



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

*«Η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στη προσέλκυση τουριστών
στην Ελλάδα: Μελέτη περίπτωσης ξενοδοχειακής επιχείρησης»*

**ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ Γ. ΜΠΟΥΤΣΗ Α.Μ. ΜΔΕ-ΟΠ 1021
ΑΠΟΦΟΙΤΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΕΙ ΑΘΗΝΑΣ**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2013

Στην οικογένεια μου

«Η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στη προσέλκυση τουριστών στην Ελλάδα»

Λέξεις κλειδιά: Τουρισμός, ανθρώπινος παράγοντας, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εξυπηρέτηση, ποιότητα υπηρεσιών, μάρκετινγκ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο τουρισμός είναι μια από τις κυριότερες βιομηχανίες στο κόσμο η οποία μπορεί να προσφέρει πολλές θέσεις εργασίας στον πληθυσμό. Οι άνθρωποι λοιπόν που θα ασχοληθούν με αυτό το επάγγελμα θα πρέπει να είναι ανοιχτόμυαλοι, να σέβονται το διαφορετικό, να διακατέχονται από μια διαπολιτισμική κουλτούρα διότι θα συναναστρέφονται με ξένους ως επί τω πλείστον. Στην Ελλάδα που προσελκύουμε συνήθως ξένους τουρίστες πρέπει να μάθουμε να σκεπτόμαστε ότι ζούμε σε μια παγκόσμια αγορά και είμαστε μέρος αυτής.

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να αποδειχθεί ότι ο ανθρώπινος παράγων συμβάλει στη προσέλκυση τουριστών γενικότερα άλλα και ειδικότερα στην Ελλάδα στη προκειμένη εκπόνηση διπλωματικής εργασίας. Όταν λέμε προσέλκυση εννοούμε και την επαναληψιμότητα της επίσκεψης του τουρίστα στη χώρα μας. Για να στηρίξουμε λοιπόν αυτή την άποψη έκανα μια μελέτη περίπτωσης για ένα ξενοδοχείο πολυτελείας της Κέρκυρας που κατείχε υψηλή βαθμολογία σύμφωνα με το tripadvisor, μια από τις μεγαλύτερες ταξιδιωτικές ιστοσελίδες. Η συνολική βαθμολογία ήταν υψηλή, ωστόσο και η βαθμολογία των πελατών ως προς την εξυπηρέτηση ήταν εξίσου υψηλή. Αυτό σημαίνει ότι το ξενοδοχείο προσφέρει άψογη εξυπηρέτηση και αφήνει ευχαριστημένους πελάτες. Το γεγονός αυτό οφείλεται φυσικά στο φιλικό και ευγενικό προσωπικό του ξενοδοχείου που έχει επιλεχτεί με αυστηρά κριτήρια και γίνεται συνεχή εκπαίδευση για να διατηρήσει το ξενοδοχείο το επιθυμητό επίπεδο. Ο ανθρώπινος παράγοντας λοιπόν είναι αυτός που παίζει αποφασιστικό ρόλο και καθορίζει το εάν θα ξαναέρθει ένας τουρίστας και τι γνώμη θα σχηματίσει για τη φιλοξενία μας.

Η μελέτη περίπτωσης έγινε για το Eva Palace της Grecotel στη περιοχή Κομμένο της Κέρκυρας. Είναι ένα αμιγώς ήσυχο ξενοδοχείο και ιδανικό για τις χαλαρές διακοπές των ζευγαριών. Αυτό είναι που σέβεται και η διοίκηση και απαγορεύει τα παιδιά κάποιες συγκεκριμένες ημερομηνίες κάθε χρόνο που γνωστοποιούνται εγκαίρως. Η διακριτικότητα και η προθυμία του εργαζομένου να βοηθήσουν τον πελάτη είναι αυτά που κερδίζουν τις εντυπώσεις. Για παραπάνω πληροφορίες σχετικά με το ξενοδοχείο και τη πολιτική του απευθύνθηκα στον κύριο Αθανάσιο Τράσκα διευθυντή του Food and Beverage (FB) Management του ξενοδοχείου και ζήτησα τη πολύτιμη συμβολή του. Μου διαβεβαίωσε ότι ισχύουν όλα όσα διαφημίζει η ιστοσελίδα. Τα δωμάτια που λαμβάνει ο πελάτης για τη διαμονή του είναι τα ίδια ακριβώς που βλέπει και στη φωτογραφία όταν κάνει τη κράτηση. Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι ο τουρίστας αποκομίζει τη ποιότητα υπηρεσιών που αναμένει και αυτό

είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του ξενοδοχείου. Στο ερωτηματολόγιο που μου απάντησε τηλεφωνικά είχε να κάνει και με ζητήματα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων του ξενοδοχείου. Σύμφωνα με τα λεγόμενα του θεωρούν τον άνθρωπο ως το μεγαλύτερο κεφάλαιο για την επιχείρηση και η καλύτερη επένδυση που μπορεί να γίνει για τη βιωσιμότητα της. Αν είναι λοιπόν σωστά εκπαιδευμένο το προσωπικό και έχει καλή συμπεριφορά είναι ο πιο σημαντικός πόλος έλξης για τους τουρίστες όχι μόνο για το ξενοδοχείο αλλά και για τη χώρα γενικότερα. Ο ανθρώπινος είναι ο σημαντικότερος πόρος λοιπόν για τον οργανισμό κι αυτός που προσελκύει πελάτες στην τουριστική επιχείρηση που έχουν να κάνει κυρίως με παροχή υπηρεσιών. Επίσης τα κίνητρα που δίνονται στον εργαζόμενο δίνουν μια σημαντική ώθηση ώστε να κάνει τη δουλειά του καλύτερα και πιο αποδοτικά. Στο υπό μελέτη ξενοδοχείο θεωρούν ότι μια καλή κουβέντα, ένα χαμόγελο και η αναγνώριση της δουλειάς μερικών εργαζομένων αρκεί για να προσπαθήσουν περισσότερο και να γίνουν καλύτεροι.

Το ζητούμενο λοιπόν αποδεικνύεται στη συγκεκριμένη έρευνα ότι δηλαδή όντως ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καταλυτικός στη προσέλκυση τουριστών στην Ελλάδα και είναι αυτός που θα οδηγήσει στην επανάληψη της επίσκεψης του τουρίστα στη χώρα. Βεβαίως το συγκεκριμένο θέμα ανάλογα με τις ανάγκες του ερευνητή θα μπορούσε να προχωρήσει και ένα βήμα παραπέρα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	i.
Κατάσταση Πινάκων	ii
Κατάσταση διαγραμμάτων	iii
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 2: Τουρισμός	
Εισαγωγή	5
Γενικά στοιχεία	5
Εννοιολογικό περιεχόμενο	6
Βασικές κατηγορίες τουρισμού	13
Εναλλακτικές μορφές τουρισμού	16
Κίνητρα-αντικίνητρα τουρισμού	27
Θέλητρα τουριστικού προορισμού	30
Επιδράσεις τουρισμού	33
Διαστάσεις τουριστικών υπηρεσιών	38
Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη	39
SWOT Analysis ελληνικού τουρισμού	44
Βιβλιογραφία	47
Κεφάλαιο 3: Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων	
Εισαγωγή	51
Ορισμός ανθρωπίνων πόρων	51
Έννοια διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	52
Ρίζες της ΔΑΠ και ο ρόλος του διαχειριστικού ελέγχου	53
Στελέχωση της επιχείρησης	55

Αρμοδιότητες στελεχών ΔΑΠ	60
Λειτουργίες της ΔΑΠ	61
Ρόλος του ηγέτη	65
Παρακίνηση	66
Στοιχεία συμπεριφοράς καταναλωτή	68
Εκπαίδευση	72
Ολική ποιότητα/ Ικανοποίηση πελατών και εκπαίδευση	79
Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού	80
Career Management	81
Συγκρούσεις	82
Αμοιβή εργαζομένων	89
Ηθική στη ΔΑΠ	91
Ασφάλεια στο περιβάλλον εργασίας	97
Think Globally	99
Βιβλιογραφία	102

Κεφάλαιο 4: Μάρκετινγκ

Εισαγωγή	110
Ιστορική αναδρομή	110
Έννοια μάρκετινγκ	111
Μίγμα Μάρκετινγκ	113
Λειτουργίες του μάρκετινγκ	132
Τύποι αγοραστικής συμπεριφοράς καταναλωτών	133
Τμηματοποίηση της αγοράς	134
Service Marketing	135
Μάρκετινγκ και ολική ποιότητα	137

Customer relationship management	142
Τουριστικό μάρκετινγκ	144
Βιβλιογραφία	150
Κεφάλαιο 5: Έρευνα και αποτελέσματα	155
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	179
Βιβλιογραφία γενική	187
Παράρτημα Α': Ερωτηματολόγιο	200
Παράρτημα Β': Ισολογισμοί Eva Palace Τελευταίων 3 ετών	204
Παράρτημα Γ': Φόρμα πρόσληψης στη Grecotel	205

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ την οικογένεια μου που με στήριξε σε όλη αυτή τη προσπάθεια μου ηθικά και ψυχολογικά. Ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Γιάννη Θανόπουλο για τη κατανόηση που έδειξε όλο αυτόν τον καιρό καθώς και όλους τους καθηγητές του προγράμματος για τις γνώσεις που αποκόμισα.

Επίσης θέλω να ευχαριστήσω τον κύριο Αθανάσιο Τράσκα για τη πολύτιμη βοήθεια του τόσο στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μου όσο και στα γενικότερα στοιχεία που μου ανέφερε για τον όμιλο της Grecotel και το υπό μελέτη ξενοδοχείο Eua Palace. Μαζί θέλω να ευχαριστήσω και τον κύριο Γιώργο Καραγιάννη σεφ του Corfu Imperial που μεσολάβησε ώστε να έρθω σε επαφή με τον Food and Beverage Manager των ξενοδοχείων, κύριο Τράσκα.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς	134
Πίνακες: Στοιχεία και αριθμοί ελληνικού τουρισμού	160-165
Πίνακας 2: Κατάταξη του ελληνικού τουρισμού βάσει διεθνών τουριστικών εισπράξεων 2007-2012	166
Πίνακας 3: Πληρότητα κλινών, κατά μήνα	167

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Τουριστικό πακέτο	8
Διάγραμμα 2: Τουριστικό κύκλωμα	12
Διάγραμμα 3: Εναλλακτικές μορφές τουρισμού	16
Διάγραμμα 4: Τύποι τουριστικών προορισμών	30
Διάγραμμα 5: Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow	67
Διαγράμματα 6,7: Κύκλος ζωής του προϊόντος	116-117
Διάγραμμα 8: Ερεθίσματα διαφήμισης	127
Διάγραμμα 9: Διαστάσεις ποιότητας	136
Διάγραμμα 10: Κύκλος διεργασιών	139
Διάγραμμα 11: Αξίες της διοίκησης ολικής ποιότητας	141
Διαγραμμα 12: Κύκλος ζωής τουριστικού προϊόντος	147
Διάγραμμα 13: Τουριστική καταναλωτική πυραμίδα	159

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα είναι καθοριστική σε πολλούς τομείς όπως και στον τουρισμό. Γενικά ο άνθρωπος είναι αυτός που προσελκύει πελάτες σε πολλές επιχειρήσεις τόσο μάλλον στον τουρισμό που είναι παροχή υπηρεσιών και ο άνθρωπος είναι το κύριο όργανο που θα πρέπει να εστιάσουμε και όσον αφορά τον πελάτη αλλά και τον εργαζόμενο στο τουριστικό τομέα. Για το εάν ένας τουρίστας θα επιλέξει να επισκεφτεί ξανά τη χώρα μας θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων του ξενοδοχείου που διαμένει και από την ποιότητα των υπηρεσιών που θα του προσφερθούν.

Το χαμόγελο, η καλή διάθεση του προσωπικού και η προθυμία να βοηθήσουν μπορεί να φαίνεται κάτι τετριμμένο και αναμενόμενο στον απλό κόσμο αλλά απαιτείται σωστή και μεθοδευμένη εκπαίδευση του προσωπικού για να πραγματοποιηθούν όλα αυτά. Η καλή συμπεριφορά επίσης προς όλους τους πελάτες χωρίς διακρίσεις παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο σε έναν εργαζόμενο που ασχολείται με τον τουρισμό και ειδικά με τα ξενοδοχεία. Δηλαδή δεν αρκεί να τα έχει αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ως άνθρωπος αλλά θα πρέπει να καλλιεργηθούν κιόλας σε συνδυασμό με την εμφύσηση διαπολιτισμικής κουλτούρας που θα πρέπει να διακατέχει ένα άτομο που επιθυμεί ν' ασχοληθεί με τον τουρισμό. Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά γνωρίσματα μετράνε στην πρόσληψη του προσωπικού στα ξενοδοχεία ιδιαίτερα και επίσης αυτά είναι που θα οδηγήσουν σε μια θετική αξιολόγηση και σε προοπτικές για μια επιτυχημένη καριέρα στο χώρο του τουρισμού.

Η καλή εντύπωση λοιπόν που θα αποκομίσει ο τουρίστας από τη χώρα μας θα συντελέσει στην επανάληψη της επίσκεψης του και στη διάδοση της καλής μας φήμης και στη χώρα του. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι μια κακή εντύπωση σύμφωνα με νόμο του μάρκετινγκ μπορεί να διαδοθεί από στόμα σε στόμα στους συντοπίτες του τουρίστα που επισκέφτηκε τη χώρα μας πιο εύκολα απ' ό,τι μια καλή εντύπωση, κάτι τέτοιο λοιπόν δε μας συμφέρει οπότε πρέπει να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες όπως αναφέρθηκαν πιο πάνω ώστε να αποφευχθεί.

Στόχος της έρευνας δεν είναι να επιβεβαιωθεί το αυτονόητο ότι δηλαδή η καλή εξυπηρέτηση βοηθά στην επαναληψιμότητα της επίσκεψης των τουριστών στην Ελλάδα αλλά με ποια κριτήρια επιλέγονται οι εργαζόμενοι στον τουρισμό και πως μπορούν να αντιδράσουν σε συγκεκριμένες περιστάσεις. Σε αυτό το σημείο θα γίνει αναφορά για την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στη συμπεριφορά και στις συναισθηματικές εξάρσεις των εργαζομένων. Για να έχουμε ένα δείγμα του τι συμβαίνει στον ξενοδοχειακό τομέα όσον αφορά τα κριτήρια επιλογής του προσωπικού θα μελετήσουμε το ξενοδοχείο πολυτελείας Eνα Palace της Κέρκυρας και βάσει των απαντήσεων του ερωτηματολογίου θα σχηματίσουμε άποψη. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από τον διευθυντή του επισιτιστικού τομέα του ξενοδοχείου. Οι ερωτήσεις ήταν γενικού περιεχομένου, δεν είχαν να κάνουν δηλαδή μόνο με το εργατικό δυναμικό αλλά και τη γενικότερη λειτουργία του ξενοδοχείου και ζητήματα που αφορούν το θέμα της εργασίας όπως το μάρκετινγκ. Γίνεται προσπάθεια να αποδειχθεί λοιπόν ότι όντως ο ανθρώπινος παράγοντας συμβάλλει αποφασιστικά στη διαμόρφωση της γνώμης για ένα ξενοδοχείο και μια χώρα γενικότερα. Επίσης επιθυμώ να αποδειχθεί ότι ο ανθρώπινος παράγοντας συμβάλλει στη προσέλκυση τουριστών στην Ελλάδα που σημαίνει ότι ο άνθρωπος που εξυπηρετεί και η ελληνική φιλοξενία είναι όντως πόλος έλξης ξένων τουριστών στη χώρα μας.

Η δομή της εργασίας θα συμπεριλαμβάνει κατ' αρχήν ένα κεφάλαιο για το θεωρητικό υπόβαθρο όσον αφορά τον τουρισμό έπειτα ένα κεφάλαιο για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων γενικότερα. Το τρίτο κεφάλαιο θα περιλαμβάνει τη θεωρία του marketing. Το τέταρτο μέρος θα είναι η μελέτη περίπτωσης, κάποια γενικά στοιχεία για τον τουρισμό και τα αποτελέσματα της έρευνας. Τα γενικά στοιχεία για τον τουρισμό όπως οι αφίξεις των τουριστών είναι προσβάσιμα για κάθε ενδιαφερόμενο και σαφώς βοηθούν στην ενίσχυση της συγκεκριμένης έρευνας. Κρίνεται σκόπιμο να αναλυθούν και κάποια οικονομικά στοιχεία του ξενοδοχείου καθώς θα δώσουν βάση στα γραφόμενα μου όσον αφορά τη γενικότερη εικόνα του ξενοδοχείου. Στο πέμπτο κεφάλαιο θα γίνει συνδυασμός όλων των παραπάνω με το ερωτηματολόγιο της έρευνας (framework of analysis). Σε αυτό το κεφάλαιο θα έχω τα συμπεράσματα της έρευνας τα οποία θα συγκριθούν με προγενέστερες έρευνες τόσο της ελληνικής όσο και της ξένης βιβλιογραφίας. Είναι απαραίτητο επίσης να προστεθούν κάποια σχεδιαγράμματα και κάποιες φόρμες που βοηθούν στη καλύτερη κατανόηση της θεωρίας της εργασίας. Τα

συμπεράσματα θα έχουν να κάνουν και με τη σύγκριση του θεωρητικού υποβάθρου από την αρθρογραφία με τα αποτελέσματα της έρευνας μου. Επίσης θα αναφερθούν πιθανές προτάσεις για μελλοντική έρευνα ώστε να διερευνηθεί το θέμα εις βάθος και από άλλες οπτικές γωνίες.

Όσον αφορά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση η αρθρογραφία ήταν περιορισμένη στο θέμα αυτό κάθε αυτό. Ήταν απαραίτητο λοιπόν να γίνει μια έρευνα που να αποσαφηνίζει τη σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα σε συσχέτιση με τον τουρισμό. Με τη βοήθεια της τεχνολογίας αυτό είναι εμφανές και από τα σχόλια που κάνουν οι τουρίστες στις διάφορες ταξιδιωτικές ιστοσελίδες μετά την επίσκεψή τους σε έναν προορισμό. Μία εκ των οποίων είναι και η tripadvisor όπου άντλησα τα στοιχεία μου για τη μελέτη περίπτωσης σε ξενοδοχείο της Κέρκυρας. Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι μετρά πολύ η εξυπηρέτηση που λαμβάνουν από έναν ξενοδοχειακό υπάλληλο και το ότι τη θέτουν ψηλά στη βαθμολογία και στη σημαντικότητα σε σχέση με τους υπόλοιπους παράγοντες όπως ποιότητα ύπνου, πρωινό κτλ.

Υπήρχε πληθώρα άρθρων σχετικά με θέματα που έχουν να κάνουν με το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας. Η αναζήτηση έγινε κυρίως μέσω των μηχανών αναζήτησης του ιντερνέτ με λέξεις κλειδιά όπως tourism management, service quality, marketing, human resource management. Επίσης έγινε αναζήτηση σε μεγάλους εκδοτικούς οίκους όπως emerald, science direct, Harvard business review κτλ. για έρευνες πάνω στο θέμα. Ακόμη αρκετά χρήσιμο απεδείχθη ένα site με βάση δεδομένων από αρχεία pdf το pdf4me.net. Από άποψη βιβλίων χρήσιμα φάνηκαν η «Τουριστική Ψυχολογία» του κυρίου Λύτρα, η «Εισαγωγή στον τουρισμό» του κυρίου Κραβαρίτη και του κυρίου Ηγουμενάκη για το θεωρητικό κομμάτι του τουρισμού ενώ για το κομμάτι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων το βιβλίο του κυρίου Χυτήρη «Οργανωσιακή Συμπεριφορά» καθώς και το ξενόγλωσσο βιβλίο του Dessler «*A framework for human resource management*». Για το marketing χρησιμοποίησα περισσότερο το βιβλίο του P.Kotler «Kotler on marketing» καθώς και το βιβλίο του κυρίου Τομαρά με θεωρητική υποστήριξη για το θέμα αυτό.

Τα πιο αντιπροσωπευτικά άρθρα που χρησίμευσαν για τη συγκεκριμένη εργασία είναι τα εξής:

- Tourist Roles, Gender and Age in Greece: A Study of Tourists in Greece Georgia Yfantidou, George Costa, Maria Michalopoulos
- The effects of service quality, tourism impact, and tourist satisfaction on tourist choice of leisure farming types Chin-Hung Liu and Li-Chen Yen
- Lin Lina, Jeou-Shyan Horngb, Yi-Chen Chenc, Chang-Yen Tsaid ‘Factors affecting hotel human resource demand in Taiwan’ International Journal of Hospitality Management
- Λελεδάκης Γ., Ζαγκρίδης Ε., Οικονομία- Επιχειρήσεις «Μάρκετινγκ» Υπουργείο Παιδείας Γενική γραμματεία εκπαίδευσης Ενηλίκων
- Romualdas Ginevičius, Valentinas Podvezko, Adomas Ginevičius ‘Determining the effectiveness of enterprise marketing based on the 4P’S Model’ 7th International Scientific Conference “Business and Management 2012” Vilnius, Lithuania

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο αφού αναφερθούν κάποια γενικά στοιχεία για τον τουρισμό θα αναλυθεί το φαινόμενο αυτό από διάφορες οπτικές γωνίες όσον αφορά την έννοια του, έννοιες συνυφασμένες με τον τουρισμό όπως το τουριστικό πακέτο, ο τουρίστας, το τουριστικό κύκλωμα. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ο ακριβής ορισμός του τουρισμού και η ιστορική αναδρομή στη προσπάθεια ερμηνείας του τουρίστα. Έπειτα γίνεται εκτενής αναφορά στις μορφές και στα είδη του τουρισμού, καθώς και στα κίνητρα και στα αντικίνητρα που οδηγούν στη τουριστική μετακίνηση. Εν ολίγοις τη ψυχολογία του τουρίστα αλλά και του εργαζομένου στον τουριστικό κλάδο, οι λόγοι που τον υποκινούν να ταξιδέψει κτλ. Επίσης οι μορφές πρέπει να αναφερθούν ώστε να γίνει μνεία ποιες από αυτές έχουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν στη χώρα μας.

Σημειώνονται ακόμη τα θέλγητρα που ωθούν κάποιον να επισκεφτεί ένα συγκεκριμένο τουριστικό προορισμό ενώ δε θα μπορούσαν να παραλειφθούν οι επιδράσεις της τουριστικής ανάπτυξης τόσο οι θετικές όσο και οι αρνητικές. Φυσικά οι επιδράσεις του εφάπτονται πάνω σε πολλούς τομείς όπως στην οικονομία, στην κοινωνία κτλ. Σπουδαίο ρόλο στην εξέλιξη του τουρισμού έχει παίζει και το μάρκετινγκ τόσο των υπηρεσιών γενικότερα όσο και το τουριστικό που αναλύεται εκτενώς στο κεφάλαιο του ξεχωριστά. Εδώ θα γίνει μια μικρή μνεία για τις διαστάσεις υπηρεσιών σε σχέση με το τουρισμό και μια SWOT Analysis μιας μορφής τουρισμού.

2. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ο τουρισμός αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο με οικονομικές κυρίως αλλά και κοινωνικές, πολιτιστικές και περιβαλλοντικές συνέπειες ο οποίος όχι μόνο επιδρά αλλά δέχεται επιδράσεις και ο ίδιος. Η τουριστική βιομηχανία είναι από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες στο κόσμο που προσφέρει πολλές θέσεις εργασίας.¹

Η ανάπτυξη του τουρισμού μετά το τέλος των εχθροπραξιών του Β' Παγκοσμίου πολέμου υπήρξε κυριολεκτικά θεαματική, συγκροτώντας σήμερα τη μεγαλύτερη βιομηχανία στο κόσμο, τη τουριστική βιομηχανία η επίδραση της οποίας στην ανάπτυξη των οικονομιών πολλών χωρών δε μπορεί να αγνοηθεί. Ο τουρισμός παρουσιάστηκε ως όργανο για παραγωγή εργασίας, μείωση της φτώχειας και της βιώσιμης ανθρώπινης ανάπτυξης.²

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ανάπτυξη του τουρισμού δε μπορεί να θεωρηθεί ως πανάκεια για την επίλυση των οικονομικών προβλημάτων μιας χώρας. Ο τουρισμός προωθεί την κατανόηση των ανθρώπων και ανθρωπίνων σχέσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, ενώ παράλληλα δίνει τη δυνατότητα για προώθηση των τοπικών εθίμων, τεχνών και παραδόσεων του προορισμού.

Η οικονομική ανάπτυξη με τη σειρά της μπορεί να βοηθήσει στη περαιτέρω ανάπτυξη του τουρισμού μιας περιοχής όπως οι βασικές υποδομές για τη πρόσβαση για παράδειγμα. Η καθεμία όμως θα ακολουθεί διαφορετική πολιτική προσέγγισης τουριστών ανάλογα με την αφορά στόχο που μπορεί να προσελκύσει. Υπάρχει αλληλεπίδραση λοιπόν ανάμεσα στη τουριστική συμπεριφορά των ανθρώπων και στη περιοχή. Επομένως ο τουρισμός είναι μια κοινωνική δραστηριότητα. Κάποιοι θεωρούν ότι τα θέλγητρα είναι μόνο ο πολιτισμός, η τοποθεσία ή το περιβάλλον μιας περιοχής ενώ δε θα πρέπει να λησμονούνται οι υποδομές όπως αναφέρθηκε. Οποιοσδήποτε λοιπόν αρνητικές επιδράσεις στις τουριστικές περιοχές θα έχουν κατ' επέκταση και αρνητικές επιδράσεις στην οικονομία ή στη κοινωνία της περιοχής γενικότερα.³

3. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

3.1. Τουρισμός

Η λέξη τουρισμός ουσιαστικά έχει προέλθει από τη γαλλική λέξη «tour» που σημαίνει γύρος και την αγγλική «touring» που έχει να κάνει με την επίσκεψη των ανθρώπων σε περιοχές με αξιοθέατα. Μεγάλο ηλεκτρονικό λεξικό αναφέρει τη λέξη τουρισμός ως «η προσωρινή μετακίνηση ανθρώπων από τον τόπο της μόνιμης κατοικίας τους στο εσωτερικό της χώρας ή στο εξωτερικό για να ψυχαγωγηθούν, να ξεκουραστούν και να επισκεφτούν διάφορα αξιοθέατα»⁴

Ο τουρισμός είναι ένα φαινόμενο που δύσκολα μπορεί να ορισθεί. Μία από τις πρώτες προσπάθειες ορισμού του φαινομένου ήταν αυτή των Hunziker και Krapf το 1941, καθηγητές του Πανεπιστημίου της Βέρνης, και είχε να κάνει με την άποψη ότι ο τουρισμός είναι «το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού σ' ένα προορισμό και τη διαμονή μη μόνιμων κατοίκων σ' αυτόν εφόσον δεν οδηγούν σε μόνιμη διαμονή και δε συνδέονται με οποιαδήποτε κερδοσκοπική δραστηριότητα». Πάντως οι Ηγουμενάκης και συν., (1999: σελ. 81) θεωρούν ότι «ο τουρισμός αποτελεί ένα σύνθετο δραστηριοτήτων, προϊόντων και παραγωγικών μονάδων που προσφέρει μια τουριστική εμπειρία σε μεμονωμένα άτομα ή ομάδες ατόμων που φεύγουν προσωρινά από τον τόπο μόνιμης διαμονής τους και ταξιδεύουν σε κάποιο τουριστικό προορισμό για να ικανοποιήσουν τις τουριστικές τους ανάγκες ή επιθυμίες που όμως δεν είναι πάντα ανάγκες ή επιθυμίες ξεκούρασης, ψυχαγωγίας, διασκέδασης κλπ.» Ένας άλλος ορισμός έρχεται από τη Διεθνή Ακαδημία Τουρισμού (A.I.T.) η οποία θεωρεί ότι «ο τουρισμός είναι το σύνολο των ανθρώπινων μετακινήσεων και δραστηριοτήτων που προκύπτουν απ' αυτές που προκαλούνται από την εξωτερική και πραγματοποίησή του σε διάφορους βαθμούς και διάφορη ένταση, σε κάθε άτομο αδρανούντος πόθου και απόδρασης» . Οι Ρούπας και Λαλούμης θεωρούν ότι ο «τουρισμός είναι η πρόσκαιρη διακίνηση ατόμων από το γεωγραφικό περιβάλλον της μόνιμης διαμονής σε άλλο, με σκοπό την ψυχική ευχαρίστηση. Ο Καλφιώτης (1976) πιστεύει ότι τουρισμός είναι η μετακίνηση των ατόμων που δημιουργεί κατανάλωση τουριστικών προϊόντων.⁵

Κατά συνέπεια θα λέγαμε ότι ένας ολοκληρωμένος ορισμός του τουρισμού είναι δύσκολη υπόθεση.

Να διευκρινιστεί ότι ο τουρισμός διαχωρίζεται από τη μετανάστευση διότι ο τουρίστας εγκαταλείπει για λίγο τον τόπο κατοικίας του με σκοπό να επιστρέψει ενώ ο μετανάστης φεύγει μόνιμα φυσικά με τη θέληση του όπως και στον τουρισμό. Ωστόσο υπάρχουν περιπτώσεις που συγχέονται αυτές οι δύο έννοιες του τουρισμού και της μετανάστευσης. Είτε επειδή οι άνθρωποι φεύγουν για μεγάλο χρονικό διάστημα είτε επειδή φεύγουν για να δουλέψουν. Καθοριστικοί παράγοντες για την αποσαφήνιση τους είναι ο χρόνος, η απόσταση και η αιτία που κάποιοι εγκαταλείπουν τον μόνιμο τόπο κατοικίας τους.⁶

3.2. Τουριστικό πακέτο



Διάγραμμα 1

ΠΗΓΗ: Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ., Λύτρας Π Εισαγωγή στον τουρισμό, Εκδόσεις Interbooks 1999 σελ 83

Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι όσον αφορά το διάγραμμα 1 ο τουριστικός προορισμός διαθέτει κάποια στοιχεία που το κάνει μοναδικό και δε μπορούν να μεταφερθούν αλλού και αποτελούν τα θέλγητρα του όπως το κλίμα του και τα πολιτιστικά στοιχεία του. Επίσης το λεγόμενο τράνσφερ είναι η άνετη μεταφορά των τουριστών από το σημείο άφιξης τους στο τουριστικό προορισμό, στο κατάλυμα διαμονής τους και αντίστροφα.⁷

3.3. Φύση του τουρισμού

Ο τουρισμός είναι αποτέλεσμα μεμονωμένης ή ομαδικής μετακίνησης ανθρώπων σε τουριστικούς προορισμούς και η διαμονή τους για τουλάχιστον ένα 24ωρο με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών αναψυχής τους. Επίσης οι διάφορες μορφές τουρισμού περιέχουν απαραίτητα δυο βασικά στοιχεία, το ταξίδι στον προορισμό και τη διαμονή στον τουριστικό τόπο συμπεριλαμβανομένης και της σίτισης.

Ακόμη είναι στη φύση του τουρισμού το ταξίδι και η διαμονή να λαμβάνουν χώρα εκτός της μόνιμης κατοικίας των δυνητικών τουριστών. Αξίζει επιπρόσθετα να επισημανθεί ότι η μετακίνηση των ανθρώπων στους προορισμούς είναι προσωρινού και βραχυχρόνιου χαρακτήρα με επακόλουθο να επιστρέψουν στη μόνιμη διαμονή τους σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τέλος κύριο χαρακτηριστικό του τουρισμού είναι ότι οι άνθρωποι επισκέπτονται διάφορα μέρη για λόγους πέραν την μόνιμης μετοίκησης ή εργασίας.

Δε θα μπορούσα φυσικά να παραλείψω τους εμπλεκόμενους στο φαινόμενο του τουρισμού (stakeholders). Αυτοί είναι:

Η τουριστική επιχείρηση: η οποία βλέπει τον τουρισμό ως μέσο για να αποκομίσει όφελος εφοδιάζοντας την τουριστική αγορά με αγαθά και υπηρεσίες.

Ο τόπος φιλοξενίας: βλέπει τον τουρισμό σαν μια ευκαιρία να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας και κατ'επέκταση να αυξήσει τα έσοδα του και την ευημερία του. Ωστόσο δε θα πρέπει να αγνοηθούν οι αρνητικές επιδράσεις που μπορεί να έχει η σάρευση μάζας τουριστών.

Η διοίκηση του τουριστικού προορισμού: αντιλαμβάνεται τον τουρισμό σαν μέσο για την ανάπτυξη της οικονομίας, της φήμης της περιοχής όπως ακριβώς δηλαδή και οι κάτοικοι του συγκεκριμένου τόπου χωρίς βέβαια οι υπεύθυνοι να παραβλέπουν τις αρνητικές επιδράσεις της τουριστικής κίνησης είτε είναι εμφανείς είτε όχι.

Ο τουρίστας: είναι η πιο σημαντική έννοια που θα μας απασχολήσει και λίγο παρακάτω. Είναι αυτός ο εμπλεκόμενος που θα επιλέξει ποιον προορισμό θα διαλέξει να επισκεφτεί και ποιες δραστηριότητες θα κάνει ώστε να έχει τη μέγιστη ικανοποίηση των αναγκών του.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να ορίσουμε τον τουρισμό ως το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την αμοιβαία επίδραση τουριστών, τουριστικών επιχειρήσεων, τρόπων φιλοξενίας και διοικήσεων τρόπων φιλοξενίας στη διαδικασία προσέλκυσης υποδοχής και φιλοξενίας τουριστών.⁸

3.4. Τουρίστας

Το 1937 η Επιτροπή Εμπειρογνομόνων της Κοινωνίας των Εθνών σύστησε στις χώρες-μέλη της να υιοθετήσουν έναν ορισμό που χαρακτήριζε τον τουρίστα σαν ένα άτομο που ταξιδεύει για ένα χρονικό διάστημα 24 ωρών ή περισσότερο σε μια χώρα διαφορετική από εκείνη που διαμένει μόνιμα.⁹

Δύομιση δεκαετίες αργότερα, το 1963 η Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για Διεθνή Ταξίδια και Τουρισμό, που πραγματοποιήθηκε στη Ρώμη συμφώνησε ο όρος επισκέπτης να περιγράφει κάθε άτομο που επισκέπτεται μία χώρα διαφορετική από εκείνη που διαμένει μόνιμα, για οποιοδήποτε λόγο εκτός από εκείνο της άσκησης ενός επαγγέλματος για το οποίο να αμείβεται με χρηματικούς πόρους της χώρας την οποία επισκέπτεται. Ο ορισμός αυτό καλύπτει δύο κατηγορίες επισκεπτών:

- Τους τουρίστες: άτομα που επισκέπτονται μια χώρα και διαμένουν σε αυτήν τουλάχιστον επί ένα 24ωρο, και των οποίων οι λόγοι επίσκεψης είναι τις περισσότερες φορές διακοπές, επαγγελματικοί, υγείας, σπουδές, συμμετοχή σε αποστολή ή σύσκεψη ή συνέδριο, επίσκεψη φίλων ή συγγενών, θρησκευτικοί και άθληση.
- Τους εκδρομείς: άτομα που επισκέπτονται μια χώρα και διαμένουν σε αυτή λιγότερο από ένα 24ωρο. Σε αυτούς περιλαμβάνονται οι επιβάτες κρουαζιερόπλοιων, οι επισκέπτες που έρχονται και φεύγουν την ίδια μέρα χωρίς να διανυκτερεύσουν, καθώς επίσης και τα πληρώματα πλοίων, αεροπλάνων κλπ.¹⁰

Ο Cohen ήταν από τους πρώτους κοινωνιολόγους που προσπάθησαν να ερμηνεύσουν τον όρο «τουρίστας». Η ερμηνεία που δίνει βασίζεται στη θεσμοθέτηση του τουρίστα και περιλαμβάνει 4 τύπους τουριστών: τον περιφερόμενο, τον εξερευνητή, τον

μεμονωμένο και τον οργανωμένο. Αυτή η ταξινόμηση εμφανιζόταν συχνά σε ακαδημαϊκές μελέτες και αρκετοί προσπάθησαν να τη πάνε ένα βήμα παρακάτω.¹¹ Ένας απ' αυτούς ήταν ο Pearce ο οποίος μελέτησε συμπεριφορές των τουριστών όπως η αγορά των αναμνηστικών, η αναζήτηση της χλιδής ή η αναζήτηση του νοήματος της ζωής μέσα από τα ταξίδια. Αυτή η προσέγγιση μας δίνει 15 ρόλους τουριστών (ο απλός τουρίστας, ο ταξιδιώτης, ο τουρίστας των διακοπών, ο κοσμοπολίτης, ο τουρίστας που ταξιδεύει για επαγγελματικούς λόγους, ο μετανάστης τουρίστας, ο οικολόγος τουρίστας, ο εξερευνητής, ο τουρίστας που κάνει θρησκευτικό τουρισμό, ο εκπαιδευτικός τουρίστας, ο ανθρωπολόγος, ο χίπης, ο αθλητικός τουρίστας, ο δημοσιογράφος και ο προσκυνητής). Αυτοί οι ρόλοι μπορούν να καταταχθούν σε 5 μεγάλες κατηγορίες: τον τουρίστα της φύσης, τον τουρίστα του πνεύματος, τον τουρίστα που ψάχνει την ευχαρίστηση μέσα από τα ταξίδια, τον τουρίστα που προτιμά τη χλιδή και τον τουρίστα που θέλει να γνωρίσει νέες κουλτούρες και να αποκομίσει εμπειρίες.¹²

Ο Smith κατηγοριοποιεί τους τουρίστες σε 5 κατηγορίες: τους εξερευνητές, τους ελίτ τουρίστες, τους κλασσικούς τουρίστες, τους μαζικούς τουρίστες, και τους τουρίστες charter.¹³ Ο Gibson αναφέρει ότι η προτίμηση στο τουριστικό ρόλο έχει να κάνει με την ηλικία. Για παράδειγμα κάποιοι ρόλοι όπως ο τουρίστας που αναζητά τη δράση είναι για νεαρές ηλικίες ενώ ο ανθρωπολόγος τουρίστας λόγω χάρη αυξάνει ο μέσος όρος ηλικίας στη προτίμηση του. Όμως ο μεμονωμένος ή ο μαζικός τουρίστας επιλέγονται από άτομα κάθε ηλικίας. Επίσης, όσον αφορά τις γυναίκες προτιμούν να ταξιδεύουν με τα παιδιά τους ή με φίλες όταν πρόκειται για καθαρά γυναικείες δραστηριότητες.¹⁴

Σύμφωνα με τον Mehmetoglu ο ορισμός του τουρίστα που βασίζεται στο κίνητρο είναι πιο κατάλληλος για θεωρητικούς σκοπούς ενώ οι ορισμοί που βασίζονται στη δραστηριότητα εξυπηρετούν καλύτερα τις ανάγκες της τουριστικής βιομηχανίας.¹⁵ Αξίζει βεβαίως να πούμε ότι οι ρόλοι του τουρίστα προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες της σύγχρονης καθημερινότητας και του τρόπου ζωής. Ωστόσο δε θα πρέπει να εστιάσουμε μόνο στα είδη του τουρίστα αλλά και στις μορφές τουρισμού που ακολουθούν παρακάτω.¹⁶

3.5. Τουριστικό κύκλωμα

Ο όρος τουριστικό κύκλωμα χαρακτηρίζει «το σύνολο των οικονομικών σχέσεων που δημιουργούνται και αναπτύσσονται μεταξύ των βασικών μονάδων του τουριστικού

κυκλώματος που στην απλούστερη μορφή του περιλαμβάνει τις οικονομικές σχέσεις μεταξύ τουριστικών επιχειρήσεων και τουριστών άμεσα ή έμμεσα και δείχνει τις ροές τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών από τη μία και από την άλλη πλευρά πληρωμών στη τουριστική οικονομία». Για κάθε ροή τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών υπάρχει μια αντίθετη ροή πληρωμών όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2. Αυτές είναι συνεχείς δηλαδή συμβαίνουν σε κάθε στιγμή, και δεν έχουν πάντα το ίδιο μέγεθος καθώς το ύψος των συναλλαγών μπορεί να μεταβάλλεται όπως η παραγωγική δραστηριότητα των τουριστικών επιχειρήσεων αυξάνεται ή μειώνεται. Να σημειωθεί ότι οι tour operators είναι αυτοί που αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες διάφορες τουριστικές υπηρεσίες όπως θέσεις σε μεταφορικά μέσα, δωμάτια σε καταλύματα τότε τα πουλούν ως τουριστικό πακέτο είτε άμεσα στους δυνητικούς τουρίστες ή με μεσάζοντα τους τουριστικούς πράκτορες γι' αυτό και θεωρούνται χονδρέμποροι τουριστικών υπηρεσιών.¹⁷



Διάγραμμα 2 - Τουριστικό κύκλωμα

ΠΗΓΗ: Ηγουμενάκης Νίκος, Τουριστική Οικονομία, Τόμος Α', Εκδόσεις Interbooks 1997 σελ. 83-84

4. ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

1. Μαζικός τουρισμός

Χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα συμμετοχής των τουριστών και δεν συνδέεται αποκλειστικά με τον τουρισμό διακοπών μακράς διαμονής. Το άτομο εντάσσεται σε μια ομάδα με ομοειδείς ή μη τουριστικές ανάγκες και συμμορφώνεται με κάποιους κανόνες όσον αφορά την οργάνωση του ταξιδιού. Στην ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού συνέβαλε το σύστημα GIT (group inclusive tours) που προσφέρει αλληλοεξαρτώμενες και ολοκληρωμένες υπηρεσίες όπως τον τόπο προορισμού, το μεταφορικό μέσο, το κατάλυμα, το πρόγευμα και το τράνσφερ που περιλαμβάνει το πακέτο. Σ' αυτό το σύστημα οφείλουν τη μεγάλη τουριστική τους ανάπτυξη χώρες όπως η Ελλάδα. Παρ' όλα αυτά η μεγάλη τουριστική κίνηση και το ρεύμα τουριστών έχουν επιφέρει τεράστιες αλλαγές στο περιβάλλον της κάθε τουριστικής περιοχής. Δηλαδή μπορεί να έχει επηρεαστεί ο βιότοπος που μπορεί να ήταν η κύρια διατροφική πηγή της περιοχής.¹⁸

2. Ατομικός τουρισμός

Είναι η αντίθετη του μαζικού τουρισμού κατηγορία και χαρακτηρίζεται από τη ανεξάρτητη ατομική οργάνωση του ταξιδιού από τους τουρίστες. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν το μέγεθος της σε σχέση με τις άλλες κατηγορίες είναι ο οικονομικός, η απόσταση μεταξύ της χώρας μόνιμης κατοικίας και της χώρας προορισμού, η ανάπτυξη των συγκοινωνιακών μέσων, και η προσφορά ποσοτικών και ποιοτικών υπηρεσιών στη χώρα υποδοχής και φιλοξενίας.

Η ανάπτυξη του ατομικού τουρισμού βασίζεται στο σύστημα ΙΤ (individual inclusive tour) που προσφέρει σε μεμονωμένα άτομα τουριστικά πακέτα η έννοια του οποίου έχει αναφερθεί νωρίτερα. Η διαφορά με το GIT έγκειται στο ότι ο τουρίστας ταξιδεύει στο τουριστικό του προορισμό ομαδικά ενώ με το ΙΤ μεμονωμένα.

3. Εσωτερικός τουρισμός

Πραγματοποιείται από τον ντόπιο πληθυσμό μιας χώρας και περιορίζεται στα όρια της επικρατείας της. Αυτή η κατηγορία παρουσιάζει σημαντικές οικονομικές ωφέλειες για τη χώρα αφού συγκρατείται η εκροή συναλλάγματος επειδή ο ντόπιος πληθυσμός επιλέγει τη χώρα του για να κάνει τουρισμό. Βασική προϋπόθεση είναι να διαθέτει η χώρα τη απαραίτητη τουριστική υποδομή και οι τιμές να είναι προσιτές στους ντόπιους. Μεγάλο σφάλμα που διαπράττουν οι ανεπτυγμένες κοινωνίες είναι ότι διαθέτουν καταλύματα για να εξυπηρετήσουν μόνο τους ξένους τουρίστες και δεν καλύπτονται οι ανάγκες από τον ντόπιο πληθυσμό ειδικά σε περίπτωση θέρους. Συνάμα, η ανάπτυξη του δικτύου των συγκοινωνιών θα συμβάλει στην αύξηση του εσωτερικού τουρισμού μιας χώρας.

4. Εξωτερικός τουρισμός

Πραγματοποιείται από άτομα που εγκαταλείπουν προσωρινά τη χώρα τους για να επισκεφτούν άλλες χώρες για να καλύψουν τις τουριστικές τους ανάγκες. Στη περίπτωση που μόνιμοι κάτοικοι άλλων χωρών επισκέπτονται μια χώρα για τουριστικούς λόγους τότε μιλάμε για ενεργητικό εξωτερικό τουρισμό διότι χαρακτηρίζεται από εισροή συναλλάγματος. Αντίθετα όταν μόνιμοι κάτοικοι μιας χώρας επισκέπτονται μια άλλη χώρα για τουριστικούς λόγους ο εξωτερικός τουρισμός που κάνουν είναι παθητικός διότι έχουμε εκροή συναλλάγματος.

Τελευταία έχει δημιουργηθεί ο όρος διεθνής τουρισμός όπου πια δεν είναι προνόμιο των πλουσίων αλλά ακόμα και η μεσαία τάξη μπορεί να αγοράσει όχι μόνο τις υπηρεσίες αλλά και τις εμπειρίες που προσφέρει ένα ταξίδι. Ειδικά με τις προσφορές που βάζουν αρκετές τουριστικές επιχειρήσεις στο διαδίκτυο ακόμα και σε μέρη που προσπαθούν να αναπτύξουν τη τουριστική κίνηση.¹⁹

5. Συνεχής τουρισμός

Χαρακτηριστικό του είναι ότι διαρκεί όλο το χρόνο και οι δυνητικοί τουρίστες δεν επηρεάζονται από κλιματολογικές συνθήκες κτλ. Αντιπροσωπευτικά παραδείγματα είναι ο συνεδριακός τουρισμός, ο μορφωτικός τουρισμός μορφές που θα αναφερθούν παρακάτω.

6. Εποχιακός τουρισμός

Οι δραστηριότητες του επηρεάζονται αμιγώς από τις συνθήκες που επικρατούν τις εποχές του χρόνου και γι αυτό διακόπτονται για κάποιο διάστημα αναγκαστικά. Χαρακτηριστικές μορφές του ο γενικός τουρισμός το καλοκαίρι και ο τουρισμός χειμερινών σπορ που επίσης θα αναλυθούν παρακάτω.²⁰

5. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού



Διάγραμμα 3

Πηγή: Εισαγωγή στον τουρισμό, Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ., Λύτρας Π., Εκδόσεις Interbooks 1999

1. Γενικός τουρισμός

Η μορφή αυτή είναι η πιο διαδεδομένη και έχει σχέση με τον ελεύθερο χρόνο του ανθρώπου και την ανάγκη του για ξεκούραση και ψυχαγωγία. Ο γενικός τουρισμός διακρίνεται:

- Στο τουρισμό περιήγησης όπου ο τουρίστας παρουσιάζει γεωγραφική κινητικότητα στις διακοπές του
- Στο τουρισμό διαμονής που ο τουρίστας παραμένει στον ίδιο τόπο ή περιοχή στις διακοπές του
- Τουρισμός μικτού χαρακτήρα όπου ο τουρίστας συνδυάζει τον τουρισμό περιήγησης με τον τουρισμό διαμονής.

Απαραίτητη προϋπόθεση φυσικά για την ανάπτυξη του είναι η υποδομή όπως κατάλληλα καταλύματα, συγκοινωνιακό δίκτυο για να καλυφθούν οι ανάγκες των τουριστών.

2. Μορφωτικός τουρισμός

Τα άτομα που συμμετέχουν σ αυτή τη μορφή τουρισμού επισκέπτονται συνήθως πολιτιστικές εκδηλώσεις, αρχαιολογικούς χώρους, μουσεία, πινακοθήκες. Όλο αυτό προϋποθέτει η χώρα να έχει μια διεθνή φήμη όσον αφορά την ιστορία της και τη βασική υποδομή της στο θέμα των μνημείων, βιβλιοθηκών κτλ.

3. Ορεινός τουρισμός

Η συγκεκριμένη μορφή δεν έχει χρονικούς περιορισμούς στην εκδήλωσή της και ταυτίζεται με την αναψυχή του ατόμου στις υπαίθριες αποκλειστικά ορεινές περιοχές. Βασική προϋπόθεση είναι η ύπαρξη καταλυμάτων που να δένουν με το φυσικό περιβάλλον και φυσικά να είναι εύκολη η πρόσβαση τους στους τουρίστες.

4. Τουρισμός εκθέσεων

Μιλάμε για την οργάνωση κάθε είδους εκθέσεων σε μεγάλα αστικά κέντρα ώστε ο τουρίστας να μπορεί να συνδυάσει και κάποια άλλη μορφή τουρισμού όπως τον μορφωτικό τουρισμό. Η υποδομή είναι απαραίτητη όπως σύγχρονα εξοπλισμένα

εκθεσιακά κέντρα μαζί με βοηθητικούς χώρους όπως εστιατόρια, καφετέριες για την εξυπηρέτηση των συμμετεχόντων.

5. Τουρισμός υγείας

Τα άτομα που μετέχουν σ' αυτόν έχουν σαν σκοπό την αποκατάσταση της υγείας τους και επενδύουν χρόνο και χρήμα γι' αυτή και για τη μακροζωία τους γενικότερα. Συνήθως είναι άτομα δεύτερης και τρίτης ηλικίας και οι εγκαταστάσεις εναρμονίζονται με το φυσικό περιβάλλον ενώ θα πρέπει να διαθέτουν μηχανήματα υδρομασάζ, θαλασσοθεραπείας, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη. Παράδειγμα είναι τα ιαματικά λουτρά σε πολλές περιοχές της Ελλάδας όπως Λουτράκι, Κύθνο με μεγάλη επισκεψιμότητα.

6. Αθλητικός τουρισμός

Αυτή η μορφή τουρισμού έχει ως κύριο κίνητρο την άσκηση ενός αθλήματος όπου απορροφά και το μεγαλύτερο χρόνο στις διακοπές ενός τουρίστα. Προϋπόθεση αυτής της μορφής τουρισμού είναι οι ξενοδοχειακές μονάδες να διαθέτουν κατάλληλες εγκαταστάσεις για την άσκηση αυτού του τουρισμού όπως γήπεδα γκολφ, τένις καθώς και εκπαιδευμένο προσωπικό για την εξυπηρέτηση του κοινού. Αυτά θα βοηθήσουν τη ξενοδοχειακή μονάδα να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της, τη πληρότητα της την περίοδο υψηλής ζήτησης και κυρίως να προσελκύσει εύπορα άτομα. Μεγάλα γεγονότα αθλημάτων όπως το ποδόσφαιρο συγκεντρώνει αρκετούς στον τόπο που διοργανώνονται οι οποίοι τον επισκέπτονται μόνο για να παρακολουθήσουν το θέαμα χωρίς να συμμετέχουν. Διεθνείς διαγωνισμοί λοιπόν όπως και οι ολυμπιακοί αγώνες που η χώρα φιλοξενεί αθλητές από διάφορες χώρες με σκοπό να εκπροσωπήσουν τα εθνικά ιδεώδη τους, προσελκύουν τουρισμό και αποκτούν φήμη. Τα τελευταία χρόνια ο άνθρωπος στρέφεται προς τον αθλητικό τουρισμό και γίνεται προσπάθεια να γίνουν γνωστά τα πλεονεκτήματα ενός αθλήματος που είναι πόλος έλξης τουριστών για τη περιοχή. Διαφορετικά αθλήματα θα δώσουν διαφορετικές τουριστικές εμπειρίες οι οποίες βέβαια πρέπει να συμφωνήσουν με αυτές που αναμένουν.²¹

7. Τουρισμός πόλης

Ο τουρισμός πόλεως είναι από τις σημαντικότερες σύγχρονες μορφές τουρισμού και συνδυάζεται συνήθως και με κάποια άλλη μορφή όπως επαγγελματικό τουρισμό ή μορφωτικό. Οι τουρίστες που είναι υψηλής εισοδηματικής και μορφωτικής στάθμης

επιλέγουν μεγάλα αστικά κέντρα για να παρακολουθήσουν κοινωνικές εκδηλώσεις, να απολαύσουν τη νυχτερινή ζωή και τα ψώνια τους στη πόλη της επιλογής τους. Επίσης ανάλογα με τη κοινωνική ή ηλικιακή ομάδα των τουριστών το κίνητρο τους για να επισκεφτούν μια πόλη μπορεί να είναι οι ανέσεις που προσφέρει, οι επιλογές για αγορές, για διασκέδαση κτλ. Αυτοί λοιπόν εκμεταλλεύονται μόνο αυτά που προσφέρει η πόλη και δεν ενδιαφέρονται τόσο για τη πόλη.²²

8. Συνεδριακός τουρισμός

Συνεδριακό τουρισμό κάνουν όσοι συμμετέχουν σε συνέδρια, οργανωμένες εκδηλώσεις και συναντήσεις είτε με μικρό είτε με μεγάλο αριθμό ατόμων. Λόγω της περιορισμένης διάρκειας των συνεδρίων ο τουρίστας συνδυάζει και κάποια άλλη μορφή τουρισμού όπως τουρισμό πόλης. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι οι ξενοδοχειακές μονάδες να διαθέτουν μεγάλους χώρους για τη διεξαγωγή συνεδρίων με κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό. Στην Ελλάδα οι πόλεις που φιλοξενούν συνεδριακούς τουρίστες είναι η Αθήνα, η Θεσσαλονίκη και η Ρόδος αλλά η αλήθεια είναι ότι δεν έχει αναπτυχθεί τόσο ώστε να θεωρείται η χώρα μας σαν χώρα συνεδριακού τουρισμού.

9. Τουρισμός περιπέτειας

Χαρακτηριστικό του είναι το απρόσμενο, το άγνωστο, η αγωνία που συμβαίνει στα σαφάρι, στην αναρρίχηση, στο rafting γι αυτό και τέτοιες δραστηριότητες επιλέγονται από νέους ανθρώπους. Η μορφή αυτή είναι πολύ δημοφιλής τη σημερινή εποχή όπου οι άνθρωποι θέλουν να εκτονώσουν την ένταση και τη πίεση της καθημερινότητας, το άγχος για το μέλλον άρα οι περιπετειώδεις δραστηριότητες είναι η ιδανική ευκαιρία.

10. Οικογενειακός τουρισμός

Όπως αναφέραμε και στους φραγμούς της τουριστικής μετακίνησης η οικογενειακή κατάσταση παίζει σπουδαίο ρόλο στην επιλογή προορισμού και στον χρόνο που θα διαθέσει σ αυτόν. Επίσης επειδή ο οικογενειακός προϋπολογισμός όλο και μειώνεται και πόσο μάλλον μειώνονται και οι δαπάνες για ψυχαγωγία μια οικογένεια πρέπει να επιλέξει το πιο συμφέρον γι αυτή τουριστικό πακέτο. Το γεγονός αυτό έχουν αντιληφθεί οι tour operators όπου δίνουν και ειδικές εκπτώσεις για παιδιά για να προσελκύσουν όσο το δυνατόν περισσότερες οικογένειες. Θεωρείται δεδομένο ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες πρέπει να έχουν προσαρμόσει στις εγκαταστάσεις τους παιδικές χαρές, παιδικές πισίνες,

παιδότοπους, εκπαιδευτικούς, παιδοψυχολόγους. Η ύπαρξη αυτών θ' ανεβάσει και το γόητρο της μονάδας.

Σε αυτό το σημείο θα ήταν αναγκαίο να πούμε ότι σε μια οικογένεια που το ζευγάρι καλείται να αποφασίσει που θα πάει διακοπές, από τους δυο μεγαλύτερη επιρροή σε αυτά τα ζητήματα έχει η γυναίκα.²³

11. Τουρισμός τρίτης ηλικίας

Αυτή η ιδιαίτερη μορφή δεν απαιτεί ειδική υποδομή ενώ τα άτομα που συμμετέχουν σ αυτή διαθέτουν ελεύθερο χρόνο και διάθεση για ταξίδια. Η τρίτη ηλικία είναι ένα σημαντικό κομμάτι του πληθυσμού που δεν θα πρέπει να αγνοείται σε καμία χώρα. Προτιμούν συνήθως το εσωτερικό της χώρας τους για να κάνουν τουρισμό η γειτονικές χώρες επιλέγοντας σε πρώτη φάση το τρένο, ως δεύτερη επιλογή το αυτοκίνητο ή λεωφορείο και τρίτη το αεροπλάνο.

Πλέον ο τουρισμός δεν είναι ανάγκη μόνο των νέων ανθρώπων αλλά προσελκύει και μεγαλύτερες ηλικίες. Είναι η ομάδα καταναλωτών που αξίζει προσοχής τόσο από οικονομικής πλευράς όσο και από κοινωνικής. Σε αυτή τη περίπτωση περισσότερο από τις άλλες ομάδες είναι επιβεβλημένη η διαρκής προθυμία για εξυπηρέτηση, η καινοτομία για τη κάλυψη των ολοένα αυξανόμενων και κυμαινόμενων αλλαγών των αναγκών των γηραιότερων. Οι τουριστικές επιχειρήσεις λοιπόν για να προσελκύσουν κι αυτή τη μερίδα αγοράς θα πρέπει πρωτίστως να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες όσον αφορά όχι μόνο εγκαταστάσεις και τοποθεσία αλλά και σωστή εξυπηρέτηση.²⁴

12. Τουρισμός χειμερινών σπορ

Ο τουρισμός των χειμερινών σπορ περιλαμβάνει δραστηριότητες που διεξάγονται κατά τη διάρκεια του χειμώνα και συμβαδίζουν με ορισμένες κλιματολογικές συνθήκες όπως χιόνι και ορεινές περιοχές δίνοντας έτσι τόνωση σε μια αδρανή σχετικά τουριστική περίοδο. Τα άτομα που προσελκύει είναι συνήθως υψηλής εισοδηματικής στάθμης γιατί ο εξοπλισμός του σκι κτλ είναι σε υψηλές τιμές. Οι περιοχές που θέλουν να αναπτύξουν αυτή τη μορφή πρέπει να διαθέτουν άρτια εξοπλισμένα χιονοδρομικά κέντρα, αγωνιστικές πίστες σκι κτλ καθώς και συγκοινωνιακό δίκτυο που να καλύπτει το αστικό κέντρο με την ορεινή περιοχή. Ωστόσο τα χιονοδρομικά κέντρα που βασίζονται στο

χιόνι είναι πιο ευάλωτα στις αλλαγές του καιρού διότι αν τελικά δε χιονίσει δε θα έχουν πληρότητα.²⁵

13. Τουρισμός παραχείμασης

Τουρισμός παραχείμασης σημαίνει όταν τα άτομα κατά τη διάρκεια του χειμώνα προτιμούν να κάνουν τις διακοπές τους σε χώρες με πιο ήπια κλίματα για να αποφύγουν τις αντίξοες συνθήκες της χώρας προέλευσης τους. Τα άτομα αυτά είναι συνήθως μεγάλης ηλικίας ή με μεγάλο εισόδημα. Η ανάπτυξη του θα εξαρτηθεί από τις τιμές των τουριστικών πακέτων και από τη συνειδητοποίηση από τους tour operator ότι είναι μια ανάγκη του ατόμου αυτή η μορφή τουρισμού.

14. Αγροτικός τουρισμός

Ο αγροτουρισμός προτιμείται από τους λάτρεις της υπαίθρου και ιδιαίτερα της αγροτικής ζωής. Οι δραστηριότητες συμβαδίζουν οπωσδήποτε με το αγροτικό περιβάλλον. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι η γεωργία συνδέεται με τον τουρισμό διότι προάγει την αγροτική ζωή του τόπου και παροτρύνει τους κατοίκους να ασχοληθούν με τις γεωργικές εργασίες.²⁶ Ο αγροτικός τουρισμός εμφανίζεται είτε με τη μορφή όπου οι τουρίστες φιλοξενούνται σε αγροκτήματα και συμμετέχουν στις αγροτικές δραστηριότητες είτε τα καταλύματα να δημιουργούνται σε εξωαστικούς οικισμούς παρέχοντας μόνο «κλίνη και πρόγευμα». Επίσης ο ντόπιος πληθυσμός προωθεί και τα τοπικά προϊόντα παραγωγής τους.²⁷ Η χώρα μας έχει τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη αυτού του τουρισμού που μπορεί να προσελκύσει τουρίστες οποιασδήποτε εισοδηματικής στάθμης. Τα τελευταία χρόνια γίνονται πιο πολλές προσπάθειες για να καταστεί η Ελλάδα ως μια χώρα που μπορεί κάποιος να απολαύσει τον αγροτουρισμό.²⁸

15. Θαλάσσιος τουρισμός

Ο θαλάσσιος τουρισμός αναφέρεται στις δραστηριότητες που διεξάγονται στο θαλάσσιο χώρο της χώρας υποδοχής και φιλοξενίας. Είναι μια πολύ σημαντική πηγή εσόδων για τη χώρα που διαθέτει τις φυσικές προϋποθέσεις και την οικονομική δυνατότητα να τον αναπτύξει. Η σημαντικότερη δραστηριότητα του θαλάσσιου τουρισμού είναι εκείνη της ναύλωσης σκαφών αναψυχής όπως θαλαμηγοί, ιστιοφόρα, ταχύπλοα που καλύπτουν τις

ανάγκες συνήθως τουριστών υψηλού εισοδήματος. Επίσης συναλλαγατοφόρα δραστηριότητα είναι και οι κρουαζιέρες που προσφέρουν υψηλή ποιότητα διαμονής και ψυχαγωγίας των τουριστών και απευθύνονται σε πελάτες μεσαίας και υψηλής εισοδηματικής στάθμης. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η υποδομή της χώρας όπως άρτια εξοπλισμένες μαρίνες για τον ελλιμενισμό και ανεφοδιασμό των σκαφών καθώς και την εξυπηρέτηση του κοινού και του πληρώματος. Σύμφωνα με έρευνα οι τουρίστες που δείχνουν προτίμηση στις κρουαζιέρες και έχουν φυσικά την αγοραστική δυνατότητα είναι πρόθυμοι να επαναλάβουν αυτή τους την εμπειρία.²⁹

Στην Ελλάδα οι κρουαζιέρες παρουσιάζουν σημαντική αύξηση ακόμα και σε περίοδο κρίσης. Το αρνητικό όμως είναι ότι οι τουρίστες που διαμένουν στο κρουαζιερόπλοιο όταν προσαράζουν σε κάποιο λιμάνι δεν κατεβαίνουν καν από το πλοίο να αφήσουν συνάλλαγμα στη χώρα ίσως επειδή ακριβώς τους τα παρέχονται όλα ή ακόμα ο χρόνος που τους δίνουν να επισκεφτούν τον προορισμό δεν τους αρκεί. Αυτό οφείλεται στην όλη οργάνωση της κρουαζιέρας και του κράτους φυσικά που υποδέχεται τους τουρίστες καθώς θα πρέπει να υπάρχει συμφωνία ώστε να επωφελείται ο οργανισμός του λιμανιού αλλά και η οικονομική τόνωση της ευρύτερης περιοχής.

16. Χρονομεριστικός τουρισμός

Αυτή είναι μια σύγχρονη μορφή τουρισμού ταχέως αναπτυσσόμενη και βασίζεται στην «αρχή της πώλησης του δικαιώματος χρήσης ορισμένων ημερών ή εβδομάδων σε ένα ξενοδοχείο ή συγκρότημα διαμερισμάτων την ίδια χρονική περίοδο κάθε χρόνο». Το χρονικό διάστημα που αγοράζεται το δικαίωμα αυτό είναι για 30-50 χρόνια. Ωστόσο αυτό μπορεί να κάνει τον αγοραστή να βαρεθεί το ίδιο μέρος κάθε χρόνο γι αυτό και πλέον έχει το δικαίωμα να ανταλλάξει το δικαίωμα χρήσης του με δικαίωμα χρήσης άλλου αγοραστή σε ξενοδοχείο ή συγκρότημα όχι μόνο άλλης περιοχής αλλά και άλλης χώρας. Όπως και με τα άλλα ακίνητα έτσι κι αυτό μπορεί να νοικιαστεί, πωληθεί, κληροδοτηθεί στα παιδιά, στα εγγόνια κτλ. Τα ξενοδοχειακά καταλύματα έχουν αντιληφθεί τις ανάγκες των δυνητικών τουριστών για φθηνότερες διακοπές και έτσι με αυτό το σύστημα και οι τουρίστες απολαμβάνουν τις διακοπές τους σε χαμηλότερες τιμές και τα ξενοδοχεία εξασφαλίζουν αρχική εισροή κεφαλαίου και σταθερή πληρότητα. Τα χρήματα όμως για όλα αυτά τα χρόνια της χρήσης του ακινήτου δίνονται προκαταβολικά γι αυτό και αυτή η μορφή τουρισμού απευθύνεται σε τουρίστες μεσαίας και υψηλής εισοδηματικής στάθμης.

17. Θρησκευτικός τουρισμός

Τα άτομα που κάνουν θρησκευτικό τουρισμό επιλέγουν ένα τόπο για να συμμετέχουν σε θρησκευτικές εκδηλώσεις ή να εκπληρώσουν κάποιο τάμα. Για παράδειγμα στη χώρα μας δημοφιλέστερος προορισμός τέτοιου τύπου είναι η Τήνος όπου συρρέουν χιλιάδες πιστοί κάθε χρόνο για να πάρουν ευλογία από τη Παναγία. Η παραμονή τους είναι περιορισμένης διάρκειας (μια έως τέσσερις ημέρες) ενώ τα συγκεκριμένα τουριστικά πακέτα είναι φθηνά για να καλύψουν τις ανάγκες όλων των κοινωνικών στρωμάτων. Η υποδομή που απαιτείται είναι η βασική ενώ τα οφέλη για τις περιοχές που υποδέχονται τουρίστες θρησκευτικού τουρισμού πολλαπλά. Έτσι οι ελληνικές αρχές αποφάσισαν φέτος να τον προβάλλουν ακόμα περισσότερο. Σύμφωνα με τον υφυπουργό τουρισμού η χώρα μας θα συμμετέχει στη διεθνή έκθεση τουρισμού στη Μόσχα δεδομένου και ότι οι Ρώσοι είναι ορθόδοξοι θα υπάρχει ενδιαφέρον για την επίσκεψη στη χώρα μας. Επίσης θα αναβαθμιστεί η ιστοσελίδα του ΕΟΤ όπου ο δυνητικός τουρίστας θα μπορεί να δει όλα τα θρησκευτικά μνημεία της Ελλάδας και να κάνει κράτηση απευθείας σε τουριστικά καταλύματα της εκάστοτε περιοχής.³⁰

18. Επιλεκτικός τουρισμός

Ο επιλεκτικός τουρισμός είναι μια ιδιαίτερη μορφή που προτιμάται κατά βάση από υψηλά κοινωνικά στρώματα δηλαδή που έχουν την επιθυμία και τη δυνατότητα να ξοδέψουν μεγάλα χρηματικά ποσά για να καλύψουν τουριστικές τους ανάγκες. Τα άτομα αυτά τα ταξιδεύουν μεμονωμένα δηλαδή αγοράζουν ατομικά τουριστικά πακέτα ΙΠ είτε τα διαμορφώνουν όπως θέλουν εκείνοι. Είναι αναμενόμενο όμως ότι έχουν και υψηλές απαιτήσεις εφόσον είναι διατεθειμένοι να δώσουν αρκετά χρήματα για τη μέγιστη ικανοποίηση τους ή τη χρησιμότητα από τις υπηρεσίες που θα τους προσφερθούν. Έτσι οι χώρες φιλοξενίας θα πρέπει να έχουν ξενοδοχειακές μονάδες 5 αστέρων ενώ θα πρέπει να διαθέτουν αρκετούς συμπληρωματικούς χώρους, νυχτερινή ζωή, αγορά, ανεπτυγμένο συγκοινωνιακό δίκτυο κτλ.

