

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**  
**(MBA-TQM)**

*Στρατηγική και ΔΟΠ στον κλάδο του Τουρισμού*

**ΝΙΚΟΛΑΙΔΟΥ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης  
Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά ως μέρος των απαιτήσεων για  
την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση  
Επιχειρήσεων-Διοίκηση Ολικής Ποιότητας(MBA-TQM)

**Πειραιάς, Νοέμβριος 2014**

*Στους γονείς μου για την υποστήριξη που μου προσέφεραν και στους θείους μου Κώστα και Μαρία για την πολύτιμη βοήθεια τους κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.*



## *Ευχαριστίες*

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ.. Νικόλαο Γεωργόπουλο για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε όπως επίσης και για τη συμπαράσταση, καθοδήγηση και βοήθεια του, καθώς και όλους τους καθηγητές μου για την πολύτιμη γνώση που μου μετέδωσαν κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού μου.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τα στελέχη της Costa Navarino για την πολύτιμη βοήθεια τους που συνέβαλε καθοριστικά στην περάτωση της εν λόγω εργασίας.

## ***Στρατηγική και Ποιότητα στον κλάδο του τουρισμού- Μελέτη περίπτωσης Costa Navarino***

**Σημαντικοί όροι:** Τουρισμός, Ξενοδοχειακός κλάδος, Στρατηγικό μάνατζμεντ, Ποιότητα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Τουρισμός. Ένας κλάδος που θα μπορούσε να αποτελέσει σωσίβια λέμβο για την οικονομία και ανάκαμψη της χώρας. Τα οφέλη του; Πολλά και γνωστά σε όλους μας με σημαντικότερο αυτό της ανάκαμψης της οικονομίας, του ονόματος, της εικόνας και του βιοτικού επιπέδου των πολιτών της Ελλάδας. Μπορεί όμως από μόνος του ο τουρισμός να προσφέρει τα οφέλη του χωρίς να διαθέτει μια καίρια στρατηγική που θα εστιάζει στη Διοίκηση ολικής Ποιότητας και στα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την υιοθέτηση αυτής; Η ερώτηση αυτή αποτελεί το λόγο συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας όπου μέσω μιας θεωρητικής αλλά και πρακτικής προσέγγισης σε μια ελληνική επιχείρηση θα γίνει μια προσπάθεια διεξαγωγής συμπερασμάτων ως απάντηση στην ανωτέρω ερώτηση.

Η φιλοσοφία και οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν υιοθετηθεί τα τελευταία χρόνια από πλειάδα επιχειρήσεων παγκοσμίως ως ένα μέσο διαρκούς βελτίωσης της επιχειρησιακής απόδοσης. Ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο που χαρακτηρίζεται από πολλές ιδιαιτερότητες, η υιοθέτηση των συστημάτων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνεισφέρει στην κερδοφορία και βιωσιμότητα των ξενοδοχείων και αποτελεί ένα μέσο προσέλκυσης πελατών και μακροχρόνιας επιχειρησιακής αριστείας.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η εξέταση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο και η μελέτη περίπτωσης του προορισμού Costa Navarino βάση του μοντέλου επιχειρησιακής αριστείας MBNQA. Πριν όμως παρατεθούν τα συμπεράσματα της μελέτης θα γίνει μια ανάλυση του ελληνικού τουρισμού μέσω αναλυτικών αριθμητικών στοιχείων, μια στρατηγική προσέγγιση του ξενοδοχειακού κλάδου καθώς και μια αναλυτική καταγραφή των βέλτιστων πρακτικών της εφαρμογής της ΔΟΠ ως αναφορά τον εν λόγω κλάδο. Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν θα

προσθέσουν ένα «λιθαράκι» στην έως τώρα έρευνα για τις βέλτιστες πρακτικές εφαρμογής της ΔΟΠ στον ξενοδοχειακό κλάδο και τις επιπτώσεις που επιφέρει σε έναν τουριστικό προορισμό που αποτελεί πρότυπο σύμφωνα με τον τύπο για τα ελληνικά δεδομένα, τη Costa Navarino.

## *Strategy and Total Quality Management in Tourism Industry.*

### *Case Study: Costa Navarino*

**Important Terms:** Tourism, Hotel Industry, Strategic management, Quality, Total Quality Management, Competitive Advantage

#### **ABSTRACT**

Tourism is an industry that could be a lifeboat for the Greek economy and country's recovery. But what are the benefits? Many of those are familiar to all of us, such as the economic recovery, the highly name status that Greece has and last the extremely greatly standard of living for the citizens of Greece. But the real question here is can tourism stand alone and offer benefits without having a key strategy that focuses on total quality management? And most important could we be absolutely certain that these benefits arising from the adoption of this kind of strategy? These questions are the reason of writing this thesis, through which a theoretical and practical approach using a Greek company as an example, we will make an effort to carry out the conclusions in response to the above.

The philosophy and principles of TQM have been adopted in recent years by plurality businesses worldwide as a continuous improvement strategy tool of business performance. Particularly, in hospitality industry that characterized by many specific features, the adoption of TQM systems contribute to the profitability and viability of the hotel and is a passage to attract new customers and to build a long-term business excellence.

The purpose of this thesis is the examination of TQM in the hotel industry, focusing on study of Costa Navarino destination accordance to the MBNQA business excellence model. Before we cite the results of this essay, is going to be an analysis of the Greek tourism through variety of figures, a strategic approach to the hotel industry and finally a detailed reference in best practices for the implementation of TQM as a reference to this industry. The results which will be presented in the next pages will add a "stone" in so far research of this implementation in the hotel industry. According to the press what

makes a tourist destination attractable depends on the impact hotels might have in a specific area. This is a well-known model for the people of Costa Navarino, and a bet that they have already earned so far.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....               | i   |
| ABSTRACT .....              | iii |
| ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....           | v   |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ .....     | ix  |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ..... | x   |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....               | xii |

### ***Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Εισαγωγή στον τουρισμό- Ο Ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα***

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Ορισμός τουρισμού.....                              | 1  |
| 1.2. Ιστορική εξέλιξη του τουρισμού.....                 | 6  |
| 1.3. Εννοιολογικά στοιχεία του τουρισμού .....           | 10 |
| 1.4. Είδη και μορφές τουρισμού .....                     | 11 |
| 1.4.1. Μορφές τουρισμού.....                             | 11 |
| 1.4.2. Είδη τουρισμού .....                              | 17 |
| 1.5. Το τουριστικό προϊόν- Η τουριστική βιομηχανία ..... | 19 |
| 1.5.1. Το τουριστικό προϊόν.....                         | 20 |
| 1.5.1.1. Η πρωτογενής τουριστική προσφορά .....          | 20 |
| 1.5.2. Η δευτερογενής τουριστική προσφορά .....          | 22 |
| 1.5.3. Χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος.....     | 24 |
| 1.6. Η Ελληνική τουριστική πραγματικότητα .....          | 26 |
| 1.6.1. Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού τουρισμού .....   | 32 |
| 1.6.2. Ανταγωνιστικότητα Νομού Μεσσηνίας.....            | 34 |
| 1.7. Η ξενοδοχειακή βιομηχανία στην Ελλάδα .....         | 37 |

|   |    |
|---|----|
| 1.7.1. Το ξενοδοχείο ως τουριστικό προϊόν .....         | 37 |
| 1.7.2. Τύποι ξενοδοχείων .....                          | 38 |
| 1.7.3. Ιστορική εξέλιξη ξενοδοχειακής βιομηχανίας ..... | 40 |
| 1.7.4. Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου.....            | 43 |
| Συμπεράσματα.....                                       | 48 |
| Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....            | 51 |

## **Κεφάλαιο 2ο: Στρατηγική Ανάλυση του Ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα**

|  |     |
|--|-----|
| Εισαγωγή.....  | 53  |
| 2.1. Γενικά περί στρατηγικού μάνατζμεντ.....           | 53  |
| 2.1.1. Ορισμός στρατηγικής.....                        | 53  |
| 2.1.2. Ανάλυση στρατηγικού υποδείγματος.....           | 55  |
| 2.2. Ανίχνευση περιβάλλοντος .....                     | 57  |
| 2.2.1. Ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος.....         | 58  |
| 2.2.1.1. Θεωρία των πόρων και ικανοτήτων .....         | 58  |
| 2.2.1.2. Αλυσίδα αξίας .....                           | 61  |
| 2.2.2. Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος .....        | 63  |
| 2.2.2.1. Γενικευμένο περιβάλλον/ μάκρο-περιβάλλον..... | 64  |
| Ανάλυση PEST.....                                      | 64  |
| 2.2.2.1.1. Ανάλυση PEST για τον Ελληνικό Τουρισμό..... | 67  |
| 2.2.2.2. Άμεσο περιβάλλον/ Μίκρο-περιβάλλον.....       | 80  |
| 2.2.2.2.1. Ανάλυση πέντε δυνάμεων PORTER.....          | 81  |
| 2.2.2.2.2. Στρατηγικές Ομάδες (Strategic groups).....  | 95  |
| Συμπεράσματα.....                                      | 103 |
| Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου .....                       | 105 |

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Τουρισμός

|  |     |
|--|-----|
| Εισαγωγή.....  | 108 |
| 3.1. Η έννοια και η σημασία της ποιότητας.....                     | 109 |
| 3.2. Η σημαντικότητα της ποιότητας.....                            | 112 |
| 3.3. Διαστάσεις της ποιότητας.....                                 | 114 |
| 3.4. Το μοντέλο SERVQUAL.....                                      | 117 |
| 3.5. Σχεδιασμός στρατηγικής ποιότητας.....                         | 120 |
| 3.6. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....                                | 124 |
| 3.6.1. Ορισμός ΔΟΠ.....  | 124 |
| 3.6.2. Χαρακτηριστικά ΔΟΠ.....                                     | 126 |
| 3.6.3. Εργαλεία Ολικής Ποιότητας.....                              | 127 |
| 3.6.4. Οφέλη από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....  | 128 |
| 3.7. Οι Gurus της ποιότητας.....                                   | 129 |
| 3.7.1. Η προσέγγιση του Deming.....                                | 130 |
| 3.7.2. Η προσέγγιση του Juran.....                                 | 135 |
| 3.7.3. Η προσέγγιση του Crosby.....                                | 137 |
| 3.8. ΔΟΠ και τουρισμός.....  | 140 |
| 3.9. Μέτρηση ποιότητας στα ξενοδοχεία.....                         | 142 |
| 3.10. Διασφάλιση ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο.....            | 144 |
| 3.11. Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας.....     | 146 |
| 3.12. Μειονεκτήματα από την εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας..... | 147 |
| 3.13. Το ISO 9001:2008 ως συνάρτηση της ΔΟΠ.....                   | 147 |
| 3.14. Το Ελβετικό σήμα ποιότητας για τον τουρισμό – Q Label.....   | 148 |
| Συμπεράσματα.....  | 153 |
| Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> κεφαλαίου.....                        | 156 |



## Μελέτη Περίπτωσης - Costa Navarino

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 4.1.   | Μεθοδολογία.....                                  | 160 |
| 4.2.   | COSTA NAVARINO- Ένα όραμα, μια ιστορία .....      | 161 |
| 4.3.   | Costa Navarino και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας..... | 170 |
| 4.3.1. | Ηγεσία .....                                      | 171 |
| 4.3.2. | Πολιτική και Στρατηγική .....                     | 172 |
| 4.3.3. | Πληροφόρηση και ανάλυση .....                     | 175 |
| 4.3.4. | Εστίαση στον πελάτη .....                         | 173 |
| 4.3.5. | Διαχείριση διαδικασιών.....                       | 177 |
| 4.3.6. | Ανθρώπινοι Πόροι.....                             | 176 |
| 4.3.7. | Επιχειρησιακά Αποτελέσματα .....                  | 184 |
|        | Συμπεράσματα.....                                 | 189 |
|        | Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> κεφαλαίου .....      | 191 |
|        | Παράρτημα .....                                   | 211 |

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

- Πίνακας 1.1: Μορφές τουρισμού
- Πίνακας 1.2: Εναλλακτικές μορφές τουρισμού
- Πίνακας 1.3: Εισερχόμενη ταξιδιωτική κίνηση μη κατοίκων στην Ελλάδα
- Πίνακας 1.4: Εποχικότητα διεθνών τουριστικών αφίξεων 2005-2012
- Πίνακας 1.5: Προσέλευση αλλοδαπών τουριστών ως προς το μέσο μεταφοράς
- Πίνακας 1.6: Ευρωπαϊκή κατάταξη βάση Διεθνών αφίξεων 2007-2012
- Πίνακας 1.7: Εξέλιξη αλλοδαπού τουρισμού στην Ελλάδα και Ανταγωνίστριες χώρες- % Μεταβολή
- Πίνακας 1.8: Ξενοδοχειακό δυναμικό Νομού Μεσσηνίας
- Πίνακας 1.9: Το ξενοδοχειακό δυναμικό κατά κατηγορία
- Πίνακας 1.10: Ξενοδοχειακό δυναμικό κατά περιφέρεια
- Πίνακας 2.1: Κατά κεφαλήν δαπάνη από το 2000-2012
- Πίνακας 2.2: Εισερχόμενη ταξιδιωτική κίνηση μη κατοίκων στην Ελλάδα 2005-2012
- Πίνακας 2.3: Αποτελέσματα των οικονομιών βάση καινοτομίας για τα έτη 2010-2011
- Πίνακας 3.1: Εργαλεία Ολικής Ποιότητας

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

- Διάγραμμα 1.1: Οι τέσσερις διαφορετικές απόψεις του τουρισμού
- Διάγραμμα 1.2: Βασικές μορφές τουρισμού
- Διάγραμμα 1.3: Τουριστικά κίνητρα
- Διάγραμμα 1.4: Είδη τουρισμού
- Διάγραμμα 1.5: Εισερχόμενη ταξιδιωτική κίνηση μη κατοίκων ανά χώρα προέλευσης
- Διάγραμμα 1.6: Εποχικότητα διεθνών τουριστικών αφίξεων 2005-2012
- Διάγραμμα 1.7: Προσέλευση αλλοδαπών τουριστών ως προς το μέσο μεταφοράς
- Διάγραμμα 1.8: Εξέλιξη αλλοδαπού τουρισμού στην Ελλάδα και Ανταγωνίστριες χώρες
- Διάγραμμα 1.9: Ξενοδοχειακό δυναμικό Νομού Μεσσηνίας
- Διάγραμμα 1.10: Το ξενοδοχειακό Δυναμικό κατά κατηγορία
- Διάγραμμα 1.11: Το ξενοδοχειακό δυναμικό κατά περιφέρεια
- Διάγραμμα 2.1: Μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ
- Διάγραμμα 2.2: Ανίχνευση περιβάλλοντος
- Διάγραμμα 2.3: Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων
- Διάγραμμα 2.4: Αλυσίδα αξίας
- Διάγραμμα 2.5: Ανίχνευση Άμεσου Περιβάλλοντος
- Διάγραμμα 2.6: Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter
- Διάγραμμα 2.7: Οι παράγοντες του ανταγωνισμού του Υποδείγματος Porter
- Διάγραμμα 2.8: Γραφική απεικόνιση των στρατηγικών ομάδων των ξενοδοχείων πολυτελείας της Πελοποννήσου
- Διάγραμμα 2.9: Γραφική απεικόνιση των στρατηγικών ομάδων των ξενοδοχείων πολυτελείας της Πελοποννήσου
- Διάγραμμα 3.1: Ποιότητα και Επικέρδεια
- Διάγραμμα 3.2: Δομή του μοντέλου SERVQUAL
- Διάγραμμα 3.3: Κύκλος Ποιότητας
- Διάγραμμα 3.4: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω ποιότητας
- Διάγραμμα 3.5: Το τρίπτυχο του Deming
- Διάγραμμα 3.6: Ο κύκλος του Deming
- Διάγραμμα 3.7: Η τριλογία του Juran
- Διάγραμμα 3.8: Το τρίγωνο ποιότητας του Crosby
- Διάγραμμα 4.1: Δομή Costa Navarino και μελλοντικά σχέδια

Διάγραμμα 4.2: Δομή Costa Navarino (πρώτη φάση)

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τουρισμός, Ποιότητα, Στρατηγική. Τρεις λέξεις, τρεις διαφορετικές σημασίες ο συνδυασμός των οποίων μπορεί να αποτελέσει ένα καίριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο για μια τουριστική επιχείρηση όσο και για τη χώρα στην οποία δραστηριοποιείται. Είναι γεγονός ότι ο Ελληνικός τουρισμός κατέχει πρωταρχική θέση στην οικονομία της χώρας κατέχοντας υψηλό μερίδιο αγοράς σε σχέση με τις αντίστοιχες ανταγωνίστριες. Η οικονομική κρίση που ξέσπασε στα μέσα του 2010 κατέστη τη χώρα ανήμπορη να επιβιώσει χωρίς τη βοήθεια των ξένων δυνάμεων βυθίζοντας τη στην απόλυτη καταστροφή τόσο για την οικονομία της όσο και για το βιοτικό επίπεδο των πολιτών. Η οικονομική εξαθλίωση που επέφερε η κρίση τα χρόνια που ακολούθησαν ήταν αρκετή ώστε να χαθεί το κύρος και η αξιοπιστία της χώρας ως προς τις ξένες αγορές αλλά και να σπλωθεί η εικόνα του ελληνικού τουρισμού. Ενός κλάδου που κατείχε τα ηνία της οικονομίας και της ευρωστίας του μεγαλύτερου ποσοστού των περιοχών της ελληνικής επικράτειας.

Σήμερα η προσπάθειες της χώρας εστιάζουν στην αναστήλωση του χαμένου ονόματος του ελληνικού τουρισμού. Ενός τουρισμού που κατείχε επί χρόνια τα σκήπτρα της αγοράς καθώς ιστορία και πολιτισμός ενώνονται προσφέροντας την πραγματική αξία τους. Για να μπορεί όμως να επέλθει η επίτευξη αυτού απαιτείται η ανακατεύθυνση της στρατηγικής που ακολουθείται εδώ και χρόνια και που αναδεικνύει τη μαζικότητα και εποχικότητα του ελληνικού τουρισμού. Απαιτείται ο συνδυασμός της φυσικής κληρονομιάς με την υιοθέτηση των αρχών της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που θα προσφέρουν στον ελληνικό τουρισμό την ώθηση που χρειάζεται ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στον επιθετικά αναδυόμενο ανταγωνισμό και να κερδίσει το χαμένο έδαφος που η κρίση και η παγιωμένη στρατηγική που ακολουθούσε του επέβαλαν.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία οι πρακτικές της οποίας προσφέρουν πλειάδα πλεονεκτημάτων στις επιχειρήσεις που τις υιοθετούν. Κύρια φιλοσοφία της είναι η ορθή λειτουργία της επιχείρησης μέσω της υιοθέτησης της προσέγγισης Plan-Do-Check-Act του Deming και των «μηδέν λαθών» του Crosby που αποβλέπουν στη βελτίωση των διαδικασιών της και έχουν ως πρωταρχικό σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη μέσω της ορθής πρακτικής και των συνεχών

ελέγχων. Πρόκειται για ένα σύγχρονο εργαλείο που αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για οποιαδήποτε επιχείρηση, ιδιαίτερα ξενοδοχειακή η οποία χαρακτηρίζεται από τον ανθρώπινο παράγοντα και χρήζει ξεχωριστής αντιμετώπισης καθώς η άυλη μορφή των υπηρεσιών που προσφέρει καθιστά τον ορισμό της ποιότητας ένα δύσκολο εγχείρημα. Για τη μέτρηση, διαχείριση, αξιολόγηση και εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ στα ξενοδοχεία έχουν αναπτυχθεί πρότυπα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας η υιοθέτηση των οποίων αποτελούν καθοριστικό παράγοντα ορθής λειτουργίας μια ξενοδοχειακής επιχείρησης. Τα πρότυπα αυτά βασίζονται στην βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη με το συνδυασμό της συμμετοχής όλων των εργαζομένων και των τμημάτων της επιχείρησης, στη μείωση του κόστους, στη συμμετοχή των προμηθευτών και των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων μερών και στη δημιουργία γενικότερου οργανωσιακού κλίματος συνεχούς βελτίωσης.

Σήμερα, σε μια χώρα που παλεύει να βγει από τα δεινά της κρίσης που έπληξε την εικόνα της τα τελευταία χρόνια η αναδιάρθρωση του τουριστικού προϊόντος είναι μονόδρομος. Συγκεκριμένα ο ξενοδοχειακός κλάδος χρήζει μεγάλης προσοχής καθώς απαιτείται η επανατοποθέτηση της εικόνας του ελληνικού προϊόντος στην αγορά προβάλλοντας πλέον όχι ένα συνηθισμένο τουριστικό προϊόν μαζικής εμβέλειας αλλά ένα προϊόν που θα προσφέρει την εμπειρία της γνωριμίας του επισκέπτη με την ιστορία και τον πολιτισμό του τόπου προσφέροντας του παροχές υψηλής ποιότητας που εναρμονίζονται με την ιστορική, πολιτιστική και φυσική κληρονομιά αυτής της χώρας που δεν αφήνει κανένα επισκέπτη ασυγκίνητο. Η εστίαση στη ΔΟΠ είναι μονόδρομος και η ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού μέσω των βέλτιστων πρακτικών που προσφέρει δεδομένη. Η πρώτη ύλη υπάρχει και είναι ο φυσικός και πολιτιστικός πλούτος που θα βοηθήσει και πάλι την εικόνα της χώρας που στιγματίστηκε. Η ενίσχυση της μέσω των αρχών της ΔΟΠ θα προσδώσουν στο προφίλ της το χαμένο του κύρος και θα το ενισχύσουν με τη ποιότητα των υπηρεσιών που του αρμόζει. Άλλωστε χρησιμοποιώντας τους στίχους του Ν. Καζαντζάκη η χώρα αυτή: «Έχει τα πινέλα, έχει τα χρώματα, ας ζωγραφίσει τον παράδεισο να μπει μέσα»!

Αν τύχει και σαλπάρεις για τα νησιά μιας μικρής χώρας στο χάρτη που λέγεται Ελλάδα, μην περιμένεις στο ταξίδι σου να συναντήσεις τη μυθική γοργόνα που οργώνει τα νερά, ρωτώντας σε αν είδες τον αδερφό της βασιλιά Αλέξανδρο. Η ρότα σου είναι άλλωστε, χαραγμένη πάνω της, γιατί αυτά τα νερά της ελληνικής Πολυνησίας, είναι η ίδια η σειρήνα της Μεσογείου. Κυκλάδες και Δωδεκάνησα. Σαν παέγια απολαύσεων. Που δεν μπορείς να ξεχωρίσεις τα συστατικά της, ούτε να πεις ποιο είναι πιο νόστιμο. Το μόνο που ξέρεις είναι ότι θέλεις κι άλλο...! Πάνω από 150 νησιά και νησίδες, περισσότερα από 5000 χιλιόμετρα ακτογραμμών, παραλίες και ξασπρισμένα ξωκλήσια. Όρμοι, κόλποι και λιμάνια. Απέραντο λευκό και άλλο τόσο γαλάζιο. Αρχαία Ιστορία, ιππότες, αρχιτεκτονική πρωτοτυπία, θρησκευτική κατάνυξη, πρόσωπα σμιλεμένα από την αλμύρα της θάλασσας και το χαμόγελο της ψυχής, κοσμοπολίτικη ζωή. Κάθε νησί, μια επιλογή και μια ζωή για να τη ζήσεις. Η ουτοπία υπάρχει και λέγεται Ελλάδα!<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Aegean airlines



## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

# Εισαγωγή στον Τουρισμό- Ο Ξενοδοχειακός Κλάδος στην Ελλάδα

*«Ένα τοπίο δεν είναι, όπως το αντιλαμβάνονται μερικοί, κάποιο απλώς σύνολο γης, φυτών και υδάτων. Είναι η προβολή της ψυχής ενός λαού επάνω στην ύλη».*

*Οδυσσέας Ελύτης*

### 1.1. Ορισμός τουρισμού

**Ε**ίναι γεγονός ότι στις μέρες μας ο τουρισμός αποτελεί ένα «φαινόμενο» που συμβάλλει σημαντικά στις μεγαλύτερες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές δραστηριότητες ενός τόπου. Πρόκειται για έναν κλάδο που παρουσιάστηκε αιώνες πριν και συνεχίζει έως τις μέρες μας προσαρμοσμένος στις συνθήκες της νέας εποχής. Αξίζει να τονίσουμε ότι από την εποχή του Ομήρου ακόμα γινόταν λόγος για τη σημαντικότητα του όρου καθώς στην αρχαία Ελλάδα η φιλοξενία και ο επισκέπτης (με σημερινούς όρους «ο τουρίστας») κατείχαν ιερή θέση. Τι εννοούμε όμως όταν αναφερόμαστε στον τουρισμό;

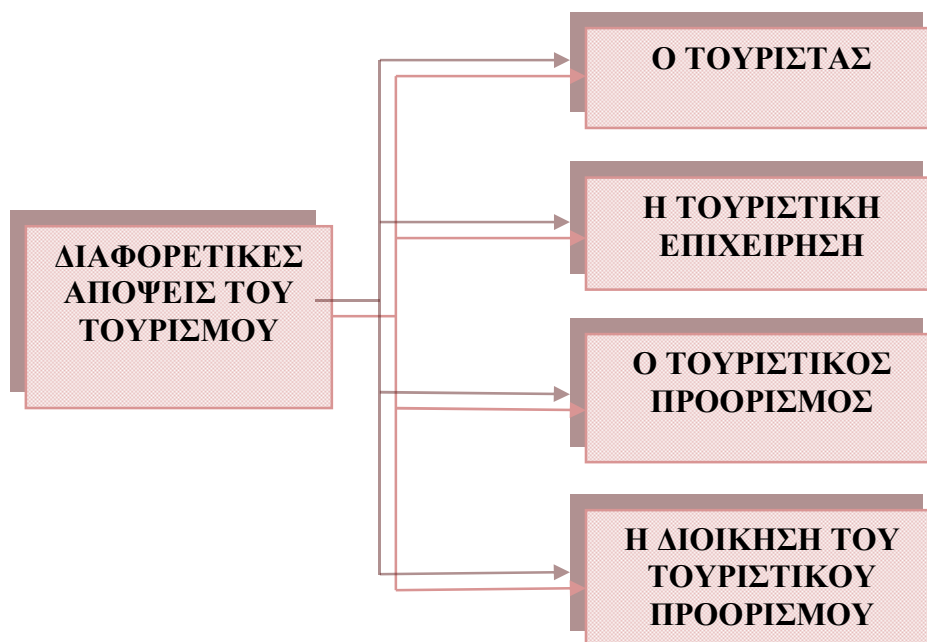
Πρώτη μας σκέψη συνήθως είναι ότι πρόκειται για ένα σύνολο ατόμων που επισκέπτονται σταδιακά διάφορα μέρη προελκόμενοι από τα αξιοθέατα αυτών με σκοπό την ικανοποίηση της βασικής τους ανάγκης για ψυχαγωγία-διασκέδαση. Εκτός όμως από την κάλυψη αυτής της ανάγκης πολλοί άνθρωποι φεύγουν από τον τόπο διαμονής τους κυρίως για επαγγελματικούς λόγους καθώς και για λόγους υγείας. Παρατηρούμε λοιπόν ότι ο όρος τουρισμός έχει μια ευρεία έννοια, γεγονός που καθιστά δύσκολη την εννοιολογική του προσέγγιση. Πολλοί επιστήμονες προσπάθησαν να δώσουν έναν ακριβή ορισμό για τον τουρισμό που τις περισσότερες φορές δε θεωρήθηκε ολοκληρωμένος. Το γεγονός αυτό συνέβη όχι μόνο λόγω της πολυπλοκότητας του όρου αλλά και για το λόγο ότι πρόκειται για μια έννοια με πολλές αντιληπτικές γωνίες γεγονός που εσωκλείει πολλές και διαφορετικές ερμηνείες αυτού. Για παράδειγμα:

- Για τον τουρισμό, πρόκειται για μια ευκαιρία ξεκούρασης και αναψυχής.



- Για την επιχείρηση, πρόκειται για μια δραστηριότητα που της προσφέρει ευκαιρία για κέρδος.
- Για τους κατοίκους της χώρας υποδοχής, πρόκειται για μια βιομηχανία που μειώνει την ανεργία του τόπου δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας.
- Για τη χώρα υποδοχής, πρόκειται για μια πηγή συναλλαγματικής εισροής.
- Από κοινωνιολογικής πλευράς, πρόκειται για μια δραστηριότητα που εξυπηρετεί την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων λαών.

Εκτός από τα ανωτέρω θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και το γεγονός ότι η τουριστική βιομηχανία δεν είναι ανεξάρτητη αλλά περιλαμβάνει και διάφορες άλλες ομάδες, η μη αποτύπωση των οποίων δημιουργεί την αποτυχία στην περιγραφή του εννοιολογικού περιεχομένου του τουρισμού. Οι απόψεις αυτών των ομάδων δίνουν μια ολοκληρωμένη αποτύπωση του περιεχομένου βοηθώντας με αυτό τον τρόπο στην πλήρη εννοιολογική του προσέγγιση (Ηγουμενάκης, 1999)<sup>2</sup>. Οι ομάδες αυτές εμφανίζονται στο διάγραμμα 1.1:



**Διάγραμμα 1.1: Οι τέσσερις διαφορετικές απόψεις του τουρισμού**

Πηγή: Ηγουμενάκης, 1999

<sup>2</sup> Ηγουμενάκης Νίκος, Γ., «Τουριστικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1999

*Ο τουρίστας:* επιδιώκει την ικανοποίηση των ψυχικών και σωματικών του αναγκών προσαρμόζοντας τον προορισμό του στο είδος της εκάστοτε ανάγκης και στον τρόπο κάλυψής της.

*Η τουριστική επιχείρηση:* επιδιώκει στην απόκτηση κέρδους ικανοποιώντας τις ανάγκες του τουρίστα, προσφέροντας στην αγορά προϊόντα και υπηρεσίες άμεσης ζήτησης.

*Ο τουριστικός προορισμός:* αντιμετωπίζει τον τουρισμό σαν μια ευκαιρία για οικονομική ανάπτυξη, προώθηση της πολιτιστικής του κληρονομιάς και δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας.

*Η διοίκηση του τουριστικού προορισμού:* βλέπει τον τουρισμό σαν παράγοντα ανάπτυξης και μεγέθυνσης της οικονομίας της περιοχής.

Τι σημαίνει όμως τελικά ο όρος «τουρισμός»; Ποιες είναι οι ρίζες του όρου και πότε προήλθε; Πρόκειται για δυο καίρια ερωτήματα που θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε παραθέτοντας μερικούς ορισμούς διαφόρων συγγραφέων μαζί με μια σύντομη αναλυση-κριτική τους.

Ο όρος τουρισμός προέρχεται από την αγγλική λέξη *touring*, η οποία σημαίνει περιοδεύω-περιέρχομαι σε διάφορα μέρη με σκοπό την επίσκεψη αξιοθέατων και τη διασκέδαση. Βέβαια ο όρος *touring* προήλθε από τη γαλλική λέξη *tour* η οποία σημαίνει τριγυρίζω. Ο όρος *touring* μεταφράστηκε στα ελληνικά με τη λέξη περιηγητικός, αλλά τελικώς επικράτησε ο όρος τουρισμός ο οποίος και καθιερώθηκε διεθνώς. (Καλφιώτης, 1972)<sup>3</sup>

Όσον αφορά τη σημασία του όρου:

☉ Σύμφωνα με τη *Διεθνή Ακαδημία Τουρισμού είναι το σύνολο των ανθρώπινων μετακινήσεων και οι δραστηριότητες που προκύπτουν από αυτές.* (Κολτσιδόπουλος, 2001)<sup>4</sup> Με βάση αυτόν τον ορισμό κάθε μετακίνηση του ατόμου μακριά από τον τόπο διαμονής του ανεξαρτήτως δραστηριοτήτων και τόπου προορισμού θεωρείται τουρισμός.

☉ Σύμφωνα με τον *N. Αιγηνίτη είναι η από χώρα σε χώρα και από τόπο σε τόπο μετάβαση ατόμων σε ομάδες ή μεμονωμένα, με σκοπό μικρή ή μεγάλη, όχι όμως μόνιμη διαμονή, χωρίς άσκηση επαγγέλματος για λόγους, γενικά αναψυχής.*

---

<sup>3</sup> Καλφιώτης Σ., Εισαγωγή εις την θεωρίαν του τουρισμού, Εκδόσεις interbooks, Αθήνα 1976

<sup>4</sup> Κολτσιδόπουλος Γεώργιος Δημ., «Τουρισμός- Θεωρητική προσέγγιση», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 2001, 2<sup>η</sup> Έκδοση

(Κολτσιδόπουλος, 2001). Παρατηρούμε ότι ο όρος αυτός ενισχύεται με περιοριστικά μέτρα που σχετίζονται με τη δραστηριότητα του ατόμου, τη χρονική διάρκεια και το σκοπό της μετακίνησης που περιορίζεται αυστηρά για λόγους αναψυχής.

☉ Σύμφωνα με τον Στ. Καλφιώτη, είναι η από το γεωγραφικό περιβάλλον της μόνιμης διαμονής σε άλλο, πρόσκαιρη διακίνηση ατόμων σε ομάδες ή μεμονωμένα, που αποσκοπεί, στη με τέρψη ικανοποίηση ψυχικής επιθυμίας ή πνευματικής περιέργειας γενικά και που προκαλεί τη δημιουργία οικονομικών δραστηριοτήτων (Κολτσιδόπουλος, 2001). Εδώ παρατηρούμε ότι ενισχύεται ο παραπάνω ορισμός του Ν. Αιγινήτη που συγκεκριμενοποιεί την ικανοποίηση της ψυχικής επιθυμίας ή πνευματικής καλλιέργειας καθώς επίσης για πρώτη φορά επισημαίνεται και η οικονομική δραστηριότητα.

☉ Σύμφωνα με τον *Jean Medecin*, είναι μια δραστηριότητα ευκαιρίας που συνίσταται στο να ταξιδεύει κανείς μακριά από τον τόπο της διαμονής του για διασκέδαση, για ανάπαυση, για εμπλουτισμό των εμπειριών του και την ανύψωση του πνευματικού επιπέδου από την παρουσίαση νέων μορφών ανθρώπινης δράσης και από τις εικόνες μιας άγνωστης φύσης. Η έννοια της ευκαιρίας δίνει μια άλλη διάσταση στον τουρισμό αυτό (Κολτσιδόπουλος, 2001). Στον ορισμό του *Medecin* προσθέτεται ο όρος «ευκαιρία» σύμφωνα με τον οποίο πρόκειται για μια κατάσταση όπου όλοι οι παράγοντες είναι ευνοϊκοί για κάθε άτομο ξεχωριστά. Σύμφωνα με αυτόν για να πραγματοποιηθεί το ταξίδι θα πρέπει να συντρέχουν κάποιοι λόγοι όπως η ταυτόχρονη ύπαρξη ελεύθερου χρόνου και οικονομικής δυνατότητας του ατόμου.

☉ Σύμφωνα με τον *Marriotti*, είναι το σύνολο των σχέσεων και των γεγονότων που σχετίζονται με τη διαμονή των ξένων που ταξιδεύουν για αναψυχή, μόρφωση ή θεραπεία χωρίς κύριο σκοπό το κέρδος (Κολτσιδόπουλος, 2001). Με τον όρο «σύνολο σχέσεων και γεγονότων» που αναφέρεται στη διαδικασία προετοιμασίας της τουριστικής μετακίνησης, δηλαδή στο κάθε τι που λαμβάνει χώρα από τη στιγμή της απόφασης μέχρι τη στιγμή της πραγματοποίησης της τουριστικής διαδικασίας.

☉ Σύμφωνα με τον *Hunziker*, είναι το σύνολο των σχέσεων και των γεγονότων που δημιουργούνται από τη διαμονή των αλλοδαπών αν αυτή δεν έχει σαν αιτία πρόσκαιρες ή μόνιμες κερδοφόρες ενέργειες (Κολτσιδόπουλος, 2001). Στον παραπάνω ορισμό αξίζει να τονίσουμε την αναφορά στα άτομα, ότι δηλαδή η διαμονή μόνο των αλλοδαπών και όχι όλων των ατόμων συμπεριλαμβάνεται στον όρο καθώς επίσης και στη μη ύπαρξη οικονομικής απολαβής.

Επειδή οι απόψεις σχετικά με τον τουρισμό και τον τουρίστα διαφέρουν και για αποφευχθεί η οποιαδήποτε σύγχυση έχει επικρατήσει οι ταξιδεύοντες για λόγους υγείας, για επαγγελματικούς και θρησκευτικούς λόγους ή για οποιονδήποτε λόγο, στην περίπτωση που εγκαταλείπουν το σπίτι τους για μεγαλύτερο διάστημα από μια ημέρα χωρίς να έχουν πρόθεση μόνιμης εγκατάστασης στον προορισμό, ονομάζονται τουρίστες (Ρούπας, Λαλούμης, 1998)<sup>5</sup>.

Από τους ανωτέρω ορισμούς για τον τουρισμό και τις πολύπλευρες ερμηνείες αυτού, αποκτούμε μια σαφέστερη εικόνα του φαινομένου, πιο συγκεκριμενοποιημένη πλέον όσον αφορά το χρόνο, τα άτομα καθώς και τις δραστηριότητες που περιλαμβάνονται σε αυτόν. Θα μπορούσαμε λοιπόν συνοπτικά να ορίσουμε τον τουρισμό *σαν μια πρόσκαιρη μετακίνηση ανθρώπων από τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους σε έναν άλλο με αποκλειστικό σκοπό την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών τους, που όμως δεν είναι πάντα ανάγκες ή επιθυμίες ξεκούρασης και αναψυχής, και η οργανωμένη προσπάθεια για την προσέλκυση, υποδοχή και καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση αυτών των ανθρώπων* ( Πρωτοπαπαδάκης, 2003)<sup>6</sup>.

Σήμερα ο τουρισμός αποτελεί ένα αυτοδύναμο φαινόμενο, συνώνυμο της κατανάλωσης και του ελεύθερου χρόνου. Παρουσίασε μια ταχεία ανάπτυξη, μια χωρική εξάπλωση και μια κοινωνική αποδοχή σε παγκόσμιο επίπεδο, ώστε να θεωρείται αναπόσπαστο τμήμα της σύγχρονης καθημερινότητας. Η ενηλικίωση του συμπίπτει με τη μαζικοποίηση και μεγέθυνση του και από το 1950 αντιπροσωπεύει έναν από τους πιο αναπτυσσόμενους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας (Βαρβαρέσος, 2000)<sup>7</sup>.

Η σημαντικότητα του τουρισμού πλέον είναι αναμφισβήτητη καθώς είναι ένας κλάδος που εμφανίστηκε αιώνες πριν και όχι μόνο δεν εξασθένησε με το πέρασμα του χρόνου αλλά ενισχύθηκε και καθιερώθηκε ως η σημαντικότερη δραστηριότητα κάθε τόπου. Θέλοντας να έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη άποψη θα κάνουμε μια αναφορά στην ιστορία του, στο πώς ξεκίνησε και πώς έφτασε ως τις μέρες μας σε αυτή τη μορφή όντας

---

<sup>5</sup> Ρούπας Βασίλειος, Λαλούμης Δημήτρης, «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1998

<sup>6</sup> Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης, «Τουριστικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2003

<sup>7</sup> Βαρβαρέσος Στέλιος, «Τουρισμός: Έννοιες, μεγέθη, δομές», Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα 2000

πλέον ένα ζήτημα που δημιουργεί πληθώρα συζητήσεων και προβληματισμών σχετικά με την ενίσχυση και ανάπτυξη του.

## 1.2. Ιστορική εξέλιξη του τουρισμού

Ο τουρισμός δεν είναι ένα φαινόμενο των σύγχρονων εξελιγμένων κοινωνιών. Έχει τις ρίζες του πολλές χιλιετίες πριν όπου ο άνθρωπος ωθούμενος από αναγκαιότητες, πρωτίστως βιολογικές αλλά και οικονομικές έφευγε από τον τόπο του περιπλανώμενος, με μοναδικό του στόχο την ικανοποίηση αυτών. Μη ξεχνάμε ότι στις πρωτόγονες νομαδικές κοινωνίες οι άνθρωποι ωθούμενοι από το αίσθημα επιβίωσης μετακινούνταν συχνά από τόπο σε τόπο ενώ και στις αρχαίες κοινωνίες η μετακίνηση αυτών γινόταν κυρίως για λόγους επεκτατικούς. Ξεκινώντας από την αρχαιότητα και διανύοντας μια μακρά πορεία στο χρόνο ο τουρισμός έφτασε στις μέρες μας να έχει μια εντελώς διαφορετική μορφή από αυτή της αρχαιότητας και να χαρακτηρίζεται πλέον ως ένας κλάδος μείζονος οικονομικής δραστηριότητας και ως ένα αγαθό πρώτης ανάγκης.

Για να φτάσει ο τουρισμός στη σημερινή του μορφή έχει περάσει από τέσσερις περιόδους:

1. Η περίοδος του τουρισμού κατά την αρχαιότητα
2. Η περίοδος του Μεσαίωνα
3. Η περίοδος του μεσοπολέμου
4. Η σύγχρονη περίοδος του τουρισμού

(Lickorish, Jenkns, 2004)<sup>8</sup>

Την *πρώτη περίοδο* συναντάμε τα ταξίδια για λόγους θρησκευτικού, αθλητικού, εκπαιδευτικού και εμπορικού περιεχομένου. Οι πρώτοι άνθρωποι που εγκατέλειψαν τον τόπο τους ήταν οι έμποροι. Για το λόγο αυτό για τους εβραίους οι λέξεις «έμπορος» και «ταξιδιώτης» είχαν ακριβώς την ίδια σημασία. Ένα άλλο κίνητρο για ταξίδια εκείνη την εποχή ήταν και η θρησκεία. Πολλά ταξίδια καταγράφονταν κυρίως στην Αίγυπτο, όπου υπάρχουν πολλά σημάδια επισκεπτών χαραγμένα σε μνημεία και ναούς. Στην αρχαία Ελλάδα διάφορες αθλητικές εκδηλώσεις, όπως οι ολυμπιακοί αγώνες και τα Πύθια στους Δελφούς προσελκύουν πλήθος κόσμου. Την περίοδο αυτή έχουμε και την εμφάνιση δυο μεγάλων φιλοσόφων του Ηρόδοτου και του Πausανία, οι μαρτυρίες των

---

<sup>8</sup> Lickorish J Leonard- Jenkis L. Carson, « Μια εισαγωγή στον τουρισμό», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2004, επιμέλεια Πάρις Τσάρτας, Μετάφραση Κιτίδη Κατερίνα

οποίων μας άγουν το συμπέρασμα ότι παρά τη δυσκολία των μετακινήσεων λόγω έλλειψης χρηματικών πόρων, ο τουρισμός έστω και σε περιορισμένο αριθμό υπήρχε. Το ταξίδι με τη σημερινή έννοια ήταν μια λέξη άγνωστη, έως τον 18<sup>ο</sup> αιώνα, όπου σύμφωνα με τον Ezensberger (1958)<sup>9</sup> δικαίωμα στο ταξίδι είχαν ολιγάριθμες μειονότητες. Ο συγγραφέας αναφέρει χαρακτηριστικά: *«στους δρόμους συναντούσε κανείς στρατιώτες και αγγελιοφόρους, φοιτητές και ζητιάνους, προσκυνητές και εγκληματίες, αλλά προπαντός και πάνω απ' όλα έμπορους: καρνεύματα και σμύρνα, χρυσάφι και μετάξι, όπλα και μαργαριτάρια. Το ταξίδι σαν περιπέτεια, σαν αυτοσκοπός ήταν άγνωστο μέχρι τον 18<sup>ο</sup> αιώνα. Και Οδυσσέας ακόμη, μυθικό σύμβολο όλων των μετέπειτα ταξιδιωτών, ονομάζεται στο έπος “δύσμοιρος”»*.

Η ανάπτυξη των ταξιδιών στην αρχαιότητα είναι δημιουργία τόσο της βελτίωσης των μεταφορικών μέσων με την παράλληλη ανάπτυξη των χερσαίων και θαλάσσιων οδών όσο και της εμφάνισης του χρήματος από τους Σουμέριους γύρω στο 4000 π.χ. που αποτέλεσε την πρώτη «κοινή γλώσσα» ανάμεσα στους λαούς του Αρχαίου κόσμου (Τσάρτας 1996)<sup>10</sup>.

Μετά το 18<sup>ο</sup> αιώνα για λόγους πολιτικούς και μορφωτικούς οι άνθρωποι άρχισαν να μετακινούνται σε διάφορες άλλες περιοχές μακριά από τον τόπο διαμονής τους. Τότε ήταν και η περίοδος όπου εμφανίστηκαν οι εξερευνητές. Πρόκειται για άτομα τα οποία ταξίδευαν καθαρά για να αναπτύξουν τις γεωγραφικές τους γνώσεις με απώτερο σκοπό την επεκτατική πολιτική. Είναι η περίοδος όπου μεγάλοι εξερευνητές όπως ο Χριστόφορος Κολόμβος, ο Αμέρικο Βεσπούκι, ο Βάσκο ντε Γκάμα και ο Βαρθολομαίος Ντιάζ φτάνουν στην Αμερική, την Αφρική, την Ωκεανία και την Ασία. (Τσάρτας, 1996) Όπως τονίζει ο Τσάρτας τους μεγάλους αυτούς θαλασσοπόρους ακολουθούν επιστήμονες, έμποροι και ιεραπόστολοι που βλέπουν τη «νέα γη» ως μια ευκαιρία απαίτησης νέων γνώσεων και διάδοσης των εργασιών και των ιδεών τους.

Κατά τη διάρκεια του Μεσαίωνα η θρησκεία κατείχε πρωταρχική θέση στη ζωή των ανθρώπων και ο εορτασμός των «ιερών ημερών» (holy days) ήταν μια ευκαιρία για να

---

<sup>9</sup> Hans Magnus Ezensberger, “A Theory Of Tourism”, first published at “Vergebliche Brandung der Feme: Eine theoriendes Tourismus”, Merkur126, (August 1958),701-20

<sup>10</sup> Τσάρτας Πάρις, «Τουρίστες, ταξίδια, τόποι: κοινωνιολογικές προσεγγίσεις στον τουρισμό», Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα 1996

δραπετεύσουν από την καθημερινότητα τους. (Doswell, 2002)<sup>11</sup> Από τον 11<sup>ο</sup> έως και το 15<sup>ο</sup> αιώνα τα ταξίδια για προσκυνήματα, ιδιαίτερα στους Αγίους Τόπους και την Ιερουσαλήμ ήταν ένα συνηθισμένο φαινόμενο καθώς διεξάγονταν πλέον αρκετά συχνά. Αυτού του είδους τα ταξίδια οδήγησαν στη βελτίωση της οργάνωσης τους και άρχισαν με το πέρασμα του χρόνου να δίνουν την ευκαιρία στους ταξιδιώτες να συνδυάσουν τη θρησκευτική λατρεία με την αναψυχή και τη διασκέδαση, δύο όρους συνυφασμένους με τον τουρισμό της σημερινής εποχής. Η εποχή αυτή λόγω του όγκου των μετακινήσεων αποτέλεσε τη βάση για τη δημιουργία μικρών πανδοχείων, χώρων εστίασης και καταστημάτων ώστε να προσελκύουν τους επισκέπτες προσφέροντας τους ευκολία και άνεση. Από την περίοδο αυτή μάλιστα σύμφωνα με τους συγγραφείς Θωμά Σιταρά και Χρήστο Τζένο (2004)<sup>12</sup> σώζονται ακόμα και ταξιδιωτικοί οδηγοί.

Την περίοδο αυτή κάνει την εμφάνιση του και ένα άλλο μεγάλο κεφάλαιο της ιστορίας του τουρισμού το ονομαζόμενο «Grand tour- Μεγάλη περιήγηση». Το φαινόμενο αυτό έλαβε χώρα την εποχή της βασιλείας της Ελισάβετ Α΄ και πρόκειται για τα ταξίδια των Άγγλων αριστοκρατών που ήταν μια μορφή ανώτερης εκπαίδευσης για τους νεαρούς Άγγλους ευγενείς που επιθυμούσαν μια θέση στη βασιλική αυλή. Το Grand Tour διήρκεσε από το 1600 έως το 1750 και ήταν μια ευκαιρία γνωριμίας των νεαρών Άγγλων με την υψηλή κοινωνία. Όπως πίστευε και ο λόρδος Shaftesbury, οι νεαροί ευγενείς θα επέστρεφαν πιο ολοκληρωμένοι στη χώρα τους χάρη στα οφέλη ενός τέτοιου ταξιδιού. (Lickorish, Jenkns, 2004)

Ο τουρισμός με τη σημερινή του έννοια άρχισε να εμφανίζεται δειλά μετά τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Εκείνη την περίοδο ναι μεν ο τουρισμός αποκτά τη σημασία της «ευχαρίστησης- διασκέδασης» αλλά και πάλι περιορίζεται στα χέρια των λίγων, κυρίως των εισοδηματιών. Η πλέον ανοδική πορεία του άρχισε να σημειώνεται μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου. Λόγοι που συνετέλεσαν σ' αυτή την εξελικτική του πορεία ήταν κυρίως η ανάπτυξη του οδικού δικτύου που κατέστη πλέον ευκολότερη τη μετακίνηση των λαών καθώς και η βελτίωση των θαλάσσιων συγκοινωνιών. Επιπλέον ο πόλεμος είχε αλλάξει τη νοοτροπία των ανθρώπων, είχε αυξήσει τις προσδοκίες τους, είχε επιφέρει άνοδο του βιοτικού επιπέδου, ενίσχυσε το ενδιαφέρον για την ειρήνη και

---

<sup>11</sup> Roger Doswell, «Τουρισμός: Ο ρόλος του αποτελεσματικού μανατζμεντ», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2002

<sup>12</sup> Σιταράς Θωμάς, Τζένος Χρήστος, «Μάρκετινγκ Τουρισμού και ποιοτική εξυπηρέτηση. Τουρίστες και ταξιδιώτες στη Σύγχρονη Ελλάδα», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2004



την αλληλοκατανόηση ενώ παράλληλα είχε αμβλύνει τις κοινωνικές διακρίσεις προσφέροντας στις γυναίκες σημαντικότερο ρόλο στην κοινωνία. (Lickorish, Jenkns, 2004) Ας μη ξεχνάμε ότι οι συνθήκες για την ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας είχαν διαμορφωθεί από τη βιομηχανική επανάσταση, με την αστικοποίηση, την αυξημένη οικονομική παραγωγή καθώς και την τεχνολογική πρόοδο στις μεταφορές. Η περίοδος αυτή ήταν πολύ σημαντική και για την Ελλάδα καθώς το 1929, ιδρύεται ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού. Η περίοδος αυτή που διακόπτεται από τον Β΄ παγκόσμιο πόλεμο θα δώσει ορισμένα από τα σύγχρονα χαρακτηριστικά του τουρισμού και θα εισάγει ένα νέο κεφάλαιο στην ιστορία αυτού, τον μαζικό τουρισμό. Πρόκειται για μια κατηγοριοποίηση που στιγμάτισε τον κλάδο του τουρισμού έως και τις μέρες μας. Από το 1950-1990 ο μαζικός τουρισμός κυριάρχησε και άρχισε να αναπτύσσεται με αλματώδης ρυθμούς περιλαμβάνοντας τη μετακίνηση χιλιάδων Βρετανών προς την Ισπανία γεγονός που οδήγησε τελικά στην ανάπτυξη της Δυτικής Μεσογειακής ακτογραμμής. Οι παράγοντες που συνετέλεσαν στην μαζική αυτή συρροή τουριστών στην περιοχή αυτή ήταν:

1. Το αυξανόμενο επίπεδο διαθέσιμου εισοδήματος από τα τέλη της δεκαετίας του '50.
2. Η εκμετάλλευση των αεροσκαφών του Β΄ παγκοσμίου πολέμου, τα οποία μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη μεταφορά των Βρετανών τουριστών
3. Η προώθηση της τουριστικής ανάπτυξης από τον Ισπανό δικτάτορα Franco

Εκτός όμως από το φαινόμενο της Ισπανίας η απαρχή του μαζικού τουρισμού μπορεί να χαρακτηριστεί ότι αναπτύχθηκε λόγω της βελτίωσης της τεχνολογίας που επέτρεπε τη μεταφορά μεγάλου αριθμού ατόμων σε σύντομο χρονικό διάστημα σε διάφορους προορισμούς αναψυχής.

Προς το τέλος της δεκαετίας του '70 ο τουρίστας άρχισε να αναζητά πολλές και διαφορετικές δραστηριότητες κατά τη διάρκεια του ταξιδιού του καθώς η ψυχαγωγία και η ξεκούραση έπαψε να είναι το μοναδικό του κίνητρο. Σήμερα ο τουρισμός αντιπροσωπεύει την τρίτη κατά σειρά δαπάνη μετά τη διατροφή και τη στέγαση. Χάρη στην εξέλιξη της τεχνολογίας ο κλάδος αυτός εμφανίζει μια συνεχόμενη ραγδαία ανάπτυξη βάζοντας επανειλημμένα νέες προκλήσεις και στόχους στην τεχνολογία. Τα κράτη πλέον αναγνωρίζοντας την αξία του ως μια ευκαιρία ανάπτυξης της οικονομικής



τους δραστηριότητας και στρέφονται προς αυτόν δημιουργώντας τις κατάλληλες εκείνες συνθήκες που θα επιτρέψουν τη συνεχή εξέλιξη του.

### 1.3.Εννοιολογικά στοιχεία του τουρισμού

Μία απλή μετακίνηση ενός ατόμου από τον τόπο διαμονής του δεν σημαίνει αυτομάτως ότι πρόκειται για τουρίστα. Για να οριοθετήσουμε τον όρο θα πρέπει να ισχύουν και ορισμένες προϋποθέσεις-στοιχεία. Ορισμένα από τα κυριότερα εννοιολογικά στοιχεία που πηγάζουν από τους ορισμούς που παραθέσαμε επισημαίνονται παρακάτω:

- **Δύο διαφορετικού γεωγραφικοί τόποι**  
Είναι απαραίτητο να υπάρχουν δύο τουλάχιστον τόποι, αυτός της μόνιμης διαβίωσης κι εκείνος του τουριστικού προορισμού.
- **Προγραμματισμένος προορισμός**  
Ο προορισμός θα πρέπει να είναι γνωστός από υπάρχουσες πληροφορίες, διότι σε αντίθετη περίπτωση δεν έχουμε το φαινόμενο του τουρισμού αλλά της εξερεύνησης
- **Πρόσκαιρη παραμονή**  
Για να θεωρηθεί η μετακίνηση τουριστική θα πρέπει να έχει διάρκεια τουλάχιστον 24 ώρες. Το μέγιστο διάρκειας σύμφωνα με τη σύνοδο Ηνωμένων Εθνών το 1954 θεωρείται το εξάμηνο ενώ σύμφωνα με την Επιτροπή Στατιστικών Μελετών των Ηνωμένων Εθνών θεωρείται ο χρόνος. Θα πρέπει να υπάρχει η προδιάθεση της επανόδου του ατόμου στην αφετηρία του ταξιδιού. Σε αντίθετη περίπτωση ισχύει ο όρος της μετανάστευσης. (Ρούπας, Λαλούμης, 1998)<sup>13</sup>
- **Η μη άσκηση επαγγέλματος**  
Η ρήση «εργάζομαι και κάνω τουρισμό» είναι γεγονός ασυμβίβαστο προς την τουριστική ιδιότητα. Σε καμία περίπτωση ο τουρίστας δεν θα πρέπει να αμείβεται κατά τη διάρκεια του ταξιδιού του καθώς καθίσταται απαγορευτικός όρος για τον ορισμό του τουρίστα.
- **Ο τουριστικός σκοπός**

---

<sup>13</sup> Βασίλειος Ρούπας, Δημήτρης Λαλούμης, «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1998

Όπως αναφέρθηκε και στους ορισμούς, ένα τουριστικό ταξίδι θα πρέπει να γίνεται για λόγους αναψυχής, ψυχαγωγίας, υγείας καθώς και περιήγησης πολιτιστικών μνημείων αξιοθέατων διαφορετικών χωρών.

- **Δημιουργία οικονομικών δραστηριοτήτων**

Η μετακίνηση των τουριστών δημιουργεί μια οικονομική κινητικότητα τόσο στον τόπο προορισμού όσο και στον τόπο διαμονής, μέσω των διαδικασιών εξυπηρέτησης του μελλοντικού ταξιδιώτη και οργάνωσης της διαδικασίας μετακίνησης. Όσον αφορά το τόπο προορισμού πρόκειται σαφέστατα για μια από τις κυριότερες πηγές εισοδήματος που συντελεί στην οικονομική ανάπτυξη το τόπου.

- **Το άτομο ή ομάδα ατόμων**

Ο τουρισμός απευθύνεται στον άνθρωπο και εξαρτάται τόσο από τη φυσική όσο και από την οικονομική συμμετοχή του.

(Ηγουμενάκης, 1999)

## **1.4. Είδη και μορφές τουρισμού**

Τα είδη και οι μορφές του τουρισμού αποτελούν το πυλώνα τόσο για την ανάλυση και κατηγοριοποίηση της αγοράς στην οποία απευθύνεται η εκάστοτε χώρα, όσο και για την ανάπτυξη της απαιτούμενης τουριστικής υποδομής. Θεωρητικά η δημιουργία όλων των ειδών και μορφών τουρισμού δεν είναι γεγονός ανέφικτο. Ωστόσο διάφοροι οικονομικοί, κοινωνικοί καθώς και οικολογικοί παράγοντες όπως έλλειψη επενδυτικών κεφαλαίων ή μη επαρκή αποθέματα πόσιμου νερού, επιβάλλουν περιορισμούς.

### **1.4.1. Μορφές τουρισμού**

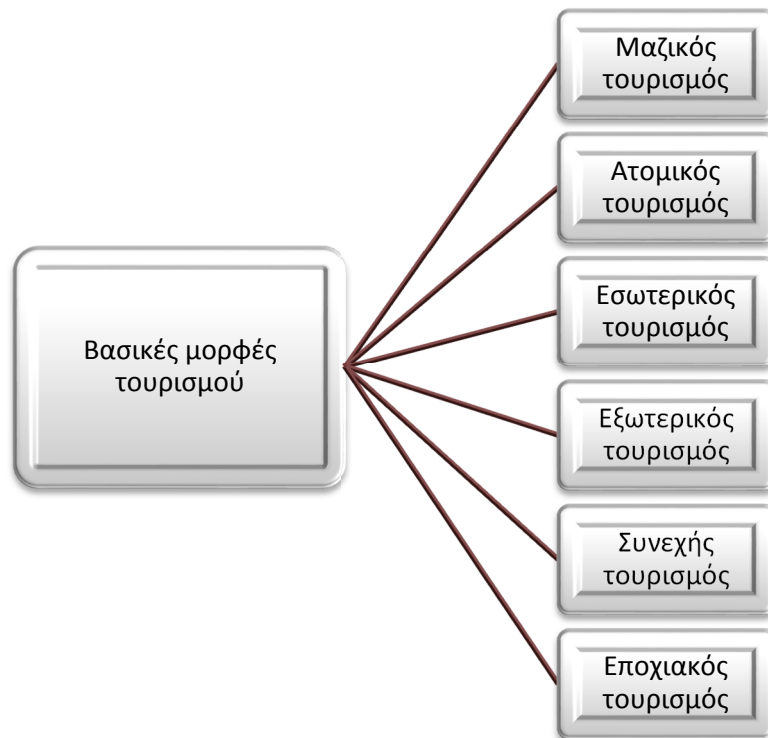
Οι μορφές του τουρισμού σύμφωνα με τον Bernecker και τον Kaspar που μπορούν να αναπτυχθούν σε μια περιοχή διαφοροποιούν το γενικό σύστημα τουρισμού. Όπως φαίνεται και στο πίνακα 1.1 η διάκριση τους γίνεται με βάση τα εξωτερικά φαινόμενα και τις επιδράσεις που προκαλεί η συμμετοχή στον τουρισμό. (Bernecker, 1962- Kaspar, 1975). Μια σύντομη περιγραφή των μορφών του τουρισμού παραθέτεται στο πίνακα 1.1:

**Πίνακας 1.1 Μορφές τουρισμού**



Πηγή: Ηγουμενάκης, 1999

Από τις ανωτέρω μορφές τουρισμού, οι βασικότερες σύμφωνα με τον Ηγουμενάκη Ν. παρουσιάζονται στο διάγραμμα 1.2.



**Διάγραμμα 1.2 Βασικές μορφές τουρισμού**

Πηγή: Ηγουμενάκης, 1999

#### ☞ **Μαζικός τουρισμός**

Ως μαζικός τουρισμός θεωρείται η κατηγορία εκείνη του τουρισμού που χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα συμμετοχής των τουριστών στις διάφορες φάσεις της τουριστικής δραστηριότητας.

#### ☞ **Ατομικός τουρισμός**

Ο ατομικός τουρισμός χαρακτηρίζεται από την ανεξάρτητη ατομική οργάνωση και εκτέλεση του ταξιδιού εκ μέρους των τουριστών.

#### ☞ **Εσωτερικός τουρισμός**

Ο εσωτερικός τουρισμός πραγματοποιείται από τον ντόπιο πληθυσμό μιας χώρας εντός της επικράτειας της.

### ☞ *Εξωτερικός τουρισμός*

Ο εξωτερικός τουρισμός ή διεθνής πραγματοποιείται από άτομα που διαμένουν μόνιμα σε μια χώρα και την εγκαταλείπουν προσωρινά για να επισκεφθούν κάποια άλλη για τουριστικούς λόγους και με αυτόν τον τρόπο να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες-επιθυμίες τους.

### ☞ *Συνεχής τουρισμός*

Η χαρακτηριστική διάκριση του συνεχούς τουρισμού είναι ότι διαρκεί όλο το χρόνο, που σημαίνει ότι σε καμία περίπτωση δεν επηρεάζονται οι δραστηριότητες του από τις κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν σε όλες τις εποχές , δηλαδή σε όλη τη διάρκεια του χρόνου.

### ☞ *Εποχιακός τουρισμός*

Χαρακτηριστική διάκριση του εποχιακού τουρισμού είναι ότι δε διαρκεί όλο το χρόνο, που σημαίνει ότι οι δραστηριότητες του επηρεάζονται αποφασιστικά από τις κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν σε διαφορετικές εποχές γι αυτό και αναστέλλονται προσωρινά για ένα μικρό ή μεγάλο χρονικό διάστημα κάθε έτος.

(Ηγουμενάκης, 1999)

Εκτός από τις βασικές μορφές τουρισμού συναντάμε και τις εναλλακτικές οι οποίες κατατάσσονται ανάλογα με τα κυρίαρχα ενδιαφέροντα του τουρισμού. Πρόκειται για μια νέα τουριστική προσέγγιση που έκανε την εμφάνιση της τα τελευταία χρόνια προσεγγίζοντας πληθώρα τουριστών που αναζητούσαν κάτι διαφορετικό από το καθιερωμένο τουριστικό πακέτο. Το διαφορετικό τουριστικό προϊόν έφερε στη επιφάνεια ο εναλλακτικός τουρισμός οι μορφές του οποίου τείνουν να γίνουν τάση διεθνώς εξοστρακίζοντας το καθιερωμένο μαζικό τουρισμό. Ενδιαφέρων θα ήταν να τονίσουμε την συμμετοχή της Ελλάδας στον εναλλακτικό τουρισμό γεγονός που συμβάλλει η ποικιλότητα των τοπίων και των φυσικών πόρων, ο πολιτισμικός και ιστορικός της πλούτος καθώς και η παράδοση και τα ήθη και έθιμα που προσφέρουν μοναδικές εμπειρίες και στον πιο απαιτητικό τουρίστα. Ορισμένα από τα είδη εναλλακτικού τουρισμού που θα αναφέρουμε παρακάτω και μπορούν να αναπτυχθούν στην Ελλάδα είναι ο θρησκευτικός τουρισμός, ο τουρισμός υγείας, ο αθλητικός τουρισμός και βέβαια ο αγροτουρισμός σε μια χώρα που ενδείκνυται για αυτή τη μορφή

([www.investingreece.gr](http://www.investingreece.gr))<sup>14</sup>. Το κίνητρο των τουριστών που στρέφονται στον εναλλακτικό τουρισμό δεν είναι τόσο το να κάνουν υπεύθυνο τουρισμό όσο το να λάβουν μέρος σε κάποια δραστηριότητα ή να επισκεφθούν ένα συγκεκριμένο τόπο ή σημείο ενδιαφέροντος. Ως εναλλακτικός τουρισμός σύμφωνα με τους Eadington & Smith(1992) ορίζονται «*οι μορφές τουρισμού που είναι συμβατές με τις περιβαλλοντικές και τις κοινωνικές αξίες της περιοχής και οι οποίες επιτρέπουν τόσο στην κοινωνία υποδοχής όσο και στους επισκέπτες να απολαύσουν μια θετική και αξιόλογη αλληλεπίδραση και κοινές εμπειρίες*». (Σωτηριάδης, Φαρσάρη, 2009)<sup>15</sup>

Στη συνέχεια γίνεται μια αναφορά στις μορφές εναλλακτικού τουρισμού παίρνοντας έτσι μια γεύση από την διεθνή τάση της εποχής για διεύρυνση και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος. Ορισμένες από τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού παραθέτονται στον πίνακα 1.2.

---

<sup>14</sup> Εναλλακτικός τουρισμός: <http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?pid=36&sectorID=47&la=2>

<sup>15</sup> Μ. Σωτηριάδης, Ι. Φαρσάρη, «Εναλλακτικές και ειδικές μορφές τουρισμού», εκδόσεις interbooks. Αθήνα 2009

**Πίνακας 1.2 Εναλλακτικές μορφές τουρισμού**

|                           |
|---------------------------|
| ΓΕΝΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ         |
| ΜΟΡΦΩΤΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ      |
| ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΕΚΘΕΣΕΩΝ        |
| ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΥΓΕΙΑΣ          |
| ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΑΘΛΗΣΗΣ         |
| ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΠΟΛΗΣ           |
| ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ     |
| ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑΣ     |
| ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ   |
| ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΤΡΙΤΗΣ ΗΛΙΚΙΑΣ  |
| ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΧΕΙΜΕΡΙΝΩΝ ΣΠΟΡ |
| ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΧΕΙΜΑΣΗΣ    |
| ΟΡΕΙΝΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ         |
| ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ       |
| ΘΑΛΑΣΣΙΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ       |
| ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΤΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ |
| ΘΡΗΣΚΕΥΤΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ    |
| ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ     |
| ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ        |
| ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ     |
| ΛΑΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ          |
| ΚΟΣΜΟΠΟΛΙΤΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ  |
| ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ      |
| ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΠΗΡΩΝ        |

Πηγή: Ανδριώτης, 2004<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Ανδριώτης Κων/νος, «Μάνατζμεντ τουριστικών επιχειρήσεων», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 2004

Όσον αφορά τα είδη του τουρισμού που παρουσιάζονται στο διάγραμμα 1.4 σύμφωνα με τον Bernecker και τον Kaspar, διακρίνονται σύμφωνα με τα κίνητρα και τις ανάγκες που δημιουργούν τα άτομα που κάνουν τουρισμό (Bernecker, 1962- Kaspar, 1975). Πριν παραθέσουμε τα είδη του τουρισμού θα κάνουμε μια αναφορά στα κίνητρα εκείνα που ενεργοποιούν τα άτομα να συμμετέχουν στις τουριστικές μετακινήσεις.

### 1.4.2. Είδη τουρισμού

Με τον όρο τουριστικά κίνητρα εννοούνται όλες εκείνες οι ψυχο-πνευματικές τάσεις που παρακινούν τους ανθρώπους να επισκεφθούν έναν τόπο για τουριστικούς σκοπούς, δηλαδή για ικανοποίηση των τουριστικών τους αναγκών ή επιθυμιών. (Ηγουμενάκης, 1999). Τα τουριστικά κίνητρα βασικά είναι πολλά και εξαρτώμενα από τη μορφή τουρισμού που προσφέρει ο συγκεκριμένος προορισμός. Πιο συγκεκριμένα τα τουριστικά κίνητρα σύμφωνα με το διάγραμμα 1.3 είναι τα εξής:



*Διάγραμμα 1.3: Τουριστικά κίνητρα*

Πηγή: Ηγουμενάκης, 1999



- **Φυσικά και κλιματολογικά κίνητρα**

Σε αυτή τη κατηγορία περιλαμβάνονται τα κλιματολογικά και φυσικά στοιχεία του κάθε τόπου που ασκούν ιδιαίτερη έλξη στον τουρίστα. Πρόκειται για στοιχεία όπως το κλίμα, η μορφολογία του εδάφους, η ηλιοφάνεια, η θερμοκρασία κ.α. σύμφωνα μάλιστα με αυτά τα στοιχεία διακρίνεται και η εποχικότητα του τουρισμού (χειμερινός τουρισμός, θερινός τουρισμός).

- **Πολιτιστικά κίνητρα**

Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στην ανάγκη του ατόμου να γνωρίσει νέους πολιτισμούς, να επισκεφθεί ιστορικά μνημεία και γενικότερα να έρθει σε επαφή με την πολιτιστική κληρονομιά του εκάστοτε λαού.

- **Οικονομικά κίνητρα**

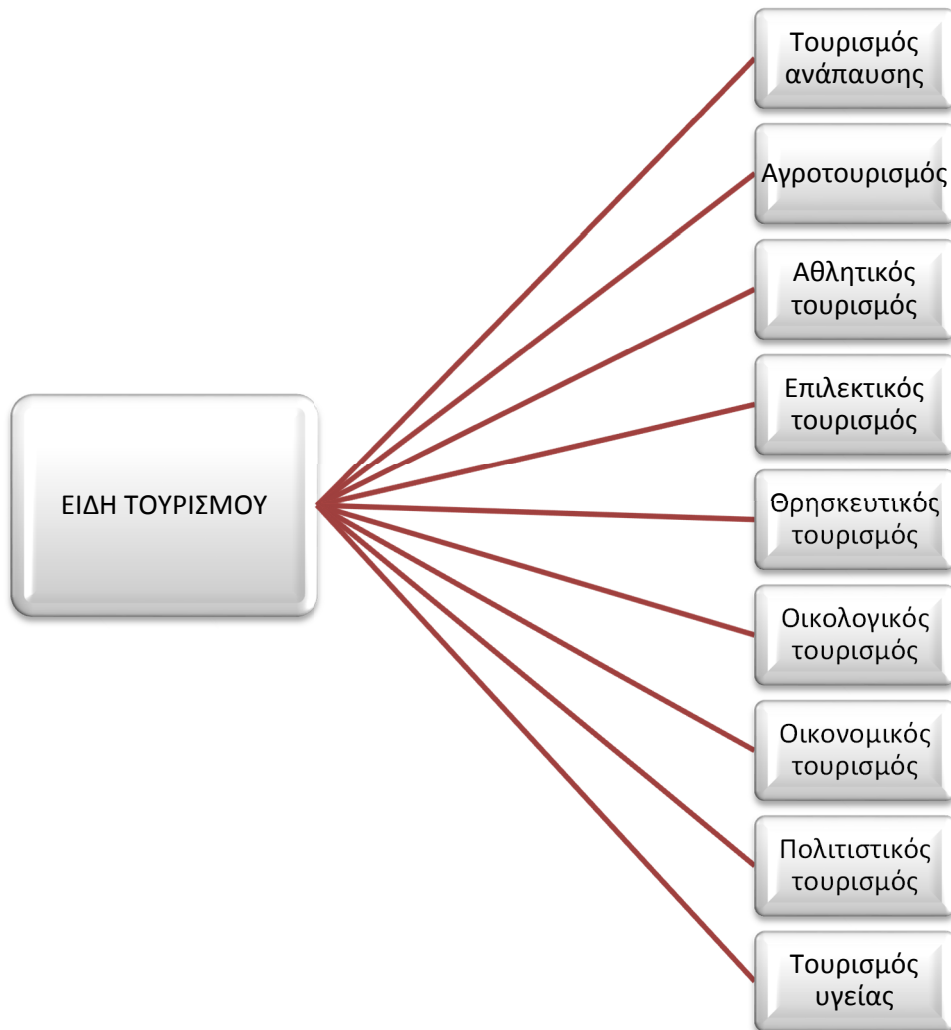
Τα οικονομικά κίνητρα είναι τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν το κόστος ζωής στις χώρες προορισμού του τουρίστα. Είναι ο πιο καθοριστικός παράγοντας επιλογής προορισμού, αν αναλογιστούμε ότι η μάζα των τουριστών προέρχεται από μεσαίες εισοδηματικές τάξεις. Για το λόγο αυτό τα ταξιδιωτικά πρακτορεία δίνουν έμφαση στον τρόπο προβολής αυτού του κριτηρίου συνυφασμένου πάντα με τον προορισμό που θέλουν να προωθήσουν ώστε να προσελκύσουν τους δυνητικούς πελάτες.

- **Ψυχολογικά κίνητρα**

Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι τουρίστες εκείνοι που φεύγουν από τον τόπο διαμονής τους επηρεαζόμενοι από ψυχολογικούς κυρίως παράγοντες και από την ανάγκη για αλλαγή. Ταξιδεύουν με σκοπό το κάτι καινούριο, το διαφορετικό. Σπάνια επισκέπτονται το ίδιο μέρος και δεύτερη φορά εκτός κι αν συντρέχουν συναισθηματικοί λόγοι.

(Ηγουμενάκης, 1999)

Σύμφωνα με την ανωτέρω ανάλυση σχετικά με τα κίνητρα που ωθούν ένα άτομο να επισκεφθεί έναν άλλο τόπο και τα οποία αποτελούν τη βάση για την οποιαδήποτε διάκριση, μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε το τουρισμό σε κάποια βασικά είδη. Το διάγραμμα 1.4 παραθέτει τα βασικά είδη τουρισμού πολλά από τα οποία είναι ο κύριος στόχος του νέου προγράμματος για τον ελληνικό τουρισμό που εστιάζει στη διαφορετικότητα και την ανεξάρτηση από το μαζικό τουρισμό θέλοντας με αυτό τον τρόπο να δώσει μια πνοή ανανέωσης και εκσυγχρονισμού στο παλαιωμένο αλλά σταθερής αξίας ελληνικό τουριστικό προϊόν.



*Διάγραμμα 1.4 Είδη τουρισμού*

Πηγή: Ηγουμενάκης, 1999

### **1.5. Το τουριστικό προϊόν- Η τουριστική βιομηχανία**

Η τουριστική βιομηχανία είναι η πολυπλοκότερη και σημαντικότερη βιομηχανία όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο. Κάθε χώρα διαμορφώνει το δικό της τουριστικό προϊόν σύμφωνα με την κουλτούρα της, τον πολιτισμό της, τη φυσική ομορφιά και το κλίμα της, τη γεωγραφική της θέση, την ιστορία της, την ύπαρξη υποδομών (ιδιαίτερα μεταφορικών μέσων), τη νοοτροπία του πληθυσμού καθώς και τη στάση του απέναντι στον τουρίστα. Στην εποχή που ζούμε κάθε γενιά που μεγαλώνει αποτελεί τον αυριανό επαγγελματία, τον αυριανό τουρίστα. Σε μια εποχή που ο τουρισμός κατέχει πρωταρχικό ρόλο στις οικονομίες κλίμακας αρκετών χωρών, η αντίληψη, τα πιστεύω και η στάση που θα αποκτήσει απέναντι σε αυτό το φαινόμενο θα

διαμορφώσουν τη συμπεριφορά του είτε ως επαγγελματίας εργαζόμενος στον κλάδο αυτό είτε ως μελλοντικός τουρίστας γεγονός που θα συνδράμει στην ανάπτυξη του κλάδου στη χώρα του.

Στη συνέχεια θα αναφέρουμε τις κατηγορίες διάκρισης του τουριστικού προϊόντος κάνοντας μια εν συντομία αναφορά στο ελληνικό τουριστικό προϊόν, για να επεκταθούμε στη συνέχεια στον ξενοδοχειακό κλάδο που είναι αυτός που θα μας απασχολήσει στην πορεία της εργασίας μας.

### **1.5.1. Το τουριστικό προϊόν**

Το τουριστικό προϊόν μιας περιοχής ή μιας χώρας, δηλαδή η τουριστική προσφορά, δεδομένης της ετερογένειας που τη χαρακτηρίζει μπορεί να διακριθεί σε μια πληθώρα διαφορετικών στοιχείων που την απαρτίζουν.

Συνήθως διακρίνουμε τις ακόλουθες δυο μεγάλες κατηγορίες:

- Την πρωτογενή τουριστική προσφορά, που περιλαμβάνει τους τουριστικούς πόρους, που αποτελούν τη βάση της τουριστικής δραστηριότητας
- Τη δευτερογενή τουριστική προσφορά, που περιλαμβάνει τις διάφορες υποδομές που δημιουργήθηκαν μερικά ή ολικά από τον άνθρωπο για να διευκολυνθεί η εκμετάλλευση των τουριστικών πόρων. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τους γενικούς εξοπλισμούς καθώς και τους τουριστικούς εξοπλισμούς μια περιοχής ή μιας χώρας (αεροδρόμια, οδικό δίκτυο, ξενοδοχεία).

#### **1.5.1.1. Η πρωτογενής τουριστική προσφορά**

Η πρωτογενής τουριστική προσφορά, όπως αναφέρθηκε αναφέρεται στους φυσικούς και ανθρώπινους πόρους κάθε τόπου που καθορίζουν την ελκυστικότητα του και κατ' επέκταση τον αριθμό τουριστών που θα προσελκύσει. Πιο αναλυτικά, η πρωτογενής τουριστική προσφορά περιλαμβάνει:

- 1. Τους φυσικούς πόρους**, όπως θάλασσα, κλίμα, φυσικό φως, τοπικά προϊόντα κ.α.

Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως περιττή μια εκ νέου ανάλυση της τεράστιας σε αξία κληρονομιάς που διαθέτει η Ελλάδα όσον αφορά τον φυσικό της πλούτο αλλά παράλληλα και μια παράλειψη από μέρους μας καθώς όταν αναφερόμαστε στο Ελληνικό τουριστικό προϊόν το πρώτο πράγμα που σκεφτόμαστε είναι η θάλασσα, το κλίμα, η ανείπωτη φυσική ομορφιά αυτής της μικρής χώρας. Η θάλασσα είναι ένα από τα χαρακτηριστικά στοιχεία του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος συνυφασμένη τόσο με το όνομα της όσο και με τις αναμνήσεις των εκατοντάδων τουριστών που την επισκέφθηκαν. Οι Ελληνικές ακτές, με μήκος περίπου 15 χλμ, μεγαλύτερες από οποιασδήποτε άλλης μεσογειακής χώρας αποτελούν σήμα κατατεθέν των καλοκαιρινών διακοπών και πόλο έλξης των Ευρωπαίων ταξιδιωτών και όχι μόνο. Όπως θα αναλύσουμε και στο επόμενο κεφάλαιο η τουριστική κίνηση των κατοίκων εκτός Ευρώπης έχει αυξηθεί σημαντικά μετατρέποντας τη μικρή αυτή χώρα σε ένα από τους κορυφαίους ταξιδιωτικούς προορισμούς παγκοσμίως.

Το άκρως μεσογειακό της κλίμα από την άλλη δεν θα μπορούσε να μην επηρεάσει τους επικείμενους τουρίστες καθώς αποτελεί μια ασφαλή λύση κατά την επιλογή του προορισμού. Το κλίμα της χώρας χαρακτηρίζεται από μεγάλη ηλιοφάνεια και υψηλές θερμοκρασίες θάλασσα και αέρα για επτά περίπου μήνες. Ήπιος χειμώνας, ξηρό και θερμό καλοκαίρι, βροχερή άνοιξη και φθινόπωρο με θερμό για την εποχή κλίμα είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που συνθέτουν το Ελληνικό κλίμα προσθέτοντας ένα ακόμη λιθαράκι στην αξία του τουριστικού της προϊόντος και την εύκολη προώθηση του.

**2. Τους πόρους που δημιουργήσε ο άνθρωπος .** Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στα μνημεία αλλά και στις ανθρώπινες δραστηριότητες που σχετίζονται με την ανθρώπινη ύπαρξη (πολιτισμός, γλώσσα, ήθη και έθιμα).

Θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθούμε στην πληθώρα των στοιχείων αυτών που υπάρχουν στον Ελλαδικό χώρο καθώς πλήθος τουριστών κάθε χρόνο προσέρχονται με σκοπό να γνωρίσουν την πολιτιστική κληρονομιά της χώρας. Ο Ελληνικός πολιτισμός, το θεμέλιο του Δυτικού πολιτισμού μπορεί να συγκινήσει και τον πιο απαιτητικό επισκέπτη. Η πληθώρα των μουσείων αλλά και των υπαίθριων πολιτιστικών εκθεμάτων και χώρων συναυλιών δίνουν μια γεύση στον τουρίστα για το μέγεθος και την αξία του πολιτισμού αυτής της χώρας. Η Ελλάδα δίνει την ευκαιρία τόσο στους επισκέπτες όσο και στους κατοίκους της να εξερευνήσουν τις ρίζες του Δυτικού Πολιτισμού. Σε όλη την

χώρα υπάρχουν εκατοντάδες μουσεία, αρχαιολογικοί χώροι, και μνημεία που αποτυπώνουν την άνθιση των τεχνών, της αρχιτεκτονικής, της φιλοσοφίας και της σκέψης.

Εκτός από την πολιτιστική κληρονομιά της χώρας, που διαφαίνεται μέσα από το εκατοντάδες μνημεία της, τα ήθη και τα έθιμα καθώς και η γαστρονομία της είναι εξίσου φημισμένα και αποτελούν πρόκληση για τον τουρίστα που την επισκέπτεται. Η παγκοσμίως φήμη μεσογειακή διατροφή δεν χρειάζεται συστάσεις και η Ελλάδα αποτελεί την καλύτερη επιλογή για αυτούς που θέλουν να γευτούν υγιεινές διατροφικές απολαύσεις συνυφασμένες με την ιστορία του τόπου.

(Σιταράς, Τζένος, 2004)

### **1.5.2. Η δευτερογενής τουριστική προσφορά**

Οι φυσικοί πόροι καθώς και οι πόροι που οφείλονται σε ανθρώπινη δραστηριότητα θα στερούνταν τουριστικής χρησιμότητας αν δεν υπήρχαν οι κατάλληλες υποδομές/εγκαταστάσεις. Συνεπώς η δευτερογενής προσφορά δεν στερείται σε αξία από την πρωτογενή καθώς χωρίς αυτή οι τουρίστες δεν θα είχαν τη δυνατότητα μετακινηθούν προς τις περιοχές που επιθυμούν αλλά και να παραμείνουν σε αυτές. Η δευτερογενής προσφορά διακρίνεται σε δυο μεγάλες κατηγορίες:

**1. Τις γενικές εγκαταστάσεις**, οι οποίες περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις εγκαταστάσεις που διευκολύνουν τη ζωή των κατοίκων μιας χώρας ανεξαρτήτως από την τουριστική τους χρησιμότητα. Ορισμένες από αυτές τις εγκαταστάσεις είναι οι εξής:

- Επικοινωνίες και μεταφορικά μέσα
- Δίκτυα ύδρευσης, ηλεκτροδότησης, αποχέτευσης, συγκομιδής απορριμμάτων
- Τηλεπικοινωνίες και ταχυδρομεία
- Εμπορικά καταστήματα, supermarkets κ.α
- Διοικητικές υπηρεσίες, σύστημα εκπαίδευσης, υγείας, δημόσιας ασφάλειας κ.α.

**2. Τις τουριστικές εγκαταστάσεις**, οι οποίες είναι αυτές που δημιουργήθηκαν για την ανάπτυξη του κλάδου του τουρισμού και ειδικότερα για την ικανοποίηση των αναγκών της τουριστικής ζήτησης. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τα τουριστικά καταλύματα, οι εγκαταστάσεις εστίασης, ψυχαγωγίας, αναψυχής κ.α.

Παρακάτω θα κάνουμε μια μικρή ανάλυση στα τουριστικά καταλύματα και το ρόλο που διαδραματίζουν στην τουριστική βιομηχανία ενώ στη συνέχεια θα προχωρήσουμε σε μια εκτενέστερη ανάλυση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας και της σημασίας αυτής για τον ελληνικό τουρισμό:

➤ **Τα τουριστικά καταλύματα**

Σύμφωνα με το Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ)<sup>17</sup>, τουριστικά καταλύματα είναι κάθε εγκατάσταση που διατίθεται τακτικά ή περιστασιακά για τη διανυκτέρευση τουριστών. Τα τουριστικά καταλύματα περιλαμβάνουν ξενοδοχεία, κάμπινγκ, ξενώνες αλλά και άλλες κατηγορίες καταλυμάτων η λειτουργία των οποίων περιορίζεται στις περιόδους αιχμής όπως είναι τα επιπλωμένα διαμερίσματα και τα ενοικιαζόμενα δωμάτια.

Στην Ελλάδα σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην απόφαση 530992/1987 του Γενικού Γραμματέα του Ε.Ο.Τ. με θέμα τις τεχνικές προδιαγραφές των τουριστικών εγκαταστάσεων (ΦΕΚ 557Β), τα τουριστικά καταλύματα χωρίζονται στις ακόλουθες δυο μεγάλες κατηγορίες (Ν. 2160/93 Αρθρ.2):

α) Κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα, που περιλαμβάνουν τους ακόλουθους τύπους καταλυμάτων:

- Ξενοδοχεία κλασικού τύπου
- Ξενοδοχεία τύπου μοτέλ
- Ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων
- Ξενοδοχεία κλασικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων

β) Μη κύρια ή συμπληρωματικά ξενοδοχειακά καταλύματα, τα οποία περιλαμβάνουν τα εξής:

- Χώροι οργανωμένης κατασκήνωσης με ή χωρίς οικίσκους
- Τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις ή κατοικίες
- Ενοικιαζόμενα δωμάτια σε συγκρότημα μέχρι 10 δωματίων
- Ενοικιαζόμενα επιπλωμένα διαμερίσματα

Οι παραπάνω τύποι των τουριστικών καταλυμάτων διαφοροποιούνται ανάλογα με τον τύπο τουρισμού, τον τόπο εγκατάστασης και το μοντέλο τουριστικής ανάπτυξης. Αυτοί

---

<sup>17</sup> Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ)

είναι και οι παράγοντες που διαμορφώνουν το τουριστικό πακέτο που προτείνεται στον επισκέπτη (Σιταράς, Τζένος, 2004).

### 1.5.3. Χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος

Ο τουρισμός αντιπροσωπεύεται από ένα μείγμα υλικών και άυλων στοιχείων τα οποία συνάπτουν το τουριστικό προϊόν.

- **Αδιαχώρητο παραγωγής και κατανάλωσης τουριστικού προϊόντος (Inseparability)**

Το τουριστικό προϊόν σε αντίθεση με το βιομηχανικό παράγεται την στιγμή που καταναλώνεται με αποτέλεσμα να μη μπορεί να αποθηκευτεί και έπειτα να μεταφερθεί στον πελάτη αλλά ο πελάτης να πηγαίνει σε αυτό. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα τον πλήρη έλεγχο και ευθύνη του επαγγελματία σε αυτό που προσφέρει αλλά και τη γενική εποπτεία της προσφερόμενης υπηρεσίας από τον πελάτη αφού έρχεται σε άμεση επαφή με τον πρώτο συμβάλλοντας με τον δικό του τρόπο στην παραγωγή των προβλεπόμενων υπηρεσιών.

- **Φθαρτότητα (Perishability)**

Οι υπηρεσίες που προσφέρει μια τουριστική επιχείρηση έχουν πολύ υψηλό δείκτη φθαρτότητας. Αυτό σημαίνει ότι το προϊόν που προσφέρεται εκείνη τη στιγμή δεν μπορεί να αποθηκευτεί και να προσφερθεί αργότερα επομένως κάθε έσοδο που διαφεύγει λόγω μη πώλησης μιας μονάδος προϊόντος έχει χαθεί για πάντα. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο με 100 δωμάτια και πληρότητα 40% δεν έχει τη δυνατότητα να αποθηκεύσει τα υπόλοιπα για να τα διαθέσει στο μέλλον. Έλλειψη πληρότητας σημαίνει έλλειψη εσόδων.

- **Αυλη φύση (Intangibility)**

Με τον όρο άυλη φύση του τουριστικού προϊόντος εννοούμε ότι το προϊόν δεν είναι απτό, δηλαδή ο πελάτης πριν τη χρησιμοποίηση της προσφερόμενης υπηρεσίας δεν μπορεί να έρθει σε επαφή με αυτό με καμία από τις πέντε του αισθήσεις. Για παράδειγμα όταν ο πελάτης φεύγει από ένα ταξιδιωτικό γραφείο δεν έχει στα χέρια του τίποτα το χειροπιαστό σχετικά με το δωμάτιο που μόλις έκλεισε παρά μόνο αναμνήσεις από διαφημιστικά έντυπα και βίντεο που του παρουσιάστηκαν σχετικά με τους εξωτερικούς και εσωτερικούς χώρους του ξενοδοχείο, τον περιβάλλοντα χώρο καθώς και τις προσφερόμενες υπηρεσίες αναψυχής και διασκέδασης.

- **Ετερογένεια ή μεταβλητότητα (Heterogeneity or Variability)**

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος είναι και η ετερογένεια. Για παράδειγμα, στα βιομηχανικά αγαθά με τις πλέον υπάρχουσες μεθόδους μαζικής παραγωγής εξασφαλίζεται η ομοιογένεια ανάμεσα στα προϊόντα που παράγονται, καθώς κατά την τυποποίηση τους όλα τα υλικά αγαθά έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά. Στο τουριστικό προϊόν κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό, όσο κι αν τα τουριστικά πακέτα έχουν συμβάλει αρκετά στην τυποποίηση τους, καθώς υπάρχουν παράγοντες που δεν μπορούν να ελεγχθούν. Για παράδειγμα οι συνθήκες που μπορούν να προκύψουν στον ίδιο προορισμό, που έχει τα ίδια συστατικά στοιχεία μπορούν να διαφοροποιήσουν το προϊόν.

- **Έλλειψη ιδιοκτησίας (Lack of ownership)**

Το τουριστικό προϊόν σε αντίθεση με το βιομηχανικό δεν μπορεί να πωληθεί σε κάποιον αγοραστή. Η αγορά του τουριστικού προϊόντος δίνει την δυνατότητα χρήσης αυτού και όχι την κυριότητα του. Για παράδειγμα, ο πελάτης μπορεί να χρησιμοποιήσει το δωμάτιο που πλήρωσε για το χρονικό διάστημα που συμφώνησε χωρίς να έχει αγοράσει την κυριότητα του. Το πλεονέκτημα της έλλειψης ιδιοκτησίας είναι ότι παρέχεται σε κάποιον η δυνατότητα χρήσης κάποιου χώρου ή αντικειμένου που λόγω της υψηλής τιμής του δεν θα ήταν δυνατό να αποκτηθεί με κανένα άλλο τρόπο.

- **Παραγωγή εντάσεως εργασίας (Labour- intensitivity)**

Οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας και ως εκ τούτου χρησιμοποιούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι για μια επιχείρηση είναι παράγοντας υψίστης σημασίας καθώς χωρίς αυτούς δεν μπορεί να επιτευχθεί η ορθή λειτουργία της. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το εργατικό κόστος να αποτελεί ένα μεγάλο μέρος των εξόδων τους και να επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την παραγωγικότητά τους.

- **Δυσκολία μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων**

Η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων μιας τουριστικής επιχείρησης είναι αρκετά δύσκολη καθώς δεν υπάρχει μια ακριβής μέθοδος αξιολόγησης αυτών. Ως αποτέλεσμα αυτού η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών δεν μπορεί να μετρηθεί καθώς όπως προαναφέρθηκε το τουριστικό προϊόν δεν είναι απτό και ως εκ τούτου οι υπηρεσίες που προσφέρει ο εκάστοτε εργαζόμενος διαφέρουν από πελάτη σε πελάτη. (Evans,Campbel,2003)<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Nigel Evans, David Campbel, George Stonehouse “Strategic management for travel and tourism”, Elsevier 2003, 1<sup>st</sup> edition



## 1.6. Η Ελληνική τουριστική πραγματικότητα



Ο κλάδος του τουρισμού είναι ένας από τους σπουδαιότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, στον οποίο η χώρα μας διαθέτει αναμφισβήτητα συγκριτικά πλεονεκτήματα. Η ανεκτίμητη πολιτιστική κληρονομιά σε συνδυασμό με την ποικιλομορφία των φυσικών πόρων προσελκύουν χιλιάδες επισκέπτες ανά το κόσμο ενισχύοντας σε σημαντικό βαθμό την εθνική οικονομία. Σύμφωνα με στοιχεία του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) ο Ελληνικός τουρισμός συνεισφέρει 16,4% στο ΑΕΠ, καλύπτει 51,2% του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου και απασχολεί 1 στους 5 κατοίκους της χώρας έχοντας ως αποτέλεσμα να δημιουργεί 34 δις. συνολική ζήτηση στην οικονομία.

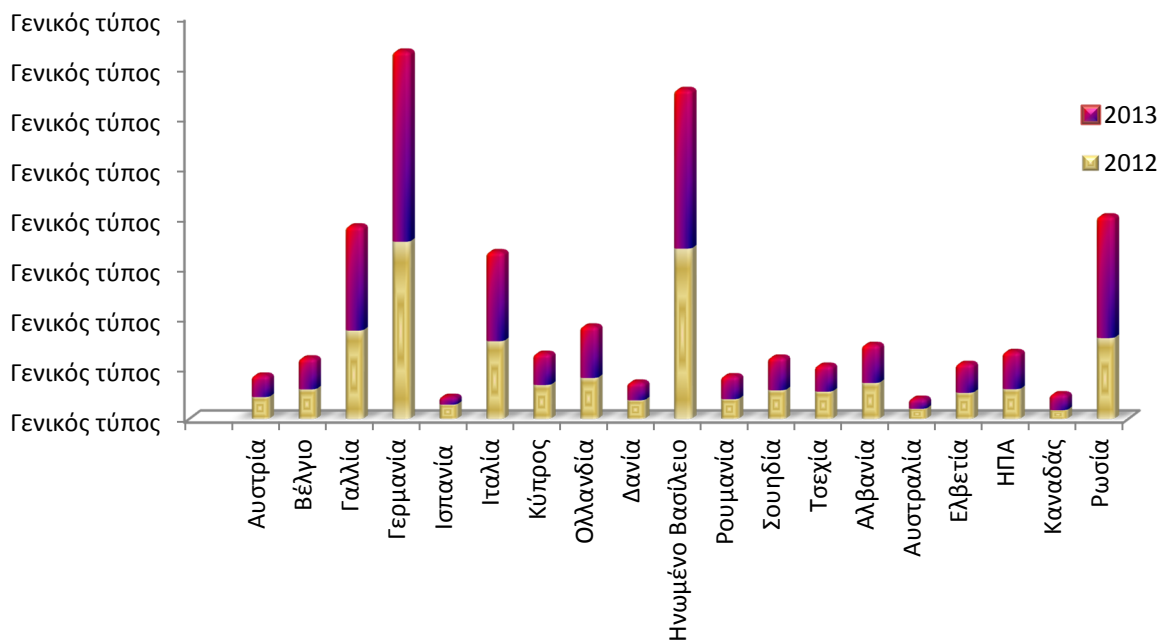
Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των αλλοδαπών που επισκέπτονται τη χώρα μας, προκύπτει ότι οι εν λόγω τουρίστες προέρχονται κυρίως από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και κυρίως από τη Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, την Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας και τη Γαλλία ενώ συνεχώς αναπτυσσόμενη φαίνεται να είναι τα τελευταία δύο χρόνια και η προσέλευση των Ρώσων τουριστών.

Στον πίνακα 1.3 παρουσιάζεται αναλυτικά η εισερχόμενη ταξιδιωτική κίνηση μη κατοίκων στην Ελλάδα ανά χώρα προέλευσης τα τελευταία δύο χρόνια.

**Πίνακας 1.3**  
**Εισερχόμενη ταξιδιωτική κίνηση μη κατοίκων στην Ελλάδα**

| <b>Χώρες</b>        | <b>2012</b>       | <b>2013</b>       |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Χώρες ΕΕ</b>     |                   |                   |
| Αυστρία             | 218,6             | 219,46            |
| Βέλγιο              | 296,15            | 314,52            |
| Γαλλία              | 887,15            | 1.037,04          |
| Γερμανία            | 1.769,21          | 1.890,42          |
| Ισπανία             | 142,32            | 80,75             |
| Ιταλία              | 780,007           | 889,08            |
| Κύπρος              | 340,54            | 315,77            |
| Ολλανδία            | 410,54            | 520,11            |
| Δανία               | 185,94            | 181,48            |
| Ηνωμένο Βασίλειο    | 1.700,68          | 1.578,13          |
| Ρουμανία            | 197,63            | 233,48            |
| Σουηδία             | 287,03            | 331,81            |
| Τσεχία              | 273,83            | 263,02            |
| <b>Λοιπές Χώρες</b> |                   |                   |
| Αλβανία             | 360,53            | 384,96            |
| Αυστραλία           | 100,62            | 105,17            |
| Ελβετία             | 261,27            | 294,54            |
| ΗΠΑ                 | 297,97            | 376,15            |
| Καναδάς             | 86,87             | 163,45            |
| Ρωσία               | 811,82            | 1.212,65          |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>       | <b>13.482,989</b> | <b>15.533,907</b> |

Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδας (2013)



**Διάγραμμα 1.5: Εισερχόμενη ταξιδιωτική κίνηση μη κατοίκων ανά χώρα προέλευσης**  
 Πηγή: Έρευνα Συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδας (2013)

Αναλύοντας τα στοιχεία του Πίνακα 1.3 παρατηρούμε σημαντική αύξηση της ταξιδιωτικής κίνησης το 2013 σε σχέση με τη χρονιά 2012 που είχαμε κατακόρυφη πτώση των τουριστικών αφίξεων γεγονός που οφείλεται κατά κύριο λόγο στην οικονομική κρίση που διέπει όχι μόνο την Ελλάδα αλλά και ολόκληρη σχεδόν την Ευρώπη. Επιπλέον σύμφωνα με τα στοιχεία της ΣΕΤΕ ο μεγαλύτερος αριθμός αφίξεων προέρχεται από μεμονωμένους ταξιδιώτες σε σύγκριση με τα ταξιδιωτικά πακέτα γεγονός που ανατρέπει τα μέχρι τώρα δεδομένα των στατιστικών του κλάδου που παρουσίαζαν μια συνεχόμενη αύξηση των τουριστικών πρακτορείων και γενικότερα των οργανωμένων περιηγήσεων.

Εκτός από αυτό μπορούμε να παρατηρήσουμε μια σημαντική αύξηση στον αριθμό των τουριστών από τη χώρα της Ρωσίας τάξεως του 49,4%. Ένας από τους κυριότερους λόγους της αύξησης αυτής είναι το ενδιαφέρον των Ρώσων τουριστών για τον θρησκευτικό τουρισμό. Ένα είδος εναλλακτικού τουρισμού που θα μπορούσε να αναπτυχθεί σημαντικά σε μια χώρα με έντονο θρησκευτικό χαρακτήρα και μνημεία που το αποδεικνύουν καθημερινά. Το ομόθρησκο άλλωστε των δυο χωρών είναι και ένας από τους κυριότερους λόγους της ραγδαίας αυτής τουριστικής αύξησης από πλευράς της Ρωσίας. Εκτός από αυτό σημαντικό είναι να τονίσουμε και την πολύ μεγάλη μείωση της

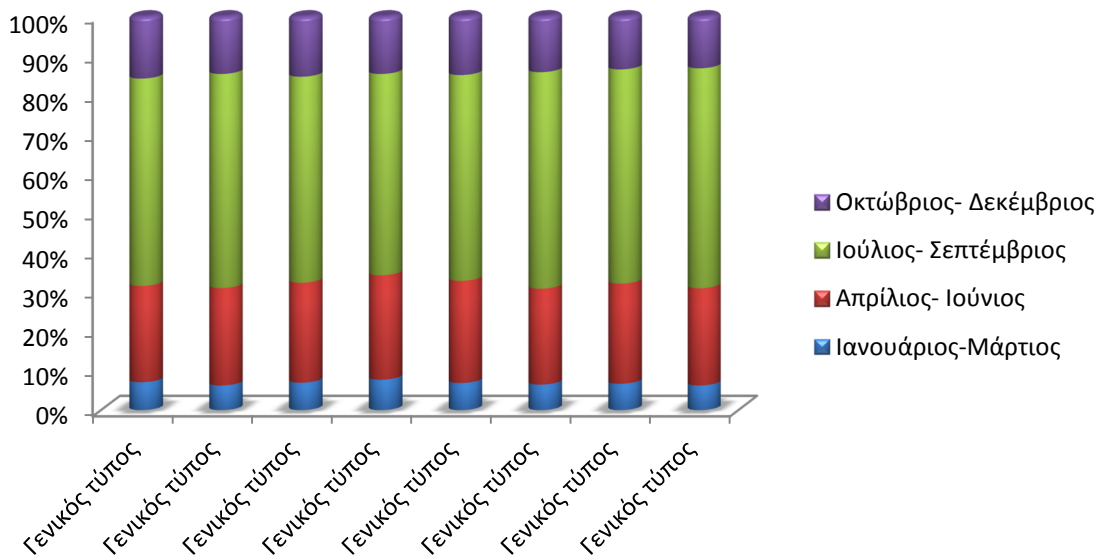
ταξιδιωτικής κίνησης της Ισπανίας σε ποσοστό -43,3% γεγονός που συνάδει με την οικονομική κρίση που βιώνει η συγκεκριμένη χώρα και που έχει πλήξει σοβαρά το εισόδημα και συνεπώς έχει περιθωριοποιήσει την κάλυψη της συγκεκριμένης ανάγκης. Τέλος αυτό που θα πρέπει να εστιάσουμε είναι στη σημαντική αύξηση της τάξεως του 15,2% στο γενικότερο σύνολο των αφίξεων των αλλοδαπών τουριστών γεγονός που χαροποιεί όχι μόνο τους ιθύνοντες της χώρας αλλά κυρίως την οικονομία και το κοινωνικό σύνολο αυτής αφήνοντας ένα μήνυμα αισιοδοξίας κι ελπίδας για το 2014.

Σε μια πιο αναλυτική καταγραφή των στοιχείων σχετικά με την εποχικότητα του Ελληνικού τουρισμού διακρίνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των αφίξεων παρατηρείται το Γ' τρίμηνο του έτους και συγκεκριμένα τους καλοκαιρινούς μήνες (Πίνακας 1.4).

**Πίνακας 1.4**  
**Εποχικότητα διεθνών τουριστικών αφίξεων 2005-2012**

| Μήνας                       | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Ιανουάριος-Μάρτιος</b>   | 7,14%  | 6,31%  | 7,02%  | 7,79%  | 6,94%  | 6,53%  | 6,75%  | 6,31%  |
| <b>Απρίλιος-Ιούνιος</b>     | 24,57% | 24,87% | 25,50% | 26,62% | 26,05% | 24,49% | 25,54% | 24,81% |
| <b>Ιούλιος-Σεπτέμβριος</b>  | 52,58% | 54,28% | 52,24% | 51,05% | 52,20% | 54,89% | 54,33% | 55,78% |
| <b>Οκτώβριος-Δεκέμβριος</b> | 15,71% | 14,54% | 15,24% | 14,54% | 14,81% | 14,09% | 13,38% | 13,10% |

Πηγή: ΣΕΤΕ, Επεξεργασία Στοιχείων Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, Τράπεζα της Ελλάδος και National Statistical Institute of Bulgaria, 2012



**Διάγραμμα 1.6: Εποχικότητα διεθνών τουριστικών αφίξεων 2005-2012**

Πηγή: ΣΕΤΕ, Επεξεργασία Στοιχείων Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, Τράπεζα της Ελλάδος και National Statistical Institute of Bulgaria, 2012

Ο Ελληνικός τουρισμός βασιζόμενος στον παραδοσιακό συνδυασμό «ήλιος- θάλασσα» έχει συνδυαστεί ως ένας από τους ελκυστικότερους τουριστικούς προορισμούς του καλοκαιριού. Αν παρατηρήσουμε τον Πίνακα 1.4 θα διακρίνουμε ότι τους μήνες Οκτώβριο με Δεκέμβριο, καθώς και τους μήνες Ιανουάριο έως Μάρτιο η Ελλάδα σημειώνει τα χαμηλότερα ποσοστά αφίξεων ξένων τουριστών αγγίζοντας μόλις το 13,10% και 6,31% αντίστοιχα. Αξιοσημείωτο είναι ότι η τουριστική σεζόν ξεκινά Απρίλιο έως Σεπτέμβριο με τα μέγιστα ποσοστά να αγγίζουν το 55,78% τους μήνες του καλοκαιριού. Πρόκειται για μια υπερβολικά συγκεντρωμένη τουριστική περίοδο τους καλοκαιρινούς μήνες που συντελείται από το προσφερόμενο ελληνικό τουριστικό προϊόν «ήλιος- θάλασσα» που έχει επηρεάσει το προφίλ της χώρας συσχετίζοντας το με αυτό. Ένα προϊόν με μαζική απήχηση, μέτρια ποιότητα και καθόλου διαφοροποίηση με το πέρασμα των χρόνων σε αντίθεση με τα αναδυόμενα ανταγωνιστικά.

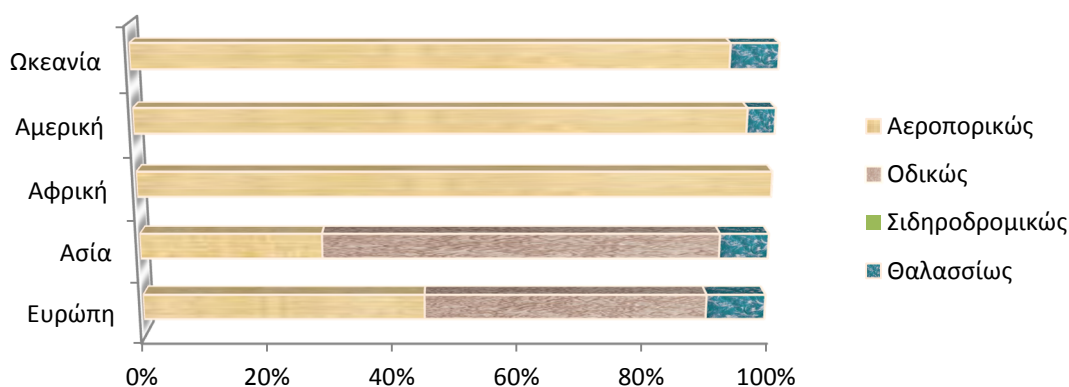
Όσον αφορά το μέσο μεταφοράς, λόγω της γεωγραφικής θέσης της χώρας μας το μεγαλύτερο ποσοστό των αφίξεων γίνονται αεροπορικά. Όπως καταγράφεται και στον πίνακα 1.5, λιγότερες αφίξεις παρατηρούμε μέσω του οδικού δικτύου κυρίως από χώρες της Ευρώπης και της Ασίας, ενώ λόγω έλλειψης σιδηροδρομικών δικτύων και υποδομής έχουμε μηδενικούς αριθμούς αφίξεων με τρένα. Τέλος μέσω της θαλάσσιας οδού

(κρουαζιέρες) παρατηρούνται πολύ χαμηλά ποσοστά επισκεψιμότητας γεγονός που χρήζει άμεσης αντιμετώπισης καθώς πρόκειται για ένα κλάδο πολλά υποσχόμενο κυρίως λόγω της ποικιλομορφίας των Ελληνικών νησιών

**Πίνακας 1.5**  
**Προσέλευση αλλοδαπών τουριστών ως προς το μέσο μεταφοράς**

| Χώρα προσέλευσης | ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΣ | ΟΔΙΚΩΣ  | ΣΙΔ/ΚΩΣ | ΘΑΛΑΣΣΙΩΣ | ΣΥΝΟΛΟ  |
|------------------|-------------|---------|---------|-----------|---------|
| ΕΥΡΩΠΗ           | 375.363     | 375.645 | 0       | 78.145    | 829.154 |
| ΑΣΙΑ             | 29.030      | 63.298  | 0       | 7.746     | 100.074 |
| ΑΦΡΙΚΗ           | 3.807       | 0       | 0       | 0         | 3.807   |
| ΑΜΕΡΙΚΗ          | 39.117      | 0       | 0       | 1.794     | 40.910  |
| ΩΚΕΑΝΙΑ          | 4.268       | 0       | 0       | 346       | 4.614   |

Πηγή: Έρευνα συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδας, 2012



**Διάγραμμα 1.7: Προσέλευση αλλοδαπών τουριστών ως προς το μέσο μεταφοράς**

Πηγή: Έρευνα συνόρων της Τράπεζας της Ελλάδας, 2012

Από τα ανωτέρω ποσοστά αντιλαμβανόμαστε τη σημασία των αερομεταφορών για ελληνικό τουριστικό προϊόν καθώς είναι το μοναδικό μέσο σύνδεσης με τις αναδυόμενες και τις πιο απομακρυσμένες αγορές. Είναι ένα μέσο στο οποίο θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα τόσο στην αναβάθμιση του, όσο και στη δημιουργία νέων υποδομών σε περιοχές ζωτικής σημασίας για τον ελληνικό τουρισμό.

### 1.6.1. Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού τουρισμού

Η εκτίμηση και ανάλυση του διεθνούς ανταγωνισμού, των τάσεων και μεριδίων αγοράς είναι το κλειδί για τη διάγνωση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Είναι γεγονός ότι τα τελευταία τρία χρόνια ο ελληνικός τουρισμός σημείωσε καθοδική πορεία. Η οικονομική κρίση, η πολιτική αστάθεια καθώς και οι κοινωνικές διαταραχές αποτέλεσαν τους κυριότερους παράγοντες που συνετέλεσαν στην προώθηση μιας κακής εικόνας της χώρας γεγονός που επηρέασε τη ζήτηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Το μερίδιο του ελληνικού τουρισμού στον Ευρωπαϊκό και γενικότερα διεθνή τουρισμό σημείωσε καθοδική πορεία ενισχύοντας τις ανταγωνίστριες χώρες.

**Πίνακας 1.6**  
**Ευρωπαϊκή κατάταξη βάση Διεθνών αφίξεων 2007-2012**

| Θέση 2012 | Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις (εκατ.) |             |             |             |             |             |             |
|-----------|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|           | Χώρα                                 | 2007        | 2008        | 2009        | 2010        | 2011        | 2012        |
| 1         | Γαλλία                               | 80,9        | 79,2        | 76,8        | 77,6        | 81,6        | 83,0        |
| 2         | Ισπανία                              | 58,7        | 57,2        | 52,2        | 52,7        | 56,2        | 57,7        |
| 3         | Ιταλία                               | 43,7        | 42,7        | 43,2        | 43,6        | 46,1        | 46,4        |
| 4         | Τουρκία                              | 22,2        | 25,0        | 25,5        | 31,4        | 34,7        | 35,7        |
| 5         | Γερμανία                             | 24,4        | 24,9        | 24,2        | 26,9        | 28,4        | 30,4        |
| 6         | Ην. Βασίλειο                         | 30,9        | 30,1        | 28,2        | 28,3        | 29,3        | 29,3        |
| 7         | Ρωσία                                | 20,6        | 21,6        | 19,4        | 20,3        | 22,7        | 25,7        |
| 8         | Αυστρία                              | 20,8        | 21,9        | 21,4        | 22,0        | 23,0        | 24,2        |
| 9         | Ουκρανία                             | 23,1        | 25,4        | 20,8        | 21,2        | 21,4        | 23,0        |
| 10        | <b>Ελλάδα</b>                        | <b>16,2</b> | <b>15,9</b> | <b>14,9</b> | <b>15,0</b> | <b>16,4</b> | <b>15,5</b> |
| 11        | Πολωνία                              | 15,0        | 13,0        | 11,9        | 12,5        | 13,4        | 14,8        |
| 12        | Ολλανδία                             | 11,0        | 10,1        | 9,9         | 10,9        | 11,3        | 11,7        |
| 13        | Σουηδία                              | .....       | .....       | .....       | .....       | 10,0        | 10,9        |
| 14        | Κροατία                              | 8,6         | 8,7         | 8,7         | 9,1         | 9,9         | 10,4        |
| 15        | Ουγγαρία                             | 8,6         | 8,8         | 9,1         | 9,5         | 10,3        | 10,4        |
| 16        | Τσεχία                               | .....       | 10,1        | 8,8         | 8,6         | 9,0         | 8,9         |
| 17        | Ελβετία                              | 8,4         | 8,6         | 8,3         | 8,6         | 8,5         | 8,6         |
| 18        | Πορτογαλία                           | 6,8         | 7,0         | 6,5         | 6,8         | 7,4         | 7,7         |
| 19        | Ιρλανδία                             | 8,3         | 8,0         | 7,2         | 7,1         | 7,6         | .....       |
| 20        | Βέλγιο                               | 7,0         | 7,2         | 6,8         | 7,2         | 7,5         | 7,5         |

Πηγή: ΣΕΤΕ, Επεξεργασία Στοιχείων Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, Ιούνιος 2013

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 1.6 που αποτυπώνει τις αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στους κυριότερους τουριστικούς προορισμούς της Ευρώπης η Ελλάδα υπέστη σημαντικότερη μείωση των αφίξεων κατά τα έτη 2008-2009, τις χρονιές των μαζικών ανακατατάξεων και αναταραχών, προερχόμενων από την οικονομική κρίση που μόλις είχε ξεσπάσει στη χώρα. Το 2010, χρονιά που η Ελλάδα εισέρχεται στο μνημόνιο παρατηρούμε μια μικρή άνοδο στον τουρισμό γεγονός που ενισχύθηκε το 2011 με μια αρκετά σημαντική βελτίωση στον αριθμό των αφίξεων, λόγω πλέον της ασφάλειας που ενέπνεε η χώρα στους δυνητικά αλλοδαπούς τουρίστες όντας υπό συνθήκες ξένης διαχείρισης. Όσον αφορά το 2013 και σύμφωνα με τον Πίνακα 1.6, το ποσοστό μεταβολής του Ελληνικού τουρισμού το πρώτο τετράμηνο του 2013 αυξήθηκε σημαντικά σε σύγκριση με το 2012, αφήνοντας πίσω του μεγάλες ανταγωνίστριες χώρες όπως είναι η Ισπανία και η Πορτογαλία.

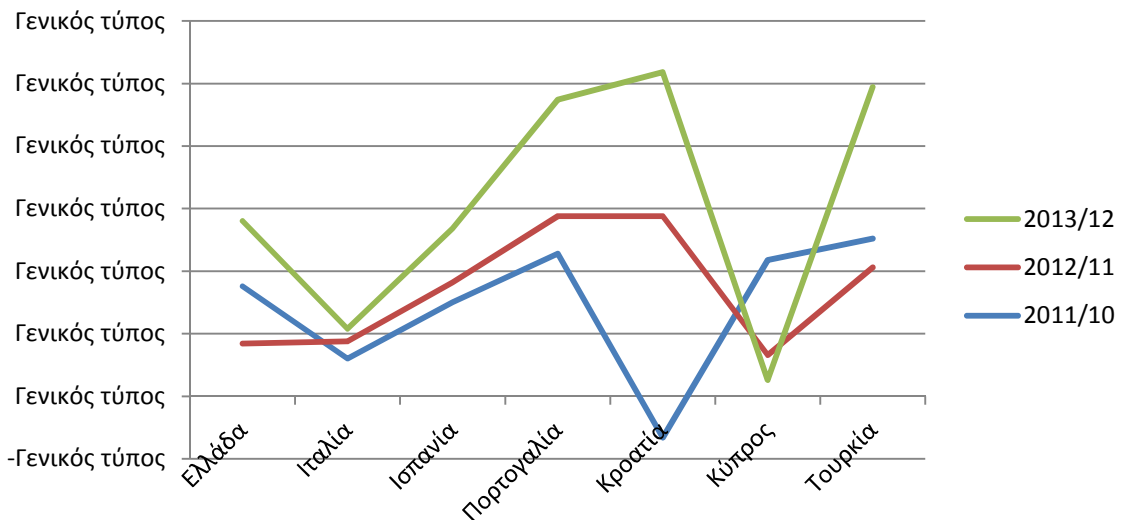
Συγκεκριμένα η Ελλάδα εμφανίζεται στην 3<sup>η</sup> κατά σειρά θέση στον πίνακα κατάταξης ενώ ακολουθεί η Πορτογαλία και στη συνέχεια η Ισπανία και η Ιταλία. Χαρακτηριστικό να σημειώσουμε το συνεχώς αυξανόμενο αριθμό αφίξεων στην ανταγωνίστρια Τουρκία η οποία κατατάσσεται στη πρώτη θέση στον πίνακα με ποσοστό μεταβολής 14,4%. Πρόκειται για μια χώρα που η γεωγραφική της θέση καθώς και η ποικιλία του κλίματος σε συνδυασμό με τις χαμηλές τιμές της επιτρέπουν να ανταγωνίζεται τις ελληνικές ομορφιές και αρχαιότητες. Η Τουρκία προσφέρει ένα παρόμοιο τουριστικό προϊόν με αυτό της Ελλάδας, με συνεχώς αναπτυσσόμενες ξενοδοχειακές μονάδες και καλύτερης ποιότητας υποδομές γεγονός που συμβάλλει στην αύξηση του μεριδίου αγοράς.

**Πίνακας 1.7**  
**Εξέλιξη αλλοδαπού τουρισμού στην Ελλάδα και Ανταγωνίστριες χώρες%**  
**Μεταβολή**

|                   | Αφίξεις  |         |         |         |
|-------------------|----------|---------|---------|---------|
|                   | Περίοδος | 2011/10 | 2012/11 | 2013/12 |
| <b>Ελλάδα</b>     | Ιαν-Ιουν | 8,8     | -4,6    | 9,8     |
| <b>Ιταλία</b>     | Ιαν-Απρ  | 3,0     | 1,4     | 1,0     |
| <b>Ισπανία</b>    | Ιαν-Ιουν | 7,5     | 1,6     | 4,3     |
| <b>Πορτογαλία</b> | Ιαν-Μια  | 11,4    | 3,0     | 9,3     |
| <b>Κροατία</b>    | Ιαν-Μια  | -3,3    | 17,7    | 11,5    |
| <b>Κύπρος</b>     | Ιαν-Ιουν | 10,9    | -7,6    | -2,0    |
| <b>Τουρκία</b>    | Ιαν-Ιουν | 12,6    | -2,3    | 14,4    |

Πηγή: Εθνικές Στατιστικές Υπηρεσίες και Κεντρικές Τράπεζες των χωρών





**Διάγραμμα 1.8: Εξέλιξη αλλοδαπού τουρισμού στην Ελλάδα και Ανταγωνίστριες χώρες**

Πηγή: Εθνικές Στατιστικές Υπηρεσίες και Κεντρικές Τράπεζες των χωρών

### 1.6.2. Ανταγωνιστικότητα Νομού Μεσσηνίας

Άγρια τοπία, ψηλές και απότομες βουνοκορφές, εκπληκτικές παραλίες ασύγκριτης ομορφιάς είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν τη Μεσσηνιακή ομορφιά. Η Μεσσηνία βρίσκεται στη νοτιοδυτική Πελοπόννησο και γεωγραφικά είναι η περιοχή η οποία ορίζεται στα βόρεια από τον ποταμό Νέδα και τα Αρκαδικά Όρη, στα ανατολικά από το όρος Ταΰγετος, στα νότια από τον Μεσσηνιακό Κόλπο και στα δυτικά από το Ιόνιο Πέλαγος. Συνορεύει στα βόρεια με το νομό Ηλείας, στα βορειοανατολικά με το νομό Αρκαδίας και στα ανατολικά με το νομό Λακωνίας. Πρωτεύουσα του Νομού είναι η Καλαμάτα, που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως το βιομηχανικό και εμπορικό κέντρο του νησιού καθώς και σημαντικό λιμάνι.<sup>19</sup>

Η Μεσσηνία στη νοτιοδυτική άκρη της ηπειρωτικής Ελλάδας συμπυκνώνει τα πιο αντιπροσωπευτικά κεφάλαια της ελληνικής ιστορίας. Τα μνημεία της, ψηφίδες μοναδικές της μακρόχρονης ιστορίας του τόπου και μάρτυρες όλων των ιστορικών περιόδων, στέκουν περήφανα και γοητευτικά και διηγούνται μια ιστορία 4.500 χρόνων. Η μεσσηνιακή γη κατοικήθηκε σε όλη τη διάρκεια της προϊστορικής περιόδου (7000-1000 π.Χ.) όπως βεβαιώνουν οι πολλές προϊστορικές θέσεις που έχει φέρει στο φως η

<sup>19</sup> [www.wikipedia.gr](http://www.wikipedia.gr)

αρχαιολογική σκαπάνη κυρίως στα δυτικά του νομού, στις περιοχές της Πυλίας και της Τριφυλίας (Χώρα, Επάνω Εγκλιανός, Μάλθη, Χανδρινού, Κορυφάσιο). Οι πρώτοι κάτοικοι ήταν Λέλεγες και Καύκωνες οι οποίοι δεν ήταν Ελληνικής καταγωγής ενώ οι Αιολείς, που κατέβηκαν από τη Θεσσαλία και εγκαταστάθηκαν στην Αρχαία Ανδανία, ήταν οι πρώτοι Έλληνες της Μεσσηνίας. Τότε εγκαταστάθηκε στην περιοχή της Πύλου και ο Νηλέας ο πατέρας του Νέστορα ο οποίος ίδρυσε το κράτος των Πυλίων. Η κάθοδος των Ελλήνων τοποθετείται γύρω στο 1900 π.Χ. η δε ακμή του κράτους της Πύλου τοποθετείται μεταξύ 1600 και 1100 π.Χ. δηλαδή στη Μυκηναϊκή εποχή. Τα Μυκηναϊκά ευρήματα που συνεχώς ανακαλύπτονται σε όλη τη Μεσσηνία μαρτυρούν πόσο είχε ακμάσει αυτός ο πολιτισμός στην περιοχή.<sup>20</sup>

Σήμερα, η Μεσσηνία αποτελεί για τον επισκέπτη ένα μέρος που στολίζεται από φυσικές ομορφιές. Η φύση σε συνδυασμό με τον πολιτισμό δίνουν μια ξεχωριστή διάσταση στον τόπο και προσφέρουν στον επισκέπτη μοναδικές εμπειρίες άριστα συνυφασμένες με την καλαισθησία και την επιβλητικότητα του περιβάλλοντος. Στο κομμάτι του τουρισμού η Μεσσηνία έχει κατακτήσει ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Διαθέτοντας μια μεγάλη γκάμα καταλυμάτων, η Μεσσηνία απευθύνεται πραγματικά και ουσιαστικά σε κάθε απαίτηση και επιθυμία. Σύμφωνα με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας και όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα 1.8, ο νόμος Μεσσηνίας διαθέτει συνολικά 143 ξενοδοχεία από τα οποία μόνο τα 5 είναι πολυτελείας (5 αστέρων), τα 10 είναι 4 αστέρων ενώ τα 45 είναι 3 αστέρων. Έκπληξη κι ερωτηματικά προκαλεί το γεγονός ότι τα περισσότερα ξενοδοχεία είναι 2 αστέρων (69 μονάδες) ενώ υπάρχουν ακόμα και στις μέρες μας που ο ανταγωνισμός είναι πιο εμφανής από ποτέ 14 ξενοδοχειακές μονάδες 1 αστέρα γεγονός που συγκλίνει με τις ανωτέρω διαπιστώσεις σχετικά με την ανάγκη για άμεση αναβάθμιση των ξενοδοχειακών μονάδων της χώρας και γενικότερα των τουριστικών υποδομών αυτής.

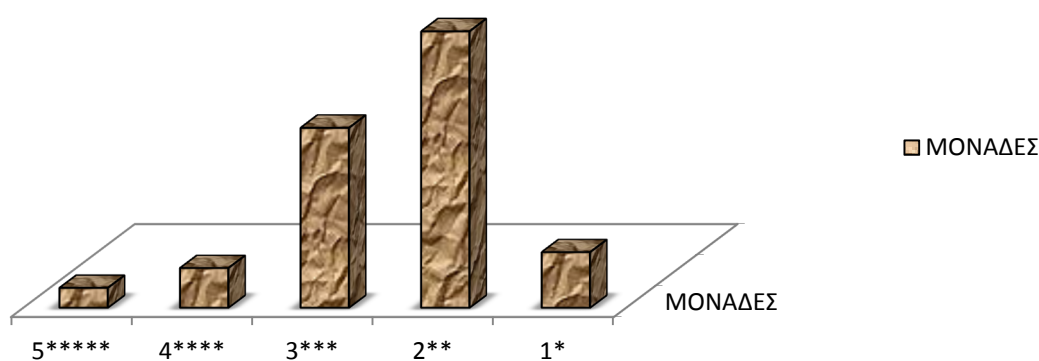
---

<sup>20</sup> <http://www.magicmessinia.gr/messiniahistory.asp>

**Πίνακας 1.8**  
**Ξενοδοχειακό δυναμικό Νομού Μεσσηνίας**

| ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ    | ΜΟΝΑΔΕΣ    |
|---------------|------------|
| 5*****        | 5          |
| 4****         | 10         |
| 3***          | 45         |
| 2**           | 69         |
| 1*            | 14         |
| <b>Σύνολο</b> | <b>143</b> |

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, 2013



**Διάγραμμα 1.9: Ξενοδοχειακό δυναμικό Νομού Μεσσηνίας**

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, 2013

Όσον αφορά τις αφίξεις στο νομό Μεσσηνίας, θαυμασμό προκαλεί η ραγδαία άνοδος των ποσοστών αφίξεων τουριστών το 2013, μια χρονιά που η πληρότητα στα ξενοδοχεία της Καλαμάτας αλλά και ολόκληρου του Νομού άγγιξε το 100%. Πιο συγκεκριμένα και σύμφωνα με το Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, το 2013 σημειώθηκαν 57.984 αφίξεις ενώ το 2012 ο αριθμός αυτός έφτανε στους 35.948. Η λειτουργία της Costa Navarino, η αναβάθμιση των υποδομών, ο νέος αυτοκινητόδρομος και η αύξηση των πτήσεων αποτέλεσαν καθοριστικούς παράγοντες ώστε η Μεσσηνία να αποτελεί πλέον έναν από τους πιο επιτυχημένους τουριστικούς προορισμούς του φετινού καλοκαιριού στην Ελλάδα. Το αεροδρόμιο της Καλαμάτας τη φετινή τουριστική περίοδο σημείωσε τη μεγαλύτερη αύξηση μεταξύ των εγχώριων αερολιμένων αγγίζοντας το 44,4% με τη Μύκονο να ακολουθεί με 26%. Πρόκειται για

μια τεράστια επιτυχία για το Νομό που ξεπερνά κάθε προσδοκώμενο στόχο καταφέροντας όλα τα δημοσιεύματα σχετικά με τον Ελληνικό τουρισμό του 2013 να είναι στραμμένα επάνω της και να τη συγκρίνουν στις αφίξεις με τον δημοφιλέστερο και πιο διαφημισμένο ελληνικό προορισμό, τη Μύκονο. Στο πλαίσιο αυτό, το μήνυμα που μεταφέρουν οι επιχειρηματίες του τουρισμού είναι ότι χωρίς επενδύσεις στοχευόμενες στην ποιότητα και στην προσφορά υπηρεσιών υψηλού επιπέδου σε τουρίστες με απαιτήσεις, δεν είναι δυνατόν να υπάρξει ανάκαμψη του κλάδου.

Η Μεσσηνία αποδεικνύει για μια ακόμη φορά ότι είναι μια περιοχή άξια ανταγωνίσιμη καθώς επιλέχθηκε για την κατασκευή δύο καταδυτικών πάρκων: στο θαλάσσιο χώρο εντός του κηρυγμένου ενάλιου αρχαιολογικού χώρου στον κόλπο του Ναυαρίνου, όπου από το 1978 είναι βυθισμένο το δεξαμενόπλοιο Irene Serenade, ένα από τα μεγαλύτερα επισκέψιμα ναυάγια του κόσμου, και στον ενάλιο αρχαιολογικό χώρο της Μεθώνης, πλησίον της νήσου Σαπιέντζα στην άκρη Σπίθα. Τα δύο πάρκα έχουν προγραμματιστεί να λειτουργήσουν μέχρι το επόμενο καλοκαίρι, προσφέροντας στην περιοχή ουσιώδες συγκριτικό πλεονέκτημα στη διεθνή τουριστική αγορά, καθώς γύρω από τα πάρκα θα αναπτυχθούν καταδυτικά κέντρα και πλήθος άλλων δραστηριοτήτων εξυπηρέτησης των επισκεπτών. Η Μεσσηνία, μια περιοχή που θα αποτελέσει παράδειγμα προς μίμηση και για πολλές άλλες στη χώρα καθώς από την αφάνεια κατάφερε να γίνει ο πρωταγωνιστής του φετινού καλοκαιριού προκαλώντας τις εντυπώσεις και δημιουργώντας μια εικόνα ενός τόπου με ποικίλες ομορφιές που ο καθένας θα θελήσει να εξερευνήσει. Το γεγονός αυτό θέτει τις βάσεις για ακόμα μια πιο ανοδική πορεία το 2014 σε μια περιοχή σημαντικά εξελίξιμη που θα απασχολήσει το τουρισμό της χώρας για τα επόμενα χρόνια.

## **1.7. Η ξενοδοχειακή βιομηχανία στην Ελλάδα**

### **1.7.1. Το ξενοδοχείο ως τουριστικό προϊόν**

Το ξενοδοχείο είναι το κτίριο, ή αλλιώς η επιχείρηση εκείνη που προσφέρει διανυκτέρευση στον ταξιδιώτη. Εκτός από δωμάτια πολλά ξενοδοχεία προσφέρουν και πρωινό γεύμα. Ο χρόνος παραμονής και παράλληλα ενοικίασης μπορεί να κυμαίνεται ανά ημέρα, εβδομάδα και μήνα. Τα πολυτελή ξενοδοχεία παρέχουν στους πελάτες και πολλές υπηρεσίες και καταστήματα, όπως εστιατόρια, μπαρ κομμωτήριο κ.α. Η

ταξινόμηση των ξενοδοχείων πραγματοποιείται σύμφωνα με το βαθμό ύπαρξης μιας σειράς παραγόντων. Αυτοί είναι οι εξής (Λαλούμης, 2002)<sup>21</sup>:

- Συνθήκες άνεσης
- Διάρκεια λειτουργίας- εκμετάλλευσης
- Μέγεθος
- ένταξη του ξενοδοχείου σε μια ανεξάρτητη ή εξαρτημένη αλυσίδα

### 1.7.2. Τύποι ξενοδοχείων

Στην Ελλάδα μέχρι πρότινος τα ξενοδοχεία κατατάσσονταν μεταξύ έξι κατηγοριών ανάλογα με την κατασκευή τους και όχι με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Πρόσφατα η διαδικασία κατάταξης άλλαξε από κατηγορίες σε αστέρια με κλίμακα από 1 έως 5 και με κριτήρια που εστιάζουν όχι μόνο στην κατασκευή αλλά και στην ποιότητα των υπηρεσιών.

Ο ΕΟΤ κατηγοριοποίησε τα καταλύματα της χώρας σύμφωνα με τις δυνατότητες και το είδος των προσφερόμενων υπηρεσιών τους και κατέληξε στους κάτωθι 9 τύπους καταλυμάτων:

#### 1. Ξενοδοχεία κλασικού τύπου

Το ξενοδοχείο αυτό περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής. Δωμάτια θα πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον 10. Μπορεί να είναι ένα κτίριο ή πολλά μικρά, που όλα όμως θα συγκροτούν ένα ενιαίο σύνολο. Διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες, 5,4,3,2 ή 1 αστέρων.

#### 2. Μοτέλ

Τα μοτέλ (motel) είναι ξενοδοχεία που οφείλουν το όνομα τους στη σύντμηση των αγγλικών λέξεων motor και hotel. Βρίσκονται κυρίως επάνω σε οδικές αρτηρίες μεγάλης κυκλοφορίας, που ενώνουν μεγάλα αστικά κέντρα ή τουριστικά κέντρα και εμφανίζουν μεγάλη κίνηση αυτοκινήτων. Κύριος λόγος ύπαρξης τους πρέπει να είναι η εξυπηρέτηση όσων διακινούνται με αυτοκίνητο. Μπορούν να διαθέτουν πρατήριο βενζίνης ενώ υποχρεωτικά θα πρέπει να προσφέρουν πρωινό και να διαθέτουν χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων ,καθώς και ένα συνεργείο που να καλύπτει την επισκευή των

---

<sup>21</sup> Λαλούμης Δημήτριος, «Διοίκηση Ξενοδοχείων», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2002

βασικών ζημιών ενός αυτοκινήτου. Ο αριθμός των δωματίων που έχει ένα ξενοδοχείο τύπου motel είναι από 10 (δέκα) έως 50 (πενήντα) δωμάτια , ενώ τουλάχιστον το 10% των δωματίων πρέπει να είναι μονόκλινα. Συναντάμε τα motels κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες και στην Αυστραλία όπου συναντάμε ταυτόχρονα οδικές αρτηρίες μεγάλων χιλιομετρικών αποστάσεων.<sup>22</sup>

### **3. Ξενοδοχεία τύπου ξενώνα**

Διαθέτουν το πολύ 100 κλίνες με χώρους υποδοχής, εστίασης, λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Τα ξενοδοχεία αυτά διαφέρουν από τα ξενοδοχεία κλασικού τύπου στο ότι έχουν μειωμένες απαιτήσεις εξυπηρέτησεων. Κατατάσσονται σε 4 τάξεις: πολυτελείας Α,Β και ξενώνες νεότητας.

### **4. Ξενοδοχείο επιπλωμένων διαμερισμάτων**

Διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής πελατών, βοηθητικούς χώρους, δωμάτια με λουτρό και μικρό μαγειρείο. Διακρίνονται σε πολυτελείας Α,Β, Γ και Δ τάξης.

### **5. Μικτή εγκατάσταση**

Ξενοδοχεία κλασικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων. Αυτή η μορφή ξενοδοχείου διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής, καταστήματα για την εξυπηρέτηση πελατών, δωμάτια με λουτρό. Χαρακτηριστικό εδώ είναι το μέγεθος που πρέπει να είναι μεγαλύτερο των 300 κλινών. Κατατάσσονται στην Α τάξη.

### **6. Οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις**

Είναι τουριστικές εγκαταστάσεις με ρεσεψιόν και πρόκειται για υπαίθριους χώρους όπου παρέχεται δυνατότητα διαμονής, σίτισης και αναψυχής τουριστών που διαθέτουν ή όχι δικές τους σκηνές ή τροχόσπιτα. Διακρίνονται σε Α, Β και Γ τάξης.

### **7. Αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα**

Είναι τουριστικές εγκαταστάσεις που διαθέτουν μόνο ανεξάρτητους χώρους διανυκτέρευσης και παραμονής πελατών χωρίς υποχρεωτικές εξυπηρέτησεις. Διακρίνονται σε τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις και τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες.

---

<sup>22</sup> <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CF%84%CE%AD%CE%BB>

## **8. Τουριστικές εγκαταστάσεις διήμερευσης**

Περιλαμβάνουν μόνο χώρους εστίασης και αναψυχής. Διακρίνονται σε τουριστικά κέντρα εστίασης και αναψυχής και ολοκληρωμένα τουριστικά κέντρα παραδοσιακής βιοτεχνίας, ψυχαγωγίας και εστίασης.

## **9. Ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια**

Αποτελούν μέρος της μόνιμης κατοικίας του ιδιοκτήτη και παραχωρούνται με τα έπιπλα και τον υπόλοιπο εξοπλισμό καθώς και με δικαίωμα χρήσης των χώρων υγιεινής σε τουρίστες με μίσθωμα για προσωρινή διαμονή. Συνήθως ο ιδιοκτήτης αναλαμβάνει την καθαριότητα και τακτοποίηση των δωματίων. Μέγιστο όριο δυναμικότητας είναι τα 10 δωμάτια και διακρίνονται σε Α,Β και Γ τάξης.

### **1.7.3. Ιστορική εξέλιξη ξενοδοχειακής βιομηχανίας**

*«και να μας σώσεις πέφτουμε στα πόδια σου αν θελήσεις με δώρα σου φιλόξενα  
να μας φιλοξενήσεις που το 'χουν όλοι συνήθεια στο κόσμο για τους ξένους...»*

*Ομήρου Οδύσσεια*

Είναι εντυπωσιακό το πόσο βαθιά μέσα στο χρόνο έχει τις ρίζες της η φιλοξενία. Από την εποχή του Ομήρου ακόμα, σύμφωνα με αναφορές μέσα στα δύο έπη, μπορούμε να αντιληφθούμε τη σημαντικότητα της έννοιας αυτής τόσο για τους αρχαίους Έλληνες όσο και για τους υπόλοιπους λαούς. Στην αρχαία Ελλάδα ήταν θεία απαίτηση η περιποίηση των ξένων και εθεωρείτο αμάρτημα η κακή αντιμετώπιση τους. Προστάτης των ξένων ήταν ο Ξένιος Δίας και η Αθηνά η Ξενία, όπως και οι Διόσκουροι Κάστωρ και Πολυδεύκης. Η ιερότητα της φιλοξενίας φαίνεται και από το γεγονός ότι οι αρχαίοι πίστευαν πως οι ξένοι μπορεί να ήταν και Θεοί μεταμορφωμένοι σε ανθρώπους που κατέβαιναν στη γη, για να δουν αν οι θνητοί σέβονταν τους θείους νόμους.

Στην Ελλάδα την εποχή εκείνη δεν υπήρχαν πανδοχεία κι έτσι η φιλοξενία γινόταν σε σπίτια. Κάθε ξένος μπορούσε να ζητήσει φιλοξενία από οποιονδήποτε οικοδεσπότη και αυτός ήταν υποχρεωμένος να τον δεχτεί και να τον περιποιηθεί τηρώντας τους κανόνες της φιλοξενίας. Πρώτα τον οδηγούσε στο λουτρό του, μετά του έδινε να φάει και μέρος για να ξεκουραστεί. Ιδιαίτερα την περίοδο των αθλητικών εκδηλώσεων γίνονται εκτενής

αναφορές στην αφιλοκερδή φιλοξενία των ξένων παρευρισκομένων τονίζοντας τη σημαντικότητα της έννοιας αυτής για τους αρχαίους Έλληνες.

Ποια είναι όμως η ιστορία των ξενοδοχείων στην Ελλάδα; Ποιος ο λόγος δημιουργίας τους και πως έφτασαν σήμερα να αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια της οικονομίας της χώρας;

Σύμφωνα με τον Λαλούμη (2002) η ιστορία των ξενοδοχείων χωρίζεται σε τρεις φάσεις: Στην *πρώτη φάση* όπου αναφέρεται σε περιόδους όπου η μετακίνηση των ατόμων ήταν εξαιρετικά δύσκολη με αποτέλεσμα η φιλοξενία των λιγοστών ταξιδιωτών που κατέφθαναν να θεωρείτο τιμή για τους κατοίκους καθώς τους πρόσθετε κύρος και τους ενίσχυε με πληροφορίες στρατιωτικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος που αντλούσαν από την παρέα μαζί τους.

Στη *δεύτερη φάση* αναφέρεται σε περιόδους όπου η βελτίωση της συγκοινωνίας διευκόλυνε τις μετακινήσεις με αποτέλεσμα την ανάπτυξη του εμπορίου και τη συμμετοχή των ταξιδιωτών σε διάφορες δραστηριότητες, γεγονός που ενέτεινε τη μετακίνηση των ατόμων. Στη φάση αυτή η γνωριμία με τον ταξιδιώτη και η φιλοξενία αυτού δεν είχε κανένα ενδιαφέρον καθώς ο αριθμός ήταν μεγάλος με αποτέλεσμα κάθε σπίτι να έχει και από έναν ξένο. Τότε χρειάστηκε να μεσολαβήσει η πολιτεία για να αντιμετωπισθεί το πρόβλημα καταλύματος των ξένων.

Στην *τρίτη φάση*, η βελτίωση των συνθηκών μετακίνησης, η στρατιωτική εποπτεία και η βελτίωση του οδικού δικτύου, έκαναν συνηθισμένο φαινόμενο τις μετακινήσεις. Οι ξένοι πλέον έγιναν πολλοί με αποτέλεσμα να πρέπει να πληρώσουν για να εξασφαλίσουν κάποιο κατάλυμα. Μέσα από αυτή τη διαδικασία άρχισαν τη λειτουργία τους τα ξενοδοχεία.

Τα πρώτα ξενοδοχεία που εμφανίστηκαν ονομάζονταν «πανδοχεία» ή «καταγώγια». Τα καταγώγια χτιζόνταν δίπλα σε ναούς ή σε περιοχές όπου διοργανώνονταν εορτές και αγώνες, όπως στην Αρχαία Ολυμπία, στους Δελφούς, στην Επίδαυρο κλπ. Τα περισσότερα καταγώγια της εποχής ήταν πολυτελή πέτρινα διώροφα ή τριώροφα κτίσματα όπως το καταγώγιο της Επιδάυρου δυναμικότητας 100 δωματίων και 200 κλινών. Τα πανδοχεία ήταν ιδιωτικά και κερδοσκοπικά σε αντίθεση με τα καταγώγια τα



οποία ήταν συνήθως δημόσια και αφιλοκερδή και διακρίνονταν σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τις παροχές τους και την πολυτέλειά τους. Στη βυζαντινή εποχή ιδρύθηκαν λαϊκά πανδοχεία και καπηλεία που ονομάζονταν χάνια. Στα μοναστήρια επίσης υπήρχαν πάντοτε ξενώνες, όπου θα μπορούσε να μείνει και να ξεκουραστεί ο κάθε διαβάτης. Οι ξενώνες των μοναστηριών ονομάζονταν και αρχονταρίκια και η φιλοξενία σε αυτά είναι μια παράδοση που ισχύει ακόμα και στις μέρες μας.

Την εποχή της Τουρκοκρατίας, οι ξενώνες κατασχέθηκαν ή καταστράφηκαν και τα πανδοχεία σταδιακά έπαψαν να λειτουργούν. Τη φιλοξενία προσέφεραν τα «Χάνια» και τα «Καραβάν Σεράια». Τα караβάν σεράγια ήταν αρχικά αξιόλογα διώροφα οικοδομήματα, τα οποία αποτελούνταν από τέσσερα κτίρια τα οποία διαμόρφωναν μία εσωτερική αυλή. Κτίστηκαν από θρησκευτική παρόρμηση, η οποία όμως όταν παρήλθε, σε συνδυασμό με την οικονομική αναποτελεσματικότητά τους, τα οδήγησε στην παρακμή και ερείπωση. Τα χάνια ήταν φτωχικά οικήματα με ένα απαράδεκτο προσφερόμενο προϊόν και βρίσκονταν στην ύπαιθρο, σε στρατηγικά σημεία διαδρομών. Τα έκτιζε το Τουρκικό κράτος, τούρκοι μεγιστάνες, αλλά και άνθρωποι του λαού, για θρησκευτικούς λόγους και συνήθως ήταν ισόγεια κτίρια με ένα πατάρι στο βάθος, όπου κοιμόταν ο ιδιοκτήτης. Στο χώρο του ισογείου υπήρχε η κουζίνα και εκεί οι ταξιδιώτες έτρωγαν και κοιμόταν. Μετά την απελευθέρωση το 1828, ελάχιστα χάνια είχαν απομείνει στην ύπαιθρο και στις πόλεις.

Το πρώτο ξενοδοχείο ιδρύθηκε στο Ναύπλιο το 1834 με την επωνυμία «Ξενοδοχείον του Λονδίνου», το οποίο φιλοξένησε τους πρώτους επίσημους ξένους του νεότευκτου ελληνικού κράτους. Το 1835 η Αθήνα απέκτησε το δικό της ξενοδοχείο, με το όνομα «Νέον Ξενοδοχείον». Το 1878 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο η ιστορική «Μεγάλη Βρετανία» στη θέση που είναι σήμερα στο Σύνταγμα. Τη φήμη του το ξενοδοχείο όφειλε στην πολυτέλεια και στην πρωτοπορία του, αλλά και στη μαγειρική του Στάθη Λάμψα, ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου (Λαλούμης, 2002).

Με το πέρασμα των χρόνων και την ανάπτυξη των διαφόρων δικτύων συγκοινωνίας η μετακίνηση των ατόμων έγινε συχνότερη αποκτώντας πλέον και την έννοια της αναψυχής. Η ανάπτυξη του τουρισμού δημιούργησε την ανάγκη δημιουργίας περισσότερων τουριστικών επιχειρήσεων, στις οποίες συγκαταλέγονται όχι μόνο τα ξενοδοχεία αλλά και οι διάφορες επισιτιστικές μονάδες. Πολλά πανδοχεία και χάνια που

προϋπήρχαν σταδιακά μετατράπηκαν σε ξενοδοχεία, ενώ κτίστηκαν και πολλά νέα. Σήμερα, λειτουργούν περισσότερα από 9.000 ξενοδοχεία στην Ελλάδα με τον αριθμό αυτό να αυξάνεται συνεχώς σε μια χώρα με ανεξάντλητη φυσική και πολιτιστική κληρονομιά και έναν συνεχώς αναπτυσσόμενο τουριστικό κλάδο που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι τόσο της εθνικής οικονομίας όσο και του κοινωνικού συνόλου της.

#### **1.7.4. Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου**

Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα αποτελεί ένα ζήτημα καίριας σημασίας για την ελληνική οικονομία καθώς τα τελευταία χρόνια θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως η βάση αυτής. Ιστορικά αξίζει να αναφέρουμε ότι ο κλάδος αυτός άρχισε να αποκτά τη σημασία που του αρμόζει τη δεκαετία του '60 καθώς τότε λόγω των κινήτρων που παρέχονταν από το κράτος με στόχο την ανάπτυξη της τουριστικής υποδομής που θα συντελούσε στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας, άρχισε να αυξάνεται η δυναμικότητα των τουριστικών καταλυμάτων σε κλίμα με μέσο ετήσιο ρυθμό 8%, γεγονός που συνεχίστηκε και την επόμενη δεκαετία.

Με βάση το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας θα μπορούσαμε να κατατάξουμε τον κλάδο σε τρεις περιόδους έτσι ώστε να κατανοήσουμε τους ρυθμούς ανάπτυξης του καθώς και τις περιόδους κάμψης αυτού. Στην πρώτη περίοδο, τις δεκαετίες '60 και '70 όπως σημειώθηκε και ανωτέρω παρατηρείται μια ραγδαία ανάπτυξη της δυναμικότητας του ξενοδοχειακού δυναμικού αλλά και η κατασκευή πολλών νέων υποδομών που δημιουργήθηκαν με τις πιο υψηλές προδιαγραφές. Τη δεύτερη περίοδο, τη δεκαετία του '80 μέσω διαφόρων μεσογειακών ολοκληρωμένων προγραμμάτων για επενδύσεις αλλά και μέσω του αναπτυξιακού νόμου 1262/82 ο αριθμός των καταλυμάτων αυξήθηκε σημαντικά έχοντας ως αποτέλεσμα μια χώρα με τεράστιο δυναμικό σε ξενοδοχειακές κλίμακες χωρίς όμως τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας υποδομής. Τέλος, τη δεκαετία του '90, λόγω διαφόρων εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, όπως η ανάδειξη νέων φθινών προορισμών, δημιουργούν ερωτηματικά τόσο για την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος όσο και για τον επερχόμενο ανταγωνισμό που η χώρα δεν ήταν σε θέση να αντιμετωπίσει. Η ανάγκη για εκσυγχρονισμό των υποδομών και δημιουργία βάσεων για ένα πιο ποιοτικό και ανταγωνιστικό προσφερόμενο τουριστικό

πακέτο έρχεται στο προσκήνιο και αποτελεί πρόκληση-στόχο για τη χώρα ακόμα και στις μέρες μας.

Σήμερα, ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα δε θα ήταν υπερβολή να χαρακτηριστεί ως ένας από τους σημαντικότερους, καθώς η συμβολή του στα έσοδα του ελληνικού τουρισμού είναι εντυπωσιακή. Ενδεικτικά θα αναφέρουμε ότι, σύμφωνα με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας και τις εταιρείες TNS ICAP και Quantos το 75% των συνολικών εσόδων του τουρισμού τον Αύγουστο του 2013 προερχόταν από πελάτες που διέμειναν στα ελληνικά ξενοδοχεία ενώ παράλληλα διαπιστώνεται ότι πρώτη περιφέρεια σε έσοδα και διανυκτερεύσεις είναι η περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου.<sup>23</sup> Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το ξενοδοχειακό κλάδο και σύμφωνα με τα στοιχεία του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) για το 2012, στην Ελλάδα λειτουργούν 9.670 ξενοδοχειακές μονάδες (1,2,3,4 και 5 αστέρων) οι οποίες απαρτίζονται από 400.433 δωμάτια και 771.271 κλίνες.

Πιο συγκεκριμένα και με βάση τον Πίνακα 1.9 σχετικά με το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας κατηγοριοποιημένο σε αστέρια, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό ξενοδοχειακών μονάδων της χώρας είναι 2 αστέρων με ποσοστό 43,8% (4.234 μονάδες) και ακολουθούν τα ξενοδοχεία 3 αστέρων με ποσοστό 24,1% (2.328 μονάδες). Αξίζει να αναφερθούμε και να τονίσουμε το πολύ χαμηλό ποσοστό των ξενοδοχείων 5 αστέρων (πολυτελείας) που αγγίζει τις 352 μονάδες (113.679 κλίνες) σε όλη τη χώρα. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι ο προσανατολισμός επικεντρώθηκε περισσότερο σε πελάτες μεσαίου εισοδήματος με αντίστοιχες επιπτώσεις στη ροή του τουριστικού συναλλάγματος. Πρόκειται για ένα συμπέρασμα που τονίζει τη ανάγκη για άμεση αλλαγή και βελτίωση τόσο των ξενοδοχειακών υποδομών της Ελλάδας όσο και των υπηρεσιών που προσφέρουν με σκοπό τη στροφή σε ένα άλλο είδος τουρισμού που θα εστιάζει σε πιο απαιτητικούς πελάτες με μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη ικανούς να παραγκωνίσουν τον επί χρόνια μαζικό τουρισμό προσφέροντας τη ποιότητα που αρμόζει στην ιστορία του τόπου.

---

<sup>23</sup> Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο: Απολογισμός 2013, προβλέψεις 2014-14/11/2013 (seen: 18:54 15/01/2014)

[http://atlantis-santorini.net/apologismos\\_2013\\_provlepseis\\_2014/](http://atlantis-santorini.net/apologismos_2013_provlepseis_2014/)

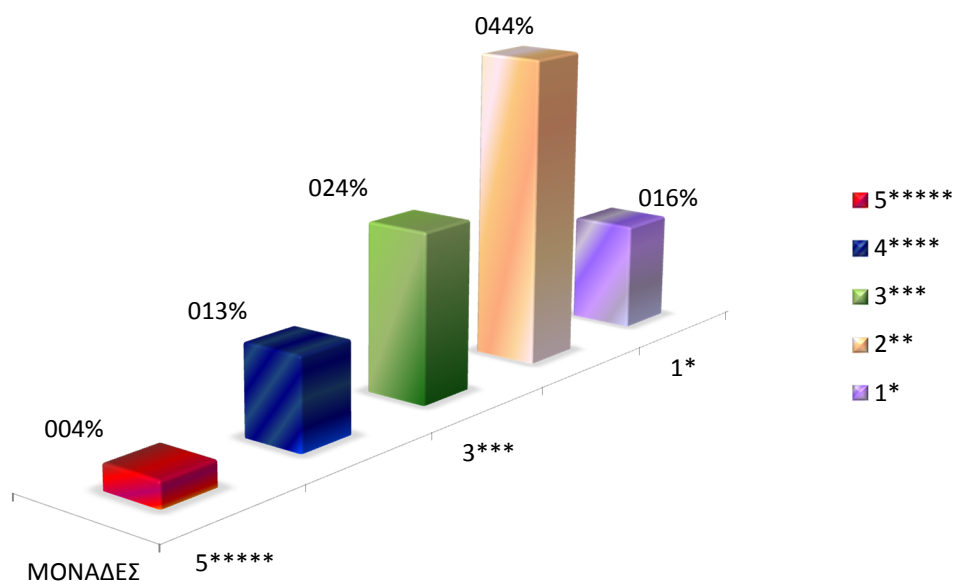
Ο μεγάλος ανταγωνισμός που επικρατεί στο κλάδο από χώρες που προσφέρουν ένα παρόμοιο τουριστικό προϊόν με καλύτερες όμως ξενοδοχειακές υποδομές και παροχές πολυτελείας είναι ένα ισχυρό κίνητρο για τη χώρα ώστε να ανασυγκροτηθεί και να στραφεί σε έναν πιο ποιοτικό τουρισμό που θα ενισχύσει τη φυσική ομορφιά του τόπου και θα τονίσει την αδιαμφισβήτητη «οικογενειακή φιλοξενία» που παρέχεται από το προσωπικό και γενικότερα από τους κατοίκους αυτού.

**Πίνακας 1.9**

**Το ξενοδοχειακό δυναμικό κατά κατηγορία**

| ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ | ΜΟΝΑΔΕΣ          | ΛΩΜΑΤΙΑ            | ΚΛΙΝΕΣ             |
|-----------|------------------|--------------------|--------------------|
| 5*****    | 352<br>(3,6%)    | 55.985<br>(14,0%)  | 113.679<br>(14,7%) |
| 4****     | 1.252<br>(12,9%) | 100.159<br>(25,0%) | 193.629<br>(25,1%) |
| 3***      | 2.328<br>(24,1%) | 95.451<br>(23,8%)  | 183.328<br>(23,8%) |
| 2**       | 4.234<br>(43,8%) | 119.985<br>(30,0%) | 225.508<br>(29,2%) |
| 1*        | 1.504<br>(15,6%) | 28.853<br>(7,2%)   | 55.127<br>(7,2%)   |

Πηγή: Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 2012



**Διάγραμμα 1.10: Το ξενοδοχειακό Δυναμικό κατά κατηγορία**

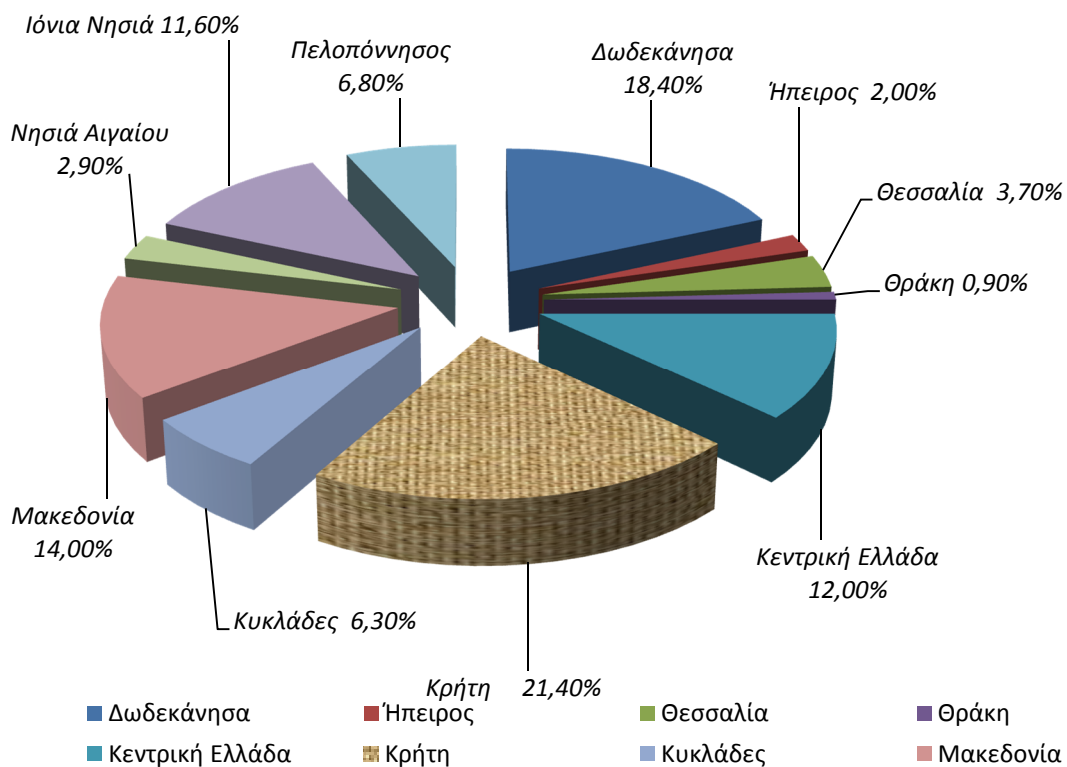
Πηγή: Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 2012

Όσον αφορά τη γεωγραφική κατανομή των μονάδων, όπως θα παρατηρήσουμε και στον πίνακα 1.10, το 66% των κλινών συγκεντρώνεται στη Κρήτη, τα Δωδεκάνησα, τη Μακεδονία και τη Στερεά Ελλάδα. Το γεγονός αυτό θεωρείται φυσιολογικό, καθώς πρόκειται για περιοχές που λόγω διαφόρων φυσικών, ιστορικών και άλλων στοιχείων συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ποσοστό τουριστικού ενδιαφέροντος και επισκεψιμότητας.

