



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ**
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

**“Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ”**

ΕΥΛΟΠΟΡΤΑ ΕΛΙΣΑΒΕΤ-ΧΡΥΣΟΒΑΛΑΝΤΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΥΡΓΟΣ 2019

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα.....	2
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ.....	8
1.1. Εισαγωγή	8
1.2. Διοίκηση Επιχειρήσεων – ορισμός.....	8
1.2.1. Προσεγγίσεις και θεωρίες της διοίκησης.....	8
1.2.1.1. Επιχείρηση και οργανισμός.....	15
1.3 Τουρισμός.....	21
1.3.1. Ορισμός τουρισμού και τουρίστα	21
1.3.2 Χαρακτηριστικά της Έννοιας του Τουρισμού.....	23
1.3 Δομικά Στοιχεία Τουρισμού	25
1.4 Ιστορική Ανασκόπηση σε παγκόσμιο επίπεδο του τουρισμού.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ.....	28
2.1 Βασικές Αναφορές για την οργανωμένη έναρξη τουριστικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα.....	29
2.1.1. Ιστορικό της οργανωμένης έναρξης τουριστικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα.....	29
2.1.2. Η σύγχρονη οργάνωση του τουρισμού στην Ελλάδα	33
2.2 Νομοθετικό πλαίσιο για τον τουρισμό στην Ελλάδα.....	36
2.2.1. Νομοθετικές ρυθμίσεις	36
2.2.2. Οργάνωση τουριστικού τομέα	39
2.3 Ο τουρισμός και η διοίκηση στον τουρισμό μέσα από τις οργανωμένες σχολές και τμήματα της επικράτειας	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο :. ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	45
3.1 Επίπεδα δραστηριοποίησης στον τουρισμό	45
3.2 Βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες	47
3.3 Μεγάλοι Τουριστικοί Όμιλοι ή Ξενοδοχειακές Εταιρείες.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	52
4.1 Πως την αντιλαμβανόμαστε.....	52
4.2 Τι τελικά είναι και πως αυτή υλοποιείται.....	54
4.2.1. Διοίκηση λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	55

4.2.2. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων	57
4.3 Αναφορές για τον κλάδο του τουρισμού στην Ελλάδα της κρίσης	61
.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΕΡΕΥΝΑ	66
5.1. Σκοπός έρευνας και ερωτήματα	66
5.2. Διαδικασίες	66
5.3. Ανάλυση Αποτελεσμάτων	67
5.3.1. Έλεγχος στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	67
5.3.2. Διοίκηση και προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων στις ξενοδοχειακές μονάδες	68
5.3.3. Στυλ ηγεσίας στις ξενοδοχειακές μονάδες	70
5.3.4. Οικονομική κρίση και τουρισμός	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο : ΕΠΙΛΟΓΟΣ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	74
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ –ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ	82

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία σηματοδοτεί το τέλος των σπουδών μου στο Τμήμα Διοίκησης, Οικονομίας και Επικοινωνίας Πολιτιστικών και Τουριστικών Μονάδων. Με την ολοκλήρωση της θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου για την υποστήριξη που μου παρείχε καθ' όλη την διάρκεια της συγγραφή της, καθώς και όλους του καθηγητές της σχολής μου, για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους κυρίους Ματζάρη Δ. και Βιτάλη Μ., διευθυντές των ξενοδοχείων Lemnos Village Resort Hotel και Neilson Porto Myrina Palace αντίστοιχα για την συμμετοχή τους στην εμπειρική έρευνα της παρούσας εργασίας.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την οικονομική και ηθική στήριξη που μου παρείχε καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει και να αναλύσει τον ρόλο και τις λειτουργίες της διοίκησης στις τουριστικές επιχειρήσεις. Για την καλύτερη παρουσίαση του θέματος η εργασία δομήθηκε σε έξι συνολικά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο εισάγει τον αναγνώστη στις βασικές έννοιες των επιχειρήσεων και οργανισμών, της διοίκησης επιχειρήσεων και του τουρισμού. Ειδικότερα σε σχέση με τον τουρισμό περιγράφονται τα βασικά δομικά του στοιχεία και γίνεται μια σύντομη ιστορική ανασκόπηση στην εξέλιξη του. Το δεύτερο μέρος εστιάζει στον τουρισμό στην ελληνική αγορά και τα κυριότερα θέματα που αναλύονται είναι η ιστορική εξέλιξη της οργανωμένης έναρξης των τουριστικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα, η σύγχρονη οργάνωση του τουρισμού, το νομοθετικό πλαίσιο και η οργάνωση του τουρισμού, καθώς και η διοίκηση στον τουρισμό μέσα από τις οργανωμένες σχολές και τμήματα της επικράτειας. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικές δραστηριότητες της διοίκησης επιχειρήσεων στον τουρισμό, όπου καταγράφονται τα επίπεδα δραστηριοποίησης των τουριστικών επιχειρήσεων και οι βασικές επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, ενώ επίσης γίνεται αναφορά στους μεγάλους τουριστικούς ομίλους της χώρας. Το τέταρτο κεφάλαιο εστιάζει ακόμα περισσότερο στην διοίκηση επιχειρήσεων στον τουρισμό, συζητώντας θέματα όπως ο ρόλος των διευθυντών στις τουριστικές επιχειρήσεις, η διοίκηση λειτουργιών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις, καθώς ο τρόπος με τον οποίο η οικονομική κρίση επηρέασε τον τουρισμό στην Ελλάδα. Τα πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα μιας ποιοτικής έρευνας που έγινε σε διευθυντές ξενοδοχείων, προκειμένου να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται στην πράξη, η διοίκηση στις σύγχρονες τουριστικές επιχειρήσεις. Τέλος το έκτο κεφάλαιο συνοψίζει τα σημαντικότερα ευρήματα τόσο από το θεωρητικό, όσο και από το εμπειρικό μέρος της εργασίας και κάνει προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study and analyze the role and functions of management in tourism enterprises. For the better presentation of the subject, the study was structured in six chapters. The first chapter introduces reader to the basic concepts of enterprises and organizations, business management and tourism. Particularly in relation to tourism, its basic structural elements are described and a brief historical review of its development is made. The second part focuses on tourism in the Greek market and the main issues that are analyzed are the historical evolution of the organized tourist activities in Greece, the modern organization of tourism, the legislative framework and its organization as well as management in tourism through the organized faculties and schools of the territory. The third chapter presents the main activities of management in tourism, especially the levels of activity of tourism enterprises and the basic business activities, as well as the major tourism groups in the country. The fourth chapter focuses even more on management in tourism, discussing issues such as the role of directors in tourism businesses, the management of hotel business operations, the management of human resources in tourism businesses, as well as the way in which the economic crisis affected tourism in Greece. The fifth chapter presents the results of a qualitative survey, that was conducted among hotel managers in order to study the way in which management in modern tourism businesses is applied in practice. Finally, the sixth chapter summarizes the most important findings from both the theoretical and the empirical part of the thesis and makes proposals for future research.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις στον κλάδο του τουρισμού, όπως και στους περισσότερους τομείς, λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό, με σκοπό την επίτευξη κέρδους. Για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός, απαιτείται μια καλή και αποτελεσματική διοίκηση. Ως εκ τούτου, η διοίκηση στις τουριστικές επιχειρήσεις, έχει ως βασικό σκοπό την επίτευξη της κερδοφορίας, καθώς την ενίσχυση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των λειτουργιών των τουριστικών επιχειρήσεων (Λαλούμης, 2015; Βελέτζας, κ.α., 2017).

Ωστόσο η λειτουργία της διοίκησης στους τουριστικούς οργανισμούς δεν είναι τόσο απλή, όσο μπορεί να ακούγεται και το στυλ της διοίκησης επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες όπως το μέγεθος της επιχείρησης και η φύση των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται στους τουρίστες – καταναλωτές. Από την άλλη οι τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια έχουν έρθει αντιμέτωπες με πολλές προκλήσεις, όπως η οικονομική ύφεση στην χώρα, η αυξανόμενη διεθνοποίηση των ξενοδοχειακών μονάδων και οι απαιτήσεις των πελατών – τουριστών για την βίωση καλύτερων τουριστικών εμπειριών. Οι εξελίξεις αυτές, απαιτούν όχι μόνο από τις τουριστικές επιχειρήσεις να επαναπροσδιορίζουν συχνά τις πρακτικές της στρατηγικής τους διαχείρισης, αλλά και να διοικούνται από διευθυντές που θα διαθέτουν ένα ευρύ σύνολο λειτουργικών, τεχνικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων (Okumusetal., 2010).

Στο πλαίσιο αυτό, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τον ρόλο και τις λειτουργίες της διοίκησης στις επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα, με έμφαση στα ελληνικά δεδομένα της διοίκησης επιχειρήσεων στον τουρισμό. Το θέμα καλύπτεται αρχικά σε θεωρητικό επίπεδο μέσα από την ανασκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας. Τα αποτελέσματα της θεωρητικής ανασκόπησης εμπλουτίζονται περαιτέρω μέσα από την διεξαγωγή πρωτογενούς ποιοτικής έρευνας σε διευθυντές ξενοδοχείων, με σκοπό την διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο εφαρμόζεται στην πράξη, η διοίκηση στις σύγχρονες τουριστικές επιχειρήσεις, δίνοντας έμφαση σε θέματα όπως ο ρόλος των διευθυντών στην διαδικασία του ελέγχου των ξενοδοχειακών, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και τα αποδοτικότερα στυλ ηγεσίας, σύμφωνα πάντα με τις απόψεις των ξενοδόχων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

1.1. Εισαγωγή

Στον παρόν κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια θεωρητικής προσέγγισης των βασικών ορισμών και κατ' επέκταση και εννοιών οι οποίες σχετίζονται με τις έννοιες της επιστήμης της διοίκησης των επιχειρήσεων καθώς και πιο ειδικευμένα με τον κλάδο του τουρισμού. Παραθέτονται αναλυτικά ορισμοί για την διοίκηση επιχειρήσεων και για τον τουρισμό, καθώς και για τα βασικά χαρακτηριστικά τους και τους δομικούς πυλώνες πάνω στους οποίους βασίζονται οι θεωρίες τους. .

1.2. Διοίκηση Επιχειρήσεων – ορισμός

1.2.1. Προσεγγίσεις και θεωρίες της διοίκησης

Η έννοια της διοίκησης επιχειρήσεων, αν και ακούγεται απλή, είναι στην ουσία αρκετά σημαντική, καθώς κάθε τι που παρατηρείται σε μια οργανωμένη κοινωνία, έχει ως βασικό υπόβαθρο της επιστήμης της διοίκησης των επιχειρήσεων. Η διοίκηση επιχειρήσεων έχει αναδειχθεί ως ένας απαραίτητος, διακεκριμένος και κορυφαίος κοινωνικός θεσμός και ένα κεντρικό γεγονός στην κοινωνική ιστορία. Η διοίκηση επιχειρήσεων έχει μέχρι σήμερα μελετηθεί, μέσα από δύο βασικές οπτικές γωνίες: από την θεσμική και από την διαδικαστική (Τερζίδης, 2015).

Σύμφωνα με την θεσμική προσέγγιση ή άποψη, η διοίκηση επιχειρήσεων ενθυλακώνει τα πρόσωπα, δηλαδή τους ανθρώπους στους οποίους ανατίθενται ηγετικές αρμοδιότητες, και τα οποία συνήθως χαρακτηρίζονται ως στελέχη επιχειρήσεων. Τα άτομα αυτά, μπορεί να είναι οι προϊστάμενοι των τμημάτων, πρόεδροι διοικητικών συμβουλίων, διευθυντές, διαχειριστές, κλπ. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, υπάρχουν τρία βασικά στοιχεία τα οποία απαρτίζουν το μάνατζμεντ

ως θεσμό, τα οποία είναι τα ηγετικά στελέχη, τα επίπεδα διοίκησης και οι δραστηριότητες. Στο πλαίσιο της διοίκησης των επιχειρήσεων τα ηγετικά στελέχη είναι τα άτομα, τα οποία χορηγούν εντολές, οι οποίες έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα για τους αποδέκτες, δηλαδή για τους εργαζόμενους της επιχείρησης και οι εξουσίες που διαθέτουν, τους έχουν ανατεθεί με βάση το ιεραρχικό επίπεδο της επιχείρησης στο οποίο ανήκουν. Τα ηγετικά στελέχη είναι τα άτομα που ωθούν τους εργαζόμενους να ενεργούν σύμφωνα με ορισμένους σκοπούς που αντιπροσωπεύουν το όραμα και του στόχους της επιχείρησης. Η δραστηριότητα των ηγετικών στελεχών είναι ως εκ τούτου, μείζονος σημασίας για την υλοποίηση των στόχων που θέτει κάθε επιχείρηση (Τερζίδης, 2015).

Είναι σημαντικό εδώ, να αναφερθεί ότι η επιλογή των ηγετικών στελεχών σε κάθε επιχείρηση γίνεται με βάση τις ικανότητες τους, οι οποίες έχουν ταξινομηθεί σύμφωνα με τον Richter, (1995) σε τρεις βασικές κατηγορίες: τις κοινωνικές ικανότητες, τις προσωπικές ικανότητες και τις μεθοδολογικές ικανότητες. Οι κοινωνικές ικανότητες αναφέρονται στην ουσία στην συναισθηματική νοημοσύνη των ηγετών, δηλαδή στις ικανότητες τους να αντιλαμβάνονται και να εκφράζουν συναισθήματα, να αφομοιώνουν το συναίσθημα στη σκέψη, να κατανοούν και να ρυθμίζουν τα συναισθήματα τους και τα συναισθήματα των άλλων. Αυτές περιλαμβάνουν την συναισθηματική κατανόηση (ενσυναίσθηση), τον προσανατολισμό στην εξυπηρέτηση, την οργανωσιακή επίγνωση, την εμπνευσμένη καθοδήγηση, την ανάπτυξη των άλλων, την διαχείριση συγκρούσεων, την ανάληψη πρωτοβουλιών, την επιρροή και την ομαδική εργασία. Οι κοινωνικές ικανότητες είναι πολύ σημαντικές στο πλαίσιο της διοίκησης επιχειρήσεων επειδή στην ουσία διαμορφώνουν τον τρόπο αλληλεπίδρασης και τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ ηγετών και εργαζομένων. Στην συνέχεια, οι προσωπικές ικανότητες συνίστανται στο σύνολο των ειδικών γνώσεων των ηγετών, όπως οι επαγγελματική εμπειρία και οι επαγγελματικές δεξιότητες, καθώς και στην αυτό-οργάνωση, η οποία αναφέρεται στην διαχείριση του ίδιου του εαυτού του ηγέτη. Οι ικανότητες αυτό-οργάνωσης περιλαμβάνουν δύο βασικές κατηγορίες χαρακτηριστικών οι οποίες είναι η αυτογνωσία (συναισθηματική αυτογνωσία, αυτοαξιολόγηση και αυτοπεποίθηση) και ο αυτοέλεγχος (προσαρμοστικότητα, συναισθηματικός αυτό-έλεγχος, εμπιστοσύνη, αισιοδοξία, προσανατολισμός στους στόχους). Τέλος οι μεθοδολογικές ικανότητες των ηγετικών στελεχών, αναφέρονται στις δεξιότητες μετατροπής της ειδικής γνώσης

σε αποτέλεσμα, μέσα από τον προγραμματισμό και τον προσανατολισμό στους στόχους της οργάνωσης. Οι ικανότητες αυτές είναι σημαντικές στο πλαίσιο της επίλυσης προβλημάτων στους οργανισμούς και υποστηρίζεται ότι τα ηγετικά στελέχη πρέπει, στο πλαίσιο αυτό, να διαθέτουν αναλυτική σκέψη, δημιουργικότητα και κριτικό πνεύμα. Στο κέντρο αυτών των τριών ειδών ικανοτήτων των ηγετικών στελεχών βρίσκεται η ατομική ικανότητα δράσης (Εικόνα 1.1.), η οποία αναφέρεται στην ουσία στην απόκτηση όλων των παραπάνω ικανοτήτων, προκειμένου τα στελέχη αυτά να είναι ικανά για αποτελεσματική δράση (Τερζίδης, 2015).



Εικόνα 1.1. Ικανότητες ηγετικών στελεχών, στο πλαίσιο της διοίκησης επιχειρήσεων

Πηγή: Τερζίδης, 2015

Σύμφωνα με την διαδικαστική άποψη, η διοίκηση επιχειρήσεων αναφέρεται στην μεθοδολογία η οποία ακολουθείται στην καθεαυτή διοικητική δραστηριότητα ή οποία και χαρακτηρίζεται ως η διαδικασία της διοίκησης/διαχείρισης των επιχειρήσεων (Τερζίδης, 2015).

Στο πλαίσιο αυτό η διοίκηση επιχειρήσεων είναι η διαδικασία διαχείρισης των εργαζομένων και η αποτελεσματική και αποδοτική κατανομή των πόρων με την εφαρμογή των μικροοικονομικών αρχών. Ο στόχος είναι η επίτευξη σταθερότητας, ανάπτυξης και κερδοφορίας για μια επιχείρηση. Η διοίκηση επιχειρήσεων αποτελεί συνάρτηση της οργανωτικής δομής, του επιθυμητού συστήματος κατανομής

καθηκόντων, του συντονισμού και της εποπτείας. Ανάλογα με την οργανωτική δομή της κάθε επιχείρησης, ορισμένοι ή όλοι αυτοί οι διαχειριστές επιχειρήσεων συνεργάζονται για να εφαρμόσουν επιχειρησιακές αρχές όπως η λογιστική, το μάρκετινγκ, η χρηματοδότηση και η διαχείριση για να εργαστούν αποτελεσματικά προς την επίτευξη των κοινών στόχων τους. Βασικό συστατικό της διαδικαστικής προσέγγισης είναι ότι η διοίκηση συνίσταται στον συντονισμό των προσπαθειών προς την επίτευξη των στόχων στις οργανώσεις (Ζιγκιρίδης, 2008).

Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης επιχειρήσεων είναι η στελέχωση, η ηγεσία και ο έλεγχος, ο προγραμματισμός και η οργάνωση (Εικόνα 1.2). Αρχικά, η στελέχωση είναι μια συνεχής και ζωτική λειτουργία της διοίκησης επιχειρήσεων, η οποία συνίσταται στην εξασφάλιση του κατάλληλου προσωπικού για την εκτέλεση των εργασιών. Δεδομένου ότι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα του προσωπικού του, η στελέχωση αναγνωρίζεται ως ξεχωριστή λειτουργία της διοίκησης επιχειρήσεων. Περιλαμβάνει διάφορες υπολειτουργίες οι οποίες είναι: (α) ο προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού, ο οποίος συνίσταται στον προσδιορισμό του αριθμού και του είδους του απαιτούμενου προσωπικού, (β) στις προσλήψεις για την προσέλκυση επαρκούς αριθμού πιθανών υπαλλήλων για την αναζήτηση θέσεων εργασίας στην επιχείρηση. (γ) στην επιλογή των πλέον κατάλληλων προσώπων για τις υπό εξέταση θέσεις εργασίας. (δ) στην τοποθέτηση, επαγωγή και προσανατολισμός, (ε) στις μεταφορές, προωθήσεις, διακοπές και απολύσεις και (στ) στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων (Koontz και O'Donnell, 1983; Ζιγκιρίδης, 2008).

Ο έλεγχος συνίσταται στην λειτουργία της διασφάλισης της συμβατότητας των επιμέρους επιδόσεων των τμημάτων της οργάνωσης, με τους προκαθορισμένους στόχους της. Στην λειτουργία αυτή εντοπίζονται και διερευνώνται αποκλίσεις από τους στόχους και τα σχέδια και λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα, όπου απαιτείται. Οι αποκλίσεις από τα σχέδια και τους στόχους παρέχουν ανατροφοδότηση στα διευθυντικά στελέχη και όλες οι άλλες διαδικασίες της διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της κατεύθυνσης και του συντονισμού, επανεξετάζονται και τροποποιούνται συνεχώς, όπου χρειάζεται. Η ηγεσία συνδέεται επίσης με την παροχή κατεύθυνσης, δηλαδή με την καθοδήγηση των εργαζομένων, προκειμένου αυτοί να διεξάγουν την εργασία

τους αποτελεσματικά και να συμβάλλουν σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο βαθμό στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Koontz και O'Donnell, 1983; Ζιγκιρίδης, 2008).



Εικόνα 1.2. Βασικές λειτουργίες διοίκησης επιχειρήσεων

Ο προγραμματισμός είναι η πιο θεμελιώδης και πιο διαδεδομένη από όλες τις λειτουργίες της διοίκησης επιχειρήσεων. Προκειμένου τα άτομα της οργάνωσης να επιτελούν αποτελεσματικά και αποδοτικά την εργασία και τα καθήκοντα τους, θα πρέπει να γνωρίζουν εκ των προτέρων τι πρέπει να γίνει και ποιες δραστηριότητες πρέπει να εκτελέσουν. Στο πλαίσιο αυτό ο προγραμματισμός περιλαμβάνει: α) τον καθορισμό στόχων (βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων), β) την ανάπτυξη στρατηγικών και δράσεων που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξη των στόχων αυτών και γ) τη διαμόρφωση πολιτικών, διαδικασιών και κανόνων κλπ., για την εφαρμογή των στρατηγικών αυτών (Koontz και O'Donnell, 1983; Ζιγκιρίδης, 2008).

Τέλος η οργάνωση συνίσταται στον προσδιορισμό των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και την εφαρμογή των σχεδίων, την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε θέσεις εργασίας, την ανάθεση αυτών των θέσεων εργασίας και δραστηριοτήτων σε τμήματα και άτομα, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και την εξουσία εκτέλεσης και την πρόβλεψη για κάθετο και οριζόντιο συντονισμό των δραστηριοτήτων. Η οργάνωση είναι η βασική διαδικασία συνδυασμού και ενσωμάτωσης των ανθρώπινων, φυσικών και οικονομικών πόρων σε

παραγωγικές αλληλεπιδράσεις για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Koontz και O'Donnell, 1983; Ζιγκιρίδης, 2008).

Εκτός από τις δύο βασικές προσεγγίσεις της διοίκησης επιχειρήσεων (θεσμική και διαδικαστική), μέχρι σήμερα έχουν διαμορφωθεί διαφορετικές απόψεις ως προς τον τρόπο που πρέπει να υλοποιείται η διοίκηση επιχειρήσεων ως διαδικασία. Οι τρεις βασικές προσεγγίσεις εδώ είναι η κλασική προσέγγιση, η νεοκλασική προσέγγιση και ενδεχομενική προσέγγιση (Λαλούμης, 2015).

Οι βασικοί υποστηρικτές της κλασικής προσέγγισης είναι οι Fayol, Weber και Taylor. Η κλασική προσέγγιση επιχείρησε να βελτιώσει την ικανότητα της απόδοσης του εργαζομένου με εργονομικά μέτρα και οικονομικά κίνητρα. Η κλασική προσέγγιση εισήγαγε την έννοια του ορθολογικού οικονομικού προσώπου, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι παρακινούνται κυρίως από την οικονομική ανταμοιβή. Ο Henri Fayol πρότεινε δεκατέσσερις αρχές της διοίκησης επιχειρήσεων που αποσκοπούν να βοηθήσουν τους διαχειριστές να καθορίσουν τι πρέπει να κάνουν για να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα μια οργάνωση, ενώ περιέγραψε επίσης τα πέντε στοιχεία της διοίκησης επιχειρήσεων που αναφέρθηκαν παραπάνω δηλαδή, τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την εκτέλεση, τον συντονισμό και τον έλεγχο, τα οποία απεικονίζουν τα είδη συμπεριφορών που πρέπει να αναλάβουν οι διαχειριστές ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της οργάνωσης. Οι αρχές αυτές και οι λειτουργίες είναι προσανατολισμένες στην διαχείριση, και όχι στον ανθρώπινο παράγοντα της οργάνωσης. Παρόμοια ο Weber εισήγαγε την γραφειοκρατική θεωρία της διοίκησης, σύμφωνα με την οποία η γραφειοκρατία, δηλαδή η ιεραρχική οργάνωση των επιχειρήσεων, είναι ένα σημαντικός παράγοντας για την ορθολογική επίτευξη των στόχων των οργανώσεων. Η γραφειοκρατία «ιδανικού τύπου» του Weber, αναφέρεται σε οποιαδήποτε οργάνωση της σύγχρονης κοινωνίας με αρκετά ιδανικά χαρακτηριστικά όπως η ενότητα της διοίκησης, η σαφής γραμμή ιεραρχίας, ο καταμερισμός της εργασίας και η εξειδίκευση, η τήρηση αρχείων, το σύστημα αξιών για προσλήψεις και προαγωγές και, τέλος οι κανόνες και οι κανονισμοί που διέπουν τις σχέσεις και τις οργανωτικές επιδόσεις. Ο Weber πίστευε ότι η γραφειοκρατία θα οδηγούσε στο υψηλότερο επίπεδο απόδοσης, ορθολογισμού και ικανοποίησης των εργαζομένων. Τέλος ο Taylor υποστήριξε ότι ο εργαζόμενος αποτελεί μέρος της παραγωγικής διαδικασίας, όπως και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός

και, ως εκ τούτου, απομακρύνεται από κάθε ικανότητα να ενεργεί αυτόνομα. Όλες οι σκέψεις και ο σχεδιασμός αναλαμβάνονται από τη διοίκηση και ο ρόλος του εργαζόμενου περιορίζεται στην απλή επανάληψη τυποποιημένων και απλουστευμένων ροών εργασίας σύμφωνα με τους στόχους παραγωγικότητας (Ζιγκιρίδης, 2008; Λαλούμης, 2015).

Η νεοκλασική προσέγγιση, μέσα από τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς διαπίστωσε ότι υπάρχουν ανεκμετάλλευτα αποθέματα απόδοσης που πρέπει να αναζητηθούν στον ανθρώπινο παράγοντα, και περνάει μέσα από την ικανοποίηση σε πρώτο επίπεδο των προσωπικών αναγκών των εργαζομένων. Η νεοκλασική προσέγγιση βασίζεται στο κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων. Πρωταρχικός υποστηρικτής της νεοκλασικής προσέγγισης είναι ο Elton Mayo, ο οποίος αναγνώρισε τη σημασία των ανθρώπων στη διαχείριση. Τόνισε ότι οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες των ανθρώπων δεν θα πρέπει να αγνοούνται, αν η διοίκηση θέλει να ενισχύσει την παραγωγικότητα. Στο πλαίσιο αυτό οι εργαζόμενοι θα δουλέψουν περισσότερο αν τους δοθούν περισσότερα μη οικονομικά κίνητρα και όχι μόνο οικονομικά. Ο ίδιος τόνισε τον ρόλο των μη οικονομικών ανταμοιβών, όπως η ανθρώπινη και σεβαστή μεταχείριση, η αίσθηση της συμμετοχής και του ανήκειν, η αναγνώριση, το ηθικό και η κοινωνική αλληλεπίδραση (Ζιγκιρίδης, 2008; Λαλούμης, 2015).

Τέλος, η τρίτη προσέγγιση η ενδεχομενική αναφέρει ότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός σωστός τρόπος διοίκησης και διαχείρισης σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, αλλά πολλοί κατάλληλοι ο καθένας για συγκεκριμένη περίπτωση. Αυτό σημαίνει ότι μια μέθοδος διοίκησης που είναι κατάλληλη για έναν οργανισμό, μπορεί να μην είναι κατάλληλη για κάποιον άλλο, επειδή οι οργανισμοί θα έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά. Επίσης η ενδεχομενική προσέγγιση υποστηρίζει ότι ο τρόπος διοίκησης μπορεί επίσης να μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου μέσα στον ίδιο οργανισμό, δεδομένου ότι πλέον το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι πολύπλοκο, και έτσι ο τρόπος διοίκησης θα διαμορφώνεται κάθε φορά από τις εκάστοτε συνθήκες και περιστάσεις που επικρατούν στον οργανισμό και το περιβάλλον του (Λαλούμης, 2015).

Στην ενότητα που ακολουθεί γίνεται αναφορά στο τι συνιστά μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός, προκειμένου να δοθεί μια πλήρη εικόνα για το τι ακριβώς είναι η

διοίκηση των επιχειρήσεων, μιας και στην παρούσα παράγραφο έγινε αναφορά για το έργο που ασκεί η διοίκηση, τον τρόπο και τα κριτήρια με τα οποία στελεχώνεται και οργανώνεται και τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζεται.

