



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων -
Μάνατζμεντ Τουρισμού

Διπλωματική εργασία

***“Στρατηγική διαφοροποίηση και συμπεριληπτική
διαχείριση τουριστικών επιχειρήσεων”***

Πουλουπάτη Πολυξένη

Πειραιάς

2024



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANATZMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού: MBA-Tourism Management» με τίτλο:

“Στρατηγική διαφοροποίηση και συμπεριληπτική διαχείριση τουριστικών επιχειρήσεων”

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας

Όνοματεπώνυμο: Πολυξένη Πουλουπάτη

Ημερομηνία 04-04-2024

“ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ”

ΠΟΥΛΟΥΠΑΤΗ ΠΟΛΥΞΕΝΗ

Σημαντικοί όροι: συμπερίληψη, στρατηγική, στρατηγική διαφοροποίησης, τουρισμός, τουριστική επιχείρηση

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πραγματεύεται το ρόλο της συμπεριληπτικής διαχείρισης ως στρατηγική διαφοροποίησης σε επιχειρήσεις τουρισμού. Η ανάγκη των τουριστικών επιχειρήσεων για επιβίωση και στρατηγική διαφοροποίηση είναι επιτακτική, αφού δραστηριοποιούνται σε έναν απαιτητικό και συνεχώς εξελισσόμενο κλάδο. Αυτή η μελέτη, επιδιώκει να ερευνήσει πώς η σύνδεση της συμπερίληψης με τη διαφοροποίηση μπορεί να οδηγήσει σε μία βιώσιμη ανάπτυξη και εδραίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τουριστικό τομέα. Μέσα από μία εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση, η μελέτη θέτει μία θεωρητική βάση για τον γενικό όρο της συμπερίληψης και τις έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η έρευνα προχωρά με τις εκφάνσεις της συμπερίληψης στις βασικές τουριστικές επιχειρήσεις δηλαδή σε καταλύματα, μεταφορικές επιχειρήσεις, επιχειρήσεις εστίασης και τουριστικά γραφεία. Έπειτα, παρουσιάζει τη συμπερίληψη ως στρατηγική διαφοροποίησης, προβάλλοντας τα θετικά αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει, τους ενδεχόμενους κινδύνους και τους τρόπους για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που έχει προέλθει από τη συμπερίληψη ως στρατηγική διαφοροποίησης. Τέλος, μέσω ποιοτικής έρευνας, διερευνάται το ξενοδοχείο Athens Capital Hotel Center ως μελέτη περίπτωσης ενός ξενοδοχείου που έχει υιοθετήσει τη συμπερίληψη και στοχεύει στην παροχή μοναδικών υπηρεσιών, χωρίς αποκλεισμούς. Γεφυρώνοντας το θεωρητικό υπόβαθρο με την πράξη, η διατριβή αυτή στοχεύει να συνεισφέρει ένα σύνολο γνώσεων για τη συμπερίληψη και τη στρατηγική, ενώ παράλληλα να προσφέρει μία ουσιαστική καθοδήγηση σε επιχειρήσεις που καταβάλλουν προσπάθεια να ευδοκιμήσουν και να εδραιωθούν σε ένα δυναμικό τουριστικό τοπίο, ενισχύοντας την ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς και στερεότυπα.

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες σε όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκησης επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για την καθοριστική συμβολή τους στην απόκτηση του μεταπτυχιακού μου διπλώματος, αλλά κυρίως στον κύριο Βαρελά Σωτήριο, επόπτη της μεταπτυχιακής μου διατριβής, για την αμέριστη κατανόηση και την άριστη καθοδήγησή του, ώστε να καταστεί η εκπόνησή της διατριβής αυτής εφικτή.

Ευχαριστώ πολύ, την κυρία Ρούσσου Ντέμι, *Personal Assistant to General Manager and Quality Manager* του *Athens Capital City Center Hotel*, για τη στήριξη και τον χρόνο που διέθεσε για την πραγματοποίηση της μελέτη περίπτωσης της έρευνας αυτής.

Η ολοκλήρωση αυτής της διατριβής θα ήταν αδύνατη χωρίς την ανεκτίμητη στήριξη της οικογένειάς μου και όλων αυτών των ανθρώπων που θεωρώ οικογένεια.

Ευχαριστώ όλους από καρδιάς.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 ^ο	7
Η έννοια της συμπερίληψης	7
Εισαγωγή.....	7
1.1. Ετυμολογία και Ορισμός Συμπερίληψης.....	7
1.2. Ιστορική αναδρομή συμπερίληψης.....	9
1.3. Αξιοσημείωτες αναφορές.....	9
1.4. Σημασία και οφέλη της συμπερίληψης	11
1.5. Η συμπερίληψη σε κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό, πολιτιστικό περιβάλλον 13	
1.6. Εμπόδια συμπερίληψης και ομάδες ατόμων που τα αντιμετωπίζουν	15
Πηγές 1 ^{ου} Κεφαλαίου.....	20
Κεφάλαιο 2ο	22
Βασικές αρχές στρατηγικής	22
Εισαγωγή.....	22
2.1. Η έννοια της στρατηγικής.....	22
2.2. Η σημασία της στρατηγικής	24
2.3. Η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	26
2.4. Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ	26
2.5. Η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ	28
2.6. Η στρατηγική διαφοροποίησης	29
Πηγές 2 ^{ου} κεφαλαίου	32
Κεφάλαιο 3ο	34
Η συμπερίληψη στις τουριστικές επιχειρήσεις	34
Εισαγωγή.....	34
3.1. Καταλύματα	34
3.2. Μεταφορικές επιχειρήσεις επιβατών	36
3.3. Επιχειρήσεις εστίασης.....	39
3.4. Τουριστικά γραφεία.....	41
3.5. Εσωτερικό επίπεδο και ανθρώπινο δυναμικό τουριστικών επιχειρήσεων.....	42
Πηγές 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	45
Κεφάλαιο 4 ^ο	47
Η συμπερίληψη ως στρατηγική διαφοροποίησης.....	47
Εισαγωγή.....	47
4.1. Ορισμός	47

4.2. Σημασία και πλεονεκτήματα.....	48
4.3. Προκλήσεις και κίνδυνοι	50
4.4. Συγκριτικό πλεονέκτημα και διατήρησή του	53
Πηγές 4 ^{ου} Κεφαλαίου.....	56
Ερευνητικό μέρος	57
Κεφάλαιο 5 ^ο	57
Μελέτη Περίπτωσης: Το ξενοδοχείο Athens Capital Center Hotel - MGallery Collection του ομίλου Accor	57
Εισαγωγή.....	57
5.1. Μεθοδολογία	57
5.2. Ο όμιλος Accor.....	63
5.3. Accor και συμπερίληψη.....	64
5.4. Η MGallery Collection	67
5.5. Γενικές πληροφορίες για το Athens Capital Center Hotel	68
5.6. Δράσεις και εφαρμογές συμπερίληψης του Athens Capital Center Hotel..	76
Πηγές 5 ^{ου} Κεφαλαίου.....	88
Κεφάλαιο 6 ^ο	91
Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	91
Συμπεράσματα	91
Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	92
Πηγές 6 ^{ου} Κεφαλαίου.....	93
Πηγές	94

Κεφάλαιο 1^ο

Η έννοια της συμπερίληψης

Εισαγωγή

Τί είναι η συμπερίληψη; Είναι μία έννοια πρόσφατη ή μία έννοια με ιστορία; Αφορά μόνο την κατανόηση του διαφορετικού ή υπερβαίνει την απλή ανεκτικότητα; Η ερμηνεία της συμπερίληψης έγκειται στη δυνατότητά της να καταργεί τα εμπόδια, να ενθαρρύνει την κατανόηση και να σφυρηλατεί συνδέσεις μεταξύ των διαφορετικών ανθρώπων, καλλιεργώντας έτσι έναν κόσμο πιο δίκαιο, πιο συμπονετικό και πιο ανθεκτικό. Καθώς η ιστορία ξετυλίγεται, πολυάριθμες φωνές με επιρροή έχουν υπερασπιστεί την έννοια της συμπερίληψης, υποστηρίζοντας τα δικαιώματα και την αξιοπρέπεια των περιθωριοποιημένων ομάδων και ωθώντας κοινωνικές αλλαγές με μεγαλύτερη ενότητα και δικαιοσύνη. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα παρουσιαστεί ο ορισμός της συμπερίληψης, τονίζοντας τη σημασία και τα οφέλη της και αναγνωρίζοντας τις ιστορικές προσωπικότητες που μίλησαν και έδρασαν για τη συμπερίληψη.

1.1. Ετυμολογία και Ορισμός Συμπερίληψης

Η “συμπερίληψη” αποτελεί έναν όρο δύσκολο στον ορισμό καθώς συνίσταται από πολλές έννοιες. Για αυτό το λόγο, δεν συναντάται στη βιβλιογραφία ένας βασικός ολοκληρωμένος ορισμός. Συχνά εμφανίζεται σε άρθρα που αφορούν την αποδοχή της διαφορετικότητας, την εκπαίδευση, αλλά και τις επιχειρήσεις, συμπεριλαμβάνοντάς την ως μέσο στρατηγικής.

Στα ελληνικά χρησιμοποιείται ο όρος “*συμπερίληψη*” ως αποτέλεσμα πιστής μετάφρασης του όρου “*inclusion*” που προέρχεται από το ρήμα “*include*” στα αγγλικά που μεταφράζεται “*συμπεριλαμβάνω*” και κατ’ επέκταση προκύπτει ο όρος “*συμπερίληψη*”. Ενώ, το ρήμα “*include*” προέρχεται από το λατινικό ρήμα “*includere*”. Στα ελληνικά η ετυμολογία της λέξης “*συμπεριλαμβάνω*” είναι η εξής “*συν + περί + λαμβάνω*” που σημαίνει περιλαμβάνω κάτι μαζί με κάτι άλλο, περιέχω κάτι επιπλέον. Η “*συμπερίληψη*” εμφανίστηκε ως όρος το 1988, (Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας,

Μπαμπινιώτης, Ε' έκδοση. 2019) εντούτοις, έχει ξεκινήσει τα τελευταία χρόνια και λαμβάνει την εννοιολογική του υπόσταση. Στο Μείζον Ελληνικό Λεξικό (Τεγόπουλος-Φυτράκης, 1977) η σημασία της "συμπερίληψης" είναι το αποτέλεσμα του ρήματος "συμπεριλαμβάνω". Υπάρχει αφθονία κειμένων και άρθρων στην ελληνική γλώσσα αναφορικά με τη συμπερίληψη αλλά δεν ασπάζονται τον όρο, συνεπώς προτείνεται στους μελετητές να επεξεργάζονται τις έρευνες αυτές με διακριτικότητα και προσοχή (Αγγελίδης, 2011).

Με απλά λόγια, η συμπερίληψη είναι μία έννοια που ταυτίζεται με την αποδοχή της διαφορετικότητας και της αξίας κάθε ατόμου και τη δημιουργία της αντίληψης πως όλοι ανήκουμε οπουδήποτε. Θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί επιπλέον, πως είναι η μη ύπαρξη εμποδίων για την εισαγωγή κάπου και η αποδέσμευση από κάθε είδους στερεότυπο. Είναι μία διαδικασία με αποστολή την ελαχιστοποίηση των διακρίσεων. (Barton L., 2003). Είναι ισότητα και αναγνώριση της κοινής ανθρώπινης φύσης μας.

Τί δεν είναι όμως συμπερίληψη; Συμπερίληψη δεν σημαίνει να εμπεριέχεται ένα άτομο ή ένας αριθμός ατόμων σε ένα σύνολο αλλά να περιθωριοποιείται, είτε να βρίσκεται δίπλα στο σύνολο ή κοντά του. Συμπερίληψη είναι να είναι καθένας ενσωματωμένος στο σύνολο, να συνυπάρχει αρμονικά και να μην ξεχωρίζει υπό τη σκιά αδιάκριτων βλεμμάτων. Όπως επίσης συμπερίληψη δε σημαίνει κάποιος να καταφέρνει να ενσωματωθεί σε ένα σύνολο ξεπερνώντας τα εμπόδια που υπάρχουν. Συμπερίληψη είναι να μην υπάρχουν εμπόδια για κανέναν.

Τέλος, η εξής θεωρία αναφορικά με τη συμπερίληψη στο εργασιακό περιβάλλον, βοηθά στην περαιτέρω κατανόηση της έννοιας. Για να αισθάνεται κάποιος ότι συμπεριλαμβάνεται σε ένα περιβάλλον εργασίας πρέπει να υπάρχουν τα εξής δύο χαρακτηριστικά, να καλύπτονται οι εξής δύο ανάγκες, "το ανήκειν" να νιώθει δηλαδή ότι ανήκει σε αυτή την ομάδα και η μοναδικότητα, να αισθάνεται δηλαδή παράλληλα και μοναδικός μέσα σε αυτή (Shore et al, 2011). Η καλλιέργεια της αίσθησης του "ανήκειν" είναι απαραίτητη, αλλά αν η "τιμή εισδοχής" είναι ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να εγκαταλείψουν τα μοναδικά χαρακτηριστικά τους, τότε σημαίνει πως το άτομο δε βιώνει την αληθινή συμπερίληψη. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος αναγνωρίζεται για τη μοναδικότητά του, ως ένας μεγαλύτερος σε ηλικία υπάλληλος που τον σέβονται για την πολυετή εμπειρία και την πλέον αυταπόδεικτη εξειδίκευσή του στο αντικείμενο εργασίας, αλλά δεν καλείται να συμμετάσχει σε συναντήσεις ή κοινωνικές δραστηριότητες που διοργανώνει η υπόλοιπη ομάδα. Άρα, η ανάγκη του για μοναδικότητα ικανοποιείται αλλά όχι η ανάγκη του να ανήκει στην ομάδα, κατ' επέκταση δεν βιώνει συμπερίληψη. Οι εργαζόμενοι, συνεπώς, πρέπει να αντιληφθούν ότι είναι αξιότιμα μέλη της ομάδας

εργασίας μέσω της ικανοποίησης και για τις δύο ανάγκες, του να ανήκουν στο σύνολο και του να αισθάνονται μοναδικοί μέσα σε αυτό.

1.2. Ιστορική αναδρομή συμπερίληψης

Η καταγωγή της συμπερίληψης, ως έννοια, έλκεται από το χώρο της ειδικής εκπαίδευσης. Εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 σαν μία καινούργια ιδέα αναφορικά με τη θέση των ατόμων με ειδικές ανάγκες. Αφορούσε τη διεκδίκηση των οργανώσεων που προασπίζονταν τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία, για διευκολύνσεις, με σκοπό την απόκτηση μίας ισότιμης θέσης στην κοινωνία και όχι απλώς μία θεραπεία για την αναπηρία τους. (Λαμπροπούλου & Παντελιάδου)

Η UNESCO ήταν εκείνη που μίλησε επίσημα πρώτη για συμπερίληψη το 1994 με τη Διακήρυξη της Σαλαμάνκα, στη Σαλαμάνκα της Ισπανίας, όπου καλούσε τις κυβερνήσεις όλων των κρατών – μελών να υιοθετήσουν ένα σχέδιο για τη δράση των ατόμων με αναπηρίες ή / και ιδιαίτερες ανάγκες ως προς την εκπαίδευση και να καθιερωθεί το “συμπεριληπτικό σχολείο” και η “Εκπαίδευση για όλους”. Στο συγκεκριμένο συνέδριο παρευρέθηκαν τριακόσιοι σύνεδροι προερχόμενοι από ενενήντα δύο κυβερνήσεις και είκοσι πέντε οργανισμούς από όλο τον κόσμο, με κοινό όραμα, να καλύπτεται το δικαίωμα κάθε παιδιού για εκπαίδευση και το εκπαιδευτικό σύστημα να μεριμνεί και να προσαρμόζεται σε κάθε εκπαιδευτική ανάγκη κάθε παιδιού, να σέβεται τις ιδιαιτερότητές του και να δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον αυτές. Η διακήρυξη ωθεί όλες τις κυβερνήσεις – μέλη να ενδυναμώσουν το εκπαιδευτικό τους σύστημα θεσπίζοντας νόμους που βασίζονται στην αρχή της “Συμπεριληπτικής εκπαίδευσης”.

Έτσι διανοίχτηκε το μονοπάτι προς τη “Συμπεριληπτική εκπαίδευση”, δηλαδή τη συλλογική πρόσβαση των παιδιών σε δραστηριότητες, την αποστασιοποίηση των μαθητών με ειδικές ανάγκες από κάθε δυσκολία και τις ίσες ευκαιρίες για ακαδημαϊκή εξέλιξη. Αυτή ήταν και η αρχή της έννοιας της συμπερίληψης που έδωσε το εναρκτήριο λάκτισμα για τη χρήση της και σε άλλους κλάδους της επιστήμης και πτυχές της ζωής.

1.3. Αξιοσημείωτες αναφορές

Κάνοντας μία ιστορική αναδρομή μπορεί κανείς να ισχυριστεί πως πολλοί μίλησαν για συμπερίληψη πολύ πριν εμφανιστεί ο όρος. Ο Νέλσον Μαντέλα ήταν από εκείνους που ισχυριζόταν πως η αγάπη για τους άλλους απορρέει πιο εύκολα από το μίσος από μέσα μας και πως κανείς δε γεννήθηκε για να μισεί κάποιον άλλο για το χρώμα, την εθνικότητα, την καταγωγή ή τη θρησκεία του. Ο Μάρτιν Λούθερ Κινγκ προασπιζόταν τα δικαιώματα των αφροαμερικανών και μαχόταν για την ισότητά τους με τους λευκούς. Αυτά, είναι ελάχιστα από τα παραδείγματα που συναντώνται στο παρελθόν με άξονες την ισότητα και την αποδοχή του διαφορετικού.

Αργότερα, έχοντας πια φανερωθεί ο όρος της συμπερίληψης αξίζει να σημειωθούν αναφορές όπως οι παρακάτω. Η Μαλάλα Γιουσαφζάι είναι μία Πακιστανικής καταγωγής ακτιβίστρια η οποία τασσόταν υπέρ του νόμιμου δικαιώματος των κοριτσιών στην εκπαίδευση και τη συμπερίληψη αυτών στα σχολεία, μία περίοδο κατά την οποία η παρουσία των κοριτσιών στα σχολεία απαγορευόταν λόγω της κατάληψης της πόλης της Μινγκόρα του βορειοδυτικού Πακιστάν από τους Ταλιμπάν. Προωθούσε ενεργά σε παγκόσμιο επίπεδο την ένταξη στην εκπαίδευση, τονίζοντας τη σημασία της παροχής εκπαιδευτικών ευκαιριών για κάθε παιδί, αλλά ιδιαίτερα για τα κορίτσια, ενώ σε ηλικία δεκαεπτά ετών κατέκτησε Νόμπελ Ειρήνης που την τιμούσε για τη μάχη που έδωσε για τα δικαιώματα των κοριτσιών στην εκπαίδευση.

Ο Ντέσμοντ Τούτου ήταν κληρικός της Αγγλικανικής εκκλησίας με νοτιοαφρικανική καταγωγή ο οποίος οραματιζόταν τη Νότια Αφρική ως ένα Έθνος-Ουράνιο τόξο και ως μία "συμπεριληπτική ανθρώπινη κοινότητα". Ήταν φανατικός πολέμιος του απαρτχάιντ, ενώ η ακτιβιστική του δραστηριότητα περιλάμβανε ενέργειες για ίσα δικαιώματα έγχρωμων και λευκών, κοινή αντιμετώπιση στην εκπαίδευση και κατάργηση της απέλασης από τη Νότια Αφρική. Εκτός των βραβείων Νόμπελ που έχει κατακτήσει για τη συνεισφορά του στο κίνημα έναντι του απαρτχάιντ έχει λάβει και βραβείο του ιδρύματος Ωνάση. (Tutu Desmond, 1994)

Ο Νιλ ντεΓρας Τάισον ως αστροφυσικός και επιστήμονας επικοινωνίας, έχει μιλήσει για τη σημασία της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης στα πεδία STEM, δηλαδή στους τομείς των Φυσικών Επιστημών, της Τεχνολογίας, της Επιστήμης των Μηχανικών και των Μαθηματικών. Ο Τάισον τονίζει τη σημασία της εξέλιξης στη σταδιοδρομία της επιστήμης και τη σημασία της παροχής ίσων ευκαιριών στην εκπαίδευση, με στόχο την άρση των φραγμών που εμποδίζουν τη διαφορετική συμμετοχή σε επιστημονικούς κλάδους. Μέσω της δημόσιας δέσμευσής του, των διαλέξεων και των εμφανίσεων στα μέσα ενημέρωσης, ο Τάισον ενθαρρύνει άτομα από κάθε υπόβαθρο να ακολουθήσουν μία σταδιοδρομία στην επιστήμη. Τονίζει την αξία των

διαφορετικών προοπτικών στην επιστημονική έρευνα, αναγνωρίζοντας ότι η συμπερίληψη προωθεί την καινοτομία και εξαπλώνει τα όρια της γνώσης. Η υπεράσπιση του Τάισον υπογραμμίζει την ανάγκη για συστημικές αλλαγές για τη δημιουργία ενός πιο δίκαιου και διαφορετικού τοπίου στην επιστημονική κοινότητα.

Ο Στίβεν Χόκινγκ υποστήριξε τη συμμετοχικότητα με διάφορους τρόπους. Ήταν ένας εξαιρετικός φυσικός του οποίου η συμβολή στην κατανόηση του σύμπαντος είναι μνημειώδης. Παρά τους σωματικούς περιορισμούς λόγω της νόσου του κινητικού νευρώνα που αντιμετώπιζε, ο Χόκινγκ αποτέλεσε αυταπόδεικτο παράδειγμα συμπερίληψης στην επιστήμη, αφού συμμετείχε ενεργά στον επιστημονικό λόγο, σπάζοντας τα εμπόδια και δείχνοντας ότι οι αναπηρίες δεν χρειάζεται να περιορίζουν τη συνεισφορά ή τη φωνή κάποιου. Επιπλέον, μίλησε για ευρύτερα κοινωνικά ζητήματα, τονίζοντας τη σημασία της ένταξης των ατόμων με αναπηρία στην εκπαίδευση, την επαγγελματική ζωή και την κοινωνία γενικότερα. Η ανθεκτικότητα και τα επιτεύγματα του Χόκινγκ υπογράμμισαν τις τεράστιες δυνατότητες και την αξία που φέρνουν τα άτομα με αναπηρία στο τραπέζι, υποστηρίζοντας έναν κόσμο που δεν περιλαμβάνει αποκλεισμούς, όπου τα talέντα και οι ικανότητες του καθενός αναγνωρίζονται και εκτιμώνται, ανεξάρτητα από τη φυσική τους κατάσταση. Η συνηγορία του συνεχίζει να εμπνέει τις προσπάθειες για την καθιέρωση μιας κοινωνίας χωρίς εμπόδια και πιο προσβάσιμη για το σύνολο.

1.4. Σημασία και οφέλη της συμπερίληψης

Η συμπερίληψη είναι ένας ουσιαστικός ακρογωνιαίος λίθος του κοινωνικού μας ιστού, επηρεάζοντας διάφορες πτυχές της ζωής, των κοινοτήτων και της κοινωνίας γενικότερα. Αποτελεί θεμελιώδη αρχή που υποστηρίζει την ποικιλομορφία, την ισότητα και την ενότητα.

Αρχικά, προωθεί την κοινωνική συνοχή. Η ένταξη στο σύνολο συνδέει τα άτομα, ανεξάρτητα από την εθνικότητα, το φύλο, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, τις ικανότητες ή το εκπαιδευτικό υπόβαθρό τους. Καλλιεργεί την αίσθηση του "ανήκειν" και της ενότητας μέσα στις κοινότητες, ενισχύοντας τους κοινωνικούς δεσμούς και την αλληλεγγύη. Όταν καθένας αισθάνεται ότι περιλαμβάνεται και εκτιμάται, δημιουργεί ισχυρότερους κοινωνικούς δεσμούς, οδηγώντας σε μεγαλύτερη αρμονία, συνεργασία και ενσυναίσθηση μεταξύ των μελών.

Η συμπερίληψη συμβαδίζει με τη διαφορετικότητα. Εξασφαλίζει ότι οι διαφορετικές προοπτικές, εμπειρίες και υπόβαθρα εκτιμώνται και ενσωματώνονται. Τα περιβάλλοντα χωρίς αποκλεισμούς αγκαλιάζουν και γιορτάζουν τον πλούτο διαφορετικών προοπτικών, εμπειριών και ταλέντων. Αυτές οι διαφορές πυροδοτούν τη δημιουργικότητα, την κριτική ικανότητα και την ποικιλομορφία της σκέψης προσφέροντας ένα ευρύ φάσμα απόψεων και ιδεών. Δεν πρέπει να λησμονάται άλλωστε, πως οι χώροι χωρίς αποκλεισμούς γίνονται συχνά κόμβοι καινοτομίας και επιτυχίας. Όταν άνθρωποι από διαφορετικά υπόβαθρα συνεργάζονται, φέρνουν στο προσκήνιο μοναδικές ιδέες και λύσεις που μπορεί να μην είχαν συλληφθεί σε ομοιογενή περιβάλλοντα, οδηγώντας σε πιο δημιουργικά και πρωτοποριακά αποτελέσματα.

Η συμπερίληψη διασφαλίζει ότι όλοι έχουν δίκαιη πρόσβαση σε ευκαιρίες, πόρους και εμπειρίες. Στοχεύει στη δημιουργία δίκαιων περιβαλλόντων όπου ο καθένας μπορεί να ευδοκιμήσει με βάση τις ικανότητες και τις προσπάθειές του, αντί να παρεμποδίζεται από προκαταλήψεις ή συστημικούς φραγμούς. Έτσι αμφισβητούνται οι διακρίσεις, η προκατάληψη και η ανισότητα στις ευκαιρίες από τα πρώτα βήματα στη σταδιοδρομία ενός ανθρώπου που είναι το σχολείο ως το επαγγελματικό του περιβάλλον, υποστηρίζοντας τη δικαιοσύνη και την ισότητα σε διάφορες διαστάσεις των ευκαιριών.

Συνεχίζοντας, αξίζει να σημειωθεί η καλλιέργεια προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης. Το να είναι κανείς μέρος ενός περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς καλλιεργεί μια αίσθηση αξίας, σεβασμού και αποδοχής μεταξύ των ατόμων. Αυτό ενισχύει την αυτοεκτίμηση, ενθαρρύνει την αυτοπεποίθηση και προωθεί την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, επιτρέποντας στους ανθρώπους να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητές τους στο έπακρο. Αυτό το αίσθημα επηρεάζει τον άνθρωπο και επιδρά θετικά στην ψυχική υγεία και τη γενική ευεξία. Μειώνει το άγχος, το στρες και τα συναισθήματα απομόνωσης, συμβάλλοντας σε μια πιο υγιή και ευτυχισμένη κοινότητα.

Εξίσου αξιοσημείωτη είναι η βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας. Η συμπερίληψη οδηγεί σε μεγαλύτερη αφοσίωση και παραγωγικότητα από τα άτομα, με αποτέλεσμα να αποδίδουν το μέγιστο δυνατό. Όταν νιώθουν αποδεκτά και εκτιμημένα, είναι πιο πιθανό να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό καθώς δεν σκέφτονται ότι μπορεί η προσπάθειά τους να μην αποτιμηθεί τόσο όσο κάποιου άλλου αλλά αντίθετα θα αντιμετωπισθεί ισότιμα.

Στην ουσία, η συμπερίληψη, δεν είναι απλώς ένας στόχος, αλλά ένα κρίσιμο θεμέλιο για την οικοδόμηση ισχυρότερων, πιο ανθεκτικών και ακμαζόντων κοινωνιών. Χρησιμεύει ως βάση για την οικοδόμηση των κοινωνιών αυτών και σχετίζεται με την αναγνώριση, το σεβασμό και την αποδοχή των διαφορών ώστε να καλλιεργηθούν

περιβάλλοντα όπου όλοι νιώθουν ότι εκτιμώνται, σέβονται και έχουν τη δύναμη να συνεισφέρουν το καλύτερο δυνατό. Με τη συμπερίληψη πλάθεται ένα περιβάλλον όπου όλοι μπορούν να αναπτύσσονται και να συμβάλλουν με τον δικό τους μοναδικό τρόπο.

1.5. Η συμπερίληψη σε κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό, πολιτιστικό περιβάλλον

Η συμπερίληψη είναι μια έννοια που παίζει καθοριστικό ρόλο στην κοινωνία. Περιλαμβάνει διάφορες πτυχές που στοχεύουν στη δημιουργία ενός πιο δίκαιου και αποδεκτού περιβάλλοντος για όλα τα άτομα. Η κατανόηση των διαφορετικών τύπων ένταξης είναι απαραίτητη για την προώθηση της ανεκτικότητας και της αποδοχής της διαφορετικότητας. Παρακάτω θα διερευνηθούν οι βασικοί τύποι ένταξης των ατόμων σε κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό και πολιτιστικό επίπεδο, δηλαδή σε ένα πιο γενικό πλαίσιο. Εξετάζοντας λεπτομερώς αυτούς τους τύπους, αποκτά κανείς τη δυνατότητα να σκιαγραφήσει μια εικόνα για τις προκλήσεις και τα οφέλη της δημιουργίας μιας πραγματικά χωρίς αποκλεισμούς, κοινωνίας.

Αρχικά, η κοινωνική συμπερίληψη αναφέρεται στη διαδικασία διασφάλισης ότι όλα τα άτομα έχουν ίσες ευκαιρίες για πλήρη συμμετοχή στην κοινωνία, ανεξάρτητα από το υπόβαθρο ή τα χαρακτηριστικά τους. Είναι μια θεμελιώδης πτυχή της δημιουργίας μιας δίκαιης και ισότιμης κοινωνίας (Sen Amartya, 1993). Προάγει ισχυρότερους κοινωνικούς δεσμούς, μειώνοντας τις συγκρούσεις και τις διαιρέσεις εντός των κοινοτήτων. Δημιουργεί μια αίσθηση ότι κάποιος ανήκει κάπου και εξυψώνει την αλληλεγγύη μεταξύ ατόμων από ποικίλα υπόβαθρα. Φυσικά και εξασφαλίζει την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων υποστηρίζοντας ίσες ευκαιρίες και δίκαιη μεταχείριση για όλους.

Η οικονομική συμπερίληψη αναφέρεται στην πρόσβαση και συμμετοχή όλων των ατόμων σε οικονομικές ευκαιρίες, ανεξάρτητα από το κοινωνικοοικονομικό τους υπόβαθρο ή άλλα χαρακτηριστικά. Τονίζει την ανάγκη δημιουργίας μιας οικονομίας χωρίς αποκλεισμούς που παρέχει ισότιμες ευκαιρίες σε όλους όσοι αποτελούν μέρος της κοινωνίας ώστε να συμμετέχουν και να επωφελούνται εξίσου από την οικονομική ανάπτυξη. Η οικονομική συμπερίληψη περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα στρατηγικών και πολιτικών που στοχεύουν στη μείωση της ανισότητας και της φτώχειας, όπως η βελτίωση της πρόσβασης στην εκπαίδευση και κατάρτιση, η προώθηση του χρηματοοικονομικού

αλφαριθμητισμού, οι πολιτικές μεταρρυθμίσεις, η τεχνολογική εξέλιξη για πιο προσβάσιμες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και η δημιουργία ευκαιριών απασχόλησης χωρίς αποκλεισμούς. Οι πρωτοβουλίες αυτές είναι απαραίτητες για την επίτευξη βιώσιμης και δίκαιης οικονομικής ανάπτυξης .

Η πολιτική συμπερίληψη, διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία μιας δημοκρατικής κοινωνίας. Αναφέρεται στη συμμετοχή όλων των ατόμων στη διαδικασία λήψης πολιτικών αποφάσεων, ανεξάρτητα από την κοινωνικοοικονομική τους βάση, τη φυλή, το φύλο ή άλλες ταυτότητες που τους διέπουν. Η πολιτική ενσωμάτωση διασφαλίζει ότι όλοι έχουν ίσες ευκαιρίες να εκφράσουν τις απόψεις τους, να επηρεάσουν τις πολιτικές και να εκλέξουν αυτούς που θα βρίσκονται στην εξουσία. Αυτή η ενοποίηση διαφορετικών προοπτικών οδηγεί σε πιο ολοκληρωμένη και αποτελεσματική διακυβέρνηση, καθώς λαμβάνει υπόψη τις ποικίλες ανάγκες και ανησυχίες ολόκληρου του πληθυσμού. Επιπλέον, η πολιτική ένταξη προάγει την κοινωνική συνοχή προωθώντας το αίσθημα της κοινής ευθύνης μεταξύ των πολιτών έναντι της κυβέρνησής τους και της κοινωνίας στο σύνολό της. Δίνοντας στις περιθωριοποιημένες ομάδες τη δυνατότητα να επικοινωνήσουν τις απόψεις τους και να διαμορφώσουν το πολιτικό τοπίο, η πολιτική συμπερίληψη συμβάλλει στην αντιμετώπιση των συστημικών ανισοτήτων και στην προώθηση της κοινωνικής δικαιοσύνης.