**Πίνακας 1.10**  
**Ξενοδοχειακό δυναμικό κατά περιφέρεια**

| Περιφέρεια      | Κλίνες         | Ποσοστό κλινών |
|-----------------|----------------|----------------|
| Δωδεκάνησα      | 142.242        | 18,4%          |
| Ήπειρος         | 15.163         | 2,0%           |
| Θεσσαλία        | 28.589         | 3,7%           |
| Θράκη           | 7.067          | 0,9%           |
| Κεντρική Ελλάδα | 92.651         | 12,0%          |
| Κρήτη           | 165.375        | 21,4%          |
| Κυκλάδες        | 48.574         | 6,3%           |
| Μακεδονία       | 107.955        | 14,0%          |
| Νησιά Αιγαίου   | 22.252         | 2,9%           |
| Ιόνια Νησιά     | 89.012         | 11,6%          |
| Πελοπόννησος    | 52.391         | 6,8%           |
| <b>Σύνολο</b>   | <b>771.271</b> | <b>100,0%</b>  |

Πηγή: Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 2012



**Διάγραμμα 1.11: Το ξενοδοχειακό δυναμικό κατά περιφέρεια**

Πηγή: Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 2012

Συμπερασματικά με τα ανωτέρω θα μπορούσαμε να πούμε ότι, ο ξενοδοχειακός κλάδος όντας ο πιο σημαντικός μέσα στον ευρύτερο κλάδο του τουρισμού αποτελείται από μεγάλο αριθμό μικρών επιχειρήσεων χαμηλής ποιότητας οι περισσότερες εκ των οποίων έχουν οικογενειακό χαρακτήρα και λειτουργούν σε εποχιακή βάση. Ο ελληνικός ξενοδοχειακός κλάδος αναπτύχθηκε τα τελευταία σαράντα χρόνια και η πορεία του συνδέθηκε στενά με την εκάστοτε πολιτική που ακολουθήθηκε σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Σήμερα, αυτό που παρατηρείται είναι η δημιουργία πολλών ξενοδοχειακών μονάδων μέτριας ποιότητας που στοχεύει σε πελάτες μεσαίας εισοδηματικής τάξης γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με την τάση σε άλλες ανταγωνιστικές χώρες, όπως η Ισπανία. Η έλλειψη ποιοτικών ξενοδοχειακών υποδομών εμποδίζει την αναβάθμιση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος και την εστίαση σε άλλα είδη τουρισμού όπως για παράδειγμα ο συνεδριακός τουρισμός.

Η μεγάλη εποχικότητα από την άλλη που χαρακτηρίζει το ελληνικό τουριστικό προϊόν είναι ένα σημαντικό ανταγωνιστικό μειονέκτημα καθώς αποτελεί εμπόδιο για την ποιοτική αναβάθμιση του και κατακερματίζει την αγορά και την οικονομία των τουριστικών περιοχών σε 7 μήνες το χρόνο. Ο ελληνικός ξενοδοχειακός κλάδος έχοντας την καλύτερη πρώτη ύλη, όπως είναι το φυσικό περιβάλλον της χώρας και η μακραίωνη ιστορία της, έχει ξεκινήσει δειλά να κάνει τα πρώτα του βήματα όσον αφορά την αναβάθμιση των υποδομών με στόχο την ανάπτυξη διαφορετικών ειδών τουρισμού και την προσέλκυση ατόμων που θα ενισχύσουν την εικόνα της χώρας και θα συνεισφέρουν σημαντικά στην οικονομία αυτής.

## **Συμπεράσματα**

Με το πέρας του κεφαλαίου το ευδιάκριτο συμπέρασμα που μπορεί να βγάλει κάποιος είναι η ανυπολόγιστη αξία αυτού του κλάδου όχι μόνο για την Ελλάδα αλλά και για όλες τις χώρες που μπορούν να τον υποστηρίξουν. Ο τουρισμός σύμφωνα με τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί την κινητήριο δύναμη της οικονομίας της χώρας καθώς συνεισφέρει στο 16,4% του ΑΕΠ. Από αρχαιοτάτων χρόνων η σημασία της φιλοξενίας για τους Έλληνες ήταν ιερή και συνδεδεμένη με τους θεούς. Με το πέρας των χρόνων η εξέλιξη του τουρισμού ήταν θεαματική και η δυναμική του κυρίως τα τελευταία 50 χρόνια αναπάντεχη. Στη χρονική αυτή διαδρομή ο τουρισμός άλλαξε μορφή και ένταση, ενώ συνεχώς εξελίσσεται και διαφοροποιείται σύμφωνα με τις εξελίξεις και τα εκάστοτε πρότυπα της οικονομίας και της κοινωνίας, στις οποίες δρα και αναπτύσσεται.

Όσον αφορά τα ελληνικά δεδομένα, ο τουρισμός στην Ελλάδα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μαζικός, οργανωμένος και παραθεριστικός τουρισμός. Ο μαζικός αυτός χαρακτήρας του σε συνδυασμό με την έντονη εποχικότητα δημιουργεί αναμφίβολα παρενέργειες τόσο στη σύσταση όσο και στην ποιότητα αυτού. Οι ακραίες συμπεριφορές που παρατηρούνται κάθε χρόνο σε διάφορα μέρη της χώρας είναι απόρροια του στοιχείου της μαζικότητας που παραγκωνίζει τα ενθυμήματα ενός λαού με ένδοξη ιστορία και εστιάζει στο εμπορικό προφίλ αυτής με το παραδοσιακό πλέον «ήλιος – θάλασσα».

Η οικονομική κρίση που έπληξε και πλήττει θα μπορούσαμε να πούμε τη χώρα τα τελευταία χρόνια δεν άφησε ανεπηρέαστο τον κλάδο του τουρισμού. Οι αφίξεις μειώθηκαν αλματωδώς και η εικόνα της χώρας στο εξωτερικό δέχθηκε μεγάλο πλήγμα. Τα τελευταία δύο χρόνια η κατάσταση άρχισε να διαφοροποιείται θετικά καθώς τα νούμερα των αφίξεων αλλοδαπών τουριστών άρχισαν να αυξάνονται με αποκορύφωμα τη χρονιά 2013 που ξεπέρασαν κάθε προσδοκία. Εκτός από τις χώρες που σταθερά επιλέγουν την Ελλάδα ως χώρα προορισμού των διακοπών τους όπως είναι για παράδειγμα το Ηνωμένο Βασίλειο παρατηρούμε και νέο κύμα επισκεπτών κυρίως από τη Ρωσία όπου τα ποσοστά των αφίξεων παρουσιάζουν μια συνεχώς αυξανόμενη άνοδο. Επιπλέον η χώρα στοχεύοντας στην αύξηση του μεριδίου αγοράς έχει αρχίσει να διαφοροποιεί το τουριστικό προϊόν που προσφέρει εστιάζοντας κατά κύριο λόγο στην ποιότητα και την αναβάθμιση των υπηρεσιών της. Στόχος της ένα διαφοροποιημένο τουριστικό προϊόν άμεσα συνυφασμένο με τον πολιτισμό, το φυσικό περιβάλλον αλλά και τον άνθρωπο, στοιχεία που χαρακτηρίζονται από μοναδικότητα και αναδεικνύουν την ποιότητα του ελληνικού τουρισμού.

Όσον αφορά τον ξενοδοχειακό κλάδο πρόκειται για έναν από τους πιο ισχυρούς κλάδους στην τουριστική βιομηχανία που συνεισφέρει σημαντικά στην προώθηση και εξέλιξη αυτής. Στοιχεία που χαρακτηρίζουν τον ξενοδοχειακό κλάδο στη χώρα μας είναι η χαμηλής ποιότητας υποδομές, η έλλειψη ξενοδοχείων πολυτελείας(5 αστέρων), ο οικογενειακός χαρακτήρας που παρατηρείται έντονα στις ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες καθώς και η μαζική συγκέντρωση του μεγαλύτερου αριθμού αυτών στους κυριότερους τουριστικούς προορισμούς της χώρας. Τα στοιχεία που εμφανίζονται παραπάνω μας οδηγούν στο συμπέρασμα της ανάγκης για άμεση αναβάθμιση των υποδομών αλλά και διαφοροποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών με στόχο την μετατροπή του πελάτη από έναν παθητικό θεατή σε έναν επισκέπτη που θα μπορεί να ανακαλύψει, να βιώσει και να μάθει μέσα από την ενεργητική συμμετοχή του και με τις δικές του αποφάσεις.

Ο ελληνικός τουρισμός, ο πυλώνας της ελληνικής οικονομίας παρά την κάμψη που εμφάνισε τα τελευταία χρόνια έρχεται πλέον να δώσει μια «ανάσα ζωής» στη χώρα και στους πολίτες αυτής. Μέσω μιας συνεχόμενης αύξησης του αριθμού των τουριστών και μιας υπόσχεσης για έναν ποιοτικό τουρισμό με αρκετά στοιχεία διαφοροποίησης που θα κερδίσει και πάλι το χαμένο έδαφος από τους ανταγωνιστές, επικεντρώνεται στο να



ανεβάσει το πήχη επαναφέροντας το προφίλ της χώρας και αποκαθιστώντας τη φήμη της σε έναν κλάδο που δικαιοματικά της ανήκει.

## Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### *Ελληνική Βιβλιογραφία*

Ανδριώτης Κων/νος , «Μάνατζμεντ τουριστικών επιχειρήσεων», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 2004

Βαρβαρέσος Στέλιος , «Τουρισμός: Έννοιες, μεγέθη, δομές», Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα 2000, β' έκδοση

Ηγουμενάκης Νίκος, «Τουριστικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1999,

Καλφιώτης Σταύρος, Εισαγωγή εις την θεωρίαν του τουρισμού, Εκδόσεις interbooks, Αθήνα 1976

Κολτσιδόπουλος Γεώργιος, «Τουρισμός-Θεωρητική προσέγγιση», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 2001, 2<sup>η</sup> Έκδοση

Λαλούμης Δημήτριος, «Διοίκηση Ξενοδοχείων», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2002

Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης, «Τουριστικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2003

Ρούπας Βασίλειος, Λαλούμης Δημήτρης, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1998

Σιταράς Θωμάς, Τζένος Χρήστος, «Μάρκετινγκ Τουρισμού και ποιοτική εξυπηρέτηση. Τουρίστες και ταξιδιώτες στη Σύγχρονη Ελλάδα», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2004

Σωτηριάδης Μ, Φαρσάρη Ι., εναλλακτικές και ειδικές μορφές τουρισμού, Εκδόσεις interbooks. Αθήνα 2009

Τσάρτας Πάρις, «Τουρίστες, ταξίδια, τόποι: κοινωνιολογικές προσεγγίσεις στον τουρισμό», Εκδόσεις Εξαντας, Αθήνα 1996

### *Ξένη Βιβλιογραφία*

Hans Magnus Ezensberger, “A Theory Of Tourism”, first published at “Vergebliche Brandung der Feme: Eine theoriedes Tourismus”, Merkur126, (August 1958),701-20

Lictorish J Leonard- Jenkis L. Carson, « Μια εισαγωγή στον τουρισμό», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2004, επιμέλεια Πάρις Τσάρτας, Μετάφραση Κιτίδη Κατερίνα

Nigel Evans, David Campbel, George Stonehouse “Strategic management for travel and tourism”, Elsevier 2003, 1<sup>st</sup> edition

Roger Doswell, Τουρισμός: Ο ρόλος του αποτελεσματικού μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2002

### ***Ηλεκτρονικές πηγές***

Εναλλακτικός τουρισμός, [www.investingreece.gr](http://www.investingreece.gr)

The free encyclopedia wikipedia, [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, [www.itep.gr](http://www.itep.gr)

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, [www.grhotels.gr](http://www.grhotels.gr)

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο: Απολογισμός 2013- Προβλέψεις 2014, [www.atlantis-santorini.net](http://www.atlantis-santorini.net), Νοέμβριος 2013

Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

Τράπεζα της Ελλάδος, [www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, [www.sete.gr](http://www.sete.gr)

Η ιστορία της Μεσσηνίας, [www.magicmessinia.gr](http://www.magicmessinia.gr)

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

### Στρατηγική Ανάλυση του Ξενοδοχειακού Κλάδου στην Ελλάδα

*«Το μυστικό στις επιχειρήσεις είναι να ξέρεις κάτι που κανένας άλλος δεν ξέρει»*

*Αριστοτέλης Ωνάσης*

#### Εισαγωγή

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρθηκε στην ευρύτερη έννοια του τουρισμού και ειδικότερα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία αναλύοντας αριθμητικά στοιχεία της υπάρχουσας κατάστασης στον Ελλαδικό χώρο. Σε αυτό το κεφάλαιο θα επιχειρηθεί η στρατηγική ανάλυση του κλάδου των ξενοδοχείων στοχεύοντας στην όσο το δυνατόν καλύτερη διερεύνηση του. Παράλληλα με την ανάλυση του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος που θα πραγματοποιηθεί είναι απαραίτητη μια ολοκληρωμένη ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος για τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Αυτή η ανάλυση μπορεί να γίνει με τη βοήθεια αρκετών υφιστάμενων τεχνικών μια εκ των οποίων είναι το υπόδειγμα του Porter. Επιπρόσθετα θα χρησιμοποιηθεί και η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων που είναι χρήσιμη για την ομαδοποίηση επιχειρήσεων μη ομογενοποιημένων κλάδων. Σκοπός του κεφαλαίου είναι η πλήρης γνώση του ξενοδοχειακού κλάδου μέσω της ανάλυσης του περιβάλλοντος που τον περικλείει με τη βοήθεια των δυο προαναφερθέντων εργαλείων, με τα οποία θα αντληθούν σημαντικά συμπεράσματα για αυτόν που θα αποτελέσουν τη βάση για την επερχόμενη μελέτη του ξενοδοχείου που θα ακολουθήσει στα επόμενα στα κεφάλαια.

#### 2.1. Γενικά περί στρατηγικού μάνατζμεντ

##### 2.1.1. Ορισμός στρατηγικής

Στρατηγική. Μια λέξη η σημασία της οποίας δεν θα ήταν υπερβολή να χαρακτηριστεί και ως ο μοναδικός δρόμος επιτυχίας για μια επιχείρηση. Με τον όρο στρατηγική δεν



εννοούμε σίγουρα έναν παραδοσιακό τρόπο διοίκησης μιας επιχείρησης αλλά έναν τρόπο καθοδήγησης αυτής με βασικό της γνώμονα το εξωτερικό περιβάλλον. Κατεύθυνση της είναι η αγορά και γενικότερα η κοινωνία της οποίας οι συνθήκες επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία της και γενικότερα τη μετέπειτα ανάπτυξη της.

Η στρατηγική κατά κύριο λόγο και σύμφωνα με τον Michael Porter (1996)<sup>24</sup> είναι η «τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της». Η λέξη στρατηγική βασίζεται σε δυο διαφορετικές προσεγγίσεις. Η μια από αυτές προέρχεται από την Αρχαία Ελλάδα και τη λέξη «Στρατηγός». Η έννοια στρατηγική έχει χρησιμοποιηθεί ως ένας στρατιωτικός όρος για αιώνες και αναφέρεται στη γνώση και τακτική που ακολουθούσαν στο πεδίο της μάχης (Senturk, 2012).<sup>25</sup> Ουσιαστικά οι πρώτοι που εφάρμοσαν πρακτικά την στρατηγική ήταν ο Κλεισθένης και οι δέκα στρατηγοί που αποτελούσαν το στρατιωτικό συμβούλιο της Αθήνας αλλά παράλληλα είχαν και πολιτική εξουσία (Παπαδάκης, 2002)<sup>26</sup>.

Για τον όρο στρατηγική συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς στη διεθνή βιβλιογραφία που προσπαθούν να εμβαθύνουν και να αποδώσουν με ακρίβεια την έννοια της λέξης. Ενδεικτικά ο Alfred Chandler (1962) ορίζει την στρατηγική ως «τον καθορισμό των μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων» (Παπαδάκης, 2002).

*Η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, τις φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της (Γεωργόπουλος, 2004)<sup>27</sup>.*

<sup>24</sup> Porter M., “what is strategy”?, Harvard Business Review, 1996

<sup>25</sup> Faruk Kerem Senturk, “A Study to Determine the usage of strategic management tools in the hotel industry”, published by Elsevier, 2012

<sup>26</sup> Παπαδάκης Βασίλης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002, 4η Έκδοση

<sup>27</sup> Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2004

Κατά τον Igor Ansoff(1985), *στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον* (Παπαδάκης, 2002).

Τέλος σύμφωνα με τον Hofer και Schendel *στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον* (Παπαδάκης, 2002).

### **2.1.2. Ανάλυση στρατηγικού υποδείγματος**

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της σκοπούς, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών (Παπαδάκης, 2002). Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.1 η στρατηγική διοίκησης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ότι ακολουθεί τρία διακριτά στάδια.

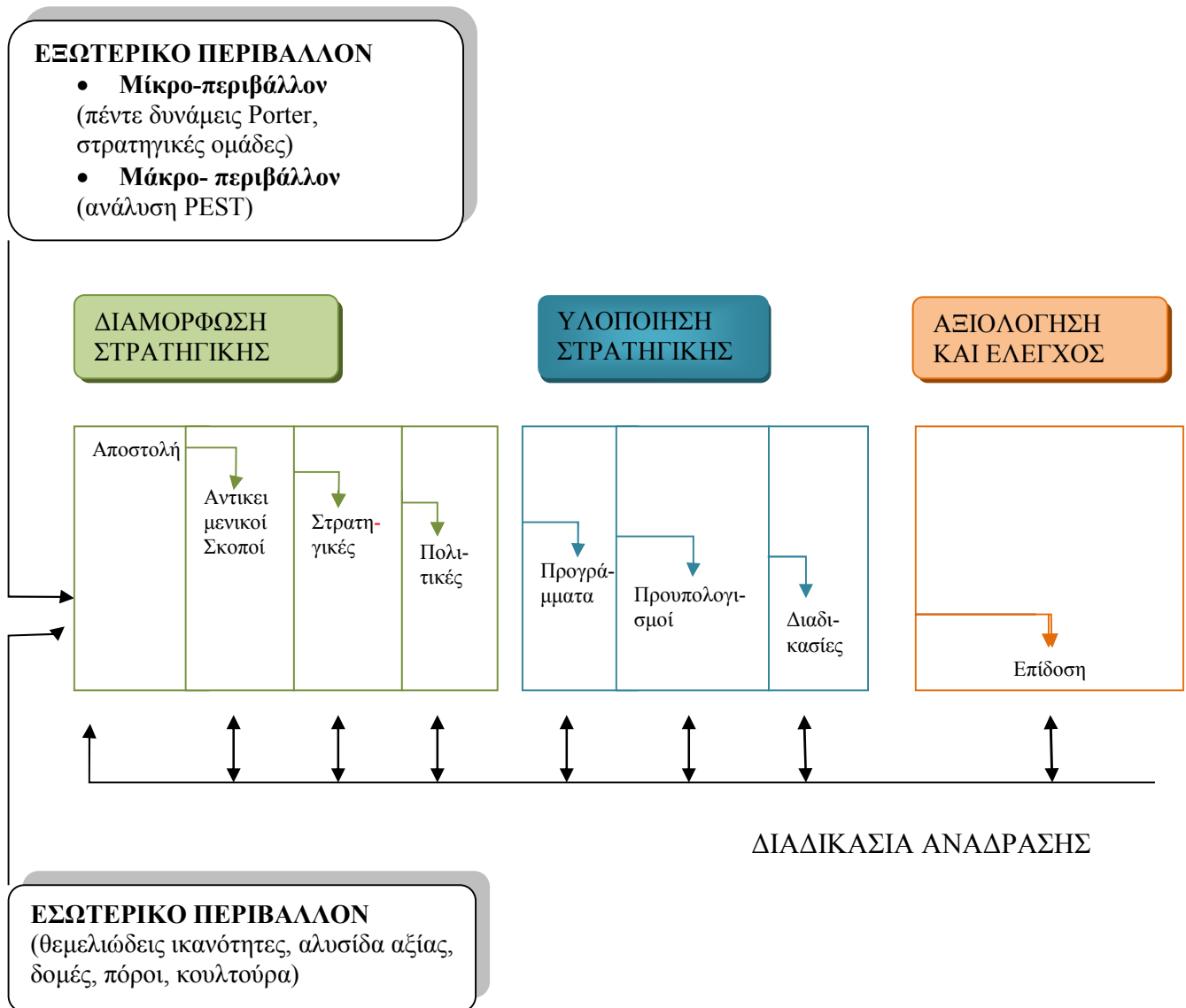
- Τη διαμόρφωση στρατηγικής
- Την υλοποίηση
- Την αξιολόγηση και έλεγχο

Πρόκειται για μια διαδικασία ορθολογικού προγραμματισμού κατά την οποία γίνονται προσπάθειες καλύτερης τοποθέτησης της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον, και διατήρησης της θέσης αυτής κατά το δυνατόν πιο αποτελεσματικά (Παπαδάκης, 2002). Το στρατηγικό μάνατζμεντ εμφανίστηκε σαν έννοια μετά τα μέσα της δεκαετίας του '70 για να καλύψει τα κενά του στρατηγικού σχεδιασμού. Πρόκειται για μια διαδικασία ευθυγράμμισης ολόκληρης της επιχείρησης με το περιβάλλον της και με κάποιο αποτέλεσμα, δηλαδή επιχειρησιακούς στόχους και αποστολή (Σιώμοκος, 2004)<sup>28</sup>.

Στο διάγραμμα 2.1. παρουσιάζεται αναλυτικά το μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ που θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό για κάθε επιχείρηση που σκέφτεται στρατηγικά στοχεύοντας στην επιτυχία.

---

<sup>28</sup> Σιώμοκος Γ., «Στρατηγικό μάρκετινγκ», εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2004



**Διάγραμμα 2.1.: Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ**

Πηγή: Wheelen Thomas Hunger David, 2010

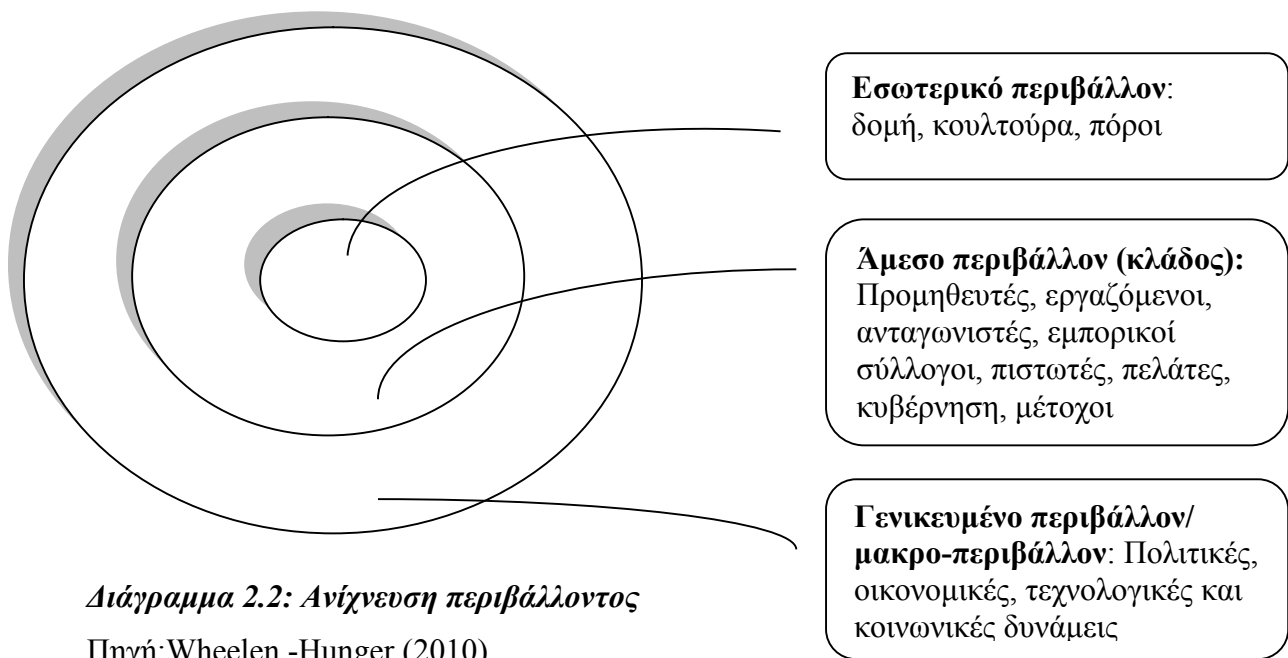
Το πρώτο στάδιο του υποδείγματος όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.1 είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής. Με τον όρο αυτό εννοούμε το σύνολο των διαδικασιών που θα ακολουθηθούν για τη δημιουργία της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Προϋπόθεση της διαμόρφωσης της στρατηγικής είναι η ανίχνευση και ανάλυση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, δύο όροι που θα αναλυθούν εκτενέστερα στη συνέχεια της εργασίας. Η διαμόρφωση της στρατηγικής

περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής της επιχείρησης, τον καθορισμό εφικτών αντικειμενικών σκοπών καθώς και την ανάπτυξη στρατηγικών και πολιτικών.

Το δεύτερο στάδιο του υποδείγματος αναφέρεται στην υλοποίηση της στρατηγικής. Πρόκειται για τη διαδικασία εκείνη μέσω της οποίας εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης. Προϋπόθεση αυτού είναι η εκτέλεση των πολιτικών και των σκοπών (objectives) που αποτυπώθηκαν στο προηγούμενο στάδιο. Η υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνει προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες τα οποία είναι υψίστης σημασίας καθώς από αυτά εξαρτάται η επιτυχία ή η αποτυχία της στρατηγικής που έχει χαραχθεί.

Το τρίτο στάδιο του υποδείγματος είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος. Πρόκειται για μια διαδικασία καταγραφής των αποτελεσμάτων και ελέγχου της συμβατότητας τους με τα επιθυμητά, σύμφωνα με τους στόχους που έχει θέσει. Μέσω του σταδίου αυτού η επιχείρηση μπορεί να προσδιορίσει τις αδυναμίες της στρατηγικής που έχει θέσει και να προβεί στην απαιτούμενη αναμόρφωση. Για το λόγο αυτό παρατηρούμε και την ανατροφοδότηση που υπάρχει στο διάγραμμα 2.1.

## 2.2. Ανίχνευση περιβάλλοντος





Όπως αναφέρθηκε προϋπόθεση για την αποτελεσματική διαμόρφωση και την αποδοτική υλοποίηση της στρατηγικής είναι η ανίχνευση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Αντιμετωπίζοντας την επιχείρηση ως ανοιχτό, κοινωνικο-οικονομικό σύστημα, οδηγούμαστε στην παραδοχή της ύπαρξης διαφόρων μορφών σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντος της. Οι σχέσεις αυτές είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, καθώς μέσα από αυτές διαμορφώνονται συνθήκες οι οποίες κατά κανόνα δύσκολα μπορούν να επηρεασθούν από αυτήν ή να προβλεφθούν πλήρως (Τερζίδης, 2011)<sup>29</sup>.

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα πολυδιάστατο περιβάλλον που καθορίζει σημαντικά τη λειτουργία και τις στρατηγικές κινήσεις της. Τι είναι όμως το περιβάλλον; Ως περιβάλλον μπορούμε να ορίσουμε όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Το περιβάλλον χωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό. Εξετάζοντας το εξωτερικό της περιβάλλον, μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει ευκαιρίες και απειλές που θα καθορίσουν τις στρατηγικές της αποφάσεις. Το ίδιο ισχύει και με το εσωτερικό όπου σαρώνοντας το μπορεί να εστιάσει σε τυχόν δυνάμεις και αδυναμίες που θα επηρεάσουν σημαντικά την χάραξη της στρατηγικής της. Σκοπός της ανίχνευσης του περιβάλλοντος είναι να προσδιορίσει τους στρατηγικούς, παράγοντες-εσωτερικά και εξωτερικά στοιχεία που καθορίζουν το μέλλον της επιχείρησης. Η ορθή και συστηματική εξέταση, αξιολόγηση και διάδοση των πληροφοριών που δέχεται από το εκάστοτε περιβάλλον της οδηγεί την επιχείρηση στην αποφυγή μιας ενδεχόμενης στρατηγικής έκπληξης εξασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα της. Σαφέστατα λοιπόν διαφαίνεται και από το διάγραμμα 2.2 ότι επιχειρηματικός στρατηγικός σχεδιασμός και περιβάλλον (μίκρο, μακρο) είναι δυο έννοιες αλληλένδετες, ο συνδυασμός των οποίων οδηγεί στην επιτυχία.

## 2.2.1. Ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος

### 2.2.1.1. Θεωρία των πόρων και ικανοτήτων

Η επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από το εσωτερικό περιβάλλον. Το εσωτερικό περιβάλλον μιας

“Η πεμπτουσί ατης  
στρατηγική ς βρ’ σκε πα στ  
δημιουργί ατ ω  
ανταγωνιστικώ ν  
πλεονεκτημά τ ω του αύ ριο  
γρηγορό τερα από τ ο ρυθμ  
που οι ανταγωνιστέ ς  
μιμού ντα τα ανταγ ω σα κα  
πλεονεκτή ματα του σή με ρα

Hamel & Prahalad

<sup>29</sup> Τερζίδης Κων/νος, «Μάνατζμεντ-στρατηγική προσέγγιση», Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα 2011

εταιρείας αποτελείται από μεταβλητές που βρίσκονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό και συνήθως δεν είναι υπό τον βραχυπρόθεσμο έλεγχο της ανώτατης διοίκησης. Οι μεταβλητές αυτές περιλαμβάνουν την δομή της εταιρείας, την κουλτούρα και τους πόρους, η σωστή χρήση των οποίων θα προσδώσει στην εταιρεία το προσδοκώμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Wheelen, Hunger, 2006) Με τον όρο **δομή** εννοούμε τον τρόπο οργάνωσης μιας επιχείρησης ως προς τη ροή της εξουσίας, της επικοινωνίας και της εργασίας. Η **κουλτούρα** μιας επιχείρησης αναφέρεται στα πιστεύω, στις αξίες και τη συμπεριφορά των μελών αυτής που της προσδίδουν μοναδικότητα. Τέλος, οι **πόροι** μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία εκείνα που διαθέτει ώστε να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων της. Οι πόροι μπορεί να είναι υλικοί και άυλοι, όπως άνθρωποι, εργασία, κεφάλαια κ.α. Οι μεταβλητές αυτές μπορεί να αποτελέσουν δυνάμεις ή αδυναμίες για μια επιχείρηση. Το σύνολο των δυνάμεων και των αδυναμιών που έχει μια επιχείρηση επηρεάζουν και τον τρόπο που ανταγωνίζεται στην αγορά.

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών. (Παπαδάκης, 2002) Σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής. (Grant, 1998)<sup>30</sup> Στη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, οι πόροι ομαδοποιημένοι αποτελούν τις ικανότητες. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δυο κατηγορίες:

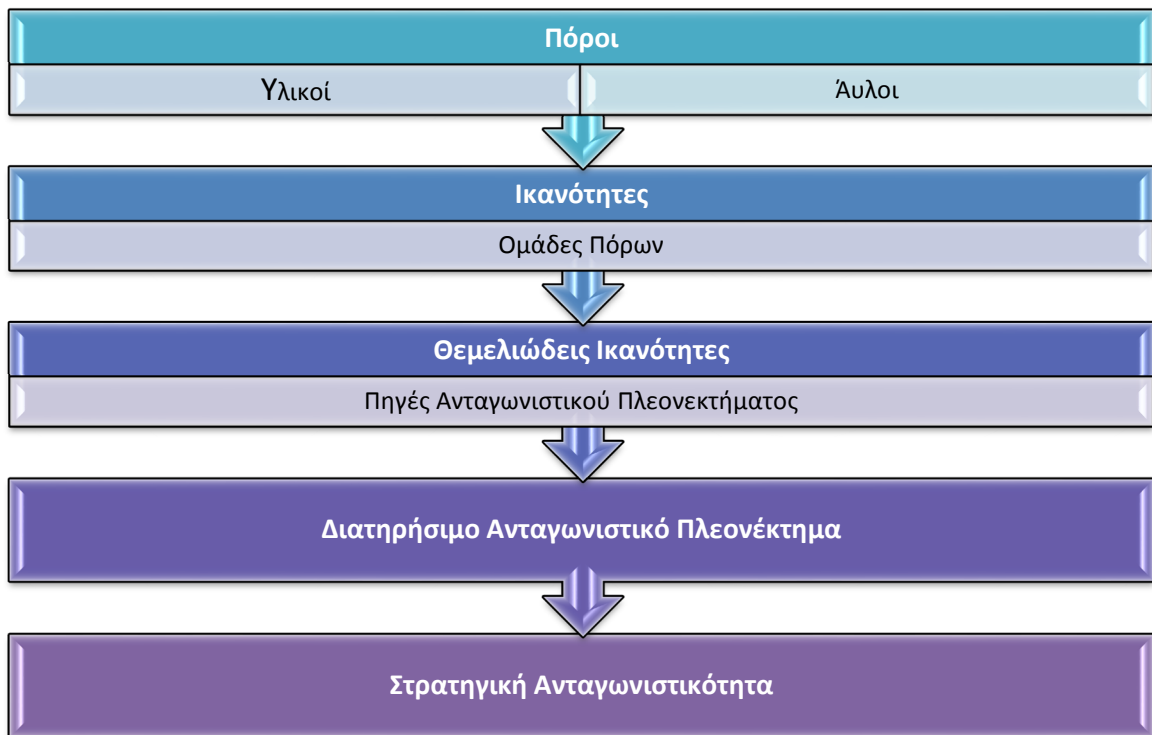
- Τις οριακές, τις οποίες είτε διαθέτουν, είτε μπορούν να μιμηθούν εύκολα οι ανταγωνιστές
- Τις θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες που δεν μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές και που μπορούν να μας δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

(Παπαδάκης, 2002)

---

<sup>30</sup> Grant R.M., “Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications”, Blackwell Business, 1998

Η δομή της θεωρίας αυτής παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



### Διάγραμμα 2.3 Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων

Πηγή: Ireland και Hoskisson, 2001<sup>31</sup>

Να σημειωθεί ότι Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί αξία με τρόπο που δεν μπορούν οι ανταγωνιστές. Για να είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διατηρήσιμο πρέπει να είναι **VRIO**: (Wheelen and Hunger, 2008)

- Αξία (*Value*): Προσδίδει στον πελάτη αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- Σπανιότητα (*Rareness*): Το έχουν οι ανταγωνιστές;
- Μίμηση (*Imitability*): Κοστίζει στους άλλους να το μιμηθούν;
- Οργάνωση (*Organization*): Είναι η επιχείρηση οργανωμένη για να εκμεταλλευτεί τους πόρους;

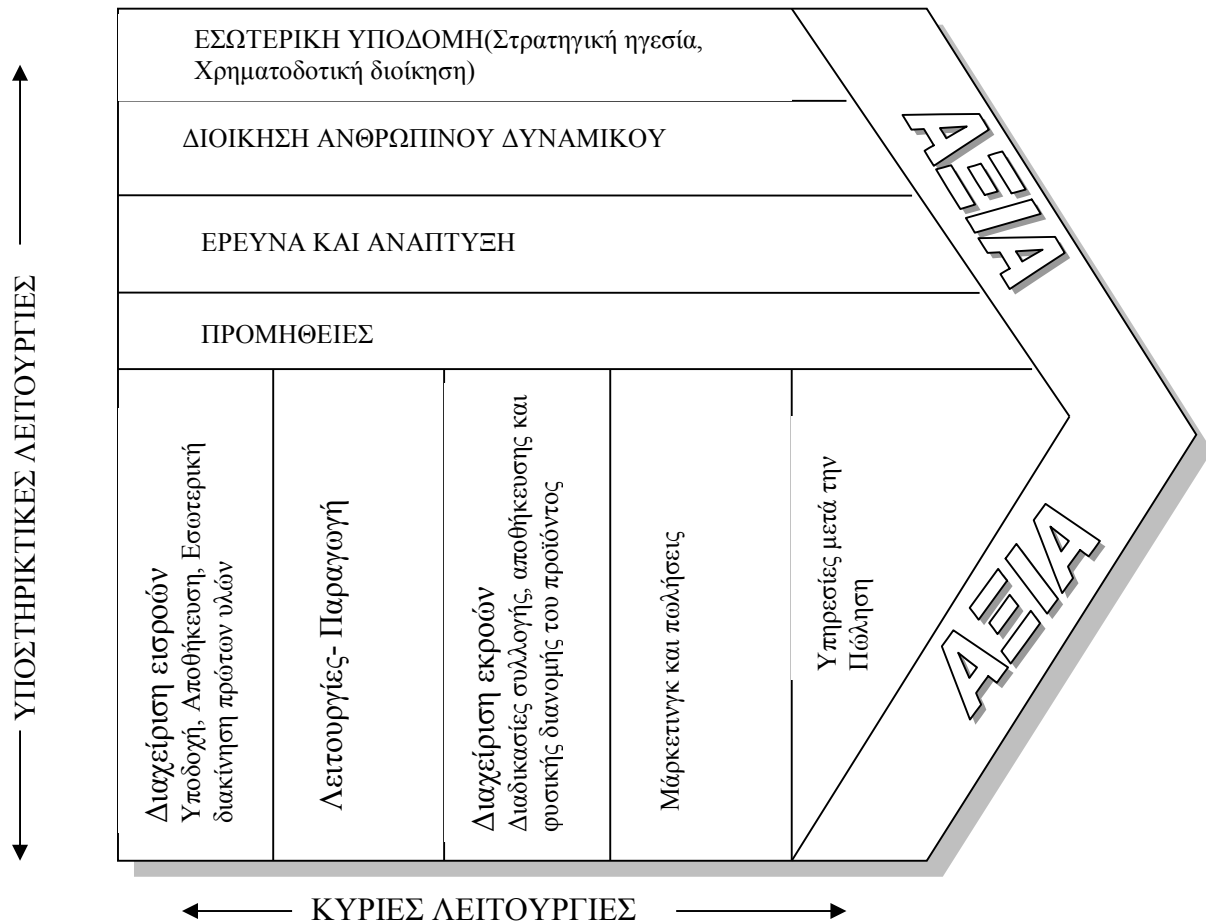
<sup>31</sup> Hitt M.R.D. Ireland and R.E. Hoskisson, “Strategic Management Competitiveness and Globalization”, West Publishing Company, 2001

### 2.2.1.2. Αλυσίδα αξίας

Μετά την ανάλυση των πόρων απαιτείται η ανεύρεση ενός τρόπου που να μπορεί να συνδέσει το προφίλ των πόρων της επιχείρησης με τη συνολική απόδοση των εφαρμοζόμενων στρατηγικών και να υποδεικνύει ξεκάθαρα το πώς οι διαφορετικές ενέργειες ή δραστηριότητες της επιχείρησης δημιουργούν και στηρίζουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, που οδηγεί στην αύξηση της μακροπρόθεσμης απόδοσης της (Θερίου, 2005)<sup>32</sup>. Για την ανάλυση αυτή έχει υιοθετηθεί η ανάλυση της «αλυσίδας αξίας». Σύμφωνα με αυτή η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της (Παπαδάκης, 2002). Η αλυσίδα αξίας αναλύει και περιγράφει τις δραστηριότητες που εκτελούνται εντός και εκτός του οργανισμού και τις συσχετίζει με την ανάλυση της ανταγωνιστικής ισχύος του οργανισμού. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης, 2002). Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνεται μια σχηματική παρουσίαση της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας, όπου φαίνεται ότι οι δραστηριότητες μπορούν να ταξινομηθούν, για κάθε επιχείρηση σε εννέα βασικές κατηγορίες λειτουργιών:

---

<sup>32</sup> Θερίου Ν., «Στρατηγική Διοίκησης Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005



**Διάγραμμα 2.4 Αλυσίδα αξίας**

Πηγή: Porter, 1985

Σύμφωνα με τον Porter(1985) οι δραστηριότητες διακρίνονται σε κύριες και δευτερεύουσες. Οι κύριες δραστηριότητες συνδέονται άμεσα με την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας και ομαδοποιούνται σε:

- Διαχείριση Εισροών
- Λειτουργίες
- Διαχείριση Εκροών
- Μάρκετινγκ - Πωλήσεις
- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση

Η κάθε κύρια δραστηριότητα συνδέεται με τις υποστηρικτικές δραστηριότητες που αφορούν τους τομείς

- Προμήθειας
- Έρευνας και Ανάπτυξης
- Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων
- Υποδομών

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω η αλυσίδα αξίας θεωρείται ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια των στελεχών για τον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και την αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών της και των μοναδικών της ικανοτήτων. Η αλυσίδα αξίας όντας ένα χρήσιμο πλαίσιο αναλυτικής διερεύνησης του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα διάγνωσης των πλεονεκτημάτων αλλά και των σημείων που χρήζουν βελτίωσης βοηθώντας σε σημαντικό βαθμό στην διαμόρφωση μιας επιτυχημένης στρατηγικής για την επιχείρηση. (Walters and Lancaster, 2000)<sup>33</sup>

### 2.2.2. Ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από ορισμένες δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τη λειτουργία και εξέλιξη της. Πρόκειται για μεταβλητές (ευκαιρίες και απειλές) που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης και δεν είναι υπό τον βραχυπρόθεσμο έλεγχο της ανώτατης διοίκησης (T. Wheelen, D. Hunger, 2012)<sup>34</sup>. Στόχος της στρατηγικής διαχείρισης του

*«Η διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν πρέπει να είναι ένα ειδικό πρόγραμμα που καταρτίζεται μόνο όταν ο θόρυβος της αλλαγής γίνεται εκκωφαντικός»*

*Kenneth R. Andrews*

εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η επιχείρηση να γνωρίζει και να κατανοεί τις δυνάμεις του ανταγωνισμού αλλά και να διαχειρίζεται τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα γύρω από αυτή επιτρέποντας της να είναι σε θέση να εντοπίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές που την επηρεάζουν. Κάθε επιχείρηση δραστηριοποιείται σε δύο επιμέρους εξωτερικά περιβάλλοντα.

Από τη μια υπάρχει το γενικευμένο - μακρο περιβάλλον (societal environment) που επιδρά άμεσα στις λειτουργίες της επιχείρησης και διαχωρίζεται σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις :

- φ Το πολιτικό-νομικό περιβάλλον (Political-legal),
- φ Το οικονομικό περιβάλλον (Economic)

<sup>33</sup> Walters D. & Lancaster G., "Implementing value strategy through the value chain", Management Division, Vol 38, No 3, pp 10-178

<sup>34</sup> Wheelen Thomas L. Hunger David J. , "Strategic Management and Business Policy", Pearson Education Inc., New Jersey 2012 13<sup>th</sup> edition

- φ Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον (Sociocultural)
  - φ Το τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)
- (Γεωργόπουλος, 2004)

Για την διερεύνηση του μακρο-περιβάλλοντος και των δυνάμεων αυτής, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ανάλυση PEST, η ονομασία της οποίας προκύπτει από τα αρχικά των βασικότερων διαστάσεων που προαναφέρθηκαν.

Από την άλλη υπάρχει το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης (task environment), το οποίο επηρεάζει άμεσα την επιχείρηση αφού μέσω αυτού προσδιορίζεται και διαμορφώνεται μια άρτια στρατηγική (Παπαδάκης, 2002). Το μικρο-περιβάλλον αναφέρεται στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Με τον όρο «κλάδος» αναφερόμαστε στον «τομέα» εκείνο στον οποίο δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις που παράγουν τα ίδια ή παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Στο περιβάλλον αυτό ανήκουν όλοι εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία μιας επιχείρησης όπως οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι πιστωτές, τα εργατικά συνδικάτα, οι τοπικές κοινότητες και οι λοιπές ομάδες ενδιαφερόμενων για την επιχείρηση (Παπαδάκης, 2002). Για τη διερεύνηση του κλαδικού περιβάλλοντος μπορούν να χρησιμοποιηθούν δύο αναλύσεις: το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων-υπόδειγμα Porter, και η ανάλυση στρατηγικών ομάδων (strategic groups). Οι αναλύσεις αυτές θα παρουσιαστούν εκτενέστερα παρακάτω σε μια διευρυμένη ανάλυση του ξενοδοχειακού κλάδου επιδιώκοντας τη καλύτερη κατανόηση και βοηθώντας στη διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με αυτόν.

### **2.2.2.1. Γενικευμένο περιβάλλον/ μάκρο-περιβάλλον**

#### **Ανάλυση PEST**

Κατά την ανάλυση του μάκρο- περιβάλλοντος είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν μια σειρά από ζωτικής σημασίας μεταβλητές που είναι πιθανό να επιδρούν στη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης και κατά συνέπεια στα επίπεδα προσφοράς και ζήτησης. Οι συνεχείς και ριζικές αλλαγές που συμβαίνουν στην κοινωνία δημιουργούν ένα αβέβαιο περιβάλλον και έχουν επίπτωση στη

λειτουργία του οργανισμού (Tsiakkios, 2002)<sup>35</sup>. Για το λόγο αυτό είναι σημαντική η καταγραφή και μελέτη αυτών έτσι ώστε να αποφευχθούν σημαντικές δυσμενείς επιπτώσεις στη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

Η ανάλυση PEST βοηθά ώστε να κατηγοριοποιηθεί ένας μεγάλος αριθμός πιθανών μεταβλητών που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη ροή των λειτουργιών της επιχείρησης. Πρόκειται για ένα πλαίσιο που κατηγοριοποιεί τις περιβαλλοντικές επιδράσεις, δηλαδή τις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές διαστάσεις. Η ανάλυση βοηθά ώστε να καταγραφούν οι επιπτώσεις κάθε διάστασης ξεχωριστά στη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δίνουν στην επιχείρηση το πλεονέκτημα της γνώσης των ευκαιριών του περιβάλλοντος της αλλά και των απειλών αυτού βοηθώντας τη ώστε να δημιουργήσει το κατάλληλο στρατηγικό πλάνο αντιμετώπισης τους. Σύμφωνα με τον Kotler (2000)<sup>36</sup>, η ανάλυση PEST είναι ένα χρήσιμο στρατηγικό εργαλείο για την κατανόηση της αγοράς καθώς και της θέσης της επιχείρησης μέσα σε αυτή. Διασφαλίζει στην εταιρεία ότι οι επιδόσεις της είναι ευθυγραμμισμένες θετικά με τις ισχυρές δυνάμεις που επηρεάζουν το επιχειρηματικό περιβάλλον και αποτελεί αρωγό στην περίπτωση εξάπλωσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της σε άλλες αγορές. Η ανάλυση PEST εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος. Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της και με αυτό τον τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος (Παπαδάκης, 2002)<sup>37</sup>. Κύριες διαστάσεις της ανάλυσης PEST είναι οι εξής:



<sup>35</sup> Tsiakkios A, "Strategic planning and education: the case of Cyprus", The International Journal of Educational Management, Bradford 2002

<sup>36</sup> Kotler P., "Strategic Management", New Jersey, Prentice Hall, Tenth Edition, 2000

<sup>37</sup> Παπαδάκης Βασίλης, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002, Έκδοση Δ΄



### **Πολιτική διάσταση**

Με τον όρο πολιτική διάσταση θεωρούνται όλοι εκείνους οι παράγοντες που σχετίζονται με την πολιτική κατάσταση της χώρας, τις εκάστοτε κυβερνήσεις καθώς και τη νομοθεσία που μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στη λειτουργία της επιχείρησης. Η ύπαρξη πολιτικής αστάθειας, η αλλαγή νομοθετικών ρυθμίσεων και διαταγμάτων που αφορούν τη λειτουργία των επιχειρήσεων, τα άτομα που απαρτίζουν το πολιτικό σύστημα, η φορολογία, είναι παράγοντες που μπορούν να χαρακτηριστούν ως ευκαιρίες ή απειλές για την εκάστοτε επιχείρηση επιδρώντας καταλυτικά στη διακοπή ή τη συνέχιση της λειτουργίας της.

### **Οικονομική διάσταση**

Με τον όρο οικονομική διάσταση εννοούνται όλοι οι παράγοντες εκείνοι που σχετίζονται με την οικονομία της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Πρόκειται δηλαδή για όλες τις οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα μέσα σε αυτή όπως παραδείγματος χάρη το ΑΕΠ, το επίπεδο ανεργίας, τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, η διάθεση εισοδήματος κ.α. Οικονομικά μεγέθη που επηρεάζουν άμεσα όλη τη δραστηριότητα και στρατηγική της επιχείρησης. Φυσικά η ανάλυση και η εκτίμηση της γενικότερης οικονομίας δεν αρκεί, αλλά θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη και η οικονομική κατάσταση του κλάδου όπου θα πραγματοποιηθεί η επένδυση (Παπαδάκης, 2012).

### **Κοινωνική-πολιτισμική διάσταση**

Το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον συγκεντρώνει τη ζήτηση και τις προτιμήσεις, οι οποίες ποικίλλουν ανάλογα με την τάση της εποχής, το διαθέσιμο εισόδημα και τις γενικότερες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα προσφέροντας ευκαιρίες αλλά και απειλές για μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων. Με την πάροδο του χρόνου και με τον αναμενόμενο κορεσμό του κύκλου ζωής των προϊόντων να λαμβάνει χώρα, η καινοτομία είναι αναπόφευκτη για τις επιχειρήσεις και τα προϊόντα τους. Για τη δημιουργία αυτής, άμεση προϋπόθεση είναι οι δημογραφικές αλλαγές στη δομή του πληθυσμού κατά ηλικία, η ευμάρεια διαφόρων περιοχών, ο αριθμός των εργαζομένων κ.α. Για το λόγο αυτό, η κάθε επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί το κοινωνικό-πολιτισμικό περιβάλλον

προκειμένου να προσαρμόζεται συνεχώς με αυτό (Γεωργόπουλος, 2004). Συμπερασματικά λοιπόν θα μπορούσαμε να τονίσουμε τη σημασία των κοινωνικο-πολιτισμικών παραγόντων οι οποίοι περιλαμβάνουν όχι μόνο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν αλλά και διάφορους άλλους παράγοντες όπως τη δομή της οικογένειας, το επίπεδο εκπαίδευσης των ατόμων, τα ήθη, τα έθιμα, τον αριθμό των γεννήσεων και άλλα παρόμοια.

### **Τεχνολογική διάσταση**

Η τεχνολογική διάσταση αναφέρεται σε οποιαδήποτε τεχνολογική εξέλιξη λαμβάνει χώρα στο περιβάλλον της επιχείρησης. Είναι γεγονός ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις επηρεάζουν άμεσα τις επιχειρήσεις είτε θετικά είτε αρνητικά ανάλογα με τον τρόπο που θα τις χειριστούν. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία για τις επιχειρήσεις που θα υιοθετήσουν άμεσα τη νέα τεχνολογία αλλά ταυτόχρονα και απειλή για αυτές που δεν θα την ενσωματώσουν καθόλου ή θα αργήσουν να την υιοθετήσουν. Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει:

- ☞ Τις ανακαλύψεις που προέρχονται από επιστήμονες
  - ☞ Τις βελτιώσεις στις μεθόδους παραγωγής
  - ☞ Την πρόοδο στον χώρο της επεξεργασίας των δεδομένων
- (Γεωργόπουλος, 2002)

### **2.2.2.1.1. Ανάλυση PEST για τον Ελληνικό Τουρισμό**

#### **Πολιτικό περιβάλλον**

Πολύ λίγα πράγματα έχουν αλλάξει στην Ελληνική πολιτική σκηνή από το τέλος του 19ου αιώνα μέχρι και σήμερα. Πτωχεύσεις, δάνεια, συνεχής αντιπαράθεση των δύο κυρίαρχων παρατάξεων, παρελαύνουν μπροστά μας τονίζοντας πως μόνο τα ονόματα και οι χρονολογίες διαφέρουν ενώ η ουσία παραμένει η ίδια.

Είναι γνωστό ότι το πολιτικό σύστημα μιας χώρας και γενικότερα η πολιτική κατάσταση που επικρατεί επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τόσο τον εγχώριο όσο και το διεθνή τουρισμό. Ένα ασταθές πολιτικό περιβάλλον δημιουργεί ανασφάλειες και φόβους με

αποτέλεσμα την έλλειψη ζήτησης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Οι ξένοι ταξιδιώτες φοβούμενοι μια πιθανή εξέγερση ή μια αναπάντεχη πολιτική αναταραχή αποφασίζουν να επιλέξουν πιο ασφαλείς προορισμούς για τις διακοπές τους.

Πιο συγκεκριμένα για την Ελλάδα, σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τα τελευταία χρόνια τον ρυθμό κρατήσεων και αγοράς τουριστικών πακέτων είναι και η αρνητική δημοσιότητα που έχει λάβει η χώρα μας από τα διεθνή μέσα ενημέρωσης και που σχετίζεται με τις δυσχερείς οικονομικές συνθήκες. Η αβεβαιότητα που επικρατεί σχετικά με την παραμονή της χώρας στο ευρώ, αλλά και η αστάθεια λόγω της υπάρχουσας πολιτικής κατάστασης, καθώς επίσης και οι φήμες για ένα άντι-γερμανικό αίσθημα που διακατέχει τον Ελληνικό λαό και που καλλιεργεί μερίδα του διεθνούς τύπου επηρεάζουν αρνητικά την εικόνα της μειώνοντας σημαντικά τα ποσοστά επισκεψιμότητας. Μια πρόσφατη δημοσκόπηση μεταξύ των μανάτζερ της τουριστικής βιομηχανίας καταδεικνύει εντυπωσιακά ότι οι γερμανοί τουρίστες επιλέγουν τον τόπο των διακοπών τους όλο και περισσότερο με κριτήριο και την πολιτική κατάσταση, ενώ επηρεάζονται από διαθέσεις ανεξάρτητες του περιεχομένου των τουριστικών καταλόγων», υπογραμμίζει ο πρόεδρος του «Travel Industrie Club» Ντιρκ Μπρέμερ ([www.dw.de](http://www.dw.de), 2013)<sup>38</sup>.

Η σημερινή πολιτική κατάσταση της χώρας έχει σταθεροποιηθεί αρκετά σε σχέση με τα πέντε προηγούμενα χρόνια. Ο φόβος όμως εξακολουθεί να υπάρχει γεγονός που ωθεί την κυβέρνηση σε έναν αγώνα δρόμου προκειμένου να επαναφέρει το παλιό προφίλ της Ελλάδας στο προσκήνιο επιχειρώντας να σβήσει την όποια άσχημη εικόνα των πέντε τελευταίων ετών. Πέντε χρόνια αρκετά για να καταρρακώσουν τον ελληνικό τουρισμό και κατ' επέκταση το εισόδημα και την οικονομία της χώρας. Η εικόνα της Ελλάδας πιο σπλωμένη από ποτέ και ένας από τους καλύτερους τουριστικούς προορισμούς να έχει υποστεί τη μεγαλύτερη μείωση των τελευταίων ετών.

Σήμερα, πρωθυπουργός και υπουργοί προσπαθώντας να ξαναχτίσουν αυτά που η κρίση γκρέμισε σε λίγα μόλις χρόνια έρχονται σε επαφές και κλείνουν συμφωνίες με τις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές χώρες και όχι μόνο. Πρόσφατα η υπουργός τουρισμού προέβη σε μια συμφωνία οκτώ σημείων που αφορούν την τουριστική συνεργασία ανάμεσα σε Ελλάδα και Γαλλία. Με το κείμενο που συνυπέγραψαν η υπουργός Τουρισμού και η

---

<sup>38</sup>Η Ευρωκρίση έπληξε και το τουριστικό ίματζ, [www.dw.de](http://www.dw.de), 13-3-2013  
Seen: 22/06/2013 18:30

υπουργός Βιοτεχνίας, Εμπορίου και Τουρισμού της Γαλλίας, συμφώνησαν να προωθήσουν την ανάπτυξη και την ενίσχυση της συνεργασίας των χωρών τους στον τομέα του τουρισμού. Πιο συγκεκριμένα οι δύο πλευρές αναμένεται να διευκολύνουν τις τουριστικές ροές μεταξύ των χωρών τους και να ενθαρρύνουν τη συνεργασία μεταξύ των ενώσεων των ταξιδιωτικών πρακτορείων, καθώς και μεταξύ των άλλων επιχειρήσεων και οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον τομέα του τουρισμού. ([www.dw.de](http://www.dw.de), 2013)

Επιπλέον μέσω ανταλλαγής πληροφοριών και διαφημίσεων θα ενισχύσουν την ενημέρωση του κοινού των δύο χωρών όσον αφορά στα τουριστικά τους αξιοθέατα και θα αυξήσουν τις διμερείς τουριστικές ανταλλαγές. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω συμμετοχής σε εκθέσεις, συνέδρια και άλλες τουριστικές εκδηλώσεις που οργανώνονται σε Ελλάδα και Γαλλία, αλλά και με προσκλήσεις τουριστικών πρακτόρων και δημοσιογράφων. ([www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr), 2013)<sup>39</sup>

Επιπλέον ο πρόεδρος των Τουριστικών Πρακτόρων στις ΗΠΑ (USTOA), σημείωσε ότι η Ελλάδα, ως τουριστικός προορισμός, βρίσκεται ψηλά στις προτιμήσεις στελεχών της τουριστικής αγοράς στις Ηνωμένες Πολιτείες και σε αυτό συνέβαλε καθοριστικά η εικόνα της σταθερότητας που εμπεδώνεται διεθνώς για την Ελλάδα, η «ομαλή μετάβαση» σε μια νέα εποχή για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, και το αίσθημα της ασφάλειας που υπάρχει και το οποίο θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμο αναφορικά με τις επιλογές των τουριστών από τις Ηνωμένες Πολιτείες ([www.real.gr](http://www.real.gr), 2013)<sup>40</sup>

Σημαντικό επίσης να σημειώσουμε ότι ο πιο έντονος φόβος των ξένων τουριστών είναι οι απεργίες και οι διαδηλώσεις. Κλειστοί αρχαιολογικοί χώροι έκαναν το γύρω της Ευρώπης δημιουργώντας προβληματισμό στους εν δυνάμει τουρίστες. Εικόνες που αποτελούν πλέον παρελθόν καθώς επετεύχθη συμφωνία με το υπουργείο πολιτισμού προκειμένου τα μουσεία να λειτουργούν σε οποιαδήποτε περίπτωση. Τέλος το κράτος πρόεβη σε κάποιες προτάσεις για την ενίσχυση του τουρισμού όπως η κατάργηση της κάρτας βίζας για τους ρώσους ταξιδιώτες, η μείωση της φορολογίας καθώς και η

---

<sup>39</sup>Τι περιλαμβάνει η ελληνο-γαλλική συμφωνία που υπεγράφη για τον Τουρισμό, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr), 20/02/2013 08:57

Seen: 22/06/2013 18:00

<sup>40</sup> Ο Ελληνικός τουρισμός είναι αισθητά βελτιωμένος, [www.real.gr](http://www.real.gr), 7/06/2013 5:03

Seen: 22/06/2013 18:45

διεύρυνση της τουριστικής περιόδου μέσω της προώθησης διαφορετικών ειδών τουρισμού από τα συνηθισμένα όπως, γαστρονομικός τουρισμός, χειμερινός τουρισμός αλλά και προσκυνηματικός τουρισμός.

Όλα τα ανωτέρω σε συνδυασμό με το ότι η Ελλάδα έχει πάψει να είναι στο επίκεντρο των αρνητικών δημοσιευμάτων έχουν αυξήσει και πάλι το ενδιαφέρον των ξένων ταξιδιωτών για το ελληνικό τουριστικό προϊόν γεγονός που έγινε εμφανές και από τα υψηλά ποσοστά που σημείωσε ο ελληνικός τουρισμός το 2013. Όπως όλα δείχνουν η Ελλάδα έχει αρχίσει να ξαναζεί το μύθο της. Οι τουρίστες επιστρέφουν στην πατρίδα του ξένιου Δία, η οποία επανατοποθετείται δυναμικά στο διεθνή τουριστικό χάρτη υποσχόμενη την κατάρριψη των ποσοστών του 2013, επιτρέποντας σε πολλούς να σπεύδουν να χαρακτηρίσουν το 2014 ως «χρονιά της τουριστικής Ελλάδας».([www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr), 2013)<sup>41</sup>

### **Οικονομικό περιβάλλον**

Η οικονομική κρίση που ξέσπασε στην Ελλάδα το 2008 ήταν ασυνήθιστα μεγάλης έντασης αλλά και διάρκειας. Η κρίση αυτή πυροδοτήθηκε το 2008 στις ΗΠΑ και εξαπλώθηκε με εκπληκτική ταχύτητα στον υπόλοιπο κόσμο. Οι επιπτώσεις της κρίσης εκτός από την Ελλάδα έγιναν εμφανείς και στις διεθνείς χρηματαγορές, οι οποίες από το 2008 βρίσκονται σε ελεύθερη πτώση χωρίς προοπτική σύντομης ανάκαμψης. Συνέπειες της κρίσης ήταν να χτυπηθούν πολλοί κλάδοι της οικονομικής δραστηριότητας της χώρας, όπως για παράδειγμα ο εγχώριος τουρισμός, ο οποίος αποτελεί και την κύρια πηγή εσόδων της. Πολύ πριν από τη κρίση όμως, αξίζει να σημειώσουμε ότι ο ελληνικός τουρισμός αντιμετώπιζε σοβαρά διαρθρωτικά προβλήματα και είχε έντονα σημεία παθογένειας που σταδιακά τον ωθούσαν στην απώλεια του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος από άποψη σχέσης αξίας-τιμής (value for money) συγκριτικά με τους νέους ανταγωνιστές που προσέφεραν το ίδιο τουριστικό προϊόν σε χαμηλότερη τιμή (Σκουλάς, 2009)<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> Εσπασαν τα ρεκόρ οι κρατήσεις Αυστριακών τουριστών για διακοπές στην Ελλάδα, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr), 11/04/2013 15:57

Seen: 22/06/2013 19:30

<sup>42</sup>Σκουλάς Νίκος, Τρισδιάστατη η κρίση στον Ελληνικό Τουρισμό , [traveldailynews.gr](http://traveldailynews.gr), 17/03/2009

Seen: 22/06/2013 18:00

Η κρίση επηρέασε την Ελλάδα τόσο εκ των έσω όσο και εκ των έξω. Οι πολίτες της χώρας δέχτηκαν εμφανή μείωση των εσόδων τους, ραγδαία αύξηση των εξόδων τους και πρωτοφανή αυξημένα ποσοστά ανεργίας γεγονότα που επηρέασαν σημαντικά την κίνηση των Ελλήνων ταξιδιωτών. Πλέον οι δαπάνες για τουριστικές υπηρεσίες δεν αποτελούν την πρώτη προτεραιότητα διάθεσης του διακριτικού εισοδήματος καθώς μια οικογένεια μεσαίας οικονομικής τάξης πιθανότατα θα αναβάλλει ή θα μειώσει τη διάρκεια και τη δαπάνη της εν λόγω ανάγκης (Σκουλάς, 2009).

Πιο συγκεκριμένα και σύμφωνα με έρευνα της ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων τράπεζας της Ελλάδος τον Απρίλιο του 2013 σχετικά με τη μέση κατά κεφαλή δαπάνη από το 2000-2012 τα αποτελέσματα καταγράφονται στον Πίνακα 2.1.

**Πίνακας 2.1**  
**Κατά κεφαλήν δαπάνη από το 2000-2012**

| Έτος | Μείωση κατά κεφαλή Δαπάνη (€)              | Μεταβολή |
|------|--|----------|
| Year | Average per capita tourism expenditure(€ ) | Change   |
| 2000 | 813  |          |
| 2001 | 813  | 0,0%     |
| 2002 | 819  | 0,8%     |
| 2003 | 762  | -7,0%    |
| 2004 | 882  | 15,8%    |
| 2005 | 746  |          |
| 2006 | 746  | 0,0%     |
| 2007 | 700  | -6,2%    |
| 2008 | 730  | -4,3%    |
| 2009 | 697  | -4,5%    |
| 2010 | 640  | -8,2%    |
| 2011 | 639  | -0,1%    |
| 2012 | 646  | 1,0%     |

Πηγή: Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (2012)

Από την άλλη πλευρά η πορεία των οικονομιών των χωρών που τροφοδοτούν την ελληνική τουριστική αγορά (Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Ιταλία, Γαλλία, ΗΠΑ) εμφανίζει αρνητικούς ρυθμούς ανάπτυξης από το 2009 και η οποιαδήποτε πιθανή

ανάκαμψη τους αποδεικνύεται αναιμική ([www.hotelandrestaurant.gr](http://www.hotelandrestaurant.gr), 2013)<sup>43</sup>. Οι χώρες αυτές βρίσκονται στο επίκεντρο της οικονομικής κρίσης με διογκωμένη ανεργία, συρρίκνωση εισοδημάτων και πολύ υψηλό δείκτη ανασφάλειας και αβεβαιότητας των κατοίκων τους. Συναισθήματα που ως γνωστόν καθορίζουν τη ζήτηση για τουριστικές υπηρεσίες και προϊόντα καθώς η ορθότητα της επιλογής του προορισμού του δυνητικού τουρίστα εξαρτάται από την ανασφάλεια που του προκαλεί η εκάστοτε χώρα, από το μέγεθος του κινδύνου που μπορεί να ανεχτεί αλλά και από τα μέτρα που λαμβάνει αυτή για την αντιμετώπιση των συμβάντων που τα προκαλούν.

Εκτός από τα ανωτέρω η υποτίμηση των νομισμάτων πολλών από τις χώρες-μέλη της ΕΕ καθιστά το ελληνικό τουριστικό προϊόν τιμολογιακά ανέγγιχτο με αποτέλεσμα οι ξένοι ταξιδιώτες να στρέφονται σε ανταγωνιστικά, φθηνότερα τουριστικά προϊόντα. Τέλος τα δημοσιεύματα στα ξένα ειδησεογραφικά πρακτορεία για μια πιθανή έξοδο της Ελλάδας από το ευρώ ενέτεινε την ήδη υπάρχουσα ανασφάλεια των τουριστών μειώνοντας σε σημαντικό βαθμό τις αφίξεις των ξένων ταξιδιωτών τα τελευταία χρόνια με αποκορύφωμα το 2012. Σύμφωνα με την έρευνα της ΣΕΤΕ τον Απρίλιο του 2012 σχετικά με την εισερχόμενη ταξιδιωτική κίνηση μη κατοίκων στην Ελλάδα τα τελευταία 7 χρόνια εμφανίζεται στον Πίνακα 2.2.

**Πίνακας 2.2**  
**Εισερχόμενη ταξιδιωτική κίνηση μη κατοίκων στην Ελλάδα 2005-2012**

| Χώρα προέλευσης           | 2005            | 2006            | 2007            | 2008            | 2009            | 2010            | 2011            | 2012            |
|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Χώρες ΕΕ-27               | 11.218,1        | 11.910,3        | 12.462,5        | 11.815,3        | 10.887,5        | 10.199,9        | 10.698          | <b>9.791,9</b>  |
| Χώρες ζώνης ευρώ          | 7.068,9         | 7.590,8         | 7.595,3         | 7.173,5         | 6.598,7         | 6.109,2         | 6.600,2         | <b>5.866,3</b>  |
| Χώρες ΕΕ εκτός ζώνης ευρώ | 4.149,3         | 4.319,5         | 4.867,1         | 4.641,7         | 4.288,8         | 4.090,7         | 4.097,8         | <b>3.925,7</b>  |
| Λοιπές χώρες              | 3.170,0         | 3.315,9         | 3.702,8         | 4.123,6         | 4.027,0         | 4.807,6         | 5.729,2         | <b>5.725,7</b>  |
| <b>ΣΥΝΟΛΟ</b>             | <b>14.388,2</b> | <b>15.226,2</b> | <b>16.165,3</b> | <b>15.938,8</b> | <b>14.914,5</b> | <b>15.007,5</b> | <b>16.427,2</b> | <b>15.517,6</b> |

Πηγή: Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (2012)

<sup>43</sup> Οικονομική κρίση και τουρισμός. Καταστροφολογία ή πραγματικότητα;, [www.hotelandrestaurant.gr](http://www.hotelandrestaurant.gr) , 26.05.2013 16:00

Seen: 22/06/2013 15:00



Όπως διαπιστώνεται από τον ανωτέρω πίνακα και σύμφωνα με τον γενικό διευθυντή της REWE-Touristik το πρόβλημα περιορίζεται στο πλαίσιο της ευρωζώνης. Πιο συγκεκριμένα «Δεν έχει μειωθεί η ζήτηση για την Ελλάδα σε διεθνές επίπεδο, αλλά μόνο εντός της ευρωζώνης, δηλαδή εκεί που συζητήθηκε έντονα το θέμα της Ελλάδας και το ζήτημα της επιβίωσης του ευρώ» ([www.dw.de](http://www.dw.de), 2013)<sup>44</sup>. Σε άλλες χώρες, όπως για παράδειγμα στη Ρωσία σημειώθηκε αύξηση της ζήτησης για ελληνικούς προορισμούς, επειδή εκεί δεν ετέθη το ζήτημα του ευρώ και δεν συζητήθηκε αρνητικά η Ελλάδα

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι οι επιπτώσεις των οικονομικών μεταβολών στη χώρα μας είναι πολλές και έχουν μακροπρόθεσμο αντίκτυπο τόσο στην τουριστική πορεία της όσο και στη γενικότερη ανάκαμψη της. Για το λόγο αυτό η Ελλάδα καλείται να καλύψει λίγο από το χαμένο έδαφος των τελευταίων χρόνων μέσω μιας επιθετικής πολιτικής προσέγγισης των ξένων ταξιδιωτών προσφέροντας τους ανταγωνιστικά πακέτα διακοπών και διαφημίζοντας τους μια χώρα ασφαλή τόσο κοινωνικά όσο και οικονομικά διώχνοντας τους φόβους και την ανασφάλεια των παρελθόντων χρόνων.

### **Κοινωνικό περιβάλλον**

Η κουλτούρα του εκάστοτε λαού, τα ήθη, τα έθιμα, οι αντιλήψεις και ο τρόπος ζωής των κατοίκων συντελούν στη δημιουργία του προφίλ της εκάστοτε χώρας, της εικόνας που βλέπουν οι ξένοι και που αντικατοπτρίζει την ιστορία και τον πολιτισμό ενός ολόκληρου έθνους. Στην Ελλάδα του 2013 η εικόνα αυτή έχει αμαυρωθεί σημαντικά γεγονός στο οποίο συνετέλεσε η κρίση του 2008 και οι επιπτώσεις της. Τα ξένα ειδησεογραφικά πρακτορεία μεταδίδουν διαρκώς εικόνες από την Ελλάδα της κρίσης. Εικόνες από πορείες και συγκρούσεις, από έναν πεινασμένο και εξαθλιωμένο λαό που προσπαθεί με κάθε τρόπο να επιβιώσει σε μια χώρα χρεοκοπημένη και ντροπιασμένη. Εικόνες που κάνουν το γύρω του κόσμου και αποτρέπουν κάθε εν δυνάμει τουρίστα από το να επιλέξει αυτή τη χώρα για προορισμό των διακοπών του. Επεισόδια με καμένους κάδους και συγκρούσεις στο κέντρο της Αθήνας, αντιγερμανικά συνθήματα στα πλακάτ κάποιων αγανακτισμένων πολιτών, συγκρούσεις διαδηλωτών και αστυνομίας στους δρόμους της πρωτεύουσας συνέθεσαν την εικόνα μιας διαφορετικής χώρας από αυτή

---

<sup>44</sup>Η Ευρωκρίση έπληξε και το τουριστικό ίματζ, [www.dw.de](http://www.dw.de), 13-3-2013  
Seen: 22/06/2013 18:30



που είχαν συνηθίσει να βλέπουν οι ξένοι ([www.dw.de](http://www.dw.de), 2013)<sup>45</sup>. Μια αρνητική εικόνα που προκαλεί ντροπή για την Ελληνική κοινωνία, φόβο και ανασφάλεια για τους ταξιδιώτες.

Εκτός από τα παραπάνω, οι συνεχόμενες απεργίες στα μέσα μεταφοράς, καθώς και στους αρχαιολογικούς χώρους μείωσαν σε σημαντικό βαθμό την τουριστική κίνηση ιδιαίτερα τα τελευταία δύο χρόνια. Τουρίστες να περιμένουν μπροστά στην κλειστή ακρόπολη, αγανακτισμένοι στα λιμάνια περιμένοντας να λήξει η απεργία των ναυτεργατών και φοβισμένοι σε κάποιο κεντρικό ξενοδοχείο της Αθήνας να παρακολουθούν από κοντά τα επεισόδια που εκτυλίσσονταν μπροστά στα μάτια τους αμαύρωσαν την εικόνα της Ελλάδας, μιας άλλοτε φιλόξενης χώρας που τραβούσε το θαυμασμό και τα βλέμματα όλων των Ευρωπαίων και βρισκόταν στην 3<sup>η</sup> θέση της λίστας με τους καλύτερους προορισμούς διακοπών όλα τα προηγούμενα χρόνια. Για να καταλάβουμε τη σημαντικότητα της κατάστασης αρκεί να εστιάσουμε στο παρακάτω: Σύμφωνα με άρθρο που δημοσιεύθηκε στο *Hotel & Restaurant 25/11/2011* η Ευρωπαϊκής Εταιρία Καρδιολογίας (European Society of Cardiology) αποφάσισε να διακόψει κάθε συνεδριακή δραστηριότητά της στην Ελλάδα, όταν μάλιστα είχε ήδη επιλέξει την Αθήνα ως τόπο φιλοξενίας των ετήσιων συνεδρίων της για τα έτη 2012, 2013 και 2014 θεωρώντας τη ως ένα μη ασφαλή προορισμό για τη φιλοξενία τέτοιου είδους συνεδρίων ([www.hotelandrestaurant.gr](http://www.hotelandrestaurant.gr), 2013)<sup>46</sup>.

Βασιζόμενοι στα παραπάνω γίνεται αντιληπτή η ανάγκη για λήψη μέτρων καθώς ο τουρισμός, ως βασική αναπτυξιακή επιλογή της χώρας μας, έχει ανάγκη από ένα εξαιρετικά δυναμικό και σύνθετο μοντέλο ανάπτυξης, για την υλοποίηση του οποίου πρέπει πρωτίστως να εξασφαλιστεί η αποκατάσταση της εικόνας της χώρας στο εξωτερικό, η ύπαρξη σταθερότητας στο πολιτικό και κοινωνικό στερέωμα καθώς και η εξασφάλιση μιας ασφαλούς διαμονής στους ξένους τουρίστες. Σήμερα, τα διεθνή μηνύματα για την πορεία του ελληνικού τουρισμού που εξέπεμψε η γερμανική αγορά είναι θετικά. Οι μεγάλοι tour operator καταγράφουν αύξηση της ζήτησης για ελληνικούς προορισμούς και όλες οι δημοσιεύσεις περί ανόδου του ελληνικού τουρισμού επαληθεύονται. Το καλοκαίρι του 2013 αποτέλεσε μια χρονιά ορόσημο για τον ελληνικό

---

<sup>45</sup> Η Ευρωκρίση έπληξε και το τουριστικό ίματζ, [www.dw.de](http://www.dw.de), 13-3-2013  
Seen: 22/06/2013 18:30

<sup>46</sup> Τουρισμός και κρίση, [www.hotelandrestaurant.gr](http://www.hotelandrestaurant.gr), 25/05/2013 17:12  
Seen: 22/06/2013 16:17

τουρισμό καθώς ήταν μια χρονιά που κάλυψε τις απώλειες του 2012 και ενίσχυσε τις ελπίδες για το 2014 ([www.tovima.gr](http://www.tovima.gr), 2014)<sup>47</sup>. Η συζήτηση για την έξοδο της Ελλάδας από την ευρωζώνη και τα προσβλητικά δημοσιεύματα των γερμανικών εφημερίδων για τους Έλληνες έχουν αραιώσει πλέον. Η εικόνα της Ελλάδας αποκαθίσταται σταδιακά, εκτιμούν οι ειδικοί και η τουριστική Ελλάδα επιστρέφει στην κορυφή των προτιμήσεων.