1.2.1. Επιχείρηση και οργανισμός

Οι όροι επιχείρηση και οργανισμός, είναι παρεμφερείς στον τομέα των οικονομικών και γενικά στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Ωστόσο, όταν γίνεται αναφορά στον όρο ή τη λέξη οργανισμός, αυτός νοείται ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα, το οποίο έχει ως στόχο να εκτελεί κάποιο συγκεκριμένο έργο. Στην παρούσα ενότητα θα γίνει αναφορά στη σημασία του όρου οργανισμός, αλλά από το φάσμα και την σκοπιά του τομέα των οικονομικών επιστημών και κατ' επέκταση και των διοικητικών επιστημών. Στον τομέα χρησιμοποιείται περισσότερο η έννοια του οικονομικού οργανισμού ή της οικονομικής οντότητας. Με τον όρο οικονομικός οργανισμός ή οικονομική οντότητα στα πλαίσια δράσης της, γίνεται αναφορά στον συνδυασμό των κλασσικών συντελεστών της παραγωγής, την εργασία, την γη και το κεφάλαιο, με σκοπό την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών που σκοπό έχουν την ικανοποίηση στο μέγιστο βαθμό των ανθρώπινων αναγκών. Η προσθήκη δε, του όρου «οικονομικός», συνίσταται στο γεγονός ότι ο συνδυασμός των συντελεστών πραγματοποιείται με τέτοιο τρόπο ώστε να επιδιώκεται η εφαρμογή της βασικής οικονομικής αρχής που έχει ως κανόνα την επιδίωξη του μέγιστου αποτελέσματος με παράλληλη μείωση στο ελάχιστο του κόστους (Τερζίδης, 2015).

Ο βασικός διαχωρισμός μεταξύ των εννοιών του οργανισμού και της επιχείρησης, είναι ότι τα βασικά στοιχεία μιας επιχείρησης, είναι το κέρδος και η αυτονομία ή αλλιώς αυτοτέλεια. Επειδή σκοπός και στόχος της επιχείρησης και κατά συνέπεια και του φορέα/ιδιοκτήτη της είναι η όσο το δυνατόν αύξηση του κέρδους που για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί κάθε τρόπο για την επίτευξη του, για την προσπάθεια αυτή συνδυάζει τους συντελεστές παραγωγής που εμπεριέχουν το ρίσκο δηλαδή τον κίνδυνο επιτυχίας ή αποτυχίας. Όλα αυτά φυσικά προϋποθέτουν για την φυσική υπόσταση μιας επιχείρησης, καθώς και την παρουσία ανθρώπων, με αποτέλεσμα τελικά να προκύπτει ένα κοινωνικό-οικονομικό σύστημα. Ως εκ τούτου, οι

επιχειρήσεις είναι ένα τεχνητά συστήματα, τα οποία δημιουργούνται από τους ανθρώπους και αποτελούνται από ένα σύνολο στοιχείων, τα οποία αλληλεπιδρούν με διάφορους τρόπους (Τερζίδης, 2015).

Η αλληλεπίδραση που λαμβάνει χώρα στις επιχειρήσεις γίνεται προς δύο κατευθύνσεις: 1) είτε εσωτερικά, μεταξύ των εσωτερικών στοιχείων του οργανισμού, δηλαδή πως αυτός διαρθρώνεται και λειτουργεί και έχει άμεση σχέση με τις μεθόδους λειτουργίας, επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων που υπάρχουν μέσα σε αυτήν καθώς και λεπτομέρειες για τον καθορισμό των ρόλων των ατόμων αυτών και 2) είτε εξωτερικά, δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση ως φορέας ή οργανισμός αλληλεπιδρά με άλλους οργανισμούς ή γενικά με τους παράγοντες του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

Τόσο οι οργανισμοί, όσο και οι επιχειρήσεις ορίζονται ως σύνθετες οικονομικές οντότητες που σχετίζονται με τις λειτουργίες που διέπουν την παραγωγή, τη διανομή και την πώληση αγαθών και υπηρεσιών προς όφελος του αγοραστή και του κέρδους του πωλητή. Ο οικονομικός μετασχηματισμός που προκάλεσε η έλευση της Βιομηχανικής Επανάστασης, οδήγησε στην δημιουργία νέων και συνεχώς μεταβαλλόμενων τρόπων διεξαγωγής των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων μορφών επιχειρηματικών οργανώσεων, οι οποίες ακολούθως εξελίχθηκαν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό (Ζιγκιρίδης, 2008; Τερζίδης, 2015).

Στο πλαίσιο αυτό, τα διάφορα είδη των οργανισμών/επιχειρήσεων που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση διάφορα κριτήρια, όπως ο σκοπός τους, το μέγεθος τους, το είδος της οικονομικής τους δραστηριότητας, τη νομική τους μορφή, την περιουσιακή τους διάρθρωση, κ.α. (Κορρές, 2015). Οι διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους μπορούν να ταξινομηθούν οι οργανισμοί φαίνονται στον Πίνακα 1.1.

Πίνακας 1.1. Ταξινόμηση των οικονομικών οργανισμών και των επιχειρήσεων

Κριτήριο ταξινόμησης	Κατηγορίες οργανισμών
Τομέας παραγωγής	Πρωτογενούς παραγωγής Δευτερογενούς παραγωγής Τριτογενούς παραγωγής
Φορέας	Δημόσιοι Ιδιωτικοί Μεικτοί ή Σ.Δ.Ι.Τ
Μέγεθος	Μικρές Μεσαίες Μικρομεσαίες Μεγάλες
Νομική μορφή	Ομόρρυθμες εταιρείες (Ο.Ε.) Ανώνυμες Εταιρείες (Α.Ε.) Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.) Συνεταιρισμοί, συμμετοχικές επιχειρήσεις Ιδιωτικές κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις Συνασπισμοί
Σκοπός	Κερδοσκοπικές Μη κερδοσκοπικές
Χώρος	Πολυεθνικές Εθνικές Τοπικές ή περιφερειακές

Πηγή: Κορρές, 2015

Με βάση τον Πίνακα 1.1. οι οργανισμοί/επιχειρήσεις ταξινομούνται ως εξής (Κορρές, 2015):

[1] Ανάλογα με τον τομέα παραγωγής στον οποίο δραστηριοποιούνται, γίνεται διάκριση σε: (i) οργανισμούς/επιχειρήσεις πρωτογενούς παραγωγής, οι οποίοι ασχολούνται με την εκμετάλλευση του υπεδάφους, την καλλιέργεια των γεωργικών εδαφών, την εκμετάλλευση του θαλάσσιου και υποθαλάσσιου κόσμου και του δασικού πλούτου, όπως η γεωργία, η δασοκομία, η αλιεία, η μετάλλευση-ορυχεία και η εξόρυξη πετρελαίου, (ii) οργανισμούς/επιχειρήσεις δευτερογενούς παραγωγής, δηλαδή επιχειρήσεις οι οποίες αναλαμβάνουν τη μεταποίηση των προϊόντων και των αγαθών που προέρχονται από τον πρωτογενή τομέα και την μετατροπή τους σε αγαθά προς πώληση όπως οι βιοτεχνίες ή οι βιομηχανίες, οι οποίες επεξεργάζονται πρώτες ύλες και

ενδιάμεσα αγαθά, για την παραγωγή ημιτελών και τελικών προϊόντων, όπως ο τομέα των κατασκευών, της ένδυσης, των χημικών ουσιών και της μηχανικής, (iii) οργανισμούς/επιχειρήσεις τριτογενούς παραγωγής, που σκοπό έχουν την προώθηση και τη διάθεση των προϊόντων τα οποία παράγονται από τις δύο προαναφερθείσες κατηγορίες επιχειρήσεων καθώς επίσης και την παροχή υπηρεσιών, όπως η διανομή, οι τράπεζες, ο ασφαλιστικός τομέας, οι μεταφορές, οι επικοινωνίες, και οι κυβερνητικές υπηρεσίες (νομοθεσία, εκπαίδευση, υγεία, άμυνα, κ.α.).

[2] Ανάλογα με την ιδιότητα του ιδιοκτήτη ή αλλιώς του φορέα της επιχείρησης, οι οικονομικοί οργανισμοί κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες: (i) τους ιδιωτικούς, οι οποίοι δεν διοικούνται από δημόσιους φορείς, αλλά από ιδιώτες και διευθύνονται από μεμονωμένα άτομα και εταιρείες με σκοπό την αποκόμιση κέρδους. Οι ιδιωτικοί οικονομικοί φορείς έχουν ιδιοκτήτες τους ιδιώτες, ιδρύονται ως νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου και οι λειτουργίες τους διέπονται από τους κανόνες αυτούς. (ii) του δημοσίου οργανισμούς οι οποίοι διοικούνται από το κράτος και άλλες δημόσιες αρχές (είτε κεντρικής είτε αποκεντρωμένης δημόσιας διοίκησης πρωτογενής ή μη), με σκοπό την κάλυψη των αναγκών του ευρύ κοινού. Οι δημόσιοι οικονομικοί φορείς ιδρύονται ως φορείς δημοσίου δικαίου και διέπονται από τους κανόνες λειτουργίας αυτών. (iii) τους μεικτούς, οι οποίοι φέρουν χαρακτηριστικά και από τις δύο προηγούμενες κατηγορίες, όπως οι ΣΔΙΤ (Συμπράξεις Δημόσιου – Ιδιωτικού Φορέα), οι οποίες αναφέρονται σε συνεργασία που αναπτύσσεται μεταξύ ενός δημόσιου και ενός ιδιωτικού φορέα για τη εκπόνηση ενός έργου. Στους μεικτούς οργανισμούς, συνιδιοκτήτες είναι τόσο το κράτος όσο και οι ιδιώτες και το γεγονός της συνιδιοκτησίας είναι δυνατόν να περιλαμβάνει συμμετοχή σε κεφάλαια ή παροχές και άλλα.

[3] Ανάλογα με το μέγεθος τους, οι οργανισμοί/επιχειρήσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε διάφορες κατηγορίες, οι οποίες προκύπτουν με βασικό κριτήριο τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούν. Πρέπει να τονιστεί πως ο αριθμός αυτός δεν είναι συγκεκριμένος και διαφοροποιείται από χώρα σε χώρα και αποτελεί ένα όριο όπου αυτό καθορίζεται μέσω συμβάσεων μεταξύ οργανισμών κρατών. Στο πλαίσιο της ΕΕ, οι οργανισμοί/επιχειρήσεις με βάση το μέγεθος τους, διαχωρίζονται σε: (i) μικρούς, οι οποίοι απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζομένους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών τους είναι

μικρότερος από 10 εκ. €, (ii) μεσαίους, οι οποίοι απασχολούν από 50 έως 250 εργαζομένους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών τους είναι μεταξύ 10-43 εκ. €, (iii) στους μικρομεσαίους (ΜΜΕ), οι οποίοι απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών τους είναι μικρότερος από 50 εκ. €, και (iv) στους μεγάλους, οι οποίοι απασχολούν περισσότερους από 250 εργαζομένους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών τους ξεπερνά τα 50 εκ. €.

[4] Ανάλογα με την νομική τους μορφή, υπάρχουν δύο βασικές μορφές, οι ατομικές επιχειρήσεις και οι εμπορικές επιχειρήσεις. Οι ατομικές με την σειρά τους διακρίνονται σε: (i) ομόρρυθμες εταιρείες, οι οποίες ορίζονται ως η ένωση δύο ή περισσότερων προσώπων με νομική προσωπικότητα που επιδιώκει εμπορικό σκοπό και για τα χρέη της ευθύνονται όλοι οι εταίροι (φυσικά ή νομικά πρόσωπα) παράλληλα, αλληλέγγυα, απεριόριστα και σε ολόκληρο, (ii) ετερόρρυθμες εταιρείες, στις οποίες ένας ή περισσότεροι εταίροι ευθύνονται, ο καθένας χωριστά, για κάθε χρέος της εταιρείας (αλληλεγγύως, εις ολόκληρο) και απεριόριστα (με το σύνολο της ατομικής τους περιουσίας) και ένας ή περισσότεροι ευθύνονται, ο καθένας χωριστά, για κάθε χρέος της εταιρείας, όχι όμως απεριόριστα, αλλά με περιορισμένη ευθύνη, και (iii) αφανείς ή συμμετοχικές και συνεταιριστικές επιχειρήσεις. Οι συμμετοχικές επιχειρήσεις και συνεταιρισμοί, είναι αυτόνομες ενώσεις προσώπων, που συγκροτούνται εθελοντικά και επιδιώκουν την οικονομική, κοινωνική, πολιτιστική ανάπτυξη και προαγωγή τους, μέσω μιας συνιδιόκτητης και δημοκρατικά διοικούμενης επιχείρησης. Οι εταιρικές ή αλλιώς κεφαλαιουχικές εταιρείες διακρίνονται σε: (i) ανώνυμες εταιρείες, οι οποίες είναι κεφαλαιουχικές εταιρείες με νομική προσωπικότητα, για τα χρέη των οποίων ευθύνονται μόνο οι ίδιες με την περιουσία της και το κεφάλαιο τους διαιρείται σε μετοχές, (ii) ιδιωτικές κεφαλαιουχικές εταιρείες, οι οποίες είναι εταιρείες απλουστευμένης εταιρικής μορφής, οι οποίες μπορούν να συσταθούν από ένα ή περισσότερα πρόσωπα (που ονομάζονται "μέλη" ή "εταίροι"), τα οποία μπορούν να είναι είτε φυσικά, είτε νομικά πρόσωπα, (iii) εταιρείες περιορισμένης ευθύνης, στις οποίες για τις εταιρικές υποχρεώσεις ευθύνεται μόνο η εταιρεία, εν τούτοις, υπάρχει και παράλληλη ατομική ευθύνη των εταίρων για τα χρέη της Ε.Π.Ε. Τέλος υπάρχουν και οι συνασπισμοί επιχειρήσεων, όπου ουσιαστικά πρόκειται για ομίλους ανεξάρτητων επιχειρήσεων όπου συνασπίζονται, είτε για να εκμηδενίσουν το

βλαπτικό ανταγωνισμό που αναπτύσσεται μεταξύ τους, είτε για να κυριαρχήσουν στην αγορά. Οι κυριότερες μορφές των συνασπισμών αυτών είναι οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί, οι κοινοπραξίες, οι συμπράξεις ή αλλιώς τα καρτέλ, οι συμφωνίες E & A, οι συμφωνίες ειδίκευσης, τα κοντσέρν, τα τράστ και οι διαγώνιες ολοκληρώσεις ή αλλιώς conglomerate.

[5] Ανάλογα με τον σκοπό τους, οι οργανισμοί διακρίνονται: (i) στους κερδοσκοπικούς, βασικός στόχος των οποίων είναι η αποκόμιση οικονομικού κέρδους και (ii) τους μη κερδοσκοπικούς των οποίων ο πρωταρχικός στόχος δεν είναι η αποκόμιση οικονομικού κέρδους, αλλά π.χ. η στήριξη του κοινωνικού συνόλου και των αναγκών του, όπως είναι οι κοινωνικές και φιλανθρωπικές οργανώσεις.

[6] Ανάλογα με τον χώρο δραστηριοποίησης, οι οργανισμοί ταξινομούνται στους: (i) πολυεθνικούς, οι οποίοι αναπτύσσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες πέρα από τα σύνορα της χώρας, στην οποία έχουν την έδρα τους, (ii) εθνικούς, οι οποίοι αναπτύσσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, εντός των συνόρων της χώρας, στην οποία έχουν την έδρα τους και στους (iii) τοπικούς ή περιφερειακούς οι οποίοι δραστηριοποιούνται στο στενό ή στο ευρύ πλαίσιο μιας τοπικής κοινότητας ή μιας περιφέρειας (Κορρές, 2015).

Πρέπει ωστόσο να τονιστεί πως τα ως άνω προαναφερθέντα κριτήρια δεν είναι απόλυτα, αλλά αποτελούν μια βάση για την καλύτερη κατανόηση της φύσης των διαφόρων οικονομικών οργανισμών (Κορρές, 2015).

Η αναφορά στις έννοιες των επιχειρήσεων και των οργανισμών έγινε επειδή όπως θα δούμε παρακάτω κατά την ανάπτυξη του κυρίως θέματός, η διοίκηση των επιχειρήσεων εντάσσεται στο ευρύ φάσμα των προαναφερθέντων, όπου σε συνδυασμό και με την εταιρική φιλοσοφία, η οποία συνεπικουρείται από την εταιρική κουλτούρα και την εταιρική ταυτότητα έχουν ως σκοπό την υλοποίηση των στόχων που θέτει ο φορέας της επιχείρησης ή του οικονομικού οργανισμού που δεν είναι άλλος από την αύξηση του μέγιστου κέρδους χρησιμοποιώντας όσο το δυνατόν τους κατάλληλους ανθρώπους και τα κατάλληλα μέσα και μεθόδους για την επίτευξη του στόχου αυτού (Τερζίδης, 2015).

Πριν κλείσουμε την παρούσα παράγραφο για τη διοίκηση να αναφέρουμε ότι η εταιρική κουλτούρα συνίσταται στο σύνολο των αξιών που διαμορφώνονται μέσα στην επιχείρηση και καλούνται όλη οι εργαζόμενοι να την υιοθετήσουν καθώς επίσης και η εταιρική ταυτότητα που αποτελεί το σύνολο των χαρακτηριστικών που διαμορφώνονται σε μια ενιαία ταυτότητα για την προβολή της επιχείρησης προς τα έξω.

1.3 Τουρισμός

1.3.1. Ορισμός τουρισμού και τουρίστα

Ο τουρισμός είναι μια έννοια με βαθύ εννοιολογικό και σημασιολογικό νόημα, και αποτελεί την βάση της διοίκησης επιχειρήσεων στον τουρισμό και κατ' επέκταση και του τουριστικού μάρκετινγκ. Ο τουρισμός είναι ένας όρος για τον οποίο μέχρι σήμερα, έχουν αναπτυχθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί (Υφαντίδου και Κώστα, 2015). Κατά τον Hunziker ο τουρισμός θα μπορούσε να οριστεί ως το σύνολο των φαινομένων και των σχέσεων που προκύπτουν από την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού ή τη διαμονή μη μόνιμων κατοίκων, εφόσον αυτά δεν οδηγούν σε μόνιμη διαμονή και δεν συνδέονται με καμία κερδοσκοπική δραστηριότητα. Ωστόσο η παραπάνω διατύπωση απέχει μακράν από τη σημερινή μορφή που έχει λάβει ο τουρισμός μέσα από τις διαδικασίες εξέλιξής του και γενικής διαμόρφωσής του (Βελισσαρίου, 2015).

Οι όροι «τουρισμός» και «τουρίστας» δεν φαίνεται να υπήρχαν πριν το 1500, ωστόσο ο όρος «τουρίστας» θεωρείται ότι προϋπήρχε του όρου «τουρισμός». Τον 17ο και 18ο αιώνα, ο όρος τουρίστας, χρησιμοποιήθηκε για να αναφερθεί σε άτομα που ταξίδευαν στην Ευρώπη, και οι οποίοι ήταν υψηλού μορφωτικού επιπέδου, αλλά και από υψηλές κοινωνικοοικονομικές τάξεις. Αντίστοιχα ο όρος τουρισμός πρωτοεμφανίστηκε στο Sporting Magazine της Αγγλίας το 1811. Ο όρος χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει τις δραστηριότητες των νεαρών αρρένων βρετανών αριστοκρατών που εκπαιδευόνταν για σταδιοδρομία στην πολιτική και την διπλωματία και έκαναν περιοδείες στην Ευρώπη. Αργότερα το λεξικό Dictionnaire Universe du XIX, έδωσε τον πρώτο επίσημο ορισμό του τουρίστα, ως ένα άτομο που

ταξιδεύει από περιέργεια. Στις αρχές του 20ου αιώνα οι ορισμοί του όρου τουρίστας επικεντρώθηκαν στη λειτουργία των χρημάτων των ταξιδιωτών, όπως για παράδειγμα ο ορισμός του Davidson (1998) ο οποίος χαρακτήρισε έναν τουρίστα ως ένα άτομο που ταξιδεύει έξω από τη συνήθη ρουτίνα του και ξοδεύει χρήματα. Ωστόσο όλοι οι παραπάνω ορισμοί δεν έκαναν καμία αναφορά στην συνήθη κατοικία των τουριστών και δεν περιέγραφαν τους σκοπούς του ταξιδιού και τη διάρκεια διαμονής στον προορισμό (Lwoga, 2011).

Κατά την διάρκεια του 20^{ου} αιώνα, ο τουρισμός έγινε ένα θέμα που συγκέντρωσε μεγάλο ενδιαφέρον από πολλούς ακαδημαϊκούς και επιστημονικούς κλάδους, επαγγελματίες και κυβερνήσεις, λόγω της οικονομικής του σημασίας. Το 1937, η Κοινωνία των Εθνών υιοθέτησε έναν ορισμό για τον τουρίστα, ως ένα άτομο που ταξιδεύει για μια περίοδο τουλάχιστον 24 ωρών σε μια άλλη χώρα, από αυτή στην οποία διαμένει συνήθως. Ωστόσο ο ορισμός αυτός αγνοούσε τους κατοίκους που ταξίδευαν για τουριστικούς σκοπούς στη χώρα τους και αυτούς που περνούσαν λιγότερο από 24 ώρες στον προορισμό. Το 1945, τα Ηνωμένα Έθνη (που αντικατέστησαν την Κοινωνία των Εθνών) ενέκριναν τον προηγούμενο ορισμό προσθέτοντας ένα στοιχείο σχετικά με τη μέγιστη διάρκεια διαμονής και τον προορισμό. Αν και αρχικά προτάθηκε ότι η μέγιστη διαμονή θα είναι έξι μήνες, αργότερα παρατάθηκε σε ένα έτος (Lwoga, 2011).

Το 1950, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (ΠΟΕ) (τότε ονομαζόταν Διεθνής Ένωση Οργανισμών Ταξιδιωτικών Οργανώσεων - IUOTO), εισήγαγε την έννοια του διεθνή εκδρομέα, ως ένα άτομο που ταξιδεύει για αναψυχή και επισκέπτεται μια άλλη χώρα, για λιγότερο από 24 ώρες. Μια δεκαετία αργότερα, το 1963, η Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για τα Διεθνή Ταξίδια και τον Τουρισμό που πραγματοποιήθηκε στη Ρώμη, προέβη σε διάκριση μεταξύ των επισκεπτών που έμεναν για περισσότερο από 24 ώρες σε έναν προορισμό, και των επισκεπτών που παρέμειναν για λιγότερο από 24 ώρες. Οι πρώτοι αναφέρθηκαν ως τουρίστες και οι δεύτεροι ως εκδρομείς. Πιθανότατα, αυτός ήταν ο πρώτος ορισμός του όρου επισκέπτη, ως κάθε άτομο που επισκέπτεται μια χώρα διαφορετική από εκείνη στην οποία έχει τη συνήθη κατοικία του για οποιονδήποτε λόγο, εκτός από την άσκηση επαγγέλματος. Εκτός από την εννοιολογική οριοθέτηση του επισκέπτη, ο ορισμός έκανε αναφορά στους σκοπούς του ταξιδιού, οι οποίοι περιλάμβαναν την αναψυχή (αναψυχή, υγεία, αθλητισμός,

διακοπές, μελέτη ή θρησκεία), τους επαγγελματικούς σκοπούς και την επίσκεψη φίλων και συγγενών (Υφαντίδου και Κώστα, 2015).

Οι παραπάνω εξελίξεις αποτέλεσαν την βάση των σύγχρονων ορισμών του τουρισμού. Αν και έκτοτε αναπτύχθηκαν πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για τον τουρισμό, ο περισσότερο ευρέως διαδεδομένος ορισμός σήμερα, είναι αυτός του ΠΟΕ, σύμφωνα με τον οποίο ο τουρισμός είναι ένα κοινωνικό, πολιτισμικό και οικονομικό φαινόμενο που συνεπάγεται την μετακίνηση των ανθρώπων σε χώρες ή μέρη εκτός του συνήθους περιβάλλοντος, για προσωπικούς ή επαγγελματικούς σκοπούς. Αυτοί οι άνθρωποι ονομάζονται επισκέπτες (οι οποίοι μπορεί να είναι είτε τουρίστες είτε εκδρομείς, κάτοικοι ή μη κάτοικοι της χώρας που επισκέπτονται) και ο τουρισμός σχετίζεται με τις δραστηριότητές τους, κάποιες από τις οποίες αποτελούν τις δαπάνες τουρισμού (Υφαντίδου και Κώστα, 2015).

Με βάση τον παραπάνω ορισμό, ο τουρισμός είναι η μετακίνηση των ανθρώπων για διάφορους σκοπούς (είτε για δουλειά, είτε για ευχαρίστηση). Επίσης σύμφωνα με τον UNWTO (1995), οι τουρίστες μπορεί να είναι εγχώριοι (κάτοικοι μιας συγκεκριμένης χώρας που ταξιδεύουν μόνο εντός αυτής της χώρας), εισερχόμενοι (μη κάτοικοι που ταξιδεύουν σε μια συγκεκριμένη χώρα) και εξερχόμενοι (κάτοικοι μιας χώρας που ταξιδεύουν σε άλλη χώρα). Σήμερα η σημασία του τουρισμού αναγνωρίζεται παγκοσμίως, καθώς αποτελεί έναν από τους αναπτυσσόμενους τομείς της οικονομίας μιας χώρας και αναγνωρίζεται ευρέως για τη συμβολή του, στην περιφερειακή και εθνική οικονομική ανάπτυξη (Υφαντίδου και Κώστα, 2015).

1.3.2 Χαρακτηριστικά της Έννοιας του Τουρισμού

Ως προς τα χαρακτηριστικά ή αλλιώς τα στοιχεία τα οποία αποτελούν τους θεμέλιους λίθους πάνω στους οποίους στηρίζεται η έννοια του τουρισμού και της όλης συνεπακολουθούμενης τουριστικής διαδικασίας και έτσι όπως αυτή αποδίδεται σε επίπεδο σημασιολογίας δηλαδή νοήματος και κατανόησης αναφέρονται τα εξής (Λαλούμης, 2015; Υφαντίδου και Κώστα, 2015):

[1] Η μετακίνηση των ανθρώπων σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο σε τουριστικούς προορισμούς, όχι συγκεκριμένους καθώς επίσης και η παραμονή τους σε κάποιους από αυτούς, μέσω της κατάκλισής του σε κάποιο τουριστικό

κατάλυμα για χρόνο όχι λιγότερο από εικοσιτέσσερις ώρες με σκοπό να ικανοποιήσει τις τουριστικές του επιθυμίες και ανάγκες.

- [2] Οι εναλλακτικές ή μη μορφές τουρισμού που περιλαμβάνουν την όλη διαδικασία από τη μετακίνηση έως και τη διαμονή και διατροφή του τουρίστα στον τουριστικό προορισμό.
- [3] Το ταξίδι το οποίο αποσκοπεί την κάλυψη των τουριστικών αναγκών του ατόμου του οποίου τις πραγματοποιεί, σε συνδυασμό ότι αυτό πραγματώνεται μακρύτερα από τον τόπο μόνιμης κατοικίας και περιλαμβάνει την όλη διαδικασία της μετακίνησης.
- [4] Επίσης η μη μονιμότητα που έχει ο χαρακτήρας της μετακίνησης των ατόμων που πραγματοποιούν ταξίδια για την κάλυψη των τουριστικών τους αναγκών αλλά έχει ορισμένη χρονική διάρκεια απομάκρυνσής τους από τον τόπο ή χώρο της μόνιμης κατοικίας τους, δηλαδή το πρόσκαιρο το μη μόνιμο.
- [5] Τέλος βασικό χαρακτηριστικό αποτελεί ότι οι λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι πραγματοποιούν τουριστικές επισκέψεις όχι για άλλους λόγους, όπως για παράδειγμα επαγγελματικά ταξίδια ή άλλα, αλλά για λόγους ψυχικής ευεξίας και ανάτασης και οι επισκέψεις αυτές λαμβάνουν χώρα μακρύτερα από τη βασική μόνιμη κατοικία των ανθρώπων.

Βάση των ως άνω προαναφερθέντων χαρακτηριστικών, τονίζεται ότι ο τουρισμός είναι μια ολόκληρη διαδικασία η οποία είναι συνεπικουρούμενη από τη διοίκηση των επιχειρήσεων καθώς και των εργαλείων που εφαρμόζονται σε αυτήν και κυρίως του εργαλείου της τεχνικής του marketing, που περιλαμβάνει δράσεις για τα προϊόντα, τις τιμές, την προώθηση των προϊόντων αυτών καθώς και τους ανθρώπους που θα είναι και οι τελικοί αποδέκτες όλων αυτών δηλαδή των τουριστών που είναι και αυτοί οι οποίοι θα δώσουν την ώθηση στην τουριστική βιομηχανία. Ειδικότερα, η τεχνική του marketing η οποία είναι απαραίτητο εργαλείο στα χέρια της διοίκησης των επιχειρήσεων, όπου προσπαθεί είτε να δημιουργήσει ανάγκες στους υποψηφίους τουρίστες, είτε να καλύψει ή και να υπερκαλύψει τις ανάγκες των τουριστών με όσο το δυνατό καλύτερο τρόπο και ως αποτέλεσμα για την ίδια την τουριστική επιχείρηση τη μεγιστοποίηση του κέρδους και την αύξηση της τουριστικής πελατείας. Η όλη αυτή διαδικασία είναι μια αλυσιδωτή συμμετοχή και αντίδραση μεταξύ του οργανισμού δηλαδή της τουριστικής επιχείρησης καθώς επίσης και του αλληλεπιδρόμενου με αυτήν περιβάλλοντός της. Η τουριστική διαδικασία

ολοκληρώνεται και πραγματώνεται είτε μεμονωμένα, είτε συλλογικά από τους προμηθευτές του τουρισμού, που πρακτικά αυτοί εκφράζονται και έχουν την μορφή τουριστικών καταλυμάτων, τόπων και χώρων εστίασης και πολλών άλλων (Λαλούμης, 2015).