Η πολιτιστική συμπερίληψη είναι μια άλλη σημαντική πτυχή της ένταξης στην κοινωνία γενικά. Η πολιτιστική ένταξη αναφέρεται στη δίκαιη και ισότιμη εκπροσώπηση και ενσωμάτωση διαφορετικών πολιτισμικών ομάδων στην κοινωνία. Είναι ζωτικής σημασίας να διασφαλιστεί ότι άτομα από διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα αισθάνονται ότι έχουν αξία, σεβασμό και ελευθερία συμμετοχής σε όλες τις εκφάνσεις της κοινωνίας, όπως επίσης και της εκπαίδευσης, της απασχόλησης και των δημόσιων χώρων. Η πολιτιστική ένταξη προάγει τη διαφορετικότητα, ενθαρρύνει την κατανόηση και την εκτίμηση των διαφορετικών πολιτισμών και υποστηρίζει τη συνολική ευημερία και την αρμονία της κοινωνίας. Επιπρόσθετα, η πολιτιστική ένταξη ενθαρρύνει τα άτομα να ενστερνιστούν τη δική τους πολιτιστική ταυτότητα, ενώ παράλληλα ασχολούνται με άλλους πολιτισμούς και μαθαίνουν από αυτούς, οδηγώντας σε αυξημένες ικανότητες και δεξιότητες διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Η πολιτιστική ένταξη δεν είναι απαραίτητη μόνο για τα άτομα από μειονοτικές πολιτιστικές ομάδες αλλά και για την πλειοψηφία ώστε να αναπτύξει ενσυναίσθηση, ανεκτικότητα και αποδοχή απέναντι στις πολιτισμικές διαφορές (Kathryn H. Jacobsen σελ. 1-20). Με την ενεργή προώθηση της πολιτιστικής ένταξης, η κοινωνία μπορεί να εργαστεί για τη δημιουργία ενός πιο δίκαιου και χωρίς αποκλεισμούς περιβάλλοντος για όλα τα άτομα, ανεξάρτητα από το υπόβαθρό τους.

1.6. Εμπόδια συμπερίληψης και ομάδες ατόμων που τα αντιμετωπίζουν

Η επιδίωξη της συμπερίληψης, παρακωλύεται σταθερά από μυριάδες εμπόδια βαθιά ριζωμένα στις κοινωνικές δομές και τις ατομικές νοοτροπίες. Αυτά τα εμπόδια είναι υφασμένα στον ιστό των κοινοτήτων και των θεσμών της κάθε κοινωνίας και παρουσιάζουν τρομερές προκλήσεις για την προώθηση περιβαλλόντων όπου η διαφορετικότητα ευδοκιμεί. Τα εμπόδια αυτά λειτουργούν ως ανεπαίσθητοι φύλακες, καλλιεργώντας κοινωνικούς χώρους όπου άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα αγωνίζονται να βρουν αποδοχή και κατανόηση.

Αρχικά, αναφορά γίνεται για τα εμπόδια τα οποία δημιουργούνται λόγω της άποψης και της ιδεολογικής θέσης των άλλων ατόμων. Η κοινωνία είναι γεμάτη από σιωπηρές προκαταλήψεις και στερεότυπα που θολώνουν τις αντιλήψεις, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αλληλοεπιδρούν. Αυτές οι σκέψεις δημιουργούν προκαταλήψεις προς διάφορες ομάδες, εμποδίζοντας την πραγματική ένταξη στους χώρους εργασίας, την εκπαίδευση και τα κοινωνικά περιβάλλοντα. Επιπλέον, εξίσου σημαντικές είναι και οι πρακτικές διάκρισης. Οι διακρίσεις με βάση τη φυλή, την εθνικότητα, το φύλο, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, τη θρησκεία ή το καθεστώς αναπηρίας, παραμένουν διαδεδομένες. Αυτή η διάκριση οδηγεί σε πρακτικές αποκλεισμού στην απασχόληση, την εκπαίδευση, τη στέγαση και άλλους κρίσιμους τομείς της ζωής, στερώντας σε ορισμένες ομάδες ευκαιρίες και δικαιώματα. Ακόμη, συχνά ο αποκλεισμός συμβαίνει ακούσια λόγω αδιαφορίας ή έλλειψης επίγνωσης. Η αποτυχία να ληφθούν υπόψη συγκεκριμένες ομάδες σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων ή δραστηριότητες τις αποκλείει ακούσια από τη συμμετοχή. Επιπρόσθετα, ο φόβος γύρω από τις διαφορές, είτε πολιτισμικές, ιδεολογικές είτε βιωματικές, οδηγεί σε συμπεριφορές αποκλεισμού. Αυτός ο φόβος καλλιεργεί ένα περιβάλλον όπου οι διαφορετικές προοπτικές καταπνίγονται, εμποδίζοντας τη συμπερίληψη. Κάτι επίσης το οποίο είναι βαθιά ριζωμένο στο μυαλό κάποιων ατόμων είναι η αντίσταση στην αλλαγή. Η αντίσταση στην αποδοχή της διαφορετικότητας και της ένταξης εμποδίζει την πρόοδο. Ο φόβος της αλλαγής οδηγεί σε απροθυμία τροποποίησης πολιτικών, πρακτικών ή συμπεριφορών που θα προωθούσαν τη συμπερίληψη.

Συνεχίζοντας, δεν πρέπει να λησμονούνται και τα πρακτικά εμπόδια που συναντώνται καθημερινά. Καθένα από αυτά τα εμπόδια συμβάλλει σημαντικά στην πολυπλοκότητα που περιβάλλει την συμπερίληψη. Εν πρώτοις, λόγος γίνεται για την έλλειψη προσβασιμότητας. Τα φυσικά εμπόδια και η ανεπαρκής υποδομή περιορίζουν τη συμμετοχή των ατόμων με αναπηρία στις καθημερινές δραστηριότητες. Είτε πρόκειται

για απρόσιτα κτίρια είτε για τεχνολογικές υποδομές, αυτοί οι περιορισμοί εμποδίζουν την πλήρη ένταξη στην εκπαίδευση, την απασχόληση και τη δημόσια ζωή. Επιπλέον, τα άτομα που ζουν σε περιβάλλοντα που δεν γνωρίζουν τη γλώσσα απομονώνονται και δυσκολεύονται να συμμετέχουν σε κρίσιμα για τη ζωή τους σημεία όπως για παράδειγμα οι δημόσιες υπηρεσίες και οι τράπεζες. Η περιορισμένη γλωσσική επάρκεια ή τα εμπόδια επικοινωνίας περιθωριοποιούν τα άτομα, εμποδίζοντας την πλήρη εμπλοκή τους σε διάφορες κοινωνικές πτυχές και στο δημόσιο διάλογο. Παράλληλα, τα κοινωνικοοικονομικά κενά διαιωνίζουν τον αποκλεισμό περιορίζοντας την πρόσβαση σε πόρους, δίκτυα και ευκαιρίες. Όσοι στερούνται οικονομικών μέσων ή κοινωνικών διασυνδέσεων αντιμετωπίζουν εμπόδια στην πρόσβαση στην εκπαίδευση, την υγειονομική περίθαλψη και τις βασικές υπηρεσίες. Πολλές υπάρχουσες πολιτικές ή συστήματα υποστήριξης αντιμετωπίζουν ανεπαρκώς τις διαφοροποιημένες ανάγκες των περιθωριοποιημένων ομάδων. Η περιρρέουσα αυτή κατάσταση διαιωνίζει τον αποκλεισμό και την ανισότητα, αφήνοντας ορισμένους πληθυσμούς υποεξυπηρετούμενους.

Οι μειονοτικές ομάδες που συνήθως καλούνται να αντιμετωπίσουν τα παραπάνω εμπόδια για συμπερίληψη είναι οι εξής:

- **Φυλετικές μειονότητες**

Αναφέρεται σε μια ομάδα ανθρώπων που έχουν κοινά χαρακτηριστικά ή καταγωγή βάσει της φυλής ή του έθνους προέλευσης. Αυτή η ομάδα αντιμετωπίζει εμπόδια όπως συστημικές διακρίσεις στην απασχόληση, την εκπαίδευση και τις εφαρμογές του νόμου. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι με σκουρόχρωμη επιδερμίδα μπορεί να αντιμετωπίσουν φυλετικό ρατσισμό, άνιση πρόσβαση σε ποιοτική εκπαίδευση και ανισότητες στα αποτελέσματα υγειονομικής περίθαλψης σε σύγκριση με τους λευκούς. Συχνά γίνονται εύκολα παρεξηγήσιμοι και αποτελούν άτομα τα οποία κάποιος υποψιάζεται και αμφισβητεί την ηθική τους υπόσταση πιο εύκολα από έναν λευκό, λόγω χρώματος.

- **Μέλη της LGBTQ+ (ΛΟΑΤ+ ή ΛΟΑΔ+) κοινότητας**

Το αρκτικόλεξο περιλαμβάνει τις λέξεις Λεσβία, Ομοφυλόφιλος, Αμφιφυλόφιλος και Τρανς. Πολλές φορές χρησιμοποιείται ως "ΛΟΑΔ+" γιατί τα Τρανς άτομα αναφέρονται ως διεμφυλικά. Έχει και άλλες παραλλαγές ο όρος, όπως "ΛΟΑΤΚΙΑ" όπου τα τελευταία γράμματα αντιπροσωπεύουν τους Κουίρ, Ίντερσεξ και Άφυλο. Περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων με διαφορετικές σεξουαλικές / προσωπικές προτιμήσεις, γενετήσια χαρακτηριστικά και ταυτότητες φύλου. Η

προσθήκη του "+" στο LGBTQ+ αντιπροσωπεύει την πολυπλοκότητα και την ευρεία ποικιλία των ταυτοτήτων και των εμπειριών που δεν εμπίπτουν σε αυτές τις πιο συγκεκριμένες κατηγορίες του όρου. Τα άτομα που ανήκουν στην LGBTQ+ κοινότητα αντιμετωπίζουν συχνά τον αποκλεισμό λόγω των προσωπικών τους ή σεξουαλικών προτιμήσεων και την ταυτότητα φύλου σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των διακρίσεων στο χώρο εργασίας, υπηρεσιών και την έλλειψη νομικής προστασίας. Αξιοσημείωτα παραδείγματα είναι οι δυσκολίες που συναντούν σχετικά με το θεσμό του γάμου, την υιοθεσία παιδιού, τη στρατιωτική θητεία, την αλλαγή δελτίου αστυνομικής ταυτότητας, δημοσίων εγγράφων και διαδικασιών σε περίπτωση αλλαγής φύλου.

▪ **Άτομα με ειδικές ανάγκες**

Άτομα με ειδικές ανάγκες μπορεί να βοηθούν οι άνθρωποι με οπτικές αναπηρίες/τυφλοί, οι κωφοί και οι βαρήκοοι, τα άτομα με κινητικές δυσκολίες, άτομα με ειδικές μαθησιακές δυσκολίες, άτομα με νοητική καθυστέρηση, άτομα με επιληψία, άτομα που πάσχουν από νόσους ψυχικής υγείας, άτομα με ασθένεια Χάνσεν, άτομα με διαταραχές προσωπικότητας όπως επίσης και άτομα τα οποία μπορεί να μην ανήκουν στις προηγούμενες κατηγορίες αλλά ταλαιπωρούνται από κάποιου είδους διαταραχή από οποιαδήποτε αιτία. Οι προκλήσεις για τα άτομα με αναπηρίες περιλαμβάνουν φυσικά εμπόδια σε δημόσιους χώρους, περιορισμένη πρόσβαση στην εκπαίδευση ή την απασχόληση λόγω έλλειψης εξοπλισμού και τον κοινωνικό στιγματισμό που επηρεάζει την πλήρη ένταξή τους στις κοινότητες. Δυστυχώς πολλές φορές κυριαρχεί η αντίληψη ότι πρόκειται για άτομα αδύναμα με περιορισμένες δυνατότητες και έτσι δεν επιλέγονται συχνά για μέλη εργασιακού περιβάλλοντος. Τέλος, το στίγμα που περιβάλλει την ψυχική υγεία μπορεί να οδηγήσει σε αποκλεισμό, περιορισμένη πρόσβαση σε πόρους ψυχικής υγείας και δυσκολίες στην αναζήτηση εργασίας ή κοινωνικής ένταξης λόγω εσφαλμένων αντιλήψεων για τις ψυχικές ασθένειες.

▪ **Θρησκευτικές μειονότητες**

Αναφέρεται σε μια ομάδα ανθρώπων που ανήκουν σε μια λιγότερο διαδεδομένη θρησκεία, παράδοση ή πίστη σε σύγκριση με την κυρίαρχη ή πιο διαδεδομένη θρησκεία σε μια κοινωνία. Αυτές οι ομάδες μπορεί να έχουν διαφορετικά πιστεύω, τελετουργίες, ή πνευματικές πρακτικές που τους ξεχωρίζουν από την πλειοψηφία της κοινωνίας. Τα μέλη των θρησκευτικών μειονοτήτων ενδέχεται να αντιμετωπίσουν αποκλεισμό ή διακρίσεις στους χώρους εργασίας, περιπτώσεις μίσους και μεροληπτική μεταχείριση λόγω των πεποιθήσεων ή των πολιτιστικών τους

πρακτικών, επηρεάζοντας την αίσθηση της παρουσίας τους στο σύνολο και την κοινωνική τους ενσωμάτωση.

- **Μετανάστες και Πρόσφυγες**

Μετανάστης είναι εκείνος που αλλάζει τόπο διαμονής με δική του απόφαση και πρωτοβουλία συνήθως για αναζήτηση και εύρεση εργασίας. Αντίθετα, οι πρόσφυγες είναι άτομα τα οποία διαφεύγουν από έναν τόπο λόγω ένοπλων συρράξεων ή διώξεων. Οι πολιτισμικές διαφορές, τα γλωσσικά εμπόδια και η ξενοφοβία μπορούν να οδηγήσουν σε αποκλεισμό από ευκαιρίες απασχόλησης, δυσκολίες πρόσβασης σε βασικές υπηρεσίες και προκλήσεις προσαρμογής στα νέα πολιτιστικά πρότυπα. Υπάρχουν βασικές δυσκολίες όπως για παράδειγμα στην ενοικίαση κατοικίας, στην αντιμετώπιση των παιδιών μεταναστών στο σχολείο και στη δυσκολία απασχόλησης λόγω του "κενού" στην επικοινωνία.

- **Άτομα με εναλλακτικό τρόπο ζωής**

Αποτελεί έναν ευρύ όρο και μπορεί να περιλαμβάνει διάφορες ομάδες ανθρώπων που υιοθετούν διαφορετικούς τρόπους ζωής, που δεν ακολουθούν τα συμβατικά ή κοινώς αποδεκτά μοντέλα ή πρότυπα στην κοινωνία. Ένας εναλλακτικός τρόπος ζωής αποκλίνει από τους "κανόνες" της κοινωνίας και δεν αποτελεί μέρος της επικρατούσας τάσης. Ένα συνηθισμένο παράδειγμα είναι οι διατροφικοί περιορισμοί ενός ατόμου, όπως το να είναι vegan ή να τρώει μόνο τρόφιμα που συμβαδίζουν με τις θρησκευτικές του πεποιθήσεις. Άλλα παραδείγματα μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν, την διαχείριση του σώματός κάποιου (π.χ. σωματικό βάρος, εκγύμναση), την απόφαση του να μην κάνει παιδιά, το να μην χρησιμοποιεί πλαστικό.

- **Ηλικιωμένοι**

Είναι οι άνθρωποι εκείνοι με μεγαλύτερη ηλικία. Συχνά γίνεται λόγος σε αυτούς και ως τρίτη ηλικία. Ο όρος "ηλικιωμένοι" μπορεί να περιλαμβάνει άτομα που έχουν φτάσει στην ηλικία συνταξιοδότησης ή σε πιο προχωρημένη ηλικία. Ωστόσο, η εννοιολογική αντίληψη του τι αποτελεί "ηλικιωμένος" μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τον πολιτισμό, την κοινωνία και τις κοινωνικές προσδοκίες. Οι ηλικιωμένοι αντιμετωπίζουν συχνά εμπόδια λόγω ηλικίας με διάφορες μορφές, άμεσα ή έμμεσα, συμπεριλαμβανομένου του αποκλεισμού από το εργατικό δυναμικό, την περιορισμένη πρόσβαση σε διάφορους χώρους και την έλλειψη τεχνολογίας φιλικής προς τους ηλικιωμένους, δηλαδή ανθρώπους που δεν έχουν μεγαλώσει με την τεχνολογία από μικρή ηλικία και δεν είναι συνήθως αρκετά εξοικειωμένοι με αυτή. Ακόμη η κοινωνική απομόνωση λόγω των μεταβαλλόμενων οικογενειακών δομών ή

των κοινωνικών αντιλήψεων για τη γήρανση είναι κάτι που μαστίζει και στενοχωρεί τις μειονοτικές ομάδες ηλικιωμένων.

- **Γυναίκες**

Παρά την εξέλιξη ανά τα χρόνια, οι γυναίκες αντιμετωπίζουν εμπόδια όπως το μισθολογικό χάσμα, η ελλιπής εκπροσώπηση σε ηγετικούς ρόλους, οι διακρίσεις στο χώρο εργασίας κυρίως σε περιπτώσεις εγκυμοσύνης και οι κοινωνικές προσδοκίες που μπορούν να περιορίσουν τις ευκαιρίες τους για πρόοδο και ίση μεταχείριση.

- **Άτομα με χαμηλό εισόδημα**

Αφορά τα άτομα που διαθέτουν λιγότερους οικονομικούς πόρους σε σχέση με τον μέσο όρο της κοινωνίας ή της περιοχής στην οποία ζουν. Όσοι προέρχονται από όχι και τόσο εύπορο περιβάλλον αντιμετωπίζουν εμπόδια όπως περιορισμένη πρόσβαση σε ποιοτική εκπαίδευση, υγειονομική περίθαλψη και ευκαιρίες απασχόλησης, συμβάλλοντας σε κύκλους φτώχειας και μειωμένη ανοδική κινητικότητα.

- **Άτομα που έχουν εκτίσει ποινή φυλάκισης ή άτομα με επιβαρυνόμενο ποινικό μητρώο**

Η επανένταξη στην κοινωνία μπορεί να είναι δύσκολη λόγω των φραγμών στην απασχόληση, τη στέγαση και το κοινωνικό στίγμα, εμποδίζοντας την ικανότητά τους να επανενταχθούν πλήρως στις κοινότητές τους.

Σίγουρα υπάρχουν κι άλλες ομάδες αλλά οι παραπάνω είναι οι πιο διαδεδομένες μειονοτικές ομάδες που υπομένουν δυσκολίες συμπερίληψης. Κάποιες από αυτές είναι ομάδες οι οποίες έχουν χαρακτηριστεί ως "ευάλωτες" ομάδες. Αυτό συντελεί στο να αντιληφθεί κανείς πως η συμπερίληψη δεν είναι απλώς μια ιδέα. Είναι μια ζωτική δέσμευση για την άρση των φραγμών και την προώθηση μιας κοινωνίας όπου κάθε άτομο, ανεξάρτητα από το υπόβαθρο ή την ταυτότητά του, μπορεί να ευδοκιμήσει. Τα αναρίθμητα εμπόδια που αντιμετωπίζουν πολλές μειονοτικές ομάδες υπογραμμίζουν την επείγουσα ανάγκη για συντονισμένες προσπάθειες για πραγματική ένταξη. Η αναγνώριση και η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί συστημικές αλλαγές, πολιτικές ενσυναίσθησης και συλλογική αφοσίωση στην κατάργηση των κοινωνικών φραγμών. Υποστηρίζοντας τη διαφορετικότητα, δημιουργώντας ισότιμες ευκαιρίες και ενθαρρύνοντας περιβάλλοντα χωρίς αποκλεισμούς, ανοίγει ο δρόμος για μια κοινωνία όπου όλοι νιώθουν ότι εκτιμώνται, σέβονται και ενδυναμώνονται ψυχικά και ηθικά.

Πηγές 1^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνικές

Βιβλία

- Αγγελίδης, Π. (2011). Μορφές ηγεσίας που προωθούν τη συμπεριληπτική εκπαίδευση. Στο Συλλογικό, & Π. Αγγελίδης (Επιμ.), Παιδαγωγικές της συμπερίληψης (σελ. 73-100). Ζεφύρι: Διάδραση.
- Μπαμπινιώτης Γεώργιος (Ε' έκδοση Οκτώβριος 2019). Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Επιμέλεια: Δήμου-Τσιβεριώτη Νάντια, Εκδόσεις: Κέντρο Λεξικολογίας
- (1999) Μείζον Λεξικό της ελληνικής γλώσσας, Επιμέλεια: Μανδαλά Μαρία, Εκδόσεις: Τεγόπουλος-Φυτράκης,

Άρθρα

- Λαμπροπούλου Β. & Παντελιάδου Σ. , (n.d.) Η Ειδική Αγωγή στην Ελλάδα – Κριτική Θεώρηση

Ξενόγλωσσες

Βιβλία

- Tutu, Desmond. (1994) New York, The Rainbow People of God: The Making of a Peaceful Revolution.
- Sen, Amartya, 1933-, Development As Freedom. New York, Knopf, 1999.

Άρθρα

- Education, O. S. N. (2004). The Salamanca statement and framework for action on special needs education. Special Educational Needs and Inclusive Education: Systems and contexts, 1, 382.
- Barton, L. (2003). Inclusive education and teacher education: a basis of hope or a discourse of delusion. Inaugural Professional Lecture, London: Institute of Education, University of London.
- Connell, R. W. (2002). Making the difference, then and now, Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education, Vol. 23, No. 3, pp. 319-327.
- Neary, T., & Halvorsen, A. (1995). *What is "Inclusion"?*. ERIC Clearinghouse.

- Education, A. (2017). What is inclusion. *Uniting educators. Moving education forward: Wisconsin education association council*. [Электронный ресурс]. URL: [http://www. weac. org](http://www.weac.org).(дата обращения: 01.12. 2021).
- Graham, L. J., & Slee, R. (2006). Inclusion? In *Disability Studies in Education Special Interest Group, American Educational Research Association (AERA) 2006 Annual Conference*.
- Hansen, J. H. (2012). Limits to inclusion. *International Journal of Inclusive Education*, 16(1), 89-98.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83–88.
- Yousafzai, M., & McCormick, P. (2014). *I Am Malala: How One Girl Stood Up for Education and Changed the World; Teen Edition Retold by Malala for her Own Generation*. Hachette UK.
- Tshawane, N. J. (2010). *The rainbow nation: A critical analysis of the notions of community in the thinking of Desmond Tutu* (Doctoral dissertation, University of South Africa).
- Felder, F. (2018). The value of inclusion. *Journal of philosophy of education*, 52(1), 54-70.
- Kathryn H. Jacobsen (2018), *Developing Intercultural Competence and Understanding: Experiences of American Undergraduates in Short-Term Study Abroad Programs*
- Solomon, J., & Titheridge, H. (2009). Setting accessibility standards for social inclusion: some obstacles.

Κεφάλαιο 2ο

Βασικές αρχές στρατηγικής

Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό εμβαθύνει στις θεμελιώδεις αρχές της στρατηγικής, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη διερεύνηση βασικών εννοιών που είναι αναγκαίες για να κατανοήσει κανείς το στρατηγικό μάνατζμεντ. Το κεφάλαιο ξεκινά με μια εισαγωγή στο θέμα, θέτοντας το υπόβαθρο για μια πιο βαθιά εξέταση των στρατηγικών αρχών στη συνέχεια. Ακολούθως, διευκρινίζεται η κρίσιμη σημασία της στρατηγικής στη διαμόρφωση της τροχιάς και της επιτυχίας ενός οργανισμού. Προχωρώντας ορίζεται το στρατηγικό μάνατζμεντ, θέτοντας τις βάσεις για μια πιο περίπλοκη κατανόηση των διαδικασιών λήψης στρατηγικών αποφάσεων μέσα σε ένα οργανωτικό πλαίσιο. Έπειτα, παρουσιάζεται το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ και διευκρινίζονται τα αλληλένδετα στοιχεία που συμβάλλουν στον αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό και την εκτέλεση. Το κεφάλαιο κορυφώνεται με τη διερεύνηση της θεωρίας της στρατηγικής διαφοροποίησης, ρίχνοντας φως στη μέθοδο με την οποία οι οργανισμοί πλοηγούνται στρατηγικά με διαφοροποίηση για να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση σε δυναμικά επιχειρηματικά τοπία, καθώς και τα πλεονεκτήματα και τους κινδύνους που καιροφυλακτούν.

2.1. Η έννοια της στρατηγικής

Η λέξη "στρατηγική" έχει καταγωγή από την αρχαία Ελλάδα. Πηγάζει από την λέξη "στρατηγός" που προέρχεται από τις λέξεις "στρατός" και "άγω". Στην αρχαία Ελλάδα, "στρατηγός" ήταν ο στρατιωτικός διοικητής εκείνος δηλαδή που ήταν ο υπεύθυνος νους μιας οργάνωσης και η "στρατηγία" αναφερόταν στην τέχνη ή την ικανότητα ενός στρατηγού. Κατά συνέπεια, αποτελούσε έναν όρο ο οποίος ήταν άρρηκτα συνδεδεμένος με την πολεμική τέχνη. Με την πάροδο του χρόνου, ο όρος εξελίχθηκε για να περιλαμβάνει μια ευρύτερη έννοια πέρα από το στρατιωτικό πλαίσιο. Η "στρατηγική" αναφέρεται σε ένα σχέδιο ή ένα σύνολο συντονισμένων ενεργειών που έχουν σχεδιαστεί

για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, όπως ακριβώς πράττει ένας στρατηγός όταν χρειαστεί, σε μία μάχη. Η στρατιωτική στρατηγική παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την επιχειρησιακή στρατηγική. Το “ταίριασμα” του εσωτερικού με το εξωτερικό περιβάλλον, των ευκαιριών με των απειλών μεν και των δυνάμεων με των αδυναμιών δε, είναι εκείνα για τα οποία ενδιαφέρεται όποιος διοικεί και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις. (Γεωργόπουλος, 2010)

Η στρατηγική μιας επιχείρησης αποτυπώνει το πως η διοίκηση αποσκοπεί στην ανέλιξη της επιχείρησης, στο πώς θα δημιουργήσει μια αφοσιωμένη πελατειακή βάση και θα υπερτερεί των ανταγωνιστών, πώς θα ανταποκριθεί στις συνθήκες της αγοράς που διαφοροποιούνται συνέχεια, πώς θα διαχειριστεί κάθε λειτουργικό σημείο της και πώς θα κατακτήσει τους στρατηγικούς και επιχειρηματικούς της στόχους. Η λεπτομερειακή ανάλυση των δυνητικών επιλογών αποτελεί σημαντικό στοιχείο για το μέλλον μιας επιχείρησης και χαρακτηρίζεται υψηλής σημασίας, για αυτό και πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψιν. Η διεθνής βιβλιογραφία δεν προβάλλει ομοφωνία ως προς τον ορισμό της στρατηγικής. Οι ακόλουθοι είναι κάποιοι ορισμοί που αντιπροσωπεύουν τη στρατηγική και αξίζει κανείς να μελετήσει και να έχει κατά νου.

Ο Michael E. Porter, συνδέει άμεσα την έννοια της στρατηγικής με τη διαφοροποίηση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης. Στο βασικό του βιβλίο “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors” (1980), ο Porter όρισε τη στρατηγική ως εξής:

“Η ανταγωνιστική στρατηγική ταυτίζεται με τη διαφοροποίηση.”

Σημαίνει την εσκεμμένη επιλογή ποικίλων δραστηριοτήτων για την προσφορά ενός αποκλειστικού είδους αξίας.

Ο Porter τονίζει τη σημασία της διαφοροποίησης στη στρατηγική, υποστηρίζοντας ότι οι εταιρείες πρέπει να προσπαθούν να προσφέρουν μοναδική αξία στους πελάτες μέσω ιδιαίτερων δραστηριοτήτων που τους ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές. Εισήγαγε την έννοια των γενικών ανταγωνιστικών στρατηγικών, συμπεριλαμβανομένης της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης και της εστίασης, ως τρόπους για τις επιχειρήσεις να επιτύχουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εντός των βιομηχανιών τους. Το έργο του Porter είχε σημαντική επιρροή στον τομέα του στρατηγικού μάνατζμεντ και συνεχίζει να μελετάται και να εφαρμόζεται ευρέως ως σήμερα σε επιχειρηματικά πλαίσια.

Ο Chandler (1990) ορίζει τη στρατηγική ως τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης, την υιοθέτηση τρόπων δράσης και την κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Σύμφωνα με τον Kenneth Andrews (1971), η στρατηγική περιλαμβάνει το σχέδιο αντικειμενικών επιδιώξεων ή στόχων και τις θεμελιώδεις πολιτικές και σχέδια για την επίτευξή τους, διαμορφωμένα με τρόπο που καθορίζει το είδος και τη φύση του κλάδου όπου βρίσκεται ή πρόκειται να βρεθεί η επιχείρηση. .

Ο Henderson (1989) δηλώνει ότι η στρατηγική είναι μια σχολαστική έρευνα σε ένα σχέδιο δράσης που θα αναπτύξει και θα οξύνει το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Για κάθε επιχείρηση, αυτή η έρευνα είναι μια συνεχής διαδικασία που ξεκινά με την συνειδητοποίηση του παρόντος, δηλαδή “πού είμαστε” και “τι έχουμε” τώρα.

2.2. Η σημασία της στρατηγικής

Η στρατηγική παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία και τη βιωσιμότητα ατόμων, οργανισμών και οντοτήτων σε διάφορους τομείς. Στον πυρήνα της, η στρατηγική είναι μια συστηματική και σκόπιμη προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων, παρέχοντας έναν οδικό χάρτη για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και σκοπών. Είτε εφαρμόζεται στους τομείς των επιχειρήσεων, του στρατού, του αθλητισμού ή της καθημερινής ζωής, η σημασία της στρατηγικής δεν μπορεί να αμεληθεί. Το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις όμως είναι “πολυτάραχο” (turbulent environment) και διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό και συχνότητα. Στο πεδίο της εταιρικής διακυβέρνησης λοιπόν, η ύψιστη σημασία της στρατηγικής αναδεικνύεται ως βασικός άξονας για την οργανωτική επιτυχία και τη μακροζωία.

Πρώτον, η στρατηγική λειτουργεί ως καθοδηγητικό πλαίσιο που ευθυγραμμίζει ολόκληρο τον οργανισμό προς κοινούς στόχους. Θέτει δηλαδή κατευθύνσεις και υπογραμμίζει την λήψη ομοιογενών αποφάσεων. Διευκολύνει ένα κοινό όραμα, διασφαλίζοντας ότι όλα τα επίπεδα της εταιρείας εργάζονται με συνοχή για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Αυτή η ευθυγράμμιση, ενισχύει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, ελαχιστοποιεί τις αντικρουόμενες προτεραιότητες και προάγει την αίσθηση του κοινού σκοπού μεταξύ των εργαζομένων.

Δεύτερον, η στρατηγική περιορίζει την αβεβαιότητα, βοηθά στην διαχείριση κινδύνων και στην αποφυγή των πιθανών δυσμενών τους επιπτώσεων. Οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν μία ενδελεχή ανάλυση των πιθανών κινδύνων και εξετάζουν τις συνέπειές τους. Αυτή η διορατική προσέγγιση ενδυναμώνει την επιχείρηση και την καθιστά πιο ανθεκτική οδηγώντας στην ελαχιστοποίηση των απρόβλεπτων συμβάντων.

Συνεχίζοντας, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι καθοριστικός για την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις. Πρώτα από όλα, ορίζει την επιχείρηση και την τοποθετεί στο πεδίο του ανταγωνισμού. Η επιχείρηση έχει τη δική της ταυτότητα στη στρατηγική που τη βοηθά να αναγνωρίζεται. Αναλύοντας προσεκτικά τη δυναμική της αγοράς, τις ανάγκες των πελατών και τις τάσεις του κλάδου, οι εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές που τις κάνουν να υπερτερούν των ανταγωνιστών τους. Αυτό κατορθώνεται μέσω της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης, δηλαδή μιας στρατηγικής προσέγγισης που επιτρέπει στις εταιρείες να αποκτήσουν μια ξεχωριστή, πλεονεκτική και διατηρήσιμη θέση στην αγορά, προσελκύοντας περισσότερους πελάτες και δημιουργώντας μια ηχηρή και σταθερή παρουσία στην αγορά.

Αξίζει να σημειωθεί, πως η κατανομή των πόρων γίνεται πιο βέλτιστη μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι εταιρείες μπορούν να διανείμουν με σύνεση οικονομικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους με βάση τους στόχους προτεραιότητας που περιγράφονται στην εκάστοτε στρατηγική που έχει οριστεί. Αυτό διασφαλίζει ότι οι πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά, ελαχιστοποιώντας τη σπατάλη και μεγιστοποιώντας τον θετικό αντίκτυπο των δράσεων.

Σε άρθρο του Harvard Business School (Michael Boyles, October 2022) αναφέρεται πως η σημασία της επιχειρησιακής στρατηγικής παίρνει μορφή μέσω πολλών τομέων αλλά κυρίως μέσω τεσσάρων βασικών πυλώνων της επιχείρησης που επηρεάζει και καθορίζει.