19. Τουρισμός κινήτρων

Ο τουρισμός κινήτρων είναι μια σύγχρονη μορφή τουρισμού που έρχεται να συμπληρώσει τα κενά στα κίνητρα που δίνουν οι επιχειρήσεις στους εργαζομένους τους. Οι μεγάλες εταιρίες που θέλουν να αυξήσουν τη παραγωγικότητα των εργαζομένων τους

τον προτιμούν και παράλληλα αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα τους στη διεθνή αγορά. Οι επιχειρήσεις αυτές προσφέρουν στους εργαζομένους τους ομαδικά τουριστικά πακέτα(GIT) συνήθως σε προορισμούς του εξωτερικού με διάρκεια λίγες μέρες. Σκοπός της μορφής αυτής είναι ο εργαζόμενος αλλά και τουρίστας στη περίπτωση μας να βιώσει κάτι που δε θα μπορούσε να χαρεί με δικές του οικονομικές δυνατότητες. Συνεπώς θα πρέπει να μιλάμε για ένα ευχάριστο περιβάλλον, ένα άνετο και πολυτελές κατάλυμα κι όχι μια πολυσύχναστη μεγαλούπολη. Το φαινόμενο αυτό έχει διαδοθεί στο εξωτερικό λόγω της αποτελεσματικότητας του ενώ στη χώρας μας οι περιπτώσεις των επιχειρήσεων που το προτείνουν είναι σπάνιες.

20. Οικολογικός τουρισμός

Είναι μια μορφή όπου ο τουρίστας και η περιοχή υποδοχής προστατεύουν τη φύση και τη σέβονται σε σημείο να μη χρησιμοποιούν κατασκευές ή μαζικά μέσα μεταφοράς μη τη βλάψουν. Σ' αυτό συνάδει και η διαφύλαξη των εθνικών δρυμών όπου προστατεύονται είδη προς εξαφάνιση κτλ. Σε ορισμένες περιοχές επιβάλλεται η ανάπτυξη του οικολογικού τουρισμού για να εξισορροπούνται οι επιδράσεις του μαζικού τουρισμού.

21. Λαϊκός τουρισμός

Χαρακτηρίζεται από τα άτομα που συμμετέχουν τα οποία είναι συνήθως χαμηλής αγοραστικής δύναμης και τα ταξιδεύουν ως επί το πλείστον οικογενειακά με δικά τους μέσα μεταφοράς (αυτοκίνητα, μοτοσυκλέτες, ακόμα και τροχόσπιτα). Οι χώρες υποδοχής και φιλοξενίας τουριστών φροντίζουν να έχουν τη κατάλληλη υποδομή για να καλύψουν και αυτή τη μερίδα τουριστών. Συγκεκριμένα αυτοί οι τουρίστες διαμένουν σε κάμπινγκ είτε παραθαλάσσια είτε σε πόλη τα οποία είναι φθηνότερα χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν εξασφαλίζεται μια άνετη διαμονή. Βέβαια κάποιιοι προτιμούν τη διαμονή τους σε κάμπινγκ χωρίς να έχουν οικονομικό πρόβλημα απλά και μόνο λόγω ιδεολογίας ή αρέσκειας τους.

22. Κοσμοπολιτικός τουρισμός

Η πελατεία του κοσμοπολίτικου τουρισμού είναι αυτό που λένε οι δημοσιογράφοι το διεθνές jet set για να περιγράψουν την αριστοκρατία, τους πλούσιους και τους διάσημους που συμμετέχουν σε διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις κάτι που δε θα μπορούσαν οι απλοί άνθρωποι. Αυτοί λοιπόν επειδή διαθέτουν πολλά χρήματα έχουν

και μεγάλες απαιτήσεις από τον τουριστικό προορισμό και διαμένουν είτε σε πολυτελή ξενοδοχεία είτε στις θαλαμηγούς με τις οποίες μετακινούνται κιόλας όπως και με τα ιδιωτικά τους αεροπλάνα. Η ανάπτυξη αυτής της μορφής είναι πάρα πολύ δύσκολη γιατί εκτός από την υποδομή που θα πρέπει να έχει η χώρα για να φιλοξενήσει αυτή την ειδική μερίδα ανθρώπων θα πρέπει να έχει εντυπωθεί στη συνείδηση τους ότι η συγκεκριμένη χώρα ενδείκνυται για κοσμοπολίτικο τουρισμό.³¹

23. Κοινωνικός τουρισμός

Ο κοινωνικός ή επιδοτούμενος τουρισμός διευκολύνει τις ασθενέστερες οικονομικά τάξεις να κάνουν τουρισμό. Για μια αναπτυγμένη χώρα αυτό είναι υποχρέωση του κράτους να παρέχει αυτό το προνόμιο στους πολίτες της γιατί πέρα από την υγεία και την παιδεία οι διακοπές είναι κι αυτές μια ανάγκη. Για να αναπτυχθεί λοιπόν αυτός ο τουρισμός πρέπει το κράτος να επιχορηγεί τις διακοπές σ' αυτούς που το δικαιούνται παρέχοντας τους για παράδειγμα έκπτωση στη διαμονή σε ορισμένα τουριστικά καταλύματα. Σύμφωνα με την ευρωπαϊκή οικονομική και κοινωνική επιτροπή ο κοινωνικός τουρισμός προωθείται αρκετά τα τελευταία χρόνια. Ούτως η άλλως η αναψυχή είναι ανάγκη και δικαίωμα όλων σύμφωνα με την παγκόσμια διακήρυξη ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

24. Τουρισμός αναπήρων

Ο τουρισμός αναπήρων πρόκειται για μια ειδική μορφή τουρισμού που φιλοδοξεί να καλύψει τις ανάγκες των ατόμων με ειδικές ανάγκες. Οι χώρες που θέλουν να τον αναπτύξουν θα πρέπει να διαθέτουν κάποιες τεχνικές προδιαγραφές καθώς και τα καταλύματα όπως ράμπες, ανελκυστήρες, ειδικός εξοπλισμός στα δωμάτια και στους συμπληρωματικούς χώρους. Να σημειώσω εδώ ότι δεν αρκεί να διαθέτει μια χώρα την υποδομή για να φιλοξενήσει τέτοιους τουρίστες αλλά θα πρέπει να έχει και παιδεία για να συμπεριφερθεί κατάλληλα σ' αυτούς τους ανθρώπους. Όπως αναφέρθηκε και στον κοινωνικό τουρισμό η ευρωπαϊκή επιτροπή υποστηρίζει τον τουρισμό για ανθρώπους με κινητικές δυσκολίες, τους ηλικιωμένους και τα εξαρτώμενα άτομα προσπαθώντας να αυξήσει το επίπεδο της ζωής τους.³²

Στην Ελλάδα θα λέγαμε ότι αρκετά ξενοδοχεία δεν έχουν διαμορφώσει έτσι τις εγκαταστάσεις τους για να μπορούν να φιλοξενήσουν άτομα με ειδικές ανάγκες κι είναι λυπηρό. Σ' αυτή τη περίπτωση παίζει ρόλο η ιδιωτική πρωτοβουλία αλλά οι περιπτώσεις

που θα επενδύσει ο επιχειρηματίας σε κάτι τέτοιο είναι ελάχιστες δεδομένου του ρίσκου διότι τελικά μπορεί να μη προσελκύσει όσους αναπήρους αναμενόταν.³³

Η έρευνα των Υφαντίδου, Κώστα, και Μιχαλόπουλου επιβεβαιώνει τη θεωρία των Γιαννάκη και Gibson για την ύπαρξη 15 τουριστικών ρόλων όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Τα δημογραφικά στοιχεία έδειξαν ότι οι οικογένειες με χαμηλό εισόδημα δεν προτιμούν την Ελλάδα για να κάνουν τις διακοπές τους. Η τουριστική συμπεριφορά επηρεάζεται από τις εμπειρίες και από τις δραστηριότητες που θα κάνει ένας τουρίστας. Ορισμένες δραστηριότητες όμως δεν επηρεάζονται από γένος ή ηλικία όπως αυτοί που κάνουν αρχαιολογικό τουρισμό, γενικό τουρισμό, μαζικό τουρισμό, κοσμοπολίτικο τουρισμό ή μορφωτικό. Ωστόσο, τον τουρισμό περιπέτειας, την εξερεύνηση, και τον αθλητικό τουρισμό προτιμούν περισσότερο οι άντρες από τις γυναίκες ενώ οι γυναίκες θα ασχοληθούν πιο πολύ με την ανθρωπολογία και την αρχαιολογία στον τουριστικό προορισμό τους.

Σύμφωνα λοιπόν με αυτή την έρευνα οι δημοφιλέστερες μορφές τουρισμού στην Ελλάδα είναι ο μαζικός τουρισμός, ο γενικός τουρισμός που έχει να κάνει με διακοπές στον ήλιο και στη θάλασσα, ο μορφωτικός και ο οικολογικός τουρισμός. Για τις άλλες μορφές τουρισμού η εισροή τουριστών είναι πολύ μικρή εξαιτίας της έλλειψης προβολής των θέλητρων μας σε διεθνείς φορείς που θέλουν να επενδύσουν στη χώρα μας. Αξιοσημείωτα είναι τα χαμηλά νούμερα του αθλητικού τουρισμού σε μια χώρα όπου το 2004 διοργάνωσε τους Ολυμπιακούς Αγώνες και κέρδισε το ευρωπαϊκό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου. Στη συγκεκριμένη περίπτωση θα πρέπει να εκμεταλλευτεί τη δημοσιότητα της και να συμβάλουν οι υποψήφιοι επενδυτές που θα βοηθήσουν ώστε να αναπτυχθεί και αυτή η μορφή στη χώρα μας με τα γνωστά πολλαπλά οφέλη.³⁴

Θα μπορούσε να προστεθεί μια νέα μορφή τουρισμού ο «δημιουργικός» τουρισμός που σημειώνει ραγδαία ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Λόγω της ανάπτυξης της κοινωνικής οικονομίας, της παγκοσμιοποίησης, των περιβαλλοντικών προβλημάτων τα πολιτιστικά στοιχεία θεωρούνται αρκετά σημαντικοί τουρίστες που έλκονται από αυτή τη μορφή καλούνται να κατανοήσουν τη καθημερινή ζωή των ντόπιων κατοίκων. Η συγκεκριμένη

μορφή δεν είναι απλά ένας συνδυασμός δημιουργίας και τουρισμού αλλά προάγει την επικοινωνία και την αειφόρο ανάπτυξη του τουρισμού γενικότερα. Οι πόροι όμως εξαντλούνται ενώ η δημιουργικότητα ποτέ. Γι' αυτό ο άνθρωπος πρέπει να φέρεται με έξυπνο τρόπο ώστε να προωθήσει την ιστορία τη κουλτούρα της περιοχής μέσα από τον δημιουργικό τουρισμό. Οι αρχές του τόπου θα παίξουν πολύ σπουδαίο ρόλο σε αυτή τη προσπάθεια γι αυτό οφείλουν να δώσουν τη κατάλληλη στήριξη. Θα πρέπει να δίνουν σημασία στα μουσεία και στους αρχαιολογικούς χώρους, να επιδοτούν τις επιχειρήσεις που θέλουν να συμμετέχουν σε ένα τέτοιο πρόγραμμα και να διαφυλάσσουν τα επιτεύγματα του δημιουργικού τουρισμού. Ακόμη αυτή η φιλοσοφία θα μπορούσε να διδάσκεται και στα πανεπιστήμια για την άρτια κατάρτιση της νεολαίας όσον αφορά τον τουρισμό.³⁵

6. ΚΙΝΗΤΡΑ-ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗΣ

Τα βασικά κίνητρα για να πραγματοποιήσει ο άνθρωπος ένα τουριστικό ταξίδι μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- *Φυσικά και κλιματολογικά κίνητρα:* μπορούν να ασκήσουν ισχυρή έλξη στους τουρίστες όπως η ηλιοφάνεια η θερμοκρασία της περιοχής κτλ. Αυτά μπορεί να συμβάλλουν στη διαμόρφωση ορισμένων μορφών τουρισμού όπως θαλάσσιου τουρισμού ή τουρισμού χειμερινών σπορ. Οι κλιματολογικές συνθήκες λοιπόν παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιλογή προορισμού. Υπάρχουν δύο είδη σχέσεων μεταξύ του τουρισμού και του περιβάλλοντος. Μια συνεργατική και μια ανταγωνιστική. Στη συνεργατική συμβιώνουν αρμονικά και το ένα συμπληρώνει το άλλο και οι άνθρωποι δε υποβαθμίζουν το περιβάλλον. Στην ανταγωνιστική οι άνθρωποι προσπαθούν να υπερισχύσουν έναντι του περιβάλλοντος με τρόπους όπως άναρχη δόμηση, μόλυνση του υδροβιότοπου κτλ.³⁶
- *Πολιτιστικά κίνητρα:* σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν οι ιστορικοί χώροι τα αρχαιολογικά μουσεία δηλαδή η πολιτιστική κληρονομιά της χώρας υποδοχής

και φιλοξενίας των τουριστών. Τα κίνητρα αυτά επηρεάζουν επομένως αυτούς που επιλέγουν εξειδικευμένες μορφές τουρισμού.

- *Οικονομικά κίνητρα:* αυτά επηρεάζουν το μαζικό τουρισμό και συμπεριλαμβάνει το φθηνό κόστος ζωής της χώρας προορισμού το φθηνό κόστος ταξιδιού κτλ και αφορά κυρίως τις μεσαίες τάξεις.
- *Ψυχολογικά κίνητρα:* η ανάγκη του ανθρώπου για αλλαγή παραστάσεων και για κάτι πρωτόγνωρο τους ωθεί στο να θέλουν να επισκεφτούν ένα τουριστικό προορισμό και να ταξιδέψουν.

Η επίδραση των κινήτρων αυτών διαφέρει φυσικά ανάλογα με την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο των ατόμων.

Τα βασικά αντικίνητρα που εμποδίζουν τους ανθρώπους από το πραγματοποιήσουν ένα ταξίδι είναι τα ακόλουθα:

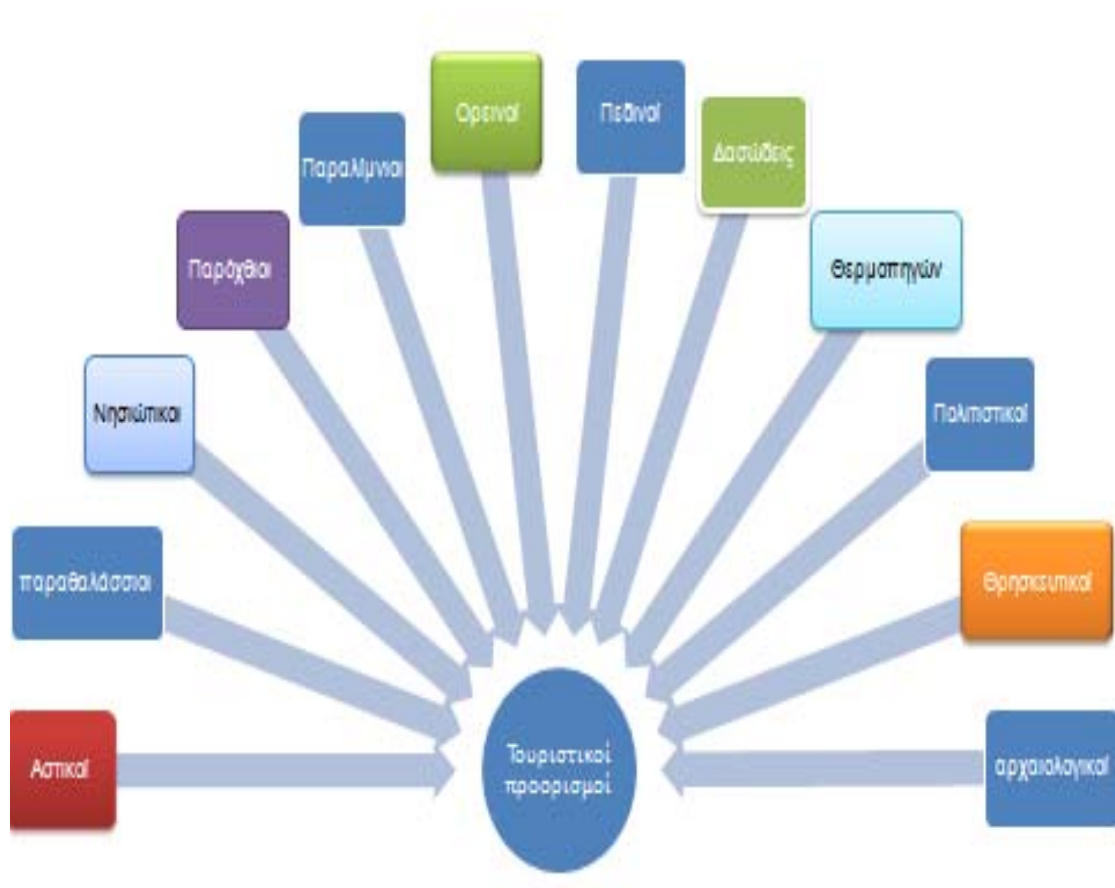
- *Κόστος:* στις μέρες μας που βιώνουμε την εποχή της κρίσης είναι σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας το κόστος ενός ταξιδιού. Οι σύγχρονοι άνθρωποι σκέφτονται πρώτα πως θα καλύψουν τις βασικές τους ανάγκες αν και η αναψυχή και η ξεκούραση θεωρείται απαραίτητο για τον οργανισμό μας όμως δυστυχώς έρχεται σε δεύτερη μοίρα. Έτσι πολλοί επιλέγουν να παραλείψουν τις διακοπές τους ακόμα κι αν είναι σύντομες λόγω εξαιρετικά δύσκολων οικονομικών συνθηκών.
- *Έλλειψη χρόνου:* βασική προϋπόθεση για να κάνει κάποιος τουρισμό είναι αναμφισβήτητα η ύπαρξη ελεύθερου χρόνου και φυσικά δε μιλάμε για συνταξιούχους ή εισοδηματίες που ούτως ή άλλως τον διαθέτουν αλλά για τις άδειες που δίνονται στους εργαζομένους. Βέβαια τα τελευταία χρόνια οι μέρες των διακοπών έχουν μειωθεί καθώς και ο χρόνος γενικότερα του ενεργού πληθυσμού αφού ίσως στο διάστημα αυτό προτιμήσει να κάνει μια παροδική δεύτερη δουλειά παρά να πάει διακοπές. Επίσης τίθεται και το ζήτημα της καριέρας ειδικά για κάποιες υψηλές θέσεις η απουσία του εργαζομένου έστω και για λίγες μέρες είναι απαγορευτική. Συνάμα, δε θα μπορούσα να παραλείψω τη

νέα γενιά η οποία μάχεται για μια λαμπρή σταδιοδρομία και ένα ευοίωνο μέλλον και επιλέγει μακροχρόνιες σπουδές όπου ο χρόνος για ταξίδια αναψυχής είναι μηδαμινός.

- *Περιορισμοί υγείας:* αναφέρεται σε κάποια άτομα όπου η κατάσταση της υγείας τους δε τους επιτρέπει να πραγματοποιήσουν ένα ταξίδι. Εκτός βέβαια από τις περιπτώσεις που τους το επιτρέπει η οικονομική τους επιφάνεια και η αρτιμέλεια τους να κάνουν ειδικές μορφές τουρισμού όπως τουρισμό αναπήρων ή ιαματικό τουρισμό.
- *Οικογενειακή κατάσταση:* μιλάμε φυσικά για οικογένειες με μικρά κυρίως παιδιά που μπορεί όχι μόνο να δημιουργήσει προβλήματα στη τουριστική μετακίνηση αλλά και στη παραμονή στο τουριστικό προορισμό. Είναι αναμενόμενο ότι οι γονείς θα περιμένουν από τον τόπο υποδοχής να διαθέτουν τη κατάλληλη υποδομή για να τους φιλοξενεί και φυσικά τα παιδιά να απολαμβάνουν κάποια έκπτωση. Ένα άλλο πρόβλημα φυσικά είναι όταν και οι δύο γονείς είναι εργαζόμενοι και πρέπει να συμπίπτουν οι άδειες για να πραγματοποιήσουν το ταξίδι.
- *Έλλειψη ενδιαφέροντος:* προκαλείται από τη έλλειψη πληροφόρησης για ορισμένους τουριστικούς προορισμούς που θα μπορούσαν να προσφέρουν σε μερικούς ευχαρίστηση αποτελεί φραγμό στη τουριστική μετακίνηση και έχει υπάρξει άνθρωποι που δεν έχουν ταξιδέψει ποτέ στη ζωή τους. Να διευκρινιστεί ότι οι συγκεκριμένοι άνθρωποι δεν έχουν καμία σχέση με αυτούς που δεν ταξιδεύουν λόγω έλλειψης χρημάτων ή χρόνου.
- *Φόβος:* αυτός είναι ένας ψυχολογικός παράγοντας που αποτρέπει αρκετούς από το να επισκεφτούν έναν προορισμό για τουριστικούς λόγους. Αυτοί μπορεί να είναι ο φόβος για τα αεροπλάνα ένα μέσο το οποίο είναι απαραίτητο για μερικούς προορισμούς, οι κοινωνικές αναταραχές σ ένα τόπο, οι επιδημίες, η αρνητική δημοσιότητα για έναν προορισμό ή η αγοραφοβία που δεν επιτρέπει σ αυτόν που την έχει να συνευρίσκεται με πολλά άτομα ταυτόχρονα στον ίδιο χώρο.³⁷

7. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΘΕΛΓΗΤΡΑ ΤΟΥ

7.1. Τύποι τουριστικών προορισμών



Διάγραμμα 4

ΠΗΓΗ: Ηγουμενάκης Ν. Τουριστική Οικονομία Τόμος Β΄ Εκδόσεις Interbooks 1997
σελ. 116

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα ένας τουριστικός προορισμός συγκεντρώνει ορισμένες πρώτες ύλες που δε μπορούν να μεταφερθούν αλλού και ο τουρίστας θα τις απολαύσει μόνο στο συγκεκριμένο τόπο. Όταν λέμε πρώτες ύλες στη

συγκεκριμένη περίπτωση είναι τα φυσικά και πολιτιστικά στοιχεία ενός τόπου που συμβάλλουν και στην ανάπτυξη μιας εναλλακτικής μορφής τουρισμού. Αυτά σε συνδυασμό με το σκοπό και την εποχή μετακίνησης του τουρίστα διαμορφώνουν τους τύπους των τουριστικών προορισμών ανάλογα με το κυρίαρχο χαρακτηριστικό του καθένα, όπως φαίνεται στο σχήμα.³⁸

7.2. Παράγοντες υποκίνησης τουριστών για επίσκεψη σε τουριστικό προορισμό

- Τα *θέλητρα* του τουριστικού προορισμού είναι στοιχεία που καθορίζουν αποφασιστικά την επιλογή του τουρίστα για την επίσκεψη του και χωρίζονται σε 4 κατηγορίες:
 - *Φυσικά θέλητρα*: για παράδειγμα γραφικά τοπία, ακρογιαλιές, σπήλαια.
 - *Κατασκευασμένα θέλητρα*: λόγου χάρη ιστορικοί χώροι, αρχαιολογικοί, χιονοδρομικά κέντρα κτλ.
 - *Πολιτιστικά θέλητρα*: περιλαμβάνουν μουσεία, πινακοθήκες, θέατρο, φεστιβαλικές και φολκλορικές εκδηλώσεις κτλ.
 - *Κοινωνικά θέλητρα*: όπως ήθη, έθιμα, τρόπος ζωής ντόπιου πληθυσμού.
- *Εγκαταστάσεις και υπηρεσίες τουριστικού προορισμού*: συμπεριλαμβάνουν κάθε είδους τουριστικά καταλύματα, εστιατόρια, αθλητικούς χώρους κτλ.
- *Ευκολία προσέγγισης τουριστικού προορισμού*: νοείται η ύπαρξη συγκοινωνιακών συνδέσεων με συχνή εξυπηρέτηση τόσο από πλευράς χρόνου όσο και απόστασης μεταξύ άλλων χωρών ή πόλεων.
- *Νοερή εικόνα τουριστικού προορισμού*: οφείλεται συνήθως σε ιστορικά γεγονότα που έχουν συμβεί στη συγκεκριμένα χώρα. Σπουδαίο ρόλο παίζει και η προβολή μιας χώρας μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης που επηρεάζει αποφασιστικά τον τουρίστα στην έλξη του τουριστικού προορισμού ή όχι. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η χώρα μας, η οποία διαθέτει ένα βαρυσήμαντο ιστορικό υπόβαθρο το οποίο αποτελεί από μόνο του πόλο έλξης για πληθώρα τουριστών. Γι' αυτό λοιπόν το μάρκετινγκ της Ελλάδας θα πρέπει να διαχειριστεί καλύτερα αυτόν

τον παράγοντα και να μεταδίδει νοερές εικόνες στους τουρίστες για το τι προσφέρει γενικότερα η χώρα μας ως προορισμός. Ωστόσο στη συνείδηση των τουριστών η Ελλάδα είναι μια χώρα που προσφέρει άφθονο ήλιο, άμμο και θάλασσα. Παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της νοερής εικόνας της χώρας μας είναι οι tour operators, οι αεροπορικές εταιρίες καθώς και οι ίδιοι οι τουρίστες. Ισχυρότερος αντίπαλος στο τουρισμό διακοπών και ξεκούρασης που προσφέρει η χώρα μας είναι η Τουρκία με τα παραθαλάσσια θέρετρα της.

- *Κόστος επίσκεψης τουριστικού προορισμού:* διαμορφώνεται ανάλογα με το κόστος των υπηρεσιών από κάθε κομμάτι του τουριστικού πακέτου. Ανάλογα με τη ποιότητα που προσφέρεται είναι αναμενόμενο ότι οι τιμές των τουριστικών προϊόντων ή υπηρεσιών θα ποικίλλουν. Ισχυρό κίνητρο για την επίσκεψη ενός προορισμού είναι οι οικονομικές τιμές στα τουριστικά πακέτα ή στις μεμονωμένες υπηρεσίες.^{39,40}

7.3. Βασικοί τομείς ψυχαγωγικών μέσων τουριστών⁴¹

- *Φυσικός τομέας:* που καλύπτεται από παραλίες, εθνικούς δρυμούς κτλ.
- *Πολιτιστικός τομέας:* που περιλαμβάνει ιστορικούς χώρους, μουσεία, πινακοθήκες κτλ.
- *Πνευματικός τομέας:* καλύπτεται από διοργάνωση διαλέξεων, λογοτεχνικών συναντήσεων κτλ.
- *Καλλιτεχνικός τομέας:* που περιλαμβάνει καλλιτεχνικές εκθέσεις, θεατρικές παραστάσεις κτλ.
- *Φολκλωρικός τομέας:* ο οποίος σημαίνει ότι οι τουρίστες αρέσκονται στο να παρακολουθούν τοπικούς παραδοσιακούς χορούς, αναβίωση εθίμων κτλ.
- *Διασκεδαστικός τομέας:* όπου οι τουρίστες διασκεδάζουν σε νυχτερινά κέντρα, καζίνο κτλ.

- *Αθλητικός τομέας*: όταν οι τουρίστες είτε συμμετέχουν είτε παρακολουθούν για παράδειγμα αγώνες ποδοσφαίρου ή τουρνουά τένις.
- *Γαστρονομικός τομέας*: που καλύπτει τα γούστα όσων θέλουν να απολαύσουν τη τοπική και διεθνή κουζίνα των μονάδων εστίασης ενός τόπου. Αρκετοί προορισμοί θεωρούν τη κουζίνα τους ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να το πετύχουν αυτό χρειάζεται πάνω απ' όλα η φειδωλή χρήση των γαστρονομικών πόρων, η συμβολή των αρχών του τόπου στη προώθηση του γαστρονομικού τουρισμού. Επίσης πρέπει να καθοριστούν στρατηγικές μάρκετινγκ για τη προώθηση αυτού και γενικά όλοι οι συμμετέχοντες στο σύστημα να λάβουν τη κατάλληλη εκπαίδευση για τη γαστρονομική κουλτούρα και τον τουρισμό της περιοχής για τη καλύτερη ανάπτυξη τους.⁴²

8. ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Η τουριστική βιομηχανία αντλεί την δύναμή της από εύθραυστες πηγές όπως το περιβάλλον, η ιστορία και ο πολιτισμός και συχνά χαρακτηρίζεται ως νόμισμα με δύο όψεις. Από τη μία, συνεισφέρει στην οικονομική άνθιση μιας περιοχής δημιουργώντας θέσεις εργασίας και εισροή συναλλάγματος ενώ από την άλλη, είναι παράγοντας περιβαλλοντικών και κοινωνικών επιβαρύνσεων που συχνά εμποδίζουν την ομαλή λειτουργία της τοπικής κοινωνίας και του τοπικού τουρισμού. Παραδείγματα από την παγκόσμια πραγματικότητα δείχνουν ότι η άκρατη, η ασχεδίαστη ή η λανθασμένη ανάπτυξη του τουρισμού επιφέρει, βραχυπρόθεσμα, γρήγορα οικονομικά οφέλη καταλήγοντας ωστόσο, μακροπρόθεσμα, σε χαμηλής ποιότητας τουριστική δραστηριότητα.

8.1. Κυριότερα οικονομικά οφέλη από την ανάπτυξη του τουρισμού

- Εισροή συναλλάγματος που έχουν ανάγκη οι χώρες που δεν έχουν 'σκληρά' νομίσματα

- Δημιουργία εισοδημάτων για τον οικονομικά ενεργό πληθυσμό που απασχολείται στη τουριστική βιομηχανία και όχι μόνο
- Δημιουργία ευκαιριών απασχόλησης
- Τόνωση της οικονομικής δραστηριότητας στη περιφέρεια
- Δημιουργία εσόδων για το κράτος και τη τοπική αυτοδιοίκηση
- Ενισχύει τις επενδύσεις
- Αυξάνει το ακαθάριστο εθνικό προϊόν⁴³

8.2. Οικονομικές επιπτώσεις από την τουριστική ανάπτυξη

- Προκύπτουν διαρροές στο εισόδημα από την άποψη ότι πρέπει να πληρωθούν ξένες αεροπορικές εταιρίες ή ότι οι τουρίστες παραμένουν μόνο στο κρουαζιερόπλοιο ή στο ξενοδοχείο με το πακέτο all-inclusive(όταν συμπεριλαμβάνεται στη τιμή ο,τι καταναλώσει ο τουρίστας μέσα στο ξενοδοχείο) και δεν επωφελείται καθόλου ο τόπος φιλοξενίας.
- Η υποδομή (αεροδρόμια, δρόμοι, λιμάνια) κοστίζει για ένα κράτος οπότε αυτό έχει ως συνέπεια την αύξηση της φορολογίας για τους πολίτες.
- Αύξηση των τιμών λόγω αύξησης και των απαιτήσεων των τουριστών με αποτέλεσμα να μην μπορούν να ανταποκριθούν οι ντόπιοι σ αυτές τις τιμές.
- Η οικονομική εξάρτηση από τον τουρισμό είναι το μεγαλύτερο λάθος που μπορεί να κάνει ένα κράτος διότι σε περίπτωση που κάτι δε πάει καλά και η οικονομία έχει εναποθέσει όλες τις ελπίδες της εκεί κινδυνεύει να καταρρεύσει.
- Η εποχικότητα στις θέσεις εργασίας στον τουριστικό κλάδο είναι γνωστή. Αυτό έχει ως αντίκτυπο μειωμένο εισόδημα για τους εργαζομένους, πρόβλημα με την ιατρική ασφάλιση και ανασφάλεια για το επαγγελματικό τους μέλλον
- Προκαλεί πληθωριστικές πιέσεις στην αξία της γης καθώς και στις τιμές των ντόπιων αγαθών και υπηρεσιών

- Προκαλεί μια υπερβάλλουσα ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες που οι προορισμοί δεν είναι πάντα ικανοί να καλύψουν⁴⁴

8.3. Θετικές κοινωνικές επιδράσεις του τουρισμού

- Η τουριστική ανάπτυξη συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό μιας κοινωνίας και στη διαπαιδαγώγηση των νέων με την υιοθέτηση νέων αξιών καθώς και με την εκμάθηση ξένων γλωσσών
- Δημιουργούνται εγκαταστάσεις για ψυχαγωγία των τουριστών τις οποίες φυσικά μπορεί να «εκμεταλλευτεί» και ο ντόπιος πληθυσμός.

8.4. Αρνητικές κοινωνικές επιδράσεις

- Οι νέοι κυρίως και οι γυναίκες στην ύπαιθρο εγκαταλείπουν παραδοσιακούς κλάδους όπως η γεωργία για να στραφούν σε αμιγώς τουριστικά επαγγέλματα για να καλυφθούν οι ανάγκες του τόπου από τη τουριστική κίνηση
- Αλλαγή του τρόπου ζωής των ντόπιων και των κοινωνικών τους σχέσεων εξαιτίας της επιρροής από τη συμπεριφορά των τουριστών
- Εμφανίζεται το φαινόμενο της ξενομανίας όπου οι ντόπιες κοινωνίες μιμούνται πιστά πρότυπα από χώρες που θεωρούν ότι είναι καλύτερες επηρεαζόμενοι από τη τουριστική ανάπτυξη
- Σύγχυση της τοπικής ταυτότητας ενός τόπου και επιρροή από διαφορετικές κουλτούρες
- Η τουριστική ανάπτυξη δημιουργεί κοινωνικά προβλήματα εξαιτίας των εισοδηματικών διαφορών λόγω του ότι οι θέσεις εργασίας στον τουριστικό κλάδο είναι χαμηλά αμειβόμενες
- Αύξηση της εγκληματικότητας και της διαφθοράς λόγω της προσέλκυσης χαμηλής ποιότητας τουριστών σ έναν τόπο που δεν είχε γνωρίσει τέτοια προβλήματα στο παρελθόν και παρουσιάστηκαν από την αυξημένη τουριστική ανάπτυξη.^{45,46,47}

8.5. Θετικές Περιβαλλοντικές επιδράσεις

- Ευαισθητοποίηση των κυβερνήσεων, των ντόπιων και διάφορων οργανώσεων για το φυσικό περιβάλλον που φιλοξενεί πλήθος τουριστών
- Ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού όπου οι τουρίστες σέβονται και προστατεύουν το φυσικό κάλλος του τόπου και τυχόν προστατευόμενα είδη
- Αξιοποίηση και αποκατάσταση παλαιών κτιρίων σε νέες χρήσεις

8.6. Αρνητικές περιβαλλοντικές επιδράσεις

- Καταστρέφει το φυσικό περιβάλλον και διαταράσσει την οικολογική ισορροπία του τόπου.
Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να θιγεί το θέμα της αιφόρου ανάπτυξης η οποία καλείται να διευθετήσει το θέμα μεταξύ τουριστικής πολιτικής και προστασία του περιβάλλοντος. Οικολογική συνείδηση λοιπόν και εκπαίδευση πάνω σε περιβαλλοντικά θέματα ευελπιστούν να λύσουν το πρόβλημα.⁴⁸
- Αλλοιώνει την αισθητική ενός τόπου εξαιτίας της σύγχρονης αρχιτεκτονικής που ακολουθεί συνήθως η κατασκευή νέων τουριστικών εγκαταστάσεων
- Η αυξημένη τουριστική ανάπτυξη επιφέρει και αυξημένη ζήτηση για την ύδρευση και αυξημένη ζήτηση για τον ενεργειακό εφοδιασμό.
- Επέρχονται συγκρούσεις για τη χρήση της γης ανάμεσα στον αγροτικό τομέα, στη βιομηχανία κτλ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα οι παραλίες
- Η υπέρμετρη τουριστική ανάπτυξη προκαλεί καταστροφή βιοτόπων, μείωση βιοποικιλότητας
- Μόλυνση των υδάτων, ατμοσφαιρική ρύπανση από τις μετακινήσεις με όλα τα μέσα μαζικής μεταφοράς
- Αύξηση της ποσότητας των απορριμμάτων και των αποβλήτων και το πρόβλημα διαχείρισής τους
- Διατάραξη της χλωρίδας και της πανίδας

- Ηχορύπανση^{49,50}

8.7. Θετικές πολιτιστικές επιδράσεις

- Ο τουρισμός ως μέσο διατήρησης της ειρήνης. Με τα ταξίδια επιτυγχάνεται ανταλλαγή πολιτιστικών στοιχείων και δημιουργείται ένα κλίμα συμπάθειας μεταξύ των λαών και σβήνονται οι τυχόν προκαταλήψεις.
- Ο τουρισμός βοηθά στην αναβίωση εθίμων και ενίσχυση της πολιτιστικής και ιστορικής κληρονομιάς ενός τόπου και οι κάτοικοι τείνουν να είναι πιο ευαισθητοποιημένοι στην διαφύλαξη τους λόγω περηφάνιας.
- Η τουριστική ανάπτυξη συνθέτει μια ευνοϊκή νοερή εικόνα του προορισμού σε παγκόσμια κλίμακα

8.8. Αρνητικές πολιτιστικές επιδράσεις

- Η μαζική και συνεχής ροή τουριστών προκαλεί φθορές στα μνημεία και στους αρχαιολογικούς χώρους ενώ ταυτόχρονα τους υποβαθμίζει αν δεν υπάρχει μέριμνα από τους ιθύνοντες για τη κατάλληλη συντήρησή τους
- Εμπορευματοποίηση του πολιτισμού που συχνά παραλλάσσει τα πολιτιστικά δεδομένα ενός τόπου προκειμένου να έχει μεγαλύτερη τουριστική ανάπτυξη
- Η γλώσσα φυσικά ενός τόπου και η τοπική διάλεκτος δε θα μπορούσε να μείνει άθικτη εφόσον τείνουν να παρεισφρήσουν ξένες λέξεις στο λεξιλόγιο του ντόπιου πληθυσμού
- Επηρεάζονται και οι αγοραστικές αποφάσεις των πολιτών μιας χώρας από τις επιρροές που δέχονται από ξένους τουρίστες⁵¹

8.9. Προβλήματα και υποχρεώσεις στις χώρες υποδοχής τουριστών από την αύξηση του διεθνούς τουρισμού

- Της προστασίας του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος
- Της ποιοτικής βελτίωσης της τουριστικής πελατείας

- Της δημιουργίας νέων τύπων τουριστικών καταλυμάτων
- Της βελτίωσης των συγκοινωνιών και του εκσυγχρονισμού των αεροδρομίων
- Της απρόσκοπτης τροφοδοσίας των τουριστών
- Της αναβάθμισης των τουριστικών και λοιπών υπηρεσιών
- Της ποσοτικής και ποιοτικής βελτίωσης των μέσων ψυχαγωγίας τουριστών⁵²

9. ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

- *Πρόσβαση*: Η δυνατότητα στον τουρίστα να έχει άνετη μετακίνηση προς τον τουριστικό προορισμό αλλά και μέσα σε αυτό. Επίσης θα πρέπει ο τουριστικός προορισμός να προσεγγίζεται εύκολα από τον τουρίστα με οποιοδήποτε μέσο.
- *Επικοινωνία*: Έχει να κάνει με την ορθή επικοινωνία που εξασφαλίζεται στους πελάτες στη γλώσσα φυσικά που καταλαβαίνουν.
- *Ικανότητες*: Περιλαμβάνει τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις που διαθέτει το προσωπικό σε μια τουριστική επιχείρηση για να προσφέρει την ανάλογη υπηρεσία.
- *Ευγένεια*: Σημαντική παράμετρος από τη πλευρά του προσωπικού στη προσέγγιση ενός τουρίστα. Συμπεριλαμβάνει επίσης τις έννοιες σεβασμός, φιλικότητα και λεπτότητα στη συμπεριφορά προς τους τουρίστες που φιλοξενούνται.
- *Ειλικρίνεια*: Έννοια η οποία συνδέεται με τη τιμιότητα από τη πλευρά του παρόχου της εκάστοτε υπηρεσίας καθώς και της πειστικότητας του ότι εκείνος προσφέρει τη κατάλληλη υπηρεσία με τη μέγιστη χρησιμότητα.
- *Αξιοπιστία*: Είναι η ικανότητα να προσφέρει την υπηρεσία που έχει υποσχεθεί ότι θα παρέχει αξιόπιστα και με ακρίβεια.

- *Ανταπόκριση*: Όταν το προσωπικό είναι πρόθυμο να εξυπηρετήσει και να βοηθήσει τους πελάτες με τη ταχύτητα εξυπηρέτησης να παίζει ένα σπουδαίο ρόλο στην υλοποίηση αυτή.
- *Ασφάλεια*: όταν προστατεύονται οι τουρίστες δει πελάτες από κάθε είδους κίνδυνο που θα μπορούσε να τους βλάψει.
- *Απτά στοιχεία*: Αυτά μπορεί να είναι κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, άτομα του προσωπικού και εργαλεία επικοινωνίας προς εξυπηρέτηση των πελατών.
- *Κατανόηση στον πελάτη*: Ίσως το σημαντικότερο στοιχείο από τα παραπάνω. Είναι η προσπάθεια του προσωπικού να γνωρίσει τον πελάτη και να δείξει κατανόηση ενώ το πιο δύσκολο είναι να προβλέψει τις ανάγκες του.⁵³

10. ΒΙΩΣΙΜΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Πολλοί τουριστικοί προορισμοί στην Ελλάδα και αλλού, έχουν ως στόχο τη συνεχή αύξηση του οικονομικού κέρδους που αποφέρει ο τουρισμός, έτσι συχνά προσανατολίζονται στην αναζήτηση ολοένα και μεγαλύτερου αριθμού τουριστών χρησιμοποιώντας ως μοντέλο τουριστικής ανάπτυξης τον μαζικό τουρισμό. Όμως, η μεγάλη πληθυσμιακή συγκέντρωση σε περιοχές με συγκεκριμένες περιβαλλοντικές και κοινωνικές δυνατότητες δημιουργεί διαταραχές στις συνήθειες της τοπικής κοινωνίας και δυσλειτουργίες όπως: συνωστισμό, μόλυνση του περιβάλλοντος, κατασπατάληση ή καταστροφή φυσικών και πολιτιστικών πηγών και ανταγωνισμό μεταξύ τοπικού πληθυσμού και τουριστικής βιομηχανίας για την χρησιμοποίηση αγαθών πρώτης ανάγκης (νερό, καύσιμα, κ.λπ.), έργων υποδομής (δρόμοι, νοσοκομεία, κ.λπ.), τόπων αναψυχής (μουσεία, πάρκα, παραλίες κ.λπ.). Αυτές οι αρνητικές επιπτώσεις εμποδίζουν την συνεχή και ομαλή διεξαγωγή της τουριστικής διαδικασίας αφού σύμφωνα με έρευνες του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (Π.Ο.Τ.) η πλειοψηφία των τουριστών σήμερα επιθυμεί να επισκέπτεται περιοχές με υψηλή περιβαλλοντική ποιότητα και έντονα στοιχεία τοπικού πολιτισμού.

Αρκετοί διεθνείς οργανισμοί σχετικοί με τον τουρισμό, το περιβάλλον και τον πολιτισμό (Π.Ο.Τ, UNEP , UNESCO κ.λπ.) προτείνουν ως διέξοδο από τα παραπάνω προβλήματα, κάθε είδους τουριστική δραστηριότητα να σχεδιάζεται, να διευθύνεται και να αναπτύσσεται ώστε:

- να είναι περιβαλλοντικά ανεκτή σε βάθος χρόνου,
- να αποφέρει βιώσιμα οικονομικά οφέλη στις περιοχές που αναπτύσσεται,
- να είναι ηθικά και κοινωνικά σύμφωνη με τις τοπικές κοινωνίες και
- να εξασφαλίζει την διατήρηση του φυσικού και πολιτιστικού κεφαλαίου για τις μελλοντικές γενιές.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχή εφαρμογή, λειτουργία και αποδοτικότητα των παραπάνω χαρακτηριστικών σύμφωνα με τον Π.Ο.Τ, την Ευρωπαϊκή Ένωση και άλλους διεθνείς οργανισμούς, είναι:

- η συνεργασία όσων εμπλέκονται στη τουριστική διαδικασία. Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο τουρισμός είναι μια περίπλοκη διαδικασία η οποία σχετίζεται με διαφορετικούς τομείς της κοινωνίας και της οικονομίας, γίνεται εμφανές ότι για την βιώσιμη ανάπτυξή του απαιτείται αμοιβαίος σεβασμός, ενότητα και μόνιμη συνεργασία μεταξύ όλων των ιδιωτικών και δημόσιων φορέων, που οι δραστηριότητές τους άπτονται του τουρισμού άμεσα ή έμμεσα σε τοπικό και εθνικό επίπεδο. Μέσω αυτής της συνεργασίας κάθε αναπτυξιακός σχεδιασμός, που αφορά τουριστικές υποδομές, επενδύσεις (δημόσιες ή ιδιωτικές), αλλά και κάθε άλλο στοιχείο που συμβάλλει στην ανάπτυξη και διεύθυνση του τουρισμού γίνεται απόρροια κοινής πολιτικής και στόχων. Είναι ουσιαστικό η συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα να στηρίζεται στην καλή θέληση όλων των μερών για την επιτυχία ενός κοινού σκοπού (βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη) και όχι στην ικανοποίηση ιδιοτελών συμφερόντων.
- η τοπική συμμετοχή στο σχεδιασμό της τουριστικής ανάπτυξης. Με την εξασφάλιση της τοπικής συμμετοχής στον σχεδιασμό της τουριστικής ανάπτυξης επιτυγχάνεται η ανάπτυξη τουριστικής δραστηριότητας η οποία επιφέρει κέρδη κυρίως στην τοπική κοινωνία και όχι σε εξωτερικούς οικονομικούς παράγοντες,

(π.χ. πολυεθνικές εταιρίες ξενοδοχείων, τουριστικών γραφείων κ.λπ.), καλύτερη αποδοχή του τουρισμού από τους κατοίκους της περιοχής, ενεργητική συμμετοχή των κατοίκων για την διατήρηση των τοπικών τουριστικών πηγών.

- η εκπαίδευση των επαγγελματιών, των πολιτών και των τουριστών. Η άρτια επαγγελματική κατάρτιση όχι μόνο των διευθυντικών στελεχών του τουρισμού αλλά όλων όσων απασχολούνται σε αυτόν, συνεισφέρει στην καλύτερη προσφορά τουριστικών υπηρεσιών και στην ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος. Επιπλέον, ο εμπλουτισμός των επαγγελματικών εκπαιδευτικών ή επιμορφωτικών προγραμμάτων με θέματα που αφορούν τις έννοιες, τα κριτήρια, τα οφέλη, και τις πρακτικές του βιώσιμου τουρισμού βοηθά τους ανθρώπους που ασχολούνται με αυτόν να προβληματιστούν, να αναζητήσουν τους παράγοντες που συνεισφέρουν στην βιωσιμότητα του τουριστικού προϊόντος και να κατανοήσουν σε βάθος τις διαφορετικές πρακτικές μεταξύ μαζικού τουρισμού και εναλλακτικών τουριστικών μοντέλων (αγροτουρισμός, οικοτουρισμός, ιστορικός τουρισμός, πολιτισμικός τουρισμός, θρησκευτικός τουρισμός κ.λπ.). Η εκπαίδευση και η ευαισθητοποίηση των πολιτών σε θέματα κοινωνικής, πολιτιστικής και περιβαλλοντικής βιωσιμότητας είναι ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης βιώσιμων κοινωνιών και κατ' επέκταση βιώσιμου τουρισμού. Σε μια τέτοια εκπαιδευτική διαδικασία μπορούν να συνεισφέρουν όλοι οι τυπικοί και άτυποι εκπαιδευτικοί φορείς (εκπαιδευτικά ιδρύματα, μη κυβερνητικοί οργανισμοί, οργανώσεις πολιτών, μέσα μαζικής ενημέρωσης, ενώσεις καταναλωτών κ.λπ.) που διαθέτει μια κοινωνία με κάθε τυπικό και άτυπο εκπαιδευτικό μέσο (περιβαλλοντική εκπαίδευση, εκπαίδευση καταναλωτών, αγωγή υγείας, διαφήμιση, ενημερωτικές εκστρατείες, δημόσιες συζητήσεις κ.λπ.). Στόχος τέτοιου είδους γενικού ενδιαφέροντος εκπαιδευτικών προγραμμάτων και δραστηριοτήτων πρέπει να είναι η ενημέρωση/ ευαισθητοποίηση των πολιτών με σκοπό την προβολή και την υιοθέτηση νέων συμπεριφορών και πρακτικών που προάγουν την βιωσιμότητα.

Τέλος, εκτός από τους εργαζόμενους στον τουρισμό και τους πολίτες των τουριστικών περιοχών είναι χρήσιμο να ενημερώνονται και να ευαισθητοποιούνται οι επισκέπτες τους. Πληροφορίες σχετικές με το περιβάλλον, τον πολιτισμό, τις τοπικές συνήθειες και τις ανάγκες του κάθε

τουριστικού προορισμού, θα τους βοηθήσουν να ενταχθούν ομαλότερα στο κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον που πρόκειται να επισκεφθούν. Τέτοια ενημέρωση επιτυγχάνεται με την προμήθεια σχετικών πληροφοριών στους τόπους μόνιμης διαμονής των τουριστών, με συμφωνίες μεταξύ των τουριστικών προορισμών και των τουριστικών πρακτόρων, με φυλλάδια πληροφοριών σε περιοχές διακίνησης επιβατών (αεροδρόμια, λιμάνια, σταθμοί λεωφορείων και τρένων) και σε τουριστικά καταλύματα (ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια, κάμπινγκ, κ.λπ.).

- η υψηλή ποιότητα των προσφερομένων τουριστικών υπηρεσιών και εγκαταστάσεων. Η διατήρηση του κύρους του τουριστικού προϊόντος κάθε περιοχής γίνεται όλο και δυσκολότερη στα πλαίσια του συνεχώς αυξανόμενου ανταγωνισμού σε διεθνές επίπεδο. Η προσφορά ποιοτικού τουρισμού που εξασφαλίζει την προστασία των τουριστικών πηγών και ικανοποιεί τις επιθυμίες των επισκεπτών και των μονίμων κατοίκων πρέπει να είναι κύριο μέλημα όλων των φορέων (δημόσιων και ιδιωτικών) που σχεδιάζουν και διευθύνουν την τουριστική ανάπτυξη μιας περιοχής με στόχο την βιωσιμότητά της.

Η έννοια ποιοτικός τουρισμός δεν ταυτίζεται απαραίτητα με την έννοια πολυτελής- ακριβός τουρισμός. Αναφέρεται στο είδος τουριστικής δραστηριότητας η οποία προστατεύει τις τουριστικές πηγές, προσελκύει τουρίστες που σέβονται την τοπική κοινωνία και το περιβάλλον της και προσφέρει τουριστικά αξιοθέατα, ανέσεις και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στην αξία των χρημάτων που δαπανώνται γι' αυτά.

Τουριστικές περιοχές που επιθυμούν την μακροχρόνια σταθερή ζήτηση του προϊόντος τους:

- Λαμβάνουν σοβαρά υπόψη την ποιότητα που προσφέρουν
- Διεξάγουν έρευνες για την:
 - καλύτερη επίλυση των προβλημάτων τους,
 - δημιουργία νέων τουριστικών προϊόντων,

- ασφαλή και αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση των τουριστικών πηγών τους.
- Προωθούν εναλλακτικές μορφές τουρισμού συμβατές με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης
- Επιφέρουν τουριστικές καινοτομίες
- Χρησιμοποιούν νέες τεχνολογίες φιλικές προς το περιβάλλον
- Παρακολουθούν τακτικά τη διαμόρφωση των διεθνών κριτηρίων ποιότητας έτσι ώστε να ενημερώνονται για το τι συμβαίνει στον κόσμο
- Λαμβάνουν έγκαιρα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα, αν χρειάζονται
- Ενημερώνονται και διδάσκονται από επιτυχημένες πρακτικές που υιοθετήθηκαν σε άλλους τουριστικούς προορισμούς.

Πέρα όμως από τις προϋποθέσεις που πρέπει να ακολουθήσει μια κοινωνία για την επιτυχή βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη δεν θα πρέπει να παραβλέπει ότι ανεξάρτητα από το είδος τουριστικού μοντέλου που θα υιοθετήσει η τουριστική διαδικασία είναι ασταθής και ευάλωτη ιδιαίτερα σε περιόδους φυσικών θεομηνιών, οικονομικής ύφεσης, και κοινωνικής ανασφάλειας. Γι' αυτό το λόγο περιοχές με τουριστικό ενδιαφέρον πρέπει να αντιμετωπίζουν με μεγάλο σκεπτικισμό την οικονομική υπερεξάρτησή τους από τις δραστηριότητες του τουρισμού. Η ισόρροπη ανάπτυξη των τουριστικών και των άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων μιας κοινωνίας (γεωργία, κτηνοτροφία, αλιεία, παραδοσιακές τέχνες, τοπικές βιοτεχνίες, προσφορά κοινωνικών υπηρεσιών κλπ.) είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που θεμελιώνουν την γενικότερη κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα και τη μακροχρόνια ευημερία μιας περιοχής.⁵⁴

11. SWOT ANALYSIS ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Η ανάλυση SWOT είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που μας βοηθάει στη σωστή λήψη αποφάσεων. Προέρχεται από τα ακρωνύμια Strengths, weaknesses, opportunities, και threats. Αναλόγως λοιπόν τι στόχους θέλουμε να πετύχουμε χαράσσουμε κατάλληλη στρατηγική σύμφωνα με τα δεδομένα μας.⁵⁵ Στη περίπτωση του ελληνικού τουρισμού εξετάζοντας το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του, έχει κι αυτός τα δυνατά του σημεία, τις αδυναμίες του, τις ευκαιρίες και τις απειλές που εμποδίζουν την ανάπτυξη του.

11.1. Strengths

- Η φυσική ομορφιά
- Ο πολυνησιακός χώρος
- Το καλό μεσογειακό κλίμα
- Η πλούσια ιστορική και πολιτιστική κληρονομιά
- Η ελληνική κουζίνα
- Καλή φήμη σαν δημοφιλής τουριστικός προορισμός παγκοσμίως
- Πλούσια παραγωγή παραδοσιακών προϊόντων
- Άνοιγμα της αγοράς στο διεθνή ανταγωνισμό
- Η εφαρμογή νέων τεχνολογιών όπως το διαδίκτυο για τη προβολή του τουριστικού προϊόντος
- Επενδύσεις σε μεγάλες τουριστικές μονάδες
- Οργάνωση υποδομής για την ανάπτυξη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού

11.2. Weaknesses

- Χαμηλός βαθμός αξιοποίησης φυσικών και πολιτιστικών χώρων

- Η επιβάρυνση του περιβάλλοντος λόγω μη τήρησης των όρων
- Η υπερεκμετάλλευση των πόρων με αποτέλεσμα να χαθεί η παρθενική ομορφιά τους όπως οι παραλίες
- Κορεσμός σε ορισμένες περιοχές που δεν επιτρέπει την ανέγερση κι άλλων ξενοδοχειακών μονάδων
- ελλείψεις σε ειδικές τουριστικές υποδομές (μεταφορές, συνεδριακοί χώροι, εγκαταστάσεις ειδικών μορφών τουρισμού, κλπ)
- χαμηλή ποιότητα ορισμένων τουριστικών υποδομών
- η μονοδιάστατη τουριστική εικόνα για τη χώρα μας(4s:sea,sun,sex,sand)
- ελλείψεις για άτομα με ειδικά ενδιαφέροντα (ιαματικός τουρισμός κτλ.)
- Ο χαμηλός βαθμός διασύνδεσης της τουριστικής δραστηριότητας με κλάδους της εθνικής-τοπικής οικονομίας.
- Το χαμηλό επίπεδο τουριστικής εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού (επιχειρηματιών και εργαζομένων).
- Η χαμηλή τουριστική δαπάνη εξαιτίας της προσέλκυσης χαμηλού επιπέδου τουριστών
- Η μικρή διάρκεια της τουριστικής περιόδου (Μάιος –Σεπτέμβριος)
- Η έλλειψη εκσυγχρονισμένης τουριστικής νομοθεσίας
- Η εκτεταμένη παραξενοδοχεία.
- Η αδυναμία συνεργασίας μεταξύ εμπλεκόμενων φορέων-επιχειρήσεων σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

11.3. Opportunities

- Η διαφοροποίηση της ζήτησης από τη πλευρά των καταναλωτών (ειδικά ενδιαφέροντα, ζήτηση για εξατομικευμένες υπηρεσίες) που δημιουργούν

νέες εν δυνάμει αγορές πέρα από εκείνες του μαζικού ηλιοτροπικού τουρισμού.

- Η εμφάνιση νέων αγορών πέρα από εκείνες που παραδοσιακά τροφοδοτούν τον ελληνικό τουρισμό (Δ. Ευρώπη, ΗΠΑ).
- Η αύξηση της δυνατότητας άμεσης πρόσβασης στον καταναλωτή μέσω διαδικτύου.

11.4. Threats

- Η αυξανόμενη συγκέντρωση των tour-operators
- Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στο εξωτερικό από χώρες με χαμηλότερο κόστος (Μεσόγειος, Α. Ευρώπη, Α. Ανατολή)
- Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός από χώρες με αναβαθμισμένης ποιότητας και υψηλής διαφοροποίησης τουριστικά προϊόντα.⁵⁶

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Dr. Davood Kia Kojori, Sara Mosavi Dolatabadi** ‘*A Survey of the Relationship between Product & Demographical Factors with Tourists’ Inclination in Tourist Industry of Iran*’(Case study: West of Mazandaran Province) 2013
2. **Dr. Davood Kia Kojori, Sara Mosavi Dolatabadi** Ι ο.π.
3. **Dr. Davood Kia Kojori, Sara Mosavi Dolatabadi** Ι ο.π.
4. http://www.greeklanguage.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triantafyllides/search.html?lq=%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82&dq 2/4/2012
5. **Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ., Λύτρας Π.**, *Εισαγωγή στον τουρισμό* Εκδόσεις Interbooks 1999 σελ.84
6. **C. Michael Hall, Alan A. Lew** ‘*Understanding and Managing Tourism Impacts: An Integrated Approach*’ Contemporary Geographies of Leisure, **Tourism and Mobility** 2009
7. **Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ., Λύτρας Π.**, *Εισαγωγή στον τουρισμό*, Εκδόσεις Interbooks 1999 σελ 83
8. **Ηγουμενάκης Ν.** *Τουριστική Οικονομία* Τόμος Α’ Εκδόσεις Interbooks 1997 σελ. 61-62
9. **Ρούπας Β.** *Αρχές Τουρισμού* Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων 1993 Κοινωνία των Εθνών (1937) Ορισμός του Τουρίστα
10. <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82> 2/4/2012
11. **Cohen, E.** ‘*Towards a Sociology of International Tourism*’ **Social Research**, 39, 1972 pages 164-182
12. **Pearce, P.** ‘*A systematic comparison of travel related roles*’ **Human Relations**, 38(11), 1985 pages 1001-1011.
13. **Smith, S. L. D.** ‘*Tourism analysis: a handbook.*’ New York: John Wiley & sons. 1989
14. **Gibson, H. & Yiannakis, A.** ‘*Tourist roles. Needs and the lifecourse.*’ **Annals of Tourism Research**, 29 (2), 2002 pages 358-383.

15. **Mehmetoglu, M.** ‘*Typologising nature-based tourists by activity – Theoretical and practical implications.*’ **Tourism Management**, 28, 2007 pages 651-660.
16. **Georgia Yfantidou, George Costa, Maria Michalopoulos** ‘*Tourist Roles, Gender and Age in Greece: A Study of Tourists in Greece*’ **International Journal of Sport Management Recreation & Tourism**, 2008 (1), pages 14-30
17. **Ηγουμενάκης Νίκος** Τουριστική Οικονομία Τόμος Α΄ Εκδόσεις Interbooks 1997 σελ. 83-84
18. **Constantina Skanavis Maria Sakellari** ‘*Domestic tourism and environmental change: Environmental education can find the balance*’ **Tourismos: an international multidisciplinary Journal of tourism** Volume 6, Number 1, Spring 2011, pages 233-249
19. **Paul F. Nunes and Mark Spelman** *The Tourism Time Bomb* **Harvard Business Review** April 2008
20. **Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ., Λύτρας Π. ο.π.**
21. **Tom Hinch, James Higham** ‘*Sport Tourism Development*’ Channel view publications 2011
22. **Gregory Ashworth , Stephen J.** ‘*Progress in Tourism Management Urban tourism research: Recent progress and current paradoxes*’ February 2010
23. **Sonia Khan** ‘*Gendered leisure: are women more constrained in travel for leisure*’ **Tourismos: an international multidisciplinary Journal of Tourism** Volume 6, Number 1, Spring 2011
24. **Qi Zhang and Lu Cui**, *Tourism Management Major Marketing Strategy Research Engineering and Technology* Maxwell Scientific Organization, **Research Journal of Applied Sciences** 2013
25. **Constantina Skanavis Maria Sakellari ο.π.**
26. **Torres R, Momsen J.** *Introduction in Tourism and Agriculture: New Geographies of Production and Rural Restructuring.* London: Routledge, 2011 pages 1-9.
27. **Kam Hung, James F. Petrick** ‘*Why do you cruise? Exploring the motivations for taking cruise holidays, and the construction of a cruising motivation scale*’ **Progress in Tourism Management** March 2010

28. **Christian M. Rogerson** ‘*Strengthening agriculture-tourism linkages in the developing World: Opportunities, barriers and current initiatives*’ **African Journal of Agricultural Research** Volume 7, Number 4, January 2012 pages 616-623,
29. **Ιακωβίδου, Ο.** ‘*Εμπειρίες από την ανάπτυξη του Αγροτικού Τουρισμού στην Ελλάδα*’, Εισήγηση στο 1ο Συνέδριο Τουριστικής Ανάπτυξης, 24/3/2006, Αθήνα.
30. **Mireia Ferri Sanz** ‘*Social tourism: Research for the improvement of knowledge in accessible social tourism for all in Spain*’ 9th Annual ESPAnet Conference Sustainability and transformation in European Social Policy Valencia, September 2011
31. <http://www.roomsforyou.gr/eblog/travel-blog/to-2012-tha-einai-mia-kali-xronia-gia-ton-elliniko-tourismo.html> 30/3/2012
32. <http://en.wikipedia.org/wiki/Jetset> 2012
33. **Yurong Zhang** ‘*Study on the Main Characteristics and Development Countermeasures of Creative Tourism International Conference on Education*’, Management and Social Science ICEMSS 2013
34. **Constantina Skanavis, Maria Sakellari** ο.π.
35. **Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ., Λύτρας Π** ο.π. σελ.112-129
36. **Georgia Yfantidou, George Costa, Maria Michalopoulos** ‘*Tourist Roles, Gender and Age in Greece: A Study of Tourists in Greece*’ **International Journal of Sport Management Recreation & Tourism**, Volume 1, 2008 pages 14-30
37. **Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ., Λύτρας Π.**, ο.π. σελ. 57 και 59
38. **Ηγουμενάκης Ν.** *Τουριστική Οικονομία* Τόμος Β΄ Εκδόσεις Interbooks 1997 σελ. 116
39. **Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ., Λύτρας Π.**, ο.π. σελ. 147
40. **Jeou-Shyan Horng and Chen-Tsang (Simon) Tsai** ‘*Culinary Tourism Strategic Development: an Asia-Pacific Perspective*’ **International Journal of tourism research** Int. J. Tourism Res. 14, 40–55 2012 Wiley Online library
41. **Ηγουμενάκης Ν.** *Τουρισμός και Ανάπτυξη* Εκδόσεις Interbooks 2000 σελ. 229
42. **Ηγουμενάκης Ν.** *Τουριστική Οικονομία* Τόμος Β΄ Εκδόσεις Interbooks 1997 σελ. 131
43. **Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ., Λύτρας Π.**, ο.π. σελ.74

44. **Ηγουμενάκης Ν.** Τουρισμός και Ανάπτυξη ο.π. σελ. 117-118
45. **Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ., Λύτρας Π.,** ο.π. σελ.298
46. **Constantina Skanavis Maria Sakellari** ο.π.
47. **Ηγουμενάκης** Τουρισμός και Ανάπτυξη ο.π. σελ.118
48. **Azilah Kasim** ‘*The Need for Business. Environmental and Social Responsibility in the Tourism Industry Faculty of Tourism, Hospitality and Environmental Management*’ **International Journal of Hospitality & Tourism Administration** , Northern University of Malaysia, Malaysia 25 Sep 2008
49. **Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ., Λύτρας Π.,** ο.π. σελ.298
50. **Azilah Kasim** ο.π.
51. **Ηγουμενάκης Ν.** *Τουρισμός και Ανάπτυξη* Εκδόσεις Interbooks 2000 σελ.118
52. **Θεολογία Αβδελλή** *Προϋποθέσεις Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης* Ιούνιος 2005 www.oikologos.gr
53. **Ηγουμενάκης Ν.** *Τουριστική Οικονομία Τόμος Α΄* Εκδόσεις Interbooks 1997 (σελ. 175)
54. **Dr. Krishn A. Goyal and Seema** *A Conceptual Analysis of Service Quality in Tourism Industry* Varshney 2011
55. <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm> 2013
56. **Βαρώτσου Ευσταθία** Διπλωματική εργασία Πανεπιστημίου Πατρών Πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη διοίκηση επιχειρήσεων με θέμα ‘*η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουρισμού*’ 2013

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο τρέχον κεφάλαιο αναλύεται η έννοια των ανθρωπίνων πόρων καθώς και ότι αφορά τη διοίκηση τους. Εν ολίγοις ο ρόλος του διαχειριστικού ελέγχου και οι ρίζες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Έπειτα γίνεται εκτενής αναφορά για το πώς γίνεται η στελέχωση της επιχείρησης όσον αφορά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, τη προσέλκυση των εργαζομένων, την επιλογή του προσωπικού και τις μεθόδους πρόσληψης. Στη συνέχεια υπάρχει μια μικρή αναφορά για τις αρμοδιότητες των στελεχών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Ακολουθεί η αναφορά στις λειτουργίες της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Εν συνεχεία, υπάρχει η θεωρία της παρακίνησης στον εργασιακό τομέα. Σημαντική είναι η αναφορά της εκπαίδευσης των εργαζομένων και της αξιολόγησης των επιδόσεων. Επίσης γίνεται μνεία στο career management ενώ ουσιώδες θεωρείται το υποκεφάλαιο των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Κρίθηκε επίσης σημαντική η αναφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων τόσο γενικά όσο και σε σχέση με τις συγκρούσεις. Στη συνέχεια αναφέρεται η αμοιβή των εργαζομένων και ειδικά η παροχή κινήτρων. Δε θα μπορούσε να παραλειφθεί η ηθική στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων καθώς και η ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων. Άλλο σημαντικό υποκεφάλαιο είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να σκέφτονται ότι ζούμε σ ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και δε πρέπει να μένουμε στις ιδέες και στη νοοτροπία της χώρας μας (think globally).