1.3 Δομικά Στοιχεία Τουρισμού

Τα βασικά δομικά στοιχεία ή εναλλακτικά οι συντελεστές που συμμετέχουν άμεσα στην ευρύτερη έννοια του τουρισμού είναι ο τουρίστας, δηλαδή το άτομο το οποίο πραγματοποιεί την τουριστική διαδικασία, η τουριστική επιχείρηση, η οποία λειτουργεί ως υποδοχέας του τουρίστα που πραγματοποιεί την τουριστική διαδικασία και κατ' επέκταση η τουριστική επιχείρηση αποτελεί εν μέρει το μέσο που βοηθάει τον τουρίστα να πραγματοποιήσει τη τουριστική του διαδικασία και τέλος είναι η λεγόμενη διοίκηση του τουριστικού προορισμού (Μακρυγιωργάκης, 2014).

Αυτοί οι ως άνω τέσσερις παράγοντες από τη φύση τους, όσον αφορά την ιδιομορφία του τουρισμού, μπορούν να συμβάλλουν μέσα από την οπτική τους σκοπιά, έτσι ώστε να γίνει κατανοητή η έννοια του τουρισμού και πως αυτή λειτουργεί πέραν της θεωρητικής πλευράς σε πρακτικό πλέον επίπεδο (Μακρυγιωργάκης, 2014).

Από την πλευρά του ο τουρίστας έχει ως σκοπό την αποκόμιση εμπειριών και ικανοποιήσεων που θα του χαρίσουν το αίσθημα της ικανοποίησης, μέσα από την επίσκεψή του σε διάφορα αξιοθέατα και τη συμμετοχή του σε οργανωμένες δράσεις, με σκοπό την αποκόμιση ψυχικής απόλαυσης και αγαλλίασης από την πλευρά του τουρίστα (Μακρυγιωργάκης, 2014).

Η τουριστική επιχείρηση ουσιαστικά, αντιμετωπίζει τον τουρισμό ως στόχο και σκοπό προκειμένου να εξυπηρετήσει το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε, δηλαδή την αποκόμιση όσον το δυνατόν του μέγιστου κέρδους. Η συμμετοχή της αφορά τον εφοδιασμό της τουριστικής διαδικασίας με αγαθά και υπηρεσίες για τη διευκόλυνση και ικανοποίηση των αναγκών των τουριστών της που αποτελούν και τους πελάτες της (Μακρυγιωργάκης, 2014).

Ο τουριστικός προορισμός, είναι ο τόπος όπου ο τουρίστας θα πραγματοποιήσει την τουριστική του δραστηριότητα. Οι τουριστικοί προορισμοί αντιμετωπίζουν και προσεγγίζουν τον τουρισμό ως ένα κοινωνικοπολιτιστικό παράγοντα, αφού δίνει ώθηση στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, συμβάλει στην αύξηση της κερδοφορίας και γενικά αποτελεί έναν παράγοντα συνεχούς ανάπτυξης και εξέλιξης (Μακρυγιωργάκης, 2014).

Τέλος η διοίκηση του τουρισμού, παρατηρεί και αντιμετωπίζει το θέμα του τουρισμού ως παράγοντα ανάπτυξης και εξέλιξης της οικονομίας (Μακρυγιωργάκης, 2014).

Εκτός από τα παραπάνω, βασικός θεμέλιος λίθος του τουρισμού, είναι δράσεις ή αλλιώς οι δραστηριότητες, οι οποίες αναφέρονται σε όλες εκείνες οι ενέργειες οι οποίες πραγματώνονται προκειμένου να επιτευχθεί ο τουρισμός. Οι δραστηριότητες έχουν σχέση με τις ενέργειες οι οποίες πραγματοποιούνται τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο από τους τουριστικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα οι προωθητικές ενέργειες, με σκοπό την προσέλκυση των τουριστών-πελατών. Επομένως θεμέλιος πυλώνας του τουρισμού είναι τα υλικά αγαθά που παράγονται στον τομέα του τουρισμού, ο τρόπος με τον οποίο παράγονται, οι ενδεχόμενες πιστοποιήσεις που λαμβάνουν, οι διαδικασίες που ακολουθούνται προκειμένου να παραχθούν τα αγαθά που έχουν ως στόχο τους τουρίστες και οι διαδικασίες του μάρκετινγκ με σκοπό την μεγιστοποίηση του κέρδους των τουριστικών μονάδων που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό τομέα. Συναφή με τα τουριστικά αγαθά, είναι και οι τουριστικές υπηρεσίες, οι οποίες συνίστανται σε όλες εκείνες τις διαδικασίες και δραστηριότητες οι οποίες έχουν να κάνουν με την όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση των τουριστών, κυρίως από την πλευρά των ξενοδοχείων, των καταλυμάτων, καθώς και των υπόλοιπων επιχειρήσεων και οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο (Λαλούμης, 2015; Υφαντίδου και Κώστα, 2015).

1.4 Ιστορική Ανασκόπηση σε παγκόσμιο επίπεδο του τουρισμού

Ο τουρισμός είναι μια δραστηριότητα, η οποία υπήρχε από τα αρχαία, ακόμα χρόνια. Οι πρώιμες μορφές του τουρισμού αναψυχής εντοπίζονται στις Βαβυλωνιακές

και Αιγυπτιακές αυτοκρατορίες. Ένα μουσείο «ιστορικών αρχαιοτήτων» ήταν ανοικτό στο κοινό τον 6ο αιώνα π.Χ. στη Βαβυλώνα, ενώ οι Αιγύπτιοι διοργάνωναν πολλά θρησκευτικά φεστιβάλ που προσέλκυαν όχι μόνο τους ευσεβείς, αλλά και ανθρώπους που επισκέπτονταν την περιοχή, για να δουν τα περίφημα κτίρια και έργα τέχνης στις πόλεις. Σχετικές αναφορές για την ίδια περίοδο υπάρχουν για τους Έλληνες και τους Ρωμαίους, οι οποίοι ταξίδευαν για να επισκεφθούν τοποθεσίες λατρείας θεών, ιαματικά (θεραπευτικά) λουτρά, και θρησκευτικά φεστιβάλ (Lwoga, 2011).

Στον 2^ο αιώνα π.Χ. τα ταξίδια ήταν επίσης διαδεδομένα για εμπορικούς σκοπούς στην Ινδία και τη Μεσοποταμία. Η κλασική Ρώμη έδωσε επίσης, ώθηση στα ταξίδια και στις ιδιαίτερες μορφές διακοπών. Τα ταξίδια αναψυχής έγιναν όλο και πιο σημαντικά λόγω της ανάπτυξης οδικών υποδομών. Περίπου το 300 π.Χ., υπήρχε ένα οδικό δίκτυο, μήκους 90.000 χιλιομέτρων και ένα δίκτυο 200.000 χιλιομέτρων με μικρότερους αγροτικούς δρόμους, τα οποία διευκόλυναν όχι μόνο τη μεταφορά στρατιωτών και αγαθών αλλά και τα ιδιωτικά ταξίδια (Lwoga, 2011).

Ωστόσο η ιστορία του τουρισμού, με την σύγχρονη μορφή του, εντοπίζεται περίπου τον 16^ο αιώνα, στα Grand Tour, τα οποία αναφέρονται σε παραδοσιακά ταξίδια στην Ευρώπη (κυρίως στη Γερμανία και την Ιταλία), από νέους ευρωπαίους αριστοκράτες, κυρίως από χώρες της Δυτικής και της Βόρειας Ευρώπης. Στην περίοδο εκείνη οι αριστοκράτες ταξίδευαν συνοδεία δασκάλων, μεντόρων, προστατευόμενων, οικιακών υπαλλήλων και άλλου προσωπικού, οι οποίοι προσέφεραν ασφάλεια, άνεση, εκπαίδευση και επίβλεψη, σύμφωνα με τον εξειδικευμένο τομέα ευθύνης τους. Οι πολιτικές, κοινωνικές και επαγγελματικές ανησυχίες των αριστοκρατών καθόριζαν τους προορισμούς, αλλά εξυπηρετούσαν και το ενδιαφέρον τους για τέχνη, ευχαρίστηση και αναψυχή. Επίσης στην περίοδο από τον Διαφωτισμό μέχρι τον 19ο αιώνα, αναπτύχθηκαν τα εκπαιδευτικά ταξίδια, τα οποία γίνονταν από άτομα από μεσαίες και υψηλές κοινωνικές τάξεις, που ήταν υψηλού μορφωτικού επιπέδου. Οι περισσότεροι ταξίδευαν στην Ιταλία ή τη Γαλλία αναζητώντας γνώσεις, και γράφοντας για τις εμπειρίες τους σε λογοτεχνικά έργα και μυθιστορήματα ταξιδιών. Τα εκπαιδευτικά ταξίδια διευρύνθηκαν με τη συμπερίληψη άλλων στρωμάτων του πληθυσμού και με συντομότερα ταξίδια. Ως εκ τούτου η πρώιμη φάση ανάπτυξης του σύγχρονου τουρισμού γενικά θεωρείται ότι διήρκεσε από τον 18ο αιώνα έως το πρώτο τρίτο του 19ου αιώνα. Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, τα τουριστικά

ταξίδια παρέμειναν περιορισμένα σε μια μειοψηφία πλούσιων και μορφωμένων ευγενών (Webster, 2017).

Η επόμενη φάση της ανάπτυξης του τουρισμού είναι η περίοδος μεταξύ του πρώτου τρίτου του 19ου αιώνα και του 1950. Αυτή η περίοδος χαρακτηρίζεται από την διάδοση των ταξιδιών και του τουρισμού στις μεσαίες τάξεις. Παράγοντες όπως η προώθηση της εκβιομηχάνισης, οι δημογραφικές αλλαγές, η αστικοποίηση και η επανάσταση στις μεταφορές, αλλά και η βελτίωση των κοινωνικών και εργασιακών δικαιωμάτων, η αύξηση του πραγματικού εισοδήματος και οι επακόλουθες μεταβολές της καταναλωτικής ζήτησης, οδήγησαν την ανάπτυξη του τουρισμού εκείνη την περίοδο. Η ανάπτυξη του κεντροευρωπαϊκού συστήματος μεταφορών βελτίωσε την κινητικότητα των τουριστών και δημιούργησε νέες ταξιδιωτικές τάσεις, όπου τα ταξίδια μικρής διάρκειας και ημέρας έγιναν δημοφιλή. Τα νέα μέσα μεταφοράς (σιδηρόδρομος, πλοία) επέτρεψαν όχι μόνο την αύξηση της μεταφορικής ικανότητας, αλλά μείωσαν και το κόστος των ταξιδιών (Webster, 2017).

Οι οργανωμένες ομαδικές διακοπές, οι οποίες μείωσαν το κόστος των ταξιδιών, ήταν μια καινοτομία της δεκαετίας του 1840. Ο Thomas Cook (1808-1892), ένας λαμπρός επιχειρηματίας από την Αγγλία, θεωρείται ως ο εφευρέτης των ομαδικών ταξιδιών και ως εκ τούτου ο πρωτοπόρος του εμπορικού μαζικού τουρισμού. Το πρώτο ομαδικό all-inclusive ταξίδι που διοργανώθηκε, ήταν το 1841 και αποτελούνταν από 571 άτομα, που ταξίδεψαν από το Leicester στο Loughborough. Από το 1855, ο Cook προσέφερε οργανωμένες διακοπές στο εξωτερικό, για παράδειγμα το 1863 στην Ελβετία. Μέχρι τη δεκαετία του 1890 πάνω από 20.000 τουρίστες ανά έτος χρησιμοποιούσαν τις ταξιδιωτικές υπηρεσίες του Thomas Cook & Son. Τα ταξίδια αναπτύχθηκαν περαιτέρω στις αρχές του 20ού αιώνα και διευκολύνθηκαν από την ανάπτυξη των αυτοκινήτων και αργότερα των αεροπλάνων. Οι βελτιώσεις στις μεταφορές επέτρεψαν σε πολλούς να ταξιδεύουν γρήγορα σε μέρη αναψυχής. Μέχρι τα μέσα του 20ού αιώνα η Μεσογειακή ακτή έγινε ο κύριος προορισμός μαζικού τουρισμού. Τη δεκαετία του 1960 και τη δεκαετία του 1970 ο μαζικός τουρισμός παίζει σημαντικό ρόλο στο ισπανικό οικονομικό «θαύμα» (Webster, 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

2.1 Βασικές Αναφορές για την οργανωμένη έναρξη τουριστικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα

2.1.1. Ιστορικό της οργανωμένης έναρξης τουριστικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα

Η Ελλάδα είναι μια χώρα με μεγάλη παράδοση στον τουρισμό και τη φιλοξενία, κυρίως λόγω της ιστορίας και του αρχαίου πολιτισμού της. Στο ξεκίνημα του 19^{ου} αιώνα, τα περισσότερα από τα πλήρους εξυπηρέτησης ξενοδοχεία έξω από την Αθήνα βρίσκονταν στις μεγαλύτερες πόλεις, καθώς και στα Ιόνια νησιά, τα οποία βρίσκονταν υπό τη βρετανική κυριαρχία μέχρι τη δεκαετία του 1860, όσο και στην Πάτρα, μια μεγάλη πόλη που έμοιαζε συχνά με τη Δύση. Αυτή η αρχική φάση της τουριστικής ανάπτυξης δεν θεωρείται φυσικά οργανωμένη και κυριαρχείται από ένα μη ρυθμιζόμενο πρότυπο ιδιωτικής πρωτοβουλίας, αν και είναι επίσης γεγονός ότι οι πρώτοι Έλληνες επιχειρηματίες ανταποκρίθηκαν διστακτικά στην ακόμα αβέβαιη ροή των επισκεπτών. Μόλις άνοιξε το κανάλι της Κορίνθου, πολλοί τουρίστες προτιμούσαν να επισκεφθούν την Ελλάδα με κρουαζιέρες, αποφεύγοντας έτσι τα προβληματικά καταλύματα και τους κακούς δρόμους, χρησιμοποιώντας μόνο βαγόνια από τον Πειραιά στην Αθήνα για να επισκεφτούν την Ακρόπολη και άλλα αρχαιολογικά ευρήματα. Για τον πρώιμο επισκέπτη, το ταξίδι ήταν μια αναζήτηση για τη λαογραφία της χώρας και για την τέχνη της, που εκπροσωπείται κυρίως από τα αρχαία μνημεία. Η ομορφιά της γραφικής φύσης δεν ήταν ακόμα πολύτιμη και η τάση αυτή απεικονίστηκε εύστοχα στις πρώτες επαγγελματικές φωτογραφίες που τραβήχτηκαν, ιδιαίτερα στην Αθήνα, στις οποίες απεικονίζονταν μόνο αρχαία μνημεία και σχεδόν καθόλου άνθρωποι ή τοπία. Η σημασία των σημείων φυσικής ομορφιάς ήρθε στο προσκήνιο στον εικοστό αιώνα, καθώς βελτιώθηκαν οι συνθήκες μεταφοράς. Το άνοιγμα των σιδηροδρόμων και, ακόμη περισσότερο, νέων δρόμων επέτρεψε την ανάπτυξη της ελληνικής ακτογραμμής (Βλάχος, 2013).

Μετά το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, σημειώθηκε πρωτοφανής αύξηση των μετακινήσεων για ψυχαγωγικούς σκοπούς και προέκυψαν νέα καταναλωτικά πρότυπα. Μια έκθεση που καταρτίστηκε στο τέλος του πολέμου

συνέκρινε την κατάσταση με τις συνθήκες που επικρατούσαν πριν από τον πόλεμο και υπογράμμισε την οριστική βελτίωση των ξενοδοχείων στις επαρχίες. Οι συστάσεις για την τουριστική ανάπτυξη έγιναν από αμερικανικούς οργανισμούς και περιλάμβαναν μια μεγάλη σειρά μέτρων, πολλά από τα οποία υιοθετήθηκαν από τις κυβερνητικές αρχές. Η νέα πολιτική έδωσε έμφαση στον θεσμικό εκσυγχρονισμό και τη ρύθμιση. Η νέα νομοθεσία περιελάμβανε διατάξεις για την απαλλοτρίωση ακινήτων για χρήση από τον ξενοδοχειακό κλάδο και ρύθμισε τη λειτουργία του Ανωτάτου Συμβουλίου Τουρισμού. Το 1948 δημιουργήθηκε ένα Επιμελητήριο Ξενοδόχων για την βελτίωση της οργάνωσης των ξενοδοχείων. Η κεφαλαιακή απαίτηση ήταν επείγουσα και το 1946 ιδρύθηκε ο Οργανισμός Τουριστικής Πιστοποίησης με σκοπό την έγκριση των αιτήσεων πίστωσης και τον καθορισμό του ποσού και των λοιπών όρων των χορηγήσεων από την Εθνική Τράπεζα. Επίσης ρυθμίστηκαν οι όροι φορολόγησης των ξενοδοχειακών και τουριστικών εγκαταστάσεων. Μετά το 1953, ο νεοσύστατος Οργανισμός Χρηματοδότησης της Οικονομικής Ανάπτυξης (ΟΧΟΑ) άρχισε να παρέχει πίστωση, ενώ χορηγήθηκαν επίσης κρατικά δάνεια] μέσω της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος σε επιλεγμένες επιχειρήσεις (Dritsas, 2009).

Ωστόσο η οργανωμένη έναρξη των τουριστικών δραστηριοτήτων στην χώρα, ξεκίνησε μόνο μετά την δεκαετία του 1950. Συγκεκριμένα, η χρονική περίοδος από το 1950 μέχρι και το 1965 θεωρείται ως η πρώτη φάση της οργανωμένης τουριστικής ανάπτυξης στην Ελλάδα (Κωστοπούλου, 2012). Μέχρι και το 1965 η πλειοψηφία των τουριστών που επισκέπτονταν την Ελλάδα, το έκαναν ανεξάρτητα, δηλαδή όχι οργανωμένα. Οι τουρίστες αυτοί επισκέπτονταν κυρίως την πρωτεύουσα (Αθήνα) και άλλες περιοχές, στις οποίες βρίσκονταν αρχαιολογικά ευρήματα. Οι μεταφορικές υποδομές την περίοδο εκείνη θεωρήθηκαν μάλλον χαμηλής ποιότητας. Στις αρχές της δεκαετίας του 1960 αρκετοί προορισμοί, όπως η Ρόδος και η Κέρκυρα, σταδιακά αναβάθμισαν τις τουριστικές τους υποδομές, λόγω της αυξανόμενης τουριστικής ζήτησης. Οι τουριστικές δραστηριότητες συγκεντρώθηκαν σε συγκεκριμένες περιοχές, όπως περιοχές αρχαιολογικού ενδιαφέροντος ή στα νησιά. Τα βασικά χαρακτηριστικά της τουριστικής ανάπτυξης εκείνης της περιόδου ήταν η έντονη εποχικότητα και η έλλειψη ενός κεντρικού στρατηγικού τουριστικού σχεδίου. Οι φορείς του ιδιωτικού τομέα (π.χ. ξενοδόχοι, εταιρείες μεταφορών κ.λπ.) ήταν οι μόνοι που εμπλέκονταν στην ουσία στην ανάπτυξη του τουρισμού, καθώς η κεντρική

κυβέρνηση δεν είχε ακόμα αναγνωρίσει τις δυνατότητες του τουρισμού για την Ελλάδα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις του τομέα επικεντρώθηκαν αποκλειστικά στον εισερχόμενο τουρισμό, ενώ η ζήτηση που δημιουργήθηκε από εγχώριους τουρίστες αγνοήθηκε σε μεγάλο βαθμό (Dritsas, 2009).

Το δεύτερο στάδιο της ελληνικής τουριστικής ανάπτυξης, το οποίο χρονολογείται στην περίοδο 1965-1985, χαρακτηρίστηκε από την ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού, την κλίμακα και τη γεωγραφική επέκταση των τουριστικών υποδομών και το γεγονός ότι ο τουριστικός τομέας αναγνωρίστηκε πλέον από την ελληνική κυβέρνηση ως ένας σημαντικός πυλώνας της εθνικής οικονομίας. Την περίοδο εκείνη έγιναν σημαντικές επενδύσεις σε τουριστικές υποδομές, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες των εισερχόμενων τουριστών. Οι τουριστικές δραστηριότητες επικεντρώθηκαν περισσότερο στη χαλάρωση και την ψυχαγωγία, ενώ ο πολιτιστικός τουρισμός αποτέλεσε δευτερεύουσα προτεραιότητα, και έλαβε χώρα με τη μορφή σύντομων επισκέψεων σε αρχαιολογικούς χώρους. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου η Ελλάδα άρχισε να φιλοξενεί όλο και περισσότερους ξένους τουρίστες, κυρίως από ανώτερες κοινωνικοοικονομικές τάξεις από την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη και την Εγγύς Ανατολή (Briassoulis, 1993).

Η αγορά άρχισε πλέον να οργανώνεται, τόσο στον ξενοδοχειακό κλάδο όσο και στις επιχειρήσεις μεταφοράς και στα ταξιδιωτικά πρακτορεία. Οι εισερχόμενοι τουρίστες ενδιαφέρονταν πρωτίστως για τουριστικές εμπειρίες πακέτων διακοπών. Οι Έλληνες εγχώριοι τουρίστες αρχίζουν επίσης να αποτελούν σημαντική πηγή εισοδήματος παρά τη σχετικά υψηλή δαπάνη των εισερχόμενων τουριστών στην χώρα. Οι εταιρείες κατασκήνωσης και άλλες βοηθητικές τουριστικές υπηρεσίες εμφανίστηκαν σταδιακά στην αγορά. Στην ουσία, πολλοί τομείς ανέπτυξαν τουριστικές δραστηριότητες, ιδίως στα νησιά και η κεντρική κυβέρνηση διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο παρέχοντας οικονομική βοήθεια και τομεακές επιδοτήσεις στην ανάπτυξη των τουριστικών δραστηριοτήτων. Ωστόσο, η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού τουριστικής ανάπτυξης και η περιβαλλοντική διαχείριση σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, δημιούργησαν διάφορα κοινωνικά, πολιτιστικά και περιβαλλοντικά προβλήματα, δημιουργώντας αμφιβολίες σχετικά με το ισοζύγιο του κόστους-οφέλους στον τουρισμό. Επιπλέον, σε πολλές περιοχές άρχισαν να εμφανίζονται μη καταγεγραμμένα καταλύματα, που ευθύνονται εν μέρει για την υποβάθμιση των προτύπων ποιότητας του τουρισμού (Tsartasetal., 2014).

Ο ελληνικός τουρισμός αναπτύχθηκε περαιτέρω μετά την κατάρρευση του στρατιωτικού καθεστώτος το 1974, όταν η ενεργειακή κρίση υποχώρησε στην Ευρώπη και όταν οι σχέσεις Ελλάδας και Ευρώπης έγιναν στενότερες. Αυτό οδήγησε επίσης σε αλλαγή στη σύνθεση της ροής τουριστών. Μέχρι το 1973, οι τουρίστες από τις Ηνωμένες Πολιτείες, εξακολουθούσαν να αποτελούν την πλειοψηφία των τουριστικών ροών, ωστόσο μετά το 1970 άρχισαν να αντικαθίστανται από ευρωπαϊκές ομάδες. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου η Ελλάδα επιβεβαίωσε τον ρόλο της ως παγκόσμιου και ευρωπαϊκού τουριστικού προορισμού και ανέδειξε τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα. Η συμμετοχή της Ελλάδας στις χώρες του ΟΟΣΑ από την πλευρά των ξένων επισκεπτών αυξήθηκε από 2,2% το 1970, σε 3,5% το 1982, ενώ η προέλευση των τουριστών αντιστράφηκε: οι υπήκοοι της ΕΟΚ αυξήθηκαν από 46,69% το 1971, στο 69,50% το 1987, και οι τουρίστες από τον υπόλοιπο κόσμο μειώθηκαν από 36,60% το 1971, σε 10,07% το 1987 (Dritsasetal., 2009).

Το τρίτο στάδιο της οργανωμένης τουριστικής ανάπτυξης στην Ελλάδα, το οποίο χρονολογείται από το 1985 μέχρι και σήμερα, χαρακτηρίζεται από τον αυξανόμενο αριθμό τουριστικών ροών, καθώς και από την κυριαρχία των οργανωμένων πακέτων διακοπών. Οι τουρίστες αποφεύγουν να επισκέπτονται προορισμούς ή τοποθεσίες μακριά από τον κύριο προορισμό τους στη χώρα, δηλαδή μακριά από τον τόπο όπου επιλέγουν να περάσουν τις διακοπές τους. Αυτή η τάση ενισχύεται από το κυρίαρχο μοντέλο all-inclusive, ειδικά σε παραδοσιακούς τουριστικούς προορισμούς. Οι μεγάλες μητροπολιτικές περιοχές (όπως η Αθήνα, η Θεσσαλονίκη κλπ.) μετατρέπονται σε προορισμούς σύντομης επίσκεψης, διάρκειας ενός ή δύο ημερών ή σε απλά σημεία εισόδου τουριστών στη χώρα. Από την άλλη πλευρά, αυξάνεται η ζήτηση για τον τουρισμό στα νησιά της Ελληνικής περιφέρειας. Διάφοροι τομείς υιοθετούν τυποποιημένα χαρακτηριστικά για να εξυπηρετήσουν το πρότυπο της μαζικής ανάπτυξης του τουρισμού που έχει καθιερωθεί με τους τουριστικούς πράκτορες, ως τους πιο καθοριστικούς παίκτες της αγοράς. Παρ' όλα αυτά η χαμηλή ποιότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος επικρίνεται από τους εμπλεκόμενους φορείς και προκύπτουν σοβαρά κοινωνικά, πολιτιστικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά προβλήματα, ειδικά σε τοπικό επίπεδο. Η κεντρική κυβέρνηση με θεσμικές παρεμβάσεις προσπαθεί να θέσει ένα στρατηγικό πλαίσιο για τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη του τουρισμού χωρίς όμως μεγάλη επιτυχία, λόγω της έλλειψης ουσιαστικών συνεργειών και της απροθυμίας των παραγόντων του

τουρισμού να συνεργαστούν. Η Ελλάδα αρχίζει να χάνει το συγκριτικό και ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι των νέων αναδυόμενων αγορών στον τουρισμό (Tsartasetal., 2014).

Γενικά από τα τέλη της δεκαετίας του '80 και ακόμα περισσότερο κατά τη δεκαετία του 1990, η τουριστική ανάπτυξη άρχισε να επηρεάζεται από περισσότερες επιλεκτικές επενδύσεις της ΕΟΚ (Ολοκληρωμένα Μεσογειακά Προγράμματα) και την παρατεταμένη συνύπαρξη του μαζικού τουρισμού. Το αναπτυξιακό σχέδιο του 1988-92 αναφέρεται ρητώς στην προσέλκυση του τουριστικού κεφαλαίου με υψηλότερο εισόδημα και στον κυρίαρχο ρόλο των ιδιωτικών επενδύσεων στη δημιουργία μεγάλων ξενοδοχειακών συγκροτημάτων. Επενδυτικά σχέδια άνω των 300 εκ. δολ. ενθαρρύνθηκαν για μεγάλα ξενοδοχεία, ενώ περαιτέρω πρωτοβουλίες περιλάμβαναν τον αγροτουρισμό, τον συνεδριακό τουρισμό, τον εκπαιδευτικό και πολιτιστικό τουρισμό, τον θαλάσσιο τουρισμό, τον οικολογικό τουρισμό κ.ο.κ. Σημάδια αναδιάρθρωσης στον επιχειρηματικό τομέα καταγράφονται επίσης στην εμφάνιση των ελληνικών ξενοδοχειακών αλυσίδων (π.χ. Grecotel, μια οικογενειακή επιχείρηση που λειτουργεί από το 1976) (Dritsas, 2009).