1. **Τιμή:** Τιμολόγηση προϊόντων ή υπηρεσιών συναρτήσει της ικανοποίησης των πελατών και του κόστους των πρώτων υλών
2. **Προμηθευτές:** Προμήθεια υλικών με βιώσιμο τρόπο και από ποιους προμηθευτές
3. **Πρόσληψη εργαζομένων:** Προσέλκυση και διατήρηση εργαζόμενων – ταλέντα (σημασία στρατηγικής και σε επίπεδο ανθρωπίνων πόρων)
4. **Κατανομή πόρων:** Αποτελεσματική κατανομή πόρων

Τονίζεται πως χωρίς μια σαφή επιχειρηματική στρατηγική, μια εταιρεία δεν μπορεί να δημιουργήσει αξία και είναι απίθανο να πετύχει.

Συνοψίζοντας, η σημασία της στρατηγικής στις επιχειρήσεις είναι πολύπλευρη. Οι επιχειρήσεις που δίνουν προτεραιότητα στον στρατηγικό σχεδιασμό είναι καλύτερα εξοπλισμένες για να περιηγηθούν στην περίπλοκη πλευρά και την ταχύτητα του επιχειρηματικού τοπίου και να κατορθώσουν διαρκή επιτυχία.

2.3. Η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια δυναμική, συνεχής και ουσιαστική διαδικασία που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να περιηγηθούν στην πολυπλοκότητα του επιχειρηματικού τοπίου, διασφαλίζοντας μακροπρόθεσμη επιτυχία και βιωσιμότητα. Στον πυρήνα του, το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει τη συστηματική διαμόρφωση, εφαρμογή και αξιολόγηση στρατηγικών που στοχεύουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Ακόμη περικλείονται ο προσδιορισμός της αποστολής, το όραμα και οι αξίες του οργανισμού, καθώς και η ανάπτυξη και εκτέλεση σχεδίων και ενεργειών για την ευθυγράμμιση των πόρων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον.

Αφού αποσαφηνίστηκε νωρίτερα ο όρος της στρατηγικής, μπορεί πλέον να οριστεί και το στρατηγικό μάνατζμεντ το οποίο απαντά στα παρακάτω ερωτήματα για τη στρατηγική μιας εταιρείας.

- Που είμαστε τώρα;
- Που θέλουμε να πάμε; (Σε ποιούς κλάδους θα εισέλθουμε; Με ποιά δραστηριότητα; Πώς θα γίνει η τοποθέτηση στην αγορά; Ποιές ανάγκες θέλουμε να καλύψουμε; Ποιό αποτέλεσμα επιθυμούμε να επιτύχουμε;)
- Πώς θα πάμε εκεί; (Και σε πόσο χρονικό διάστημα)

Άρα το στρατηγικό μάνατζμεντ ορίζεται ως η διαδικασία όπου με γνώμονα αυτή, μία επιχείρηση ορίζει το σκοπό, τους στόχους και την αποστολή της, όπως και στρατηγικές σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες, ούτως ώστε να διαμορφώσει και να διατηρήσει συγκριτικό πλεονέκτημα.

2.4. Το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ

Το κύριο μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ περιέχει τα παρακάτω βήματα:

1. Ανάλυση του περιβάλλοντος

Εσωτερική ανάλυση: Αφορά την αξιολόγηση των εσωτερικών δυνατών και αδύναμων σημείων του οργανισμού, στοιχείων που μπορούν να επηρεάσουν

την εξέλιξη της επιχείρησης. Αυτό περιλαμβάνει τους πόρους, την κουλτούρα, την εταιρική δομή, τις μεθόδους παραγωγής και πολλά άλλα.

Εξωτερική ανάλυση: Στο εξωτερικό περιβάλλον δε μπορεί να επέμβει ιδιαίτερα η επιχείρηση αλλά επηρεάζεται άμεσα ή έμμεσα από αυτό. Άμεση επιρροή ασκούν οι πιστωτές, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές. Έμμεσα επιδρούν η τεχνολογία, οι οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές αλλαγές.

Μία επιχείρηση αναλύει και μελετά τις δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές της μέσω της S.W.O.T. Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Η ανάλυση αυτή εντοπίζει τα παραπάνω και τα αξιολογεί ούτως ώστε να διακρίνει το πού τοποθετείται στην αγορά και να μπορεί να δημιουργεί τη στρατηγική της.

2. Διαμόρφωση στρατηγικής

Με βάση τα ευρήματα της περιβαλλοντικής ανάλυσης, αναπτύσσεται ο λόγος ύπαρξης μιας επιχείρησης δηλαδή η αποστολή της, οι στόχοι που ευθυγραμμίζονται με την αποστολή, οι στρατηγικές που πλαισιώνουν αυτούς τους στόχους και οι πολιτικές που είναι σημαντικές για να φτάσει η επιχείρηση τους στόχους αυτούς. Οι πολιτικές είναι οι άξονες που κατευθύνουν τη λήψη αποφάσεων σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Η στρατηγική στις επιχειρήσεις χωρίζεται σε 3 κατηγορίες:

- **Εταιρική ή επιχειρησιακή στρατηγική:** Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται στο υψηλότερο επίπεδο μιας εταιρείας και αφορά την αποστολή, το όραμα, τους τρόπους βελτίωσης και επέκτασης της εταιρείας, την ανάπτυξη διασυνδέσεων, το συντονισμό των επιχειρηματικών μονάδων.
- **Επιχειρηματική ή διοικητική στρατηγική:** Εστιάζει στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και στην επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος. Βασίζεται στην μελέτη και αντίληψη των στόχων και στην εφαρμογή των απαραίτητων δράσεων για την πραγματοποίηση των στόχων μέσα στο ενδεδειγμένο χρονικό πλαίσιο. Η επιχειρηματική στρατηγική επιμερίζεται σε 4 στρατηγικές (Γεωργόπουλος Ν., 2015)
 - Ηγεσία κόστους
 - Στρατηγική διαφοροποίησης
 - Στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος
 - Στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση
- **Λειτουργική στρατηγική:** Αναφέρεται στα μεμονωμένα καθήκοντα των επιμέρους τμημάτων (π.χ. μάρκετινγκ, ανθρώπινοι πόροι) για την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

3. Υλοποίηση στρατηγικής

Το βήμα αυτό περιλαμβάνει την εφαρμογή της στρατηγικής που δημιουργήθηκε στο δεύτερο βήμα, μετατρέπει δηλαδή τη στρατηγική σε ένα σχέδιο δράσης. Πιο συγκεκριμένα, περικλείει την κατανομή πόρων, τον προσδιορισμό καθηκόντων και ευθυνών, τον καθορισμό χρονοδιαγραμμάτων και την ευθυγράμμιση της οργανωτικής δομής και κουλτούρας με τις επιλεγμένες στρατηγικές. Η επικοινωνία είναι κρίσιμη κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης για να διασφαλιστεί ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι κατανοούν τους ρόλους τους και τη στρατηγική κατεύθυνση που έχει οριστεί.

4. Αξιολόγηση και έλεγχος

Στο τελευταίο στάδιο συγκρίνονται τα αποτελέσματα με τους αρχικούς στόχους. Αυτό περιλαμβάνει τη σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με την προγραμματισμένη απόδοση, την ανάλυση των αποκλίσεων και τον εντοπισμό περιοχών που μπορεί να χρειάζονται βελτίωση ή κάποια αλλαγή. Εφαρμόζονται μηχανισμοί ελέγχου για να διασφαλισθεί ότι η επιχείρηση προχωρά σε επιθυμητή πορεία. Αυτό βοηθά στο να αποφασίζει η επιχείρηση αν θα συνεχιστεί η τρέχουσα στρατηγική, αν θα γίνουν προσαρμογές ή επαναπροσδιορισμοί.

2.5. Η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ζωτικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη πορεία μιας επιχείρησης. Παρέχει μια σαφή αίσθηση κατεύθυνσης για τον οργανισμό. Βοηθά στον καθορισμό του σκοπού, του οράματος και της αποστολής, καθοδηγώντας τον οργανισμό προς την επιθυμητή μελλοντική του κατάσταση. Καθορίζοντας σαφείς στόχους και σκοπούς, το στρατηγικό μάνατζμεντ διασφαλίζει ότι όλες οι οργανωτικές δραστηριότητες ευθυγραμμίζονται με τη βασική αποστολή και ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο απομάκρυνσης από αυτή.

Συνεχίζοντας, βοηθά την επιχείρηση να βασίζεται σε αποφάσεις που έχουν μελετηθεί σε βάθος και έχουν εναλλακτικές λύσεις και όχι σε αποφάσεις της τελευταίας στιγμής ή σπασμωδικές. Αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να προλάβει σε αρχικό στάδιο οποιοδήποτε απρόσμενο συμβάν και να λάβει δράση σε αρχικό στάδιο, για παράδειγμα μία πρωτοβουλία για ακολούθηση κάποιας τάσης με στόχο να αυξήσει την

αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η αλλαγή είναι συνεχής. Άρα, το στρατηγικό μάνατζμεντ συντελεί στην προληπτική προσαρμογή στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως οι τάσεις της αγοράς, οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι ανταγωνιστικές δυνάμεις.

Ακόμη, η δημιουργία στόχων ή σκοπών μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ παρέχει σημαντικά κίνητρα. Η σαφής στρατηγική επικοινωνία των στόχων είναι απαραίτητη για την απόκτηση της υποστήριξης των εμπλεκόμενων, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών, των επενδυτών και της κοινότητας. Βοηθά στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης στην ηγεσία του οργανισμού και την ώθηση για κινητοποίηση. Παράλληλα, η ύπαρξη στρατηγικής συντελεί στο να αναγνωρίζει η επιχείρηση εάν οι εμπλεκόμενοι συμβαδίζουν με τα κίνητρα της και διευκολύνει την παρακολούθηση της προόδου και της αξιολόγησης της απόδοσής τους.

Επιπλέον, ο προσδιορισμός προτεραιοτήτων μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ διευκολύνει τους οργανισμούς στο να βελτιστοποιήσουν τη χρήση των ανθρώπινων, οικονομικών και τεχνολογικών πόρων τους. Έτσι, δεν υπάρχουν απρόσμενα γεγονότα όπως ελλείψεις πρώτων υλών, οικονομικά ελλείματα ή λανθασμένη αγορά ή κατανομή τεχνολογικού εξοπλισμού ανά τμήματα.

Τέλος, δεν πρέπει να λησμονούμε πως οι αποτελεσματικές στρατηγικές παρέχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επιτρέποντας στους οργανισμούς να διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές και να κατέχουν ηγετική θέση στον κλάδο. Δίνουν ώθηση για την καλλιέργεια και εφαρμογή νέων ιδεών και δημιουργικών αποφάσεων για προϊόντα και υπηρεσίες που διανοίγουν το δρόμο προς τις πρώτες θέσεις στην αγορά.

2.6. Η στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης είναι μία επιχειρηματική στρατηγική που επιδιώκει να ξεχωρίσει τα προϊόντα / υπηρεσίες της από εκείνα των ανταγωνιστών της, προσφέροντας μοναδικά χαρακτηριστικά. Η στρατηγική αυτή κατευθύνεται προς το να δημιουργήσει μια αντιληπτή διαφορά στην αξία προϊόντων ή υπηρεσιών και να κάνει τους πελάτες να προτιμούν το προϊόν ή την υπηρεσία αυτή χωρίς καν να βλέπουν εκείνα των ανταγωνιστών, δηλαδή να μην αποτελούν επιλογή τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την πιστότητα των πελατών. Η επιχείρηση ακόμη μπορεί να επιτύχει μία μεγαλύτερη ή και κορυφαία τιμή στην αγορά αφού δε θα μπορεί να συγκριθεί ή να αντικατασταθεί το

προϊόν ή η υπηρεσία της με των ανταγωνιστών. Η επιχείρηση ενδιαφέρεται να οικοδομήσει την εμπιστοσύνη των πελατών και τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες να φαίνονται στα μάτια των πελατών μοναδικά.

Στοιχεία που μπορεί να δημιουργήσουν τη βάση και να αποτελέσουν παράγοντες για διαφοροποίηση είναι τα εξής:

- **Ποιότητα:** Έμφαση στην ποιότητα σε προϊόντα ή υπηρεσίες σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές είτε αυτό αφορά την πραγματική ή την αντιληπτή ποιότητα
- **Εικόνα επωνυμίας:** Δημιουργία ισχυρής εικόνας και ταυτότητας επωνυμίας που έχει απήχηση στους πελάτες
- **Χαρακτηριστικά προϊόντος:** Παροχή διακριτών και αποκλειστικών χαρακτηριστικών που δεν αναπαράγονται εύκολα από τους ανταγωνιστές
- **Διαφήμιση και Μάρκετινγκ:** Δημιουργία πρωτοποριακών εκστρατειών μάρκετινγκ για την ανάδειξη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών προϊόντων και των υπηρεσιών
- **Τεχνολογία:** Χρήση εξελιγμένου τεχνολογικού εξοπλισμού και εισαγωγή νέων τεχνολογιών ή διαδικασιών
- **Επιθυμίες και εξυπηρέτηση πελατών:** Υποστήριξη και εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών που ανταποκρίνεται ή ξεπερνά τις προσδοκίες τους
- **Γόητρο:** Το κύρος και η σιγουριά που εκπέμπει μία επιχείρηση μέσω του εταιρικού της προφίλ
- **Ταχύτητα:** Πόσο γρήγορα η επιχείρηση μπορεί να προσαρμοστεί με ευελιξία στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Αυτό περιλαμβάνει την ταχύτητα βελτίωσης του προϊόντος, την ταχύτητα προσαρμογής στις προτιμήσεις των πελατών και πολλά άλλα που απαιτούν γρήγορη και ομαλή προσαρμογή.

Καθίσταται σαφές πως οι παράγοντες διαφοροποίησης θα πρέπει να είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφούν. Η υιοθέτηση μίας επιτυχημένης στρατηγικής διαφοροποίησης απαιτεί συνεχείς προσπάθειες για την καινοτομία, τη διατήρηση της ποιότητας και την αποτελεσματική επικοινωνία της μοναδικής πρότασης αξίας στους πελάτες.

Η στρατηγική διαφοροποίησης χωρίζεται σε:

- Συσχετισμένη, δηλαδή οι δραστηριότητες συνδέονται μεταξύ τους ως προς τις μεθόδους παραγωγής ή προώθησης ή την τεχνολογική εξέλιξη
- Ασυσχέτιστη, όταν οι δραστηριότητες δεν συνδέονται καθόλου μεταξύ τους

Πλεονεκτήματα της στρατηγικής διαφοροποίησης

Υψηλή Τιμολόγηση: Τα διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες έχουν συχνά υψηλότερες τιμές λόγω της ιδιαιτερότητάς τους. Οι πελάτες μπορεί να διατίθενται να ξοδέψουν ένα υψηλότερο αντίτιμο για τα μοναδικά αυτά χαρακτηριστικά.

Πιστότητα: Η οικοδόμηση μιας ξεχωριστής επωνυμίας μέσω της διαφοροποίησης μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη αφοσίωση των πελατών. Οι πελάτες αναπτύσσουν μία σχέση εμπιστοσύνης και συστηματικής προτίμησης. Αυτό μετριάζει την αβεβαιότητα και τον κίνδυνο από τους αντίκτυπους των εξωτερικών επιδράσεων.

Δημιουργία αντιληπτής ποιότητας: Ένα διαφοροποιημένο προϊόν ή υπηρεσία συχνά φέρει μια αντίληψη υψηλότερης ποιότητας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε θετικές συσχετίσεις με το εμπορικό σήμα και αυξημένη ικανοποίηση των πελατών.

Εμπόδια εισόδου ανταγωνιστών: Η ύπαρξη μοναδικών προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο για καινούργιες επιχειρήσεις που θέλουν να ενταχθούν και να δραστηριοποιηθούν στην αγορά.

Χαμηλή ευαισθησία τιμής: Η διαφοροποίηση καθιστά πιο ισχυρή την επιχείρηση απέναντι σε ανταγωνιστικές καθιερώσεις τιμών. Μέσω αναλύσεων ευαισθησίας παρατηρείται πως οι τιμές διαφοροποιημένων προϊόντων δεν είναι τόσο ευαίσθητες σε μεταβολές του περιβάλλοντος.

Συνολική εμπειρία καταναλωτή: Η διαφοροποίηση μπορεί εκτός από το ίδιο το προϊόν ή την υπηρεσία να επεκταθεί και σε επίπεδο ολοκληρωμένης εμπειρίας του πελάτη. Τα μοναδικά και εξατομικευμένα χαρακτηριστικά συντελούν στη δημιουργία μιας ιδιαίτερης, θετικά φορτισμένης εμπειρίας.

Κίνδυνοι στρατηγικής διαφοροποίησης

Υψηλό κόστος: Σε κάποιες περιπτώσεις, η ανάπτυξη και η διατήρηση διαφοροποιημένων προϊόντων ή υπηρεσιών μπορεί να αποβεί δαπανηρή για την επιχείρηση. Ακόμη, σε επίπεδο μάρκετινγκ ενώ μπορεί να έχουν ξοδευτεί χρήματα για έρευνα, προωθητικές ενέργειες και καμπάνιες μπορεί οι καταναλωτές να μην αντιληφθούν τη μοναδικότητα και τη διαφορά που θα απολαύσουν από το προϊόν ή την υπηρεσία αυτή καθώς μέσω της επικοινωνίας βλέπουν μόνο το προϊόν ή την υπηρεσία και όχι το αποτέλεσμα της χρήσης.

Περιορισμός αγοράς: Η αγορά – στόχος ενδέχεται να στενεύει αν κάποιοι πελάτες δεν έχουν την δυνατότητα ή δεν επιθυμούν να πληρώσουν το επιπλέον χρηματικό ποσό για ένα διαφοροποιημένο προϊόν.

Παρεξήγηση από το αγοραστικό κοινό: Πολλές φορές κάποιες επιχειρήσεις εφαρμόζουν στρατηγική διαφοροποίησης με πρωτοβουλίες που μπορεί να απευθύνονται σε ένα συγκεκριμένο κοινό. Αυτό μπορεί από κάποιους να παρεξηγηθεί ως διάκριση και αποκλεισμό του υπόλοιπου κοινού. Για παράδειγμα, η καθιέρωση ενός Girls/Ladies night σε ένα κλαμπ που οι γυναίκες μπορούν να επωφεληθούν από την προσφορά των 2 ποτών στην τιμή του 1, μπορεί εύκολα να παρεξηγηθεί από άνδρες ή άφυλα άτομα.

Μίμηση από ανταγωνιστές: Οι επιτυχημένες στρατηγικές διαφοροποίησης μπορεί να αποτελέσουν πόλο ενδιαφέροντος για τους ανταγωνιστές που προσπαθούν να αντιγράψουν ή να βελτιώσουν τα μοναδικά χαρακτηριστικά, προκαλώντας ζημιά στη φήμη της επιχείρησης με τη διαφοροποιημένη προσέγγιση.

Εξελίξεις και αλλαγές: Οι ραγδαίες εξελίξεις μπορούν γρήγορα να καταστήσουν ένα διαφοροποιημένο προϊόν ξεπερασμένο ή παρωχημένο. Απαιτείται συνεχής καινοτομία για τη διατήρηση της διαφοροποίησης που μπορεί να οδηγεί και στην εξάρτηση από αυτή. Συχνά αυτό παρατηρείται στις τεχνολογικές εξελίξεις και στα προϊόντα/υπηρεσίες που εξαρτώνται άμεσα από αυτές.

Κατανόηση ιδέας από το αγοραστικό κοινό: Μπορεί πολλές φορές να χρειαστεί χρόνος για να κατανοήσουν και να εκτιμήσουν οι καταναλωτές ένα διαφοροποιημένο προϊόν. Αυτός ο χρόνος που θα χρειαστεί το αγοραστικό κοινό για να οικειοποιηθεί με μία πρωτοποριακή ιδέα μπορεί να σημαίνει αποτυχημένες προσπάθειες διαφήμισης, κόστος, απογοήτευση.

Ζητήματα εφοδιαστικής αλυσίδας: Όταν η παραγωγή εξαρτάται από διαφοροποιημένα και ιδιαίτερα στοιχεία η διατήρηση της μοναδικότητας μπορεί να αποτελεί πρόκληση. Η εξάρτηση από συγκεκριμένους προμηθευτές ελλοχεύει κινδύνους.

Συνοπτικά, ενώ μια στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θέση υπεροχής και αυξημένη κερδοφορία, συνοδεύεται επίσης από προκλήσεις. Η αποτελεσματικότητα μιας στρατηγικής διαφοροποίησης, εξαρτάται από τον κλάδο, τις συνθήκες της αγοράς και την ικανότητα της επιχείρησης να ελίσσεται, να αντιμετωπίζει επαρκώς τις προκλήσεις και να προσφέρει με συνέπεια μοναδική αξία στους πελάτες.

Πηγές 2^{ου} κεφαλαίου

Ελληνικές

Βιβλία

- Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2010), Στρατηγικό μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, Κεφάλαια 1 & 2
- Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002, Κεφάλαια 6 & 7

Ξενόγλωσσες

Άρθρα

- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?.
- Chandler, A. D., Hikino, T., & Chandler, A. D. (2009). *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Harvard University Press.
- Andrews, K. R.(1971).*The Concept of Corporate Strategy*, Irwin Homewood
- Henderson, B. D.,(1989). *Theory of Strategy*, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 139-143.
- What is business strategy & why is it important?, Michael Boyles, October 2022, Harvard Business School
- Robbins Stephen P., DeCenzo David A., Coulter Mary, *Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές*, Εκδόσεις Κριτική, 2012
- Wheelen T., D. Hunger, *Strategic Management*, Prentice Hall, 13th edition, 2012
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.

Κεφάλαιο 3ο

Η συμπερίληψη στις τουριστικές επιχειρήσεις

Εισαγωγή

Στο δυναμικό τοπίο της τουριστικής βιομηχανίας, η προώθηση της συμπερίληψης στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι πρωταρχικής σημασίας για τη βιώσιμη ανάπτυξη και τον θετικό κοινωνικό αντίκτυπο. Η υιοθέτηση της διαφορετικότητας όχι μόνο αναβαθμίζει την οργανωτική κουλτούρα του κλάδου, αλλά ενισχύει επίσης τη συνολική τουριστική εμπειρία για ένα ευρύ φάσμα επισκεπτών. Στο επίκεντρο του κεφαλαίου αυτού, βρίσκεται η συμπεριληπτική διαχείριση των βασικών τουριστικών επιχειρήσεων, δηλαδή ξενοδοχεία, ταξιδιωτικά γραφεία, εστιατόρια και επιχειρήσεις υπηρεσιών μεταφοράς. Αυτό το κεφάλαιο εμβαθύνει στην πολύπλευρη σφαίρα της συμπερίληψης σε αυτές τις βασικές επιχειρήσεις τουρισμού, ξετυλίγοντας τις στρατηγικές, τις πρωτοβουλίες και τις δεσμεύσεις αυτών των επιχειρήσεων που εφαρμόζονται, στην προσπάθειά τους να αγκαλιάσουν τη διαφορετικότητα. Καθώς ο κλάδος εξελίσσεται, οι επιχειρήσεις που είναι αφοσιωμένες στην συμπερίληψη, όχι μόνο συμβάλλουν σε έναν πιο δίκαιο και αρμονικό κόσμο, αλλά τοποθετούνται ως ηγέτες σε ένα ανταγωνιστικό και δυναμικό παγκόσμιο τουριστικό τοπίο.

3.1. Καταλύματα

Τα καταλύματα αφορούν χώρους που παρέχουν διαμονή σε δωμάτιο ή κάποια άλλη μονάδα όπως ξενοδοχεία, μοτέλ, πανσιόν, σπίτια Airbnb και λοιπά. Η συμπερίληψη στα καταλύματα είναι μία προσέγγιση, η οποία αποσκοπεί στη δημιουργία ενός φιλόξενου και προσβάσιμου περιβάλλοντος το οποίο καλύπτει τις ανάγκες όλων των επισκεπτών, χωρίς εξαιρέσεις και τους κάνει να αισθάνονται ότι το κατάλυμα στο οποίο βρίσκονται είναι ένας χώρος στον οποίο αληθινά ανήκουν. Ξεπερνά τις απλές παροχές που μπορεί να συναντήσει κάποιος, όπως για παράδειγμα ένα κρεβάτι και ένα μπάνιο, αλλά εξυπηρετεί και διευκολύνει όλων των ειδών τις ανάγκες όπως την πρόσβαση ατόμων με ειδικές ανάγκες, τα δωμάτια για οικογένειες και τις πολιτικές για απομάκρυνση από

φυλετικές διακρίσεις. Παρακάτω, διαφαίνεται πώς η συμπερίληψη περιλαμβάνει διάφορες διαστάσεις που ενδυναμώνουν τις επιχειρήσεις διαμονής στρατηγικά.

- **Προσβασιμότητα**

Φυσική προσβασιμότητα: Περιλαμβάνει ράμπες εισόδου για άτομα με ειδικές ανάγκες, ανελκυστήρες με πλήκτρα σε κατάλληλο ύψος, αντιολισθητικό πάτωμα, πόρτες με άνοιγμα προς τα έξω, βάσεις και λαβές στον τοίχο, ευρύ χώρος για εύκολο ελιγμό αμαξιδίου, εγκαταστάσεις φιλοξενίας για τους επισκέπτες με ζώα βοήθειας όπως επισκέπτες με οπτική αναπηρία και πολιτικές που διασφαλίζουν ότι μπορούν να διαμείνουν μαζί με τα ζώα - οδηγούς, καθορισμένοι χώροι στάθμευσης με βολικές θέσεις που προορίζονται για άτομα με αναπηρία, πρίζες σε κατάλληλο ύψος για επισκέπτες που χρησιμοποιούν αναπηρικό αμαξίδιο ή επισκέπτες με νανισμό, τακτικοί έλεγχοι προσβασιμότητας, προσβάσιμες υπηρεσίες μεταφοράς, διαδρόμους με μεγαλύτερο φάρδος, ευανάγνωστες σημάνσεις και σύμβολα, σήμανση Braille, συσκευές επικοινωνίας TTY για κωφούς, ευέλικτο check-in & check-out

Στα δωμάτια: μεγαλύτερο μπάνιο για πρόσβαση roll-in με αμαξίδιο, κρεβάτια με κατάλληλο ύψος ή επιλογή ρύθμισης ύψους, επιπλέον χώρος (περισσότερα τ.μ) για στροφή αμαξιδίου, ντους πτυσσόμενου τύπου με αντιολισθητικό δάπεδο, παροχή καρέκλας ντους, χειροκίνητες ή ρυθμιζόμενες κεφαλές ντους, οπτικοί συναγερμοί, φώτα κουδουνιού πόρτας και συναγερμοί δόνησης για επισκέπτες με ζητήματα όρασης ή ακοής, συσκευές όπως εργαλεία μετατροπής κειμένου σε ομιλία ή το αντίθετο (ομιλίας σε κείμενο), ράφια, πάγκοι και αποθηκευτικοί χώροι εύκολα προσβάσιμοι (σε χαμηλότερο ύψος), καλώδιο έλξης έκτακτης ανάγκης στα μπάνια που συνδέονται με το κεντρικό σύστημα ειδοποίησης, εφαρμογή τεχνολογίας που επιτρέπει στους επισκέπτες να ελέγχουν τα χαρακτηριστικά του δωματίου όπως ο φωτισμός και η θερμοκρασία, συσκευές καφέ σε ορατό πάγκο και όχι σε ντουλάπι, σωστή διάταξη και επιλογή δωματίων ώστε να μην χρειάζεται να διανυθεί μεγάλη απόσταση για να φθάσει ένας επισκέπτης με ιδιαιτερότητα εκεί, διευκολύνσεις για άτομα με αυτισμό όπως άνετοι καναπέδες, ήσυχά δωμάτια και εξοπλισμό αντί-στρες, υπηρεσίες δόνησης κρεβατιού για αφύπνιση για άτομα χωρίς ακοή

Πληροφοριακή προσβασιμότητα: συνεργασία με διερμηνείς νοηματικής γλώσσας ή άλλες υπηρεσίες βοήθειας επικοινωνίας κατόπιν αιτήματος, σήμανση που είναι ευανάγνωστη με οπτικά και απτικά στοιχεία για επισκέπτες με προβλήματα όρασης (σύστημα braille), Ενημερωμένη ιστοσελίδα και ιστοσελίδες

κρατήσεων με φωτογραφίες δωματίων ΑμεΑ και γενικά πληροφορίες για τις εγκαταστάσεις

- **Πολιτισμική ευαισθησία**

Αναγνώριση και σεβασμός εθίμων, παραδόσεων και διατροφικών προτιμήσεων, γαστρονομικές επιλογές για όλους (vegan, vegetarian, pescatarian κλπ.) εκπαίδευση προσωπικού ώστε να είναι ενημερωμένοι και να χειρίζονται κατάλληλα τις οποιοσδήποτε καταστάσεις, μέλη του προσωπικού που μπορούν να επικοινωνούν σε πολλές γλώσσες για να βοηθούν τους επισκέπτες που δε γνωρίζουν την καθομιλουμένη γλώσσα, προϊόντα περιποίησης για όλους τους τύπους δέρματος / μαλλιών (ευαίσθητα δέρματα, άφρο μαλλιά), θρησκευτική συμπερίληψη ατόμων με φαγητό που ενδείκνυται από τη θρησκεία ή την τοπική κουλτούρα τους (χαλάλ, kosher φαγητό), εγκαταστάσεις προσευχής

- **Συμπερίληψη φύλου**

Παροχή τουαλέτας / μπάνιου ουδέτερων ως προς το φύλο και διασφάλιση ότι οι εγκαταστάσεις περιλαμβάνουν όλες τις ταυτότητες φύλου, εκπαίδευση προσωπικού σχετικά με την ευαισθησία ως προς το φύλο και τη σωστή χρήση της γλώσσας, προσφωνήσεις χωρίς κος/κα στην επικοινωνία με τους επισκέπτες εάν κάποιος δεν επιθυμεί να δηλώσει το φύλο του

- **Παροχές για οικογένειες**

Δωμάτια για οικογένειες, ασφαλείς και ευχάριστοι χώροι για τα παιδιά, παροχή ανέσεων όπως κούνιες, επιλογές φύλαξης παιδιών, οικογενειακά πακέτα διακοπών, ευέλικτο check-in & check-out για οικογένειες με μωρά

- **Γλώσσες επικοινωνίας**

Όσο περισσότερες γλώσσες γνωρίζει το προσωπικό του ξενοδοχείου, τόσο περισσότεροι επισκέπτες που δε μιλούν την καθομιλουμένη γλώσσα διευκολύνονται και αισθάνονται ότι συνυπολογίζονται.

- **Ευέλικτη πληρωμή**

- Δεκτά ποικίλα είδη καρτών, μετρητά, δυνατότητα πληρωμής στο νόμισμα των επισκεπτών, δυνατότητα συναλλαγής χρήματος
- Δυνατότητα πληρωμής σε χρόνο βολικό για τον επισκέπτη

3.2. Μεταφορικές επιχειρήσεις επιβατών

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει χερσαίες, θαλάσσιες και εναέρια μεταφορές δηλαδή εταιρείες ταξί, λεωφορείων, αεροπορικές, τρένων, μετρό, ακτοπλοϊκές. Στον τομέα των

μεταφορών, η συμπερίληψη παίρνει μορφή μέσω της δημιουργίας ενός περιβάλλοντος όπου άτομα από διαφορετικό υπόβαθρο και με ποικίλες ανάγκες μπορούν ανεμπόδιστα να έχουν πρόσβαση και να μεταφέρονται με άνεση στους προορισμούς τους. Ωστόσο αυτό, δεν υπόκειται στην απλή προσβασιμότητα, αλλά περιλαμβάνει πολιτικές, πρακτικές και υποδομές με στόχο ένα σύστημα μεταφοράς χωρίς αποκλεισμούς που αναγνωρίζει και σέβεται την ποικιλομορφία. Παρακάτω ακολουθούν τρόποι τους οποίους μπορεί να υιοθετήσει ο τομέας των μεταφορών ώστε να είναι σε θέση να προωθή τη συμπερίληψη.

- **Προσβάσιμα οχήματα**

Αφορά τα οχήματα που οφείλουν να είναι προσβάσιμα για άτομα με αναπηρία με ράμπες, χαμηλού ύψους είσοδο, χαμηλά δάπεδα, συστήματα ασφάλισης, και ευρύχωρο εσωτερικό.

- **Προσβάσιμη τεχνολογία**

Η τεχνολογία με απλή και εύκολη πλοήγηση, η φωνητική πληκτρολόγηση, η γρήγορη κράτηση εισιτηρίου και οι λεπτομερειακές πληροφορίες για τα οχήματα, τις εγκαταστάσεις και τις τοποθεσίες στην ιστοσελίδα ή την εφαρμογή της μεταφορικής επιχείρησης αποτελούν συστατικά συνυφασμένα με τη συμπερίληψη στον τομέα αυτό.

- **Σχεδιασμός και παροχές οχημάτων**

Τα ανάγλυφα πατάκια για τυφλούς, οι κουρτίνες συσκότισης, τα άνετα καθίσματα, η κουβέρτα, το μαξιλάρι ταξιδιού, ο χώρος φύλαξης αμαξιδίων και καροτσιού μωρών, οι εγκαταστάσεις στις τουαλέτες για τη φροντίδα/αλλαγή μωρού, η προσαρμογή θέσης καθίσματος είναι στοιχεία που συντελούν στη συμπεριληπτική διαχείριση των επιχειρήσεων μεταφοράς.