### **Τεχνολογικό περιβάλλον**

Η βιομηχανία του τουρισμού, μια συνεχώς αναπτυσσόμενη βιομηχανία που διακρίνεται για τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της εξαιτίας της παροχής προσωπικών υπηρεσιών σε πελάτες, φαίνεται να έχει επηρεαστεί σημαντικά από την τεχνολογία καθώς η ανάπτυξη της έχει συνδεθεί με την τεχνολογική πρόοδο. Και αυτό είναι αναμενόμενο καθώς σε μια βιομηχανία αυτού του μεγέθους, η τεχνολογία λειτουργεί ως μέσον βελτίωσης της αποδοτικότητας αλλά και της υπηρεσίας. Είναι γεγονός ότι η ανάπτυξη της τεχνολογίας και ειδικότερα του διαδικτύου στις αρχές του '90 θεωρήθηκε απειλή για μια βιομηχανία που αναπτύχθηκε ραγδαία στις αρχές του '60 φέρνοντας τουρίστες με το κλασικό μοντέλο tour operating που ανθεί ακόμα και σήμερα. Απειλή ή όχι όμως η τεχνολογία είναι μια πραγματικότητα που ήρθε για να μείνει διαμορφώνοντας ήδη μια νέα γενιά ταξιδιωτών και επιχειρήσεων. Και μπορεί η τουριστική βιομηχανία να άργησε να συνειδητοποιήσει τις δυνατότητές της αλλά τις υιοθέτησε με ανυπομονησία δανειζόμενη τεχνολογίες από άλλους τομείς.

Σήμερα, στην Ελλάδα της κρίσης, σε μια χώρα όπου η ανεργία μαστίζει και ο λαός εξαθλιώνεται η τουριστική ζήτηση συνεχίζει να υπάρχει και να αποτελεί τη σημαντικότερη πηγή εσόδων για τη χώρα. Μια ανάσα για το λαό και μια ελπίδα για τους νέους που βλέπουν τη ζωή τους να μεταφέρεται σε μια άλλη χώρα, σε μια άλλη ήπειρο. Η Ελλάδα είναι γνωστή για τις ομορφιές της, τα υπέροχα νησιά της, τους αρχαιολογικούς χώρους που υπενθυμίζουν ότι είναι η γενέτειρα του πολιτισμού, αλλά δυστυχώς είναι γνωστή και για την έλλειψη υποδομών, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την κρίση των ξένων ταξιδιωτών. Σύμφωνα με τον πρόεδρο του γερμανικού συνδέσμου ταξιδιωτικών γραφείων DRV, πολλοί είναι πλέον αυτοί που θεωρούν το ελληνικό

---

<sup>47</sup>Ελληνικός τουρισμός 2013: €11,9 δισ. έσοδα και 17,9 εκατ. Επισκέπτες. [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr), 07/02/2014 17:05

Seen: 15/03/2014 15:00

τουριστικό προϊόν «παρωχημένο» και ότι χρειάζεται άμεσα εκσυγχρονισμό καθώς ο ανταγωνισμός από τις γειτονικές χώρες εντείνεται ([www.dw.de](http://www.dw.de))<sup>48</sup>. Νέοι ελκυστικοί τουριστικοί προορισμοί έχουν αναδυθεί και παίρνουν σημαντικό μερίδιο αγοράς από το ελληνικό προϊόν καθώς προσφέρουν σύγχρονες υποδομές και ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις καλύπτοντας στο μέγιστο βαθμό τις επιθυμίες και απαιτήσεις του πελάτη. Την άποψη αυτή ενστερνίζεται και ο γενικός διευθυντής του REWE-Touristik, καθώς θεωρεί ότι η Ελλάδα υστερεί σε υποδομές όπως για παράδειγμα δρόμους, αεροδρόμια, γεγονός που επηρεάζει σημαντικά τις επιλογές των ξένων ταξιδιωτών σε σχέση με άλλες γειτονικές χώρες ([www.dw.de](http://www.dw.de), 2013). Την υστέρηση της χώρας μας τόσο όσον αφορά στις υποδομές όσο και στην αξιοποίηση και τη σωστή χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών επιβεβαιώνει πρόσφατα δημοσιευμένη διεθνής έρευνα. Η Ελλάδα βρέθηκε στην τελευταία θέση μεταξύ των οικονομιών 25 κρατών που βασίζονται στη καινοτομία και συμπεριελήφθησαν στο Connectivity Scorecard 2010 ([www.wtm.gr](http://www.wtm.gr), 2013)<sup>49</sup>. Ο σύνδεσμος Scorecard είναι ένας παγκόσμιος δείκτης μέτρησης της τεχνολογικής ανάπτυξης 52 χωρών, ανάμεσα τους και της Ελλάδας ([www.connectivityscorecard.org](http://www.connectivityscorecard.org))<sup>50</sup>. Ο ανωτέρω σύνδεσμος είναι ο πρώτος δείκτης που εξετάζει την ποιότητα και την ποσότητα της χρήσης και των υποδομών της τεχνολογίας των πληροφοριών και των επικοινωνιών (Information and Communication Technology) που συνδέονται με την κοινωνική και οικονομική ευημερία της χώρας. Ο σύνδεσμος τονίζει τη συνεχιζόμενη ανάγκη για επενδύσεις στον τομέα αυτό ώστε να τονωθεί η οικονομία και να επανέλθει η ανάπτυξη της. Η μελέτη λαμβάνει υπόψη της και ποιοτικά κριτήρια όσον αφορά το πώς αξιοποιούνται οι ψηφιακές τεχνολογίες από τις επιχειρήσεις, την κυβέρνηση και τους απλούς καταναλωτές. Οι επιδόσεις της Ελλάδας είναι απογοητευτικές, δεδομένου ότι με άριστα το 10, η βαθμολογία μας είναι στο 4,22, όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 2.3.

---

<sup>48</sup> Η Ευρωκρίση έπληξε και το τουριστικό ίματζ, [www.dw.de](http://www.dw.de), 13.03.2013 18:00  
Seen: 22/06/2013 18:30

<sup>49</sup> Η τεχνολογία δίνει ώθηση στον τουρισμό, [www.wtm.gr](http://www.wtm.gr), 15.5.13 16:00  
Seen: 25/06/2013 17:00

<sup>50</sup> [www.connectivityscorecard.org/methodology](http://www.connectivityscorecard.org/methodology), 2013  
Seen : 22/7/2013 15:00

**Πίνακας 2.3.**  
**Αποτελέσματα των οικονομιών βάση καινοτομίας για τα έτη 2010-2011**

| ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ 2011 |             |               | ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ 2010 |             |               |
|----------------|-------------|---------------|----------------|-------------|---------------|
|                | ΧΩΡΑ        | ΤΙΜΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ |                | ΧΩΡΑ        | ΤΙΜΗ ΜΕΤΡΗΣΗΣ |
| 1              | ΣΟΥΗΔΙΑ     | 7.84          | 1              | ΗΠΑ         | 7.91          |
| 2              | ΗΠΑ         | 7.82          | 2              | ΣΟΥΗΔΙΑ     | 7.85          |
| 3              | ΔΑΝΙΑ       | 7.47          | 3              | ΔΑΝΙΑ       | 7.49          |
| 4              | ΕΛΒΕΤΙΑ     | 7.45          | 4              | ΕΛΒΕΤΙΑ     | 7.44          |
| 5              | ΝΟΡΒΗΓΙΑ    | 7.09          | 5              | ΝΟΡΒΗΓΙΑ    | 7.34          |
| 6              | ΗΝ.ΒΑΣΙΛΕΙΟ | 7.06          | 6              | ΗΝ.ΒΑΣΙΛΕΙΟ | 7.09          |
| 7              | ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ   | 6.93          | 7              | ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ   | 6.95          |
| 8              | ΚΑΝΑΔΑΣ     | 6.88          | 8              | ΦΙΛΑΝΔΙΑ    | 6.90          |
| 9              | ΦΙΛΑΝΔΙΑ    | 6.78          | 9              | ΚΑΝΑΔΑΣ     | 6.88          |
| 10             | ΣΙΓΚΑΠΟΥΡΗ  | 6.40          | 10             | ΣΙΓΚΑΠΟΥΡΗ  | 6.35          |
| 11             | ΒΕΛΓΙΟ      | 6.31          | 11             | ΒΕΛΓΙΟ      | 6.33          |
| 12             | ΑΥΣΤΡΙΑ     | 6.27          | 12             | ΓΕΡΜΑΝΙΑ    | 6.27          |
| 13             | ΓΕΡΜΑΝΙΑ    | 6.27          | 13             | ΑΥΣΤΡΙΑ     | 6.23          |
| 14             | ΙΡΛΑΝΔΙΑ    | 6.08          | 14             | ΙΡΛΑΝΔΙΑ    | 6.04          |
| 15             | ΓΑΛΛΙΑ      | 6.06          | 15             | ΓΑΛΛΙΑ      | 6.00          |
| 16             | ΙΑΠΩΝΙΑ     | 5.89          | 16             | ΙΑΠΩΝΙΑ     | 5.91          |
| 17             | Ν.ΖΗΛΑΝΔΙΑ  | 5.84          | 17             | Ν.ΖΗΛΑΝΔΙΑ  | 5.91          |
| 18             | ΚΟΡΕΑ       | 5.80          | 18             | ΚΟΡΕΑ       | 5.22          |
| 19             | ΙΣΠΑΝΙΑ     | 5.09          | 19             | ΤΣΕΧΙΑ      | 5.12          |
| 20             | ΤΣΕΧΙΑ      | 4.93          | 20             | ΙΣΠΑΝΙΑ     | 5.09          |
| 21             | ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ  | 4.80          | 21             | ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ  | 5.00          |
| 22             | ΙΤΑΛΙΑ      | 4.79          | 22             | ΙΤΑΛΙΑ      | 4.85          |
| 23             | ΟΥΓΓΑΡΙΑ    | 4.50          | 23             | ΟΥΓΓΑΡΙΑ    | 4.26          |
| 24             | ΠΟΛΩΝΙΑ     | 4.26          | 24             | ΕΛΛΑΔΑ      | 4.21          |
| 25             | ΕΛΛΑΔΑ      | 4.22          | 25             | ΠΟΛΩΝΙΑ     | 4.18          |

Πηγή: Σύνδεσμος Connectivity scorecard, 2013<sup>51</sup>

Γεγονός βέβαια είναι ότι για την ανάπτυξη της τεχνολογίας και ειδικότερα των ξενοδοχειακών μονάδων, των δρόμων και οποιασδήποτε άλλης τουριστικής υποδομής απαιτείται είναι απαραίτητη η κατοχή και χρησιμοποίηση ενός σημαντικού οικονομικού κεφαλαίου, γεγονός στο οποίο υστερεί η Ελλάδα του 2013. Όπως τονίζει και ο

<sup>51</sup> [www.connectivityscorecard.org/methodology](http://www.connectivityscorecard.org/methodology), 2013  
Seen : 22/7/2013 15:00

διευθυντής της REWE-Touristik, οι αρμόδιοι πολιτικοί φορείς στην Ελλάδα δεν έχουν πολλά περιθώρια κινήσεων εξαιτίας της δημοσιονομικής και οικονομικής κρίσης που μαστίζει τη χώρα. Και συνεχίζει: *«Εάν υπήρχαν οι απαιτούμενοι πόροι, θα έπρεπε να δοθεί προτεραιότητα σε δύο σημεία:*

- 1) *Εκσυγχρονισμός των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων. Εδώ είναι αναγκαία η χορήγηση δανείων με ευνοϊκούς όρους, κάτι μάλλον αδύνατο στη σημερινή Ελλάδα.*
- 2) *) Βελτίωση των υποδομών, δρόμων και αεροδρομίων. Θα πρέπει να βελτιωθεί η εικόνα που βλέπει ο τουρίστας όταν έρχεται και όταν φεύγει.*

*Τέλος, θα πρέπει να ξεκινήσει μια νέα εκστρατεία προκειμένου η Ελλάδα να αποκτήσει ένα εντελώς νέο προφίλ, ένα προφίλ που θα συνδέει τη σύγχρονη Ελλάδα με την Αρχαία. Αλλά για όλα αυτά απαιτούνται χρήματα», καταλήγει ([www.dw.de](http://www.dw.de) , 2013)<sup>52</sup>.*

Είναι σαφές λοιπόν από τα παραπάνω ότι η τουριστική βιομηχανία της χώρας κρίνεται να αντιμετωπίσει σημαντικές αλλαγές προκειμένου να κρατήσει σε υψηλά επίπεδα την ήδη υπάρχουσα ζήτηση που έχει. Και το ερώτημα είναι το εξής: μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες ποιότητας, χρησιμοποιώντας αποτελεσματικότερα την τεχνολογία προκειμένου να ικανοποιήσει αυτή τη ζήτηση; Μπορεί με το βάρος της κρίσης στην πλάτη της να αναβαθμίσει της υπηρεσίες της και να γίνει πιο ανταγωνιστική;

Σύμφωνα με άρθρο της εφημερίδας «ethnos.gr (2013)»<sup>53</sup> η κυβέρνηση με το νέο Ειδικό Χωροταξικό Πλαίσιο για τον Τουρισμό που ετοιμάζει το υπουργείο Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής επιχειρεί στροφή στον ποιοτικό τουρισμό με στόχο η Ελλάδα να εγκαταλείψει το σημερινό μοντέλο του μαζικού και τελικά χαμηλής οικονομικής απόδοσης τουρισμού και να στραφεί στην ποιότητα, αξιοποιώντας τους τεράστιους φυσικούς και πολιτιστικούς της πόρους. Στόχος του σχεδίου που ετοιμάζει η κυβέρνηση είναι η μετάβαση σε ποιοτικό, θεματικό και εναλλακτικό τουρισμό, αφήνοντας πίσω ό,τι ίσχυε μέχρι σήμερα. Σύμφωνα με αυτό θα δημιουργηθεί ένα πλαίσιο εκσυγχρονισμού των υποδομών. Συγκεκριμένα θα γίνει χωροθέτηση υποδοχέων για δημιουργία ξενοδοχείων 4-5 αστέρων και εκσυγχρονισμός των παλαιών. Στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού προβλέπεται η μερική ή η ολική απόσυρση απαξιωμένων μονάδων, αναπλάσεις, επαναχρησιμοποίηση αξιόλογων κτιρίων ή συνόλων, κυρίως παραδοσιακών που ερήμωσαν. Θα δημιουργηθούν σύνθετες τουριστικές εγκαταστάσεις ανάλογα με την ένταση της τουριστικής ανάπτυξης, τα γεωμορφολογικά χαρακτηριστικά και την περιβαλλοντική και πολιτιστική ευαισθησία.

---

<sup>52</sup> Η Ευρωκρίση έπληξε και το τουριστικό ίματζ, [www.dw.de](http://www.dw.de), 13.03.2013 18:00  
Seen: 22/06/2013 18:30

<sup>53</sup> Το χωροταξικό πλαίσιο: Νέο μοντέλο για τουριστική ανάπτυξη, [www.ethnos.gr](http://www.ethnos.gr), 7.5.2013 16:00  
Seen: 23/06/2013 15:00

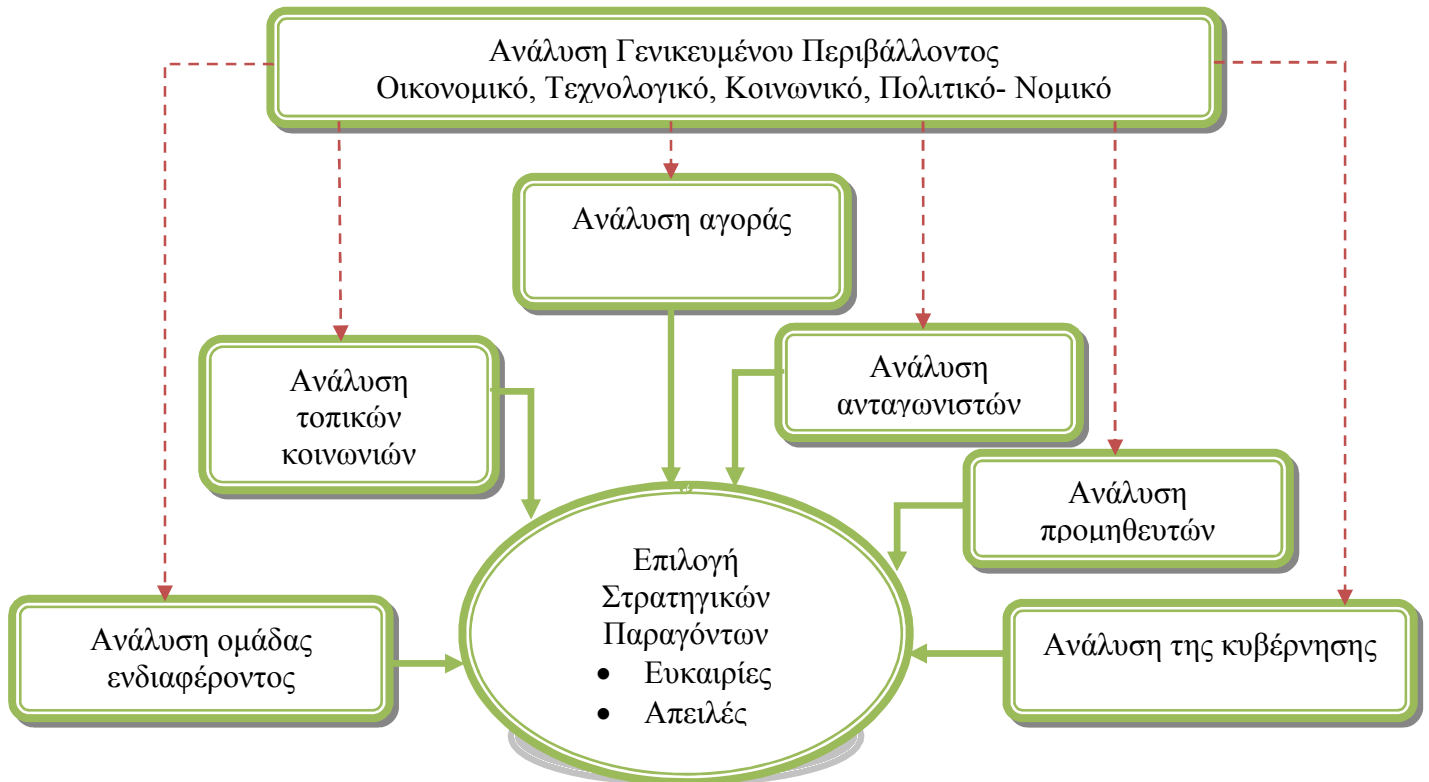
Άλλωστε δε θα πρέπει να ξεχνάμε τη δήλωση του Πρόεδρου του IFITT Greece (International Federation for Information Technologies in Travel and Tourism) ο οποίος είπε το εξής: «*Η συσχέτιση τεχνολογίας και τουρισμού μπορεί να φέρει μεγάλο κέρδος και όφελος για τις επιχειρήσεις και τους προορισμούς. Διαθέτουμε στη χώρα μας πολύ δυνατά μυαλά και μεγάλο ταλέντο στην τεχνολογία το οποίο αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα θα βοηθήσει την τουριστική βιομηχανία να αναπτύξει την ανταγωνιστικότητα της*» ([www.wtm.gr](http://www.wtm.gr), 2013)<sup>54</sup>. Εξάλλου σύμφωνα με το IFITT και τα όσα ειπώθηκαν κατά τη διάρκεια της ημερίδας στην Αθήνα ένα χρόνο πριν η μοναδική ευκαιρία για την Ελλάδα να αναπτυχθεί τουριστικά και να ξεπεράσει την κρίση είναι η τεχνολογία και η ανάπτυξη αυτής.

#### **2.2.2.2. Άμεσο περιβάλλον/ Μικρο-περιβάλλον**

Το άμεσο περιβάλλον (task environment) περιλαμβάνει τα στοιχεία εκείνα που επηρεάζουν βραχυχρόνια την πορεία της επιχείρησης καθώς επίσης και εκείνα που μπορεί η ίδια να επηρεάσει, όπως κυβερνήσεις, τοπικές κοινωνίες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, πελάτες, πιστωτές, εργαζόμενους, εργατικά συνδικάτα, ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος και εμπορικές οργανώσεις. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.3. μια επιχείρηση πριν προβεί στη δημιουργία της απαιτούμενης στρατηγικής που θα ακολουθήσει πρέπει πρώτα να αναλύσει το άμεσο περιβάλλον της. Το περιβάλλον δηλαδή που την περικλείει και αποτελείται από τους παράγοντες που αναφέραμε παραπάνω. Η ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος προϋποθέτει μια εκτενή έρευνα του γενικευμένου περιβάλλοντος οι παράγοντες του οποίου αν αναλυθούν θα δώσουν μια πιο σαφή εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης που επικρατεί στη χώρα τόσο για τη συγκεκριμένη επιχείρηση όσο και για τον κλάδο στον οποίο ανήκει. Η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος (task environment) μπορεί να γίνει με τη βοήθεια αρκετών υφιστάμενων τεχνικών, μια εκ των οποίων είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, ένα μοντέλο που θα αναλύσουμε εκτενέστερα στις ακόλουθες παραγράφους.

---

<sup>54</sup> Η τεχνολογία δίνει ώθηση στον τουρισμό, [www.wtm.gr](http://www.wtm.gr), 15.5.13 16:00



*Διάγραμμα 2.5: Ανίχνευση Άμεσου Περιβάλλοντος*

Πηγή: Wheelen Thomas L. Hunger David J., 2012

### 2.2.2.2.1. Ανάλυση πέντε δυνάμεων PORTER

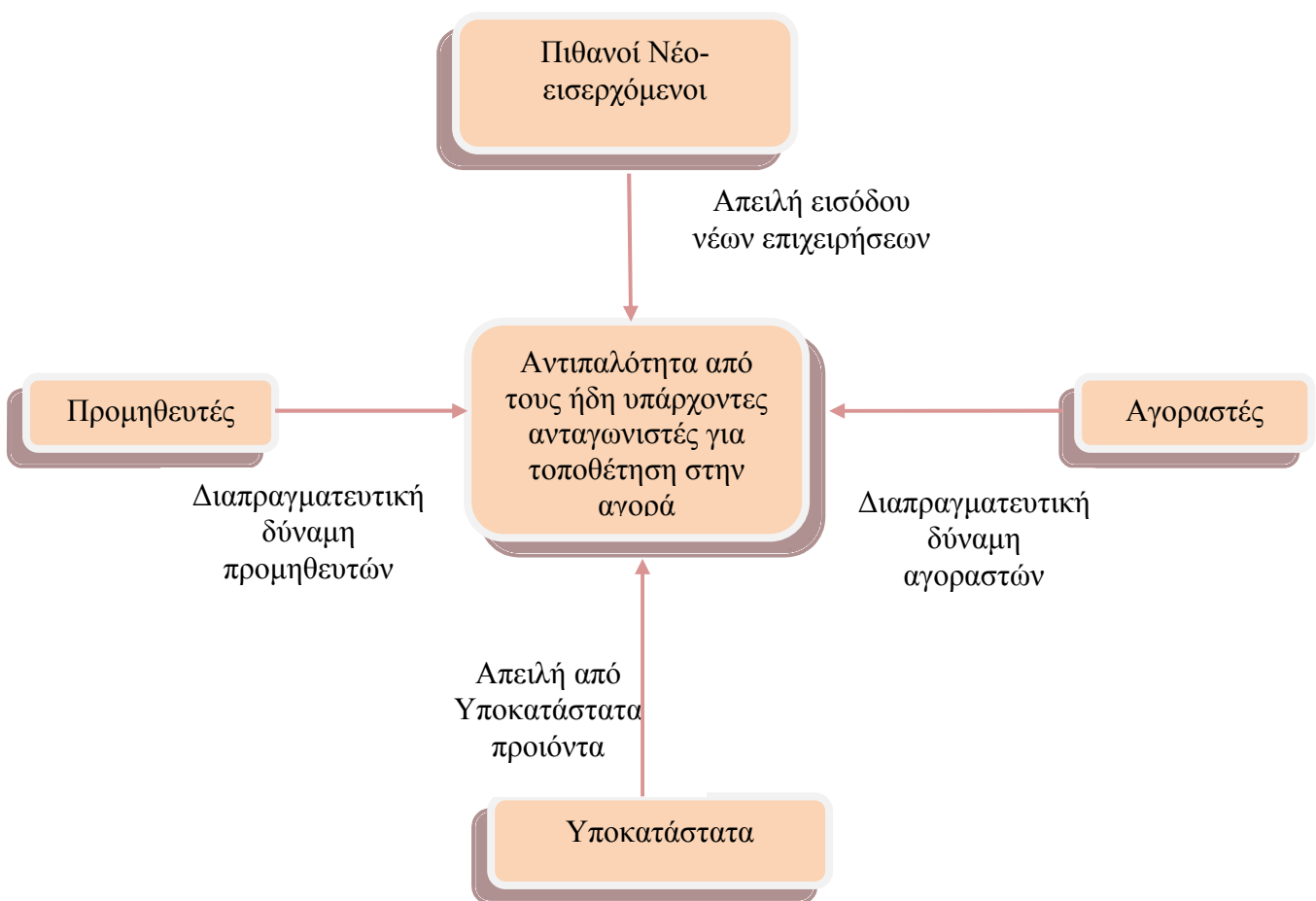
Για να μπορέσει μια επιχείρηση να διαμορφώσει μια άρτια στρατηγική θα πρέπει να αναλύσει εκτός από το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον της. Με τον όρο μικρο-περιβάλλον εννοούμε όλες εκείνες τις δυνάμεις που περικλείουν την επιχείρηση κι επηρεάζουν την ικανότητα της να εξυπηρετεί τους πελάτες της. Ο Michael Porter, αυθεντία στην ανταγωνιστική στρατηγική υποστηρίζει ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνο από τη στρατηγική της τοποθέτηση αλλά και από την ενσωμάτωση της στο συνολικό περιβάλλον. Πολλές επιχειρήσεις έχουν επιτύχει μέσα στον κλάδο λόγω της δυναμικότητας και ανταγωνιστικότητας του περιβάλλοντος που τις περικλείει υποκινώντας τους σε μια συνεχόμενη ανανέωση με σημαντικό γι αυτές όφελος (Vanhove, 2007)<sup>55</sup>.

<sup>55</sup> Norbert Vanhove, "Tourism policy-between competitiveness and sustainability", tourism review ,Vol 57, No 3/2002, Emerald backfiles 2007



Σύμφωνα με τον Michael Porter, μια επιχείρηση ανησυχεί ιδιαίτερα με την ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο. Το επίπεδο της έντασης του ανταγωνισμού καθορίζεται από τις βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις οι οποίες είναι (διάγραμμα 2.4):

- Η απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων (threat of new entrants)
- Ο ανταγωνισμός που υπάρχει στον κλάδο (rivalry among existing firms)
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers)
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers)
- Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες (threat of substitutes services)



**Διάγραμμα 2.6: Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter**

Πηγή: Γεωργόπουλος 2013

Ο Porter υποστηρίζει επίσης ότι η συλλογική δύναμη όλων αυτών των δυνάμεων καθορίζει την απόλυτη δυνατότητα κέρδους σε έναν κλάδο η οποία μετριέται με όρους

μακροχρόνιας απόδοσης του επενδυμένου κεφαλαίου. Παρακολουθώντας τον κλάδο η κάθε επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει πολύ προσεκτικά κάθε μια από τις πέντε δυνάμεις καθώς και τη σημασία αυτών για την επιβίωση και ανάπτυξη της (Porter, 1980)<sup>56</sup>. Η αλληλεξάρτηση ανάμεσα σε αυτές τις πέντε δυνάμεις παρέχουν σε κάθε κλάδο ένα ιδιαίτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2004).

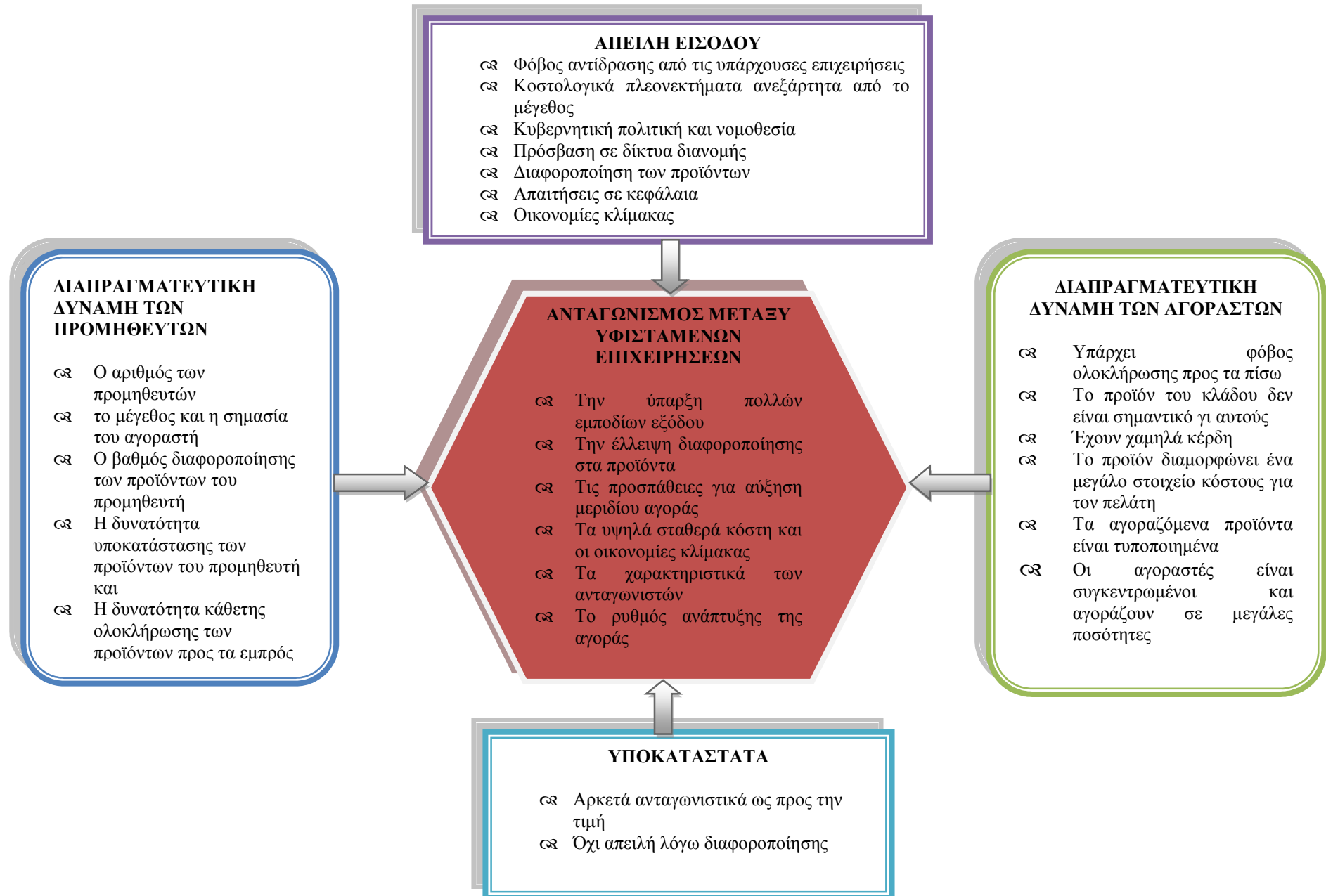
Παρόλο που ο Porter αναφέρεται μόνο στις ανωτέρω πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις υπάρχει άλλη μια έκτη-άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο άμεσα ή έμμεσα (other stakeholders)- που προστίθεται για να δείξει τη δύναμη που οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες και άλλες ομάδες ή άτομα από το μικρο-περιβάλλον έχουν στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων του κλάδου.

Στις παρακάτω παραγράφους θα επιχειρηθεί να αναλυθεί το μικρο-περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η στρατηγική ομάδα που θα εξετάσουμε στη συνέχεια και οι ανταγωνιστικές προς αυτήν ομάδες. Πριν περάσουμε στην αναλυτική καταγραφή των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού παραθέτουμε διαγραμματικά τον τρόπο που αυτές οι πέντε δυνάμεις μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

---

<sup>56</sup> Porter E. M, “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Free Press, 1980

Διάγραμμα 2.7 Οι παράγοντες του ανταγωνισμού του Υποδείγματος Porter



Πιο αναλυτικά λοιπόν οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού είναι οι εξής:

### **Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στο κλάδο**

Οι νεοεισερχόμενοι σε μια βιομηχανία φέρουν νέα παραγωγική ικανότητα και ένα νέο σχέδιο ένταξης στην αγορά έτσι ώστε να κερδίσουν μερίδιο και σημαντικούς πόρους. Η σοβαρότητα της απειλής εισόδου εξαρτάται από τα εμπόδια που παρουσιάζονται και από την αντίδραση των ήδη υπάρχοντων ανταγωνιστών. Αν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά και η αντίδραση των ανταγωνιστών επιθετική, τότε η είσοδος των νεοεισερχόμενων δεν αποτελεί απειλή (Porter, 1997)<sup>57</sup>.

Όπως για κάθε βιομηχανική επιχείρηση, έτσι και για την τουριστική ο κίνδυνος εισόδου νέων επιχειρήσεων στο κλάδο είναι πάντα υπαρκτός. Με την είσοδο ενός νέου ανταγωνιστή στο κλάδο αυξάνεται η προσφορά ανταγωνιστικών προϊόντων-υπηρεσιών αποτελώντας μια σημαντική απειλή στην κερδοφορία των εν λόγω επιχειρήσεων. Η είσοδος μια νέας επιχείρησης στον κλάδο συναντά αρκετά εμπόδια, τόσο οικονομικά όσο και νομικά. Εμπόδια που δημιουργεί είτε η ίδια η επιχείρηση ή ο κλάδος, είτε η αγορά γενικότερα, προσπαθώντας να μειώσει την ένταση αυτής της απειλής. Η ανέγερση αλλά και η λειτουργία ενός ξενοδοχείου ενέχει δυσκολίες κυρίως λόγω του μεγάλου κεφαλαίου που απαιτείται, αλλά και λόγω των νόμων και της γραφειοκρατίας της χώρας. Ο λεπτομερής σχεδιασμός κυρίως ως προς τη σκοπιμότητα και τη βιωσιμότητα της επένδυσης, η εύρεση τοποθεσίας, η στελέχωση με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό καθώς και η προβολή-διαφήμιση της επένδυσης είναι ορισμένοι από τις κυριότερες παραμέτρους που η μελέτη των οποίων χρήζεται καθοριστικής σημασίας για τη μελλοντική βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από τους εξής βασικούς παράγοντες:

### **Ω Οικονομίες κλίμακας**

Σε κάποιους κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο παραγωγής. Μια επιχείρηση που ήδη υπάρχει στο χώρο έχει αποκτήσει οικονομίες κλίμακας δημιουργώντας ένα σημαντικό εμπόδιο για τις νέες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, μια ξενοδοχειακή μονάδα που έχει μαζικά υψηλή παραγωγικότητα (σε

---

<sup>57</sup> Porter M., "How competitive forces shape strategy", Harvard business review, July- August 1997

διανυκτερεύσεις και γεύματα) μπορεί να μειώσει το κόστος των εκάστοτε παραγωγικών της λειτουργιών αποτελώντας έτσι εμπόδιο για τη νεοεισερχόμενη επιχείρηση.

#### ☞ **Απαιτήσεις σε κεφάλαια**

Ένα από τα κυριότερα εμπόδια για μια νεοεισερχόμενη τουριστική επιχείρηση είναι και τα απαιτούμενα κεφάλαια που χρειάζεται για τη ανέγερση και λειτουργία της. Είναι κατανοητό από τον καθένα ότι το ύψος των απαιτούμενων κεφαλαίων είναι τεράστιο τόσο για τον εξοπλισμό παγίων όσο και για τα λειτουργικά έξοδα μιας νέας αναπτυσσόμενης ξενοδοχειακής μονάδας. Τα τελευταία χρόνια βέβαια λόγω των κρατικών επιχορηγήσεων το εμπόδιο αυτό τείνει να μειωθεί σημαντικά.

#### ☞ **Διαφοροποίηση των προϊόντων**

Η διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος μπορεί να προέλθει από την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, από τη δημοσιότητα, από τις αντικειμενικές διαφορές των προϊόντων σε θέματα υποδομών, καθώς και από την τοποθεσία. Η διαφοροποίηση είναι υψίστης σημασίας καθώς είναι ένα από τα κυριότερα κριτήρια που λαμβάνει υπόψη του ο δυνητικός τουρίστας προκειμένου να οργανώσει τις διακοπές του. Η διαφοροποίηση δημιουργεί εμπόδια καθώς υποχρεώνει τους νέους ανταγωνιστές σε μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να κλονίσουν την πίστη των καταναλωτών σε συγκεκριμένους προορισμούς και καταλύματα.

#### ☞ **Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής**

Ένας νεοεισερχόμενος ανταγωνιστής προκειμένου να καθιερωθεί στα μάτια των πελατών και να κερδίσει την εμπιστοσύνη και αφοσίωση τους, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη του τον ανωτέρω παράγοντα. Καλή πρόσβαση στα δίκτυα διανομής σημαίνει ότι είτε μέσω της «δια στόματος φήμη», είτε μέσω των πρακτορείων η επιχείρηση προσπαθεί να πείσει τον πελάτη για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της καθώς και τη διαφοροποίηση του προϊόντος της σε σχέση με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Πρόκειται για ένα σημαντικό εμπόδιο καθώς δεν θα πρέπει να ξεχνάμε την διστακτικότητα που συνήθως εμφανίζουν τα κανάλια διανομής απέναντι στα νέα προϊόντα καθώς εμπιστεύονται και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα.

#### ☞ **Κυβερνητική πολιτική και νομοθεσία**

Οι νομικοί περιορισμοί που υπάρχουν στο κλάδο είναι ένα εμπόδιο για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης που πολλές φορές αποτρέπουν ή και απαγορεύουν την ίδρυση αυτής. Για παράδειγμα, στην Ελλάδα έχουν καθοριστεί υπερκορεσμένες ορισμένες περιοχές, όπως είναι τα μικρά νησιά, στις οποίες η κυβέρνηση προσπαθεί να αποτρέψει την

κατασκευή νέων τουριστικών επιχειρήσεων. Οι κυβερνητικοί αυτοί φραγμοί βέβαια είναι ελάχιστοι και δεν προκαλούν ιδιαίτερο φόβο στις νέες επιχειρήσεις.

#### ☞ **Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος**

Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο έχουν και κάποια άλλα πλεονεκτήματα σε σχέση με τις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από τη μακρόχρονη πορεία τους στον κλάδο και την εδραίωση τους σε αυτόν. Η πείρα, η γνώση του κλάδου, η επαφή με τους πελάτες που έχει σαν αποτέλεσμα την μελέτη της συμπεριφοράς και τις προτιμήσεις αυτών καθίστανται σημαντικά πλεονεκτήματα για τη συνέχιση της πορείας της επιχείρησης στον κλάδο και ουσιαστικό εμπόδιο για τη νεοεισαχθείσα.

#### ☞ **Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις**

Ο φόβος που αποπνέουν οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου στις νεοεισερχόμενες εμποδίζει τις δεύτερες στο να εισχωρήσουν και να προσπαθήσουν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς. Ο φόβος αντεκδίκησης, ή επίθεσης μέσω μείωσης τιμών, αύξησης διαφήμισης ή πολλές φορές και δυσφήμισης της νέας επιχείρησης δημιουργούν παράγοντα αποφυγής εισόδου στον κλάδο.

### **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, σύμφωνα με τον Porter συμβάλλει στην επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης. Στον τουριστικό κλάδο που μελετάμε, οι προμηθευτές των υφιστάμενων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι οι διάφορες επιχειρήσεις εμπορίας ξενοδοχειακού εξοπλισμού, καθώς επίσης και εταιρείες εμπορίας τροφίμων και ποτών. Λόγω του μεγάλου αριθμού προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των συγκεκριμένων επιχειρήσεων είναι συνήθως μειωμένη απέναντι σε μια ξενοδοχειακή εταιρεία συμβάλλοντας έτσι στην επιτυχία αυτής. Αν η δύναμη του προμηθευτή είναι ισχυρή μπορεί να επιβάλει περιορισμούς στη λειτουργία μιας τουριστικής επιχείρησης, μέσω της αύξησης των τιμών των πρώτων υλών που είναι απαραίτητες για την παραγωγή του τελικού προϊόντος. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα είτε την αύξηση της τιμής του τελικού προϊόντος με αποτέλεσμα τη μειωμένη ζήτηση αυτού, είτε τη μείωση του κέρδους σε περίπτωση σταθερότητας των ήδη υπάρχουσών τιμών. Η

δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες όπως είναι (Παπαδάκης, 2002)<sup>58</sup>:

- ❧ ο αριθμός των προμηθευτών
- ❧ το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή
- ❧ ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
- ❧ η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων του προμηθευτή και
- ❧ η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προϊόντων προς τα εμπρός.

Οι παράγοντες αυτοί διαφοροποιούνται ανάλογα με τον κλάδο. Πιο συγκεκριμένα, για τον κλάδο του τουρισμού οι προμηθευτές καθίστανται πιο ισχυροί όταν (Καραχοντζίδης, 1994)<sup>59</sup>:

1. Το προϊόν που πουλάνε είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις του κλάδου και δεν υπάρχουν άλλα υποκατάστατα
2. Όταν ο κλάδος των τουριστικών επιχειρήσεων δεν αποτελεί σημαντικό πελάτη για τον προμηθευτή. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ο προμηθευτής δεν εξαρτάται από τον συγκεκριμένο κλάδο και ως εκ τούτου δεν έχει κίνητρο ή να μειώσει τις τιμές ή να βελτιώσει την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων.
3. Όταν τα προϊόντα που προσφέρει ένας προμηθευτής είναι διαφοροποιημένα σε σχέση με άλλους προμηθευτές. Συνεπώς θα είναι ζημιογόνο για μια τουριστική επιχείρηση να στραφεί σε άλλους προμηθευτές.
4. Όταν ο προμηθευτής θέλοντας να μεγιστοποιήσει τα κέρδη του, ανοίγει μια παρόμοια επιχείρηση που πουλάει άμεσα τα προϊόντα της στους τουρίστες (καθετοποίηση προς τα εμπρός). Με αυτό τον τρόπο ο προμηθευτής γίνεται εκτός από χονδρέμπορος και λιανέμπορος και ανταγωνίζεται άμεσα την επιχείρηση.

### **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι καθοριστικής σημασίας για την τουριστική εταιρεία καθώς οι αγοραστές είναι εκείνοι που μπορούν να μειώσουν την τιμή, να απαιτήσουν καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες και να δημιουργήσουν έντονο

---

<sup>58</sup> Παπαδάκης Βασίλης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002, 4<sup>η</sup> Έκδοση

<sup>59</sup> Καραχοντζίδης Δημήτρης, «Το Μανατζμάντ της τουριστικής επιχείρησης», Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα 1994

ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα αξίζει να αναφέρουμε τον «πόλεμο» μείωσης τιμών που γίνεται κάθε τουριστική σεζόν μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για την εξασφάλιση υψηλών πληροτήτων. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν οι καταναλωτές δεν έχουν πολλές αγοραστικές επιλογές και βρίσκονται σε ασθενής διαπραγματευτική θέση, η τουριστική εταιρεία έχει τη δυνατότητα να αυξήσει τις τιμές και να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της (Παπαδάκης, 2002). Η δύναμη των αγοραστών μεγιστοποιείται όταν (Γεωργόπουλος, 2004)<sup>60</sup>:

☞ **Οι αγοραστές είναι συγκεντρωμένοι και αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες**

Όταν ο βαθμός συγκέντρωσης των αγοραστών είναι υψηλός και ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούν είναι μεγάλος τότε αυξάνεται η διαπραγματευτική τους ικανότητα. Για παράδειγμα οι tour operators που διακινούν μεγάλο όγκο ταξιδιωτών και παρέχουν πακέτα διακοπών σε χαμηλότατο κόστος είναι σε θέση να διαπραγματευτούν την τιμή και να επιτύχουν σημαντική μείωση αυτής.

☞ **Τα αγοράζόμενα προϊόντα είναι τυποποιημένα**

Όταν κάποιο ξενοδοχείο προσφέρει ένα προϊόν διαφοροποιημένο από τα άλλα ανταγωνιστικά τότε η διαπραγματευτική δύναμη του πελάτη μειώνεται καθώς είναι άμεσα εξαρτώμενος από το προϊόν αυτό. Όταν το προϊόν/υπηρεσία δεν διαφοροποιείται από επιχείρηση σε επιχείρηση τότε ο πελάτης είναι σε θέση να διαπραγματευτεί καλύτερα με την επιχείρηση ή να αναζητήσει εναλλακτικές επιχειρήσεις με παρόμοια προϊόντα/υπηρεσίες. Για παράδειγμα, όταν όλα τα ξενοδοχεία Β κατηγορίας προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες ο πελάτης μπορεί να απευθυνθεί σε αυτό με τη χαμηλότερη τιμή καλύπτοντας έτσι τις ανάγκες του.

☞ **Το προϊόν διαμορφώνει ένα μεγάλο στοιχείο κόστους για τον πελάτη**

Όταν οι αγοραστές έχουν πλήρη γνώση της αγοράς, των τιμών που επικρατούν στις ξενοδοχειακές μονάδες σχετικά με τις υπηρεσίες που προσφέρουν αλλά και της επερχόμενης ζήτησης είναι σε θέση να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση σε αυτές απαιτώντας όσο το δυνατόν χαμηλότερη τιμή.

☞ **Έχουν χαμηλά κέρδη**

Πολλές φορές η γνώση της αγοράς και των τιμών στο συγκεκριμένο κλάδο δίνουν τη δυνατότητα στον αγοραστή της αναζήτησης και διαπραγμάτευσης υψηλής ποιότητας υπηρεσίες με χαμηλή τιμή.

<sup>60</sup> Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013



**☞ Το προϊόν του κλάδου δεν είναι σημαντικό γι αυτούς**

Ο παράγοντας αυτός εξαρτάται άμεσα από την αγορά στην οποία απευθυνόμαστε και κατά πόσο είναι διατεθειμένοι οι αγοραστές να πληρώσουν το προϊόν/υπηρεσία της εταιρείας μας. Για παράδειγμα ένα ξενοδοχείο πολυτελείας απευθύνεται σε ένα διαφορετικό αγοραστικό κοινό σε σχέση με ένα ξενοδοχείο 2 αστέρων. Επιπλέον η σπουδαιότητα της κάλυψης της ανάγκης για διασκέδαση-αναψυχή πολλές φορές παραγκωνίζεται λόγω των οικονομικών δυσχερειών που μπορεί να αντιμετωπίζει το εκάστοτε άτομο και που το αναγκάζουν να κατεβάσει από το «βάθρο» των προτεραιοτήτων του την ανάγκη αυτή μετονομάζοντας τη σε άνευ σημασίας γι αυτόν.

**☞ Υπάρχει φόβος ολοκλήρωσης προς τα πίσω**

Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω σημαίνει μια εν δυνάμει απειλή για την εταιρεία μας, για την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα της αφού ο αγοραστής σε αυτή την περίπτωση μπορεί να ολοκληρώσει τη διαδικασία πρόσθεσης αξίας προς τα πίσω έτσι ώστε να γίνει και ο ίδιος παραγωγός. Στην παρούσα μελέτη όσον αφορά το ξενοδοχειακό κλάδο δε θεωρούμε ότι υπάρχει τέτοιου είδους απειλή καθώς το ξενοδοχείο προσφέρει υπηρεσίες που δεν είναι εύκολο να ανταγωνιστεί ο πελάτης.

Οι βασικοί αγοραστές στον κλάδο των ξενοδοχειακών υπηρεσιών είναι οι μεμονωμένοι ταξιδιώτες, οι διάφοροι σύλλογοι, σύνδεσμοι, αθλητικές ομοσπονδίες και σωματεία, οργανωτές συνεδρίων και κοινωνικών εκδηλώσεων, τα τουριστικά πρακτορεία, με τη διαπραγματευτική δύναμη των τελευταίων να είναι σαφώς ισχυρότερη από αυτή των μεμονωμένων ταξιδιωτών. Η δύναμη των τουριστικών γραφείων είναι καθοριστική γιατί ελέγχουν το μεγαλύτερο μέρος της τουριστικής αγοράς. Ο τουριστικός πράκτορας, γνωρίζοντας πολύ καλά ανά πάσα στιγμή τις ισχύουσες συνθήκες ενός προορισμού, σε συνδυασμό με τις εναλλακτικές δυνατότητες που προσφέρονται και εκμεταλλευόμενος τη διαπραγματευτική δύναμη που του παρέχει η δυνατότητα των μαζικών αγορών, προαγοράζει ξενοδοχειακές κλίνες επιτυγχάνοντας χαμηλές τιμές, καθώς συνήθως επιβάλλει τους δικούς του κανόνες σε όλο το τουριστικό κύκλωμα (ICAP, 2012)<sup>61</sup>. Η δύναμη τους μειώνεται μόνο όταν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του ξενοδοχείου αυξάνουν τη ζήτηση του προϊόντος.

---

<sup>61</sup> ICAP, κλαδική μελέτη ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Οκτώβριος 2012

### **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Σύμφωνα με τον Porter η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων αποτελεί απειλή για μια τουριστική μονάδα. Υποκατάστατα θεωρούνται δύο ή περισσότερα προϊόντα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Τα υποκατάστατα προϊόντα αποτελούν απειλή για μια ξενοδοχειακή μονάδα καθώς ικανοποιούν παρόμοιες ανάγκες πολλές φορές με πολύ χαμηλότερο κόστος. Υποκατάστατα των υπηρεσιών που παρέχει ένα ξενοδοχείο μπορούν να θεωρηθούν τα ενοικιαζόμενα δωμάτια και τα camping. Ωστόσο οι προδιαγραφές λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής μονάδας και ενός ενοικιαζόμενου δωματίου είναι αρκετά διαφορετικές και δεν μπορούν να συγκριθούν ούτε ως προς το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, ούτε ως προς την ποιότητα και τις υποδομές. Παρόλα αυτά τα υποκατάστατα προϊόντα προτιμώνται από τους τουρίστες καθώς είναι αρκετά ανταγωνιστικά ως προς την τιμή, στοιχείο σημαντικό για τους πελάτες. Τέλος, υποκατάστατα των ξενοδοχειακών μονάδων, σε μικρότερο βαθμό βέβαια μπορούν να θεωρηθούν οι κρουαζιέρες καθώς και το yachting.

(ICAP, 2012 )

### **Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις**

Η ελκυστικότητα του εκάστοτε κλάδου προσδιορίζεται από την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Η εν λόγω ένταση είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς βελτιώνοντας με αυτό τον τρόπο τη θέση τους στο κλάδο. Η κερδοφορία μιας τουριστικής επιχείρησης είναι άμεσα εξαρτώμενη από τη δυναμικότητα των ανταγωνιστών της. Ο ανταγωνισμός που υπάρχει μεταξύ των επιχειρήσεων είναι αυτός που διαμορφώνει τις τιμές και επηρεάζει γενικότερα τη στρατηγική της επιχείρησης.

Όσον αφορά τον τουριστικό κλάδο της Ελλάδας, οι συνθήκες που επικρατούν μπορούν να χαρακτηριστούν άκρως ανταγωνιστικές, δεδομένης της πληθώρας των καταλυμάτων που λειτουργούν στη χώρα. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσδοκώντας να διευρύνουν το μερίδιο τους στην πολυσύνθετη τουριστική αγορά προβαίνουν σε μια συνεχόμενη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους. Σημαντικό να αναφέρουμε ότι η παρατεταμένη οικονομική κρίση που επικρατεί οξύνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, καθώς η μείωση του εσωτερικού τουρισμού και της τουριστικής

δαπάνης είναι καταφανής. Η ένταση του ανταγωνισμού πολλές φορές είναι ακόμη και τοπικού χαρακτήρα ως αποτέλεσμα της συγκέντρωσης πολλών κλινών σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές της χώρας με αμείωτο τουριστικό ενδιαφέρον. Βέβαια αξίζει να τονίσουμε και τον ανταγωνισμό που υπάρχει μεταξύ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων γειτονικών χωρών που προσφέρουν ένα παρόμοιο τουριστικό προϊόν .

Η ένταση του ανταγωνισμού, ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου, σύμφωνα με τον Porter εξαρτάται και από ορισμένους παράγοντες που θα αναφέρουμε παρακάτω (Παπαδάκης, 2002):

#### ☞ **Το ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς**

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς των ξενοδοχείων πολυτελείας που εξετάζουμε στην παρούσα μελέτη είναι πολύ χαμηλός και δεν προκαλεί ιδιαίτερη ανησυχία. Τα στατιστικά δείχνουν ότι στο μέλλον τα ποσοστά αφίξεων θα αυξηθούν ιδιαίτερα στις πολυτελείς μονάδες καθώς παρατηρείται στροφή των πελατών προς την ποιότητα γεγονός που ωθεί τους επιχειρηματίες του κλάδου της χώρας σε μια άμεση ανάπτυξη των υποδομών του κλάδου.

#### ☞ **Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών**

Στον κλάδο που εξετάζουμε ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι έντονος καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδοχείων είναι ίσης περίπου δυναμικότητας, μεγέθους και κατηγορίας. Όπως προαναφέρθηκε μεγάλος ανταγωνισμός υπάρχει μεταξύ των ξενοδοχείων 3 αστέρων καθώς είναι αυτά που υπερέχουν σε αριθμό στη χώρα. Μικρότερο ανταγωνισμό συναντάμε στα ξενοδοχεία πολυτελείας καθώς ο αριθμός τους είναι μικρός και οι υπηρεσίες που προσφέρουν αλλά και οι εγκαταστάσεις διαφέρουν σημαντικά.

#### ☞ **Το υψηλό σταθερό κόστος και οι οικονομίες κλίμακας**

Το υψηλό σταθερό κόστος είναι παράγοντας που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τόσο τη λειτουργία της επιχείρησης όσο και τον ανταγωνισμό. Στον ξενοδοχειακό κλάδο που μελετάμε το υψηλό σταθερό κόστος είναι συσχετισμένο με αυτόν αρχικά λόγω του μεγάλου κόστους κατασκευής και λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής μονάδας και έπειτα λόγω του προσωπικού που απασχολεί. Συγκεκριμένα μια ξενοδοχειακή μονάδα πολυτελείας η οποία εστιάζει στην ποιότητα και την πολυτέλεια των υπηρεσιών που προσφέρει έχει μεγάλο αριθμό προσωπικού, το οποίο συνήθως είναι εξειδικευμένο. Το γεγονός αυτό αποτελεί μια ακόμη σημαντική πηγή εξόδων που αυξάνει τον ανταγωνισμό καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να καλύψουν το συνολικό αριθμό των

κλινών τους προσφέροντας τα πολλές φορές σε χαμηλότερες τιμές, επιδιώκοντας να καλύψουν κάτι περισσότερο από το μεταβλητό κόστος για να παρουσιάσουν έστω και οριακά κέρδη.

#### ☞ **Τις προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς**

Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι τεχνικές μάρκετινγκ καθώς και το κενό που υπάρχει στην αγορά έτσι ώστε να το καλύψουν. Επιπλέον καταλυτικός παράγοντας είναι ο αριθμός κενών κλινών. Από τη στιγμή που υπάρχει κενό στην πληρότητα του ξενοδοχείου η επιχείρηση ανατρέχει στην αγορά ώστε να βρει με ποιον τρόπο θα το καλύψει. Ορισμένοι τρόποι που αυξάνουν το μερίδιο αγοράς είναι η διαφήμιση, οι διάφορες άλλες προωθητικές ενέργειες, ο πόλεμος τιμών καθώς και η ανακαίνιση. Τρόποι που εκτός από το μερίδιο αγοράς αυξάνουν και την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Σε περίπτωση συνεχόμενης πληρότητας του ξενοδοχείου, η αύξηση του μεριδίου αγοράς μπορεί να γίνει μέσω της δημιουργίας μιας νέας εγκατάστασης που θα αυξήσει τις κλίνες.

#### ☞ **Την έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα**

Όταν ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων/υπηρεσιών δεν είναι υψηλός εύκολα οι πελάτες μπορούν να αντικαταστήσουν το συγκεκριμένο προϊόν/υπηρεσία με άλλο. Η διαφοροποίηση των ξενοδοχειακών μονάδων δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή καθώς όλα προσφέρουν την ίδια ακριβώς υπηρεσία στον πελάτη. Η διαφορά έγκειται στην κατηγορία των μονάδων (αστέρια), καθώς και στην τοποθεσία εγκατάστασης αυτών. Για το λόγο αυτό οι ξενοδοχειακές μονάδες στρέφονται σε μια και μόνο διαφοροποίηση που θα μπορούσε να τους δώσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, την ποιότητα.

Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν είναι παράγοντας που δεν μπορεί να αντιγραφεί από κανέναν ανταγωνιστή καθώς εξαρτάται κυρίως από τον ανθρώπινο παράγοντα- προσωπικό. Τη σημερινή εποχή με τον ανταγωνισμό να έχει εκτοξευθεί και τις απαιτήσεις ποιότητας συνεχώς να αυξάνονται οι επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει ως απαραίτητο στοιχείο επιβίωσης τους τη βελτίωση. Πλέον μέσω των συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας όπως είναι το ISO 9001, το HACCP, το ISO 22000 για την υγιεινή των τροφίμων καθώς και το ελβετικό σήμα Q για τον τουρισμό οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα των υπηρεσιών τους αλλά και την ασφάλεια τροφίμων. Ιδιαίτερα η εφαρμογή του HACCP είναι επιβεβλημένη καθώς όχι μόνο είναι υποχρεωτική σύμφωνα με τη σχετική Ευρωπαϊκή Οδηγία (93/43)

αλλά και γιατί η προστασία της υγείας αποτελεί παράγοντα πρωτίστης σημασίας για όλες τις επιχειρήσεις.

Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας είναι πολλά και μακροπρόθεσμα. Επιπλέον η εφαρμογή τους συνδυασμένη με την αντίστοιχη πιστοποίηση φέρει πολλά οφέλη για την επιχείρηση σημαντικότερο εκ των οποίων είναι η εμπιστοσύνη από πλευράς του πελάτη, με ταυτόχρονη βελτίωση των διεργασιών-διαδικασιών και αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Στα συστήματα πιστοποίησης θα αναφερθούμε λεπτομερώς στο επόμενο κεφάλαιο μελετώντας τις επιπτώσεις αυτών στον ξενοδοχειακό κλάδο.

#### ☞ Την ύπαρξη πολλών εμποδίων εξόδου

Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων μπορεί να υπάρχει όταν η επιχείρηση δεν μπορεί εύκολα να αλλάξει δραστηριότητα. Ως εμπόδια εξόδου σε μια ξενοδοχειακή μονάδα μπορούν να θεωρηθούν η ύπαρξη εξειδικευμένου πάγιου εξοπλισμού που δεν μπορεί να αξιοποιηθεί σε εναλλακτικές χρήσεις, το υψηλό κόστος αποζημίωσης του προσωπικού κ.α. Για το λόγο αυτό μια ξενοδοχειακή επιχείρηση παραμένει στον κλάδο ακόμα κι αν έχει χαμηλά κέρδη ή ακόμα και ζημιά καθώς μια έξοδος από αυτόν θα είναι επιζήμια έως και καταστροφική για αυτήν.

Σύμφωνα με την ανωτέρω ανάλυση μπορούμε να διαπιστώσουμε τα οφέλη του υποδείγματος Porter όχι μόνο για τον ξενοδοχειακό κλάδο που μελετάμε αλλά και γενικότερα για όλον τον επιχειρησιακό κόσμο. Μέσω του υποδείγματος Porter και της ανάλυσης που απαιτείται μια επιχείρηση είναι σε θέση να εντοπίσει τη θέση της στον κλάδο αλλά και τις θέσεις των ανταγωνιστών της και να δημιουργήσει την κατάλληλη στρατηγική ώστε να κερδίσει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και να πρωταγωνιστήσει σε αυτόν.

Όσον αφορά τον ξενοδοχειακό κλάδο, από τα ανωτέρω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι πρόκειται για ένα κλάδο με υψηλά εμπόδια εισόδου αλλά και εξόδου. Η ελκυστικότητα του κλάδου εντείνει τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις αυτού που προσδοκούν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς που θα τους εξασφαλίσει μια καλύτερη θέση στον κλάδο. Επιπλέον ο μεγάλος αριθμός ξενοδοχείων ίδιας κατηγορίας με παρόμοιες προσφερόμενες υπηρεσίες που δεν παρουσιάζουν καμία διαφοροποίηση μεταξύ τους

εντείνει τον ανταγωνισμό στρέφοντας τις επιχειρήσεις στη δημιουργία διαφόρων νέων τρόπων ανάκτησης του χαμένου εδάφους.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι ένας κλάδος με πληθώρα επιχειρήσεων γεγονός που αυξάνει τη δύναμη των αγοραστών όσον αφορά την διαπραγμάτευση των τιμών. Η ύπαρξη υποκατάστατων υπηρεσιών από διάφορα ενοικιαζόμενα δωμάτια ή κάμπινγκ θα μπορούσαν να αποτελέσουν απειλή για τις ξενοδοχειακές μονάδες ωστόσο η διαφορετικότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν δίνουν συγκριτικά πλεονεκτήματα στα ξενοδοχεία μειώνοντας κατ' αυτό τον τρόπο το επίπεδο του ανταγωνισμού μεταξύ τους.

Τέλος, συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι ένας από τους ελκυστικότερους κλάδους της αγοράς και αυτός είναι και ένας από τους λόγους των συνεχώς αυξανόμενων ποσοστών εισόδου νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων σε αυτόν. Το γεγονός αυτό εντείνει την ανάγκη διαφοροποίησης της εκάστοτε επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές επιδιώκοντας την απορρόφηση ενός μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Η ανάγκη για αναβάθμιση και εστίαση στην ποιότητα είναι ένα θέμα που παρατηρούμε ότι βρίσκεται συνεχώς στο προσκήνιο καθώς συμβάλλει στην αναβάθμιση των επιχειρήσεων και μεγιστοποίηση των κερδών τους. Πρόκειται για ένα θέμα που θα μας απασχολήσει στη συνέχεια της εργασίας μας και η ανάλυση του οποίου θα μας επιτρέψει να βγάλουμε εμπειριστατωμένα συμπεράσματα που θα μας βοηθήσουν στην μετέπειτα έρευνα μας.



#### **2.2.2.2. Στρατηγικές Ομάδες (Strategic groups)**

Η καταγραφή των στρατηγικών ομάδων είναι ένα εργαλείο κλαδικής ανάλυσης που χρησιμοποιείται κυρίως για κλάδους που χαρακτηρίζονται από ετερογένεια. Η κατηγοριοποίηση του κλάδου σε στρατηγικές ομάδες βοηθά την επιχείρηση ώστε να



κατανοήσει καλύτερα το εξωτερικό και ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Τι είναι όμως στρατηγική ομάδα και ποιες τεχνικές χρησιμοποιεί ώστε να αναλύσει τον κλάδο; Σύμφωνα με τους Arthur A. Thompson, A. J. Strickland, John E. Gamble<sup>62</sup> στρατηγική ομάδα είναι ένα σύνολο αντιπάλων σε έναν κλάδο που έχουν παρόμοιες ανταγωνιστικές προσεγγίσεις και θέσεις στην αγορά. Η καλύτερη τεχνική για την αποκάλυψη των θέσεων των ανταγωνιστών του κλάδου στην αγορά είναι η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων ( Arthur A. Thompson, A. J. Strickland, John E. Gamble). Η χρησιμότητα του εργαλείου αυτού είναι μείζονος σημασίας καθώς βοηθά στη σύγκριση των θέσεων κάθε εταιρείας ξεχωριστά αλλά και στην ομαδοποίηση αυτών. Μέσω της χαρτογράφησης μια επιχείρηση μπορεί να λάβει στοιχεία σχετικά με τον τρόπο συμπεριφοράς των ανταγωνιστών, να μελετήσει τη στρατηγική που ακολουθούν καθώς και να αποτυπώσει τα σημεία υπεροχής τους, στοιχεία που τους δίνουν σημαντικό μερίδιο αγοράς. Σύμφωνα με τους Arthur A. Thompson, A. J. Strickland, John E. Gamble η διαδικασία δημιουργίας του χάρτη στρατηγικών ομάδων περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα

- Προσδιορισμός των ανταγωνιστικών χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν τις εταιρείες στον κλάδο
- Αποτύπωση των εταιρειών σε ένα χάρτη δυο μεταβλητών χρησιμοποιώντας ζεύγη αυτών των διαφοροποιητικών τους χαρακτηριστικών
- Κατάταξη στην ίδια στρατηγική ομάδα των εταιρειών που συντάσσονται στον ίδιο περίπου στρατηγικό χώρο
- Σχεδίαση κύκλων γύρω από κάθε στρατηγική ομάδα σε μέγεθος το οποίο αντιστοιχεί προς το μερίδιο της συμμετοχής της στα έσοδα από τις συνολικές πωλήσεις του κλάδου.

Μελέτη διάφορων κλάδων έχει καταδείξει ότι είναι δυνατή η μετακίνηση των επιχειρήσεων από μια στρατηγική ομάδα σε κάποια άλλη (Παπαδάκης, 20012)<sup>63</sup>. Οι τεχνολογικές αλλαγές, οι αλλαγές στις τάσεις των καταναλωτών ή ακόμα και αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορούν να μειώσουν ή να αυξήσουν τα εμπόδια

---

<sup>62</sup> Arthur A. Thompson, A. J. Strickland, John E. Gamble, “Crafting and Executing Strategy: the quest for competitive advantage”, macgraw-hill

<sup>63</sup> Παπαδάκης Βασίλης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2012

μετακίνησης και να και να αλλάξουν τη δομή των στρατηγικών ομάδων του κλάδου (Porter, 1980).

Παρακάτω θα αναφερθούμε λεπτομερώς στη χρησιμότητα των στρατηγικών ομάδων μελετώντας την ανταγωνιστική ομάδα του Costa Navarino, ενός ξενοδοχειακού συγκροτήματος υψηλής ποιότητας και πολυτέλειας το οποίο θα περιγράψουμε λεπτομερώς στην επόμενη ενότητα της εργασίας μας.

#### 2.2.2.2.1. Η ανταγωνιστική ομάδα του Costa Navarino



Στην παρούσα εργασία η μελέτη εστιάζεται στον τουριστικό προορισμό Costa Navarino. Ένα προορισμό που περιλαμβάνει εγκαταστάσεις πολυτελούς κατασκευής και ασύγκριτης ποιότητας, η περιγραφή του οποίου όπως αναφέρθηκε θα γίνει στα επόμενα κεφάλαια. Ο κλάδος λοιπόν που θα αναλυθεί είναι ο ξενοδοχειακός κλάδος, ένας κλάδος που χαρακτηρίζεται από ετερογένεια επιτρέποντας την ανάλυση αυτού σε στρατηγικές ομάδες. Για την ανάλυση αυτή χωρίζουμε τον ξενοδοχειακό κλάδο σε ομάδες ξενοδοχείων με γνώμονα διάφορες παραμέτρους που τα χαρακτηρίζουν και προσδιορίζουν την τοποθέτησή τους μέσα σε αυτόν. Ορισμένες από τις παραμέτρους αυτούς όσον αφορά το ξενοδοχειακό κλάδο που μελετάμε είναι η γεωγραφική κάλυψη, το μέγεθος σε κλίνες, η κατηγοριοποίηση σε αστέρια, η τιμολογιακή πολιτική, οι πιστοποιήσεις ποιότητας, οι πελάτες στους οποίους απευθύνονται, η διάκριση σε resort ή city hotel κ.α.

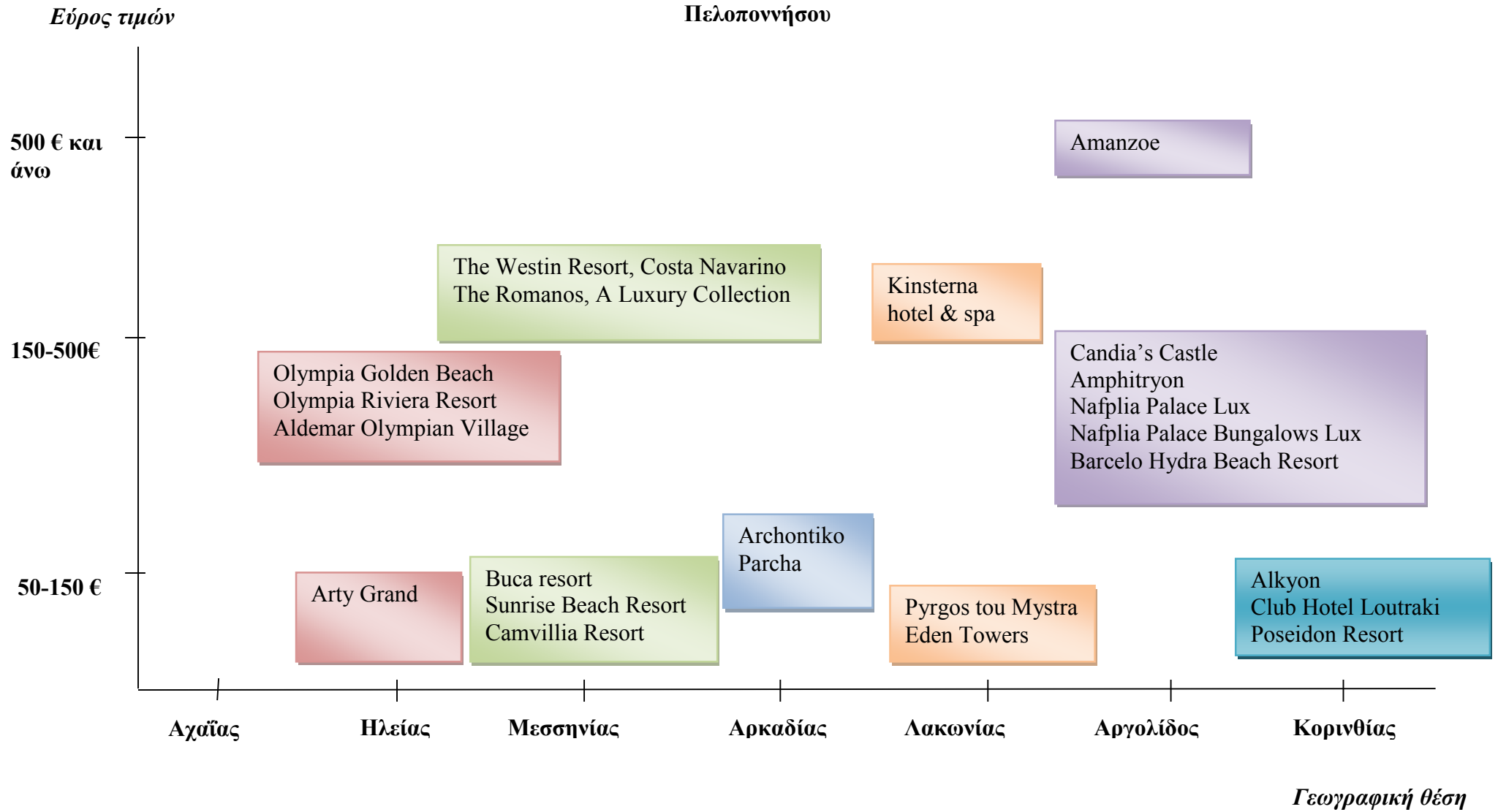
Στην περίπτωση μας επιλέξαμε σαν διαχωριστικό παράγοντα τη γεωγραφική θέση σε συνδυασμό με το εύρος τιμών. Με την ανάλυση αυτή αποσκοπούμε στο να καταγράψουμε τους άμεσους ανταγωνιστές του Costa Navarino και να ερευνήσουμε τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα. Στην παρούσα μελέτη όλα τα ξενοδοχεία που καταγράφουμε είναι ξενοδοχεία πολυτελείας 5\*\*\*\*\* που βρίσκονται στην περιφέρεια Πελοποννήσου. Για την Costa Navarino καταγράφουμε τις δυο ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις που βρίσκονται στον προορισμό, το The Westin Resort και το The Romanos. Σύμφωνα με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας ο αριθμός των



ξενοδοχείων στην Πελοπόννησο αγγίζει τα 840, από τα οποία μόνο τα 21 είναι 5\*\*\*\*\*. Σε αυτά τα 21 καταγράψαμε το μέσο όρο τιμής ανά βράδυ ώστε να μπορέσουμε να τα χαρτογραφήσουμε. Στην περίπτωση που εξετάζουμε, μπορούμε να πούμε ότι η ομαδοποίηση κατά στρατηγική ομάδα έγινε λόγω των κοινών τους χαρακτηριστικών, όπως, κατηγορία (πρόκειται για ξενοδοχεία 5\*\*\*\*\*), γεωγραφική τοποθεσία (βρίσκονται όλα στην περιφέρεια Πελοποννήσου), προσφερόμενες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, απαιτητικοί πελάτες.

Στο διάγραμμα 2.8 που ακολουθεί παρουσιάζουμε τη γραφική απεικόνιση των στρατηγικών ομάδων των ξενοδοχείων πολυτελείας της Πελοποννήσου.

**Διάγραμμα 2.8**  
**Γραφική απεικόνιση των στρατηγικών ομάδων των ξενοδοχείων πολυτελείας της Πελοποννήσου**



Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα το κομμάτι που εξετάζουμε βρίσκεται στο συγκεκριμένο σημείο του γραφήματος εφόσον στον οριζόντιο άξονα βρίσκεται στον νομό Μεσσηνίας ενώ στον κάθετο άξονα κυμαίνεται στο εύρος τιμών 150- 500 € την βραδιά.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την ανωτέρω καταγραφή είναι πολλά καθώς στο διάγραμμα 2.8 έχει καταγραφεί το άμεσα ανταγωνιστικό περιβάλλον της Costa Navarino όσον αφορά πάντα την περιφέρεια Πελοποννήσου. Αυτό που μπορούμε να παρατηρήσουμε είναι ότι παρόλο που πρόκειται για ξενοδοχεία πολυτελείας 5\*\*\*\*\* το εύρος τιμής ποικίλλει ανάλογα με τις εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες που προσφέρονται. Η Costa Navarino όντας ένας προορισμός που περιλαμβάνει 2 ξενοδοχειακά συγκροτήματα υψηλών προδιαγραφών, ποικίλες εγκαταστάσεις που προσφέρουν πληθώρα δραστηριοτήτων στους επισκέπτες καθώς και υπηρεσίες που ξεπερνούν τις προσδοκίες και των πιο απαιτητικών θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν έχει κάποιον άμεσο ανταγωνιστή καθώς τα ξενοδοχεία του νομού Μεσσηνίας παρότι είναι πολυτελείας δεν μπορούν να ανταγωνιστούν τη Costa Navarino, ούτε στις υποδομές, ούτε και στις προσφερόμενες υπηρεσίες και δραστηριότητες. Με μια ματιά στο χάρτη θα μπορούσαμε να πούμε ότι ένας αρκετά επικίνδυνος ανταγωνιστής είναι το Amanzoe. Μια από τις κορυφαίες στο είδος διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων της εταιρείας Aman, υψηλών προδιαγραφών που βρίσκεται στο νομό Αργολίδος και συγκεκριμένα στην Ερμιόνη. Πρόκειται για ένα ξενοδοχείο απaráμιλλης πολυτέλειας και με πολλές διακρίσεις και βραβεία που θα μπορούσε να ανταγωνιστεί το Costa Navarino καθώς απευθύνονται στο ίδιο κοινό και προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Διακεκριμένα και τα δυο θα μπορούσε να πεις ότι το ένα συναγωνίζεται το ένα το άλλο. Μελετώντας τα όμως θα καταλάβεις ότι οι διαφορές τους είναι πολλές και η μοναδικότητα του καθενός είναι αυτή που κάνει τη διαφορά. Άλλωστε αυτός είναι και ο ρόλος των στρατηγικών ομάδων. Να καταγράψεις τους ανταγωνιστές σου και μελετώντας τους να αποκτήσεις το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα σε κρατήσει στην κορυφή των προτιμήσεων και θα αυξήσει το μερίδιο αγοράς σου.