2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σύμφωνα με την αλυσίδα αξίας του Porter οι επιχειρήσεις κάθε είδους αποτελούνται από 9 κατηγορίες δραστηριοτήτων 5 κύριες (χειρισμός εισερχομένων, παραγωγή, χειρισμός εξερχόμενων, μάρκετινγκ και πωλήσεις και after sales services) και 4 υποστηρικτικές εκ των οποίων¹ και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μαζί με τη δομή της επιχείρησης την έρευνα για ανάπτυξη και τεχνολογία και τις προμήθειες. Είναι εμφανές λοιπόν πόσο

ζωτικής σημασίας είναι ο ανθρώπινος παράγοντας για όλες αυτές τις λειτουργίες και ειδικότερα για τις υπηρεσίες που απασχολείται τα $\frac{3}{4}$ του εργατικού δυναμικού. Ως γνωστόν οι ανθρώπινοι πόροι προσθέτουν αξία στην επιχείρηση. Οι διαφορετικές γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες των ατόμων σε συνδυασμό με τη σωστή εργασιακή συμπεριφορά κάνουν τους ανθρώπινους πόρους πολύτιμους. Επίσης οι ανθρώπινοι πόροι μπορεί να θεωρηθούν σπάνιοι ως προς την αντιληπτική ικανότητα των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση. Ακόμη οι ανθρώπινοι πόροι δεν είναι δυνατόν να αντιγράφουν γιατί είναι οι συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες σε συνδυασμό με τις δεξιότητες των ατόμων που συνιστά το μυστικό της επιτυχίας. Τέλος όσο κι αν ακουστεί παράλογο ο ανθρώπινος παράγοντας δε μπορεί να υποκατασταθεί ούτε με τα εξελιγμένα τεχνολογικά ευρήματα γιατί πάντα θα είναι σημαντικός και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλες τις φάσεις της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

3. ΕΝΝΟΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Υπάρχουν ποικίλες έννοιες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη βιβλιογραφία ανάλογα με το συγγραφέα. Σύμφωνα με τον Dessler η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται στις πρακτικές και τακτικές που πρέπει να έχει η διοίκηση του προσωπικού και ειδικότερα την απόκτηση γνώσεων την εκπαίδευση την επιβράβευση και τη παροχή ενός ασφαλούς ηθικού και δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος για τους εργαζομένους της. Για παράδειγμα αυτές περιλαμβάνουν τη περιγραφή της φύσης της δουλειάς, το σχεδιασμό των αναγκών της εργασίας μαζί με την μύηση των νέων εργαζομένων, την επιλογή των υποψηφίων, την εκπαίδευση του νέου προσωπικού, την αξιολόγηση των επιδόσεων, διαχείριση της μισθοδοσίας, παροχή κινήτρων, επικοινωνία μέσω συμβουλευτικής, εκπαίδευση υπαρχόντων εργαζομένων, δέσμευση των εργαζομένων ορισμένα από τα οποία θα αναλυθούν παρακάτω. Συνάμα ο διευθυντής θα πρέπει να γνωρίζει για τις ίσες ευκαιρίες την ηθική και τη θετική δράση, την υγιή, ασφαλή και ηθική μεταχείριση καθώς και για τα παράπονα και τις εργασιακές σχέσεις. Ως εκ τούτου η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ύψιστης σημασίας για όλους τους διευθυντές επιχειρήσεων ώστε να αποφύγουν λάθη όπως οι εργαζόμενοι να μην αποδίδουν το μέγιστο της προσπάθειάς τους, να προσληφθεί το λάθος άτομο ή να μη τηρούνται κάποιοι κανόνες ασφαλείας ή να γίνονται διακρίσεις στο εργασιακό περιβάλλον.²

Οι πιέσεις που οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης του ανταγωνισμού και των μεταβαλλόμενων πολιτικών και κοινωνικών συνθηκών επιβάλλουν αλλαγή στη διοίκηση τους. Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να «σκέπτεται» διαφορετικά από τις υπόλοιπες.³ Τα στελέχη εκπαιδεύονται στο πώς σκέπτονται και όχι στο πώς εκτελούν κάτι. Η αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού μπορεί να δώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι οι άνθρωποι που θα χαράξουν μια στρατηγική βασιζόμενοι στη φιλοσοφία της επιχείρησης. Στη σύγχρονη επιχείρηση το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων θεωρείται ότι διαδραματίζει ένα ευρύ φάσμα ρόλων όπως το γεγονός ότι συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική, διευκολύνει τα στελέχη και τους εργαζόμενους ενώ καινοτομεί. Ο βαθμός στον οποίο το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων θα ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του εξαρτάται από το τρόπο που θα οργανωθεί και το πώς θα στελεχωθεί.

4. ΡΙΖΕΣ ΤΗΣ ΔΑΠ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο όρος διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι τρισυπόστατος σύμφωνα με τον Watson.⁴ Πρώτον αναφέρεται ως επιστήμη που έχει να κάνει με διοίκηση προσωπικού, εργασιακές σχέσεις και οργανωσιακή συμπεριφορά όπως η παρακίνηση. Δεύτερον αναφέρεται σε όλες τις πτυχές της διευθυντικής εργασίας που περιλαμβάνουν εργαζόμενους και τρίτον μπορεί να εφαρμόσει μια στρατηγική πρακτική με επιδράσεις στις επιδόσεις και των χαμηλών βαθμίδων. Οι πρακτικές της ΔΑΠ είναι τα μόνα μέσα ώστε η διοίκηση να επηρεάσει και να τροποποιήσει τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές των εργαζομένων ώστε να εκπληρώσει τους οργανωτικούς και εργασιακούς στόχους.⁵

Η βιβλιογραφία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων αναγνωρίζει δυο προσεγγίσεις για την αντίληψη και την αξιολόγηση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, τις λεγόμενες «μαλακή» και «σκληρή» προσέγγιση.⁶

Η βασική διάκριση βρίσκεται στο αν δίνεται έμφαση στον άνθρωπο ή στον πόρο. Η «μαλακή» προσέγγιση βρίσκεται στις ανθρώπινες σχέσεις και τη χρησιμοποίηση των

ατόμων ως ταλέντων αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων εστιάζει στο να καλλιεργεί την αφοσίωση την υποκίνηση, την ευελιξία και τη προσαρμοστικότητα των εργαζομένων. Είναι η προσέγγιση ποσό σημαντικός είναι ο άνθρωπος στην επιχείρηση και ποσό σημαντική η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Η διοίκηση λοιπόν πρέπει να φροντίζει να παρέχει ένα φιλικό εργασιακό περιβάλλον βασισμένο στη συμμετοχή, στην εκπαίδευση και την επικοινωνία. Αυτή η προσέγγιση βελτιώνει και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και την ατομική ανάπτυξη.

Η «σκληρή» προσέγγιση συνδέεται στενά με την επιχειρησιακή στρατηγική και θεωρεί τους εργαζόμενους ως έναν πόρο που πρέπει να χρησιμοποιηθεί σαν όλους τους άλλους «αμερόληπτα και μ' έναν τυπικά ορθολογικό τρόπο». Η ΔΑΠ είναι επίσης συνυφασμένη με τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων προκειμένου να καταστεί δυνατή της μεγαλύτερη δυνατή συμβολή στις επιδόσεις των επιχειρήσεων.⁷

Τα εργατικά κόστη και η ευελιξία είναι από τα κύρια μελήματα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σύμφωνα με τον Druker.⁸

Η «χαμηλής δέσμευσης» στρατηγική σύμφωνα με τον Watson βασίζεται στη στρατηγική «πρόσληψη-άπολιση» όπου οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται μόνο όταν έχει ανάγκη η επιχείρηση και τα πόστα συνήθως που καταλαμβάνουν απαιτούν ελάχιστη εκπαίδευση και απολύονται όταν πλέον δεν είναι αναγκαίοι. Η «υψηλής δέσμευσης» στρατηγική βασίζεται στις ανθρώπινες σχέσεις, στην ενθάρρυνση για συμμετοχή στις αποφάσεις της επιχείρησης, στη ψυχολογική και συναισθηματική ανάταση τους καθώς και στην ενασχόληση τους με διαφορές ασχολίες μέσα στην επιχείρηση.

Αν και οι δυο αυτές προσεγγίσεις είναι εκ διαμέτρου αντίθετες και η μια θα έπρεπε να αποκλείει την άλλη ωστόσο χρησιμοποιούνται μεικτά μοντέλα στις επιχειρήσεις. Έχοντας αποφασίσει μια επιχείρηση προς τα πού θέλει να κινηθεί θα χαράξει ανάλογα και τη στρατηγική της όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους.⁹

5. ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Για να γίνει σωστή στελέχωση της επιχείρησης πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

- Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού

Είναι η διαδικασία η οποία εξασφαλίζει στην επιχείρηση την εύρεση του σωστού αριθμού εργαζομένων στη σωστή θέση ώστε να αξιοποιηθούν με το μικρότερο δυνατό κόστος. Οι βασικές λειτουργίες για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανάλυση της ζήτησης του ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας, η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησης, ο κατάλληλος σχεδιασμός για την απαραίτητη εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο, και τέλος η αντιμετώπιση προβλημάτων είτε από την περίσσεια προσωπικού είτε από την έλλειψη. Για την πραγματοποίηση όλων αυτών νοείται ότι ο προγραμματισμός πρέπει να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης τα προσόντα και τις δυνατότητες των εργαζομένων καθώς και το εξωτερικό της επιχείρησης συμπεριλαμβανομένου της αγοράς εργασίας. Ο προγραμματισμός εξαρτάται άμεσα από την εκάστοτε στρατηγική της κάθε επιχείρησης και από τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους που θέτει.¹⁰

- Προσέλκυση των εργαζομένων

Ορίζεται ως η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Στόχος της είναι να καλύψει τις κενές θέσεις ποσοτικά και ποιοτικά και με τα κατάλληλα άτομα.

Η διαδικασία αυτή είναι πολυσύνθετη. Περιλαμβάνει πολλά σημαντικά βήματα που πρέπει να γίνουν και πολλές φορές μπορεί να είναι δαπανηρή λόγω για παράδειγμα των εξόδων διαφήμισης, των συμβούλων πρόσληψης προσωπικού κτλ. Επίσης είναι αυτονόητο ότι διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος της το κλάδο που ανήκει κτλ.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης εργαζομένων είναι η γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό, να υπάρχει γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό, να μπορούν να προβλεφτούν οι μελλοντικές αλλαγές βάσει της πείρας του παρελθόντος, και η βαθύτερη γνώση των προσόντων που πρέπει να καλύπτει ένα άτομο για να καταλάβει τη συγκεκριμένη θέση και τέλος το αν η αναζήτηση των υποψηφίων θα γίνει εσωτερικά ή εξωτερικά η έννοια των οποίων θ' αναφερθούν αμέσως παρακάτω.

- Τρόποι προσέλκυσης

- Εσωτερική: πολλές είναι οι επιχειρήσεις που καλύπτουν μια θέση μέσα από το ήδη υπάρχον προσωπικό τους. Υπάρχουν πολλοί τρόποι ενημέρωσης των εργαζομένων. Για παράδειγμα μέσω του πίνακα ανακοινώσεων και κατόπιν οι ενδιαφερόμενοι συμπληρώνουν μια αίτηση και περνούν από συνέντευξη από τον μελλοντικό τους προϊστάμενο. Επίσης όσοι κρίνουν ότι είναι ικανοί για μια θέση εκδηλώνουν οικειοθελώς το ενδιαφέρον τους στο εκάστοτε τμήμα.
- Εξωτερική: οι μέθοδοι προσέλκυσης τέτοιων υποψηφίων χωρίζονται σε ανεπίσημες και επίσημες. Οι ανεπίσημες είναι όταν κάποιος εργαζόμενος προτείνει κάποιον από τον κοινωνικό του περίγυρο ή προσλαμβάνουν κάποιον που εργαζόταν παλαιότερα στην επιχείρηση. Οι επίσημες μέθοδοι αναζητούν εργαζόμενους που δεν είχαν προηγούμενη επαφή με την επιχείρηση όπως μέσω αγγελιών σε εφημερίδα ή στο διαδίκτυο, ραδιοφωνικών διαφημίσεων, γραφείων ευρέσεως εργασίας ή μέσω των πανεπιστημίων.

- Επιλογή προσωπικού

Είναι το τελευταίο στάδιο και το πιο κρίσιμο για τη κάλυψη των θέσεων. Κρίνει το αν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση. Η πιθανότητα πρόσληψης λάθος ατόμου μπορεί να στοιχίσει στην επιχείρηση γιατί η τελευταία έχει δαπανήσει για

τη πρόσληψη, τη μισθοδοσία του την εκπαίδευση του κτλ. Απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, η γνώση της φύσης της θέσεως εργασίας βάσει της ανάλυσης θέσης (job analysis) που έχει προηγηθεί, γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και κατανόηση της αξιοπιστίας τους και της ανατροφοδότησης (feedback) για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή του προσωπικού. Σ' αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι ανάλυση της θέσεως εργασίας σύμφωνα με τον Dessler είναι η διαδικασία μέσα από την οποία καθορίζονται τα καθήκοντα της εργασίας και τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θα πρέπει να προσληφθούν για να τις καλύψουν. Χάρη σ' αυτό έχουν αναπτυχθεί οι έννοιες περιγραφή εργασίας (job description) όσον αφορά τα καθήκοντα και προδιαγραφές εργασίας όσον αφορά τα άτομα.¹¹ Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί ώστε να αποφευχθεί η υποκειμενική κρίση για κάποιον υποψήφιο.

- Μέθοδοι πρόσληψης
 - Αίτηση πρόσληψης: ο σχεδιασμός του εντύπου επιτρέπει τη παροχή πληροφοριών για όλους τους υποψηφίους που θα επιδεχθούν να περάσουν από συνέντευξη και οι πληροφορίες αυτές χρησιμεύουν και μετά τη πρόσληψη του υποψηφίου. Ωστόσο το συγκεκριμένο έντυπο μπορεί να περιέχει κάποιες δυσκολίες συμπλήρωσης από τους υποψηφίους λόγω της πολυπλοκότητας για την ανεύρεση πληροφοριών ή να είναι πρότυπο για όλες τις θέσεις και τελικά να μην εξυπηρετεί κάποιους συγκεκριμένους υποψηφίους. Ένα ενδεικτικό παράδειγμα παρατίθεται στο παράρτημα.
 - Βιογραφικό σημείωμα: την αίτηση συνοδεύει πάντα το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου όπου προβάλλει ο ίδιος τον εαυτό του. Αναφέρονται τα τυπικά προσόντα (σπουδές κτλ.) τα δημογραφικά στοιχεία (ηλικία κτλ.) Είναι η πρώτη επαφή της επιχείρησης με τον υποψήφιο και συνήθως από αυτό κρίνεται αν θα υπάρξει περαιτέρω επαφή.
 - Συστάσεις: σύσταση μέσω εντύπου ή προφορικής επικοινωνίας από προηγούμενο εργοδότη συμβάλει σημαντικά θετικά στην επιλογή του

υποψηφίου. Ορισμένες φορές όμως θεωρείται ότι υπάρχει μεροληψία και ότι δεν δίνεται με αντικειμενικά κριτήρια.

- Συνέντευξη: είναι το πιο διαδεδομένο μέσο για την επιλογή και πρόσληψη των υποψηφίων ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Σκοπό έχει ο υπεύθυνος προσλήψεων να κατανοήσει το προφίλ του υποψηφίου και να επιβεβαιώσει τα στοιχεία του βιογραφικού, και να του δώσει επαρκείς πληροφορίες για τη θέση για την οποία γίνεται η συνέντευξη με τον τρόπο που θα γίνει κατανοείται κατά πόσον ο υποψήφιος μπορεί να ανταπεξέλθει στη θέση αυτή ενώ είναι μια πρόκληση και μια προσωπική επιτυχία για κάποιον που τελικά προσληφτεί.

Τα κυριότερα λάθη που γίνονται στις συνεντεύξεις από πλευράς εξεταστή είναι ότι σχηματίζουν γρήγορα άποψη για τον υποψήφιο επηρεασμένοι ίσως και από την αίτηση πρόσληψης ή από κάποια τεστ που προηγουμένως έχουν υποβληθεί. Και αυτή η εντύπωση είναι δύσκολο ν' αλλάξει ειδικά όταν είναι αρνητική. Επιπλέον, αν ο εξεταστής δεν γνωρίζει πλήρως τα καθήκοντα της εργασίας και τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληροί ο υποψήφιος κρίνει μόνο βάσει αν είναι ικανοποιητικός ενώ αν υπάρχει βιασύνη πρόσληψης υπερεκτιμούν μερικές δυνατότητες του. Συχνά προβλήματα που προκύπτουν είναι όταν ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του υποψηφίου επιδρά θετικά ή αρνητικά όπως η εξωτερική εμφάνιση ή η εθνικότητα του. Επίσης οι προηγούμενοι υποψήφιοι σίγουρα επηρεάζουν την αντικειμενικότητα της επιλογής. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η γλώσσα του σώματος την οποία μόνο αν είναι εκπαιδευμένοι οι συνεντευξιαστές μπορούν να κρίνουν τι μηνύματα προσπαθούν να περάσουν οι υποψήφιοι.¹² Υπάρχουν δυο είδη συνέντευξης: η ελεύθερη όπου ο εξεταστής δημιουργεί ένα φιλικό περιβάλλον και κάνει μια κουβέντα για να γνωρίσει τον υποψήφιο και η δομημένη όπου κάνει στον υποψήφιο προσχεδιασμένες ερωτήσεις για να κρίνει τον τρόπο που σκέπτεται οι οποίες εφόσον είναι τυποποιημένες βοηθούν στη σύγκριση ανάμεσα στους υποψηφίους.

Συνάμα υπάρχουν διάφοροι τύποι συνεντεύξεων. Ένας απ' αυτούς είναι η ατομική όπου η συνέντευξη γίνεται μεταξύ του εξεταστή και του υποψηφίου το οποίο όμως είναι ρίσκο λόγω του ότι ένας μόνο άνθρωπος θα κρίνει την κατάληξη των υποψηφίων. Επιπρόσθετα είναι η συμπεριφορική όπου περιλαμβάνει την περιγραφή πραγματικών περιστατικών της επαγγελματικής ζωής των υποψηφίων και ο τρόπος με τον οποίο τα δια χειρίστηκε. Σ' αυτό το σημείο κρίνεται από ειδικούς ψυχολόγους ανάλογα με την επιχείρηση που εξετάζουν αν όντως ο υποψήφιος βίωσε τα συγκεκριμένα γεγονότα. Ακόμα ένας τύπος είναι η ομαδική συνέντευξη που επιτρέπει τη σωστή διαχείριση χρόνου και προσβλέπει τη κοινωνικότητα του υποψηφίου ενώ η συνέντευξη από επιτροπή καλό είναι να αποφεύγεται διότι προκαλεί αμηχανία στον υποψήφιο. Τέλος λόγω ανάπτυξης της τεχνολογίας κάποιες επιχειρήσεις ιδιαίτερα αν η χώρα τους είναι διαφορετική από αυτή του υποψηφίου επιλέγουν την τηλεδιάσκεψη για να πραγματοποιήσουν τις συνεντεύξεις τους.

- Τεστ επιλογής προσωπικού: Συνίσταται από κάποιες ερωτήσεις που πρέπει να απαντήσουν οι υποψήφιοι προκειμένου να διαπιστωθούν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και δομείται από ειδικούς επιστήμονες. Το πιο δημοφιλές είναι το τεστ ευφυΐας το λεγόμενο IQ που περιλαμβάνει ερωτήσεις λεξιλογίου, γενικών γνώσεων αριθμητικά θέματα κ.α. το οποίο όμως δε δίνει πάντα αξιόπιστα αποτελέσματα για την απόδοση του υποψηφίου. Έπειτα έχουμε το τεστ ενδιαφερόντων που ανιχνεύει πιο είδος εργασίας ταιριάζει καλύτερα σε κάθε υποψήφιο. Επίσης είναι το τεστ ικανοτήτων όπου ο υποψήφιος κρίνεται με βάση τη παρατηρητικότητα τούτο τεστ προσωπικότητας που εξετάζει τις συναισθηματικές αντιδράσεις, το τεστ επιτευγμάτων που εξετάζει τις επιδεξιότητες ενός υποψηφίου όπως π.χ. η χρήση Η/Υ. Τέλος είναι το τεστ εκπαίδευσης που κρίνει την ανταπόκριση του υποψηφίου σε νέες τεχνικές που μαθαίνουν εκείνη την ώρα και πρέπει να τις εκτελέσουν.
- Πρακτική άσκηση: όπου διαπιστώνεται πως αντιδρά ο υποψήφιος σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Το γεγονός ότι θα προσληφτεί για λίγο

χρονικό διάστημα δε σημαίνει ότι δεν πρέπει να εκπαιδευτεί κάτι που απαιτεί χρόνο και χρήμα για την επιχείρηση.

- Κέντρα αξιολόγησης: δε σημαίνει κάποιο συγκεκριμένο χώρο αλλά η διαδικασία που ακολουθείται που μπορεί να περιλαμβάνει ομαδικές συζητήσεις, υπόδηση ρόλων, μελέτη περίπτωσης, ψυχομετρικά τεστ κτλ.

6. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΔΑΠ

Τα σύγχρονα στελέχη Δ.Α.Π. καλούνται να πετύχουν συχνά στόχους οι οποίοι αλληλοσυγκρούονται, δηλαδή να εξυπηρετούν ταυτόχρονα τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης, όσο και τα δικαιώματα των εργαζομένων. Ευθύνη των στελεχών ΔΑΠ είναι να μεριμνούν στη δημιουργία μιας ομοιόμορφης και αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας εντός της επιχείρησης. Παράλληλα, το επίπεδο των γνώσεών τους δεν πρέπει να μένει στάσιμο, αλλά επιβάλλεται να διευρύνεται συνεχώς, για να είναι σε θέση να παρακολουθούν τις εξελίξεις. Η θέση ενός Διευθυντή Ανθρωπίνων πόρων είναι, εκτός από νευραλγική, αρκετά απαιτητική. Είναι μια θέση που εμπεριέχει αρκετές προκλήσεις και ως εκ τούτου προαπαιτεί τη συνύπαρξη τεσσάρων βασικών ικανοτήτων: ικανότητες στο HR, επιχειρηματικές ικανότητες, ηγετικές ικανότητες και μαθησιακές ικανότητες. Οι ικανότητες HR προϋποθέτουν την ύπαρξη βασικών παραδοσιακών γνώσεων που αφορούν στο πεδίο της διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι επιχειρηματικές ικανότητες παραπέμπουν στο σύγχρονο στρατηγικό ρόλο που καλείται να παίξει ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, όντας σημαντικό στέλεχος της ανώτατης διευθυντικής ομάδας, η οποία καλείται να καθορίσει πολιτική για την πορεία και το μέλλον της επιχείρησης. Επίσης, ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, λόγω της σημαντικότητας της θέσης του, είναι εκ των ων ουκ άνευ να διαθέτει ηγετικές ικανότητες. Τέλος, μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και δυναμικά προοδευτικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο κατακλύζεται από νέες πρακτικές και τεχνολογίες, ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να μαθαίνει και να διατηρεί την επαφή του με όσα νέα δεδομένα αφορούν και επηρεάζουν το επάγγελμά του.¹³

7. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

- Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού

Η διαδικασία προσέλκυσης και πρόσληψης προσωπικού είναι για μια επιχείρηση καίριας σημασίας, αφού μέσα από αυτή θα πρέπει να προχωρήσει στην επιλογή του καταλληλότερου ατόμου για τις ανάγκες της κάθε θέσης. Είναι μια διαδικασία περίπλοκη, η οποία όμως διαφέρει κάπως από επιχείρηση σε επιχείρηση και από θέση σε θέση. Η μέθοδος προσέλκυσης μπορεί να είναι εσωτερική, δηλαδή η επιχείρηση να αναζητήσει άτομα από το υφιστάμενό της προσωπικό, ή εξωτερική, δηλαδή να επιλέξει άτομα από την αγορά εργασίας τα οποία δεν ανήκουν στο δυναμικό της επιχείρησης. Η στρατολόγηση, η προσέλκυση και η επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού συμβάλλει στη δυνατότητα επίτευξης των στόχων, αλλά και στην ευελιξία της επιχείρησης, ενώ την απαλλάσσει από μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής της στις συνθήκες του περιβάλλοντος.

- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ως προγραμματισμός μπορεί να θεωρηθεί η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και η γνώση των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού, αλλά και οι τρόποι που αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία αναλύονται και αναγνωρίζονται οι ανάγκες για προσωπικό, καθώς και η πιθανή διαθεσιμότητα, ούτως ώστε ένας οργανισμός να είναι σε θέση να εκπληρώνει τους στόχους του. Ο προγραμματισμός εστιάζεται στο να εξασφαλίσει ότι η επιχείρηση απασχολεί τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων, με τις σωστές ικανότητες, στο σωστό τόπο και χρόνο. Μια επιχείρηση πρέπει να προγραμματίζεται λαμβάνοντας υπόψη τη διαθεσιμότητα και την κατανομή των εργαζομένων μακροπρόθεσμα, και όχι μόνο για τους επόμενους μήνες. Επιπρόσθετά, η ανάλυση του προγραμματισμού μπορεί να γίνει και μέσω άλλων προσεγγίσεων. Τέτοιες προσεγγίσεις είναι ενέργειες που μπορεί να περιλαμβάνουν μετακίνηση των εργαζομένων σε άλλες θέσεις εργασίας εντός του οργανισμού, απολύσεις ή και με άλλους τρόπους περικοπές του αριθμού των εργαζομένων, επανεκπαίδευση των εργαζομένων και αύξηση, αν καθίσταται αναγκαίο, του αριθμού των εργαζομένων σε ορισμένους τομείς. Οι παράγοντες που πρέπει να

εξεταστούν περιλαμβάνουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των σημερινών εργαζομένων και τα αναμενόμενα κενά που προκύπτουν από συνταξιοδοτήσεις, προαγωγές, μετακινήσεις και τις αποδεσμεύσεις. Για να γίνει πράξη ο σωστός προγραμματισμός απαιτεί προσπάθειες από τους επαγγελματίες του HR σε συνεργασία με τα στελέχη και τους διευθυντές.¹⁴

- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης θεωρείται πλέον μια συνεχής διαδικασία που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συμμετοχή του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στη λειτουργία αυτή είναι καθοριστική. Οι επιχειρήσεις είναι ζωντανοί οργανισμοί, οι οποίοι συνεχώς εξελίσσονται και μεταβάλλονται. Αναπόσπαστο κομμάτι και κινητήριοι δύναμη αυτών των οργανισμών είναι οι άνθρωποι που τους απαρτίζουν. Η σημασία των ανθρώπων, της ομάδας και του τρόπου που σκέφτονται και ενεργούν είναι τεράστια για μια επιχείρηση. Για να γίνει σωστή οργάνωση ενός προγράμματος ανάπτυξης προσωπικού θα πρέπει να γίνει στοχευμένος προσανατολισμός αναφορικά με το που αποβλέπει το πρόγραμμα ανάπτυξης. Τα μέλη του προσωπικού είναι σημαντικό να έχουν συνειδητοποιήσει τις απαιτήσεις που έχει η επιχείρηση από εκείνους. Είναι βασικό να εμπεδωθεί, τόσο θεωρητικά όσο και στην πράξη, ότι ένα μεγάλο μέρος της ανάπτυξης του προσωπικού είναι εσωτερική και ξεκινά από τους ίδιους.¹⁵

Το προσωπικό θα πρέπει να ενθαρρύνεται στο να αναπτύξει τον εαυτό του. Επιπλέον, η ανάπτυξη είναι σημαντικό να ενισχύει τη μάθηση μέσα από την απόκτηση εμπειρίας και να παρέχει επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα. Τέλος, θα πρέπει να βασίζεται στην ανάλυση ικανοτήτων, δηλαδή να επικεντρώνεται στην ενίσχυση ενός συγκεκριμένου αριθμού ικανοτήτων που η επιχείρηση ιεράρχησε ως τις πλέον σημαντικές για την ανάπτυξη του προσωπικού της.¹⁶

- Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων

Η Αξιολόγηση εργαζομένων είναι μια διαδικασία πολύπλοκη, αλλά και ιδιαίτερα σημαντική για την κάθε επιχείρηση.

Μέσω της αξιολόγησης έχει την ευκαιρία να εκτιμήσει το βαθμό προσφοράς του κάθε υπαλλήλου, τις αδυναμίες και τα προτερήματά του, την αποδοτικότητά του και τις

δυσκολίες που αντιμετωπίζει. Η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων είναι σημαντικό να είναι αποτελεσματική και για το σκοπό αυτό θα πρέπει να συντρέχουν κάποιες απαραίτητες προϋποθέσεις.

Αυτές είναι οι εγκυρότητα, η αξιοπιστία, η αντικειμενικότητα, η συγκρισιμότητα και η συνάφεια με τη θέση. Μέσα από τη διαδικασία και τα αποτελέσματά της θα πρέπει να εξάγονται τα σωστά και πραγματικά συμπεράσματα, τα οποία να αποτελούν έναυσμα για βελτιωτικές αλλαγές. Είναι ιδιαίτερα σημαντικός ο τρόπος που οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την όλη διαδικασία. Αποτελεί ευθύνη της διεύθυνσης να εξαλείψει εμπράκτως ακόμα και το παραμικρό ίχνος προκατάληψης και υποκειμενικότητας. Ο αξιολογούμενος πρέπει να αισθάνεται, αλλά και να το βλέπει στην πράξη, ότι η όλη διαδικασία είναι έγκυρη και αξιόπιστη, και ότι δεν έχει σκοπό να του αναδείξει τα αρνητικά του σημεία, αλλά να εντοπίσει τυχόν κενά στον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνει την εργασία του σε όλο της το φάσμα και να τον βοηθήσει να τα ενισχύσει. Μέσα από μια σωστή διαδικασία αξιολόγησης ο εργαζόμενος θα πρέπει να θέτει συγκεκριμένους προσωπικούς στόχους, πάνω στα αποτελέσματα των οποίων θα επαναξιολογείται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος μπαίνει σε μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, για την οποία επιβραβεύεται, χωρίς φυσικά να αισθάνεται ότι ελέγχεται.

- Αμοιβή εργαζομένων

Η αμοιβή αποτελεί για το κάθε εργαζόμενο πηγή εισοδήματος και ταυτόχρονα ανταμοιβή για τις υπηρεσίες που προσφέρει στον εργοδότη του. Είναι ένα μετρήσιμο στοιχείο, το οποίο μπορεί να αποτελέσει πηγή συγκρίσεων ή και παράγοντα προσδιορισμού της ψυχολογίας του εργαζόμενου ως προς την διεκπεραίωση της εργασίας του. Για την επιχείρηση, αποτελεί ένα μεγάλο, τακτικό και αναπόφευκτο έξοδο, το οποίο όμως συγκοινωνεί άμεσα με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων της. Ο ρόλος της ΔΑΠ είναι καθοριστικός από πολλές απόψεις και σε αυτή τη λειτουργία.

Οι ανταμοιβές του εργαζόμενου μπορούν να είναι είτε οικονομικές, είτε μη οικονομικές. Οι μη οικονομικές συνίστανται σε εργασιακούς παράγοντες που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας, όπως π.χ. η αναγνώριση, οι συνθήκες εργασίας, η εκπαίδευση, οι προοπτικές κ.ά.. Οι οικονομικές αμοιβές διακρίνονται σε σταθερές και

μεταβλητές αμοιβές. Οι σταθερές οικονομικές αμοιβές ενός εργαζομένου είναι ουσιαστικά ο μισθός του, ενώ οι μεταβλητές είναι αμοιβές που σχετίζονται με την επίδοση του καθενός. Αυτό που πρέπει ως βάση να αναλυθεί είναι αφενός η σπουδαιότητα των σταθερών αμοιβών και αφετέρου η μετρησιμότητα των μεταβλητών. Η σταθερή αμοιβή, ο μισθός, είναι για ένα εργαζόμενο το κυριότερο σημείο αναφοράς όσον αφορά την ανταμοιβή του από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Είναι πολύ σημαντικό να αισθάνεται ότι η σταθερή του αμοιβή είναι δίκαιη και ανταγωνιστική. Από την άλλη, οι μεταβλητές αμοιβές συνδέουν άμεσα την απόδοση με τις απολαβές. Σχετίζονται ουσιαστικά με μπόνους, προμήθειες ή ακόμα με αμοιβή με το κομμάτι, με μέρος από τα κέρδη κ.ά. Είναι μια πρακτική που μπορεί να μην εξασφαλίζει σταθερότητα στις αμοιβές ενός εργαζομένου, αλλά σε κάποιες περιπτώσεις του παρέχει κίνητρα για βελτιστοποίηση της απόδοσής του και επιβράβευση των προσπαθειών του.¹⁷

Η κάθε επιχείρηση και το κάθε σύνολο εργαζομένων χαρακτηρίζεται από τις δικές του ιδιαιτερότητες, και βάσει αυτών θα πρέπει να αντιμετωπίζεται όσον αφορά το θέμα των αμοιβών. Τόσο οι σταθερές όσο και οι μεταβλητές αμοιβές είναι δυνατόν να λειτουργήσουν υποβοηθητικά σε μια επιχείρηση, δημιουργώντας συνθήκες υγιούς υποκίνησης ανάμεσα στο προσωπικό. Βασικός είναι ο ρόλος που καλείται να παίξει η Δ.Α.Π. , προκειμένου μέσα από αυτή τη διαδικασία να μην έρθουν αντίθετα αποτελέσματα.

- Προστασία εργαζομένων σε θέματα Ασφάλειας και Υγείας

Τα προγράμματα Υγείας και Ασφάλειας αντανakλούν το στρατηγικό ενδιαφέρον ενός οργανισμού τόσο για την παραγωγικότητα των εργαζομένων του, όσο και την ποιότητα της ζωής τους στο χώρο εργασίας.¹⁸

Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων επιφορτίζεται με ορισμένες βασικές αρμοδιότητες προκειμένου να εξασφαλιστεί η Υγεία και Ασφάλεια των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Μεταξύ των βασικών υποχρεώσεων της είναι να πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευτούν. Έχει την ευθύνη να οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες,

καθώς και να διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας.¹⁹

- Εργασιακές σχέσεις

Η λειτουργία αυτή αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματίου εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις συνήθως πρέπει να μοιράζονται τη διαδικασία λήψης ορισμένων αποφάσεων με τους εκπροσώπους των εργαζομένων. Ο υπεύθυνος της ΔΑΠ επιφορτίζεται με τη διαπραγμάτευση της συλλογική σύμβαση εργασίας, μια διαδικασία η οποία δεν είναι καθόλου εύκολη, αλλά απαιτεί καλές σχέσεις και λεπτούς χειρισμούς ούτως ώστε από τη μια να μην συμφωνηθεί κάτι που να ζημιώνει την επιχείρηση, αλλά από την άλλη να αφήσει ικανοποιημένους τους εργαζόμενους για να μη διαταχθεί η εργατική ειρήνη. Αυτή τη Συλλογική Σύμβαση, η οποία ουσιαστικά αποτελεί τους συγκεντρωμένους όρους εργοδότησας των εργαζομένων, οφείλει να την γνωρίζει, να την ερμηνεύει και να την εφαρμόζει σε καθημερινή βάση. Πέραν της προσωπικής του παρέμβασης, ο υπεύθυνος ΔΑΠ πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει εξειδικευμένη γνώση και να συμβουλεύει τα στελέχη γραμμής για το χειρισμό των προβλημάτων που προκύπτουν με το προσωπικό. Μέσα στα πιο πάνω πλαίσια, ο υπεύθυνος ΔΑΠ χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού και επιβάλλει την πειθαρχία εκεί και όπου χρειάζεται, επιλύει τις συγκρούσεις παντός είδους που προκύπτουν, διατηρώντας χαμηλούς τόνους ανάμεσα στις τάξεις των εργαζομένων, και χειρίζεται τις απολύσεις, μια ομολογουμένως πολύ δύσκολη, λεπτή και ιδιαίτερη λειτουργία των εργασιακών σχέσεων. Στο επίκεντρο των κινήσεων του υπεύθυνου ΔΑΠ πρέπει να βρίσκεται η συζήτηση και η ανταλλαγή απόψεων με τα συνδικάτα που εκπροσωπούν τους εργαζόμενους, προκειμένου να κτίσει ένα θετικό κλίμα συνεργασίας.²⁰

8. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Ηγεσία είναι «η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση

του έργου που τους έχει ανατεθεί ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Για να το επιτύχουν χρειάζεται να δίνουν όραμα και έμπνευση στους εργαζομένους, προοπτική και κατεύθυνση, να αναθέτουν ευθύνες και να δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης»²¹

Οι ηγέτες πρέπει να συνειδητοποιήσουν ακόμη ότι η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον κάτι που πρέπει να εμφυσήσουν και στους υφισταμένους τους. Έτσι, για να εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση που εργάζονται απαραίτητα στοιχεία θεωρούνται η επικοινωνία και η καινοτομία. Η επικοινωνία είναι σημαντική για να κερδηθεί η εμπιστοσύνη ανάμεσα σε ομάδες ή άτομα. Η αποτυχία της επίτευξης των στόχων λοιπόν είναι αποτέλεσμα κακής επικοινωνίας. Η επικοινωνία έχει να κάνει και με την ικανοποίηση των πελατών.²²

Η καινοτομία εμφανίζεται μέσα από τις καινοτόμες δραστηριότητες διοίκησης, τα συνεχώς βελτιωμένα προϊόντα και φυσικά οι βελτιωμένες υπηρεσίες ως προς την ποιότητα τους. Από τη μία αυτό πραγματοποιείται με καινοτόμες συσκευές και μηχανήματα και γενικά τα τεχνολογικά επιτεύγματα και από την άλλη δίνεται έμφαση στις καινοτόμες διαδικασίες προσαρμοσμένες στην αγορά. Έτσι οι επιχειρήσεις θεωρούνται καινοτόμες όταν στο σύνολο τους υιοθετούν σωστή οργάνωση και προγραμματισμό σε όλα τα αλληλεξαρτώμενα τμήματα όπως το μάρκετινγκ. Οι ηγέτες λοιπόν για να το πετύχουν αυτό πρέπει να είναι δημιουργικοί και να μπορούν να καταθέτουν κατάλληλα τις αρμοδιότητες.²³

9. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Η παρακίνηση ορίζεται ως η προθυμία ενός μέλους μια οργάνωσης να καταβάλει προσπάθεια για την εκπλήρωση των στόχων της. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες για το φαινόμενο της παρακίνησης όμως πριν αναφερθώ σ' αυτές θα ήθελα να αναφερθώ σε κάποιες έννοιες βασικές για τη κατανόηση των παρακάτω. Η ανάγκη είναι ό,τι προϋποτίθεται για την επιβίωση και ευτυχία του ατόμου όπως οι βιολογικές ανάγκες και οι ψυχολογικές. Η αξία είναι αυτό που θεωρεί το άτομο ως καλό και προσπαθεί να το αποκτήσει όπως οι ηθικές αρχές. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι αξίες δημιουργούνται ενώ οι ανάγκες υπάρχουν από τη γέννηση μας. Οι στόχοι είναι οι μηχανισμοί που μετατρέπουν

τις αξίες σε πράξη. Κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά και ειδικότερα για τους εργαζόμενους ο,τι μπορεί να τους προσελκύσει. Επίσης οι ανταμοιβές είναι ότι προσφέρεται ως αντάλλαγμα για τη προσφορά εργασίας και στη συνεισφορά στο σύνολο.

Απ' τις σημαντικότερες θεωρίες της παρακίνησης είναι η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα (διάγραμμα 5). Ξεκινάμε από το κατώτερο επίπεδο όπου αν καλυφθούν αυτές οι ανάγκες τότε μπορούμε να προχωρήσουμε στο ανώτερο επίπεδο δηλαδή η ανώτερη στοιβάδα προϋποθέτει τη κάλυψη των κατωτέρων αυτοπραγμάτωση όμως είναι πολύ δύσκολη να την επιτύχει κάποιος.



Διάγραμμα 5: Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow

Πηγή: Οργανωσιακή συμπεριφορά Χυτήρης 2001 σελ 159

Οι ανθρώπινες ανάγκες που παρακινούν το άτομο χωρίζονται σε ²⁴ :

- ✓ Φυσιολογικές (πείνα, δίψα, ύπνος κτλ.)
- ✓ Ψυχολογικές (αγάπη, αξιοπρέπεια, οικογενειακή συνοχή κτλ.)

- ✓ Ατομικές (δημιουργία φιλικού περιβάλλοντος, αποφυγή στενοχώριας, άγχους κτλ.)

10. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Ο κλάδος της συμπεριφοράς του καταναλωτή χρησιμοποιεί στοιχεία από την ανθρώπινη ψυχολογία για να εξετάσει τα αποτελέσματα και μόνο αυτά (δεν ψάχνει τις αιτίες καθώς αυτά υπάγονται σε άλλες επιστήμες) που οδηγούν στην αγοραστική συμπεριφορά.

Καταναλωτής είναι ένα χαρακτηριστικό που θέλει τον άνθρωπο κυρίαρχο της αγοραστικής του δύναμης, κάτοχο λογικού μηχανισμού που του επιτρέπει να παίρνει σωστές οικονομικές αποφάσεις και φορέα ιεραρχημένων καταναλωτικών επιλογών. Οι καταναλωτές ακολουθούν ορισμένα βήματα προκειμένου να προβούν σε μια αγορά:

- Αναγνωρίζουν την ανάγκη για τη κάλυψη κάποιας επιθυμίας η οποία μπορεί να προέρχεται από διάφορα εξωτερικά ή εσωτερικά ερεθίσματα.
- Αναζητούν πληροφορίες για τον τρόπο ικανοποίησης της ανάγκης που θα τους προσφέρουν κάποια αγαθά ή υπηρεσίες .
- Καταλήγουν σε κάποιες εναλλακτικές επιλογές και επιλέγουν τη κατάλληλη
- Αποφασίζουν την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Εκδηλώνουν τη συμπεριφορά τους και μετά την αγορά του προϊόντος το οποίο βοηθά στις επαναλαμβανόμενες πωλήσεις της επιχείρησης.

Ανάγκες λοιπόν είναι «εκείνες οι ανθρώπινες δυνάμεις που παρακινούν ένα άτομο να κάνει κάτι ενεργώντας με βάση τη σχέση του με τους άλλους και τη σκοπιά που βλέπει εκείνος τα πράγματα επιδιώκοντας τη διατήρηση της φυσιολογικής του κατάστασης». Οι επιθυμίες είναι κάτι περισσότερο, είναι ο τρόπος με τον οποίο κάποια άτομα επιδιώκουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Απαιτήσεις κατ' επέκταση είναι οι

επιθυμίες που μπορούν όμως να εκπληρωθούν μόνο αν ο καταναλωτής έχει την αγοραστική δυνατότητα.

Τα άτομα δέχονται διάφορες επιδράσεις τις οποίες επεξεργάζονται με βάση τη προσωπικότητά τους.²⁵

Προσωπικότητα λοιπόν είναι μια έννοια που βασίζεται στην ατομικότητα που συντίθεται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε ατόμου τα οποία τον κάνουν να διαφέρει από τα άλλα άτομα. Με άλλα λόγια όταν λέμε προσωπικότητα εννοούμε τον χαρακτηριστικό τρόπο που σκέπτεται, αισθάνεται και συμπεριφέρεται ένα άτομο.²⁶ Δεν θα πρέπει να συγχέεται όμως με την έννοια του χαρακτήρα που αποτελεί έναν ιδιαίτερο τρόπο συμπεριφοράς και όχι «τη δυναμική εκείνη οργάνωση των ψυχο-φυσιολογικών συστημάτων του ατόμου η οποία καθορίζει τον ξεχωριστό τρόπο προσαρμογής μέσα στο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον». Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί από διάφορους επιστήμονες που εκφράζουν τη προσωπικότητα. Σύμφωνα με τον White είναι «η οργάνωση ενός προσωπικού και ιδιόμορφου υποδείγματος τάσεων που διαθέτει κάθε άτομο. Σύμφωνα με τον Kagan είναι « το συνολικό υπόδειγμα των χαρακτηριστικών τρόπος σκέψης, αισθήσεως και συμπεριφοράς το οποίο συνθέτει την αυστηρά καθορισμένη μέθοδο του ατόμου σε σχέση με το περιβάλλον του». Ένας άλλος ορισμός του G. Allport αναφέρει τη προσωπικότητα ως «την ενότητα και ακεραιότητα του ατόμου, το σύνολο των διακριτικών χαρακτηριστικών και της ιδιοτυπίας και της συμπεριφοράς του δηλαδή αυτή η συμπεριφορά που ανταποκρίνεται στις επιλογές του απέναντι στο φυσικό και κοινωνικό του περιβάλλον».²⁷

10.1. Στοιχεία που καθορίζουν τη προσωπικότητα ²⁸

- ✓ Οι γενετικές-κληρονομικές καταβολές
- ✓ Το περιβάλλον (στη φυσική και κοινωνική του διάσταση)
- ✓ Η κοινωνικοποίηση
- ✓ Η κοινωνική συμμετοχή και το παίξιμο διάφορων κοινωνικών ρόλων
- ✓ Η νοημοσύνη
- ✓ Η προσαρμογή σε όλες τις εκφάνσεις.

Τα άτομα ανάλογα λοιπόν με τη προσωπικότητα τους έχουν έναν ιδιαίτερο τρόπο με τον οποίο συλλέγουν και ερμηνεύουν τις διάφορες πληροφορίες που λαμβάνουν από τον κόσμο που τους περιβάλλει. Αυτό λέγεται αντίληψη και πιο συγκεκριμένα αντίληψη (perception) είναι η σύνθετη εκείνη ψυχολογική διαδικασία με την οποία το άτομο οργανώνει και ταξινομεί τις αισθήσεις του και λαμβάνει γνώση του πραγματικού αντίληψη σχετίζεται άμεσα με τη πνευματική διαδικασία της γνώσης, της νόησης και της κρίσης στο βαθμό που βοηθά το άτομο στην ερμηνεία τόσο του εαυτού του όσο και του κόσμου. Η αντίληψη μας όμως ποτέ δεν είναι λανθασμένη σε αντίθεση με τη κρίση μας που μπορεί να σφάλλει κάποιες φορές.

10.2 Παράγοντες επηρεασμού της αντίληψης

Οι βασικοί παράγοντες είναι οι παράγοντες ερεθισμάτων και οι προσωπικοί παράγοντες. Οι δυο αυτοί παράγοντες αλληλοσυμπληρώνονται για να δώσουν το αποτέλεσμα της αντίληψης. Οι παράγοντες ερεθισμάτων έχουν να κάνουν με τις 5 αισθήσεις του ανθρώπινου οργανισμού. Οι προσωπικοί παράγοντες σχετίζονται με το «μήκος της αντίληψης» το οποίο έχει να κάνει με τη φύση των αντικειμένων και των γεγονότων, τη περίοδο που εξετάζεται και τις προσωπικές προτεραιότητες του ατόμου. Άλλος παράγοντας είναι τα διαφορετικά κριτήρια που έχουν τα άτομα και η συχνή τροποποίηση τους ανάλογα με τις εμπειρίες. Όσον αφορά τον καταναλωτή οι παράγοντες διακρίνονται σε εξωτερικούς και εσωτερικούς²⁹ :

- Οι εξωτερικοί σχετίζονται με κάποιο ερέθισμα που έχει δεχτεί ο καταναλωτής και επηρεάζει την αντίληψη του ως προς το προϊόν ή την υπηρεσία. Τα ερεθίσματα μπορεί να είναι:
 - Το μέγεθος του μηνύματος. Για παράδειγμα κάποιος καταναλωτής θα προσέξει περισσότερο τις διαφημίσεις με τα μεγάλα γράμματα.
 - Η θέση. Αναλόγως που βρίσκεται λοιπόν το μήνυμα θα κινήσει το ενδιαφέρον του καταναλωτή
 - Αντιπαράθεση και αλλαγή. Επειδή οι ανθρώπινες αισθήσεις είναι σε εγρήγορση ένα ξαφνικό ερέθισμα σ αυτές θα προκαλέσει τη προσοχή.

- Επανάληψη. Εξ' ου και οι συνεχείς διαφημίσεις στα τηλεοπτικά κυρίως μέσα για να κάνει τον καταναλωτή να θυμάται.
 - Καινοτομία. Κάθε τι νέο και μη συνηθισμένο πάντα κινούσε και θα κινεί το ενδιαφέρον του καταναλωτή.
 - Το συγκινησιακό στοιχείο το οποίο είναι έμφυτο στην ανθρώπινη προσωπικότητα και επηρεάζει την ευαισθησία του ατόμου.
- Οι εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη το καταναλωτή εκ των έσω και είναι:
- Κίνητρα-ενδιαφέροντα. Όταν ο καταναλωτής ακολουθεί εκείνο το συγκεκριμένο ερέθισμα ανάλογα με την ανάγκη του.
 - Γνωστική σταθερότητα (cognitive consistency) όταν απωθεί το ερέθισμα που δεν αντικατοπτρίζεται στα πιστεύω του και
 - Αντιληπτική άμυνα (perceptual defense) που βοηθά το άτομο να αποδυναμώνει ένα ενοχλητικό ή δυσάρεστο ερέθισμα.

Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ορισμένα σφάλματα στην αντίληψη μας που όλοι υποκύπτουμε για συγκεκριμένους λόγους όπως:

- Στερεοτύπηση δηλαδή εξαγωγή συμπεράσματος από ένα έντονο χαρακτηριστικό γνώρισμα τους
- Αποτέλεσμα «φωτοστέφανου» όπου ένα χαρακτηριστικό επηρεάζει την αντίληψη μας και για τα υπόλοιπα
- Άμυνα της αντίληψης όταν αρνούμαστε να αποδεχτούμε κάτι που μας ενοχλεί
- Επιλεκτική αντίληψη όπως είναι και το νόημα της φράσης επιλέγουμε ποιες πληροφορίες θα δεχτούμε
- «Σιωπηρές»-ατομικές θεωρίες προσωπικότητας όταν αντιλαμβανόμαστε κάτι επηρεασμένοι από τη κοινή γνώμη γι αυτό.
- Προβολή των συναισθημάτων μας από υπερβολικό ίσως αυθορμητισμό

- Πρώτες εντυπώσεις που ως γνωστόν συχνά μετά αλλάζουν
- "Αυτό-εκπληρωμένη προφητεία" όταν το άτομο έχει ισχυρές προσδοκίες για τον άλλον με αποτέλεσμα να τον πείσει να συμπεριφερθεί το ίδιο
- Θεωρία καταλογισμού της ευθύνης όταν δεν ξέρουμε αν για ένα αποτέλεσμα φταίει η κατάσταση ή ο άνθρωπος. Να σημειωθεί εδώ ότι οι εργαζόμενοι συχνά έχουν τη τάση να αποδίδουν την επιτυχία τους σε εσωτερικούς παράγοντες και την αποτυχία τους σε εξωτερικούς παραγοντες.³⁰

11. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από το αν ξέρει να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του. Σ' αυτό συμβάλει η συνεχής και σωστή εκπαίδευση η οποία αυξάνει τη παραγωγικότητα τονώνει το ηθικό των εργαζομένων ότι αισθάνονται χρήσιμοι, αυξάνει τις ικανότητες τους και κατ' επέκταση την ανάπτυξη όλου του οργανισμού. Η δια βίου μάθηση συγκεντρώνει πλεονεκτήματα όπως:

- Αυξάνει σταδιακά το μορφωτικό επίπεδο όλων των ηλικιών των εργαζομένων καθώς και τις δεξιότητες τους ενώ προάγει και τη παραγωγικότητα
- Ενεργοποίηση των ομάδων εργαζομένων που είναι αδρανείς ή έχουν τη δυνατότητα και πρέπει να βρεθεί τρόπος να τις αξιοποιήσουν
- Προσαρμοστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στις δεξιότητες που προκύπτουν ότι επιβάλλεται να έχουν
- Συμβάλει στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης προσφέροντας τις κατάλληλες ώστε να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους οι εργαζόμενοι και για τη δική τους επαγγελματική επιτυχία.³¹

Οι managers εκ μέρους της επιχείρησης χρησιμοποιούν εργαλεία διαχείρισης για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την αύξηση της επίδοσης τους ενδυναμώνοντας τις ικανότητες τους και μέσω της παρακίνησης. Δίνεται έμφαση στις διαδικασίες και στις πολιτικές μάθησης και εκπαίδευσης ενώ η βελτίωση της επίδοσης είναι κύριος στόχος της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Ωστόσο οι επιχειρήσεις δε θα πρέπει να νοιάζονται μόνο για τα αποτελέσματα και το κέρδος αλλά να επιδιώκουν να δίνουν νόημα στους ανθρώπους που εργάζονται γι αυτή και να τους δίνουν προοπτικές εξέλιξης. Επίσης θα πρέπει να δίνεται το δικαίωμα σε όλους τους εργαζομένους να συμμετέχουν στις διαδικασίες της εκπαίδευσης ακόμα και τους πιο χαμηλούς στη βαθμίδα διότι κι αυτοί με τη σειρά συνεισφέρουν με το δικό τους τρόπο στην επιχείρηση.

Επιπρόσθετα είναι γνωστό ότι η σωστή εκπαίδευση δεν επιτυγχάνεται με τη θεωρία αλλά με τη πρακτική εξάσκηση πάνω στο αντικείμενο εργασίας ενώ η αποτελεσματική εκπαίδευση γίνεται από την αρχή της διαδικασίας πριν δημιουργηθούν προβλήματα. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί λοιπόν που θα καθορίσουν τη πορεία της μετάδοσης της γνώσης και των διαδικασιών εκπαίδευσης.³²

Επίσης κατόπιν εκπαίδευσης ο εργαζόμενος μπορεί να εργαστεί χωρίς ιδιαίτερη επίβλεψη κάτι που διευκολύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη μείωση κόστους. Ιδιαίτερης σημασίας έχει η εκπαίδευση όσον αφορά την υγιεινή και των μέτρων ασφαλείας στην εργασία κάτι που μειώνει και τα εργατικά ατυχήματα που προκαλούνται μόνο από έλλειψη εκπαίδευσης. Με σωστή εκπαίδευση λοιπόν οι εργαζόμενοι μαθαίνουν πως να δείχνουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές που προκύπτουν στην επιχείρηση. Επιπρόσθετα, με την εκπαίδευση μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση των εργαζομένων της και να προσηλωθούν στους στόχους και τη κουλτούρα της. Η εκπαίδευση σίγουρα απαιτεί πολλές δαπάνες για να πραγματοποιηθεί όμως δε πρέπει σε καμία περίπτωση να περικόπτεται εφόσον είναι η μεγαλύτερη επένδυση για μια επιχείρηση που θα βοηθήσει την ανταγωνιστικότητα και αναγνωρισιμότητα της.

Αυτά που αναπτύσσονται με την εκπαίδευση είναι:

- Οι γνώσεις που αποκτώνται με τη παρατήρηση, τις διαδικασίες, και τα τυπικά καθήκοντα που αφορούν τη θέση
- Οι ικανότητες που περιλαμβάνουν τις διανοητικές και διαπροσωπικές ικανότητες όπως η ικανότητα λήψης αποφάσεων κτλ.
- Οι στάσεις (attitudes) που είναι η τάση του ανθρώπου να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο τρόπο στην αντιμετώπιση ενός προβλήματος απαιτεί αλλαγή συμπεριφοράς ως προς ορισμένες συνθήκες όπως ανάληψη ευθυνών ή κινδύνου, ανοχή σε πολιτισμικές διαφορές κτλ.

11.1. Μέθοδοι εκπαίδευσης

Οι συνηθέστερες μέθοδοι που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για την εκπαίδευση των εργαζομένων τους είναι οι εξής:

- Η επιτόπια εκπαίδευση όπου κάποιος παλιότερος εργαζόμενος εκπαιδεύει τον νεοεισαχθέντα στα καθήκοντα του. Αυτός θα μπορούσε να τον βοηθήσει να κατανοήσει τα καθήκοντα με βήματα ένα-ένα ακόμα και γραπτώς. Επίσης ρόλο έχει να τον συμβουλεύει να τον ενθαρρύνει, να του επισημαίνει εκεί που αποδίδει καλύτερα.
- Οι διαλέξεις όπου οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν κυρίως ως ακροατές για τις τυχόν επερχόμενες αλλαγές στην επιχείρηση επισημαίνοντας τους κανόνες και καθορίζοντας τους στόχους. Απ' τη μια είναι μια μέθοδος ανέξοδη αλλά δεν εξασφαλίζει την προσοχή του εκπαιδευόμενου εργαζόμενου.
- Τα σεμινάρια που έχουν πιο συμμετοχικό χαρακτήρα καθώς εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις. Απευθύνονται σε μικρότερο αριθμό ατόμων ενώ στόχο έχουν τη μετάδοση γνώσεων, την ανάπτυξη των ικανοτήτων και την αλλαγή στάσεων. Μειονέκτημα τους είναι ότι δεν υπάρχει πάντα καλός συντονισμός ενώ θα πρέπει να ενθαρρύνεται η συμμετοχή όλων των παρευρισκομένων.

- Οι προσομοιώσεις οι οποίες εισάγουν τον εργαζόμενο σε συνθήκες πραγματικής εργασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα οι πιλότοι που εκπαιδεύονται σε προσομοιωτή πτήσεων πριν τη πραγματική πτήση για να αποφευχθεί ο κίνδυνος από λάθος χειρισμούς.
- Υπόδηση ρόλων γίνεται όταν ο εργαζόμενος μπαίνει υποθετικά στη θέση κάποιου ώστε να κατανοήσει τη φύση της δουλειάς του. Αυτό χρησιμοποιείται κατά κόρον σε περιπτώσεις που έχουν να κάνουν με διαδραστική επαφή δυο ατόμων όπως στην εξυπηρέτηση πελατών ή στις πωλήσεις ενός προϊόντος.
- Μελέτες περιπτώσεων έχουμε όταν υπάρχει η περιγραφή ενός γεγονότος πραγματικού ή μη όπου πρέπει να βρεθεί η αιτία του προβλήματος και η λύση της. Συνήθως γίνονται σε ομάδες για να μπορέσει να γίνει ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών από τους ανώτερους στους κατώτερους.
- Πρακτική άσκηση που χρησιμοποιείται από πανεπιστημιακά και τεχνολογικά ιδρύματα για να βοηθήσουν το φοιτητή να εξοικειωθεί με τη εργασιακή πραγματικότητα. Η διάρκεια του είναι συνήθως 6 μήνες, ωστόσο σ' αυτό το διάστημα δύσκολα θα του ανατεθούν σοβαρά καθήκοντα καθώς θεωρείται περιορισμένος ο χρόνος παραμονής του στην επιχείρηση.
- Εργασίες (projects) οι οποίες ενθαρρύνουν τον εργαζόμενο να αναζητήσει στοιχεία για τη δουλειά του όπως για παράδειγμα να αναπτύξει ένα σχέδιο μάρκετινγκ για την επιχείρηση που εργάζεται.
- Εκπαίδευση σε ειδικά θέματα όπως διαχείριση άγχους (stress management), εύλογη διαχείριση χρόνου (time management), ανοχή διαφορετικότητας σε περιπτώσεις που στην επιχείρησης εργάζονται άτομα από διάφορες εθνικότητες και η σωστή εναρμόνιση της επαγγελματικής ζωής με τη προσωπική που δε πρέπει σε καμία περίπτωση να παρεισφρήσει το ένα στο άλλο.
- Η ηλεκτρονική εκπαίδευση τέλος, θεωρείται στις μέρες μια συχνή μέθοδος εκπαίδευσης από απόσταση με τη βοήθεια της τεχνολογίας που εξυπηρετεί στο να γίνονται τηλεδιασκέψεις, παροχή πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο με εικόνα και ήχο κτλ.³³

11.2. Ιθολογος οργανωτικής αλλαγής

- 1) Να εδραιωθεί το αίσθημα της εγρήγορσης δημιουργώντας φαινομενικά μια κρίση για να ελέγξει το βαθμό αντίδρασης των εργαζομένων.
- 2) Να είναι οι εργαζόμενοι δεκτικοί στις αλλαγές και να κατανοήσουν ότι μέσω των αλλαγών επιτυγχάνεται λύση σε μερικά επιχειρησιακά προβλήματα.
- 3) Να καλλιεργηθεί η συσπείρωση μεταξύ των μελών ή των ομάδων για ευκολότερη υλοποίηση των στόχων.
- 4) Να μοιράζονται όλοι το ίδιο όραμα και να αναπτύσσεται το αίσθημα αυτού.
- 5) Να εγκαθιδρύσουν ένα όραμα στη συνείδηση των εργαζομένων με διάφορους εκπαιδευτικούς τρόπους (διαλέξεις κτλ)
- 6) Να απομακρύνονται τα εμπόδια που αποτρέπουν το προσωπικό να κάνει αλλαγές δηλαδή να ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.
- 7) Να δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους να πραγματοποιούν βραχυπρόθεσμους στόχους και να επιβραβεύονται αν τους πετύχουν.
- 8) Οι μικρές και συχνές αλλαγές μπορούν να συμβάλουν στην αλλαγή όλου του συστήματος αν υπάρχει θέληση από τους εργαζόμενους.
- 9) Η ανεύρεση νέων τρόπων να εμφυσήσουν στους εργαζόμενους τη κουλτούρα της επιχείρησης μέσω βραβείων διαφόρων εκδηλώσεων κτλ.
- 10) Να ελέγχεται η πρόοδος καθώς και οι συμπεριφορές τόσο των εργαζομένων όσο και των πελατών και να προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες το όραμα της επιχείρησης.³⁴

11.3 Εκπαίδευση εργαζομένων τουρισμού

Σε αυτό το σημείο θα εστιάσω στη βασική εκπαίδευση που λαμβάνουν τα άτομα που θέλουν να ασχοληθούν με τον τουρισμό. Κατ' αρχήν να πω ότι μια υπάρχει μια διάκριση ανάμεσα στις σχολές τουριστικών επιχειρήσεων και τουριστικών επαγγελματιών. Οι σχολές τουριστικών επαγγελματιών στην Ελλάδα είναι τόσο δημόσιες όσο και ιδιωτικές.

Οι ανώτερες σχολές τουριστικής εκπαίδευσης-επαγγελματών βρίσκονται στον Άγιο Νικόλαο της Κρήτης και στη Ρόδο (ΑΣΤΕΑΝ και ΑΣΤΕΡ). Η φοίτηση τους είναι 3 χρόνια, ακολουθεί 3μηνη πρακτική άσκηση και η εισαγωγή σε αυτές γίνεται με τη μέθοδο των πανελληνίων εξετάσεων.³⁵ Τμήματα των σχολών τουριστικών επιχειρήσεων υπάρχουν στα τεχνολογικά εκπαιδευτικά ιδρύματα σε όλη την Ελλάδα, υπάγονται στις σχολές διοίκησης και οικονομίας, η φοίτηση τους είναι 4 χρόνια όπως και στις υπόλοιπες ανώτατες σχολές και η εισαγωγή τους γίνεται με τη κλασική μέθοδο των πανελλαδικών εξετάσεων. Τα μαθήματα που διδάσκονται έχουν να κάνουν με όλο το φάσμα δραστηριοποίησης των ξενοδοχειακών και τουριστικών επιχειρήσεων γενικότερα. Εν ολίγοις διδάσκονται μαθήματα τόσο εστιατορίου όσο και συστήματος κρατήσεων αεροπορικών εισιτηρίων, από τουριστική γεωγραφία μέχρι τουριστική πολιτική. Επίσης απαραίτητη είναι η προϋπάρχουσα γνώση μιας τουλάχιστον ξένης γλώσσας για να εισαχθεί ένας φοιτητής στις συγκεκριμένες σχολές εξεταζόμενο ως ειδικό μάθημα στις πανελλήνιες εξετάσεις. Στις σχολές τουριστικών επιχειρήσεων ωστόσο έχει τη δυνατότητα κάποιος να διδαχθεί από την αρχή μια ξένη γλώσσα καθώς και την τουριστική ορολογία της. Πέρα από την αγγλική η γνώση της οποίας είναι απαραίτητη υπάρχει η επιλογή ανάμεσα σε γαλλικά, γερμανικά και ιταλικά.

Ο πτυχιούχος των τεχνολογικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (ΤΕΙ) τμήματος τουριστικών επιχειρήσεων έχει τις βασικές γνώσεις για τα θέματα που τίγονται στην εργασία αυτή δηλαδή μάρκετινγκ, διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και φυσικά γνώσεις όσον αφορά πολλά αντικείμενα του τουρισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι γνώσεις αυτές δε μένουν σε θεωρητικό επίπεδο όσο αυτό είναι δυνατόν εφόσον στα πλαίσια της φοίτησης οι σπουδαστές παρακολουθούν εργαστήρια για τη πρακτική εξάσκηση όσων διδάχτηκαν ενώ στο τελευταίο εξάμηνο μαζί με την εκπόνηση της πτυχιακής τους εργασίας οφείλουν να πραγματοποιήσουν 6μηνη πρακτική άσκηση σε τουριστική επιχείρηση της επιλογής τους (ξενοδοχείο, τουριστικό πρακτορείο κτλ).