Σήμερα, ο τουρισμός σήμερα θεωρείται ένας από τους στρατηγικούς τομείς της ελληνικής ανάπτυξης και παρόλο που η Ελλάδα βρίσκεται εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι κοινές οδηγίες και η νομοθεσία, καθώς και η κοινή πολιτική στον τομέα του τουρισμού, εξακολουθούν να μην έχουν αναπτυχθεί. Δεδομένου του γεγονότος ότι ο τουρισμός ως τομέας δεν είναι απόλυτα αυτόνομος, και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη γενική οικονομική κατάσταση, είναι προφανές ότι ο ρόλος του κράτους ως σχεδιαστής και ρυθμιστής του κλάδου είναι σημαντικός (Tsartasetal., 2014).

2.1.2. Η σύγχρονη οργάνωση του τουρισμού στην Ελλάδα

Ο τουρισμός είναι ένας σημαντικός τομέας της οικονομίας της, καθώς σύμφωνα με στοιχεία που δημοσιεύει ο ΣΕΤΕ (2018), η άμεση συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ το 2017, ανήλθε στο 10,3% ή σε περίπου 18,3 δις €, αυξημένη κατά +9,3% σε σύγκριση με το 2016. Επιπλέον η συνολική συνεισφορά (άμεση και έμμεση), έφτασε μεταξύ 40,3 δις € και 48,5 δις €, κυμαινόμενη μεταξύ 22,6% - 27,3% του ΑΕΠ,

καθιστώντας τον τουρισμό, έναν βασικό πυλώνα της Ελληνικής οικονομίας. Σύμφωνα με μια έκθεση από την WTTC (2018), ο τουρισμός στην χώρα το 2017, δημιούργησε 529.000 θέσεις εργασίας, συνεισφέροντας στο 12,2% της συνολικής απασχόλησης, ενώ οι επενδύσεις στον τομέα ανήλθαν σε 3,1 δις € το 2017, αντιπροσωπεύοντας το 15,9% των συνολικών επενδύσεων.

Από την πλευρά της προσφοράς, το έτος 2017, καταγράφηκαν 9.783 ξενοδοχεία και ομοειδή καταλύματα στο σύνολο της χώρας, με συνολικά 414.127 δωμάτια και 806.054 κλίνες. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων στην Ελλάδα, ανήκει στην κατηγορία των δύο και τριών αστέρων, όπου καταγράφονται αντίστοιχα 3.900 και 2.515 ξενοδοχεία (ΕΛΣΤΑΤ, 2017) (Πίνακας 2.1.).

Πίνακας 2.1. Ξενοδοχειακό δυναμικό ανά κατηγορία, 2017

	Ξενοδοχεία ανά κατηγορία					ΣΥΝΟΛΟ
	1 *	2 *	3 *	4*	5*	
Ξενοδοχεία	1.387	3.900	2.515	1.485	496	9.783
Δωμάτια	26.926	108.383	96.129	107.805	74.884	414.127
Κλίνες	51.600	204.193	186.056	211.064	153.132	806.045

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2017

Τα τελευταία χρόνια έχει συντελεστεί ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Μεταξύ των ετών 2008-2016 και παρά την οικονομική ύφεση, σημειώθηκε αύξηση κλινών κατά 10%, με περισσότερο από το 80% των νέων κλινών να αφορούν ξενοδοχεία 4-5 αστέρων, τα οποία διαμόρφωσαν το συνολικό τους μερίδιο στο 43% των κλινών το 2016, έναντι 37% το 2008 (Μυλωνάς και Τζάκου – Λαμπροπούλου, 2017).

Τα Περιφερειακά Γραφεία του ΕΟΤ είναι σήμερα υπεύθυνα για τη χορήγηση αδειών και για την επιθεώρηση των τουριστικών επιχειρήσεων, τη διενέργεια ποιοτικού ελέγχου, την παρακολούθηση της επίσημης ταξινόμησης και την επιβολή διοικητικών κυρώσεων. Σε τοπικό επίπεδο, οι αρχές (περιφέρειες και δήμοι) καταρτίζουν και εφαρμόζουν προγράμματα και δραστηριότητες για την ανάπτυξη και την προώθηση του τουρισμού στις περιοχές τους. Ωστόσο, όλες οι δημόσιες αρχές υποχρεούνται να λάβουν εκ των προτέρων έγκριση των δραστηριοτήτων προώθησης από τον ΕΟΤ, με σκοπό την εναρμόνιση των εκστρατειών τους με τη γενική στρατηγική προώθησης

του τουρισμού της χώρας. Το 2013, διάφορα τουριστικά όργανα εκπαίδευσης και κατάρτισης, τα οποία διαχειρίζονταν προηγουμένως ο Οργανισμός Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΟΤΕΚ), μεταφέρθηκαν στο Υπουργείο ως Περιφερειακές Μονάδες Τουρισμού. Το Ελληνικό Επιμελητήριο Ξενοδοχείων είναι μια δημόσια οντότητα που εποπτεύεται από το Υπουργείο, τα μέλη του οποίου είναι ξενοδοχεία που λειτουργούν στην Ελλάδα. Από τον Ιανουάριο του 2015 έγινε η αρμόδια αρχή αρμόδια για την επίσημη ταξινόμηση των ξενοδοχείων, των δωματίων και των διαμερισμάτων προς ενοικίαση. Το 2014 ο υπουργικός προϋπολογισμός για τον τουρισμό ήταν 74 εκατομμύρια ευρώ. Από αυτά τα 27 εκατ. ευρώ ήταν ο τακτικός προϋπολογισμός και τα υπόλοιπα 47 εκ. ευρώ κάλυψαν το πρόγραμμα δημόσιων επενδύσεων (32 εκατ. ευρώ συγχρηματοδότησε η Ευρωπαϊκή Ένωση και 15 εκατ. ήταν εθνικά χρηματοδοτούμενα). Το 2014 ο ΕΟΤ είχε προϋπολογισμό 11,3 εκατ. €, κυρίως για την κάλυψη της δραστηριότητας του τουριστικού μάρκετινγκ (OECD, 2016).

Επί του παρόντος, βρίσκεται σε εφαρμογή το Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο για τον Τουρισμό 2014-20, στο οποίο οι καθορισμένοι κύριοι μεσοπρόθεσμοι στόχοι της εθνικής τουριστικής πολιτικής είναι (Κοκκώσης, 2014; OECD, 2016):

- [1] Ο εμπλουτισμός του εθνικού τουριστικού προϊόντος και η προώθηση του τουρισμού ειδικού ενδιαφέροντος,
- [2] Η αξιοποίηση των πολιτιστικών, αρχαιολογικών και φυσικών πόρων στον τουρισμό
- [3] Η απλούστευση των απαιτούμενων διαδικασιών χορήγησης αδειών με στόχο τη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για τις επενδύσεις στον τομέα του τουρισμού
- [4] Η βελτίωση των μεταφορικών υποδομών που σχετίζονται με τον τουρισμό, με έμφαση στη πολυτροπικότητα και τη διατροπικότητα
- [5] Η διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τις τουριστικές επιχειρήσεις
- [6] Η αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών των τουριστικών καταλυμάτων μέσω του εκσυγχρονισμού ή της απόσυρσης παλαιών εγκαταστάσεων
- [7] Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στα επιχειρηματικά μοντέλα των τουριστικών επιχειρήσεων

- [8] Η ενθάρρυνση των συνεργιών μεταξύ των τουριστικών επιχειρηματιών με επίκεντρο τη δημιουργία τουριστικών συμπλεγμάτων με βάση τη ζήτηση της αγοράς, προκειμένου να προσφερθεί ένα πιο ευέλικτο τουριστικό προϊόν
- [9] Η παροχή κινήτρων για νέους τύπους επενδύσεων και η εισαγωγή νέων τουριστικών προϊόντων
- [10] Η ενθάρρυνση της έρευνας, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της καινοτομίας στις τουριστικές επιχειρήσεις μέσω της προώθησης της συνεργασίας με τα πανεπιστήμια, της δημιουργίας συμπλεγμάτων και της ενθάρρυνσης της εξειδίκευσης
- [11] Η δημιουργία μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας, η οποία παρέχει στους επιχειρηματίες τις απαραίτητες πληροφορίες για να ξεκινήσουν τη δική τους επιχείρηση (κίνητρα, χρηματοδότηση, νομικό πλαίσιο, ερευνητικό υλικό).
- [12] Η προώθηση συστημάτων διαχείρισης ενέργειας και χρήσης εναλλακτικών πηγών ενέργειας από επιχειρήσεις στέγασης, καθώς και συστημάτων διαχείρισης λυμάτων σε τουριστικούς προορισμούς.

2.2 Νομοθετικό πλαίσιο για τον τουρισμό στην Ελλάδα

2.2.1. Νομοθετικές ρυθμίσεις

Οι δημόσιες αρχές, σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και ευθύνη για τη δημιουργία συνθηκών που ευνοούν την αειφόρο ανάπτυξη του τουρισμού. Ο τουρισμός υπόκειται όχι μόνο σε συγκεκριμένους τουριστικούς κανονισμούς αλλά και σε κανονισμούς που έχουν σχεδιαστεί κυρίως για άλλους τομείς όπως το περιβάλλον, η προστασία των καταναλωτών, η διατήρηση της πολιτιστικής και ιστορικής κληρονομιάς. Υπάρχει μεγάλη ποικιλία τουριστικών κανονισμών στα διάφορα επίπεδα διοικητικής ικανότητας (Κοκκώσης, 2014).

Πιο αναλυτικά ο Ν. 2160/93 είχε προχωρήσει αρχικά στη συστηματοποίηση των λειτουργικών διαδικασιών για τις τουριστικές επιχειρήσεις και την τουριστική υποδομή, ενώ ο πιο πρόσφατος Ν. 4276/2014 προώθησε την απλούστευση των σχετικών διαδικασιών και διευκρίνισε το περιεχόμενο των ειδικών μορφών

τουρισμού. Σύμφωνα με το Ν. 4276/2014, άρθρο 1, παρ. 2, ως «τουριστικά καταλύματα» χαρακτηρίζονται οι τουριστικές επιχειρήσεις που φιλοξενούν τουρίστες και τους παρέχουν καταλύματα και άλλες παρεπόμενες υπηρεσίες στέγασης όπως τροφοδοσία, ψυχαγωγία, αναψυχή, αθλητισμός.

Ο Ν. 4276/2014 ορίζει επίσης το νέο νομικό πλαίσιο που αφορά τις τουριστικές επιχειρήσεις και τις τουριστικές εγκαταστάσεις. Σύμφωνα με την προαναφερθείσα νομοθεσία, οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- [1] Κύρια και δευτερεύοντα τουριστικά καταλύματα. Τα κύρια τουριστικά καταλύματα περιλαμβάνουν ξενοδοχεία, οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις, ξενώνες φιλοξενίας νέων, σύνθετα τουριστικά καταλύματα και ξενοδοχεία συνιδιοκτησίας. Τα μη κύρια τουριστικά καταλύματα περιλαμβάνουν αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα - τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις (βίλες), αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα - τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες, ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια – διαμερίσματα και τουριστικά καταλύματα σε κτίρια αρχιτεκτονικής κληρονομιάς.
- [2] Εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής, στις οποίες περιλαμβάνονται συνεδριακά κέντρα, γήπεδα γκολφ, τουριστικοί λιμένες, χιονοδρομικά κέντρα, θεματικά πάρκα, εγκαταστάσεις ιαματικού τουρισμού, κέντρα προπονητικού αθλητικού τουρισμού, ορειβατικά καταφύγια και αυτοκινητοδρόμια.
- [3] Τουριστικά γραφεία
- [4] Γραφεία Ενοικιάσεως αυτοκινήτων
- [5] Επιχειρήσεις εκμίσθωσης Μοτοσικλετών, Τρίτροχων και Τετράτροχων οχημάτων άνω των 50 κ.εκ.
- [6] Τουριστικές Επιχειρήσεις Οδικών Μεταφορών (Τ.Ε.Ο.Μ.)
- [7] Ναυλομεσιτικά Γραφεία.
- [8] Επιβατηγά αυτοκίνητα δημοσίας χρήσεως χωρίς μετρητή (λιμουζίνες) με οδηγό (Ν. 4276/2014)

Με βάση την παραπάνω ταξινόμηση, ο νομοθέτης δημιούργησε μια απλή λίστα ειδικών εγκαταστάσεων τουριστικής υποδομής. Επιπλέον, ο νομοθέτης, λαμβάνοντας υπόψη την ανάγκη των συχνών αλλαγών και τροποποιήσεων που προκύπτουν από τη σύγχρονη τουριστική επιχειρηματικότητα και καινοτομία, παρέχει στον Υπουργό τη δυνατότητα να καθορίσει πρόσθετες μορφές τουριστικών επιχειρήσεων ή

εγκαταστάσεων, ως ειδικές εγκαταστάσεις τουριστικής υποδομής και να καθορίσει τους απαραίτητους όρους και τους όρους λειτουργίας τους (Ν. 4276/2014).

Τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την ίδρυση ξενοδοχείων είναι αρχικά η λήψη περιβαλλοντικής άδειας σύμφωνα με τις διατάξεις της απόφασης 1958/2012 του Υπουργείου Περιβάλλοντος. Αυτή η διαδικασία αδειοδότησης απαιτεί την δημιουργία μελέτης σκοπιμότητας και μελέτης καταλληλότητας σχετικά με το επιλεγμένο οικόπεδο στο οποίο θα δημιουργηθεί το ξενοδοχείο. Στην συνέχεια πρέπει να ληφθεί άδεια οικοδόμησης από την αρμόδια Αρχή Πολεοδομίας, να ληφθεί έγκριση από την Περιφερειακή Αρχή Τουρισμού και να γίνει γνωστοποίηση (Ν. 4276/2014).

Τα ολοκληρωμένα τουριστικά θέρετρα μπορούν να δημιουργηθούν συνδυάζοντας επιπλωμένες κατοικίες με δυνατότητα προετοιμασίας γευμάτων και ειδικές τουριστικές υποδομές, π.χ. γήπεδα γκολφ, ιαματικά λουτρά κλπ. Αυτές οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εγκαθίστανται σε οικόπεδο τουλάχιστον 150.000 τετραγωνικών μέτρων. Όλα τα απαραίτητα έγγραφα και μελέτες σχετικά με τη διαδικασία αδειοδότησης θα πρέπει να υποβάλλονται στο Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης και ειδικότερα στην Ειδική Αρχή για την Προώθηση και Αδειοδότηση Τουριστικών Επενδύσεων (Ν. 4276/2014).

Η Ειδική Λειτουργική Ετικέτα εξακολουθεί να ισχύει σήμερα, η οποία λειτουργεί ως άδεια λειτουργίας τουριστικών καταλυμάτων. Η διαδικασία χορήγησής της για ξενοδοχεία και οργανωμένα κάμπινγκ καθώς και για επιπλωμένα δωμάτια και διαμερίσματα προς ενοικίαση έχει απλοποιηθεί με βάση τον Ν. 4276/2014. Η ταξινόμηση των τουριστικών καταλυμάτων ανατίθεται τώρα στο Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδας. Επιπρόσθετα, σε αυτό το σώμα δημιουργήθηκε η υπηρεσία Γενικού Εμπορικού Μητρώου καθώς και μια υπηρεσία ενιαίας εξυπηρέτησης, προκειμένου να απλοποιηθούν οι διαδικασίες και η ταχύτερη επεξεργασία των εφαρμογών. Επιπλέον, τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), που λειτουργούν ως Σημείο Εξυπηρέτησης Ενιαίας Επικοινωνίας για τους πολίτες, μπορούν να δεχθούν αιτήσεις χορήγησης αδειών για τουριστικές επιχειρήσεις (Ν. 4276/2014).

Το ΦΕΚ 1707 / 14.08.2015 (Πράξη του Υπουργείου Τουρισμού) οριοθετεί επίσης την έννοια του εναλλακτικού τουρισμού, ο οποίος αναφέρεται στον αθλητικό τουρισμό,

στον θαλάσσιο τουρισμό, στον τουριστικό τομέα, στον τουρισμό υγείας, στον γαστρονομικό τουρισμό κλπ. Στόχος του είναι η διαφοροποίηση και ο εμπλουτισμός του ελληνικού τουρισμού με την εκμετάλλευση εναλλακτικών μορφών τουρισμού και την ανάδειξη και εκμετάλλευση του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος. Οι επενδύσεις στον εναλλακτικό τουρισμό πραγματοποιούνται μέσω του προαναφερθέντος νόμου του Υπουργείου Τουρισμού (Harocorou, 2019).

Επίσης ο πρόσφατος αναπτυξιακός νόμος 4399/2016 (ΦΕΚ 117 / 22-06-2016) στοχεύει στην υποστήριξη της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα και παρέχει κίνητρα για οικονομική ανάπτυξη, ιδίως στις επαρχίες. Μερικά παραδείγματα υποστήριξης του νόμου 4399/2016 είναι: η δημιουργία ή η επέκταση των ξενοδοχείων και ο εκσυγχρονισμός των παλαιών μονάδων.

Γενικά η επένδυση στον τουρισμό απαιτεί κυρίως μια περιβαλλοντική μελέτη (εκτίμηση περιβαλλοντικών επιπτώσεων). Οι συνέπειες από την έναρξη των τουριστικών επιχειρήσεων και των επιπτώσεών τους στο περιβάλλον και στην πολιτιστική κληρονομιά αξιολογούνται επίσης. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης οδηγούν στην χορήγηση περιβαλλοντικής άδειας, με το σκεπτικό ότι το ίδρυμα δεν προκαλεί σοβαρές επιπτώσεις στο φυσικό και πολιτιστικό περιβάλλον, καθώς και στην ανθρώπινη ζωή. Ο νόμος 4014/2011, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει, ορίζει ότι η μελέτη σκοπιμότητας και καταλληλότητας σχετικά με την προγραμματισμένη τουριστική επιχείρηση έχει ενταχθεί στη διαδικασία χορήγησης αδειών για το περιβάλλον, ενώ το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης δίνει αποφασιστική γνώμη για την περιβαλλοντική έγκριση (Harocorou, 2019).

2.2.2. Οργάνωση τουριστικού τομέα

Το Υπουργείο Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού είναι το κύριο διοικητικό όργανο που είναι αρμόδιο για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων στον τομέα του τουρισμού. Σύμφωνα με το Καταστατικό του Οργανισμού του Υπουργείου Τουρισμού (Προεδρικό Διάταγμα 112/2014), ο κύριος σκοπός του είναι να συνεργαστεί με άλλα υπουργεία για την εναρμόνιση των πολιτικών που επηρεάζουν την τουριστική ανάπτυξη. Ο συγκεκριμένος στόχος του είναι να υποστηρίξει την

ανάπτυξη του τουρισμού, να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την ανάληψη επενδυτικών πρωτοβουλιών στον τομέα και να βελτιώσει την ποιότητα και την ανταγωνιστικότητα του τουρισμού της χώρας. Ωστόσο δεδομένου ότι ο τουρισμός αφορά άμεσα ή έμμεσα όλες τις κοινωνικές και οικονομικές δραστηριότητες της χώρας, σχεδόν όλα τα υπουργεία αναπτύσσουν δράσεις σχετικές με τον τουρισμό. Σύμφωνα με την αναθεώρηση του Καταστατικού Οργανισμού των Υπουργείων του 2014, τα υπουργεία με τις περισσότερες συνδέσεις με τις τουριστικές δραστηριότητες είναι το Υπουργείο Ναυτιλιακών Υποθέσεων και Νησιωτικής Πολιτικής, το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων και το Υπουργείο Υγείας (Βαρβαρέσος και Σωτηριάδης, 2014).

Το Υπουργείο Ναυτιλιακών Υποθέσεων και Νησιωτικής Πολιτικής έχει βασικές αρμοδιότητες στον τομέα του θαλάσσιου τουρισμού, όπως ο καθορισμός της πολιτικής του θαλάσσιου τουρισμού και των θαλάσσιων μεταφορών. Ειδικότερα, το εν λόγω Υπουργείο αναλαμβάνει τον προγραμματισμό, τον έλεγχο, τον συντονισμό και τον διοικητικό έλεγχο της εφαρμογής της νομοθεσίας για τα μέσα θαλάσσιας αναψυχής, τις εγκαταστάσεις κολύμβησης, τους ναυαγισώστες, τις καταδύσεις αναψυχής, τους κολυμβητές, τα σκάφη αναψυχής, τους ιστιοπλοϊκούς αγώνες και τον τουρισμό στους τομείς ευθύνης του Ελληνικού Λιμενικού Σώματος. Όσον αφορά την τουριστική πολιτική, η Γενική Γραμματεία Λιμένων, Λιμενική Πολιτική και Ναυτιλιακές Επενδύσεις είναι υπεύθυνη για τη χάραξη και εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης πολιτικής και στρατηγικής για την οργάνωση, λειτουργία, ανάπτυξη και αξιοποίηση των λιμένων της χώρας. Προβλέπει τον σχεδιασμό και την προώθηση μέτρων για την ανάπτυξη του θαλάσσιου τουρισμού, την προσέλκυση επενδύσεων στη ναυτιλία, καθώς και την προώθηση του αναπτυξιακού δυναμικού της ναυτιλίας, προκειμένου να ενισχυθεί η εθνική οικονομία (Mylonopoulos και Moira, 2019).

Το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων έχει αντίστοιχα αρμοδιότητες στον τομέα του αγροτουρισμού. Ειδικότερα, στον τομέα του τουρισμού το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων είναι αρμόδιο για: i) την ανάπτυξη πολιτικής και την αξιολόγηση των προτεινόμενων μέτρων για την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού στις αγροτικές περιοχές, λαμβάνοντας υπόψη τις αξιολογήσεις περιβαλλοντικών επιπτώσεων, ii) τον καθορισμό των όρων και των διαδικασιών που σχετίζονται με τον τουριστικό τομέα της αλιείας, γ) τον καθορισμό των όρων, των

συνθηκών και των διαδικασιών για τον αλιευτικό τουρισμό στις εκμεταλλεύσεις ιχθυοκαλλιέργειας και υδατοκαλλιέργειας (Mylonopoulos και Moira, 2019).

Αντίστοιχα το Υπουργείο Υγείας έχει βασικές αρμοδιότητες στον τομέα του ιατρικού και θεραπευτικού τουρισμού. Σύμφωνα με το Π.Δ. 106/2014 (ΦΕΚ 173/2014), δημιουργείται για πρώτη φορά μια διοικητική μονάδα για τη διαμόρφωση των πολιτικών υγείας και της πολιτικής του υγειονομικού τουρισμού. Σκοπός της εν λόγω Μονάδας, η οποία λειτουργεί ως Ανεξάρτητο Τμήμα, είναι η λήψη μέτρων και αποφάσεων για την ανάπτυξη και την προώθηση του τομέα της υγείας και τον τουρισμό υγείας της χώρας. Επιπλέον, οι κύριες αρμοδιότητές του συνίστανται στον σχεδιασμό και την εφαρμογή μέτρων για την εφαρμογή προγραμμάτων υγείας, στην ανάπτυξη και προώθηση πολιτικών ιατρικού και θεραπευτικού τουρισμού και στο συντονισμό και την αξιολόγηση των δράσεων που αναλαμβάνονται για την εφαρμογή αυτών των πολιτικών (Mylonopoulos και Moira, 2019).

Το νέο θεσμικό πλαίσιο του τουρισμού, όπως περιγράφηκε παραπάνω, στοχεύει στη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για την προσέλκυση επενδύσεων στον τομέα του τουρισμού και για την ενίσχυση του ενδιαφέροντος, καθώς και για την πραγματοποίηση πολλαπλών τουριστικών δραστηριοτήτων που θα συμβάλουν σε μια οικονομικά βιώσιμη, φιλική προς το περιβάλλον και κοινωνικά αποδεκτή τουριστική ανάπτυξη (Mylonopoulos και Moira, 2019).

2.3 Ο τουρισμός και η διοίκηση στον τουρισμό μέσα από τις οργανωμένες σχολές και τμήματα της επικράτειας

Η τουριστική βιομηχανία είναι μια εκτεταμένη αγορά, καθώς περιλαμβάνει μια ευρύτερη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών, σε σύγκριση με οποιαδήποτε άλλη βιομηχανία. Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, ο τουρισμός έχει εξελιχθεί σε έναν δυναμικό οικονομικό τομέα, απαιτώντας τον συνδυασμό υψηλής ποιότητας παροχής υπηρεσιών σε πελάτες με αυξημένη παραγωγικότητα της εργασίας. Αυτός ο συνδυασμός δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς εκπαιδευμένο προσωπικό και ως εκ

τούτου η εκπαίδευση στον τομέα του τουρισμού και στην διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο όσον αφορά τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, δεδομένου ότι η ποιότητα εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων. Έτσι, προκειμένου οι επιχειρήσεις και οι οργανώσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό να βελτιώσουν την παροχή υπηρεσιών και να αναπτύξουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες που θα βελτιώσουν την εισροή του τουρισμού στη χώρα, θα πρέπει να στελεχωθούν και να διοικηθούν από άρτια καταρτισμένο προσωπικό (Diplari&Dimou, 2010).

Η ελληνική τουριστική εκπαίδευση προέκυψε ως απόκριση στην αξιοσημείωτη ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας τα τελευταία 40 χρόνια και στις σχετικές ανάγκες απασχόλησης αυτού του αναπτυσσόμενου τομέα. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση στον τουρισμό στην Ελλάδα, παρέχεται από πολλούς κρατικούς και ιδιωτικούς φορείς σε επίπεδο δευτεροβάθμιας, μετα-δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Πιο αναλυτικά η δημόσια εκπαίδευση του τουρισμού στην Ελλάδα παρέχεται σε τρία επίπεδα εκπαίδευσης, ως ακολούθως (Diplari&Dimou, 2010):

(1) στη μεταδευτεροβάθμια δευτεροβάθμια εκπαίδευση, από τα σχολεία Τεχνικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (ΕΠΑΛ) που εποπτεύονται από το Υπουργείο Παιδείας, από τα Επαγγελματικά Σχολεία που εποπτεύονται από τον Οργανισμό Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΟΤΕΚ) και από τα Επαγγελματικά Σχολεία που εποπτεύονται από την Εθνική Υπηρεσία Απασχόλησης - Υπουργείο Απασχόλησης (ΟΑΕΔ).

(2) στην μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση, από τρεις διαφορετικούς τύπους Ινστιτούτων Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ) που εποπτεύονται από το Υπουργείο Παιδείας, τον Οργανισμό Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης και τον Εθνικό Οργανισμό Απασχόλησης αντίστοιχα και

(3) στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, από τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΤΕΙ) που εποπτεύονται από το Υπουργείο Παιδείας και τις Ανώτερες Σχολές Τουριστικής Εκπαίδευσης (ΑΣΤΕ) υπό την επίβλεψη του Οργανισμού Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης.

Πιο αναλυτικά σε επίπεδο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης υπάρχουν τα τμήματα:

- [1] Διοίκησης Επιχειρήσεων - Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας στα ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Θεσσαλίας, Ηπείρου, Κρήτης και Δυτικής Μακεδονίας
- [2] Τουριστικών Επιχειρήσεων στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας
- [3] Διοίκησης, Οικονομίας & Επικοινωνίας Πολιτιστικών & Τουριστικών Μονάδων, του ΤΕΙ Στερεάς Ελλάδας, με δύο παρατήματα στην Άμφισσα και στον Πύργο
- [4] Διοίκησης Τουρισμού στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας
- [5] Οικονομικής και Διοίκησης Τουρισμού στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου
- [6] Ανώτερη Σχολή Τουριστικής Εκπαίδευσης των ΑΣΤΕ με δύο παραρτήματα στην Ρόδο και στην Κρήτη

Πρέπει να σημειωθεί ότι πριν από την οικονομική ύφεση, σε επίπεδο ΤΕΙ υπήρχαν επτά ιδρύματα τα οποία προσέφεραν μαθήματα που οδηγούσαν σε προπτυχιακό τίτλο στη διαχείριση του τουρισμού. Σε όλες τις περιπτώσεις, αυτά τα μαθήματα προσφέρθηκαν από ανεξάρτητα τμήματα τουριστικής διαχείρισης. Ωστόσο, οι πρόσφατες μεταρρυθμίσεις που ξεκίνησε η κυβέρνηση ως απάντηση στην τρέχουσα οικονομική κρίση που έπληξε την Ελλάδα άλλαξαν τον χάρτη της τουριστικής εκπαίδευσης. Η τελευταία μεταρρύθμιση, «Αθηνά», τέθηκε σε ισχύ κατά το ακαδημαϊκό έτος 2013-14 και αποσκοπούσε στη μείωση των κρατικών δαπανών με τη μείωση του αριθμού των τμημάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ως εκ τούτου, στο πλαίσιο του σχεδίου Αθηνά τα τουριστικά τμήματα, είτε καταργήθηκαν, είτε συγχωνεύθηκαν με άλλα τμήματα, όπως τα τμήματα Διοίκησης Επιχειρήσεων, είτε θα συνεχίσουν να λειτουργούν μόνο μέχρις ότου αποφοιτήσουν οι εγγεγραμμένοι φοιτητές. Η κατάσταση εξακολουθεί να είναι πολύ ασαφής, καθώς τα τουριστικά τμήματα προσπαθούν να ανταποκριθούν στον πλήρη αντίκτυπο αυτών των αλλαγών. Σε κάθε περίπτωση το αποτέλεσμα αυτών των εξελίξεων είναι ότι η διαχείριση του τουρισμού προσφέρεται τώρα μόνο ως εξειδίκευση στα ΤΕΙ και ο αριθμός των τουριστικών ενοτήτων έχει μειωθεί δραστικά. Αυτές οι αλλαγές έχουν αντιμετωπιστεί με σκεπτικισμό από τους εκπαιδευτικούς στον τομέα του τουρισμού. Η πιο επικρατούσα κριτική εναντίον του σχεδίου από την άποψη αυτή, είναι ότι η συρρίκνωση της τουριστικής εκπαίδευσης, θα καταστήσει αδύνατη την ανταπόκριση

στις αυξανόμενες ανάγκες της βιομηχανίας, δημιουργώντας έτσι ερωτήματα σχετικά με τη χρησιμότητά της για μελλοντική απασχόληση (Stergiou&Airey, 2017).