Ένα άλλο κομμάτι πολύ σημαντικό που θα μπορούσαμε να αγγίξουμε κάνοντας μια ακόμη χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων με διαφορετικές παραμέτρους, είναι και η ποιότητα. Για το λόγο ότι η εργασία εστιάζει στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και στα πρότυπα διασφάλισης αυτής, θα θέλαμε να προχωρήσουμε σε μια ακόμη

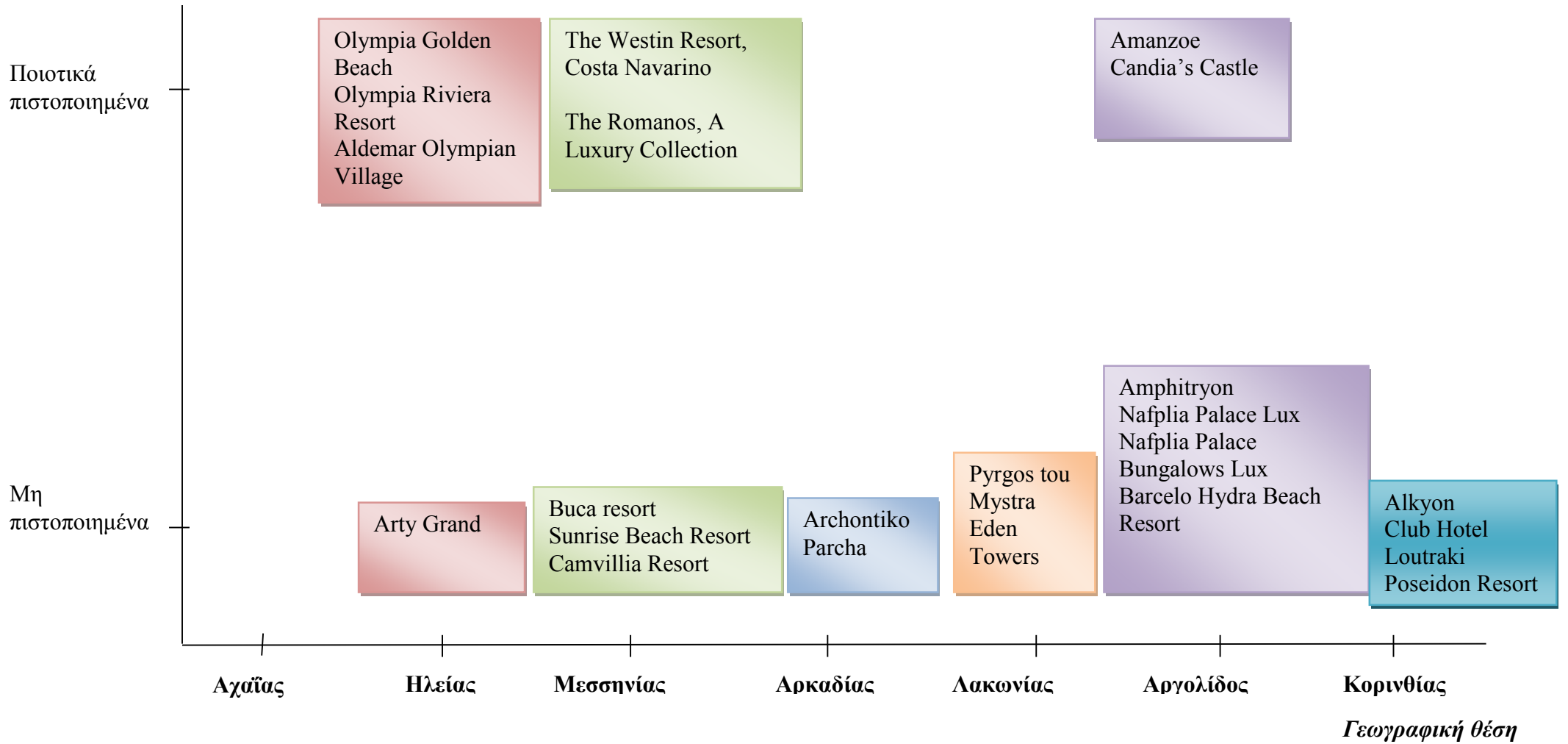
καταγραφή στρατηγικών ομάδων με διαχωριστικό παράγοντα την γεωγραφική τοποθέτηση σε συνδυασμό με τις πιστοποιήσεις ποιότητας. Αυτό που θέλουμε να συμπεράνουμε μέσα από αυτή την ανάλυση είναι η σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μέσα από τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας σε συνδυασμό με τις πιστοποιήσεις αυτής για τις υπηρεσίες που προσφέρουν στα ξενοδοχεία πολυτελείας της περιφέρειας Πελοποννήσου. Στην παρούσα μελέτη όπως αναφέραμε και ανωτέρω όλα τα ξενοδοχεία που καταγράψαμε είναι ξενοδοχεία πολυτελείας 5\*\*\*\*\* που βρίσκονται στην περιφέρεια Πελοποννήσου. Από τα 21 ξενοδοχεία 5\*\*\*\*\* μόνο τα 7 έχουν πιστοποιήσεις ποιότητας και θα τα αναλύσουμε παρακάτω:

1. AMANZOE
2. CANDIA'S CASTLE
3. OLYMPIA GOLDEN BEACH
4. THE WESTIN RESORT, COSTA NAVARINO
5. THE ROMANOS, A LUXURY COLLECTION RE
6. ALDEMAR OLYMPIAN VILLAGE
7. OLYMPIAN RIVIERA RESORT



**Διάγραμμα 2.9**  
**Γραφική απεικόνιση των στρατηγικών ομάδων των ξενοδοχείων πολυτελείας της Πελοποννήσου**

Πιστοποιήσεις



Τη σημερινή εποχή και με τον ανταγωνισμό στον κλάδο που μελετάμε να βρίσκεται στο υψηλότερο επίπεδο του η ποιότητα θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής όλων των ξενοδοχειακών μονάδων, ιδιαίτερα των ξενοδοχείων πολυτελείας. Το γεγονός ότι από τα 21 ξενοδοχεία πολυτελείας μόνο τα 7 είναι πιστοποιημένα αποτελεί μια ακόμη απόδειξη της απαραίτητης αναβάθμισης των τουριστικών υποδομών και υπηρεσιών της χώρας αλλά και μια απόδειξη της ανάγκης εκσυγχρονισμού των απαρχαιωμένων ιδεών και αντιλήψεων που δεν αφήνουν τον κλάδο να εκσυγχρονιστεί και να προσελκύσει πιο απαιτητικούς πελάτες που θα τον ενισχύσουν ακόμη περισσότερο.

## **Συμπεράσματα**

Το κεφάλαιο αυτό ασχολήθηκε με το περιβάλλον των τουριστικών επιχειρήσεων διαχωρίζοντας το σε εξωτερικό και εσωτερικό. Τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον μιας τουριστικής επιχείρησης είναι άμεσα συνυφασμένο με τη χάραξη της στρατηγικής που θα ακολουθήσει και εν συνεχεία με τη λειτουργία της. Η στρατηγική αποτελεί πυλώνα για την λειτουργία μιας επιχείρησης καθώς είναι ένας τρόπος καθοδήγησης αυτής στο περιβάλλον της με στόχο την καθιέρωση της στον κλάδο και την κερδοφορία. Εκείνο που απορρέει από την παραπάνω ανάλυση είναι ότι τα διάφορα στοιχεία που απαρτίζουν το περιβάλλον είναι αλληλοσυνδεόμενα και δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ανεξάρτητα.

Μια τουριστική επιχείρηση δέχεται πολλές επιδράσεις από το εξωτερικό της περιβάλλον που επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τη λειτουργία της. Όπως αναλύθηκε παραπάνω το πολιτικό, το οικονομικό, το κοινωνικό καθώς και το τεχνολογικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση μπορεί να επιφέρει σημαντικές αλλαγές σε αυτήν που μπορεί να οδηγήσουν στην κερδοφορία της αλλά και στην ολική καταστροφή της. Η οικονομική κρίση, η απογοήτευση του κοινωνικού συνόλου λόγω αυτής που είναι υπαίτια για την τεράστια άνοδο των ποσοστών ανεργίας αλλά και την οικονομική κατάρρευση των πολιτών που τους οδηγεί στην εξαθλίωση, το ασταθές πολιτικό σύστημα καθώς και η έλλειψη τουριστικών υποδομών είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία μιας ελληνικής ξενοδοχειακής μονάδας.

Εκτός όμως από το γενικευμένο περιβάλλον μιας επιχείρησης έγινε και μια προσπάθεια ανάλυσης του μικρο-περιβάλλοντος αυτής με τη βοήθεια του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter αλλά και της ανάλυσης των στρατηγικών ομάδων. Μέσω αυτών των εργαλείων έγινε μια καταγραφή της θέσης του ξενοδοχειακού συγκροτήματος Costa Navarino, που θα μελετηθεί εκτενέστερα στην επόμενη ενότητα, καθώς και των ανταγωνιστών αυτής. Η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων μας έδωσε τη δυνατότητα να μελετήσουμε τον κλάδο και τους άμεσα ανταγωνιστές του ξενοδοχειακού συγκροτήματος Costa Navarino αποκτώντας μια πιο ολοκληρωμένη άποψη γι αυτόν. Η μελέτη των ανταγωνιστών μέσω της χαρτογράφησης του κλάδου δίνει τη δυνατότητα στην τουριστική μονάδα να χαράξει μια πιο άρτια στρατηγική κερδίζοντας μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Εκτός από τις στρατηγικές ομάδες, μέσω του υποδείγματος του Porter έγινε μια ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης που βοήθησε ώστε να καταγραφούν οι πέντε δυνάμεις του υποδείγματος η ανάλυση των οποίων είναι σημαντική για την εξελικτική πορεία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Η διαπραγματευτική δύναμη τόσο των προμηθευτών όσο και των αγοραστών, τα υποκατάστατα προϊόντα μιας ξενοδοχειακής μονάδας, τα εμπόδια που κυριαρχούν στην είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο καθώς και ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου είναι τα στοιχεία που αναλύθηκαν και βοήθησαν στη διεξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων για τον κλάδο. Μέσω του υποδείγματος συμπεράναμε την ελκυστικότητα του ξενοδοχειακού κλάδου, τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά την είσοδο ή έξοδο από αυτόν καθώς και την ανάγκη για εστίαση στην ποιότητα που θα είναι άμεσα συνυφασμένη με την αναβάθμιση των επιχειρήσεων του κλάδου. Η ποιότητα είναι ένα θέμα που απασχολεί τον ελληνικό τουρισμό τα τελευταία χρόνια καθώς ο ανταγωνισμός εντείνεται και η ανάγκη για χάραξη στρατηγικής από πλευράς της τουριστικής βιομηχανίας που θα εστιάζει στην ποιότητα διαφοροποιώντας το ήδη υπάρχον «παρωχημένο» και απαρχαιωμένο τουριστικό προϊόν γίνεται απαίτηση.

## **Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου**

### ***Ελληνική Βιβλιογραφία***

Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2004

Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013

Θερίου Νικόλαος, Στρατηγική Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005

Καραχοντζίδης Δημήτρης, Το Μανατζμέντ της τουριστικής επιχείρησης, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα 1994

Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002, 4η Έκδοση

Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2012

Σιώμος Γεώργιος, Στρατηγικό μάρκετινγκ, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2004

Τερζίδης Κων/νος, μάνατζμεντ-στρατηγική προσέγγιση, Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα 2011

Κλαδική μελέτη της ICAP για τον ξενοδοχειακό κλάδο, Οκτώβριος 2012

### ***Ξένη Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία***

Arthur A. Thompson, A. J. Strickland, John E. Gamble, “Crafting and Executing Strategy: the quest for competitive advantage, macgraw-hill

Faruk Kerem Senturk, A Study to Determine the usage of strategic management tools in the hotel industry, published by Elsevier, 2012

Grant R.M., Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications, Blackwell Business, 1998

Hitt M.R.D. Ireland and R.E. Hoskisson, Strategic Management Competitiveness and Globalization, West Publishing Company, 2001

Kotler P., Strategic Management, New Jersey, Prentice Hall, Tenth Edition, 2000

Tsiakkios A, “strategic planning and education: the case of Cyprus”, the international journal of educational management, Bradford 2002

Walters D. & Lancaster G., Implementing value strategy through the value chain, Management Division, Vol 38, No 3, pp 10-178



Wheelen Thomas L. Hunger David J., Strategic Management and Business Policy, Pearson Education Inc., New Jersey 2012 13<sup>th</sup> edition

Porter E. M., what is strategy? Harvard Business Review, 1996

Porter E. M, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1980

Porter E. M., “How competitive forces shape strategy”, Harvard business review, July-August 1997

### **Ηλεκτρονικές Πηγές**

Financial Times: Η Ελλάδα επιβίωσε και πλέον μπορεί και να ακμάσει, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)  
*Seen: 23/05/13*

Economist: «Η Ελλάδα τολμά να ελπίζει, φοβάται να αποτύχει», [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)  
*Seen: 23/05/13*

HATTA: «Κοινωνικό Συμβόλαιο για το Τουρισμό», [www.hotelandrestaurant.gr](http://www.hotelandrestaurant.gr)  
*Seen: 12/06/13*

Liberation: Η Ελλάδα φοβίζει τους γάλλους τουρίστες, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)  
*Seen: 23/05/13*

Ryanair: Μειώστε τους φόρους στα αεροδρόμια της Ελλάδας και θα έρθουν 10 εκατομμύρια νέοι τουρίστες, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)  
*Seen: 23/05/13*

Έσπασαν τα ρεκόρ οι κρατήσεις Αυστριακών τουριστών για διακοπές στην Ελλάδα, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)  
*Seen: 23/05/13*

Έτσι θα σωθεί ο τουρισμός της χώρας: Η «συμφωνία» της Αθήνας για τη σωτηρία της τουριστικής σεζόν, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)  
*Seen: 23/05/13*

Ελληνικός τουρισμός 2013: €11,9 δισ. έσοδα και 17,9 εκατ. Επισκέπτες, [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)  
*Seen: 20/04/13*

Η Ευρωκρίση έπληξε και το τουριστικό ίματζ, [www.dw.de](http://www.dw.de)  
*Seen: 23/05/13*

Η τεχνολογία δίνει ώθηση στον τουρισμό, [www.wtm.gr](http://www.wtm.gr)  
*Seen: 23/05/13*

Νέο μοντέλο τουριστικής ανάπτυξης για την Ελλάδα - Εκσυγχρονίζονται ξενοδοχεία και καταλύματα με στόχο την άριστη ποιότητα, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)  
*Seen: 23/05/13*

Οικονομική κρίση και τουρισμός. Καταστροφολογία ή πραγματικότητα;, [www.hotelandrestaurant.gr](http://www.hotelandrestaurant.gr)  
*Seen: 13/06/13*

Οι συστάσεις της ΠΟΞ, [www.hotelandrestaurant.gr](http://www.hotelandrestaurant.gr)  
*Seen: 13/06/13*

Παγωμένη η Ευρωπαϊκή αγορά, [www.hotelandrestaurant.gr](http://www.hotelandrestaurant.gr)  
*Seen: 12/10/13*

Σουηδικό περιοδικό Expressen: Αυτοί είναι οι 17 ελληνικοί παράδεισοι για τους τουρίστες, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)  
*Seen: 23/05/13*

Τι περιλαμβάνει η ελληνο-γαλλική συμφωνία που υπεγράφη για τον Τουρισμό, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)  
*Seen: 23/05/13*

Το απρόσμενο «μπουμ» στον τουρισμό - Από 11 δισ. σε 18 δισ. τα έσοδα, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)  
*Seen: 23/05/13*

Το καλοκαίρι της Ελλάδας: Αναμένεται «επέλαση» εκατομμυρίων τουριστών, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)  
*Seen: 23/05/13*

Το χωροταξικό πλαίσιο: Νέο μοντέλο για τουριστική ανάπτυξη, [www.ethnos.gr](http://www.ethnos.gr)  
*Seen: 23/05/13*

Τρομοκρατία, διαδηλώσεις, απεργίες διώχνουν τουρίστες από την Ελλάδα, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)  
*Seen: 23/05/13*

Τουρισμός και κρίση, [www.hotelandrestaurant.gr](http://www.hotelandrestaurant.gr),  
*Seen: 23/05/13*

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Τουρισμός

*Δεν είναι αρκετό να κάνεις ότι καλύτερο μπορείς. Πρέπει να ξέρεις τι κάνεις και μετά να κάνεις ότι καλύτερο μπορείς*



#### Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας με την απελευθέρωση των αγορών, τη διεθνοποίηση των συναλλαγών, και το συνεχώς εξελισσόμενο τεχνολογικό υπόβαθρο έφερε μεγάλες αλλαγές στον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας των επιχειρήσεων. Όλες αυτές οι μεταβολές επηρέασαν όχι μόνο την αποτελεσματικότητα των οικονομικών μονάδων αλλά και των άνθρωπο ως εργαζόμενο, ως καταναλωτή και ως πολίτη. Οι συνθήκες που διαμορφώθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες στην παγκόσμια οικονομία δημιούργησαν σημαντικά προβλήματα στις εκάστοτε οικονομικές μονάδες οι οποίες δέχτηκαν τις προκλήσεις των καιρών μέσα σε ένα συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον που επέβαλλε στις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν ή να προσαρμόσουν τις τεχνικές και τα εργαλεία τους, στα νέα δεδομένα που είχαν κοινό χαρακτηριστικό, την ποιότητα.

Η ποιότητα αποτελεί σύστημα αξιών, αρχών, προτύπων και μεθόδων δράσης, που εξασφαλίζει την πλήρη ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την ικανοποίηση των πελατών και τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των επιχειρήσεων. Έχει μετρήσιμα και πρακτικά χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν πεδίο διερεύνησης και συνεχούς βελτίωσης των επιχειρήσεων. Επιστημονική προσέγγιση της ποιότητας επιχειρείται με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) η οποία ως έννοια διατυπώθηκε από τον Deming τη δεκαετία του 1950, υιοθετήθηκε από τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις και έγινε από τις βασικότερες διοικητικές τεχνικές παγκοσμίως. Η επιχείρηση για να φτάσει στην Ολική Ποιότητα, πρέπει να περάσει από μεταβατικά στάδια, ξεκινώντας και εφαρμόζοντας ένα σύστημα ελέγχου ποιότητας, στη συνέχεια να

το αναβαθμίσει χρησιμοποιώντας ένα άλλο σύστημα διασφάλισης ποιότητας και τέλος να εισέλθει στο στάδιο της Ολικής Ποιότητας που αποτελεί τον τελικό στόχο.

Η σπουδαιότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και υιοθέτησης αυτής για μια επιχείρηση όπως έχει προαναφερθεί είναι αδιαμφισβήτητη, ιδιαίτερα για τον ξενοδοχειακό κλάδο που προσφέρει υπηρεσίες και όχι απτά προϊόντα. Για την αναβάθμιση των υπηρεσιών και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων κρίνεται πλέον αναγκαία η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας. Τα πρότυπα αυτά περιγράφουν με κάθε λεπτομέρεια τη συστηματοποίηση των διαδικασιών που εξασφαλίζουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Η δυναμικότητα που εμφανίζουν τα συστήματα ποιότητας, η πελατοκεντρική τους δομή και η έμφαση που δίνουν στην επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης τα καθιστούν απαραίτητο εργαλείο του τουριστικού κλάδου.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα γίνει μια προσπάθεια ολιστικής προσέγγισης της έννοιας και της σημαντικότητας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον κλάδο των ξενοδοχείων. Θα παρουσιαστεί καταρχήν ο ορισμός και οι προϋποθέσεις επίτευξης της ποιότητας και στη συνέχεια θα γίνει μια ανάλυση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τα συστατικά της στοιχεία, οι μέθοδοι και η σημαντικότητα της συνεχούς βελτίωσης για μια τουριστική επιχείρηση. Τέλος, θα γίνει μια αναφορά στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, στον τρόπο εφαρμογής τους καθώς και στα βραβεία και εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

### **3.1. Η έννοια και η σημασία της ποιότητας**

**Π**οιότητα: μια λέξη πολυδιάστατη με πολλές ερμηνείες. Έχουμε αναρωτηθεί άραγε τι εννοούμε όταν αναφερόμαστε στην ποιότητα; Γιατί τα τελευταία χρόνια ο όρος αυτός εισβάλλει όλο και περισσότερο στη ζωή μας; Ποια η έννοια και ποια η σημασία αυτής της λέξης;

Ζούμε σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από το στοιχείο της ανταγωνιστικότητας. Η προσφορά από την πλευρά των επιχειρήσεων πλέον υπερκαλύπτει τη ζήτηση, έχοντας

ως αποτέλεσμα μια συνεχόμενη προσπάθεια από πλευράς των επιχειρήσεων για διεκδίκηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Η προσπάθεια αυτή οδηγεί σε μια συνεχόμενη έρευνα τόσο της αγοράς όσο και της συμπεριφοράς του καταναλωτή. Και δημιουργείται το ερώτημα: Με τι κριτήρια επιλέγει ο καταναλωτής; Τι είναι αυτό που επηρεάζει την αγοραστική του συμπεριφορά;

Μέσα από έρευνα παρατηρήθηκε ότι ο σημερινός καταναλωτής δεν αρκείται μόνο σε ένα οικονομικό προϊόν-υπηρεσία αλλά επιζητά ένα ποιοτικό προϊόν, μια ποιοτική προσφερόμενη υπηρεσία. Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος που οι σοβαρές επιχειρήσεις έχουν στραφεί ολοκληρωτικά στην ποιότητα. Μέσα από συνεχόμενες έρευνες προσπαθούν να ανακαλύψουν τις ανάγκες-απαιτήσεις των καταναλωτών με απώτερο σκοπό να τις υπερκαλύψουν. Το μήνυμα ήταν ξεκάθαρο κι έτσι η εισβολή της ποιότητας στη ζωή μας έγινε εντονότερη. Οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει πλέον ότι όπου υπάρχει ποιότητα, υπάρχουν και πωλήσεις. Άλλωστε σύμφωνα με τον Λίνκολν: «μπορείς να τους ξεγελάσεις όλους μερικές φορές, μπορείς να ξεγελάσεις μερικούς όλες τις φορές, αλλά δεν μπορείς να τους ξεγελάσεις όλους όλες τις φορές».

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να βαδίσει στο δρόμο της ποιότητας θα πρέπει πρώτα να κατανοήσει την έννοια αυτής, όχι απλά ως όρο αλλά ως περιεχόμενο. Η απάντηση δίνεται αν διερευνήσουμε τι πραγματικά κάνει τον πελάτη ευτυχισμένο. Τι είναι αυτό που θα μετατρέψει έναν πελάτη από περιστασιακό σε μόνιμο δημιουργώντας του το αίσθημα της εμπιστοσύνης;

Σύμφωνα με τον Τσιότρα (2002)<sup>64</sup> η έννοια της ποιότητας δεν προήλθε από την ανάγκη κάλυψης των απαιτήσεων του πελάτη, αλλά από την ανάγκη για υψηλή ασφάλεια και αξιοπιστία που ήταν απαραίτητη σε προϊόντα όπως, στρατιωτικό υλικό, διαστημικά σκάφη και διάφορα συστήματα ασφαλείας. Ετυμολογικά προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «ποιότης» με ρίζα το «ποιος-τι λογής» και σημαίνει το προϊόν, τη φύση ή την εσωτερική υπόσταση ενός προσώπου ή πράγματος καθώς και το σύνολο των ιδιοτήτων που χαρακτηρίζουν ένα εμπόρευμα σε σχέση με τα ομοειδή του (Κέφης, 2005)<sup>65</sup>. Για να κατανοήσουμε εκτενέστερα τον όρο της ποιότητας θα παρουσιάσουμε

---

<sup>64</sup> Γεώργιος Τσιότρας, Βελτίωση ποιότητας, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002, Β΄ Έκδοση

<sup>65</sup> Κέφης Βασίλης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005

κάποιους από τους ορισμούς που έχουν κατά καιρούς δοθεί από διάφορους συγγραφείς προσπαθώντας να χαρακτηρίσουν τον όρο.

Ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μπορούμε να ορίσουμε (Τσιότρας, 2002):

- ☞ Τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη
- ☞ Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές
- ☞ Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του μάρκετινγκ, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης, μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη
- ☞ Ο βαθμός στον οποίο ένα προϊόν συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του σχεδίου του.

Ποιότητα επίσης είναι:

- «Η καταλληλότητα για χρήση» (Juran 1964)
- «Η συμμόρφωση με προδιαγραφές» (Juran 1968)
- «Η συμμόρφωση με απαιτήσεις» (Crosby 1979)
- «Η στόχευση στις ανάγκες των πελατών, παρούσες και μελλοντικές» (Deming 1986)

Επίσης η ποιότητα εκφράζει το βαθμό στον οποίο ένα προϊόν ή υπηρεσία ανταποκρίνεται με αξιοπιστία στις προδιαγραφές (πρότυπα) στις οποίες πρέπει να ταιριάζει, με βάση το σχεδιασμό του. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό υπάρχουν δύο διαστάσεις της ποιότητας (Μπουραντάς, 2002)<sup>66</sup>:

- α) Η *εσωτερική διάσταση*, σύμφωνα με την οποία η ποιότητα συνιστάται στην ανταπόκριση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στις προκαθορισμένες προδιαγραφές ή πρότυπα
- β) Η *εξωτερική διάσταση* της ποιότητας, η οποία εκφράζει το βαθμό στον οποίο το προϊόν ή υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και την «επιθυμητή αξία» των πελατών.

---

<sup>66</sup> Μπουραντάς Δ., «μάνατζμεντ», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

Με βάση τους παραπάνω ορισμούς μπορούμε να σχηματίσουμε μια πρώτη εικόνα για την έννοια της ποιότητας. Η ουσία που αντλείται από τα παραπάνω για μια επιχείρηση που θέλει να λειτουργεί με γνώμονα την ποιότητα, είναι η συνεχόμενη προσπάθεια της ώστε να αντιλαμβάνεται πλήρως τι χρειάζεται να βελτιώσει και να επιλέγει τους τρόπους με τα μεγαλύτερα ποσοστά επιτυχίας.

### 3.2. Η σημαντικότητα της ποιότητας

Η ποιότητα των υπηρεσιών για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι πολύ σημαντική τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον πελάτη. Συγκεκριμένα (Μπλάνας, 2003)<sup>67</sup>:

❖ Για την *επιχείρηση*, η ποιότητα παίζει καθοριστικό ρόλο τόσο για τα κέρδη της όσο και για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι γεγονός ότι η ποιότητα είναι ένα στοιχείο που δύσκολα αντιγράφεται. Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση που λειτουργεί σωστά έχει εξασφαλίσει εκτός από την εύρυθμη λειτουργία της, λιγότερους ελέγχους, λιγότερα λάθη και πιο ικανοποιημένο προσωπικό. Με λίγα λόγια, μεγαλύτερη κερδοφορία. Όταν σε μια επιχείρηση υπάρχει κακή ποιότητα, τότε αυτομάτως χάνει μεγάλο μέρος από τα καθαρά της κέρδη ενώ ταυτόχρονα στιγματίζεται η φήμη και η διεθνή της εικόνα, η υπευθυνότητα της επιχείρησης καθώς και τα κέρδη και το μερίδιο αγοράς της.

❖ Όσον αφορά τη *φήμη* της, είναι ευρέως γνωστό ότι η ποιότητα που ακολουθεί την υπηρεσία χαρακτηρίζει και το όνομα της επιχείρησης. Ένα και μόνο λάθος είναι αρκετό για να «κατεβάσει» την επιχείρηση πολλά σκαλοπάτια από το βάθρο που τόσα χρόνια «ανέβαινε». Η ποιότητα των υπηρεσιών ενός ξενοδοχείου που έχει ως αντίκτυπο έναν ικανοποιημένο πελάτη, είναι αποδεδειγμένο ότι έχει τόση δύναμη που μπορεί να υποκαταστήσει και την καλύτερη διαφημιστική καμπάνια. Πλέον πολλές από τις ξενοδοχειακές μονάδες είναι αλυσίδες μεγάλων «κολοσσών» του εξωτερικού. Μια κακής ποιότητας υπηρεσία θα έχει αντίκτυπο όχι μόνο στη συγκεκριμένη επιχείρηση αλλά και σε ολόκληρη τη χώρα.

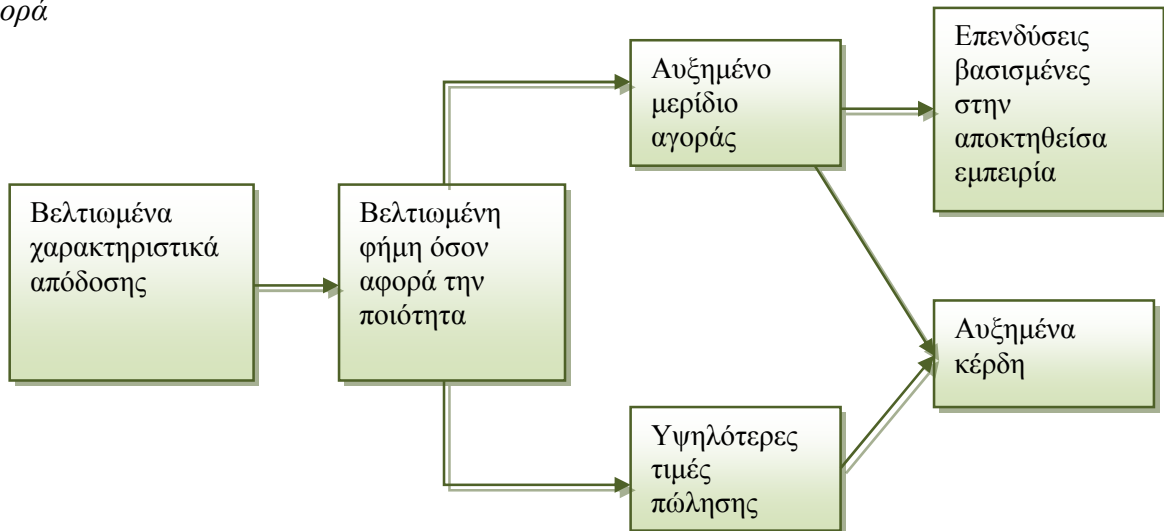
❖ Όσον αφορά το *κόστος και το μερίδιο αγοράς*, σύμφωνα με το διάγραμμα 3.1 που παρουσιάζεται παρακάτω, γίνεται σαφές ότι μέσω της βελτίωσης της ποιότητας η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της κάτι το οποίο θα έχει αντίκτυπο

---

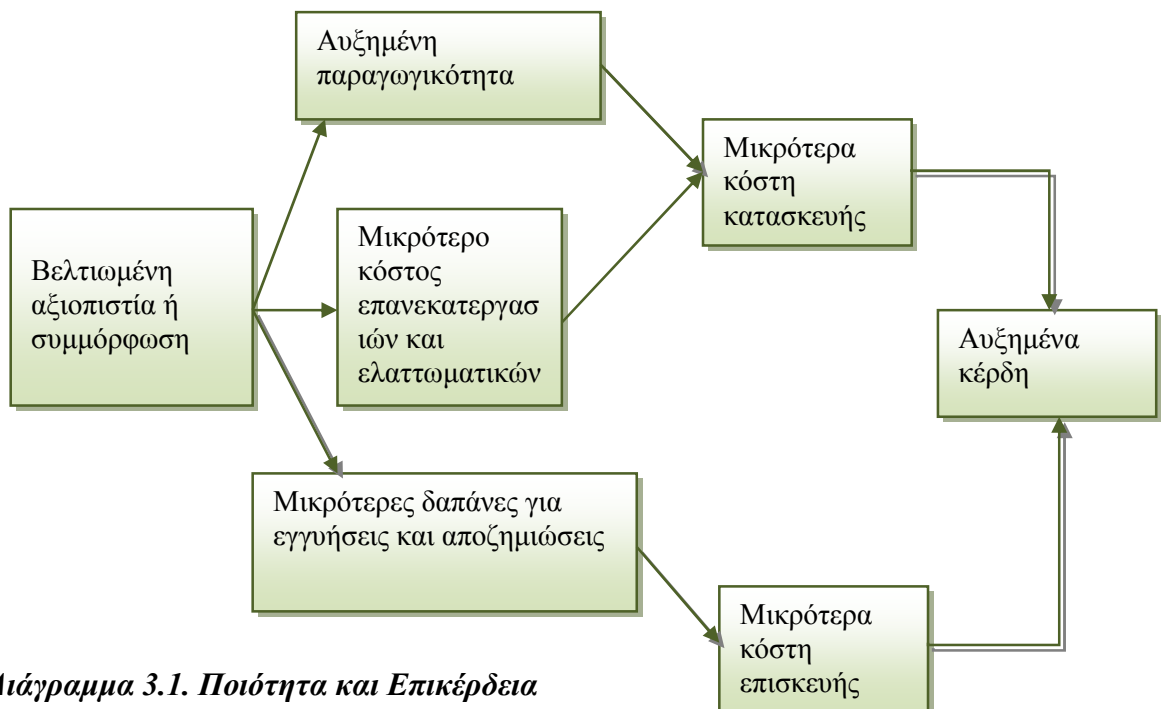
<sup>67</sup> Μπλάνας Ν. Γ., «Δικτύωση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα 2003

στην κερδοφορία της. ο αποτελεσματικότερος ποιοτικός έλεγχος και η διασφάλιση της ποιότητας έχουν άμεση και σημαντική επίδραση στο κόστος παραγωγής αφού ελαχιστοποιούν τις επιπλέον κατεργασίες, τους περιττούς ελέγχους και τα ελαττωματικά. Είναι εύκολα κατανοητό πόσο σημαντικό είναι να κάνεις κάτι σωστά με την πρώτη φορά και κάθε φορά (Μπλάνας, 2003).

α) Κέρδη από την αγορά



β) Κέρδη από τη μείωση του κόστους



Διάγραμμα 3.1. Ποιότητα και Επικέρδια

Πηγή: Μπλάνας, 2003



❖ Όσον αφορά τον *πελάτη* απαίτησή του είναι η σωστή τοποθέτηση των χρημάτων του μέσω της ικανοποίησης των απαιτήσεων του. Σύμφωνα με τον Τσιότρα<sup>68</sup> ένας δυσαρεστημένος πελάτης μπορεί να διώξει άλλους 22, ενώ ένας ευχαριστημένος να φέρει άλλους 8. Από αυτό συμπεραίνουμε τη σημαντικότητα που έχει για την επιχείρηση η διατήρηση της υπάρχουσας πελατείας. Σε όποιο βιοτικό επίπεδο κι αν βρίσκεται ο πελάτης είναι πάντα διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερο προκειμένου να εξασφαλίσει την ποιότητα των υπηρεσιών που του παρέχονται.

Από όλα τα παραπάνω καταλαβαίνουμε τη σημασία της ποιότητας για μια επιχείρηση. Ένας ικανοποιημένος πελάτης προσφέρει περισσότερα κέρδη σε μια επιχείρηση και προωθεί μια καλύτερη εικόνα αυτής προς τα έξω. Πρέπει όλες οι επιχειρήσεις να κατανοήσουν ότι αυτό που παλαιότερα ήταν πολυτέλεια πλέον είναι ανάγκη επιβίωσης. Η υιοθέτηση της ποιότητας εξασφαλίζει μακροχρόνια ευημερία και υγιές περιβάλλον εργασίας.

### 3.3. Διαστάσεις της ποιότητας

Όπως είναι γνωστό, για να βελτιώσεις κάτι θα πρέπει πρώτα να είσαι σε θέση να το μετρήσεις. Έτσι λοιπόν για να βελτιώσεις την ποιότητα σε ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πρέπει πρώτα να τη μετρήσεις. Πριν από αυτό όμως κρίνεται απαραίτητο να ορισθούν οι διαστάσεις της και να γίνει σχετική έρευνα για το ποιες είναι οι ενδεδειγμένες μέθοδοι ποσοτικοποίησης τους. Οι διαστάσεις που μπορεί να λάβει η ποιότητα διακρίνονται σε δυο κατηγορίες. Στις διαστάσεις που λαμβάνουν τα **προϊόντα** και στις διαστάσεις των **υπηρεσιών** (Μπλάνας, 2003).

Όσον αφορά τα *προϊόντα*, οι βασικές διαστάσεις τους είναι οι εξής:

#### ∞ Χαρακτηριστικά (Features)

Τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος είναι εκείνα που ικανοποιούν τις ανάγκες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Τα χαρακτηριστικά αυτά χωρίζονται σε κύρια και δευτερεύοντα. Κύρια είναι αυτά που ικανοποιούν τη βασική ανάγκη του καταναλωτή και δευτερεύοντα, αυτά που συμπληρώνουν τα κύρια και διευκολύνουν τη χρήση του

---

<sup>68</sup> Γεώργιος Δ. Τσιότρας, Βελτίωση ποιότητας, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002, Β΄ Έκδοση

προϊόντος. Για παράδειγμα, σε ένα αυτοκίνητο κύριο χαρακτηριστικό θεωρείται η μηχανή, ενώ δευτερεύον το ραδιόφωνο.

#### ∞ **Λειτουργίες/ Επίδοση (Performance)**

Η επίδοση ενός προϊόντος είναι η τιμή που αναδεικνύει τις λειτουργίες των χαρακτηριστικών. Αναφέρεται στα κύρια χαρακτηριστικά του προϊόντος τα οποία είναι μετρήσιμα και αντικειμενικά και είναι αυτά που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες του πελάτη. Ως παραδείγματα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τη μνήμη ή τη ταχύτητα του επεξεργαστή ενός υπολογιστή.

#### ∞ **Αξιοπιστία (Reliability)**

Είναι η βεβαιότητα ότι το προϊόν θα λειτουργήσει ικανοποιητικά για ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα και κάτω από κανονικές συνθήκες. Όσο τα κύρια χαρακτηριστικά ενός προϊόντος συνεχίζουν να λειτουργούν κανονικά, η αξιοπιστία του συνεχίζει να παραμένει σταθερή. Δείκτες μέτρησης της αξιοπιστίας είναι το μέσο χρονικό διάστημα έως την πρώτη βλάβη και ο μέσος χρόνος μεταξύ δύο διαδοχικών βλαβών.

#### ∞ **Συμμόρφωση (Conformance)**

Πρόκειται για το βαθμό συμφωνίας των χαρακτηριστικών του προϊόντος με το εκάστοτε Νομικό και Κανονιστικό πλαίσιο. Η διάσταση αυτή σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας, καθώς μας δείχνει κατά πόσο το παραγόμενο προϊόν συνάδει με τις προδιαγραφές που έχει ορίσει η επιχείρηση για την παραγωγή του και σε τι βαθμό το προϊόν αυτό ανταποκρίνεται στα προαπαιτούμενα χαρακτηριστικά.

#### ∞ **Αντοχή (Durability)**

Η διάσταση της αντοχής αν και συνδέεται με την αξιοπιστία δεν αποτελεί μετρήσιμο μέγεθος. Η αντοχή σχετίζεται άμεσα με τη χρήση από τον καταναλωτή και αναφέρεται στο χρόνο που ένα προϊόν μπορεί να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του χωρίς να παρουσιάσει λειτουργικά προβλήματα που δεν είναι δυνατόν να επιδιορθωθούν.

#### ∞ **Ικανότητα Επισκευής (Serviceability)**

Η ικανότητα επισκευής αναφέρεται στο πόσο εύκολο είναι να επισκευαστεί μια βλάβη σε ένα προϊόν. Όταν υπάρχει δυνατότητα επισκευής, η διάρκεια ζωής του προϊόντος είναι το χρονικό διάστημα μέχρι το οποίο η επισκευή θα θεωρείται προτιμότερη από την αντικατάσταση, ενώ όταν δεν υπάρχει είναι ο χρόνος μέχρι την αντικατάσταση. Δείκτες μέτρησης είναι ο αριθμός παραπόνων των πελατών και ο μέσος χρόνος αποκατάστασης σφαλμάτων.

#### ∞ **Αισθητικά χαρακτηριστικά (Aesthetics)**

Με τον όρο αισθητικά χαρακτηριστικά αναφερόμαστε στα υποκειμενικά χαρακτηριστικά εξωτερικής εμφάνισης ενός προϊόντος. Η αισθητική και η εμφάνιση του προϊόντος αντανακλούν προσωπικά ερεθίσματα του καταναλωτή και περιλαμβάνουν μεταβλητές όπως η γεύση, η όσφρηση, η αφή κ.τ.λ

Όσον αφορά τις *υπηρεσίες* και συγκεκριμένα του ξενοδοχειακού κλάδου τον οποίο αναλύουμε, οι βασικές διαστάσεις είναι οι εξής:

#### ☞ **Αξιοπιστία (Reliability)**

Με τον όρο αξιοπιστία σε μια υπηρεσία εννοούμε την ικανότητα του υπεύθυνου υπηρεσιών να παρέχει άμεσα, έγκαιρα και με ακρίβεια αυτά που υπόσχεται. Για παράδειγμα, σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, το εξειδικευμένο προσωπικό, η φήμη της επιχείρησης καθώς και οι διάφορες πιστοποιήσεις - βραβεύσεις αυτής, μπορούν να δημιουργήσουν στον τουρίστα το αίσθημα της εμπιστοσύνης. Μια αξιόπιστη επιχείρηση δημιουργεί αυτομάτως ασφάλεια στον πελάτη και σιγουριά για άμεση κάλυψη των αναγκών του οποιαδήποτε στιγμή το χρειαστεί. Πολλές φορές η αξιοπιστία της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι σημαντικό κριτήριο κατά τη διαδικασία οργάνωσης διακοπών. Για το λόγο αυτό οι υπεύθυνοι της τουριστικής μονάδας δίνουν ιδιαίτερο «βάρος» στην προσπάθεια δημιουργίας και διατήρησης όχι μόνο της φερεγγυότητας, αλλά και του κύρους γενικότερα της επιχείρησης.

#### ☞ **Ασφάλεια (Assurance)**

Με τον όρο ασφάλεια αναφερόμαστε στην ικανότητα του προσωπικού να εμπνέει εμπιστοσύνη στον πελάτη. Ένα εξειδικευμένο προσωπικό με την απαραίτητη εκπαίδευση και τις κατάλληλες γνώσεις σχετικά με την υπηρεσία που προσφέρει είναι σε θέση να δημιουργήσει το αίσθημα της ασφάλειας στον καταναλωτή.

#### ☞ **Απτά στοιχεία (Tangibles)**

Η εικόνα της ξενοδοχειακής μονάδας καθώς και των εργαζομένων είναι η πρώτη εικόνα με την οποία έρχεται σε επαφή ο πελάτης-τουρίστας. Τεράστιες ξενοδοχειακές υποδομές με έντονο το στοιχείο της πολυτέλειας δεν μπορούν παρά να γοητεύσουν και τον πιο απαιτητικό πελάτη.

#### ☞ **Πάθος (Empathy)**

Το κλειδί της ποιότητας βρίσκεται στο «front desk», δηλαδή στην επαφή της τουριστικής επιχείρησης με τον πελάτη. Όλα κρίνονται από την επικοινωνία και το «κλίμα» που θα αναπτυχθεί μεταξύ τους. Οι καλύτερες υποδομές με τη μεγαλύτερη πολυτέλεια και την πιο αποτελεσματική οργάνωση δεν μπορούν να αντικαταστήσουν

μια άψογη συμπεριφορά από πλευράς προσωπικού. Μια ευχάριστη και ζεστή ατμόσφαιρα που δημιουργεί ένας υπάλληλος που εκτελεί με πάθος τα εργασιακά του καθήκοντα αρκεί για να ικανοποιήσει και τον πιο εκλεκτικό πελάτη.

#### ∞ **Προσβασιμότητα (Accessibility)**

Δεν αρκεί η πολυτέλεια ή οι άψογες υποδομές για να αποφέρουν την κερδοφορία στην επιχείρηση. Η περίοδος διακοπών για το μεγαλύτερο ποσοστό τουριστών δεν έχει μεγάλη διάρκεια. Για το λόγο αυτό ένα ευκολο-προσβάσιμο ξενοδοχείο θα είναι η τελική επιλογή του πελάτη. Ο χρόνος και το μέσο με το οποίο θα φτάσει στον τελικό του προορισμό ο τουρίστας είναι καθοριστικής σημασίας για την επιλογή του προορισμού και του καταλύματος, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τα στατιστικά του ΣΕΤΕ (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων) όπου παρουσιάζουν μεγάλη αύξηση οι περιοχές που είναι προσβάσιμες με αεροπλάνο ή υπάρχει καλό οδικό δίκτυο.

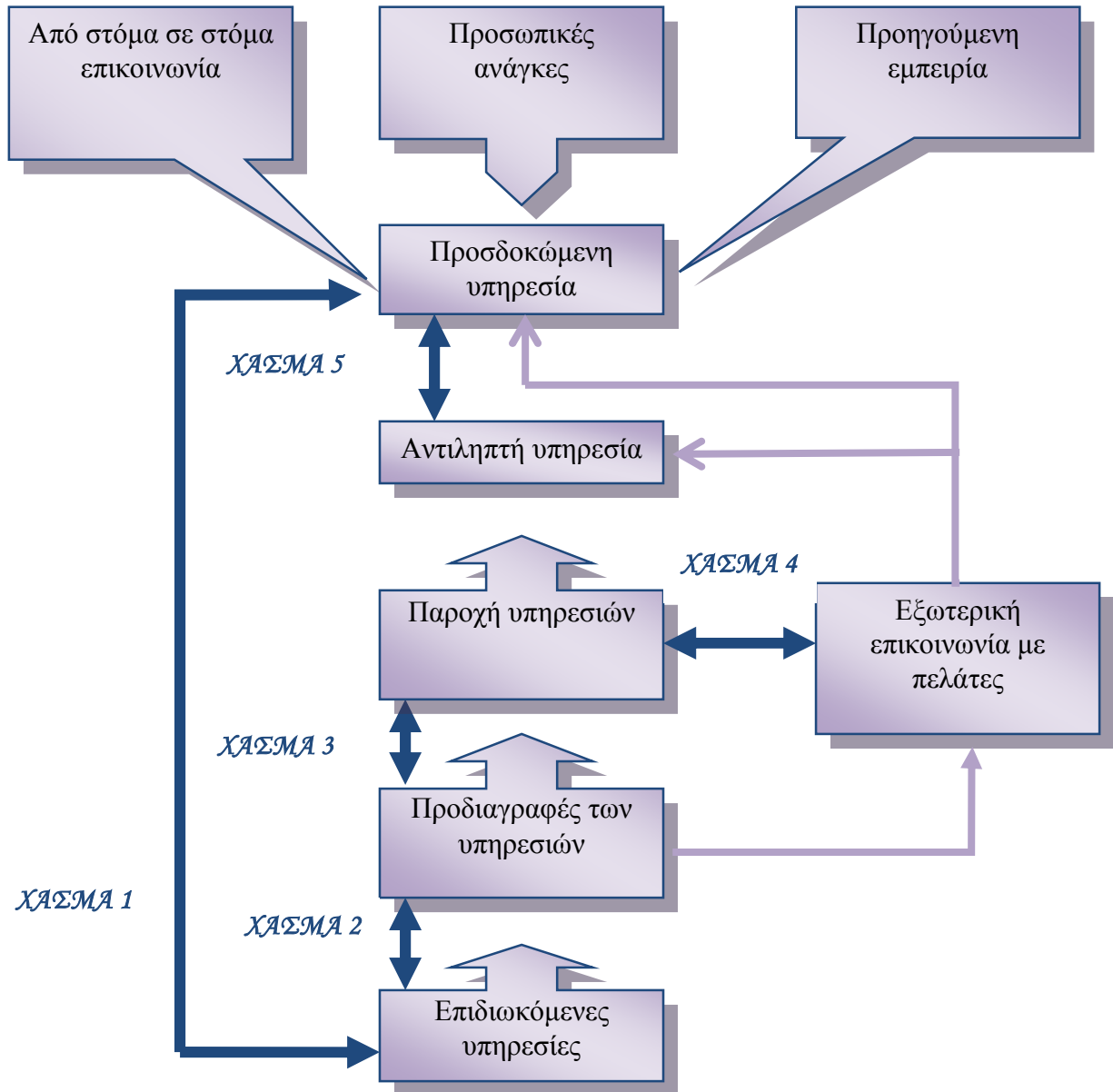
#### ∞ **Ανταποκρισιμότητα (Responsiveness)**

Η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι ένα θέμα μείζονος σημασίας για τον εκάστοτε manager μια ξενοδοχειακής μονάδας. Ο τουρίστας έχει ανάγκη από ασφάλεια ιδιαίτερα όταν βρίσκεται μακριά από τον τόπο διαμονής του. Μια άμεση ανταπόκριση σε οποιοδήποτε πρόβλημα - ανάγκη παρουσιαστεί παίζει καθοριστικό ρόλο για το πελάτη και έχει μεγάλο αντίκτυπο στη φήμη και τη καλή διαφήμιση της επιχείρησης. Με τον όρο ανταποκρισιμότητα εννοούμε την ετοιμότητα του υπαλλήλου να προσφέρει την υπηρεσία που απαιτείται. Η εικοσιτετράωρη εξυπηρέτηση καθώς και η ταχύτητα επίλυσης προβλημάτων είναι μερικά παραδείγματα που χαρακτηρίζουν το βαθμό ανταπόκρισης της επιχείρησης απέναντι στις εκφρασμένες ή μη ανάγκες του πελάτη.

### **3.4. Το μοντέλο SERVQUAL**

Το μοντέλο SERVQUAL (Service Quality) αποτελεί ένα εργαλείο που αναπτύχθηκε από τους Parasuraman, Zeithalm και Berry προκειμένου να μετρηθεί η ικανοποίηση των πελατών από την παροχή υπηρεσιών. Πρόκειται για ένα από τα πιο γνωστά όργανα μέτρησης, το οποίο κάνει σύγκριση μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων των καταναλωτών ανάμεσα σε διάφορες διαστάσεις ποιότητας. Το μοντέλο αυτό προσπαθεί να ελέγξει τις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών, να

προσδιορίζει τα αίτια όπου υπάρχουν ελλείμματα στην ποιότητα και να λάβει τα κατάλληλα μέτρα έτσι ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα της υπηρεσίας. Το μοντέλο προϋποθέτει ότι όσο μικρότερο το χάσμα, τόσο υψηλότερη είναι η ποιότητα (A. Parasuraman, L. Berry & V. Zeithaml, 1985)<sup>69</sup>. Η δομή του μοντέλου SERVQUAL και η επεξήγηση των εμφανιζομένων κενών απεικονίζεται στο διάγραμμα 3.2.



**Διάγραμμα 3.2: Δομή του μοντέλου SERVQUAL**

Πηγή: Parasuraman A., Valane A. Zeithamal, 1988

<sup>69</sup> Parasuraman, Zeithaml and Berry, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality", Journal of Retailing, Spring 1988, pp. 12-40.

**Χάσμα 1:** Διάσταση ανάμεσα στις πραγματικές προσδοκίες του πελάτη και στην αντίληψη που έχει η επιχείρηση για αυτές τις προσδοκίες.

**Χάσμα 2:** Διάσταση ανάμεσα στην αντίληψη που έχει η επιχείρηση για τις προσδοκίες του πελάτη και στις προδιαγραφές ποιότητας των υπηρεσιών.

**Χάσμα 3:** Διάσταση ανάμεσα στις προδιαγραφές ποιότητας των υπηρεσιών και στην ποιότητα που πραγματικά λαμβάνει ο πελάτης.

**Χάσμα 4:** Διάσταση ανάμεσα στις διαφημιζόμενες υπηρεσίες και σε εκείνες που πραγματικά λαμβάνει ο πελάτης.

**Χάσμα 5:** Διάσταση ανάμεσα στις υπηρεσίες που προσδοκά ο πελάτης και σε εκείνες που τελικά λαμβάνει (Γιαννοπούλου, 2004 )<sup>70</sup>.

Το μοντέλο που περιγράφεται παραπάνω είναι προσανατολισμένο προς τον πελάτη εφόσον η ποιότητα μετράται σύμφωνα με αυτό που κρίνουν και προσδοκούν οι πελάτες. Το Servqual απεικονίζει τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν τα διάφορα χάσματα. Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνει στο να γίνει μία ανάλυση σε αυτό που προκάλεσε τα χάσματα και πώς αυτά μπορούν να μειωθούν.

Υπάρχουν δύο μέρη στη διαδικασία μέτρησης: το πρώτο έχει να κάνει με το να προσδιοριστούν οι αντιλήψεις των καταναλωτών σχετικά με την ιδανική υπηρεσία και το δεύτερο είναι να μετρηθούν οι αντιλήψεις των καταναλωτών για τις υπηρεσίες που τους παρέχει μία συγκεκριμένη εταιρεία. Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών περιγράφεται ως ο βαθμός της απόκλισης μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων των πελατών.

Συμπαραστατικά, λοιπόν, το Servqual αναπτύχθηκε για να μετρήσει το χάσμα μεταξύ προσδοκώμενης και αντιλαμβανόμενης υπηρεσίας. Αυτό το χάσμα αντιστοιχεί στο Χάσμα 5 που περιγράφηκε νωρίτερα(Parasuraman, L. Berry & V. Zeithaml, 1985).

---

<sup>70</sup> Γιαννοπούλου Γεωργία, Ανθούλιας Τάσος, Η ολική ποιότητα στον τουρισμό, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 2004

### 3.5. Σχεδιασμός στρατηγικής ποιότητας

Το κρίσιμο ζήτημα στο σχεδιασμό και στην οργάνωση-διοίκηση ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, η οποία μπορεί να παρουσιαστεί συνοπτικά ως ακολούθως:

| Βασική απόφαση                  | Εναλλακτικές στρατηγικές   |
|---------------------------------|--|
| Εξασφάλιση / Επίτευξη ποιότητας | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιθεώρηση Ποιότητας</li> <li>• Έλεγχος Ποιότητας</li> <li>• Ασφάλεια Ποιότητας</li> <li>• Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</li> </ul> |

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζονται συνοπτικά οι τρεις πρώτες στρατηγικές:

- Επιθεώρηση ποιότητας (*Quality Inspection*),
- Έλεγχος ποιότητας (*Quality Control*),
- Ασφάλεια ποιότητας (*Quality Assurance*).

☞ **Επιθεώρηση ποιότητας:** Ο πιο απλός τρόπος διοίκησης της ποιότητας είναι η επιθεώρηση του προϊόντος προτού πωληθεί στον πελάτη. Συνεπώς είναι απαραίτητες οι προδιαγραφές προϊόντος. Το μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι πραγματοποιείται μετά την παραγωγή του προϊόντος, για παράδειγμα μετά την παρασκευή του τελικού πιάτου προς σερβίρισμα. Ως εκ τούτου, δεν είναι ενδεδειγμένη προς εφαρμογή στις σύγχρονες επιχειρήσεις διότι συνεπάγεται υπερβολικά έξοδα αντικατάστασης του μη σωστά παρασκευασμένου προϊόντος. Είναι ένα απλό σύστημα που εφαρμόζεται στις μικρές επιχειρήσεις, αλλά δεν μας επιτρέπει να εξασφαλίσουμε υψηλή ποιότητα. Επιπλέον, η εν λόγω στρατηγική δεν είναι συμβατή με τις μη απτές πτυχές του συνολικού πακέτου εξυπηρέτησης.

☞ **Έλεγχος ποιότητας:** Ο έλεγχος ποιότητας, ως στρατηγική, είναι πιο προχωρημένη από την επιθεώρηση ποιότητας, διότι η ποιότητα σχεδιάζεται μέσα σε προδιαγραφές προϊόντος και ελέγχεται στο εσωτερικό του συστήματος παραγωγής. Άρα στοχεύει στον εντοπισμό των ατελειών και στον περιορισμό του κόστους προϊόντος. Πλην όμως, το ενδιαφέρον της στρατηγικής εστιάζεται περισσότερο στο προϊόν παρά στη συνολική «εμπειρία διαμονής και εστίασης». Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής,



δίνεται περισσότερη έμφαση στην ποιότητα προμηθειών, στις σχέσεις με τον προμηθευτή και στον έλεγχο των αγορών, στο σχεδιασμό και τη λειτουργία της διαδικασίας παραγωγής και, τέλος, στα σαφώς καθορισμένα στάδια και στις χρονικές στιγμές πραγματοποίησης του ελέγχου της ποιότητας (Juran, 1984).

Το πλεονέκτημα είναι ότι η ποιότητα του τελικού προϊόντος βελτιώνεται και τα λάθη στη διαδικασία παραγωγής εντοπίζονται και διορθώνονται πριν την εξυπηρέτηση του πελάτη. Με τη βοήθεια των εγχειριδίων προδιαγραφών μπορούμε να πετύχουμε πιο ενεργό εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ακόμη και σε αυτή την περίπτωση, το στοιχείο του ελέγχου λειτουργεί αρνητικά, δημιουργώντας ένα κλίμα δυσπιστίας. Το όλο σύστημα απαιτεί πολύ χρόνο για να εφαρμοστεί, δεν προσφέρεται για την αντιμετώπιση των άυλων πτυχών της εξυπηρέτησης του πελάτη. Το τελευταίο στοιχείο είναι και το βασικό μειονέκτημά του. Ο πελάτης γίνεται ακόμη αντιληπτός ως ένα εξωγενές στοιχείο προς την επιχείρηση και όχι ως μία εισροή του συστήματος. Λογική απόρροια των παραπάνω είναι να δίνεται έμφαση στην αντιμετώπιση των παραπόνων πελατών.

☞ **Ασφάλεια Ποιότητας:** Η στρατηγική της Ασφάλειας Ποιότητας βασίζεται στην προσέγγιση του ελέγχου ποιότητας, πλην όμως εισαγάγει από την πρώτη στιγμή την ιδέα «να ενεργήσουμε με ορθό τρόπο από την πρώτη φορά, ευθύς εξαρχής» (Garvin, )<sup>71</sup>. Η έννοια αυτή σημαίνει ουσιαστικά ότι το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται πλέον ο ακρογωνιαίος λίθος στην αναζήτηση και επίτευξη της ποιότητας (Johns, 1993)<sup>72</sup>. Ο στόχος της ασφάλειας ποιότητας είναι η οργάνωση στο εσωτερικό της επιχείρησης διαδικασιών που να συνάδουν και να είναι σε απόλυτη αρμονία με τις προδιαγραφές και ταυτόχρονα μία εντατική προσπάθεια για συνεχή βελτίωση. Η στρατηγική ασφάλειας ποιότητας εστιάζει το ενδιαφέρον στην πελατεία και η ποιότητα είναι πλέον προσανατολισμένη προς την εκροή και όχι στη διαδικασία ή στην εισροή του συστήματος. Η προσέγγιση πλέον της ποιότητας κινείται πέραν των διαστάσεων της ποιότητας του προϊόντος. Το ανθρώπινο δυναμικό καθίσταται πλέον ένα ζωτικό μέρος

---

<sup>71</sup> Garvin, D. (1990), *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, New York: The Free Press.

<sup>72</sup> Johns, N. (1993) «Quality Management in the Hospitality Industry» Parts 1-3, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 4 (3 & 4) and Vol. 5 (1).



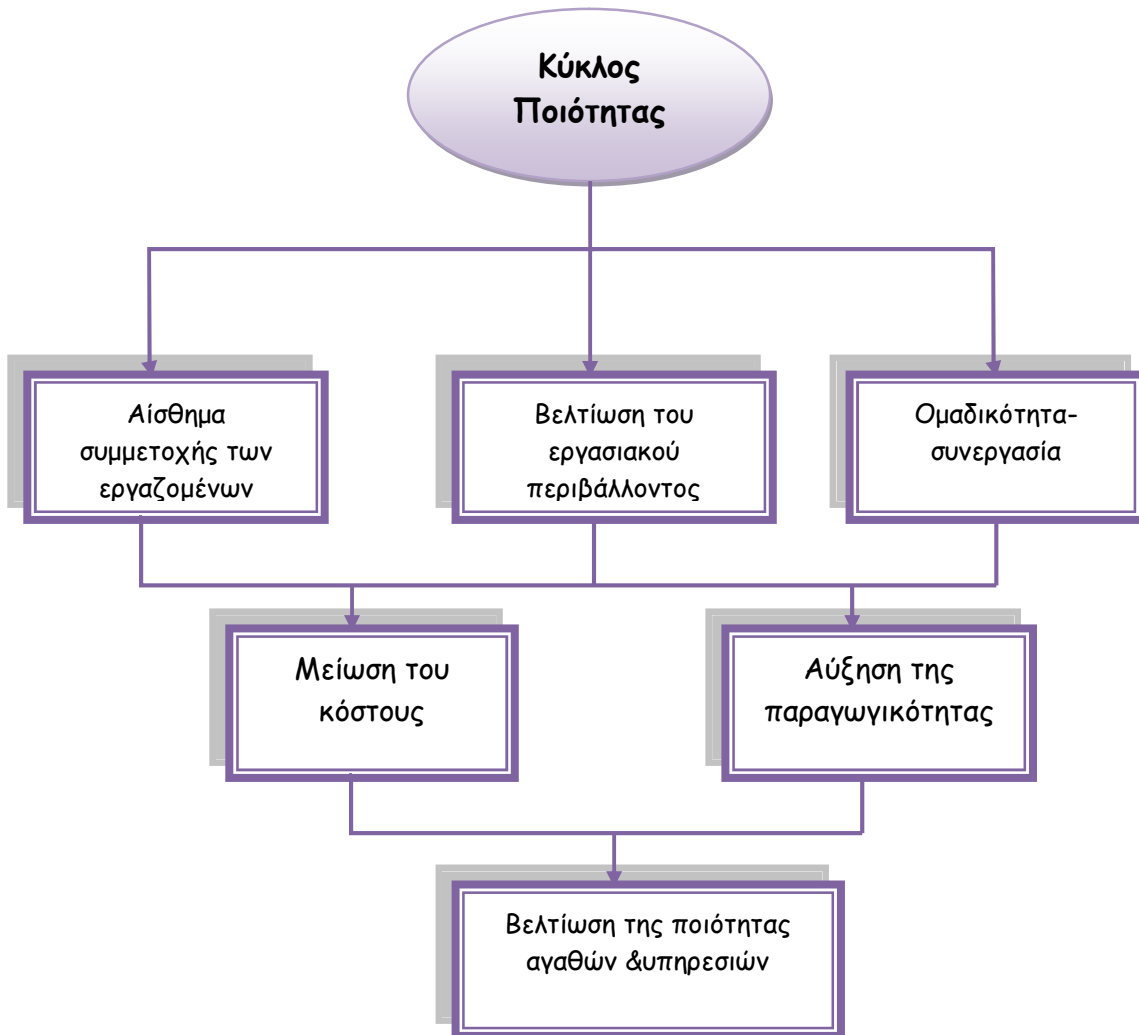
του συστήματος ποιότητας το οποίο θα πρέπει να έχει την ικανότητα να αντιμετωπίζει τα προβλήματα.

Ένα επιπρόσθετο χαρακτηριστικό της ασφάλειας ποιότητας είναι η ιδέα της ομαδικής εργασίας στην επίλυση προβλημάτων που εκτελείται από ομάδες προόδου, που είναι γνωστές ως «κύκλοι ποιότητας». Πρόκειται για ομάδες που περιλαμβάνουν μικρό αριθμό ατόμων -ο ιδανικός είναι εννέα- μέσα σε ένα τμήμα και οι οποίες εκτελούν παρόμοια εργασία. Η ομάδα συναντάται σε τακτική βάση -σε ώρα εργασίας- για τον προσδιορισμό, εκτέλεση και παρακολούθηση της προόδου των ενεργειών που ανέλαβαν για την επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάστηκαν μέσα στο χώρο εργασίας και στον τομέα ευθύνης τους. Το πιο σημαντικό είναι ότι η ομάδα περιλαμβάνει υπαλλήλους που διαθέτουν συγκεκριμένη τεχνογνωσία - δεξιότητες και δεν έχουν επιλεγεί με κριτήριο την ιεραρχία (Βαρβαρέσος Σ., Σωτηριάδης Μ., 2003)<sup>73</sup>.

Ο θεσμός του κύκλου ποιότητας έχει αναγνωριστεί σε όλον τον κόσμο ως ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να βελτιωθεί το εργασιακό περιβάλλον, αφού οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι παίρνουν μέρος στη λήψη των αποφάσεων. Για το λόγο αυτό νιώθουν συνυπεύθυνοι για την πορεία της με αποτέλεσμα η παραγωγικότητα να αυξάνεται και οι συνεργάτες να προσφέρουν καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες. Τα ανωτέρω συνοψίζονται στο διάγραμμα 3.3:

---

<sup>73</sup> Βαρβαρέσος Στέλιος, Σωτηριάδης Μάριος, Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Αρχείο οικονομικής Ιστορίας, Αθήνα 2003



**Διάγραμμα 3.3: Κύκλος Ποιότητας**

Πηγή: Γιαννοπούλου, 2004

∞ **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας:** Η στρατηγική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι εξ ολοκλήρου προσανατολισμένη προς τον πελάτη. Η ΔΟΠ δίνει έμφαση στη συνεχή ανταλλαγή πληροφορήσης σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να εμπλακεί στη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος και παροχής υπηρεσίας. Μία πολύ γνωστή πτυχή αυτής της ιδέας είναι οι κύκλοι ποιότητας που αναφέρθηκαν ανωτέρω. Το κύριο πρόβλημα εφαρμογής του ελέγχου ποιότητας είναι το είδος μανάτζμεντ που επικρατεί στα ξενοδοχεία. Η ενσυνείδητη προσπάθεια του προσωπικού για ικανοποίηση της πελατείας, μείωση των παραπόνων και της δυσαρέσκειας, παροχή υπηρεσιών στον πελάτη πάνω από τις προσδοκίες του και εξασφάλιση σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι

απολύτως απαραίτητα αφού η επιτυχία ακόμα και των καλύτερων συστημάτων εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα (Σπανός, 1998). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα αναλυθεί λεπτομερώς στις επόμενες παραγράφους.

Με βάση τα παραπάνω, εκτιμούμε ότι τα στοιχεία που διαφοροποιούν τη ΔΟΠ από τις άλλες στρατηγικές ποιότητας είναι (Βαρβαρέσος, Σωτηριάδης, 2003):

- η ολιστική προσέγγιση και η εμπλοκή του συνόλου της επιχείρησης,
- τα ανώτατα στελέχη παίζουν ένα ρόλο-κλειδί στην καθοδήγηση της ποιότητας και στην επικοινωνία του μηνύματος ποιότητας,
- η ποιότητα είναι η ηγεσία επίδοσης στην ικανοποίηση των απαιτήσεων πελατείας,
- η εξουσιοδότηση των υπαλλήλων με ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων: συμμετοχή στη λήψη και παρακολούθηση εφαρμογής αποφάσεων.

## **3.6. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

### **3.6.1. Ορισμός ΔΟΠ**

Στις προηγούμενες παραγράφους αναφερθήκαμε στον όρο της ποιότητας, όπως αυτός δίνεται από εγκεκριμένους συγγραφείς-ερευνητές. Ποιότητα λοιπόν, σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας (προϊόντος ή υπηρεσίας) τα οποία του προσδίδουν τη δυνατότητα ικανοποίησης αναγκών που έχουν προκύψει ή εκδηλωθεί.

Τι εννοούμε όμως με τον όρο Ολική Ποιότητα; Ο όρος «total» εισήχθη από τον Feigenbaum (1991), και αναφέρεται στο σύνολο του οργανισμού και των διαδικασιών. Όταν λοιπόν αναφερόμαστε στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εννοούμε το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος (Γιαννοπούλου, 2004).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας γεννήθηκε στην Ιαπωνία στα πλαίσια της ποιοτικής επανάστασης μετά το 2<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο από τους Αμερικάνους Juran και Edwards Deming και υιοθετήθηκε ως μέθοδος διοίκησης στις Η.Π.Α στα μέσα της δεκαετίας του 1970 κυρίως από τις αυτοκινητοβιομηχανίες και τα εργοστάσια παραγωγής ηλεκτρονικών (American Society for Quality, 2010).<sup>74</sup>

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί το σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων (Τσιότρας, 2002).

Σήμερα, για να καταστεί μια επιχείρηση κερδοφόρα και να επιβιώσει θα πρέπει να επιτύχει υψηλής ποιότητας προϊόντα / υπηρεσίες με ταυτόχρονη ικανοποίηση του πελάτη και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να έχουν καταγραφεί οι ανάγκες-απαιτήσεις του πελάτη, να υπάρχει συνεχής προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με χαμηλότερο δυνατό κόστος και να υπάρχει μια συνεχής προσαρμογή στις μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό, πολιτικό). Όλα τα παραπάνω προσαρμοσμένα στα δεδομένα της εκάστοτε επιχείρησης αποτελούν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, της ολιστικής αυτής προσέγγισης όπου όλες οι δραστηριότητες και τα στελέχη εμπλέκονται σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της επιχείρησης.

«Πάντοτε υποστήριζα ότι η επιβίωση και η ευημερία μιας επιχείρησης στηρίζεται στη μέτρηση τριών παραγόντων που είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων, η ικανοποίηση των πελατών και η ροή μετρητών. Εάν πετύχεις το πρώτο τότε αυξάνεις την παραγωγικότητα της επιχείρησης σου, εάν κατορθώσεις το δεύτερο τότε βελτιώνεις το μερίδιο της αγοράς που σου αναλογεί και εάν εξασφαλίσεις χρηματοοικονομική ευρωστία τότε όλα δουλεύουν άριστα.»

Jack Welch- ιστορικό στέλεχος της General electric

<sup>74</sup> ASQ. (2010). “Fresh Thinking on Innovation and Quality” [www.asq.org](http://www.asq.org)

### 3.6.2. Χαρακτηριστικά ΔΟΠ

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η ποιότητα είναι το κλειδί για την ικανοποίηση του πελάτη, που οδηγεί στην επιβίωση της επιχείρησης. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σύμφωνα με τον ορισμό, είναι το σύστημα διοίκησης με το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος, με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Κύριος άξονας του συστήματος αυτού είναι ο άνθρωπος. Ο άνθρωπος όχι μόνο ως πελάτης, αλλά και ως εργαζόμενος. Σύμφωνα με τη ΔΟΠ, μόνο με την αποδοχή και εμπλοκή όλων των μελών της επιχείρησης θα καταφέρουμε να επιτύχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Για να μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι της ΔΟΠ θα πρέπει το σύστημα να εφαρμοστεί σε όλες τις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης. Άλλωστε κατά τη διαδικασία της επιθεώρησης ο έλεγχος δεν εστιάζει μόνο στο τελικό προϊόν αλλά και σε όλα τα ενδιάμεσα στάδια. Αυτό σημαίνει ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει όχι μόνο να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών αλλά και να παρέχονται με ένα συνεχώς βελτιούμενο, αποδοτικό, έγκαιρο, παραγωγικό και καινοτόμο τρόπο (Γιαννοπούλου, 2004).

Στη φιλοσοφία της ΔΟΠ κυριαρχούν τρία βασικά χαρακτηριστικά:

#### 1. Η δέσμευση

Τα διοικητικά στελέχη δεσμεύονται για συνεχή υποστήριξη οποιασδήποτε προσπάθειας οδηγεί στην εξασφάλιση της ποιότητας

#### 2. Η γνώση

Με την έννοια της συνεχούς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των εμπλεκομένων στη διαδικασία της ποιοτικής ανεύρεσης, ώστε να αποφεύγονται λάθη, παραλείψεις και παρατυπίες

#### 3. Η συμμετοχή

Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην ανεύρεση των προβλημάτων, στην ανάλυση τους, στις προτάσεις επίλυσης, στη στοχοθεσία και όπου είναι εφικτό στη λήψη των αποφάσεων (Κέφης, 2005)<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> Κέφης Ν. Βασίλης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005

### 3.6.3. Εργαλεία Ολικής Ποιότητας

Στον πίνακα 3.1 παρουσιάζονται συνοπτικά τα πιο σημαντικά εργαλεία και μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

**Πίνακας 3.1: Εργαλεία Ολικής Ποιότητας**

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| Στατιστικός Έλεγχος Παραγωγής (Statistical Process Control) | Στρωματοποίηση Δεδομένων (Data Utilization) | Διάγραμμα Pareto (Pareto Charts)                   | Διαγράμματα Ροής (Flow Charts)                                    |
| Φύλλα Ελέγχου (Control Sheets)                              | Διαγράμματα Διασποράς (Scatter Diagrams)    | Διάγραμμα Αιτίου Αποτελέσματος (fishbone)          | Ανάπτυξη λειτουργίας Ποιότητας (Deployment)                       |
| Διαγράμματα Ελέγχου (Control Charts)                        | Ιστογράμματα (Histograms)                   | Διαγράμματα Συσχετίσεων (Relations Diagrams)       | Μεθοδολογία Επιλογής Διαδικασιών (Process Decision Program Chart) |
|   | Διαγράμματα Μητρώου (Matrix Diagrams)       | Διαγράμματα Συγγένειας (Affinity Diagrams)         | Μέθοδος της Κρίσιμης Διαδρομής (Critical )                        |
|   | Ανάλυση πολλών Μεταβλητών (Matrix Data)     | Διαγράμματα Συστηματοποίησης (Systematic Diagrams) |   |

Πηγή: Τσιότρας, 2002

### 3.6.4. Οφέλη από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η ολική ποιότητα συμβάλλει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive advantage) για μια επιχείρηση (Evans & Lindsay, 2008)<sup>76</sup>. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται εν συντομία ο τρόπος επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας.



**Διάγραμμα 3.4: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω ποιότητας**

Πηγή: Heizer & Render, 2008

Από το διάγραμμα 3.4 γίνεται σαφές ότι η εστίαση στην ποιότητα οδηγεί σε κερδοφορία μέσω της μείωσης του κόστους και της αύξησης του μεριδίου αγοράς. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στοχεύει στην εκμηδένιση των λαθών γεγονός που αυξάνει την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Η ΔΟΠ συνδυάζει την ποιοτική αναβάθμιση του προϊόντος με τη διατήρηση ή ακόμα και μείωση της τιμής προσδίδοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με συνέπεια τη διατήρηση ή και αύξηση των μεριδίων αγοράς (Τσιότρας, 2002).

Επίσης, πέρα από την επίτευξη ανταγωνιστικότητας ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ είναι η ανάπτυξη **ομαδικού πνεύματος** μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα οι παραπάνω αρχές της

<sup>76</sup> Evans, J., & Lindsay, W. (2008). "The Management and Control of Quality", 7th edition. USA: Thomson South Western.

ΔΟΠ, μέσω των εργαζομένων, περνούν στο κοινωνικό σύνολο βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής (Τσιότρας, 2002). Επιπλέον η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί στην προβολή και αναγνώριση του προϊόντος ως αποτέλεσμα στην αύξηση της ζήτησης συμβάλλοντας στην αύξηση της παραγωγής και στην οικονομία κλίμακας (Δερβιτσιώτης, 2001)<sup>77</sup>.

Συνοψίζοντας, πλήθος μελετών και ερευνών έχει αποδείξει ότι η έμφαση στην Ολική Ποιότητα ενισχύει τη συμμετοχικότητα, βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, οδηγεί σε υψηλή παραγωγικότητα, αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών και τα μερίδια αγοράς και σαφέστατα οδηγεί σε αυξημένη κερδοφορία (Evans & Lindsay, 2008). Η σημαντικότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι πλέον αδιαμφισβήτητη. Τα οφέλη από την υιοθέτηση της είναι πολλά και οδηγούν στην κερδοφορία και την άμεση εδραίωση της επιχείρησης στον κλάδο.

### **3.7. Οι Gurus της ποιότητας**

Πολλοί είναι οι μάνατζερς εκείνοι που εστιάζουν στην ποιότητα ως ένα τρόπο να αυξήσουν την παραγωγή, να μειώσουν το κόστος και να «ανακαλύψουν» τις ανάγκες των πελατών. Τα άτομα αυτά έχουν συνειδητοποιήσει ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών είναι μονόδρομος για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων σκοπών της επιχείρησης. Μελετώντας την ποιότητα γρήγορα οικειοποιείται με τα ονόματα των W. Edwards Deming, Joseph M. Juran και Philip B. Crosby, των τριών αυτών θεμελιωτών της ποιότητας που «μετέφεραν» τη φιλοσοφία της έννοιας αυτής για πάνω από 30 χρόνια.

W. Edwards Deming, ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Joseph M. Juran, σύμφωνα με τον οποίο η ποιότητα δεν είναι ποτέ τυχαία αν σχεδιαστεί και Philip B. Crosby, ένας επιχειρηματίας και συγγραφέας, ο οποίος συνέβαλλε στη θεωρία και τις πρακτικές της διαχείρισης της ποιότητας έχοντας εκπαιδεύσει πάνω από 100.000 διευθυντικά στελέχη στο Quality College το οποίο ίδρυσε, είναι οι τρεις φιλόσοφοι που

---

<sup>77</sup> Δερβιτσιώτης Κ.Ν., Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks, 2001



στιγματίσαν τη θεωρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και έβαλαν τις βάσεις για μια μετέπειτα έρευνα που έμελε να αλλάξει τη λειτουργία των επιχειρήσεων για τα επόμενα χρόνια έως και τις μέρες μας. Τη φιλοσοφία των τριών αυτών μελετητών θα αναλύσουμε παρακάτω κάνοντας μια σύντομη αναφορά στη ζωή και το έργο τους και μια εκτενέστερη στις προσεγγίσεις τους σχετικά με την ΔΟΠ οι οποίες αρκούν για να εξαντλήσουν την πεμπουσία της φιλοσοφίας της ΔΟΠ.

### 3.7.1. Η προσέγγιση του Deming



*«Δεν είναι αρκετό να κάνεις ότι καλύτερο μπορείς ή να δουλεύεις σκληρά. Πρέπει να ξέρεις τι κάνεις»*

**William Edwards Deming**

Γεννήθηκε στις 14 Οκτωβρίου του 1900 στις ΗΠΑ και πέθανε στις 20 Δεκεμβρίου του 1993. Ήταν καθηγητής στο πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης και είχε γνώσεις ψυχολογίας και στατιστικής. Φοίτησε στο πανεπιστήμιο του Wyoming και του Κολοράντο πριν την απόκτηση του διδακτορικού του στο πανεπιστήμιο του Yale το 1928. Έγινε μαθητής του Walter Shewhart (ο οποίος ηγήθηκε την προσπάθεια ελέγχου της ποιότητας κατά τη διάρκεια του πολέμου και ανέπτυξε το στατιστικό έλεγχο ποιότητας) ενώ εργαζόταν στο Bell Telephone Laboratories. Το 1946 οδήγησε στο σχηματισμό της αμερικανικής εταιρείας για τον έλεγχο ποιότητας και έγινε καθηγητής της στατιστικής στο Graduate School of Business Administration στη Νέα Υόρκη.

Το 1947, είχε προσληφθεί για να βοηθήσει στην προετοιμασία της απογραφής που θα γινόταν στην Ιαπωνία το 1951. Τρία χρόνια αργότερα, το 1950 έδωσε την πρώτη από μια σειρά διαλέξεων αρχίζοντας από την Ένωση Ιαπόνων επιστημόνων και μηχανικών (Union of Japanese Scientists and Engineers - JUSE), της οποίας πρόεδρος ήταν ο Ichiro Ishikawa. Οι Ιάπωνες το 1951, δημιούργησαν το βραβείο Deming για τις ατομικές συνεισφορές στην στατιστική θεωρία και για τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στατιστικές. (<http://www7.gsb.columbia.edu/deming/about/history>, 2013)<sup>78</sup>

<sup>78</sup> The W. Edwards Deming Center for Quality, Productivity and Competitiveness at Columbia Business School <http://www7.gsb.columbia.edu/deming/about/history>

Ο Deming αναπτύσσοντας τις φιλοσοφίες του βοήθησε τις Ιαπωνικές εξαγωγικές βιομηχανίες να ανακάμψουν μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο. Αυτά που δίδασκε στηρίζονταν κυρίως σε μια φιλοσοφία συνεχούς αναζήτησης βελτίωσης όχι μόνο κατά την επιλογή των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών αλλά σε όλα τα τμήματα ενός οργανισμού. Όλη η φιλοσοφία του στηρίζονταν στο συνολικό έλεγχο της ποιότητας. Οι ιδέες του υιοθετήθηκαν στην αρχή από Ιαπωνικές εταιρείες, κυρίως αυτοκινητοβιομηχανίες και αργότερα από ορισμένες αμερικανικές.