Ωστόσο τα τελευταία χρόνια υπήρχε η ανάγκη περαιτέρω εξειδίκευσης σε αυτόν τον τομέα οπότε δημιουργήθηκε το τμήμα μάνατζμεντ τουρισμού στο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών του τμήματος διοίκησης επιχειρήσεων στη σχολή οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά (MBA TQM). Οι φοιτητές πρέπει να πληρούν κάποια κριτήρια για την εισαγωγή στο συγκεκριμένο μεταπτυχιακό: την πιστοποίηση για άριστη γνώση της αγγλικής γλώσσας, το βασικό πτυχίο το οποίο δεν είναι απαραίτητο να προέρχεται από τον κλάδο του τουρισμού και η επιτυχής

αξιολόγηση τους όσον αφορά προϋπηρεσία και χαρακτηριστικά όπως επικοινωνία, διάθεση για μεταπτυχιακές σπουδές μέσα από προσωπική συνέντευξη. Τα μαθήματα που διδάσκονται δεν έχουν να κάνουν καθόλου με τον επισιτιστικό τομέα αλλά επικεντρώνονται στη διοίκηση ώστε το πρόγραμμα να προετοιμάσει τα μελλοντικά ανώτερα στελέχη στις τουριστικές επιχειρήσεις κάθε είδους. Ενδεικτικά αναφέρονται η ποιότητα μάρκετινγκ, η ποιότητα υπηρεσιών, το μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων, και η τουριστική πολιτική μερικά μαθήματα εκ των οποίων διδάσκονται και στο προπτυχιακό επίπεδο αλλά σε αυτή τη φάση υπάρχει μεγαλύτερη εξειδίκευση και πληθώρα γνώσεων. Το πρόγραμμα δίνει επίσης τη δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους να παρακολουθήσουν την ευρωπαϊκή διάσταση του που σημαίνει να παρακολουθήσουν ένα εξάμηνο σε ένα συνεργαζόμενο πανεπιστήμιο του εξωτερικού στο ίδιο αντικείμενο.³⁶

11.4 Ο ρόλος των πανεπιστημίων στη ποιότητα των υπηρεσιών

Τα πανεπιστήμια τα τελευταία χρόνια ανά τον κόσμο έχουν πολλαπλό ρόλο: πέρα από την παροχή γνώσεων είναι έμβλημα της δομής ενός κράτους, της οικονομίας του, της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας. Επιπρόσθετα καλύπτει τις ανάγκες ατόμων διαφόρων εθνικοτήτων ώστε να μπορούν να συνυπάρξουν, παίζει το δικό του ρόλο στη διαμόρφωση της κοινωνίας. Προσελκύει επίσης αρκετούς εμπλεκόμενους (stakeholders) με την έννοια ότι προάγει τη διεθνή ανταγωνιστικότητα του τόπου έδρας του. Συνάμα τα πανεπιστήμια σε ένα τόπο δίνουν μια πνοή ζωής και το έναυσμα ο πληθυσμός της να ασχοληθεί με κάτι που προηγουμένως δε γνώριζε καν. Η σωστή εκπαίδευση λοιπόν δημιουργεί τη κατάλληλη γνώση ώστε ο άνθρωπος να διαφυλάξει για παράδειγμα τη κουλτούρα της χώρας του, να βελτιώσει το επίπεδο ζωής, να αυξήσει τη παραγωγικότητα και γενικότερα την οικονομία καθώς και τη διατήρηση των φυσικών πόρων. Επίσης τα πανεπιστήμια προωθούν τη καινοτομία και την έρευνα και τα οποία δίνουν κίνητρα σε αυτούς που θέλουν να πετύχουν και να φτάσουν ψηλά.³⁷

Το πανεπιστήμιο προσφέρει γνώσεις που τα άτομα θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν και για τη προώθηση της χώρας τους προς τα έξω όπως για παράδειγμα και με τη περίπτωση του τουρισμού.

Στις μέρες μας ακόμα και τα πανεπιστήμια ενδιαφέρονται για τη προσφερόμενη ποιότητα των υπηρεσιών τους δηλαδή τη ποιότητα της εκπαίδευσης γιατί ως γνωστόν η εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη μιας χώρας. Ειδικά τα ιδιωτικά

εκπαιδευτήρια τουρισμού πρέπει να φαίνονται αντάξια των προσδοκιών των φοιτητών. Απαραίτητη η αλλαγή στρατηγική τους για να εξασφαλίσουν την επιτυχία και κατ' επέκταση να μεταδώσουν τα σωστά εφόδια στο φοιτητή. Για να μείνει ένας φοιτητής ευχαριστημένος δε μετράει μόνο το μορφωτικό επίπεδο των καθηγητών αλλά και το γενικότερο περιβάλλον της σχολής. Πρέπει λοιπόν να ελέγχονται τα χαρακτηριστικά των φοιτητών που στοχεύει κάθε σχολή να διαθέτει ώστε να προβλέψει και την αντίστοιχη αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών εκπαίδευσης.³⁸

Η ικανοποίηση των φοιτητών λοιπόν είναι πολύ σημαντική για τη ποιότητα της εκπαίδευσης. Τα πανεπιστήμια όπως και ο επιχειρήσεις στοχεύουν σε καλύτερους φοιτητές για να αυξήσουν το γόητρο τους. Η ποιότητα είναι ένα χαρακτηριστικό, ένας βαθμός που ξεχωρίζει κάτι από ένα άλλο ενώ η ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική εκτίμηση. Γενικά οι μαθητές και στον τουριστικό τομέα έχουν υψηλές προσδοκίες από τη διδασκαλία στις τουριστικές σχολές. Ωστόσο ο μεγάλος αριθμός σε σχολές ο μικρός αριθμών καθηγητών πόσο μάλλον εξειδικευμένων έχουν κάνει τους φοιτητές να βλέπουν τις τουριστικές σπουδές αρνητικά.³⁹

12. ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ, ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η εκπαίδευση που γίνεται σε περιβάλλοντα που έχουν να κάνουν με υπηρεσίες όπως τα ξενοδοχεία δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις «μαλακές» πτυχές της διοίκησης ολικής ποιότητας όπως είναι το ομαδικό πνεύμα και οι διαπροσωπικές ικανότητες κι όχι τόσο στις «σκληρές» πτυχές όπως τα στατιστικά εργαλεία και οι τεχνικές. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα δίνουν βάση στην προσωποποίηση της υπηρεσίας. Η εφαρμογή αυτών των μεθόδων πρέπει να γίνεται με σύστημα, αντικειμενικά, συνεχόμενα και με δέσμευση στις αρχές που έχουν αρχικά καθοριστεί.

Η αποτελεσματικότητα της ξενοδοχειακής εκπαίδευσης μετριέται από την ικανοποίηση των πελατών μέσα από διάφορες έρευνες που διεξάγονται είτε με ερωτηματολόγια στα δωμάτια των πελατών είτε μέσω αξιολόγησης με τουριστικές ιστοσελίδες.

Στο ξενοδοχειακό τομέα τέσσερις είναι οι βασικοί δείκτες εφαρμογής της εκπαίδευσης βάσει ολικής ποιότητας: ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης, η δέσμευση των ξενοδοχείων στην εκπαίδευση, οι εκπαιδευτικές ανάγκες των ξενοδοχείων και τα αποτελέσματα,

Ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης θα πρέπει να γίνεται με κάποια σεμινάρια όπου θα πρέπει να γίνεται κατανοητή η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών και ειδικά τις δεξιότητες επικοινωνίας των εργαζομένων δέσμευση στην εκπαίδευση θα πρέπει να δειχτεί από τη θετική του πλευρά γιατί είναι μια επένδυση που κάνει το ξενοδοχείο και μια διαδικασία που θα αποφέρει μακροχρόνια αποτελέσματα. Οι ανάγκες λοιπόν εκπαίδευσης θα πρέπει να βασίζονται στη ποιότητα υπηρεσιών και θα πρέπει να είναι οι εργαζόμενοι εκείνοι που θα υποδείξουν τι ακριβώς έχουν ανάγκη ως προς αυτό. Τα αποτελέσματα θα φανούν από τους εργαζόμενους που βρίσκονται σε επαφή με τους πελάτες ώστε η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης να φέρει και ευχαριστημένους πελάτες.⁴⁰

13. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί ως μέσο μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων. Ελέγχεται η επίδοση τους σε συγκεκριμένα έργα και τη συμβολή τους στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Γίνεται καταγραφή των δυνατών και δυνατών σημείων των εργαζομένων και των περιθωρίων βελτίωσης τους ενώ ημερώνονται και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για αυτά τα αποτελέσματα.⁴¹

Στόχοι αυτής της διαδικασίας λοιπόν είναι:

- Λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μισθολογικές αυξήσεις, απολύσεις
- Εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης
- Βελτίωση απόδοσης και ανάπτυξης εργαζομένων
- Διαπίστωση εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού
- Βελτίωση εσωτερικής οργάνωσης της επιχείρησης
- Καθιέρωση ενός συγκεκριμένου συστήματος μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων.⁴²

Για την επιτυχημένη ολοκλήρωση της αξιολόγησης απαραίτητη είναι η συνέντευξη αξιολόγησης όπου ο εργαζόμενος ενημερώνεται για την επίδοση του και την εργασιακή του συμπεριφορά. Αυτός που αναλαμβάνει συνήθως να τη κάνει είναι ο άμεσος προϊστάμενος έκτος από περιπτώσεις που θεωρεί ότι έτσι θα δημιουργήσει αντιπάθειες

στους υφιστάμενους του ή σε περίπτωση συγκρούσεων προϊσταμένου και υφισταμένου (θα αναφερθούν παρακάτω). Το ρόλο αυτό αναλαμβάνει ο ανώτερος προϊστάμενος. Από τη συγκεκριμένη συνέντευξη μπορεί να βγουν συμπεράσματα για μελλοντικές προαγωγές και τη μείωση των αρνητικών στοιχείων συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Συνεπώς ο συνεντευξιαστές θα πρέπει να έχει κάποια ορισμένα χαρακτηριστικά όπως να είναι κατανοητός στα λεγόμενα του προς τους εργαζόμενους και να τους ζητεί να εξάγουν τα συμπεράσματα τους ενώ θα πρέπει επίσης να είναι συγκεκριμένος και να εστιάζει μόνο στα αντικείμενα που αφορούν στην εργασία κι όχι στις πλευρές της προσωπικότητας των εργαζομένων. Ακόμη οφείλει να είναι επίκαιρος αναφερόμενος σε πρόσφατα γεγονότα για τους εργαζόμενους και εποικοδομητικός αφού πρέπει να αναγνωρίζει τις θετικές πτυχές της απόδοσης των εργαζομένων και όπου υπάρχουν αρνητικά να τα αναλύει και αν τα λύνει. Συνάμα πρέπει να τους καθορίζει στόχους που πρέπει να επιτύχουν και να τους βοηθά στην υλοποίηση τους.⁴³

14. ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΡΙΕΡΑΣ (CAREER MANAGEMENT)

Μετά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι απαραίτητο να θιχθεί το ζήτημα της καριέρας. Ακολουθούν κάποιοι σημαντικοί όροι σύμφωνα με τον Dessler που πρέπει να αναφερθούν στο συγκεκριμένο υποκεφάλαιο. Καριέρα ορίζεται το σύνολο των επαγγελματικών θέσεων που είχε καταλάβει ένα άτομο τα τελευταία χρόνια. Διαχείριση της καριέρας είναι η διαδικασία κατά την οποία ο εργαζόμενος ενθαρρύνεται να κατανοήσει και να αναπτύξει τις επιδεξιότητες και ικανότητες του και να τις χρησιμοποιεί κατάλληλα για την εταιρία στην οποία βρίσκεται καθώς και όταν φύγει από αυτήν. Ανάπτυξη της καριέρας είναι η εφ' όρου ζωής προσπάθεια του ατόμου να εκπληρώσει τους στόχους του για επιτυχία. Σχεδιασμός καριέρας είναι κάποιες συγκεκριμένες ενέργειες που βοηθούν το άτομο στην ανακάλυψη των ικανοτήτων του, των κλίσεων του, η αναζήτηση ευκαιριών που πρέπει να αδράξει και οι δράσεις για να πετύχει συγκεκριμένους στόχους.

Ο εργοδότης και ο διευθυντής και ο εργαζόμενος όλοι παίζουν διαφορετικούς ρόλους στη συγκεκριμένη φάση στο σχεδιασμό, στη καθοδήγηση και στην ανάπτυξη της καριέρας. Ωστόσο αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι ο ίδιος ο εργαζόμενος να κατανοήσει ότι αυτό είναι προσωπική υπόθεση και να προσπαθήσει να βρει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και απειλές (SWOT analysis) που παρουσιάζει η αγορά εργασίας. Είναι λοιπόν υπευθυνότητα του να αναρωτηθεί τι τον ευχαριστεί στην εργασία του, τι του δημιουργεί δυσαρέσκεια τι του προκαλεί άγχος. Κάποιες έρευνες έχουν δείξει ότι κάποιος ανώτερος που θα αφουγκράζεται τις συγκεκριμένες ανάγκες μπορεί να λειτουργεί ως μέντορας για την επαγγελματική επιτυχία και καταξίωση. Είναι συνετό η επιλογή του ατόμου αυτού να είναι εκτός του τρέχοντος εργασιακού περιβάλλοντος για να δίνει πιο αντικειμενικές συμβουλές. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι στη διάθεση του εργαζομένου αλλά με σεβασμό και στο χρόνο του μέντορα. Θα πρέπει ο εργαζόμενος να σημειώνει τις απορίες του για την επόμενη συνάντησή τους και να ορίσει τι ακριβώς συμβουλές θέλει επί των συγκεκριμένων θεμάτων.

Από τη μεριά του εργοδότη η ενασχόληση με τη καριέρα ενός εργαζομένου εξαρτάται από το χρόνο που βρίσκεται στην επιχείρηση. Από την συνέντευξη που είναι το αρχικό στάδιο και η πρώτη επικοινωνία μπορεί αντιληφτεί αν ο εργαζόμενος θα προχωρήσει. Η πρώτη δουλειά για κάποιους ή η πρακτική για τους φοιτητές επηρεάζει καταλυτικά τη μετέπειτα τους καριέρα και μπορεί να βελτιωθεί ακόμα περισσότερο δίπλα σ έναν έμπειρο μέντορα. Κάποιες φορές βέβαια συμβαίνει οι υψηλές προσδοκίες του εργαζομένου για μια θέση να καταποντίζονται από μια βαρετή τελικά δουλειά. Γι' αυτό οι εργοδότες θα πρέπει να δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους να δοκιμάζουν και άλλα πόστα (job rotation) ώστε να ανακαλύψουν σε ποιο αντικείμενο έχουν περισσότερη κλίση.⁴⁴

15. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Η έννοια των συγκρούσεων εντοπίζεται στο αποτέλεσμα της διαφωνίας στο ίδιο το άτομο με τον εαυτό του ή μεταξύ ατόμων ή ομάδων. Στο κόσμο των επιχειρήσεων συμβαίνει όταν δυο ομάδες έχουν διαφορετικούς στόχους ή η μια προσπαθεί να

αποτρέψει την άλλη από το να επιτύχει τους στόχους της. Κατά συνέπεια εμποδίζονται οι σωστές λήψεις αποφάσεων όταν οι ομάδες αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα.^{45,46}

Κατόπιν τούτου, οι συγκρούσεις είναι κάτι αναπόφευκτο που δεν έχουν μόνο αρνητικές επιδράσεις αλλά και θετικές. Στις θετικές συγκαταλέγονται τα παρακάτω:

- Στα πλαίσια ενός υγιούς ανταγωνισμού οι ομάδες μέσα από τις συγκρούσεις προσπαθούν να βελτιώνονται και να γίνονται καλύτερες ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους σε βάρος των άλλων ομάδων.
- Είναι καλό κάποιες συγκρούσεις να εμφανίζονται νωρίς ώστε να αποφεύγουν αργότερα άλλες μεγαλύτερης δυναμικής.
- Η σύγκρουση επέρχεται συνήθως από μια αδυναμία. Αφού λοιπόν βγει αυτή η αδυναμία στην επιφάνεια είναι δυνατή και η αντιμετώπιση της.
- Όταν δυο ομάδες διαφωνούν και καμία δεν δέχεται την άποψη εξάλλης τότε βρίσκεται μια συμβιβαστική λύση όπου οι ομάδες αναγκάζονται να επεκτείνουν την ερεύνα τους για να τη βρουν.
- Οι ομάδες στη προσπάθεια τους να υποστηρίξουν τις απόψεις τους έναντι των άλλων συσπειρώνονται και αυξάνεται η συνοχή τω ομάδων.
- Βοηθά τους εργαζόμενους μέσα από τη σύγκρουση να αναπτύξουν τις ικανότητες επικοινωνίας τους και της κατανόησης.
- Όταν μια σύγκρουση γίνεται σε ευθεία αντιπαράθεση βυθεί τους εργαζόμενους να ξεσπάσουν τα συναισθήματα τους και να καταπολεμήσουν το άγχος τους.
- Ο σωστός χειρισμός των συγκρούσεων δείχνει ποσό ώριμα είναι τα μέλη της και μετά το πέρας αυτού όλοι νιώθουν καλύτερα.⁴⁷

Οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων αναφέρονται παρακάτω:

- Επηρεάζει αρκετά τους εργαζόμενους και τους αποσπά από το να ασχοληθούν με σοβαρότερες για την εργασία τους υποθέσεις.
- Είναι δυνατόν να ρίξει το ηθικό των εργαζομένων ειδικά αυτών που νιώθουν ότι έχουν θιχθεί τα συμφέροντα τους.
- Ανάλογα με την ένταση που θα έχει η σύγκρουση μπορεί να δημιουργήσει άλλες νέες ανάμεσα στις ομάδες.

- Οι δυνατές συγκρούσεις συνήθως καταλήγουν σε ανάρμοστες συμπεριφορές ανάμεσα στους εμπλεκόμενους.
- Αν λοιπόν δεν αντιμετωπιστεί σωστά η σύγκρουση εκείνη την ώρα είναι σίγουρο ότι θα επανέλθει στο προσκήνιο δείχνοντας την αδυναμία των ομάδων και γενικότερα όλης της επιχείρησης να χειριστεί συγκεκριμένες καταστάσεις.
- Τέλος πρέπει να ξεπεραστεί η προκατάληψη στη συνείδηση των εργαζομένων ότι οι συγκρούσεις είναι μόνο κάτι αρνητικό.⁴⁸

15.1 Πηγές συγκρούσεων

Είναι επιβεβλημένο να ανευρεθούν τα βαθύτερα αίτια των συγκρούσεων. Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες καταστάσεις που οδηγούν στις συγκρούσεις.

- Συγκρουόμενοι στόχοι :όταν μια ομάδα προσπαθεί να υλοποιήσει τους στόχους της εις βάρος κάποια άλλης .Αυτό που δεν αντιλαμβάνονται όμως είναι ότι οι στόχοι τους δε συγκρούονται αλλά είναι για το κοινό καλό της επιχείρησης.
- Διαφορές κυρούς και κοινωνικής θέσης: ορισμένα τμήματα της επιχείρησης που δεν είναι νευραλγικής σημασίας νιώθουν ότι αδικούνται ως προς τη λήψη αποφάσεων γι αυτό και να αναπτύσσουν εχθρικές συμπεριφορές προς τις άλλες ομάδες.⁴⁹
- Οριζόντια διαφοροποίηση: μπορεί να υπάρξουν διαφορές στόχων μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού ή διαφορά χρονοδιαγραμμάτων.⁵⁰
- Χαμηλός βαθμός τυπικότητας: η τυποποίηση των ενεργειών που ακόλουθη μια επιχείρηση μπορεί να έχει γραφειοκρατικό χαρακτήρα αλλά λειτουργεί και ως ανασχετικός παράγοντας συγκρούσεων αφού οι διαφορές λύνονται μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών.
- Η αλληλεξάρτηση των καθηκόντων: όταν η απόδοση ενός τμήματος εξαρτάται από τις εργασίες του άλλου και όπου σε αυτό δεν υπάρχει καλή συνεννόηση δημιουργούνται όπως είναι φυσικό συγκρούσεις.⁵¹
- Η αβεβαιότητα: όταν προκύπτουν νέα θέματα ή προβλήματα και δεν είναι γνωστό τίνος αρμοδιότητα είναι και ποιου τμήματος τότε δημιουργούνται συγκρούσεις.⁵²

- Κακή επικοινωνία και παρανόηση πληροφοριών: Η κακή μετάδοση πληροφοριών μεταξύ των μελών είναι ικανή να προκαλέσει παρεξηγήσεις. Είναι αδύνατον να αντιλαμβάνονται όλοι με τον ίδιο τρόπο ένα πράγμα.⁵³
- Η σπανιότητα των πόρων: Συγκρούσεις μπορούν να συμβούν όταν υπάρχουν κάποιοι πόροι είτε ανθρώπινοι είτε μηχανήματα ή εξοπλισμός είτε χρήματα που πρέπει να κατανεμηθούν αναλόγως στα τμήματα. Αν προκύψει λοιπόν άνιση κατανομή οι ομάδες που αδικηθήκαν θα αποκτήσουν επιθετική συμπεριφορά.
- Πολιτιστικές διαφορές-διαφορές στη κουλτούρα: Χαρακτηριστικό παράδειγμα η γλώσσα και οι διαφορές στις αξίες και στις πεποιθήσεις είναι δυνατόν να δημιουργήσουν συγκρούσεις.⁵⁴
- Οργανωτικές αδυναμίες: Εν ολίγοις είναι ο μη σαφής καθορισμός των καθηκόντων στις ομάδες ή ο ελλιπής καθορισμός των στόχων.⁵⁵
- Σφαίρα επιρροής: Κάθε ομάδα ή μέλος θέλει να είναι αυτόνομο και να έχει τον έλεγχο των υπολοίπων. Όταν λοιπόν η σφαίρα έλεγχου ενός μέλους παραβιάζεται από άλλο μέλος που αποζητά το ίδιο τότε επέρχεται σαφώς η σύγκρουση.⁵⁶

15.2 Αντιμετώπιση συγκρούσεων

Προκειμένου ν' αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά το φαινόμενο των συγκρούσεων οι εμπλεκόμενοι πρέπει να μάθουν ότι ανάλογα με τη κατάσταση υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι διαχείρισης.⁵⁷ Έχοντας λοιπόν η διοίκηση υπόψη τις εναλλακτικές μεθόδους διαχείρισης τους θα μπορεί να προβλέψει στο μέλλον και σε πρώιμο στάδιο τυχόν συγκρούσεις ανάμεσα σε ομάδες ή άτομα και θα μπορεί να τις αντιμετωπίσει ή να τις αποφύγει ή ακόμα καλύτερα να τις στρέψει προς το συμφέρον της επιχείρησης.⁵⁸ Αν όμως η σύγκρουση μείνει ανεξέλεγκτη θα προκαλέσει σοβαρές διασπάσεις στον οργανισμό που θα επηρεάσουν την απόδοσή του. Κατά συνέπεια ο τρόπος που θα χειριστούν οι επιχειρήσεις τις συγκρούσεις και θα τις φέρουν προς όφελος του οργανισμού οδηγεί και στη καλύτερη υγεία των επιχειρήσεων.⁵⁹

15.3 Πρόληψη συγκρούσεων

Ζητούμενο της κάθε επιχείρησης είναι οι όχι μόνο η εξάλειψη των συγκρούσεων αλλά και η μη πιθανότητα επανεμφάνισης της.⁶⁰ Προκειμένου λοιπόν να επιτευχθεί η πρόληψη των συγκρούσεων θα πρέπει όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων να διακατέχονται από υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.⁶¹ Σκόπιμο κρίνεται να αναλυθεί η έννοια της.

15.3.1. Συναισθηματική νοημοσύνη

Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα που έχει ένας άνθρωπος να αναγνωρίζει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα του θετικά και αρνητικά και τα συναισθήματα των άλλων.⁶²

Η συναισθηματική νοημοσύνη συντελείται από πέντε διαστάσεις που έχουν να κάνουν με διαφορετικές συναισθηματικές ικανότητες που είναι απαραίτητες στον εργασιακό χώρο.

- *Αυτοεπίγνωση*: η δυνατότητα να γνωρίζει κάποιος τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις ανάγκες του καθώς και τα δυνατά και αδύνατα του σημεία. Από αυτή απορρέουν η συναισθηματική επίγνωση, η αυτοαξιολόγηση και η αυτοπεποίθηση. Για παράδειγμα, αν ένα άτομο έχει υψηλό αίσθημα αυτοεπίγνωσης αναγνωρίζει τότε νιώθει φθόνο για έναν συνάδελφο και προσπαθεί να το ελέγχει για να μη μειώνει την απόδοση του.⁶³
- *Αυτορρύθμιση*: Η ικανότητα να ελέγχει κάποιος τις παρορμήσεις τις διαθέσεις του. Από αυτές απορρέουν ο αυτοέλεγχος, η αξιοπιστία, η ευσυνειδησία. Το άτομο που έχει αυτορρύθμιση μπορεί να διαχειριστεί σωστά συναισθηματικές εξάρσεις με αρνητικές επιπτώσεις τόσο για τον ίδιο όσο και για τους γύρω του.⁶⁴ Για παράδειγμα αν κάποιος εργαζόμενος θυμώσει από τυχόν αρνητικά σχόλια του προϊστάμενου του δε θα εκδηλωθεί εκείνη την ώρα, θα περιμένει να αντιδράσει με ένα πιο ήπιο τρόπο.⁶⁵
- *Παρακίνηση*: Είναι η τάση που ωθεί το άτομο να επιτύχει τους στόχους του με επιμονή. Χαρακτηριστικά του η τάση για επιτυχία, η αισιοδοξία, η ανάληψη πρωτοβουλιών τα οποία είναι εσωτερικά χωρίς να περιμένουν εξωτερική

επιβράβευση.⁶⁶ Δηλαδή ένας εργαζόμενος μπορεί να προσπαθεί σκληρά προσηλωμένος στους στόχους του και ανεξάρτητα από τα εμπόδια να αισιοδοξεί για το θετικό αποτέλεσμα.⁶⁷

- *Ενσυναίσθηση*: Είναι η ικανότητα της κατανόησης των συναισθημάτων των άλλων και η ανάλογη συμπεριφορά. Οι επιμέρους ικανότητες είναι ο προσανατολισμός στη παροχή υπηρεσιών χειρισμός στη διαφορετικότητα και η κατανόηση του ανταγωνισμού των συμφερόντων.⁶⁸
- *Κοινωνικές δεξιότητες*: Είναι η ικανότητα του ατόμου να συνάπτει σχέσεις όπου απορεί η επικοινωνία, η ηγεσία, ο χειρισμός διαφωνιών, η συνεργασία και η ομαδική δράση.⁶⁹

Αξίζει να σημειωθεί ότι η μια διάσταση προϋποθέτει την άλλη και η μια βοηθά την άλλη για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence) από ένα άτομο.⁷⁰

Σύμφωνα με το μοντέλο συναισθηματικής νοημοσύνης των Dulewicz και Higgs υπάρχουν 15 ηγετικές ικανότητες που αναγνωρίζονται όπως: παρακίνηση, ευσυνειδησία, ευαισθησία, επίδραση, αυτό-υποβολή, συναισθηματική ελαστικότητα και διαισθητικότητα.⁷¹

Η έρευνα του Clarke έδειξε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας αφού εξετάστηκε η γνωστική ικανότητα και η προσωπικότητα του εργαζομένου. Η προσωπικότητα είναι ένα σύνολο σταθερών ατομικών χαρακτηριστικών η οποία απεδείχθη ότι συμβάλει στη διαχείριση των συγκρούσεων και λιγότερο στο ομαδικό πνεύμα. Συνάμα η έρευνα περιέλαβε την αναγνώριση πως οι διαφορές στη διαχείριση της αλλαγής, της πολυπλοκότητας και του διφορούμενου επηρεάζουν την επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης.⁷²

15.3.2. Συγκρούσεις και συναισθηματική νοημοσύνη

Όπως ειπώθηκε και νωρίτερα οι συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν από διάφορους λόγους σύγκρουσης συμφερόντων μέσα στην επιχείρηση. Η καλύτερη αντιμετώπιση είναι η ανάπτυξη κοινωνικών ικανοτήτων όπου το άτομο κατανοεί το συναισθηματικό

κόσμο του άλλου.⁷³ Τα στοιχεία αυτά που αφορούν και στη περίπτωση των αξιολογήσεων είναι η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες όπως αναφέρθηκαν και πιο πάνω.

Ένα στέλεχος-αξιολογητής λοιπόν με ανεπτυγμένη την ενσυναίσθηση θεωρείται ότι έχει αναπτύξει και τις εξής συναισθηματικές ιδιότητες:

- Κατανόηση των άλλων. Οι αξιολογητές αντιλαμβάνονται τις ανησυχίες και τις σκέψεις των υφισταμένων τους και προσπαθούν να τους προσφέρουν βοήθεια όπου αυτό χρειάζεται
- Ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων. Τα στελέχη κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης προάγουν τις ικανότητες και τις γνώσεις άλλων στελεχών αναγνωρίζοντας τα προσόντα και προσφέροντας τους καθοδήγηση για περαιτέρω ανάπτυξη τους. Αυτό λοιπόν αυξάνει την αφοσίωση τους στην εργασία και μειώνει κατ' επέκταση τις συγκρούσεις
- Σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας. Στη παγκοσμιοποιημένη αγορά που ζούμε κάθε τι διαφορετικό πρέπει να είναι σεβαστό και αποδεκτό από τους υπόλοιπους όπως άτομα από διαφορετικές χώρες, διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου κτλ. αξιολογητές πρέπει να δείξουν ιδιαίτερη ευαισθησία στη προστασία αυτών ομάδων.⁷⁴
- Πολιτική αντίληψη. Τα στελέχη οφείλουν να κατανοούν τις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με την εξουσία και να κατανοήσουν από πού προέρχεται κάποια συγκεκριμένη συμπεριφορά τους.⁷⁵

Οι κοινωνικές δεξιότητες έχουν να κάνουν με τη διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων και ο χειρισμός τους με τέτοιο τρόπο ώστε να προκαλούν τις αντιδράσεις των άλλων που επιθυμούν οι ίδιοι. Στη περίπτωση του αξιολογητή θα πρέπει να διαχειρίζεται διαφωνίες να προλαμβάνει και να επιλύει προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης ενώ θα πρέπει να προάγει το διάλογο μεταξύ των μελών ή των εμπλεκόμενων ομάδων.⁷⁶ Σε μερικές περιπτώσεις θα πρέπει να προβλέψει συγκρούσεις και να υιοθετήσει συμπεριφορές που λειτουργούν ανασταλτικά ενώ θα πρέπει να έχει ανεπτυγμένες και τις δεξιότητες διαπραγμάτευσης.⁷⁷ Επιπλέον η δημιουργία μια υγιούς σχέσης και μια αμοιβαίας συμπάθειας όσον αφορά τη ψυχολογική εγγύτητα και η

καλλιέργεια της εμπιστοσύνης παίζουν σπουδαίο ρόλο για την επιβίωση μιας επιχείρησης.⁷⁸ Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν προσωπικό με ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη έχουν αρκετές προοπτικές εξέλιξης και μακροζωίας.⁷⁹

16. ΑΜΟΙΒΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Αμοιβή είναι κάθε μορφής πληρωμή ή ανταμοιβή για την εργασία που προσφέρουν οι εργαζόμενοι. Αποτελείται από 2 κατηγορίες: τις άμεσες χρηματικές απολαβές με τη μορφή μισθού, bonus κτλ., και έμμεσων πληρωμών όπως ασφαλιστική κάλυψη διακοπές κτλ. Υπάρχουν τέσσερις παράγοντες που καθορίζουν το πόσα θα πληρώνεται κάποιος: η νομοθεσία, οι ενώσεις, η πολιτική και οι παράγοντες ισότητας. Στη πράξη ο καθορισμός της κλίμακας πληρωμών αναλογικά με τη εξωτερική και εσωτερική ισότητα αποτελείται από 5 βήματα:

- Διεξάγοντας έρευνα για το τι μισθούς δίνουν άλλοι εργοδότες σε παρόμοιες θέσεις εργασίας. (benchmarking of jobs)
- Η ένωση των εργαζομένων καθορίζει της αξία της κάθε θέσης μέσα στον οργανισμό μέσω της εκτίμησης εργασίας (job evaluation) για να διασφαλίσει την εσωτερική ισότητα.
- Ομαδοποιώντας παρόμοια αμειβόμενες εργασίες σε κλίμακες
- Αποτιμώντας κάθε κλίμακα χρησιμοποιώντας καμπύλες μισθών
- Αναπτύσσοντας το εύρος.⁸⁰

Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων δεν μένουν μόνο στο βασικό μισθό αλλά απολαμβάνουν και κάποιες άλλες μορφές αμοιβής τα λεγόμενα κίνητρα. Ανάλογα με την απόδοση λοιπόν των εργαζομένων υπάρχουν διάφορες κατηγορίες έμμεσης πληρωμής που ακολουθούν παρακάτω:

- Αμοιβή «με το κομμάτι»: η παλαιότερη και πιο παραδοσιακή μέθοδος ανταμοιβής εξαρτάται από αυτό που παράγει ο εργαζόμενος είτε αυτό είναι προϊόν είτε υπηρεσία.
- Ομαδική παροχή κινήτρων: ορισμένες επιχειρήσεις προτιμούν να δίνουν ομαδικά και όχι ατομικά κίνητρα ώστε να αναπτύξουν το ομαδικό πνεύμα και την ομαδική εργασία, για να ενθαρρύνουν τις ομάδες να έχουν κοινούς στόχους. Το βασικότερο μειονέκτημα ότι δεν αναδεικνύεται η προσπάθεια του καθενός ξεχωριστά.
- Παροχή κινήτρων στα ανώτερα στελέχη: είναι γνωστό ότι οι διευθυντές και τα άτομα που κατέχουν υψηλές θέσεις σε μια επιχείρηση συμβάλουν και στη κερδοφορία της. Κάποιες επιχειρήσεις λοιπόν για να τους παρακινήσουν περισσότερο να αυξήσουν την αποδοτικότητα τους, τους προσφέρουν πέρα από το μισθό τους επιπλέον χρήματα σε ρευστό είτε ποσοστά επί τους κέρδους το ύψος του οποίου θα εξαρτηθεί και από την ωριμότητα του μέσα στην επιχείρηση. Κάποιες επιχειρήσεις επίσης ακολουθούν τη τακτική να παρακινούν τους διευθυντές ενθαρρύνοντας τους να αγοράσουν μετοχές της εταιρίας σε ειδική τιμή για περιορισμένο χρονικό διάστημα.(stock option)
- Παροχή κινήτρων στους πωλητές: κάποιοι δέχονται μισθό ανάλογα με τις πωλήσεις τους ενώ κάποιοι είναι με το βασικό τους μισθό συν τα bonus που μπορεί να προκύψουν. Γι αυτό χρειάζεται προσοχή στην επιλογή της μεθόδου πληρωμής εξετάζοντας και την ικανότητα του πωλητή.
- Μη απτές ανταμοιβές ή βραβεία αναγνώρισης: Παίζουν πολύ σπουδαίο ρόλο στην ψυχολογική ανάταση και στην απόδοση των εργαζομένων ακόμα και αν δεν συνδυάζονται με χρηματικές απολαβές. Αυτές μπορεί να είναι κάποιες εκδηλώσεις προς τιμήν τους, κάποιοι έπαινοι, κάποια δώρα, άδειες ταξίδια κτλ ανάλογα φυσικά και με τη φύση της εργασίας τους.
- Παροχή αύξησης μισθού. Είναι ένα ισχυρό κίνητρο και διαφέρει από το bonus στο ότι το τελευταίο σπάνια να το παίρνει κάποιος σε μηνιαία βάση. Από τα αρνητικά του είναι ότι μπορεί να δημιουργήσει ανισότητες και παρεξηγήσεις μέσα στην επιχείρηση και να υπονόμηση το ομαδικό πνεύμα.

- Συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης. Ένα ακόμα ισχυρό κίνητρο που έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει τη παραγωγικότητα των εργαζομένων.
- Παροχή μετοχών της εταιρίας από το απόθεμα τους όχι μόνο στα ανώτερα στελέχη αλλά και στα χαμηλόβαθμα ή ρευστό για να μπορέσουν να τις αγοράσουν και διανέμουν τα κέρδη κατά τη συνταξιοδότηση τους και όχι άμεσα όπως στη προηγούμενη περίπτωση που ανέφερα. Αυτή η τακτική στη χώρα θεωρείται κυρίως το λεγόμενο «εφ' άπαξ».
- Υπάρχει επίσης μια τακτική που δεν είναι τόσο διαδεδομένη στη χώρα μας όπου ένα μικρό ποσοστό του μισθού κρατείται και δίνεται μόνο σε περίπτωση καλής απόδοσης ώστε να αναγκάσει τους εργαζομένους να δουλέψουν σκληρά για να απολαμβάνουν ολόκληρο το μισθό τους.⁸¹

17. ΗΘΙΚΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Εδώ θα θέσω ένα τεράστιο ζήτημα που απασχολεί όλους τους τομείς και όλους τους εργοδότες και εργαζομένους. Κατά πόσον η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται ηθικά και δίκαια. Ηθική είναι σύμφωνα με τον Dessler οι αρχές της συμπεριφοράς που διέπουν ένα άτομο ή μια ομάδα και ειδικά τα πρότυπα που χρησιμοποιούμε για το ποια τελικά συμπεριφορά θα ναι αυτή. Οι ηθικές αποφάσεις καθορίζονται από τι ορίζουμε εμείς ως καλό η κακό και από τις ηθικές αρχές που έχει ορίσει η κοινωνία μας, δεν μας τις επιβάλλει δηλαδή κάποιος ή κάποια αρχή (νομοθεσία, αστυνομία κτλ.). Ο νόμος δεν είναι σωστός κριτής για το τι είναι ηθικό διότι κάτι που μπορεί να είναι ανήθικο να είναι νόμιμο και κάτι που μπορεί να είναι παράνομο για κάποιους να είναι ηθικό γιατί αυτό τους αντιπροσωπεύει σύμφωνα με τα πιστεύω τους. Στον εργασιακό χώρο πολλά παράδειγμα υπάρχουν άνισης ή άδικης αντιμετώπισης είτε από υψηλόβαθμα στελέχη σε χαμηλόβαθμα είτε σε ομοιόβαθμους. Αυτό το φαινόμενο οδηγεί στην εγκατάλειψη της εργασίας και στην αύξηση της νευρικότητας των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να μεταχειρίζονται με σεβασμό και αξιοπρέπεια γιατί όπως λέει και ο Drucker δεν είναι εργαζόμενοι, είναι άνθρωποι. Η δικαιοσύνη μέσα στην επιχείρηση αυξάνει τη δέσμευση και την αφοσίωση των εργαζομένων ως προς αυτήν.

17.1 Παράγοντες που σχηματίζουν την ηθική συμπεριφορά στην εργασία

- **Ατομικοί παράγοντες:** οι άνθρωποι κουβαλούν μαζί τους και στην εργασία τους τις προσωπικές τους ιδέες και βιώματα για το τι είναι σωστό και λάθος. Γι αυτή τη συμπεριφορά παίζει σίγουρα ρόλο η ηλικία. Είναι γνωστό ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία άνθρωποι είναι αυστηρότεροι όσον αφορά τις ηθικές αρχές.
- **Οργανωσιακοί παράγοντες:** το αν οι εργαζόμενοι θα κάνουν ηθικά ή ανήθικα πράγματα στην επιχείρηση εξαρτάται από τη πίεση που δέχονται ή να υλοποιήσουν τους υψηλούς στόχους που έχουν θέσει με οποιαδήποτε κόστος. Σ' αυτό συμβάλει σημαντικά και το πρότυπο του ανώτερου στελέχους ο οποίος θα τους εμπνεύσει το τι θα πράξουν ανάλογα και με τη δική του συμπεριφορά ή συμβουλές του.
- **Ο κώδικας ηθικής:** Κάθε επιχείρηση έχει τον δικό της κώδικα ηθικής και κανόνες που οι εργαζόμενοι πρέπει να ακολουθούν και να μην παραβιάζουν.
- **Η οργανωσιακή κουλτούρα:** με αυτόν τον όρο νοείται οι αξίες, οι παραδόσεις και οι συμπεριφορές που μοιράζονται οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης. Οι αξίες είναι τα πιστεύω για το τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνουν. Επίσης μπορούν να οδηγήσουν συμπεριφορές ενώ η κουλτούρα είναι αυτή που αντανακλάται προς τα έξω και αντιπροσωπεύει την επιχείρηση. Ο διευθυντής όμως θα πρέπει κάπως να εμφυσήσει αυτές τις αξίες και οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν τα σημάδια που στέλνει και αφορούν τη κουλτούρα της επιχείρησης. Εν ολίγοις, οφείλει να ξεκαθαρίσει τις προσδοκίες που έχει από αυτούς από τη πρώτη στιγμή της πρόσληψης και κάποιες θέσεις της όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι «η ειλικρίνεια είναι η καλύτερη τακτική» ή «στόχος μας η ικανοποίηση του πελάτη» ή «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο». Άλλοι διευθυντές για να περάσουν το μήνυμα στον εργαζόμενο χρησιμοποιούν παλιές ιστορίες εργαζομένων που πέτυχαν ακολουθώντας κάποια συγκεκριμένη τακτική ή οργανώνουν συνέδρια για λεπτομερέστερη περιγραφή των αξιών της επιχείρησης.⁸²

17.2. Εφαρμογή ηθικής στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Πέρα από τη θεωρία η διοίκηση θα πρέπει να διασφαλίζει και στη πράξη ότι τηρούνται όλα τα παραπάνω. Κι αυτό ξεκινάει από τη ρίζα, δηλαδή πριν καν προσληφτεί ο

εργαζόμενος. Η διαδικασία επιλογής προσωπικού θα πρέπει να περιλαμβάνει μεθόδους που να μπορούν να κάνουν αντιληπτό αν ο υποψήφιος συμβαδίζει με τις ηθικές αρχές της επιχείρησης. Κάποιοι αξιολογητές χρησιμοποιούν ανιχνευτή ψεύδους, κάποιοι άλλοι ειδικά τεστ ενώ κάποιοι αρκούνται σε κάποιες καίριες ερωτήσεις που εύκολα διαπιστώνει κανείς ή με τη βοήθεια της εκπαίδευσης τους τι είδους άνθρωπος είναι. Μιλώντας για εκπαίδευση, είναι απαραίτητη καθώς επιτρέπει στους εργαζομένους να αναγνωρίζουν τα ηθικά διλήμματα και να βρουν λύση. Θα πρέπει να δίνεται έμφαση στις ηθικές πρακτικές της εταιρίας ενώ τα ανώτερα στελέχη με τη πιστή εφαρμογή αυτών θα δώσουν το καλό παράδειγμα στους κατωτέρους τους. Η αξιολόγηση των επιδόσεων καθώς και ο έπαινος θα πρέπει να δίνονται δίκαια και αντικειμενικά στους εργαζόμενους ενώ η μη τήρηση των ηθικών αρχών θα πρέπει να γίνεται κατανοητό ότι επιφέρει κάποιας μορφής επίπληξη.

Επιπλέον, είναι πολύ σημαντική η αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων όσον αφορά τη δίκαιη αντιμετώπιση. Υπάρχουν μορφές όπως το κουτί παραπόνων ή η ανώνυμη συμπλήρωση ερωτηματολογίου που εκτιμάται κατά πόσον οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από το μισθό τους, τις επιβραβεύσεις, το κλίμα εργασίας κτλ.

Σ' αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια μικρή αναφορά στη πειθαρχία. Ο όρος αυτός έχει να κάνει με το πόσο αφοσιωμένοι είναι οι εργαζόμενοι στους κανόνες και κανονισμούς της επιχείρησης. Αυτή έχει να κάνει και με σοβαρά παραπτώματα όπως άσχημη συμπεριφορά, κλοπή ή αλκοόλ εν ώρα εργασίας. Οι προειδοποιήσεις γι αυτά είναι τόσο προφορικές όσο και γραπτές από τν προϊστάμενο και αν εξακολουθεί να τις αγνοεί απλά απομακρύνεται από το συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον. Ακολουθούν κάποιες κατευθυντήριες γραμμές σύμφωνα με τον Dessler που έχουν να κάνουν με τη δικαιοσύνη και τη πειθαρχία.

- Ο εργοδότης πρέπει να διαθέτει αποδείξεις για τη παράβαση των κανόνων από έναν εργαζόμενο πριν προχωρήσει στην οποιαδήποτε επίπληξη.
- Να διαβεβαιώνεται ότι προστατεύονται τα δικαιώματα του εργαζόμενου κατά τη διαδικασία διαλεύκανσης μιας υπόθεσης παράβασης κανόνων και να ακούγεται πάντα η εκδοχή του.

- Η πειθαρχία να έρχεται σε διαστολή με τον τρόπο που αντιδρά η διοίκηση σε παρόμοια περιστατικά.
- Να γίνεται γνώση των επιπτώσεων που θα έχουν οι εργαζόμενοι από τη μη πειθαρχία τους.
- Η διοίκηση θα πρέπει να γνωρίζει επαρκώς το περιστατικό και να εξετάσει την υπόθεση δίκαια και αντικειμενικά πριν κρίνει αν όντως παραβιάστηκε κάποιος κανόνας. Η έρευνα θα το αποδείξει αυτό.
- Οι κανόνες θα πρέπει να εφαρμόζονται απ' όλους ανεξαιρέτως ενώ θα ισχύει το ίδιο και για τις επιπλήξεις όπου σε περίπτωση ανάρμοστης συμπεριφοράς θα δέχονται όλοι.
- Σε περίπτωση που κάποιοι εργαζόμενοι νιώθουν αδικημένοι από κατηγορία ανάρμοστης συμπεριφοράς μπορούν να απευθυνθούν σε ουδέτερο εξωτερικό σύμβουλο για τη δίκαιη και αμερόληπτη επίλυση του προβλήματος.
- Οι ανώτεροι δε θα πρέπει να προσβάλουν την αξιοπρέπεια των εργαζομένων κατώτερης κλίμακας και να τους επιπλήτουν ενώπιων των υπολοίπων, θα ήταν προτιμότερο μια τέτοια ενέργεια να γίνεται κατ' ιδίαν.
- Να μη ξεχνάμε και τη φράση που ισχύει τις περισσότερες φορές «όλοι είναι αθώοι μέχρι αποδείξεως του εναντίου».
- Τις περισσότερες φορές πρέπει ν' αφήνουμε τα γεγονότα να μιλήσουν από μόνα τους και να μη βασιζόμαστε στη κρίση μας ή στο ένστικτο μας τα οποία μπορεί να είναι και λανθασμένα.
- Τέλος, ο θυμός είναι κακός σύμβουλος και κανείς δε θα πρέπει να λειτουργεί και να παίρνει αποφάσεις υπό την επήρεια αυτού.⁸³

17.3. Ηθικές αποφάσεις στον τουρισμό

Για να πάρει μια σωστή απόφαση ένας manager ενός ξενοδοχείου πρέπει να περάσει από 5 στάδια: πρώτον να καθορίσει το στόχο ή να προσδιορίσει το πρόβλημα, δεύτερον να καθοριστούν οι προτεραιότητες, έπειτα οι σχετικές εναλλακτικές και μετά από την

εκτίμηση να επιλεγεί η καλύτερη εναλλακτική πρόταση. Η ηθική ανάληψη αποφάσεων απασχολεί ιδιαίτερα την ηθική στον εργασιακό τομέα.

Άλλη θεωρία λέει ότι υπάρχουν τρία επίπεδα στη λήψη αποφάσεων: το προσυμβατικό, το συμβατικό και το μετασυμβατικό. Το άτομο είναι σε δίλημμα για αν πράττει σωστά και αν έχει κρίνει ηθικά μια κατάσταση. Στο προσυμβατικό στάδιο το άτομο υπακούει στους κανόνες προκειμένου να μην τιμωρηθεί. Στο συμβατικό στάδιο οι επιρροές από οικογένεια, φίλους και κοινωνικό περιβάλλον του προσδίδουν τις αξίες του ενώ στο μετασυμβατικό στάδιο προσπαθεί το άτομο να φιλτράρει τις αρχές και τις αξίες που δέχτηκε και να πράξει ανάλογα με τη προσωπική του κρίση.

Στις τουριστικές επιχειρήσεις λοιπόν ανάλογα με το ποια θεωρία θέλει να ακολουθήσει ο manager και σύμφωνα με το υπόλοιπο οργανωσιακό και γενικευμένο περιβάλλον της επιχείρησης τότε η απόφαση του θα έχει μια ηθική διασταση.⁸⁴

17.4. Ηθική μεταχείριση απολύσεων

Οι απολύσεις είναι ένα λεπτό ζήτημα που απαιτεί πολύ προσεκτικό χειρισμό και κανονικά με σωστό προγραμματισμό των προσλήψεων θα έπρεπε να αποφευγόταν. Υπάρχουν 4 λόγοι που οδηγούν σε αυτή την ενέργεια: ανεπαρκής επίδοση, έλλειψη προσόντων, ανάρμοστη συμπεριφορά, και αλλαγή των απαιτήσεων για τη θέση εργασίας.

Η ανεπαρκής επίδοση σημαίνει να αργεί κάποιος επανειλημμένα στη δουλειά του, να απουσιάζει χωρίς να έχει ειδοποιήσει, να μη σέβεται τους συναδέλφους του κτλ. Η έλλειψη προσόντων είναι όταν ο εργαζόμενος δεν μπορεί να ανταποκριθεί τα καθήκοντα του και για να τον προστατέψει ο εργοδότης θα μπορούσε να τον παραπέμψει σε κάποια άλλη επιχείρηση. Η ανάρμοστη συμπεριφορά είναι όπως αναφέρθηκε και παραπάνω είναι η μη τήρηση των κανόνων που επιβάλλει η επιχείρηση. Τέλος η αλλαγή των απαιτήσεων συμβαίνει όταν μια συγκεκριμένη εργασία εκλείπει ή ο εργαζόμενος παύει να είναι χρήσιμος και έχει αντικατασταθεί από ένα μηχάνημα και τότε ο εργοδότης οφείλει να τακτοποιήσει τον εργαζόμενο κάπου αλλού.

Η ενημέρωση του εργαζομένου θα γίνει με τη συνέντευξη αποχώρησης που θα πρέπει να οργανωθεί σωστά. Εν ολίγοις, να ενημερωθεί εγκαίρως ο εργαζόμενος για την ώρα της συνάντησης, να ενημερωθεί προσωπικά κι όχι τηλεφωνικώς διότι θεωρείται απρόσωπο, να αφιερώσει ο εργοδότης 10 λεπτά για τη συγκεκριμένη συνάντηση ενώ και μετά το πέρας αυτής θα πρέπει να είναι σε ετοιμότητα για ο,τι απρόοπτο συμβεί. Κατόπιν του προγραμματισμού θα πρέπει ο εργοδότης να μπει στο προκείμενο αφού κάνει τον εργαζόμενο να νιώσει άνετα και να περιγράψει τη κατάσταση που τον οδήγησαν στην επιλογή της απόφασης, απόφαση μη αναστρέψιμη. Ωστόσο ο εργοδότης θα πρέπει να ακούσει και την άλλη πλευρά ενώ αφού του πει τα περί αποζημίωσης κτλ δεν πρέπει να παραλείπει συμβουλές για το που θα μπορούσε να απευθυνθεί μετά την αποχώρηση του από την εταιρία.

Ωστόσο αρκετοί μπορεί να νιώσουν αδικημένοι, ότι θίγεται η προσωπικότητα τους, νιώθοντας ότι κάτι τέτοιο ήταν μη αναμενόμενο και να θέλουν να κινηθούν δικαστικώς. Τέτοιες ακραίες ενέργειες θα πρέπει να αποφεύγονται αν ο χειρισμός των απολύσεων γίνει με δικαιοσύνη. Γι' αυτό θα πρέπει κατ' αρχήν στη αίτηση πρόσληψης που υπογράφει ο εργαζόμενος να υπάρχει ειδικό πεδίο που να δίνει το δικαίωμα στον εργοδότη να τον απολύσει όποτε κρίνει σκόπιμο. Συνάμα να υπάρχει ειδικό εγχειρίδιο που να σημειώνεται η πρόοδος του εργαζόμενου καθώς και κάθε μορφής επίπληξη (αδικαιολόγητες απουσίες, αργοπορία, άσχημη συμπεριφορά). Αυτοί οι τρόποι λοιπόν καθώς κάποιοι άλλοι που μπορεί να ακολουθούν κάποιες επιχειρήσεις φέρουν αποδείξεις ώστε να διαλευκανθεί οποιαδήποτε σύγκρουση μεταξύ απολυμένου εργαζομένου και εργοδότη.

Άλλοι πάλι επιλέγουν να φύγουν οικειοθελώς από μια επιχείρηση για δικούς τους προσωπικούς ή επαγγελματικούς λόγους και ο εργοδότης οργανώνει μια συνέντευξη όπου λαμβάνει πληροφορίες για το τι τους οδήγησε τελικά σε αυτή την απόφαση. Από αυτή τη συζήτηση ο εργοδότης θα μάθει τα πιθανά παράπονα του εργαζόμενου και τα θετικά στοιχεία του εργασιακού κλίματος για παράδειγμα που θα τον βοηθήσουν τη μεταγενέστερη βελτίωση της πολιτικής της εταιρίας ώστε να αποτρέψει και άλλους ικανούς εργαζομένους από το να επιθυμούν να αποχωρήσουν.⁸⁵

18. ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

18.1. Ατυχήματα εργαζομένων

Ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον είναι πολύ σημαντικό, η εξασφάλιση του οποίου αποτρέπει τα ατυχήματα. Οι κυριότεροι λόγοι που οδηγούν σ' ένα ατύχημα είναι οι συγκυρίες, οι μη ασφαλείς εργασιακές συνθήκες και η απροσεξία των εργαζομένων. Οι συγκυρίες δεν ελέγχονται. Εδώ θα ασχοληθούμε με τις άλλες 2 περιπτώσεις. Όταν λέμε μη ασφαλείς εργασιακές συνθήκες εννοούμε για παράδειγμα ελαττωματικό εξοπλισμό, ή εξοπλισμό με ελλιπή επιτήρηση, κακή οργάνωση της αποθήκης με πτώση πραγμάτων κτλ. Επιπρόσθετα οι μη ασφαλείς κινήσεις των εργαζομένων όπως κακή χρήση των μηχανημάτων, λάθος ταχύτητα εργασίας είτε πολύ γρήγορα είτε πολύ αργά. Το άγχος παίζει σπουδαίο ρόλο στα ατυχήματα διότι προκειμένου να τελειώσουν πιο γρήγορα τη δουλειά οι εργαζόμενοι υπό την επιτήρηση του εργοδότη και σ' ένα χαμηλής ασφάλειας περιβάλλον είναι πολύ πιθανό να προκληθούν ατυχήματα. Είναι απορίας άξιο τι προκαλεί κάποιους ανθρώπους να είναι τόσο επιρρεπής στα ατυχήματα. Χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς όπως οξέθυμος, ανυπόμονος, επιθετικός και που οτιδήποτε του αποσπά τη προσοχή εύκολα όμως μπορεί να το εξηγήσουν.

Παρ' όλα αυτά υπάρχουν αποτελεσματικοί τρόποι αντιμετώπισης και αποφυγής τους. Για παράδειγμα, σε ένα εστιατόριο τα ατυχήματα από μαχαίρια, γλιστερό δάπεδο είναι συχνά, τρόποι όμως υπάρχουν για τη προστασία των εργαζομένων όπως τα ανθεκτικά γάντια ή αντιγλιστρικά παπούτσια. Όσον αφορά τη συμπεριφορά των εργαζομένων ως προς τα ατυχήματα αυτά εξαλείφονται μόνο με εκπαίδευση για σωστή χρήση των μηχανημάτων και του χώρου εργασίας. Επίσης ειδικοί ψυχολόγοι μπορούν να κρίνουν κατά τη πρόσληψη πέρα από τα προσόντα και τη τάση του ατόμου για εμπλοκή σε ατύχημα και σε αυτή τη περίπτωση η τοποθέτηση του σε πόστο που δεν υπάρχει τέτοιος κίνδυνος. Επιπλέον καλό θα ήταν να υπάρχουν κάποιες προειδοποιητικές πινακίδες στους χώρους που έχουν ξανασυμβεί συχνά ατυχήματα για τη προστασία των εργαζομένων. Όλες αυτές οι τακτικές θα πρέπει να έχουν τη ρίζα τους στη διοίκηση και κατά πόσον αυτή ακολουθεί μια τέτοια πολιτική δέσμευσης ως προς την ασφάλεια ενώ για να το επιβεβαιώσει αυτό θα πρέπει να δίνει κίνητρα στους εργαζομένους να τηρούν τους κανόνες ασφαλείας. Συνάμα θα πρέπει η διοίκηση να ακούει τις γνώμες των

εργαζομένων και να τους επιτρέπει να προτείνουν πλάνα αντιμετώπισης τους για τη δική τους προστασία εφόσον οι ίδιοι είναι αυτοί που εργάζονται σε αυτό το περιβάλλον. Και όλο αυτό θα πρέπει να αντιπροσωπεύει τη κουλτούρα της επιχείρησης που με ένα κοινό όραμα, ομαδική δουλειά και συνεχή βελτίωση η επιχείρηση θα είναι γνωστή ως ασφαλής για να δουλέψει κανείς.⁸⁶

18.2. Υγεία των εργαζομένων

Η υγεία των εργαζομένων μπορεί να κλονιστεί από αντίξοες εργασιακές συνθήκες όπως εισπνοή χημικών ή σκόνης, υπερβολικός θόρυβος, πτώσεις, πολύωρη έκθεση μπροστά σε οθόνη κτλ.

Στη σύγχρονη εποχή το τελευταίο είναι το κυριότερο πρόβλημα αφού μπορεί να προκαλέσει βλάβες στα μάτια, πονοκεφάλους καθώς και το λεγόμενο σύνδρομο του καρπιαίου σωλήνα.⁸⁷ Κάποιες συμβουλές για την αποφυγή αυτών των προβλημάτων είναι τα συχνά διαλείμματα και η απομάκρυνση για λίγα λεπτά από την οθόνη, η σωστή στάση του σώματος καθώς και η σωστή τοποθέτηση της καρέκλας και του γραφείου και ο περιοδικός έλεγχος της όρασης.

Ένα εξίσου καίριο θέμα του σύγχρονου τρόπου ζωής είναι το άγχος και ειδικά το εργασιακό που επέρχεται από την εμμονή των εργαζομένων να είναι για παράδειγμα πάντα τυπικοί στο ωράριο τους, να μην αργοπορήσουν, να αποδώσουν σύμφωνα με τα πρότυπα που απαιτεί η διοίκηση, να τηρούν τους κανόνες κουλτούρας κτλ. Αυτό προκαλεί διάφορες ασυναίσθητες συνήθως αντιδράσεις του οργανισμού όπως νευρικότητα, κατάθλιψη, θυμός και κατ' επέκταση διαφόρων ειδών ατυχήματα και κακή επίδοση. Το άγχος εκτός από τα αντίθετα αποτελέσματα που φέρει μπορεί με το κατάλληλο χειρισμό για γίνει για χάριν παραγωγικότητας του εργαζομένου. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι ο εργαζόμενος θα πρέπει να αναπτύξει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του καθώς και με τους ανωτέρους του ώστε να μπορεί και να έχει το θάρρος να συζητάει τα προβλήματα και τις ανησυχίες του όπως για παράδειγμα κάποιες προθεσμίες και τη πιθανή παράταση τους. Επίσης απαραίτητη είναι η χαλάρωση και το διάλειμμα κατά τη διάρκεια του ωραρίου εργασίας ενώ καλό θα ήταν να απομακρύνεται για λίγο από αυτό το περιβάλλον για αλλαγή παραστάσεων. Άλλοι προτιμούν να

γράφουν σε χαρτί αυτά που τους απασχολούν ή αυτά που πρέπει να κάνουν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

19. 'THINK GLOBALLY'

Η Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πρέπει να αναγνωρίσει ότι η παγκοσμιοποίηση έχει επηρεάσει και τον συγκεκριμένο κλάδο. Αρκετοί εργαζόμενοι μετακινούνται από το μόνιμο τόπο διαμονής τους προς μια άλλη χώρα προκειμένου να εργαστούν σε ένα αντικείμενο ενδιαφέροντος τους που δεν υπάρχει στη χώρα τους ή για να τολμήσουν μια διεθνή καριέρα. Κάποιες επιχειρήσεις αναζητούν κάποια συγκεκριμένα προσόντα και επιδεξιότητες ο συνδυασμός των οποίων δεν τους ενδιαφέρει αν οι εργαζόμενοι που θα τα έχουν θα προέρχονται από άλλη χώρα αρκεί να τους καλύπτουν και ο εργαζόμενος να είναι πρόθυμος να πάει. Βέβαια, μια τέτοια κίνηση ενέχει μεγάλο ρίσκο διότι μπορεί να μην έχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί ο υποψήφιος εργαζόμενος και να απογοητευτεί. Τα προβλήματα που είναι σίγουρο ότι θα αντιμετωπίσει ένας εργαζόμενος σε ξένη χώρα είναι οι διαφορές κουλτούρας, νοοτροπίας, καθώς και οι κοινωνικοπολιτικές διαφορές. Η κουλτούρα και οι ιδέες που ενστερνίζονται από γενιά σε γενιά σε μια χώρα επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά των εργαζομένων και κατ' επέκταση τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η διοίκηση. Επίσης το οικονομικό σύστημα μιας χώρας και δει η νομοθεσία για τη μισθοδοσία παραπέμπει και αλλαγές στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων (κατώτατος μισθός, ωράριο, πολιτική απολύσεων κτλ). Για παράδειγμα άλλη πολιτική για τις άδειες έχει η Ελλάδα και άλλη η Γερμανία. Επίσης χαρακτηριστικό παράδειγμα η αλλαγή νομίσματος στην Ευρώπη το ευρώ το οποίο επέφερε ριζικές αλλαγές σε κάθε τομέα της διοίκησης.

Για να εφαρμόσει μια επιχείρηση ένα πραγματικό παγκόσμιο σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων χρειάζεται αρκετή προσπάθεια από μέρους των υπευθύνων. Κατ' αρχήν τα ανώτερα στελέχη πρέπει να σκέφτονται με παγκόσμια δεδομένα και όλες οι πρακτικές τους που αφορούν μισθό, επιλογή προσωπικού, επιβράβευση, απολύσεις θα πρέπει να λειτουργούν σε όλες τις χώρες το ίδιο. Για να αναπτύξουν καλύτερα όμως αυτό το σύστημα οι παγκόσμιες επιχειρήσεις θα πρέπει να ορίσουν κάποια κοινά προσόντα για παράδειγμα για την επιλογή προσωπικού αλλά σε κάθε χώρα ανάλογα με

τις ανάγκες της θα γίνεται και με διαφορετικό τρόπο η συνέντευξη μη θέλοντας να αναιρέσουμε και τους τοπικούς διευθυντές. Αυτοί θα πρέπει να καθοδηγούνται από τους ανώτερους τους ώστε να εφαρμόσουν σωστά τις παγκόσμιες πρακτικές που έχει ορίσει η επιχείρηση.

Μια διεθνής επιχείρηση μπορεί να στελεχώνεται είτε από ντόπιους εργαζομένους είτε από άτομα άλλων χωρών. Κάποιοι δεν επιλέγουν να δουλέψουν εκτός του τόπου μόνιμης κατοικίας τους ενώ οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλογιστούν ότι το να στείλεις κάποιον εργαζόμενο να δουλέψει στο εξωτερικό δε συμφέρει από οικονομικής πλευράς (έξοδα μεταφοράς, εκπαίδευση κτλ.) Ωστόσο κάποιες διεθνείς επιχειρήσεις επιλέγουν άτομα από το εξωτερικό αν ψάχνουν κάποια συγκεκριμένα προσόντα που ίσως δε τα βρίσκουν στη χώρα έδρας τους.⁸⁸

Η επιλογή λοιπόν των διεθνών διευθυντών (international managers) θα πρέπει να γίνει πολύ προσεκτικά και λαμβάνοντας υπόψη τους εξής παράγοντες:

- Εύκολη προσαρμοστικότητα σε νέο περιβάλλον και στις αλλαγές
- Οργανωτικές ικανότητες καθώς και δημιουργικότητα, υπευθυνότητα, φαντασία, ειλικρίνεια κτλ.
- Επιδεξιότητες όπως ευγένεια, σεβασμός, αξιοπιστία, ενσυναίσθηση
- Σωστή διαχείριση του χρόνου, του άγχους, ευελιξία, αισιοδοξία
- Εξωστρέφεια, με πολλά ενδιαφέροντα, ανοιχτόμυαλος, να γνωρίζει ξένες γλώσσες και να ενδιαφέρεται να μάθει και νέες κουλτούρες,
- Σταθερή οικογενειακή ζωή, θετική στάση της οικογένειας και προθυμία του/της συζύγου να δουλέψει μαζί του/της σε μια ξένη χώρα.⁸⁹

Όσον αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων που σκοπεύουν να ενταχθούν σε μια επιχείρηση με διεθνή βάση πέρα από τη συνήθη εκπαίδευση που αναφέρθηκε πιο πάνω οφείλουν να κατανοήσουν τις πολιτιστικές διαφορές που θα χουν να αντιμετωπίσουν και τα αποτελέσματα της μη σωστής διαχείρισής τους. Επιπλέον, ο υποψήφιος manager θα πρέπει να γνωρίζει κάποια στερεότυπα που ισχύουν στη ξένη χώρα και πώς να τα

διαχειριστεί με τη σωστή συμπεριφορά. Επίσης, να υπάρχει γνώση της χώρας προορισμού συμπεριλαμβάνουν της γλώσσας και των συνθηκών ζωής. Φτάνοντας στο σημείο της επιβράβευσης η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει κάποιες κοινές πρακτικές που θα ισχύουν σε όλες τις χώρες δίνοντας βάση στο επίπεδο δυσκολίας που έχει να αντιμετωπίσει ο εργαζόμενος.

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι θα πρέπει να εξασφαλίζεται και η ασφάλεια του ατόμου που έχει εκπατριστεί. Αναφέροντας ενδεικτικά την ασφάλεια στις μετακινήσεις του και τη κατοικία που τους έχουν παρασχεθεί και την ενημέρωση για την εγκληματικότητα της περιοχής ενώ θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη γλώσσα του σώματος που θα χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος έξω διότι οι ντόπιοι μπορεί να την εκλάβουν διαφορετικά και να υπάρξει πρόβλημα.

Επιπρόσθετα το καίριο ζήτημα της πληρωμής έρχεται πρώτο στις αντιμαχίες μεταξύ των χωρών που έχει έδρα η επιχείρηση. Κάτι τέτοιο αντιμετωπίζεται με την εγκαθίδρυση ενός ενιαίου συστήματος πληρωμής με διεθνή φιλοσοφία. Ορίζοντας ένα πλαίσιο όπου θα αναφέρονται τα προσόντα καθώς και η αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων θα δοθεί ανάλογα και η κατάλληλη πληρωμή για την εργασία του.