Παράλληλα η παρουσία πολλών διαφορετικών και μη ταξινομημένων προγραμμάτων και οργανισμών που επιβλέπουν την τουριστική εκπαίδευση, καθώς και η έλλειψη σαφών και ρητών επαγγελματικών δικαιωμάτων για τους αποφοίτους τους, έχει σε μεγάλο βαθμό υποβαθμίσει την δημόσια τουριστική εκπαίδευση, ιδίως στα τμήματα που λειτουργούν στην δευτεροβάθμια και μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση. Σε σχέση με τα προπτυχιακά πτυχία που παρέχονται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, τα προγράμματα που προσφέρονται από τα ΤΕΙ έχουν μια ευρύτερη και πιο θεωρητική προσέγγιση, ενώ εκείνα που παρέχονται από τις ΑΣΤΕ χαρακτηρίζονται από μια πιο πρακτική προσέγγιση, εστιάζοντας κυρίως στον τομέα της φιλοξενίας (Diplari&Dimou, 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

3.1 Επίπεδα δραστηριοποίησης στον τουρισμό

Οι επιχειρήσεις στον τομέα του τουρισμού δραστηριοποιούνται σε πολλά επίπεδα. Αρχικά οι τουριστικές επιχειρήσεις και οργανισμοί, είναι αυτοί οι οποίοι εξυπηρετούν τουρίστες. Οι τουριστικές επιχειρήσεις, όπως και οι επιχειρήσεις σε άλλους κλάδους συνιστούν οικονομικές μονάδες, οι οποίες παράγουν κι εκμεταλλεύονται τουριστικά προϊόντα. Είναι σαφές ότι η βιομηχανία του τουρισμού είναι σύνθεση μιας σειράς διαφορετικών βιομηχανιών που είναι στενά αλληλένδετες και αλληλεξαρτώμενες. Αυτοί οι κλάδοι λειτουργούν εντός ενός παγκόσμιου δικτύου. Η επιτυχία της τουριστικής βιομηχανίας εξαρτάται από τις θετικές αλληλεξαρτήσεις μεταξύ όλων των τομέων, οι οποίες εφόσον διαχειρίζονται αποδοτικά μεταφράζονται σε μια θετική εμπειρία για τον κάθε τουρίστα.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, οι επιχειρήσεις στον τομέα του τουρισμού μπορούν να διαχωριστούν σε αμιγείς και σε μικτού χαρακτήρα. Ως αμιγείς χαρακτηρίζονται οι τουριστικές επιχειρήσεις οι οποίες εξυπηρετούν αποκλειστικά τουρίστες, όπως είναι για παράδειγμα τα ξενοδοχεία αναψυχής, ενώ ως μεικτές χαρακτηρίζονται οι τουριστικές επιχειρήσεις οι οποίες εξυπηρετούν και άλλες ομάδες πελατών, όπως επαγγελματίες, κατοίκους της περιοχής, κλπ. Παραδείγματα μεικτών επιχειρήσεων, είναι οι επιχειρήσεις στον τομέα των μεταφορών (Λαλούμης, 2015).

Οι τουριστικές επιχειρήσεις διαχωρίζονται με βάση το είδος των υπηρεσιών που προσφέρουν, και η πιο ευρεία κατηγοριοποίηση είναι: 1) καταλύματα – ξενοδοχεία, 2) τουριστικά πρακτορεία και τουριστικές οργανώσεις, 3) μεταφορές, 4) επισιτιστικές επιχειρήσεις, 5) αναψυχή και διασκέδαση. Κάθε ένας από τους παραπάνω τομείς χαρακτηρίζεται ως υποτομέας στο πλαίσιο της τουριστικής βιομηχανίας και μπορεί ακόλουθα να διαχωριστεί σε περισσότερους υποτομείς. Για παράδειγμα, τα καταλύματα διαχωρίζονται σε ξενοδοχεία, μοτέλ, ξενώνες, βίλες, ενοικιαζόμενα, δωμάτια, κ.α. Ορισμένες από αυτές τις οργανώσεις μπορούν να ομαδοποιηθούν περαιτέρω ανάλογα με το επίπεδο εξυπηρέτησης τους, όπως για παράδειγμα

ξενοδοχεία πολυτελείας, boutique ξενοδοχεία, οικονομικά ξενοδοχεία, all-inclusive, ή σύμφωνα με τις αξιολογήσεις των αστέρων τους, όπως πέντε αστέρων, τεσσάρων αστέρων, τριών αστέρων, δύο αστέρων και ενός αστέρα (Λαλούμης, 2015).

Μια περαιτέρω ομαδοποίηση των τουριστικών επιχειρήσεων μπορεί να γίνει με βάση το μέγεθος τους, σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες. Οι ανεξάρτητες και ευέλικτες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) κυριαρχούν στην παγκόσμια τουριστική αγορά. Για παράδειγμα, αναφέρεται ότι πάνω από το 90% των οργανώσεων τουρισμού και φιλοξενίας στην Ευρώπη είναι ΜΜΕ που διοικούνται από ένα άτομο ή από μικρές ομάδες ανθρώπων.

Μια άλλη ταξινόμηση των τουριστικών επιχειρήσεων μπορεί να γίνει σύμφωνα με το κίνητρο του κέρδους. Η μεγάλη πλειοψηφία των οργανώσεων στον τομέα του τουρισμού επιδιώκει να αποκομίσει κέρδος και να επιτύχει ορισμένους οικονομικούς στόχους, προκειμένου να ικανοποιήσει τους ιδιοκτήτες και τους μετόχους τους. Από την άλλη πλευρά, οι μη κυβερνητικές τουριστικές οργανώσεις, οι ενώσεις, η διαχείριση τουριστικών προορισμών και οι οργανώσεις μάρκετινγκ μπορούν να τοποθετηθούν σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς τουρισμού. Πρωταρχικός στόχος τους συχνά, είναι να μην αποκομίζουν κέρδη, αλλά να επιτυγχάνουν άλλους μη χρηματοοικονομικούς στόχους, όπως η εξυπηρέτηση της κοινωνίας, η προστασία του περιβάλλοντος και η επίτευξη βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης στις περιφέρειές τους μακροπρόθεσμα. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών (ΠΟΕ) και τα Γραφεία Επισκέψεων και Συνεδρίων (CVB) αποτελούν παραδείγματα μη κερδοσκοπικών οργανισμών τουρισμού.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις διακρίνονται επίσης σε απλής και σύνθετης δραστηριότητας. Οι επιχειρήσεις απλής δραστηριότητας είναι αυτές οι οποίες παρέχουν ένα είδος τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών, όπως τα εστιατόρια, τα μπαρ, τα γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, κλπ., ενώ οι τουριστικές επιχειρήσεις σύνθετης δραστηριότητας είναι αυτές οι οποίες διαθέτουν δύο ή περισσότερους κλάδους προσφοράς τουριστικών προϊόντων, όπως είναι τα ξενοδοχεία και τα πρακτορεία γενικού τουρισμού (Λαλούμης, 2015).

Οι προηγούμενες κατηγορίες τουριστικών επιχειρήσεων, υποδεικνύουν τον σύνθετο χαρακτήρα της τουριστικής βιομηχανίας και ορισμένες από τις επιχειρήσεις μπορούν να τοποθετηθούν σε πολλαπλές ομάδες (Λαλούμης, 2015).

3.2 Βασικές επιχειρηματικές δραστηριότητες

Οι επιχειρήσεις στον τομέα του τουρισμού έχουν ένα μεγάλο εύρος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, το οποίο εξαρτάται από το είδος των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν.

Ο τομέας των καταλυμάτων περιλαμβάνει διάφορες μορφές εγκαταστάσεων φιλοξενίας, οι οποίες προσφέρουν κατά κύριο λόγο υπηρεσίες διαμονής στους τουρίστες, και μπορούν να αποτελούνται από ξενοδοχεία, ξενώνες, ενοικιαζόμενα δωμάτια, κ.α. Το φάσμα των υπηρεσιών που προσφέρονται σε ένα κατάλυμα θα εξαρτηθεί από το αν πρόκειται για εγκατάσταση παροχής πλήρους ή περιορισμένης υπηρεσίας, ενώ εξαρτάται επίσης από την κατηγορία στην οποία υπάγεται το κατάλυμα. Εκτός από την διαμονή, τα ξενοδοχεία συνήθως προσφέρουν στους επισκέπτες μια πλήρη γκάμα υπηρεσιών, οι οποίες περιλαμβάνουν κρατήσεις, σουίτες, γεύματα, χώρους ψυχαγωγίας, υπηρεσίες δωματίου και άλλες δραστηριότητες αναψυχής, όπως καζίνο, αθλητικές δραστηριότητες, κ.α. Υπάρχουν επίσης καταλύματα που μπορεί να προσφέρουν ειδικές υπηρεσίες ή πρόσθετες υπηρεσίες, όπως η διοργάνωση συνεδρίων και εκθέσεων, οι ενοικιάσεις αυτοκινήτων, οι εγκαταστάσεις υγείας και αθλητισμού, οι υπηρεσίες διερμηνείας, κ.α. Τα ξενοδοχεία αναπτύσσουν τις δραστηριότητες τους σε κεντρικές, προαστιακές και αερολιμενικές τοποθεσίες. Οι διανυκτερεύσεις μπορούν να είναι βραχυπρόθεσμες ή μακροχρόνιες, από μια ημέρα, έως αρκετές εβδομάδες. Τα ξενοδοχεία είναι οι σημαντικότεροι και ευρέως αναγνωρισμένοι πάροχοι υπηρεσιών διανυκτέρευσης για τουρίστες και επαγγελματίες ταξιδιώτες και αποτελούν ένα από τα βασικά στοιχεία των οργανωμένων διακοπών (Λαλούμης, 2014).

Ένας άλλος σημαντικός τομέας επιχειρηματικής δραστηριότητας στον τουριστικό κλάδο είναι οι υπηρεσίες τροφίμων. Είναι ένας τομέας που επηρεάζει όλους τους άλλους τομείς του τουρισμού, επειδή τα ξενοδοχεία, οι αεροπορικές εταιρείες, τα θεματικά πάρκα, οι κρουαζιέρες και οι διοργανωτές εκδηλώσεων παρέχουν επίσης υπηρεσίες τροφίμων και ποτών σε πελάτες. Όλες οι επιχειρήσεις ή εγκαταστάσεις που προετοιμάζουν γεύματα, σνακ και ποτά για τους καταναλωτές που καταναλώνονται στο χώρο ή για να μεταφερθούν στο σπίτι, υπάγονται στις υπηρεσίες τροφίμων. Οι εγκαταστάσεις που ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών φαγητού περιλαμβάνουν

εστιατόρια και καφετέριες, καθώς και επιχειρήσεις εστίασης, καταστήματα σνακ και εργολάβους παροχής υπηρεσιών τροφίμων (Λαλούμης και Στεφανακίδης, 2014).

Σήμερα έχει αναπτυχθεί ένα μεγάλο εύρος επιχειρήσεων εστίασης, οι οποίες μπορούν να διακριθούν βάσει των στοιχείων του μενού τους, της ποιότητας των τροφίμων, των τιμών των μενού, των υπηρεσιών και της ατμόσφαιρας. Μερικοί πάροχοι του κλάδου προσφέρουν μόνο φαγητό και ποτά, ενώ άλλοι προσφέρουν διάφορους συνδυασμούς υπηρεσιών όπως υπηρεσίες σέρβις, ψυχαγωγία και υπηρεσίες παράδοσης. Όπως και τα καταλύματα, οι υπηρεσίες τροφίμων στον τουρισμό έχουν επίσης ταξινομηθεί με διάφορους τρόπους. Οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να διαχωριστούν ευρέως σε τρεις ομάδες, οι οποίες είναι: 1) εστιατόρια, 2) μπαρ - καφετέριες – ζαχαροπλαστεία και 3) κέντρα διασκέδασης. Ανάλογα με το είδος των υπηρεσιών που προσφέρουν, μπορούν επίσης να διαχωριστούν σε 1) υπερπολυτελείας, 2) πολυτελείας, 3) Α', Β', Γ' και Δ' τάξης (Λαλούμης και Στεφανακίδης, 2014).

Ένας άλλος βασικός τομέας επιχειρηματικής δραστηριότητας στον τουρισμό είναι οι ενδιαμέσοι – μεσάζοντες. Στο πλαίσιο της ταξιδιωτικής και τουριστικής βιομηχανίας, υπάρχουν ορισμένες εταιρείες και οργανώσεις που αναπτύσσουν το τουριστικό προϊόν και φροντίζουν να φτάσει στον τελικό καταναλωτή. Το τουριστικό προϊόν είναι ένα σύνθετο προϊόν και ως εκ τούτου υπάρχει η ανάγκη να τοποθετηθούν τα μέρη του, σε ένα συνεκτικό σύνολο και επίσης να διασφαλιστεί ότι το τελικό προϊόν θα φτάσει στους επιδιωκόμενους καταναλωτές. Οι ενδιαμέσοι στον τομέα του τουρισμού είναι οι ταξιδιωτικοί πράκτορες, και ο δίαυλος διανομής αποτελείται από ειδικευμένους μεταφορείς, ταξιδιωτικούς πράκτορες (χονδρέμποροι) και ταξιδιωτικούς πράκτορες λιανικής. Η βασική υπηρεσία που προσφέρουν αυτές οι επιχειρήσεις είναι η πώληση τουριστικών πακέτων, στα οποία μπορεί να περιλαμβάνονται η διαμονή, η μετακίνηση, τα γεύματα, οι περιηγήσεις στα αξιοθέατα και η διαχείριση αποσκευών μεταξύ τερματικών σταθμών και ξενοδοχείων. Ο ταξιδιωτικός πράκτορας πληρώνεται για τις υπηρεσίες του μέσω προμηθειών. Εκτός από την πώληση τουριστικών πακέτων, οι ενδιαμέσοι προσφέρουν ταξιδιωτικές συμβουλευτικές υπηρεσίες στους πελάτες τους, καθώς τείνουν να έχουν τις απαραίτητες πληροφορίες και την σχετική εμπειρογνωμοσύνη, σχετικά με τους τουριστικούς προορισμούς, τα πακέτα ταξιδιών και τις συναφείς βοηθητικές υπηρεσίες (Mensah, 2013).

Μια επιχειρηματική δραστηριότητα άμεσα συνδεδεμένη με όλες τις παραπάνω είναι οι μεταφορές. Η μεταφορά αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα της τουριστικής βιομηχανίας, καθώς αποτελεί προϋπόθεση για τα ταξίδια, δεδομένου ότι διευκολύνει την κινητικότητα και την κυκλοφορία των τουριστών από τον τόπο καταγωγής τους (δηλαδή από τον τόπο κατοικίας τους) στον προορισμό τους και πίσω. Οι επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου δραστηριοποιούνται στις χερσαίες, στις δια θαλάσσης και στις δια αέρος μεταφορές (Λαλούμης, 2015).

Τέλος οι επιχειρηματικές δραστηριότητες και λειτουργίες, εντός των τουριστικών επιχειρήσεων, διαχωρίζονται σε διάφορα επίπεδα, ως εξής (Pender και Sharpley, 2004):

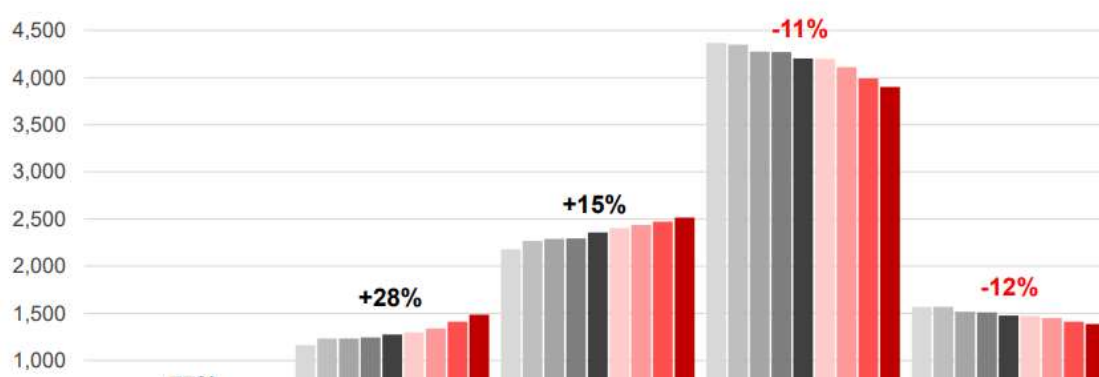
- [1] Την οργανωτική λειτουργία, η οποία συνίσταται στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι ο οργανισμός διαθέτει τα κατάλληλα συστήματα και διαδικασίες και προσφέρει σταθερή ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων.
- [2] Την λειτουργία μάρκετινγκ, η οποία ασχολείται με τη διαχείριση της ζήτησης αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας τις κατάλληλες πολιτικές τιμολόγησης και εκτελεί στρατηγικές και προγράμματα μάρκετινγκ μέσω διαφόρων καναλιών, συμπεριλαμβανομένων του διαδικτύου και άλλων μέσων μαζικής ενημέρωσης.
- [3] Την λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού η οποία εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο τα ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού προσθέτουν αξία στον οργανισμό και συμβάλλουν στην επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού ανταποκρίνεται στα θέματα επιλογής και πρόσληψης των εργαζομένων και αντιμετωπίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων, παρακολουθώντας τις πολιτικές αμοιβών και ανταμοιβής, την κατάρτιση και την ενδυνάμωση.
- [4] Την λειτουργία χρηματοδότησης, η οποία συνίσταται στον προσδιορισμό των κύριων πηγών χρηματοδότησης και τη χρηματοδότηση των λειτουργιών ενός οργανισμού με οικονομικά αποδοτικό τρόπο. Αυτή η λειτουργία διεξάγει μια συστηματική ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι διάφοροι οικονομικοί πόροι προσθέτουν αξία και συμβάλλουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.3 Μεγάλοι Τουριστικοί Όμιλοι ή Ξενοδοχειακές Εταιρείες

Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα αποτελείται από ένα σύνολο μεγάλων ξενοδοχειακών εταιρειών. Στην Ελλάδα τα ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων ήταν για το 2017, 496 και 1.485 αντίστοιχα. Στα ξενοδοχεία 5 αστέρων υπήρχαν συνολικά 74.884 δωμάτια, με 153.132 κλίνες, ενώ στα ξενοδοχεία 4 αστέρων υπήρχαν συνολικά 107.805 δωμάτια, με 211.064 κλίνες (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, 2018).

Ο αριθμός των ξενοδοχείων 4 και 5 αστέρων έχει αυξηθεί διαχρονικά παράλληλα με την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σύμφωνα με έρευνα της ΕΤΕ, ενώ το ποσοστό κλινών σε ξενοδοχεία 4-5 αστέρων ήταν μόλις 37% το 2008, οι νέες κλίνες της τελευταίας οκταετίας αφορούν σε ποσοστό άνω του 80% ξενοδοχεία 4-5 αστέρων - με τη δυναμικότητα κλινών στα ξενοδοχεία 4-5 αστέρων να αυξάνεται κατά 30% και να καλύπτει το 43% των κλινών το 2016 (από 37% το 2008). Η βελτίωση του μείγματος των τουριστών είναι άμεσα συνυφασμένη με την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν τα ξενοδοχεία, με τα 5-αστερα ξενοδοχεία να προσελκύουν σε ποσοστό 52%, τουρίστες υψηλού εισοδήματος έναντι 6% για τα ξενοδοχεία λίγων αστεριών. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδοχείων 4 και 5 αστέρων στην Ελλάδα βρίσκεται στην Κρήτη και το Αιγαίο (52%), στην Αττική (45%), στην Δυτική Ελλάδα (37%) και την Πελοπόννησο, ενώ τα μικρότερα ποσοστά εντοπίζονται στο Β. Αιγαίο (20%), στη Στερεά Ελλάδα (24%) και την Κεντρική και Δυτική Μακεδονία (25%) (Μυλωνάς και Τζάκου –Λαμπροπούλου, 2017).

Σύμφωνα με άλλη έρευνα από την GRBconsulting (2018), τα ξενοδοχεία των 5 αστέρων αυξήθηκε κατά 77% στον αριθμό, κατά την περίοδο 2009 - 2017 από 280 σε 496 μονάδες. Η κατηγορία των 4 αστέρων αυξήθηκε επίσης στην ίδια περίοδο, από 1.164 σε 1.485 μονάδες, αντιπροσωπεύοντας αύξηση 28%, σε σύγκριση με τα ξενοδοχεία από άλλες κατηγορίες τα οποία αυξήθηκαν επίσης, αλλά σε μικρότερο βαθμό (3 αστέρων), ή μειώθηκαν (2 αστέρων ή 1 αστέρα) (GRBconsulting, 2018). Τα



Διάγραμμα 3.1. Εξέλιξη αριθμού ξενοδοχείων στην Ελλάδα, ανά κατηγορία, 2009-2017

Πηγή: GRBconsulting (2018)

Στην Ελλάδα υπάρχουν επίσης ξενοδοχεία, μέλη αλυσίδων, αν και αυτά σε αριθμό αφορούν μόνο το 8% του συνόλου. Τα ξενοδοχεία που είναι μέλη αλυσίδων, είναι κυρίως στην κατηγορία των 5 αστέρων (60%), και λιγότερο στις κατηγορίες 4 και 3 αστέρων. Επί του παρόντος, στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται 30 διεθνείς αλυσίδες, οι οποίες λειτουργούν συνολικά 259 ξενοδοχεία και 44.198 δωμάτια. Αυτά τα ξενοδοχεία έχουν μέση χωρητικότητα 171 δωμάτια. Οι πιο γνωστές διεθνείς επωνυμίες, που είναι μέλη αλυσίδων, είναι οι Tui, Thomas Cook, Marriott International, Der Touristik, Wyndham Hotel Group, κ.α. (GRBconsulting, 2018).

Επιπλέον στην ελληνική ξενοδοχειακή αγορά καταγράφονται 47 εθνικές αλυσίδες, οι οποίες αντιπροσωπεύουν 246 ξενοδοχεία και 44.592 δωμάτια, καθιστώντας το μεγαλύτερο τμήμα όσον αφορά τον αριθμό δωματίων. Ο μεγαλύτερος αριθμός αλυσίδων έχει τοπικό χαρακτήρα και αποτελείται από 266 ξενοδοχεία και 31.665 δωμάτια. Οι πιο γνωστές επωνυμίες δώδεκα είναι οι Grecotel, Mitsis Hotels, Aldemar Hotels & Spa, Blue Lagoon Group, G-Hotels, κ.α. (GRB consulting, 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

4.1 Πως την αντιλαμβανόμαστε

Σε θεωρητικό επίπεδο, η διοίκηση των επιχειρήσεων στον τουρισμό συνίσταται στον σχεδιασμό, την οργάνωση, την διοίκηση και τον έλεγχο των πόρων των οργανισμών, για την επίτευξη των οργανωτικών τους στόχων, αποτελεσματικά και αποδοτικά. Ωστόσο, στην πράξη, η άσκηση της διοίκησης στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι πιο πολύπλοκη, λόγω της ίδιας της πολυπλοκότητας του τουριστικού τομέα και των αλληλοσυνδεδεμένων σε αυτόν, επιχειρήσεων, αλλά και λόγω των σημαντικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι τουριστικές επιχειρήσεις από το εξωτερικό τους περιβάλλον (Βελέτζας, κ.α., 2017).

Οι επιχειρήσεις της τουριστικής βιομηχανίας λειτουργούν σήμερα, σε ένα δυναμικό και πολύπλοκο περιβάλλον. Οι μακροοικονομικές τάσεις, όπως οι αλλαγές στις νομοθεσίες, οι οικονομικές και πολιτικές κρίσεις, οι κοινωνικοπολιτιστικές τάσεις, η πολυπλοκότητα των απαιτήσεων των πελατών, ο ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση και οι συγχωνεύσεις και εξαγορές, είναι σημαντικές προκλήσεις όσον αφορά τις στρατηγικές διαχείρισης των τουριστικών επιχειρήσεων. Όλες αυτές οι τάσεις και εξελίξεις, απαιτούν από τις τουριστικές επιχειρήσεις να επαναπροσδιορίζουν συχνά τις πρακτικές της στρατηγικής τους διαχείρισης μέσω μιας συνεχούς διαδικασίας (Λαλούμης, 2015).

Πράγματι οι τουριστικές επιχειρήσεις φαίνεται να λειτουργούν σε ένα μοναδικό εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, γεγονός που καθιστά ιδιαίτερα σημαντικό να κατανοήσουμε τις σύγχρονες πρακτικές και θεωρίες της στρατηγικής διαχείρισης. Για παράδειγμα, η βιομηχανία του τουρισμού έχει βιώσει δραματικές αλλαγές στις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών, με αποτέλεσμα οι τουριστικές επιχειρήσεις να πρέπει να αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες σε συνεχή βάση, να ελέγχουν το κόστος τους και να διαχειρίζονται σωστά τους ανθρώπινους πόρους τους. Η εφαρμογή των αρχών και των θεωριών της διαχείρισης μπορεί σίγουρα να είναι χρήσιμη στην επιτυχή λήψη αποφάσεων και την κατανομή των πόρων, αλλά και για

την επιτυχία των τουριστικών οργανώσεων. Παρ' όλα αυτά οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο τουριστικός τομέας, κάνουν την άσκηση της διαχείρισης των τουριστικών επιχειρήσεων, ένα πολύπλοκο καθήκον για τους διευθυντές και τους διαχειριστές (Pender και Sharpley, 2004).

Από την άλλη η διαχείριση επηρεάζεται και από το είδος των υπηρεσιών που προσφέρει η εκάστοτε επιχείρηση, καθώς και από άλλα χαρακτηριστικά, όπως το μέγεθος, ο τομέας δραστηριοποίησης, κ.α. Για παράδειγμα, η διοίκηση μπορεί να διαφέρει μεταξύ των μεγαλύτερων και των μικρότερων επιχειρήσεων που κυριαρχούν στον τουρισμό. Οι Quinn, Larmour και McQuillan (1992) δηλώνουν ότι τα μικρότερα ξενοδοχεία δεν είναι απλώς μικρότερες εκδόσεις των μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων. Έχουν ξεχωριστές οργανωτικές δομές και πολιτισμούς που συχνά επηρεάζονται από τους ιδιοκτήτες τους. Οι επιχειρηματικοί στόχοι των μικρότερων ξενοδοχείων ενδέχεται να έχουν διαφορετικό προσανατολισμό, συγκριτικά με τις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες. Η κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς και η παραγωγικότητα είναι λιγότερο σημαντικά για τις μικρές επιχειρήσεις στον τουρισμό και επιπλέον οι επιχειρήσεις αυτές, ενδέχεται να έχουν μικρότερη επιθυμία να επεκταθούν και να επιτύχουν υψηλούς δείκτες κερδοφορίας και παραγωγικότητας. Οι μακροπρόθεσμες στρατηγικές, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και η κατανομή των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων, μπορεί να μην είναι παρόμοιες με εκείνες των μεγάλων οργανισμών.

Μπορεί επίσης να υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των τουριστικών οργανισμών όσον αφορά τις κύριες δραστηριότητές τους, το μέγεθος, τα κίνητρα κέρδους και τη γεωγραφική τους κάλυψη. Αυτές οι διαφορές μπορούν να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην εφαρμογή των θεωριών και των μοντέλων στρατηγικής διαχείρισης που ακολουθούνται στην πράξη (Λαλούμης, 2015).