- **Ποικιλία φαγητού και σνακ**

Φαγητό για όλων των ειδών τις προτιμήσεις (vegan, vegetarian, gluten/lactose free) και ποτά αλκοολούχα και μη, παροχή μηχανημάτων αυτόματης πώλησης

- **Πολιτικές για τις μειονότητες**

Προτεραιότητα επιβίβασης και παροχή κατευθυντήριων γραμμών σε άτομα με ειδικές ανάγκες, οικογένειες, συνοδούς, εγκύους

- **Προσιτοί ναύλοι**

Με τη δημιουργία μίας δομής ναύλων η οποία περιλαμβάνει πιο προσιτά αντίτιμα, μία εταιρεία μεταφορών συμπεριλαμβάνει περισσότερες κοινωνικοοικονομικές ομάδες. Επιπλέον, αυτό μπορεί να αφορά και εκπτώσεις, προγράμματα επιβράβευσης, κάρτες συλλογής πόντων, ειδικής τιμής ναύλους για ανέργους,

ηλικιωμένους, φοιτητές, οικογένειες, σχολεία και ομάδες ατόμων που ταξιδεύουν μαζί.

- **Ευέλικτοι τρόποι πληρωμής**

Δυνατότητα πληρωμής με κάρτα καθ' οδόν, Δυνατότητα πληρωμής με διάφορους τρόπους όπως, ηλεκτρονικά από την ιστοσελίδα κράτησης, πληρωμή με διαφορετικό νόμισμα χωρίς να χρειάζεται να ανταλλάξουν χρήματα σε περίπτωση που βρίσκονται σε ταξίδι εξωτερικού ή ακόμα και δυνατότητα ανταλλαγής χρημάτων.

- **Πολυγλωσσική υποστήριξη**

Παροχή υποστήριξης σε όσο το δυνατόν περισσότερες γλώσσες για την εξυπηρέτηση πελατών που δε μιλούν την καθολική γλώσσα στο μέρος το οποίο βρίσκονται και φυλλάδια, εφαρμογή και ιστοσελίδα σε πολλές γλώσσες

- **Ψυχαγωγία για όλους**

Παροχή διαφόρων ειδών μουσικής, ειδήσεων, παιχνιδιών, ταινιών, παιχνιδιών/απασχόλησης για παιδιά και ηχητικών περιγραφών για την εξυπηρέτηση επιβατών με διαφορετικές προτιμήσεις on board.

- **Συμπερίληψη φύλου**

Τουαλέτες χωρίς σήμανση φύλου, προσφώνηση χωρίς το κος / κα αν κάποιος δεν επιθυμεί να δηλώσει το φύλο του

- **Ετοιμότητα έκτακτης ανάγκης**

- Σχεδιασμός δράσεων έκτακτης ανάγκης σε περίπτωση που χρειαστεί και γνωστοποίησή τους στο επιβατικό κοινό
- Στάσεις για ξεκούραση και καθαρό αέρα για άτομα που έχουν αναπνευστικά ζητήματα, αυτισμό, κλειστοφοβία
- Συνεργασία με ιατρούς

- **Υγιεινή και καθαρισμός οχημάτων**

Σωστός καθαρισμός με μη τοξικά καθαριστικά, αερισμός χώρου μετά τον καθαρισμό τουαλέτας και επιφανειών, ιδιαίτερη προσοχή σε ευπαθείς ομάδες και μικρά παιδιά, άνοιγμα παραθύρων όσο είναι εφικτό

- **Εκπαίδευση για επιβάτες**

Παροχή ενημερωτικού υλικού ή βίντεο σχετικά με τη συμπερίληψη και την ποικιλομορφία των επιβατών και του προσωπικού ούτως ώστε να ενισχύεται η ευαισθητοποίηση και η ενσυναίσθηση μεταξύ των διαφορετικών ατόμων που ταξιδεύουν.

3.3. Επιχειρήσεις εστίασης

Οι επιχειρήσεις εστίασης αποτελούν μέρος των τουριστικών επιχειρήσεων καθώς είναι “η γεύση και τα αρώματα” ενός ταξιδιού. Είτε πρόκειται για αυτοτελή εστιατόρια είτε για εστιατόρια μέσα σε ξενοδοχεία ή resorts τα εστιατόρια είναι ένα βασικό σημείο ενδιαφέροντος για τα άτομα που ταξιδεύουν καθώς δεν καλύπτουν απλώς την ανάγκη για τροφή αλλά συνιστούν την επέκταση της γνωριμίας με έναν τόπο. Παρακάτω, αναφέρονται πρακτικές και στρατηγικές που θα μπορούσαν να υιοθετήσουν τα εστιατόρια ώστε να δημιουργήσουν μία συμπεριληπτική γευστική εμπειρία.

- **Προσβάσιμοι φυσικοί χώροι**

Εύκολη πρόσβαση στους χώρους του εστιατορίου, τραπέζια με περισσότερο χώρο ώστε να μπορούν να φιλοξενούν άτομα με αμαξίδιο, ράμπες στις πόρτες, προσβάσιμη τουαλέτα για ΑμεΑ, ελεύθεροι διάδρομοι διέλευσης και μη παρεμπόδισή τους από καρέκλες, εξοπλισμό σεβριρίσματος κλπ.

- **Άνετοι χώροι**

Ευέλικτες διαστάσεις καθισμάτων για άτομα με κινητικές δυσκολίες και οικογένειες με παιδιά και περισσότερων ατόμων παρέες, ανοιχτοί διάδρομοι, μεγαλύτερα τραπέζια, καλά φωτισμένοι χώροι

- **Ποικιλία μενού**

- Επιλογές και σήμανση πιάτων στο μενού για άτομα με ειδική διατροφή όπως vegan, vegetarian, gluten free, lactose free, άτομα με αλλεργίες (σημείωση αλλεργιογόνων)
- Επιλογές μενού με πιάτα χαμηλά σε θερμίδες, σήμανση θερμίδων στο μενού, πιάτα υψηλά σε πρωτεΐνη και θρεπτικά συστατικά
- Επιλογές ποτού χαμηλής ή μηδενικής περιεκτικότητας αλκοόλ (μοκτέιλ), ποικιλίες κρασιού, ροφήματα για χώνεψη ή άνοιγμα της όρεξης

- **Γλώσσες επικοινωνίας**

Προσωπικό που μιλά διάφορες γλώσσες όπως επίσης και μενού μεταφρασμένο σε αγγλικά ή και άλλες γλώσσες

- **Μενού και σημάνσεις σε γραφή Braille (απτική σήμανση)**

- **Οικογένειες**

Παροχή baby chair, πιάτα φιλικά προς παιδιά (είτε ειδικά διαμορφωμένα πιάτα για παιδιά είτε δυνατότητα προετοιμασίας μικρότερης ποσότητας των υπάρχοντων πιάτων με μικρότερη χρέωση), παιδικό μενού, χαρτί και μολύβια χρωματισμού για την απασχόληση και τη συμπερίληψη των παιδιών, μεγάλα

τραπέζια για οικογένειες, δημιουργία χώρου παιχνιδιού εάν το επιτρέπει ο χώρος και η φιλοσοφία του εστιατορίου, ιδιαίτερη προσοχή του προσωπικού στις παραγγελίες που αφορούν παιδιά με αλλεργία, υπομονετικό και φιλικό προσωπικό, διακριτική και δίκαιη διαχείριση παραπόνων που αφορούν πελάτες που δυσαρεστούνται από μωρά/παιδιά που κάνουν φασαρία ή κλαίνε, προσφορές και ειδικές τιμές για οικογένειες, ευέλικτοι χρόνοι κράτησης τραπέζιου καθώς οικογένειες με μικρά παιδιά προτιμούν για παράδειγμα το βραδινό τους γεύμα νωρίς το απόγευμα, περιβάλλον φιλικό προς το θηλασμό (π.χ. παροχή ενός καναπέ/καρέκλας στον προθάλαμο του μπάνιου ή καθορισμένος χώρος θηλασμού αν είναι δυνατόν)

- **Ειδικές περιστάσεις**

Αναγνώριση και εορτασμός πολιτιστικών, θρησκευτικών ή ειδικών περιστάσεων (επέτειο, γενέθλια, ορκωμοσία κλπ.) δημιουργώντας μια εορταστική και χωρίς αποκλεισμούς ατμόσφαιρα

- **Διάφοροι τρόποι κρατήσεων**

Ηλεκτρονικές κρατήσεις μέσω προγραμμάτων όπως τα ihost, e-restaurants κλπ. ή email, όπως επίσης και τηλεφωνικά για άτομα που δεν είναι οικειοποιημένα με το ίντερνετ ή δεν έχουν πρόσβαση σε αυτό, κράτηση συγκεκριμένου τραπέζιου κατόπιν διαθεσιμότητας για άτομα με αυτισμό που επιλέγουν σημεία τα οποία γνωρίζουν ή για άτομα που απλώς επιθυμούν συγκεκριμένο τραπέζι (special requests)

- **Ποικιλία στους τρόπους πληρωμής**

Δυνατότητα πληρωμής με μετρητά, ηλεκτρονικές μεθόδους και αποδοχή μεγάλης ποικιλίας καρτών και χαρτονομισμάτων

- **Ανοιχτή κουζίνα**

Η έννοια της ανοιχτής κουζίνας, εκτός του ότι δίνει την ευκαιρία στους επισκέπτες να έχουν άμεση επαφή με την προετοιμασία του φαγητού, τους επιτρέπει να συνειδητοποιούν και οι ίδιοι τον επαγγελματισμό των μαγείρων, την προσοχή στην λεπτομέρεια και την υγιεινή και να παρατηρούν την έννοια της συμπερίληψης στο μενού μέσω της δημιουργίας διαφορετικών πιάτων αλλά και της δυνατότητας που τους προσφέρεται να συμμετέχουν οπτικά.

- **Εκδηλώσεις με διαφορετικές κουζίνες**

Καθιέρωση μενού ημέρας, fusion μενού ή εκδηλώσεων με μενού τα οποία διαφέρουν σε φιλοσοφία από το συνηθισμένο του εστιατορίου με στόχο τον εορτασμό και την προβολή της γαστρονομικής ποικιλομορφίας

- **Φυλετική συμπερίληψη**

Τουαλέτες χωρίς σήμανση φύλου, προσφώνηση χωρίς το κος/κα αν κάποιος δεν επιθυμεί να δηλώσει το φύλο του

- **Παρουσία της διαφορετικότητας στο χώρο**

Διακόσμηση και έργα τέχνης στα εστιατόρια που εξυψώνουν τη διαφορετικότητα, επιλογή έργων από καλλιτέχνες προάγοντας την ποικιλομορφία (νέους καλλιτέχνες, έγχρωμους, Ασιάτες, Μέλη LGBTQ+ κοινότητας κλπ.)

- **Εμπειρία φιλική προς τις αισθήσεις**

Γεύμα φιλικό προς άτομα με αισθητηριακές ευαισθησίες όπως αυτισμό με ήσυχες περιοχές στους χώρους εστίασης με ήπιο φωτισμό, αργή και καθαρή άρθρωση του τίτλου των πιάτων από τους σερβιτόρους ή οποιασδήποτε άλλης διευκρίνησης χρειάζεται, μενού προσαρμοσμένα με καθαρά γραφικά και περιγραφές

3.4. Τουριστικά γραφεία

Τα τουριστικά γραφεία είναι νόμιμα οργανωμένες επιχειρήσεις, ιδιωτικές ή δημόσιες, οι οποίες διαθέτουν μέσα ή υπηρεσίες που αναλαμβάνουν τη μεταφορά, τη διακίνηση ή τη διαμονή μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων ατόμων εντός και εκτός χώρας. (Νόμος 393/1976, ΦΕΚ Α 199/31.07.1976). Πολλοί είναι εκείνοι οι οποίοι καταφεύγουν σε τουριστικά γραφεία για να οργανώσουν τις διακοπές τους. Αυτό τους αποδεσμεύει από κάθε μορφής άγχος και χρόνο προετοιμασίας τα οποία συνοδεύουν πολλές φορές την οργάνωση ενός ταξιδιού. Η συμπερίληψη έχοντας κάνει την εμφάνισή της σε πολλές τουριστικές επιχειρήσεις, έτσι και στα τουριστικά γραφεία υπάρχουν τρόποι να διασφαλίσει κανείς πως οι πελάτες του αισθάνονται ότι βρίσκονται σε ένα φιλόξενο και φιλικό προς την ποικιλομορφία περιβάλλον με πολλούς τρόπους, όπως οι παρακάτω.

- **Φυσική προσβασιμότητα**

Είτε πρόκειται για τις εγκαταστάσεις των τουριστικών γραφείων, είτε για τα οχήματα και τους χώρους που εμπλέκονται σε μία ταξιδιωτική εμπειρία η εταιρεία, θα ήταν αναγκαίο να έχει φροντίσει η επιχείρηση για την ευκολότερη και ομαλότερη προσέλευση ατόμων με δυσκολίες στην κινητικότητα ή οποιαδήποτε ιδιαίτερη ανάγκη. Αυτό επίσης, περιλαμβάνει την παροχή πληροφοριών σχετικά με προσβάσιμα καταλύματα, επιλογές μεταφοράς και αξιοθέατα.

- **Πρόσβαση στις πληροφορίες**

Τα τουριστικά γραφεία παραχωρώντας τις υπηρεσίες τους σε online πλατφόρμες, μέσω τηλεφώνου είτε από προσωπική επαφή στα γραφεία τους δίνουν τη δυνατότητα σε ταξιδιώτες με διαφορετικές προτιμήσεις και δυνατότητες να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες, να επικοινωνούν και να πραγματοποιούν κρατήσεις με πολλούς τρόπους.

- **Ποικιλομορφία επιλογών**

Η συμπερίληψη σε ταξιδιωτικά γραφεία ενσωματώνει πακέτα, προσφορές και προτάσεις για ταξίδια προσαρμοσμένα σε άτομα και ομάδες ατόμων ανάλογα με τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τον προϋπολογισμό τους. Οι οικογένειες για παράδειγμα, μπορεί να προτιμούν ένα all-inclusive ξενοδοχείο, παιδικές δραστηριότητες και επιμορφωτικές επισκέψεις σε μουσεία ενώ ένα ζευγάρι ενδεχομένως να ενδιαφέρεται περισσότερο για ένα ξενοδοχείο με σουίτες, εστιατόρια με ειδική θέα και μοναδικές εμπειρίες όπως couple yoga και βόλτες με ποδήλατο. Ακόμη, είναι συνετό να έχουν μεριμνήσει για παροχή υπηρεσιών για άτομα με ειδικές ανάγκες, κινητικές δυσκολίες ή οποιαδήποτε άλλη ιδιαιτερότητα όπως αυτισμό ή οπτική αναπηρία.

- **Δυνατότητα προσαρμογής ταξιδιών**

Ορισμένα ταξιδιωτικά γραφεία υιοθετούν πολιτικές όπως η διαμόρφωση πακέτων ή προγραμμάτων με πτήσεις, δραστηριότητες και καταλύματα αποκλειστικά προσαρμοσμένες στις κατευθυντήριες γραμμές του κάθε ταξιδιώτη. Τα virtual ταξίδια μπορεί να αποτελέσουν μέρος της προσαρμογής αυτής καθώς είναι ένας τρόπος κάποιος “να ταξιδέψει” εικονικά, αφού δε μπορεί φυσικά.

- **Επικοινωνία**

Όταν πρόκειται για ιστότοπους, φυλλάδια, ξενάγηση, φωνητικές ξεναγήσεις μέσω ακουστικών, περιπάτους με συνοδό κλπ. θα διευκόλυne τους ταξιδιώτες να ακούν τις πληροφορίες στη γλώσσα τους ή έστω σε μία πιο οικεία τους γλώσσα από την καθομιλουμένη του τόπου στον οποίο εξερευνούν. Φυλλάδια σε γραφή Braille εξυπηρετούν επίσης άτομα με οπτικές δυσκολίες.

- **Ψηφιακή συμπερίληψη**

Είναι αναγκαίο να επιβεβαιώνεται πως οι διαδικτυακοί τόποι είναι προσβάσιμοι από κάθε επιπέδου χρήστες ψηφιακών μέσων. Αυτό δημιουργεί μεγαλύτερη εγγύτητα συχνά σε άτομα μεγαλύτερης ηλικίας ή άτομα που δεν έχουν συχνή τριβή με το διαδίκτυο ή την τεχνολογία.

3.5. Εσωτερικό επίπεδο και ανθρώπινο δυναμικό τουριστικών επιχειρήσεων

Η προώθηση της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης σε μια εταιρεία σε εσωτερικό επίπεδο είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ενός χώρου εργασίας που εκτιμά και σέβεται τα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε εργαζομένου αλλά και κάθε επισκέπτη. Ακολουθούν ορισμένες στρατηγικές που μπορούν να υιοθετήσουν όλες οι τουριστικές επιχειρήσεις για συμπεριληπτική διαχείριση.

- **Πρακτικές προσλήψεων φιλικές προς τη διαφορετικότητα**
 - Εφαρμογή δίκαιων και ποικίλων πρακτικών προσλήψεων για την προσέλκυση ταλέντων με διάφορα υπόβαθρα, ανάγκες, εθνικότητες και φύλο
 - Ενθάρρυνση της ποικιλομορφίας στην πρόσληψη εργαζομένων με αμερόληπτες και ανεμπόδιστες από στερεότυπα διαδικασίες
 - Προσπάθεια για ποικιλομορφία στο προσωπικό, για τη δημιουργία μίας ατμόσφαιρας αποδοχής της διαφορετικότητας στους επισκέπτες
 - Εφαρμογή αμερόληπτων διαδικασιών διαλογής βιογραφικών για τη διασφάλιση δίκαιων ευκαιριών
- **Συμπεριληπτικές πολιτικές**
 - Ανάπτυξη πολιτικών που δίνουν έμφαση στην ποικιλομορφία, την ένταξη και ενσωμάτωση των πολιτικών αυτών με την αποστολή της εταιρείας
 - Αυστηρή πολιτική κατά των διακρίσεων και της παρενόχλησης
 - Μηδενική ανοχή σε περιπτώσεις παραβίασης ανθρωπίνων δικαιωμάτων και άμεση στήριξη για ταχεία και αποτελεσματική επίλυση ζητημάτων
- **Πολιτικές ευέλικτης εργασίας**
 - Εφαρμογή ευέλικτων πολιτικών εργασίας για την κάλυψη διαφορετικών αναγκών, όπως ευέλικτο ωράριο ή επιλογές εξ αποστάσεως εργασίας, διευκόλυνση ατόμων που είναι γονείς (γονικές άδειες) είτε φροντίζουν άτομα του οικείου τους περιβάλλοντος που βρίσκονται σε ανάγκη
 - Αναγνώριση του εορτασμού πολιτιστικών, θρησκευτικών και άλλων εθνικού εορτασμού ημερών που σχετίζονται με τη διαφορετικότητα, στο πρόγραμμα εργασίας (π.χ. Καθολικό Πάσχα, Ραμαζάνι)
- **Κοινωνική δέσμευση**
 - Συνεργασία με την τοπική κοινότητα για την παροχή προμηθειών
- **Στήριξη σχηματισμού και δημιουργία Employee Resource Groups (ERGs)**

Τα παραπάνω αφορούν ομάδες ατόμων σε έναν οργανισμό, οι οποίοι ενώνονται εθελοντικά, θέτοντας ως βάση κοινές αξίες, σκέψεις, ταυτότητες, προοπτικές στόχους, ενδιαφέροντα ώστε να ενισχύσουν τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, να δημιουργήσουν την αίσθηση του “να ανήκεις” στο χώρο εργασίας και να

προωθήσουν την προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη με συμμάχους τις έννοιες της συμπερίληψης και της ποικιλομορφίας. Οι ομάδες αυτές στηρίζονται επίσης από τον οργανισμό στον οποίο ανήκουν και τις περισσότερες φορές στοχεύουν να επιφέρουν απτές αλλαγές στην ευρύτερη εταιρική κουλτούρα.

▪ **Marketing χωρίς αποκλεισμούς**

- Συμπεριληπτικές καμπάνιες με υλικό από διαφορετικής καταγωγής, ηλικίας και φύλου εργαζόμενους
- Διασφάλιση ποικιλομορφίας στο μάρκετινγκ του οργανισμού
- Προβολή ποικιλίας επισκεπτών και εμπειριών
- Χρήση κατάλληλης γλώσσας σε υλικό μάρκετινγκ που απευθύνεται σε ένα ευρύ κοινό

▪ **Προγράμματα εκπαίδευσης εργαζομένων**

- Πρακτική εκπαίδευση εργαζομένων για την παροχή βοήθειας σε άτομα με ειδικές ανάγκες, αυτισμό, οπτική αναπηρία και γενικά όσων χρειάζονται επιπλέον βοήθεια
- Εκπαίδευση του προσωπικού για χρήση της γλώσσας που σέβεται την ταυτότητα φύλου του κάθε εργαζόμενου ή επισκέπτη
- Εκπαίδευση για ενσυναίσθηση και ευαισθησία προς τη διαφορετικότητα
- Τακτικές συνεδρίες κατάρτισης για τους εργαζόμενους με θέματα διαφορετικότητας και συμπερίληψης
- Προσφορά ενημερωτικού υλικού κατά την πρόσληψη αλλά και μετά, σχετικά με τη συμπερίληψη
- Παροχή συνεχούς εκπαίδευσης για να διατηρείται το προσωπικό ενημερωμένο

▪ **Πολιτικές ισότιμων φιλοδωρημάτων**

Εφαρμογή πολιτικών ισότιμης και δίκαιης κατανομής των φιλοδωρημάτων σε όλα τα μέλη του προσωπικού

▪ **Ποικιλομορφία στις στολές προσωπικού**

Εξέταση του ενδεχόμενου για διαφορετικές στολές που καλύπτουν και σέβονται τις πολιτιστικές και θρησκευτικές προτιμήσεις του εργαζόμενου όπως για παράδειγμα γυναικών μουσουλμανικής θρησκείας που φορούν μαντήλι και επιθυμούν την πλήρη κάλυψη του σώματος

▪ **Ίσες ευκαιρίες σταδιοδρομίας**

Παροχή ίσης πρόσβασης σε ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και οδούς ανέλιξης για όλους τους εργαζόμενους

▪ **Συμπεριληπτική Λήψη Αποφάσεων**

Καθιέρωση διαφορετικών προοπτικών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μέσω ποικίλης εκπροσώπησης σε επιτροπές και συμβολή συνεργατών από διαφορετικά επίπεδα

- **Προσβασιμότητα και διαμονή**

- Διασφάλιση ότι οι εγκαταστάσεις είναι προσβάσιμες από όλα τα άτομα
- Σε περίπτωση που η επιχείρηση παρέχει διαμονή στους εργαζόμενους θα πρέπει να προσφέρονται επαρκείς διευκολύνσεις και εύλογες συνθήκες διαμονής σε όλους

- **Διευκόλυνση διαφορετικών προτιμήσεων προσωπικού**

- Παροχή φαγητού στα εστιατόρια προσωπικού με vegan, vegetarian, lactose free, gluten free
- Παροχή χώρου προσευχής για άτομα με διαφορετικές θρησκείες

- **Μηχανισμοί feedback**

Η γνώμη των πελατών και εργαζομένων μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων, της βαθμολόγησης των υπηρεσιών και της προσωπικής επαφής με ερωτήσεις σχετικά με τη συμπερίληψη συμβάλλουν στην εξέλιξη της επιχείρησης και δίνουν ιδέες για πολύτιμες αλλαγές μελλοντικά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω των παρακάτω.

- Συλλογή σχολίων από τους εργαζόμενους μέσω ερευνών για τον εντοπισμό περιοχών βελτίωσης όσον αφορά την ποικιλομορφία και τις πρωτοβουλίες συμπερίληψης σε εσωτερικό επίπεδο
- Συλλογή feedback από πελάτες

Με αυτό τον τρόπο οι πελάτες αισθάνονται ότι η γνώμη τους μετράει, ότι εκτιμώνται και υπολογίζονται σημαντικά.

Πηγές 3^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνικές

Άρθρα

- Επίσημη ιστοσελίδα του Ινστιτούτου Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων – www.insete.gr
- Μελέτη INΣΕΤΕ - «Ταξίδια χωρίς αποκλεισμούς | Διαφορετικότητα, Ισότητα και Συμπερίληψη στον Τουρισμό» Νοέμβριος 2023

- Μελέτη ΙΝΣΕΤΕ «Ελληνικός Τουρισμός 2030 | Σχέδια Δράσης» Προτάσεις για τη βελτίωση της προσβασιμότητας για άτομα με αναπηρία
- Ορισμοί στατιστικών τουρισμού
- Kalargyrou, V., & Costen, W. (2017). Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 68-114.

Ξενόγλωσσες

Άρθρα

- Madera, J. M., Yang, W., Wu, L., Ma, E., & Xu, S. (2023). Diversity and inclusion in hospitality and tourism: bridging the gap between employee and customer perspectives. *International journal of contemporary hospitality management*, 35(11), 3972-3989.
- Yang, W., Madera, J. M., Xu, S., Wu, L., & Ma, E. (2023). Diversity and inclusion in hospitality and tourism: Guest editorial. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(11), 3737-3742.
- Harju-Myllyaho, A., & Jutila, S. (2016). Viewpoints on inclusion in tourism—From accessible tourism to accessible hospitality. *Matkailuttkimus*, 12(2), 33-44.
- Lucas, K., & Musso, A. (2014). Policies for social inclusion in transportation: An introduction to the special issue. *Case Studies on Transport Policy*, 2(2), 37-40.

Κεφάλαιο 4^ο

Η συμπερίληψη ως στρατηγική διαφοροποίησης

Εισαγωγή

Η στρατηγική διαφοροποίησης αναφέρεται σε μία στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για να αναδεικνύονται και να επιβιώνουν στο συνεχώς εξελισσόμενο τοπίο της αγοράς. Όπως αναφέρθηκε και στο 2^ο Κεφάλαιο της μελέτης αυτής, είναι μία στρατηγική κατά την οποία οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να ξεχωρίσουν μέσα από τη δημιουργία μοναδικών προϊόντων ή υπηρεσιών μέσω διαφόρων τρόπων και δράσεων. Πέρα από τα συμβατικά χαρακτηριστικά που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να διαφοροποιηθούν όπως η τιμολόγηση, η ποιότητα και η διαφήμιση, η συμπερίληψη δίνει έμφαση στην αποδοχή της διαφορετικότητας και αποτελεί δέσμευση για την κάλυψη των αναγκών όλων των καταναλωτών χωρίς εξαιρέσεις. Η συμπερίληψη ως στρατηγική διαφοροποίησης, δεν αφορά μόνο την εκπλήρωση κάποιων ιδιαίτερων καταναλωτικών απαιτήσεων, αλλά αντανakλά μια βαθιά δέσμευση για κοινωνική ευθύνη. Αντίστοιχα στο τουριστικό τοπίο, όπως αναλύθηκε στο 3^ο Κεφάλαιο αυτής της μελέτης, η συμπερίληψη δεν είναι απλώς ένα μέσο για να ξεχωρίσει μία επιχείρηση, αλλά μία διαδρομή προς την οικοδόμηση ισχυρών δεσμών μίας κοινωνικά συνειδητοποιημένης επιχείρησης με όλα τα άτομα, όλων των εθνικοτήτων, ηλικιών, προτιμήσεων, ιδιαιτεροτήτων και υποβάθρων η οποία μπορεί να διανυθεί με πολλούς τρόπους.

4.1. Ορισμός

Η συμπερίληψη ως στρατηγική διαφοροποίησης υπάγεται στην έννοια της συμπεριληπτικής διαχείρισης των επιχειρήσεων ως στοιχείο που θα κάνει την επιχείρηση να ξεχωρίσει σε μία ανταγωνιστική αγορά. Στην τουριστική βιομηχανία, αυτό σημαίνει τη δημιουργία ενός φιλόξενου περιβάλλοντος, το οποίο υποδέχεται όλους τους ανθρώπους και τους κάνει να αισθάνονται άνετα, πως έχουν πρόσβαση και ανήκουν στο περιβάλλον αυτό. Η στρατηγική αυτή αναγνωρίζει τις ποικίλες ανάγκες και προτιμήσεις ολόκληρου του φάσματος των τουριστών και ενισχύει τη συνολική ταξιδιωτική εμπειρία,

ξεχωρίζοντας την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω διάφορων πτυχών και πρωτοβουλιών, από όλες τις τουριστικές επιχειρήσεις όπως εκτενώς παρατέθηκε στο 3^ο Κεφάλαιο της μελέτης αυτής. Η στρατηγική αυτή, στοχεύει στο να καθιερώσει την επιχείρηση ως ένα φιλόξενο μέρος, προσαρμοσμένο σε κάθε άτομο και να την διαφοροποιήσει από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, δημιουργώντας πιστούς καταναλωτές που επιλέγουν το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης αυτής χωρίς να αναζητούν άλλα στην αγορά. Μακροπρόθεσμα, αυτό μπορεί να διανοίξει το δρόμο για τη δημιουργία ξεχωριστών προϊόντων ή υπηρεσιών, την έντονη ανταγωνιστικότητα και το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. (Kannan & Choon Tan, 2006).

4.2. Σημασία και πλεονεκτήματα

Η τοποθέτηση της συμπερίληψης ως στρατηγική διαφοροποίησης έχει μεγάλη σημασία στο συνεχώς εξελισσόμενο και σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο του τουρισμού, καθώς μετατρέπει τις επιθυμίες των καταναλωτών σε πράξεις, αυξάνει την πιστότητα και τη θετική αντίληψη του κοινού και αγκαλιάζει τη διαφορετικότητα. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μία στρατηγική για να διαφοροποιηθούν στην αγορά απολαμβάνουν τα θετικά αποτελέσματα και προτερήματα που απορρέουν από αυτή. Οι παρακάτω πτυχές τονίζουν τη σημασία της συμπερίληψης ως στρατηγική διαφοροποίησης και ξεδιπλώνουν τα εξής πλεονεκτήματα.

- **Διεύρυνση αγοράς**

Η συμπερίληψη επιτρέπει στις τουριστικές επιχειρήσεις να επεκταθούν και σε άλλα τμήματα της αγοράς εξυπηρετώντας ένα μεγαλύτερο φάσμα καταναλωτών. Η προσβασιμότητα, οι πρακτικές και οι πολιτικές χωρίς αποκλεισμούς συντελούν στην απήχηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε μία μεγαλύτερη μερίδα καταναλωτών.

- **Μεγαλύτερη ικανοποίηση καταναλωτών**

Η συνολική ικανοποίηση των καταναλωτών ενισχύεται ως επακόλουθο της ύπαρξης ενός φιλόξενου και χωρίς εμπόδια περιβάλλοντος. Όχι μόνο αντιλαμβάνονται για τους ίδιους ότι οι ανάγκες τους καλύπτονται, αλλά συνειδητοποιούν και για τους υπόλοιπους καταναλωτές οποιουδήποτε υποβάθρου πως εξυπηρετούνται και αντιμετωπίζονται με ενσυναίσθηση. Κατ' επέκταση η συμπερίληψη παρέχει ιδεολογική κάλυψη πέραν της πρακτικής. Συνεπώς, η πιθανότητα να δημιουργηθούν επαναλαμβανόμενοι πελάτες και να

προτείνουν ένα προϊόν / υπηρεσία στον κοινωνικό τους περίγυρο, ισχυροποιείται (word of mouth).

- **Ενίσχυση θετικής φήμης επιχείρησης**

Η επιχείρηση δημιουργεί μία θετική φήμη καθώς το καταναλωτικό κοινό τη γνωρίζει μέσα από την απαλλαγή από προκαταλήψεις και τη στήριξη της διαφορετικότητας. Αυτό παράλληλα προφυλάσσει τις επιχειρήσεις από κινδύνους κακής φήμης σχετικές με ρατσισμό, διακρίσεις ή αποκλεισμό.

- **Ενίσχυση της αφοσίωσης των καταναλωτών**

Οι επιχειρήσεις χωρίς αποκλεισμούς δημιουργούν ισχυρότερους δεσμούς με τους καταναλωτές οι οποίοι είναι πιθανότερο να είναι πιστοί σε επωνυμίες που αντικατοπτρίζουν τις αξίες τους, συμπεριλαμβανομένης της συμπερίληψης και της διαφορετικότητας. Αυτό οδηγεί στην απόκτηση πλεονεκτικής θέσης στην αγορά και στην απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος.

- **Ικανοποίηση των προσδοκιών που αλλάζουν**

Οι καταναλωτές αισθάνονται πιο ασφαλείς σε περίπτωση που οι ανάγκες και οι προτιμήσεις τους αλλάζουν καθώς βλέπουν ένα επιχειρηματικό περιβάλλον να αλλάζει κι εκείνο και να προσαρμόζεται σε κάθε άτομο και σε κάθε νέα συνθήκη ή επαναπροσδιορισμό του κοινωνικού τοπίου. Οι επιχειρήσεις που εναλλάσσονται και δρουν χωρίς αποκλεισμούς αποκτούν προβάδισμα στην αγορά και τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες τους γίνονται πιο ελκυστικές.

- **Στήριξη από την τοπική κοινότητα**

Η συμπερίληψη συμπαράσχει και την ένταξη της τοπικής κοινότητας, πράγμα που σημαίνει πως ενισχύεται η φήμη της επιχείρησης, αλλά ενδυναμώνονται και οι θετικές σχέσεις με τους κοντινούς προορισμούς ή επιχειρήσεις με τους οποίους συμβιώνει και είναι πιθανόν να συνεργάζεται η επιχείρηση.