Δε θα μπορούσαμε να παραλείψουμε το ενδεχόμενο αποτυχίας ενός εργαζομένου να προσαρμοστεί και να εργαστεί σε μια ξένη χώρα όσο και αν του αρέσει ο κλάδος που δρα η επιχείρηση. Τα πιο σημαντικά στοιχεία είναι η προσωπικότητα σε συνδυασμό με τις οικογενειακές πιέσεις που μπορεί να μη του επιτρέψουν μια τέτοια αλλαγή στη ζωή του. Μια λύση για το δεύτερο ζήτημα μπορεί να δώσει η τεχνολογία που επιτρέπει τη συνεχή και διαδραστική επικοινωνία με την οικογένεια του εκπατρισμένου. Αν όμως παρ' όλα αυτά επιμένει το πρόβλημα η μοναδική λύση είναι ο επαναπατρισμός που θα πρέπει να γίνει με διαδοχικά βήματα. Αρχικά ο ίδιος ο εργαζόμενος και η οικογένεια του δέχονται συμβουλές ψυχολόγου για τις προκλήσεις που αντιμετώπισε, την εκτίμηση τους και τη σωστή λύση τους. Επίσης θα πρέπει να γίνει σταδιακή προσαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον της εταιρίας με έδρα τη χώρα του οργανώνοντας την επομένη κίνηση της καριέρας του.⁹⁰

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **M.Porter** *Competitive advantage and sustaining superior performance* 1998 page 37
2. **Gary Dessler** *A framework for human resource management* 5th edition Pearson international edition 2009 page 2
3. **Gary Hamel, C. K. Prahalad** ‘*Competing for the Future*’ publication date: April 1, 1996
4. **Watson, T.** *Organizing and Managing Work* 2nd edition, Edinburgh: Pearson Longman 2006
5. **Chen, C.J., and Huang, J.-W.** ‘*Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance – The Mediating Role of Knowledge Management Capacity,*’ **Journal of Business Research** Volume 62, Number 1, 2009 , pages 104–114
6. **Guest, D.** ‘*Human Resource Management and Industrial Relations,*’ **Journal of Management Studies**, Volume 24,Number 5, 1987, pages 503–521
7. **Gunnies, P.** ‘*Human Resource Management in Ireland,*’ **Employee Relations** Volume 14, Number 5, 1992, pages 5–22
8. **Druker, J., White, G., Hegewisch, A., and Lesley, M.,** ‘*Between Hard and Soft HRM:Human Resource Management in the Construction Industry,*’ **Construction Management and Economics** Volume 14,Number 5, 1996, pages 405–416
9. **Watson, T.** 2006 ο.π.

10. **Lin Lina, Jeou-Shyan Horngb, Yi-Chen Chenc, Chang-Yen Tsaid** ‘*Factors affecting hotel human resource demand in Taiwan*’ **International Journal of Hospitality Management** 2011 page 312–318
11. **Gary Dessler** 2009 ο.π.page 65
12. **Gary Dessler** 2009 ο.π.page 66-67
13. **Dessler, G.** *Human Resource Management*, 11 edition, 2008, New Jersey, Pearson
14. **Mathis, L. Robert, Jackson, H. John.** *Human Resource Management*, 13th Edition, USA, South-Western Cengage Learning. 2010
15. **Dessler, G.** *Human Resource Management*, 11th edition, New Jersey, Pearson 2008
16. **Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.,** *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2003
17. **Mathis, L. Robert, Jackson, H. John** *Human Resource Management*, 13th edition, USA, South-Western Cengage Learning 2010
18. **Williamson, D., Kauffman, G.,** ‘*From Tragedy to Triumph: Safety Grows Wings at Golden Eagle*’, **Occupational Hazards Magazine**, February 2006, page 17
19. **Stone, J. Raymond.** *Human Resource Management*, 5th edition, Australia, Wiley 2005
20. **Noe, R., Hollenberg, J., Gerhart B., Wright, P.** ‘*Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*’, USA, McGraw-Hill Education 2003
21. **Λεωνίδας Χυτήρης** *Οργανωσιακή συμπεριφορά-η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις* Εκδόσεις Interbooks 2001 σελ.239
22. **Vital Anantatmula, Michael Thomas** ‘*Managing global projects: a structured approach for better performance*’ *Project Management Journal* Volume 41,Number 2, 2010 pages 60-72

23. **Nikolay Kuznetsov** ‘*Specific Features of Management System Building for Modern Innovative Companies*’ Middle-East Journal of Scientific Research Volume13 Socio-Economic Sciences and Humanities, 2013, pages 167-172
24. **Λεωνίδας Χυτήρης** *Οργανωσιακή συμπεριφορά* ο.π. σελ.151
25. **Holt, Rinchart and Winston Inc.** ‘*Personality: a psychological interpretation*’ New York, USA 1957
26. **Λεωνίδας Χυτήρης** *Οργανωσιακή συμπεριφορά* ο.π σελ.129
27. **Jean-Claude Filloux** ‘*la personalite*’ editions PUF Serie Que sais-je? Numero 758, 9me edition France 1976 page 25-52
28. **Περικλής Ν. Λύτρας** *Τουριστική Ψυχολογία Β’ Έκδοση* 1993 Εκδόσεις Interbooks σελ. 118
29. **Περικλής Ν. Λύτρας** *Τουριστική Ψυχολογία* ο.π. σελ.132-134
30. **Λεωνίδας Χυτήρης** *Οργανωσιακή συμπεριφορά* ο.π σελ.115-127
31. **Ali Ercan Su, Eduarda Castel-Branco and Maja Gerovska Mitev** ‘*Former Yugoslav republic of Macedonia review of human resources development*’ European Training Foundation, 2013
32. **Rob Poell** : ‘*The future of human resource development: from a management tool to an employee tool as well*’, **Human Resource Development International** Volume 15 Number 1, 2012, pages 1-3
33. **Dessler** 2009 ο.π. page 166-169
34. **Dessler** 2009 ο.π. page 180
35. <http://edu.klimaka.gr/tritobathmia-ekpaideysh/turistikwn-epaggelmatwn/503-anwterh-scholh-turistikwn-epaggelmatwn-rodos-aste.html> 5/9/2013
36. http://www.unipi.gr/akad_tmhm/org_dioik_epix/metapt/pms/enimerotiko_fulladio.pdf 5/9/2013

37. **Ellen Hazelkorn** '*Globalization and Competitiveness: Challenges to the Purpose, Performance and Impact of Higher Education* Dublin institute of technology Centre for social and educational research' Presentation higher education conference Paris France May 2013
38. **Lütfi Atay Canakkale Onsekiz Mart University Hacı Mehmet Yildirim Canakkale Onsekiz** '*Determining the factors that affect the satisfaction of students having undergraduate tourism education with the department by means of the method of classification tree*' **Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism** Volume 5, Number 1, Spring 2010, pages 73-87
39. **Dr. Bung-on Chartrungruang, Lindsay Turner, Brian King and Dr. Robert Waryszak** '*Customer satisfaction, training and TQM comparative study of western and Thai hotels*', Victoria University, Melbourne Australia 2008
40. **Ahmad Zabidi Abdul Razak, Abdul Jalil Othman, Pradip Kumar Mishra, Rahmad Sukur Ab. Samad** '*Quality Services as perceived by students of International and Public schools Kazi Enamul Hoque*' **Life Science Journal** 2013, Malaysia
41. **Snell, S. & Bohlander, G.**, *Human Resource Management*, International Thomson Publishing Company 2007
42. **Amy Depo**, '*The Performance Appraisal Handbook: Legal & Practical Rules of Managers*' NOLO 2007
43. **Clive Fletcher**, *Appraisal, Feedback and Development: Making Performance Review Work*, Routledge, 2008
44. **Dessler** 2009 ο.π. pages 210-212
45. **Rahim, M.A., Magner, N.R. & Shapiro, D.L.**, '*Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions precisely?*', **International Journal of Conflict Management** Volume 11, Number 9 2000
46. **Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K.S.**, '*Interdependence and controversy in-group decision-making: Antecedents to effective self-managing team*',

Organizational Behavior and Human Decision Processes Volume 74, 1998, pages 33-52

47. **Robbins S.P. & Judge T.A.,** *Organizational Behavior* 13th edition Pearson Prentice Hall Upper Saddle River Nj. 2009
48. **Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K.S.,** ο.π.
49. **Rahim, A.** *Managing conflict in organizations* 3rd edition. Westport, CT: Praeger 2001
50. **Nauta, A. & Sanders, K.,** 'Interdepartmental negotiation behavior in manufacturing organization', **International Journal of Conflict Management** Volume 11, 2000, pages 135–161
51. **Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K.S.,** 'Interdependence and controversy in-group decision-making: Antecedents to effective self-managing teams', *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Volume 74, 1998, pages 33-52
52. **Hellriegel, D. & Slocum, J.,** *Organizational Behavior*, 10th edition, International Thomson Publishing Company 2004
53. **Papa J. M., Daniels D. T., & Spiker K. B.,** *Organizational Communication, Perspectives and Trends*, Sage Publications 2008
54. **Robbins S.P. & Judge T.A.,** *Organizational Behavior* 13Th Edition Pearson Prentice Hall Upper Saddle River Nj. 2009
55. **Hellriegel, D. & Slocum, J.,** *Organizational Behavior*, 10th end, International Thomson Publishing Company 2004
56. **Nicotera, A.M.,** *Conflict and organizations: Communicative processes*, State University of New York Press, Albany, NY 1995
57. **Dana, Ph.D., Daniel,** 'Managing Differences. How to Build Better Relationships at Work and Home' 4th edition 2006

- 58. Runde, Craig E. and Flanagan, Tim A.,** *'Becoming a Conflict Competent Leader: How You and Your Organization Can Manage Conflict Effectively'* Center for Creative Leadership. John Wiley & Sons, Inc. 2007
- 59. Schermerhorn J., Hunt J., Osborn R.,** *Organizational Behavior*, 10th edition., John Wiley & Sons, Inc. 2008
- 60. Latham, A. and Gary, P.** *'What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century'*, **Academy of Management Review** Volume 29 Number 3, 2004 , pages 388-403
- 61. Locke, E. A.,** *'Motivation, cognition, and action: An analysis of studies of task goals and knowledge.'* **Applied Psychology: An International Review** Volume 49, 2000, pages 408–429
- 62. Mayer, JD, Caruso, DR & Salovey, P.,** *'Selecting a measure of emotional intelligence: A case for ability scales, in R Bar-On & JDA Parker (eds.), The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace'*, Jossey-Bass, San Francisco 2000, pages 320–342
- 63. Bradberry T., Greaves J.** *Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Εκδόσεις Κριτική 2006 σελ 150-154
- 64. Chermis, C.** *'Emotional intelligence: What it is and why it matters. Paper presented at the annual meeting of the society for industrial and organizational psychology'*, New Orleans, LA 2000
- 65. Goleman, D.** *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας* Εκδόσεις ελληνικά γράμματα Αθήνα 2000
- 66. Cherniss, C.** *'Emotional intelligence: What it is and why it matters'*. Paper presented at the annual meeting of the society for industrial and organizational psychology 2000
- 67. Kunnanatt, J.,** *'Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness'*. Human Resources Development Quarterly 15, 2004

68. **Πλατσίδου Μ.** *Η συναισθηματική νοημοσύνη εκδόσεις Gutenberg* σελ. 159-172
2010
69. **Mayer, JD, Caruso, DR & Salovey, P.,** ο.π. pages 320–342
70. **Goleman, D.** ο.π.
71. **Dulewicz V & Higgs M.J.** *‘Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles’*. **Henley Working Paper Series** 2003 Henley-on Thames U.K. Henley Management College
72. **Nickolas Clarke** *‘Emotional Intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences’* **Project Management Journal** Volume 41 number 2, 2010, pages 5-20
73. **Kunannatt** ο.π.
74. **Goleman** ο.π.
75. **Law, K.S., Wong, C.S. and Song, L.J.,** *‘The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies’*, **Journal of Applied Psychology** Volume 89, Number 3, 2004, pages 483-96
76. **Πλατσίδου** ο.π.
77. **Goleman** ο.π.
78. **Latham, A. and Gary, P.** *‘What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century’*, **Academy of Management Review** Volume 29 Number 3, 2004 pages 388-403
79. **Law, K.S., Wong, C.S. and Song, L.J.,** *‘The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies’*, **Journal of Applied Psychology** Volume 89 Number 3, 2004, pages 483-96
80. **Dessler** 2009 ο.π. page 228
81. **Dessler** 2009 ο.π. pages 237-240
82. **Dessler** 2009 ο.π. pages 266-270

83. **Dessler** 2009 ο.π. page 278
84. **Hatice Güçlü Nergiz Adnan Meryem Akođlan Sabah Balta** *'Ethical approaches and their application in hotel managers' decision making'* **Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism** Volume 6, Number 1, Spring 2011, pages 84-104
85. **Dessler** 2009 ο.π. pages 284-285
86. **Dessler** 2009 ο.π. pages 341-345
87. <http://health.in.gr/news/various/article/?aid=1231232967> 2013
88. **Dessler** 2009 ο.π. page 367
89. **Arthur Winfred Jr. and Winston Bennett Jr.** *'The international Assignee: the relative importance of factors perceived to contribute to success'* **Personnel psychology** Volume 48 1995 pages 106-107
90. **Dessler** 2009 ο.π. pages 379-380

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο θα πραγματευτούμε την έννοια του μάρκετινγκ αφού παραθέσω κάποια ιστορικά στοιχεία. Εν συνεχεία, υπάρχει η ανάλυση του πιο σημαντικού κεφαλαίου στο μάρκετινγκ το μίγμα μάρκετινγκ (4P). Έπειτα ακολουθούν οι λειτουργίες του μάρκετινγκ. Στη συνέχεια αναλύονται τα στοιχεία της συμπεριφοράς του καταναλωτή με υποκεφάλαιο ένα σημαντικό ζήτημα όπως αυτό της αντίληψης και τους παράγοντες επηρεασμού αυτής. Είναι σκόπιμα ακόμα να γίνει μνεία για το ποια κριτήρια συμβάλουν στη τμηματοποίηση της αγοράς. Επίσης, θα αναλύσουμε την έννοια της υπηρεσίας και τη ποιότητα των υπηρεσιών, καθώς και τη λειτουργία του μάρκετινγκ στα πλαίσια της διοίκησης ολικής ποιότητας. Ακόμη παραθέτω την έννοια του customer relationship management. Δε θα μπορούσε να παραλειφθεί τέλος η αναφορά και η εξειδίκευση του μάρκετινγκ όσον αφορά το θέμα μας το τουριστικό μάρκετινγκ.

2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το Μάρκετινγκ άρχισε να εμφανίζεται στις επιχειρήσεις των Η.Π.Α. στις αρχές της δεκαετίας του '50 ως μια νέα φιλοσοφία στη διοίκηση, τη φιλοσοφία του προσανατολισμού (marketing concept). Οι επιχειρήσεις θα έπαυαν να συσσωρεύουν πλεόνασμα και η παραγωγή θα γινόταν μόνο όταν γίνουν γνώστες οι ανάγκες των καταναλωτών από την αρχή. Το marketing concept λοιπόν για την ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης προσδιορίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών στις επιλεγμένες αγορές και οφείλει να τις καλύψει πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές. Ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζεται η διοίκηση αυτές τις λειτουργίες θεωρείται καινοτόμος και ακολουθείται σιγά σιγά από πλήθος επιχειρήσεων.¹ Το μάρκετινγκ εντυπώθηκε στον κόσμο σε τέτοιο βαθμό που εξελίχθηκε σε τρόπο σκέψης και νοοτροπία. Ωστόσο αρκετοί είναι εκείνοι που κατακρίνουν το μάρκετινγκ ειδικά τη διαφήμιση επειδή κατά τη γνώμη τους περιορίζει την ελεύθερη βούληση των

καταναλωτών και ότι υποκινούνται με αθέμιτα μέσα. Όμως το περιεχόμενο των διαφημιστικών μηνυμάτων είναι κυρίως ενημερωτικό και εστιάζει στα πλεονεκτήματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας έναντι των ανταγωνιστών. Το κέρδος είναι η ανταμοιβή της επιχείρησης για την εφαρμογή της οργάνωσης και το συνδυασμό όλων των συντελεστών παραγωγής. Όλες οι παραγωγικές διαδικασίες σχεδιάζονται με βάση τις ανάγκες των καταναλωτών και την εξυπηρέτηση του πελάτη. Στη προσπάθεια τους αυτή όμως αγνόησαν τη προστασία του περιβάλλοντος ή τις περιορισμένες πηγές ενέργειας. Γι' αυτό καθιερώθηκε μια νέα φιλοσοφία η κοινωνική (societal concept) που φροντίζει και τις ανάγκες της κοινωνίας όπως η αποφυγή ανέγερσης τουριστικών καταλυμάτων σε περιοχή υψηλής οικολογικής σημασίας.²

3. ENNOIA MARKETINGK

Ξεκινώντας θα αναφέρω αρχικά την έννοια του μάρκετινγκ. Ο όρος προέρχεται από το ουσιαστικό market (αγορά) και δείχνει την ενεργητική προσπάθεια εξασφάλισης ισορροπίας στην αγορά μεταξύ των δυο δυναμικών παραγόντων της προσφοράς και της ζήτησης. Αυτή η προσπάθεια πρέπει να είναι αέναη και η προσφορά πρέπει να λειτουργεί έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της ζήτησης. Στα ελληνικά η λέξη έχει μεταφερθεί αυτούσια ενώ έχουν γίνει κάποιες προσπάθειες μετάφρασης αποτυχημένες διότι το μάρκετινγκ δηλώνει μια ολόκληρη φιλοσοφία που αναπτύχθηκε στην Αμερική. Είναι ένας όρος αρκετά παρεξηγημένος στις μέρες μας και συχνά συγχέεται με τις πωλήσεις ή τη διαφήμιση που αποτελούν όμως συστατικά του μάρκετινγκ. Ωστόσο μάρκετινγκ δεν είναι μόνο πωλήσεις, είναι η επιστήμη που προσπαθεί να ανακαλύψει τις ανάγκες του καταναλωτή και να βρει λύσεις να τις καλύψει ώστε να έχει κέρδος η επιχείρηση. Οι σωστά διοικούμενες επιχειρήσεις δε κάνουν απλά πωλήσεις αλλά στοχεύουν στις επαναλαμβανόμενες πωλήσεις που σημαίνει συνεχή προσπάθεια καταφέροντας άριστη σχέση με το πελάτη, ποιοτικό προϊόν ή υπηρεσία και την εξυπηρέτηση τους. Ο καταναλωτής αναζητά ικανοποίηση από το προϊόν ή την υπηρεσία του, αν αυτό μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση τότε μπορεί και να εξελιχθεί σωστά. Η διαρκής ικανοποίηση αναγκών με τη συνεχή επαγρύπνηση της επιχείρησης στις εξελίξεις και στις καινοτόμες ιδέες.

Η κεντρική ιδέα του μάρκετινγκ δόθηκε. Ωστόσο υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις που καμία δε μπορεί να σταθεί από μόνη της. Ανάλογα με την οπτική γωνία του συγγραφέα δίνει τη δική του εκδοχή για το τι είναι μάρκετινγκ. Μάρκετινγκ είναι σύμφωνα με την American Marketing Association «η επιχειρηματική δραστηριότητα που κατευθύνει τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από τη προσφορά στη ζήτηση δηλαδή από τον παραγωγό κατευθείαν ή διαμέσου του μεταπωλητή στον καταναλωτή ή χρήστη». Σύμφωνα με τον Kotler που είναι από τους πρωτοπόρους του μάρκετινγκ το ορίζει ως μια σειρά ανθρώπινων δραστηριοτήτων που έχουν σκοπό τη διευκόλυνση και ολοκλήρωση των συναλλαγών. Οι παραδοσιακοί ορισμοί του μάρκετινγκ στη δεκαετία του '50 ήταν ελλιπής και δεν ανταποκρίνονται στη σημερινή πραγματικότητα. Έτσι ο P. Kotler στα τελευταία του συγγράμματα αναφέρεται στο μάρκετινγκ ως «μια κοινωνική και διοικητική διαδικασία με την οποία τα άτομα και οι ομάδες αποκτούν ο,τι έχουν ανάγκη και επιθυμούν μέσω μιας διαδικασίας δημιουργίας, προσφοράς και ανταλλαγής προϊόντων με αξία μεταξύ τους³». Κατόπιν η American Marketing Association επαναδιατυπώνει τον ορισμό του μάρκετινγκ ως εξής: «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της δημιουργίας, τιμολόγησης, προώθησης και διανομής ιδεών, προϊόντων και υπηρεσιών για τη δημιουργία συναλλαγών που ικανοποιούν στόχους ατόμων και οργανισμών». Μια άλλη προσέγγιση που δίνει έμφαση στην αμφίδρομη επικοινωνία ορίζει το μάρκετινγκ ως την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ καταναλωτή και επιχείρησης που προσδιορίζει εκείνη τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση ώστε να παράγει εκείνα ακριβώς τα αγαθά ή υπηρεσίες που χρειάζεται ο καταναλωτής. Έναν ορισμό περισσότερο αναλυτικό δίνει ο J.McCarthy ένας από τους θεμελιωτές της επιστήμης του μάρκετινγκ: «όλη η διαδικασία του μάρκετινγκ είναι μια επιχειρηματική δραστηριότητα κατά την οποία ερμηνεύονται και εντοπίζονται ανεκπλήρωτες ανάγκες του καταναλωτή αποσαφηνίζοντας και τις αγορές-στόχους. Προσδιορίζονται, υπολογίζονται και προϋπολογίζονται τα μεγέθη και το πλήθος των καταναλωτών τα προσεχή έτη και οι αγορές τους, προβλέποντας και τι τύπους διαφορετικών προϊόντων θέλουν ως και τον χρόνο αγορών τους. Ορίζεται επίσης που βρίσκονται οι καταναλωτές και πως θα έρθουν σε επαφή με τα προϊόντα. Αποσαφηνίζονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που θα καλύψουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Υπολογίζεται η τιμή και αποφασίζεται η προώθηση τους ενώ εκτιμάται και ο ανταγωνισμός όσον αφορά τις εταιρίες που υπάρχουν τις τιμές και τις ποικιλίες των προϊόντων και τέλος αναπτύσσονται παρακολουθούνται και ελέγχονται τα σχέδια

μάρκετινγκ που περιλαμβάνουν μίγματα μάρκετινγκ για διαφορετικές αγορές-στόχους».⁴

Όπως είναι φυσικό η μια εκδοχή συμπληρώνει την άλλη. Κοινά στοιχεία όμως παραμένουν τα εξής:

- Ικανότητα ικανοποίησης του πελάτη
- Ανταλλαγή προϊόντων ή υπηρεσιών με οικονομικό αντίτιμο
- Ανάγκη υπέρβασης του ανταγωνισμού
- Εντοπισμός των ευκαιριών
- Κερδοφορία με στόχο την επιβίωση του οργανισμού
- Βελτιστοποίηση κατανάλωσης πόρων
- Αύξηση μεριδίου αγοράς

4. ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η φιλοσοφία των 4 P's (product, price, place, promotion) καθιερώθηκε από τον McCarthy ως το μίγμα μάρκετινγκ το οποίο συνδυάζει τις ελεγχόμενες εκείνες μεταβλητές που έχει τη δυνατότητα να συντονίσει ένας οργανισμός με στόχο να ικανοποιήσει την αγορά που στοχεύει. Στη σημερινή εποχή, θα μπορούσαν να προστεθούν και άλλα P όπως people αφού κάποιιοι θεωρούν τον άνθρωπο ως το πέμπτο P. Σε άλλο άρθρο της σύγχρονης βιβλιογραφίας αναφέρονται 7P συμπεριλαμβανομένου του υλικού εξοπλισμού, των συναλλασσομένων και των διεργασιών (physical evidence, participants, processes). Η σημασία τους έγκειται στο γεγονός της έντονης αλληλεπίδρασης μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή και κυρίως στη παροχή υπηρεσιών⁵.

4.1. Προϊόν

Προϊόν είναι «οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε μια αγορά για να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή ανάγκη. Τα προϊόντα έχουν ευρεία έννοια και μπορεί να είναι υλικά αγαθά ή άυλα όπως υπηρεσίες ως επί τω πλείστον, πρόσωπα, τόποι, και ιδέες».

Φυσικό προϊόν είναι το σύνολο των φυσικών χαρακτηριστικών και προδιαγραφών όπως περιεχόμενο, χρώμα, βάρος, συστατικά κτλ. Είναι το προϊόν που αφορά την επιχείρηση. Έπειτα, το γενικό προϊόν είναι αυτό που ενδιαφέρει τους καταναλωτές και θεωρούν ότι είναι αυτό που θα καλύψει την ανάγκη τους. Αν λοιπόν το ένα συμπίπτει με το άλλο δηλαδή όντως το προϊόν έχει ανταπόκριση από την αγορά τότε προκύπτει το συνολικό προϊόν.

Άλλες διακρίσεις προϊόντων είναι:

- τα λεγόμενα προϊόντα διευκόλυνσης (convenience goods) που χρησιμοποιούνται συχνά από τους καταναλωτές ή αγοράζονται από συνήθεια. Αυτά χωρίζονται σε:
 - Βασικά αγαθά όπως γάλα, ψωμί, αυγά κτλ.
 - Παρορμητικά όταν ο καταναλωτής επιθυμεί να το καταναλώσει εκείνη την ώρα κι όχι αργότερα. π.χ. παγωμένος καφές στη παραλία
 - Επείγοντα όπως η υπηρεσία ενός ασθενοφόρου σε έκτακτες περιπτώσεις.
- Προϊόντα που απαιτούν έρευνα πριν την αγορά όπως οι τραπεζικές υπηρεσίες ή τα ρούχα.
- Ειδικά προϊόντα που καλύπτουν μια συγκεκριμένη ανάγκη χωρίς απαραίτητα να είναι ακριβά ή να χρησιμοποιούνται συχνά. π.χ. η κατανάλωση ενός συγκεκριμένου ποτού
- Προϊόντα που δεν αναζητούνται συνήθως εκτός κι αν οι πωλήσεις φροντίσουν με εξειδικευμένο προσωπικό να περάσουν στο καταναλωτή ότι τα χρειάζεται. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι ειδικές εγκυκλοπαίδειες.⁶

Το σύνολο των προϊόντων ή κατηγοριών προϊόντων που προσφέρει μια επιχείρηση αποτελεί την ποικιλία (γκάμα) προϊόντων ενώ γραμμή είναι το σύνολο των παρεμφερών προϊόντων που προσφέρει με το ίδιο όφελος. Για κάθε κατηγορία αναγκών υπάρχει μια οικογένεια προϊόντων που τις ικανοποιεί. Κατηγορία προϊόντων είναι μια ομάδα προϊόντων που έχουν μια συγκεκριμένη λειτουργική συνάφεια.

Μίγμα προϊόντος είναι «το σύνολο όλων των προϊόντων που προσφέρει ένας συγκεκριμένος προμηθευτής προς πώληση στους αγοραστές». Το μίγμα προϊόντος μιας επιχείρησης περιλαμβάνει κάποιες διαστάσεις. Αρχικά είναι το εύρος που αναφέρεται στον αριθμό των διαφορετικών γραμμών προϊόντων. Το μήκος του μίγματος περιλαμβάνει τον συνολικό αριθμό των ειδών που προσφέρει η επιχείρηση στις γραμμές προϊόντος της. Το βάθος του μίγματος αναφέρεται στον αριθμό των διαφορετικών εκδόσεων των προϊόντων. Συνοχή είναι ο βαθμός στον οποίο τα προϊόντα μοιάζουν μεταξύ τους.

Τύποι προϊόντων είναι τα προϊόντα της γραμμής που αποτελούν διαφορετικές εκδόσεις του ίδιου προϊόντος. Μάρκα προϊόντος είναι το όνομα που συνδέεται μ' έναν ή περισσότερους τύπους στη γραμμή προϊόντος και ξεχωρίζει για τα ειδικά χαρακτηριστικά του. Ατομικό προϊόν είναι αυτό που μέσα στη μάρκα ξεχωρίζει από το μέγεθος, τη τιμή, την εμφάνιση και άλλα χαρακτηριστικά.⁷

4.1.1. Συσκευασία και όνομα προϊόντος

Μεγάλο ρόλο παίζει στη σύγχρονη εποχή η εμφάνιση ενός προϊόντος για τη σωστή προώθηση του. Το είδος της συσκευασίας εξαρτάται φυσικά από το προϊόν και πρέπει να εξεταστεί ώστε να είναι λειτουργική και εργονομική (αποτελεσματική χρησιμοποίηση λαμβάνοντας υπόψη και τις κινήσεις του ανθρώπινου σώματος) και για τον καταναλωτή. Η εμφάνιση της λοιπόν εξαρτάται και από τον τρόπο και της συχνότητας χρήσης από τον πελάτη. Ένα άλλο στοιχείο όπου θα συμβάλει στην επιλογή του προϊόντος από τον καταναλωτή σε σχέση με τα ανταγωνιστικά είναι το όνομα του προϊόντος. Χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα ανταγωνιστικό όνομα ενός προϊόντος είναι:

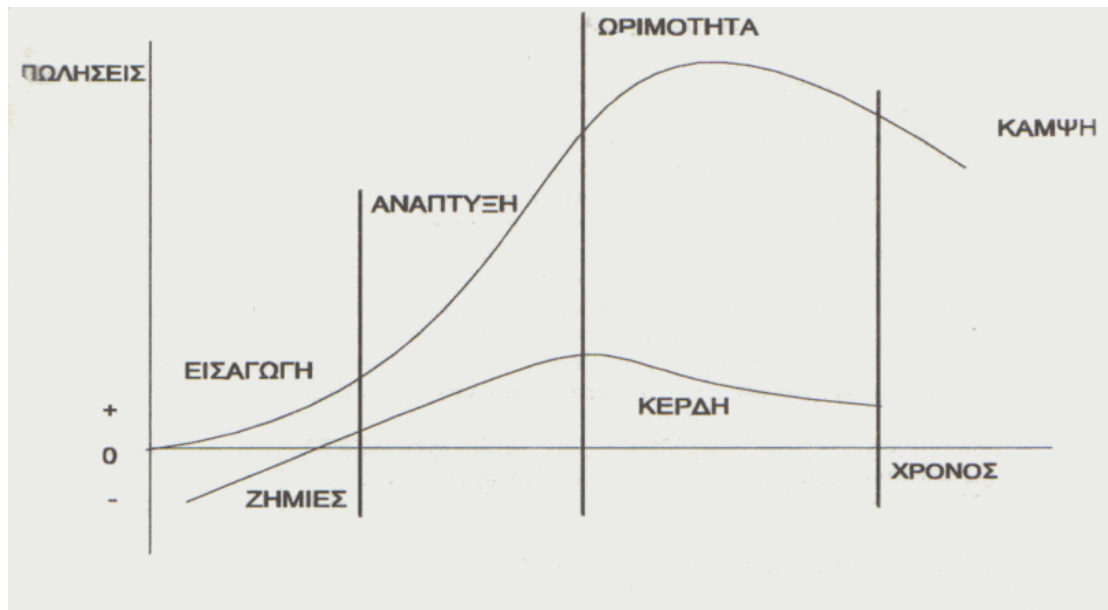
- Να χαρακτηρίζει τα ποιοτικά του πλεονεκτήματα

- Να μεταφέρει το μήνυμα της φιλοσοφίας του
- Να είναι εύκολα αναγνωρίσιμο από τα άλλα
- Να μένει στη μνήμη του πελάτη. Για το συγκεκριμένο κάθε εταιρία κάνει τη δική της έρευνα μέχρι να καταλήξει ποιο όνομα θα είναι πιο εύκολα κατανοητό από τον καταναλωτή.⁸

4.1.2. Κύκλος ζωής του προϊόντος

Κύκλος ζωής ενός προϊόντος (product life cycle) ονομάζεται η πορεία που θα ακολουθήσει ένα προϊόν στο χρόνο από τη στιγμή που θα εισέλθει στην αγορά μέχρι να εξέλθει όπως φαίνεται και στα παρακάτω σχήματα.





Διαγράμματα 6, 7: Κύκλος ζωής του προϊόντος

ΠΗΓΗ: www.depositphotos.com

www.wikimarkt.wikispaces.com

4.1.2.1. Εισαγωγή

Αυτό είναι το πιο δύσκολο στάδιο για ένα προϊόν. Υπάρχουν έξι βασικά στάδια στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά:

- Γένεση των ιδεών. Πρέπει να εντοπιστεί η ανάγκη που θα καλύψει το νέο προϊόν. Ερεθίσματα που θα δώσουν έμπνευση και ιδέες στην επιχείρηση είναι οι διάφορες έρευνες που γίνονται για τις αντιδράσεις των καταναλωτών στις καινοτομίες. Έναυσμα επίσης δίνουν και οι ανταγωνιστές που γεννούν νέες ιδέες στους υπευθύνους του μάρκετινγκ μιας επιχείρησης.
- Επιλογή. Στο σημείο αυτό γίνεται το ξεκαθάρισμα από τις ιδέες που έχει συλλέξει η επιχείρηση για την επιλογή της πιο κερδοφόρας και εύκολα υλοποιήσιμης ιδέας.

- Επιχειρησιακή ανάλυση. Η φάση αυτή επικεντρώνεται στον χαρακτήρα του προϊόντος, στις μελλοντικές τάσεις από τους καταναλωτές, τις τρέχουσες συνθήκες της αγοράς κτλ. Το λεγόμενο product concept(βασική ιδέα του προϊόντος) πρέπει να διαφέρει από το αντίστοιχο άλλων ανταγωνιστικών προϊόντων, να είναι ξεκάθαρο και να δίνει διαφορετικό όφελος για τον καταναλωτή.
- Ανάπτυξη του προϊόντος. Εδώ αξιολογούνται όλες οι παραπάνω πληροφορίες και οι ιδέες λιγοστεύουν και εξετάζονται αυτές που θα αποδώσουν σύμφωνα με το μίγμα μάρκετινγκ δηλαδή το όνομα του προϊόντος, τη συσκευασία, τη τιμή, τη προώθηση και τη διανομή του προϊόντος.
- Δοκιμή του προϊόντος στην αγορά. Στόχο έχει αυτό το στάδιο να ελέγχει τα αρνητικά στοιχεία του προϊόντος που θα προκύψουν και να το βελτιώσει πριν προχωρήσει στη μαζική παραγωγή. Η μέθοδος θα μπορούσε να είναι η δοκιμή σε συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών που θα μπορούσαν να έχουν σχέση με το προϊόν τη κατάλληλη στιγμή κτλ.
- Είσοδος του προϊόντος στην αγορά. Είναι το τελειωτικό στάδιο ωστόσο πριν προχωρήσει η επιχείρηση στη μαζική παραγωγή του προϊόντος επανεξετάζει όλα της τα δεδομένα. Έπειτα αποφασίζει τι επένδυση θα κάνει για τη προώθηση του, τον τόπο την επιλογή του χρόνου κτλ.

Βασικός στόχος του μάρκετινγκ είναι η καθιέρωση του προϊόντος στο μυαλό του καταναλωτή και γι αυτό ακολουθούνται κάποιες στρατηγικές :

- Στρατηγική εικόνας: Αυτή συνδυάζει υψηλή τιμή προϊόντος και υψηλή διαφημιστική δαπάνη γι αυτό και εμπεριέχει μεγάλο ρίσκο αλλά μπορεί να αποφέρει υψηλά κέρδη.
- Στρατηγική επιλεκτικής διείσδυσης συμβαίνει όταν το προϊόν είναι γνωστό στην αγορά και δε χρειάζεται μεγάλη διαφημιστική δαπάνη και οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν την υψηλή τιμή για την απόκτηση του.

- Στρατηγική μαζικής διείσδυσης ακολουθούμε όταν πρόκειται για αγορά μεγάλου μεγέθους και έχουμε ένα σχετικά άγνωστο προϊόν σε χαμηλή όμως τιμή. Αυτό συνεπώς απαιτεί και μεγάλη διαφημιστική καμπάνια.
- Στρατηγική διείσδυσης χαμηλών τόνων όταν έχουμε ένα ήδη γνωστό προϊόν στην αγορά και απευθύνεται σε μεγάλη μερίδα καταναλωτών που είναι ευαίσθητοι στη τιμή απαιτείται υψηλή διαφημιστική δαπάνη

4.1.2.2 Ανάπτυξη

Το δεύτερο στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος οπου τα κέρδη αρχίζουν να γίνονται εμφανή. Το θέμα είναι σε αυτή τη φάση να εδραιωθεί το προϊόν με διάφορους τρόπους όπως βελτίωση του προϊόντος ανάλογα με τις ανάγκες των καταναλωτών, διεύρυνση του δικτύου διανομής, επέκταση σε νέες αγορές, αυξάνοντας τις προσφερόμενες υπηρεσίες ή διαφοροποιώντας τη διαφημιστική του καμπάνια.

4.1.2.3. Ωριμότητα

Οι ρυθμοί αύξησης των πωλήσεων αρχίζουν να πέφτουν, κάποια στιγμή σταθεροποιούνται και αργότερα εμφανίζονται αρνητικοί. Γι αυτό το στάδιο της ωρίμανσης χωρίζεται στις διαδοχικές φάσεις αυξανόμενη ωρίμανση, σταθερή ωρίμανση και φθίνουσα ωρίμανση. Εδώ η επιχείρηση έχει εξαντλήσει όλα της τα περιθώρια για άνοδο των πωλήσεων. Σε αυτή τη περίπτωση αυτά που μπορούν να κάνουν είναι η λεγόμενη τροποποίηση της αγοράς με το να ψάχνουν για καινούριους αγοραστές, να δημιουργούν νέα τμήματα της αγοράς , να αυξήσουν τη ζήτηση και τη χρήση του προϊόντος. Επίσης θα μπορούσαν να τροποποιήσουν το προϊόν προσθέτοντας κάποιο συστατικό και να τροποποιήσουν κάποια από τις μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ ή να συνδυάσει και τα 2 παραπάνω.

4.1.2.4. Κάμψη

Στο στάδιο αυτό μειώνονται οριστικά οι πωλήσεις. Η επιχείρηση προσπαθεί τουλάχιστον να καλύπτει τα έξοδα διατηρώντας όσο πιο πολύ μπορεί το προϊόν στην αγορά ώστε να μην ζημιογόνο για την ίδια. Αν δε μπορεί να συμβεί αυτό τότε η

απόσυρση του προϊόντος είναι αναπόφευκτη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η μόδα ή τα εποχιακά είδη. Είναι κάτι που συνεχώς αλλάζει και ακολουθούν διαφορετικό κύκλο ζωής από τα συνηθισμένα προϊόντα.⁹

Άλλος ένας έμμεσος τρόπος διαφοροποίησης του προϊόντος είναι η παροχή συνοδευτικών υπηρεσιών. Ως υπηρεσία νοείται «κάθε άυλη πράξη εκ μέρους του παραγωγού που δεν καταλήγει σε μεταφορά ιδιοκτησίας από τον πελάτη». Αποστολή της επιχείρησης πλέον δεν είναι απλά η πώληση αλλά η μεγιστοποίηση της αξίας του προϊόντος και να θεωρήσει την υπηρεσία ως κάτι κύριο και όχι ως πρόσθετο.¹⁰

Οι υπηρεσίες διαφορετικά από τους μελετητές του μάρκετινγκ για τους εξής λόγους:

- Είναι άυλες σε αντίθεση με τα προϊόντα που ο καταναλωτής τα καταλαβαίνει με τις αισθήσεις του.
- Είναι μεταβλητές εξαιτίας του χρόνου του τόπου και του τρόπου που θα προσφερθεί η υπηρεσία και τι ικανοποίηση θα έχει ο πελάτης από αυτή.
- Είναι φθαρτές λόγω του ότι καταναλώνονται την ώρα που παράγονται οι υπηρεσίες χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα αποθήκευσης όπως σε μερικά προϊόντα.¹¹

Η επιχείρηση για την αρμονική λειτουργία και αποτελεσματικότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών της παρουσιάζει τα παρακάτω χαρακτηριστικά¹²:

- Θάρρος: προθυμία επικοινωνίας ακόμα και για θέματα που θα προκύψουν διαφωνίες
- Αποδοχή: κατανόηση άλλων απόψεων που μπορεί να συμβάλλουν στην επίλυση προβλημάτων
- Συνοχή: οι συγκρούσεις μπορεί να είναι εποικοδομητικές και να καλλιεργήσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης.

- Διαύγεια: οι αρμοδιότητες και οι υπευθυνότητες να είναι ξεκάθαρα καταναμημένες για αποφυγή παρεξηγήσεων
- Δέσμευση: κάθε μέλος της ομάδας οφείλει να διαφυλάξει τους στόχους της και να προσπαθεί να τους υλοποιήσει.
- Ικανότητα: τα μέλη πρέπει να ενασχολούνται με το αντικείμενο τους μέχρι να το φέρουν εις πέρας
- Επάρκεια: αναζήτηση κάποιες φορές εξωτερικής βοήθειας ανάλογα και με τις ανάγκες.

Όλα αυτά συμβάλλουν καταλυτικά στη διαφοροποίηση της εικόνας της επιχείρησης προς τα έξω.

4.2. Πολιτική διανομής

Επειδή η έννοια της τοποθέτησης προϊόντος δεν είναι στατική γι αυτό χρησιμοποιούμε τον όρο διανομή. Τα κανάλια διανομής κατευθύνουν τη ροή των προϊόντων από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Η λειτουργία των καναλιών διανομής δέχεται αρκετές κριτικές λόγω των μεσαζόντων που προκαλούν τις αυξήσεις τιμών. Στις υπηρεσίες λόγω της φύσης τους δεν υπάρχουν ενδιάμεσοι διότι οι υπηρεσίες προσφέρονται απευθείας στον καταναλωτή, δεν αποθηκεύονται και δεν μεταφέρονται.

4.2.1 Λειτουργία της διανομής

Η λειτουργία των καναλιών διανομής περιλαμβάνει μια λειτουργική διαδικασία τριών σταδίων:

- Συσσώρευση αγαθών
- Ταξινόμηση ανάλογα με τις αγορές στις οποίες απευθύνονται
- Ομαδοποίηση των ποικιλιών ανάλογα με την αγορά στόχο

Ο ρόλος αυτός δημιουργεί και ένα πλήθος από άλλες λειτουργίες των καναλιών διανομής:

- Γίνονται άξονες μεταφοράς πληροφοριών από την επιχείρηση προς τον καταναλωτή και από τον καταναλωτή προς την επιχείρηση. Αυτή η αμφίδρομη επικοινωνία θα πρέπει ωστόσο να γίνεται με τη κατάλληλη υποδομή και ασφάλεια στη μεταφορά τόσο σημαντικών πληροφοριών (διαφήμιση από μεριάς επιχείρησης, παράπονα από πλευράς καταναλωτή κτλ.)
- Ρυθμίζουν τις απότομες μεταβολές προσφοράς και ζήτησης δηλαδή είτε θα καλύψουν τη ζήτηση τα αποθέματα των ενδιάμεσων είτε θα απορροφηθούν στις αποθήκες των μεσαζόντων.
- Διευκολύνουν τις οικονομικές συναλλαγές των παραγωγών και των καταναλωτών. (διακανονισμοί κτλ.)
- Η μαζικότητα μειώνει το κόστος διανομής και αποθήκευσης αφού παρεμβάλλονται οι μεσάζοντες και διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών.¹³

4.2.2. Ο ρόλος των ενδιάμεσων

Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ που αφορά τα δίκτυα διανομών περιλαμβάνει συστήματα διανομών που μεταφέρουν το προϊόν σε φυσική ροή και στοχεύουν στην αύξηση του κόστους των πωλήσεων και στη μεγιστοποίηση του κέρδους. Οι ενδιάμεσοι λοιπόν θα λέγαμε ότι προσφέρουν πλεονεκτήματα όπως:

- Ομαδοποιούν τα προϊόντα
- Προνοούν για τις ανάγκες
- Κρατούν αποθέματα
- Διανέμουν τα εμπορεύματα
- Προσφέρουν πίστωση
- Προσφέρει συμβουλές στους παραγωγούς
- Προσφέρει πληροφορίες στην αγορά

- Διαφημίζει τα προϊόντα

Τα κριτήρια επιλογής τους θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η φερεγγυότητα του και η εμπιστοσύνη που θα του δείξει ο παραγωγός ώστε να εκπληρώσει όλες τις υποχρεώσεις του και να τον διευκολύνει οικονομικά. Έπειτα είναι η εμπειρία και ο κύκλος εργασιών του που θα εξασφαλίσουν στο παραγωγό τη καλύτερη είσδυση του στην αγορά και τέλος, οι επιμέρους όροι της συνεργασίας όπως το ύψος των παραγγελιών, οι ώρες παραλαβής εμπορευμάτων κτλ.¹⁴

4.3. Πολιτική τιμολόγησης

Τιμή (price) είναι το χρηματικό ποσό το οποίο καταβάλλει ο αγοραστής προκειμένου να αποκτήσει ένα προϊόν. Η τιμή αντανακλά την υλική αξία του προϊόντος, τα τεχνικά χαρακτηριστικά, τη ποιότητα αλλά και την άυλη αξία όπως τη φήμη του προμηθευτή, την εξυπηρέτηση κτλ.¹⁵

Το θέμα της τιμής είναι βασικό στο καθορισμό του μίγματος μάρκετινγκ και είναι αυτό που συνδέεται άμεσα με τα έσοδα της επιχείρησης.

4.3.1. Παράγοντες καθορισμού της τιμής

4.3.1.1 Εσωτερικοί παράγοντες

Οι τιμολογιακές αποφάσεις πρέπει να διακρίνονται από μια αντιστοιχία με την επιθυμητή τοποθέτηση και εικόνα του προϊόντος (positioning and image of the product) καθώς η τιμή δημιουργεί τις κατάλληλες εντυπώσεις στο μυαλό του πελάτη. Οι τιμολογιακοί στόχοι λοιπόν που μπορεί να θέσει η επιχείρηση είναι:

- Αύξηση/μεγιστοποίηση κέρδους
- Αύξηση/διατήρηση μεριδίου αγοράς
- Επιβίωση προϊόντος/επιχείρησης κ.α.

Είναι επιβεβλημένο η πολιτική τιμής να συνάδει και με τα υπόλοιπα p του μίγματος μάρκετινγκ ενώ θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι φάσεις του κύκλου ζωής του προϊόντος.

4.3.1.2. Εξωτερικοί παράγοντες

Ο ανταγωνισμός είναι το κυριότερο στοιχείο που επηρεάζει στο καθορισμό της τιμής. Είναι δυνατόν να υπάρξει «πόλεμος τιμών» που φυσικά ευνοεί τους πιο δυνατούς. Οι προμηθευτές παίζουν ρόλο επίσης στη διαμόρφωση της τιμής καθώς και οι συμφωνίες μεταξύ των επιχειρήσεων (καρτέλ). Επιπρόσθετα το γενικότερο οικονομικό και νομικό περιβάλλον της επιχείρησης παίζει το δικό του ρόλο καθώς και η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς τη τιμή.¹⁶

4.3.2. Διαδικασία της τιμολόγησης

Προκειμένου να οριστικοποιηθεί η τιμή του προϊόντος πρέπει να γίνουν κάποια σημαντικά βήματα όπως:

- Καθορισμός των τιμολογιακών στόχων όπως αναφέρθηκε πιο πάνω.
- Ανάλυση της ζήτησης με διεξαγωγή έρευνας της αγοράς
- Ανάλυση του κόστους
- Ανάλυση του ανταγωνισμού
- Έλεγχος επίδρασης της τιμής σε άλλα προϊόντα της επιχείρησης με αποτέλεσμα χαμένες πωλήσεις σε κάποια είδη
- Τα νομικά ζητήματα

4.3.3. Πολιτικές και τεχνικές τιμολόγησης

- Η τιμολογιακή πολιτική της διείσδυσης (penetration pricing policy). Η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά σε μια χαμηλή τιμή για να γίνει γνωστό.

- Η τιμολογιακή πολιτική του "ξαφρίσματος". Η τιμή του προϊόντος είναι υψηλή ώστε να καθοριστεί ποιοι μπορούν να το αγοράσουν
- Η τιμολογιακή πολιτική κόστος συν η οποία ισχύει για τη κατασκευή μεγάλων έργων όπου υπολογίζονται τα παραπάνω έξοδα.
- Η ανταγωνιστική τιμολόγηση
- Η τιμολόγηση μειοδοτικών διαγωνισμών όπου επιλέγεται ο προμηθευτής με τους ευνοϊκότερους όρους για την επιχείρησης.
- Η τιμολογιακή πολιτική της δέσμης, το λεγόμενο πακέτο όταν δυο προϊόντα πωλούνται μαζί σε μια πολύ καλή τιμή.
- Η αιχμαλωτισμένη τιμολόγηση όπου ο παραγωγός πουλάει φθηνά για να προσεγγίσει το πελάτη
- Χρηματοδοτική μίσθωση(leasing)
- Εκπτώσεις
- Τιμολόγηση δολώματος όπου το κατάστημα βάζει ένα προϊόν σε χαμηλή ώστε να προσελκύσει πελάτες και για τα υπόλοιπα.
- Τιμολόγηση κράχτη με το ίδιο παραπάνω σκεπτικό
- Τιμολόγηση που αναφέρονται σε ψυχολογικές αντιδράσεις των καταναλωτών αγγίζοντας τα όρια τιμών μέχρι εκεί που ο καταναλωτής δεν αντιδρά.
- Τιμολόγηση μη στρογγυλοποιούμενη δηλαδή η περίπτωση που αναγράφουμε στα προϊόντα για παράδειγμα 9,99€ αντί για 10€ δημιουργώντας τη ψευδαίσθηση στο καταναλωτή ότι πληρώνει πιο λίγα.
- Τιμολόγηση με βάση τη ζήτηση ώστε ο παραγωγός να κατατάξει τα προϊόντα του με βάση τις επιθυμίες του καταναλωτή.
- Τέλος τιμολόγηση με βάση την εικόνα που ο καταναλωτής θέλει να έχει το προϊόν. Ισχύει για προϊόντα υψηλών καταναλωτικών προτύπων όπου

αν μειωθεί η τιμή θα μειωθεί και η ζητούμενη ποσότητα, μια ιδιάζουσα περίπτωση.¹

4.4. Μίγμα προώθησης

Θεωρείται το πιο σημαντικό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ. Η κλασική ταξινόμηση που χρησιμοποίησε ο McCarthy¹⁸ χωρίζει τη προώθηση σε τρεις κατηγορίες τη προώθηση των πωλήσεων, τη μαζική πώληση και τη προσωπική πώληση. Αυτές οι ενέργειες έχουν ως στόχο να:

- Διεγείρουν το αγοραστικό ενδιαφέρον και να δημιουργήσουν σε δεδομένο χρόνο μια γρήγορη ανταπόκριση σ' ένα προϊόν ή υπηρεσία
- Διεγείρουν το ενδιαφέρον των μεσαζόντων που μεγιστοποιούν την απόδοση τους
- Τονώνουν το ενδιαφέρον των πωλητών που θα τους παρακινήσει να αυξήσουν τις πωλήσεις για να πετύχουν υψηλότερους στόχους.

Οι ενέργειες προώθησης πωλήσεων που έχουν ως τελικό στόχο τον καταναλωτή στοχεύουν κυρίως¹⁹:

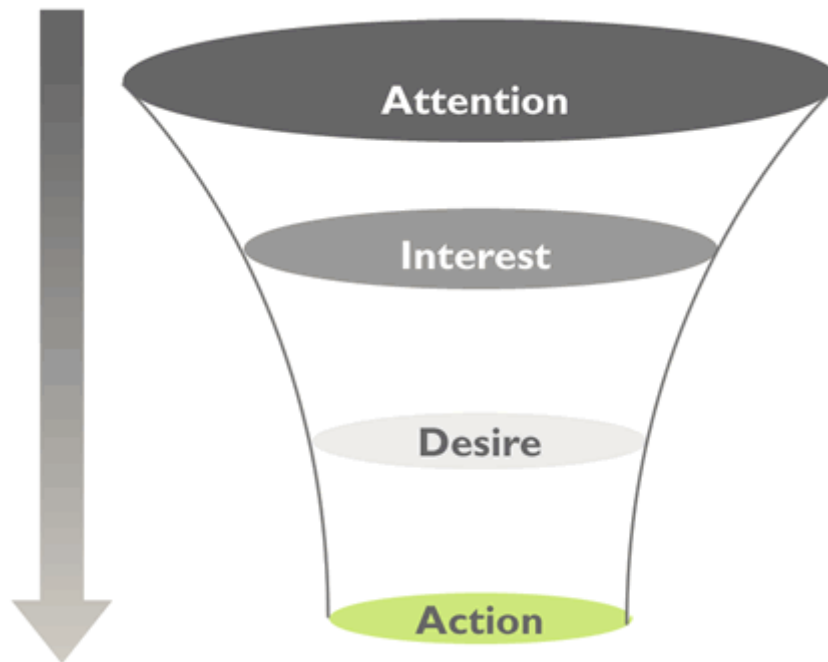
- Στο να προσελκύσουν νέους αγοραστές για ένα προϊόν ή υπηρεσία
- Στο να διατηρήσουν τους ήδη υπάρχοντες αγοραστές ώστε να μην απευθυνθούν σε ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Στο να ωθήσουν τους καταναλωτές να καταναλώνουν μεγαλύτερες ποσότητες.
- Στο να ωθήσουν τους καταναλωτές να δοκιμάσουν ένα προϊόντα.
- Στο να ενισχύσουν την εικόνα του προϊόντος
- Να εξουδετερώσουν προωθητικές ενέργειες του ανταγωνισμού
- Να ενισχύσουν το προϊόν με διαφημιστικές καμπάνιες

4.4.1. Μαζική πώληση

Η μαζική πώληση περιλαμβάνει τη διαφήμιση, τη δημοσιότητα, τη χορηγία, τις δημόσιες σχέσεις και κάθε άλλη μορφή προώθησης που απευθύνεται στο ευρύ κοινό.

4.4.1.1. Διαφήμιση

Διαφήμιση είναι η διαδικασία οπου γίνεται γνωστό το προϊόν ή η υπηρεσία. Μια επιτυχημένη διαφήμιση προκαλεί ερεθίσματα στον ανθρώπινο εγκέφαλο που έχει γίνει αντικείμενο ολόκληρης επιστήμης. Αυτά είναι όπως φαίνονται και στο παρακάτω σχήμα το λεγόμενο AIDA model αρχικά των λέξεων προσοχή, ενδιαφέρον, επιθυμία, και ενέργεια/δράση στα αγγλικά.



Διάγραμμα 8: Ερεθίσματα διαφήμισης

ΠΗΓΗ: www.marketingportal.nl

Ο σχεδιαστής της διαφήμισης πρώτα προσελκύει τη προσοχή του κοινού κι έπειτα διεγείρει το ενδιαφέρον ώστε να λάβει το μήνυμα που θέλει να περάσει στον δέκτη-καταναλωτή. Επίσης η επιχείρηση μέσω της διαφήμισης πρέπει να θέτει στόχους, να καθορίσει σε ποιους απευθύνεται, να

ξεκαθαρίσει τι μήνυμα θέλει να περάσει και το κυριότερο ο χρόνος που θα γίνει ενώ η σωστή και έγκαιρη οργάνωση της είναι απαραίτητη.

Η διαφήμιση έχει και μια κοινωνική διάσταση καθώς επηρεάζει αρκετά τη καθημερινή μας ζωή ενώ μας ενημερώνει και για διάφορα προϊόντα-υπηρεσίες.

Η επιλογή του τρόπου και με τι μέσο θα γίνει η διαφήμιση θα πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά. Παραθέτω τα μέσα οπού μπορούν να μεταδοθούν τα μηνύματα της διαφήμισης:

- Ο τύπος (εφημερίδες, περιοδικά κτλ.)
- Διαφημίσεις σε εξωτερικούς χώρους (δρόμοι, μέσα μεταφοράς, αθλητικοί χώροι)
- Στη τηλεόραση και στο κινηματογράφο
- Διαφήμιση μέσω e-mail ή ταχυδρομείου
- Στο διαδίκτυο γενικότερα (ιστοσελίδες, σελίδες κοινωνικής δικτύωσης κτλ.)²⁰

4.4.1.2. Δημοσιότητα

Η βασική διαφορά με τη διαφήμιση είναι ότι εκείνη πληρώνεται ενώ η δημοσιότητα όχι. Είναι μια έμμεση διαφήμιση που γίνεται συνήθως με τα ΜΜΕ.

4.4.1.3. Δημόσιες σχέσεις

Οι δημόσιες σχέσεις έχουν σκοπό να επικοινωνήσουν με την αγορά-στόχο όχι τόσο για το προϊόν όσο για τη καλή εικόνα της επιχείρησης και την εδραίωση της στην αγορά. Είναι σημαντικό κομμάτι του μάρκετινγκ και πρέπει να εφαρμόζεται όχι μόνο για τη γνωριμία της επιχείρησης προς τα έξω αλλά και για τη καλή εικόνα που έχουν οι εργαζόμενοι για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Οι δημόσιες σχέσεις έχουν μια κοινωνική πλευρά

που συνδέεται στενά με την λεγόμενη εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η Ε.Κ.Ε. υιοθετεί πρακτικές που έχουν να κάνουν με τη κοινωνική ευημερία και την αειφόρο ανάπτυξη γενικότερα. Οι ευθύνες των επιχειρήσεων πλέον επεκτείνονται από τα συνηθισμένα και ο ρόλος της ΕΚΕ είναι σημαντικός για την επιχείρηση για την ανταγωνιστικότητα της. Έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για το τι είναι τελικά η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η business for social responsibility την αναφέρει ως «επιχειρηματική δραστηριότητα με ηθικές αξίες, συμμόρφωση με τις νομικές επιταγές και σεβασμό για τους ανθρώπους, τις κοινότητες και το περιβάλλον».²¹

Πρόκειται ουσιαστικά για μια επιχειρηματική συμπεριφορά που υπαγορεύεται τόσο από άμεσο οικονομικό συμφέρον, όσο και σα μια κίνηση επιχειρηματικού αλτρουισμού.²²

Η περιβαλλοντική ευθύνη είναι ένα μέρος της ΕΚΕ μαζί με τη συμπεριφορά απέναντι στις αδύναμες ομάδες, τα κοινωνικά προβλήματα κτλ. Οι καταναλωτές φαίνεται πως αποτελούν μία ομάδα ατόμων ιδιαίτερα ευάλωτη στις πρωτοβουλίες ΕΚΕ των επιχειρήσεων. Οι περισσότερες δημοσκοπήσεις που έχουν γίνει μέχρι σήμερα πάνω σε αυτό το θέμα δείχνουν ότι υπάρχει μία θετική συσχέτιση ανάμεσα στις δράσεις ΕΚΕ μίας επιχείρησης και στη στάση των καταναλωτών απέναντι στην επιχείρηση και τα προϊόντα της.

Γενικότερα τα οφέλη της επιχείρησης από την υιοθέτηση ενός σωστού προγράμματος εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι:

- η βελτίωση της εξωτερικής εικόνας και της φήμης της επιχείρησης,
- η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ της επιχείρησης και των μελών του εξωτερικού της περιβάλλοντος (προμηθευτές, πελάτες, κοινωνία),
- η δημιουργία μακροπρόθεσμου κέρδους, μέσα από την ικανοποίηση των αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών,
- η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου, αυξάνοντας τις πιθανότητες προσέλκυσης νέων πελατών,

- η κατανόηση των εσωτερικών και εξωτερικών ζητημάτων της επιχείρησης με αποτέλεσμα την ανάπτυξη της εταιρικής διακυβέρνησης,
- η συμμόρφωση της επιχείρησης σύμφωνα με το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο σε θέματα που αφορούν τα εργασιακά δικαιώματα και την προστασία του περιβάλλοντος.

Η λογική, λοιπόν, είναι ότι η ΕΚΕ αυξάνει την αξιοπιστία της εταιρείας και την εργασιακή ικανοποίηση και ενδυναμώνει τις σχέσεις της με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Παράλληλα, η ΕΚΕ μπορεί να μειώσει τα λειτουργικά κόστη και να δημιουργήσει προϋποθέσεις για μελλοντικές ευκαιρίες. Από αυτή την πλευρά, θα μπορούσαμε να δούμε την ΕΚΕ ως επένδυση, ενδεχομένως με μεγάλα οικονομικά ανταλλάγματα, ανεξάρτητα ή παρά τα οφέλη που έχει για το κοινωνικό σύνολο. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, βασική αποστολή της επιχείρησης είναι η συνεχής αύξηση της αξίας της και η ικανοποίηση των μετόχων της. Οι διοικήσεις όμως θα πρέπει να βοηθούν στην ευημερία της κοινωνίας και να επιδιώκουν τη βιώσιμη ανάπτυξη, διατηρώντας την ισορροπία ανάμεσα στις προσδοκίες των επενδυτών και την ευθύνη απέναντι στο κοινωνικό σύνολο.²³

4.4.2. Προώθηση των πωλήσεων

Προώθηση πωλήσεων ονομάζεται το σύνολο των ενεργειών, που συνήθως εφαρμόζονται για περιορισμένο χρόνο, και αποσκοπούν στην αυξημένη προσοχή του αγοραστικού κοινού σε κάποιο προϊόν ή υπηρεσία. Περιλαμβάνει ένα σύνολο μεθόδων και επικοινωνιακών τεχνασμάτων με στόχο την αύξηση της ζήτησης και της διαθεσιμότητας του προϊόντος/υπηρεσίας. Κεντρική ιδέα είναι η απόπειρα παροχής κινήτρων στους καταναλωτές για την άμεση αύξηση των πωλήσεων. Οι τεχνικές προώθησης πωλήσεων δίνουν στους καταναλωτές κίνητρα, που συνήθως είναι οικονομικά²⁴.

- Εκπτώσεις: Περιλαμβάνουν μειώσεις τιμών, που εφαρμόζονται συχνά για περιορισμένο χρονικό διάστημα, επιστροφές μετρητών, δωροεπιταγές ή κουπόνια, καθώς και λόγω αγοράς μεγάλης ποσότητας.

- Προγράμματα ανταμοιβής: Οδηγούν σε δώρα διαφόρων μορφών μέσα από διαγωνισμούς, κληρώσεις, παιχνίδια, συλλογή πόντων από προηγούμενες αγορές κλπ.
- Εκθέσεις, επιδείξεις και δείγματα: Αφορούν τη δυνατότητα δοκιμής του προϊόντος ή παρουσίασης των χαρακτηριστικών του.

Η χορηγία επίσης που έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα μπορεί να συνδυαστεί με τις κατάλληλες ενέργειες να είναι αποτελεσματική για την επιχείρηση που τώρα τελευταία αυτή η μέθοδος προώθησης επιλέγεται όλο και πιο πολύ.

4.4.3. Προσωπική πώληση

Περιλαμβάνει τη πώληση πόρτα-πόρτα (door to door), τη πώληση μέσω διαδικτύου και την ολοένα και περισσότερο διαδεδομένη τηλεφωνική πώληση (telemarketing). Η διαδικασία λοιπόν που ακολουθείται μετά τον εντοπισμό των υποψηφίων πελατών είναι η προσέγγιση, η παρουσίαση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η αντιμετώπιση αντιρρήσεων, το κλείσιμο της συμφωνίας και τέλος η μετέπειτα παρακολούθηση. Απαραίτητα προσόντα του πωλητή ο ενθουσιασμός για αυτό που κάνει, η γνώση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προωθεί, η οργάνωση στη δουλειά και φυσικά η κατάλληλη εκπαίδευση του.²⁵

5. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Για να εξασφαλίσει το μάρκετινγκ την ομαλή ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από τους παραγωγούς στους καταναλωτές υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες προϋποθέσεις που ακολουθούν παρακάτω:

- Η ύπαρξη της επιχείρησης είναι απόλυτα συνυφασμένη με την ανάπτυξη και τη λειτουργία της αγοράς στην οποία μπορεί να απευθυνθεί για τις εισροές της (εργασία, κεφάλαιο, πρώτες ύλες, εξοπλισμό) και για τις εκροές της που θα διαθέσει δηλαδή τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της.
- Η βιωσιμότητα της επιχείρησης εξαρτάται από τα μακροχρόνια κέρδη τα οποία προέρχονται από τις πωλήσεις δηλαδή η προσπάθεια απορρόφησης των προϊόντων ή υπηρεσιών από τους καταναλωτές.
- Βασικό ρόλο παίζει επίσης η φυσική διανομή που σημαίνει οι δραστηριότητες που απαιτούνται για να φτάσει το προϊόν από το εργοστάσιο στον τόπο κατανάλωσης. Ανάλογα και με το είδος του προϊόντος δύναται να παρεμβάλλονται η μεταφορά, η αποθήκευση κάτι που δεν ισχύει για τις υπηρεσίες.
- Ακόμα μια βασική προϋπόθεση είναι η ανάληψη του επιχειρηματικού κινδύνου. Μια επιχείρηση μπορεί να έχει μια οικονομική απώλεια από κάποια απόφαση του μάρκετινγκ διότι κανείς δε της εγγυάται ότι θα πωληθούν τα προϊόντα της.
- Η χρηματοδότηση της επιχείρησης γενικά αποτελεί αναγκαία λειτουργία του μάρκετινγκ και τέλος,
- Η εξασφάλιση επαρκών και αξιόπιστων πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων μάρκετινγκ σε συνθήκες βεβαιότητας.²⁶

6. ΤΥΠΟΙ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Υπάρχουν διάφοροι τύποι καταναλωτών ανάλογα με το τι θέλουν να αγοράσουν και τι ικανοποίηση αναζητούν από την αγορά του προϊόντος. Συνοψίζονται αμέσως πιο κάτω:

- Ο καταναλωτής έχει ανάγκη για προϊόντα ευκολίας στο πιο προσιτό κατάστημα στη πιο προσιτή τιμή
- Επιθυμεί να κάνει έρευνα αγοράς και να συγκρίνει τιμές και τα προϊόντα αντίστοιχα.
- Ο συνδυασμός των πιο πάνω σε ειδικές περιπτώσεις όπως αγορά τηλεόρασης ή ενός πίνακα ζωγραφικής.
- Προτιμούν ευκολία στην αγορά αλλά και ποικιλία προϊόντων.
- Όταν αναζητούν την ευκολία αλλά παράλληλα αναζητούν κάτι πολύ συγκεκριμένο.
- Όταν ο καταναλωτής αναζητά καλύτερη εξυπηρέτηση αλλά και χαμηλή τιμή.
- Όταν αναζητά ένα συγκεκριμένο προϊόν αλλά ταυτόχρονα ελέγχει και τις διάφορες εξυπηρετήσεις μετά την αγορά. π.χ. αγορά Η/Υ.
- Όταν επιλέγει το κατάστημα χωρίς να παίζει ιδιαίτερο ρόλο το προϊόν, όχι όμως ότι αυτά που πωλούνται εκεί βρίσκονται και παντού.
- Ο καταναλωτής επιλέγει το κατάστημα με το σκεπτικό όμως ότι θα βρει και μια ικανοποιητική ποικιλία προϊόντων.²⁷

Άρα, εν ολίγοις, η καταναλωτική συμπεριφορά των ατόμων εξαρτάται από:

- Ψυχολογικές επιδράσεις όπως αναφέρθηκαν πιο πάνω η αντίληψη, η μάθηση, η υποκίνηση, η προσωπικότητα, ο τρόπος ζωής κτλ.

- Κοινωνικούς παράγοντες όπως η οικογένεια η κοινωνική τάξη, και
- Συνθήκες της αγοράς δηλαδή για ποιο λόγο γίνεται η αγορά ποια χρονική στιγμή και τι δυσκολίες υπάρχουν κατά τη συναλλαγή.

7. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Για να καλύψει καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών και να εκπληρώσει τους επιχειρησιακούς της στόχους η επιχείρηση απαιτείται δημιουργικός στρατηγικός σχεδιασμός που περιλαμβάνει πρωτίστως τη τμηματοποίηση της αγοράς. Οι μεταβλητές που βασίζεται αυτή η τμηματοποίηση απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα²⁸:

Πίνακας 1: Κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς

Δημογραφικά		
Ηλικία	Εθνικότητα	Μορφωτικό επίπεδο
Επάγγελμα	Οικογενειακή κατάσταση	Εισόδημα
Θρησκεία		
Ψυχογραφικά		
Δραστηριότητες	Απόψεις	Ενδιαφέροντα
Αγοραστική και καταναλωτική συμπεριφορά		
Συχνότητα αγορών	Τρόπος χρήσης	Ευαισθησία στη τιμή
Ποικιλία προϊόντων		
Άξιες		
Κουλτούρα		
Προσωπικότητα		
Γεωγραφικά χαρακτηριστικά		
Εθνικά σύνορα	Πόλη ή επαρχία	
Χαρακτηριστικά χρήσης		
Επαγγελματική	Ερασιτεχνική	Διασκέδαση
Χρόνος	Τρόπος	Τόπος

ΠΗΓΗ: Blackwell R. Miniard P. & Engel J. ‘Consumer behavior’ 10th edition United States Thomson South Western 2006 pages 43-47

Η τμηματοποίηση αυτή της αγοράς ισχύει και για τα προϊόντα και για τις υπηρεσίες. Η σημασία της είναι μεγάλη για τη μελέτη του μάρκετινγκ καθώς²⁹:

- Τα προϊόντα σχεδιάζονται και παράγονται σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ομάδας στην οποία απευθύνονται.
- Εντοπίζονται οι πιο αποδοτικές αγορές
- Γίνεται ορθολογική κατανομή των προσπαθειών της επιχείρησης
- Επιλέγονται τα κατάλληλα διαφημιστικά μέσα που θα προσεγγίσουν τη συγκεκριμένη ομάδα
- Επιλέγεται σωστά ο χρόνος υλοποίησης του προγράμματος μάρκετινγκ

8. SERVICE MARKETING

Όπως έχουμε αναφερθεί και παραπάνω οι υπηρεσίες είναι άυλες σε σχέση με τα αγαθά που είναι υλικά. Άρα δε μεταφέρονται, δεν ανταλλάσσονται, δεν μεταβιβάζονται. Επίσης η παραγωγή συγχρονίζεται με την κατανάλωση ενώ βασικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι η συμμετοχή του αγοραστή στη παραγωγή της υπηρεσίας³⁰. Επιπλέον βασικό είναι στο μάρκετινγκ ότι η υπηρεσία είναι μοναδική και προσφέρεται κάθε φορά διαφορετικά ανάλογα με τον πελάτη.

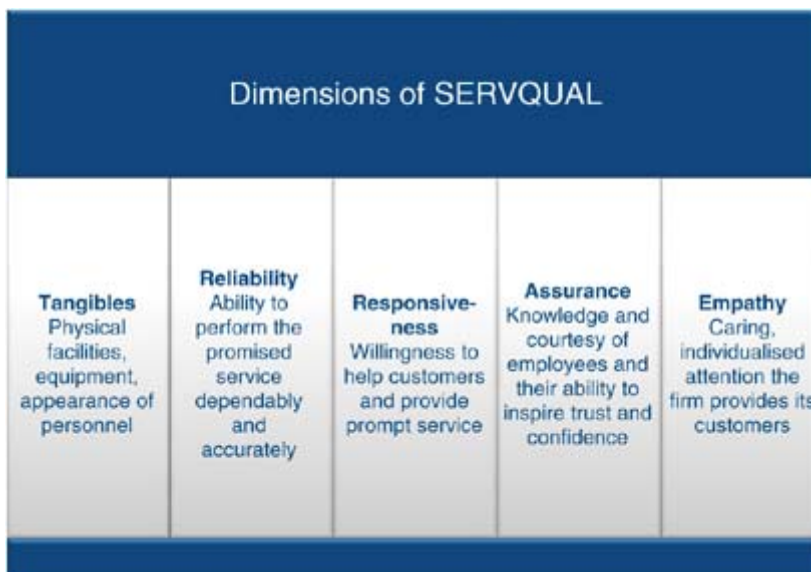
Η ανάδραση από πλευράς των πελατών είναι πολύ σημαντική για την εξασφάλιση ποιότητας υπηρεσιών σε κάθε τομέα.³¹

Σύμφωνα με τον Kotler και τον Keller όταν τα ποσοστά ευχαρίστησης των πελατών είναι υψηλά αυτό συνεπάγεται και οικονομική ευημερία της επιχείρησης.³²

Ένα σημαντικό ζήτημα που πρέπει να θιχτεί είναι η διαφορά μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών και την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών (perceived service quality). Οι προσδοκίες είναι η αναμενόμενη συμπεριφορά στην ικανοποίηση ενώ στη ποιότητα υπηρεσιών λειτουργεί σαν πρότυπο μελλοντικών αναγκών. Ωστόσο η άμεση

σχέση τους ερευνήθηκε πρώτη φορά το 1982 από τους Churchill και Suprenant³³ κι έπειτα οι Zeithaml και Bitner το 2006 κατανόησαν ότι έχουν κοινά στοιχεία μεταξύ τους αυτά τα 2 απλά η ικανοποίηση είναι προφανές ότι επηρεάζεται από τη ποιότητα των υπηρεσιών³⁴.

Οι διαστάσεις ποιότητας σύμφωνα με τον Parasuraman³⁵ είναι όπως φαίνονται στο παρακάτω σχήμα:



Διάγραμμα 9: Διαστάσεις ποιότητας

ΠΗΓΗ: Journal of brand management

- Τα απτά στοιχεία που βλέπει ο πελάτης δηλαδή οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, η εμφάνιση και η ενδυμασία του προσωπικού που τον εξυπηρετεί
- Η αξιοπιστία ότι η επιχείρηση συμμορφώνεται με αυτά που προσδοκά ο πελάτης
- Ανταποκρισιμότητα σε εκφρασμένες ή μη ανάγκες για προθυμία εξυπηρέτησης του προσωπικού
- Ασφάλεια που κερδίζεται με την εμπιστοσύνη που αποπνέουν το προσωπικό με την ευγένεια τους

- Ενσυναίσθηση οπού ο εργαζόμενος προσφέρει αρκετά στοιχεία της προσωπικότητας του ώστε να εξυπηρετήσει τον πελάτη³⁶.

Σύμφωνα με έρευνα το service quality έχει άμεση σχέση τόσο στη θετική όσο και στην αρνητική τουριστική επίδραση. Με την ίδια λογική η ποιότητα υπηρεσιών έχει αποδειχτεί ότι έχει σχέση και επίδραση στη συνολική ικανοποίηση των τουριστών. Συνάμα, υποστηρίχτηκε μερικώς από τη συγκεκριμένη έρευνα που διεξήχθη ότι οι δημογραφικές μεταβλητές είχαν διαφορετική επιρροή στην αντίληψη περί ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίηση των τουριστών.³⁷

9. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Το μάρκετινγκ και η διοίκηση ολικής ποιότητας έχουν κατά γενική ομολογία κοινούς στόχους. Η ΔΟΠ προσβλέπει στην ικανοποίηση του πελάτη, την ικανοποίηση του εργαζομένου και την ανάπτυξη της νοοτροπίας στους εργαζομένους ότι η επίτευξη αυτών των στόχων συνάδουν με τη κουλτούρα της επιχείρησης. Τα πιστοποιητικά ποιότητας που αποκτούν οι επιχειρήσεις πέρα από τα παραπάνω συμβάλλουν επίσης και στη καλή φήμη της επιχείρησης άρα κατ' επέκταση ένας τρόπος διαφήμισης.

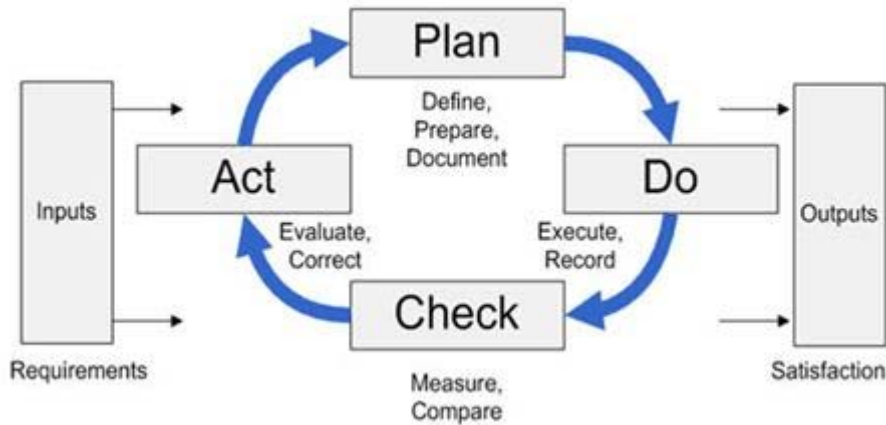
Η Ποιότητα είναι διεθνώς αντιληπτή και συνώνυμη με τις υψηλού επιπέδου προσδοκίες σχετικά με την λειτουργικότητα μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος. Βασικό στοιχείο της ποιότητας πλέον είναι να καλύπτουν τις προσδοκίες των καταναλωτών ακόμα και να τις ξεπερνούν. Η πελατοκεντρική προσέγγιση της ποιότητας αποφέρει καλά αποτελέσματα στην επιχείρηση. Η ποιότητα βεβαίως δεν επαφίεται μόνο στα προϊόντα και στις υπηρεσίες αλλά και στο τρόπο διοίκησης η σωστή διαχείριση της οποίας φέρνει με τη σειρά της θετικά αποτελέσματα. Αυτό οδηγεί σ ένα σκεπτικό των επιχειρήσεων οπού οι επιδόσεις τους πρέπει να είναι συνεχώς τέλειες (performance excellence) και σε μια οργανωσιακή προσέγγιση που αποβλέπει στην ολοένα και βελτιούμενη προσωπική εκπαίδευση και αξία που δίνεται στους πελάτες και στους μετόχους. Επίσης, ο σπουδαίος ρόλος της ηγεσίας και το ομαδικό πνεύμα όλου του συστήματος της επιχείρησης συμβάλλουν σε αυτό. Η διατήρηση της λοιπόν είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό.

Ο James Harrington ένας από τους κυρίαρχους συμβούλους της διαχείρισης της ποιότητας σημειώνει ότι οι σημερινές επιχειρήσεις εστιάζουν περισσότερο στη μείωση του κόστους παρά στη ποιότητα. Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να παρακολουθούν τις εκτιμήσεις των καταναλωτών για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους και εξ αφορμής αυτού να βελτιώνονται συνεχώς. Οι καταναλωτές είναι «έξυπνοι» στο να καταλαβαίνουν πότε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι ποιοτική ή όχι για αυτό και κάθε εργαζόμενος σε μια επιχείρηση πρέπει να αντιλαμβάνεται καλά τον όρο ποιότητα. Έτσι ο Joseph Juran ένας από τους πρωτοπόρους μελετητές της ποιότητας δηλώνει ότι ο περασμένος αιώνας ήταν για την παραγωγικότητα ενώ ο 21^{ος} αιώνας είναι σχεδιασμένος για τη ποιότητα.

Το παν είναι να συνειδητοποιήσουν οι managers ότι χωρίς την υιοθέτηση βασικών πρακτικών της ποιότητας σε όλο το φάσμα της επιχείρησης δε πρόκειται να κερδίσουν τη παγκόσμια ή τοπική αγορά, ανάλογα που στοχεύουν.

Η ΔΟΠ στοχεύει στη μείωση ή ακόμα καλύτερα στην εξάλειψη λαθών και ελαττωμάτων στα προϊόντα και στις υπηρεσίες των επιχειρήσεων. Το να «ακούν» οι υπεύθυνοι αυτό που θέλουν να πουν οι καταναλωτές και το χτίσιμο μιας υγιούς και αποδοτικής σχέσης μεταξύ επιχείρησης και πελάτη καθιστά την επιχείρηση σε ένα πολύ καλό επίπεδο με ευχαριστημένους πελάτες, ανταγωνιστική επιτυχία και ποιοτική διαχείριση.³⁸

Η βάση της ολικής ποιότητας είναι οι διεργασίες. Οι διεργασίες ακολουθούν τα στάδια από τις εισροές να γίνει η επεξεργασία τους δηλαδή η διαδικασία που περιγράφεται παρακάτω ώστε να δώσει τις εκροές το κατάλληλο δηλαδή αποτέλεσμα. Ο πιο αντιπροσωπευτικός τρόπος για να δείξουμε τη διεργασία είναι ο κύκλος του Deming. Πρώτα απ' όλα είναι ο σχεδιασμός όπου η επιχείρηση θέτει στόχους και απαιτήσεις ώστε να περάσει στο επόμενο βήμα που είναι η πράξη. Έπειτα επέρχεται ο έλεγχος όπου γίνεται εκτίμηση των δεδομένων και αναλόγως η επιχείρηση είτε προχωράει στην εφαρμογή είτε επαναπροσδιορίζει τη διαδικασία.



Διάγραμμα 10: Κύκλος διεργασιών

ΠΗΓΗ: www.bizmanualz.com

9.1. Η ηγεσία στη ποιότητα

Η ηγεσία για τη ποιότητα είναι υπευθυνότητα των υψηλών στελεχών που θα πρέπει να θέτουν στόχους όπως το να δημιουργεί ένα προσανατολισμό προς το πελάτη, να θέσει ξεκάθαρους στόχους ποιότητας και να επιδιώκει να καλύψει τις επιθυμίες τόσο των πελατών όσο και των μετόχων. Τα ανώτερα στελέχη λοιπόν θα πρέπει να ενθαρρύνουν το ανθρώπινο δυναμικό για συνεχή μάθηση, καινοτομία, δημιουργικότητα καθώς επίσης να αποτελούν πρότυπο για τους κατωτέρους του με τη προσωπική δέσμευση που δείχνουν προς την επιχείρηση. Οι διευθυντές θα πρέπει να δίνουν το έναυσμα για συνεχή βελτίωση και να εμπνέουν με το όραμα τους. Αν προτεραιότητα δεν είναι η δέσμευση ως προς τη ποιότητα οποιαδήποτε πρωτοβουλία ή κίνητρο είναι καταδικασμένα να αποτύχουν. Επίσης οι σωστοί ηγέτες θα πρέπει να υπολογίζουν και τη γνώμη των μετόχων για την ανάληψη αποφάσεων για την επιχείρηση.³⁹

Ενδεικτικά χαρακτηριστικά ενός σωστού ηγέτη υπηρεσιών είναι να έχει όραμα και να βλέπει τη ποιότητα των υπηρεσιών ως το κλειδί της επιτυχίας ενώ θα πρέπει συνεχώς να θέτουν στόχους για βελτίωση της υπηρεσίας με μηδενικά λάθη. Συνάμα ο ηγέτης θα πρέπει να παρακινεί, να συμβουλεύει, να οδηγεί, να διορθώνει, να παρατηρεί και να ακούει. Η αμφίδρομη επικοινωνία παίζει σπουδαίο ρόλο στο όραμα της υπηρεσίας ενώ

ο ηγέτης οφείλει να καλλιεργήσει το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Τέλος είναι η ακεραιότητα, η αξιοπιστία και η δικαιοσύνη που αποπνέει ο ηγέτης και τον κάνει να τον ακολουθούν. Η ποιότητα και η ακεραιότητα είναι έννοιες αλληλένδετες που δίνουν αξία στο αποτέλεσμα που λαμβάνουμε δηλαδή στη ποιοτική υπηρεσία.⁴⁰

9.2. Συμμετοχή του προσωπικού

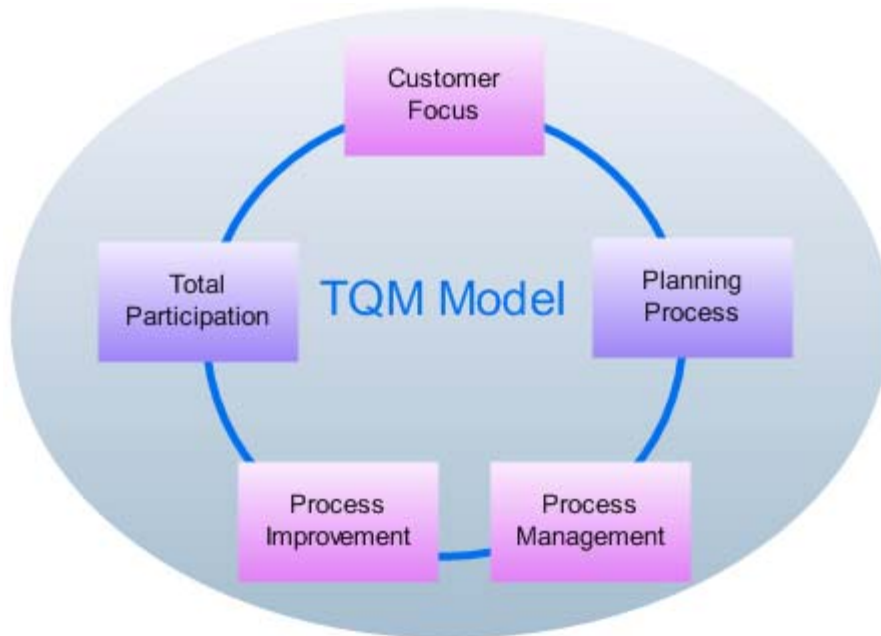
Η επιτυχία μιας επιχείρησης είναι αδιαμφισβήτητο ότι εξαρτάται από τη θέληση, τις ικανότητες, τον ενθουσιασμό, τις γνώσεις του προσωπικού. Βεβαίως θα πρέπει να υπάρχει ενθάρρυνση από τους ανωτέρους τους για την απόκτηση καινούριων γνώσεων και την εξάσκηση νέων ικανοτήτων. Η καλλιέργεια του ομαδικού πνεύματος, της δημιουργικότητας και της φαντασίας είναι βασικές προϋποθέσεις για την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η δέσμευση του προσωπικού ως προς την επιχείρηση σημαίνει ότι συναισθηματικά δεμένοι με αυτήν, την θεωρούν σημαντική, νιώθουν υπεύθυνοι γι' αυτό που κάνουν και ότι συνεισφέρουν ένα λιθαράκι στην επιτυχία της επιχείρησης που εργάζονται. Η υψηλή λοιπόν δέσμευση τους ασφαλώς τους αποφέρει και την αναγνώριση από πλευράς της διοίκησης και την ενίσχυση τους ως προς την εξέλιξη τους μέσα στην επιχείρηση και όχι μόνο.⁴¹

9.3. Συνεχής βελτίωση

Για την εξασφάλιση της επιτυχίας μια επιχείρησης απαραίτητη προϋπόθεση να συμβαδίζει με τις αλλαγές που συμβαίνουν σε όλα τα επίπεδα. Αν θέλει λοιπόν να αλλάξει ένα μη επιθυμητό αποτέλεσμα είναι επιβεβλημένη και η αλλαγή της διεργασίας στο αντικείμενο που απασχολεί την επιχείρηση. Η συνεχής βελτίωση έχει να κάνει με τον τρόπο που διοικείται η επιχείρηση όπως με την ελαχιστοποίηση των προβλημάτων και ιδιαίτερα της πηγής που τα προκαλεί, νέα και βελτιωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσδίδουν αξία στην επιχείρηση ή καλύτερη εκπαίδευση των εργαζομένων. Η εκπαίδευση λοιπόν και η αλλαγή στη διαδικασία και στο τρόπο εργασίας των εργαζομένων θα βοηθήσει στις αρνητικές συνέπειες που αναφέρθηκαν παραπάνω (λάθη, καθυστερήσεις κτλ.)

Η ευελιξία επίσης παίζει σπουδαίο ρόλο στο κόσμο των επιχειρήσεων που επιβάλλει αλλαγές σύμφωνα με τις εξελίξεις και τις συνθήκες της αγοράς και γρήγορες και

αποτελεσματικές αποφάσεις.⁴² Η ικανότητα του ατόμου να είναι δεκτικό στις αλλαγές έχει να κάνει και με το κατά πόσον διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη η έννοιας της οποίας αναφέρεται στο κεφάλαιο των ανθρωπίνων πόρων.⁴³



Διάγραμμα 11: Αξίες της διοίκησης ολικής ποιότητας

ΠΗΓΗ: <http://www.edrawsoft.com>

Η American Society for Quality το 2011 αναγνώρισε 8 σημεία που θα επηρεάσουν το μέλλον της ποιότητας:

- Παγκόσμια υπευθυνότητα: η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει ότι είναι μέρος μια παγκόσμιας αγοράς και να μην έχει προτεραιότητα μόνο την τοπική
- Συνείδηση καταναλωτή: με τη πρόοδο της τεχνολογίας ο καταναλωτής καταγιγίζεται από πληθώρα πληροφοριών για κάθε προϊόν ή υπηρεσία
- Παγκοσμιοποίηση όχι μόνο στο τρόπο σκέψης αλλά και στη κάλυψη των διαφόρων πόρων
- Αυξημένο ενδιαφέρον για αλλαγή: και πάλι λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας ο κύκλος ζωής για παράδειγμα κάποιων προϊόντων μπορεί να μικρύνει

- Εργατικό δυναμικό του μέλλοντος που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι πιο ελαστικές και πρέπει να επενδύουν στην εκπαίδευση και στη γνώση
- Γηραιός πληθυσμός με αποτέλεσμα η αγορά να προσαρμοστεί ανάλογα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης ομάδας.
- Ποιότητα του 21^{ου} αιώνα η οποία συνεχώς εξελίσσεται με τον πελάτη να μην εστιάζει μόνο στο ποιοτικό προϊόν ή υπηρεσία αλλά και σε μια γενικότερη φιλοσοφία στο τρόπο ζωής του
- Καινοτομία η οποία βρίσκεται στη καρδιά της επιβίωσης μιας επιχείρησης δε σημαίνει μόνο τη κάλυψη εκφρασμένων ή μη αναγκών από πλευράς των πελατών αλλά και το έναυσμα για την αυξανόμενη τάση της αλλαγής.⁴⁴

10. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Η «διαχείριση των πελατειακών σχέσεων» είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική της μοντέρνας διοίκησης που λειτουργεί ως καταλυτικός παράγοντας για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης.

Από τη δεκαετία του '90 έχει γίνει απόπειρα να ερμηνευθεί ο όρος. Άλλοι πιστεύουν ότι είναι ο αυτοματοποιημένος τρόπος με τη βοήθεια της τεχνολογίας για τη προώθηση της επιχείρησης π.χ. διαφημιστικά e-mails που βοηθούν στην επικοινωνία έστω και αυτού του τύπου μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Άλλοι μελετητές το εκλαμβάνουν από διαφορετική σκοπιά ως ένα τρόπο προσέγγισης και όσο το δυνατόν προσωπικής σχέσης μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Και όταν λέμε σχέση εννοούμε μια συνεχή αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο μερών. Μια υγιής σχέση λοιπόν διακατέχεται από αξίες όπως εμπιστοσύνη, δέσμευση πραγματοποίηση κοινών στόχων κτλ. Αυτή η σχέση εξυπηρετεί και την ανταλλαγή πληροφοριών από τον έναν στο άλλον. Τα οφέλη από αυτή είναι σχέση είναι πολλαπλά όπως η αύξηση των κερδών της επιχείρησης επειδή αν έχει αποκτηθεί σχέση εμπιστοσύνης με την επιχείρηση ο πελάτης αγοράζει συνεχώς. Συνάμα, η επιχείρηση γνωρίζει τους παλιούς πελάτες οπότε φροντίζει οι πληροφορίες

που θα φθάσουν σε αυτούς να είναι μόνο για κάτι που θα τους ενδιαφέρει. Ένα άλλο πλεονέκτημα από τους παλιούς πελάτες είναι το είναι πρόθυμοι να πληρώσουν τη κανονική τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας ενώ τακτική της επιχείρησης θα ήταν η μειωμένη τιμή για να κερδίσει νέους πελάτες. Ο ευχαριστημένος πελάτης είναι αυτός που θα συστήσει ανεπιφύλακτα την επιχείρηση και σε άλλους (διαφήμιση από στόμα σε στόμα) με αποτέλεσμα η τελευταία να αυξήσει τα κέρδη της χωρίς κανένα κόστος. Η αφοσίωση του πελάτη στην επιχείρηση σημαίνει αέναη σχέση μεταξύ τους.

Βεβαίως δε θα πρέπει να ξεχνάμε και τους εμπλεκόμενους σε μια επιχείρηση οι οποίοι είναι και οι ίδιοι υποψήφιοι πελάτες. Η σωστή διαχείριση τους όσον αφορά τη προώθηση ή την ανάπτυξη της επιχείρησης δε θα πρέπει να έρχεται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα τους.⁴⁵

Ο guru του one-to-one marketing Don Peppers δηλώνει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης πηγάζει από το relationship marketing που σημαίνει ότι κάθε πελάτης πρέπει να λαμβάνει ξεχωριστή αντιμετώπιση ανάλογα και με τις ξεχωριστές ανάγκες του. Οι επιχειρήσεις δε θα πρέπει να αντιμετωπίζουν το CRM ως τεχνολογικό μέσο για να λύσουν τα προβλήματα προώθησης της επιχείρησης αλλά να επενδύσουν σε βάθος για τη διατήρηση της σχέσης με τους πελάτες τους.⁴⁶

Το CRM δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επικοινωνήσουν με τον σωστό πελάτη στο σωστό χρόνο με το σωστό μέσο μάρκετινγκ. Η πρόκληση σε αυτή τη φάση είναι η «δυναμική» που σημαίνει ότι το μήνυμα που θα θέλει να περάσει σήμερα στο πελάτη η επιχείρηση, αύριο ενδέχεται να μην έχει την ίδια επίδραση διότι οι ανάγκες του πελάτη συνεχώς αλλάζουν.⁴⁷

Στον τουριστικό τομέα, αρκετές επιχειρήσεις δεν δίνουν έμφαση στον πελάτη και στη συμπεριφορά του αλλά εστιάζουν στον προορισμό και στις εγκαταστάσεις νομίζοντας ότι έτσι θα προσελκύσουν περισσότερους τουρίστες. Το κλειδί της επιτυχίας βρίσκεται στις αξίες που πρέπει να προσδώσουν οι τουριστικές επιχειρήσεις στις προσφερόμενες υπηρεσίες ώστε να τις εκλάβει ο τουρίστας με τον αναμενόμενο τρόπο και να μείνει ευχαριστημένος. Η αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης πρέπει να γίνει κατανοητή και η μέγιστη χρησιμότητα από τη κατανάλωση του αγαθού ή της υπηρεσίας. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι αφοσιωμένοι πελάτες ενός ξενοδοχείου για παράδειγμα

που το επισκέπτονται συχνά θα μπορέσουν να το συστήσουν πιο εύκολα χωρίς κανένα όφελος από κάποιον που το επισκέφτηκε μόνο μια φορά.

Ο κάθε τουρίστας έχει διαφορετικές αξίες και διαφορετικές ανάγκες να ικανοποιήσει οπότε ανάλογα με αυτές θα κάνει τις προτιμήσεις στα τουριστικά θέματα. Το πιο δύσκολο κομμάτι είναι ότι οι τουριστικές υπηρεσίες πέρα από ότι καταναλώνονται την ώρα που δημιουργούνται ο τόπος και ο χρόνος της υλοποίησης από την απόφαση αυτής διαφέρει πρέπει να δοθεί περισσότερη προσοχή στον τουρίστα ώστε η προσδοκώμενη υπηρεσία να συμπίπτει με την προσφερόμενη.

Αξία που έχει ένας προορισμός ή μια τουριστική και δεν έχει κάποια άλλη είναι αυτή που έχει την ανταγωνιστική ικανότητα να διατηρεί τη πελατεία της αναλλοίωτη στο χρόνο.⁴⁸

11. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Τουριστικό μάρκετινγκ είναι το μάρκετινγκ με όλες του τις μορφές που αναφέρθηκαν πιο πάνω απλά εστιασμένο στις ιδιαιτερότητες του τουρισμού. Αναφέρεται στις οργανωμένες και συνδυασμένες προσπάθειες εθνικών τουριστικών φορέων καθώς και επιχειρήσεων στον τουριστικό τομέα μιας διεθνής ή τοπικής αγοράς ούτως ώστε να κατορθώσουν αύξηση του τουρισμού και τη μέγιστη ικανοποίηση των τουριστών. Απώτερος σκοπός των επιχειρήσεων από τη πραγματοποίηση αυτού η μεγιστοποίηση του κέρδους τους.⁴⁹

11.1. Ιδιαιτερότητες του τουρισμού

Η ιδιαιτερότητα λοιπόν του τουρισμού είναι ότι συνδυάζει και προϊόν και υπηρεσίες όπως λόγω χάρη κατανάλωση ποτού στη παραλία και εξυπηρέτηση στην υποδοχή ενός ξενοδοχείου. Οι υπηρεσίες ως γνωστόν είναι άυλες οπότε δε μπορούμε να έχουμε κάτι χειροπιαστό από πριν (το άυλο των τουριστικών υπηρεσιών).

Το βασικό τουριστικό προϊόν έχει μια διάσταση. Για παράδειγμα σκοπός ενός ξενοδοχείου είναι η όσο τον δυνατόν πιο ευχάριστη διαμονή των πελατών της. Αυτό

είναι το λεγόμενο core product⁵⁰. Υπάρχουν όμως και οι προεκτάσεις αυτού (extensions) που σημαίνει ότι κάποιος στο ξενοδοχείο θα μπορεί να απολαύσει το υδρομασάζ της πισίνας ή να διασκεδάσει στο κλαμπ του ξενοδοχείου. Αυτό σημαίνει ότι το προϊόν του ξενοδοχείου που διαμένει ξεφεύγει από το σκοπό του. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται σε αυτό το σημείο από τη διοίκηση ώστε να καθορίζει το μοναδικό χαρακτήρα του ξενοδοχείου και να μην παρεκκλίνει από το ρόλο του. Δηλαδή το ξενοδοχείο να είναι γνωστό ως ένα ήσυχος προορισμός και στη διαμονή του ο πελάτης να διαπιστώσει ότι το κλαμπ που λειτουργεί στη πισίνα προκαλεί ηχορύπανση. Γι' αυτό η διοίκηση θα πρέπει από την αρχή να καθορίζει τους στόχους, που θέλει να κινηθεί και σε τι ομάδες τουριστών στοχεύει.

Άλλη μια ιδιαιτερότητα του τουριστικού προϊόντος είναι ότι είναι αδύνατον να είναι γνωστό από πριν ακριβώς όπως θα προσφερθεί παρά μόνο σε φωτογραφίες, βίντεο κτλ. Δεν νοείται τουριστική υπηρεσία πριν πωληθεί. Στις μέρες μας το διαδίκτυο παίζει σπουδαίο ρόλο και στο τουριστικό μάρκετινγκ.

Το βασικό προϊόν της τουριστικής βιομηχανίας είναι η τουριστική υπηρεσία που προσφέρεται με διάφορους τρόπους όπως διαμονή, φαγητό, μεταφορά κτλ. είτε μεμονωμένα είτε σε συνδυασμό. Υπάρχουν και άλλες υπηρεσίες που συνεργάζονται και αλληλεξαρτώνται από τον τουρισμό, όπως οι τραπεζικές ή οι υπηρεσίες ασφάλειας η σημαντικότητα των οποίων ποικίλει ανάλογα με τη περίπτωση.⁵¹

Επίσης ένα άλλο χαρακτηριστικό της τουριστικής υπηρεσίας είναι ότι αν δε πωληθεί μια δεδομένη στιγμή την επόμενη έχει χαθεί (το φθαρτό των τουριστικών υπηρεσιών). Για παράδειγμα μια θέση αεροπλάνου ή ένα δωμάτιο ξενοδοχείου αν δε πωληθεί τη μια μέρα έχει χαθεί η αξία του την επομένη είναι μια νέα.

Επειδή λοιπόν η τουριστική υπηρεσία είναι άυλη συχνά προσωποποιείται με την έννοια ότι συνδέεται με το άτομο που θα εξυπηρετήσει τον τουρίστα (το αδιαχώριστο των τουριστικών υπηρεσιών). Για παράδειγμα όλοι οι σερβιτόροι μπορούν να σερβίρουν καφέ στη πισίνα όμως στο ξενοδοχείο που ο σερβιτόρος θα φερθεί πιο ευγενικά στο πελάτη εκείνος θα επανέλθει και θα έχει να αναφέρει τα καλύτερα λόγια για την εξυπηρέτησή του. Ένα ακόμη σημείο που ο ανθρώπινος παράγων παίζει σπουδαίο ρόλο. Επιπροσθέτως είναι και η ετερογένεια των τουριστικών υπηρεσιών που σημαίνει ότι ποτέ δε μπορεί να προσφερθεί η ίδια με τον ίδιο τρόπο και κατ' επέκταση θα είναι σε

κάθε τουρίστα διαφορετικά. Για παράδειγμα ενώ ο τουριστικός μπορεί να παραμείνει ίδιος όταν αλλάζουν οι καιρικές συνθήκες μιλάμε για ένα διαφορετικό τουριστικό προϊόν.

Ωστόσο θα πρέπει να σημειώσουμε δυο μεγάλα προβλήματα που είναι η εποχικότητα των τουριστικών υπηρεσιών ειδικά στη χώρα μας και το υψηλό σταθερό κόστος για τη παραγωγή τουριστικής υπηρεσίας. Για παράδειγμα μια μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα οφείλει να καλύψει τα έξοδα συντήρησης των εγκαταστάσεων της, τις αμοιβές του προσωπικού ανεξαρτήτως πληρότητας της.⁵²

11.2 Τμηματοποίηση της τουριστικής αγοράς

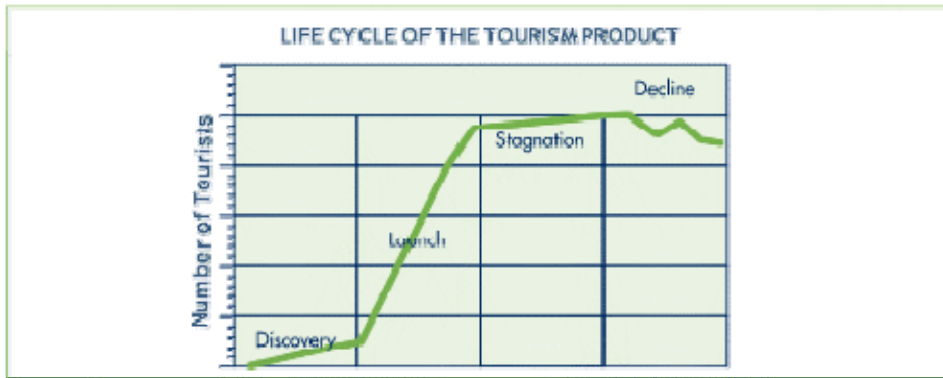
Είναι επιβεβλημένη η τμηματοποίηση της τουριστικής αγοράς βασισμένοι σε χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν πιο πάνω όπως κοινωνικοοικονομικά κριτήρια, γεωγραφικά καθώς και κριτήρια τουριστικής συμπεριφοράς. Δηλαδή ποιος είναι ο σκοπός του ταξιδιού τους, τι μεταφορικό μέσο χρησιμοποιούν, τη διάρκεια των διακοπών τους, τον τρόπο πληρωμής κτλ.

Κατά συνέπεια η τμηματοποίηση μας διευκολύνει ώστε να κάνουμε καλύτερη ανάλυση της τουριστικής αγοράς και να εξεταστεί ποια τμήματα είναι επικερδέστερα ώστε να διοχετευτούν εκεί οι διαθέσιμοι χρηματικοί πόροι.⁵³

11.3. Μίγμα τουριστικού μάρκετινγκ

Τουριστικό προϊόν: η έννοια του αναφέρθηκε στο κεφάλαιο του τουρισμού και ειδικότερα του τουριστικού πακέτου (τουριστικός προορισμός+ μεταφορικό μέσο+ κατάλυμα+ πρόγευμα+ τράνσφερ). Αυτό το προϊόν έχει σκοπό να καλύψει συγκεκριμένες τουριστικές ανάγκες των καταναλωτών.

Όσον αφορά το κύκλο ζωής τουριστικού προϊόντος ισχύουν τα στάδια που αναφέρθηκαν και παραπάνω και ειδικότερα έχουμε το παρακάτω σχημα⁵⁴:



Διαγραμμα 12: Κύκλος ζωής τουριστικού προϊόντος

ΠΗΓΗ: www.geographyfieldwork.com

Αρχικά είναι η ανακάλυψη ενός τουριστικού προορισμού όπου σε αυτό το στάδιο οι επιδράσεις του τουρισμού στο συγκεκριμένο τόπο είναι ως επί το πλείστον θετικές. Στο δεύτερο στάδιο έρχεται η προώθηση που πρέπει να γίνει για να γίνει γνωστός ο τουριστικός προορισμός και να αναπτυχθεί με ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, δρόμους και διάφορες άλλες ανέσεις για τους τουρίστες. Σε αυτή τη φάση προσελκύει επενδύσεις και υψηλό επίπεδο τουριστών. Στην επόμενη φάση επέρχεται ο κορεσμός όπου οι τουρίστες έχουν πλέον υπερεκμεταλλευτεί το συγκεκριμένο τουριστικό προϊόν για να καταλήξουμε στη τελευταία φάση που είναι η παρακμή όταν πια ο προορισμός δεν εκδηλώνει ενδιαφέρον και δεν προτιμάται από τους τουρίστες.

Τιμή: Θεωρείται ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιρροή στη ζήτηση του τουριστικού προϊόντος. Για κάποιους θεωρείται η θυσία που κάνει το άτομο για να αποκτήσει μια υπηρεσία και η ποιότητα που αναμένει από αυτή. Εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων του τουριστικών προϊόντων που αναφέρθηκαν πιο πάνω (το φθαρτό, η ετερογένεια, το αδιαχώριστο και το άυλο των τουριστικών υπηρεσιών) ο τουρίστας δε μπορεί να ξέρει από πριν αν όντως η υπηρεσία ανταποκρίνεται στη τιμή. Στις περιπτώσεις αυτές η τιμή είναι δείκτης της αναμενόμενης ποιότητας. Παράγοντες που παίζουν ρόλο στην ευαισθησία των τουριστών ως προς τη τιμή είναι οι λόγοι που παρακινούν κάποιον να ταξιδέψει και σε συγκεκριμένο τουριστικό προορισμό, και το ποσό που είναι διατεθειμένος να δώσει. Φυσικά σε αυτό παίζει ρόλο και η ηλικία των υποψηφίων τουριστών και η διάρκεια παραμονής στο προορισμό το οποίο σημαίνει ότι ενδέχεται να αυξηθεί και η τιμή του τουριστικού προϊόντος.

Έρευνα έδειξε ότι η αύξηση της τιμής μειώνει τη κατανάλωση των τουριστικών υπηρεσιών κάτι όμως που δε συμβαίνει σε όλους τους τουρίστες για τους λόγους που αναφέρθηκαν πιο πάνω (ηλικία, διάρκεια παραμονής κτλ. ευαισθησία ως προς τη τιμή διαφέρει λοιπόν από τουρίστα σε τουρίστα άρα οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να χαράσσουν κατάλληλες στρατηγικές ανάλογα με την ομάδα που στοχεύουν να προσλκύσουν.⁵⁵

Διανομή τουριστικού προϊόντος: η διανομή του τουριστικού προϊόντος και των τουριστικών υπηρεσιών γίνεται με τη βοήθεια των μεσαζόντων. Αυτά μπορεί να είναι συστήματα κρατήσεων, τουριστικά γραφεία tour operators κτλ. Κάποιοι χαρακτηρίζουν τον tour operator ως τον «χονδρέμπορο» του τουρισμού. Γνωστότεροι tour operators είναι η γερμανική TUI, η Thomas Cook, και η Thomson. Οι μεγάλοι tour operators ουσιαστικά καθορίζουν τη ζήτηση για ένα προορισμό και διαμορφώνουν τον τουριστικό χάρτη. Έχουν τεράστια επιρροή, γι' αυτό και έχει πολύ μεγάλη σημασία ο τρόπος που εκείνοι θα αντιδράσουν σε πιθανή μεταβολή των συνθηκών σε ένα προορισμό αλλά και σε έκτακτες συνθήκες. Στη χώρα μας στη περίοδο της κρίσης παρ όλη την ασφάλεια που επικρατεί οι tour operators προσπαθούν να καλύψουν τα συμφέροντα τους με τις δεσμεύσεις που έχουν υπογραφεί. Από τη πλευρά μας, είναι απαραίτητη η παρουσία τους στην ελληνική τουριστική αγορά, ακόμα και αν οι τιμές με τις οποίες "αγοράζουν" κλίνες είναι πολύ χαμηλές.⁵⁶

Το διαδίκτυο έχει παίξει δραστικό ρόλο και σε αυτό το κομμάτι αφού πλέον κάποιοι παρακάμπτουν τα τουριστικά πρακτορεία και αναζητούν μόνοι τους τα εισιτήρια ή τις διακοπές μέσα και από κάποιες ιστοσελίδες προσφορών που είναι πολύ διαδεδομένες τα τελευταία χρόνια.

Προώθηση του τουριστικού προϊόντος: το μίγμα της προώθησης που αναφέρθηκε νωρίτερα ανταποκρίνεται και στο τουριστικό μάρκετινγκ δηλαδή ειδικότερα η τουριστική διαφήμιση, οι προσωπικές πωλήσεις δημόσιες σχέσεις και η προώθηση των πωλήσεων.⁵⁷

Η τουριστική διαφήμιση μπορεί να γίνει με τρόπους όπως είναι οι τουριστικοί οδηγοί, οι διαφημιστικές μπροσούρες, η υπαίθρια τουριστική διαφήμιση και η τουριστική διαφήμιση στο σημείο πώλησης. Η διαφήμιση μέσω του διαδικτύου ή μέσω κάποιων ιστοσελίδων που κάποιος ενδιαφερόμενος μπορεί να κάνει κράτηση για ξενοδοχεία ή

αεροπορικά εισιτήρια είναι ιδιαίτερα διαδεδομένα στις μέρες μας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα το booking.com και το tripadvisor.com όπου αναφέρομαι και στη συγκεκριμένη μελέτη όπου ο τουρίστας μπορεί να δει κριτικές άλλων τουριστών που επισκέφθηκαν τα ξενοδοχεία και να επιλέξει καταλλήλως. Επίσης οι χώρες κάνουν κάποιες καμπάνιες για να διαφημιστούν προς τα έξω. Αξίζει να θυμηθούμε τη πιο επιτυχημένη καμπάνια της χώρας μας με το σύνθημα «ζήσε το μύθο σου στην Ελλάδα».

Κυριότερα εργαλεία προσωπικής πώλησης είναι η αποστολή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ή διαφημιστικά φυλλάδια μέσω ταχυδρομείου ενώ η προώθηση των πωλήσεων επιτυγχάνεται και μέσω ειδικών εκθέσεων ή διανομή φυλλαδίων σε συγκεκριμένα σημεία.

Όσον αφορά τις δημόσιες σχέσεις επιτυγχάνεται με δελτία τύπου και χορηγίες που δημιουργούν μια ευνοϊκή εικόνα για την τουριστική επιχείρηση που θέλει να προβληθεί. Βασικό των δημοσίων σχέσεων στον τουρισμό είναι η επικοινωνία και η ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και δυνητικού τουρίστα, μεταξύ επιχείρησης και μαζικών μέσων ενημέρωσης και φυσικά διατήρηση καλών σχέσεων με τους tour operators.⁵⁸

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι οι αποφάσεις του μάρκετινγκ για μια τουριστική επιχείρηση πρέπει να υπόκεινται στις τέσσερις παραπάνω κατηγορίες και σε βαθμό που ο manager μπορεί να ελέγχει βάσει εσωτερικού και εξωτερικών παραγόντων του περιβάλλοντος του μάρκετινγκ. Επειδή επίσης η ανταγωνιστικότητα πιέζει θα πρέπει οι χρηματικοί πόροι ου θα διατεθούν για την ανάπτυξη καθεμίας κατηγορίας να είναι προσεκτικά κατανεμημένοι στα 4P. Σύμφωνα με έρευνα για την αποτελεσματικότητα του μοντέλου των 4P's του μάρκετινγκ εξήχθη το εξής αποτέλεσμα: πρώτο στη κατάταξη για τη διανομή χρηματικών πόρων το προϊόν, έπειτα η τιμή, στη συνέχεια η προώθηση και τέλος τα κανάλια διανομής.⁵⁹

Άρα όλες οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν βάση στο προϊόν τους και πως θα το αναπτύξουν για να ατυχούν τα καλύτερα αποτελέσματα για όλους τους εμπλεκόμενους.

Σύμφωνα με το διαχρονικό άρθρο «Marketing Myopia» εκεί που θα πρέπει να εστιάζει κάθε επιχείρηση είναι στο να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών και όχι στο να πουλάει προϊόντα ή υπηρεσίες πώληση δεν είναι μάρκετινγκ και το μάρκετινγκ δεν είναι μόνο

πώληση. Η πώληση καλύπτει τις ανάγκες των πελατών ενώ το μάρκετινγκ τις ανάγκες των πελατών. Η πώληση επιδιώκει να αποφέρει χρήματα στον πωλητή ενώ το μάρκετινγκ την ικανοποίηση των πελατών μέσα από τη χρησιμότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας εκφρασμένα από όλα τα στάδια μέχρι τη κατανάλωση. Επίσης θα πρέπει να δίνουμε αξία στο προϊόν ή στην υπηρεσία που δίνεται στο πελάτη και η επιχείρηση θα πρέπει να αναλογιστεί ότι δεν είναι μόνη στο τομέα και υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός άρα αν δε μείνει ευχαριστημένος θα απευθυνθεί κάπου αλλού αντίστοιχα. Ακόμα και το προϊόν ή η εταιρία να έχει εδραιωθεί στην αγορά πάλι το μάρκετινγκ θα στοχεύει στον άνθρωπο του το καταναλώνει.⁶⁰

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Μάλλιαρης Π.** *Εισαγωγή στο marketing* Σταμούλης 3^η έκδοση Πειραιάς 2001
2. **Τομαράς Π.** *Εισαγωγή στο marketing και την έρευνα αγοράς* 4^η έκδοση Αθήνα 2009 σελ.39
3. **Kotler P. and Armstrong G.** *Principles of marketing* 5th edition Englewood Cliffs Prentice Hall New Jersey 1991
4. **Mc Carthy J. E. and Perrault W. D.** *Basic marketing* 11th edition Homewood Illinois Irwin 1993
5. **Rafiq M. & Ahmed P.** ‘*Using the 7 P’s as a Generic Marketing Mix: an explanatory survey of UK and European Marketing Academics*’ **Marketing intelligence and planning** Volume 13 Number 9 1995 pages 4-15
6. **Τομαράς Π.** ο.π. σελ. 105-106
7. **Τομαράς Π.** ο.π σελ.107
8. **Τομαράς Π.** ο.π σελ.110

9. **Τομαράς Π.** ο.π σελ.120-124
10. **Mathew V.** *'Product services: from service supporting the product to a service supporting the client'* **Journal of business and industrial marketing** Volume 16, Number 1, 2001 pages 39-58
11. **Kotler P & Keller K.** *Marketing management* 12th edition New Jersey Pearson Prentice Hall 2006 pages 400-429
12. **O'Malley J.** *'Inside out service strategy'* Marketing health services 2005 pages 12-13
13. **Τομαράς Π.** ο.π σελ.134
14. **Τομαράς Π.** ο.π σελ.139
15. **Diamantopoulos D.** *'Pricing: theory and evidence- a literature review'* in baker M.J. Perspectives on marketing management John Wiley & Sons Sussex 1991 pages 61-193
16. **Τομαράς Π.** ο.π σελ.156-160
17. **Τομαράς** ο.π σελ.165-169
18. **Mc Carthy** οπ.
19. **Λελεδάκης Γ., Ζαγκρίδης Ε.** *Οικονομία- Επιχειρήσεις 'Μάρκετινγκ'* Υπουργείο Παιδείας Γενική γραμματεία εκπαίδευσης Ενηλίκων 2011
20. **Gill Lesslie** *Advertising and psychology* Routledge library editions 2013
21. **Business for Social Responsibility**, *'Introduction to Corporate Social Responsibility'*, BSR White Paper 2002
22. **Vogel, D.** , *'The Market for Virtue: The Potential & Limits of Corporate Social Responsibility'*, **Brookings Institution Press**, July 2004
23. **Αναστάσιος Παλαιολόγος** *Οι αντιλήψεις των καταναλωτών για την εταιρική κοινωνική ευθύνη & ο ρόλος που διαδραματίζει στη σύγχρονη ελληνική επιχείρηση* Relations Goyal, 2012

24. **Steven W. Hartley, James Cross**, *'How sales promotion can for and against you'*, **Journal of Consumer Marketing**, Volume 5, Number 3 2007
25. **Τομαράς ο.π** σελ.236
26. **Τομαράς ο.π** σελ.45-46
27. **Λελεδάκης-Ζαγκρίδης ο.π.**
28. **Blackwell R. Miniard P. & Engel J.** *'Consumer behavior'* 10th edition United States Thomson South Western 2006 pages 43-47
29. **Λελεδάκης-Ζαγκρίδης ο.π.**
30. **Humaan Siddiqui** *'Impact of e-commerce/case study of Siemens and Habib Bank'* **Service Management and Marketing on Business Performance** Spring 2012 Karlstad business school
31. **Razulaimi Razali, Khairul Nizam Abd Halim, Kamaruzaman Jusoff** *'Quality Improvement of Services in University Technology Mara Pahang from a Management Perspective'* **Journal of management science** Volume 1, Number 1, 2012
32. **Kotler, P. and Keller, K. L.** *Marketing Management*, 14th Ed. Pearson Education Inc. New Jersey 2011
33. **Churchill, G. A. and Surprenant, C.** *'An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction'*, **Journal of Marketing Research** Volume 19, 1982 pages 491-504
34. **Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J.** , *Services Marketing*, 4th edition, McGraw-Hill, Maidenhead 2006
35. **Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L.** , *'A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research'*, **Journal of Marketing** Volume 49, 1985, pages 41-50
36. **J. Beneke, C.Hayworth, R. Hobson, Z. Mia** *'Examining the effect of retail service quality dimensions on customer satisfaction and loyalty: The case of the supermarket shopper'* *Acta Commerce* 2012

37. **Chin-Hung Liu and Li-Chen Yen** *'The effects of service quality, tourism impact, and tourist satisfaction on tourist choice of leisure farming types'* Department of Business Administration, National Chin-Yi University of Technology Taiwan, March 2010
38. **James R. Evan** *'Quality and performance excellence Management organization and strategy'* Cengage Learning 2013 pages 6-13
39. **James R. Evan** ο.π.
40. **Zeithaml Valarie, Parasuraman A. Berry Leonard** *Delivering Quality service balancing customer perceptions and expectations* 1990 pages 5-8
41. **James R. Evan** ο.π.
42. **James R. Evan** ο.π.
43. **Huy Q. N.** *'Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers'* Administrative Science Quarterly, Volume 47, 2002 pages 31-69
44. **James R. Evan** ο.π.
45. **Francis Buttle** *'Customer relationship management/ Concepts and technologies'* 2nd edition 2009
46. **Simon Knox, Adrian Payne, Stan Maklan, Joe Peppard, Lynette Ryals** *'Customer relationship management Perspectives from the marketplace'* Butterworth-Heinemann 2003 page 276
47. **Scott A. Neslin, Gail Ayala Taylor, Kimberly D. Grantham, Kimberly R. McNeil** *'Overcoming the "recently trap" in customer relationship management'*
48. **Rodoula Tsiotsou, Ronald Goldsmith** *'Strategic marketing in tourism services'* Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 41, Issue 3, May 2013 page 150
49. http://www.ehow.com/about_6683884_definition-tourism-marketing.html#ixzz11YGjNVfj 2013

50. **Kotler Ph., Bowen J., Makens J.** *Marketing for Hospitality & Tourism* Prentice Hall International, Inc. 1998
51. **Maia Meladze Grigol** ‘*Specifics of tourist product*’ Robakidze University 2013
52. **Ηγουμενάκης Ν.** *Τουριστικό μάρκετινγκ* Εκδόσεις Interbooks 1999 σελ. 84-89
53. **Ηγουμενάκης ο.π.** σελ.178-180
54. <http://geographyfieldwork.com/TourismLifeCycle.htm> 2013
55. **Lorenzo Masiero Juan L. Nicolau** ‘*Price sensitivity to tourism activities: looking for determinant factors*’ *Tourism Economics* Volume 18 Number 4, 2012, pages 675–689
56. **Αγγελίνα Τσακίρη** ‘*Οι Tour Operators και η ελληνική πραγματικότητα*’ Ιούνιος 2012 <http://www.epixeiro.gr>
57. **Ηγουμενάκης Ν.** *Τουριστικό μάρκετινγκ ο.π.* σελ.362
58. **Ηγουμενάκης Ν.** ο.π. σελ 345
59. **Romualdas Ginevičius, Valentinas Podvezko, Adomas Ginevičius** ‘*Determining the effectiveness of enterprise marketing Based on the 4P`S Model*’ 7th International Scientific Conference ‘*Business and Management 2012*’ May 10-11, 2012, Vilnius, Lithuania
60. **Theodore Levitt** ‘*Marketing Myopia*’ *Harvard business review* 1984

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΤΗΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ (GRECOTEL EVA PALACE ΠΕΡΙΟΧΗ ΚΟΜΜΕΝΟ ΚΕΡΚΥΡΑ)

Το Eva Palace της αλυσίδας ξενοδοχείων Grecotel του ομίλου Δασκαλαντωνάκη μαζί με το Corfu Imperial κατατάσσονται ως τα πρώτα ξενοδοχεία σε βαθμολογία σύμφωνα με το [tripadvisor.com](https://www.tripadvisor.com) (μια από τις μεγαλύτερες ταξιδιωτικές σελίδες) στη περιοχή Κομμένο της Κέρκυρας μια από τις ακριβότερες περιοχές του νησιού.



ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΜΙΛΟ ΚΑΙ ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Τριάντα χρόνια και πλέον από την ίδρυσή του, όμιλος επιχειρήσεων Ν. Δασκαλαντωνάκη αντιπροσωπεύει σήμερα έναν από τους πιο δυναμικούς και ραγδαία αναπτυσσόμενους ομίλους στην Ελλάδα και την Ν. Α. Ευρώπη. Οι συνεχείς ανακαινίσεις, η βελτίωση του προϊόντος και τα υψηλά επίπεδα υπηρεσιών διασφαλίζουν την αδιάκοπη εξέλιξη και επέκταση του Ομίλου που διαθέτει σήμερα 20.250 κλίνες. Πάνω από 3.500 άτομα εργάζονται στα ξενοδοχεία και τα γραφεία εσωτερικού και εξωτερικού της εταιρείας, καθιστώντας την τον πιο σημαντικό εργοδότη της ελληνικής ξενοδοχεία. Αναγνωρισμένος ως ηγέτης στον ξενοδοχειακό τομέα, ο Όμιλος επεκτείνεται τα τελευταία χρόνια με ιδιαίτερη επιτυχία σε επενδύσεις στους τομείς των κατασκευών ξενοδοχειακών συγκροτημάτων, διαχείρισης τουριστικών υποδομών, εστίασης & έτοιμου φαγητού, κέντρων αναζωογόνησης & θαλασσοθεραπείας, οικολογικών- παραδοσιακών πάρκων, παροχής υπηρεσιών μέσω Internet και δικτυακών εξοπλισμών, real estate και γηπέδων γκολφ.

Η Grecotel αποτελεί την πλέον γνωστή εταιρεία του Ομίλου Ν. Δασκαλαντωνάκη, καθώς και τη θεμέλιο λίθο του. Ιδρύθηκε το 1981 ως εταιρεία διαχείρισης παραθεριστικών ξενοδοχείων και ταυτίστηκε με την έννοια της πολυτελούς ξενοδοχεία καθώς διαθέτει τουριστικές μονάδες 4 και 5 αστερών. Η Grecotel μανατζάρει σήμερα 22 ξενοδοχεία στις ωραιότερες περιοχές της Ελλάδας, στην Κρήτη, την Κέρκυρα, τη Μύκονο, την Αττική, την Κω, τη Ρόδο, την Πελοπόννησο και τη Χαλκιδική.

Η αλυσίδα ξενοδοχείων resort του Ομίλου συνεχίζει να επεκτείνεται σε όλους τους τομείς της παγκόσμιας αγοράς. Τα υπερπολυτελή ξενοδοχεία στα οποία περιλαμβάνεται και ένα Leading Hotel of the World, καλύπτουν τα υψηλότερα διεθνή στάνταρτ, τα κλασσικά ξενοδοχεία 5 αστερών αναγνωρίζονται παγκοσμίως για την υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών και εγκαταστάσεων, ενώ τα all-inclusive αποδεικνύονται ιδιαίτερα δημοφιλή σε οικογένειες. (4850 δωμάτια και 10,750 κλίνες) (www.grecotel.com)

Οι αποκλειστικές υπηρεσίες του ξενοδοχείου Eva Palace που το κάνουν να ξεχωρίζει είναι οι παρακάτω:

- Ιδιωτική παραλία σε κλειστό κόλπο

- Έξοχα δωμάτια με πανοραμική θέα & ονειρικές βίλες με ιδιωτική πισίνα
- Εντυπωσιακό complex με πισίνες (1.700 τμ) με διάσπαρτους φοίνικες
- Ρομαντικά σαλόνια & βεράντες με πανοραμική θέα
- Pool μπαρ – εστιατόριο
- Beach Bar
- Elixir Rooftop Love Spa
- Αίθουσα βιβλιοθήκης & Internet Corner
- 'Greeland' για τα παιδιά
- Ψυχαγωγία από το πρωί έως το βράδυ
- Θαλάσσια σπορ σε κοντινή απόσταση

Όσον αφορά την ασφάλεια το ξενοδοχείο Ena Palace βρίσκεται σε ιδιόκτητο χώρο, σε μια ιδιωτική χερσόνησο που προσεγγίζεται μόνο από έναν ημι-ιδιωτικό δρόμο. Το τοπίο έχει διαμορφωθεί ώστε να εξασφαλίζεται η μεγαλύτερη δυνατή απομόνωση και η ησυχία των επισκεπτών. Η περιφέρεια του ξενοδοχείου είναι περιφραγμένη και υπάρχει πάντα προσωπικό ασφαλείας στο χώρο του.

Για την καλύτερη εξυπηρέτηση ή αναψυχή μερικές δραστηριότητες θεωρούνται απαραίτητες και το ξενοδοχείο τα διαθέτει:

- Υποδοχή όλο το 24ωρο
- Υπηρεσίες επισκεπτών και φιλοξενούμενων
- Καθημερινή υπηρεσία καθαριότητας
- Υπηρεσία αφύπνισης
- Ανοιχτό ιδιωτικό παρκινγκ
- Πρόσβαση στα δωμάτια με εσωτερικό διάδρομο

- Συνάλλαγμα, δεκτές όλες οι πιστωτικές κάρτες
- Κομμωτήριο (κατόπιν ραντεβού)
- Φαρμακείο στο χώρο του ξενοδοχείου
- Check out μετά τις 12:00 : Δυνατό, με επιπλέον χρέωση
- Ενοικίαση αυτοκινήτων με επιπλέον χρέωση
- Πλυντήριο – Στεγνοκαθαριστήριο
- Υπηρεσία room service
- Διαρρύθμιση δωματίων για οικογένειες κατόπιν συνεννόησης με το τμήμα κρατήσεων
- Τοπικές & υπεραστικές κλήσεις με επιπλέον χρέωση
- Ιατρικές υπηρεσίες στο χώρο του ξενοδοχείου με επιπλέον χρέωση
- Δωρεάν χρήση Wi-Fi σε συγκεκριμένους δημόσιους χώρους

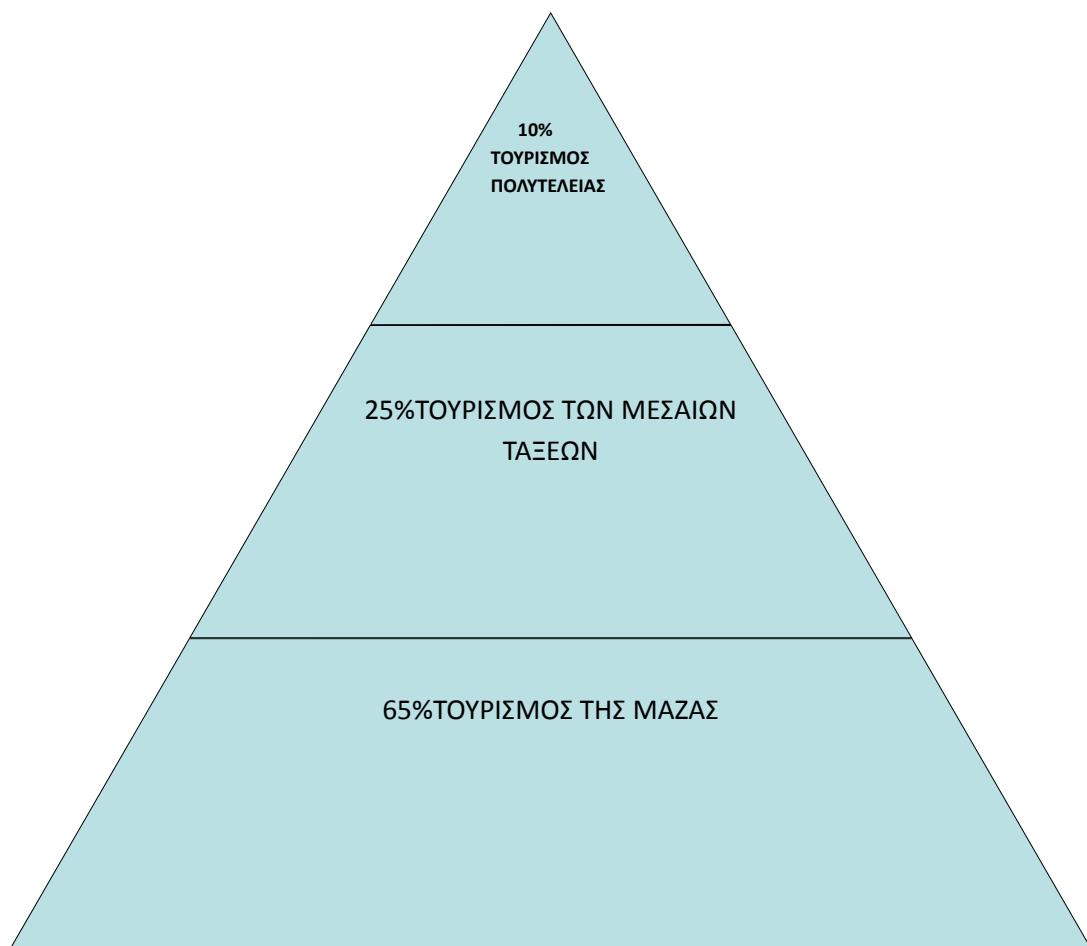
Υπάρχουν επίσης και VIP υπηρεσίες οι οποίες μπορεί να είναι επιθυμία για συγκεκριμένο τύπο δωματίου, γρήγορο Check in & Check out και καλωσόρισμα με σαμπάνια & εξωτικά φρούτα εκ μέρους του ξενοδοχείου.

Να σημειωθεί ότι στο ξενοδοχείο δεν επιτρέπονται τα κατοικίδια ζώα. Επίσης το ξενοδοχείο δεν είναι κατάλληλο για άτομα με κινητικές δυσκολίες ενώ είναι κατάλληλο για ενήλικες (άνω των 18 ετών), εκτός της υψηλής περιόδου όπου και τα μικρότερα παιδιά είναι ευπρόσδεκτα (οι ημερομηνίες ποικίλλουν κάθε χρόνο και παρακαλούμε επικοινωνήστε με το ξενοδοχείο για περισσότερες λεπτομέρειες).
(http://www.grecotel.com/corfu/eva-palace/guest-services_gr_1895.htm)

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΗ ΚΕΡΚΥΡΑ

Σύμφωνα με τον σύνδεσμο ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) ο ελληνικός τουρισμός συνεισφέρει 16,4% στο ΑΕΠ, καλύπτει 51,2% του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου, απασχολεί έναν στους πέντε κατοίκους της χώρας, και δημιουργεί 34 δις € στη συνολική ζήτηση της οικονομίας.