Η έννοια της ποιότητας για τον Deming δεν αποτυπωνόταν σε μια απλή φράση. Σύμφωνα με τους ισχυρισμούς του η ποιότητα είναι μια σύνθετη λέξη, που η ερμηνεία της εξαρτάται από τις ανάγκες του καταναλωτή. Ο Deming θεωρεί ότι η ριζική αναδιάρθρωση μιας επιχείρησης πρέπει να βασιστεί πάνω σε 14 σημεία. Τα σημεία αυτά καλλιεργούν ένα γόνιμο έδαφος μέσα στο οποίο μπορεί να δημιουργηθεί ένας πιο αποτελεσματικός χώρος εργασίας, υψηλότερα κέρδη και αυξημένη παραγωγικότητα. Τα σημεία αυτά καθιερώθηκαν ως οι βασικές αρχές της θεωρίας του Deming και παρουσιάστηκαν για πρώτη φορά στο βιβλίο του «out of crisis»

Τα 14 σημεία του Deming είναι τα εξής: (Γιαννοπούλου, 2004)<sup>79</sup>

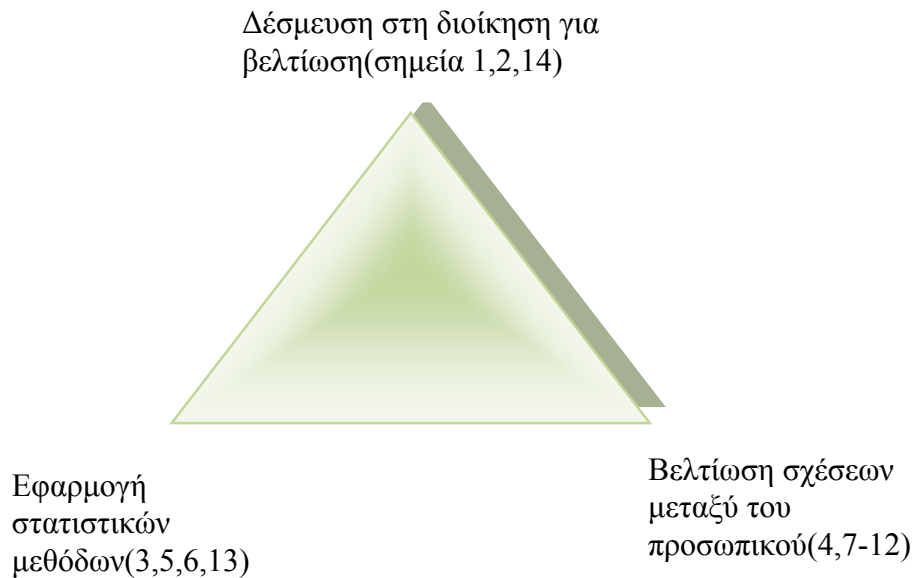
1. Σύνταξη μιας δήλωσης-έκθεσης και ενημέρωση όλων των εργαζομένων για τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης
2. Προσαρμογή στη νέα φιλοσοφία της στιγμής- τα οικονομικά διαρκώς αλλάζουν
3. Δημιουργία ποιότητας σε ένα προϊόν σε όλη τη διάρκεια της παραγωγής του.
4. Τέλος στην πρακτική της επιβράβευσης της επιχείρησης μόνο με βάση την τιμή. Αντίθετα επιδιώκεται μια μακροχρόνια σχέση βασισμένη στην εμπιστοσύνη
5. Προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας
6. Καθιέρωση της κατάρτισης πάνω στην εργασία
7. Έμφαση στην εκπαίδευση και κατάρτιση για τη βελτίωση των λειτουργιών όλων των εργασιών
8. Αποβολή του φόβου-δημιουργία εμπιστοσύνης
9. Αγώνας για μείωση των συγκρούσεων μέσα και ανάμεσα στα τμήματα

---

<sup>79</sup> Γιαννοπούλου Γεωργία, Ανθούλιας Τάσος, Η ολική ποιότητα στον τουρισμό, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 2004

10. Αποφυγή παροτρύνσεων για ένταση της εργασίας. Αντίθετα, εστίαση πάνω στο σύστημα και στο ηθικό των εργαζομένων
11. α) Αποφυγή του ορισμού ελάχιστων ορίων για την παραγωγή. Αντικατάσταση τους από καθοδηγητικές μεθόδους για την ανάπτυξη  
β) Αποφυγή αριθμητικών στόχων. Εναλλακτικά: γνώση των διαδικασιών και του τρόπου αξιοποίησης και ανάπτυξης τους.
12. Αφαίρεση των εμποδίων που στερούν από τους εργαζόμενους την περηφάνια για την εργασία τους
13. Εκπαίδευση με αυτοβελτιωτικά προγράμματα
14. Εμπλοκή όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση για την πραγματοποίηση της μεταμόρφωσης

Τα 14 σημεία του Deming εκφράζονται με συντομία στο τρίπτυχο του Deming που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.5

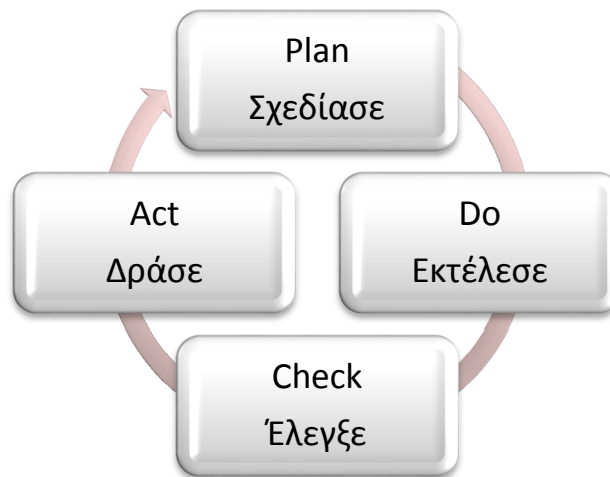


**Διάγραμμα.3.5: το τρίπτυχο του Deming**

Πηγή: Κέφης, 2005

Ο Deming εστίασε στη συνεχή βελτίωση πιστεύοντας ότι είναι υποχρέωση της διοίκησης να βελτιώνει συνεχώς και για πάντα το σύστημα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών. Η θεωρία αυτή αποτυπώθηκε στον κύκλο του Deming (PDCA). Η έννοια του κύκλου PDCA αρχικά αναπτύχθηκε από τον Walter Shewhart στη διάρκεια της

δεκαετίας του '30 αλλά ο W. Edwards Deming το διέδωσε στη δεκαετία του '50. Ο κύκλος του Deming είναι μια επαναληπτική μέθοδος τεσσάρων βημάτων διαχείρισης που χρησιμοποιείται στην επιχείρηση για τον έλεγχο και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων.



**Διάγραμμα 3.6: Ο κύκλος του Deming**

Πηγή: Κέφης, 2005

**Plan:** Μέσω του σχεδιασμού επιτυγχάνεις βελτίωση των λειτουργιών σου, εφόσον πρώτα έχεις προσδιορίσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζεις και έχεις επινοήσει ιδέες για την επίλυση αυτών.

**Do:** Εφαρμογή των νέων διαδικασιών και αλλαγών που σχεδιάστηκαν για την επίλυση των προβλημάτων, πρώτα σε μικρή ή πειραματική κλίμακα. Έτσι ελαχιστοποιείται η αναστάτωση των συνηθισμένων δραστηριοτήτων, ενώ δοκιμάζεται η αποτελεσματικότητα των αλλαγών

**Check:** Έλεγχος για το κατά πόσο η μικρής κλίμακας ή πειραματικές αλλαγές επιτυγχάνουν ή όχι τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επίσης, με το συνεχή έλεγχο σε συγκεκριμένες δραστηριότητες είσαι συνεχώς ενήμερος και βέβαιος για την προσφερόμενη ποιότητα και μπορείς ανά πάσα στιγμή να αντιμετωπίσεις οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει.

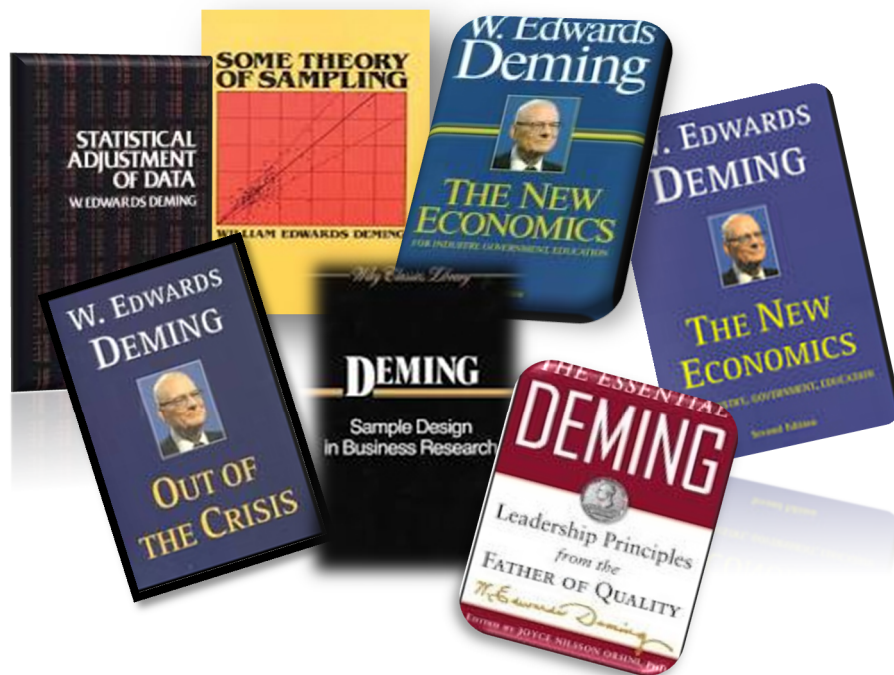
**Act:** Ανάλυση των αποκλίσεων ώστε να προσδιοριστεί η αιτία τους. Πρέπει να καθοριστεί αν θα εφαρμοστούν οι αλλαγές που θα εμπεριέχουν τις βελτιώσεις. Αν αφότου παρθούν τα 4 βήματα μία φορά δεν προκύψει λόγος για βελτίωση,

πρέπει να επαναπροσδιοριστεί το πεδίο στο οποίο εφαρμόζεται ο κύκλος PDCA μέχρι να υπάρξει κάποιο σχέδιο που εμπεριέχει βελτίωση.

Με τον τρόπο αυτό έχουμε συμπληρώσει τον κύκλο φτάνοντας στην «επίλυση του προβλήματος». Ο κύκλος PDCA πρέπει να εφαρμόζεται κατ' επανάληψη σπειροειδώς αυξάνοντας τη γνώση σχετικά με το σύστημα προκειμένου να επιτευχθεί ο απώτερος στόχος.

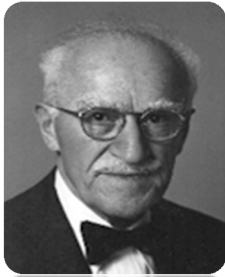
Διαβάζοντας τις ιδέες του Deming τη σημερινή εποχή, θα μπορούσαμε να τις χαρακτηρίσουμε ως κοινές ή ακόμα και αυτονόητες. Ωστόσο είναι γεγονός ότι οι ιδέες αυτές έχουν πλέον ενσωματωθεί στην εργασιακή μας κουλτούρα. Οι ιδέες περί σκληρής εργασίας, ειλικρίνειας, ευπρέπειας και προσωπικής ευθύνης, καθιερώθηκαν αλλάζοντας για πάντα τον κόσμο της διαχείρισης

(<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a256399.pdf>)<sup>80</sup>



<sup>80</sup> J. Gerald Suarez, Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, TQLO Publication No. 92-02 July 1992  
<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a256399.pdf>

### 3.7.2. Η προσέγγιση του Juran



Γεννήθηκε στις 24 Δεκεμβρίου 1904 στην Braila της Ρουμανίας. Πέντε χρόνια αργότερα, το 1912, μετανάστευσε μαζί με την οικογένειά του στην Αμερική όπου εγκαταστάθηκε στη Μινεάπολη στη Μινεσότα. Ο Juran διακρίθηκε στα μαθηματικά και έγινε και πρωταθλητής σκάκι σε νεαρή ηλικία. Το 1924 απέκτησε το πτυχίο του στην ηλεκτρολογία από το πανεπιστήμιο της Μινεσότα και το 1925 εντάχθηκε στην ομάδα εκπαίδευσης της στατιστικής υπηρεσίας του Bell Labs, όπου εκπαιδεύτηκε σε νέα τεχνικές ελέγχου και στατιστικής δειγματοληψίας. Αυτή ήταν και η θέση που σηματοδότησε την ταχεία εξέλιξη στην πορεία και καριέρα του.

Η συνεισφορά του Juran στον τομέα της διαχείρισης της ποιότητας είναι πολύ σημαντική. Το βιβλίο του, «The Quality Control Handbook» κατέστη κλασική πηγή αναφοράς για τη μελέτη της ποιότητας. Οι βασικές αρχές του Pareto, η ανάγκη για συνεχή και εκτεταμένη εκπαίδευση στην ποιότητα, η προσέγγιση project-by-project για την βελτίωση της ποιότητας είναι μερικά από τα σημεία που έκαναν γνωστό τον Joseph M. Juran. Η ποιότητα σύμφωνα με τον Juran ορίζεται ως «η καταλληλότητα για χρήση» με την έννοια του σχεδιασμού, της συμμόρφωσης, της διαθεσιμότητας και της ασφάλειας. Σύμφωνα με αυτόν τα πάντα βασίζονται σε συστήματα, μετρήσεις και τεχνικές επίλυσης προβλημάτων. Τα κύρια σημεία των ιδεών του Juran σχετικά με τη διαχείριση της ποιότητας παραθέτονται στο διάγραμμα 3.7.:



**Διάγραμμα 3.7: Η τριλογία του Juran**

Πηγή: Joseph M. Juran, A. Blaton Godfrey, 1998 <sup>81</sup>

### **1. Σχεδιασμός ποιότητας**

- ✓ Προσδιορίζει ποιοι είναι οι πελάτες
- ✓ Προσδιορίζει τις ανάγκες των πελατών
- ✓ Μεταφράζει τις ανάγκες τους στη γλώσσα της επιχείρησης
- ✓ Αναπτύσσει ένα προϊόν που να μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτές τις ανάγκες
- ✓ Βελτιστοποιεί τα χαρακτηριστικά του προϊόντος έτσι ώστε να ανταποκρίνονται τόσο στις ανάγκες της επιχείρησης όσο και των πελατών

### **2. Βελτίωση ποιότητας**

- ✓ Αποδεικνύει ότι μπορεί να παράγει το προϊόν υπό συνθήκες λειτουργίας με ελάχιστο έλεγχο
- ✓ Μεταφέρει τη διαδικασία σε λειτουργίες

### **3. Έλεγχος ποιότητας**

- ✓ Αναπτύσσει μια διαδικασία η οποία είναι ικανή να παράγει το προϊόν
- ✓ Βελτιστοποιεί τη διαδικασία

---

<sup>81</sup> Joseph M. Juran, A. Blaton Godfrey, Juran's Quality Handbook, Mc Graw- Hill International Editions, 1998



Εστιάζοντας στα παραπάνω θα μπορούσαμε να πούμε ότι πολλές από τις θεωρίες του Juran και του Deming συμπίπτουν αρκετά. Η έμφαση στη δέσμευση της διοίκησης, στην ανάγκη για βελτίωση, στη χρήση τεχνικών ελέγχου ποιότητας καθώς και η σημαντικότητα της εκπαίδευσης είναι στοιχεία θεμελιώδους σημασίας και για τις δυο φιλοσοφίες. Ωστόσο, υπάρχουν και ορισμένα σημεία στα οποία οι θεωρίες τους δεν συμπίπτουν. Για παράδειγμα, ο Juran πίστευε ότι η θεωρία του Deming που εστίαζε στην απομάκρυνση του φόβου από πλευράς διοίκησης ήτα λανθασμένη καθώς σύμφωνα με αυτόν «ο φόβος μπορεί να εξωτερικεύσει το καλύτερο εαυτό των ανθρώπων». Για το λόγο αυτό, η μελέτη και των δυο θεωριών μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα στον τομέα της ποιότητας και να καταστεί αρωγός για τους μετέπειτα μελετητές της διοίκησης ολικής ποιότητας. (Joseph Juran, <http://www.skymark.com/resources/leaders/juran.asp>, 2013)

### 3.7.3. Η προσέγγιση του Crosby



*«Η Ποιότητα είναι δωρεάν, αλλά όχι δώρο»*

**Philip B. Crosby**

Ο Philip B. Crosby γεννήθηκε το 1926 στο Wheeling στη West Virginia. Υπηρέτησε στο πολεμικό Ναυτικό κατά τη διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου όπως επίσης και κατά τη διάρκεια του πολέμου της Κορέας. Η πρώτη του δουλειά στον τομέα της ποιότητας ήταν το 1952 στο Crosley Corporation του Richmond στο κομμάτι του τεχνικού ελέγχου.

Οι ιδέες του Philip Crosby προέρχονται από την εμπειρία του στον τομέα της συναρμολόγησης. Ο Crosby επικεντρώθηκε στη θεωρία των «0 ελαττωμάτων» (zero defects), η οποία τονίζει την ικανοποίηση του πελάτη ως μέτρο ελέγχου της ποιότητας. Πρόκειται για μια θεωρία όπου έρχονταν σε αντίθεση με το διαδεδομένο κίνημα της εποχής Six Sigma. Η έννοια των «0 ελαττωμάτων» στη δεκαετία του 1950, έγινε δημοφιλής ως μια από τις σημαντικότερες αλλαγές όσον αφορά την προσέγγιση του ελέγχου ποιότητας στις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Η ποιότητα, όπως κήρυττε, είναι ένα θέμα με μεγάλες προσδοκίες. Ο Crosby επεσήμανε ότι για να λειτουργήσει μια



διαδικασία παραγωγής βασιζόμενη στη θεωρία των «0 ελαττωμάτων» θα πρέπει η διοίκηση να έχει δώσει τις κατάλληλες κατευθυντήριες γραμμές στους υπαλλήλους. Το όφελος για τις επιχειρήσεις που θα υιοθετούσαν ένα τέτοιο σύστημα είναι μια σημαντική μείωση στη σπατάλη πόρων καθώς και χρόνου κατά την παραγωγή προϊόντων που δεν ικανοποιούν τις ανάγκες του καταναλωτή (Wikipedia, Philip\_B.\_Crosby)<sup>82</sup>.

Η θεωρία του Crosby για την ποιότητα ήταν «να κάνεις το σωστό, από την αρχή» (Doing it right the first time). Στη θεωρία του συμπεριλάμβανε και τέσσερις βασικές αρχές:

- Ο ορισμός της ποιότητας είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις (όχι η «καλοσύνη»)
- Το σύστημα ποιότητας είναι η πρόληψη (όχι η εκτίμηση)
- Η απόλυτη επίδοση είναι μηδέν ελαττώματα (όχι «είμαστε αρκετά κοντά»)
- Η μέτρηση της ποιότητας είναι η τιμή της μη συμμόρφωσης (το κόστος που σχετίζεται με τα λάθη παραγωγής αποτελεί το κόστος μη-συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις του καταναλωτή )

Σύμφωνα με τον Crosby όταν η ποιότητα αυξάνεται το κόστος μειώνεται, έτσι, η ποιότητα δεν κοστίζει. Αυτή ήταν η εξήγηση που «γέννησε» τη γνωστή φράση του Crosby « η ποιότητα είναι δωρεάν, αλλά όχι δώρο» (Quality is free, but it is not a gift). (Crosby, 2013)<sup>83</sup>

Ο Crosby για να εφαρμόσει τις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας πρότεινε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα βελτίωσης που βασίζεται στα παρακάτω στάδια:

1. Ενεργή συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης στο πρόγραμμα βελτίωσης
2. Συγκρότηση και εκπαίδευση ομάδων βελτίωσης της ποιότητας
3. Συνεχής εκπαίδευση των στελεχών
4. Εκπαίδευση της θεωρίας της ποιότητας
5. Μέτρηση του κόστους ποιότητας
6. Καθιέρωση όλων των απαραίτητων διορθωτικών ενεργειών
7. Δείκτες απόδοσης για κάθε λειτουργία

---

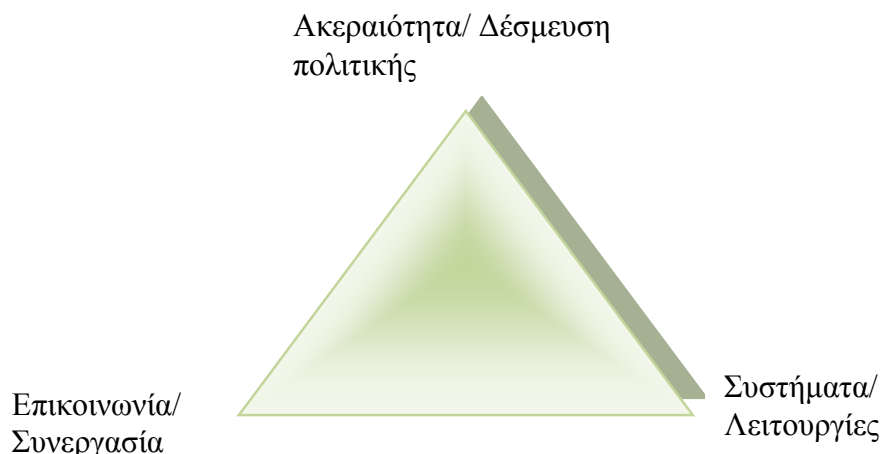
<sup>82</sup> Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/Philip\\_B.\\_Crosby](http://en.wikipedia.org/wiki/Philip_B._Crosby)

<sup>83</sup> Crosby, <http://www.skymark.com/resources/leaders/crosby.asp>

8. Μέθοδοι παρακίνησης του προσωπικού
9. Καθορισμός στόχων
10. Καθιέρωση της «ημέρας των μηδέν λαθών»
11. Συγκρότηση επιβλέπουσας ομάδας του προγράμματος των «μηδέν λαθών»
12. Καθιέρωση τακτικών συμβουλίων
13. Συνεχής παρακολούθηση της προόδου
14. Επανάληψη των παραπάνω για περαιτέρω βελτίωση

Τα 14 αυτά σημεία , εστιάζονται σε τέσσερις βασικούς άξονες:

- Στη **δέσμευση** της διοίκησης για συλλογική βελτίωση της ποιότητας
- Στη **συμμετοχή** για βελτίωση και μέτρηση της ποιότητας
- Στην **εκπαίδευση** των στελεχών, εργαζομένων και προμηθευτών για ποιότητα
- Στη μείωση του **κόστους** χαμηλής ποιότητας



**Διάγραμμα 3.8: Το τρίγωνο ποιότητας του Crosby**

Πηγή: Κέφης, 2005

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να τονίσουμε ότι τα κύρια σημεία της θεωρίας του Crosby εστιάζουν στη δημιουργία ενός εργασιακού κλίματος που θα λειτουργεί σύμφωνα με τις προκαθορισμένες απαιτήσεις που έχουν τεθεί από πλευράς της διοίκησης, των οποίων στόχος θα είναι η αποφυγή των λαθών. Μέσω διαφόρων δραστηριοτήτων, όπως για παράδειγμα η καθιέρωση της ημέρας των μηδέν ελαττωμάτων παρατηρείται η δέσμευση ηγεσίας και εργαζομένων απέναντι στην

ποιότητα. Άλλωστε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του Crosby, που επικεντρώνεται στην βοήθεια των μάνατζερς ώστε να αναπτύξουν μια επιχειρηματική κουλτούρα που να εστιάζει στη ποιότητα είναι αρκετό για να αντιληφθούμε τη φιλοσοφία και να ενστερνιστούμε τις διδαχές του μεγάλου αυτού επιστήμονα (J. Gerald Suarez, 1992).

### **3.8. ΔΟΠ και τουρισμός**

Στη σημερινή εποχή, στον κλάδο του τουρισμού, ποιότητα σημαίνει «εκπλήρωση συγκεκριμένων απαιτήσεων των πελατών με τον ορθολογικότερο τρόπο». Τα ξενοδοχεία οφείλουν να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών τους, εφόσον επιδιώκουν να έχουν επικερδή λειτουργία και να βρίσκονται σε υψηλό ανταγωνιστικό επίπεδο. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού έχει δώσει τον ακόλουθο ορισμό για την έννοια της ποιότητας στον τουρισμό (WTO, Επιτροπή Στήριξης Ποιότητας, 6η συνάντηση στο Βαραντέρο της Κούβας, 9-10 Μαΐου 2003): «...το αποτέλεσμα μιας διεργασίας που υποδηλώνει την ικανοποίηση από όλα τα νόμιμα προϊόντα και τις απαιτούμενες υπηρεσίες, απαιτήσεις και προσδοκίες του καταναλωτή, σε μια αποδεκτή τιμή, σε συνδυασμό με τα βαθύτερα συστατικά της ποιότητας, όπως είναι ασφάλεια, υγιεινή, προσβασιμότητα, διαφάνεια, αυθεντικότητα και αρμονία της τουριστικής δραστηριότητας σε σχέση με το ανθρώπινο και φυσικό περιβάλλον».

Η ποιότητα στον ξενοδοχειακό κλάδο κατέχει πρωταρχική θέση καθώς οι ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις από πλευράς πελατών αλλά και ο έντονος ανταγωνισμός που λαμβάνει χώρα τα τελευταία χρόνια έχουν προσδώσει στις επιχειρήσεις που στηρίζονται σε αυτή ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τι εννοούμε όμως με τον όρο «ποιότητα στον ξενοδοχειακό κλάδο»; Στις τουριστικές επιχειρήσεις, οι πελάτες έχουν συχνά διαφορετικές προσδοκίες, επιθυμίες και αντιλήψεις σχετικά με την ποιότητα. Συνεπώς, η επιλογή ενός ξενοδοχείου έγκειται σε διάφορους παράγοντες, όπως είναι ενδεικτικά τα υλικά και εμπράγματα στοιχεία, η άμεση εξυπηρέτηση, η συνέπεια και η αξιοπιστία του ξενοδοχείου, η δυνατότητα του προσωπικού να «μπαίνει» στη θέση του πελάτη και να καταλαβαίνει τις ανάγκες του, η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και η επίλυση των προβλημάτων που ενδεχομένως προκύπτουν (Τσιότρας, 1995)<sup>84</sup>. Οι

---

<sup>84</sup> Τσιότρας Γ., «βελτίωση της ποιότητας, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1995

ξενοδοχειακές μονάδες στην προσπάθεια για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, ώστε να προσελκύουν συνεχώς πελατεία, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους ορισμένους παράγοντες που διασφαλίζουν την επιτυχία (Βαρβαρέσος, 2000)<sup>85</sup>:

- ☞ Χρήση σύγχρονων και κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών μάνατζμεντ.
- ☞ Προσήλωση στο στόχο και συνεχή προσπάθεια για την επίτευξη δυνατού αποτελέσματος.
- ☞ Επιχειρηματικό πνεύμα και κατάλληλη εταιρική κουλτούρα.
- ☞ Διαρκής επιμόρφωση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων ποιότητας.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι ένα πολυσύνθετο κοινωνικό σύστημα και το άθροισμα πολλών αλληλένδετων μεταβλητών. «Η ΔΟΠ είναι δέσμευση που αναλαμβάνεται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού να γίνουν όλα με το σωστό τρόπο» (Atkinson, 1990), είναι μια προσέγγιση στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας ενός ξενοδοχείου στο σύνολο της» (Oakland, 1995). Επηρεάζει τον καθένα μέσα σε έναν οργανισμό και θεωρείται ότι προκειμένου ο οργανισμός να είναι ανταγωνιστικός και επομένως επιτυχής οι φιλοσοφίες, οι αρχές και οι πρακτικές της πρέπει να γίνουν αποδεκτές από τον καθένα.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτεί ορατές αξίες, αρχές και κανόνες του ξενοδοχείου που πρέπει να είναι αποδεκτές από τον καθένα, σαφή και στρατηγικό επιχειρηματικό προσανατολισμό (αποστολή, πολιτική ποιότητας και στόχους ποιότητας) με πρακτικές και αποτελεσματικές διαδικασίες και μεθόδους σαφώς επεξεργασμένες απαιτήσεις ως προς τους πελάτες και τους προμηθευτές και αποδεδειγμένη κυριότητα όλων των διαδικασιών και όλων των σχετικών προβλημάτων. Απαιτεί την ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για αποτελεσματικό επιχειρησιακό μάνατζμεντ, τη γνώση και χρήση ειδικών εργαλείων και τεχνικών που επιτρέπουν την πραγματοποίηση συνεχών βελτιώσεων (James, 2004)<sup>86</sup> Απαιτεί τη δημιουργία ενός συστήματος αξιών που θα διαμορφώσουν τον τρόπο που θα επικοινωνούν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους εσωτερικά στην επιχείρηση και που θα αντανακλάται στην

---

<sup>85</sup> Βαρβαρέσος Στέλιος, «Τουρισμός: Έννοιες, μεγέθη, δομές», Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα 2000, β' έκδοση

<sup>86</sup> James P., μάνατζμέντ ολικής Ποιότητας, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 2004

επικοινωνία της επιχείρησης με τους εξωτερικούς της πελάτες (Dutka, 1995)<sup>87</sup>. Τέλος απαιτεί την ύπαρξη στρατηγικής που θα προσδιορίζει το ρόλο, τους στόχους και την προτεραιότητα της ποιότητας στην επιχειρηματική της δράση. Άλλωστε η ύπαρξη στρατηγικής και πολιτικής σε μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτευχθεί ο προσανατολισμός της μονάδας στον πελάτη και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (Lawton, 1991)<sup>88</sup>.

Με το πέρασμα των χρόνων και τον ανταγωνισμό να αυξάνεται σταδιακά στον ξενοδοχειακό κλάδο η ποιότητα αποκτά πρωταρχική θέση στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης καθώς ο ρόλος της στη σωστή λειτουργία του ξενοδοχείου αλλά και στη βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας αυτής με σκοπό την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν είναι πλέον αδιαμφισβήτητος. Ένας επιτυχημένος ξενοδοχειακός οργανισμός πρέπει να συνδυάζει την ποιότητα με το απαιτούμενο επίπεδο παραγωγικότητας, φιλοσοφία που εντάσσεται ολόενα και περισσότερο στη φιλοσοφία της ΔΟΠ. Παρόλο που η ΔΟΠ δεν είναι πανάκεια για όλα τα προβλήματα που θα προκύψουν σε μια ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί όμως να προσφέρει το μέσον για τη σύλληψη και αναδιαμόρφωση των βασικών προτύπων αλλαγής που ακολουθούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις και να δημιουργήσει ευκαιρίες που θα θεωρούντο αδιανόητες για ένα ξενοδοχείο χωρίς την οπτική της ποιότητας.

### **3.9. Μέτρηση ποιότητας στα ξενοδοχεία**

Η έννοια της Ολικής Ποιότητας στον κλάδο της φιλοξενίας αναφέρεται σε ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα που προσπαθεί να ικανοποιήσει με οποιονδήποτε τρόπο τις απαιτήσεις των πελατών αποτελώντας ένα κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας αυτού. Σύμφωνα με τον Walker (2010)<sup>89</sup> μια επιτυχημένη ξενοδοχειακή επιχείρηση που εφαρμόζει συστήματα ΔΟΠ θα πρέπει να προσλαμβάνει και να διατηρεί διαχειριστές που είναι σε θέση να δημιουργούν ενθαρρυντικά και συμμετοχικά εργασιακά περιβάλλοντα ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να αποτελούν μέρος της αποστολής του οργανισμού, του καθορισμού και της υλοποίησης των στόχων. Στο ίδιο σκεπτικό

---

<sup>87</sup> Dutka “AMA Handbook of customer satisfaction: A complete guide to research, planning implementation, NTCBusiness book, 1995

<sup>88</sup> Lawton A.V. “Creating a customer- centered culture”, Quality forum, vol 18, no 1, 1991

<sup>89</sup> Walker, J. “Introduction to hospitality management”, London: Pearson Education, 2010

κατευθύνθηκαν και οι Λαλούμης και Κατσώνη (2010)<sup>90</sup> οι οποίοι υποστηρίζουν πως η εφαρμογή των συστημάτων ΔΟΠ στον τομέα της φιλοξενίας θα πρέπει να υποκινούν και να εμπνέουν το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών, ώστε να αποκτάται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο για την ίδια την επιχείρηση, όσο και για τον τουριστικό κλάδο, γεγονός που αποδεικνύει και την ολιστική προσέγγιση της ΔΟΠ.

Η διασφάλιση ποιότητας στο πλαίσιο της ΔΟΠ εξαρτάται από δυο σημαντικούς τομείς: το σχεδιασμό της παρεχόμενης υπηρεσίας και τον έλεγχο ποιότητας κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας. Ο έλεγχος αυτός πρέπει να επιτελείται καθ' όλη τη διάρκεια παροχής της υπηρεσίας και να υποβοηθείται με κάποιο εργαλείο ή μέθοδο μέτρησης και ελέγχου (Evans και Lindsay, 2010)<sup>91</sup>. Η μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της εφαρμογής των συστημάτων ΔΟΠ στα ξενοδοχεία. Ωστόσο για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της θα πρέπει να μετρά τα κατάλληλα μεγέθη. Τα μεγέθη αυτά σύμφωνα με τον Walker(2010) είναι:

- ☞ Η εξυπηρέτηση των επισκεπτών
- ☞ Οι διαδικασίες παροχής των ξενοδοχειακών υπηρεσιών
- ☞ Η εφαρμογή των αντίστοιχων συστημάτων
- ☞ Η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων

Τα γνωστότερα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο κατά την εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ είναι τα εξής:

- ☞ Το μοντέλο αντιληπτής ποιότητας υπηρεσιών(Perceived Quality Service Model-PQSM)
- ☞ Το μοντέλο των πέντε κενών(Five Gap Model)
- ☞ Το εργαλείο SERVQUAL
- ☞ Η τεχνική κρίσιμων περιστατικών(Critical Incident Technique-CRIT)

---

<sup>90</sup> Λαλούμης Δ., Κατσώνη Β. «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εφαρμογή στον τουρισμό», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2010

<sup>91</sup> Evans R.J., Lindsay M.W. “Managing for Quality and Performance Excellence”, USA:South Western Cengage Learning, 2010

Εκτός από τα παραπάνω που αποτελούν επίσημα εργαλεία μέτρησης της ποιότητας, υπάρχει και ένας επιπλέον αριθμός μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης αυτής στο ξενοδοχειακό κλάδο ορισμένοι από τους οποίους είναι οι εξής (Kapiki, 2012)<sup>92</sup>:

- ☞ Ερωτηματολόγια έρευνας βαθμού ικανοποίησης.
- ☞ Η μέθοδος του «μυστικού επισκέπτη», όπου ένας κρυφός πελάτης διαμένει σε ένα ξενοδοχείο για να ελέγξει το επίπεδο της ποιότητας και να αναφέρει τα αποτελέσματα στη διοίκηση.
- ☞ Έρευνες αγοράς οι οποίες αξιολογούν διάφορες κρίσιμες μεταβλητές όπως είναι ο ανταγωνισμός και η τιμολογιακή πολιτική.
- ☞ Εκθέσεις ελέγχου από ανεξάρτητους εσωτερικούς ή εξωτερικούς ελεγκτές.
- ☞ Προφορικά ή γραπτά παράπονα και καταγγελίες.
- ☞ Εκθέσεις αυτοαξιολόγησης από τα στελέχη διοίκησης, το προσωπικό ή άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.
- ☞ Εργαλεία συγκριτικής αξιολόγησης(benchmarking), τα οποία αφορούν μεθόδους σύγκρισης μιας επιχείρησης με αντίστοιχες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν βέλτιστες πρακτικές.

Η συστηματική μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας είναι πολύ σημαντική για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση καθώς σύμφωνα με τον Σωτηριάδη(2006)<sup>93</sup>, μπορεί να οδηγήσει σε ένα ευρύ φάσμα πλεονεκτημάτων για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως είναι ο εντοπισμός των ξενοδοχειακών δραστηριοτήτων που επιδέχονται βελτίωση, η αναγνώριση του βαθμού αντιστοίχισης των προσδοκιών των επισκεπτών με τις παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω της σύγκρισης των αποτελεσμάτων της αντιληπτής ποιότητας, ο έλεγχος του ανταγωνισμού και η δημιουργία μιας βάσης για την ανάπτυξη των μελλοντικών στρατηγικών.

### **3.10. Διασφάλιση ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο**

Η διασφάλιση ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτελεί πλέον ένα αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής που εφαρμόζει η επιχείρηση. Η προσπάθεια για την εφαρμογή

<sup>92</sup> Kapiki S., Tatatri N.(2006), “Quality management in Tourism Accommodations: The European Flower” LIFE04 ENV/FR / 000340

<sup>93</sup> Σωτηριάδης Μάριος, «Μάνατζμεντ ξενοδοχείων και επιχειρήσεων εστίασης και αναψυχής», Έκδοση Β΄. Εκδόσεις ΕΑΠ, Πάτρα 2000



προτύπων πιστοποίησης αποτελεί κύρια προϋπόθεση της λειτουργίας και κερδοφορίας της. Υπάρχουν πολλοί μηχανισμοί διασφάλισης και πιστοποίησης ποιότητας στον κλάδο των ξενοδοχείων με διασημότερο εξ αυτών την κατηγοριοποίηση των αστεριών σύμφωνα με την οποία τα ξενοδοχεία βαθμολογούνται από ένα μέχρι πέντε αστέρια. Επίσης η διασφάλιση της ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επιτελείται και με την υιοθέτηση ενός προτύπου ποιότητας ISO από τον Διεθνή Οργανισμό Πιστοποίησης. Τα σημαντικότερα εξ αυτών για τον ξενοδοχειακό κλάδο είναι το [ISO 9001:2008](#)(διαχείριση ποιότητας), το [ISO 14001](#)(περιβαλλοντική διαχείριση) και το [ISO 22000:2005](#)(διαχείριση ασφάλειας τροφίμων) καθώς και ο μηχανισμός πιστοποίησης [HACCP](#)(ποιότητα και ασφάλεια τροφίμων και ποτών από φυσικούς, χημικούς και μικροβιολογικούς κινδύνους). Τα ανωτέρω πρότυπα όπως αναφέρεται στις παρακάτω παραγράφους αποτελούν άμεση συνάρτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ και πιστοποιούν την ένταξη της εταιρείας στις αρχές και τη φιλοσοφία της. Επίσης υπάρχουν και λιγότερο επίσημοι τρόποι διασφάλισης ποιότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που βασίζονται στις υποκειμενικές απόψεις των πελατών, μέσω του διαδικτύου. Τέτοια παραδείγματα είναι οι ιστοσελίδες [tripadvisor.com](#) και [booking.com](#).

Εκτός από τις ανωτέρω πιστοποιήσεις έχουν αναπτυχθεί και πολυάριθμα βραβεία για την αναγνώριση της αποτελεσματικής εφαρμογής των αρχών της ολικής ποιότητας. Τα βραβεία αποσκοπούν στην ανάπτυξη της άμιλλας μεταξύ των επιχειρήσεων και των οργανισμών ώστε να επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση της ποιότητας. Το Ευρωπαϊκό βραβείο EFQM στην Ευρώπη, το βραβείο [Malcolm Baldrige](#) στην Αμερική καθώς και τα ευρέως διαδεδομένα βραβεία της Αυστραλίας και του Καναδά είναι μερικά από αυτά η εξασφάλιση των οποίων πιστοποιεί την κατεύθυνση της εκάστοτε ξενοδοχειακής επιχειρήσεις στις αρχές και τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Χρήσιμα συστήματα διασφάλισης ποιότητας είναι επίσης και το οικολογικό σήμα ποιότητας *Green Key*, που απονέμεται στις ξενοδοχειακές μονάδες που πληρούν μια σειρά οικολογικών απαιτήσεων που σχετίζονται με την εξοικονόμηση ενέργειας και την περιβαλλοντική διαχείριση καθώς και το Ελβετικό σήμα ποιότητας για τον τουρισμό Q.

Αναφορικά με όλα τα παραπάνω η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτελεί ένα από τα κρισιμότερα ζητήματα βιωσιμότητας, απόκτησης



ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κερδοφορίας και συνολικής επιτυχίας της επιχείρησης. Τα οφέλη της είναι πολλαπλά γεγονός που γνωρίζουν τα στελέχη των εταιρειών και για το λόγο αυτό η επίτευξη της υψηλότερης ποιότητας αποτελεί κύριο στόχο για τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν.

### **3.11. Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας**

Τα βασικά πλεονεκτήματα τα οποία προκύπτουν από την εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας και από την πιστοποίηση, έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, τον αποτελεσματικό έλεγχο, την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της αξιοπιστίας, της φήμης και της εμπιστοσύνης, τη μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, την ελαχιστοποίηση του λειτουργικού κόστους και τους ικανοποιημένους πελάτες.

Σε πρόσφατη μελέτη που πραγματοποιήθηκε στην Ινδία σε διάφορες παραγωγικές μονάδες διαπιστώθηκε ότι η εφαρμογή των νέων προτύπων της σειράς ISO 9000 ενδυνάμωσε τις σχέσεις συνεργασίας, βοήθησε στην ομαδική αντιμετώπιση και επίλυση των προβλημάτων και στην εν γένει λειτουργία των οργανισμών (Srivastav, 2010)<sup>94</sup>. Επίσης, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Πανεπιστήμιο της Πάτρας (Tzelepis , 2006)<sup>95</sup> σε 1572 επιχειρήσεις, οι οποίες προέρχονταν από όλους σχεδόν τους κλάδους της Βιομηχανίας στην Ελλάδα, διαπιστώθηκε ότι στους οργανισμούς που στηρίζονται περισσότερο στο εργατικό δυναμικό (labour) η εφαρμογή του ISO αυξάνει την αποδοτικότητα. Σε παρόμοια θετικά συμπεράσματα κατέληξε και μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2009 (Psomas & Fotopoulos, 2009)<sup>96</sup>.

---

<sup>94</sup> Srivastav, A. K. (2010, Vol 27 No 4). Impact of ISO 9000 implementation on the organisation. *international Journal of Quality & Reliability Management* , p. 438-460

<sup>95</sup> Tzelepis, D., Tsekouras, K., Skuras, D., & Dimara, E. (2006, Vol 26 No 10). The effects os ISO 9001 on firms productivity efficiency. *International Journal of Operations & Production Management*, p. 1146-1165.

<sup>96</sup> Psomas, E., & Fotopoulos, C. (2009, Vol 1 Iss:2). A meta analysis of ISO 9001:2000 research findings and future research proposals. *International Journal of Quality and Service Sciences* , p. 128-144

### **3.12. Μειονεκτήματα από την εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας**

Αντίθετα, με βάση την ίδια έρευνα από το Πανεπιστήμιο της Πάτρας διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις που στηρίζονται στο κεφάλαιο και εφαρμόζουν ISO απλά οδηγούνται σε αύξηση των διαχειριστικών εξόδων και σε μείωση της επίδοσης της διοίκησης (Tzelepis, 2006). Επιπρόσθετα, παρόλο που τα πρότυπα επηρεάζουν το βαθμό εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη, δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά αναφορικά με την ποιότητα των προϊόντων, την καινοτομία, τη γρήγορη ανταπόκριση, την ανταγωνιστικότητα, τα μερίδια αγοράς, το κόστος ποιότητας, την υποκίνηση και ικανοποίηση των εργαζόμενων

Συμπερασματικά λοιπόν θα μπορούσαμε να πούμε ότι μόνο η πιστοποίηση κατά ISO δεν είναι ικανή να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το λόγο ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από το βαθμό επιτυχίας της επιχείρησης να εγκαθιδρύσει εσωτερικές δυνάμεις και αποδοτικότητες, οι οποίες δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές (Gotzamani, 2005)<sup>97</sup>.

### **3.13. Το ISO 9001:2008 ως συνάρτηση της ΔΟΠ**

Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε και από τα ανωτέρω το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001:2008 θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως ένα υποσύνολο της ΔΟΠ καθώς μοιράζονται πολλές από τις ίδιες αρχές. Η ΔΟΠ όπως προαναφέρθηκε ξεκίνησε τη δεκαετία του 1970 στην Ιαπωνία ενώ τα συστήματα διασφάλισης ISO το 1987 στην Ευρώπη και διαδόθηκε στη συνέχεια και στον υπόλοιπο κόσμο. Κατά την έκδοση των συστημάτων ISO αναφέρθηκε με έμφαση ότι αποτελούσαν το επιστέγασμα των πλέον σύγχρονων πρακτικών και αρχών για τη δημιουργία συστημάτων που θα διασφαλίζουν την ποιότητα. Η τελική έκδοση τους θεωρήθηκε ότι αποτέλεσε τη βάση για μια νέα εποχή στη διοίκηση της ποιότητας.

---

<sup>97</sup> Gotzamani, K. (2005, Vol 54 No 8). The implications of the new ISO 9000:2000 standards for certified organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management* , p 645-657.

Η ΔΟΠ και το ISO αποτελούν πλέον τις κυριότερες μεθόδους διαχείρισης της ποιότητας. Το βασικό και μοναδικό πλεονέκτημα του ISO 9000 έναντι της ΔΟΠ είναι ότι βασίζεται σε μια δομημένη εφαρμογή, με ένα ξεκάθαρο στόχο και τελικό σκοπό που διευκολύνει τη δέσμευση της ανώτερης διοίκησης. Η απουσία συγκεκριμένων απαιτήσεων και προτύπων για τη ΔΟΠ είναι ένας απ' τους λόγους που οι ελληνικές επιχειρήσεις συγχέουν την έννοια της ΔΟΠ με τις απαιτήσεις του συστήματος Ολικής Ποιότητας.

Σήμερα οι ελληνικές επιχειρήσεις διεισδύουν στην έννοια της ποιότητας μέσω της υιοθέτησης των συστημάτων διαχείρισης ISO των οποίων οι απαιτήσεις είναι σαφείς ώστε αργότερα να προχωρήσουν και στις πιο απαιτητικές απαιτήσεις της Ολικής Ποιότητας. Ολική ποιότητα σημαίνει αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης η οποία μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω των καλά ορισμένων και σχεδιασμένων βημάτων. Αυτά τα βήματα είναι: η εμπειρική μέθοδος, ο έλεγχος ποιότητας, η διασφάλιση ποιότητας και η ολική ποιότητα όπου είναι όλα αλληλοεξαρτώμενα και αλληλένδετα μεταξύ τους και εξίσου σημαντικά για την επιτυχία (Tsiotras & Gotzamani, 1996)<sup>98</sup>.

### 3.14. Το Ελβετικό σήμα ποιότητας για τον τουρισμό – Q Label



Η Ποιότητα στον Τουρισμό αναγνωρίζεται σήμερα ως η βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη του. Για το σκοπό αυτό οι δώδεκα σημαντικότεροι ελβετικοί τουριστικοί φορείς, με συντονιστή την Ελβετική Ομοσπονδία Τουρισμού, οργάνωσαν το 1997 την "Πιστοποίηση Ποιότητας για τον Τουρισμό" με απονομή του Σήματος Ποιότητας Q.

Οι φορείς που συμμετείχαν ήταν οι ακόλουθοι:

- ☞ Fédération Suisse du Tourism (Ελβετική Ομοσπονδία Τουρισμού - Συντονιστής του προγράμματος)
- ☞ Suisse Tourism (Ελβετικός Τουρισμός)

<sup>98</sup> Tsiotras G. & Gotzamani K., ISO9000 as an entry key to TQM: The case of Greek industry, International journal of quality & Reliability Management, Vol 13No. 4, 1996, p.64-76

- ∞ GastroSuisse (Ελβετική Γαστρονομία)
- ∞ Société Suisse des Hôtelières (Ενωση Ελβετών Ξενοδόχων)
- ∞ Remontées Mécaniques Suisses (Ενωση Ιδιοκτητών Ελβετικών Αναβατήρων Σκι)
- ∞ Union des Transports Publics (Ενωση Ιδιοκτητών Επιβατικών Μεταφορικών Μέσων)
- ∞ Conférence des Directeurs Régionaux (Ενωση Περιφερειακών Διευθυντών Ξενοδοχείων)
- ∞ Association Suisse des Directeurs du Tourism (Ενωση των Διευθυντών Τουρισμού),
- ∞ Association Suisse de Transports Routiers (Ελβετική Ένωση Οδικών Μεταφορών)
- ∞ Fédération Suisse des Agences de Voyages (Ομοσπονδία των Γραφείων Ταξιδιών),
- ∞ Association des Ecoles Suisses de Ski et de Snowboard (Ενωση των Σχολών Σκι),
- ∞ Hotel & Gastro Union (Ενωση Ξενοδοχείων και Εστιατορίων)

Το πρόγραμμα σχεδιάστηκε από το Ινστιτούτο Ερευνών για την Αναψυχή και τον Τουρισμό (Institut de Recherches sur les Loisirs et le Tourism - FIF) του Πανεπιστημίου της Βέρνης σε συνεργασία με την Ακαδημία Frey της Ζυρίχης και με την υποστήριξη του Υπουργείου Οικονομικών της Ελβετίας.

Σκοπός του προγράμματος είναι να αυξήσει τη συνείδηση της ποιότητας στις τουριστικές επιχειρήσεις, να προωθήσει τη συνεργασία ανάμεσα στους διάφορους παράγοντες παροχής υπηρεσιών και να αναπτύξει μακροπρόθεσμα την ποιότητα των παροχών. Το Σήμα Ποιότητας Q φανερώνει το υψηλό επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρει μια τουριστική επιχείρηση, αφού λειτουργεί με τα υψηλά κριτήρια του ελβετικού τουρισμού (τα υψηλότερα στην Ευρώπη).

### **Τα τρία επίπεδα του προγράμματος**

Το πρόγραμμα είναι ανοικτό και επεκτεινόμενο. Περιλαμβάνει τρία στάδια, αλλά κάθε επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει ως ποιο σημείο θα προσπαθήσει να προχωρήσει στον δρόμο της ανάπτυξης της ποιότητας. Για να επιδιώξει, όμως, ένα επόμενο στάδιο πρέπει

να έχει κατακτήσει το προηγούμενο (μέσα σε τρία χρόνια από την έναρξη εφαρμογής του).

**Επίπεδο I:** Μεταδώστε έναν “ιό” ποιότητας στην επιχείρηση.

Το επίπεδο I επικεντρώνεται στην ανάπτυξη της ποιότητας και στοχεύει ιδιαίτερα στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (ποιότητα εξυπηρέτησης).

**Επίπεδο II:** Ελέγξτε την ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης.

Μετά την κατάκτηση του επιπέδου I, η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στο επίπεδο II, που εστιάζεται στην ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης.

**Επίπεδο III:** Εισάγετε την ολική ποιότητα διαχείρισης.

Το επίπεδο III προσφέρει ένα σύστημα ολικής διαχείρισης της ποιότητας, για τη συνεχή ανάπτυξη της ποιότητας στην επιχείρηση.

### ***Το Σήμα Ποιότητας επιπέδου I***

Με τα εργαλεία του επιπέδου I, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν και να εξασφαλίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών και των παροχών τους. Η διαδικασία που ακολουθείται προϋποθέτει, με την ευρεία έννοια του όρου, άτομα υπεύθυνα, παρέχει δε άμεσα και απτά αποτελέσματα εφαρμογής στον τομέα των μεθόδων απόκτησης γνώσεων και ανάληψης ευθυνών. Ο πελάτης-φιλοξενούμενος δεν πρέπει να αναγνωρίζει την ποιότητα μόνο από το διακριτικό σήμα, αλλά να την αισθάνεται άμεσα από τις βελτιωμένες παροχές.

1. Η επιχείρηση ορίζει έναν υπεύθυνο για την ποιότητα, που να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάλογες απαιτήσεις. Αυτός θα εκπαιδευτεί ως **Quality-Coach** και θα αναλάβει να μεταδώσει στην επιχείρηση τον “ιό” της ποιότητας.

2. Ο υπεύθυνος της επιχείρησης εκπαιδεύεται σε ένα σεμινάριο (2 ημερών) ως Quality-Coach. Στο σεμινάριο περιγράφονται και εξηγούνται τα τέσσερα όργανα (Αλυσίδες υπηρεσιών, Προφίλ ποιότητας, Διαχείριση των παραπόνων και Σχέδιο δράσης) για την εφαρμογή μεθόδων που θα αναπτύξουν την ποιότητα των παρεχόμενων από την επιχείρηση υπηρεσιών.

3. Με τη βοήθεια του Quality-Coach, η επιχείρηση σχεδιάζει την εφαρμογή των τεσσάρων οργάνων για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της.
4. Οι παραπάνω πληροφορίες υποβάλλονται στο Όργανο ελέγχου.
5. Μετά από τον έλεγχο των στοιχείων γίνεται η απονομή του Σήματος Ποιότητας για το επίπεδο I. Το Σήμα παραχωρείται για τρία χρόνια. Αν δεν πληρούνται οι καθορισμένες απαιτήσεις, ζητείται η συμπλήρωση ή διόρθωση των στοιχείων.
6. Κάθε χρόνο η επιχείρηση ελέγχει τους στόχους που η ίδια έχει θέσει και που περιλαμβάνονται στο Σχέδιο Δράσης και στη συνέχεια υποβάλλει ένα νέο Σχέδιο Δράσης.

### ***Το σήμα ποιότητας επιπέδου II***

Για να εξελιχθεί και να διασφαλιστεί η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ανάγκη να δοθεί σημασία και στην ποιότητα της διοίκησης. Στο επίπεδο II η έμφαση δίνεται στην ποιότητα της διαχείρισης της επιχείρησης. επιδιώκει να βοηθήσει τη διοίκηση να αποκτά και να αξιοποιεί πληροφορίες σχετικές με τις απόψεις των συνεργατών και των στελεχών της επιχείρησης, την κρίση των πελατών για την παροχή των υπηρεσιών και τη γενική εικόνα που αποκτά ένας άγνωστος ελεγκτής (*Mystery person*).

Η γενική έκθεση αξιολόγησης επιτρέπει να φανούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία και στη συνέχεια να ληφθούν τα αναγκαία μέτρα βελτίωσης. Η έκθεση δίνει επιπλέον τη δυνατότητα άμεσων συγκρίσεων με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.

1. Εγγραφή του Quality coach στο σεμινάριο των Quality trainers. Στη διάρκεια του σεμιναρίου(μιας ημέρας) το στέλεχος της επιχείρησης εξοικειώνεται με τα νέα εργαλεία.
2. Διατίθεται τέσσερα εργαλεία για να

#### **Ο Quality-Coach θα πρέπει:**

- ☞ να είναι ένα υποδειγματικό στέλεχος στον τομέα της παροχής υπηρεσιών
- ☞ να έχει την πλήρη υποστήριξη της διεύθυνσης της επιχείρησης
- ☞ να έχει την κατάλληλη εμπειρία σε θέματα διαχείρισης
- ☞ να έχει την ικανότητα να διοικεί και να εμπνέει τους συνεργάτες του
- ☞ να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των πελατών
- ☞ να έχει μια σχετική με το αντικείμενο εκπαίδευση.

ξεκινήσει μια αναλυτική αξιολόγηση της κατάστασης:

- *Προφίλ διαχείρισης και προφίλ βάσης.* Η διεύθυνση της επιχείρησης εξετάζει με τα στελέχη της (προφίλ διαχείρισης) και με τους συνεργάτες της (προφίλ βάσης) ποιες προϋποθέσεις υπάρχουν για μια καλή ποιότητα υπηρεσιών.
- *Οι απόψεις των συνεργατών.* Προϋπόθεση της υψηλής ποιότητας είναι να υπάρχουν καταρτισμένοι συνεργάτες που να ωθούνται από κίνητρα. Όλοι οι συνεργάτες πρέπει να μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους.
- *Οι απόψεις των πελατών.* Τελικός στόχος είναι η ικανοποίηση των πελατών. Η ποιότητα της διαχείρισης αποτιμάται με βάση ένα κατάλληλο ερωτηματολόγιο.  
*«Mystery person»:* Ένας ανώνυμος ελεγκτής κρίνει τις παροχές υπηρεσιών της επιχείρησης με βάση έναν κατάλογο ελέγχων.

3. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συνοψίζονται σε μια έκθεση αξιολόγησης. Η έκθεση αυτή δείχνει τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου τομέα.
4. Στη συνέχεια, η επιχείρηση καταρτίζει ένα σχέδιο δράσης 6 έως 10 βασικών μέτρων που το υποβάλλει στο όργανο ελέγχου.
5. Αν η επιχείρηση αξιολογηθεί θετικά (συγκεντρώνει ένα βασικό βαθμό επιτυχίας) στις απόψεις των συνεργατών, των πελατών και του ανώνυμου ελεγκτή και το σχέδιο δράσης είναι σύμφωνο με τις οδηγίες, απονέμεται στην επιχείρηση το Σήμα Ποιότητας επιπέδου II.
6. Κάθε χρόνο γίνεται από την επιχείρηση ο έλεγχος της πραγματοποίησης των στόχων του Σχεδίου Δράσης και υποβάλλεται ένα νέο σχέδιο στο όργανο ελέγχου.\

### ***Το σήμα ποιότητας επιπέδου III***

Όταν μια επιχείρηση έχει ολοκληρώσει τα επίπεδα I και II, μπορεί να προχωρήσει σε ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτό θα της επιτρέψει να αποκτήσει το Σήμα Ποιότητας επιπέδου III, το οποίο είναι κατάλληλο μόνο για πολύ μεγάλες επιχειρήσεις. Μια μικρή ή μεσαίου μεγέθους επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει, για όσο χρονικό διάστημα θέλει, το Σήμα Ποιότητας επιπέδου II.



## Συμπεράσματα

Πολύ συχνά αναφερόμαστε στον όρο ποιότητα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χωρίς ωστόσο να γίνεται αναφορά στο τι εννοούμε με τον όρο αυτό. Οι αναφορές στην αναβάθμιση της ποιότητας υπηρεσιών χωρίς να προσδιορίζεται το εννοιολογικό της πλαίσιο, χωρίς προβληματισμό για το πως την αντιλαμβάνονται όλοι οι εμπλεκόμενοι και πως μπορεί να επιτευχθεί, έχει ελάχιστη ή καθόλου σημασία. Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια προσπάθεια προσέγγισης του όρου και ανάλυσης αυτού με μοναδικό στόχο την πλήρη κατανόηση της αξίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και των πλεονεκτημάτων από την εφαρμογή της στον κλάδο του τουρισμού.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σύμφωνα με τον Oakland ορίζεται ως ένας τρόπος οργάνωσης και εμπλοκής του συνόλου της επιχείρησης, κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα ή λειτουργία, κάθε μεμονωμένο άτομο σε κάθε επίπεδο (Oakland, 1989)<sup>99</sup>. Ένας σημαντικός αριθμός επιστημόνων επηρέασε την υπόθεση της ποιότητας, συνέβαλε στην ανάπτυξη των βασικών ιδεών και εννοιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και εισήγαγε διάφορες προσεγγίσεις και βασικές φιλοσοφίες για την εφαρμογή της. Ο Deming (1982), με τον ‘κύκλο δράσης’ –σχεδιάζω-κάνω-ελέγχω-δρω και τα “14 σημεία” παρέχει μια θεωρία και φιλοσοφία του μάνατζμεντ και συγκεκριμένους κανόνες οι οποίοι έχουν αποδειχθεί ικανοί να μετασχηματίσουν οποιαδήποτε εταιρική κουλτούρα σε μια γνήσια κουλτούρα ποιότητας. Ο Juran (1988) παρέχει τη συγκεκριμένη δομή που μπορεί να βοηθήσει στην υλοποίηση των αρχών της φιλοσοφίας ποιότητας και επικεντρώνει την προσοχή του στην ‘τριλογία της ποιότητας’ (προ-σχεδιασμός, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας). Η προσέγγιση ‘μηδέν λάθη’ του Crosby (1979) και τα κύρια συστατικά της θεωρίας του βασίζονται στην ακεραιότητα και στην αφοσίωση με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη καθώς και σε ένα σύστημα κανονισμών και λειτουργιών ολόκληρης της εταιρίας, σχεδιασμένο να πραγματοποιήσει και να διαδώσει τις βελτιώσεις της ποιότητας.

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προσφέρει ένα εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα καθώς μέλη της ίδιας ομάδας με κοινούς στόχους αγωνίζονται για το κοινό συμφέρον αλλά και για το συμφέρον της εταιρείας. Για την

---

<sup>99</sup> Oakland, J.S. (1989), *Total Quality Management*, Oxford: Butterworth-Heinemann



πραγματοποίηση της Ολικής Ποιότητας απαιτείται η εφαρμογή τριών αξιωμάτων της κουλτούρας της ΔΟΠ:

1. Δέσμευση (για την ατέρμονη βελτίωση της ποιότητας)
2. Επιστημονική γνώση (των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών για τις αλλαγές και προσαρμογές που επιβάλλονται για την επίτευξη της ποιότητας)
3. Συμμετοχή (ανάμιξη του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού για την απόκτηση κουλτούρα ποιότητας).

Η εφαρμογή των ανωτέρω προϋποθέτει την ισχυρή θέληση της Διοίκησης για μια επιχείρηση πλήρως εναρμονισμένη στη φιλοσοφία και τις αρχές της ΔΟΠ, στοιχεία που θα πρέπει να μεταδώσει σε όλο το προσωπικό της εταιρείας με σκοπό την υιοθέτηση τους. Ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο που χαρακτηρίζεται από τον ανθρωποκεντρικό του χαρακτήρα η ενθάρρυνση του προσωπικού και η προσπάθεια για τη συνεχή επιμόρφωση του αποτελεί βασική προϋπόθεση για την υιοθέτηση της ΔΟΠ στον κλάδο αυτό. Ο εργαζόμενος για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι το κλειδί για την επιτυχία ή την αποτυχία αυτής. Τα ξενοδοχεία δίνουν εξετάσεις κάθε στιγμή, μέσα από αδιάκοπες και πολυποίκιλες αλληλεπιδράσεις του προσωπικού τους με τους πελάτες τους. Η καλή εντύπωση εξαρτάται τελικά από τη δέσμευση του ίδιου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, που αναλαμβάνει πλήρως - μετά από κατάλληλη κατάρτιση σε μεθόδους και τεχνικές - την ικανοποίηση των πελατών. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για ένα κλάδο που προσφέρει υπηρεσίες και όχι απτά προϊόντα, όπως είναι ο ξενοδοχειακός, εστιάζει στον ανθρώπινο παράγοντα και τις διαδικασίες που απαιτούνται έτσι ώστε να υπάρχει μια συνεχής και σταθερή βελτίωση αυτού με σκοπό τη βέλτιστη παροχή υπηρεσιών για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Καθοδήγηση και παρακίνηση, κύκλοι ποιότητας και καταγιγισμός ιδεών, πολιτική της ανοιχτής πόρτας και διοίκηση δια περιπάτου, συγκριτική προτυποποίηση, ανάλυση SWOT, και ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών είναι μερικά εργαλεία που, εάν υιοθετηθούν από το διευθυντή μιας ξενοδοχειακής μονάδος, θα αποφέρουν ποιοτική βελτίωση στο ξενοδοχειακό προϊόν και γενικότερα σε όλη την οργάνωση και λειτουργία της διοίκησης του ξενοδοχείου.

Παρότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι πανάκεια για όλα τα δεινά της αναποτελεσματικότητας που μπορεί να μαστίζουν ένα οργανισμό, είναι σε θέση να προσφέρει το μέσον για τη σύλληψη και αναδιαμόρφωση των βασικών προτύπων

αλλαγής και να δημιουργήσει ευκαιρίες που θα εθεωρούντο αδιανόητες για έναν οργανισμό χωρίς την οπτική της ποιότητας (James, 1996)<sup>100</sup>. Με τη βοήθεια διαφόρων εργαλείων η ΔΟΠ μπορεί να αποτρέψει τη δημιουργία λαθών και να προσδώσει στην επιχείρηση ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία που στηρίζουν την επιδίωξη των συνεχών βελτιώσεων της ποιότητας μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το πρότυπο **ISO 9001:2008** στοχεύει στη βελτιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας με σκοπό την ενίσχυση της ποιότητας και συνεπώς την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και των νομικών / κανονιστικών απαιτήσεων, καθώς και στη συνεχή βελτίωση μέσω αντικειμενικών μετρήσεων της αποτελεσματικότητας του συστήματος. Το πρότυπο **ISO 14000** καθορίζει τις απαιτήσεις ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας έτσι ώστε η κάθε επιχείρηση να καταφέρει να μειώσει την περιβαλλοντική της επίδραση και να βελτιώνει συνεχώς την περιβαλλοντική της απόδοση. Τέλος το πρότυπο **ISO 22000** είναι το πρότυπο που προδιαγράφει τις απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιούν οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται στην αλυσίδα των τροφίμων ώστε να διασφαλίζεται η ασφάλεια των προϊόντων τους από την παραγωγή μέχρι την κατανάλωση. Εκτός από τα ανωτέρω πρότυπα διασφάλισης ποιότητας που έχουν παρουσιαστεί αναλυτικά στο συγκεκριμένο κεφάλαιο υπάρχουν και πολλά άλλα που αναφέρονται σε διαφορετικούς κλάδους παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών. Η πιστοποίηση ποιότητας έχει πολλά και σημαντικά οφέλη όχι μόνο για την επιχείρηση που τα υιοθετεί αλλά και για τον πελάτη καθώς του παρέχει εγγύηση ότι η οικονομική μονάδα είναι σε θέση να προσφέρει αυτά που υπόσχεται.

Η ποιότητα μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος καθορίζεται εν πολλοίς από το βαθμό στον οποίο οι ανάγκες της πελατείας έχουν εντοπιστεί και ενσωματωθεί στην υπηρεσία και από την έκταση στην οποία οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι οι ανάγκες αυτές έχουν ικανοποιηθεί. Η αντιμετώπιση των προβλημάτων ποιότητας προϋποθέτει όλα τα υποσυστήματα της επιχείρησης (άνθρωπος, εξοπλισμός, πρώτες ύλες, διαδικασίες) και η διοίκηση να συγχρονιστούν και να λειτουργήσουν ομαδικά με στόχο την να εξασφαλιστεί η παραγωγή και παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Να λειτουργήσουν δηλαδή με βάση τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η οποία ορίζει: Ποιότητα παντού, σε όλα, με σύστημα και συγκεκριμένες διαδικασίες.

---

<sup>100</sup>James, P. (1996). *Total Quality Management*. PrenticeHall.

## **Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> κεφαλαίου**

### ***Ελληνική Βιβλιογραφία***

James P., «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2004

Βαρβαρέσος Στέλιος , «Τουρισμός: Έννοιες, μεγέθη, δομές», Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα 2000, β΄έκδοση

Βαρβαρέσος Στέλιος, Σωτηριάδης Μάριος, «Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις», Αρχείο οικονομικής Ιστορίας, Αθήνα 2003

Γιαννοπούλου Γεωργία, «Η ολική ποιότητα στον τουρισμό», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 2004

Δερβιτσιώτης Κώστας, «Διοίκηση Ολικής Παραγωγής- Σύγχρονες προσεγγίσεις», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 1993

Δερβιτσιώτης Κώστας, «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Interbooks, 2001

Κέφης Βασίλης, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005

Λαλούμης Δημήτρης, Κατσώνη Βασιλική «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εφαρμογή στον τουρισμό», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2010

Μπλάνας Γεώργιος «Δικτύωση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα 2003

Μπουραντάς Δημήτρης, «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

Σωτηριάδης Μάριος, «Μάνατζμεντ ξενοδοχείων και επιχειρήσεων εστίασης και αναψυχής», Έκδοση Β΄. Εκδόσεις ΕΑΠ, Πάτρα 2000

Τσιότρας Γεώργιος, «Βελτίωση της ποιότητας», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1995

Τσιότρας Γεώργιος, «Βελτίωση ποιότητας», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002, Β΄Έκδοση

### ***Ξένη Βιβλιογραφία***

Bohoris G.A., “A comparative assessment of some major quality awards”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 12 Iss: 9, pp.30 - 43

Dutka “AMA Handbook of customer satisfaction: A complete guide to research planning implementation”, NTCBusiness book, 1995

- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). "The Management and Control of Quality", 7th edition. USA: Thomson South Western
- Evans R.J., Lindsay M.W. (2010) "Managing for Quality and Performance Excellence", USA:South Western Cengage Learning
- Garvin, D. (1990), "Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge", New York: The Free Press.
- Gotzamani, K. (2005, Vol 54 No 8). "The implications of the new ISO 9000:2000 standards for certified organizations". International Journal of Productivity and Performance Management , p 645-657.
- Heizer, J., & Render, B. (2008), "Operations Management", 9th USA: Pearson Education
- Johns, N. (1993) "Quality Management in the Hospitality Industry" Parts 1-3, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 4 (3 & 4) and Vol. 5 (1).
- Kapiki S., Tatatri N.(2006), "Quality management in Tourism Accommodations: The European Flower" LIFE04 ENV/FR / 000340
- Lawton A.V. "Creating a customer- centered culture", Quality forum, vol 18, no 1, 1991
- Oakland, J.S. (1989), "Total Quality Management", Oxford: Butterworth-Heinemann
- Parasuraman, Zeithaml and Berry, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality", Journal of Retailing, Spring 1988
- Psomas, E., & Fotopoulos, C. (2009, Vol 1 Iss:2). "Analysis of ISO 9001:2000 research findings and future research proposals". International Journal of Quality and Service Sciences, p. 128-144.
- Srivastav, A. K. (2010, Vol 27 No 4). "Impact of ISO 9000 implementation on the organization". International Journal of Quality & Reliability Management, p. 438460
- Tzelepis, D., Tsekouras, K., Skuras, D., & Dimara, E. (2006, Vol 26 No 10). "The effects os ISO 9001 on firms productivity efficiency". International Journal of Operations & Production Management, p. 1146-1165.
- Tsiotras G. & Gotzamani K., "ISO9000 as an entry key to TQM:The case of Greek industry", International journal of quality & Reliability Management, Vol 13No. 4, 1996, p.64-76
- Walker, J. "Introduction to hospitality management", London: Pearson Education, 2010

## **Ηλεκτρονικές Πηγές**

ΕΕΔΕ, “Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία”,  
[http://www.eede.gr/pdf/efqm\\_c2e\\_info.pdf](http://www.eede.gr/pdf/efqm_c2e_info.pdf)

ΕΛΟΤ, [www.elot.gr](http://www.elot.gr)

Γκαβέλα Σταματία, «ΕΛΟΤ EN ISO 9001 για την Ποιότητα»,  
[http://portal.tee.gr/portal/page/portal/SCIENTIFIC\\_WORK/scient\\_typopoiisi/ekdilwseis/2012%20DIAX.%20POIOTHTAS/EISIGISEIS%20DIAX%20POIOT/07.1.pdf](http://portal.tee.gr/portal/page/portal/SCIENTIFIC_WORK/scient_typopoiisi/ekdilwseis/2012%20DIAX.%20POIOTHTAS/EISIGISEIS%20DIAX%20POIOT/07.1.pdf)

Χαριτωνίδης Ν., «οι 8 αρχές της ποιότητας»  
<http://www.cryologic.gr/library/downloads/Docs/Documents/8%20%CE%91%CE%A1%CE%A7%CE%95%CE%A3%20%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%91%CE%A3.pdf>

ASQ. (2010). “*Fresh Thinking on Innovation and Quality*” [www.asq.org](http://www.asq.org)  
*Seen: 15/01/2014 16:00*

Crosby, <http://www.skymark.com/resources/leaders/crosby.asp>  
*seen: 27/12/2013, 08:30*

De carlo, Neil J, Sterett W Kent, History of the Malcolm Baldrige National Quality Award, 1990  
<http://asq.org/qic/display-item/?item=12435>  
*seen: 27/12/2013 09:00*

EFQM, 2013 <http://www.efqm.org/>

ISO,2014 <http://www.iso.org/iso/home.html>

Joel E. Ross, Total Quality Management, published 7 june 2009:  
<http://totalqualitymanagement.wordpress.com/2009/06/07/dr-joseph-juran/>  
*seen: 27/12/2013, 13:05*

Joseph Juran, <http://www.skymark.com/resources/leaders/juran.asp>  
*seen: 27/12/2013, 13:05*

J. Gerald Suarez, Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, TQLO Publication No. 92-02 July 1992  
<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a256399.pdf>  
*seen: 27/12/2013, 08:40*

Malcolm Baldrige National Quality Award, <http://www.tqe.com/baldrige.html>

Seen: 27/12/2013 10:15

Quality gurus, <http://www.qualitygurus.com/gurus/list-of-gurus/philip-crosby/>  
*seen: 27/12/2013, 08:30*

The foundation for the Malcolm Baldrige national quality award,2013  
<http://www.baldrigepe.org/foundation/history.aspx>  
*seen: 27/12/2013 09:15*

The W. Edwards Deming Center for Quality, Productivity and Competitiveness at  
Columbia Business School <http://www7.gsb.columbia.edu/deming/about/history>  
*Seen: 27/12/2013, 13:00*

Total Quality engineering, Malcolm Baldrige National Quality Awards,  
<http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>

Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_M.\\_Juran](http://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_M._Juran)  
*seen: 27/12/2013, 13:05*

Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/Philip\\_B.\\_Crosby](http://en.wikipedia.org/wiki/Philip_B._Crosby)  
*seen: 27/12/2013, 08:25*

Wolfgang Saxon,Philip Crosby, 75, Developer of the Zero- Defects Concept,  
Published: 22 August 2001 by New York Times  
<http://www.nytimes.com/2001/08/22/business/philip-crosby-75-developer-of-the-zero-defects-concept.html>  
*seen: 27/12/2013, 08:15*

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

### Μελέτη Περίπτωσης: Costa Navarino

#### 4.1. Μεθοδολογία

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξεταστεί η περίπτωση του προορισμού Costa Navarino που αποτελεί το μοναδικό ολοκληρωμένο τουριστικό προορισμό στην Ελλάδα. Η μελέτη θα πραγματοποιηθεί αναφορικά με την εφαρμογή του συστήματος ΔΟΠ, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με το αν οι ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις του προαναφερθέντος προορισμού συνάδουν με τις αρχές της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η μελέτη θα πραγματοποιηθεί βάση των κριτηρίων επιτυχίας ενός συστήματος ΔΟΠ, σύμφωνα με το μοντέλο **MBNQA**. Πιο συγκεκριμένα, θα εξεταστούν κατά σειρά τα κριτήρια της ηγεσίας, της πολιτικής και στρατηγικής, της πληροφόρησης και ανάλυσης, της εστίασης στον πελάτη, της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, της διαχείρισης των διαδικασιών και των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων.

Βάση των ανωτέρω κριτηρίων θα επιχειρηθεί να εξεταστεί αν και σε ποιο βαθμό η Costa Navarino εφαρμόζει ένα ολοκληρωμένο σύστημα ΔΟΠ. Η συγκέντρωση των πληροφοριών και όλων των δεδομένων της εξεταζόμενης περίπτωσης πραγματοποιήθηκε μέσω συλλογής δεδομένων από τον ιστότοπο [www.costanavarino.com](http://www.costanavarino.com) καθώς και από δημοσιευμένα άρθρα στο Διαδίκτυο που αναφέρονται λεπτομερώς στη βιβλιογραφία στο τέλος του κεφαλαίου. Τέλος, η προσωπική επικοινωνία με στελέχη της επιχείρησης καθώς και η επίσκεψη μου στις εγκαταστάσεις της Costa Navarino με βοήθησαν ώστε να αποκτήσω προσωπική άποψη για το συγκεκριμένο προορισμό και να μπορέσω να αναλύσω όλο το φάσμα των διαδικασιών του καταγράφοντας στοιχεία από τις συζητήσεις με τους εκπροσώπους των αντίστοιχων τμημάτων.



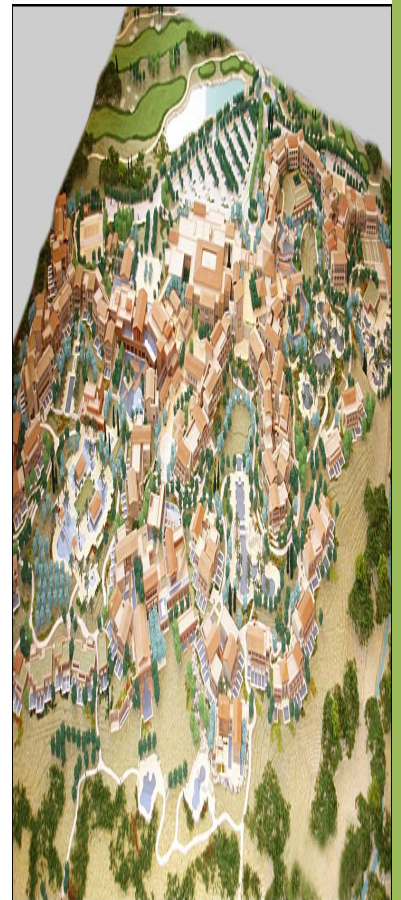
## 4.2. COSTA NAVARINO.....

### ΕΝΑ ΟΡΑΜΑ, ΜΙΑ ΙΣΤΟΡΙΑ

13 χρόνια, για να υλοποιηθεί κατά το... ήμισυ,  
3.000 υπογραφές  
600 αδειοδοτήσεις από υπηρεσίες του δημοσίου  
80 μικρές ή μεγάλες μελετητικές εταιρείες  
1.200 μελετητές  
1,2 δισ. Ευρώ κόστος  
10.000 στρέμματα γης

Όταν η φυσική ομορφιά συναντά την πολυτέλεια, ένας επίγειος παράδεισος δημιουργείται. Σε ένα νομό που τον χαρακτηρίζει η πολυπλοκότητα και η ποικιλομορφία του φυσικού περιβάλλοντος και έχοντας μια μακρά ιστορία που παραμένει αλώβητη με το πέρασμα των χρόνων, ξεπροβάλλει ένας προορισμός απaráμιλλης ομορφιάς και πολυτέλειας που ξεπερνά τις προσδοκίες και του πιο απαιτητικού οραματιστή. Το όνομα του Costa Navarino. Δυο λέξεις αρκετές για να κάνουν την ανθρώπινη φαντασία να περιπλανηθεί για ώρες. Καταπράσινο φυσικό περιβάλλον που έχει καταφέρει να παραμείνει αλώβητο από την ανθρώπινη καταστροφική μανία, προστατευόμενοι υδροβιότοποι, γραφικά χωριουδάκια τριγύρω από το συγκρότημα και φυσικά... Πολυτέλεια. Παροχές και ανέσεις άμεσα συνυφασμένες με την ποιότητα σε βαθμό πρωτόγνωρο για τα ελληνικά δεδομένα που προκαλούν δέος και στον πιο απαιτητικό πελάτη. Κοιτώντας φωτογραφίες και διαβάζοντας άρθρα για τη Costa Navarino δεν μπορούμε να μην αναρωτηθούμε για τον ιδρυτή αυτού του έργου. Ποιος είναι ο άνθρωπος που οραματίστηκε κάτι τόσο διαφορετικό για την ελληνική πραγματικότητα και πως κατάφερε τελικά να το υλοποιήσει? Το όνομα του...