Παράλληλα η όλο και αυξανόμενη διεθνοποίηση των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα έχει μεταβάλλει σε μεγάλο βαθμό τις πρακτικές διαχείρισης που ακολουθούνταν παραδοσιακά. Οι εξελίξεις αυτές, απαιτούν από τους διαχειριστές των ξενοδοχείων να αναπτύξουν πρόσθετες δεξιότητες διαχείρισης, όπως προσαρμοστικότητα, ευελιξία, πολιτισμική ευαισθησία και διαπολιτισμική ικανότητα ακολουθούμενη από συναισθηματική ωριμότητα, εμπειρία και αυτοπεποίθηση (Giousmpasoglou, 2011).

4.2 Τι τελικά είναι και πως αυτή υλοποιείται

Οι επιχειρήσεις στον κλάδο του τουρισμού, όπως και στους περισσότερους τομείς, λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό με σκοπό το κέρδος. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, απαιτείται μια καλή διοίκηση. Με άλλα λόγια, η διοίκηση εμφανίζεται ως μια επίσημη έννοια στις τουριστικές οργανώσεις και στις περισσότερες περιπτώσεις αφορά την αξιοποίηση των πόρων του οργανισμού (ειδικά των ανθρώπων ως το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο) για τη δημιουργία υπηρεσιών, αποτελεσμάτων ή προϊόντων σύμφωνα με όσα απαιτεί ο τουρίστας καταναλωτής. Στην πράξη, η διοίκηση περιλαμβάνει την αξιοποίηση των πόρων (δηλαδή τους ανθρώπους, τη χρηματοδότηση, την τεχνολογία και την οργάνωση) ώστε ο οργανισμός να λειτουργήσει αποδοτικά και αποτελεσματικά και να επιτύχει τους στόχους του. Αυτό θα απαιτήσει από έναν διαχειριστή (ή μια ομάδα διευθυντικών στελεχών) να αναλάβει διευθυντικά καθήκοντα (Βελέτζας, κ.α., 2017).

Οι τουριστικές επιχειρήσεις συχνά οργανώνονται εσωτερικά, σε εξειδικευμένες λειτουργίες (π.χ. πωλήσεις, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, λογαριασμοί και χρηματοδότηση). Αυτή η οριζόντια μορφή οργάνωσης παρέχει μια δομή για τους εργαζομένους. Οι επιχειρήσεις οργανώνονται επίσης κάθετα σε μια ιεραρχία και χαρακτηρίζονται από διαφορετικά επίπεδα εξουσίας. Στο πλαίσιο των τουριστικών οργανισμών, οι διευθυντές ομαδοποιούνται κατά επίπεδο, ή μπορεί να ταξινομούνται ανάλογα με τους λειτουργικούς τους ρόλους, ως εξής (Βελέτζας, κ.α., 2017):

- [1] λειτουργικοί διευθυντές, οι οποίοι διαχειρίζονται εξειδικευμένες λειτουργίες της επιχείρησης όπως τα οικονομικά, η λογιστική, η έρευνα, οι πωλήσεις και το προσωπικό σε μεγάλους οργανισμούς
- [2] διευθυντές τμημάτων, οι οποίοι ασκούν τις διευθυντικές τους αρμοδιότητες σε ένα γενικό επίπεδο χαμηλότερα μέσα σε έναν οργανισμό και οι ευθύνες τους μπορούν να καλύπτουν μια ομάδα προϊόντων ή μια διαφορετική γεωγραφική περιοχή
- [3] διευθυντές έργων, οι οποίοι διαχειρίζονται συγκεκριμένα έργα και μπορεί να απαιτήσει από μια ομάδα προσωπικού να τα ολοκληρώσει.

Ο σκοπός της διοίκησης στους τουριστικούς οργανισμούς είναι πολύπλοκος και περιλαμβάνει (Βελέτζας, κ.α., 2017):

- [1] την κερδοφορία, η οποία μπορεί να επιτευχθεί με την αύξηση της παραγωγής, την καλύτερη εξυπηρέτηση, την προσέλκυση νέων πελατών και την ελαχιστοποίηση του κόστους
- [2] την επίτευξη αποδοτικότητας, με στόχο τη μείωση των δαπανών και των εισροών στο ελάχιστο, προκειμένου να επιτευχθούν πιο οικονομικά αποδοτικά αποτελέσματα
- [3] την επίτευξη αποτελεσματικότητας, δηλαδή την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων για τον οργανισμό

Η διαδικασία διαχείρισης είναι συνεχής, και το ευρύ φάσμα των διαχειριστών λαμβάνει αποφάσεις που επηρεάζουν την οργάνωση και τη φύση της επιχείρησης. Οι διευθύνοντες σύμβουλοι λαμβάνουν αποφάσεις που έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην οργάνωση, ενώ οι περισσότεροι νέοι διευθυντές ασχολούνται με πιο συνηθισμένες καθημερινές αποφάσεις (Pender και Sharpley, 2004).

Στη διαχειριστική λήψη αποφάσεων, δύο επικρατούντα στοιχεία πρέπει να είναι ισορροπημένα: οι τεχνικές δεξιότητες και οι ανθρώπινες δεξιότητες. Αυτές οι δεξιότητες είναι ζωτικής σημασίας κατά την αλληλεπίδραση με τους ανθρώπους εντός του οργανισμού, καθώς και με εκείνους που βρίσκονται εκτός αυτού, όπως οι πελάτες και οι προμηθευτές. Αυτή η εξισορρόπηση των δεξιοτήτων υποστηρίζεται συχνά από την ικανότητα των διευθυντών να επικοινωνούν αποτελεσματικά και με αυτοπεποίθηση με άλλους, καθώς και από την ικανότητα τους να οδηγούν και να παρακινούν τους εργαζομένους τους. Υπογραμμίζεται επίσης, ότι οι διευθυντές πρέπει να διαθέτουν επίσης γνωστικές δεξιότητες, οι οποίες τους επιτρέπουν να σχεδιάζουν λύσεις για προβλήματα (Pender και Sharpley, 2004).

4.2.1. Διοίκηση λειτουργιών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ασχολούνται κυρίως με την παροχή υπηρεσιών στέγασης, φαγητού και ποτών. Αυτό απαιτεί από τους διαχειριστές να έχουν καλή κατανόηση των λειτουργιών των δωματίων, των εστιατορίων και της κουζίνας. Σε ορισμένα ξενοδοχεία, αυτές οι βασικές υπηρεσίες συμπληρώνονται με εγκαταστάσεις αναψυχής και γυμναστηρίου ή με υπηρεσίες συνεδρίων και δεξιώσεων που προσελκύουν επιπλέον επισκέπτες και έσοδα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η εμπειρία του πελάτη διαμορφώνεται από την άμεση διασύνδεση του με τους εργαζομένους της πρώτης γραμμής. Αυτές οι λειτουργίες πρώτης γραμμής περιλαμβάνουν υπηρεσίες που παράγονται υπό την παρουσία των πελατών. Η ρεσεψιόν, το εστιατόριο, το μπαρ και οι υπηρεσίες θυρωρού είναι όλα παραδείγματα λειτουργιών όπου οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου και οι δραστηριότητές τους εκτίθενται στους πελάτες. Η απόδοση του προσωπικού σε αυτές τις θέσεις, έχει ως εκ τούτου άμεσο αντίκτυπο στην εμπειρία του πελάτη και μπορεί να επηρεάσει τα επίπεδα ικανοποίησης και δυσαρέσκειας των πελατών (Λαλούμης, 2014).

Σε άλλες περιπτώσεις, οι υπηρεσίες παράγονται «από πίσω», δηλαδή από το προσωπικό υποστήριξης και οι πελάτες σπάνια βλέπουν τις διεργασίες παραγωγής που λαμβάνουν χώρα. Οι υπηρεσίες κουζίνας και το πλυντήριο είναι τα πιο εμφανή παραδείγματα, όπου οι πελάτες συνήθως δεν βλέπουν το φαγητό που μαγειρεύεται ή τα είδη που πλένονται. Η καθαριότητα και η τακτοποίηση των δωματίων επίσης υπάγονται σε αυτές τις υπηρεσίες, καθώς οι επισκέπτες δεν είναι συνήθως παρόντες όταν ο υπάλληλος του δωματίου καθαρίζει το δωμάτιο. Ωστόσο οι υπηρεσίες δωματίου, μπορούν επίσης να θεωρηθούν ως υπηρεσίες πρώτης γραμμής, επειδή τα δωμάτια είναι το σημείο, στο οποίο οι επισκέπτες καταναλώνουν την υπηρεσία διαμονής (Λαλούμης, 2014).

Αυτές οι διάφορες υπηρεσίες και λειτουργίες που εντοπίζονται στην εκμετάλλευση των ξενοδοχείων, σημαίνουν ότι το έργο του διαχειριστή-διευθυντή του ξενοδοχείου είναι πολύπλοκο και απαιτεί εξοικείωση με μια σειρά λειτουργικών δεξιοτήτων. Παράλληλα τα καθήκοντα του διευθυντή θα είναι συνάρτηση του επιπέδου εξυπηρέτησης που παρέχει το ξενοδοχείο στους πελάτες. Ουσιαστικά, ωστόσο, ο ρόλος του διευθυντή του ξενοδοχείου είναι όμοιος ανεξάρτητα από το είδος των υπηρεσιών και το επίπεδο εξυπηρέτησης, και περιλαμβάνει την διαχείριση

της παράδοσης τροφίμων, των ποτών και των υπηρεσιών διαμονής, διασφαλίζοντας ότι τα πρότυπα ποιότητας των υπηρεσιών ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που παράγει όλες τις παραπάνω υπηρεσίες και συνάμα η ελαχιστοποίηση του κόστους, η παραγωγή εσόδων και η μεγιστοποίηση του κέρδους. Αυτές οι επιχειρησιακές διαστάσεις του ρόλου του διευθυντή του ξενοδοχείου, ωστόσο, απαιτούν μοναδικές δεξιότητες διαχείρισης (Rutherford και O'Fallon, 2007).

Τα ξενοδοχεία πρέπει να διαχειρίζονται όλες τις παραπάνω λειτουργίες, με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζουν τα μέγιστα έσοδα κάθε μέρα, ειδικότερα υπό το πρίσμα της αβέβαιης ζήτησης ή της δυσκολίας της πρόβλεψης της ζήτησης των δωματίων. Ως εκ τούτου οι διαχειριστές λαμβάνουν αποφάσεις κάθε μέρα για να μεγιστοποιήσουν το μέσο έσοδο ανά δωμάτιο. Στο πλαίσιο αυτό, οι διαχειριστές πρέπει να λαμβάνουν καθημερινά διαρθρωτικές αποφάσεις, όπως οι μορφές πώλησης που πρέπει να χρησιμοποιηθούν και οι αποφάσεις τιμολόγησης, όπως ο τρόπος με τον οποίο θα καθοριστούν οι τιμές πώλησης, οι τιμές των προσφορών και των εκπτώσεων και οι τιμές των αποθεμάτων, κ.α. Οι ευθύνες του διευθυντή ωστόσο δεν περιορίζονται μόνο στα παραπάνω. Ο ίδιος είναι υπεύθυνος και για την οικονομική διαχείριση και τον έλεγχο του ξενοδοχείου, όπως ο έλεγχος των εσόδων και των εξόδων, ο έλεγχος των πωλήσεων, κ.α. (Rutherford και O'Fallon, 2007).

4.2.2. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων

Η τουριστική βιομηχανία είναι μια βιομηχανία έντασης εργασίας και έτσι είναι προφανές ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν ζωτικό μέρος αυτού του τομέα και της διοίκησής του. Στις σύγχρονες τουριστικές επιχειρήσεις, η επιτυχία δεν εξαρτάται μόνο από το προσωπικό της πρώτης γραμμής που έχει άμεση επαφή με τους πελάτες και άμεση επιρροή στις αντιλήψεις των πελατών, αλλά και από το εφεδρικό προσωπικό που έχει έμμεσο αντίκτυπο στην ικανοποίηση των επισκεπτών παρέχοντας κάθε είδους υποστήριξη στους εργαζομένους της πρώτης γραμμής. Η δομή των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι πιο πολύπλοκη σε σύγκριση με άλλους τομείς, καθώς λόγω του εποχικού χαρακτήρα του τουρισμού,

απασχολούν όχι μόνο προσωπικό με συμβάσεις αορίστου χρόνου και υπαλλήλους πλήρους και μερικής απασχόλησης, αλλά και έναν μεγάλο αριθμό εποχιακών εργαζομένων, εκπαιδευόμενων, κ.λπ. (Λαλούμης, 2015).

Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων στις τουριστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Για παράδειγμα η εφαρμογή πρακτικών ΔΑΠ στα ξενοδοχεία, αλλά και οι ίδιες οι πρακτικές ΔΑΠ, διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου, καθώς οι μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες συχνά ακολουθούν οργανωμένες πρακτικές ΔΑΠ και διαθέτουν τμήματα για την ΔΑΠ, σε αντίθεση με τα μικρότερα ξενοδοχεία, στα οποία η ΔΑΠ ασκείται συνήθως από τον διαχειριστή-διευθυντή –ιδιοκτήτη. Επίσης τα μεγάλα ξενοδοχεία έχουν περισσότερες πιθανότητες από τα μικρότερα, να διαθέτουν πόρους και εμπειρογνομosύνη για την κωδικοποίηση πρακτικών και διαδικασιών ΔΑΠ (Luo και Milne, 2014).

Οι διάφορες λειτουργίες της ΔΑΠ, με τις οποίες είναι επιφορτισμένη η διοίκηση στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάλυση της εργασίας, η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, η παρακίνηση και οι (αντ) αμοιβές και η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων (Δημητριάδης και Θεριού, 2013).

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, ως βασικό συστατικό της ΔΑΠ στις τουριστικές επιχειρήσεις, έχει ως στόχο: να μειώσει το κόστος της πρόσληψης προσωπικού, να ελαχιστοποιήσει τις ασάφειες στο υπάρχον προσωπικό, να αντιμετωπίσει τις μελλοντικές ανάγκες καθώς και να ελαχιστοποιήσει τα λάθη πρόσληψης. Η πρόληψη της έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού, η παράκαμψη των οικονομικών συνεπειών του περιττού ή ανίκανου προσωπικού, η διατήρηση της συνέχειας και η διαμόρφωση της πλέον επιθυμητής μελλοντικής ομάδας προσωπικού, η πρόσληψη αρμόδιων διαχειριστών, ειδικών, τεχνικών και κατάλληλου αριθμού ειδικευμένων εργαζομένων, αποτελούν περαιτέρω στόχους στον προγραμματισμό των ανθρωπίνων πόρων. Λόγω του εποχικού χαρακτήρα του τουρισμού συχνά ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων λαμβάνει χώρα αρκετά νωρίτερα από την έναρξη της τουριστικής περιόδου (Velissariou και Amiradis, 2014).

Η πρόσληψη και η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι ένα βασικό στοιχείο της δημιουργίας ενός αποτελεσματικού και

παραγωγικού εργατικού δυναμικού. Οι τουριστικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές πρακτικές αναζήτησης ανθρώπινου. Οι εσωτερικές πηγές είναι οι από στόμα σε στόμα συστάσεις και η επαναπρόσληψη των ίδιων εργαζομένων, οι οποίες είναι αρκετά κοινές πρακτικές σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και άλλες τουριστικές επιχειρήσεις οι οποίες επηρεάζονται από το φαινόμενο της εποχικότητας του τουρισμού (Velissariou και Amiradis, 2014). Μια μελέτη που έγινε στην Ελλάδα σε ξενοδοχεία, έδειξε ότι τα ξενοδοχεία της χώρας εφαρμόζουν κυρίως εσωτερικές μεθόδους προσλήψεων επειδή τις θεωρούν πιο αποτελεσματικές, συγκριτικά με εξωτερικές μεθόδους πρόσληψης, όπως οι αγγελίες σε MME (Chytiri και Filippaios, 2018). Δεδομένου επίσης ότι ο τουριστικός τομέας, είναι ένας τομέας παροχής υπηρεσιών, ο τύπος δεξιοτήτων των εργαζομένων, που απαιτούνται είναι η σωστή στάση και εμφάνιση. Η σωστή στάση συμπεριλαμβάνει πτυχές όπως οι κοινωνικές και διαπροσωπικές δεξιότητες, όπως ευγένεια και καλές δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών. Επίσης δεδομένου ότι οι απαιτήσεις των πελατών για ποιότητα, στην τουριστική βιομηχανία έχουν αυξηθεί τα τελευταία χρόνια, πλέον οι ξενοδόχοι δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην πρόσληψη προσωπικού με την κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση, όπως οι απόφοιτοι τουριστικών σχολών (Λαλούμης, 2015).

Ωστόσο η πρόσληψη εργαζομένων με τις κατάλληλες δεξιότητες και την απαιτούμενη εμπειρία δεν είναι πάντα αρκετή. Η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού μετά την πρόσληψη είναι επίσης πολύ σημαντική. Κάθε ξενοδοχειακή μονάδα η οποία θέλει να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες της, θα πρέπει να εκπαιδεύει τους εργαζομένους της, ώστε αυτοί να αποδίδουν καλά και να παρέχουν ποιοτική εξυπηρέτηση. Ανάλογα με το τμήμα της επιχείρησης στο οποίο απασχολείται κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να παρέχεται και η κατάλληλη εκπαίδευση. Τα πιο κοινά είδη προγραμμάτων κατάρτισης είναι τα διοικητικά προγράμματα εκπαίδευσης, τα προγράμματα ανάπτυξης τεχνικών /λειτουργικών δεξιοτήτων και τα προγράμματα εκπαίδευσης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων συμπεριφοράς και εξυπηρέτησης πελατών. Για παράδειγμα η ποιότητα της εξυπηρέτησης που λαμβάνουν οι πελάτες στη ρεσεψιόν των ξενοδοχείων, εξαρτάται, μεταξύ άλλων, από το αν ο υπάλληλος θα μπορέσει να ανταπεξέλθει γρήγορα και αποτελεσματικά στην καταχώριση των στοιχείων του πελάτη σε ένα ηλεκτρονικό/πληροφοριακό σύστημα. Ως εκ τούτου το επίπεδο γνώσης και η

εμπειρία του υπαλλήλου στα συστήματα αυτά θα καθορίσει τον χρόνο εξυπηρέτησης. Άλλες δεξιότητες/ γνώσεις που μπορεί επίσης να είναι χρήσιμες για τους υπαλλήλους της ρεσεψιόν και στις οποίες θα πρέπει να λαμβάνουν εκπαίδευση και κατάρτιση είναι οι κρατήσεις, οι αφίξεις και η προετοιμασία αφίξεων, η χρήση η/υ και άλλων τεχνολογιών, κλπ. (Καπίκη-Πιβεροπούλου, 2011; Λαλούμης, 2015).

Ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας, όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται σε γενικά θέματα εξυπηρέτησης των πελατών, όπως η διαχείριση των παραπόνων και γενικά οι δεξιότητες συμπεριφοράς. Το προσωπικό των ξενοδοχείων πρέπει να εκπαιδεύεται σε διαδικασίες φιλικές προς τον πελάτη και να διαθέτει αρκετό χρόνο για να αποκτήσει τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται για τις επαφές με τον πελάτη. Έμφαση δεν θα πρέπει να δίνεται μόνο σε τεχνικές ικανότητες, αλλά και στην καλλιέργεια και ανάπτυξη εξυπηρετικής συμπεριφοράς (π.χ. σωστή στάση, εμφάνιση, αντιμετώπιση απαιτητικών πελατών, διαχείριση παραπόνων, κοινωνικές και διαπροσωπικές δεξιότητες υπαλλήλων, κλπ.). Δεδομένου ότι ο τουρισμός αποτελεί διεθνή δραστηριότητα και πολλοί πελάτες προέρχονται από διαφορετικούς πολιτισμούς, οι πολιτισμικές διαφορές των ομάδων πελατών και εργαζομένων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον προσανατολισμό και την κατάρτιση των εργαζομένων (Καπίκη-Πιβεροπούλου, 2011).

Ακόμα ένα από τα βασικά καθήκοντα ενός σύγχρονου διευθυντή στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας και η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η ανάλυση των θέσεων εργασίας συνίσταται στη συστηματική καταγραφή των καθηκόντων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας και τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης αξιολογούνται προς τον σκοπό της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Οι παράγοντες που αξιολογούνται περιλαμβάνουν: 1) τις δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις των εργαζομένων (π.χ. επίπεδο εκπαίδευσης, εργασιακή εμπειρία, πρωτοβουλία, ανεξάρτητη σκέψη, ικανότητα λήψης αποφάσεων και ανεξάρτητης εργασίας), 2) την προσπάθεια, η οποία αναφέρεται στην ψυχική και σωματική ενέργεια που απαιτείται για την απόδοση της εργασίας, 3) την ηγεσία - βαθμό ευθύνη για το σχεδιασμό, την οργάνωση, τη διαχείριση και τον έλεγχο των εργαζομένων, 4) την ευθύνη - για αποτελεσματική αντιμετώπιση του προσωπικού και των επισκεπτών, για λάθη, για κανονισμούς ασφαλείας, για ακίνητα και για τήρηση εμπιστευτικών πληροφοριών, 5) τις συνθήκες εργασίας - περιβάλλον στο οποίο πραγματοποιείται

μια εργασία. Η αξιολόγηση των εργαζομένων εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς, όπως η προώθηση σε ανώτερες θέσεις, η διαχείριση των αμοιβών και των ανταμοιβών των εργαζομένων, κ.α. Συχνά τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων θέτουν τα κριτήρια για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, και οι αξιολογήσεις γίνονται σε καθορισμένες χρονικές περιόδους, δηλαδή μία ή δύο φορές ετησίως (Aspridis και Kyriakou, 2012).

Η διαχείριση των αμοιβών και των ανταμοιβών των εργαζομένων, είναι επίσης ένα βασικό καθήκον της διοίκησης. Η αποζημίωση πρέπει να είναι επαρκής για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του εργαζόμενου. Οι προσφερόμενες αμοιβές πρέπει να είναι ικανοποιητικές, ώστε να προσελκύουν και να διατηρούν το ανθρώπινο δυναμικό στον τουριστικό κλάδο. Εκτός από τις οικονομικές αμοιβές, στον τουριστικό κλάδο προσφέρονται σε μεγάλο βαθμό και μη οικονομικές ανταμοιβές, όπως γεύματα, χρήση των υπηρεσιών των ίδιων των τουριστικών επιχειρήσεων προς τους εργαζομένους, κ.α. Έτσι για παράδειγμα πολλά ξενοδοχεία, σε περιόδους αυξημένης ζήτησης, φιλοξενούν τους εργαζομένους τους και τους προσφέρουν σίτιση. Σε πολλά ξενοδοχεία προετοιμάζονται δύο τύποι τροφίμων, δηλαδή φαγητό για τους εργαζόμενους και φαγητό για τους επισκέπτες. Μια ακόμα διευκόλυνση που παρέχεται στους εργαζόμενους του τουριστικού κλάδου είναι η μεταφορά, κυρίως λόγω των ωραρίων εργασίας, π.χ. των νυχτερινών (Λαλούμης, 2015).

Συνολικά η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων στις τουριστικές επιχειρήσεις έχει πολλές λειτουργίες και καθήκοντα, τα οποία είναι ευθύνη της διοίκησης να διαχειρίζεται αποδοτικά και αποτελεσματικά προς το συμφέρον της.

4.3 Αναφορές για τον κλάδο του τουρισμού στην Ελλάδα της κρίσης

Κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών, και συγκεκριμένα από το 2008 και μετά, η οικονομική ύφεση στην Ελλάδα έχει επηρεάσει τις κοινωνικοοικονομικές δομές της χώρας ως σύνολο. Ο διεθνής τουρισμός, ο οποίος συνεισφέρει σε σημαντικά έσοδα στον κρατικό προϋπολογισμό, έχει αντιμετωπίσει αξιοσημείωτες τάσεις ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια, μετά από μια φάση ύφεσης στα πρώτα χρόνια της κρίσης (ΙΤΕΠ, 2015).

Ο εγχώριος τουρισμός, αν και είναι πολύ λιγότερο δυναμικός από τον διεθνή τουρισμό, αποτελεί σημαντικό μέρος της συνολικής τουριστικής βιομηχανίας της χώρας. Ωστόσο, η συνεχιζόμενη οικονομική ύφεση έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό, όχι μόνο τα ποσοτικά χαρακτηριστικά του εγχώριου τουρισμού, αλλά και τις οικονομικές τάσεις του, οι οποίες επηρεάζουν την ανακατανομή του εισοδήματος στο εσωτερικό της χώρας. Η συντριπτική πλειοψηφία των Ελλήνων έχει μειώσει όχι μόνο τον αριθμό των ταξιδιών / διακοπών τους, αλλά και την διάρκειά τους, επειδή το εισόδημά τους είναι ανεπαρκές για να καλύψει τις συγκεκριμένες καταναλωτικές δαπάνες. Παράλληλα το ποσοστό των Ελλήνων που δεν μπορούν πλέον να συμμετέχουν στην κατανάλωση ταξιδιών / διακοπών είναι επίσης πολύ μεγάλο, καθώς το εισόδημά τους είναι σε πολλές περιπτώσεις ανεπαρκές για την κάλυψη των βασικών καθημερινών αναγκών (ΙΤΕΠ, 2015).

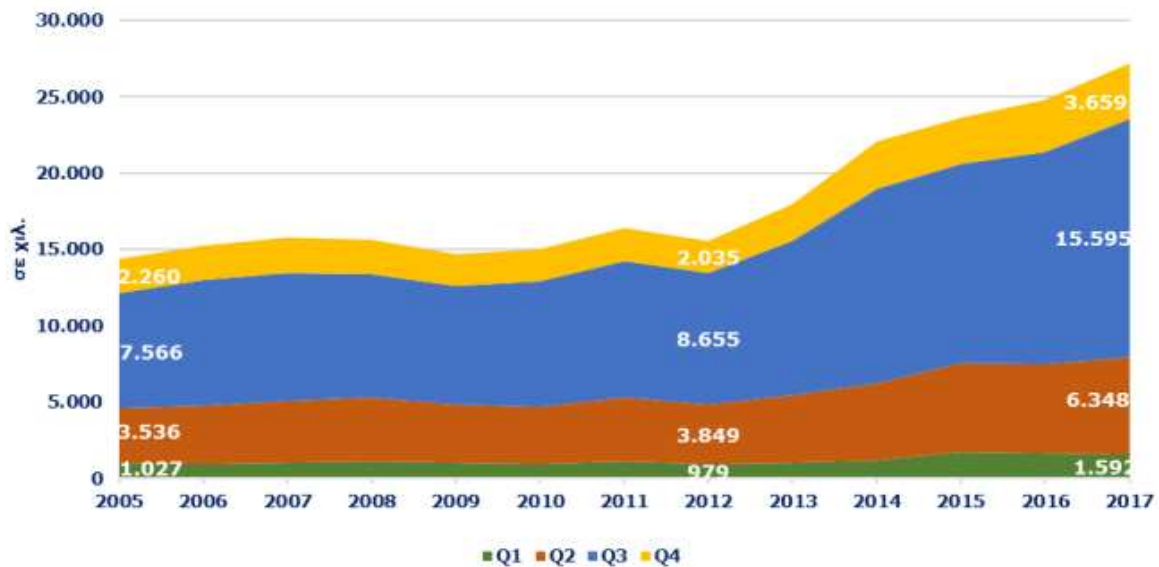
Από το 2009 και μετά, παρατηρείται ότι όλα τα στοιχεία για τον εγχώριο τουρισμό παρουσιάζουν σημαντική μείωση. Τα έσοδα από τον εγχώριο τουρισμό, των τουριστών με 4 ή περισσότερες διανυκτερεύσεις το 2009 ήταν 3, 5 εκ. € και το 2017 ο αριθμός αυτός έφτασε τα 2,0 εκ. €. Επιπλέον, οι αφίξεις σε ξενοδοχεία και κάμπινγκ των εγχώριων τουριστών το 2009 ήταν 7.552.183, και το 2012, έφτασαν τις 5.257.258, μειωμένες κατά 28,49%. Τα επόμενα δύο χρόνια, 2013 και 2014, οι εγχώριες αφίξεις παρουσίασαν ελαφρά αύξηση σε σχέση με το 2012, ωστόσο και πάλι η συνολική μείωση σε σύγκριση με το 2009 ήταν αρκετά υψηλή και κυμάνθηκε σε 24,69% (Varvaressos et al., 2017).

Η μείωση των μεγεθών αυτών καταγράφεται και σε μια έρευνα του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, η οποία δημοσιεύθηκε τον Ιούνιο του 2015. Σύμφωνα με τη μελέτη αυτή, οι δαπάνες των Ελλήνων για ταξίδια στο εσωτερικό μεταξύ των ετών 2008 και 2014 μειώθηκαν κατά 64%. Συγκεκριμένα, για το 2014, οι δαπάνες περιορίστηκαν στα 1,14 δις €, από 3,16 δις € το 2008. Επίσης, σημειώθηκε σημαντική πτώση 72,2% στις δαπάνες των Ελλήνων για ταξίδια στο εξωτερικό (ΙΤΕΠ, 2015).