Επίσης σύμφωνα με στοιχεία παρατηρείται ότι η τουριστική καταναλωτική πυραμίδα στην Ελλάδα κατανέμεται ως εξής:



Διάγραμμα 13: Τουριστική καταναλωτική πυραμίδα

ΠΗΓΗ: www.sete.gr

Ελληνικός Τουρισμός: Στοιχεία & Αριθμοί

Greek Tourism: Facts & Figures

01 Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού, 2012

Greek Tourism Basic Figures, 2012



02 Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις, Διεθνείς Ταξιδιωτικές Εισπράξεις και Μέση κατά Κεφαλή Δαπάνη, 2012

International Tourist Arrivals, International Tourism Receipts and Average per Capita Tourism Expenditure, 2012

	Σύνολο Total	Μεταβολή Change	2012 2011
Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις International Tourist Arrivals	15.517.622	-5,5%	
Διεθνείς Ταξιδιωτικές Εισπράξεις International Tourism Receipts	10.024,9 εκατ. € / ml. €	-4,6%	
Μέση κατά Κεφαλή Δαπάνη Average per Capita Tourism Expenditure	646 €	1,0%	

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Τράπεζας της Ελλάδος
Source: SETE, based on data provided by the Bank of Greece

03 Ελλάδα & Ανταγωνιστές - Θέση στην Παγκόσμια Κατάταξη, 2012

Greece & Competitors - Position in the World Ranking, 2012



Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού και Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ
Source: SETE, based on data provided by the UNWTO and the World Economic Forum



04 Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις σε Ελλάδα και Ανταγωνιστές, 2012
International Tourist Arrivals in Greece and Competitors, 2012



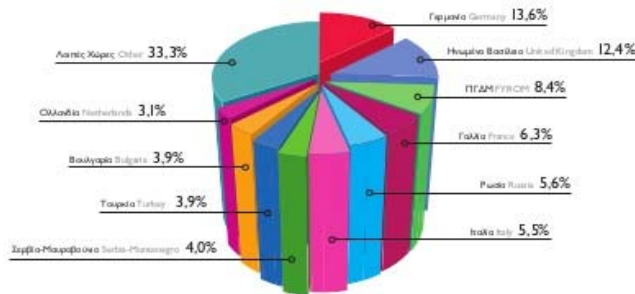
Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Τράπεζας της Ελλάδος και Παιδαγωγικού Οργανισμού Τουρισμού. Source: SETE, based on data provided by the Bank of Greece and the UNWTO

05 Μερίδιο των 5 Κυριότερων Αγορών Προέλευσης στο Σύνολο των Διεθνών Τουριστικών Αφίξεων, 2000 & 2012
Market Share of the Top 5 Origin Markets in International Tourist Arrivals, 2000 & 2012

	Αφίξεις ανά Χώρα Προέλευσης Arrivals by Country of Origin		Μερίδιο Share	
	2012	2000	2012	2000
Γερμανία / Germany	2.108.787	2.395.185	13,6%	19,4%
Ηνωμένο Βασίλειο / United Kingdom	1.920.794	2.772.256	12,4%	22,4%
ΠΑΔΜ / FYROM	1.300.000	234.464	8,4%	1,9%
Γαλλία / France	977.376	602.353	6,3%	4,9%
Ρωσία / Russia	874.787	102.071	5,6%	0,8%
Σύνολο 5 Αγορών / Total of 5 Markets	7.181.744	6.106.329	46,3%	49,4%

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ελληνικής Στατιστικής Αρχής και Τράπεζας της Ελλάδος
Source: SETE, based on data provided by the Hellenic Statistical Authority and the Bank of Greece

06 Οι 10 Κυριότερες Αγορές Προέλευσης Βάσει Μεριδίου στις Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις, 2012
Top 10 Origin Markets by Market Share in International Tourist Arrivals, 2012



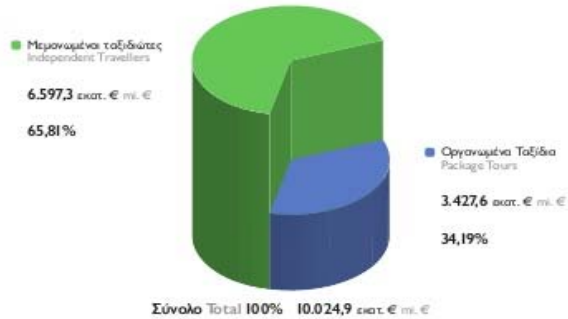
Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ελληνικής Στατιστικής Αρχής και Τράπεζας της Ελλάδος
Source: SETE, based on data provided by the Hellenic Statistical Authority and the Bank of Greece

09 Τα 10 Ελληνικά Αεροδρόμια με τις Περισσότερες Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις, 2012
 Top 10 Greek Airports in International Tourist Arrivals, 2012



Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών και Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας
 Source: SETE, based on data provided by the Athens International Airport and the Civil Aviation Authority

10 Διεθνείς Ταξιδιωτικές Εισπράξεις από Μεμονωμένους Ταξιδιώτες και Οργανωμένα Ταξίδια, 2012 (σε εκατ. €)
 International Tourism Receipts from Independent Travellers and Package Tours, 2012 (in ml. €)



Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος
 Source: Bank of Greece

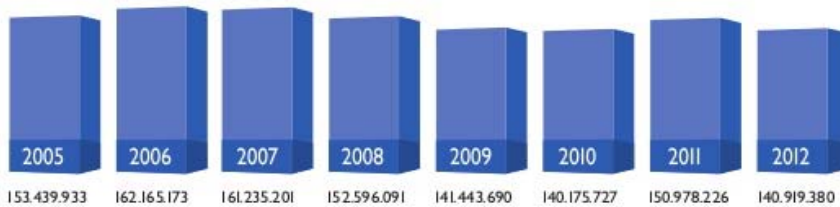
11 Κατανομή Διεθνών Ταξιδιωτικών Εισπράξεων ανά Χώρα Προέλευσης, 2012
Breakdown of International Tourism Receipts by Country of Origin, 2012



Πηγή: ΣΕΤΕ, επί θεμελιωστικών στοιχείων Τράπεζας της Ελλάδος
 Source: SETE, based on data provided by the Bank of Greece

12 Διανυκτερεύσεις Μη Κατοίκων στην Ελλάδα, 2005-2012
Non-Residents' Overnight Stays in Greece, 2005-2012

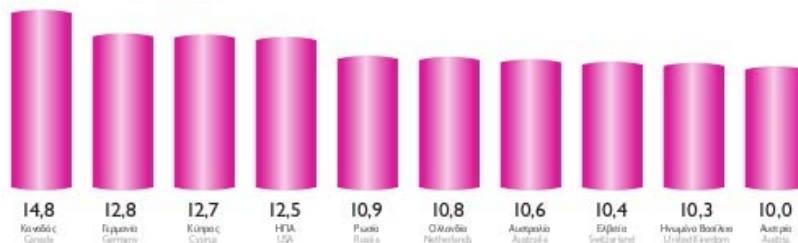
Σύνολο Διανυκτερεύσεων
 Total of Overnight Stays



Πηγή: ΣΕΤΕ, επί θεμελιωστικών στοιχείων Τράπεζας της Ελλάδος
 Source: SETE, based on data provided by the Bank of Greece

13 Οι 10 Κυριότερες Χώρες Προέλευσης Βάσει της Μέσης Διάρκειας Παραμονής ανά Ταξίδι Μη Κατοίκων στην Ελλάδα, 2012
Top 10 Countries of Origin in Non-Residents' Average Duration of Stay in Greece, 2012

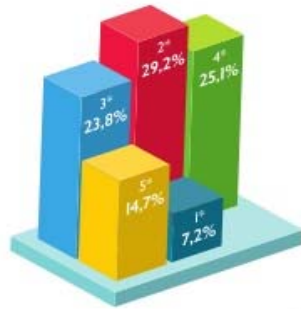
Μέση Διάρκεια Παραμονής
 Average Duration of Stay **9,1**



Πηγή: ΣΕΤΕ, επί θεμελιωστικών στοιχείων Τράπεζας της Ελλάδος
 Source: SETE, based on data provided by the Bank of Greece



15 Αριθμός Ξενοδοχειακών Κλινών, 2012
Hotel Beds, 2012



Κατηγορία / Category	Κλίνες / Beds
5*	113.679
4*	193.629
3*	183.328
2*	225.508
1*	55.127
Σύνολο Total	771.271

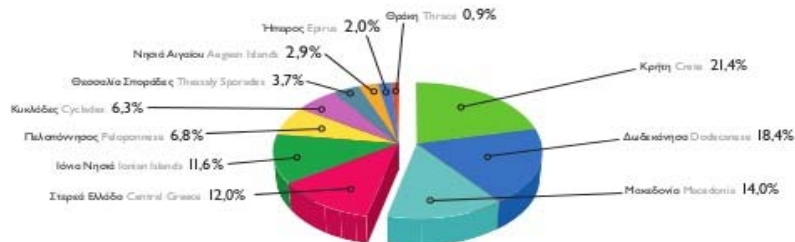
Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος
Source: SETE, based on data provided by the Hellenic Chamber of Hotels

16 Ποσοστιαία Κατανομή Ξενοδοχειακών Μονάδων, Δωματίων, Κλινών, ανά Κατηγορία, 2012
Percentage Distribution of Hotel Units, Rooms, Beds, by Category, 2012

Κατηγορία / Category	Μονάδες / Units	Δωμάτια / Rooms	Κλίνες / Beds
5*	3,6%	14,0%	14,7%
4*	12,9%	25,0%	25,1%
3*	24,1%	23,8%	23,8%
2*	43,8%	30,0%	29,2%
1*	15,6%	7,2%	7,2%

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος
Source: SETE, based on data provided by the Hellenic Chamber of Hotels

17 Ποσοστιαία Κατανομή Ξενοδοχειακών Κλινών ανά Περιφέρεια, 2012
Percentage Distribution of Hotel Beds by Prefecture, 2012



Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος
Source: SETE, based on data provided by the Hellenic Chamber of Hotels

ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΒΑΣΕΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΙΣΠΡΑΞΕΩΝ 2007-2012

Πίνακας 2

ΕΤΟΣ	Τουριστικές Εισπράξεις (δισ. €)	Σειρά Κατάταξης - Κόσμος	Σειρά Κατάταξης - Ευρώπη
2012	12,9	23	11
2011	14,6	19	9
2010	12,7	21	10
2009	14,5	15	8
2008	17,1	12	8
2007	15,5	12	8

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων από Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού
(Παγκόσμιο Τουριστικό Βαρόμετρο, Ιούνιος 2013)

Από τα στοιχεία της Έρευνας Συνόρων που διενεργεί η ΤτΕ προκύπτει ότι, κατά την περίοδο Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 2012, οι αφίξεις μη κατοίκων από το εξωτερικό μειώθηκαν κατά 5,2%, σε σύγκριση με αυτές της περιόδου Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 2011.

Αναλυτικότερα, οι αφίξεις από την Ευρώπη, στην οποία αναλογεί το μεγαλύτερο μερίδιο των αφίξεων (90,0%), παρουσίασαν την περίοδο Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 2012 μείωση που κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα με το σύνολο των αφίξεων ήτοι 5,2%, έναντι της περιόδου Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 2011, ενώ τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατέγραψαν μείωση 8,3%.

Σημαντική μείωση των αφίξεων, σε απόλυτες τιμές, παρατηρείται από την Πολωνία, τη Γαλλία, το Βέλγιο, τη Γερμανία, τη Βουλγαρία, την Ιταλία και την Ολλανδία, ενώ σημαντική αύξηση των αφίξεων παρατηρείται από το Ηνωμένο Βασίλειο, και την Ρωσία.

Σε ό,τι αφορά στην κατανομή των αφίξεων μη κατοίκων κατά χώρα προέλευσης, τη μεγαλύτερη συμμετοχή κατέχει η Γερμανία (13,1%) και ακολουθούν το Ηνωμένο Βασίλειο (12,6%) και η Γαλλία(6,6%).

Από τις υπόλοιπες ηπείρους, σημαντική μείωση των αφίξεων, σε απόλυτες τιμές, παρατηρείται από την Αμερική ενώ αύξηση των αφίξεων παρατηρείται από χώρες της Ασίας.

Στη περίπτωση της Κέρκυρας, υπήρχε 8% στην άφιξη τουριστών αεροπορικώς από το 2011 στο 2012 σύμφωνα με τα στοιχεία ενώ με τη θαλάσσια μεταφορά υπήρχε μείωση της τάξης του 7,3%. (Πηγή: Δ/ση Στατιστικών Τομέα Εμπορίου και Υπηρεσιών, Τμήμα Τουρισμού)

Πίνακας 3: Πληρότητα κλινών, κατά μήνα

(σε ξενοδοχεία και ομοειδή καταλύματα)

ΕΤΟΣ 2011

Μήνας	Πληρότητα Κλινών
Ιανουάριος	19,9
Φεβρουάριος	20,7
Μάρτιος	23,1
Απρίλιος	23,8
Μάιος	40,5
Ιούνιος	60,7
Ιούλιος	70,3
Αύγουστος	73,6
Σεπτέμβριος	59,2
Οκτώβριος	30,6
Νοέμβριος	17,6
Δεκέμβριος	18,3

Πηγή: Εθνική στατιστική υπηρεσία

Αξίζει να σημειωθεί το motto του συνδέσμου που φαίνεται στην αρχική σελίδα της ιστοσελίδας «στον τουρισμό ο άνθρωπος παράγοντας κάνει τη διαφορά» το οποίο δείχνει ότι ο άνθρωπος έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητα και την ευημερία των τουριστικών επιχειρήσεων.

(<http://sete.gr/GR/TOYRISMOS/Statistika/Katigories%20Statistikon/index.php?parentID=367/9/2013>)

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σύμφωνα με τις κριτικές των πελατών που έχουν επισκεφτεί την ιστοσελίδα του tripadvisor από όλο τον κόσμο έχει καταταχθεί πρώτο από τα ξενοδοχεία στη περιοχή Κομμένο της Κέρκυρας με 81%. Αυτό το ποσοστό προκύπτει από το γεγονός ότι από τους 362 οι 197 το βρήκαν εξαιρετικό στο σύνολο του. Από αυτή την πλειοψηφία αυτοί που σχολίασαν την ευχάριστη εμπειρία τους στο ξενοδοχείο 153 από αυτούς ήταν ζευγάρια, οι 15 ήταν οικογένειες, 7 ταξίδεψαν μόνοι ενώ 1 άτομο το επισκέφτηκε για επαγγελματικούς λόγους.

Οι υπόλοιποι 99 το αξιολόγησαν ως πολύ καλό, οι 48 ως μέτριο, οι 14 ανεπαρκές και οι τελευταίοι 4 ως κακό ξενοδοχείο. Η ιστοσελίδα είναι δυναμική και συνεχώς ανανεώνεται με νέα σχόλια των πελατών άρα ενδέχεται ο αριθμός των πελατών που έχουν απαντήσει και ο αριθμός αυτών που αξιολόγησαν με άριστα να διαφέρει ακόμα και σε ελάχιστο χρονικό διάστημα προς τα πάνω φυσικά.

Τα κριτήρια με τα οποία έκριναν είναι η τοποθεσία, η ποιότητα ύπνου, τα δωμάτια, την υπηρεσία, την αξία και τη καθαριότητα. Η βαθμολογία που προκύπτει σε σχέση με αυτά είναι όσον αφορά τη τοποθεσία, τη ποιότητα ύπνου, τη καθαριότητα, τα δωμάτια και ασφαλώς την εξυπηρέτηση από το προσωπικό αξιολογείται με άριστα δηλαδή 4,5 στα 5 υποθετικά έτσι όπως το βλέπουμε στο σχήμα στην ιστοσελίδα. όσον αφορά την αξία η βαθμολογία σύμφωνα με τους σχολιαστές του tripadvisor είναι 4 στα 5 όπως φαίνεται και στη δεξιά στήλη. (http://www.tripadvisor.com.gr/Hotel_Review-g739280-d607226-Reviews-Grecotel_Eva_Palace-Kommeno_Bay_Corfu_Ionian_Islands.html#REVIEWS)

Τα θετικά σχόλια των πελατών δίνουν βάση στην εξυπηρέτηση και στο σπουδαίο ρόλο που διαδραμάτισε ο ανθρώπινος παράγοντας στην ευχαρίστηση της διαμονής τους στο ξενοδοχείο. Ενδεικτικά αναφέρονται σχόλια τόσο από τουρίστες του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού όπως: «Φτάνοντας, μας καλωσόρισαν με εγκαρδιότητα και θέρμη και μας έκαναν να νιώσουμε ξεχωριστοί», «Το προσωπικό είναι σκληρά εργαζόμενο και χαρούμενο!! Θα πήγαινα και πάλι και το συνιστώ χωρίς κανένα δισταγμό», «Η θέα και το ξενοδοχείο είναι πολύ ωραία, αλλά είναι και το άριστο προσωπικό που πραγματικά κάνει αυτό το μέρος ιδιαίτερο. Ο καθένας τους είναι τόσο εξυπηρετικός που θέλουν πραγματικά να δώσουν μια εξαιρετική εξυπηρέτηση», «Το προσωπικό ήταν εξαιρετικό πάντα χαμογελαστό και πρόθυμο να βοηθήσει»

Θα προσπαθήσω να γίνει συσχέτιση της συνολικής αξιολόγησης των πελατών με την αξιολόγηση ως προς την εξυπηρέτηση ώστε να βγει το συμπέρασμα ότι όντως ο παράγοντας άνθρωπος στις τουριστικές υπηρεσίες είναι καταλυτικός.

Για το σκοπό αυτό αναζήτησα τη πολύτιμη συμβολή του κυρίου Τράσκα Αθανάσιου Food and Beverage Manager του Grecotel Corfu Imperial Exclusive Resort και πρώην FB Manager του Eva Palace του ομίλου της Grecotel στην ίδια περιοχή της Κέρκυρας. Ο κύριος Τράσκας είναι απόφοιτος ξενοδοχειακών επιχειρήσεων Ρόδου και εργάζεται στα ξενοδοχεία του ομίλου στο Κομμένο της Κέρκυρας από το 2003. Κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας, πολύωρης συζήτησης και επανειλημμένες τηλεφωνικές συναντήσεις δέχτηκα τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο που παρατίθεται στο παράρτημα:

Στην ερώτηση για την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του ξενοδοχείου βασική αποστολή της ως επιχείρηση είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους όπως όλες οι επιχειρήσεις και η πελατεία της να αντέχει στο χρόνο. Όραμα της είναι η επέκταση στη ρώσικη αγορά η οποία αποφέρει αρκετά οφέλη στο ξενοδοχείο λόγω της υψηλής αγοραστικής δύναμης των τουριστών. Οι αξίες της είναι οι υψηλές ποιοτικές παροχές υψηλού επιπέδου όπως αρμόζει στους πελάτες που στοχεύει.

Οι στόχοι που θέτει το ξενοδοχείο είναι οι πελάτες να γίνονται επαναλαμβανόμενοι και το πετυχαίνει μέσω του privilege club που εξασφαλίζεται επικοινωνία με τον πελάτη μετά την επίσκεψη του στο ξενοδοχείο για προσφορές και διάφορα άλλα προνόμια από τον όμιλο. Επίσης δίνεται βάση στα παιδιά που διαμένουν στο ξενοδοχείο γιατί

μακροπρόθεσμα είναι οι δυνητικοί πελάτες. Τα παιδιά στα περισσότερα ξενοδοχεία όπως και το Eva Palace διαμένουν δωρεάν και έχουν και ειδικές παροχές όπως φύλαξη από ειδικό εκπαιδευτικό, παιδότοπους κτλ. Πρέπει να χτίζεται μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των γονιών και του ξενοδοχείου το οποίο έχει θετικό αντίκτυπο και στα παιδιά γιατί όπως αναφερθήκαμε και νωρίτερα είναι οι πελάτες του αύριο.

Το ξενοδοχείο άνοιξε τις πύλες του ανακαινισμένο τον Ιούλιο του 2005 αν και το κτίριο είναι 37 ετών. Ήταν μια δύσκολη περίοδος να ξεκινήσει τη λειτουργία του στα μέσα της υψηλής τουριστικής περιόδου. Είχε γίνει ανανέωση προσωπικού με νέα παιδιά που είχαν όρεξη για δουλειά, διατηρήθηκαν οι υψηλές παροχές στον πελάτη, συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού για να μη χαθεί το ενδιαφέρον του εργαζομένου.

Ο όμιλος γενικά δίνει έμφαση στο προσωπικό και την ενδυνάμωση του και προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνεται και να παρέχει πάντα ποιοτικές υπηρεσίες γιατί αυτό είναι που κάνει το ξενοδοχείο να ξεχωρίζει. Επίσης όσον αφορά τη διοίκηση δίνεται ιδιαίτερη έμφαση γιατί όλα ξεκινούν από τη διοίκηση. Αν δεν υπάρχει σωστός τρόπος διοίκησης είναι επόμενο να μην υπάρχουν καλοί εργαζόμενοι. Οι διευθυντές δίνουν το καλό παράδειγμα και θέτουν τους κανόνες για σωστή εργασία. Οι διεργασίες ακόμη που θα ακολουθηθούν καθορίζονται από τη διοίκηση και τις μεταδίδουν στους εργαζομένους. Η αμφίδρομη επικοινωνία επίσης και κατανόηση μεταξύ εργαζομένου και διοίκησης προάγει την ομαλή και αρμονική λειτουργία του ξενοδοχείου.

Έπειτα σχετικά με την όγδοη ερώτηση δεν υπάρχει καμιά διαφορά από την αναμενόμενη ποιότητα υπηρεσιών με τη λαμβανόμενη γιατί το ξενοδοχείο φροντίζει ώστε και κάποιο λάθος να έχει γίνει στη κράτηση ή ο προηγούμενος πελάτης να ήθελε το διαμείνει παραπάνω ή να έτυχε κάποιο συνέδριο και να καλύφθηκαν κάποια δωμάτια ο πελάτης να λάβει δωμάτιο ανώτερης αξίας από αυτό που είχε κάνει ήδη τη κράτηση με την άδεια τους φυσικά.

Όσον αφορά την επαναλαμβανόμενη πώληση η διοίκηση και οι εργαζόμενοι δίνουν το καλύτερο τους εαυτό, το 150% όπως είπε χαρακτηριστικά ο διευθυντής του FB management, ώστε να δώσουν το κάτι παραπάνω στους τουρίστες και να μείνουν ευχαριστημένοι. Είναι σίγουρο πως αυτό θα κριθεί στη λεπτομέρεια. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που θα ωθήσουν έναν πελάτη να επαναλάβει την επίσκεψη του στο

ξενοδοχείο είναι η ποιότητα ύπνου και το καλό φαγητό. Ο ξενοδοχειακός όμιλος της Grecotel δεν κάνει περικοπές στο φαγητό και όλα τα τρόφιμα είναι αρίστης ποιότητας.

Η καινοτομία παίζει σπουδαίο ρόλο στον όμιλο και ειδικότερα στη περίπτωση μας στα ξενοδοχεία της στη Κέρκυρα στη περιοχή Κομμένο. Το ξενοδοχείο προσπαθεί συνεχώς να δίνει τη καλύτερη εικόνα στον πελάτη και καινοτομεί με μορφές όπως εκτεταμένα ωράρια στα γεύματα, παροχές στο δωμάτιο ανάλογα με τις επιθυμίες του πελάτη ενώ δίνεται σημασία στη πρώτη εντύπωση που θα σχηματίσει ο πελάτης γιατί πρέπει να καταλάβει ότι είναι σημαντικός και λαμβάνει σωστή μεταχείριση. Για παράδειγμα αν κάποιος τουρίστας φθάσει στο ξενοδοχείο πολύ αργά τη νύχτα ακόμα και να η κουζίνα έχει κλείσει πρέπει κάτι να του προσφερθεί ως ένδειξη καλής φιλοξενίας.

Η επόμενη ερώτηση αφορά το κομμάτι της πρόσληψης του προσωπικού. Η πρόσληψη νέου έμψυχου δυναμικού επιτυγχάνεται με αγγελίες στην εφημερίδα, διάφορες ιστοσελίδες ευρέσεως εργασίας, με προσωπική επικοινωνία δηλαδή μπορεί κάποιος να περάσει από το ξενοδοχείο να αναζητήσει εργασία και να συμπληρώσει μια ειδική φόρμα. Αυτό που επιλέγεται λιγότερο είναι η πρόσληψη ατόμων που ανήκουν στον κοινωνικό περίγυρο ατόμων που εργάζονται ήδη στο ξενοδοχείο. Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων που δουλεύουν στο ξενοδοχείο προέρχονται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό από ανώτερες τουριστικές σχολές (ΤΕΙ και ΑΣΤΕΡ) και κατά ένα μικρό από ανώτατες σχολές (ΑΕΙ). Υπάρχει στη Κέρκυρα η κρατική δημόσια σχολή τουρισμού αλλά οι φοιτητές που αποφοιτούν δεν απορροφούνται από τα ξενοδοχεία της Κέρκυρας πάρα μόνο όταν κάνουν τη πρακτική τους εξάσκηση ίσως για λόγους ότι δεν θέλουν να ασχοληθούν τελικά με τον κλάδο.

Η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται από τη κεντρική διοίκηση του ομίλου όπου κατασκευάζει ένα ερωτηματολόγιο που συμπληρώνει ο προϊστάμενος βάσει της επίδοσης των εργαζομένων. Ακολουθεί μια μίνι συνέντευξη προϊσταμένου και εργαζόμενου όπου συζητούνται τα δυνατά και τα αδύνατα του σημεία και το περιθώριο βελτίωσης αυτών. Η εκπαίδευση τους γίνονται με κάποιες συναντήσεις και σεμινάρια που διεξάγονται πριν την υψηλή περίοδο όπου γίνεται η ανακεφαλαίωση της υψηλής περιόδου της περασμένης χρονιάς και κρίνεται αν πρέπει να διατηρήσουν τα ίδια δεδομένα ή να αλλάξουν κάποια ζητήματα και να θέσουν νέα κριτήρια ώστε να έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Όσον αφορά τους νεοεισερχόμενους ή αυτούς που κάνουν τη

πρακτική τους εξάσκηση στο ξενοδοχείο και είναι ακόμα άπειροι χρειάζεται η εκπαίδευση τους σε πρακτικά ζητήματα της εργασίας στους καθώς και τη σωστή καθοδήγηση και ενθάρρυνση από τον προϊστάμενο. Επίσης σημαντικό είναι η βασική εκπαίδευση ειδικά της τελευταίας κατηγορίας να συνεχίζεται και μία ώρα κάθε μέρα μετά το ωράριο τους για εμπεδώσουν τις γνώσεις τους.

Σε αυτό το σημείο σπουδαίο ρόλο διαδραματίζει η ψυχολογία του εργαζομένου και τα κίνητρα που πρέπει να δίνονται για να μπορεί να εργαστεί καλύτερα. Γι' αυτό το Eνα Palace δε δίνει έμφαση τόσο στα χρηματικά κίνητρα παρά μόνο σε κάποιους φοιτητές ένα μικρό ποσό της τάξης των 50€ για να τους ενθαρρύνει. Εστιάζει στα ψυχολογικά κίνητρα λοιπόν που είναι η αναγνώριση της προσπάθειας του με ένα χαμόγελο μια κίνηση ευχαρίστησης από πλευράς προϊσταμένου, ένας καλός λόγος χτίζουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης που θα αυτό θα έχει θετικό αντίκτυπο και στην επίδοση των εργαζομένων. Ειδικά στη περίπτωση του έλληνα πιστεύουν στο φιλότιμο του μια αξία που και μόνο ως λέξη είναι καθαρά ελληνική. Ακόμη κάτι που θα εκτιμήσει ο εργαζόμενος και θα τον κάνει να συνεχίζει τη σκληρή προσπάθεια του είναι τα ρεπό σε εξαιρετικές περιπτώσεις όπως στη γιορτή ή τα γενέθλια τους ή άλλες σημαντικές προσωπικές στιγμές.

Επιπρόσθετα όσον αφορά την ηθική είναι πρωταρχικό μέλημα της διοίκησης του ξενοδοχείου όπου ο εργαζόμενος αντιμετωπίζεται ως ενεργό μέλος της οικογένειας του ξενοδοχείου και πάνω απ' όλα ως άνθρωπος και υπάρχει σεβασμός ακόμα και στα χαμηλότερα στρώματα του προσωπικού γιατί ο καθένας προσφέρει το δικό του μερίδιο σε ένα θετικό αποτέλεσμα για τον πελάτη. Όσον αφορά τα προσόντα του ατόμου που έχει υφισταμένους βασική προϋπόθεση είναι να μπορεί να διοικήσει πέρα από το κάνει καλά τη δουλειά του. Διότι δεν αρκεί να έχει τα απαραίτητα προσόντα για τη θέση αυτή, πρέπει να μπορεί να διαχειριστεί διαφορετικούς ανθρώπους και να βρει μια συμβιβαστική λύση. Αν έχει φτάσει στο σημείο να μπορεί να γίνει προϊστάμενος σημαίνει ότι έχει περάσει από τα κατώτερα στρώματα άρα μπορεί να κατανοήσει τους υφισταμένους και μην ζητάει παράλογες απαιτήσεις από αυτούς. Επιπλέον, βασικά προσόντα αυτού είναι η υπομονή, η ειλικρίνεια και η διπλωματία στη διαχείριση των ανθρώπων.

Όσον αφορά τις συγκρούσεις είτε μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου είτε μεταξύ εργαζομένων αρχικά αναζητείται η αιτία που δημιούργησε το πρόβλημα της διαφωνίας

και ποιος ευθύνεται. Έπειτα γίνεται συζήτηση κι αυτός που φέρει την ευθύνη απολογείται στον αντικρουόμενο ώστε να λυθεί η παρεξήγηση και καλείται να συνεργαστεί. Σε περιπτώσεις όπου η διαμάχη γίνεται μπροστά στον πελάτη δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια, πρέπει να βρεθεί άμεσα λύση διότι ο πελάτης θα σχηματίσει άσχημη εντύπωση για το προσωπικό τη συναισθηματική νοημοσύνη παρ' όλο που γνωρίζουν τα οφέλη του και όλοι λίγο πολύ προσπαθούν να την έχουν δεν δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα ως προς την εκπαίδευση των εργαζομένων γι αυτήν.

Προχωρώντας στην εικοστή ερώτηση οι προοπτικές καριέρας υπάρχουν στον όμιλο και αφού κριθεί από τον προϊστάμενο όχι μόνο του τμήματος του ότι ένας εργαζόμενος είναι ικανός να προχωρήσει και εγκριθεί από τη κεντρική διοίκηση παίρνει μια δοκιμαστική περίοδο συνήθως ενός έτους όπου κρίνεται αν είναι τελικά κατάλληλος για τη θέση και μπορεί να ανταπεξέλθει.

Βασικά προσόντα αυτού που θέλει να εργαστεί σε θέση όπου θα έχει επαφή με τους πελάτες (εργαζόμενοι πρώτης γραμμής) είναι η ευγένεια, το χαμόγελο, οι καλοί τρόποι, να ακούει τα θέλω του πελάτη καθώς και τις συμβουλές του προϊσταμένου του και να σέβεται τόσο τον εαυτό του και τον πελάτη όσο και την επιχείρηση στην οποία εργάζεται.

Στη περίπτωση των απολύσεων έχει συμβεί σπάνιες φορές να απολυθεί κάποιος από το ξενοδοχείο μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις όπου η απόδοση του φθίνει συνεχώς παρά τις εκκλήσεις των προϊσταμένων του. Βασικά σφάλματα που υποκύπτει ο εργαζόμενος και μετρούν ιδιαίτερα αρνητικά για το συγκεκριμένο είδος ξενοδοχείου είναι η ασυνέπεια του ωραρίου τους καθώς και η κωλυσιεργία. Όταν δεν τηρείται σωστά το πρόγραμμα θα έχει αντίκτυπο και καθυστερήσεις και στον πελάτη. Αν κριθεί ότι τελικά ο εργαζόμενος δεν καλύπτει τα standards και εγκριθεί από τη διοίκηση η απόλυση του στην διαδικασία της αξιολόγησης του ανακοινώνουν τους λόγους που οδηγούν σε αυτή την απόφαση. Συνήθως όμως οι εργαζόμενοι φεύγουν μόνοι τους από το ξενοδοχείο μετά τη πάροδο μιας σεζόν ή μετά από κάποιο χρόνο εργασία στο ξενοδοχείο για να αναζητήσουν και αλλού εμπειρίες.

Στα ξενοδοχεία του ομίλου στη περιοχή δουλεύουν αρκετά ξενόγλωσσα άτομα με αναλογία 17% ως προς τους Έλληνες και ειδικά ρωσόφωνους λόγω του ότι όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα το νησί προσελκύει αρκετούς τουρίστες ρωσικής καταγωγής

χάρη και στον Ναό του Αγίου Σπυρίδωνα. Η εναρμόνιση τους είναι ομαλή, από τη διοίκηση τους φέρονται άψογα ώστε να αφήσουμε και την καλύτερη εντύπωση σαν χώρα το οποίο θα μπορέσει να μεταφερθεί και στη δική τους χώρα. Επικοινωνία υπάρχει με βασική των αγγλική γλώσσα. Αξίζει να σημειωθεί η σημαντική συμβολή των ξένων υπαλλήλων στα ελληνικά ξενοδοχεία διότι εκείνοι μας μεταφέρουν τη δική τους νοοτροπία με αποτέλεσμα να δεχτούμε και να κρατήσουμε τα καλά στοιχεία από αυτή τη σχέση. Σύμφωνα με τον Κύριο Τράσκα ο έλληνας αναγνωρίζει ότι ζούμε σε μια παγκόσμια αγορά και ότι θα δεχόμαστε αρκετούς λαούς ως τουρίστες άρα κατανοεί ότι χρειάζεται βοήθεια από εξωτερικούς παράγοντες ενώ και οι ξένοι δέχονται κάποια στοιχεία από εμάς. Για παράδειγμα ο Άγγλος θα διδάξει μαθήματα συνέπειας στον έλληνα, ο γάλλος με τη σειρά θα μάθει από τον έλληνα να λειτουργεί πιο αυθόρμητα κτλ. Η ομαλή συνεργασία αυτή λοιπόν από άτομα διαφορετικής κουλτούρας μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να αποφέρει.

Όσον αφορά τα μέτρα ασφαλείας, τηρούνται όλα βάσει νομοθεσίας για την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων. Το ξενοδοχείο Eua Palace είναι πιστοποιημένο κατά ISO 22000 για την υγεία και ασφάλεια των τροφίμων από τον φορέα πιστοποίησης TÜV, δέχεται ετήσιες επιθεωρήσεις ενώ κάθε χρόνο λαμβάνονται δείγματα από τους πάγκους της κουζίνας και τα τρόφιμα του ξενοδοχείου και ελέγχονται από το χημικό εργαστήριο του κράτους και δίνονται τα αποτελέσματα κι εκεί κρίνεται αν πρέπει να γίνουν κάποιες ενέργειες συμμόρφωσης. Ακόμη γίνονται συχνά σεμινάρια στους εργαζομένους για τα είδη των μικροβίων, η πιθανή ανάπτυξη τους και η επικινδυνότητα τους. Δεν υπάρχει χειρότερη δυσφήμιση για ένα ξενοδοχείο ένα περιστατικό δηλητηρίασης είτε εργαζομένου είτε πόσο μάλλον πελάτη που οδηγεί και στην ανάκληση λειτουργίας του.

Η επόμενη ερώτηση αναφέρεται στους τρόπους προώθησης του ξενοδοχείου η οποία γίνεται από το τμήμα μάρκετινγκ της κεντρικής διοίκησης του ομίλου οπότε ο διευθυντής του FB management του Corfu Imperial δεν έχει πλήρη γνώση.

Το προφίλ των τουριστών που προσελκύει κυρίως είναι τα ζευγάρια ως επί τω πλείστον και λιγότερο οι οικογένειες όπου σύμφωνα με τη πολιτική του ξενοδοχείου τα παιδιά επιτρέπονται συγκεκριμένων ημερομηνίες κάθε χρόνο την υψηλή περίοδο. Αυτό γιατί το ξενοδοχείο έχει τη φήμη ως ήσυχος προορισμός. Τα άτομα έχουν σκοπό την ξεκούραση και όχι τόσο τη διασκέδαση παρόλο που υπάρχει πρόγραμμα διασκέδασης από άτομο

του είδους κάποιες βραδιές. Με λίγα λόγια αν κάποιος θέλει να αναζητήσει εναλλακτικό τρόπο διασκέδασης μπορεί να επισκεφτεί τη πολύ εφόσον το ξενοδοχείο δε τον δεσμεύει. Η συγκεκριμένη κίνηση προσπαθεί να δώσει μια τόνωση στη τοπική αγορά και ανάπτυξη. Χρησιμοποιείται λιγότερο από άτομα που επισκέπτονται το νησί για λόγους εργασίας ενώ σε σπάνιες περιπτώσεις συνεδρίων η χωρητικότητα του συνεδριακού κέντρου είναι μικρή της τάξης των 80 ατόμων. Οι ηλικίες που προσελκύει ποικίλει ανάλογα με τη περίοδο. Την υψηλή περίοδο τα ζευγάρια κυρίως είναι νεαρής ηλικίας ενώ τη χαμηλή περίοδο είναι ζευγάρια μεγαλύτερης ηλικίας. Λόγω του concept του ξενοδοχείου ως couple hotel η επιτυχία με τη συγκεκριμένη περίοδο της αγοράς είναι εγγυημένη και έχει απόδοση όποτε ο όμιλος δεν επιθυμεί να αλλάξει κάτι σε αυτό. Η νέα πελατεία που επιθυμεί να αποκτήσει είναι η διεύθυνση στη ρώσικη αγορά γιατί είναι εκείνη που είναι διατεθειμένη να ξοδέψει μεγάλα χρηματικά ποσά για τις διακοπές της.

Σχετικά με τη συνεργασία με τους tour operators το ξενοδοχείο συνεργάζεται με τους μεγαλύτερους του χώρου την TUI και την Thomson όπου πρόσφατα συγχωνεύτηκαν κι έγινε ένας όμιλος όπου η αγγλική Thomson εξαγόρασε τη γερμανική TUI. Ωστόσο το ξενοδοχείο δεν είναι πλήρως δεσμευμένο σε αυτούς αφήνοντας κάποια δωμάτια ελεύθερα και για τους έλληνες τουρίστες. Σύνάμα το ξενοδοχείο δεν ακολουθεί τη διαδεδομένη πια τακτική του all-inclusive διότι πιστεύει ότι δεν αρμόζει στη πολιτική και ότι δεν δίνει αξία στον πελάτη. Άλλο αρνητικό δεν επιτρέπει στον τουρίστα να γνωρίσει τον τόπο που επισκέπτεται, να στηρίξει τη τοπική αγορά κτλ. Αντί αυτού έχει επινοήσει ένα πακέτο με το όνομα premium plus το οποίο είναι μια ημερήσια κάρτα απεριόριστης κατανάλωσης από τους χώρους του ξενοδοχείου μέχρι αξίας 28€ στην υψηλή περίοδο. Αξίζει να σημειωθεί ότι τον Σεπτέμβρη του 2013 που διανύουμε το Eva Palace σύμφωνα με στοιχεία του διευθυντή έχει πληρότητα της τάξης του 95%.

Συνεχίζοντας με τη 35^η ερώτηση για τις μεγάλες διαφημιστικές ενέργειες τις οποίες αναλαμβάνει η κεντρική διοίκηση όπως είπαμε και γίνεται συνήθως μέσω διαδικτύου έχουν αρκετά θετική επίδραση στη πληρότητα του ξενοδοχείου συμπεριλαμβανομένου των ξένων τουριστών. Επίσης έμμεση διαφήμιση γίνεται μέσω συμμετοχής των ξενοδοχείων σε ελληνικές σειρές ή πρωινές εκπομπές στην τηλεόραση.

Για τον ανταγωνισμό η απάντηση που δέχτηκα ήταν ότι στη συγκεκριμένη περιοχή ο ανταγωνισμός είναι μικρός λόγω του ότι υπάρχουν ελάχιστα 5στερα ξενοδοχεία στη περιοχή. Γενικότερα στην Κέρκυρα δεν υπάρχουν πάνω από 6 ξενοδοχεία 5στερα εκ των οποίων τα ξενοδοχεία της περιοχής Κομμένο έχουν το πλεονέκτημα ότι βρίσκονται κοντά στη πόλη και στο αεροδρόμιο οπότε προτιμώνται από τους τουρίστες.

Στην ερώτηση αν έχουν επηρεαστεί κάποιοι πόροι του περιβάλλοντος εξαιτίας της ανέγερσης του ξενοδοχείου η απάντηση ήταν ότι στη περίπτωση του Eva Palace η διοίκηση φροντίζει να γίνονται όλα με σεβασμό στο περιβάλλον και στη φύση. Έχει εγκαταστήσει σύστημα αποχέτευσης 13 χιλιομέτρων το οποίο δεν επηρεάζει σε καμία περίπτωση τη παραλία, κάνει ανακύκλωση και γενικότερα ευαισθητοποιεί ακόμα και τους πελάτες στον σεβασμό προς το περιβάλλον με ειδικούς κάδους κτλ. Όσον αφορά τους εμπλεκόμενους να πούμε ότι η περιοχή δεν είναι ιδιαίτερα κατοικήσιμη μόνο ότι υπάρχουν μερικές πολυτελείς βίλες. Ανέκαθεν η περιοχή αυτή ήταν από τις πιο αναβαθμισμένες του νησιού και τα ξενοδοχεία έχουν δώσει άλλη πνοή και μάλιστα αυτά φροντίζουν για τη διατήρηση του καλού επιπέδου της και η διοίκηση έχει δώσει εντολή ώστε να φτιαχτούν δρόμοι πρόσβασης και γενικότερα προσφέρει στη περιοχή. Συνεπώς δεν υπάρχουν εντάσεις ούτε με περιβαλλοντικές οργανώσεις ούτε με τις αρχές του τόπου.

Αναφερόμενη στη βιώσιμη ανάπτυξη του ξενοδοχείου η απάντηση ήταν ότι το ξενοδοχείο θα συνεχίσει να υπάρχει όσο υπάρχει τουριστική κίνηση κι όσο το προτιμούν οι πελάτες. Μακροπρόθεσμα ίσως σε μια 15ετία από σήμερα γίνουν αλλαγές αλλά και πάλι μόνο αν κάνει κρίνεται ότι λειτουργεί λανθασμένα.

Σχετικά με τις τιμές των δωματίων οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της είναι η θέα, ο όροφος, η διακόσμηση, τα έπιπλα, η γειτνίαση με άλλα δωμάτια, οι ειδικές παροχές, τα άτομα που καλείται να φιλοξενήσει. Για παράδειγμα ένα δίκλινο κοστίζει 160€ τη βραδιά, τα bungalows 250€ και οι βίλες αγγίζουν τα 1000€ διότι μπορεί να φιλοξενήσει αρκετά άτομα και όπως είναι φυσικό έχει αρκετές παροχές που περιλαμβάνονται στη τιμή. Γενικά ο πελάτης ανάλογα με αυτό που διαθέτει βρίσκει ένα όμορφο δωμάτιο λαμβάνοντας υπόψη βεβαίως ότι πρόκειται για 5στερο ξενοδοχείο και η τιμή ανταποκρίνεται στις ποιοτικές παροχές της. Να συμπληρώσω ότι οι τουρίστες επιλέγουν το ξενοδοχείο εν γνώσει τους ότι είναι ακριβό.

Η υψηλή βαθμολογία στο tripadvisor.com οφείλεται στο γεγονός ότι ο πελάτης λαμβάνει την υπηρεσία που αναμένει και τη ποιότητα που καλείται να πληρώσει. Μένει ευχαριστημένος και θέλει να συστήσει το ξενοδοχείο και σε άλλους δυνητικούς πελάτες για αυτό και αναγράφει τα θετικά του σχόλια.

Το παν για αυτό και για τη Grecotel είναι η έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό και ειδικά στο προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη που είναι φιλικό, ευγενικό και προθυμοποιείται να εξυπηρετήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τον πελάτη και αυτό είναι που κάνει τα ξενοδοχεία να ξεχωρίζουν. Το προσωπικό δεν θα πρέπει να θεωρείται δεδομένο γιατί χωρίς αυτό δε θα υπήρχε τίποτα από όσα αναλύουμε εδώ. Μια λεπτομέρεια, μια λάθος κίνηση μπορεί να στοιχίσει τη δυσαρέσκεια του πελάτη και κατ' επέκταση την άσχημη εικόνα για το ξενοδοχείο.

Στη προτελευταία ερώτηση περί μελλοντικών στόχων το ξενοδοχείο φιλοδοξεί να συνεχίσει να έχει πάντα ένα καλό προσωπικό να επενδύσει σε αυτό κοιτώντας την ανθρώπινη υπόσταση τους και να δίνουν αξία στον πελάτη και όχι να κοιτούν τα στατιστικά στοιχεία περί πληρότητας κτλ. Το Ena Palace θεωρείται από τα καλύτερα και πιο κερδοφόρα ξενοδοχεία του ομίλου και η εταιρία βασίζεται σε αυτό. Συνεπώς επειδή προσελκύει πάντα μεγάλο αριθμό τουριστών οι οποίοι το ξενοδοχείο ευελπιστεί να γίνουν επαναλαμβανόμενοι πρέπει να φροντίσει οι συγκεκριμένοι να νιώθουν ότι γίνεται κάτι διαφορετικό και γι' αυτούς. Ενδεικτικά αναφέρουμε την ανακαίνιση των δωματίων, του κτιρίου, του εξοπλισμού ώστε στην επόμενη επίσκεψη τους να δουν την ανανέωση κερδίζοντας καλές εντυπώσεις και καλή βαθμολογία στις κριτικές για το ξενοδοχείο.

Κλείνοντας θα λέγαμε ότι, ο άνθρωπος είναι το μεγαλύτερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης κάτι που αναγνωρίζει και το Ena Palace και καταλυτικός παράγοντας προσέλκυσης σε μια χώρα. Στην Ελλάδα συγκεκριμένα η φιλοξενία είναι αυτή που μας κάνει να ξεχωρίζουμε σαν χώρα και μια φιλική και ανθρώπινη επαφή με τον πελάτη βοηθάει στη καλή φήμη της χώρας σε όλα τα επίπεδα.

Επίσης παραθέτω τον ισολογισμό των τελευταίων 3 ετών για μια ομάδα ξενοδοχείων της Grecotel εκ των οποίων ανήκει και το Eva Palace. Από αυτά συμπεραίνουμε ότι έχει υψηλά λειτουργικά έξοδα, καλύπτει πάντα τη μισθοδοσία των υπαλλήλων ενώ δεν έχει κάνει ακόμη απόσβεση διότι όπως προείπα η λειτουργία του είναι 7ετης, κατά συνέπεια δεν έχει καταφέρει να βγάλει ακόμη κέρδη γι αυτό και φαίνεται να κλείνει με ζημιές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε κατ αρχήν ότι η ομάδα ανθρώπων που συγκεντρώνει συνήθως το ξενοδοχείο είναι ζευγάρια λόγω του ότι ο χώρος και το τοπίο προδιαθέτει μια τέτοια απόδραση.

Αυτό που συμπεραίνουμε από τη γενική βαθμολογία των πελατών και από την αξιολόγηση ανά τομέα των υπηρεσιών που έλαβαν οι πελάτες είναι ότι συμπίπτει η υψηλή βαθμολογία τόσο στο ότι το βρήκαν εξαιρετικό όσο και ότι έκριναν άριστη την εξυπηρέτησή τους. Επίσης υποθέτουμε ότι η υψηλή βαθμολογία στη περίπτωση του Eua Palace από τους πελάτες όσον αφορά την εξυπηρέτηση (4,5 στα 5) συμβάλει καθοριστικά στην γενική υψηλή βαθμολογία που λαμβάνει το ξενοδοχείο.

Το ποσοστό της γενικής κατάταξης της τάξης του 81% επηρεάζει θετικά τους επισκέπτες που θα επισκεφτούν την ιστοσελίδα και πετύχουν μελλοντικές πωλήσεις στο ξενοδοχείο. Έτσι το ξενοδοχείο θα πρέπει να φανεί αντάξιο των προσδοκιών του πελάτη και με όσα αναμένει να δει και να ακούσει.

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη μελέτη τα είδη τουρισμού που προσελκύει το συγκεκριμένο ξενοδοχείο είναι ο θρησκευτικός τουρισμός ενώ ενδείκνυται λιγότερο για συνεδριακό ή οικογενειακό τουρισμό. Επίσης θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι προάγει τον κοσμοπολίτικο τουρισμό εφόσον η περιοχή θεωρείται η ακριβότερη του νησιού, πχ. μπορεί κάποιος διάσημος να την επισκεφτεί με το σκάφος του κτλ. Ο τουρισμός παραχείμασης δεν διευκρινίζεται από την έρευνα αν προωθείται αν και οι περισσότεροι τουρίστες του ξενοδοχείου προέρχονται από τη Ρωσία που θεωρείται μια παγωμένη χώρα και εμάς η υψηλή σεζόν μας είναι το καλοκαίρι. Ο τουρισμός αναπήρων δεν υπάρχει περίπτωση να προωθηθεί από το ξενοδοχείο εφόσον η υποδομή του δε τον βοηθάει, του λείπουν οι απαραίτητες εγκαταστάσεις. Ως επί τω πλείστον ο τουρισμός που δέχεται το ξενοδοχείο είναι ο εξωτερικός όταν το επισκέπτονται άτομα από άλλη χώρα και λιγότερο ο εσωτερικός από κατοίκους της Ελλάδας.

Ανατρέχοντας στο θεωρητικό υπόβαθρο ο προορισμός που μελετούμε θεωρείται νησιωτικός και παραθαλάσσιος ενώ ως κύριο θέλγητρο του εύλογα μπορούμε να πούμε

ότι είναι το φυσικό τοπίο που περιβάλλει το ξενοδοχείο. Επίσης ισχυρό κίνητρο δίνει στον τουρίστα να επισκεφτεί το συγκεκριμένο ξενοδοχείο κι όχι άλλο είναι η εύκολη πρόσβαση με καλό οδικό δίκτυο, κοντινή απόσταση με το αεροδρόμιο κτλ. Ακόμη ο γαστρονομικός τομέας είναι θέλγητρο για το συγκεκριμένο ξενοδοχείο εφόσον έχει κατορθώσει να αποκτήσει τη φήμη ότι σερβίρει ιδιαίτερα φαγητά από όλο τον κόσμο για όλα τα γούστα.

Τα ξενοδοχεία λοιπόν στη περιοχή δημιουργούν ευκαιρίες απασχόλησης και για τους κατοίκους του νησιού. Ωστόσο η εποχικότητα είναι ένα πρόβλημα που πάντα θα ταλανίζει τους εργαζόμενους στις τουριστικές επιχειρήσεις. Επίσης όσον αφορά τις θετικές κοινωνικές επιδράσεις με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο τα πολυτελή ξενοδοχεία στη περιοχή και στο νησί γενικότερα εφόσον προσελκύουν μεγάλη μερίδα ξένων τουριστών ωθούν το πληθυσμό να μάθει ξένες γλώσσες και γενικότερα να δέχεται άλλες κουλτούρες και πολιτισμούς.

Όσον αφορά τις περιβαλλοντικές επιδράσεις το ξενοδοχείο με το περιβάλλον έχει βρει μια ισορροπία αφού όπως αναφέραμε δεν το επιβαρύνει, δεν βγάζει τα απόβλητα της στη θάλασσα, προωθεί την ανακύκλωση, χρησιμοποιεί ανακυκλώσιμα υλικά ενώ σέβεται και την ευαισθησία του και προσπαθεί να το προστυχεύσει.

Σχετικά με τις διαστάσεις ποιότητας ως προς τον τουρισμό θα λέγαμε ότι η πρόσβαση επιτυγχάνεται με ευκολία για το ξενοδοχείο, η επικοινωνία επίσης είναι κάτι το αυτονόητο αφού οι περισσότεροι συνεννοούνται στην αγγλική γλώσσα ενώ υπάρχουν και αρκετοί που μιλούν τη ρώσικη ή τη γαλλική γλώσσα για τους αντίστοιχους πελάτες. Οι ικανότητες έχουν να κάνουν με το προσωπικό την ευγένεια του, τη γρήγορη εξυπηρέτηση ,τη φιλικότητα και το σεβασμός προς αυτόν. Η αξιοπιστία έχει να κάνει με το κατά πόσον το ξενοδοχείο ανταποκρίνεται στη ποιότητα υπηρεσιών που προσδοκά ο πελάτης και στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο συμβαίνει και με το παραπάνω ασφάλεια επίσης είναι κυρίαρχο μέλημα της διοίκησης του ξενοδοχείου όπου αναφέρθηκε τηρούνται όλοι οι κανόνες της νομοθεσίας ως προς αυτόν τον τομέα. Τα απτά στοιχεία όπως επίσης αναφέρθηκε είναι οι ανακαινισμένες εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου και ο συνεχώς βελτιούμενος εξοπλισμός. Η κατανόηση στο πελάτη είναι δεδομένη και οι εργαζόμενοι στο Eya Palace έχουν εκπαιδευτεί ώστε να μπορούν να προβλέψουν τις ανάγκες των πελατών.

Η βιώσιμη ανάπτυξη ενός τουριστικού προορισμού ή ξενοδοχείου έχει γίνει κατανοητή η σημαντικότητα της από το ξενοδοχείο που μελετάμε και γίνεται προσπάθεια διατήρησης της σε βάθος χρόνου ολίγοις το θεωρητικό υπόβαθρο υποστηρίζει τα όσα γίνονται στη πράξη στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο (περιβαλλοντική εκπαίδευση, υψηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών κτλ).

Στη SWOT analysis που έγινε για τον ελληνικό τουρισμό σε προηγούμενο κεφάλαιο να το συγκεκριμενοποιήσουμε στο ξενοδοχείο θα παρατηρήσουμε ότι τα δυνατά του σημεία είναι όντως το φυσικό του κάλλος, η δασώδης περιοχή κτλ, οι υψηλές ποιοτικά παρεχόμενες υπηρεσίες και το φιλικό προσωπικό. Οι αδυναμίες του είναι ότι δεν συγκεντρώνει όλες τις ομάδες πληθυσμού χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ζημιώνεται κιόλας και η όχι και τόσο καθαρή θάλασσα όχι λόγω λυμάτων αλλά λόγω του ότι είναι κολπίσκος και δεν έχει αρκετά ρεύματα από τη θάλασσα για να καθαρίζεται. Οι ευκαιρίες που παρουσιάζει είναι για διείσδυση στη ρώσικη αγορά σύμφωνα και με τα λεγόμενα του υπεύθυνου manager κατόπιν της συνέντευξης. Οι απειλές εντοπίζονται στο γεγονός της στήριξης της τοπικής αγοράς.

Έπειτα σύμφωνα με τη βιβλιογραφία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων υπάρχουν δυο προσεγγίσεις η «μαλακή» και η «σκληρή». Το ξενοδοχείο δρα σύμφωνα με τη μαλακή προσέγγιση εφόσον αντιμετωπίζει τον ανθρώπινο πόρο με την ανθρώπινη του υπόσταση κι όχι απλά ως πόρο που πρέπει να χρησιμοποιηθεί.

Όσον αφορά τη στελέχωση του ξενοδοχείου η επιλογή και η προσέλκυση γίνεται σύμφωνα με όσα ισχύουν σε όλες τις επιχειρήσεις μόνο που όσον αφορά στη προσέλκυση προτιμά την εσωτερική δηλαδή να επανδρώνει θέσεις με το υπάρχον προσωπικό ή από εξωτερικούς φορείς τουριστικές σχολές, γραφεία ευρέσεως εργασίας κτλ. και λιγότερα από γνωστούς ήδη εργαζομένων στο ξενοδοχείο.

Οι βασικοί μέθοδοι πρόσληψης που χρησιμοποιούνται στο ξενοδοχείο είναι κατ' ανάγκη το βιογραφικό σημείωμα όπου όποιος ενδιαφέρεται μπορεί να αφήσει στο ξενοδοχείο συμπληρώνοντας και μια αίτηση πρόσληψης η οποία παρατίθεται στο παράρτημα. Στη συνέχεια η συνέντευξη θα πετύχει τη γνωριμία με τον υποψήφιο εργαζόμενο και είναι η καθοριστική για τη πρόσληψη του εργαζομένου. Η μέθοδος της πρακτικής άσκησης ακολουθείται από το ξενοδοχείο της έρευνας εφόσον δέχεται φοιτητές από τουριστικές σχολές.

Οι αρμοδιότητες των διευθυντών του ξενοδοχείου Eva Palace σε συνδυασμό με το θεωρητικό υπόβαθρο για τους διευθυντές ανθρωπίνων πόρων το πιο σημαντικό είναι να έχουν ηγετικές ικανότητες. Παράλληλα να εξελίσσουν τις γνώσεις τους ανάλογα με τις συνθήκες. Ο προϊστάμενος πρέπει να είναι ηγέτης και να μπορεί να εμπνέει το προσωπικό στην επιτέλεση της εργασίας του.

Οι μορφές της παρακίνησης που δίνονται στους εργαζομένους συνήθως καλύπτουν τις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου και τις ανάγκες του εγώ σύμφωνα με τη πυραμίδα του Maslow για αναγνώριση της προσπάθειας τους, και ενθάρρυνση για βελτίωση. Οι καταναλωτές γενικότερα και αντίστοιχα των τουριστικών υπηρεσιών έχουν μια βασική ανάγκη και επιθυμία: να έχουν μια ευχάριστη διαμονή στο προορισμό της επιλογής για όποιον σκοπό κι αν έχουν ταξιδέψει. Ωστόσο ο καθένας επειδή μπορεί να προέρχεται από διαφορετικές χώρες, κουλτούρες, πεποιθήσεις αντιλαμβάνεται διαφορετικά την κάθε υπηρεσία που του παρέχεται. Σύμφωνα και με τη θεωρία είναι θέμα προσωπικότητας, δηλαδή αν κάποιος του αρέσει να του φέρονται με τον καλύτερο τρόπο κάποιος άλλος μπορεί να ενοχλείται όταν έχει όλη τη προσοχή συνέχεια προσηλωμένη πάνω του.

Ας περάσουμε σε ένα πολύ σημαντικό κομμάτι που είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων. Βάσει θεωρίας οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί το υπό μελέτη ξενοδοχείο είναι τα σεμινάρια είτε επιμορφωτικά είτε σύνοψης-απολογισμού δεδουλευμένων, η πρακτική εξάσκηση φοιτητών τουριστικών σχολών. Επίσης από τον δεκάλογο της οργανωτικής αλλαγής που αναφέρεται στη θεωρία όντως το ξενοδοχείο τηρεί αρκετούς από τους κανόνες αυτούς όπως το ομαδικό πνεύμα, τα κίνητρα που δίνονται για να εκπληρώσουν οι εργαζόμενοι τους στόχους τους και το κοινό όραμα που στη προκειμένη περίπτωση είναι η άριστη εξυπηρέτηση και ποιότητα υπηρεσιών των πελατών. Η μόρφωση που έχουν όλοι οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου είναι επιπέδου ΑΕΙ-ΤΕΙ και τουριστικών σχολών του νησιού και των ανωτέρων σχολών. Τελικά όμως δε μετρά και τόσο πολύ από πού προέρχεται ο καθένας αλλά η εμπειρία που μπορεί να αποκτήσει και η δεκτικότητα στη μάθηση.

Η αξιολόγηση σύμφωνα με την απάντηση του FB manager του ξενοδοχείου γίνεται για να επισημανθούν τα λάθη των εργαζομένων, οι προοπτικές εξέλιξης τους στην επιχείρηση καθώς και για πιθανότητα απόλυσης τους κάτι που είναι και στόχοι της

αξιολόγησης σύμφωνα με τη βιβλιογραφία. Η συνέντευξη παίζει μεγάλο ρόλο οποία γίνεται σε πλαίσια συζήτησης χωρίς να υπάρχουν εντάσεις, δίνονται συμβουλές, υπάρχει αλληλοκατανόηση και σεβασμός. Προοπτικές εξέλιξης και καριέρας στον όμιλο υπάρχουν σύμφωνα με τα λεγόμενα του υπευθύνου μάνατζερ μόνο αν το κρίνει ο προϊστάμενος και φυσικά αν τελικά καταφέρει να ανταπεξέλθει στις δυσκολίες που θα προκύψουν.

Οι συγκρούσεις λοιπόν είναι αυτονόητο ότι θα υπάρξουν απλά πρέπει να γίνει σωστή διαχείριση τους. Είναι μια καλή αφορμή να βγουν προς τα έξω οι αδυναμίες των εργαζομένων ώστε με τη κατάλληλη προτροπή των προϊσταμένων να διορθωθούν. Επίσης αυτό είναι μια καλή ευκαιρία οι ομάδες και οι άνθρωποι που δουλεύουν μαζί να συσπειρωθούν αφού λύσουν μια διαφωνία τους διότι το χειρότερο που θα μπορούσε να συμβεί είναι μια σύγκρουση μεταξύ τους να έχει αρνητικό αντίκτυπο στο πελάτη. Δηλαδή θα είναι μεγάλο πλήγμα να ακουστεί ότι στο ξενοδοχείο οι εργαζόμενοι δε φέρονται καλά ο ένας στον άλλον. Επειδή η πηγή μιας σύγκρουσης μπορεί να είναι κάτι μηδαμινό όπως το ότι δεν υπάρχουν μαχαίρια στη κουζίνα για παράδειγμα η διοίκηση θα πρέπει να φροντίζει να εξασφαλίσει τους απαραίτητους πόρους με τους οποίους να μπορούν να εργάζονται άνετα οι εργαζόμενοι. Σε καμία περίπτωση όμως δεν προκύπτουν διαφωνίες από τη διαφορά στη κουλτούρα μεταξύ εργαζομένων από διαφορετική χώρα επειδή η διοίκηση του ξενοδοχείου έχει εμψύσει το αίσθημα του σεβασμού και του να συμβιώνουν αρμονικά στον χώρο εργασίας. Ένα μεγάλο ζήτημα που θίχτηκε στη θεωρία ήταν η συναισθηματική νοημοσύνη κάτι που δε δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα από το ξενοδοχείο με την έννοια αυτή καθεαυτή ωστόσο οι αρχές του είναι γνωστές και τηρούνται από όλο το προσωπικό όπως η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες. Όσον αφορά και τις συγκρούσεις οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να έχουν αυτοέλεγχο και με συζήτηση καταφέρνουν να λύσουν τις όποιες διαφωνίες τους. Η διπλωματία παίζει σπουδαίο ρόλο σύμφωνα με τον μάνατζερ του ξενοδοχείου και θα πρέπει να είναι παρούσα σε όλους τους τομείς.

Η αμοιβή είναι ένα φλέγον ζήτημα τη περίοδο που διανύουμε ειδικά στη χώρα μας για το αν δίνεται σε πόσους δίνεται και τη μείωση που έχει επέλθει σε όλους τους κλάδους. Στο Eva Palace και γενικότερα στον όμιλο Grecotel σε σχέση και με άλλους ξενοδοχειακούς ομίλους οι εργαζόμενοι πληρώνονται κανονικά και στην ώρα τους κάτι βέβαια που τους ενθαρρύνει να κάνουν καλά τη δουλειά τους. Επίσης η διοίκηση του

ξενοδοχείου δίνει έμφαση και στις μη χρηματικές αμοιβές οι οποίες αποτελούν βασικό κίνητρο για αποδοτικότερη εργασία όπως αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων ειδικά των φοιτητών, άδειες σε σημαντικές στιγμές της ζωής των εργαζομένων κτλ.

Ακόμη η ηθική είναι αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στο ξενοδοχείο αφού όλοι ανεξαιρέτως εθνικότητας, ηλικίας, εμπειρίας κτλ. αντιμετωπίζονται ως άνθρωποι που έχουν προβλήματα και αδυναμίες. Ενθαρρύνονται λοιπόν να μιλήσουν για ότι τους προβληματίζει και μπορεί να επηρεάσει τη ποιότητα της εργασίας τους ώστε να λυθεί. Οποιαδήποτε απόφαση κι αν παρθεί όσον αφορά τους εργαζομένους θα γίνει βάσει πάντα των κανόνων ηθικής. Επίσης έχουν παρθεί όλα τα προβλεπόμενα μέτρα για την ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων βάσει νομοθεσίας και πιστοποίησης ISO 22000.

Το “think globally” είναι και motto της επιχείρησης αφού απασχολεί μεγάλο αριθμό ξένων εργαζομένων συνειδητοποιώντας το γεγονός ότι ζούμε σε μια παγκόσμια αγορά με μεγάλο ανταγωνισμό και αυτή η τακτική μετρά πολύ στην εντύπωση των πελατών.

Σχετικά με το μάρκετινγκ και την τμηματοποίηση της αγοράς που πραγματοποιείται συμπεραίνουμε ότι το ξενοδοχείο στοχεύει κυρίως σε ζευγάρια και αμέσως μετά σε σειρά προτίμησης έρχονται οι οικογένειες και λιγότερο οι τουρίστες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους.

Οι ιδιαιτερότητες του τουρισμού είναι γνωστές ότι η υπηρεσία είναι άυλη και ότι το τουριστικό προϊόν μπορεί να έχει και προεκτάσεις. Οι προεκτάσεις στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο είναι ότι ο πελάτης μπορεί να απολαύσει τη περιποίηση του στα spa, ένα ποτό στη πισίνα πέρα από τη βασική διαμονή. Επίσης δε γίνεται να είναι γνωστό από πριν το τουριστικό προϊόν, ωστόσο το ξενοδοχείο φροντίζει με το καλύτερο τρόπο ώστε αυτό που προωθεί να είναι κι αυτό που θα αντικρίσει ο πελάτης με την επίσκεψη του. Για τη προσωποποίηση της τουριστικής υπηρεσίας είναι το πιο αντιπροσωπευτικό για το Eνα Palace διότι με την άριστη εξυπηρέτηση που λαμβάνει ο πελάτης έχει εντυπωθεί στο μυαλό του ότι το ξενοδοχείο έχει πολύ φιλικό προσωπικό.

Η τιμή ενός δωματίου σύμφωνα και με τη νομοθεσία καθορίζεται από τις ανέσεις του δωματίου και τις έξτρα παροχές καθώς και από τον εξοπλισμό που διαθέτει, τη θεά κτλ.

Όσον αφορά τη διανομή του τουριστικού προϊόντος το ξενοδοχείο συνεργάζεται με ξένους tour operator αλλά το καλό είναι ότι δε το δεσμεύει αποκλειστικά γι αυτούς δίνοντας και μια ανάσα στη τοπική κοινωνία και στη προσέλκυση Ελλήνων τουριστών.

Η προώθηση γίνεται από τα κεντρικά με μεγάλες διαφημιστικές καμπάνιες όπως θα έκανε ένας τόσο σπουδαίος όμιλος και στοχεύει στην επανάληψη της επίσκεψης του πελάτη γι αυτό φροντίζει συνεχώς να του υπενθυμίζει στα στοιχεία επικοινωνίας που αφήνει τις προσφορές και τα νέα του ομίλου προσκαλώντας τον ξανά.

Το Eva Palace λοιπόν καλύπτει τις ανάγκες των πελατών και με το παραπάνω και τους αντιμετωπίζει ως ανθρώπους και ως το μέσο ώστε να διαδοθεί μια καλή φήμη της χώρας μας προς τα έξω.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Το συγκεκριμένο θέμα αναλύθηκε μέχρι εκεί που ήταν δυνατόν στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος. Εκτενέστερα θα μπορούσε να γίνει και θέμα διατριβής διδακτορικού αν κάποιος ενδιαφερόταν να εμβαθύνει. Το θέμα έχει πολλές προεκτάσεις και θα μπορούσε να επεκταθεί σε πολλές παραμέτρους ως προς διάφορα ζητήματα. Δηλαδή θα μπορούσαμε να συνδυάζαμε τον τουρισμό με τη ψυχολογία είτε του ατόμου που ταξιδεύει είτε του εργαζομένου στο τουριστικό τομέα. Επίσης θα μπορούσαν να γίνουν και κάποια ψυχομετρικά τεστ σε αυτούς που δουλεύουν σε τουριστικές επιχειρήσεις ή να δοθεί ένα ερωτηματολόγιο σε αυτούς για το πώς βλέπουν τον κλάδο τους και το μέλλον του. Κάτι τέτοιο βέβαια είναι αρκετά δύσκολο, απαιτεί πολύ χρόνο και φυσικά τη διάθεση πολλών χρηματικών πόρων. Θα μπορούσε μεταγενέστερα να γίνει μια έρευνα για το τι κριτήρια τελικά επιλέγονται για τα άτομα που θα επανδρώσουν ένα ξενοδοχείο ή το προφίλ ενός ιδανικού εργαζομένου που έχει να κάνει με προσωπική εξυπηρέτηση πελατών.

Μια άλλη πρόταση θα μπορούσε να σταθεί αν υπήρχε ένα δείγμα από φοιτητές που σπουδάζουν τουρισμό είτε σε προπτυχιακό είτε σε μεταπτυχιακό επίπεδο στην Ελλάδα.