- **Πολιτιστική προσαρμοστικότητα**

Όλοι οι τομείς, μα συγκεκριμένα ο τουρισμός έχει άμεση επαφή με πολιτισμούς. Η συμπερίληψη προσφέρει γνώσεις σχετικές με διάφορους πολιτισμούς και εθνικότητες και συντελεί στο να αποκτούν οι επιχειρήσεις ένα προβάδισμα αφού γνωρίζουν τις ανάγκες, τις παραδόσεις, τις συνήθειες των ανθρώπων αυτών και είναι σε θέση να προετοιμάζονται και να πρωτοτυπούν στις υπηρεσίες τουρισμού και φιλοξενίας προς αυτούς. Αυτό δημιουργεί μία οικειότητα στους καταναλωτές και μια αίσθηση άνεσης που τους κάνει να συνειδητοποιούν ότι κάποιος τους σκέφτηκε και έκανε το κάτι παραπάνω για εκείνους, πλάθοντας μία πιο προσωποποιημένη σχέση επιχείρησης-καταναλωτή.

- **Ανάδειξη θετικής φήμης του κλάδου**

Η θετική αντίληψη για κάποιες επιχειρήσεις του κλάδου που έχουν υιοθετήσει τη συμπεριληπτική διαχείριση ως στρατηγική διαφοροποίησης ενισχύει τη θετική εικόνα ολόκληρου του τουριστικού κλάδου ή κάποιας υποκατηγορίας του. Αυτό ενδυναμώνει τον κλάδο και την απήχηση του, προσφέροντας θετικό αντίκτυπο στο σύνολο, σε όλες δηλαδή τις επιχειρήσεις.

- **Προσέλκυση ποικιλόμορφου προσωπικού**

Η συμπεριληπτική διαχείριση δίνει τη δυνατότητα για προσέλκυση μιας πολύχρωμης ομάδας ταλέντων. Το παραπάνω οδηγεί σε ένα δυναμικό και καινοτόμο εργατικό δυναμικό που όλες οι διαφορετικές γνώμες ακούγονται ισότιμα. Ακόμη, ενισχύεται η συμπεριληπτική τοποθέτηση μιας επιχείρησης στην αγορά καθώς αποδεικνύει έμπρακτα, όχι μόνο ότι μπορεί να εξυπηρετήσει καταναλωτές όλων των υποβάθρων, αλλά το πράττει και εσωτερικά με την επιλογή προσωπικού και με τη φιλοσοφία των τμημάτων ανθρωπίνων πόρων της. Τέλος, μία επιχείρηση με ποικιλόμορφο ανθρώπινο δυναμικό έχει την ευκαιρία να αξιοποιεί πολλών ειδών γνώμες και τοποθετήσεις και να παίρνει πρωτοποριακές και ολοκληρωμένες αποφάσεις.

- **Προσαρμογή στην παγκοσμιοποίηση**

Οι επιχειρήσεις που ασπάζονται την συμπερίληψη τοποθετούνται σε μία καλή θέση παγκόσμια και έχουν τη δυνατότητα να πλοηγηθούν στη διεθνή αγορά και να δημιουργήσουν παγκόσμια φήμη και επέκταση.

- **Υψηλότερη τιμολόγηση και κέρδη**

Ένα διαφοροποιημένο προϊόν / υπηρεσία είναι πιο πιθανό να τιμολογηθεί υψηλότερα καθώς είναι μοναδικό στην αγορά και κατέχει υψηλό επίπεδο μοναδικότητας, με επακόλουθο το να έχει υψηλή τιμή ή πιο υψηλή τιμή από παρόμοια ή υποκατάστατα προϊόντα / υπηρεσίες. Μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί τη συμπερίληψη για να διαφοροποιηθεί στρατηγικά μπορεί να αυξήσει τις τιμές της και αυτό να οδηγήσει σε υψηλότερα κέρδη.

4.3. Προκλήσεις και κίνδυνοι

Ενώ η συμπερίληψη ως στρατηγική διαφοροποίησης προσφέρει διάφορα οφέλη, συνοδεύεται επίσης από προκλήσεις και πιθανούς κινδύνους που μπορεί να εμφανιστούν και οι επιχειρήσεις οφείλουν να λάβουν υπόψιν. Παρακάτω, ακολουθούν ορισμένες από τις προκλήσεις που μπορεί να παρουσιαστούν με την εφαρμογή της συμπερίληψης ως στρατηγική διαφοροποίησης.

- **Συνέπειες κόστους**

Η συμπερίληψη μπορεί να χρειαστεί αρκετούς οικονομικούς πόρους σε επίπεδο κατάρτισης προσωπικού, επενδύσεων, τροποποίησης υποδομών και εξειδικευμένων υπηρεσιών. Ειδικά για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μπορεί να είναι δύσκολο να διαθέσουν πόρους για την κάλυψη διαφορετικών αναγκών χωρίς να διακυβεύεται η κερδοφορία.

- **Εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση**

Η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί χαρακτηριστικό ζωτικής σημασίας για επιχειρήσεις οι οποίες θέλουν να εφαρμόσουν συμπεριληπτικές πρακτικές και εξυπηρέτηση πελατών χωρίς αποκλεισμούς. Εντούτοις, η ολοκληρωμένη κατάρτιση προσωπικού μπορεί να αντιμετωπίσει προκλήσεις όπως οι υλικοτεχνικές ελλείψεις, η δυσκολία εύρεσης κατάλληλου εκπαιδευτικού υλικού και η μειωμένη όρεξη του προσωπικού για μάθηση. Ακόμη, εάν η εκπαίδευση δεν είναι εσωτερική (οικονομία κλίμακας) , δηλαδή από ομάδα Training & Development (ή οποιουδήποτε αρμόδιου τμήματος) της ίδιας της επιχείρησης και η εκπαίδευση γίνεται από εξωτερικούς παράγοντες, ενδέχεται να κοστίσει αρκετά στην επιχείρηση, ειδικά όταν πρόκειται για θέματα συμπερίληψης που είναι σύγχρονα και επιδέχονται συνεχώς ανανέωση. Επιπλέον, επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται μακριά από αστικά κέντρα ή είναι δυσπρόσιτες θα είναι δυσκολότερο ή αρκετά δαπανηρό να συνεργαστούν με εξωτερικούς παράγοντες για εκπαίδευση.

- **Δυσκολία ευθυγράμμισης ανθρώπινου δυναμικού**

Το προσωπικό ενδέχεται να προβάλλει κάποιου είδους “αντίσταση” η οποία μπορεί να προκύψει από την έλλειψη εξοικείωσης, την ύπαρξη φόβου, τη χαμηλή διάθεση ή απλώς την έλλειψη κατανόησης σχετικά με τα οφέλη της συμπερίληψης.

- **Περιορισμοί υποδομής**

Ειδικά παλαιότερα κτήρια, ιστορικές τοποθεσίες, μέρη ενδιαφέροντος και φυσικά τοπία μπορεί να μη διευκολύνουν όλες τις ομάδες ατόμων αναφορικά με την προσβασιμότητα, ειδικά άτομα με αναπηρικό αμαξίδιο ή με οποιαδήποτε άλλη πάθηση που δεν τους επιτρέπει να περιηγηθούν ομαλά. Αυτό μπορεί να αποκλείσει μία μερίδα κοινού του οποίου η απουσία από το καταναλωτικό κοινό θα “κοστίσει” στην επιχείρηση.

- **Εμπόδια γλώσσας επικοινωνίας**

Περιορισμένος είναι ο αριθμός των ανθρώπων που γνωρίζουν κάποια άλλη γλώσσα εκτός της μητρικής τους και των αγγλικών. Αυτό μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στη θέληση για συμπερίληψη ατόμων που μιλούν διαφορετικές

γλώσσες. Επιπλέον, η εκμάθηση μίας νέας γλώσσας από τα μέλη του προσωπικού μπορεί να χρειάζεται μεγάλο χρονικό διάστημα και κόστος για να μελετηθεί και να φτάσει στο σημείο να θεωρείται “εργαλείο”.

- **Πιθανή μη συμφωνία κοινού**

Ενδεχομένως μία μερίδα του κοινού να μην ασπάζεται τη διαχείριση χωρίς αποκλεισμούς και να ακολουθεί βαθιά ριζωμένες και πιο παρωχημένες αντιλήψεις. Αυτόματα αυτό σημαίνει πως η ισορροπίας μεταξύ της σύγχρονης συμπερίληψης και του σεβασμού των αντιλήψεων κάποιων ατόμων μπορεί να είναι πρόκληση και να ερμηνεύεται πολλές φορές ως στέρηση αυτού του αγοραστικού κοινού από την επιχείρηση.

- **Κίνδυνος τμηματοποίησης αγοράς**

Η υπερβολική εστίαση σε μία μερίδα ατόμων μπορεί πολλές φορές να θεωρηθεί ως στόχευση αυτού του κοινού και αποκλεισμό του υπόλοιπου ή ακόμα και να συμβεί στην πραγματικότητα. Για παράδειγμα, οι συνεχόμενες καμπάνιες ενός ξενοδοχείου για γυναίκες, μπορεί από κάποιους να θεωρηθεί ως τοποθέτηση διάκρισης και όχι ως συμπεριληπτική τοποθέτηση που έχει σκοπό να διευκολύνει τις γυναίκες με τις δράσεις του. Αυτό αντιτίθεται στον ορισμό της συμπερίληψης και στο στόχο της, ο οποίος αποσκοπεί στο να αγκαλιάσει ένα ευρύ και ολοκληρωμένο φάσμα ταξιδιωτών.

- **Πολυπλοκότητα υλοποίησης**

Η εφαρμογή πρακτικών χωρίς αποκλεισμούς μπορεί να αποβεί πολύπλοκη και να απαιτήσει οργανωτικές αλλαγές, εκπαιδευτικές διαδικασίες και στρατηγικές οι οποίες είναι δύσκολο να σχεδιαστούν και έπειτα να εφαρμοστούν.

- **Δυσκολία στην αξιολόγηση**

Λόγω του ότι πρόκειται για μία πρωτοβουλία ποιοτικής αλλαγής ίσως να είναι δύσκολο να μετρηθεί η κερδοφορία που προέρχεται αποκλειστικά από τη συμπεριληπτική διαχείριση. Ο ποσοτικός προσδιορισμός του αντίκτυπου στην ικανοποίηση των πελατών, την αντίληψη της επωνυμίας και το μερίδιο αγοράς μπορεί να απαιτεί εξελιγμένες μετρήσεις και ακριβές μεθόδους αξιολόγησης.

- **Αντιδράσεις και κοινωνικός αντίκτυπος**

Ορισμένες ομάδες μπορεί να εκλάβουν τις πρωτοβουλίες χωρίς αποκλεισμούς ως περιττές, υπερβολικά πολιτικά ορθές ή ότι ακολουθούν τάσεις και μόδες και έτσι να προκληθούν αντιδράσεις. Χρειάζεται λεπτή διαχείριση, κατάλληλος χρονικός προγραμματισμός και προ-μελετημένος σχεδιασμός δράσεων, για ένα σωστό στρατηγικό σχεδιασμό και εφαρμογή στρατηγικής διαφοροποίησης.

- **Ανταγωνιστική πίεση**

Με τον καιρό περισσότερες επιχειρήσεις αρχίζουν και υιοθετούν στρατηγικές συμπερίληψης για να διαφοροποιηθούν. Για να ξεχωρίσουν, μπορεί να μιμηθούν υπάρχοντες πρακτικές ή να δημιουργήσουν δικές τους και να ξεπεράσουν τις υπάρχουσες. Συμπερασματικά, χρειάζεται παρακολούθηση της αγοράς και των δράσεων των ανταγωνιστών αλλά και συνεχή αναζωογόνηση του προϊόντος από τις επιχειρήσεις.

4.4. Συγκριτικό πλεονέκτημα και διατήρησή του

Μία επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης αποκτά πλεονέκτημα διαφοροποίησης αφού το προϊόν της δεν είναι όμοιο των ανταγωνιστών της, άρα μοναδικό και σπάνιο. Αυτό αρχικά εξαρτάται από τη σωστή κατανόηση του πελάτη και τον προσδιορισμό των ανταγωνιστών. Μία τουριστική επιχείρηση η οποία υιοθετεί την συμπεριληπτική διαχείριση, με πληθώρα τρόπων όπως αναλύθηκε στο 3ο Κεφάλαιο της μελέτης αυτής και “ξεφεύγει” από τα συνηθισμένα, μπορεί να θέσει υψηλότερη τιμή στο προϊόν της, να αποκτήσει πλεονέκτημα διαφορετικού προϊόντος και άρα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Αυτό δεν αρκεί, αφού εκτός από τη δημιουργία αξίας για τον καταναλωτή, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει αποκτηθεί οφείλει να είναι διατηρήσιμο, να ανανεώνεται και να μη μπορεί να μιμηθεί ώστε μία επιχείρηση τουρισμού να μπορεί να επιβιώσει σε έναν τόσο γρήγορα εξελισσόμενο κλάδο. Η διατήρηση της συμπερίληψης ως στρατηγική διαφοροποίησης περιλαμβάνει την ενεργή προώθηση και υιοθέτηση της διαφορετικότητας από την επιχείρηση μακροπρόθεσμα. Ακολουθούν ορισμένα βήματα που διασφαλίζουν ότι η συμπερίληψη παραμένει βασικό μέρος της στρατηγικής διαφοροποίησής και μπορεί να συνεχίσει να υφίσταται.

- **Δέσμευση ηγετικών θέσεων**

Είναι σημαντικό τα ηγετικά επίπεδα μιας επιχείρησης να είναι αφοσιωμένα και να υποστηρίζουν πιστά το περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς. Αυτό χτίζει δεσμούς ανθεκτικούς στο χρόνο και καλλιεργεί το έδαφος για ένα μέλλον απομακρυσμένο από προκαταλήψεις.

- **Συνεχής επανεκπαίδευση**

Η εκπαίδευση του προσωπικού εφάπαξ κατά την πρόσληψη, να μην καλύπτει ένα εύρος γνώσεων αλλά μόνο για εκείνη τη χρονική στιγμή και ενδεχομένως για κάποιες τάσεις και στόχους του κοντινού μέλλοντος. Η εκπαίδευση και η ενημέρωση του προσωπικού όταν επαναπροσδιορίζονται οι αξίες, αλλάζουν τα

δεδομένα και ακολουθούνται νέες κατευθυντήριες γραμμές είναι απαραίτητη για την απόδοση του προσωπικού και για την επίγνωση και εφαρμογή των νέων πολιτικών ως προς τη συμπερίληψη. Τα προγράμματα αυτά, συμβάλλουν στη δημιουργία ευαισθητοποίησης, στην οικοδόμηση ενσυναίσθησης και στην προώθηση μιας κουλτούρας που επεκτείνεται όσο η τουριστική ατμόσφαιρα αλλάζει.

- **Διατήρηση πολιτικών ευέλικτης εργασίας**

Ακόμα και αν πρόκειται για εποχιακή εργασία η οποία συνηθίζεται στον τουρισμό και τείνει να είναι πιο πιεστική και έντονη, η επιχείρηση οφείλει να ακούει τις ανάγκες του προσωπικού και να εφαρμόζει ευέλικτες πολιτικές εργασίας που ανταποκρίνονται σε διαφορετικές ανάγκες και τρόπους ζωής (οικογένεια, ζητήματα υγείας, εξωτερικές υποχρεώσεις εργαζόμενων κλπ.).

- **Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών**

Μία επιχείρηση παραμένει στην πρώτη θέση καθώς καινοτομεί συνεχώς, εξελίσσει και αναζωογονεί τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της ή δημιουργεί καινούργια. Είναι πολύ σημαντική η επένδυση στην έρευνα για την εισαγωγή καινούργιων χαρακτηριστικών και αναγνώριση νέων πολιτισμών και κουλτουρών.

- **Προσαρμογή κόστους**

Ενώ η διαφοροποίηση είναι συνυφασμένη με τη βελτίωση και τις δραστηριότητες που ακολουθούν την εξέλιξη των συνθηκών, χρειάζεται οι δραστηριότητες της επιχείρησης να είναι οικονομικά αποδοτικές για να διατηρείται η βιωσιμότητα της επιχείρησης. Παρά το γεγονός ότι η συμπερίληψη μπορεί να προσδώσει προστιθέμενη αξία, θα πρέπει να υπάρχει μία σωστή διαχείριση κόστους για να διατηρείται η επιχείρηση και να είναι σε θέση να διεκδικεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

- **Στρατηγικές συνεργασίες**

Οι στρατηγικές συνεργασίες ωθούν την επιχείρηση στην πραγματοποίηση των στόχων της και την τοποθετούν πιο κοντά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Οι συνεργασίες αυτές μπορεί να επιτυγχάνονται μέσα από συνεργασίες έρευνας και ανάπτυξης, είσοδο σε νέες αγορές, τεχνολογικές συνεργασίες και συμπαραγωγή. Επιπλέον, οι συνεργασίες των τουριστικών επιχειρήσεων με τοπικές επιχειρήσεις ή επιχειρήσεις που ήδη έχουν υιοθετήσει τη συμπεριληπτική διαχείριση, παραγωγούς και προμηθευτές, εξυψώνουν το θεσμό της συμπερίληψης σε μία επιχείρηση.

- **Τακτική και συνεχής αξιολόγηση**

Η αξιολόγηση θα βοηθήσει στο να παρατηρηθεί εάν υπάρχει προστιθέμενη αξία από τη συμπερίληψη, εάν οι εργαζόμενοι και οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι και

σε τί βαθμό, εάν υπάρχει συμβατότητα μεταξύ της επιχείρησης και της στρατηγικής που ακολουθείται, εάν η στρατηγική συντελεί στην κατάκτηση των στόχων που έχουν τεθεί, εάν υπάρχει οικονομική απόδοση και εάν αποφεύγονται ή αντιμετωπίζονται ολικά ή μερικά οι προκλήσεις και οι κίνδυνοι. Με βάση αυτά τα στοιχεία μπορεί η επιχείρηση να οργανώσει τα επόμενά της βήματα και να διατηρήσει το συγκριτικό της πλεονέκτημα.

- **Feedback και προσαρμογή**

Η γνώμη των πελατών είναι κρίσιμο στοιχείο για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης, ειδικά σε έναν κλάδο όπως ο τουρισμός που οι βασικές παροχές στους πελάτες είναι υπηρεσίες που οδηγούν σε εμπειρίες και δημιουργία αναμνήσεων. Μέσω του feedback, η επιχείρηση κατανοεί τις ανάγκες των πελατών της, παρατηρεί τις αλλαγές στις προτιμήσεις και στις ανάγκες ούτως ώστε να καλυτερεύει και να βελτιώνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, δημιουργεί σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και πελατών και είναι σε θέση να αναγνωρίσει προβλήματα που ενδεχομένως να υπάρχουν.

- **Μακροπρόθεσμο όραμα**

Το μακροπρόθεσμο όραμα σκιαγραφεί το επιθυμητό μέλλον και τους στόχους στους οποίους στρέφεται η επιχείρηση. Είναι σημαντικό, η συμπερίληψη να είναι παρούσα στα μελλοντικά πλάνα μιας επιχείρησης και να σχεδιάζονται συνεχώς βελτιωμένες πρακτικές και πολιτικές, προσαρμοσμένες στο τώρα και ανοιχτές ιδεολογικά.

Ο τουρισμός αποτελεί μία έντονη ανταγωνιστικά βιομηχανία για αυτό και η διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος είναι καθοριστική για την επιβίωση μιας επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί αποτελεί έναν πολύ διευρυμένο κλάδο ο οποίος διαπραγματεύεται με την έννοια του παγκόσμιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, κάποιος που ερευνά και αναζητά τοποθεσία για διακοπές μπορεί να ψάχνει πραγματικά σε όλο τον κόσμο και έτσι όλα τα ξενοδοχεία του κόσμου να αποτελούν ανταγωνιστές για ένα ξενοδοχείο. Το παγκόσμιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όμως δεν είναι ανέφικτο καθώς η κεντρική διοίκηση μπορεί να συντονίσει την αποτελεσματικότητα και τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης σε παγκόσμια εμβέλεια και έτσι να το επιτύχει. Τέλος, είναι αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί η επαναληψιμότητα καθώς πολλοί ταξιδιώτες επιθυμούν να εναλλάσσουν τους προορισμούς και τις εμπειρίες τους, για αυτό και η πιστότητα επιτυγχάνεται με την ενίσχυση όλων των παραπάνω παραμέτρων.

Πηγές 4^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνικές

Βιβλία

- Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2010), Στρατηγικό μάρκετινγκ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, Κεφάλαια 1 & 2

Ξενόγλωσσες

Βιβλία

- MLA Style. Porter, Michael E.. Competitive advantage : creating and sustaining superior performance. New York: Macmillan, 1985.

Άρθρα

- Kannan, V. R., & Choon Tan, K. (2006). Buyer-supplier relationships: the impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(10), 755-775.
- C., Kannan, V. R., Keong Leong, G., & Tan, K. C. (2006). Supplier selection construct: instrument development and validation. *The International Journal of Logistics Management*, 17(2), 213-239.
- Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P., & Magnusson, P. (2008). Value in use through service experience. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(2), 112-126.
- Thukia, W. J. (2022). Differentiation strategies and tourism performance interplay. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(10), 13-23.

Ερευνητικό μέρος

Κεφάλαιο 5°

Μελέτη Περίπτωσης: Το ξενοδοχείο Athens Capital Center Hotel - MGallery Collection του ομίλου Accor

Εισαγωγή

Αυτό το κεφάλαιο αποτελεί μία μελέτη περίπτωσης για το ξενοδοχείο Athens Capital Center Hotel - MGallery Collection του ομίλου Accor ως ένα ξενοδοχείο το οποίο πραγματοποιεί στρατηγική διαφοροποίησης μέσω της συμπεριληπτικής διαχείρισης. Το Athens Capital Center Hotel είναι ένα ξενοδοχείο όπου οι υπηρεσίες του ξεπερνούν τις απλές συναλλαγές μεταξύ εργαζόμενων και επισκεπτών, αλλά συνιστούν τη βάση για μια βαθιά δέσμευση ύφανσης μιας ταπετσαρίας διαφορετικότητας και συμμετοχικότητας στους τοίχους της. Οι στοχευμένες πρωτοβουλίες για συμπερίληψη το μεταμορφώνουν σε ένα "καταφύγιο" όπου όλοι οι επισκέπτες αισθάνονται ότι πραγματικά ανήκουν εκεί. Αρχικά σε αυτό το κεφάλαιο, θα γίνει αναφορά στον όμιλο Accor, στη φιλοσοφία και στις ενέργειες που πραγματοποιεί ανά καιρούς σχετικά με τη συμπερίληψη και στον οποίο ανήκει το Athens Capital Center Hotel. Έπειτα, θα παρατεθούν πληροφορίες για την MGallery Collection και φυσικά εκτεταμένη αναφορά θα γίνει για το ξενοδοχείο Athens Capital Center Hotel. Τέλος, θα επισημανθούν οι δράσεις και οι εφαρμογές του Athens Capital που σηματοδοτούν τη συμπερίληψη στη φιλοξενία και αποδεικνύουν πως το ξενοδοχείο αυτό εφαρμόζει τη συμπερίληψη ως μία στρατηγική διαφοροποίησης.

5.1. Μεθοδολογία

Σκοπός

Σκοπός της έρευνας είναι να παρατηρηθεί το πως οι συμπεριληπτικές πρακτικές σε μία ξενοδοχειακή μονάδα διαφοροποιούν τις υπηρεσίες και κάνουν όλους τους επισκέπτες να αισθάνονται ότι συνυπολογίζονται.

Στόχοι

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης έχουν στόχο να εντοπίσουν:

- Ποιες είναι οι συμπεριληπτικές πρακτικές και πρωτοβουλίες της ξενοδοχειακής μονάδας αλλά και του ομίλου στον οποίο ανήκει, σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού αλλά και παροχής υπηρεσιών στους επισκέπτες
- Το πως καταφέρνει η μονάδα να εφαρμόσει και να επικοινωνήσει στο κοινό τις συμπεριληπτικές της πρακτικές
- Αν παρατηρείται αποτέλεσμα από τη συμπεριληπτική διαχείριση και ποιοί είναι οι στόχοι για το μέλλον

Μέθοδος

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε μία βιβλιογραφική ανασκόπηση και διαδικτυακή έρευνα (ιστοσελίδα, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, επιστημονικό υλικό (άρθρα)) σχετικά με τον όμιλο Accor, την MGallery Collection και το Athens Capital Center Hotel σε γενικό επίπεδο αλλά πιο συγκεκριμένα στις συμπεριληπτικές πρακτικές που εφαρμόζονται.

Έπειτα, το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για το ερευνητικό κομμάτι της μελέτης αυτής στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας, είναι η συνέντευξη και ακριβέστερα, η ημιδομημένη συνέντευξη με ερωτήσεις ελέγχου, δηλαδή διευρυμένες ερωτήσεις. Η συνέντευξη είναι μία διαδικασία κατά την οποία ο/η ερευνητής αντλεί δεδομένα και πληροφορίες από την ανάλυση λόγου επιλεγμένων καταστάσεων. Το ερευνητικό αυτό εργαλείο, βασίζεται στη συλλογή και ερμηνεία πληροφοριών που πηγάζουν από τα ερευνητικά ερωτήματα. Η ημιδομημένη συνέντευξη, συντελεί στη συλλογή δεδομένων από τους ερωτώμενους με την έκθεση ανοικτών ερωτήσεων και την δημιουργία επιπλέον διευρυμένων ερωτήσεων (ερωτήσεις ελέγχου) για την περεταίρω διερεύνηση των απαντήσεων και του θέματος. Η διαφορά της με τον όρο “συνέντευξη” είναι ότι χαρακτηρίζεται από λιγότερο αυστηρή δόμηση και έγκειται στη δημιουργία ενός καταλόγου με 7-8 συνήθως βασικά σημεία, τα οποία χρειάζεται οπωσδήποτε να καλυφθούν και ξεδιπλώνονται μέσα από ερωτήσεις στον ερωτώμενο. Οι ερωτήσεις “περνούν” μέσα από αυτά τα κύρια σημεία τα οποία έχουν σημειωθεί από τον ερευνητή ώστε να είναι σε θέση ο ίδιος να μην ξεχάσει οτιδήποτε σημαντικό για εκείνον και κυρίως για την έρευνα, αλλά και για να έχει την επιθυμητή ροή στη συζήτηση. Με την εφαρμογή ημιδομημένων συνεντεύξεων, δίνεται η ευκαιρία να γίνουν ερωτήσεις που έχουν σημειωθεί εξ αρχής βασισμένες στα καίρια σημεία που έχουν οριστεί (προκαθορισμένες ερωτήσεις) αλλά και να τεθούν επιπλέον ερωτήσεις ανάλογα με τη ροή της συζήτησης και των απαντήσεων των ερωτώμενων. Ουσιαστικά, στην ημιδομημένη συνέντευξη τα βασικά σημεία αποτελούν το χάρτη της συζήτησης που υπενθυμίζει στον ερευνητή πού θέλει να φτάσει την έρευνά του και ποιά

στοιχεία θέλει να αποκομίσει από αυτήν, ενώ παράλληλα έχει τη δυνατότητα να αυτοσχεδιάσει και να διανθίσει τη συζήτηση όπως κρίνει ο ίδιος.

Βήματα λήψης συνέντευξης

1. Επιλογή δείγματος της έρευνας – επιλογή ερωτώμενων

Το δείγμα της έρευνας ήταν επιθυμητό να κατέχεται από αντιπροσωπευτικότητα, να είναι χαρακτηριστική περίπτωση ατόμου με εγγύτητα και γνώση στο αντικείμενο έρευνας, καθώς και προσεγγίσιμο σε επικοινωνία και συνάντηση. Το δείγμα που επιλέχθηκε ήταν η κυρία Ρούσσου Ντέμι, Personal Assistant to General Manager και Duty and Quality Manager του Athens Capital Center Hotel, άτομο το οποίο με συνέντευξη βάθους και κοινοποίηση αρχείων και στοιχείων της ξενοδοχειακής μονάδας και του ομίλου ήταν αρκετό για να δώσει αντικειμενική εικόνα, καθώς αποτελεί προσεκτική επιλογή και οδηγεί στον “πληροφοριακό κορεσμό” που χρειάζεται η έρευνα. Ακόμη, μία γυναίκα λόγω όλων των πρωτοβουλιών σχετικά με τις γυναίκες του ομίλου Accor και του Athens Capital Center Hotel θα ήταν σε θέση εμπειρικά να επικοινωνήσει τα συναισθήματά της για τη θέση των γυναικών στο ανθρώπινο δυναμικό, γνώσεις για το “Inspired by HER” και την εφαρμογή του από γυναίκα σε γυναίκα, αλλά και την ισότητα των φύλων, τοποθετήσεις σημαντικές για την έρευνα αυτή.

2. Σχεδιασμός συνέντευξης

Οι βασικοί θεματικοί άξονες της συνέντευξης με ημιδομημένη μορφή ήταν οι εξής:

- Εφαρμογές συμπερίληψης σε ανθρώπινο δυναμικό (εκπαίδευση, ποσοστά γυναικών, άτομα με διαφορετικές εθνικότητες και υπόβαθρα)
- Προμηθευτές
- Συμπερίληψη στην τέχνη, καλλιτέχνες έργων
- Επισκέπτες με ειδικές ανάγκες
- “Inspired by HER”.
- Οικογένειες
- Επισκέπτες με κατοικίδια
- LGBTQ+ κοινότητα
- Θρησκευτική συμπερίληψη
- Σχόλια που λαμβάνονται, αποτελέσματα και στόχοι

3. Αρχική προσέγγιση ερωτώμενου

Η αρχική προσέγγιση πραγματοποιήθηκε μέσω επικοινωνίας ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ώστε να κοινοποιηθεί η επιθυμία για επιλογή του ξενοδοχείου ως μελέτη περίπτωσης για τη διπλωματική αυτή διατριβή και έπειτα η

επικοινωνία συνεχίστηκε με την κυρία Ρούσσου Ντέμι μέσω email όπως επίσης και τηλεφωνικά.

4. Διεξαγωγή της συνέντευξης

Έπειτα από συνεννόηση με την κυρία Ρούσσου Ντέμι πραγματοποιήθηκε συνέντευξη τηλεφωνικά και μέσω ηλεκτρονικής επικοινωνίας με τις παρακάτω ερωτήσεις όπως επίσης και διευρυμένη έκδοση των παρακάτω για περεταίρω εξερεύνηση των θεμάτων προς συζήτηση.

Βασικές ερωτήσεις

Εσωτερικό επίπεδο ξενοδοχείου

- Ποιες εφαρμογές συμπερίληψης πραγματοποιείτε σε εσωτερικό επίπεδο;
- Ποιο είναι το ποσοστό γυναικών σε διοικητικές και μη θέσεις;
- Υπάρχουν ποικίλες εθνικότητες εργαζομένων; Πραγματοποιούνται πρωτοβουλίες σχετικές με την ομαλή ένταξή τους;
- Υπάρχει εκπαίδευση προσωπικού σχετικά με τη συμπερίληψη και τις μειονοτικές ομάδες;
- Οι προμηθευτές σας είναι μέλη της τοπικής κοινότητας;
- Πως επικοινωνείτε στο κοινό ότι στηρίζετε τη συμπερίληψη σε εσωτερικό επίπεδο;
- Το Athens Capital είναι ένα ξενοδοχείο που στηρίζει την τέχνη. Ποιες συμπεριληπτικές πρακτικές σχετικές με την τέχνη εφαρμόζονται; (νέοι καλλιτέχνες, γυναίκες ζωγράφοι, πρωτοποριακά έργα τέχνης, ποικιλία σε έργα τέχνης)

Επισκέπτες

- Ποιές πρακτικές εφαρμόζονται στα δωμάτια σχετικές με τη συμπερίληψη; (για ΑμεΑ, άτομα με αυτισμό, μυοσκελετικές ιδιαιτερότητες, άσθμα, ευαισθησία δέρματος, ηλικιωμένους κλπ.)
- Είναι οι κοινόχρηστοι χώροι προσβάσιμοι σε όλους;
- Υπάρχουν επιλογές φαγητού για όλες τις ιδιαιτερότητες και προτιμήσεις;
- Πώς εφαρμόζεται η πρωτοβουλία “Inspired by HER” ;
- Ποιες πρωτοβουλίες πραγματοποιούνται σχετικά με την “Pet friendly” φιλοσοφία του ξενοδοχείου;
- Πώς απευθύνεστε στους επισκέπτες; Υπάρχει ειδική διαχείριση αναφορικά με το φύλο;
- Σας αφορά η θρησκευτική συμπερίληψη; Δίνετε έμφαση σε προκαταλήψεις σχετικά με τη θρησκεία των επισκεπτών, τις συνήθειες και τις προτιμήσεις τους;

- Φαίνεται ότι υποστηρίζετε την LGBTQ+ κοινότητα από τα social media σας και όχι μόνο. Ποιές πρωτοβουλίες πραγματοποιείτε;
- Έχετε δει διαφορά στα ποσοστά επισκεπτών; Ποιά άτομα αποτελούν περισσότερο repeaters;
- Τί είδους σχόλια λαμβάνετε από τους επισκέπτες σχετικά με τη συμπεριληπτική διαχείριση;
- Ποιοι είναι οι μελλοντικοί στόχοι και οι φιλοδοξίες του ξενοδοχείου σχετικά με τη συμπερίληψη;

Επιπλέον, έγινε διαμοιρασμός αρχείων σχετικά με την εκπαίδευση των εργαζόμενων μέσω email αναφορικά με την πρωτοβουλία “Riise” και τη συμπερίληψη στον όμιλο Accor στο ανθρώπινο δυναμικό. Συνεπώς, εξετάστηκε το θέμα με τριγωνοποίηση (Triangulation Research) , δηλαδή συνδυάστηκαν παραπάνω από μία μέθοδοι (Cohen & Manion, 2000, σ. 321), συγκεκριμένα στην περίπτωση αυτή ημιδομημένη συνέντευξη, ανάλυση αρχείων και βιβλιογραφική και διαδικτυακή έρευνα.