COSTA  
NAVARINO



COSTA  
NAVARINO



## Βασίλης Κωνσταντακόπουλος



**«Πρέπει να σας γίνει συνείδηση ότι η φιλοσοφία του εύκολου κέρδους και της αρπαχτής δεν έχει μέλλον. Αν το έκανα εγώ, δεν θα είμαστε εδώ τώρα».**

**Βασίλης Κωνσταντακόπουλος**

Ένα όνομα ιστορία για τον τόπο της Μεσσηνίας. Ένα άτομο «ερωτευμένο» με τον τόπο του, τη Μεσσηνία που έθεσε ως στόχο ζωής την αναβάθμιση και ανάδειξη του. Η ιστορία ξεκινάει το 1980, όταν ο «καπετάν» Βασίλης, όπως τον αποκαλούσαν άρχισε να αγοράζει στρέμματα Μεσσηνιακής γης οραματιζόμενος ένα ξενοδοχειακό συγκρότημα θεσμό τόσο για τη Μεσσηνία όσο και για ολόκληρη την ελληνική επικράτεια. Για την ολοκλήρωση του έργου χρειάστηκε να συγκεντρώσει περίπου 10.000 στρέμματα γης με τη βοήθεια ενός φίλου του μεσίτη. 1250 ιδιοκτήτες που γνώριζε προσωπικά συνεργάστηκαν μαζί του προσθέτοντας ένα ακόμη λιθαράκι στην ολοκλήρωση αυτού του οράματος. Οι επίσημες διαδικασίες ξεκίνησαν το 1997 με πρόσκληση ενδιαφέροντος από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (ΕΟΤ) και την ίδια χρονιά διαμορφώθηκε η νομοθεσία που συμπληρώθηκε στις αρχές του 2004, ενώ η οριοθέτηση της ΠΟΤΑ Μεσσηνίας έγινε το 2001.

Το έργο του Βασίλη Κωνσταντακόπουλου δεν ήταν «στρωμένο με ροδοπέταλα». Αντιμετώπισε πάνω από 60 δίκες, εκδόθηκαν γι' αυτόν πάνω από 65 αποφάσεις των νομαρχιακών και δημοτικών συμβουλίων, γνωμοδοτήσεις και χιλιάδες υπογραφές υπαλλήλων και υπουργών. Ο πόλεμος που δέχθηκε από τις περιβαλλοντικές οργανώσεις ήταν μεγάλος καθώς τον κατηγορούσαν ότι για την κατασκευή του όλου εγχειρήματος χρησιμοποιήθηκαν 25% κεφάλαια από τον ίδιο, 20% από δάνεια και 55% από επιχορηγήσεις (συνολικά του δόθηκαν 325 εκατ. ευρώ κάπου δηλαδή το 40% του περιφερειακού προγράμματος της Πελοποννήσου), ενώ εκφράζουν αμφιβολίες για το κατά πόσο τηρήθηκαν οι νόμοι περί αρχαιοτήτων, οι όροι των ΚΥΑ περί περιβαλλοντικών κανόνων και οι όροι περί προστατευμένης περιοχής από τη Natura.

Ένα χρόνο μετά την ολοκλήρωση του έργου, το 2011 ο Βασίλης Κωνσταντακόπουλος «έφυγε» από τη ζωή στα 76 του χρόνια αφήνοντας πίσω μία αυτοκρατορία στη θάλασσα

και στη στεριά και τρεις διαδόχους. Τον Αχιλλέα, που «κινεί» τη Costa Navarino, τον Κωνσταντίνο και τον Χρήστο. Σήμερα, ο Αχιλλέας Κωνσταντακόπουλος, άξιος συνεχιστής της επένδυσης στην Πύλο συνεχίζει τη λαμπρή πορεία της Costa Navarino έχοντας μία αξιοζήλευτη στρατηγική για την τουριστική ανάπτυξη της περιοχής. Έχει αναγάγει σε στόχο την προστασία της φύσης και την οικολογική συνείδηση, απαντώντας έτσι εμμέσως στους όποιους αρχικούς πολέμιους. Με σπουδές στη Λωζάννη στο Ecole Hoteliere de Lausanne με αντικείμενο τις τουριστικές επιστήμες θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση. Άλλωστε ο πατέρας του Βασίλης Κωνσταντακόπουλος είχε προμηνύσει την συνέχιση του οράματος του μέσω του γιού του Αχιλλέα με μια επιστολή που είχε στείλει σε όσους αντιδρούσαν αναφέροντας τα εξής: «Εκτός από τη θέληση, έχω και την οικονομική δυνατότητα, να πραγματοποιήσω το όνειρό μου για τη Μεσσηνία. Και θα το πραγματοποιήσω εγώ, ή αν ο Θεός αποφασίσει διαφορετικά, ο Αχιλλέας».

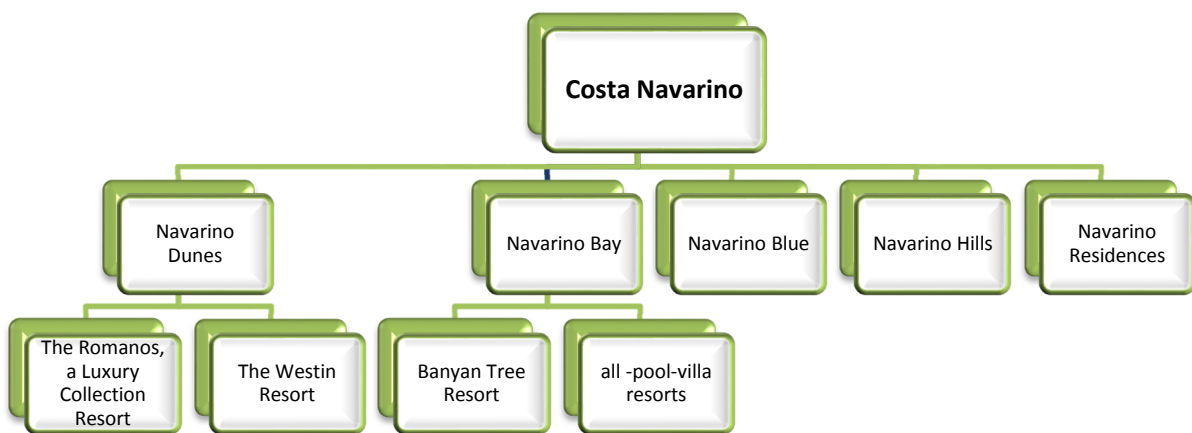
#### **Λίγα λόγια για το ξενοδοχείο...**

Δύο λέξεις είναι αρκετές για να χαρακτηρίσουν τη Costa Navarino. Ποιότητα και Πολυτέλεια. Δύο λέξεις που σε συνδυασμό με το φυσικό πλούτο της Μεσσηνίας αποτελούν το «θαύμα» για τα ελληνικά τουριστικά δεδομένα που ονομάζεται Costa Navarino. Πρόκειται για έναν προορισμό που σχεδιάστηκε και δημιουργήθηκε για να πρωταγωνιστήσει στην Ελλάδα και στην Ευρώπη. Στις παρακάτω γραμμές θα προσπαθήσουμε να περιγράψουμε όσο καλύτερα γίνεται τις εγκαταστάσεις της Costa Navarino δεδομένης της δυσκολίας να αποτυπώσεις απόλυτα αυτό που τα μάτια σου δυσκολεύονται να συνειδητοποιήσουν.

Η Costa Navarino βρίσκεται στη Μεσσηνία, στη νοτιοδυτική άκρη της Πελοποννήσου. Σε μια έκταση 10.000 στρεμμάτων συγκεντρώνονται διαφορετικές τοποθεσίες με πολυτελείς εγκαταστάσεις και κατοικίες, συνεδριακά κέντρα, σπα διεθνών προδιαγραφών, γήπεδα γκολφ, καθώς και ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Η Costa Navarino αποτελεί τον πρώτο ολοκληρωμένο, περιβαλλοντικά υπεύθυνο τουριστικό προορισμό υψηλών προδιαγραφών στην Ελλάδα.

## Η δομή της Costa Navarino...

Η Costa Navarino χαρακτηρίζεται ως η πρώτη Περιοχή Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης (ΠΟΤΑ) στην Ελλάδα. Ως ΠΟΤΑ χαρακτηρίζονται, σύμφωνα με το άρθρο 9 του Ν. 2545/97, δημόσιες ή ιδιωτικές εκτάσεις, στις οποίες δημιουργείται ένα σύνολο τουριστικών εγκαταστάσεων αποτελούμενο από ξενοδοχεία διαφόρων λειτουργικών μορφών, εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής, συμπληρωματικές εγκαταστάσεις αναψυχής, άθλησης και γενικά υπηρεσιών διάθεσης του ελεύθερου χρόνου των τουριστών. Στις παρακάτω γραμμές θα αναλύσουμε τη δομή των σημερινών εγκαταστάσεων της Costa Navarino καθώς και τα μελλοντικά σχέδια επέκτασης του συγκροτήματος όπως φαίνονται στο διάγραμμα 4.1.



### *Διάγραμμα 4.1. Δομή Costa Navarino και μελλοντικά σχέδια*

πηγή: [www.costanavarino.com](http://www.costanavarino.com)

Η Costa Navarino χωρίζεται σε δυο φάσεις. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.2, η πρώτη φάση της Costa Navarino αναπτύσσεται σε δύο παραθαλάσσιες εκτάσεις:

✓ το **Navarino Dunes**

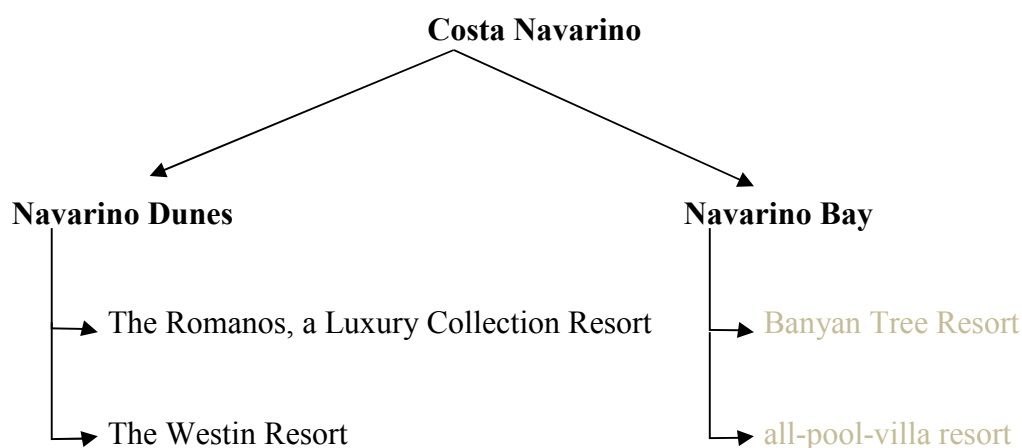
Το **Navarino Dunes** περιλαμβάνει δύο ξενοδοχειακές μονάδες 5 αστέρων,

- ✂ το «The Romanos, a Luxury Collection Resort, Costa Navarino» και
- ✂ το «The Westin Resort, Costa Navarino».

✓ το **Navarino Bay**

Το **Navarino Bay** πρόκειται να λειτουργήσει στο άμεσο μέλλον και θα περιλαμβάνει το πρώτο υπόσκαφο τουριστικό προορισμό στην Ευρώπη. Σε μια περιοχή 1.400 στρεμμάτων κατά μήκος μιας εντυπωσιακής ακτογραμμής δύο χιλιομέτρων με θέα τον κόλπο του Ναβαρίνου θα φιλοξενηθεί το πρώτο **Banyan Tree Resort** στην Ευρώπη και το πρώτο υπόσκαφο **all-pool-villa resort**. Τα αμφιθεατρικά διατεταγμένα υπόσκαφα κτίσματα θα φέρουν πράσινες στέγες, με φυτά της τοπικής χλωρίδας που λειτουργούν ως πυρήνες δημιουργίας οικοσυστημάτων, ενισχύοντας τη βιοποικιλότητα. Την έμπνευση για τη σχεδίαση του Navarino Bay έδωσε η αρχαιότερη μορφή αρχιτεκτονικής της περιοχής, αυτή των θολωτών οικημάτων.

**Διάγραμμα 4.2. Δομή Costa Navarino (πρώτη φάση)**



Η δεύτερη φάση της Costa Navarino περιλαμβάνει την επέκταση των Navarino Dunes και Navarino Bay καθώς και την ανάπτυξη δύο νέων τοποθεσιών, των **Navarino Hills** και **Navarino Blues**.

Το **Navarino Hills** θα αποτελέσει έναν οικολογικό προορισμό με ιδιαίτερα χαμηλή δόμηση και θα λειτουργήσει κατά τη δεύτερη φάση της Costa Navarino. Θα

αναπτύσσεται σε λοφώδη έκταση, περιβαλλόμενος από τη χλωρίδα και την πανίδα της περιοχής κοντά στο χωριό κυνηγός και θα έχει ανεμπόδιση θέα προς την Πύλο, τα Navarino Dunes και Navarino Bay και προς το νησάκι της Σφακτυρίας.

Το **Navarino Blues** θα αναπτύσσεται στο Μεσσηνιακό κόλπο σε αμμώδη παραλία μήκους ενός χιλιομέτρου που βλέπει σε κρυστάλλινα νερά, 10 λεπτά από το Διεθνές αεροδρόμιο της Καλαμάτας. Ο απόκεντρος και γαλήνιος προορισμός πρόκειται να ολοκληρωθεί στη δεύτερη φάση ανάπτυξης της Costa Navarino και θα περιλαμβάνει ξενοδοχειακές μονάδες 5 αστέρων και πλήθος αθλητικών και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων.

### *The Romanos, a Luxury Collection Resort, Costa Navarino*

Ανάμεσα σε κατάφυτους ελαιώνες και με θέα τα ήρεμα, καταγάλανα νερά του Ιονίου, τα 321 δωμάτια και σουίτες, με εμβαδόν από 43 έως 192 τ.μ. καθώς και η επιβλητική Royal Villa Koroni, με εμβαδόν 660 τ.μ. δημιουργούν ένα διακριτικό και φιλόξενο περιβάλλον αυθεντικής πολυτέλειας. Όλα τα deluxe δωμάτια έχουν ανεμπόδιση θέα στη θάλασσα και το γκολφ και διαθέτουν μεγάλες βεράντες. Οι Villas (82m<sup>2</sup> έως 192m<sup>2</sup>) περιλαμβάνουν συνδεδεμένα δωμάτια, θέα στην πισίνα ή τη θάλασσα, τόσο από το μπάνιο όσο και από το υπνοδωμάτιο, και διαθέτουν υπηρεσία μπάτλερ, μπιανέρα υπερχειλίσης και έναν εξωτερικό χώρο διαμορφωμένο με ξύλινο δάπεδο και τζάκι. Οι Villas επιπλέον προσφέρουν τσακούζι και ιδιωτικούς υπαίθριους χώρους με barbeque. Σημαντικό να προσθέσουμε ότι σχεδόν όλες οι ισόγειες κατοικίες περικλείονται από ιδιωτικές πισίνες υπερχειλίσης που αγκαλιάζουν τα δωμάτια με μια διακριτή πολυτέλεια και αφήνοντας διάχυτη μια αίσθηση ηρεμίας και χαλάρωσης σε όλους τους επισκέπτες. Τέλος αξίζει να τονίσουμε ότι η Royal Villa Koroni διακρίθηκε ως η καλύτερη σουίτα στα European Hotel Design Awards 2010 και προσφέρει επιπλέον υπηρεσία μπάτλερ, σουίτα θαλασσοθεραπείας με σάουνα, ιδιωτικό γυμναστήριο και ειδικά διαμορφωμένο media room.

Το The Romanos, a Luxury Collection Resort, βραβεύθηκε ως «Favourite Overseas Leisure Hotel: Europe, Asia Minor and the Russian Federation» στον καθιερωμένο θεσμό Condé Nast Traveller Readers' Travel Awards 2011, της γνωστής αγγλικής έκδοσης.

Όσον αφορά το φαγητό, τα λόγια είναι περιττά για να περιγράψουν την ποικιλία των γεύσεων που είναι ικανή να συγκινήσει ακόμα και τους πιο καταξιωμένους γευσιγνώστες. Υλικά παραγόμενα αποκλειστικά στη Μεσσηνιακή γη, συνταγές άκρως Ελληνικές, χώροι εστίασης ικανοί να καταπλήξουν τους πάντες δημιουργώντας μια αίσθηση ηρεμίας και πληρότητας. Το The Romanos, a Luxury Collection Resort αποτελείται από τα παρακάτω εστιατόρια- μπαρ:

- ☞ **Pero restaurant**
- ☞ **Eleon restaurant**
- ☞ **Anax Lounge**
- ☞ **Romanos Pool Bar**
- ☞ **Barbouni**

### *The Westin Resort*

Με θέα τους αμμόλοφους και τα νερά του πελάγους, 444 deluxe δωμάτια, οικογενειακά δωμάτια και σουίτες (40m<sup>2</sup> έως 80m<sup>2</sup>), με συνδεδεμένους χώρους, καθώς και η Royal Villa Methoni, δημιουργούν την ατμόσφαιρα της αυθεντικής Μεσσηνιακής φιλοξενίας. Τα περισσότερα deluxe δωμάτια έχουν ανεμπόδιστη θέα στη θάλασσα και διαθέτουν μεγάλες πλακόστρωτες βεράντες, ενώ σχεδόν όλες οι ισόγειες κατοικίες έχουν ιδιωτικές πισίνες υπερχειλίσης. Τα οικογενειακά δωμάτια διαθέτουν walk-in ντουλάπες και ευέλικτα διαχωριστικά για μεγαλύτερη άνεση, ενώ οι ευρύχωρες σουίτες διαθέτουν επιπλέον free standing μπανιέρες και μεγάλους υπαίθριους χώρους. Η επιβλητική Royal Villa Methoni των 625m<sup>2</sup> προσφέρει υπηρεσία butler, σάουνα, media room, ιδιωτικό γυμναστήριο και εξωτερικό χώρο barbeque.

Το The Westin Resort όπως και το the Romanos αποτελείται από εστιατόρια που προσφέρουν μοναδικές παραδοσιακές ελληνικές γεύσεις με υλικά από γειτονικά αγροκτήματα και διεθνή κουζίνα με σύγχρονη θεματική. Το Morias Restaurant, το 1827 Lounge Bar, το Nargile υπόσχονται μοναδικές διαφορετικές γεύσεις σε ένα χώρο που αντικατοπτρίζει την ελληνική παράδοση.

Επιπλέον στο The Westin Resort λειτουργεί ο παιδικός σταθμός Cocoon και το SandCastle, ένα ειδικά διαμορφωμένο κέντρο που προσφέρει δυνατότητες

διανυκτέρευσης όπως επίσης και δραστηριότητες αναψυχής, διαπαιδαγώγησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων των παιδιών.

Όσο για τους λάτρεις των αθλητικών δραστηριοτήτων, στο The Westin Resort φιλοξενείται πλήρως εξοπλισμένο αθλητικό κέντρο, που περιλαμβάνει μπόουλινγκ, σκουός, badminton καθώς και μαθήματα γυμναστικής. Επίσης, το εναλλασσόμενο φυσικό περιβάλλον και το ήπιο κλίμα της Μεσσηνίας προσφέρουν τη δυνατότητα για πολλές δραστηριότητες καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου. Στο Navarino Outdoors προσφέρονται υπαίθριες δραστηριότητες όπως πεζοπορία, ποδηλασία και mountain bike στο Navarino Outdoors, πολλαπλά σπορ με ρακέτες στο Navarino Racquet Academy, καθώς και μία μεγάλη ποικιλία υδάτινων δραστηριοτήτων, όπως surfing, wind surfing, kite surfing, καταδύσεις, στο Navarino Sea.

### **Anazoe Spa**

Το Anazoe Spa 4000τ.μ. είναι ένα κέντρο spa και θαλασσοθεραπείας που προσφέρει μια πλήρη γκάμα ειδικευμένων θεραπειών που βασίζονται σε αρχαίες ελληνικές πρακτικές. Χαρακτηριστικό του είναι η αναβίωση των αρχαίων τοπικών πρακτικών (oleotherapy) που στηρίχθηκαν σε συνταγές που βρέθηκαν χαραγμένες στο παλάτι του Νέστορα και χρονολογούνται από την εποχή του Ομήρου. Αξίζει να σημειωθεί ότι το Anazoe Spa αναδείχθηκε πρώτο στην κατηγορία Best Luxury Resort Spa του World Luxury Spa Award 2014 καθώς επίσης και στην κατηγορία Innovative Spa Concepts στα Gala Spa Awards.

### **The House of Events**

Το Navarino Dunes φιλοξενεί επίσης το αυτόνομο συνεδριακό κέντρο House of Events, χωρητικότητας 1.700 συνέδρων, εσωτερικές και εξωτερικές αθλητικές εγκαταστάσεις, κέντρο ψυχαγωγίας, την κεντρική πλατεία Agora με καταστήματα και εστιατόρια, καθώς και ένα ευρύ φάσμα αθλητικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων για όλες τις ηλικίες. Εκεί φιλοξενούνται πολλά παραδοσιακά εστιατόρια και «καφενεία» που καλούν τους επισκέπτες να γνωρίσουν την παραδοσιακή τοπική ελληνική κουζίνα. Το Kafeneio, το Souvlakerie, το Eno Teca, η Taverna είναι μόνο μερικές από τις εγκαταστάσεις του συγκροτήματος που υπόσχονται πολλές και διαφορετικές γευστικές απολαύσεις.

### **The Dunes Course**

Το εντυπωσιακό γήπεδο Dunes Course που σχεδιάστηκε από τον Bernhard Langer, πρώην πρωταθλητή US Masters και αρχηγό της Ευρωπαϊκής ομάδας στο Ryder Cup, σε συνεργασία με την European Golf Design. Τον Οκτώβριο του 2011 ξεκίνησε να λειτουργεί επίσης το παραθαλάσσιο γήπεδο γκολφ 18 οπών του Navarino Bay, το The Bay Course, το οποίο έχει σχεδιάσει ο Robert Trent Jones Jr. Τη διαχείριση και των δύο έχει αναλάβει η Troon Golf, μία από τις κορυφαίες εταιρείες διαχείρισης πολυτελών γηπέδων γκολφ. Το Navarino Dunes αποτελεί το πρώτο signature γήπεδο γκολφ 18 οπών στην Ελλάδα και έχει επιλεγθεί ανάμεσα στα «100 καλύτερα γήπεδα γκολφ στην Ευρώπη-2013/2014» στη λίστα του περιοδικού Golf World.

([www.costanavarino.com](http://www.costanavarino.com))

### **Αποστολή της επιχείρησης**

Όλη η φιλοσοφία της Costa Navarino στηρίζεται στο φυσικό πλούτο της Μεσσηνίας και στη διασφάλιση αυτού. Ο σεβασμός για το περιβάλλον, τις παραδόσεις και την τοπική κοινωνία αποτέλεσαν πρωταρχική σκέψη του οραματιστή γύρω από την οποία στηρίχθηκε η κατασκευή του ξενοδοχείου. Κύρια αποστολή της εταιρείας είναι η δημιουργία υποδομών που θα διαφυλάσσουν και θα προβάλλουν το φυσικό πλούτο και την αυθεντική φυσιογνωμία της περιοχής, με όραμα να καθιερωθεί η Μεσσηνία ως τουριστική περιοχή υψηλής ποιότητας και παγκοσμίου φήμης. Πρόκειται για μια αξιοζήλευτη στρατηγική για την τουριστική ανάπτυξη της περιοχής που ενισχύει τη φήμη του ξενοδοχείου και το εγκαθιδρύει στη διεθνή τουριστική κλίμακα.

### **Οι πελάτες της Costa Navarino**

Η Costa Navarino σύμφωνα με τον λειτουργικό διευθυντή του συγκροτήματος το 2013 φιλοξένησε πάνω από 50000 άτομα. Το μείγμα των πελατών ήταν πολυεθνικό, από Ελλάδα, Ευρώπη και άλλες χώρες και σημαντικό είναι ότι το ποσοστό νέων πελατών αυξάνεται με γρήγορους ρυθμούς. Γεγονός είναι ότι τους καλοκαιρινούς μήνες (Ιούλιο και Αύγουστο), όπως επίσης και στον τομέα των συνεδρίων το μεγαλύτερο ποσοστό πελατών ήταν Έλληνες. Στόχος του συγκροτήματος είναι η αύξηση του αριθμού των



πελατών από όλο τον κόσμο -Αμερική, Μέση Ανατολή και Ασία- με σκοπό την προβολή της Μεσσηνίας και γενικότερα της ελληνικής παραδοσιακής φιλοξενίας σε όλο τον κόσμο.

([www.kourdistoportocali.com](http://www.kourdistoportocali.com))<sup>101</sup>

Επιπλέον σύμφωνα με τον διευθύνοντα σύμβουλο της TEMES , η Costa Navarino στοχεύει ώστε το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών του συγκροτήματος να είναι άτομα από όλο τον κόσμο και από διαφορετικούς κλάδους, όπως για παράδειγμα ακαδημαϊκούς, καλλιτέχνες, επιχειρηματίες. «Άτομα που αποτελούν πρότυπο για πολύ κόσμο είναι τιμή της Costa Navarino το ότι έχουν αγκαλιάσει τη φιλοσοφία της και το όραμα της». Είναι θετικό για τα ξενοδοχεία να τα επισκέπτονται συνεχώς καταξιωμένα άτομα των οποίων οι θετικές εμπειρίες και απόψεις τα διαφημίζουν ανά τον κόσμο ([www.eleftheriaonline.gr](http://www.eleftheriaonline.gr))<sup>102</sup>.

### 4.3. Costa Navarino και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Σε ένα τουριστικό εγχείρημα τέτοιου μεγέθους και διαστάσεων δε θα μπορούσαμε να μην εξετάσουμε το ρόλο που διαδραματίζει η ΔΟΠ για τη λειτουργία και την επιτυχία του. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα από τα κρισιμότερα ζητήματα της σύγχρονης επιχειρησιακής λειτουργίας. Με τον όρο ποιότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις αναφερόμαστε στη δημιουργία μιας κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση με απώτερο στόχο τη συνεχή βελτίωση για την όσο το δυνατόν επαρκέστερη ικανοποίηση του πελάτη. Η Costa Navarino αποτελεί ένα νέο τουριστικό προορισμό που εντυπωσίασε από την πρώτη μέρα παρουσίασης του στην αγορά. Είναι όμως η στρατηγική του και η φιλοσοφία του συνυφασμένη με τις αρχές της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας; Έχει αποτελέσει η ΔΟΠ παράγοντα επιτυχίας και κερδοφορίας για την έως τώρα λειτουργία του; Σε αυτά τα ερωτήματα θα γίνει μια προσπάθεια να δοθεί απάντηση μέσω μιας ανάλυσης που θα ακολουθήσει βασισμένη στα επτά κριτήρια επιχειρηματικής αριστείας του βραβείου **Malcolm Baldrige**. Τα κριτήρια που θα εξεταστούν είναι αυτά της ηγεσίας, της πολιτικής και στρατηγικής, της πληροφόρησης και ανάλυσης, της εστίασης στον πελάτη, , της διοίκησης ανθρωπίνων

---

<sup>101</sup> Συνέντευξη με τον λειτουργικό διευθυντή της Costa Navarino κο Γιώργο Χατζηιωσήφ [www.kourdistoportocali.com](http://www.kourdistoportocali.com)

<sup>102</sup> Συνέντευξη Στ. Θεοδωρίδη, διευθύνων σύμβουλο της TEMES [www.eleftheriaonline.gr](http://www.eleftheriaonline.gr)

πόρων, της διαχείρισης των διαδικασιών και των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων. Με το πέρας της ανάλυσης θα έχουμε πλέον μια ολιστική προσέγγιση των λειτουργιών της επιχείρησης που θα μας επιτρέψει να προβούμε στα ανάλογα συμπεράσματα.

### **4.3.1. Ηγεσία**

Σύμφωνα με το κριτήριο της ηγεσίας, η δέσμευση της ανώτερης διοίκησης αποτυπώνεται αρχικά στο όραμα της επιχείρησης που δημιουργήθηκε το 1980 όταν ο οραματιστής του έργου «καπετάν» Βασίλης Κωνσταντακόπουλος, όπως τον αποκαλούσαν οραματίστηκε τη δημιουργία ενός προορισμού που θα προσέφερε στον πελάτη τη δυνατότητα της εμπειρίας. Τη δυνατότητα να γνωρίσει τη Μεσσηνιακή κουλτούρα και ιστορία κάτω από το πέπλο μιας απaráμιλλης πολυτέλειας που θα αποτελούσε πρόκληση για τον ελληνικό τουρισμό και πρότυπο για τις μελλοντικές ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις που θα λάμβαναν χώρα. Ο καπετάν Βασίλης όπως προαναφέρθηκε έθεσε ως στόχο ζωής την ολοκλήρωση του έργου στην Πύλο έναν στόχο που συνέχισε ο γιος του Αχιλλέας Κωνσταντακόπουλος όταν αυτός έφυγε από τη ζωή, το 2011, ένα χρόνο μετά την ολοκλήρωση του έργου. Ο Αχιλλέας Κωνσταντακόπουλος έχοντας μία αξιοζήλευτη στρατηγική για την τουριστική ανάπτυξη της περιοχής συνεχίζει το έργο θέτοντας ως προτεραιότητα τη προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Ο Αχιλλέας Κωνσταντακόπουλος «επιμένει Ελληνικά» παρά την ύφεση και το αφιλόξενο επιχειρηματικά περιβάλλον με αστείρευτη αγάπη για την πατρίδα του. Όπως ακριβώς ο «καπετάν» Βασίλης, ο Αχιλλέας συνεχίζει να προσφέρει τουριστικές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου και να δίνει χιλιάδες θέσεις εργασίας στην τοπική κοινωνία της Μεσσηνίας. Η Costa Navarino αποτελεί ένα από τα ισχυρότερα brand names στην παγκόσμια τουριστική βιομηχανία και «κινεί» ολόκληρη την τοπική οικονομία της Μεσσηνίας.

Η Costa Navarino δημιουργήθηκε με γνώμονα την διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος της περιοχής αγνοώντας το οποιοδήποτε κόστος. Η δέσμευση των στελεχών στην ποιότητα αποτελεί ένα ακόμη δείγμα της μεγαλοπρέπειας του έργου που δεν βασίστηκε στο εύκολο και γρήγορο κέρδος αλλά στην προσπάθεια της δημιουργίας εγκαταστάσεων βασισμένων στην ποιότητα και την οικολογική ευσυνειδησία.

Επιπλέον η αφοσίωση της Διοίκησης στην Ολική Ποιότητα εκφράζεται και από τις αξίες και ιδέες των ατόμων που διαχειρίζονται την εταιρεία και που η στρατηγική τους βασίζεται στα παρακάτω:

- ☞ Στη *συνεργασία*, η οποία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της Costa Navarino.
- ☞ Στους *πελάτες*, όπου γίνεται μια συνεχόμενη προσπάθεια ανταπόκρισης στις επιθυμίες τους μέσω της παροχής υπηρεσιών που βασίζονται στα πρότυπα ποιότητας.
- ☞ Στις *τοπικές κοινότητες*, οι οποίες μοιράζονται τα οφέλη της επιτυχίας της επιχείρησης, γεγονός που αντικατοπτρίζεται στην ανάπτυξη των τοπικών οικονομιών της περιοχής που βρίσκονται οι εγκαταστάσεις της Costa Navarino.

Τέλος, η εκπαίδευση και προσωπική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, η περιβαλλοντική υπευθυνότητα της διοίκησης, η ευθύνη και δέσμευση της διοίκησης για τη διατήρηση του φυσικού, ιστορικού και πολιτιστικού πλούτου της περιοχής, η εστίαση στην υγεία και σε έναν τρόπο ζωής που εστιάζει στη βελτίωση αυτής μέσω σημαντικών δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στις εγκαταστάσεις (ποδηλασία, πεζοπορία κτλ) καθώς και μέσω παραδοσιακών συνταγών της Μεσσηνιακής κληρονομιάς όπως επίσης και το ενδιαφέρον για την τοπική κοινότητα και την ανάπτυξη του τουριστικού ενδιαφέροντος στην περιοχή αποτελούν βασικούς πυλώνες της στρατηγικής που έχει ως κεντρικό γνώμονα το πάθος για την αριστεία και την κοινωνική υπευθυνότητα.

#### **4.3.2. Πολιτική και Στρατηγική**

Το δεύτερο κριτήριο που εξετάζεται στην παρούσα μελέτη περίπτωσης βάση των κριτηρίων του μοντέλου επιχειρησιακής αριστείας είναι αυτό της πολιτικής και στρατηγικής το οποίο περιλαμβάνει την εφαρμογή διαδικασιών ποιότητας καθώς και τον έλεγχο αυτών. Σύμφωνα με τα κριτήρια αυτά η Costa Navarino εφαρμόζει αρχικά συστήματα ποιότητας για την αξιολόγηση της ασφάλειας και της καθαριότητας. Τα πρότυπα ασφάλειας των χώρων και του προσωπικού που εφαρμόζονται από την επιχείρηση αφορούν την ύπαρξη πυρασφάλειας σε όλους τους χώρους, πλάνο εκπαίδευσης του προσωπικού σε περίπτωση φωτιάς και αιφνίδιου κινδύνου, καθώς και συστήματα προστασίας προσωπικών δεδομένων προσωπικού και πελατών.

Επιπλέον μια φορά το χρόνο διενεργούνται εσωτερικές επιθεωρήσεις σε όλα τα τμήματα των εγκαταστάσεων που βρίσκονται στην Costa Navarino ώστε να διασφαλίζεται η τήρηση και συμμόρφωση με όλα τα πρότυπα ασφάλειας. Ως σύστημα μέτρησης της ποιότητας για το σχεδιασμό και εφαρμογή της επιχειρησιακής πολιτικής χρησιμοποιείται το σύστημα αξιολόγησης της εξωτερικής εταιρείας που ονομάζεται LRA. Το σύστημα αυτό χρησιμοποιείται για την αποτύπωση του βαθμού στον οποίο τηρούνται τα πρότυπα ποιότητας των υπηρεσιών και λειτουργίας των χώρων από ειδικό εξωτερικό ελεγκτή. Επιπλέον η Costa Navarino χρησιμοποιεί και σύστημα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών που βοηθά την ανατροφοδότηση των πληροφοριών σχετικά με τις υπηρεσίες που προσφέρει. Πρόκειται για το σύστημα GEI που θα αναφερθεί λεπτομερώς σε επόμενη παράγραφο της ενότητας. Είναι λοιπόν προφανές ότι η Costa Navarino εφαρμόζει μια επιχειρησιακή στρατηγική που βασίζεται στη συνεχή μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας, γεγονός που της παρέχει τον πλήρη έλεγχο των διαδικασιών της ώστε να προβεί στις απαιτούμενες διορθωτικές κινήσεις όταν κριθεί αναγκαίο.

### **4.3.3. Εστίαση στον πελάτη**

Ο πελάτης κατέχει κυρίαρχη θέση στη στρατηγική της εν λόγω επιχείρησης καθώς η επιτυχία ή αποτυχία της εξαρτάται από το βαθμό ικανοποίησης των επιθυμιών του. Η Costa Navarino προσφέρει στον επισκέπτη της ένα διαφορετικό προϊόν που εστιάζει όχι μόνο στην προσπάθεια για κάλυψη των αναγκών του επισκέπτη αλλά και στη δημιουργία νέων. Η επαφή του πελάτη με την ιστορία και το φυσικό πλούτο της περιοχής μέσα από την εκπόνηση διαφόρων δραστηριοτήτων που οι εγκαταστάσεις της Costa Navarino μπορούν και του παρέχουν δημιουργεί την ανάγκη για επιστροφή στο συγκεκριμένο προορισμό καθώς η εμπειρία είναι τελικά ο καταλυτικός παράγοντας επιτυχίας για μια τουριστική επιχείρηση. Οι τεράστιες σε αριθμό και όγκο εγκαταστάσεις της Costa Navarino καθώς και η μεγάλη δόση πολυτελείας που προσφέρει σε ένα περιβάλλον που έχει παραμείνει αλώβητο προκαλεί θαυμασμό και στον πιο απαιτητικό επισκέπτη. Η Costa Navarino σεβόμενη τον πελάτη της έχει αναπτύξει πλήθος δραστηριοτήτων (αθλητικό κέντρο με μπόουλινγκ δέκα κορυνών, σκουός, μπάσκετ, μπάντμιντον, βόλεϊ εσωτερικού χώρου, ποδόσφαιρο σάλας, κλειστό κινηματογράφο, βιντεοπαιχνίδια, εστιατόριο αμερικανικού τύπου, υπαίθριες

δραστηριότητες, όπως ropes course, τοίχος αναρρίχησης, ποδηλασία βουνού, πεζοπορία και nordic walking, τένις, γήπεδο γκολφ κ.α) που γεμίζουν τη μέρα του επισκέπτη προσφέροντας του μια διαφορετική εμπειρία.

Η φιλοσοφία της Costa Navarino είναι άμεσα συνυφασμένη με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Όπως ήδη έχει αναφερθεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία, αλλά και στρατηγική στο μάνατζμεντ που έχει ως επίκεντρο τον πελάτη, που είναι ο καταλυτικός παράγοντας για την επιβίωση και κερδοφορία της επιχείρησης (Βελισσαρίου, 2000). Η ευσυνείδητη προσπάθεια του προσωπικού για ικανοποίηση της πελατείας, μείωση των παραπόνων και της δυσαρέσκειας, παροχή υπηρεσιών στον πελάτη πάνω από τις προσδοκίες του και εξασφάλιση σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απολύτως απαραίτητα αφού η επιτυχία ακόμα και των καλύτερων συστημάτων εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα (Σπανός, 1998). Στη φιλοσοφία αυτή στηρίζεται και η στρατηγική της Costa Navarino, η οποία εστιάζει στον πελάτη και την ικανοποίηση των αναγκών του προσφέροντας του όχι μόνο πολυτελείς υπηρεσίες αλλά τη δυνατότητα της εμπειρίας. Σύμφωνα με τον διευθύνοντα σύμβουλο της TEMES που διαχειρίζεται την Costa Navarino, ο πελάτης πλέον δεν ενδιαφέρεται μόνο για την προσφερόμενη υπηρεσία, αλλά πολύ περισσότερο για την εμπειρία. Τη δυνατότητα να ζήσει κατά τη διάρκεια των διακοπών του τη κουλτούρα της χώρας στην οποία βρίσκεται, να μάθει περισσότερα για την ιστορία της, να γευτεί τις παραδοσιακές της γεύσεις. Φεύγοντας αυτό που μένει ως ανάμνηση- και που αποτελεί κίνητρο επιστροφής- είναι οι στιγμές και ο βασικός στόχος της Costa Navarino είναι αυτός. Να προσφέρει στους επισκέπτες της πρωτόγνωρες εμπειρίες άμεσα συνυφασμένες με το φυσικό περιβάλλον, την παράδοση και την ιστορία της χώρας και συγκεκριμένα της Μεσσηνίας, περιτυλιγμένες από τη μεγαλύτερη δόση πολυτέλειας που θα μπορούσε ένας προορισμός να δώσει στον επισκέπτη του.

Η Costa Navarino θέλοντας να έχει τον πλήρη έλεγχο σχετικά με τις υπηρεσίες που προσφέρει χρησιμοποιεί διάφορα εργαλεία μέτρησης που της επιτρέπουν να γνωρίζει κατά πόσο οι πελάτες της είναι ικανοποιημένοι από αυτές. Επιπλέον μέσω αυτών των μετρήσεων είναι σε θέση να γνωρίζει τα παράπονα των πελατών της με σκοπό την διαχείριση και την άμεση επίλυση τους. Το εργαλείο μέτρησης που χρησιμοποιεί η Costa Navarino είναι το εργαλείο GEI (Guest Experience Index), το οποίο μετράει την

ικανοποίηση των πελατών μέσω των email που στέλνονται σε αυτούς μετά την αναχώρησή τους, όπου απαντούν σε ερωτήσεις σχετικά με τη διαμονή τους. Έπειτα οι υπεύθυνοι ερευνώντας τα σχόλια τους απαντούν άμεσα και παίρνουν τα κατάλληλα μέτρα ώστε να βελτιωθούν οι υπηρεσίες στις οποίες εστιάζεται το πρόβλημα. Σε τηλεφωνική επικοινωνία με τον υπεύθυνο του τμήματος δημοσίων σχέσεων μας είπαν ότι προσπαθούν να ανιχνεύσουν τα προβλήματα κατά τη διάρκεια της διαμονής των πελατών μέσω του συγκεκριμένου τμήματος έτσι ώστε να έχουν διεκπεραιωθεί μέχρι την αναχώρησή τους. Σε αντίθετη περίπτωση, εφόσον έχει φύγει ο πελάτης μέσω του προαναφερθέντος συστήματος GEI.

#### **4.3.4. Πληροφόρηση και ανάλυση**

Το επόμενο κριτήριο του μοντέλου επιχειρησιακής αριστείας είναι αυτό της πληροφόρησης και ανάλυσης, το οποίο περιλαμβάνει τη διαχείριση των προμηθευτών καθώς και την αξιολόγηση της απόδοσής τους. Το μέγεθος της Costa Navarino δεν αφήνει περιθώρια αμφισβήτηση του μεγάλου αριθμού των προμηθευτών που είναι απαραίτητοι για την ομαλή λειτουργία του. Αναφορικά με τα λεγόμενα του διευθύνοντα συμβούλου της TEMES η Costa Navarino συνεργάζεται με σχεδόν πεντακόσια διαφορετικά είδη προμηθευτών γεγονός που υποδεικνύει την ανάγκη για έλεγχο αλλά και τη δυσκολία που προκύπτει λόγω του μεγάλου αριθμού αυτών. Σύμφωνα με τον υπεύθυνο του τμήματος ποιότητας της Costa Navarino, βασική προϋπόθεση για την επιλογή και συνεργασία με τον εκάστοτε προμηθευτή είναι να διαθέτει κάποια πιστοποίηση συστήματος ποιότητας καθώς και τις προδιαγραφές του κάθε προϊόντος που εμπορεύονται. Βέβαια για το λόγο ότι δεν έχουν όλοι οι επιχειρηματίες της αγοράς πιστοποιήσεις ISO ή HACCP, κάθε νέος υποψήφιος με μια τέτοια πιστοποίηση είναι προφανές ότι έχει συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με κάποιον άλλο που δεν διαθέτει. Εξαίρεση αποτελούν περιπτώσεις μονοπωλίου, είτε περιπτώσεις αδυναμίας τροφοδοσίας από τον ήδη συνεργαζόμενο με την επιχείρηση προμηθευτή. Σημαντικό να αναφέρουμε ότι για να εξασφαλιστεί η ποιότητα των προϊόντων που παραλαμβάνονται διενεργούνται συστηματικοί έλεγχοι από εξειδικευμένους συνεργάτες στις εγκαταστάσεις των προμηθευτών, εξετάζοντας την παραγωγική διαδικασία και τα προϊόντα.

#### 4.3.5. Ανθρώπινοι Πόροι



Καίριο κριτήριο του μοντέλου επιχειρησιακής αριστείας είναι το ανθρώπινο δυναμικό, η διαχείριση αυτού, η εκπαίδευση, το εργασιακό περιβάλλον, η ικανοποίηση από την εργασία. Η Costa Navarino βρίσκεται ανάμεσα στις κορυφαίες επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον και μοναδική στον τουριστικό τομέα- σύμφωνα με την έρευνα που διοργάνωσε το Great Place to Work® Institute Hellas. Στην έρευνα και αξιολόγηση, η οποία έγινε σε συνεργασία με το ALBA Graduate Business School, διακρίθηκαν φέτος 25 επιχειρήσεις οι οποίες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων τους. Ανάμεσα στις επιχειρήσεις που διακρίθηκαν και απασχολούν περισσότερους από 250 εργαζόμενους, βρίσκεται φέτος η Costa Navarino.

Με την πρώτη φάση λειτουργίας της Costa Navarino δημιουργήθηκαν περίπου 1.200 νέες θέσεις εργασίας. Το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί βασικό όχημα για την επιτυχία και η Costa Navarino καθώς είναι ένας χώρος όπου μέσω της αδιάλειπτης εκπαίδευσης, υπάρχει συνεχής εξέλιξη και επιβράβευση. Στόχος της εταιρείας είναι η δημιουργία ενός κλίματος δημιουργικότητας, αλληλοσεβασμού αλλά και χαράς. Η εταιρεία προσπαθεί να αξιοποιεί κάθε αφορμή για την ενίσχυση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, μέσα από πρωτοβουλίες όπως οι μηνιαίες βραβεύσεις των συνεργατών, οι εκδηλώσεις κοινωνικής αλληλεγγύης και η Ετήσια Γιορτή Συνεργατών. Ιδιαίτερα μεγάλη έμφαση δίνεται στη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς και στη διασφάλιση της αμφίδρομης επικοινωνίας, μέσω πολιτικής «ανοικτής πόρτας», προγραμμάτων coaching και mentoring και έκδοσης μηνιαίου περιοδικού. Παράλληλα, οι συνεχείς προσπάθειες διασφάλισης άριστων εργασιακών συνθηκών πλαισιώνονται από σειρά ειδικών παροχών και προνομίων.



Όπως μας είπε και σε τηλεφωνική συνέντευξη η Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού της Costa Navarino, «ο εργαζόμενος είναι το Α και το Ω για την Costa Navarino. Είναι ο πυρήνας της δουλειάς μας και αποτελεί τη σημαντικότερη προτεραιότητα μας». Σύμφωνα με την διευθύντρια ανθρώπινου δυναμικού η πολιτική της εταιρείας είναι οι εργαζόμενοι να κατάγονται από τη Μεσσηνία γεγονός που βοηθά τον τόπο να αναπτυχθεί. Ήταν άλλωστε αρχή του κ. Βασίλη Κωνσταντακόπουλου να προσλαμβάνει πολλούς «ντόπιους» εργαζομένους και πλέον αποτελεί καταλυτικό παράγοντα για την επιτυχία της Costa Navarino καθώς σύμφωνα με τον διευθύνοντα σύμβουλο της ΤΕΜΕΣ «Στα πρόσωπα των εργαζομένων συναντούν οι επισκέπτες μας τους καλύτερους πρεσβευτές της περιοχής γεγονός που χαρακτηρίζει τη στρατηγική που ακολουθούμε πετυχημένη».

*«Το ότι βρίσκεσαι λοιπόν σήμερα εδώ δεν οφείλεται στο ότι έχεις "μπάρμπα στην Κορώνη" αλλά σε αυτό που εσύ είσαι και στο ότι κάποιοι πίστεψαν στις ικανότητές σου και στη μελλοντική σου εξέλιξη και προκοπή. Εύχομαι όλοι μαζί, ο καθένας από το μετερίζι του, να δώσει τον καλύτερό του εαυτό προκειμένου η φαμίλια μας - μονοιασμένη, με αγάπη, κατανόηση και αλληλοσεβασμό - να φτάσει το σκοπό της. Η λέξη σεβασμός πρέπει να είναι η σημαία μας. Σεβασμός στην ιστορία μας, στην κουλτούρα μας, στο περιβάλλον, στην εργασία μας, στον συνάδελφό μας, στον επισκέπτη μας»*

*Βασίλης Κωνσταντακόπουλος*

#### 4.3.6. Διαχείριση διαδικασιών

Το επόμενο κριτήριο του εξεταζόμενου μοντέλου επιχειρησιακή αριστείας είναι η διαχείριση των διαδικασιών συμπεριλαμβάνοντας τη διαχείριση, το σχεδιασμό και την εφαρμογή των διαδικασιών που έχει η επιχείρηση. Βάσει αυτών των κριτηρίων η διαχείριση των διαδικασιών βάσει των προτύπων ποιότητας πραγματοποιείται μέσω πιστοποίησης ποιότητας σε όλες τις εγκαταστάσεις της Costa Navarino. Η Costa Navarino εφαρμόζει συστήματα διαχείρισης ποιότητας ISO σε όλες σχεδόν τις λειτουργίες και τμήματα της επιχείρησης. Η αρχή έγινε από τον Οκτώβριο του 2006 όπου από την έναρξη των κατασκευών έως και σήμερα παρέχονται υπηρεσίες ελέγχου και πιστοποίησης με στόχο την εξασφάλιση της ποιότητας στον τομέα της λειτουργίας



και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα η Costa Navarino έχει λάβει τις εξής πιστοποιήσεις ποιότητας:

### **ISO 9001:2008**

Η Costa Navarino είναι άμεσα συνυφασμένη με τις αρχές της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, γεγονός που αποδεικνύεται και από τη υιοθέτηση του προτύπου ISO 9001:2008 σε όλα τα τμήματα των εγκαταστάσεων. Η υιοθέτηση των αρχών του προτύπου εξασφαλίζει τη σωστή λειτουργία των τμημάτων και προσδίδει την επιχείρηση ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **ISO 14001:2004**

Σχετικά με το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης που εφαρμόζει. Πιο συγκεκριμένα, έπειτα από την επιθεώρηση του αρμόδιου φορέα στο **Navarino Dunes**, το οποίο περιλαμβάνει δύο ξενοδοχειακές μονάδες 5 αστερών, το «The Romanos, a Luxury Collection Resort, Costa Navarino» και το «The Westin Resort, Costa Navarino», καθώς και το γήπεδο γκολφ 18 οπών The Dunes Course, το Anazoe Spa και το συνεδριακό κέντρο House of Events διαπιστώθηκε η πλήρη εναρμόνιση του με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 140001 και συγκεκριμένα (<http://newsmessinia.blogspot.com/2012/06/iso-14001-costa-navarino.html>):

- ✓ τον εντοπισμό, την αποτελεσματική διαχείριση και παρακολούθηση των περιβαλλοντικών θεμάτων που σχετίζονται με την λειτουργία της Costa Navarino (όπως η δημιουργία και διαχείριση στερεών και υγρών επικίνδυνων και μη αποβλήτων, αέριες εκπομπές, κατανάλωση των φυσικών πόρων και υλικών),
- ✓ την παρακολούθηση της νομοθεσίας που αφορά στις εταιρικές δραστηριότητες, αλλά και την απόλυτη τήρησή της,
- ✓ τον εντοπισμό, προγραμματισμό και την υλοποίηση μέτρων βελτίωσης υιοθετώντας τις βέλτιστες λειτουργικές πρακτικές, με στόχο τη συνεχή βελτίωση της περιβαλλοντικής συμπεριφοράς της εταιρίας,
- ✓ τον καθορισμό με σαφήνεια των αρμοδιοτήτων και των υπευθυνοτήτων των στελεχών και προσωπικού σε σχέση με όλες εκείνες τις εταιρικές δραστηριότητες που έχουν περιβαλλοντική διάσταση,
- ✓ τη σύνταξη οδηγιών για κάθε θέση εργασίας που έχει περιβαλλοντική σημασία, έτσι ώστε, ανεξάρτητα από την εναλλαγή των εργαζομένων σ' αυτές, οι εργασίες να εκτελούνται με τον καλύτερο περιβαλλοντικό τρόπο

## **ISO 22000:2005**

Σχετικά με την ασφάλεια των τροφίμων στις διαδικασίες παραλαβής, αποθήκευσης, προετοιμασίας και παράθεσης γευμάτων σε επισιτιστικά τμήματα του συγκροτήματος. Επιπλέον η Costa Navarino έχει δημιουργήσει τα δικά της προϊόντα που φέρουν την ονομασία Navarino Icons και πωλούνται στα καλύτερα καταστήματα εμπορικά κέντρα του κόσμου μεταφέροντας τις αυθεντικές γεύσεις και την πολιτιστική παράδοση της Πελοποννήσου και της Ελλάδας γενικότερα σε όλο τον κόσμο. Όλα τα προϊόντα δημιουργούνται σε μικρές ποσότητες σε συνεργασία με τοπικούς παραγωγούς και αγγειοπλάστες, με αυστηρό ποιοτικό έλεγχο σε κάθε στάδιο της παραγωγής γεγονός που αποδεικνύεται και από την πιστοποίηση ISO 22000:2005 που έλαβαν.

Η Costa Navarino και η επικέντρωση της στην παροχή υπηρεσιών που είναι σύμφωνες με τα πρότυπα ποιότητας είναι αδιαμφισβήτητη. Η ευσυνειδησία των στελεχών και γενικότερα όλου του προσωπικού για το περιβάλλον είναι ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της λειτουργίας της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό θα γίνει μια λεπτομερής αναφορά στις ενέργειες εκείνες που λαμβάνουν χώρα με σκοπό την αποφυγή παραβίασης του φυσικού περιβάλλοντος, την προστασία των υδροβιότοπων και την προσπάθεια εντρύφησης της πολιτικής αυτής τόσο στο προσωπικό όσο και στους επισκέπτες της επιχείρησης.

## **Costa Navarino και περιβάλλον**

Μια επίσκεψη στη Costa Navarino είναι αρκετή για να καταλάβει και ο πιο απλός πελάτης τη σημαντικότητα του φυσικού περιβάλλοντος για τη δημιουργία των υποδομών και γενικότερα για την λειτουργία της Costa Navarino. Κεντρικός πυλώνας της φιλοσοφίας της Costa Navarino αποτελεί ο σεβασμός προς το περιβάλλον, την ιστορία και την παράδοση της Μεσσηνιακής γης. Η Costa Navarino χτίστηκε βασιζόμενη στην ευσυνειδησία των οραματιστών της σχετικά με τη διαφύλαξη του φυσικού πλούτου και της φυσιογνωμίας της περιοχής επικεντρωμένη σε αυστηρούς κανόνες περιβαλλοντικής προστασίας και διαχείρισης σε όλα τα στάδια ανάπτυξης του έργου, από την κατασκευή ως την λειτουργία του. Κατά τη δημιουργία του πάνω από το 90% της συνολικής επιφάνειας παρέμεινε ακάλυπτο με κύρια χρήση το φυσικό ή το οργανωμένο πράσινο. Οι τουριστικές εγκαταστάσεις καταλαμβάνουν συνολική έκταση μικρότερη από το μισό της επιτρεπόμενης από το νόμο, διαφυλάσσοντας το χαρακτήρα

και τη φυσική ομορφιά της περιοχής. Είναι περιττό βέβαια να πούμε ότι η Costa Navarino διέπεται από τις αρχές του προτύπου ISO14001 εξασφαλίζοντας και με αυτό τον τρόπο τη πιστότητα του στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Επίσης η Costa Navarino με τις περιβαλλοντικές δράσεις της και τις συνεργασίες που αναπτύσσει σε τοπικό και διεθνές επίπεδο συμβάλλει στην προστασία και ανάδειξη της βιοποικιλότητας και των σημαντικών και σπάνιων ειδών ζώων της Μεσσηνίας. Επίσης χρηματοδοτεί ένα εκτεταμένο ερευνητικό πρόγραμμα για τον υγροβιότοπο της Γιάλοβας(καταφύγιο για 271 είδη πουλιών), που περιλαμβάνει παρατήρηση και καταγραφή της ορνιθοπανίδας, ταυτοποίηση των ειδών και καταγραφή των οικοτόπων καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου καθώς και σχεδιασμό και υλοποίηση στρατηγικής για την προστασία τους. Επιπλέον έχει ξεκινήσει και ένα πρόγραμμα παρακολούθησης της χελώνας Caretta Caretta όπου καταγράφει ετησίως τον πληθυσμό της ενώ χαρτογραφεί, παρακολουθεί και προστατεύει τις φωλιές τους χρησιμοποιώντας τεχνολογία CPS.

Όσον αφορά τις εγκαταστάσεις της παρακάτω θα αναφέρουμε ορισμένους κανόνες περιβαλλοντικής διαχείρισης βάσει των οποίων κατασκευάστηκε και λειτουργεί η Costa Navarino και που αποτελούν υπόδειγμα για οποιαδήποτε επιχείρηση του είδους της.

Το Navarino Dunes σχεδιάστηκε με βάση τις αρχές της βιοκλιματικής αρχιτεκτονικής. Οι εγκαταστάσεις του βρίσκονται σε συμφωνία με τα μορφολογικά πρότυπα και την κλίμακα της τοπικής παραδοσιακής αρχιτεκτονικής διασφαλίζοντας την ήπια προσαρμογή στο τοπίο. Στο πλαίσιο αυτό:

- Κατασκευάζονται στέγες ανοιχτού τύπου.
- Αναπτύσσονται περισσότερα από 5000τ.μ. φυτεμένα δωμάτια.
- Βελτιστοποιείται η χρήση φυσικού φωτισμού με κατάλληλη εκμετάλλευση του ανάγλυφου, του προσανατολισμού, της φυσικής κι τεχνικής σκίασης.
- Χρησιμοποιείται κατάλληλη θερμομόνωση, τύπου κελύφους που αγκαλιάζει την εξωτερική επιφάνεια των κτιρίων, μειώνοντας τις θερμικές απώλειες.
- Δημιουργούνται υδάτινες επιφάνειες που βελτιώνουν το τοπικό μικροκλίμα.

Σε μία προσπάθεια να διατηρηθεί αναλλοίωτη η φυσιογνωμία του τοπίου της περιοχής, παράλληλα με την κατασκευή των εγκαταστάσεων της Costa Navarino, υλοποιείται το μεγαλύτερο πρόγραμμα μεταφύτευσης δέντρων στην Ευρώπη. Με το ξεκίνημα των κατασκευών και με την αρωγή ειδικής επιστημονικής ομάδας, τα ελαιόδεντρα και τα οπωροφόρα δέντρα της περιοχής του εργοταξίου μεταφέρονται σε ειδικά σχεδιασμένο χώρο προσωρινής τοποθέτησης. Με την ολοκλήρωση των εργασιών, τα δέντρα επιστρέφουν και μεταφυτεύονται στην τελική τους θέση εντός του έργου. Μέχρι σήμερα το ποσοστό επιτυχίας του προγράμματος αγγίζει το 100%, ενώ με την ολοκλήρωσή του έχουν μεταφυτευθεί τουλάχιστον 16.000 ελαιόδεντρα και περισσότερα από 8.000 οπωροφόρα δέντρα.

Εκτός από τα ανωτέρω η Costa Navarino με βάση μια μελέτη που έχει εκπονήσει σχετικά με τη διαχείριση των υδάτινων πόρων, έχει καλύψει τις αρδευτικές της ανάγκες, συμπεριλαμβανομένων και των γηπέδων γκολφ από δυο λιμνοδεξαμενές συνολικής χωρητικότητας 700.000 κυβικών μέτρων οι οποίες γεμίζουν κατά τη χειμερινή περίοδο αξιοποιώντας ελάχιστη ποσότητα (περίπου 2%), της πλεονάζουσας επιφανειακής απορροής των τοπικών ποταμών πριν αυτοί εκβάλλουν στη θάλασσα. Το νερό αυτό μαζί με το ανακυκλωμένο νερό από τις εγκαταστάσεις του βιολογικού καθαρισμού καλύπτει πλήρως τις αρδευτικές ανάγκες της Costa Navarino. Στόχος της Costa Navarino είναι η συνεχής εξοικονόμηση υδάτινων πόρων με μια σειρά μέτρων (π.χ. έλεγχος διαρροών, βελτίωση αποδοτικότητας), εκπαίδευση των επισκεπτών καθώς και με συνεχής ελέγχους της ποιότητας και ποσότητας του υπόγειου και επιφανειακού νερού μέσω ενός εκτενούς δικτύου σταθμών παρακολούθησης και δειγματοληψίας.

Η Costa Navarino κατέχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης στερεών και υγρών αποβλήτων που βασίζεται στις αρχές της μείωσης, επαναχρησιμοποίησης και ανακύκλωσης. Σε όλες τις εγκαταστάσεις εφαρμόζεται ένα εκτενές πρόγραμμα ανακύκλωσης για χαρτί, πλαστικό, γυαλί, χρησιμοποιημένο λάδι, μπαταρίες, ηλεκτρικές συσκευές και οργανικά κατάλοιπα, μειώνοντας σημαντικά τον όγκο των απορριμμάτων που καταλήγουν σε επιφανειακή απόθεση. Το σύστημα διαχείρισης αποβλήτων περιλαμβάνει και λειτουργία βιολογικού καθαρισμού.

Όσον αφορά τα γήπεδα γκολφ, η Costa Navarino εφαρμόζει μια σειρά πρακτικών φιλικών προς το περιβάλλον που αναφέρονται παρακάτω:

- Ειδική ποικιλία γρασιδιού που μειώνει κατά 30% τη κατανάλωση νερού σε σχέση με άλλες ποικιλίες.
- Όπως προαναφέρθηκε για την άρδευση των γηπέδων χρησιμοποιείται νερό από τις δυο λιμνοδεξαμενές καθώς και επεξεργασμένο νερό από τη μονάδα βιολογικού καθαρισμού.
- Η ποσότητα του νερού άρδευσης ρυθμίζεται με βάση τις τρέχουσες εποχιακές ανάγκες μέσω εξειδικευμένου ηλεκτρονικού συστήματος ποτίσματος, που αξιοποιεί τις πληροφορίες από τους μετεωρολογικούς σταθμούς που είναι εγκατεστημένοι στα γήπεδα γκολφ, επιτυγχάνοντας σημαντική εξοικονόμηση.
- Στα γήπεδα γκολφ χρησιμοποιούνται κυρίως οργανικά λιπάσματα για να περιοριστεί η ποσότητα των χημικών ουσιών που διεισδύουν στο έδαφος.
- Με στόχο τη μείωση χρήσης παρασιτοκτόνων στο γήπεδα γκολφ εφαρμόζεται σύστημα ολοκληρωμένης διαχείρισης σύμφωνα με τις βέλτιστες διεθνής πρακτικές.

Τέλος η Costa Navarino άριστα συνδεδεμένη με το περιβάλλον και τη προστασία αυτού συνεργάζεται με το ερευνητικό κέντρο Bert Bolin του πανεπιστημίου της Στοκχόλμης και τον Τομέα Ατμοσφαιρικού Περιβάλλοντος του Ιδρύματος Ιατροβιολογικών Ερευνών της Ακαδημίας Αθηνών για τη δημιουργία ενός ερευνητικού περιβαλλοντικού παρατηρητηρίου στις εγκαταστάσεις της Costa Navarino που θα μελετά τη κλιματική αλλαγή και τις επιπτώσεις που μπορεί να επιφέρει στο φυσικό περιβάλλον και στις ανθρώπινες δραστηριότητες στην ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου. Το Navarino Environmental Observatory θα έχει ως στόχο τη δημιουργία ενός χώρου περιβαλλοντικής έρευνας με επιστήμονες από όλο τον κόσμο που θα ανταλλάσουν τεχνογνωσία και θα αναπτύσσουν νέα ερευνητικά πεδία. Τα αποτελέσματα του ερευνητικού κέντρου θα παρουσιάζονται στο Navarino Natura Hall, ένα κέντρο που θα παρέχει επιμορφωτικά σεμινάρια, θα προσφέρει πληροφορίες για τα τοπικά οικοσυστήματα μέσω τρισδιάστατων προβολών και Videos και όπου οι επισκέπτες με βιωματικό τρόπο θα ανακαλύπτουν τη σημασία που μπορεί να έχουν για την προστασία του περιβάλλοντος μικρές αλλαγές στις καθημερινές τους συνήθειες.

### 4.3.7. Επιχειρησιακά Αποτελέσματα

Το τελευταίο κριτήριο του μοντέλου επιχειρησιακής αριστείας αναφέρεται στα επιχειρησιακά αποτελέσματα, περιλαμβάνοντας την ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών, τους πελάτες και τις αγορές. Ο προορισμός Costa Navarino αλλά και ξεχωριστά οι εγκαταστάσεις που βρίσκονται μέσα σε αυτόν έχουν βραβευθεί από το πρώτο κιόλας χρόνο λειτουργίας τους γεγονός που επιβεβαιώνει τα υψηλά στάνταρ ποιότητας που έχουν τεθεί και που δεν περνούν απαρατήρητα από κανέναν επισκέπτη. Πρόσφατα μάλιστα η Costa Navarino απέκτησε και μία σημαντική διεθνή διάκριση, με τη βράβευσή της στην κατηγορία «Destination» των Tourism for Tomorrow Awards 2014. Παράλληλα ξεχώρισε ανάμεσα σε υποψηφιότητες εταιρειών και οργανισμών από 56 χώρες συνολικά και αναγνωρίστηκε ως διεθνές πρότυπο για καλές περιβαλλοντικές πρακτικές. Παρακάτω αναφέρουμε επιγραμματικά όλα τα βραβεία και τις διακρίσεις που έχει λάβει η Costa Navarino από το 2010 που άνοιξε τις πόρτες του στο κοινό και έδωσε μια άλλη διάσταση στην έννοια του τουρισμού για τα ελληνικά δεδομένα.

#### **ΒΡΑΒΕΙΑ & ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΕΙΣ**

##### ***Προορισμός - Μεσσηνία***

- ⊗ **2013 EHMA Sustainability Award by Diversey**, Costa Navarino
- ⊗ **Δημοφιλείς Ταξιδιωτικοί Προορισμοί για το 2012 – Travel+Leisure (ΗΠΑ)**, Costa Navarino
- ⊗ **20 κορυφαίοι προορισμοί ανά τον κόσμο για το 2011 - National Geographic Traveler (ΗΠΑ)**, Costa Navarino & Μεσσηνία

##### ***Ξενοδοχεία***

- ⊗ **Holiday Check Quality Selection 2013-** Ανάμεσα στα καλύτερα προτεινόμενα Ξενοδοχεία της Ευρώπης, Costa Navarino-The Westin Resort Costa Navarino
- ⊗ **The Green Key eco label**, The Westin Resort, Costa Navarino
- ⊗ **“Best Workplaces 2013 “-Ανάμεσα στις κορυφαίες επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον** , Costa Navarino, The Westin Resort & The Romanos, a Luxury Collection Resort

- ⊗ **Senses Wellness Awards 2013 - “Το καλύτερο ξενοδοχειακό Περιβάλλον 2013”**, Costa Navarino, The Westin Resort & The Romanos, a Luxury Collection Resort
- ⊗ **The Westin Resort & The Romanos, a Luxury Collection Resort- Hottest Travel Destinations of 2012 – Travel+Leisure (USA)** Costa Navarino, Greece
- ⊗ **Βραβεία Hôtel & Lodge 2012 (Γαλλία) – Costa Navarino, 2η θέση, κατηγορία: Resorts**
- ⊗ **Diners Club Magazin (Γερμανία) “Τα Καλύτερα Παραθαλάσσια Ξενοδοχεία της Ευρώπης 2012»** - The Westin Resort, Costa Navarino - Φιναλίστ
- ⊗ **Condé Nast Traveller Reader’s Travel Awards 2012 (Μ. Βρετανία) Ανάμεσα στα “Καλύτερα Ξενοδοχεία στο Εξωτερικό: Ευρώπη, Μικρά Ασία, Ρωσική Ομοσπονδία”**  
The Romanos, a Luxury Collection Resort, Costa Navarino
- ⊗ **CNNGo - “Τα Καλύτερα Παραθαλάσσια Resorts του Κόσμου”**  
The Romanos, a Luxury Collection Resort, Costa Navarino
- ⊗ **Condé Nast Traveller Reader’s Travel Awards 2011 (Μ. Βρετανία) “Καλύτερο Ξενοδοχείο στο Εξωτερικό: Ευρώπη, Μικρά Ασία, Ρωσική Ομοσπονδία” (“Favourite Overseas Leisure Hotel: Europe, Asia Minor and the Russian Federation”)**  
The Romanos, a Luxury Collection Resort, Costa Navarino
- ⊗ **Gold List 2012 – Τα Καλύτερα Ξενοδοχεία του Κόσμου 2012 - Condé Nast Traveller (Μ. Βρετανία)**  
The Romanos, a Luxury Collection Resort, Costa Navarino
- ⊗ **Hot List 2011 – Τα Καλύτερα Νέα Ξενοδοχεία του Κόσμου 2011 - Condé Nast Traveller (Μ. Βρετανία)**  
The Romanos, a Luxury Collection Resort, Costa Navarino
- ⊗ **Hot List 2011 – Τα Καλύτερα Νέα Ξενοδοχεία του Κόσμου 2011 – Condé Nast Traveler (ΗΠΑ)**  
The Romanos, a Luxury Collection Resort, Costa Navarino  
The Westin Resort, Costa Navarino
- ⊗ **It List 2011 - Τα Καλύτερα Νέα Ξενοδοχεία του Κόσμου 2011 - Travel+Leisure (ΗΠΑ)**  
The Romanos, a Luxury Collection Resort, Costa Navarino



- ⊗ **“Πιστοποιητικό Διάκρισης 2011” - TripAdvisor**  
The Romanos, a Luxury Collection Resort, Costa Navarino  
The Westin Resort, Costa Navarino
- ⊗ **“Τα Καλύτερα Νέα Ξενοδοχεία της Ευρώπης 2010” - The Sunday Times (Μ. Βρετανία)**  
The Romanos, a Luxury Collection Resort, Costa Navarino
- ⊗ **Geo Saison (Γερμανία) - “Τα 100 Καλύτερα Ξενοδοχεία της Ευρώπης”**  
The Romanos, a Luxury Collection Resort, Costa Navarino

### *Αρχιτεκτονική & Design*

- ⊗ **Ευρωπαϊκά Βραβεία Hotel Design 2010 - “Καλύτερη Σουίτα, Εσωτερικός Σχεδιασμός του Έτους”**  
Royal Villa Koroni, The Romanos, a Luxury Collection Resort, Costa Navarino
- ⊗ **Βραβεία MIPIM 2011 – Κατηγορία “Hotel & Tourism Resorts”**  
Navarino Dunes, Costa Navarino - Φιναλίστ
- ⊗ **Παγκόσμιο Φεστιβάλ Αρχιτεκτονικής (WAF) Βραβεία 2011 – Κατηγορία «Διακοπές»**  
SandCastle – Φιναλίστ
- ⊗ **Παγκόσμιο Φεστιβάλ Αρχιτεκτονικής (WAF) Βραβεία 2011 – Κατηγορία «Μάθηση»**  
Cocoon – Φιναλίστ
- ⊗ **Ελληνική εκπροσώπηση για το Βραβείο Mies Van der Rohe 2011**  
Cocoon – Φιναλίστ
- ⊗ **Αρχιτεκτονικά Βραβεία ΔΟΜΕΣ 2011**  
Cocoon – Έπαινος
- ⊗ **Restaurant & Bar Design Awards 2012**  
Barbouni (K-Studio) - Φιναλίστ  
Inbi (MKV Design) – Φιναλίστ
- ⊗ **Mies van der Rohe Award 2013**  
Barbouni (K-Studio) – Υποψηφιότητα

### *Σπα*

- ⊗ **Hot List 2011 – Condé Nast Traveler (USA)**  
Anazoe Spa, Costa Navarino

- ⊗ **The Sunday Times Style magazine (UK) – Οδηγός Σπα 2011 για τα Καλύτερα Σπα ανά τον κόσμο**  
Anazoe Spa, Costa Navarino

### **Γκολφ**

- ⊗ **Golf Journal Travel Awards 2013-** The Bay Course & The Dunes Course, Costa Navarino- “Newcomer of the Year 2013”-
- ⊗ **Tiger Woods PGA TOUR 12: The Masters**  
The Dunes Course, Costa Navarino – Το μοναδικό γήπεδο γκολφ στην ηπειρωτική Ευρώπη που συμπεριλαμβάνεται ανάμεσα σε 16 από τα καλύτερα γήπεδα γκολφ ανά τον κόσμο
- ⊗ **Golf World (Μ. Βρετανία) - “Τα 100 καλύτερα γήπεδα γκολφ στην Ευρώπη – 2011”** The Dunes Course, Costa Navarino
- ⊗ **Golf Monthly (Μ. Βρετανία) - “Τα 50 καλύτερα γήπεδα γκολφ στην ηπειρωτική Ευρώπη – 2011”**  
The Dunes Course, Costa Navarino
- ⊗ **Golf World (Μ. Βρετανία) - “Τα πιο συναρπαστικά νέα γήπεδα γκολφ του κόσμου - 2011”**  
The Dunes Course, Costa Navarino
- ⊗ **Robb Report (ΗΠΑ) – «Τα καλύτερα γήπεδα του κόσμου 2012»**  
The Bay Course, Costa Navarino

### **Navarino Icons**

- ⊗ **Red dot awards - Communication design 2012**

### **Navarino Vineyards**

- ⊗ **AWC Vienna – Silver Award**  
Kotyle



Όλα τα ανωτέρω βραβεία και διακρίσεις αποτελούν για την επιχείρηση μια μέθοδο ελέγχου των αποτελεσμάτων της και του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται σε σχέση με τις

ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Η βελτίωση των αποτελεσμάτων της εταιρείας στηρίζεται στη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης όλων των δραστηριοτήτων της. Ο ορισμός στόχων, η συστηματική καταμέτρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των διαδικασιών, ο ορισμός και η υλοποίηση των διορθωτικών ενεργειών, καθώς και ο έλεγχος επιτυχίας είναι οι μέθοδοι που ακολουθούνται. Οι απαιτήσεις σχετικά με την ποιότητα σε μια τουριστική επιχείρηση πρέπει να αναβαθμίζονται συνεχώς για να είναι αυτή σε θέση να ανταποκρίνεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών. Έτσι στην Costa Navarino οι ποιοτικές απαιτήσεις αυξάνονται και αναβαθμίζονται συνεχώς σύμφωνα με τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών.

Από όλα τα ανωτέρω διαπιστώνεται ότι το όραμα του καπετάν Βασίλη Κωνσταντακόπουλου να αποτελέσει η Costa Navarino έναν από τους πιο ποιοτικούς προορισμούς της Μεσογείου μέσα στα επόμενα χρόνια αρχίζει και γίνεται πραγματικότητα. Η πληθώρα των διακρίσεων και των βραβείων που λαμβάνει κάθε χρόνο αποτελούν ένα αξιόπιστο δείγμα της αναγνώρισης των υπηρεσιών που προσφέρει με σεβασμό προς τον πελάτη και προς τον τόπο στον οποίο φιλοξενείται.

## Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια μελέτη της Costa Navarino και των διαδικασιών που εφαρμόζει. Στόχος μας ήταν μέσα από την ανωτέρω μελέτη να καταγράψουμε το ρόλο της ποιότητας στις λειτουργίες του ανωτέρου προορισμού. Αρχικά έγινε μια περιγραφή της Costa Navarino ώστε να γνωρίσουμε τις εγκαταστάσεις του εν λόγω προορισμού, ενώ στη συνέχεια εξετάστηκε κατά πόσο η φιλοσοφία της επιχείρησης είναι συνυφασμένη με τις αρχές της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο τρόπος που επιλέχθηκε ήταν μια ανάλυση των επτά κριτηρίων επιχειρηματικής αριστείας του βραβείου Malcolm Baldrige. Τα συμπεράσματα που καταγράψαμε δεν ξεφεύγουν από τις αρχικές μας σκέψεις. Η Costa Navarino είναι ένας προορισμός απαράμιλλης ομορφιάς πλήρως εστιασμένος στις αρχές της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Όπως άλλωστε προαναφέρθηκε αυτός ήταν και ο αρχικός σχεδιασμός του οραματιστή. Ένας προορισμός που θα αναδεικνύει τις ομορφιές της Μεσσηνιακής γης και θα προσφέρει την ευκαιρία σε νέους επισκέπτες να γνωρίσουν την ιστορία και παράδοση της υπό το πρίσμα της ποιότητας και της περιβαλλοντικής ευσυνειδησίας.

Η Costa Navarino είναι πιστοποιημένη για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρει, για την ασφάλεια των εγκαταστάσεων ψυχαγωγίας των μικρών παιδιών, για τα προϊόντα που διοχετεύει σε αγορές της Ελλάδας αλλά και του εξωτερικού και τέλος για την προστασία του περιβάλλοντος. Σε αυτό το κομμάτι δώσαμε ιδιαίτερη έμφαση καθώς διαβάζοντας και ακούγοντας από τους υπευθύνους για τα μέτρα πρόληψης και προστασίας που λαμβάνουν για το περιβάλλον δε θα μπορούσαμε να μην εντυπωσιαστούμε καθώς είναι πρωτόγνωρο για τα ελληνικά δεδομένα μια τουριστική επιχείρηση να έχει ως πυλώνα στη στρατηγική της τη προστασία του περιβάλλοντος και όχι το εύκολο κέρδος. Τα μέτρα που έχουν θεσπίσει καθώς και η εκπαίδευση του προσωπικού σε αυτό το τομέα διαφαίνονται από τις πρώτες ώρες την επίσκεψης σου στις εγκαταστάσεις. Τα επιμορφωτικά προγράμματα σχετικά με τις έρευνες για τα τοπικά οικοσυστήματα σου κεντρίζουν το ενδιαφέρον και βγάζουν στην επιφάνεια την καλά κρυμμένη περιβαλλοντική ευσυνειδησία σου.

Επιπλέον η Costa Navarino σεβόμενη τον πελάτη και θέλοντας να έχει μια συνεχή ενημέρωση για τις υπηρεσίες που προσφέρει με απώτερο σκοπό τη βελτίωση αυτών

χρησιμοποιεί συστήματα ελέγχου όπου καταγράφονται τα παράπονα των πελατών παρέχοντας της μια συνεχή ανατροφοδότηση.