Οι λιγότερο ανεπτυγμένες τουριστικές περιφέρειες της χώρας, όπως η Δυτική Μακεδονία και η Ήπειρος, είναι αυτές οι οποίες προσελκύουν τα υψηλότερα ποσοστά των Ελλήνων τουριστών. Το ποσοστό παραμονής τουριστών στη Δυτική Μακεδονία το 2014 ήταν 87,3%, έναντι 90,6% το 2008. Τα αντίστοιχα ποσοστά για την Ήπειρο

ήταν 70,7% το 2014 και 77,5% το 2008. Αντίθετα, οι νησιωτικές τουριστικές περιοχές της χώρας, οι οποίες φιλοξενούν ξένο τουρισμό, όπως η Κρήτη και τα νησιά του Νότιου Αιγαίου, καταγράφουν τα χαμηλότερα ποσοστά διανυκτερεύσεων για τους εγχώριους τουρίστες στα ξενοδοχεία. Στην Κρήτη, το ποσοστό των Ελλήνων που έμειναν σε ξενοδοχεία το 2014 μειώθηκε στο 4,4%, από 7,3% το 2008, ενώ στα νησιά του Νοτίου Αιγαίου από 11,1% το 2008, μειώθηκε σε 6,3% το 2014. Επιπλέον, σημαντική μείωση παρατηρείται και στις δαπάνες των Ελλήνων για τα ταξίδια, που πραγματοποίησαν το 2014, σε σχέση με το 2008 (αφορά ταξίδια με περισσότερες από 4 διανυκτερεύσεις). Συνολικά, τα έξοδα ταξιδιού τους για τα ταξίδια αυτά μειώθηκαν κατά 66,1% το 2014, σε σύγκριση με το 2008, ενώ η μείωση των τουριστικών δαπανών για τα αντίστοιχα ταξίδια στο εξωτερικό μειώθηκε κατά 72,2%. Η μεγαλύτερη μείωση σημειώθηκε στις τουριστικές δαπάνες για διαμονή σε ξενοδοχεία και ήταν της τάξεως του 76% (Varvaressosetal., 2017).

Από την άλλη ωστόσο, ο διεθνής τουρισμός δεν επηρεάστηκε στον ίδιο βαθμό, όσο και ο εγχώριος. Οι διανυκτερεύσεις των αλλοδαπών τουριστών αντιπροσωπεύουν το 82% των διανυκτερεύσεων (73,4 εκ.) στην Ελλάδα, υποδεικνύοντας πόσο σημαντικός είναι ο διεθνής τουρισμός για την χώρα (ΕΛΣΤΑΤ, 2018). Σύμφωνα με έκθεση του ΣΕΤΕ (2018), την χώρα επισκέφθηκαν 27,2 εκ. διεθνείς τουρίστες το 2017, συνεισφέροντας στην ελληνική οικονομία 14,2 δις €, ενώ η μέση κατά κεφαλή δαπάνη κυμάνθηκε στα 522,30 € (ΣΕΤΕ, 2018). Η ανάλυση της διεθνούς επισκεψιμότητας ιστορικά, δείχνει αύξηση των εισροών των εισερχόμενων τουριστών κατά 89%, μεταξύ των ετών 2005 και 2017, αν και με διακυμάνσεις μεταξύ των μεμονωμένων ετών. Αν και τα περισσότερα έτη η πορεία των αφίξεων των διεθνών τουριστών σημείωνε αύξηση, τα έτη 2008, 2009 και 2012 κατέγραψε μείωση (Διάγραμμα 4.1.), επηρεαζόμενος από την οικονομική ύφεση (ΣΕΤΕ, 2018).



Διάγραμμα 4.1 Διαχρονική εξέλιξη αφίξεων διεθνών τουριστών στην Ελλάδα, ανά τρίμηνο, 2005-2017

Πηγή: ΣΕΤΕ, 2018

Οι εξελίξεις αυτές στην τουριστική κίνηση επηρέασαν, αλλά και στις ταξιδιωτικές συνήθειες επηρέασαν επίσης και τα τουριστικά καταλύματα. Η προστιθέμενη αξία του κλάδου των τουριστικών καταλυμάτων μειώθηκε απότομα μεταξύ των ετών 2008 και 2011, από 6 δις € σε 4 δις €, όπου και στην συνέχεια ανέκαμψε σταδιακά μέχρι και σήμερα, φτάνοντας το 2016, τα 5,8 εκ. €. (Μυλωνάς και Τζάκου Λαμπροπούλου, 2017). Τα έσοδα των ξενοδοχειακών μονάδων παρουσίασαν επίσης μείωση μεταξύ των 2011 και 2012 κατά 12,9, ωστόσο το 2013 κατέγραψαν αύξηση κατά 12,1% σε σύγκριση με το 2012 (ΙΤΕΠ, 2015). Ως προς τις κατηγορίες των ξενοδοχείων η εικόνα είναι μικτή, καθώς τα ξενοδοχεία 5* και 2* κατέγραψαν ήπια μείωση στο μέσο έσοδο ανά δωμάτιο 3,6% και 2,6%, αντίστοιχα και τα ξενοδοχεία 1* μεγάλη μείωση της τάξης του 17% περίπου. Θεαματική ήταν η αύξηση στο μέσο έσοδο ανά δωμάτιο των ξενοδοχείων 4 αστέρων (21%) (ΙΤΕΠ, 2015).

Συνολικά, τα παραπάνω δεδομένα υποδεικνύουν ότι η οικονομική ύφεση στην Ελλάδα επηρέασε σε σημαντικό βαθμό τον τουρισμό στην χώρα, ωστόσο ο εγχώριος τουρισμός φαίνεται να επηρεάστηκε περισσότερο σε σύγκριση με τον διεθνή

τουρισμό, λόγω της μείωσης της αγοραστικής δύναμης των Ελλήνων. Ο διεθνής τουρισμός σημείωσε μόνο μικρή μείωση μεταξύ ετών 2009-2012 και σήμερα φαίνεται να έχει ανακάμψει πλήρως, στηρίζοντας σε μεγαλύτερο βαθμό τα έσοδα της τουριστικής βιομηχανίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΕΡΕΥΝΑ

5.1. Σκοπός έρευνας και ερωτήματα

Για τον εμπλουτισμό των ευρημάτων της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα με συνεντεύξεις, δηλαδή ερωτήσεις ανοικτού τύπου, σε διευθυντές ξενοδοχείων στη Λήμνο, προκειμένου να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται στην πράξη η διοίκηση στις σύγχρονες τουριστικές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα η έρευνα επικεντρώνεται στον ξενοδοχειακό κλάδο. Με βάση τον σκοπό της έρευνας τα ερωτήματα τα οποία θα απαντηθούν είναι:

- [1] Ποιες είναι οι αρμοδιότητες ελέγχου των διευθυντών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων;
- [2] Ποιος είναι ο ρόλος που διαδραματίζει η διοίκηση στον προγραμματισμό και την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στις ξενοδοχειακές μονάδες;
- [3] Ποιο στυλ διοίκησης/ηγεσίας είναι περισσότερο αποδοτικό στις ξενοδοχειακές μονάδες;
- [4] Πώς η οικονομική κρίση επηρέασε τον τουρισμό;

5.2. Διαδικασίες

Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, λήφθηκαν συνεντεύξεις από διευθυντές σε δύο ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα, στο Lemnos Village Resort Hotel (Διευθυντής 1), το οποίο βρίσκεται στην Λήμνο και στο Neilson Porto Myrina Palace στην Μύρινα της Λήμνου (Διευθυντής 2). Για την διεξαγωγή των συνεντεύξεων συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλαμβάνει τέσσερις ερωτήσεις, που κάθε μια απαντάει σε κάθε ένα από τα παραπάνω τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα. Το ερωτηματολόγιο αλλά και οι απαντήσεις των συνεντεύξεων παραθέτονται στο Παράρτημα της εργασίας. Η λήψη κάθε συνέντευξης διήρκεσε 20 λεπτά. Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία που προέκυψαν

από την ανάλυση των συνεντεύξεων, μέσα από την διαδικασία της ανάλυσης περιεχομένου.

5.3. Ανάλυση Αποτελεσμάτων

5.3.1. Έλεγχος στις ξενοδοχειακές μονάδες

Στην πρώτη ερώτηση οι διευθυντές των ξενοδοχειακών μονάδων ερωτήθηκαν σχετικά με τους ελέγχους και το περιεχόμενό τους, που διενεργούν σε ημερήσια βάση στο ξενοδοχείο. Πρέπει αρχικά να σημειωθεί ότι και οι δύο διευθυντές τόνισαν τον ρόλο τους στην καθημερινή διενέργεια ελέγχων στα περισσότερα τμήματα των ξενοδοχειακών μονάδων και πως ο έλεγχος είναι μια συνεχής διαδικασία στην οποία δαπανώνται αρκετές ώρες ημερησίως. Ο έλεγχος δεν αφορά μόνο τα τμήματα και τις λειτουργίες του ξενοδοχείου, αλλά και τα λοιπά διοικητικά-οικονομικά στοιχεία της μονάδας.

Πιο αναλυτικά, ο Διευθυντής 1 ανέφερε ότι ελέγχει την λειτουργία των δωματίων και την καθαριότητα τους, τους χώρους όπου σερβίρεται το πρωινό, την κουζίνα αλλά και τη διαύγεια του νερού και τον περιβάλλοντα χώρο της πισίνας, εκεί που συνήθως σερβίρεται το πρωινό. Ο Διευθυντής 1 δήλωσε επίσης ότι ελέγχει την εικόνα του προσωπικού, σε θέματα καθαριότητας και περιποίησης της ένδυσης του και της γενικής του εμφάνισης, καθώς και την συμπεριφορά τους απέναντι στους πελάτες, αλλά και στους συναδέλφους και στους ανωτέρους. Παρόμοια ο Διευθυντής 2 έδωσε μια μεγαλύτερη λίστα ελέγχων που διενεργεί καθημερινά. Αυτές περιλαμβάνουν την τακτοποίηση και την καθαριότητα του δωματίου, την οργάνωση και την καθαριότητα των εξωτερικών χώρων του ξενοδοχείου, όπως ο κήπος και η πισίνα, την καθαριότητα της κουζίνας και την θερμοκρασία του πρωινού, τις διαδικασίες εξυπηρέτησης των πελατών κατά την άφιξη και την εικόνα και συμπεριφορά του προσωπικού εξυπηρέτησης των πελατών.

Αναφορικά με τον έλεγχο των οικονομικών στοιχείων ο Διευθυντής 1 ανέφερε ότι ελέγχει τα οικονομικά στοιχεία των προηγούμενων ημερών ώστε να τα συγκρίνει, και

στην συνέχεια σε συνεργασία με άλλα ηγετικά στελέχη να λάβει αποφάσεις για πιθανές βελτιώσεις. Επίσης δείχνει ενδιαφέρον σχετικά με τα παράπονα των πελατών και θέλει να ενημερώνεται για αυτά, αλλά και να διαχειρίζεται ο ίδιος τους δυσαρεστημένους πελάτες ή τα πιθανά προβλήματα και εντάσεις που δημιουργούνται. Ο Διευθυντής 2 ανέφερε ότι επίσης, ελέγχει σε καθημερινή βάση τα οικονομικά στοιχεία της μονάδας, όπως οι πωλήσεις, τα έσοδα και τα έξοδα αλλά και οι επενδύσεις που πρόκειται να πραγματοποιηθούν ή οι ενδεχόμενες αλλαγές στη διοίκηση, τις δημόσιες σχέσεις και την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Παρατηρείται ότι υπάρχουν κάποιες αποκλίσεις ως προς του ελέγχους που διενεργούν οι διευθυντές των δύο μονάδων, καθώς ο Διευθυντής 2 αναφέρει γενικά περισσότερα είδη ελέγχων σε καθημερινή βάση, σε σύγκριση με τον Διευθυντή 1. Ωστόσο φαίνεται ότι και οι δύο Διευθυντές δίνουν μεγάλη σημασία στην καθαριότητα και στην εικόνα του προσωπικού, καθώς και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Σε κάθε περίπτωση, οι απαντήσεις των ερωτώμενων δείχνουν ότι ο ρόλος του διευθυντή στην διαδικασία του ελέγχου στις ξενοδοχειακές μονάδες είναι πολύ σημαντικός, και ο έλεγχος αυτός μπορεί να γίνεται τόσο σε πιο απλά πράγματα, όπως για παράδειγμα η εικόνα του προσωπικού και η καθαριότητα των χώρων, όσο και σε πιο πολύπλοκα, όπως είναι οι οικονομικές καταστάσεις και η λήψη αποφάσεων. Ωστόσο ο Διευθυντής 2 τόνισε την άποψη ότι ο ίδιος, αλλά και γενικά οι διευθυντές των ξενοδοχειακών μονάδων είναι τόσο σημαντικοί, όσο και κάθε μέλος του προσωπικού ξεχωριστά. Μίλησε επίσης για τις δεξιότητες που πρέπει να έχει διευθυντής, όπως η ευελιξία κινήσεων, η ταχύτητα, η γρήγορη σκέψη, η διπλωματία και η ικανότητα συντονισμού της επιχείρησης.

5.3.2. Διοίκηση και προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων στις ξενοδοχειακές μονάδες

Στην επόμενη ερώτηση, οι διευθυντές των ξενοδοχειακών μονάδων ερωτήθηκαν για τον ρόλο που διαδραματίζει στην διοίκηση ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων, καθώς για τις διαδικασίες στρατολόγησης και επιλογής του προσωπικού, που ακολουθεί η εκάστοτε ξενοδοχειακή μονάδα.

Από την μελέτη των απαντήσεων των δύο διευθυντών φαίνεται αρχικά, ότι και οι δύο διευθυντές πιστεύουν ότι ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων παίζει καθοριστικό ρόλο στη σωστή λειτουργία της επιχείρησης και ότι οι διαδικασίες του προγραμματισμού θα πρέπει να σχεδιάζονται έγκαιρα, προτού ξεκινήσει η σεζόν.

Αναφορικά με τις διαδικασίες που ακολουθούνται για την στρατολόγηση του προσωπικού και οι δύο Διευθυντές αναφέρουν ότι ακολουθούν αρχικά τις τυπικές διαδικασίες επαναπρόσληψης του προσωπικού που είχε εργαστεί ξανά στο ξενοδοχείο την προηγούμενη σεζόν. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την διενέργεια αίτησης στον Σύλλογο Ξενοδοχοϋπαλλήλων, από τους ενδιαφερόμενους για επαναπρόσληψη. Ο Διευθυντής 1 διενεργεί την διαδικασία αυτή τον Ιανουάριο, ώστε μέχρι τέλος του ίδιου μήνα να γνωρίζει ποιοι υπάλληλοι προτίθενται να εργαστούν ξανά, ενώ ο Διευθυντής 2 αναφέρει απλώς ότι διενεργεί την διαδικασία αυτή τον χειμώνα.

Σε ότι αφορά την πλήρωση των υπόλοιπων κενών θέσεων, ο Διευθυντής 1 δήλωσε ότι προσελκύει εργαζομένους τόσο από εξωτερικές πηγές, όπως η καταχώριση αγγελιών στο διαδίκτυο (κυρίως στα κοινωνικά δίκτυα) και σε άλλα μέσα μαζικής ενημέρωσης, όσο και από εσωτερικές πηγές, όπως η από στόμα σε στόμα γνωστοποίηση της θέσης, για θέσεις που δεν απαιτούν ιδιαίτερα προσόντα ή εμπειρία. Μάλιστα δήλωσε ότι αυτός ο τρόπος, δηλαδή η από στόμα σε στόμα γνωστοποίηση της θέσης, είναι πιο αποτελεσματικός για την εύρεση προσωπικού και για την κάλυψη των κενών θέσεων. Ο Διευθυντής 2 ανέφερε επίσης ότι δημοσιεύει αγγελίες στο διαδίκτυο για την προσέλκυση εργαζομένων.

Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός, ότι και οι δύο Διευθυντές τόνισαν το ενδιαφέρον τους να προσλαμβάνουν εργαζομένους με ειδίκευση στον τομέα αυτό, όπως αυτή που έχει αποκτηθεί μέσα από σπουδές στον τομέα του τουρισμού. Συγκεκριμένα ο Διευθυντής 1 ανέφερε ότι ο σωστότερος τρόπος είναι η επιλογή προσωπικού μέσω των τουριστικών σχολών, είτε αφορά την πρακτική τους άσκηση, είτε την εργασία, διότι οι τελειόφοιτοι/απόφοιτοι των σχολών αυτών έχουν ήδη αποκτήσει τουριστική παιδεία και διαθέτουν περισσότερα εφόδια. Παρόμοια ο Διευθυντής 2 δήλωσε ότι γνωστοποιεί αγγελίες για την προσέλκυση του προσωπικού σε σχολές τουριστικών επαγγελμάτων (ΤΕΙ/ΙΕΚ), επειδή το ξενοδοχείο επιθυμεί συνεργάτες με γνώσεις πάνω στον τομέα και με θέληση να εργαστούν και να μάθουν.

Συνολικά φαίνεται ότι και οι δύο διευθυντές έχουν παρόμοιες και σχεδόν ίδιες πρακτικές για την στελέχωση των ξενοδοχείων τους. Αρχική προτεραιότητα τους είναι η επαναπρόσληψη των ίδιων εργαζομένων, και στην συνέχεια η προσέλκυση του προσωπικού για την κάλυψη των κενών θέσεων, η οποία γίνεται με αγγελίες στο διαδίκτυο. Οι διαδικασίες αυτές γίνονται όσο το δυνατό νωρίτερα πριν την έναρξη της σεζόν, υπάρχει δηλαδή προγραμματισμός. Επίσης και οι δύο διευθυντές δήλωσαν ότι επιθυμούν να προσλαμβάνουν εργαζόμενους με σχετική εμπειρία και εκπαίδευση στον τουριστικό τομέα. Η μοναδική διαφορά που παρατηρείται μεταξύ των απόψεων των δυο Διευθυντών είναι ότι ο Διευθυντής 1 προσελκύει προσωπικό, τόσο από εξωτερικές, όσο και από εσωτερικές πηγές, ενώ ο Διευθυντής 2 προσελκύει προσωπικό μόνο από εξωτερικές πηγές.

5.3.3. Στυλ ηγεσίας στις ξενοδοχειακές μονάδες

Στην επόμενη ερώτηση, οι Διευθυντές των δύο ξενοδοχειακών μονάδων κλήθηκαν να αναφέρουν τις απόψεις τους, σχετικά με το αν το συγκεντρωτικό ή το αποκεντρωτικό στυλ ηγεσίας είναι καταλληλότερο και πιο αποδοτικό. Και οι δύο Διευθυντές συμφώνησαν ότι το αποκεντρωτικό στυλ ηγεσίας είναι καταλληλότερο και περισσότερο αποδοτικό, σε σύγκριση με το συγκεντρωτικό στυλ ηγεσίας, παραθέτοντας τα επιχειρήματά τους.

Πιο αναλυτικά ο Διευθυντής 1 ανέφερε ότι ο αποκεντρωτικός ηγέτης έχει περισσότερα πλεονεκτήματα επειδή δίνει τη δυνατότητα στους προϊσταμένους των τμημάτων να δράσουν άμεσα σε κάθε περίπτωση ανάγκης και να αποδώσουν καλύτερα, εφόσον έχουν μεγαλύτερη την αίσθηση του καθήκοντος. Από την άλλη, ο ίδιος ο ηγέτης έχει περισσότερο χρόνο ώστε να ασχοληθεί με θέματα που αφορούν τον έλεγχο της σωστής λειτουργίας της μονάδας συνολικά και, φυσικά, να σιγουρευτεί ότι το κάθε τμήμα λειτουργεί τέλεια. Κατ' αυτό τον τρόπο αποφεύγονται οι χρονοβόρες διαδικασίες και η καθυστέρηση σε σπουδαιότερα ζητήματα. Συμφωνά με την άποψη του, με το στυλ αυτό όλα γίνονται έγκαιρα, με ακρίβεια και σωστή καθοδήγηση, γεγονός το οποίο συνεισφέρει επίσης στην ικανοποίηση και την ευχαρίστηση των πελατών. Με λίγα λόγια ο Διευθυντής 1 υποστηρίζει το

αποκεντρωτικό στυλ ηγεσίας, επειδή θεωρεί ότι αυτό έχει οφέλη τόσο για τους εργαζομένους, όσο και για τους πελάτες. Ωστόσο αναφέρει ότι το στυλ ηγεσίας εξαρτάται σίγουρα και από τον εκάστοτε διευθυντή και τον χαρακτήρα του.

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Διευθυντής 2 αναφέρει ότι το αποκεντρωτικό στυλ ηγεσίας έχει πολλά πλεονεκτήματα για την διοίκηση, αφού η κατανομή των καθηκόντων με τους προϊσταμένους, αφήνει χρόνο στον διευθυντή να ασχοληθεί με άλλα ζητήματα όπως ο έλεγχος των εσόδων και των εξόδων. Παράλληλα οι διευθυντές/προϊστάμενοι λειτουργούν γρήγορα και χωρίς ολιγωρία. Παρ' όλα αυτά, δήλωσε ότι ο συγκεντρωτικός ηγέτης μπορεί να λειτουργήσει εξίσου καλά, ανάλογα και με το ύφος της επιχείρησης, αλλά και τον εκάστοτε διευθυντή.

Συνολικά, και οι δύο διευθυντές υποστηρίζουν το αποκεντρωτικό στυλ ηγεσίας για τα πλεονεκτήματα που έχει κυρίως στην εξοικονόμηση χρόνου για τους διευθυντές, οι οποίοι έτσι θα έχουν την δυνατότητα να ασχοληθούν με άλλα πιο σημαντικά στοιχεία της διοίκησης όπως ο έλεγχος των οικονομικών καταστάσεων. Ωστόσο ο Διευθυντής 2 πιστεύει ότι και το συγκεντρωτικό στυλ ηγεσίας μπορεί να λειτουργήσει εξίσου καλά, ενώ ο Διευθυντής 1 δεν εξέφρασε την άποψη του για αυτό το στυλ ηγεσίας. Επίσης ο Διευθυντής 2 υποστήριξε το αποκεντρωτικό στυλ ηγεσία για τα θετικά αποτελέσματα που έχει για την διοίκηση, ενώ ο Διευθυντής 1 αναγνώρισε επίσης οφέλη για τους εργαζομένους, αλλά και για τους πελάτες.

5.3.4. Οικονομική κρίση και τουρισμός

Στην τελευταία ερώτηση, οι διευθυντές των δύο ξενοδοχειακών μονάδων, κλήθηκαν να αναφέρουν την άποψη τους, σχετικά με το αν η οικονομική κρίση που διανύει η Ελλάδα τα τελευταία έτη, έχει επηρεάσει τον τουρισμό, και προς ποια κατεύθυνση. Ο Διευθυντής 1 απάντησε ότι σίγουρα η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει και τον τουρισμό, ωστόσο ο Διευθυντής 2 απέφυγε να τοποθετηθεί κάθετα στην ερώτηση. Παρ' όλα αυτά και οι δύο Διευθυντές αναφέρουν πιθανούς τρόπους με τους οποίους η οικονομική ύφεση έχει μεταβάλλει τις τουριστικές συμπεριφορές και συνήθειες.

Πιο αναλυτικά ο Διευθυντής 1 πιστεύει ότι η οικονομική ύφεση έχει μειώσει την αγοραστική δύναμη του καταναλωτή και ότι οι περισσότεροι τουρίστες πλέον επιλέγουν να κάνουν διακοπές για πολύ λιγότερες μέρες σε σύγκριση με την προηγούμενη δεκαετία. Στην άποψη αυτή συμφώνησε επίσης και ο Διευθυντής 2 ο οποίος ανέφερε ότι έχει μειωθεί το διάστημα των διακοπών των τουριστών αλλά και οι αγορές τους (σουβενίρ, έξοδα για διασκέδαση, φαγητό κλπ). Παρ' όλα αυτά ο Διευθυντής 2 δεν θεωρεί ότι η μείωση του χρονικού διαστήματος διακοπών και του μικρότερου προϋπολογισμού των τουριστών αποδίδεται αποκλειστικά στην οικονομική ύφεση, όπως ο Διευθυντής 1. Ο Διευθυντής 2 πιστεύει ότι αυτό μπορεί να οφείλεται στην ανάπτυξη των all-inclusive πακέτων, η οποία ευνοήθηκε από την οικονομική ύφεση. Τα πακέτα αυτά σύμφωνα με τον ίδιο, παρέχουν πλέον σε μια λογική τιμή, -εκτός από διαμονή, πρωινό και μεσημεριανό ή βραδινό γεύμα- απεριόριστες επιλογές, όπως εκτενές πρόγραμμα animation για παιδιά και ενήλικες, απεριόριστο αριθμό ποτών από τα bars και φαγητό. Ως εκ τούτου πιστεύει ότι περισσότερο ελκυστικά για οικογένειες που προέρχονται από το εξωτερικό.

Ωστόσο ο Διευθυντής 1 πιστεύει ότι η τουριστική κίνηση έχει αυξηθεί κατά πολύ στην χώρα και αποδίδει αυτή την αύξηση, στην ασφάλεια της Ελλάδας ως τουριστικού προορισμού, σε αντίθεση με γειτονικές χώρες οι οποίες είναι περισσότερο επιρρεπείς στις πολεμικές/τρομοκρατικές επιθέσεις, ενώ μπορεί να αντιμετωπίζουν επίσης πολιτικές ή κοινωνικές αναταραχές. Αντίθετα ο Διευθυντής 2 πιστεύει ότι η αύξηση της τουριστικής κίνησης οφείλεται στις ενέργειες προώθησης και προβολής που έχει κάνει η χώρα στο εξωτερικό, όπως οι τουριστικές καμπάνιες του ΕΟΤ αλλά και των περιφερειών, οι οποίες έχουν βοηθήσει πολύ στη συνεχώς αυξανόμενη προσέλκυση των τουριστών.

Και οι δύο Διευθυντές φαίνεται να είναι αισιόδοξοι για το μέλλον του τουρισμού στην Ελλάδα. Ο Διευθυντής 1 πιστεύει ότι η Ελλάδα λόγω των φυσικών της πλεονεκτημάτων, θα πρέπει να εξελιχθεί και να διαφημιστεί περαιτέρω ώστε να προσελκύσει επιπλέον τουρίστες, ενώ ο Διευθυντής 2 πιστεύει ότι οι επιχειρηματίες του τουρισμού θα πρέπει να γίνουν καλύτεροι για να παράσχουν επίσης καλύτερες τουριστικές εμπειρίες.

Συνολικά οι απόψεις των δυο Διευθυντών διαφέρουν ως προς την επίδραση της οικονομικής ύφεσης στον τουρισμό, αν και συμφωνούν ότι η τουριστική κίνηση έχει

αυξηθεί, αλλά από την άλλη οι δαπάνες των τουριστών και ο χρόνος διαμονής τους έχουν μειωθεί. Οι λόγοι στους οποίους αποδίδουν τις παραπάνω εξελίξεις διαφέρουν, καθώς ο Διευθυντής 1 θεωρεί ότι η μείωση του χρόνου διαμονής είναι το αποτέλεσμα της μικρότερης αγοραστικής δύναμης των τουριστών λόγω της οικονομικής ύφεσης, ενώ ο Διευθυντής 2 πιστεύει ότι έχουν συντελέσει και άλλοι παράγοντες, όπως η άνοδος των all-inclusive πακέτων. Ωστόσο και οι δύο είναι αισιόδοξοι για το μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΕΠΙΛΟΓΟΣ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η παρούσα εργασία διερεύνησε διεξοδικά τον ρόλο και τις λειτουργίες της διοίκησης στις τουριστικές επιχειρήσεις, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο, όσο και σε πρακτικό επίπεδο, μέσα από την διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας με συνεντεύξεις σε δύο διευθυντές ξενοδοχείων στην Ελλάδα.

Τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προκύπτουν από το θεωρητικό μέρος είναι ότι αρχικά η λειτουργία της διοίκησης στους τουριστικούς οργανισμούς είναι πολύπλοκη και απαιτεί πολλαπλές τεχνικές, λειτουργικές και διαπροσωπικές ικανότητες από τους διαχειριστές. Η πολυπλοκότητα αυτή απορρέει από την φύση του ίδιου, του τουριστικού προϊόντος, το οποίο απαιτεί την αλληλο-σύνδεση και την αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρήσεων του τουριστικού τομέα, για την παροχή μιας ολοκληρωμένης τουριστικής εμπειρίας στον τουρίστα –καταναλωτή.