5. Ανάλυση ερευνητικού υλικού και ερμηνεία

Στο βήμα αυτό έγινε ανάλυση κάθε πληροφορίας ανά θεματικό άξονα, αναγνώριση και κατηγοριοποίηση του υλικού. Το λεκτικό υλικό μετατράπηκε σε γραπτό λόγο και ερμηνεία του σε ποιοτικούς όρους, καθώς και σε ποσοτικοποίηση των δεδομένων σε σημεία που ήταν δυνατό.

Οφέλη της επιλεγμένης μεθοδολογίας

Η μεθοδολογία που επιλέχθηκε πηγάζει από τη συμπεριληπτική φύση της παρούσας μελέτης και δε θα μπορούσε παρά να διέπεται από αυτή σε όλα τα μέρη της. Η διεξαγωγή της συνέντευξης μέσω τηλεφώνου και ηλεκτρονικής επικοινωνίας σεβάστηκε απόλυτα το πρόγραμμα της κυρίας Ρούσσου Ντέμι καθώς στην καθημερινότητα του 2024, ο χρόνος είναι πολύτιμος και οποιαδήποτε διαδικασία είναι ευεργετικό να σέβεται τη διαφορετικότητα του προγράμματος κάθε εμπλεκόμενου. Παρακάτω, σημειώνονται οφέλη που έχει προσδώσει η παραπάνω επιλογή του είδους έρευνας αλλά και οφέλη της σχετικά με τη συμπερίληψη.

- Η ηλεκτρονική επικοινωνία που πραγματοποιήθηκε για την αρχική συνεννόηση και την ανταλλαγή αρχείων σε μη πραγματικό χρόνο ταιριάζει στον σημερινό τεχνολογικό τρόπο ζωής και δίνει την ευχέρεια χρόνου στους εμπλεκόμενους. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως η συνομιλία μέσω ηλεκτρονικών μηνυμάτων είναι φυσικός και ακριβής τρόπος που δεν αφήνει περιθώρια λάθους καθώς όλα διατυπώνονται γραπτά, είναι εύκολο να ελεγχθούν, όπως επίσης είναι δυνατό

κανείς από τους εμπλεκόμενους να ανακατευθυνθεί και να διαβάσει οτιδήποτε έχει σημειωθεί (Burns, 2010 & Fritz & Vandermause, 2018). Ακόμη, όχι στην περίπτωση αυτή, αλλά γενικά, είναι μία μέθοδος η οποία θα διευκόλυνε άτομα με κινητικά ζητήματα καθώς θα αποφεύγονταν η άσκοπη μετακίνηση. (Synnot et al., 2014). Επίσης, ο γραπτός λόγος είναι σε θέση να ενθαρρύνει άτομα που ίσως αντιμετωπίζουν λεκτικά ή ακοής ζητήματα, όπως δυσκολία στην εκφορά λόγου ή άγχους λεκτικής επικοινωνίας. (Tanis, 2007, Bowden & GalindoGonzalez, 2015) Η επικοινωνία και η έκθεση στοιχείων από το βολικό περιβάλλον του σπιτιού κάποιου, πιθανώς να τον καθιστούν πιο ασφαλή στο να μοιραστεί πληροφορίες χωρίς να αισθάνεται ότι κρίνεται ή πιέζεται χρονικά.

- Κάποια από τα παραπάνω συνάδουν και με τα οφέλη της τηλεφωνικής επικοινωνίας, η οποία ήταν και η βασική πηγή πληροφοριών αυτής της μελέτης. Εκτός αυτών, οι McCoyd & Kerson (2006) υπογραμμίζουν πως οι απαντήσεις τηλεφωνικής συνέντευξης χαρακτηρίζονται ως αυθεντικές και προκαλούν συναίσθημα, ενθαρρύνοντας τον ερωτώμενο να μιλήσει ανοιχτά και να απαντήσει με διαύγεια. Ωστόσο, διατηρείται η αντικειμενική απόσταση και η επαγγελματική διάθεση μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενου ενώ υπάρχει η δυνατότητα ο ερευνητής να κρατά διαρκώς σημειώσεις (Novick, 2008). Και τα δύο μέρη βρίσκονται σε οικείες τοποθεσίες, με ηρεμία και ιδιωτικότητα εξοικονομώντας το χρόνο της μετακίνησης.
- Με την εφαρμογή ημιδομημένων συνεντεύξεων δίνεται η ευκαιρία να γίνουν ερωτήσεις που έχουν σημειωθεί εξ αρχής (προκαθορισμένες ερωτήσεις) αλλά και να τεθούν επιπλέον ερωτήσεις ανάλογα με τη ροή της συζήτησης, των απαντήσεων των ερωτώμενων και την κατανόηση βάση των συμφραζόμενων. Ο ερευνητής είναι σε θέση να βολιδοσκοπήσει τη διάθεση του ερωτώμενου και να διακρίνει εάν θέλει να μοιραστεί παραπάνω πληροφορίες, ώστε να συνεχίσει να παραθέτει επιπλέον ερωτήσεις, όπως αντίστοιχα εάν δεν επιθυμεί να απαντήσει, και έτσι να αποφεύγει τον κίνδυνο της πίεσης και της δημιουργίας άβολης κατάστασης για τον ερωτώμενο. Ο ανοιχτός χαρακτήρας των ερωτήσεων παίρνει τη μορφή συζήτησης, ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να εκφραστούν ελεύθερα και τους προτρέπει να μοιραστούν πλούσιες πληροφορίες και δεδομένα για την έρευνα. Συμπερασματικά, στην ημιδομημένη συνέντευξη κυριαρχούν τα χαρακτηριστικά της αυτονομίας, της ευελιξίας, της προσαρμοστικότητας και καλλιεργείται το έδαφος για αυτοσχεδιασμό των ερευνητών ώστε να συλλέξουν τα βέλτιστα δεδομένα για την έρευνά τους, ενώ οι προκαθορισμένες ερωτήσεις λειτουργούν ως οδηγός για τον ερευνητή ώστε να παραμένει συγκεντρωμένος και να μην αποσυντονίζεται.

- Η ημιδομημένη συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα για “μεθοδολογική τριγωνοποίηση ή τριγωνική έρευνα” καθώς μπορεί να συνδυαστεί με άλλες μεθόδους και πηγές πληροφοριών, όπως στην έρευνα αυτή, όπου το θέμα περικυκλώθηκε και από την οπτική γωνία ανάλυσης υλικού του ομίλου Accor που κοινοποιήθηκε από την κυρία Ρούσσου Ντέμι. Η προσέγγιση αυτή των πολλαπλών μεθόδων, ενισχύει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των ευρημάτων, επιβεβαιώνοντας και διασταυρώνοντας τα δεδομένα που συλλέγονται.

5.2. Ο όμιλος Accor

Η Accor SA είναι μία πολυεθνική εταιρεία φιλοξενίας με γαλλική προέλευση.

Είναι γνωστή με το παρακάτω λογότυπο:



Ιδρύθηκε το 1967 από τους Paul Dubrule και Gérard Pélisson. Η εταιρεία ξεκίνησε με το άνοιγμα της επωνυμίας Novotel και επεκτάθηκε γρήγορα με τα χρόνια μέσω εξαγορών και συνεργασιών. Εκτός από την κατοχή και τη διαχείριση, ασχολείται και με την παροχή franchise ξενοδοχείων, θέρετρων και ακινήτων. Είναι ο μεγαλύτερος πάροχος σε κλίμακα δωματίων στην Ευρώπη, με περισσότερα από τα μισά δωμάτια της Ευρώπης, συγκεκριμένα σε αριθμό 802.269. Σύμφωνα με αυτούς τους αριθμούς, κατατάσσεται 6η στην Ευρώπη. Επιπλέον, η Ευρώπη είχε τον υψηλότερο αριθμό δωματίων ξενοδοχείων Accor παγκοσμίως σε όλες τις περιοχές το 2022 με 346.120 δωμάτια. (Δεδομένα Statista 2022). Η Accor έχει επεκταθεί σε 5.445 τοποθεσίες και σε συνολικά 110 χώρες. Κάτω από την ομπρέλα της Accor βρίσκονται 39 brands. Μερικές από τις γνωστές μάρκες περιλαμβάνουν τις Sofitel, Novotel, Ibis, Pullman, Mercure, Fairmont, Raffles και πολλές άλλες. Η εταιρεία διαθέτει ένα ευρύ φάσμα εμπορικών σημάτων σε διάφορα τμήματα της αγοράς, καλύπτοντας διαφορετικούς τύπους ταξιδιωτών και προτιμήσεις διαμονής, από πολυτελή μέχρι πιο προσιτού τύπου ξενοδοχεία. Διαχωρίζει τις μάρκες στις εξής 5 κατηγορίες: Luxury, Premium, Midscale, Economy, Lifestyle by Ennismore.

Στην Ελλάδα η Accor συναντάται σε Αθήνα, Ηράκλειο Κρήτη, Κέρκυρα, και Ρόδο με συνολικά 9 ξενοδοχεία. Ακόμη, ο όμιλος έχει συνάψει συνεργασία με την εταιρεία ελληνικών ξενοδοχείων “ΛΑΜΨΑΑΕ” που η δράση της κατά κύριο λόγο περιλαμβάνει τη

διαχείριση και τη λειτουργία ξενοδοχείων που βρίσκονται στην κατοχή της. Συγκεκριμένα, εκτός των “Μεγάλη Βρετανία” και “King George” στην Ελλάδα διαχειρίζεται και το μισθωμένο Athens Capital Center Hotel – Mgallery.

Η Accor διαθέτει ένα πρόγραμμα επιβράβευσης που ονομάζεται "ALL - Accor Live Limitless", το οποίο επιτρέπει στα μέλη να κερδίζουν πόντους και να απολαμβάνουν προνόμια σε όλο το χαρτοφυλάκιο της Accor. Το “ALL” κυκλοφόρησε το 2020 και έχει σχεδιαστεί για να επιβραβεύει τους συχνούς επισκέπτες. Τα μέλη μπορούν να κερδίσουν πόντους μέσω διαμονών σε ξενοδοχείο, γευμάτων και άλλων δραστηριοτήτων και να τους εξαργυρώσουν για να ωφεληθούν όπως επιλέξουν, όπως σε αναβαθμίσεις δωματίων, εκπτώσεις και μοναδικές εμπειρίες.

Ακόμη, πραγματοποιεί πολλές ενέργειες υπέρ της προστασίας του περιβάλλοντος και δίνει σημασία στις βιώσιμες και υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές. Η εταιρεία έχει πρωτοβουλίες που επικεντρώνονται στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα, την κοινωνική ευθύνη και τη συμμετοχή της τοπικής κοινότητας στην επιτυχία κάθε βήματός του ομίλου.

5.3. Accor και συμπερίληψη

Η Accor έχει επιδείξει δέσμευση για τη διαφορετικότητα, την ισότητα και γενικά την συμπερίληψη σε εσωτερικό επίπεδο μέσω διαφόρων πρωτοβουλιών. Ως μέλος της οικογένειας της Accor το Athens Capital Center Hotel αποτελεί ένα ξενοδοχείο που έχει γαλουχηθεί με τις αξίες της συμπερίληψης τις οποίες υλοποιεί με τις δικές τις ενέργειες. Αρχικά στην Accor, το 42% του προσωπικού αυτή τη στιγμή παγκοσμίως είναι γυναίκες. Εκτός αυτού όμως, ως μέρος της δέσμευσής της, η εταιρεία για να προωθήσει τις ίσες ευκαιρίες για τις γυναίκες στον εργασιακό χώρο, έχει θέσει φιλόδοξους στόχους για το μέλλον. Οι στόχοι αυτοί για τις γυναίκες σε ποσοστά, αφορούν τα εξής: ως το 2025 το 40% της εκτελεστικής επιτροπής, το 45% στην ανώτερη ηγεσία και το 40% των διευθυντικών θέσεων να καλύπτονται από γυναίκες. Αξίζει να σημειωθεί πως έχει γίνει ήδη πρόοδος αφού το 2015, το 27% των διευθυντών ξενοδοχείων ήταν γυναίκες έναντι του 2021, που έφτασαν στο 32%. Το 2021, η Accor ενίσχυσε τον ρόλο της να ενεργήσει σύμφωνα με τη διεθνή της δέσμευση και εντάχθηκε στον Συνασπισμό Δράσης για την Ισότητα των Φύλων και για τη Βία με βάση το Φύλο που συγκλήθηκε από τις Γυναίκες των Ηνωμένων Εθνών ως συνεπικεφαλής. Αξίζει να σημειωθεί, πως μια γραμμή βοήθειας, η “Accor Integrity Platform” είναι επίσης διαθέσιμη σε όλο το προσωπικό που

επιθυμεί να αναφέρει ένα περιστατικό ή μια απαράδεκτη συμπεριφορά που προέρχεται από φυλετικό ή οποιοδήποτε ρατσισμό διάκρισης.

Εκτός από την προάσπιση της ισότητας, η Accor προάγει τη διαφορετικότητα μέσω του προγράμματος "Riise". Ο σκοπός του προγράμματος είναι να υπερασπίζεται ίσες ευκαιρίες και ίσες επιλογές για όλους. Θεωρεί πως η διαφορετικότητα είναι βασικός μοχλός για τη συλλογική απόδοση και συμβάλλει ενεργά στην οικοδόμηση ενός πιο περιεκτικού και διαφορετικού χώρου εργασίας. Επί της ουσίας, είναι ένα network στο οποίο μπορούν να εγγραφούν εργαζόμενοι της Accor παγκοσμίως και να πάρουν μέρος σε δραστηριότητες, events και δράσεις. Αυτή τη στιγμή υπάρχουν 8 ομάδες παγκοσμίως ως ηγέτιδες που κινούν τις διαδικασίες, σε Μέση Ανατολή, Νότια Ευρώπη, Βόρεια Ευρώπη, Βόρεια και Κεντρική Αμερική, Νότια Αμερική, Αφρική, Ινδία, και Ασία. Πραγματοποιούν virtual meetings, mentoring programs, ημερίδες για την παγκόσμια ημέρα της γυναίκας, θεματικές όπως η οικονομική ενίσχυση και πολλές άλλες πρωτοβουλίες. Οι βασικοί στόχοι είναι η αποκάλυψη του πλήρους δυναμικού των ανθρώπων, καθώς όλοι έχουν έναν ρόλο να διαδραματίσουν για να καθοδηγήσουν, να εμπνεύσουν και να καλλιεργήσουν την προσωπική τους ανάπτυξη αλλά και των συναδέλφων τους. Επιπλέον, σημαντική είναι η καταπάτηση κάθε μορφής διάκρισης, παρενόχλησης ή βίας, καθώς ο οποιοσδήποτε μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπος με απαράδεκτη συμπεριφορά και να χρειαστεί ένα χέρι βοήθειας που μπορεί να το ζητήσει μέσω του "Riise". Το "Riise" μετρά αυτή τη στιγμή συνολικά 26.000 μέλη.

Ο όμιλος έχει αποδείξει την συμπεριληπτική του διάθεση απέναντι σε εργαζόμενους με ειδικές ανάγκες. Στη Γαλλία, η διεταιρική αθλητική πρόκληση "Ensemble" έχει ως στόχο να διαφοροποιήσει το πως οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν την αναπηρία και στην Κίνα, προσφέρεται σε πτυχιούχους με ειδικές ανάγκες, εξάμηνη πρακτική άσκηση, όπως για παράδειγμα στο Novotel Shanghai Atlantis, το οποίο έχει ήδη υποδεχτεί 163 προπτυχιακούς φοιτητές για πρακτική και έχει απασχολήσει 9 μεταπτυχιακούς. Ως εκ τούτου, στην Ισπανία, οι ομάδες παρακολουθούν ένα μάθημα νοηματικής γλώσσας που δημιουργήθηκε σε συνεργασία με το "Instituto Europeo de Turismo Inclusivo".

Η Accor διαδραματίζει πρωτοποριακό ρόλο σχετικά με τα άτομα - μέλη της LGBTQ+ κοινότητας. Στη Νότια Αμερική, ξεκινώντας από τη Βραζιλία, έχουν ψηφιστεί δύο συνεχόμενα χρόνια ως μία από τις ευνοϊκότερες εταιρείες για να εργασθεί κανείς, με την ένταξη στο Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ το 2017, έναν οργανισμό που στοχεύει στην ενθάρρυνση των εταιρειών για την προώθηση των δικαιωμάτων LGBTQ+, διαδίδοντας το σε όλη την Αργεντινή, την Κολομβία, τη Χιλή και το Περού. Στη Βόρεια

Αμερική, κυκλοφόρησαν το πακέτο “Love Limitless” για τον “Pride Month” (= Μήνα Υπερηφάνειας) και στην Ισπανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και την Αυστραλία, ομάδες εργαζομένων συμμετέχουν σε εκδηλώσεις Pride σε όλη τη χώρα, όπως το “Sydney Gay” και το “Lesbian Mardi Gras” , όπου πήραν μέρος πάνω από 50 ξενοδοχεία Accor. Ένα άλλο παράδειγμα, ήταν η εισαγωγή των παροχών πλήρους γονικής άδειας για όλα τα ζευγάρια ανεξαρτήτως φύλου, τόσο στο γραφείο στην Μπανγκόκ από το 2019 όσο και στα κεντρικά γραφεία στο Παρίσι από το 2022. Επίσης, στα κεντρικά γραφεία στο Παρίσι, τα μέλη της ομάδας έχουν ξεκινήσει την “TOGETHER!” κοινότητα, την πρώτη ομάδα LGBTQ+ Εργαζομένων του Ομίλου.

Η εταιρεία εφαρμόζει σε επίπεδο προγράμματος εκπαίδευσης όταν προσλαμβάνονται νέα μέλη, ενότητες που αφορούν όλες τις μειονοτικές ομάδες και τους τρόπους για το πώς να κάνει ο κάθε εργαζόμενος τον κάθε επισκέπτη να αισθάνεται ότι “ανήκει” στο περιβάλλον το οποίο βρίσκεται και διαμένει. Η διαφάνεια και η διακριτικότητα είναι αξίες που προάγουν τα προγράμματα εκπαίδευσης αυτά, όπως επίσης συμπεριλαμβάνονται, τρόποι διαχείρισης και οδηγίες για βοήθεια σε περίπτωση που χρειαστεί οτιδήποτε, οποιοδήποτε άτομο μειονοτικής ομάδας. Ακόμη, οι εργαζόμενοι της Accor χαρακτηρίζονται ως “Heartists”, όρος που τονίζεται στην αρχική εκπαίδευση και προέρχεται από την από καρδιάς δράση όλων των εργαζομένων προς τους φιλοξενούμενους.

Η Accor έχει εφαρμόσει λειτουργίες και υπηρεσίες και σε επίπεδο υποδοχής και φιλοξενίας των επισκεπτών. Προάγει ένα ανοιχτό περιβάλλον και μια κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς που καλωσορίζει όλες τις προσωπικότητες. Η φιλοδοξία του ομίλου είναι να αποτρέψει τις ανισότητες και τις διακρίσεις. Αγκαλιάζει με κάθε τρόπο τη διαφορετικότητα και διασφαλίζει ότι οι επισκέπτες αισθάνονται ευπρόσδεκτοι, σεβασμό και εκτίμηση. Αυτή η ιδέα καλύπτει μια σειρά ιδεών και δράσεων που έχουν σχεδιαστεί για να ικανοποιούν διαφορετικές ανάγκες και να προάγουν την αίσθηση ότι ανήκουν όλοι εκεί που βρίσκονται. Επιπλέον, εφαρμόζει πρακτικές στα δωμάτια, στους κοινόχρηστους χώρους και γενικά σε όλους τους χώρους των ξενοδοχείων της οι οποίες θα παρουσιαστούν παρακάτω μέσω του Athens Capital Center Hotel. Πρακτικές που αφορούν την εύκολη προσβασιμότητα ατόμων με ειδικές ανάγκες, τα απαλά χρώματα για άτομα με φωτοευαισθησία, το σύστημα Braille σε ασανσέρ και αριθμούς δωματίων, τη φιλική και πρόθυμη διάθεση απέναντι στις οικογένειες με ζώο και την προσβάσιμη τεχνολογία για όλους. Τέλος, το γεγονός ότι ο όμιλος διαθέτει μάρκες οι οποίες απευθύνονται σε όλων των οικονομικών κλιμακίων επισκέπτες δηλώνει πως συμπεριλαμβάνει τους πάντες ανεξαρτήτου εισοδήματος.

5.4. Η MGallery Collection

Τα ξενοδοχεία MGallery αναφέρονται σε μια ομάδα πολυτελών, boutique ξενοδοχείων που διαχειρίζεται ο Όμιλος Accor.

Αναγνωρίζεται με τα εξής λογότυπα:



Η MGallery είναι μια επωνυμία στο χαρτοφυλάκιο της Accor που εστιάζει στην παροχή ιδιαίτερων και μοναδικού στιλ ξενοδοχείων με μεγάλη έμφαση στο σχεδιασμό, την τέχνη και την εξατομικευμένη εμπειρία επισκεπτών. Υπογραμμίζεται “η απόλαυση της κάθε στιγμής” σε πολλές εκφάνσεις όπως στην μοναδική γεύση ενός κοκτέιλ, στη δημιουργία αξέχαστων στιγμών ευεξίας και γενικά αναμνήσεων, σε ιστορίες δηλαδή που μένουν στη μνήμη. Τα ξενοδοχεία κάτω από τη συλλογή MGallery συχνά διαθέτουν ένα μείγμα από σύγχρονες ανέσεις και μια αίσθηση αυθεντικότητας, προσφέροντας μια πιο εξατομικευμένη και οικεία ατμόσφαιρα σε σύγκριση με μεγαλύτερα ξενοδοχεία της αλυσίδας.

Κάθε ξενοδοχείο MGallery έχει μοναδική ταυτότητα και ξεχωριστό χαρακτήρα προσαρμοσμένο και εμπνευσμένο από την κουλτούρα, την ιστορία και την παράδοση κάθε τοποθεσίας. Στόχος του κάθε ξενοδοχείου, είναι να διατηρεί στη μνήμη τον απόηχο του παρελθόντος μέσω της διακόσμησης και της αρχιτεκτονικής. Οι χώροι είναι τοιχοποιία με ιστορία. Είναι ιστορίες που κανείς καλείται να διαβάσει και να ζήσει. Κάθε ένα από τα ξενοδοχεία MGallery έχει δημιουργηθεί από το περιβάλλον και την ιστορία του, που εκφράζεται ως μια γκαλερί εμβληματικών αντικειμένων με πίνακες, γλυπτά και έργα τέχνης. Στα ξενοδοχεία MGallery η τέχνη έχει πρωταγωνιστικό ρόλο.

Το “**Inspired by Her**” είναι μία πρωτοβουλία των ξενοδοχείων που ανήκουν στην ομάδα MGallery το οποίο κατ’ επέκταση ενστερνίζεται και εφαρμόζει το Athens Capital Center Hotel. Αφορά μια επιλογή προϊόντων, υπηρεσιών και εμπειριών που έχουν σχεδιαστεί από γυναίκες για γυναίκες.



Σχετίζεται με προϊόντα περιποίησης, εργαλεία και ελαφριές διατροφικές επιλογές που χρειάζονται οι γυναίκες και διατίθενται από το ξενοδοχείο. Είναι μία πρωτοβουλία, η οποία, δεν παραμελεί τους άντρες, απλώς προσπαθεί να δημιουργήσει μία πιο βολική και άνετη εμπειρία διαμονής για τις γυναίκες, όπως επίσης και μία πιο “light travelling” φιλοσοφία για τα ταξίδια. Αποδεσμεύει δηλαδή τις γυναίκες από την υποχρέωση να πακετάρουν όλα αυτά τα αντικείμενα που τις εξυπηρετούν καθημερινά και τις διευκολύνει με το να τα βρίσκουν στο ξενοδοχείο που πρόκειται να διαμείνουν, χωρίς κάποια επιπλέον χρέωση.

(Πηγή εικόνας: Επίσημη ιστοσελίδα της Accor – Mgallery Collection)

5.5. Γενικές πληροφορίες για το Athens Capital Center Hotel

Το Athens Capital Center Hotel είναι μία ξενοδοχειακή μονάδα 5 αστέρων, μέλος του ομίλου Accor του οποίου τη μίσθωση και διαχείριση έχει αναλάβει η ελληνική εταιρεία ΛΑΜΨΑ Α.Ε.. Βρίσκεται στην Αθήνα, στο κέντρο της πόλης, απέναντι από τη Βουλή, στην οδό Πανεπιστημίου 4. Είναι το πρώτο MGallery ξενοδοχείο στην Ελλάδα. Θα μπορούσε να θεωρηθεί ένα Boutique ξενοδοχείο. Η πλειονότητα των επισκεπτών το επιλέγουν για Business ή Bleisure (Business&Leisure) τουρισμό.

Αρχιτεκτονική



Το κτίριο αυτό ήταν παλαιότερα το ξενοδοχείο King's Palace Hotel και ανοικοδομήθηκε από τον αρχιτέκτονα Κώστα Κιτσίκη το 1959. Σκοπός της ανανέωσης του κτιρίου, ήταν να αναβιώσει την παλαιότερη και στιβαρή οντότητα του κτίσματος αλλά παράλληλα να εκμοντερνίσει την

ταυτότητά του, δηλαδή να σεβαστεί την αρχιτεκτονική μνήμη του κτιρίου και να δημιουργήσει σύγχρονα σχέδια υπό τη σκιά, φυσικά, των κλασικών του γραμμών. Ειδικότερα, στόχευε στο να δημιουργηθεί ένα διαχρονικό ξενοδοχείο, αλλά από κάτω να “διαφανίζει” και να διαφαίνεται η ιστορία του. Η πλήρης ανακατασκευή του κτιρίου ολοκληρώθηκε σε 24 μήνες από τους MTArchitects και MKV Design. Η διακόσμηση χαρακτηρίζεται από ελληνικά στοιχεία, κομψά υλικά, απαλούς χρωματισμούς και λιτές

γραμμές. Το ξενοδοχείο εκτείνεται σε 9 ορόφους με συνολική δομημένη επιφάνεια 12,700 τ.μ..

(Πηγή εικόνας: Επίσημη ιστοσελίδα του Athens Capital Center Hotel)

Χώροι

- Η **κεντρική είσοδος** βρίσκεται επί της οδού Πανεπιστημίου όπως ήταν και πριν και κοσμείται από το γλυπτό “Θέρος – Δήμητρα” της Νέλλα Γκολάντα.
- Στο **ισόγειο** αναπτύσσονται χώροι κοινού, με τη ρεσεψιόν και το χώρο αναμονής - καθιστικό και το καφέ-μπαρ “Gallerie cafe” με τον καθιστικό του χώρο.
- Ο **πρώτος όροφος** περιλαμβάνει το Business Center, την αίθουσα πολλαπλών χρήσεων, το γυμναστήριο και δωμάτια επισκεπτών
- Στους **ορόφους 2 έως 9** εκτείνονται δωμάτια επισκεπτών.
- Στον **9^ο όροφο** βρίσκεται ο χώρος του εστιατορίου “MFlavors”, το rooftop pool bar “Mappemonde Bar&Lounge”, και η open air infinity πισίνα, με θέα στο Λυκαβηττό και την Ακρόπολη.
- Οι **υπηρεσιακοί χώροι** όπως πλυντήρια, είσοδος προσωπικού, κουζίνα και λοιπά βρίσκονται στο 1^ο και 2^ο υπόγειο
- Το **εσωτερικό αίθριο** κοσμείται από το έργο “Χάρτης του κόσμου” της Μαρίας Βαφειάδη. Αποτελείται από 3.000 κομμάτια και είναι ένα από τα πιο σημαντικά έργα της ελληνικής μεταπολεμικής γλυπτικής. Το παραπάνω αποτελεί έργο που σφραγίζει την παρουσία του Athens Capital στη συλλογή της MGallery, εξυψώνοντας το ελληνικό στοιχείο και περιτυλίγοντας την τέχνη και τη μοναδική τοπική εμπειρία του επισκέπτη.



(Πηγή εικόνας: Επίσημη ιστοσελίδα του Κατασκευαστήριον – kataskeuastirion.gr)

Τύποι δωματίων

Το Athens Capital Center Hotel – MGallery Collection προσφέρει 177 δωμάτια, εκ των οποίων τα 18 είναι σουίτες και 1 προεδρική σουίτα.

Τα 177 δωμάτια χωρίζονται σε:

- **Classic δωμάτιο με Queen size κρεβάτι** με δυναμικότητα φιλοξενίας έως και 2 ενήλικες στα 25 τ.μ. με θέα στην εσωτερική αυλή
- **Superior δωμάτιο με King size κρεβάτι** με δυναμικότητα φιλοξενίας έως και 2 ενήλικες και 1 παιδί στα 26 τ.μ. με θέα στην εσωτερική αυλή
- **DeLuxe δωμάτιο με King size κρεβάτι** με δυναμικότητα φιλοξενίας έως και 2 ενήλικες στα 29 τ.μ. με θέα στην πόλη

Οι σουίτες χωρίζονται σε:

- **Junior Σουίτα με King size κρεβάτι** με δυναμικότητα φιλοξενίας έως και 2 ενήλικες και 1 παιδί στα 38 τ.μ. με θέα στην πόλη
- **DeLuxe Σουίτα με King size κρεβάτι** με δυναμικότητα φιλοξενίας έως και 2 ενήλικες και 1 παιδί στα 42 τ.μ. με θέα στην πόλη
- **Executive Σουίτα με King size κρεβάτι** με δυναμικότητα φιλοξενίας έως και 4 ενήλικες στα 59 τ.μ. με θέα στην πόλη

Μία προεδρική σουίτα με δυναμικότητα φιλοξενίας έως και 2 ενήλικες και 1 παιδί στα 110 τ.μ. με θέα στην πόλη

Σε όλα τα δωμάτια παρέχονται τα εξής:

Στο ιδιωτικό μπάνιο:

- Προϊόντα περιποίησης
- Μπουρνούζι
- Τουαλέτα
- Παντόφλες
- Πιστολάκι μαλλιών
- Χαρτί υγείας
- Μπανιέρα ή ντους

Παροχές δωματίου:

- Επιφάνεια/Γραφείο εργασίας
- Θυρίδα ασφαλείας
- Ξύλινο/παρκέ δάπεδο
- Τηλεόραση επίπεδης οθόνης
- Ξυπνητήρι
- Σίδερο ρούχων
- Βιβλία, DVD, μουσική για παιδιά

- Παροχές σιδερώματος
- Καθιστικό
- Ράντζο
- Τηλεόραση
- Αντιαλλεργικό σκεύασμα
- Λευκά είδη
- Υπηρεσία streaming (π.χ. Netflix)
- Καναπές - κρεβάτι
- Θέρμανση
- Ραδιόφωνο
- Προϊόντα καθαρισμού
- Κλιματισμός
- Ανιχνευτής μονοξειδίου του άνθρακα
- Καλύμματα για πρίζες
- Πάνω όροφοι προσβάσιμοι μέσω ανελκυστήρα
- Συνδρομητικά/Δορυφορικά κανάλια
- Υπηρεσία αφύπνισης
- Πετσέτες
- Πρίζα κοντά στο κρεβάτι
- Συσκευή για καφέ/τσάι
- Μίνι μπαρ
- Ηλεκτρικός βραστήρας
- Τηλέφωνο
- Ντουλάπα
- Ηχομόνωση
- Αντισηπτικό χεριών

Οι υπηρεσίες στους υπόλοιπους χώρους περιλαμβάνουν:

Ίντερνετ

- Wi-Fi σε όλους τους χώρους

Χώρος στάθμευσης

Χώρος στάθμευσης κοντά στο ξενοδοχείο, χωρίς κράτηση (με επιπλέον χρέωση).