Όσον αφορά το προσωπικό των εγκαταστάσεων, η ευγένεια και ο επαγγελματισμός τους δημιουργούν μια «ζεστή», φιλική ατμόσφαιρα καθώς είναι πρόθυμοι να σε βοηθήσουν σε ότι χρειαστείς. Όπως άλλωστε μας ενημέρωσαν τα άτομα αυτά εργάζονται σε ένα φιλικό περιβάλλον που τους παρέχει, ασφάλεια, εκπαίδευση και μια συνεχή αναγνώριση των ικανοτήτων τους.

Τέλος, η ηγεσία από την οποία θα μπορούσαμε να πούμε ότι πηγάζει η επιτυχία ή αποτυχία της επιχείρησης έχει ως αφετηρία της στρατηγικής της την αγάπη για τον τόπο αυτό, τη Μεσσηνία. Δεν επαναπαύεται στην πολυτέλεια που προσφέρουν οι εγκαταστάσεις που δημιούργησαν, ούτε και στο brand name των όμορφων τοπίων της περιοχής αλλά προσπαθούν με χρόνιες προσπάθειες να δημιουργήσουν έναν επίγειο παράδεισο μοναδικής πολυτέλειας σε ένα περιβάλλον που δεν θα του άρμοζε κάτι λιγότερο από αυτό. Η εμπειρία του να ζήσεις για λίγες μέρες περιτριγυρισμένος από ένα αλώβητο φυσικό περιβάλλον γευόμενος την μέγιστη πολυτέλεια που θα μπορούσε να σου προσφέρει τουριστική επιχείρηση σε συνδυασμό με τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα και σε φέρνουν σε επαφή με τη φύση ικανοποιεί κάθε ανάγκη και επιθυμία σου προσφέροντας σου μοναδικές τουριστικές εμπειρίες που θα αποτελέσουν πρόκληση επιστροφής σε αυτό το τόπο. Άλλωστε αυτός ήταν και ο αρχικός σκοπός. Η Costa Navarino να αποτελέσει έναν από τους πιο ποιοτικούς τουριστικούς προορισμούς της Μεσογείου, με σεβασμό στο περιβάλλον, στους ανθρώπους της Μεσσηνίας και τις παραδόσεις της.

## Βιβλιογραφία 4<sup>οο</sup> κεφαλαίου

### *Ηλεκτρονικές πηγές*

Επίσημες ιστοσελίδες Costa Navarino

[www.costanavarino.com](http://www.costanavarino.com)

[www.thewestincostanavarino.com](http://www.thewestincostanavarino.com)

[www.theromanoscstanavarino.com](http://www.theromanoscstanavarino.com)

Αχιλλέας Κωνσταντακόπουλος: Εφοπλιστής, παράδειγμα προς μίμηση

[www.newsbomb.gr](http://www.newsbomb.gr)

*Seen: 05/10/2014*

Το επόμενο βήμα της Costa Navarino Τουριστικές κατοικίες σε Πύλο και Ρωμανού

[www.dimos-pylou-nestoros.gr](http://www.dimos-pylou-nestoros.gr)

*Seen: 05/10/2014*

Γιώργος Χατζηιωσήφ: Συνέντευξη με τον λειτουργικό διευθυντή του Costa Navarino

[kourdistoportocali.com](http://kourdistoportocali.com)

*Seen: 05/10/2014*

Στέφανος Θεοδορίδης: Η Μεσσηνία είναι η μόνη περιοχή της Ελλάδος που έχει θετικό GTP, [www.traveltimes.gr](http://www.traveltimes.gr)

*Seen: 05/10/2014*

Το success story της Μεσσηνίας και τα διδάγματα που μπορεί να αντλήσει η χώρα μας ως τουριστικός προορισμός, [www.protopapadakis.blogspot.gr](http://www.protopapadakis.blogspot.gr)

*Seen: 05/10/2014*

Navarino Icons. Μια συλλογή προϊόντων που έφτασε στα ράφια κορυφαίων καταστημάτων, [www.protopapadakis.blogspot.gr](http://www.protopapadakis.blogspot.gr)

*Seen: 05/10/2014*

Αχιλλέας Κωνσταντακόπουλος: Το Costa Navarino και το στοίχημα του ποιοτικού τουρισμού, [www.dealnews.gr](http://www.dealnews.gr)

*Seen: 05/10/2014*

3.000 υπογραφές για την τουριστική επένδυση στη Μεσσηνία, [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)

*Seen: 05/10/2014*

Το μεγάλο opening στον Ελλαδικό χώρο: Costa Navarino

[www.happyselly.wordpress.com](http://www.happyselly.wordpress.com)

*Seen: 05/10/2014*

Πέθανε ο κορυφαίος εφοπλιστής και ιδρυτής του Costa Navarino Βασ. Κωνσταντακόπουλος, [www.freecity.gr](http://www.freecity.gr)  
*Seen: 05/10/2014*

Costa Navarino: Ο ιδανικός προορισμός για παιδιά και νέους  
[www.travelpassion.gr](http://www.travelpassion.gr)  
*Seen: 05/10/2014*

Το επόμενο βήμα της Costa Navarino: Παραθεριστική κατοικία στον άμεσο σχεδιασμό  
[www.eleftheriaonline.gr](http://www.eleftheriaonline.gr)  
*Seen: 05/10/2014*

Διεθνής διάκριση για το Costa Navarino, [www.traveldailynews.gr](http://www.traveldailynews.gr)  
*Seen: 05/10/2014*

Στα δέκα καλύτερα παραθαλάσσια ξενοδοχεία η Costa Navarino, [www.news.gr](http://www.news.gr)  
*Seen: 05/10/2014*

Το Costa Navarino κατέκτησε την Ευρώπη – Απέσπασε τρεις διακρίσεις σε Παρίσι και Βιέννη, [www.businessawardseurope.com](http://www.businessawardseurope.com)  
*Seen: 05/10/2014*

Good News: "Καταιγίδα" διεθνών βραβείων για το Costa Navarino - το μεγάλο όραμα του Καπετάν - Βασίλη έδωσε πνοή σε όλη την Μεσσηνία!, [www.eirinika.gr](http://www.eirinika.gr)  
*Seen: 05/10/2014*

Στ. Θεοδωρίδης διευθύνων σύμβουλος TEMES: «Η Μεσσηνία χρειάζεται υποδομές πρόσβασης», [www.eleftheriaonline.gr](http://www.eleftheriaonline.gr)  
*Seen: 05/10/2014*

Παγκόσμια διάκριση για την Costa Navarino: Tourism for Tomorrow Awards 2014  
[www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)  
*Seen: 05/10/2014*

Νέα διάκριση της Costa Navarino στα World Travel Awards 2014,  
[www.fortunegreece.com](http://www.fortunegreece.com)  
*Seen: 05/10/2014*

## Τελικά Συμπεράσματα

Ο ελληνικός τουρισμός αποτελεί πυλώνα για την ελληνική οικονομία και το κλειδί για την ανάκαμψη αυτής με δεδομένο το πλήγμα που δέχτηκε από την κρίση που ξεκίνησε στα μέσα του 2010 και συνεχίζει να ταλανίζει την χώρα. Η σημασία του ελληνικού τουρισμού είναι βαθιά τυπωμένη στις σελίδες της ελληνικής ιστορίας καθώς από την εποχή του Ομήρου γίνεται λόγος για τον όρο της φιλοξενίας και τον Ξένιο Ζευς. Επί σειρά ετών ο ελληνικός τουρισμός κατείχε σημαντικό μερίδιο αγοράς καθώς ο συνδυασμός «ήλιος-θάλασσα» συγκινούσε και τον πιο απαιτητικό επισκέπτη. Με το πέρασμα των χρόνων ο ανταγωνισμός από γειτονικές χώρες που παρείχαν ένα πανομοιότυπο τουριστικό προϊόν με καλύτερες υποδομές και ποιοτικότερες παρεχόμενες υπηρεσίες έκανε την εμφάνιση του διεκδικώντας μερίδιο αγοράς και καταφέρνοντας να κερδίσει από την Ελλάδα ένα σημαντικό ποσοστό αυτού. Η μαζικότητα του ελληνικού τουρισμού, η μηδενική αναβάθμιση των υποδομών καθώς και το «παρωχημένο» πλέον προφίλ του τουριστικού προϊόντος συνδυασμένα με την κρίση που κατέρρευσε την ελληνική οικονομία, κλόνησε το πολιτικό σύστημα και εξαθλίωσε το βιοτικό επίπεδο των πολιτών μεταφέροντας στον τύπο των Ευρωπαϊκών κρατών εικόνες μιας κατεστραμμένης και επικίνδυνης χώρας που δε θύμιζε σε τίποτα την Ελλάδα της ιστορίας και του πολιτισμού, «βύθισαν» τα ποσοστά επισκεψιμότητας στο «πάτο» των άλλοτε φημισμένων ελληνικών θαλασσών. Έπειτα από τρία χρόνια συνεχόμενης ύφεσης του ελληνικού τουρισμού το 2013 οι ειδικοί αλλά και οι επιχειρηματίες του κλάδου είδαν τις αφίξεις να αυξάνονται γεγονός που κορυφώθηκε το 2014.

Όσον αφορά τον ξενοδοχειακό κλάδο πρόκειται για έναν από τους πιο ισχυρούς κλάδους που είναι αλληλένδετος με τον κλάδο του τουρισμού καθώς η ύπαρξη του ενός απαιτεί την ύπαρξη του άλλου. Στοιχεία που χαρακτηρίζουν τον ξενοδοχειακό κλάδο στη χώρα μας είναι η χαμηλής ποιότητας υποδομές, η έλλειψη ξενοδοχείων πολυτελείας(5 αστέρων), ο οικογενειακός χαρακτήρας που παρατηρείται έντονα στις ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες καθώς και η μαζική συγκέντρωση του μεγαλύτερου αριθμού αυτών στους κυριότερους τουριστικούς προορισμούς της χώρας. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι η ανάγκη για άμεση αναδιάρθρωση και επανατοποθέτηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος στην αγορά με παράλληλη ανάπτυξη των υποδομών της χώρας με άμεση προτεραιότητα των ξενοδοχειακών



επιχειρήσεων. Η αναδιάρθρωση αλλά και η λειτουργία γενικότερα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων καθορίζεται από το περιβάλλον που περικλείει την επιχείρηση. Οι αλλαγές που επέρχονται στο εξωτερικό περιβάλλον αυτής (οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό, τεχνολογικό) επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία και ανάπτυξη της και αποτελούν καθοριστικό παράγοντα επιβίωσης και κερδοφορίας της. Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε την μεταβολή που επήλθε στις αφίξεις των ξένων τουριστών τα έτη 2013 και 2014 και την επίδραση αυτού στον ξενοδοχειακό κλάδο λόγω της αλλαγής του εξωτερικού περιβάλλοντος της χώρας. Η σταθερότητα και εμπιστοσύνη που εμπνέει πλέον η χώρα στις Ευρωπαϊκές αγορές και συνεπώς στους δυνητικούς επισκέπτες σε συνδυασμό με την αλλαγή στη στρατηγική προώθησης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, η οποία εστιάζει σε ένα διαφορετικό είδος προσφερόμενου προϊόντος από το συνηθισμένο, που περικλείει την ανάδειξη του ιστορικού και πολιτιστικού πλούτου της χώρας σε συνδυασμό με τη γνωριμία του αλώβητου φυσικού περιβάλλοντος περικλειόμενα από την ανάπτυξη των υποδομών τόσο στον μεταφορικό τομέα όσο και στον ξενοδοχειακό κλάδο έχουν επιφέρει αύξηση των αφίξεων και επανατοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά.

Επιπλέον η διαφοροποίηση της στρατηγικής των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων τόσο ως προς την κουλτούρα όσο και προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών έχουν επιφέρει σημαντική αλλαγή στην αντιμετώπιση και την προσπάθεια ικανοποίησης των επιθυμιών του πελάτη. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν πρότυπα συστήματα διασφάλισης ποιότητας που τους επιτρέπουν να ελέγχουν και να βελτιώνουν συνεχώς τις λειτουργίες τους, να μειώνουν το κόστος αυτών και να επικεντρώνονται στην προσπάθεια παροχής ποιοτικών υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο προορισμός Costa Navarino. Πρόκειται για ένα σύνολο εγκαταστάσεων που η κατασκευή τους ξεκίνησε περίπου το 1997 στο νομό Μεσσηνίας και ολοκληρώθηκε 13 χρόνια μετά. Οι εγκαταστάσεις αυτές κατασκευάστηκαν με σεβασμό τόσο προς το περιβάλλον και την ιστορία της Μεσσηνιακής γης όσο και προς τον μελλοντικό επισκέπτη που ο οραματιστής θέλησε να του παρέχει μια ξεχωριστή εμπειρία που θα περικλείει τη γνωριμία του με την ιστορία του τόπου (τόσο σε ιστορικό-πολιτιστικό υπόβαθρο όσο και σε γαστρονομικό) και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών που θα ικανοποιούν τις ανάγκες του στο μέγιστο. Η υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από τη Costa Navarino αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα των πλεονεκτημάτων που

μπορεί να αποκτήσει μια τουριστική επιχείρηση. Έπειτα από μελέτη στη Costa Navarino μέσω της επίσκεψης μας στις εγκαταστάσεις αλλά και από τηλεφωνικές συνεντεύξεις με στελέχη διαφόρων τμημάτων αυτής καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι ο εν λόγω προορισμός αποτελεί μια περίπτωση βέλτιστης πρακτικής εφαρμογής ενός συστήματος ΔΟΠ. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε βάση των κριτηρίων επιτυχίας ενός συστήματος ΔΟΠ σύμφωνα με το μοντέλο MBNQA. Η υιοθέτηση των προτύπων πιστοποίησης ποιότητας ISO για το μεγαλύτερο ποσοστό των λειτουργιών του, ο μεγάλος αριθμός των διακρίσεων παρόλο το μικρό χρονικό διάστημα της λειτουργίας του, η περιβαλλοντική ευσυνειδησία που διαφαίνεται όχι μόνο από την υιοθέτηση του προτύπου αλλά και από συστήματα που εφαρμόζει ώστε να μην επιβαρύνει το περιβάλλον, από τη συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα προστασίας της χλωρίδας και πανίδας της περιοχής αλλά και την παροχή σχετικών εκπαιδεύσεων σε επισκέπτες και εργαζομένους, το άριστο εργασιακό περιβάλλον που εστιάζει στην εκπαίδευση και την αναγνώριση, οι πιστοποιημένοι προμηθευτές και τέλος η ηγεσία στο όραμα της οποίας αντικατοπτρίζεται η ανάγκη για ποιότητα που τέθηκε ως πρωταρχικός στόχος του οραματιστή κατά τη διαδικασία σχεδίασης των εγκαταστάσεων αποδεικνύουν την φιλοσοφία του προορισμού και την επικέντρωση του στις αρχές της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ σε μια ξενοδοχειακή μονάδα συμβάλλει στην παροχή διαφοροποιημένων ξενοδοχειακών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με κύριους άξονες αυτής τον πελατοκεντρισμό, την εξατομικευμένη εξυπηρέτηση, την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών των επισκεπτών και τη συνεχή διασφάλιση και ενδυνάμωση της ποιότητας. Επιπλέον ενισχύει τη περιβαλλοντική ευσυνειδησία, συμβάλλει στην ενδυνάμωση του προσωπικού, στον αυστηρό έλεγχο των προτύπων ποιότητας, στη μείωση του κόστους και στην ενίσχυση της φήμης της μονάδας.

Στην περίοδο που διανύουμε και με δεδομένη την επιρροή της κρίσης σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της χώρας θα πρέπει η ενίσχυση της ποιότητας και η εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών αυτής να αποτελέσει αναγκαία προϋπόθεση για την ορθή λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων. Η διαφοροποίηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος θα δώσει ώθηση στον ελληνικό τουρισμό, θα διευρύνει την ελληνική τουριστική αγορά και θα αναπτύξει νέες μορφές τουρισμού που θα αποτελέσουν πρόκληση για το δυνητικό τουρίστα που θα θελήσει να γνωρίσει. Γιατί ο

τουρισμός δεν είναι ένα απτό υλικό αγαθό που θα σου προσφέρει μια στιγμιαία ικανοποίηση, αλλά εμπειρία και ένα σύνολο αναμνήσεων που θα σε συντροφεύουν και θα σου θυμίζουν μια άλλη χώρα, μια διαφορετική κουλτούρα, έναν άλλο λαό. Διότι:

*«Ένα τοπίο δεν είναι, όπως το αντιλαμβάνονται μερικοί, κάποιο απλώς σύνολο γης, φυτών και υδάτων. Είναι η προβολή της ψυχής ενός λαού επάνω στην ύλη».*

*Οδυσσέας Ελύτης*

## Βιβλιογραφία

### *Ελληνική Βιβλιογραφία*

James P., «Μάνατζμέντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2004

Lictorish J Leonard- Jenkis L. Carson, « Μια εισαγωγή στον τουρισμό», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2004, επιμέλεια Πάρις Τσάρτας, Μετάφραση Κιτίδη Κατερίνα

Roger Doswell, Τουρισμός: Ο ρόλος του αποτελεσματικού μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2002

Ανδριώτης Κων/νος ,«Μάνατζμεντ τουριστικών επιχειρήσεων», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 2004

Βαρβαρέσος Στέλιος , «Τουρισμός: Έννοιες, μεγέθη, δομές», Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα 2000, β΄ έκδοση

Βαρβαρέσος Στέλιος, Σωτηριάδης Μάριος, «Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις», Αρχείο οικονομικής Ιστορίας, Αθήνα 2003

Γεωργόπουλος Νικόλαος, Στρατηγικό μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2004

Γεωργόπουλος Νικόλαος, «Στρατηγικό μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2013

Γιαννοπούλου Γεωργία, «Η ολική ποιότητα στον τουρισμό», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 2004

Δερβιτσιώτης Κώστας, «Διοίκηση Ολικής Παραγωγής- Σύγχρονες προσεγγίσεις», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 1993

Δερβιτσιώτης Κώστας, «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Interbooks, 2001

Ηγουμενάκης Νίκος, «Τουριστικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1999

Θερίου Νικόλαος, Στρατηγική Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005

Καλφιώτης Σταύρος, Εισαγωγή εις την θεωρίαν του τουρισμού, Εκδόσεις interbooks, Αθήνα 1976

Καραχοντζίδης Δημήτρης, Το Μανατζμέντ της τουριστικής επιχείρησης, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα 1994

Κέφης Βασίλης, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005

Κολτσιδόπουλος Γεώργιος, «Τουρισμός-Θεωρητική προσέγγιση», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 2001, 2<sup>η</sup> Έκδοση

Λαλούμης Δημήτρης, Κατσώνη Βασιλική «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εφαρμογή στον τουρισμό», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2010

Λαλούμης Δημήτριος, «Διοίκηση Ξενοδοχείων», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2002

Μπλάνας Γεώργιος «Δικτύωση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα 2003

Μπουραντάς Δημήτρης, «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002, 4<sup>η</sup> Έκδοση

Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2012

Πρωτοπαπαδάκης Ιωάννης, «Τουριστικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2003

Ρούπας Βασίλειος, Λαλούμης Δημήτρης, Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 1998

Σιταράς Θωμάς, Τζένος Χρήστος, «Μάρκετινγκ Τουρισμού και ποιοτική εξυπηρέτηση. Τουρίστες και ταξιδιώτες στη Σύγχρονη Ελλάδα, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2004

Σιώμκος Γεώργιος, Στρατηγικό μάρκετινγκ, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2004

Σωτηριάδης Μάριος, «Μάνατζμεντ ξενοδοχείων και επιχειρήσεων εστίασης και αναψυχής», Έκδοση Β΄. Εκδόσεις ΕΑΠ, Πάτρα 2000

Σωτηριάδης Μάριος, Φαρσάρη Ιωάννα, Εναλλακτικές και ειδικές μορφές τουρισμού, Εκδόσεις interbooks. Αθήνα 2009

Τερζίδης Κων/νος, μάνατζμεντ-στρατηγική προσέγγιση, Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα 2011

Τσάρτας Πάρις, «Τουρίστες, ταξίδια, τόποι: κοινωνιολογικές προσεγγίσεις στον τουρισμό», Εκδόσεις Εξάντας, Αθήνα 1996

Τσιότρας Γεώργιος, «Βελτίωση της ποιότητας», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 1995

Τσιότρας Γεώργιος, «Βελτίωση ποιότητας», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002, Β΄ Έκδοση

Κλαδική μελέτη της ICAP για τον ξενοδοχειακό κλάδο, Οκτώβριος 2012

### ***Ξένη Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία***

Arthur A. Thompson, A. J. Strickland, John E. Gamble, “Crafting and Executing Strategy: The quest for competitive advantage, macgraw-hill

Bohoris G.A., “A comparative assessment of some major quality awards”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 12 Iss: 9, pp.30 - 43

Dutka “AMA Handbook of customer satisfaction: A complete guide to research planning implementation”, NTC Business book, 1995

Evans, J., & Lindsay, W. (2008) “The Management and Control of Quality”, 7th edition. USA: Thomson South Western

Evans R.J., Lindsay M.W.(2010) “Managing for Quality and Performance Excellence”, USA: South Western Cengage Learning

Faruk Kerem Senturk (2012) “A Study to Determine the usage of strategic management tools in the hotel industry”, published by Elsevier

Garvin, D. (1990) “Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge”, New York: The Free Press

Gotzamani, K. (2005, Vol 54 No 8). “The implications of the new ISO 9000:2000 standards for certified organizations”. International Journal of Productivity and Performance Management , p 645-657

Grant R.M.(1998) “Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications”, Blackwell Business

Hans Magnus Ezensberger (August 1958) “A Theory Of Tourism”, first published at “Vergebliche Brandung der Feme: Eine theoriedes Tourismus”, Merkur126, 701-20

Heizer, J., & Render, B. (2008) “Operations Management”, 9th USA: Pearson Education

Hitt M.R.D. Ireland and R.E. Hoskisson(2001)“Strategic Management Competitiveness and Globalization”, West Publishing Company,

Johns, N. (1993) “Quality Management in the Hospitality Industry” Parts 1-3, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 4 (3 & 4) and Vol. 5 (1)

Kapiki S., Tatatri N.(2006) “Quality management in Tourism Accommodations: The European Flower” LIFE04 ENV/FR / 000340

Kotler P.(2000) “Strategic Management”, New Jersey, Prentice Hall, Tenth Edition

LawtonA.V(1991)“Creating a customer- centered culture”, Quality forum, vol 18, no 1

Nigel Evans, David Campbel, George Stonehouse (2003)“Strategic management for travel and tourism”, Elsevier, 1<sup>st</sup> edition

Oakland, J.S. (1989)“Total Quality Management”, Oxford: Butterworth-Heinemann

Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988) “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality”, Journal of Retailing, Spring

Porter E. M.(1996)“What is strategy”? Harvard Business Review

Porter E. M (1980)“Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, Free Press,

Porter E. M.(1997) “How competitive forces shape strategy”, Harvard business review

Psomas, E., & Fotopoulos, C. (2009, Vol 1 Iss:2) “Analysis of ISO 9001:2000 research findings and future research proposals”. International Journal of Quality and Service Sciences, p. 128-144



Srivastav, A. K.(2010, Vol 27 No 4)“Impact of ISO 9000 implementation on the organization”. International Journal of Quality & Reliability Management, p. 438460

Tzelepis, D., Tsekouras, K., Skuras, D., &Dimara, E.(2006, Vol 26 No 10)“The effects os ISO 9001 on firms productivity efficiency”, International Journal of Operations & Production Management, p. 1146-1165

Tsiakkiros A (2002) “strategic planning and education: the case of Cyprus”, the international journal of educational management, Bradford

Tsiotras G. & Gotzamani K.(1996)“ISO9000 as an entry key to TQM: The case of Greek industry”, International journal of quality & Reliability Management, Vol 13No. 4, , p.64-76

Walker, J. (2010) “Introduction to hospitality management”, London: Pearson Education

Walters D. & Lancaster G., “Implementing value strategy through the value chain”, Management Division, Vol 38, No 3, pp 10-178

Wheelen Thomas L. Hunger David J.(2012)“Strategic Management and Business Policy”, Pearson Education Inc., New Jersey, 13<sup>th</sup> edition

## **Ηλεκτρονικές Πηγές**

Financial Times: Η Ελλάδα επιβίωσε και πλέον μπορεί και να ακμάσει,

[www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)

*Seen: 23/05/13*

Economist: «Η Ελλάδα τολμά να ελπίζει, φοβάται να αποτύχει», [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)

*Seen: 23/05/13*

HATTA: «Κοινωνικό Συμβόλαιο για το Τουρισμό», [www.hotelandrestaurant.gr](http://www.hotelandrestaurant.gr)

*Seen: 12/06/13*

Liberation: Η Ελλάδα φοβίζει τους γάλλους τουρίστες, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)

*Seen: 23/05/13*

Ryanair: Μειώστε τους φόρους στα αεροδρόμια της Ελλάδας και θα έρθουν 10 εκατομμύρια νέοι τουρίστες, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)

*Seen: 23/05/13*

Έσπασαν τα ρεκόρ οι κρατήσεις Αυστριακών τουριστών για διακοπές στην Ελλάδα,

[www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)

*Seen: 23/05/13*

Έτσι θα σωθεί ο τουρισμός της χώρας: Η «συμφωνία» της Αθήνας για τη σωτηρία της τουριστικής σεζόν, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)

*Seen: 23/05/13*

Ελληνικός τουρισμός 2013: €11,9 δισ. έσοδα και 17,9 εκατ. Επισκέπτες, [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)

*Seen: 20/04/13*

Η Ευρωκρίση έπληξε και το τουριστικό ίματζ, [www.dw.de](http://www.dw.de)

*Seen: 23/05/13*

Η τεχνολογία δίνει ώθηση στον τουρισμό, [www.wtm.gr](http://www.wtm.gr)

*Seen: 23/05/13*

Νέο μοντέλο τουριστικής ανάπτυξης για την Ελλάδα - Εκσυγχρονίζονται ξενοδοχεία και καταλύματα με στόχο την άριστη ποιότητα, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)

*Seen: 23/05/13*

Οικονομική κρίση και τουρισμός. Καταστροφολογία ή πραγματικότητα;, [www.hotelandrestaurant.gr](http://www.hotelandrestaurant.gr)

*Seen: 13/06/13*

Οι συστάσεις της ΠΟΞ, [www.hotelandrestaurant.gr](http://www.hotelandrestaurant.gr)

*Seen: 12/10/13*

Παγωμένη η Ευρωπαϊκή αγορά, [www.hotelandrestaurant.gr](http://www.hotelandrestaurant.gr)

*Seen: 12/10/13*

Σουηδικό περιοδικό Expressen: Αυτοί είναι οι 17 ελληνικοί παράδεισοι για τους τουρίστες, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)

*Seen: 23/05/13*

Τι περιλαμβάνει η ελληνο-γαλλική συμφωνία που υπεγράφη για τον Τουρισμό, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)

*Seen: 23/05/13*

Το απρόσμενο «μπουμ» στον τουρισμό - Από 11 δισ. σε 18 δισ. τα έσοδα, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)

*Seen: 23/05/13*

Το καλοκαίρι της Ελλάδας: Αναμένεται «επέλαση» εκατομμυρίων τουριστών, [www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)

*Seen: 23/05/13*

Το χωροταξικό πλαίσιο: Νέο μοντέλο για τουριστική ανάπτυξη, [www.ethnos.gr](http://www.ethnos.gr)

Seen: 23/05/13

Τρομοκρατία, διαδηλώσεις, απεργίες διώχνουν τουρίστες από την Ελλάδα,

[www.iefimerida.gr](http://www.iefimerida.gr)

Seen: 23/05/13

Τουρισμός και κρίση, [www.hotelandrestaurant.gr](http://www.hotelandrestaurant.gr)

Seen: 23/05/13

ΕΕΔΕ, “Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία”,

[http://www.eede.gr/pdf/efqm\\_c2e\\_info.pdf](http://www.eede.gr/pdf/efqm_c2e_info.pdf)

ΕΛΟΤ, [www.elot.gr](http://www.elot.gr)

Γκαβέλα Σταματία, «ΕΛΟΤ EN ISO 9001 για την

Ποιότητα», [http://portal.tee.gr/portal/page/portal/SCIENTIFIC\\_WORK/scient\\_typopoiisi/ekdilwseis/2012%20DIAX.%20POIOTHTAS/EISIGISEIS%20DIAX%20POIOT/07.1.pdf](http://portal.tee.gr/portal/page/portal/SCIENTIFIC_WORK/scient_typopoiisi/ekdilwseis/2012%20DIAX.%20POIOTHTAS/EISIGISEIS%20DIAX%20POIOT/07.1.pdf)

Χαριτωνίδης Ν., «οι 8 αρχές της ποιότητας»

<http://www.cryologic.gr/library/downloads/Docs/Documents/8%20%CE%91%CE%A1%CE%A7%CE%95%CE%A3%20%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%91%CE%A3.pdf>

ASQ. (2010). “*Fresh Thinking on Innovation and Quality*” [www.asq.org](http://www.asq.org)

Seen: 15/01/2014 16:00

Crosby, <http://www.skymark.com/resources/leaders/crosby.asp>

Seen: 27/12/2013

Decarlo, Neil J, Sterett W Kent, History of the Malcolm Baldrige National Quality Award, 1990, <http://asq.org/qic/display-item/?item=12435>

Seen: 27/12/2013

EFQM, 2013 <http://www.efqm.org/>

ISO,2014 <http://www.iso.org/iso/home.html>

Joel E. Ross, Total Quality Management, published 7 june 2009:

<http://totalqualitymanagement.wordpress.com/2009/06/07/dr-joseph-juran/>

*Seen: 27/12/2013*

Joseph Juran, <http://www.skymark.com/resources/leaders/juran.asp>

*Seen: 27/12/2013*

J. Gerald Suarez, Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards

Deming, Joseph M. Juran, TQLO Publication No. 92-02 July 1992

<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a256399.pdf>

*Seen: 27/12/2013*

Malcolm Baldrige National Quality Award, <http://www.tqe.com/baldrige.html>

*Seen: 27/12/2013*

Quality gurus, <http://www.qualitygurus.com/gurus/list-of-gurus/philip-crosby/>

*Seen: 27/12/2013*

The foundation for the Malcolm Baldrige national quality award,2013

<http://www.baldrigepe.org/foundation/history.aspx>

*Seen: 27/12/2013*

The W. Edwards Deming Center for Quality, Productivity and Competitiveness at

Columbia Business School <http://www7.gsb.columbia.edu/deming/about/history>

*Seen: 27/12/2013*

Total Quality engineering, Malcolm Baldrige National Quality Awards,

<http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>

Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_M.\\_Juran](http://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_M._Juran)

*Seen: 27/12/2013*

Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/Philip\\_B.\\_Crosby](http://en.wikipedia.org/wiki/Philip_B._Crosby)

*Seen: 27/12/2013*

Wolfgang Saxon, Philip Crosby, 75, Developer of the Zero- Defects Concept,

Published: 22August 2001 by New York Times

<http://www.nytimes.com/2001/08/22/business/philip-crosby-75-developer-of-the-zero-defects-concept.html>

*Seen: 27/12/2013*

Επίσημες ιστοσελίδες Costa Navarino

[www.costanavarino.com](http://www.costanavarino.com)

[www.thewestincostanavarino.com](http://www.thewestincostanavarino.com)

[www.theromanoscstanavarino.com](http://www.theromanoscstanavarino.com)

Αχιλλέας Κωνσταντακόπουλος: Εφοπλιστής, παράδειγμα προς μίμηση

[www.newsbomb.gr](http://www.newsbomb.gr)

*Seen: 05/10/2014*

Το επόμενο βήμα της Costa Navarino Τουριστικές κατοικίες σε Πύλο και Ρωμανού

[www.dimos-pylou-nestoros.gr](http://www.dimos-pylou-nestoros.gr)

*Seen: 05/10/2014*

Γιώργος Χατζηιωσήφ: Συνέντευξη με τον λειτουργικό διευθυντή του Costa Navarino

[kourdistoportocali.com](http://kourdistoportocali.com)

*Seen: 05/10/2014*

Στέφανος Θεοδορίδης: Η Μεσσηνία είναι η μόνη περιοχή της Ελλάδος που έχει θετικό

GTP, [www.traveltimes.gr](http://www.traveltimes.gr)

*Seen: 05/10/2014*

Το success story της Μεσσηνίας και τα διδάγματα που μπορεί να αντλήσει η χώρα μας ως τουριστικός προορισμός, [www.protopapadakis.blogspot.gr](http://www.protopapadakis.blogspot.gr)

*Seen: 05/10/2014*

Navarino Icons. Μια συλλογή προϊόντων που έφτασε στα ράφια κορυφαίων καταστημάτων, [www.protopapadakis.blogspot.gr](http://www.protopapadakis.blogspot.gr)

*Seen: 05/10/2014*

Αχιλλέας Κωνσταντακόπουλος: Το Costa Navarino και το στοίχημα του ποιοτικού τουρισμού, [www.dealnews.gr](http://www.dealnews.gr)

*Seen: 05/10/2014*

3.000 υπογραφές για την τουριστική επένδυση στη Μεσσηνία, [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)

*Seen: 05/10/2014*

Το μεγάλο opening στον Ελλαδικό χώρο: Costa Navarino,

[www.happyselly.wordpress.com](http://www.happyselly.wordpress.com)

*Seen: 05/10/2014*

Πέθανε ο κορυφαίος εφοπλιστής και ιδρυτής του Costa Navarino Βασ.

Κωνσταντακόπουλος, [www.freecity.gr](http://www.freecity.gr)

*Seen: 05/10/2014*

Costa Navarino: Ο ιδανικός προορισμός για παιδιά και νέους, [www.travelpassion.gr](http://www.travelpassion.gr)

*Seen: 05/10/2014*

Το επόμενο βήμα της Costa Navarino: Παραθεριστική κατοικία στον άμεσο σχεδιασμό

[www.eleftheriaonline.gr](http://www.eleftheriaonline.gr)

*Seen: 05/10/2014*

Διεθνής διάκριση για το Costa Navarino, [www.traveldailynews.gr](http://www.traveldailynews.gr)

*Seen: 05/10/2014*

Στα δέκα καλύτερα παραθαλάσσια ξενοδοχεία η Costa Navarino, [www.news.gr](http://www.news.gr)

*Seen: 05/10/2014*

Το Costa Navarino κατέκτησε την Ευρώπη – Απέσπασε τρεις διακρίσεις σε Παρίσι και Βιέννη, [www.businessawardseurope.com](http://www.businessawardseurope.com)

*Seen: 05/10/2014*

Good News: "Καταιγίδα" διεθνών βραβείων για το Costa Navarino - το μεγάλο όραμα του Καπετάν - Βασίλη έδωσε πνοή σε όλη την Μεσσηνία!, [www.eirinika.gr](http://www.eirinika.gr)

*Seen: 05/10/2014*

Στ. Θεοδωρίδης διευθύνων σύμβουλος ΤΕΜΕΣ: «Η Μεσσηνία χρειάζεται υποδομές πρόσβασης», [www.eleftheriaonline.gr](http://www.eleftheriaonline.gr)

*Seen: 05/10/2014*

Παγκόσμια διάκριση για την Costa Navarino: Tourism for Tomorrow Awards 2014  
[www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)

*Seen: 05/10/2014*

Νέα διάκριση της Costa Navarino στα World Travel Awards 2014  
[www.fortunegreece.com](http://www.fortunegreece.com)

*Seen: 05/10/2014*

Εναλλακτικός τουρισμός, [www.investingreece.gr](http://www.investingreece.gr)

The free encyclopedia wikipedia, [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, [www.itep.gr](http://www.itep.gr)

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, [www.grhotels.gr](http://www.grhotels.gr)

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο: Απολογισμός 2013- Προβλέψεις 2014, [www.atlantis-santorini.net](http://www.atlantis-santorini.net), Νοέμβριος 2013



Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

Τράπεζα της Ελλάδος, [www.bankofgreece.gr](http://www.bankofgreece.gr)

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, [www.sete.gr](http://www.sete.gr)

Η ιστορία της Μεσσηνίας, [www.magicmessinia.gr](http://www.magicmessinia.gr)

## Παράρτημα

### Το Αμερικανικό βραβείο Malcolm Baldrige



Το βραβείο Malcolm Baldrige δημιουργήθηκε και καθιερώθηκε από τους Αμερικανούς το 1988. Πρόκειται για ένα από τα πιο ισχυρά βραβεία ολικής ποιότητας στις ΗΠΑ και δεν θα ήταν υπερβολή να πούμε και σε όλο τον κόσμο. Σημαντικό είναι να τονίσουμε ότι τα κριτήρια επιχειρηματικής αριστείας του βραβείου καθιέρωσαν ένα πλαίσιο για την ενσωμάτωση των αρχών και των πρακτικών της ολικής ποιότητας σε όλους τους οργανισμούς.

Στις αρχές της δεκαετίας του '80 και παρατηρώντας τη μείωση της παραγωγής των Ηνωμένων Πολιτειών, το Αμερικανικό κέντρο ποιότητας και παραγωγικότητας (The American Productivity and Quality Center (APQC)) μετά από πολλές συσκέψεις στο λευκό οίκο πρότεινε τη δημιουργία και καθιέρωση ενός βραβείου ποιότητας, όμοιο με αυτό του Deming στην Ιαπωνία. Το βραβείο αυτό θα αποτελούσε μια πρόκληση για τους οργανισμούς, οι οποίοι στην προσπάθεια να το κερδίσουν θα συμμορφώνονταν με τα κανονισμό-πλαίσιο που θα είχε θεσπιστεί και θα αποτελούσε προαπαιτούμενο κριτήριο. Η έκθεση που συντάχθηκε πρότεινε τα κριτήρια-απαιτήσεις του Αμερικανικού βραβείου ποιότητας να ήταν οι ίδιες με αυτές του βραβείου Deming. Το βραβείο αυτό επικεντρωνόταν στα παρακάτω: (Evans, Lindsay, 2011)<sup>103</sup>

- ☞ Να βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας και παραγωγικότητας των Αμερικανικών οργανισμών, μέσω της επικείμενης βράβευσης-αναγνώρισης και της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της αύξησης των κερδών.
- ☞ Να θεσπίσει κατευθυντήριες γραμμές και κριτήρια για τις βιομηχανικές και άλλες επιχειρήσεις με σκοπό την αξιολόγηση των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας τους.
- ☞ Να παρέχουν συγκεκριμένη καθοδήγηση για τις επιχειρήσεις εκείνες που θα θελήσουν να μάθουν νέους τρόπους διοίκησης που αποσκοπούν σε καλύτερη ποιότητα παραγωγής όπως επίσης και λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με

<sup>103</sup>Evans, Lindsay, the management and control of quality, international edition, 8<sup>th</sup> edition, south western 2011

βραβευμένες επιχειρήσεις που άλλαξαν τη κουλτούρα τους και κατάφεραν να υπερέχουν.

Το όνομα του βραβείου οφείλεται στον Malcolm Baldrige, γραμματέα του υπουργείου εμπορίου από το 1981 έως το 1987. Το βραβείο απονέμεται σε αμερικανικές επιχειρήσεις και οργανισμούς ή σε παραρτήματα ξένων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται εντός των συνόρων των ΗΠΑ και έχουν διακριθεί για τις επιδόσεις τους σε ότι αφορά στην ανάπτυξη και υλοποίηση ενός συστήματος παροχής προϊόντων και υπηρεσιών εξαιρετικής ποιότητας. Ο αριθμός των επιχειρήσεων και οργανισμών που μπορούν να κερδίσουν το βραβείο κάθε έτος είναι μέχρι δύο για κάθε μια από τις τρεις διαφορετικές κατηγορίες που υπάρχουν και φαίνονται παρακάτω:<sup>104</sup>

1. Επιχειρήσεις/μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί
2. Εκπαιδευτικά ιδρύματα
3. Νοσηλευτικά ιδρύματα

Σύμφωνα με την Αμερικανική κοινωνία ποιότητας, η οποία είναι υπεύθυνη για την υποστήριξη τη διαδικασία εξέτασης των αιτήσεων, στην προετοιμασία των απαραίτητων εγγράφων και στη διοικητική υποστήριξη, οι κατηγορίες των επιχειρήσεων που βραβεύονται είναι έξι και σε κάθε μια από αυτές κάθε χρόνο μπορεί να βραβευτεί μόνο μια. Οι έξι κατηγορίες είναι οι εξής<sup>105</sup>:

1. Βιομηχανικές/κατασκευαστικές επιχειρήσεις
2. Εταιρείες παροχής υπηρεσιών
3. Μικρές επιχειρήσεις(όχι πάνω από 500 άτομα)
4. Εκπαιδευτικά ιδρύματα(από το 1999 και μετά)
5. Νοσηλευτικά ιδρύματα(από το 1999 και μετά)
6. Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί

Τα κριτήρια του συγκεκριμένου βραβείου είναι ιδιαίτερα αυστηρά και απαιτητικά και κάθε χρόνο αναθεωρούνται ώστε να αγγίζουν όλες τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων λεπτομερώς. Ο αριθμός των εταιρειών που αιτούνται κάθε χρόνο τη συμμετοχή τους στη διαδικασία αξιολόγησης είναι περίπου 30.000. τα κριτήρια

---

<sup>104</sup>Malcolm Baldrige National Quality Award, <http://www.tqe.com/baldrige.html>

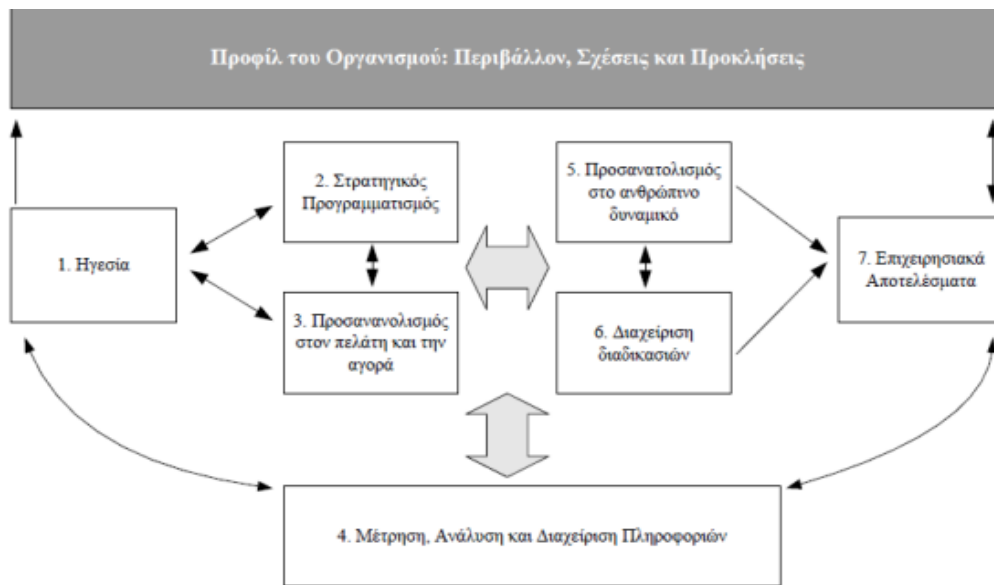
<sup>105</sup>Total Quality engineering, “Malcolm Baldrige National Quality Awards”, <http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>

καλύπτουν τους τομείς α) της στρατηγικής, β) του ανθρώπινου δυναμικού, γ) των διαδικασιών παραγωγής και λειτουργίας και δ) των σχέσεων του πελάτη.

Τα κριτήρια είναι επτά στο σύνολό τους και παρουσιάζονται διαγραμματικά παρακάτω.(Μπλάνας, 2003)<sup>106</sup> Τα κριτήρια είναι:

1. Ηγεσία
2. Στρατηγικός σχεδιασμός και προγραμματισμός ποιότητας
3. Εστίαση στον πελάτη
4. Πληροφορία και ανάλυση
5. Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και διοίκηση
6. Διαχείριση της διαδικασίας ποιότητας και των εκτελούμενων διεργασιών
7. Ποιότητα και λειτουργικά αποτελέσματα

**Σχήμα 3.6. : Τα επτά κριτήρια του βραβείου Malcolm Baldrige**



Πηγή:Μπλάνας Ν., 2003

<sup>106</sup>Μπλάνας Ν. Γ., «Δικτύωση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα 2003

## Συστήματα διασφάλισης ποιότητας

### ISO 9001:2008



Το ISO 9001:2008 καθορίζει τα κριτήρια για ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κάθε οργάνωση μεγάλη ή μικρή ανεξάρτητα από τον τομέα της δραστηριότητας. Άλλωστε όπως προαναφέρθηκε το ISO 9001:2008 υλοποιείται από πάνω από ένα εκατομμύριο επιχειρήσεις σε πάνω από 170 χώρες.

Το ISO 9001:2008 αποτελείται από οκτώ αρχές Διαχείρισης ποιότητας. Οι αρχές αυτές θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως αλληλοσυνδεδεμένα στοιχεία μιας σωστής πρακτικής διαχείρισης και να εφαρμόζονται από οποιονδήποτε οργανισμό θέλει να εφαρμόσει τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Οι αρχές διαχείρισης ποιότητας επινοήθηκαν για να χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση του οργανισμού ώστε αυτή να τον διοικεί και να τον κατευθύνει με συστηματικό τρόπο βελτιώνοντας συνεχώς την απόδοσή του. Το ISO 9001:2008 αποτελεί την τελευταία ανασκόπηση των προτύπων ISO και εστιάζει σε απαιτήσεις σχετικές με την νομοθεσία και το περιβάλλον εργασίας(Γκαβέλα Σ., 2012)<sup>107</sup>. Πιο συγκεκριμένα:

#### **1. Εστίαση στον πελάτη(Customer Focus)**

Οι οργανισμοί εξαρτώνται από τους πελάτες τους και για το λόγο αυτό θα πρέπει να κατανοούν και να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.

#### **2. Ηγεσία (Leadership)**

Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να καθορίζει την πολιτική ποιότητας και τους στόχους, ώστε να παρέχει κατεύθυνση στον οργανισμό. Πρέπει να δημιουργείται κατάλληλο περιβάλλον ώστε το προσωπικό να μπορεί να συνεισφέρει ενεργά στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τη αυτήν.

#### **3. Συμμετοχή των ανθρώπων(Involvement of People)**

---

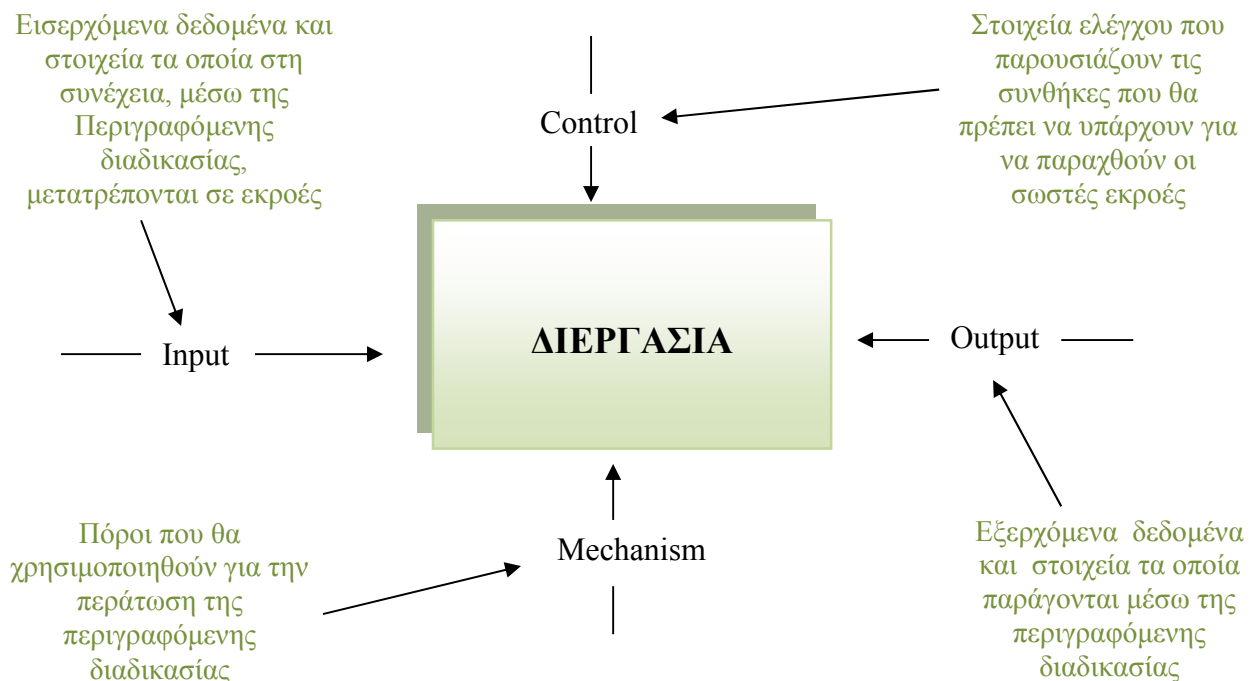
<sup>107</sup> Γκαβέλα Σταματία, «ΕΛΟΤ EN ISO 9001 για την Ποιότητα», 2012  
[http://portal.tee.gr/portal/page/portal/SCIENTIFIC\\_WORK/scient\\_typopoiisi/ekdilwseis/2012%20DIAX.%20POIOTHTAS/EISIGISEIS%20DIAX%20POIOT/07.1.pdf](http://portal.tee.gr/portal/page/portal/SCIENTIFIC_WORK/scient_typopoiisi/ekdilwseis/2012%20DIAX.%20POIOTHTAS/EISIGISEIS%20DIAX%20POIOT/07.1.pdf)

Η συμμετοχή των ανθρώπων γίνεται με αφετηρία την επικοινωνία με τον πελάτη και τη μεταφορά της σχετικής πληροφορίας από αυτόν προς όλα τα άτομα της επιχείρησης που εμπλέκονται. Στόχος είναι η συμμετοχή όλων των ατόμων του οργανισμού με σκοπό την πλήρη ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη. Η επικοινωνία μεταξύ των μερών πρέπει να καταγράφεται, ενώ η παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τις γραπτές αυτές οδηγίες.

#### 4. Διεργασιακή Προσέγγιση στη Διοίκηση (Process Approach to Management)

Το επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματικά, όταν οι ενέργειες και οι σχετικοί πόροι διαχειρίζονται ως διεργασία. Ως διεργασία νοείται κάθε δραστηριότητα ή σύνολο δραστηριοτήτων που χρησιμοποιεί πόρους με σκοπό την μετατροπή εισερχομένων σε αποτελέσματα. Η εφαρμογή ενός συστήματος διεργασιών σε έναν οργανισμό, ο εντοπισμός αυτών καθώς και των αλληλεπιδράσεών τους και η διαχείρισή τους για την παραγωγή του επιθυμητού αποτελέσματος ονομάζεται « διεργασιακή προσέγγιση».

#### Διάγραμμα Περιγραφή διεργασίας



Πηγή: Γκαβέλα Σ., 2012

### **5. Συστημική Προσέγγιση στη Διοίκηση (System Approach to Management)**

Οι διεργασίες πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους με τρόπο που να συγκροτούν ένα ενιαίο σύστημα, που να εστιάζει στην εκπλήρωση των πελατειακών και νομικών απαιτήσεων. Τα σχέδια ενεργειών πρέπει να περιλαμβάνουν όλες τις λειτουργίες που συνδέονται με την ποιότητα, ξεκινώντας από την αρχική επαφή με τον πελάτη και καταλήγοντας στην παράδοση και παρακολούθηση της ικανοποίησης του. Ο εντοπισμός, κατανόηση και διαχείριση των αλληλοεξαρτώμενων διεργασιών ως ένα σύστημα συνεισφέρει στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της επίτευξης των στόχων.

### **6. Συνεχής βελτίωση(Continual Improvement)**

Το σύστημα ενός οργανισμού θα πρέπει να βελτιώνεται διαρκώς γεγονός που θα πρέπει να αποτελεί μόνιμο στόχο αυτού. Η υιοθέτηση προληπτικών μέτρων, όπως η εκπαίδευση και οι εσωτερικές επιθεωρήσεις, είναι απαραίτητη έτσι ώστε να αποφευχθούν πιθανά προβλήματα που θα θέσουν σε κίνδυνο τη λειτουργία της επιχείρησης.

### **7. Λήψη Αποφάσεων Βάσει Γεγονότων(Factual Approach to Decision Making)**

Οι αποφάσεις για να είναι επιτυχείς θα πρέπει να βασίζονται στην ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών. Για το λόγο αυτό η εφαρμογή συστημάτων συλλογής, επεξεργασίας και επικοινωνίας δεδομένων και πληροφοριών θεωρείται απαραίτητη. Η πληροφορία θα πρέπει να συλλέγεται με τρόπο αμερόληπτο και αντικειμενικό και όπου είναι δυνατόν από ανεξάρτητη πηγή.

### **8. Σχέσεις Αμοιβαίου Οφέλους με Προμηθευτές(Customer Beneficial Supplier Relationships)**

Οι σχέσεις αμοιβαίου οφέλους μεταξύ των πελατών και των προμηθευτών είναι σχέσεις αλληλεξάρτησης και συμβάλλει στην καλύτερη ποιότητα, οικονομική συνέπεια και σταθερότητα συνεργασίας.

(Χαριτωνίδης Ν.)<sup>108</sup>

---

<sup>108</sup> Χαριτωνίδης Ν., «οι 8 αρχές της ποιότητας»  
<http://www.cryologic.gr/library/downloads/Docs/Documents/8%20%CE%91%CE%A1%CE%A7%CE%95%CE%A3%20%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%91%CE%A3.pdf>

## ISO 14001:2008



Είναι γεγονός ότι την εποχή που διανύουμε το περιβάλλον και η διαφύλαξη αυτού αποτελεί μείζον θέμα τόσο για τις οικονομικές μονάδες όσο και για την πολιτεία γενικότερα. Οι οικονομικές μονάδες λόγω της ευαισθησίας των καταναλωτών σε αυτό προσπαθούν διαρκώς να επιδείξουν μια ουσιαστική περιβαλλοντική επίδοση ελέγχοντας τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις ενεργούν με τον τρόπο αυτό στα πλαίσια μιας αυστηρής νομοθεσίας, ενώ μέσω της εφαρμογής οικονομικών και πολιτικών μέτρων φροντίζουν για την προστασία του περιβάλλοντος και της αειφόρου ανάπτυξης.

Πολλές επιχειρήσεις διεξάγουν περιβαλλοντικούς ελέγχους και επιθεωρήσεις για να αξιολογήσουν την περιβαλλοντική τους επίδοση. Ορισμένες φορές οι έλεγχοι δεν είναι επαρκείς για να διασφαλιστεί ότι αυτή η επίδοση όχι μόνο ικανοποιεί αλλά και ότι θα συνεχίσει να ικανοποιεί τις νομικές απαιτήσεις που απορρέουν από την πολιτική της εταιρείας. Προκειμένου να είναι αποτελεσματικές οι προσπάθειες κρίνεται σκόπιμο να εξάγονται μέσα σε ένα δομημένο σύστημα διαχείρισης του περιβάλλοντος ενσωματωμένο στη συνολική δραστηριότητα της επιχείρησης. (Κέφης, 2005)

Οι επιχειρήσεις οι οποίες απαιτούν μεγαλύτερη αναγνώριση για ευρύ φάσμα θεμάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, επιδιώκουν την απόκτηση του προτύπου ISO 14000 «Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης- Γενικές κατευθυντήριες οδηγίες για αρχές, συστήματα και τεχνικές υποστήριξης».

Το πρότυπο ISO 14000 δημιουργήθηκε το 1996 ενώ προηγήθηκε το EMAS το 1995 και το αναθεωρημένο BS750 το 1994. Σημαντικό είναι να τονίσουμε ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση άρχισε να λαμβάνει περιβαλλοντικά μέτρα μόλις το 1993 ενώ το 1955 έγινε για πρώτη φορά στο Πρίνστον των ΗΠΑ το Διεθνές Συνέδριο για το περιβάλλον, 10 χρόνια μετά τις καταστροφικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις που άφησε ο δεύτερος παγκόσμιος πόλεμος.

(Κέφης, 2005)



Σκοπός των προτύπων ISO 14000 είναι να συνδράμουν ώστε οι επιχειρήσεις να δρουν στο φυσικό περιβάλλον χωρίς να το καταστρέφουν. Τα οφέλη που μπορεί να έχει μια επιχείρηση από την εισαγωγή και εφαρμογή ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, είναι κυρίως τα εξής:

- ∞ Ταυτόχρονη συστηματική προσέγγιση και επίτευξη των περιβαλλοντικών και επιχειρηματικών στόχων
- ∞ Κέρδη από την εξοικονόμηση φυσικών πόρων
- ∞ Μείωση του κόστους επεξεργασίας και απόρριψης λυμάτων
- ∞ Βελτίωση της γενικής εικόνας της επιχείρησης προς το ευρύ κοινό
- ∞ Ελαχιστοποίηση των προστίμων από παραβάσεις της νομοθεσίας.

(ISO Organization, 2014)

## HACCP



Όλες οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται στη βιομηχανία τροφίμων υποχρεούνται από το νόμο να διασφαλίσουν ότι επαρκείς διαδικασίες ασφάλειας αναγνωρίζονται, εφαρμόζονται, διατηρούνται και επανεξετάζονται με βάση τις ακόλουθες αρχές οι οποίες χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη του συστήματος HACCP ( Hazard Analysis and Critical Control Points - Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου).

Το HACCP είναι μια συστηματική προσέγγιση(μέσω της ανάπτυξης ενός συστήματος) με την οποία αναγνωρίζονται, αξιολογούνται και εκτιμούνται η επικινδυνότητα (πιθανότητα παρουσίας) και η σοβαρότητα (ένταση και έκταση συμπτωμάτων που προκαλούνται) των μικροβιολογικών, χημικών και φυσικών κινδύνων οι οποίοι επηρεάζουν δυσμενώς την ασφάλεια των τροφίμων και ποτών. Σκοπός του συστήματος HACCP είναι να θέσει κάτω από έλεγχο όλους τους κινδύνους, έτσι ώστε το παραγόμενο τρόφιμο να είναι σχετικά ασφαλές.

Το σύστημα HACCP λειτουργεί προληπτικά, ελέγχοντας με συστηματικό τρόπο τα μεγέθη(μέσω των ορίων τους), που ελέγχουν τους εν δυνάμει κινδύνους, σε αντιδιαστολή με την πρακτική της εκ των υστέρων επαλήθευσης ή μη της ασφάλειας.

Το σύστημα HACCP ( Hazard Analysis and Critical Control Points - Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου) χρησιμοποιείται για τους ακόλουθους σκοπούς:

- ☞ ανάλυση των πιθανών κινδύνων στη λειτουργία μιας επιχείρησης παραγωγής τροφίμων.
- ☞ αναγνώριση και έλεγχο των σημείων σε εκείνες τις λειτουργίες από τις οποίες μπορεί να προκύψουν κίνδυνοι για τα τρόφιμα
- ☞ αναγνώριση και εφαρμογή αποτελεσματικού ελέγχου και παρακολούθησης.

☞ Το σύστημα HACCP όπως και όλα τα συστήματα διαχείρισης διέπεται από τις ακόλουθες επτά αρχές που καθορίζουν την εφαρμογή του προτύπου.

☞

☞ Αρχή 1

☞ Προσδιορισμός των πιθανών κινδύνων σε όλα τα στάδια της παραγωγής του προϊόντος. Κατά την εφαρμογή της αρχής αυτής γίνεται αξιολόγηση της πιθανότητας εμφάνισης και της σοβαρότητας των κινδύνων καθώς επίσης και προσδιορισμός προληπτικών μέτρων για αποφυγή των κινδύνων αυτών.

☞ Αρχή 2

☞ Προσδιορισμός των σημείων/ διεργασιών/ φάσεων/ λειτουργίας, που μπορεί να ελεγχθούν ώστε να εξαφανίσουν τον κίνδυνο ή να ελαχιστοποιήσουν την πιθανότητα εμφάνισης του(CCP's).

☞ Αρχή 3

☞ Καθορισμός των κρίσιμων ορίων για τις ελεγχόμενες παραμέτρους σε κάθε CCP, ώστε να εξασφαλιστεί αργότερα ότι κάθε CCP θα βρίσκεται υπό έλεγχο.

☞ Αρχή 4

☞ Εγκατάσταση μηχανισμών(μέσω ανάπτυξης συστήματος) παρακολούθησης των CCP'S μέσα από πρόγραμμα δοκιμών ή παρατηρήσεων. Καθιέρωση διαδικασιών(οδηγιών) επεξεργασίας των αποτελεσμάτων παρακολούθησης, για την ρύθμιση της παραγωγής και τη διατήρησή της «υπό έλεγχο».

☞ Αρχή 5

- ☞ Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών οι οποίες πρέπει να εκτελεστούν όταν οι μηχανισμοί παρακολούθησης δείξουν ότι κάποιο CCP είναι εκτός ελέγχου(απόκλιση από κρίσιμο όριο).
- ☞ Αρχή 6
- ☞ Εγκατάσταση συστήματος τεκμηρίωσης και αρχειοθέτησης
- ☞ Αρχή 7
- ☞ Εγκατάσταση συστήματος επαλήθευσης της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος HACCP.

(Ινστιτούτο ερευνών και μελετών-Ι.Ε.ΜΕ/ Κ.Ε.Ε.Ε.)

## ISO 22000

### Λόγοι δημιουργίας προτύπου

ISO 22000

Η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου τροφίμων οδήγησε σε αύξηση της πολυπλοκότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας τροφίμων και σε σοβαρές επιπτώσεις κατά την εμφάνιση των κινδύνων για την ασφάλεια τροφίμων. Η ευρεία περιβαλλοντική ρύπανση και οι αστοχίες στον περιορισμό της επιμόλυνσης των τροφίμων από περιβαλλοντικούς ρυπαντές ή από συνήθεις πρακτικές παραγωγής και επεξεργασίας, ενίσχυσαν την ανησυχία των πολιτών για τη διακινδύνευση από την κατανάλωση των τροφίμων. Η εμπειρία από τις διατροφικές κρίσεις είναι ότι οι κίνδυνοι εντοπίζονται σε επόμενα στάδια, μακριά από το σημείο εισαγωγής τους όπου ο περιορισμός τους είναι αδύνατος. Οι εμπορικές συνέπειες για τη βιομηχανία τροφίμων φαίνονταν δυσβάσταχτες. Η ανάγκη για επικοινωνία και πληροφόρηση για την προέλευση των τροφίμων και των συστατικών τους και τις συνθήκες που μπορεί να επηρεάσουν την ασφάλεια τροφίμων για τον έγκαιρο εντοπισμό των κινδύνων και τον έλεγχο τους έγινε πιο επιτακτική. Παράλληλα η βελτίωση των αναλυτικών τεχνικών βοήθησε στον εντοπισμό των ανεπιθύμητων ουσιών ακόμη και σε απειροελάχιστες περιεκτικότητες, στην έγκαιρη ενημέρωση αρχών, κοινού και επιχειρήσεων τροφίμων. Η μείωση του χρόνου και του κόστους των αναλύσεων θα βοηθούσε στον εντοπισμό των κινδύνων πλησιέστερα του σημείου εισαγωγής και υπό προϋποθέσεις, στην πιο αποτελεσματική διαχείρισή τους.

Για όλους τους ανωτέρω λόγους κρίθηκε αναγκαία η δημιουργία ενός νέου προτύπου που θα διασφάλιζε τον αποτελεσματικό έλεγχο των τροφίμων κατά μήκος όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Το νέο πρότυπο ΕΛΟΤ EN **ISO 22000:2005** «Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας Τροφίμων- Απαιτήσεις για τους οργανισμούς της αλυσίδας τροφίμων», εκδόθηκε από τον διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης – ISO τον Σεπτέμβριο του 2005 και στις 29 Σεπτεμβρίου 2005 υιοθετήθηκε από τον ΕΛ.Ο.Τ.

### **Εφαρμογή ISO 22000**

Το πρότυπο ISO 22000 αποσκοπεί στην εναρμόνιση, σε παγκόσμια κλίμακα, του τρόπου εφαρμογής των διεθνώς αποδεκτών αρχών HACCP (Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου) από τις επιχειρήσεις της αλυσίδας τροφίμων ώστε να διατίθενται ασφαλή τρόφιμα στον καταναλωτή. Σκοπός του προτύπου είναι η διασφάλιση του αποτελεσματικού ελέγχου των τροφίμων κατά μήκος όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Προϋπόθεση για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων ώστε να προσδιορίζονται τα μέτρα ελέγχου των κινδύνων είναι η ύπαρξη αποτελεσματικών συστημάτων ιχνηλασιμότητας σε όλη την έκταση της αλυσίδας τροφίμων. Το νέο πρότυπο συνδυάζει τις απαιτήσεις τόσο ενός Συστήματος διαχείρισης της Υγιεινής και Ασφάλειας Τροφίμων Haccp (ΕΛΟΤ 1416), όσο και τις απαιτήσεις ενός Συστήματος διαχείρισης Ποιότητας (ISO 9001:2000). Βασικό χαρακτηριστικό του προτύπου ISO 22000 είναι ότι έχει πεδίο εφαρμογής όλους τους άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενους στην εφοδιαστική αλυσίδα, ανεξαρτήτως του μεγέθους της επιχείρησης, μέχρι τον τελικό καταναλωτή. Το πρότυπο ISO 22000 προσφέρει εκτενέστερη εφαρμογή των αρχών του Haccp με προσέγγιση συστήματος και όχι προϊόντος, εξασφαλίζοντας μία ενιαία παγκόσμια προσέγγιση στην ασφάλεια των τροφίμων, αντικαθιστώντας όλα τα υφιστάμενα μεμονωμένα εθνικά πρότυπα ασφάλειας τροφίμων. Παράλληλα, προσφέρει πλήρη εναρμόνιση με τις απαιτήσεις της ελληνικής νομοθεσίας καθώς και με το ISO 9001:2000. Το ISO 22000 μπορεί να εφαρμοστεί μόνο του ή σε συνδυασμό με άλλα πρότυπα της οικογένειας του ISO, π.χ. ISO 14001: Σύστημα Περιβαλλοντικής διαχείρισης, ([www.elot.gr](http://www.elot.gr), 2008).

Όπως αναφέρεται παραπάνω η δομή και η διάθρωση του νέου προτύπου ISO 22000 είναι ανάλογη του προτύπου ISO 9001, έχοντας προσδιορίσει και ενσωματώσει τις απαιτήσεις για τη διασφάλιση Ασφάλειας Τροφίμων. Μερικές όμως από τις

διαφοροποιήσεις μεταξύ των ήδη υπαρχόντων Εθνικών Προτύπων και του ISO 22000 είναι:

☞ επέκταση του πεδίου εφαρμογής του προτύπου για να περιληφθούν όλες οι επιχειρήσεις της αλυσίδας τροφίμων από την παραγωγή ζωοτροφών και την πρωτογενή παραγωγή αλλά και οι επιχειρήσεις έμμεσα εμπλεκόμενες στην αλυσίδα τροφίμων, όπως προμηθευτές εξοπλισμών, συσκευασιών, κτηνιατρικών φαρμάκων, καθαριστικών, απολυμαντικών, που μπορεί να εισάγουν κινδύνους στην αλυσίδα τροφίμων με τα προμηθευόμενα υλικά ή υπηρεσίες.

☞ «οι κίνδυνοι που απαιτούν έλεγχο» περιλαμβάνουν τους κινδύνους που διαχειρίζονται με CCP (κρίσιμα σημεία ελέγχου, ουσιαστικά με συνεχή ή παρακολούθηση με επαρκή συχνότητα για την έγκαιρη λήψη διορθωτικών ενεργειών) αλλά και μέσω προαπαιτούμενων προγραμμάτων (παρακολούθηση με πιο αραιή συχνότητα).

☞ προβλέπονται διαδικασίες για ανταπόκριση σε έκτακτα περιστατικά για την αντιμετώπιση κινδύνων που δεν περιλαμβάνονται συνήθως στην ανάλυση κινδύνων, όπως κίνδυνοι από φυσικές καταστροφές, περιβαλλοντική επιμόλυνση, διακοπή ρεύματος, βιοτρομοκρατία.

☞ πέραν των απαιτήσεων για την εσωτερική επικοινωνία εντός της επιχείρησης, προστίθενται απαιτήσεις για την εξωτερική επικοινωνία, ανάμεσα στις επιχειρήσεις της αλυσίδας τροφίμων αλλά και με αρχές και σχετικούς με την ασφάλεια τροφίμων οργανισμούς.

([www.elot.gr](http://www.elot.gr), 2008)

### **Βασικές διεργασίες ISO 22000**

Το ISO 22000 ως πρότυπο για τα συστήματα διαχείρισης της ασφάλειας τροφίμων με βάση τις αρχές HACCP για την παροχή ασφαλών τελικών προϊόντων και τροφίμων, περιλαμβάνει τις παρακάτω διεργασίες σε αντιστοιχία με το ISO 9001:2000.

- ☞ Μελέτη/σχεδιασμός, λειτουργία και παρακολούθηση της λειτουργίας των προληπτικών μέτρων ελέγχου των κινδύνων για την ασφάλεια τροφίμων (Κεφ. 7)
- ☞ Εποπτικές διεργασίες αξιολόγησης, επικαιροποίησης και βελτίωσης (Κεφ.8)
- ☞ Διοικητικές διεργασίες και διεργασίες διάθεσης πόρων (Κεφ. 5 και 6)

Η μελέτη περιλαμβάνει την ανάλυση κινδύνων για τον καθορισμό των αναγκαίων προληπτικών μέτρων ελέγχου και το σχεδιασμό του συστήματος παρακολούθησης για λειτουργία σύμφωνα με τα προβλεπόμενα και για έγκαιρο εντοπισμό και χειρισμό των αποκλίσεων. Η **ανάλυση κινδύνων** είναι η κρίσιμη διεργασία για το σωστό σχεδιασμό του ΣΔΑΤ και περιλαμβάνει:

- ✓ τον εντοπισμό των πιθανών κινδύνων και τον προσδιορισμό του αποδεκτού επιπέδου κινδύνου στο τελικό προϊόν
- ✓ την αξιολόγηση των κινδύνων για τον προσδιορισμό των κινδύνων που απαιτούν έλεγχο
- ✓ την επιλογή των κατάλληλων προληπτικών μέτρων ελέγχου και του τρόπου παρακολούθησης τους, είτε με CCP ή με προαπαιτούμενα προγράμματα

Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσδιορίζουν το αποδεκτό επίπεδο κινδύνου στο παραδοτέο προϊόν, από:

- ☒ Όρια νομοθεσίας ή κανονιστικά έγγραφα
- ☒ Απαιτήσεις πελάτη / προβλεπόμενη χρήση
- ☒ Επιστημονική βιβλιογραφία
- ☒ Επαγγελματική εμπειρία

Τα εφαρμοζόμενα ή προτεινόμενα προληπτικά μέτρα ελέγχου πρέπει να συνδεθούν με τους συγκεκριμένους κινδύνους και το απαιτούμενο επίπεδο ελέγχου, να αξιολογηθούν για την αποτελεσματικότητά τους μεμονωμένα και σε συνδυασμό με τ' άλλα μέτρα, να εξετασθεί ο τρόπος και η εφικτότητα παρακολούθησης και κατόπιν να ενταχθούν στο σύστημα.

### **Οφέλη υιοθέτησης προτύπου**

Τα αναμενόμενα οφέλη από την εφαρμογή του προτύπου είναι:

- ☒ Βέλτιστη κατανομή πόρων/ εντός της επιχείρησης και της αλυσίδας τροφίμων
- ☒ Δυναμική επικοινωνίας/προμηθευτές, πελάτες, αρχές, άλλα ενδιαφερόμενα μέρη
- ☒ Έμφαση στα προαπαιτούμενα/ στις συνθήκες και μέτρα υγιεινής, στο σχεδιασμό προληπτικών μέτρων με συνέπεια τη μείωση των τελικών ελέγχων και των αστοχιών
- ☒ Καλύτερη τεκμηρίωση
- ☒ Δημιουργία εμπιστοσύνης, με προαπαιτούμενο την αξιοπιστία του συστήματος διαχείρισης που βασίζεται στην εξασφάλιση των προϋποθέσεων για την επίτευξη

σταθερών αποτελεσμάτων δηλαδή των διοικητικών διεργασιών και διάθεσης πόρων και των εποπτικών λειτουργιών (Κεφ. 5,6 και 8)

Οι προϋποθέσεις επιτυχίας είναι:

- ☞ Αποδοχή απ' όλους τους συντελεστές της αλυσίδας τροφίμων παγκοσμίως
- ☞ Ύπαρξη αξιόπιστων δεδομένων (π.χ πιστοποιητικών) στην επικοινωνία ανάμεσα στις επιχειρήσεις της αλυσίδας τροφίμων για την προέλευση και προορισμό των τροφίμων, τις συνθήκες παραγωγής και επεξεργασίας που μπορεί να επηρεάσουν την ασφάλεια
- ☞ Επικοινωνία με αρχές, ευρύ κοινό στη βάση αντικειμενικών δεδομένων

## Στρατηγική και ποιότητα στον κλάδο του τουρισμού

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### Στρατηγική –Γενικά:

1. Σε ποια χαρακτηριστικά των παρεχόμενων υπηρεσιών και με ποιούς τρόπους επιδιώκει το Costa Navarino να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές του; Ποιο το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Costa Navarino;
2. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα αδύνατα και ποια τα δυνατά σημεία του Costa Navarino;
3. Ποιοι οι τρόποι προσέγγισης των δυνητικών πελατών σας; Στοχεύετε στην ελληνική αγορά ή στην αγορά του εξωτερικού;
4. Το Costa Navarino ξεκίνησε τη λειτουργία του στην «καρδιά» της οικονομικής κρίσης που έπληττε και πλήττει τη χώρα. Πως επηρέασε και επηρεάζει κρίση το Costa Navarino; Ποιες οι στρατηγικές κινήσεις που χρησιμοποιεί το ξενοδοχείο ώστε να περάσει αλώβητο από το χτύπημα της και να καθιερωθεί στον κλάδο;
5. Η εποχικότητα του ελληνικού βαθμού έχει επηρεάσει το Costa Navarino; Αν ναι, σε τι βαθμό;
6. Με αφορμή το βραβείο “*best workplaces 2013*” που έχετε λάβει τι ρόλο παίζει ο εργαζόμενος για το Costa Navarino; Ποιες οι συνθήκες εργασίας που επιβάλλονται από τη διοίκηση και ποιος ο στόχος αυτών;

#### Ποιότητα- Συστήματα διασφάλισης Ποιότητας:

1. Η πρόσφατη οικονομική κρίση επηρέασε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών; Αν ναι με ποιόν τρόπο και σε ποιο βαθμό;
2. Ποια η σημασία της ποιότητας για το Costa Navarino;
3. Ποια τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας που εφαρμόζει το Costa Navarino;
4. Ποια είναι τα κίνητρα υιοθέτησης των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας από την εταιρεία σας και ποια τα οφέλη από την εφαρμογή τους;
5. Διενεργείτε εσωτερικές επιθεωρήσεις; Αν ναι πόσο συχνά τις πραγματοποιείτε και σε ποια τμήματα;



6. Πως μετράτε την ικανοποίηση των πελατών σας και πως χρησιμοποιείτε τα αποτελέσματα αυτής ώστε να βελτιώσετε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σας; Τι εργαλεία μέτρησης χρησιμοποιείτε;
7. Ποιο εργαλείο ανίχνευσης παραπόνων των πελατών σας χρησιμοποιείτε και πως τα διαχειρίζεστε;
8. Ποια είναι η διαδικασία μέτρησης των παραπόνων; Πως χρησιμοποιείτε τη μέθοδο της συλλογής και ανάλυσης αυτών ώστε να βελτιώσετε τις υπηρεσίες σας; Έχουν όλα τα παράπονα την ίδια σημασία για το Costa Navarino; Αν όχι πως γίνεται η κατηγοριοποίηση αυτών;
9. Πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η ύπαρξη πιστοποιητικού ποιότητας του προμηθευτή με ISO ή άλλο παρόμοιο πρότυπο κατά την αξιολόγηση υποψήφιου προμηθευτή και την τελική επιλογή;
10. Γενικότερα πόσο καθοριστικός πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος της ποιότητας των υπηρεσιών για τον πελάτη και τη γενικότερη εικόνα της επιχείρησης;

## ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΣΚΕΨΗ ΣΤΗ COSTA NAVARINO



Ο καπετάν Βασίλης Κωνσταντακόπουλος. Οραματιστής και ιδρυτής της Costa Navarino.  
(φωτογραφία με την ιστορία της Costa Navarino που βρίσκεται στις εγκαταστάσεις(agora))



*Το ψηλότερο και μοναδικό κτίριο των εγκαταστάσεων που είναι εμφανές από το δρόμο. Όλα τα κτίρια των εγκαταστάσεων είναι εμφανή μόνο από ψηλά.*



*Το βραβευμένο Anazoe spa της Costa Navarino που εκτείνεται σε ένα χώρο 4.000 τ.μ.*





*Φωτογραφίες από την είσοδο στο Anazoe spa*



*Προϊόντα από τη συλλογή της Costa Navarino*



Η «αγορά» της Costa Navarino....



.....στην οποία στεγάζονται παραδοσιακές ταβέρνες, καφέ(kafeineio)και καταστήματα





*Στην κατασκευή του The Westin Resort υπερισχύει η ύπαρξη της πέτρας....*



*...σε αντίθεση με το The Romanos που υπερισχύει το μάρμαρο*

COSTA  
NAVARINO  
Golf Experience



*Το βραβευμένο golf της Costa Navarino προσφέρει την εμπειρία του αθλήματος σε ένα τοπίο με ποικιλόμορφη τοπογραφία και θέα προς τη θάλασσα*





*Από τις 6 Οκτωβρίου 2014 η Costa Navarino φιλοξενεί την παγκόσμια παρουσίαση του νέου μοντέλου Passat της Volkswagen, όπου περισσότεροι από 20.000 στελέχη και αντιπρόσωποι από όλο τον κόσμο έχουν φιλοξενηθεί στις εγκαταστάσεις της.*



*Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κο Κουτσοκόστα Γιώργο, training coordinator της Costa Navarino, για την ξενάγηση στις εγκαταστάσεις του προορισμού καθώς και για τις πληροφορίες που μου παρείχε κατά τη διάρκεια αυτής.*