Παράλληλα, οι τουριστικές επιχειρήσεις και κυρίως οι ξενοδοχειακές μονάδες διαθέτουν ένα μεγάλο φάσμα λειτουργιών, το οποίο επιφορτίζει τους διευθυντές με πολλαπλά καθήκοντα σε καθημερινή βάση. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν, απλά καθήκοντα, όπως ο έλεγχος και η καθαριότητα των χώρων του ξενοδοχείου και της εικόνας του προσωπικού, μέχρι πιο πολύπλοκά, όπως η διαχείριση των οικονομικών θεμάτων των ξενοδοχειακών μονάδων. Αυτό άλλωστε, αποδεικνύεται και από την εμπειρική έρευνα που διεξήχθη σε διευθυντές ξενοδοχείων, οι οποίοι ανέφεραν μια σειρά από πολλαπλά καθήκοντα ελέγχου που αναλαμβάνουν καθημερινά, και τα οποία απαιτούν από τους ίδιους δεξιότητες και ικανότητες, όπως η ευελιξία κινήσεων, η ταχύτητα, η γρήγορη σκέψη, η διπλωματία και η ικανότητα συντονισμού της επιχείρησης.

Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων φάνηκε επίσης να είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της διοίκησης στις τουριστικές επιχειρήσεις. Η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύσσει αποδοτικές πρακτικές για την διαχείριση των εργαζομένων της, μιας και οι εργαζόμενοι του τουριστικού κλάδου επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση των επισκεπτών, λόγω της άμεσης αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο, για την εξυπηρέτηση των δευτέρων. Η έρευνα που έγινε στους διευθυντές των

ξενοδοχειακών μονάδων έδειξε ότι οι βασικές πρακτικές που ακολουθούνται για την προσέλκυση και την επιλογή των εργαζομένων τους είναι η επαναπρόσληψη των ίδιων εργαζομένων, και στην συνέχεια η προσέλκυση του προσωπικού για την κάλυψη των κενών θέσεων γίνεται με αγγελίες στο διαδίκτυο, καθώς και η από στόμα σε στόμα γνωστοποίηση των κενών θέσεων εργασίας. Ωστόσο αυτό που είναι πολύ σημαντικό είναι ότι οι διευθυντές των ξενοδοχείων δήλωσαν την πρόθεση τους να προσλαμβάνουν εργαζομένους με εκπαίδευση στον τουριστικό τομέα. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει την σημασία που έχει η τουριστική εκπαίδευση στην Ελλάδα, δηλαδή σε μια χώρα όπου ο τομέας του τουρισμού είναι ένας από τους βασικούς πυλώνες της οικονομίας της. Πράγματι, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στο συγκεκριμένο θέμα έδειξε ότι η τουριστική εκπαίδευση στην Ελλάδα, η οποία παρέχεται από τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, φαίνεται να έχει παρουσιάσει μεγάλη πρόοδο λόγω και των πρόσφατων μεταρρυθμίσεων στο εκπαιδευτικό σύστημα, εν μέσω της οικονομικής ύφεσης. Η διοίκηση στον τουρισμό προσφέρεται σήμερα από πολλά πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας, οι σχολές ΑΣΤΕ αλλά και τα δημόσια ΙΕΚ, γεγονός το οποίο προδιαθέτει την άνθιση της κατάρτισης και εξειδίκευσης στον τουρισμό. Η επέκταση της τουριστικής εκπαίδευσης, αναμένεται μελλοντικά να καταστήσει δυνατότερη την ανταπόκριση στις αυξανόμενες ανάγκες της βιομηχανίας του τουρισμού και είναι πολύ πιθανό ότι οι επιχειρήσεις, εκτός από έμπειρο προσωπικό, θα διαθέτουν και πολύ πιο ευχαριστημένους πελάτες αλλά και συνεργάτες.

Τέλος, ένα ακόμα βασικό συμπέρασμα που προκύπτει στην παρούσα εργασία, είναι ότι η οικονομική ύφεση που διανύει η Ελλάδα, από το 2008 έχει επηρεάσει τον τουρισμό στην χώρα, αν και δεν επηρεάστηκαν όλοι οι τομείς της τουριστικής κίνησης με τον ίδιο τρόπο. Η αγορά του εγχώριου τουρισμού φαίνεται να επηρεάστηκε αρνητικά, σε μεγαλύτερο βαθμό, σε σύγκριση με την αγορά των διεθνών τουριστών, λόγω της μείωσης της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, η οποία συντέλεσε στην μείωση των ταξιδιών/διακοπών τους, όσο και σε βραχύτερες διάρκειες παραμονής για όσους ταξίδεψαν. Στο γεγονός αυτό μάλιστα συμφώνησε και ο ένας από τους διευθυντές των ξενοδοχειακών μονάδων στους οποίους έγινε η έρευνα. Ωστόσο ο δεύτερος διευθυντής, τόνισε επίσης ότι η μείωση αυτή της τουριστικής κίνησης και των τουριστικών δαπανών, οφείλεται και σε άλλους παράγοντες, όπως η άνοδος των all –inclusive πακέτων. Παρ' όλα αυτά πρέπει να

σημειωθεί ότι και οι δύο διευθυντές δήλωσαν αισιόδοξοι για το μέλλον του τουρισμού στην χώρα.

Συνοψίζοντας, η διοίκηση στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι μια πολύπλευρη διαδικασία που απαιτεί από τους διευθυντές και την ηγεσία των μονάδων αυτών, να προσαρμόζουν τις πρακτικές διοίκησης τους συχνά, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν.

Μελλοντικές έρευνες είναι απαραίτητο να μελετήσουν περισσότερο διεξοδικά τον ρόλο των διευθυντών στις τουριστικές επιχειρήσεις, μέσα από την διεξαγωγή εμπειρικών ερευνών σε μεγαλύτερα δείγματα διευθυντών και σε ξενοδοχειακές μονάδες σε άλλες περιοχές της Ελλάδας. Χρήσιμο θα ήταν επίσης να μελετηθεί εμπειρικά, και ο τρόπος με τον οποίο η οικονομική ύφεση έχει επηρεάσει τις πρακτικές της διοίκησης επιχειρήσεων στον τουρισμό στην Ελλάδα, με έμφαση στην διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και την διοίκηση λειτουργιών των ξενοδοχειακών μονάδων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Βαρβαρέσος, Σ., & Σωτηριάδης, Μ. (2014). Θεσμοθετημένα όργανα τουριστικής διοίκησης και πολιτικής. *Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας*, XIV (1), 249-275

Βελέτζας Γ., Μάμαλης Σ., Μπρόνη Γ., (2017). *Management-marketing και στρατηγική επιχειρήσεων, ιδίως τουριστικών και ξενοδοχειακών*. Αθήνα: ΑΜΚΕ

Βλάχος Α. (2013). *Τουριστική ανάπτυξη και δημόσιες πολιτικές στην σύγχρονη Ελλάδα, (1914-1950): η ανάδυση ενός νεωτερικού φαινομένου*. Διδακτορική διατριβή. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Δημητριάδης Ε., Θερίου Ν. (2013). *Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρώπινων πόρων ; Τρέχουσες πρακτικές – μελλοντικές προοπτικές*. ΤΕΙ Καβάλας

Ζιγκιρίδης Ε. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων

Καίκη-Πιβεροπούλου Τ. (2011). *Διοίκηση υπηρεσιών φιλοξενίας*. Θεσσαλονίκη, ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης: Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων

Κοκκώσης Χ. (2014). *Θεσμικές αλλαγές–ρυθμίσεις, πολιτικές περιβάλλοντος και τουρισμού*. Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδας

Koontz, H., & O'Donnell, C. (1983). *Οργάνωση και Διοίκηση, Μια Συστημική και Ενδεχομενική Ανάλυση των Διοικητικών Λειτουργιών*. Αθήνα: Παπαζήση

Κορρές Γ. (2015). *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Κωστοπούλου Σ. (2015). *Τουριστική ανάπτυξη στη σύγχρονη Ελλάδα, προκλήσεις και προοπτικές*. Συνέδριο με θέμα: «Ποια Ελλάδα θέλουμε». Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Λαλούμης, Δ. (2014), *Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Αθήνα.

Λαλούμης Δ. & Στεφανακίδης Κ., (2014) *Διοίκηση Εστιατορίων*, Αθήνα.

Λαλούμης, Δ. (2015). Θεωρητική προσέγγιση της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Λαλούμης, Δ. (2015). *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 3.

Μακρυγιωργάκης Μ., (2014). Τουριστική οικονομία: Συμπληρωματικές σημειώσεις. Υπουργείο Τουρισμού Ανώτερη Σχολή Τουριστικής Εκπαίδευσης Κρήτης.

Μυλωνάς Π., Τζάκου – Λαμπροπούλου Ν., (2017). Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: Έρευνα Συγκυρίας Κλάδος Ξενοδοχείων. Εθνική Τράπεζα

Τερζίδης Κ. (2015). Μάνατζμεντ. 3^η έκδοση. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική ΕΠΕ

Υφαντίδου Γ., Κώστα Γ. (2015) Τουρισμός. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Παιτσίνης Κώστα, Γ., Υφαντίδου, Γ. 2015. *Η ανάπτυξη του αθλητικού τουρισμού*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 1

Ξένη

Aspridis, G., & Kyriakou, D. (2012). Human Resource Evaluation in Hotel Units. *Management (18544223)*, 7(1).

Briassoulis, H. (1993). Tourism in Greece. *Tourism in Greece.*, 285-301.

Chytiri, A. P., Filippaios, F., & Chytiri, L. (2018). Hotel Recruitment and Selection Practices: The case of Greece.

Davidson, R. (1998). *Travel and tourism in Europe* (No. Ed. 2). Addison Wesley Longman Ltd.

Diplari, A., & Dimou, I. (2010). Public tourism education and training in Greece: a study of the necessity for educational restructuring. *Industry and Higher Education*, 24(2), 115-120.

Dritsas, M. (2009). Tourism and business during the twentieth century in Greece: continuity and change. *Europe at the Seaside: The Economic History of Mass Tourism in the Mediterranean*, 49-71.

- Giousmpasoglou, C. (2011). Managing the hotel managers: HRM practices in greek luxury hotels.
- Luo, Y., & Milne, S. (2014). Current human resource management practices in the New Zealand hotel sector. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(1), 81-100.
- Lwoga, N. B. (2011). *Tourism: Meaning, Practices and History*. Dar es Salaam University Press.
- Mensah, R., & Mensah, I. (2013). *Management of tourism and hospitality services*. Xlibris Corporation.
- Okumus, F., Altinay, L., & Chathoth, P. (2010). *Strategic Management in the International Hospitality and Tourism Industry*. NY: Routledge.
- Pender, L., & Sharpley, R. (Eds.). (2004). *The management of tourism*. Sage.
- Quinn, U., Larmour, R., & McQuillan, N. (1992). The small firm in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(1).
- Rutherford, D. G., & O'Fallon, M. J. (2007). *Hotel management and operations*. John Wiley & Sons.
- Stergiou, D. P., & Airey, D. (2017). Tourism education and industry expectations in Greece:(Re) Minding the gap. In *Handbook of Teaching and Learning in Tourism*. Edward Elgar Publishing.
- Tsartas P., Papatheodorou A., Vasileou M. (2014). Tourism development and policy in Greece. In Costa, C., Panyik, E., & Buhalis, D. (Eds.). (2014). *European Tourism Planning and Organisation Systems: The EU Member States* (Vol. 61). Channel View Publications.
- Varvaressos, S., Papayiannis, D., Lytras, P., & Melissidou, S. (2017). Impacts of Economic Recession on Greek Domestic Tourism. *Tourism Research Institute*, 17(1), 155-172.

Velissariou, E., & Amiradis, C. (2014). Employment and Human Capital in the Greek Hotel Industry. *Regional Science Inquiry*, 6(2), 87-98.

Webster, C. (2017). A History of Modern Tourism. *European Journal of Tourism Research*, 15, 175.

Διαδίκτυο

Βελισσαρίου Ε. (2015).

ΕΛΣΤΑΤ (2017). Ξενοδοχεία, κάμπινγκ και ενοικιαζόμενα καταλύματα / 2017. Διαθέσιμο από

GRB consulting, (2018). Size and performance of the 5-star hotel chains in Greece. Διαθέσιμο από

Harocorou A., (2019). Tourism. Διαθέσιμο από

ΙΤΕΠ (2015). Εξελίξεις στον ελληνικό τουρισμό και στην ελληνική ξενοδοχία. Διαθέσιμο από

Mylonopoulos D., Moira P., (2019). Tourism Introduction. Διαθέσιμο από

N. 4276/2014. Απλούστευση διαδικασιών λειτουργίας τουριστικών επιχειρήσεων και τουριστικών υποδομών, ειδικές μορφές τουρισμού και άλλες διατάξεις. Διαθέσιμο από

N. 4399/2016. Θεσμικό πλαίσιο για τη σύσταση καθεστώτων Ενισχύσεων Ιδιωτικών Επενδύσεων για την περιφερειακή και οικονομική ανάπτυξη της χώρας - Σύσταση Αναπτυξιακού Συμβουλίου και άλλες διατάξεις. Διαθέσιμο από

N. 4014/2011. Περιβαλλοντική αδειοδότηση έργων και δραστηριοτήτων, ρύθμιση αυθαιρέτων σε συνάρτηση με δημιουργία περιβαλλοντικού ισοζυγίου και άλλες διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Περιβάλλοντος. Διαθέσιμο από

Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, (2018). Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδας, 2014- Σύνολο χώρας. Διαθέσιμο από

OECD (2016). Greece. Tourism in Economy. Διαθέσιμο από

ΣΕΤΕ (2018). Η συμβολή του Τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2017. Διαθέσιμο από

ΣΕΤΕ (2018). Εισερχόμενος τουρισμός στην Ελλάδα συνολικά, εξέλιξη τουριστικών δεικτών 2005-2017. Διαθέσιμο από

United Nations and World Tourism Organization. (1995). Διαθέσιμο από ://unstats.un.org/unsd/newsletter/unsd_workshops/tourism/st_esa_stat_ser_M_83.pdf

WWTC (2018). Travel and tourism economic impact 2018 Greece. Διαθέσιμο από

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ –ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 1

● Τι ελέγχει ένας διευθυντής ξενοδοχείου σε μια ημέρα;

Αρχικά, ο διευθυντής δεν έχει ωράριο, μπορεί να βρίσκεται στο ξενοδοχείο από οκτώ, δέκα ή ακόμα και δώδεκα ώρες κάθε μέρα. Η καθημερινότητά του ξεκινάει με τις αναμενόμενες αφίξεις. Θα ελέγξει τα δωμάτια ώστε να ξέρει ότι όλα λειτουργούν σωστά και ότι το δωμάτιο είναι καθαρό και περιποιημένο. Έπειτα, θα δει το χώρο στον οποίο σερβίρεται το πρωινό, την κουζίνα αλλά και τη διαύγεια του νερού και τον περιβάλλοντα χώρο της πισίνας, εκεί που συνήθως σερβίρεται το πρωινό. Πολύ σημαντικό ρόλο παίζει σε όλα τα τμήματα η εικόνα του προσωπικού. Οι στολές πρέπει να είναι καθαρές και σιδερωμένες, να μην υπάρχει έντονο μακιγιάζ στις γυναίκες και πολλά αξεσουάρ, όπως κοσμήματα. Φυσικά, η συμπεριφορά του προσωπικού πρέπει να είναι η αρμόζουσα προς τους πελάτες, τους συναδέλφους αλλά και τους ανωτέρους. Έπειτα, ο διευθυντής θα δει τις οικονομικά στοιχεία των προηγούμενων ημερών ώστε να συγκρίνει, θα μελετήσει τα συμπεράσματα και θα συμβουλευτεί τους προϊσταμένους των τμημάτων ώστε να βελτιώσει οτιδήποτε χρειάζεται. Θα ρωτήσει, επίσης, αν υπάρχουν παράπονα από τους πελάτες ή δυσαρέσκεια, αν υπάρχουν προβλήματα ή εντάσεις που θα χρειαστεί να επέμβει προσωπικά.

● Τι ρόλο παίζει στη διοίκηση ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων; Ποια είναι η διαδικασία στρατολόγησης και επιλογής του προσωπικού;

Η σωστή επιλογή του προσωπικού είναι ίσως το πιο σημαντικό κομμάτι του ξενοδοχείου, καθώς το έμβιο κομμάτι της επιχείρησης είναι αυτό που της δίνει ζωή. Πριν την έναρξη της σεζόν, πρέπει να ελεγχθεί τι κενά ή ατέλειες υπάρχουν ώστε να διορθωθούν έγκαιρα. Σύμφωνα με τον νόμο, γίνεται αίτηση στον Σύλλογο Ξενοδοχοϋπαλλήλων, από τους ενδιαφερόμενους για επαναπρόσληψη, έτσι μέχρι τέλος Ιανουαρίου η επιχείρηση γνωρίζει ποιοι υπάλληλοι προτίθενται να εργαστούν ξανά και υποχρεούται να τους επαναπροσλάβει, με εξαίρεση ακραίων ή εγκληματικών συμπεριφορών. Η διαδικασία που ακολουθείται συνήθως για την κάλυψη κενών θέσεων είναι η εξής: αγγελία μέσω Διαδικτύου/social media, Μ.Μ.Ε. και, ίσως ο πιο αποτελεσματικός και άμεσος τρόπος, από τον περίγυρο του προσωπικού, δηλαδή από στόμα σε στόμα γνωστοποίηση της θέσης, για θέσεις που δεν απαιτούν ιδιαίτερα προσόντα ή εμπειρία. Ο σωστότερος τρόπος όμως είναι η επιλογή προσωπικού μέσω των τουριστικών σχολών, είτε αφορά την πρακτική τους άσκηση είτε εργασία, διότι οι τελειόφοιτοι/απόφοιτοι των σχολών αυτών γνωρίζουν ήδη την τουριστική παιδεία και διαθέτουν περισσότερα εφόδια.

- **Συγκεντρωτικός ή αποκεντρωτικός ηγέτης και γιατί; Ποιο στυλ διοίκησης θεωρείτε αποδοτικότερο;**

Εξαρτάται σίγουρα από τον εκάστοτε διευθυντή και τον χαρακτήρα του. Σίγουρα όμως ο αποκεντρωτικός ηγέτης έχει περισσότερα πλεονεκτήματα διότι, αφενός δίνει τη δυνατότητα στους προϊσταμένους των τμημάτων να δράσουν άμεσα σε κάθε περίπτωση ανάγκης και να αποδώσουν καλύτερα εφόσον έχουν μεγαλύτερη την αίσθηση του καθήκοντος, αφετέρου ο ίδιος ο ηγέτης έχει περισσότερο χρόνο ώστε να ασχοληθεί με θέματα που αφορούν τον έλεγχο της σωστής λειτουργίας της μονάδας συνολικά και, φυσικά, να σιγουρευτεί ότι το κάθε τμήμα λειτουργεί τέλεια. Έτσι αποφεύγονται οι χρονοβόρες διαδικασίες και η καθυστέρηση σε σπουδαιότερα ζητήματα, ο ηγέτης έχει το χρόνο που χρειάζεται ώστε να επιβλέπει, να διορθώνει και να ελέγχει και οι υπάλληλοι άμεσα μπορούν να συμβουλευτούν τον προϊστάμενο/διευθυντή του τμήματός τους. Όταν όλα γίνονται έγκαιρα, με ακρίβεια και σωστή καθοδήγηση, μόνο τότε δεν πάει τίποτα στραβά, μόνο τότε θα έχουμε ικανοποιημένους υπαλλήλους και τελικά ευχαριστημένους πελάτες.

- **Τουρισμός στα χρόνια της κρίσης. Αύξηση, μείωση ή στασιμότητα;1**

Εννοείται πως η κρίση έχει επηρεάσει και τον τουρισμό. Η αγοραστική δύναμη του καταναλωτή-τουρίστα έχει μειωθεί σημαντικά, καθώς οι περισσότεροι πλέον επιλέγουν να κάνουν διακοπές για πολύ λιγότερες μέρες σε σύγκριση με την προηγούμενη δεκαετία. Για παράδειγμα, αν παλιότερα κάποιος επέλεγε έναν προορισμό για τις διακοπές του για 14 ημέρες, σήμερα θα μείνει σε ένα ξενοδοχείο μόνο για 10 ή ακόμη και λιγότερες. Παρ' όλα αυτά, οι τουρίστες στην Ελλάδα έχουν αυξηθεί κατά πολύ. Σε αυτή την αλλαγή έχουν συμβάλει και γεγονότα όπως πολεμικές/τρομοκρατικές επιθέσεις στις γειτονικές χώρες, καθώς και πολιτικές ή κοινωνικές αναταραχές. Όμως δεν πρέπει να εφησυχάζομαστε, διότι το φυσικό πλεονέκτημα που διαθέτει η Ελλάδα θα πρέπει να εξελιχθεί και να διαφημιστεί περαιτέρω ώστε να προσελκύσουμε επιπλέον τουρίστες αλλά και να διατηρήσουμε αμείωτο το ενδιαφέρον των τωρινών επισκεπτών.

Δημήτριος Ματζάρης,

Διευθυντής,

Lemnos Village Resort Hotel

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ 2

● Τι ελέγχει ένας διευθυντής ξενοδοχείου σε μια ημέρα;2

Ο διευθυντής είναι το ίδιο σημαντικός με κάθε μέλος του προσωπικού ξεχωριστά. Κατέχει, φυσικά, μία θέση που απαιτεί ευελιξία κινήσεων, ταχύτητα, γρήγορη σκέψη, διπλωματία και ικανότητα συντονισμού της επιχείρησης. Ο διευθυντής πρέπει καθημερινά να ελέγχει καθετί που αφορά το ξενοδοχείο, δηλαδή από το στρώσιμο του κρεβατιού και την καθαριότητα του δωματίου μέχρι και τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης. Πρέπει να ελέγχει ότι η καμαριέρα έχει φροντίσει να είναι το δωμάτιο έτοιμο στην ώρα του και προσεγμένο, ότι ο κηπουρός έχει επιμεληθεί όλα τα φυτά και το γκαζόν που υπάρχει στο ξενοδοχείο, ότι ο pool boy διατηρεί την πισίνα πεντακάθαρη, το πρωινό να σερβίρεται στη σωστή θερμοκρασία και ότι η κουζίνα και τα WC να είναι πάντα καθαρά. Επίσης, το γραφείο υποδοχής πρέπει να εναρμονίζεται με το ύφος του ξενοδοχείου, ο φωτισμός να είναι τέτοιος που να μην κουράζει ούτε τον πελάτη αλλά ούτε και τους υπαλλήλους, να υπάρχουν welcome drinks/treats και η διαδικασία άφιξης/αναχώρησης να μη διαρκεί περισσότερο από 15 λεπτά. Σαφώς, η εικόνα και η συμπεριφορά κάθε μέλους του προσωπικού είναι εξίσου σημαντική και πρέπει να συνάδει με το ύφος και το κύρος της επιχείρησης. Κάθε ακραία συμπεριφορά ή λανθασμένη εικόνα μπορεί να επιδεινώσει την άποψη που έχει σχηματίσει ο πελάτης και ίσως αυτό έχει πολλά αρνητικά, όπως δυσφήμιση της επιχείρησης. Άρα, εύκολα συμπεραίνει κανείς πως η κάθε λεπτομέρεια λειτουργεί ως καταλύτης για την κερδοφορία και το μέλλον της επιχείρησης. Ο διευθυντής, λοιπόν, πρέπει να ελέγχει αν όλα λειτουργούν σωστά και όπως έχουν σχεδιαστεί για κάθε τμήμα. Δεν πρέπει να ξεχάσουμε όμως και τα οικονομικά, τα οποία πρέπει να ελέγχει καθημερινά ο διευθυντής, τις αναμενόμενες πωλήσεις, τα έσοδα και τα έξοδα αλλά και τις επενδύσεις που πρόκειται να πραγματοποιηθούν ή αλλαγές στη διοίκηση, τις δημόσιες σχέσεις και την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

● Τι ρόλο παίζει στη διοίκηση ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων; Ποια είναι η διαδικασία στρατολόγησης και επιλογής του προσωπικού;2

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων παίζει καθοριστικό ρόλο στη σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο, πρέπει να γίνεται έγκαιρα ο σχεδιασμός για την κάλυψη κενών θέσεων και η ικανοποίηση των ήδη σημαντικών μελών του προσωπικού πρέπει να είναι συνεχής, ώστε να υπάρχει καλή συνεργασία και από τις δύο πλευρές. Πάντα οι συζητήσεις γίνονται κατά την προετοιμασία της σεζόν, δηλαδή το χειμώνα. Όσοι έχουν ήδη εργαστεί στο ξενοδοχείο μας, μπορούν να κάνουν αίτηση επαναπρόσληψης στο σύλλογο ξενοδοχοϋπαλλήλων ώστε να γνωρίζουμε ότι θέλουν να συνεργαστούμε ξανά. Στη συνέχεια, όσον αφορά την κάλυψη των κενών θέσεων, δημοσιεύεται αγγελία πλέον στο Διαδίκτυο, σε αντίθεση με παλαιότερα χρόνια που οι αγγελίες δημοσιεύονταν σε εφημερίδες. Επιπλέον, αυτή

η αγγελία γνωστοποιείται και σε σχολές τουριστικών επαγγελμάτων (ΤΕΙ/ΙΕΚ), διότι θέλουμε συνεργάτες με γνώσεις πάνω στον τομέα και με θέληση να εργαστούν και να μάθουν. Σχεδόν πάντα έχουμε μία καθαρή εικόνα για το πώς θα είναι το προσωπικό μας καιρό πριν από την έναρξη της σεζόν.

- **Συγκεντρωτικός ή αποκεντρωτικός ηγέτης και γιατί; Ποιο στυλ διοίκησης θεωρείτε αποδοτικότερο;**

Προσωπικά, πιστεύω ότι ο αποκεντρωτικός ηγέτης διαθέτει περισσότερα πλεονεκτήματα ως προς τα αποτελέσματα στη διοίκηση. Μοιράζει εξίσου τις ευθύνες στους διευθυντές των τμημάτων και έτσι έχει πιο άμεσες λύσεις σε προβλήματα που ίσως δε χρειάζεται να αναμειχθεί ο ίδιος ο διεθυντής. Μπορεί ευκολότερα να ελέγχει τα έσοδα και τα έξοδα κάθε τμήματος αλλά και την καθημερινή λειτουργία τους. Επιπλέον, οι διευθυντές/προϊστάμενοι λειτουργούν γρήγορα και χωρίς ολιγωρία, έτσι όλα γίνονται ευκολότερα. Παρ' όλα αυτά, και ο συγκεντρωτικός ηγέτης μπορεί να λειτουργήσει εξίσου καλά, ανάλογα και με το ύφος της επιχείρησης αλλά και τον εκάστοτε διευθυντή.

- **Τουρισμός στα χρόνια της κρίσης. Αύξηση, μείωση ή στασιμότητα;**

Σίγουρα δεν είναι εύκολη η σύγκριση. Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί κατά πολύ ο αριθμός των τουριστών καθώς και η τουριστική περίοδος. Τα social media και οι τουριστικές καμπάνιες του ΕΟΤ αλλά και των περιφερειών έχουν βοηθήσει πολύ στη συνεχώς αυξανόμενη προσέλευση των τουριστών. Σαφέστατα, έχει μειωθεί το διάστημα των διακοπών των τουριστών αλλά και οι αγορές τους (σουβενίρ, έξοδα για διασκέδαση, φαγητό κλπ). Αυτό βέβαια έχει βοηθήσει πολύ τα all inclusive ξενοδοχεία διότι σε μία λογική τιμή μπορούν να παρέχουν -εκτός από διαμονή, πρωινό και μεσημεριανό ή βραδυνό γεύμα- απεριόριστες επιλογές, όπως εκτενές πρόγραμμα animation για παιδιά και ενήλικες, απεριόριστο αριθμό ποτών από τα bars και φαγητού. Έτσι, κυρίως οικογένειες που προέρχονται από το εξωτερικό επιλέγουν ένα τέτοιο πρόγραμμα διακοπών, καθώς στα χρήματα που πρόκειται να πληρώσουν συμπεριλαμβάνονται τα γεύματα, τα ποτά αλλά και οι δραστηριότητες που θα επιλέξουν. Το μέλλον φαίνεται να είναι αισιόδοξο, η αγάπη που υπάρχει για τους αμέτρητους τουριστικούς προορισμούς από Έλληνες και ξένους τουρίστες είναι μεγάλη και πρέπει διαρκώς να προσπαθούμε όλοι μαζί οι επιχειρηματίες του τουρισμού να γινόμαστε καλύτεροι και να μπορούμε να δώσουμε στους επισκέπτες μας αυτό που επιθυμούν, μια αξέχαστη εμπειρία διακοπών.

Μενέλαος Βιτάλης,

Διευθυντής,

Neilson Porto Myrina Palace