- Χώρος στάθμευσης σε προστατευόμενο πάρκινγκ

- Θέσεις ΑμεΑ
- Σταθμός φόρτισης ηλεκτρικού οχήματος

Υπηρεσίες ρεσεψιόν

- Έκδοση τιμολογίου
- Χώρος φύλαξης αποσκευών
- Χρηματικό συνάλλαγμα
- 24 ώρες Ρεσεψιόν

Υπηρεσίες Φύλαξης βρεφών / παιδιών

Υπηρεσίες καθαριότητας

- Υπηρεσία οροφοκομίας κάθε μέρα
- Σιδέρωμα ρούχων (με επιπλέον χρέωση)

Επιχειρηματικές εγκαταστάσεις

- Φαξ / Φωτοτυπικό μηχάνημα
- Business Center

Ασφάλεια

- Πυροσβεστήρες
- Ανιχνευτές καπνού
- 24 ώρες φύλαξη
- Θυρίδα ασφαλείας στο δωμάτιο
- Είσοδος με κάρτα – κλειδί

Προσβασιμότητα

- Προσβασιμότητα με αναπηρικό αμαξίδιο

Εξωτερική πισίνα (λειτουργεί με ωράριο)

- Πισίνα υπερχέλισης
- Πισίνα με θέα
- Θερμαινόμενη πισίνα
- Πετσέτες

- Καρέκλες / ξαπλώστρες / Ομπρέλες
- Περίφραξη πισίνας

Ευεξία

- Αποδυτήρια γυμναστηρίου / σπα
- Μαθήματα γιόγκα, γιόγκα προσώπου και αεροβικής στο νερό
- Γυμναστήριο

Γενικά

- Μπολ και καλάθι για κατοικίδιο
- Δυνατότητα ενοικίασης αυτοκινήτου
- Ανελκυστήρας
- Οικογενειακά δωμάτια

Κανονισμοί λειτουργίας καταλύματος

- Το check-in ξεκινά στις 15:00, ενώ το check-out είναι έως τις 11:00.
- Οι πολιτικές ακύρωσης και προπληρωμής τροποποιούνται ανάλογα με τις ημερομηνίες κράτησης.
- Τα παιδιά χρεώνονται όταν είναι από 13 ετών και άνω.
- Τα κατοικίδια ζώα επιτρέπονται με επιπλέον χρέωση, αρκεί το κατάλυμα να έχει ενημερωθεί εκ των προτέρων.
- Για ομαδικές κρατήσεις, δηλαδή δωματίων άνω των 7 σε αριθμό ισχύουν διαφορετικές πολιτικές πληρωμής και τιμές κατόπιν συνεννόησης.
- Οι αποδεκτοί τρόποι πληρωμής αφορούν μετρητά, American Express, MasterCard και Visa.

Παρουσία στα social media

(Έρευνα 15/01/2024)

- **Instagram:** Το προφίλ του Athens Capital Center Hotel Athens (Όνομα στην πλατφόρμα: @athenscapitalhotel) αριθμεί 8.808 και ανεβαίνουν δημοσιεύσεις ανά 1-2 ημέρες.
- **Facebook:** Το προφίλ του Athens Capital (Όνομα στην πλατφόρμα: @Athens Capital Hotel - MGallery) αριθμεί 5,800 likes και 6,100 και ανεβαίνουν δημοσιεύσεις ανά 1-2 ημέρες.

- **TikTok:** Το Athens Capital Hotel δεν έχει δικό του προφίλ στο TikTok αλλά εμφανίζεται σε πολλές δημοσιεύσεις του επίσημου προφίλ της Accor με συνολικά 127,800 ακόλουθους.
- **Linkedin:** Το Athens Capital Hotel, με ίδιο όνομα στην πλατφόρμα, απαριθμεί 4,049 ακόλουθους συνολικά και μοιράζεται ευκαιρίες απασχόλησης και νέα.
- **YouTube:** (Όνομα στην πλατφόρμα: @athenscapitalhotel-mgaller7579) με 17 εγγεγραμμένους και συνολικά 10 βίντεο.

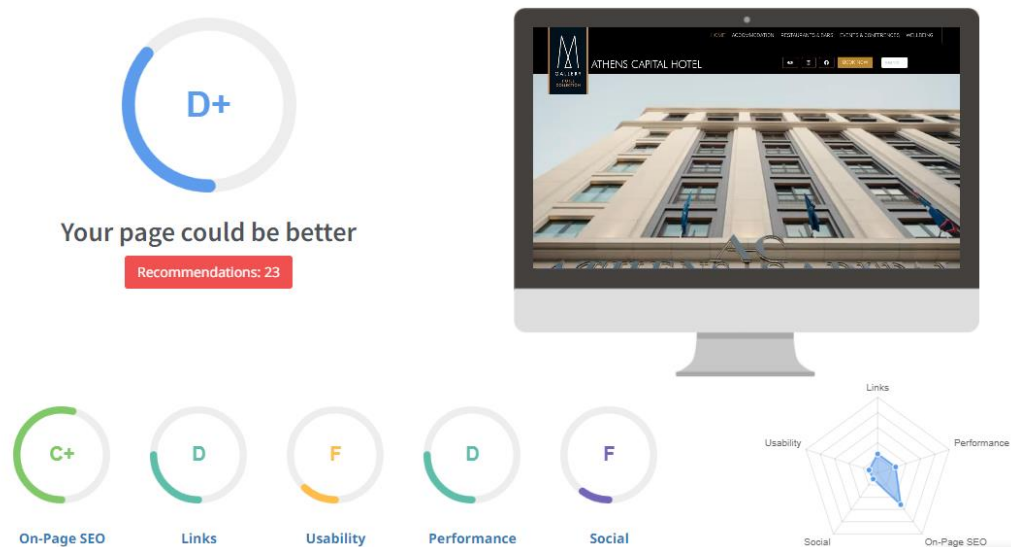
Ιστοσελίδα

- Η ιστοσελίδα του Athens Capital Center Hotel είναι η εξής: <https://athenscapitalhotel-mgallery.com/>
- Η ιστοσελίδα προσελκύει τους επισκέπτες με τις φωτογραφίες, ενώ η πλοήγηση των χρηστών είναι εύκολη και υπάρχει πληθώρα κατηγοριών (Accommodation, Restaurants & Bars, Wellbeing, Events&Conferences).
- Υπάρχει η επιλογή κράτησης δωματίου μέσω της επίσημης ιστοσελίδας, φωτογραφίες των δωματίων και πληροφορίες για τις παροχές.
- **Ανάλυση ιστοσελίδας σύμφωνα με τα δεδομένα του τελευταίου τριμήνου (Δεκέμβριος 2023 - Φεβρουάριος 2024)**
 - **Μέσες συνολικές επισκέψεις ανά μήνα:** 5.000
 - **Μέσος όρος σελίδων ανά επίσκεψη:** 1,83
 - **Μέσο ποσοστό αναπήδησης:** 55,95%
 - **Κορυφαίες 5 χώρες σε επισκεψιμότητα:**
Ελλάδα (66,01%), Ισπανία (9,14%), Ελβετία (9,14%), Ουκρανία (6,46%), Ισραήλ (5,03%)
 - **Οργανική αναζήτηση:** 45,46%

(Πηγή: Similarweb.com, Έρευνα 19/03/2024)

- **Αποτελέσματα ελέγχου ιστοσελίδας**

(Πηγή: SEOptimer.com)



Σύμφωνα με την αναζήτησή στο SEOptimer αρκετά σημεία χρειάζονται διόρθωση. Η βαθμολογία είναι D+, αποτέλεσμα που δείχνει τη δημοτικότητα και τη κατάταξη της ιστοσελίδας στη μηχανή αναζήτησης. Σχετικά με τη συμπεριληπτική διαχείριση ο τομέας ο οποίος θα μπορούσε να ενισχυθεί είναι η παροχή virtual



πλοήγησης στους χώρους του ξενοδοχείου όπως επίσης και του “Device Usability” ούτως ώστε να βρίσκεται σε θέση ο επισκέπτης που διαλέγει να περιηγηθεί στην ιστοσελίδα του ξενοδοχείου να απολαμβάνει πιο άνετο χειρισμό, χρησιμότητα και απόδοση. Η βαθμολογία στον τομέα του “Usability” ανέρχεται στο F. Η MMGY διεξήγαγε μία έρευνα στην οποία έλαβαν μέρος πάνω από 155 DMOs Marketeers από όλο τον κόσμο και πάνω από το 70% των Marketeers θεωρεί πως οι ιστοσελίδες τουριστικών επιχειρήσεων δεν αντιπροσωπεύουν επαρκώς τη συμπερίληψη και την προσβασιμότητα.

5.6. Δράσεις και εφαρμογές συμπερίληψης του Athens Capital Center Hotel

Σε μια εποχή όπου η φιλοξενία εκτείνεται πέρα από την απλή διαμονή, τα ξενοδοχεία αναγνωρίζουν ολοένα και περισσότερο τη δυνατότητα μετασχηματισμού της συμπερίληψης ως στρατηγική διαφοροποίησης. Στο Athens Capital Center Hotel η επιδίωξη της άριστης φιλοξενίας συνυφαίνεται με μια βαθιά δέσμευση για συμπερίληψη. Η είσοδος στη σφαίρα των πρωτοβουλιών συμπερίληψης του Athens Capital είναι να εισέρχεται κανείς σε έναν χώρο όπου η διαφορετικότητα δεν αναγνωρίζεται απλώς, αλλά εκφράζεται με χαρά ως αναπόσπαστο μέρος της φιλοξενίας. Με ένα όραμα που εκτείνεται πέρα από τα παραδοσιακά όρια του κλάδου, το ξενοδοχείο αυτό φιλοδοξεί μέσα από πολλαπλές ενέργειες να δημιουργήσει περιβάλλοντα που να αντηχούν το ποικίλο υπόβαθρο και τις ταυτότητες, εξίσου επισκεπτών και εργαζομένων της.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πρωτοβουλίες συμπερίληψης σε εσωτερικό επίπεδο για συνεργάτες και εργαζόμενους:

Γυναίκες

Το Athens Capital Center Hotel ως μέλος της Accor, οικειοποιείται τη φιλοσοφία του ομίλου και θέτει κοινούς στόχους σχετικά με τις γυναίκες σε διοικητικές θέσεις. Η Personal Assistant to GM και Duty and Quality Manager, κυρία Ρούσσου Ντέμι είναι γυναίκα όπως επίσης και πολλά μέλη του εργατικού δυναμικού. Ακόμη, κατά ομολογία της ίδιας στο ξενοδοχείο οι γυναίκες δεν αντιμετωπίζονται διαφορετικά όταν βρίσκονται σε περίοδο δημιουργίας οικογένειας, εγκυμοσύνης ή αποκατάστασης από αυτήν, γεγονός που παρατηρείται σπάνια σε πολλές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο. Εκτός αυτών κάθε 8 Μαρτίου, δηλαδή ημερομηνία που σηματοδοτεί την παγκόσμια ημέρα της γυναίκας το ξενοδοχείο, όπως φαίνεται και στη διπλανή εικόνα πραγματοποιεί ανάρτηση στα social media με φωτογραφία από όλες τις γυναίκες εργαζόμενες και χαρίζει ένα τριαντάφυλλο στην κάθε γυναίκα που ανήκει στο εργατικό δυναμικό του ξενοδοχείου, ώστε να τις ευχαριστήσει και να γιορτάσει την ύπαρξη των γυναικών ως μέλη του εργατικού δυναμικού.



(Πηγή εικόνας: Instagram account του Athens Capital Center Hotel)

Άτομα με διαφορετικές εθνικότητες



Το Athens Capital Center Hotel αποτελεί καλειδοσκόπιο εθνικοτήτων καθώς απασχολούνται άτομα διαφόρων εθνικοτήτων τα οποία νιώθουν ότι συμπεριλαμβάνονται. Στα social media του ξενοδοχείου υπάρχουν αναρτήσεις που παρουσιάζουν τους εργαζόμενους με διάφορα χαρακτηριστικά όπως Ασιάτες, έγχρωμους σημειώνοντας από κάτω ένα μικρό κείμενο, κάποια λόγια για τον καθένα που αφορούν σε κάποια χαρακτηριστικά, σε στοιχεία του παρελθόντος ή στόχους τους, όπως φαίνεται στη διπλανή εικόνα. Ακόμη, για άτομα τα οποία απασχολούνται στο Athens Capital και κατάγονται από το Πακιστάν το εστιατόριο προσωπικού φροντίζει να υπάρχει πάντα ρύζι για

εκείνους, καθώς αποτελεί βασικό κομμάτι του γεύματός τους όπως για παράδειγμα αποτελεί για τους Έλληνες το ψωμί. Αυτό εξυπηρετεί φυσικά και άλλες εθνικότητες που το ρύζι κατέχει μεγάλο ποσοστό στη διατροφή τους, απλώς η πρωτοβουλία άντλησε το αρχικό έναυσμα και την έμπνευση από εργαζόμενους του Athens Capital προερχόμενους από το Πακιστάν.

(Πηγή εικόνας: Instagram account του Athens Capital Center Hotel)

Πρόσληψη και Εκπαίδευση

Όταν προσλαμβάνεται ένα νέο μέλος στην ομάδα του Athens Capital παρακολουθεί μία ειδική ενότητα training του ομίλου Accor που ονομάζεται "Inclusion" και λαμβάνει ένα ενημερωτικό φυλλάδιο σχετικά με τη συμπερίληψη και τη φιλοξενία όλων των ειδών των ατόμων. Σχόλια στο TripAdvisor για το προσωπικό τονίζουν πως είναι εξυπηρετικό, ευγενικό και βοηθητικό προς όλους χωρίς εξαιρέσεις. Ακόμη, κάθε νέο μέλος ενημερώνεται για την κοινότητα "Riise" του ομίλου και καθοδηγείται κατάλληλα σε περίπτωση που θέλει να εγγραφεί και να συνεισφέρει.

Φαγητό προσωπικού

Εκτός από το ρύζι για άτομα τα οποία κατάγονται από χώρες με διατροφικές συνήθειες όπως του Πακιστάν, υπάρχουν πάντα επιλογές για vegans και vegetarians στο εστιατόριο προσωπικού.

Τοπικοί προμηθευτές και γειτονική αγορά

Το Athens Capital έχει στρατηγικές συνεργασίες με επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται αρχικά στη γειτονιά και έπειτα εντός των ορίων της Αττικής ώστε να τους στηρίζει και να αισθάνονται πως το ξενοδοχείο, τους αντιλαμβάνεται στο χώρο, τους υπολογίζει και τους συμπεριλαμβάνει στην επιτυχία του. Δεσμεύει θέσεις πάρκινγκ σε χώρο στάθμευσης στη διπλανή οδό από το ξενοδοχείο, το οποίο προτείνει στους επισκέπτες και τους το παρέχει με επιπλέον χρέωση. Συνεργάζεται με την ΛΑΜΨΑ Α.Ε. για τη διαχείριση του Athens Capital, η οποία ήδη διαχειριζόταν τα Μεγάλη Βρετανία και King George, ξενοδοχεία που βρίσκονται λίγα μέτρα πιο μέσα από το ίδιο. Η Davlas and Partners έχει αναλάβει τη διαχείριση των δημόσιων σχέσεων του ξενοδοχείου, εταιρεία η οποία βρίσκεται στην οδό Σόλωνος. Στα όρια της Αττικής συνεργάζεται με την Diversay η οποία προμηθεύει το ξενοδοχείο με απορρυπαντικά και προϊόντα καθαρισμού. Είναι αλήθεια ότι το Athens Capital συνεργάζεται με το μουσείο Γουλανδρή και την Εθνική Πινακοθήκη για VIP ξεναγήσεις, τις οποίες προτείνει και προωθεί στους επισκέπτες του. Αξιοσημείωτη είναι επίσης η συνεργασία με την Fashion Expert και Stylist, Ιωάννα Σαλαμούρα για VIP παροχές συμβουλών ένδυσης και βόλτα στα καταστήματα του κέντρου της Αθήνας για μία προσωπική πλοήγηση στην Αθήνα της μόδας και της urban αισθητικής. Ακολουθώντας, το FitnessinGreece βρίσκεται στην πλατεία Συντάγματος και σε συνεργασία με το Athens Capital πραγματοποιεί περιπάτους πεζοπορίας στην Αθήνα.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πρωτοβουλίες συμπερίληψης για τους επισκέπτες:

Άτομα με ειδικές ανάγκες

Σε κοινόχρηστους χώρους

- Παροχή πληροφοριών για την προσβασιμότητα σε όλους τους χώρους
- Ράμπες για εύκολη πρόσβαση και κίνηση αμαξιδίων
- Ασανσέρ με κατάλληλο ύψος κουμπιών για την πρόσβαση σε όλους τους χώρους
- Παροχή εξοπλισμού (χωρίς χρέωση) από τη Ρεσεψιόν, όπως πατερίτσες και καρέκλες, ενώ παράλληλα εξυπηρετεί και επισκέπτες που ενδέχεται να πάθουν κάποιο ατύχημα

Στα δωμάτια

Υπάρχουν 5 δωμάτια τύπου “ADA” (η ονομασία προέρχεται από το Americans with Disabilities Act) δηλαδή δωμάτια με χαρακτηριστικά διαφορετικά από τα κλασικά δωμάτια, φιλικά προς τα άτομα με ειδικές ανάγκες.

- Μεγαλύτερου μεγέθους μπάνιο
- Μπάρες ντους για στήριξη

- Μπάρες στην τουαλέτα
- Ανυψωμένη τουαλέτα
- Τηλέφωνο μέσα στο ντους σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης ώστε εάν συμβεί κάποιο ατύχημα ή γενικά κάποιος επισκέπτης χρειαστεί οτιδήποτε να μπορεί να επικοινωνήσει αμέσως με τη Ρεσεψιόν χωρίς να χρειάζεται να βγει από το ντους
- Walking showers ώστε το άτομο να μπαίνει κατευθείαν με το αμαξίδιο
- Χαμηλότεροι καθρέφτες
- Πόμοια σε κατάλληλο ύψος
- Χαμηλότερος κρεμαστός χώρος στις ντουλάπες
- Χαμηλότερου ύψους κρεβάτι και μεγαλύτερο σε μέγεθος
- Χαμηλότεροι πάγκοι με συσκευές και εξοπλισμό καφέ και τσαγιού

Αξίζει να σημειωθεί πως οποιαδήποτε εγκατάσταση σε χαμηλότερο ύψος διευκολύνει και άτομα με νανισμό.

Άτομα με προβλήματα όρασης ή τυφλά

- Υψηλή αντίθεση στη χρήση χρωμάτων στο μπάνιο (λευκό με πετρόλ)
- Κουρτίνες πλήρους συσκότισης Black out (για τον έλεγχο της επιρροής του φωτός της ημέρας)
- Τοποθέτηση του σετ καφέ και τσαγιού σε εμφανές σημείο (όχι σε ντουλάπι)

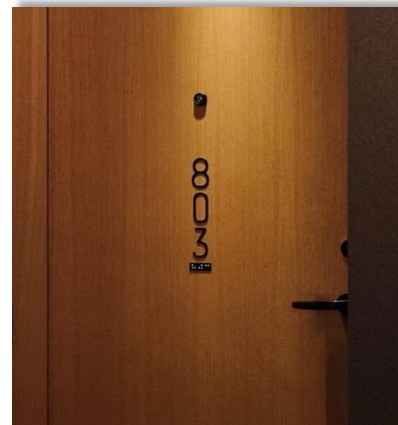
Προσφέρονται σε Braille:

- αριθμοί δωματίων (στην πόρτα ή στο διάδρομο με χρώματα υψηλής αντίθεσης, γραμματοσειρά μεγάλου μεγέθους)
- αριθμοί δωματίου στις κάρτες - κλειδιά εισόδου



Στα ασανσέρ:

- Ανακοίνωση της διέλευσης ορόφων
- Γράμματα και χαρακτήρες Braille για τον αριθμό ορόφου



(Πηγές εικόνων: Instagram account και επίσημη ιστοσελίδα του Athens Capital Center Hotel)

Άτομα με αυτισμό

- Φωτισμός μη φθορισμού
- Μίνιμαλ διακόσμηση
- Μειωμένη ένταση και ηρεμία στους κοινόχρηστους χώρους
- Ήσυχα δωμάτια στην πλευρά της εσωτερικής αυλής
- Αντικείμενα όπως μπάλες γιόγκα και εξοπλισμός αντι-στρές για χαλάρωση
- Άνετοι καναπέδες και καθίσματα
- Φωτογραφίες και λεπτομερείς περιγραφές μέσω email ή τηλεφώνου εκ των προτέρων κατόπιν αιτήματος, ώστε οι επισκέπτες να μπορούν να προετοιμαστούν για το νέο περιβάλλον
- Δυνατότητα συνεννόησης με email ή τηλέφωνο πριν την άφιξη, σχετικά με τη δυνατότητα κάλυψης διατροφικών συνηθειών καθώς άτομα με αυτισμό συνηθίζουν να καταναλώνουν συγκεκριμένα πιάτα

Άτομα με διαφορετικό χρώμα και διαφορετικές σωματικές ανάγκες ή θέματα υγείας

- Σαμπουάν για όλους τους τύπους μαλλιών σε ντισπένσερ με φυσικά συστατικά (φιλικά προς το ευαίσθητο δέρμα) σε συνεργασία με την εταιρεία PAPOUTSANIS της σειράς "Olivia thinks"
- Αφρόλουτρο για όλους τους τύπους επιδερμίδας (και για ευαίσθητες ή με δερματικά ζητήματα). Τα προϊόντα της εταιρείας PAPOUTSANIS έχουν σχεδιαστεί και δημιουργηθεί για την αποκλειστική τους διάθεση στο Athens Capital Center Hotel από 96% συστατικά φυσικής προέλευσης, VEGAN σύνθεση και συσκευασία που δεν επιβαρύνει το περιβάλλον.
- Πιστολάκια μαλλιών στα οποία μπορεί να προστεθεί φυσούνα για άτομα με σγουρά ή άφρο μαλλιά
- Χρήση απορρυπαντικών και καθαριστικών χωρίς σιλικόνες και parabens για αγνό καθαρισμό χώρων, επίπλων και ρούχων με προμηθευτή την ελληνική εταιρεία Diversay
- Δωμάτια χωρίς μοκέτα για αποφυγή ατμοσφαιρικής επιβάρυνσης ή μόλυνσης με σκοπό τη διευκόλυνση ατόμων με άσθμα και αναπνευστικές δυσκολίες
- Μενού επιλογής μαξιλαριών για άτομα που έχουν αυχενικά ζητήματα ή οποιονδήποτε επισκέπτη επιθυμεί ποικιλία στα είδη μαξιλαριών
- Υπηρεσίες Housekeeping (καθαριότητα, αλλαγή σεντονιών και λοιπά) 2 φορές ή όσες φορές απαιτείται την ημέρα για άτομα που το χρειάζονται ώστε να επιτυγχάνονται τα επιθυμητά επίπεδα υγιεινής

Άτομα με διαφορετική θρησκεία και εθνικότητα

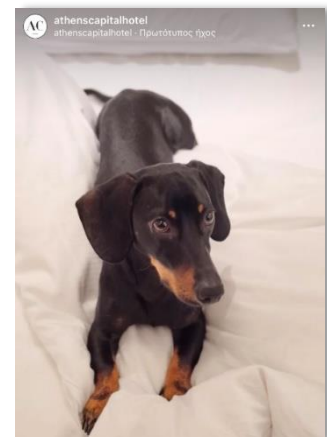
- Μάτι και χαλί εάν κάποιος θέλει να προσευχηθεί
- Χαλάλ και Kosher φαγητό
- Παρακολούθηση παραδόσεων π.χ. Αποφυγή παροχής λουλουδιών με κίτρινο χρώμα στο δωμάτιο (welcome gift) σε Γάλλους λόγω του ότι το θεωρούν το χρώμα της ατυχίας, αποφυγή παροχής δωματίου που να περιέχει τον αριθμό 4 (πχ. 544,) διότι το 4 είναι συνδεδεμένο με το θάνατο καθώς προφέρεται σαν τη λέξη θάνατος, αποφυγή του να λάβεις ένα αντικείμενο (π.χ. χρήματα, έγγραφο) με το ένα χέρι όταν σου το δίνει κάποιο άτομο από την Κορέα καθώς θεωρούν πως είναι ευγενικό να χρησιμοποιούμε τα δύο χέρια όταν λαμβάνουμε κάτι. Το τμήμα Guest Relations μεριμνά πριν την άφιξή τους ώστε να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι επιθυμητοί και ότι κάποιος τους σκέφτηκε.
- Μπορεί κανείς να επικοινωνήσει με τους εργαζόμενους, εκτός από Ελληνικά, με Αγγλικά, Γερμανικά, Γαλλικά, Ιταλικά, Πορτογαλικά και Ρωσικά.

Μέλη της LGBTQ+ κοινότητας

- Post & Stories στα social media του ξενοδοχείου που προάγουν τη διαφορετικότητα φύλου
- Ενεργή συμμετοχή στο “Μήνα υπερηφάνειας” και στο “Pride” αναρτώντας δημοσιεύσεις στα social media και τοποθετώντας τη σημαία του Pride έξω από το ξενοδοχείο στην κεντρική είσοδο τη μέρα της παρέλασης
- Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης σε επισκέπτες που έχουν ολοκληρώσει τη διαμονή τους με τη δυνατότητα επιλογής μη δήλωσης φύλου
- Email χωρίς προσφώνηση Mr, Mrs μόνο με όνομα
- Instagram points στο ξενοδοχείο για φωτογραφίες και βίντεο για το Pride

Άτομα που ταξιδεύουν με ζώα

- Μπολ φαγητού, κροκέτες, κονσέρβες και ονυχοδρόμια ειδικά για γάτες
- Μπολ φαγητού, κροκέτες, κονσέρβες ειδικά για σκύλους
- Καλάθια/κρεβάτια ζώων
- Πιάτα και εξοπλισμός που προσαρμόζονται στην φιλοξενία κάθε ζώου (π.χ. κουνέλι)
(όλα τα παραπάνω διατίθενται στους επισκέπτες χωρίς επιπλέον χρέωση)
- Υπάρχει το αίσθημα ότι το ζώο αποτελεί επέκταση της οικογένειας και αντιμετωπίζεται από όλους στο προσωπικό ως ισότιμο μέλος



- Για την επικοινωνία της ιδέας αυτής πραγματοποιούνται Posts, Stories σε Instagram & Facebook με επισκέπτες με ζώα

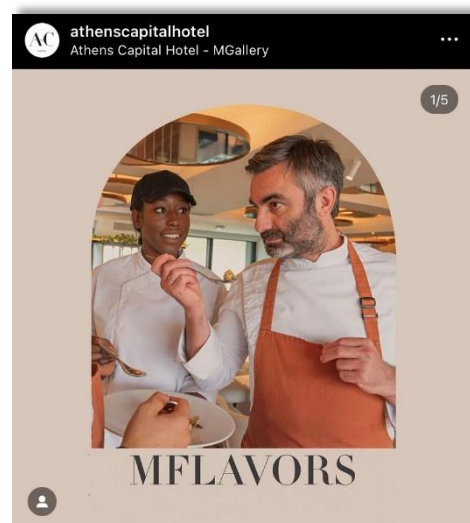
(Πηγή εικόνας: Instagram account του Athens Capital Center Hotel)

Άτομα με ποικίλες διατροφικές - ιδεολογικές προτιμήσεις

Το ξενοδοχείο βασίζεται στη μεσογειακή κουζίνα.

Vegan / Vegetarian επιλογές φαγητού (Έχει γίνει μετατροπή πιάτων που κατ' εξοχήν περιέχουν κρέας σε vegan εκδοχή όπως είναι το ταρτάρ, που παρουσιάζεται με μπρινουάζ λαχανικών, το πλατό χωρίς αλλαντικά μόνο με τυριά και το μπέργκερ με μανιτάρι πορτομπέλο αντί για μπιφτέκι κρέατος για τους vegetarians), Vegan προϊόντα περιποίησης

- Lactose free επιλογές φαγητού
- Gluten free επιλογές φαγητού
- Χαλάλ φαγητό
- Kosher φαγητό
- Ελαφριά γεύματα και κοκτέιλ με χαμηλές θερμίδες
- Θρεπτικά και υψηλής διατροφικής αξίας φαγητό
- Kid's menus με επιλογές Vegan, Vegetarian, Gluten free, Lactose free
- Μενού με ενδείξεις (Πιάτα ειδικής διατροφής έχουν τις απαραίτητες σημάνσεις όπως για παράδειγμα "healthy option", "low calorie", "vegan")
- Δεν περιλαμβάνονται στα μενού ζώα υπό εξαφάνιση όπως ο ξιφίας πράγμα που δε φέρνει σε δύσκολη θέση φυσιολάτρες και υποστηρικτές της βιωσιμότητας
- Διεθνή κρασιά (Εκτός από ελληνικά κρασιά το Wine List περιέχει και διεθνή κρασιά από διάφορες χώρες όπως Γαλλία, Ισπανία, Πορτογαλία και λοιπές, ώστε εάν κάποιος επισκέπτης έχει κάποιο αγαπημένο συγκεκριμένο κρασί από χώρα εκτός Ελλάδος, αισθάνεται πιο οικεία, ή γενικά προτιμά ένα κρασί κάποιας συγκεκριμένης χώρας να υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να το βρει)
- Before / Post dinner ποτά και κρασιά ή ροφήματα για κουλτούρες που προτιμούν ποτά για το άνοιγμα της όρεξης ή για χώνεψη (π.χ. οι Ιταλοί πίνουν πάντα έναν καφέ, συνήθως espresso μετά το γεύμα τους)



- Κοκτέιλ / Ποτά χωρίς αλκοόλ
- Ανοιχτή κουζίνα στο “MFlavors”
- Events που “παντρεύουν” διαφορετικά είδη κουζίνας, όπως για παράδειγμα η εκδήλωση που πραγματοποιήθηκε στις 23/03/2023, όπου στην ανοιχτή κουζίνα του “MFlavors” δύο διακεκριμένοι σεφ ο ένας με επιρροές ελληνικής και ο άλλος με επιρροές γαλλικής κουζίνας συναντήθηκαν και προσέφεραν μία ιδιαίτερη γαστρονομική εμπειρία στους επισκέπτες, καθώς είχαν τη δυνατότητα να παρακολουθούν τους δύο σεφ να συνεργάζονται αρμονικά και να “δένουν” τις γευστικές παλέτες των δύο πολιτισμών, αναδεικνύοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

(Πηγή εικόνας: Instagram account του Athens Capital Center Hotel)

Γυναίκες



Το Athens Capital Center Hotel ακολουθεί και ασπάζεται το “Inspired by Her” της MGallery Collection. Αποβλέπει στο να κάνει τις γυναίκες να νιώθουν επιθυμητές και ασφαλείς, με ενέργειες που αποβλέπουν στην πλήρη ανταπόκριση των αναγκών τους όταν ταξιδεύουν. Έχει ηχηρή παρουσία στα social media του Athens Capital αφού υπάρχει αφιερωμένος φάκελος με highlights στο Instagram και δημοσιεύσεις αφιερωμένες σε αυτό, όπως επίσης και στην πλειονότητά τους οι

αναρτήσεις του ξενοδοχείου απεικονίζουν δυναμικές και σίγουρες γυναίκες σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου και στην Αθήνα να απολαμβάνουν τη διαμονή τους, όπως φαίνεται στη διπλανή φωτογραφία που αποτελεί δημοσίευση στο επίσημο Instagram account του Athens Capital Center Hotel, στο μπαρ του ξενοδοχείου. (Έρευνα 15/01/2024)

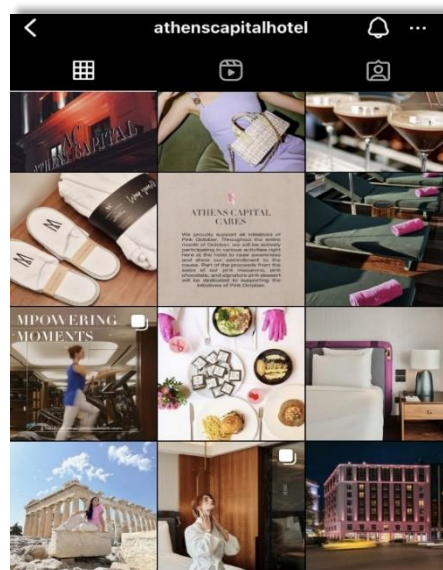
(Πηγή εικόνας: Instagram account του Athens Capital Center Hotel)

Συγκεκριμένα περιλαμβάνει:

- Μπουρνούζια σε μεγέθη προσαρμοσμένα στη γυναικεία σωματοδομή
- Παντόφλες σε μικρότερα νούμερα όπως 36, 37
- Καθρέφτη μακιγιάζ
- Στεγνωτήρα μαλλιών υψηλής ποιότητας
- Ποικιλία από τσάι και αφεψήματα στο δωμάτιο
- Μαντηλάκια, δίσκους ντεμακιγιάζ

- Βερνίκια νυχιών
- Γυναικεία είδη υγιεινής(σερβιέτες, ταμπόν)
- Εργαλεία styling - ισιωτικό μαλλιών
- Υγιεινά ή ελαφριά κοκτέιλ στο μπαρ, θρεπτικές σούπες, σαλάτες, γιαούρτι, φρούτα και μια επιλογή από υγιεινά σνακς στην υπηρεσία δωματίου (Στα μενού του ξενοδοχείου αναγράφονται τα πιάτα που έχουν εμπνευστεί από το “Inspired by Her”.)
- Διπλή κλειδαριά κλειδώματος πόρτας
- Κεφαλές ντους χειρός
- Ολόσωμος καθρέφτης
- 24ωρη ρεσεψιόν
- Δυνατότητα φύλαξης βρεφών
- Διάδρομοι με πλήρη φωτισμό
- Προτάσεις και συμβουλές concierge για γυναίκες
- Εκπαίδευση του προσωπικού στο μπαρ για γυναίκες και στα ποτά που προτιμούν, εκπαίδευση στο να παρατηρούν εάν όλες οι γυναίκες στο μπαρ αισθάνονται άνετα και ασφαλείς
- Personal VIP Shopping Tour με την συνεργάτιδα του ξενοδοχείου Fashion Expert και Stylist, Ιωάννα Σαλαμούρα, στα καταστήματα της γειτονιάς και όχι μόνο. Οργανώνονται εξατομικευμένες εκδρομές για παροχή συμβουλών ένδυσης και styling όπως επίσης και βόλτα για ψώνια στα μαγαζιά και σε ατελιέ σχεδιαστών της Αθήνας. Ο περίπατος περιλαμβάνει ξενάγηση σε εμβληματικές οδούς μόδας για την Αθήνα, όπως η Βουκουρεστίου και παροχή πληροφοριών για την ιστορία και τους οίκους μόδας που βρίσκονται στο κέντρο της Αθήνας όπως η Louis Vuitton.
- **“Pink October”**
 Τον Οκτώβριο του 2023 το Athens Capital άναψε τα εξωτερικά φώτα που αντανακλούν στους τοίχους του ξενοδοχείου ροζ, μεταμορφώνοντας το ξενοδοχείο σε ροζ χρώμα και υποστηρίζοντας την ευαισθητοποίηση για τις γυναίκες με καρκίνο του μαστού. Επιπρόσθετα, 2 ευρώ από κάθε παραγγελία σε φαγητό ή ποτό στο ξενοδοχείο τον Οκτώβριο πήγαιναν στο μη κερδοσκοπικό Σύλλογο Καρκινοπαθών Εθελοντών Φίλων Ιατρών Αθηνών. Όλο τον Οκτώβριο, ροζ λουλούδια σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου και αναρτήσεις στα social media με φωτογραφίες που είχαν όλες ένα τουλάχιστον ροζ στοιχείο συντέλεσαν στη στήριξη του “Pink October”, όπως φαίνεται στην παρακάτω φωτογραφία από τα Instagram Posts του ξενοδοχείου του Οκτωβρίου, σπάζοντας τα ταμπού και τις

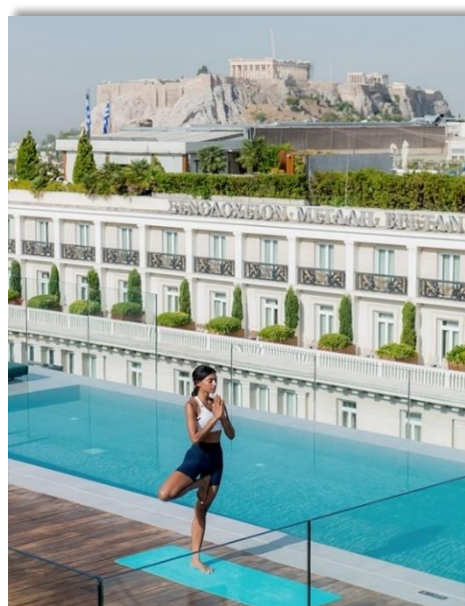
προκαταλήψεις για την ασθένεια του καρκίνου και ενδυναμώνοντας την πρωτοβουλία “Inspired by Her”.