Η έρευνα δε θα γίνει με άξονα τους φοιτητές αλλά για τη προσέγγιση σε ποιο βαθμό βοηθά ο ανθρώπινος παράγοντας στη προσέλκυση τουριστών. Σκοπός θα είναι να βρεθεί ο ρόλος των φοιτητών από την οπτική γωνία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην επαναληψιμότητα της επίσκεψης των τουριστών. Θα πρέπει να αποφασιστεί το ακριβές δείγμα για την έρευνα και τη μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί καθώς και το ερωτηματολόγιο. Σε αυτό το σημείο θα μπορούσε να ζητηθεί από τους υποψήφιους που θα ασχοληθούν με τον τουρισμό να απαντήσουν στο πως θα αντιδρούσαν σε μια συγκεκριμένη κατάσταση ή ένα σενάριο μιας δύσκολης περίπτωσης για να ελεγχθεί πόσοι είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν στις συνθήκες έντασης εργασίας του τουριστικού επαγγέλματος.

Μια άλλη εκδοχή που θα μπορούσε να ερευνηθεί είναι να γίνουν μελέτες περιπτώσεων σε πολλά ξενοδοχεία είτε του νησιού είτε τα 5στερα γενικότερα της Ελλάδας και να συγκριθούν μεταξύ τους ως προς αυτόν τον τομέα δηλαδή τη συμβολής του ανθρώπινου παράγοντα στη προσέλκυση τουριστών και κατ' επέκταση στην επανάληψη της επίσκεψης τους στη χώρα μας. Δηλαδή να εξεταστεί ο παράγοντας άνθρωπος με τον τουρισμό, να γίνει συσχέτιση της συνολικής βαθμολογίας των τουριστών για ένα ξενοδοχείο ως προς την εξυπηρέτηση που έλαβαν. Αυτά μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους και να εξαχθεί το αποτέλεσμα ποιο ξενοδοχείο συγκεντρώνει την υψηλότερη βαθμολογία ως προς αυτό και να εξεταστεί τι είναι αυτό που το κάνει να διαφέρει από τα αντίστοιχα άλλα ξενοδοχεία. Είναι μια επίπονη αναμφισβήτητα διαδικασία που θα μπορούσε όμως να γίνει μετά από μακροχρόνια έρευνα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αβδελλή Θεολογία Προϋποθέσεις Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης Ιούνιος 2005

www.oikologos.gr

Βαρότσου Ευσταθία Διπλωματική εργασία Πανεπιστημίου Πατρών Πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη διοίκηση επιχειρήσεων με θέμα «η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουρισμού» 2013

Ηγουμενάκης Ν. *Τουρισμός και Ανάπτυξη* Εκδόσεις Interbooks 2000

Ηγουμενάκης Ν. *Τουριστική Οικονομία* Τόμος Α' Εκδόσεις Interbooks 1997

Ηγουμενάκης Ν. *Τουριστικό μάρκετινγκ* Εκδόσεις Interbooks 1999

Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ., Λύτρας Π., *Εισαγωγή στον τουρισμό* Εκδόσεις Interbooks 1999

Ιακωβίδου Ο. *Έμπειρίες από την ανάπτυξη του Αγροτικού Τουρισμού στην Ελλάδα*, Εισήγηση στο 1ο Συνέδριο Τουριστικής Ανάπτυξης, Μάρτιος 2006, Αθήνα

Καλιφιώτης Σ. *Τουριστική Οικονομική*. Αθήνα 1976 Εκδόσεις Τυροβολάς

Λελεδάκης Γ., Ζαγκρίδης Ε. *Οικονομία- Επιχειρήσεις 'Μάρκετινγκ'* Υπουργείο Παιδείας Γενική γραμματεία εκπαίδευσης Ενηλίκων 2011

Λύτρας Π. *Τουριστική Ψυχολογία* ο.π.

Μάλλιαρης Π. *Εισαγωγή στο Marketing* Σταμούλης 3η έκδοση Πειραιάς 2001

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2003

Πλατσιδίου Μ. *Η συναισθηματική νοημοσύνη* Εκδόσεις Gutenberg 2010

- Ρούπας Β.** *Αρχές Τουρισμού*, Αθήνα 1993 Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων
- Ρούπας Β. & Λαλούμης Δ.** *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Αθήνα 1998 Εκδόσεις Σταμούλης
- Τομαράς Π.** *Εισαγωγή στο Marketing και την έρευνα αγοράς* 4η έκδοση Αθήνα 2009
- Τσακίρη Αγγελίνα** ‘*Oι Tour Operators και η ελληνική πραγματικότητα*’ Ιούνιος 2012
<http://www.epixeiro.gr>
- Χυτήρης Λ.** *Οργανωσιακή συμπεριφορά-η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις* Εκδόσεις Interbooks 2001
- Goleman, D.** *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας* Εκδόσεις ελληνικά γράμματα Αθήνα 2000

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ahmad Zabidi Abdul Razak, Abdul Jalil Othman, Pradip Kumar Mishra, Rahmad Sukur Ab. Samad** ‘*Quality Services as perceived by students of International and Public schools Kazi Enamul Hoque*’ **Life Science Journal** 2013, Malaysia
- Ali Ercan Su, Eduarda Castel-Branco and Maja Gerovska Mitev** ‘*Former Yugoslav republic of Macedonia review of human resources development*’ European Training Foundation, 2013
- Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K.S.,** ‘*Interdependence and controversy in-group decision-making: Antecedents to effective self-managing teams*’, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 74, 1998
- Amy Depo,** *The Performance Appraisal Handbook: Legal & Practical Rules of Managers* NOLO 2007

Arthur Winfred Jr. and Winston Bennett Jr. *'The international Assignee: the relative importance of factors perceived to contribute to success'* Personnel psychology Volume 48, 1995

Ashworth Gregory, Stephen J. *'Progress in Tourism Management/Urban tourism research: Recent progress and current paradoxes'* February 2010

Azilah Kasim *'The Need for Business: Environmental and Social Responsibility in the Tourism Industry Faculty of Tourism'*, **Hospitality and Environmental Management International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, Malaysia 25 September 2008

Blackwell R. Miniard P. & Engel J. *'Consumer behavior'* 10th edition United States Thomson South Western 2006

Book of proceedings *International conference on tourism & management studies* Volume II Algarve 2011

Burns and Holden *Tourism a new perspective* Prentice Hall international 1995

Business for Social Responsibility, 'Introduction to Corporate Social Responsibility', **BSR White Paper** 2002

C. Michael Hall, Alan A. Lew *'Understanding and Managing Tourism Impacts: An Integrated Approach'* **Contemporary Geographies of Leisure, Tourism and Mobility** 2009

Chen, C.J., and Huang, J.-W *'Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance – The Mediating Role of Knowledge Management Capacity,'* **Journal of Business Research** Volume 62, Number 1, 2009

Chermis, C. *'Emotional intelligence: What it is and why it matters?'* Paper presented at the annual meeting of the society for industrial and organizational psychology, New Orleans, LA 2000

Christian M. Rogerson *'Strengthening agriculture-tourism linkages in the developing World: Opportunities, barriers and current initiatives'* **African Journal of Agricultural Research** Volume 7, Number 4, January 2012

Churchill, G. A. and Surprenant, C. *'An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction'* **Journal of Marketing Research**, Volume 19, 1982

Clive Fletcher, *Appraisal, Feedback and Development: Making Performance Review Work* Routledge, 2008

Cohen, E. *'Towards a Sociology of International Tourism'* **Social Research** Volume 39, 1972

Dana Ph.D. Daniel, *'Managing differences. How to build better relationships at work and home'* 4th edition 2006

Davis K. & Werther W. *Human Resources and Personnel Management*, 5th edition, McGraw-Hill, Inc. DK 1996

Dessler, G. *Human Resource Management*, 11th edition, New Jersey, Pearson, 2008

Diamantopoulos D. *'Pricing: theory and evidence- a literature review in baker M.J'* **Perspectives on marketing management** John Wiley & Sons Sussex 1991

Dr. Bung-on Chartrungruang, Lindsay Turner, Brian King and Dr. Robert Waryszak *'Customer satisfaction, training and TQM comparative study of western and Thai hotels'*, Australia 2008

Dr. Davood Kia Kojori, Sara Mosavi Dolatabadi *'A Survey of the Relationship between Product & Demographical Factors with Tourists' Inclination in Tourist Industry of Iran'* Case study: West of Mazandaran Province

Dr. Krishn A. Goyal and Seema *A Conceptual Analysis of Service Quality in Tourism Industry* Varshney 2011

Druker, J., White, G., Hegewisch, A., and Lesley, M., *'Between Hard and Soft HRM: Human Resource Management in the Construction Industry,'* **Construction Management and Economics**, Volume 14, Number 5, 1996

Dulewicz V & Higgs M.J. *'Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles'*. Henley Management College 2003

Ellen Hazelkorn '*Globalization and Competitiveness: Challenges to the purpose, performance and impact of higher education* Dublin institute of technology center for social and educational research' Presentation higher education conference France May 2013

Francis Buttle *Customer relationship management / Concepts and technologies* 2nd edition 2009

Gary Dessler *A framework for human resource management* 5th edition Pearson international edition 2009

Gary Hamel, C. K. Prahalad '*Competing for the Future*' April 1996

Gibson, H. & Yiannakis, A. '*Tourist roles. Needs and the lifecourse*' **Annals of Tourism Research**, Volume 29 Number 2, 2002

Gill Lesslie '*Advertising and psychology*' Routledge library editions 2013

Guest, D. '*Human Resource Management and Industrial Relations,*' **Journal of Management Studies**, Volume 24, Number 5, 1987

Gunnies, P. '*Human Resource Management in Ireland,*' **Employee Relations**, Volume 14, Number 5, 1992

Hartley Steven W., James Cross, '*How sales promotion can for and against you*', **Journal of Consumer Marketing**, Volume 5, Number 3, 2007

Hatice Güçlü Nergiz Adnan Meryem Akoğlan Sabah Balta '*Ethical approaches and their application in hotel managers' decision making*' **Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism** Volume 6, Number 1, Spring 2011

Hellriegel, D. & Slocum, J. *Organizational Behavior*, 10th edition, International Thomson Publishing Company 2004

Hinch Tom, James Higham *Sport Tourism Development* channel view publications 2011

Holt, Rinchart and Winston Inc. '*Personality: a psychological interpretation*' New York, USA 1957

Humaan Siddiqui '*Impact of e-commerce a service management and marketing on business performance case study of Siemens and Habib Bank*' Spring 2012 Karlstad business school

Huy Q. N. 'Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers' **Administrative Science Quarterly**, Volume 47, 2002

Isabel Mendoza Sierra Alejandro Orgambídez Ramos '*Organizational empowerment and service climate in hotel customer employees. Staging tourism. Tourists as performers*' **Annals of tourism research**, Volume 27 Number 2, 2000

J. Beneke, C. Hayworth, R. Hobson, Z. Mia '*Examining the effect of retail service quality dimensions on customer satisfaction and loyalty: The case of the supermarket shopper*' *Acta Commerce* 2012

James F. Petrick '*Why do you cruise? Exploring the motivations for taking cruise holidays, and the construction of a cruising motivation scale*' **Progress in Tourism Management**, March 2010

Jean-Claude Filloux '*La personalite*' editions PUF Serie Que sais-je? Numero 758 9me edition France 1976

Jeou-Shyan Horng and Chen-Tsang (Simon) Tsai '*Culinary Tourism Strategic Development: an Asia-Pacific Perspective*' **International journal of tourism research** Volume 14, 2012 Wiley Online library

Khan Sonia '*Gendered leisure: are women more constrained in travel for leisure*' **Tourismos: an international multidisciplinary Journal of tourism** Volume 6, Number 1, Spring 2011

Kotler P & Keller K. *Marketing management* Pearson Prentice Hall 12th edition New Jersey 2006

Kotler P. and Armstrong G. *Principles of marketing* 5th edition Englewood Cliffs Prentice Hall New Jersey 1991

Kotler Ph., Bowen J., Makens J. '*Marketing for Hospitality & Tourism*' Prentice Hall International, Inc. 1998

Kotler, P. and Keller, K. L. *Marketing Management*, 14th edition New Jersey 2011
Pearson Education Inc.

Kunnanatt, J., '*Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness*'.
Human Resources Development Quarterly Volume 15 2004

Kuznetsov Nikolay '*Specific Features of Management System Building for Modern Innovative Companies*' **Middle-East Journal of Scientific Research** Volume 13 (Socio-Economic Sciences and Humanities), 2013

Latham, A. and Gary, P. '*What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century*', **Academy of Management Review**, Volume 29 Number 3, 2004

Law, K.S., Wong, C.S. and Song, L.J., '*The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies*', **Journal of Applied Psychology**, Volume 89 Number 3, 2004

Levitt Theodore '*Marketing Myopia*' **Harvard business review** 1984

Lin Lina, Jeou-Shyan Horngb, Yi-Chen Chenc, Chang-Yen Tsaid '*Factors affecting hotel human resource demand in Taiwan*' **International Journal of Hospitality Management** 2011

Locke, E. A., '*Motivation, cognition, and action: An analysis of studies of task goals and knowledge.*' **Applied Psychology: An International Review**, 49, 2000

Lütfi Atay Canakkale Onsekiz Hacı Mehmet Yildirim Canakkale Onsekiz '*Determining the factors that affect the satisfaction of students having undergraduate tourism education with the department by means of the method of classification tree*' **Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism** Volume 5, Number 1, Spring 2010, Mart University

Lorenzo Masiero Juan L. Nicolau '*Price sensitivity to tourism activities: looking for determinant factors*' **Tourism Economics** Volume 18, Number 4, 2012

M.Porter *Competitive advantage and sustaining superior performance* 1998

Maia Meladze Grigol '*Specifics of tourist product*' Robakidze University 2013

Mathew V. *'Product services: from service supporting the product to a service supporting the client'* **Journal of business and industrial marketing** Volume 16, Number 1, 2001

Mathis, L. Robert, Jackson, H. John. *Human Resource Management*, 13th Edition, USA, South-Western Cengage Learning, 2010

Mayer, JD, Caruso, DR & Salovey, P., *'Selecting a measure of emotional intelligence: A case for ability scales, in R Bar-On & JDA Parker editions'*, **The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace**, Jossey-Bass, San Francisco, 2000

McCarthy J.E. and Perrault W.D. *Basic marketing* 11th edition Homewood Illinois Irwin 1993

Mehmetoglu, M. *'Typologising nature-based tourists by activity – Theoretical and practical implications'* **Tourism Management**, Volume 28, 2007

Mireia Ferri Sanz *'Social tourism: Research for the improvement of knowledge in accessible social tourism for all in Spain'* 9th Annual ESPAnet Conference Sustainability and transformation in European Social Policy Valencia, 8-10 September 2011

Nauta, A. & Sanders, K., *'Interdepartmental negotiation behavior in manufacturing organization'*, **International Journal of Conflict Management**, Volume 11, 2000

Nickolas Clarke *'Emotional Intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences'* **Project Management Journal** Volume 41 Number 2, 2010

Nicotera, A.M., *'Conflict and organizations: Communicative processes'*, State University of New York Press, Albany, NY 1995

Noe, R., Hollenberg, J., Gerhart B., Wright, P. *'Human Resource Management: Gaining a competitive advantage'*, USA, McGraw-Hill Education 2003

O'Malley J. *'Inside out service strategy'* Marketing health services 2005

Papa J. M., Daniels D. T., & Spiker K. B. *'Organizational Communication, Perspectives and Trends'*, Sage Publications 2008

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. *'A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research'*, **Journal of Marketing**, Volume 49, 1985

Paul F. Nunes and Mark Spelman *'The Tourism Time Bomb'* **Harvard Business Review** April 2008

Pearce, P. *'A systematic comparison of travel related roles'* **Human Relations**, Volume 38 Number 11 1985

Qi Zhang and Lu Cui *'Tourism Management Major Marketing Strategy Research'* **Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology Maxwell Scientific Organization**, 2013

Rafiq M. & Ahmed P. *'Using the 7 P's as a Generic Marketing Mix: an explanatory survey of UK and European Marketing Academics'* **Marketing intelligence and planning** Volume 13, Number 9, 1995

Rahim, A. *Managing conflict in organizations* 3rd edition Westport, CT: Praeger 2001

Rahim, M.A., Magner, N.R. & Shapiro, D.L., *'Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions precisely?'* **International Journal of Conflict Management**, Volume 11, Number 9, 2000

Razulaimi Razali, Khairul Nizam Abd Halim, Kamaruzaman Jusoff *'Quality Improvement of Services in University Technology Mara Pahang from a Management Perspective'* **Journal of management science** Volume 1, Number 1, 2012

Rob Poell *'The future of human resource development: from a management tool to an employee tool as well'*, **Human Resource Development International**, Volume 15, Number 1, 2012

Robbins S.P. & Judge T.A. *Organizational Behavior* 13th edition Pearson Prentice Hall Upper Saddle River Nj. 2009

Romualdas Ginevičius, Valentinas Podvezko, Adomas Ginevičius *'Determining the effectiveness of enterprise marketing Based on the 4P'S Model'* 7th International Scientific Conference Business and Management 2012 May 10-11, 2012, Vilnius, Lithuania

Runde, Craig E. and Flanagan, Tim A. *'Becoming a Conflict Competent Leader: How You and Your Organization Can Manage Conflict Effectively'* Center for Creative Leadership John Wiley & Sons, Inc. 2007

Schermerhorn J., Hunt J., Osborn R., *Organizational Behavior*, 10th edition, John Wiley & Sons, Inc. 2008

Scott A. Neslin, Gail Ayala Taylor, Kimberly D. Grantham, Kimberly R. McNeil *'Overcoming the 'recently trap' in customer relationship management'*

Sherman, A. & al., (1998), *Managing Human Resources*, South-Western Ohio

Simon Knox, Adrian Payne, Stan Maklan, Joe Peppard, Lynette Ryals *'Customer relationship management Perspectives from the marketplace'* Butterworth-Heinemann 2003

Sknavis Constantina Maria Sakellari *'Domestic tourism and environmental change: Environmental education can find the balance'* **Tourismos: an international multidisciplinary Journal of tourism** Volume 6, Number 1, spring 2011

Smith, S. L. D. *Tourism analysis: a handbook.* New York 1989 John Wiley & sons.

Snell, S. & Bohlander, G., *Human Resource Management*, International Thomson Publishing Company 2007

Stone, J. Raymond. *Human Resource Management*, 5th Edition, Australia, Wiley 2005

Storey, John and Holti, Richard *'Possibilities and pitfalls for clinical leadership in improving service quality, innovation and productivity.'* *Final report.* NIHR Service Delivery and Organization programme, HMSO, London, United Kingdom 2013

Tsiotsou Rodoula, Ronald Goldsmith *'Strategic marketing in tourism services'* **Journal of the Academy of Marketing Science** Volume 41, Issue 3, May 2013 Emerald group publishing limited

Vital Anantatmula, Michael Thomas ‘*Managing global projects: a structured approach for better performance*’ **Project Management Journal** Volume 41, Number 2, 2010

Vogel, D. ‘*The Market for Virtue: The Potential & Limits of Corporate Social Responsibility*’, Brookings Institution Press, July 2004

Watson, T. *Organizing and Managing Work* 2nd edition, Edinburgh: Pearson Longman 2006

Williamson, D., Kauffman, G. ‘*From Tragedy to Triumph: Safety Grows Wings at Golden Eagl*’, **Occupational Hazards Magazine**, February 2006

Yfantidou Georgia, George Costa, Maria Michalopoulos ‘*Tourist Roles, Gender and Age in Greece: A Study of Tourists in Greece*’ **International Journal of Sport Management Recreation & Tourism**, Volume 1, 2008

Yiannakis Andrew, Heather Gibson ‘*Tourist roles: Needs and the Lifecourse*’ **Annals of Tourism Research**, Volume 29, Number 2, 2002

Yurong Zhang ‘*Study on the Main Characteristics and Development Countermeasures of Creative Tourism*’ International Conference on Education, Management and Social Science 2013

Zeithaml Valarie, A. Berry Leonard *Delivering Quality service balancing customer perceptions and expectations* 1990

Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. *Services Marketing*, 4th edition, 2006 McGraw-Hill, Maidenhead

Παλαιολόγος Αναστάσιος *Οι αντιλήψεις των καταναλωτών για την εταιρική κοινωνική ευθύνη & ο ρόλος που διαδραματίζει στη σύγχρονη ελληνική επιχείρηση* **Relations Goyal**, 2012

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<http://www.roomsforyou.gr/eblog/travel-blog/to-2012-tha-einai-mia-kali-xronia-gia-ton-elliniko-tourismo.html> 30/3/2012

<http://en.wikipedia.org/wiki/Jetset> 2012

<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.html> 2013

<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82> 2/4/2012

http://www.ehow.com/about_6683884_definition-tourism-marketing.html#ixzz1IYGjNVfJ 2013

http://www.greeklanguage.gr/greekLang/modern_greek/tools/lexica/triantafyllides/search.html?q=%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82&dq
2/4/2012

<http://geographyfieldwork.com/TourismLifeCycle.htm> 2013

<http://health.in.gr/news/various/article/?aid=1231232967> 2013

<http://edu.klimaka.gr/tritobathmia-ekpaideysh/turistikwn-epaggelmatwn/503-anwterh-scholh-turistikwn-epaggelmatwn-rodos-aste.html> 5/9/2013

http://www.unipi.gr/akad_tmhm/org_dioik_epix/metapt/pms/enimerotiko_fulladio.pdf 5/9/2013

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα «η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στη προσέλκυση τουριστών στην Ελλάδα» έχω μελετήσει τη περίπτωση του Eva Palace και γενικότερα τη φιλοσοφία των ξενοδοχείων Grecotel της περιοχής Κομμμένο της Κέρκυρας σύμφωνα με τις αξιολογήσεις πελατών στο tripadvisor. Το συγκεκριμένο ξενοδοχείο κατατάσσεται στη πρώτη θέση ενώ και η βαθμολογία για τη εξυπηρέτηση είναι πολύ υψηλή. Η έρευνα μου θέλω να εστιαστεί πως καταφέρνει αυτό το γεγονός και τι καταφέρνει γενικότερα τόσο καλά για να έρχεται πρώτο στις προτιμήσεις των τουριστών για τη περιοχή. Το δεύτερο σε σειρά στη κατάταξη στη περιοχή είναι το Corfu Imperial του ίδιου ομίλου το οποίο δείχνει ότι είναι αρκετά επιτυχημένος στο κλάδο του. Τα στοιχεία επίσης δείχνουν ότι η Κέρκυρα είναι πολύ δημοφιλής σαν τουριστικός προορισμός για την Ελλάδα κυρίως από ξένους τουρίστες.

Με το παρακάτω ερωτηματολόγιο θέλω να συγκεντρώσω πληροφορίες για το πώς το ξενοδοχείο διαχειρίζεται τα θέματα της ποιότητας των υπηρεσιών του, τις μεθόδους προβολής του, αλλά το πιο σημαντικό τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σε συνδυασμό το μάρκετινγκ και πως αυτά συμβάλλουν στη προσέλκυση τουριστών. Με την έρευνα αυτή επιθυμώ να συμπεράνω αν όντως ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικός στη προσέλκυση τουριστών στην Ελλάδα και φυσικά στην επανάληψη της επίσκεψης τους στη χώρα μας.

- 1) Ποια είναι η αποστολή (mission), το όραμα (vision) και οι αξίες (values) της τουριστικής επιχείρησης;

- 2) Η Φιλοσοφία της επιχείρησης εστιάζεται στη ποιότητα παροχής των υπηρεσιών της;
- 3) Με τι τρόπους το καταφέρνει αυτό;
- 4) Η επιχείρηση θέτει σαφείς και μακροπρόθεσμους στόχους και πως τους πετυχαίνει;
- 5) Τι στόχους έχει επιτύχει μέχρι τώρα;
- 6) Η επιχείρηση υιοθετεί τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας, έμφαση στις διεργασίες κτλ; (total quality management)
- 7) Στοχεύει στη συνεχή βελτίωση τόσο στο τρόπο διοίκησης όσο και στις υπηρεσίες που προσφέρει;
- 8) Η προσδοκώμενη ποιότητα υπηρεσιών συμπίπτει με αυτή που εκλαμβάνει ο πελάτης; Δηλαδή για παράδειγμα ο τουρίστας λαμβάνει τις υπηρεσίες που διάβασε στην ιστοσελίδα του ξενοδοχείου; ή το δωμάτιο της φωτογραφίας ανταποκρίνεται με τη πραγματικότητα;
- 9) Η τουριστική επιχείρηση προβλέπει και καλύπτει επαρκώς τις ανάγκες των πελατών της ώστε να εξασφαλίσει και επαναλαμβανόμενη πώληση;
- 10) Το ξενοδοχείο δίνει βάση στη καινοτομία και σε ποια επίπεδα;
- 11) Με τι μεθόδους επιτυγχάνεται η πρόσληψη του προσωπικού;
- 12) Από τι εκπαιδευτικό υπόβαθρο προέρχονται οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου; (AEI, TEI, ιδιωτικές σχολές, Master)
- 13) Με τι μεθόδους γίνεται η αξιολόγηση τους (π.χ. με συνέντευξη);
- 14) Με ποιους τρόπους εκπαιδεύονται (σεμινάρια κτλ.);
- 15) Η πολιτική του ξενοδοχείου παρέχει κίνητρα για αύξηση των επιδόσεων τους; Είτε ψυχολογικά είτε οικονομικά; (αναγνώριση, bonus κτλ.)
- 16) Το ζήτημα των ηθικών αρχών τι ρόλο παίζει στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στο ξενοδοχείο;

- 17) Ποιες είναι οι αρμοδιότητες ενός υπευθύνου που έχει υπό την επίβλεψη του διαφορετικά άτομα με διαφορετική προσωπικότητα;
- 18) Πως διαχειρίζεται εκείνος τις συγκρούσεις μεταξύ του ιδίου και των υφισταμένων ακόμα και των εργαζομένων μεταξύ τους;
- 19) Γίνονται κάποια επιμορφωτικά σεμινάρια για τον σπουδαίο ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαχείριση κρίσεων-εξάρσεων;
- 20) Οι εργαζόμενοι έχουν προοπτικές καριέρας στον όμιλο;
- 21) Ποια είναι τα απαραίτητα προσόντα για μια θέση ενός ατόμου που έρχεται σε επαφή με τον κόσμο;
- 22) Πως διαχειρίζεστε την ανακοίνωση σε ένα άτομο που πρόκειται να απολυθεί;
- 23) Τι λόγοι μπορεί να οδηγήσουν σε αυτό;
- 24) Στο ξενοδοχείο δουλεύουν και άτομα από ξένη χώρα;
- 25) Εναρμονίζονται εύκολα με το περιβάλλον και τους υπόλοιπους εργαζομένους;
- 26) Οι εργαζόμενοι γενικότερα σκέπτονται ότι το ξενοδοχείο ανήκει σε μια παγκόσμια αγορά;
- 27) Έχουν εκπαιδευτεί ότι το ξενοδοχείο δέχεται άτομα από διαφορετικές κουλτούρες και χρειάζεται προσεκτική αντιμετώπιση;
- 28) Τηρούνται κάποια βασικά μέτρα ασφαλείας στους χώρους του ξενοδοχείου για τους εργαζομένους (π.χ. κουζίνα) και ποια είναι αυτά;
- 29) Τι μεθόδους προώθησης χρησιμοποιεί το ξενοδοχείο;
- 30) Τι προφίλ έχουν οι τουρίστες που προσελκύει το ξενοδοχείο;
- 31) Τι σκοπό θέλουν να πετύχουν με τη διαμονή τους εκεί, εργασία, διασκέδαση κτλ.; (core product and its extensions)
- 32) Τι ομάδα πληθυσμού συνήθως συγκεντρώνει το ξενοδοχείο; (ηλικία, οικογενειακή κατάσταση κτλ.)

- 33) Με τι τρόπους προσελκύει νέα πελατεία και κερδίζει νέο μερίδιο της αγοράς;
- 34) Έχετε συνεργασία με ξένους tour operators και κατά πόσον αυτό επηρεάζει την εισροή συναλλάγματος;
- 35) Οι μεγάλες διαφημιστικές καμπάνιες έχουν απήχηση;
- 36) Είναι φυσικό ότι στοχεύετε και σε τουρίστες από το εξωτερικό. Πως βοηθά το διαδίκτυο σε αυτό;
- 37) Πως βλέπετε τον ανταγωνισμό με τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της Κέρκυρας;
- 38) Πιστεύετε ότι με την ανέγερση του ξενοδοχείου έχουν επηρεαστεί κάποιοι πόροι του περιβάλλοντος; (μόλυνση της θάλασσας κτλ.)
- 39) Τα ξενοδοχεία του ομίλου στη περιοχή έχουν ανεβάσει το βιοτικό επίπεδο των κατοίκων, έχει αναβαθμιστεί η περιοχή;
- 40) Υπάρχουν γενικότερα προβλήματα και αντιδράσεις από τους εμπλεκόμενους-stakeholders; (κοινωνία, κάτοικοι, περιβαλλοντικές οργανώσεις κτλ.)
- 41) Πιστεύετε ότι το ξενοδοχείο έχει βιώσιμη και αειφόρο ανάπτυξη;
- 42) Ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στον καθορισμό της τιμής μιας διανυκτέρευσης;
- 43) Η τιμή ανταποκρίνεται στις παροχές που προσφέρονται;
- 44) Πως επηρεάζει αυτή στη προσέλκυση των τουριστών;
- 45) Πως εξηγείτε το γεγονός ότι στο tripadvisor.com το ξενοδοχείο βγαίνει πρώτο στη περιοχή με πολύ καλές κριτικές σε όλες τις κατηγορίες-κριτήρια;
- 46) Τι είναι αυτό που σας κάνει να ξεχωρίζετε από τα άλλα ξενοδοχεία;
- 47) Ποιοι είναι οι στόχοι σας για το μέλλον και για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης και πως σκοπεύετε να τους επιτύχετε;
- 48) Από την εμπειρία σας πως πιστεύετε ότι συμβάλει ο ανθρώπινος παράγοντας στη προσέλκυση τουριστών στην Ελλάδα;

Ευχαριστώ!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ΄

ΘΑΛΑΣΣΑ Α.Ε. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2011 - 9η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2011) ΑΡ.Μ.Α.Ε. 55182/92/Β/03/5/04 (Ποσά σε Ευρώ)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2011			Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2010			ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2011	Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2010
	Αξία Κτήσης	Αποσβέσεις	Αναπ. Αξία	Αξία Κτήσης	Αποσβέσεις	Αναπ. Αξία			
Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ							Α. ΎΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
1. Έξοδα ίδρύσεως & πρώτης εγκαταστάσεως	1.550.312,34	1.215.689,49	334.622,85	1.550.312,34	905.627,02	644.685,32	Ι. Μετοχικό Κεφάλαιο (82.180 μετ. των € 75,00)		
4. Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	317.766,54	218.709,34	99.057,20	280.150,67	155.284,40	124.866,27	1. Καταβλημένο	6.163.500,00	6.163.500,00
	<u>1.868.078,88</u>	<u>1.434.398,83</u>	<u>433.680,05</u>	<u>1.830.463,01</u>	<u>1.060.911,42</u>	<u>769.551,59</u>	ΙV. Αποθεματικά Κεφάλαια		
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							5. Αφρολόγητα αποθεματικά ειδικών διατάξεων νόμων	3.080.000,00	3.080.000,00
II. Ενσώματες Ακίνητοποιήσεις							V. Αποτελέσματα εις νέο		
3. Κτίρια και τεχνικά έργα	10.471.939,37	2.530.392,52	7.941.546,85	10.415.695,37	1.903.071,49	8.512.623,88	Υπόλοιπο ζημιών χρήσεως εις νέο	-1.154.276,12	-507.374,73
4. Μηχανήματα-τεχνικές εγκαταστάσεις και λοιπός μηχανολογικός εξοπλισμός	2.253.068,79	1.564.755,97	688.312,82	2.233.355,22	1.174.293,06	1.059.062,16	Υπόλοιπο ζημιών προηγούμενων χρήσεων	-2.735.495,60	-2.228.120,87
5. Μεταφορικά μέσα	18.753,09	13.002,18	5.750,91	18.753,09	9.696,06	9.057,03		<u>-3.889.771,72</u>	<u>-2.735.495,60</u>
6. Επίπλα και λοιπός εξοπλισμός	2.464.933,90	1.915.770,25	549.163,65	2.420.534,16	1.438.488,55	982.045,61	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑΙ+ΑΙV+ΑV)	<u>5.353.728,28</u>	<u>6.508.004,40</u>
7. Ακιν/σεις υπό εκτέλεση και προκαταβολές	900,00	0,00	900,00	900,00	0,00	900,00	Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
Σύνολο Ακίνητοποιήσεων (ΓII)	<u>15.209.595,15</u>	<u>6.023.920,92</u>	<u>9.185.674,23</u>	<u>15.089.237,84</u>	<u>4.525.549,16</u>	<u>10.563.688,58</u>	I. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
III. Συμμετοχές και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις							1. Ομολογιακά δάνεια	7.439.000,00	8.085.000,00
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			20.000,00			5.550,95	8. Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	442.774,89	405.559,68
Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού (ΓII+ΓIII)	<u>9.205.674,23</u>			<u>10.569.239,63</u>				<u>7.881.774,89</u>	<u>8.490.559,68</u>
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
I. Αποθέματα							1. Προμηθευτές	1.421.457,05	854.978,56
1. Εμπορεύματα			4.492,48			4.893,63	2α. Επιταγές πληρωτέες (μεταχρονολογημένες)	1.764.513,78	1.440.838,57
4. Πρώτες & βοηθ. ύλες-Αναλώσιμα υλικά-Ανταλλακτικά και Είδη οσκευασίας			51.412,24			58.203,16	4. Προκαταβολές πελατών	511.461,95	707.614,42
			<u>55.904,72</u>			<u>63.096,79</u>	5. Υποχρεώσεις από φόρους - τέλη	45.043,08	180.257,98
II. Απαιτήσεις							6. Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	62.539,03	66.655,06
1. Πελάτες		567.816,76			471.146,00		7. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις πληρωτέες στην επόμενη χρήση	1.017.859,66	781.743,71
Μείον: Προβλέψεις		39.743,42	528.073,34		19.039,54	452.106,46	11. Πιστωτές διάφοροι	282.255,75	654.665,74
3α. Επιταγές εισπρακτέες (μεταχρονολογημένες)			27.496,14			4.658.714,11	Σύνολο υποχρεώσεων (ΓI+ΓII)	<u>5.105.130,30</u>	<u>4.686.754,04</u>
10. Επισφαλείς - Επιδικοί πελάτες και χρεώστες			2.000,00			2.000,00	Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	<u>12.986.905,19</u>	<u>13.177.313,72</u>
11. Χρεώστες διάφοροι			7.550.084,48			2.592.772,78	2. Έξοδα χρήσεως δουλεμμένα	<u>112.647,11</u>	<u>121.462,18</u>
12. Λογαριασμοί διαχειρίσεως προκαταβολών και πιστώσεων			231.606,23			231.606,23			
			<u>8.339.260,19</u>			<u>7.937.199,58</u>	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Γ+Δ)	<u>18.453.280,58</u>	<u>19.806.780,30</u>
IV. Διαθέσιμα							ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ		
1. Ταμείο			5.139,51			1.355,61	1. Αλλότρια περιουσιακά στοιχεία	9.262,00	9.262,00
3. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας			406.739,78			460.106,11			
			<u>411.879,29</u>			<u>461.461,72</u>			
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIV)			<u>8.807.044,20</u>			<u>8.461.758,09</u>			
Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ									
1. Έξοδα επόμενων χρήσεων			6.882,10			6.230,99			
			<u>6.882,10</u>			<u>6.230,99</u>			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ+Ε)			<u>18.453.280,58</u>			<u>19.806.780,30</u>			
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΥ									
1. Αλλότρια περιουσιακά στοιχεία			9.262,00			9.262,00			

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2011 (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2011)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2011			Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2010			Καθαρά αποτελέσματα (Ζημίες) χρήσεως	ΠΛΕΟΝ :	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2011	Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2010	
	Κύκλος εργασιών (Πωλήσεις)	Μείον: Κόστος πωληθέντων	Μικτά αποτελέσματα (Ζημίες/κέρδη) εκμεταλλεύσεως	Πλέον: 1. Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	Σύνολο	ΜΕΙΟΝ: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας					3. Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως
Κύκλος εργασιών (Πωλήσεις)	5.239.604,93			4.899.066,32			Καθαρά αποτελέσματα (Ζημίες) χρήσεως		-1.154.276,12	-409.777,72	
Μείον: Κόστος πωληθέντων	5.416.460,69			4.329.243,15			ΠΛΕΟΝ :				
Μικτά αποτελέσματα (Ζημίες/κέρδη) εκμεταλλεύσεως	-176.855,76			569.823,17			(+) Υπόλοιπο αποτελεσμάτων (Ζημιών) προηγούμενων χρήσεων		-2.735.495,60	-2.228.120,87	
Πλέον: 1. Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	153.214,63			44.223,82			(-) Διαφορές φορολογικού ελέγχου προηγούμενων χρήσεων		0,00	97.597,01	
Σύνολο	-23.641,13			614.046,99			Ζημίες εις νέο		-3.889.771,72	-2.735.495,60	
ΜΕΙΟΝ: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	465.220,15		490.064,14								
3. Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	404.411,57	869.631,72		360.444,24	850.508,38						
Μερικά αποτελέσματα (Ζημίες) εκμεταλλεύσεως		-893.272,85			-236.461,39						
ΠΛΕΟΝ: 4. Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	99.702,20		92.013,59								
Μείον:											
3. Χρεωστικοί τόκοι & συναφή έξοδα	312.070,97	-212.368,77	271.475,63	-179.462,04							
Ολικά αποτελέσματα (Ζημίες) εκμεταλλεύσεως		-1.105.641,62		-415.923,43							
II. ΠΛΕΟΝ : Έκτακτα αποτελέσματα											
1. Έκτακτα & ανόργανα έσοδα	9.037,86		19.424,82								
2. Έκτακτα κέρδη	2.916,15		0,00								
3. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	213,54		3.938,07								
4. Έσοδα από προβλέψεις προηγούμενων χρήσεων	0,00		14.112,88								
	12.167,55		37.475,77								
Μείον:											
1. Έκτακτα & ανόργανα έξοδα	31.000,93		9.459,96								
2. Έκτακτες ζημιές	2.236,19		1.445,24								
3. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	5.353,95		1.385,32								
4. Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους	22.210,98	60.802,05	-48.634,50	19.039,54	31.330,06	6.145,71					
Οργανικά & έκτακτα αποτελέσματα (Ζημίες)		-1.154.276,12		-409.777,72							
ΜΕΙΟΝ:											
Σύνολο αποσβέσεων πάγιων στοιχείων	1.876.524,52		893.357,75								
Μείον : Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουρ. κόστος	1.876.524,52	0,00	893.357,75	0,00							
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (Ζημίες) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων		-1.154.276,12		-409.777,72							

Κέρκυρα, 30 Απριλίου 2012

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ

ΤΟ ΜΕΛΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.

Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΝΙΚΟΛΑΟΣ Ι. ΔΑΣΚΑΛΑΝΤΩΝΑΚΗΣ
Α.Δ.Τ. ΑΕ 063784

ΜΙΧΑΗΛ Ι. ΚΟΥΤΕΛΙΔΑΚΗΣ
Α.Δ.Τ. ΑΕ 970021

ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΖΕΝΕΜΠΙΣΗΣ
Α.Δ.Τ. Τ. 922784/99
Αρ.Αδείας Α' Τάξεως

ΕΚΘΕΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΥ ΟΡΚΩΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΛΟΓΙΣΤΗ

Προς τους κ.κ. Μετόχους της Ανώνυμης Εταιρείας «ΘΑΛΑΣΣΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ»

Έκθεση επί των Οικονομικών Καταστάσεων

Ελέγξαμε τις ανωτέρω οικονομικές καταστάσεις της Ανώνυμης Εταιρείας «ΘΑΛΑΣΣΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ», οι οποίες αποτελούνται από τον ισολογισμό της 31ης Δεκεμβρίου 2011, την κατάσταση αποτελεσμάτων και τον πίνακα διαθέσεως αποτελεσμάτων της χρήσεως που έληξε την ημερομηνία αυτή, καθώς και το σχετικό προσάρτημα.

Ευθύνη της Διοίκησης για τις Οικονομικές Καταστάσεις

Η διοίκηση έχει την ευθύνη για την κατάρτιση και εύλογη παρουσίαση αυτών των οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τα Λογιστικά Πρότυπα που προδιαγράφονται από το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο και τις διατάξεις των άρθρων 42α έως και 43γ του κωδ.Ν. 2190/1920, όπως και για εκείνες τις εσωτερικές δικλίδες που η διοίκηση καθορίζει ως απαραίτητες ώστε να καθίσταται δυνατή η κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων απαλλαγμένων από ουσιαστική ανακρίβεια, που οφείλονται είτε σε απάτη είτε σε λάθος.

Ευθύνη του Ελεγκτή

Η δική μας ευθύνη είναι να εκφράσουμε γνώμη επί αυτών των οικονομικών καταστάσεων με βάση τον έλεγχό μας. Διενεργήσαμε τον έλεγχό μας σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου. Τα πρότυπα αυτά απαιτούν να συμμορφωνόμαστε με κανόνες δεοντολογίας, καθώς και να σχεδιάζουμε και διενεργούμε τον έλεγχο με σκοπό την απόκτηση εύλογης διασφάλισης για το εάν οι οικονομικές καταστάσεις είναι απαλλαγμένες από ουσιαστική ανακρίβεια.

Ο έλεγχος περιλαμβάνει τη διενέργεια διαδικασιών για την απόκτηση ελεγκτικών τεκμηρίων, σχετικά με τα ποσά και τις γνωστοποιήσεις στις οικονομικές καταστάσεις. Οι επιλεγμένες διαδικασίες βασίζονται στην κρίση του ελεγκτή περιλαμβανομένης της εκτίμησης των κινδύνων ουσιαστικής ανακρίβειας των οικονομικών καταστάσεων, που οφείλονται είτε σε απάτη είτε σε λάθος. Κατά τη διενέργεια αυτών των εκτιμήσεων κινδύνου, ο ελεγκτής εξετάζει τις εσωτερικές δικλίδες που σχετίζονται με την κατάρτιση και εύλογη παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας, με σκοπό το σχεδιασμό ελεγκτικών διαδικασιών κατάλληλων για τις περιστάσεις, αλλά όχι με σκοπό την έκφραση γνώμης επί της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών δικλίδων της εταιρείας. Ο έλεγχος περιλαμβάνει επίσης την αξιολόγηση της καταλληλότητας των λογιστικών αρχών και μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν και του εύλογου των εκτιμήσεων που έγιναν από τη διοίκηση, καθώς και αξιολόγηση της συνολικής παρουσίας των οικονομικών καταστάσεων.

Πιστεύουμε ότι τα ελεγκτικά τεκμήρια που έχουμε συγκεντρώσει είναι επαρκή και κατάλληλα για τη θεμελίωση της ελεγκτικής μας γνώμης.

Βάση για Γνώμη με Επιφύλαξη

Από τον έλεγχό μας προέκυψαν τα εξής:

1. Κατά παρέκκλιση των λογιστικών αρχών που προβλέπονται από την Ελληνική Νομοθεσία (κωδ. Ν. 2190/1920 και ΕΓΛΣ), σε προηγούμενες χρήσεις διενεργήθηκαν λιγότερες αποσβέσεις ποσού € 2.240.000,00, μέρος των οποίων, ποσού € 257.000,00, διενεργήθηκαν στην κλειόμενη χρήση, με συνέπεια, τα Ύδια Κεφάλαια της 31.12.2011 να εμφανίζονται αυξημένα κατά € 1.983.000,00, τα Έξοδα εγκαταστάσεως να εμφανίζονται αυξημένα κατά € 281.000,00, οι Ενσώματες ακίνητοποιήσεις αυξημένες κατά € 1.702.000,00, οι Ζημίες της κλειόμενης χρήσεως αυξημένες κατά € 257.000,00 και οι Ζημίες της προηγούμενης χρήσεως μειωμένες κατά € 657.000,00.

2. Κατά παρέκκλιση των λογιστικών αρχών που προβλέπονται από την Ελληνική Νομοθεσία (κωδ. Ν. 2190/1920 και ΕΓΛΣ), δεν έχει σχηματισθεί πρόβλεψη, για βεβαιωθείσες προσαυξήσεις ποσού € 48.000,00, λόγω ρύθμισης καταβολής σε δόσεις υποχρεώσεων προς το Ελληνικό Δημόσιο και Ασφαλιστικούς Οργανισμούς συνολικού ποσού € 749.000,00, με συνέπεια οι Υποχρεώσεις της εταιρείας να εμφανίζονται μειωμένες κατά 48.000,00 και τα αποτελέσματα της προηγούμενης χρήσεως και τα Ύδια Κεφάλαια της 31.12.2011 να εμφανίζονται ισόποσα αυξημένα.

3. Κατά παρέκκλιση των λογιστικών αρχών που προβλέπονται από την Ελληνική Νομοθεσία (κωδ. Ν. 2190/1920 και ΕΓΛΣ) δεν σχηματίζεται πρόβλεψη για αποζημίωση προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία. Κατά την 31η Δεκεμβρίου 2011, το ύψος της μη σχηματισθείσας πρόβλεψης ανέρχεται σε € 78.000,00, με συνέπεια να μην εμφανίζονται Προβλέψεις ποσού € 78.000,00, τα Ύδια Κεφάλαια της 31.12.2011 να εμφανίζονται ισόποσα αυξημένα και οι Ζημίες της κλειόμενης και της προηγούμενης χρήσεως να εμφανίζονται μειωμένες κατά € 5.000,00 και € 18.000,00 αντίστοιχα.

4. Δεν έχει σχηματισθεί πρόβλεψη για πρόσθετους φόρους και προσαυξήσεις σε σχέση με τις ανέλεγκτες φορολογικά χρήσεις 2010 και 2011 το ύψος της οποίας δεν ήταν δυνατό να προσδιορισθεί στα πλαίσια του ελέγχου μας. Επιπλέον, δεν έχει σχηματισθεί πρόβλεψη για την κάλυψη προστίμων που θα επιβληθούν στην εταιρεία, επειδή δεν αποδέχτηκε το φορολογικό έλεγχο των Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών που προβλέπεται από τις διατάξεις του άρθρου 82 παρ.γ. 5 του Ν. 2238/1994, το ύψος των οποίων κυμαίνεται από € 10.000,00 έως € 100.000,00.

Γνώμη με Επιφύλαξη

Κατά τη γνώμη μας, εκτός από τις επιπτώσεις των θεμάτων που μνημονεύονται στην παράγραφο «Βάση για Γνώμη με Επιφύλαξη», οι ανωτέρω οικονομικές κατα

ΘΑΛΑΣΣΑ Α.Ε. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΗΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2012 - 10η ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2012) ΑΡ. ΜΑΕ 55182/92/Β/03/5/04 ΑΡ.Γ.Ε.ΜΗ. 122839133000 (Ποσά σε Ευρώ)

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2012			Ποσά προηγούμενης χρήσεως 2011			ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2012	Ποσά προηγ. χρήσεως 2011
	Αξία Κτήσης	Αποσβέσεις	Αναπ. Αξία	Αξία Κτήσης	Αποσβέσεις	Αναπ. Αξία			
Β. ΞΕΣΤΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ							Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
1. Έξοδα ιδρύσεως & πρώτης εγκαταστάσεως	1.550.312,34	1.453.921,83	96.390,51	1.550.312,34	1.215.689,49	334.622,85	Ι. Μετοχικό Κεφάλαιο (82.180 μετ. των € 75,00)		
4. Λοιπά έξοδα εγκαταστάσεως	317.766,54	272.193,67	45.572,87	317.766,54	218.709,34	99.057,20	1. Καταβλημένο	6.163.500,00	6.163.500,00
	<u>1.868.078,88</u>	<u>1.726.115,50</u>	<u>141.963,38</u>	<u>1.868.078,88</u>	<u>1.434.398,83</u>	<u>433.680,05</u>	ΙV. Αποθεματικά Κεφάλαια		
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							5. Αφορολόγητα αποθεματικά ειδικών διατάξεων νόμων	3.104.000,00	3.080.000,00
ΙI. Ενσώματες Ακίνητοποιήσεις							V. Αποτελέσματα εις νέο		
3. Κτίρια και τεχνικά έργα	10.496.939,37	3.161.045,53	7.335.893,84	10.471.939,37	2.530.392,52	7.941.546,85	Υπόλοιπο ζημιών χρήσεως εις νέο	-781.686,42	-1.154.276,12
4. Μηχανήματα-τεχνικές εγκαταστάσεις και λοιπός μηχανολογικός εξοπλισμός	2.258.539,67	1.949.502,68	309.036,99	2.253.068,79	1.564.755,97	688.312,82	Υπόλοιπο ζημιών προηγούμενων χρήσεων	-3.889.771,72	-2.735.495,60
5. Μεταφορικά μέσα	18.753,09	16.308,27	2.444,82	18.753,09	13.002,18	5.750,91		<u>-4.671.458,14</u>	<u>-3.889.771,72</u>
6. Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	2.528.242,01	2.370.016,76	158.225,25	2.464.933,90	1.915.770,25	549.163,65	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (ΑI+ΑIIV+ΑV)	<u>4.596.041,86</u>	<u>5.353.728,28</u>
7. Ακιν/σεις υπό εκτέλεση και προκαταβολές	0,00	0,00	0,00	900,00	0,00	900,00	Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
Σύνολο Ακίνητοποιήσεων (ΓII)	<u>15.302.474,14</u>	<u>7.496.873,24</u>	<u>7.805.600,90</u>	<u>15.209.595,15</u>	<u>6.023.920,92</u>	<u>9.185.674,23</u>	Ι. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις		
ΙIΙ. Συμμετοχές και άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές απαιτήσεις							1. Ομολογιακά δάνεια	6.793.000,00	7.439.000,00
7. Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			20.354,00			20.000,00	8. Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	513.771,65	442.774,89
Σύνολο Πάγιου Ενεργητικού (ΓII+ΓIII)		<u>7.825.954,90</u>			<u>9.205.674,23</u>		ΙI. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ							1. Προμηθευτές	2.952.430,53	1.421.457,05
Ι. Αποθέματα							2α. Επιταγές πληρωτέες (μεταχρονολογημένες)	1.258.246,11	1.764.513,78
1. Εμπορεύματα			209,51			4.492,48	4. Προκαταβολές πελατών	529.289,57	511.461,95
4. Πρώτες & βοηθ.ύλες-Αναλώσιμα υλικά-Ανταλλακτικά και Είδη συσκευασίας			40.571,92			51.412,24	5. Υποχρεώσεις από φόρους - τέλη	137.523,07	45.043,08
			<u>40.781,43</u>			<u>55.904,72</u>	6. Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	65.104,60	62.539,03
ΙI. Απαιτήσεις							7. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις πληρωτέες στην επόμενη χρήση	758.720,55	1.017.859,66
1. Πελάτες	1.339.944,50			567.816,76		39.743,42	11. Πιστωτές διάφοροι	204.020,67	282.255,75
Μείον: Προβλέψεις	37.015,20	1.302.929,30		528.073,34				<u>5.905.335,10</u>	<u>5.105.130,30</u>
3α. Επιταγές εισπρακτέες (μεταχρονολογημένες)			21.100,50			27.496,14	Σύνολο υποχρεώσεων (ΓI+ΓII)	<u>13.212.106,75</u>	<u>12.986.905,19</u>
10. Επισφαλείς - Επίδικοι πελάτες και χρεώστες			2.000,00			2.000,00	Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		
11. Χρεώστες διάφοροι			8.002.203,62			7.550.084,48	2. Έξοδα χρήσεως δουλευμένα	73.932,07	112.647,11
12. Λογαριασμοί διαχειρίσεως προκαταβολών και πιστώσεων			231.606,23			231.606,23			
			<u>9.559.839,65</u>			<u>8.339.260,19</u>			
ΙV. Διαθέσιμα							ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (Α+Γ+Δ)	<u>17.882.080,68</u>	<u>18.453.280,58</u>
1. Ταμείο			1.009,09			5.139,51	ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ		
3. Καταθέσεις όψεως και προθεσμίας			297.032,23			406.739,78	1. Δικαιούχια αλλότριαν περιουσιακών στοιχείων	9.380,00	9.262,00
			<u>298.041,32</u>			<u>411.879,29</u>			
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού (ΔI+ΔII+ΔIIV)			<u>9.898.662,40</u>			<u>8.807.044,20</u>			
Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ									
1. Έξοδα επόμενων χρήσεων			15.500,00			6.882,10			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (Β+Γ+Δ+Ε)			<u>17.882.080,68</u>			<u>18.453.280,58</u>			
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΤΙΚΟΥ									
1. Αλλότρια περιουσιακά στοιχεία			9.380,00			9.262,00			

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2012 (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2012)

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2012 (1 ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2012)	ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΘΕΣΕΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ			
	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2012	Ποσά προηγ. χρήσεως 2011	Ποσά κλειόμενης χρήσεως 2012	Ποσά προηγ. χρήσεως 2011
Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ				
Κύκλος εργασιών (Πωλήσεις)	5.226.127,39	5.239.604,93		
Μείον: Κόστος πωλήσεων	5.245.071,30	5.416.460,69		
Μικτά αποτελέσματα (ζημιές/κέρδη) εκμεταλλεύσεως	-18.943,91	-176.855,76		
Πλέον: 1. Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως	70.927,20	153.214,63		
Σύνολο	51.983,29	-23.641,13		
ΜΕΙΟΝ: 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	338.578,79	465.220,15		
3. Έξοδα λειτουργίας διαθέσεως	282.001,31	620.580,10		
Μερικά αποτελέσματα (ζημιές) εκμεταλλεύσεως		-568.596,81		
ΠΛΕΟΝ: 4. Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	71.436,47	99.702,20		
Μείον:				
3. Χρεωστικοί τόκοι & συναφή έξοδα	254.467,39	312.070,97		
Ολικά αποτελέσματα (ζημιές) εκμεταλλεύσεως	-751.627,73	-1.105.641,62		
ΙI. ΠΛΕΟΝ : Έκτακτα αποτελέσματα				
1. Έκτακτα & ανόργανα έσοδα	3.182,00	9.037,86		
2. Έκτακτα κέρδη	0,00	2.916,15		
3. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	1.200,00	213,54		
4. Έσοδα από προβλέψεις προηγούμενων χρήσεων	2.728,22	0,00		
	7.110,22	12.167,55		
Μείον:				
1. Έκτακτα & ανόργανα έξοδα	34.048,43	31.000,93		
2. Έκτακτες ζημιές	2.802,01	2.236,19		
3. Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	318,47	5.353,95		
4. Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους	0,00	37.168,91	-30.058,69	22.210,98
Οργανικά & έκτακτα αποτελέσματα (ζημιές)		-781.686,42	60.802,05	-48.634,50
ΜΕΙΟΝ:				
Σύνολο αποσβέσεων πάγιων στοιχείων	1.764.668,99	1.876.524,52		
Μείον : Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουρ. κόστος	1.764.668,99	0,00	1.876.524,52	0,00
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (Ζημιές) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων		<u>-781.686,42</u>		<u>-1.154.276,12</u>

Αθήνα, 27 Μαΐου 2013

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ

Ο ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.

Ο ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΝΙΚΟΛΑΟΣ Ι. ΔΑΣΚΑΛΑΝΤΩΝΑΚΗΣ
Α.Δ.Τ ΑΕ 063784

ΚΩΝ/ΝΟΣ Δ. ΔΑΣΚΑΛΑΝΤΩΝΑΚΗΣ
Α.Δ.Τ. Π 415388

ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΖΕΝΕΜΠΙΣΗΣ
Α.Δ.Τ. Τ. 922784/99
Αρ.Αδείας Α' Τάξεως

ΕΚΘΕΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΥ ΟΡΚΩΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΛΟΓΙΣΤΗ

Προς τους κ.κ. Μετόχους της Ανώνυμης Εταιρείας «ΘΑΛΑΣΣΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ»

Έκθεση επί των Οικονομικών Καταστάσεων

Ελέγξαμε τις ανωτέρω οικονομικές καταστάσεις της Ανώνυμης Εταιρείας «**ΘΑΛΑΣΣΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ**», οι οποίες αποτελούνται από τον ισολογισμό της 31ης Δεκεμβρίου 2012, την κατάσταση αποτελεσμάτων και τον πίνακα διαθέσιμων αποτελεσμάτων της χρήσεως που έληξε την ημερομηνία αυτή, καθώς και το σχετικό προσάρτημα.

Ευθύνη της Διοίκησης για τις Οικονομικές Καταστάσεις

Η Διοίκηση έχει την ευθύνη για την κατάρτιση και εύλογη παρουσίαση αυτών των οικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με τα Λογιστικά Πρότυπα που προδιαγράφονται από το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο και τις διατάξεις των άρθρων 42α έως και 43γ του κωδ.Ν. 2190/1920, όπως και για εκείνες τις εσωτερικές δικλίδες που η Διοίκηση καθορίζει ως απαραίτητες ώστε να καθίσταται δυνατή η κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων απαλλαγμένων από ουσιώδη ανακρίβεια, που οφείλονται είτε σε απάτη είτε σε λάθος.

Ευθύνη του Ελεγκτή

Η δική μας ευθύνη είναι να εκφράσουμε γνώμη επί αυτών των οικονομικών καταστάσεων με βάση τον έλεγχό μας. Διενεργήσαμε τον έλεγχό μας σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου. Τα πρότυπα αυτά απαιτούν να συμμορφωνώμαστε με κανόνες δεοντολογίας, καθώς και να σχεδιάζουμε και διενεργούμε τον έλεγχό με σκοπό την απόκτηση εύλογης διασφάλισης για το εάν οι οικονομικές καταστάσεις είναι απαλλαγμένες από ουσιώδη ανακρίβεια.

Ο έλεγχος περιλαμβάνει τη διενέργεια διαδικασιών για την απόκτηση ελεγκτικών τεκμηρίων, σχετικά με τα ποσά και τις γνωστοποιήσεις στις οικονομικές καταστάσεις. Οι επιλεγόμενες διαδικασίες βασίζονται στην κρίση του ελεγκτή περιλαμβανομένης της εκτίμησης των κινδύνων ουσιώδους ανακρίβειας των οικονομικών καταστάσεων, που οφείλονται είτε σε απάτη είτε σε λάθος. Κατά τη διενέργεια αυτών των εκτιμήσεων κινδύνου, ο ελεγκτής εξετάζει τις εσωτερικές δικλίδες που σχετίζονται με την κατάρτιση και εύλογη παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας, με σκοπό το σχεδιασμό ελεγκτικών διαδικασιών κατάλληλων για τις περιστάσεις, αλλά όχι με σκοπό την έκφραση γνώμης επί της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών δικλίδων της εταιρείας. Ο έλεγχος περιλαμβάνει επίσης την αξιολόγηση της καταλληλότητας των λογιστικών αρχών και μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν και του εύλογου των εκτιμήσεων που έγιναν από τη Διοίκηση, καθώς και αξιολόγηση της συνολικής παρουσίας των οικονομικών καταστάσεων.

Πιστεύουμε ότι τα ελεγκτικά τεκμήρια που έχουμε συγκεντρώσει είναι επαρκή και κατάλληλα για τη θεμελίωση της ελεγκτικής μας γνώμης.

Βάση για Γνώμη με Επιφύλαξη

Από τον έλεγχό μας προέκυψαν τα εξής:

1. Κατά παρέκκλιση των λογιστικών αρχών που προβλέπονται από την Ελληνική Νομοθεσία (κωδ. Ν. 2190/1920 και ΕΓΛΣ), σε προηγούμενες χρήσεις διενεργήθηκαν λιγότερες αποσβέσεις ποσού € 1.950.000,00, μέρος των οποίων, ποσού € 857.000,00, διενεργήθηκαν στην κλειόμενη χρήση, με συνέπεια, τα Ίδια Κεφάλαια της 31.12.2012 να εμφανίζονται αυξημένα κατά € 1.093.000,00, τα Έξοδα εγκαταστάσεως να εμφανίζονται αυξημένα κατά € 85.000,00, οι Ενσώματες ακίνητοποιήσεις αυξημένες κατά € 1.008.000,00 και οι ζημιές της κλειόμενης και της προηγούμενης χρήσεως αυξημένες κατά € 857.000 και € 290.000,00 αντίστοιχα.

2. Κατά παρέκκλιση των λογιστικών αρχών που προβλέπονται από την Ελληνική Νομοθεσία (κωδ. Ν. 2190/1920 και ΕΓΛΣ) δεν σχηματίστηκε πρόβλεψη για αποζημίωση προσωπικού λόγω εξόδου από την υπηρεσία. Κατά την 31η Δεκεμβρίου 2012, η μη σχηματισθείσα πρόβλεψη, σε βάρος των αποτελεσμάτων προηγούμενων χρήσεων, ανέρχεται σε € 57.000,00, με συνέπεια να μην εμφανίζονται Προβλέψεις ποσού € 57.000,00 και τα Ίδια Κεφάλαια της 31.12.2012 να εμφανίζονται ισόποσα αυξημένα.

3. Δεν έχει σχηματιστεί πρόβλεψη για πρόσθετους φόρους και προσαυξήσεις σε σχέση με τις ανέλεγκτες φορολογικά χρήσεις 2010 έως και 2012 το ύψος της οποίας δεν ήταν δυνατό να προσδιορισθεί στα πλαίσια του ελέγχου μας. Επιπλέον, δεν έχει σχηματιστεί πρόβλεψη για την κάλυψη προστίμων που θα επιβληθούν στην εταιρεία, για τις χρήσεις 2011 και 2012, επειδή δεν αποδέχτηκε το φορολογικό έλεγχο των Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών, που προβλέπεται από τις διατάξεις του άρθρου 82 παρ. 5 του Ν. 2238/1994, το ύψος των οποίων κυμαίνεται από € 10.000,00 έως € 100.000,00, ανά χρήση.

Γνώμη με Επιφύλαξη

Κατά τη γνώμη μας, εκτός από τις επιπτώσεις των θεμάτων που μνημονεύονται στην παράγραφο «Βάση για Γνώμη με Επιφύλαξη», οι ανωτέρω οικονομικές καταστάσεις παρουσιάζουν εύλογα, από κάθε ουσιώδη άποψη, την οικονομική θέση της Ανώνυμης Εταιρείας «**ΘΑΛΑΣΣΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ**», κατά την 31η Δεκεμβρίου 2012, και τη χρηματοοικονομική της επίδοση για τη χρήση που έληξε την ημερομηνία αυτή σύμφωνα με τα Λογιστικά Πρότυπα που προδιαγράφονται από το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο και τις διατάξεις των άρθρων 42α έως και 43γ του κωδ. Ν. 2190/1920.

Θέμα Έμφασης

Εφιστούμε την προσοχή σας στο γεγονός ότι, μεταξύ των Απαιτήσεων της εταιρείας περιλαμβάνονται και απαιτήσεις ποσού € 6,4 εκατ. οι οποίες εμπίπτουν στις απαγορευτικές διατάξεις

GRECOTEL

HOTELS & RESORTS

Αίτηση Πρόσληψης

ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ

Εκτύπωση Φόρμας

Εκκαθάριση Πεδίων

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: ΕΑΝ ΕΧΕΤΕ ΠΡΟΣΦΑΤΟ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ, ΜΗΝ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΕΤΕ ΑΥΤΟ ΤΟ ΕΝΤΥΠΟ. ΣΤΕΙΛΤΕ ΤΟ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΑΣ ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΣΤΟ cv@grecotel.gr ή FAX: (+30) 28310 54308

ΟΔΗΓΙΕΣ:

1. ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΤΕ ΤΗ ΦΟΡΜΑ ΜΕ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ
2. «ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΩΣ» (ΕΠΩΝΥΜΟ) (ΌΝΟΜΑ)
3. ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΣΤΑ ΠΑΡΑΤΑΝΩ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΑΦΗΣ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

ΕΠΩΝΥΜΟ	<input type="text"/>	ΌΝΟΜΑ	<input type="text"/>	ΌΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ	<input type="text"/>
ΟΔΟΣ	<input type="text"/>	ΑΡΙΘΜΟΣ	<input type="text"/>	ΠΕΡΙΟΧΗ	<input type="text"/>
ΠΟΛΗ	<input type="text"/>	Τ.Κ.	<input type="text"/>	ΧΩΡΑ	<input type="text"/>
EMAIL	<input type="text"/>	ΚΙΝΗΤΟ	<input type="text"/>	ΤΗΛ. ΟΙΚΙΑΣ	<input type="text"/>
ΦΥΛΟ	<input type="text"/>	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	<input type="text"/>	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΓΕΝΝΗΣΗΣ	<input type="text"/>
ΤΟΠΟΣ ΓΕΝΝΗΣΗΣ	<input type="text"/>	ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ	<input type="text"/>	ΑΡ. ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ/ΔΙΑΒΑΤΗΡΙΟΥ	<input type="text"/>
ΜΗΤΡΩΟ ΙΚΑ	<input type="text"/>	Α.Φ.Μ.	<input type="text"/>	Δ.Ο.Υ	<input type="text"/>

Έχετε υποβάλει ξανά βιογραφικό ή αίτηση πρόσληψης στην εταιρεία μας;

Έχετε απασχοληθεί παλαιότερα στην εταιρεία μας; Σε ποιο ξενοδοχείο;

Στρατιωτικές Υποχρεώσεις

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

	Ειδικότητα	Πόλη	Έτη (από - έως)	Βαθμός
Ι.Ε.Κ.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Τ.Ε.Ι.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Α.Ε.Ι.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ΒΑΣΙΚΗ ΣΤ.Ε.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ΆΛΛΟ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ΆΛΛΟ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ΓΝΩΣΕΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ (πχ. Microsoft Office, Protel, Delphi, κλπ)

1

2

3

4

5

6

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΑΔΕΙΕΣ

Εκδούσα Αρχή

Πιστοποίηση / άδεια

Ημερομηνία Έκδοσης

ΓΛΩΣΣΕΣ

Μητρική γλώσσα

Ξένες γλώσσες

ΟΜΙΛΙΑ

ΓΡΑΦΗ

ΒΑΣΙΚΑ

ΜΕΤΡΙΑ

ΚΑΛΑ

ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ

ΑΡΙΣΤΑ

ΒΑΣΙΚΑ

ΜΕΤΡΙΑ

ΚΑΛΑ

ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ

ΑΡΙΣΤΑ

ΑΓΓΛΙΚΑ

ΓΕΡΜΑΝΙΚΑ

ΡΩΣΙΚΑ

ΓΑΛΛΙΚΑ

ΙΤΑΛΙΚΑ

ΑΛΛΗ

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

ΑΝΑΦΕΡΑΤΕ ΚΑΘΕ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΣΑΣ, ΑΡΧΙΖΟΝΤΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΙΟ ΠΡΟΣΦΑΤΗ

ΕΤΑΙΡΕΙΑ/ΕΡΓΟΔΟΤΗΣ

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ

ΕΝΑΡΞΗ

ΛΗΞΗ

ΛΟΓΟΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ

1

2

3

4

5

6

ΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΘΕΣΗ

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΑΣ

1

2

3

4

5

6

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΗ ΠΕΡΙΟΧΗ 1

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΗ ΠΕΡΙΟΧΗ 2

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΗ ΠΕΡΙΟΧΗ 3

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ:

ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ:

Όνοματεπώνυμο

Τίτλος εργασίας, Εταιρεία

Email 'η τηλ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