(Πηγή εικόνων: Instagram account του Athens Capital Center Hotel)

Ασκούμενα άτομα

- Γυμναστήριο για όσους προτιμούν τα όργανα και τα βάρη
- Προτάσεις μονοπατιών & οργάνωση Masterclasses για όσους αγαπούν την πεζοπορία (Δίνονται χάρτες και προτεινόμενα μονοπάτια ώστε οι επισκέπτες να γνωρίζουν την Αθήνα με ασφάλεια, συνεργασία με το FitnessinGreece)
- Εκγύμναση προσώπου (Γιόγκα προσώπου, Κιτ εκγύμνασης προσώπου, Συσφιγκτικές μάσκες προσώπου με Μαστίχα & Lifting Effect, Ρολό πολύτιμου λίθου με πράσινο νεφρίτη, έλαιο jojoba για μασάζ) για όσους θέλουν να ανορθώσουν το πρόσωπό τους και προτιμούν αυτό το είδος άσκησης
- Κιτ έκτακτης ανάγκης wellness σε περίπτωση που κάποιος επισκέπτης έφυγε βιαστικά από το σπίτι και ξέχασε τον εξοπλισμό γυμναστικής του αλλά θέλει να ασκηθεί στο δωμάτιο ή σε εξωτερικό χώρο. Παράλληλα αυτό σέβεται και την ιδιωτικότητα κάποιου εάν δε θέλει να κυκλοφορεί πολύ στο



γυμναστήριο και στους χώρους του ξενοδοχείου.

- Αερόβια άσκηση στην πισίνα του ξενοδοχείου για όσους προτιμούν την γυμναστική στο νερό

(Πηγή εικόνας: Επίσημη ιστοσελίδα του Athens Capital Center Hotel)

Οικονομική συμπερίληψη

Το Athens Capital Center Hotel παρά το γεγονός ότι αποτελεί ένα ξενοδοχείο 5* με ανάλογες τιμές που αντικατοπτρίζουν τις πολυτελείς υπηρεσίες του, εφαρμόζει κάποιες πρακτικές οι οποίες συμπεριλαμβάνουν άτομα διαφόρων οικονομικών δυνατοτήτων ή γενικά ποικίλης επιθυμίας ποσού διάθεσης σε αγαθά και υπηρεσίες.

- Επιλογή σε Classic, Superior, Deluxe δωμάτια και Junior, Deluxe, Executive και Προεδρική σουίτα με το Classic να αποτελεί την πιο προσιτή επιλογή
- Επιλογή υπηρεσίας πρωινού ή όχι, με επιπλέον χρέωση μόνο εάν επιλεγεί το πρωινό
- Δυνατότητα πληρωμής στο κατάλυμα (όχι απαραίτητη η προπληρωμή, παρά μόνο εάν το επιθυμεί ο επισκέπτης)
- Πρόγραμμα επιβράβευσης του ομίλου Accor "ALL - Accor Live Limitless", από το οποίο μπορούν οι συχνοί επισκέπτες να επιβραβεύονται με εκπτώσεις, προσφορές και δωρεάν υπηρεσίες
- Συμμετοχή στο "Dine Athens", μία πρωτοβουλία της τράπεζας AlphaBank η οποία κάθε χρόνο πραγματοποιεί ένα "Restaurant week" όπως το ονομάζει, που διαρκεί 20 μέρες περίπου, μέσα στο Μάρτιο, με εκπαιδευτικά Set menu σε εστιατόρια της Αθήνας. Το "Mappemonde Restaurant Bar & Lounge" συμμετέχει δημιουργώντας ένα all-day menu, με ορεκτικό, κυρίως πιάτο και επιδόρπιο, σε ειδικά διαμορφωμένη τιμή, προσκαλώντας όλους όσοι θέλουν να ζήσουν την εμπειρία της πολυτελούς γαστρονομικής εμπειρίας του "Athens Capital", είτε διαμένουν στο ξενοδοχείο είτε όχι. Η κράτηση γίνεται ηλεκτρονικά, είναι εντελώς δωρεάν, με δυνατότητα ακύρωσης ανά πάσα στιγμή και χωρίς αναμονή για την επιβεβαίωσή της.



- Δέσμευση συνεργασίας με την τοπική κοινότητα, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, με αγαθά που αντικατοπτρίζουν την πολιτιστική κληρονομιά του τόπου, παρέχοντας ευκαιρίες στους κατοίκους της Αθήνας και προωθώντας την οικονομική ανάπτυξη της γειτονιάς

Αποτελέσματα και στόχοι συμπερίληψης

Το τμήμα πωλήσεων παρακολουθεί τα ποσοστά επισκεπτών και έχει σημειώσει πως πολλά ομόφυλα ζευγάρια βρίσκονται στην κατηγορία των repeaters και οι κριτικές και τα σχόλια που λαμβάνουν από αυτούς είναι πως αισθάνονται άνετα, ανακουφισμένοι και απομακρυσμένοι από αδιάκριτα βλέμματα. Επιπλέον, μεγάλο αριθμό από repeaters αποτελούν και οικογένειες με ζώα, οι οποίες φεύγοντας, το feedback που μοιράζονται είναι πως ο παρεχόμενος εξοπλισμός για ζώα τους δημιούργησε πιο ατημέλητες και “ελαφριές” διακοπές καθώς δε χρειάστηκε να κουβαλήσουν τα απαραίτητα από το σπίτι.

Μελλοντικά οι στόχοι του Athens Capital Center Hotel περιλαμβάνουν τον επαναπροσδιορισμό του “Inspired by her” καθώς αρκετές φορές έγινε παρεξηγήσιμο ως τοποθέτηση διάκρισης υπέρ των γυναικών. Ωστόσο, η εταιρεία θα ήθελε να υπογραμμίσει πως δεν είναι μία απόλυτα feminine τοποθέτηση, εις βάρος των ανδρών, αλλά μία πρωτοβουλία που δίνει στις γυναίκες οτιδήποτε δεν είναι δεδομένο στα ξενοδοχεία. Αυτό δε σημαίνει πως δεν υπάρχει διαθεσιμότητα και για αντικείμενα ανδρικής υγιεινής όπως αφρός ξυρίσματος ή ξυραφάκια, απλώς το “Inspired by Her” αποτελεί ένα υποστηρικτικό πέπλο για τις γυναίκες ώστε να τις διευκολύνει να βρουν πράγματα, σπάνια να τα βρει μια γυναίκα στα ξενοδοχεία. Για αυτό και μέσα στο 2024 προγραμματίζεται ο προσδιορισμός του “Inspired by Her” εκ νέου, ώστε να ξεκαθαριστεί η τοποθέτηση αυτή λόγω του ότι αποτελεί ξενοδοχείο συμπερίληψης και για αυτόν ακριβώς το λόγο δε θέλει κανείς άνδρας ή άφυλο άτομο να αισθάνεται ότι δεν υπολογίζεται εξίσου. Ακόμη, έχει προγραμματιστεί μέσα στο 2024 να δημιουργηθούν όλα τα μενού Room service, εστιατορίου και μπαρ όπως επίσης και τα εγχειρίδια του ξενοδοχείου σε γραφή Braille.

Σε συνολική άποψη, οι μελλοντικοί στόχοι αφορούν την αύξηση του επιπέδου της διαφορετικότητας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, από θέσεις εισαγωγικού επιπέδου έως διοικητικούς ρόλους και την εφαρμογή πρωτοβουλιών για την προσέλκυση, διατήρηση και προώθηση εργαζομένων από μειονοτικές ομάδες. Επιπλέον, αποβλέπει στην αναβάθμιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων σχετικά με τη συμπερίληψη, ακόμη

πιο προσβάσιμες εγκαταστάσεις για ΑμεΑ, βελτίωση της ικανοποίησης των επισκεπτών μεταξύ διαφορετικών ομάδων, διατήρηση της ποικιλίας τοπικών προμηθευτών και ευέλικτες συνθήκες εργασίας προσαρμοσμένες σε κάθε εργαζόμενο.

Ένας μελλοντικός στόχος που αφορά τον όμιλο Accor είναι ο διπλασιασμός των ξενοδοχειακών μονάδων του ομίλου στην Ελλάδα έως το 2025. Το επενδυτικό πλάνο του γαλλικού ομίλου εκτός από επέκταση και εδραίωση στην Ελλάδα, στοχεύει και στην εξάπλωση της ξενοδοχειακής συμπεριληπτικής διαχείρισης. Ο Head of Development της Accor, Xavier Grange, τόνισε πως η στρατηγική της Accor για το 2025 στη Νότια Ευρώπη κατέχει τρεις βασικούς πυλώνες, την ανάπτυξη ποιοτικού και πολυτελούς προϊόντος, την αύξηση των franchise και τις συνεργασίες με τοπικούς συνεργάτες. Το τελευταίο ως μέρος της συμπεριληπτικής διαχείρισης εξυψώνει το αίσθημα για επιθυμία βελτίωσης της στρατηγικής διαφοροποίησης του ομίλου και κατ' επέκταση του Athens Capital Center Hotel. Ακόμη, η επέκταση ποιοτικού προϊόντος "κρύβει" από πίσω της το σεβασμό προς όλους τους επισκέπτες και την εξατομικευμένη εξυπηρέτηση χωρίς περιορισμούς.

Συνοψίζοντας, η συνεχής ενημέρωση και η εξέλιξη για τη συμπερίληψη και τις μειονοτικές ομάδες αποτελούν βασικούς πυλώνες για την ανέλιξη της ιδεολογικής και πρακτικής δράσης του ξενοδοχείου. Το Athens Capital Center Hotel επιδιώκει σε επίπεδο επισκεπτών αλλά και συνεργατών και εργαζομένων να δημιουργεί ένα ποικιλόμορφο περιβάλλον στο οποίο θα προβάλλει το πόσο σημαντικό είναι το αίσθημα του "να ανήκεις". Τέλος, το Athens Capital έχει βαθιά επιθυμία να εφαρμόζει στην πράξη οποιαδήποτε ιδεολογία που κινείται γύρω από τη συμπερίληψη και να αποδεικνύει σθεναρά πως κάνει πράξη ό,τι υπόσχεται.

Πηγές 5^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνικές

- Ποιοτική έρευνα με ημιδομημένη συνέντευξη με την κυρία Ρούσσου Ντέμι, Operations & Duty Manager του Athens Capital Center Hotel
- Επίσημη ιστοσελίδα του portal μηχανικών "Κατασκευές κτιρίων": <https://kataskevesktirion.gr/>
Άρθρο: Athens Capital Hotel – MGallery by Accor: Ένα αρχιτεκτονικό κομψοτέχνημα στην Αθήνα, Οκτώβριος 2020

- Επίσημη ιστοσελίδα του Athens Capital Center Hotel - <https://athenscapitalhotel-mgallery.com/>
- Κεδράκα, Κ. (2008). Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης. Στο: <http://www.adulteduc.gr>
- ΠΑΡΑΣΚΕΥΟΠΟΥΛΟΥ-ΚΟΛΛΙΑ, ΕΥΦΡΟΣΥΝΗ-ΑΛΚΗΣΤΗ. Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας: συνεντεύξεις και συνεντεύξεις μέσω διαδικτύου. *Ανοικτή Εκπαίδευση: το περιοδικό για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία*, 2019, 15.2: 24-37.
- Accor: Διπλάσιος αριθμός ξενοδοχείων στην Ελλάδα έως το 2025 ο στόχος, Φάνης Ζώας (01/07/2022) στην επίσημη ιστοσελίδα της ελληνικής οικονομικής εφημερίδας “Ναυτεμπορική”
- Επίσημη ιστοσελίδα του Ινστιτούτου Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων – www.insete.gr
- Μελέτη ΙΝΣΕΤΕ - «Ταξίδια χωρίς αποκλεισμούς | Διαφορετικότητα, Ισότητα και Συμπερίληψη στον Τουρισμό» Νοέμβριος 2023

Ξενόγλωσσες

- Επίσημη ιστοσελίδα του ομίλου Accor – <https://all.accor.com/> - Website modules: About Accor, Gender Diversity and Equality, Loyalty programm, Our commitment, MGallery
Άρθρο: “Diversity is a fact. Inclusion is a choice”: discussion with Accor’s Anne-Sophie Beraud and the International Paralympic Committee’s Andrew Parsons, Δεκέμβριος 2023
Άρθρο: LGBTQ+ and inclusion: Shaping an open and inclusive mindset, Αύγουστος 2023
Άρθρο: Inclusion of People with Disabilities: Promoting Openness and Learning From Our Differences, Μάιος 2023
Άρθρο: Gender Diversity & Equality: Fostering Women's Employment and Empowerment Everywhere, Σεπτέμβριος 2023
Άρθρο: Social, Ethnic, Racial and Cultural Diversity: Contributing Towards Social and Economic Inclusion, Μάιος 2023
- Επίσημη ιστοσελίδα του ξενοδοχείου Athens Capital Center Hotel - <https://athenscapitalhotel-mgallery.com/> Website modules: Inspired by her, Artful storytelling, Accommodation, Restaurants & Bars, Events & Conferences, Wellbeing
- Επίσημη ιστοσελίδα της Statista - Αριθμός δωματίων ξενοδοχείου Accor παγκοσμίως, ανά περιοχή το 2022 -

<https://www.statista.com/statistics/247307/number-of-accor-hotel-rooms-worldwide/>

- Bird, M., Hammersley, M., Gomm, R., & Woods, P. (1999). Εκπαιδευτική Έρευνα στην Πράξη, Εγχειρίδιο Μελέτης, (μτφ. Ε. Φράγκου). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Cohen, L., & Manion, L., (1977). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Burns, E. (2010). Developing email interview practices in qualitative research. Sociological Research online, 15(4), 1-12.
- Fritz, R. L., & Vandermause, R. (2018). Data collection via in-depth email interviewing: Lessons from the field. Qualitative health research, 28(10), 1640-1649.
- Synnot, A., Ryan, R., Pictor, M., Fetherstonhaugh, D., & Parker, B. (2014). Audio-visual presentation of information for informed consent for participation in clinical trials. Cochrane Database of Systematic Reviews, (5).
- McCoyd, J. L., & Kerson, T. S. (2006). Conducting intensive interviews using email: A serendipitous comparative opportunity. Qualitative Social Work, 5(3), 389-406.
- Novick, G. (2008). Is there a bias against telephone interviews in qualitative research?. Research in nursing & health, 31(4), 391-398.
- Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2000) Research Methods in Education. 5th Edition, Routledge Falmer, London.

Κεφάλαιο 6°

Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Συμπεράσματα

Ανακεφαλαιώνοντας, η διερεύνηση της συμπερίληψης ως στρατηγική διαφοροποίησης στον τουριστικό κλάδο και τη φιλοξενία αποδεικνύει τη σημασία της για την ικανοποίηση των πελατών, την ισχυροποίηση της ανταγωνιστικότητας και τη συμβολή σε ένα ποικιλόμορφο και κοινωνικά υπεύθυνο επιχειρηματικό περιβάλλον. Με την ενσωμάτωση πρακτικών χωρίς αποκλεισμούς, οι επιχειρήσεις τουρισμού, δεν έχουν μόνο την ευκαιρία να διαφοροποιηθούν, αλλά μπορούν να δημιουργήσουν υπηρεσίες για όλους και αξέχαστες εμπειρίες που θα εξελιχθούν σε πολύτιμες αναμνήσεις. Η δημιουργία αξίας στους πελάτες είναι και εκείνη που θα επιφέρει τις θετικές συνέπειες στην επιχείρηση, την πιστότητα, την αφοσίωση, την επιλογή του προϊόντος ξανά και ξανά. Οι πτυχές της συμπερίληψης που εντοπίστηκαν, τονίζουν το πολύπλευρο περιβάλλον που μπορεί να δημιουργήσει μία επιχείρηση τουρισμού μέσα από μία αξία η οποία όταν διέπει τους ανθρώπους, όχι μόνο επιχειρηματικά, αλλά και στην καθημερινότητά τους, στη ζωή τους, μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να προξενήσει. Από έξυπνα προσβάσιμους προορισμούς έως ολοκληρωμένες εμπειρίες χωρίς εμπόδια οι επιχειρήσεις καινοτομούν και προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες, ενώ καλλιεργούν μία κουλτούρα ενσωμάτωσης, απομακρυσμένη από αποκλεισμούς. Παρά τις προκλήσεις που μπορεί να εμφανιστούν, όπως το υψηλό κόστος, η αντίδραση του κοινωνικού περιγύρου και οι ρυθμιστικές πολυπλοκότητες, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αποφύγουν τα εμπόδια με σωστό και μελετημένο στρατηγικό σχεδιασμό. Έρευνες έχουν δείξει ότι η εδραίωση ενός ποικιλόμορφου και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακού περιβάλλοντος έχει θετικές συνέπειες όπως μεγαλύτερη κερδοφορία, αυξημένη δημιουργικότητα, καινοτομία και πιο χαρούμενο ανθρώπινο δυναμικό (Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (WTTC)). Επενδύοντας στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, στην αξιοποίηση του τεχνολογικού εξοπλισμού, εφαρμόζοντας στρατηγικές μάρκετινγκ χωρίς αποκλεισμούς και συνυπολογίζοντας την γνώμη του αγοραστικού κοινού οι επιχειρήσεις μπορούν να αγκαλιάσουν τη διαφορετικότητα και να καλωσορίσουν όλους τους ανθρώπους, ενισχύοντας εν τέλει τη φήμη και την ανταγωνιστικότητα της επωνυμίας τους.

Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Οι μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες στη σφαίρα της στρατηγικής διαχείρισης χωρίς αποκλεισμούς, κρίνονται αναγκαίες και θα μπορούσαν να φωτίσουν πολλές πλευρές ώστε να διαμορφωθεί το μέλλον του τουριστικού περιβάλλοντος και να βοηθήσουν επιχειρήσεις τουρισμού να διαφοροποιηθούν στρατηγικά. Προχωρώντας κάποιιοι από τους τομείς για μελλοντική έρευνα μπορεί να περιλαμβάνουν:

- **Τεχνολογικές καινοτομίες για συμπεριληπτική διαχείριση**
 - Διερεύνηση σχέσης τεχνολογικών καινοτομιών τουριστικών επιχειρήσεων με την ικανοποίηση των καταναλωτών
 - Έρευνα για αναδυόμενες πρακτικές όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η ρομποτική, το metasearch και οι πιθανές εφαρμογές τους με στόχο τη βελτίωση εμπειριών για επισκέπτες χωρίς αποκλεισμούς
 - Τρόποι αξιοποίησης της κυριαρχίας του m-tourism (χρήση κινητού, virtual ξεναγήσεις, applications) για τη συμπερίληψη
 - Αξιολόγηση της αποδοχής από τους πελάτες και της αποτελεσματικότητας της τεχνολογικής καινοτομίας στη διαχείριση χωρίς εμπόδια
- **Συμπεριληπτική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε τουριστικές επιχειρήσεις**
 - Παρουσίαση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις τουρισμού και του ρόλου του
 - Έρευνα του αντίκτυπου της συμπεριληπτικής διαχείρισης στο ηθικό, την όρεξη και την απόδοση των εργαζομένων
 - Διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας για την κατανόηση της αντίληψης των εργαζομένων σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης χωρίς αποκλεισμούς εντός των οργανισμών που εργάζονται ή σαν εξωτερικοί παρατηρητές (Case study για ένα συγκεκριμένο χώρο εργασίας ή δημιουργία σχετικού ερωτηματολογίου)
- **Στρατηγικές μάρκετινγκ χωρίς αποκλεισμούς στον τομέα της φιλοξενίας**
 - Εντοπισμός παρούσας κατάστασης και στρατηγικών μάρκετινγκ που υπάρχουν αυτή τη στιγμή για τη συμπερίληψη στις επιχειρήσεις φιλοξενίας
 - Αξιολόγηση του αντίκτυπου των στρατηγικών μάρκετινγκ για τη συμπερίληψη
 - Εξέταση περιθωρίου εξέλιξης και πρόταση για νέες στρατηγικές μάρκετινγκ και διαφοροποίηση
 - Ποιοτική έρευνα μέσω συνέντευξης σε Marketing Executives

Εμβαθύνοντας στους παραπάνω ερευνητικούς τομείς και τη βάση γνώσεων των προηγούμενων κεφαλαίων της μελέτης αυτής, διανοίγεται μία διαδρομή για την περαιτέρω κατανόηση της συμπερίληψης και του στρατηγικού μάνατζμεντ, με μεγαλύτερη εμβάθυνση σε διαφορετικές πτυχές του τουρισμού.

Πηγές 6^{ου} Κεφαλαίου

Ελληνικές

- Επίσημη ιστοσελίδα του Ινστιτούτου Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων – www.insete.gr
 - Μελέτη ΙΝΣΕΤΕ - «Ταξίδια χωρίς αποκλεισμούς | Διαφορετικότητα, Ισότητα και Συμπερίληψη στον Τουρισμό» Νοέμβριος 2023

Πηγές

Ελληνικές

Βιβλία

- Αγγελίδης, Π. (2011). Μορφές ηγεσίας που προωθούν τη συμπεριληπτική εκπαίδευση. Στο Συλλογικό, & Π. Αγγελίδης (Επιμ.), Παιδαγωγικές της συμπερίληψης (σσ. 73-100). Ζεφύρι: Διάδραση.
- Μπαμπινιώτης Γεώργιος (Ε' έκδοση Οκτώβριος 2019). Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Επιμέλεια: Δήμου-Τσιβεριώτη Νάντια, Εκδόσεις: Κέντρο Λεξικολογίας
- (1999) Μείζον Λεξικό της ελληνικής γλώσσας, Επιμέλεια: Μανδαλά Μαρία, Εκδόσεις: Τεγόπουλος-Φυτράκης,
- Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2010), Στρατηγικό μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, Κεφάλαια 1 & 2
- Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002, Κεφάλαια 6 & 7

Άρθρα

- Λαμπροπούλου Β. & Παντελιάδου Σ. , (n.d.) Η Ειδική Αγωγή στην Ελλάδα – Κριτική Θεώρηση
- Επίσημη ιστοσελίδα του Ινστιτούτου Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων – www.insete.gr
 - Μελέτη ΙΝΣΕΤΕ - «Ταξίδια χωρίς αποκλεισμούς | Διαφορετικότητα, Ισότητα και Συμπερίληψη στον Τουρισμό» Νοέμβριος 2023
 - Μελέτη ΙΝΣΕΤΕ «Ελληνικός Τουρισμός 2030 | Σχέδια Δράσης» Προτάσεις για τη βελτίωση της προσβασιμότητας για άτομα με αναπηρία
 - Ορισμοί στατιστικών τουρισμού
- Kalargyrou, V., & Costen, W. (2017). Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 68-114.
- Ποιοτική έρευνα με ημιδομημένη συνέντευξη με την κυρία Ρούσσου Ντέμι, Operations & Duty Manager του Athens Capital Center Hotel
- Επίσημη ιστοσελίδα του portal μηχανικών "Κατασκευές κτιρίων": <https://kataskevesktirion.gr/>

Άρθρο: Athens Capital Hotel – MGallery by Accor: Ένα αρχιτεκτονικό κομψοτέχνημα στην Αθήνα, Οκτώβριος 2020

- Κεδράκα, Κ. (2008). Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης. Στο: <http://www.adulteduc.gr>
- ΠΑΡΑΣΚΕΥΟΠΟΥΛΟΥ - ΚΟΛΜΙΑ, ΕΥΦΡΟΣΥΝΗ - ΑΛΚΗΣΤΗ. Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας: συνεντεύξεις και συνεντεύξεις μέσω διαδικτύου. *Ανοικτή Εκπαίδευση: το περιοδικό για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία*, 2019, 15.2: 24-37.
- Accor: Διπλάσιος αριθμός ξενοδοχείων στην Ελλάδα έως το 2025 ο στόχος, Φάνης Ζώας (01/07/2022) στην επίσημη ιστοσελίδα της ελληνικής οικονομικής εφημερίδας “Ναυτεμπορική”

Ξενόγλωσσες

Βιβλία

- Tutu, Desmond. (1994) New York, The Rainbow People of God: The Making of a Peaceful Revolution.
- Sen, Amartya, 1933-, Development As Freedom. New York, Knopf, 1999.
- MLA Style. Porter, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Macmillan, 1985.

Άρθρα

- Education, O. S. N. (2004). The Salamanca statement and framework for action on special needs education. *Special Educational Needs and Inclusive Education: Systems and contexts*, 1, 382.
- Barton, L. (2003) Inclusive education and teacher education: a basis of hope or a discourse of delusion. Inaugural Professional Lecture, London: Institute of Education, University of London.
- Connell, R. W. (2002). Making the difference, then and now, *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, Vol. 23, No. 3, pp. 319-327.
- Neary, T., & Halvorsen, A. (1995). *What is "Inclusion"?*. ERIC Clearinghouse.
- Education, A. (2017). What is inclusion. *Uniting educators. Moving education forward: Wisconsin education association council.* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.weac.org>. (дата обращения: 01.12. 2021).

- Graham, L. J., & Slee, R. (2006). Inclusion?. In *Disability Studies in Education Special Interest Group, American Educational Research Association (AERA) 2006 Annual Conference*.
- Hansen, J. H. (2012). Limits to inclusion. *International Journal of Inclusive Education*, 16(1), 89-98.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83–88.
- Yousafzai, M., & McCormick, P. (2014). *I Am Malala: How One Girl Stood Up for Education and Changed the World; Teen Edition Retold by Malala for her Own Generation*. Hachette UK.
- Tshawane, N. J. (2010). *The rainbow nation: A critical analysis of the notions of community in the thinking of Desmond Tutu* (Doctoral dissertation, University of South Africa).
- Felder, F. (2018). The value of inclusion. *Journal of philosophy of education*, 52(1), 54-70.
- Kathryn H. Jacobsen (2018), *Developing Intercultural Competence and Understanding: Experiences of American Undergraduates in Short-Term Study Abroad Programs*
- Solomon, J., & Titheridge, H. (2009). Setting accessibility standards for social inclusion: some obstacles.
- Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). *Techniques for analyzing industries and competitors*. Competitive Strategy. New York: Free.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?*.
- Chandler, A. D., Hikino, T., & Chandler, A. D. (2009). *Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism*. Harvard University Press.
- Andrews, K. R.(1971).*The Concept of Corporate Strategy*, Irwin Homewood
- Henderson, B. D.,(1989). *Theory of Strategy*, Harvard Business Review, November-December, pp. 139-143.
- *What is business strategy & why is it important?*, Michael Boyles, October 2022, Harvard Business School
- Robbins Stephen P., DeCenzo David A., Coulter Mary, *Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές, Εκδόσεις Κριτική*, 2012
- Wheelen T., D. Hunger, *Strategic Management*, Prentice Hall, 13th edition, 2012
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.

- Madera, J. M., Yang, W., Wu, L., Ma, E., & Xu, S. (2023). Diversity and inclusion in hospitality and tourism: bridging the gap between employee and customer perspectives. *International journal of contemporary hospitality management*, 35(11), 3972-3989.
- Yang, W., Madera, J. M., Xu, S., Wu, L., & Ma, E. (2023). Diversity and inclusion in hospitality and tourism: Guest editorial. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(11), 3737-3742.
- Harju-Myllyaho, A., & Jutila, S. (2016). Viewpoints on inclusion in tourism—From accessible tourism to accessible hospitality. *Matkailututkimus*, 12(2), 33-44.
- Lucas, K., & Musso, A. (2014). Policies for social inclusion in transportation: An introduction to the special issue. *Case Studies on Transport Policy*, 2(2), 37-40
- Kannan, V. R., & Choon Tan, K. (2006). Buyer-supplier relationships: the impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(10), 755-775.
- C., Kannan, V. R., Keong Leong, G., & Tan, K. C. (2006). Supplier selection construct: instrument development and validation. *The International Journal of Logistics Management*, 17(2), 213-239.
- Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P., & Magnusson, P. (2008). Value in use through service experience. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(2), 112-126.
- Thukia, W. J. (2022). Differentiation strategies and tourism performance interplay. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(10), 13-23.
- Επίσημη ιστοσελίδα του ομίλου Accor – <https://all.accor.com/> Website modules: About Accor, Gender Diversity and Equality, Loyalty programm, Our commitment, MGallery
 - **Άρθρο:** “Diversity is a fact. Inclusion is a choice”: discussion with Accor’s Anne-Sophie Beraud and the International Paralympic Committee’s Andrew Parsons, Δεκέμβριος 2023
 - **Άρθρο:** LGBTQ+ and inclusion: Shaping an open and inclusive mindset, Αύγουστος 2023
 - **Άρθρο:** Inclusion of People with Disabilities: Promoting Openness and Learning From Our Differences, Μάιος 2023
 - **Άρθρο:** Gender Diversity & Equality: Fostering Women’s Employment and Empowerment Everywhere, Σεπτέμβριος 2023

- **Άρθρο:** Social, Ethnic, Racial and Cultural Diversity: Contributing Towards Social and Economic Inclusion, Μάιος 2023
- Επίσημη ιστοσελίδα του ξενοδοχείου Athens Capital Center Hotel - <https://athenscapitalhotel-mgallery.com/> Website modules: Inspired by her, Artful storytelling, Accomodation, Restaurants & Bars, Events & Conferences, Wellbeing
- Επίσημη ιστοσελίδα της Statista - Αριθμός δωματίων ξενοδοχείου Accor παγκοσμίως, ανά περιοχή το 2022 - <https://www.statista.com/statistics/247307/number-of-accor-hotel-rooms-worldwide/>
- Bird, M., Hammersley, M., Gomm, R., & Woods, P. (1999). Εκπαιδευτική Έρευνα στην Πράξη, Εγχειρίδιο Μελέτης, (μτφ. Ε. Φράγκου). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Cohen, L., & Manion, L., (1977). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Αθήνα: Μεταίχιμο
- Burns, E. (2010). Developing email interview practices in qualitative research. *Sociological research online*, 15(4), 1-12.
- Fritz, R. L., & Vandermause, R. (2018). Data collection via in-depth email interviewing: Lessons from the field. *Qualitative health research*, 28(10), 1640-1649.
- Synnot, A., Ryan, R., Pictor, M., Fetherstonhaugh, D., & Parker, B. (2014). Audio-visual presentation of information for informed consent for participation in clinical trials. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, (5).
- McCoyd, J. L., & Kerson, T. S. (2006). Conducting intensive interviews using email: A serendipitous comparative opportunity. *Qualitative Social Work*, 5(3), 389-406.
- Novick, G. (2008). Is there a bias against telephone interviews in qualitative research?. *Research in nursing & health*, 31(4), 391-398.
- Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. (2000) *Research Methods in Education*. 5th Edition, Routledge Falmer, London.