

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΘΕΜΑ: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ SPA ΣΤΟΝ ΝΟΜΟ ΗΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΝΗΣΙ  
ΤΗΣ ΡΟΔΟΥ:ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ (ΜΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ  
MANAGEMENT & MARKETING)**

**ΦΟΙΤΗΤΕΣ:ΚΟΛΟΤΟΥΡΟΥ ΕΛΕΝΗ,ΣΠΥΡΟΥ ΡΗΓΑΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:ΑΠΛΑΔΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2013

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....σελ. 6

ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... σελ. 8

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

1.1 ΓΕΝΙΚΑ .....σελ. 9

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ .....σελ. 11

1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....σελ. 11

1.4 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ SPA.....σελ. 12

1.5 ΟΙ ΔΗΜΟΦΙΛΕΣΤΕΡΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ SPA.....σελ. 13

1.6 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΩΝ SPA.....σελ. 14

1.7 ΥΓΕΙΑ & ΕΥΕΞΙΑ.....σελ. 15

1.8 ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ SPA.....σελ. 16

1.9 ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΚΑΙ ΕΥΕΞΙΑ.....σελ. 16

1.10 ΕΠΙΤΥΧΗ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ.....σελ. 18

1.11. ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ..... σελ. 21

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> - Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ SPA

2.1. ΓΕΝΙΚΑ.....σελ. 22

2.2. Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΕΥΕΞΙΑΣ.....σελ. 22

2.3 ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ SPA.....σελ. 23

2.4 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ SPA.....σελ. 23

2.5 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ SPA.....σελ. 25

2.6. ΟΙ ΔΗΜΟΦΙΛΕΣΤΕΡΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ..... σελ. 26

2.7. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΝΟΣ SPA..... σελ. 26

2.8. ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΕΥΕΞΙΑΣ..... σελ. 27

2.8.1. ΕΥΡΩΠΗ..... σελ. 27

2.8.2. ΒΟΡΕΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ.....σελ. 28

2.8.3. ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ.....σελ. 28

2.8.4. ΕΛΛΑΔΑ .....σελ. 28

2.9. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΗΠΑ..... σελ. 29

2.10 ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΤΥΠΟΙ ΚΕΝΤΡΩΝ SPA.....σελ. 30

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> – MARKETING

3.1 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ.....σελ. 34

3.1.1. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ..... σελ. 35

3.1.2. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ.....	σελ. 36
3.1.3. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	σελ. 36
3.2 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	σελ. 39
3.2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	σελ. 39
3.2.2. ΕΝΝΟΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	σελ. 39
3.2.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	σελ. 41
3.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ/ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	σελ. 43
3.3.1. ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	σελ. 44
3.3.2. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	σελ. 44
3.3.3. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	σελ. 46
3.4. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	σελ. 47
3.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	σελ. 49
3.6. ΣΤΟΧΕΥΟΜΕΝΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ.....	σελ. 50
3.7. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΧΕΙΑΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	σελ. 50
3.8. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΑΓΟΡΑ.....	σελ. 51
3.9. ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	σελ. 53
3.10. ΜΙΓΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	σελ. 54
3.11. ΠΡΟΪΟΝ.....	σελ. 55
3.12. ΤΙΜΗ.....	σελ. 55
3.13. ΠΡΟΩΘΗΣΗ.....	σελ. 56
3.14. ΔΙΑΝΟΜΗ.....	σελ. 57
3.15. ΑΝΘΡΩΠΟΙ.....	σελ. 57
3.16. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.....	σελ. 58
3.17. ΦΥΣΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ.....	σελ. 58
3.18. ΣΧΕΣΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	σελ. 58
3.19 ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	σελ. 59
3.20. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΠΟ ΣΤΟΜΑ ΣΕ ΣΤΟΜΑ.....	σελ. 61
3.21 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	σελ. 63
3.22. ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.....	σελ. 63
3.23. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΙ ΣΥΝΕΤΕΡΙΣΜΟΙ.....	σελ. 64
3.24. ΚΕΝΤΡΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ.....	σελ. 65

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> – MANAGEMENT**

4.1.1. ΑΝΕΥΡΕΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	σελ. 66
4.1.2. ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	σελ. 66
4.1.3. ΜΑΘΗΤΕΙΑ ΑΠΟ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ.....	σελ. 66
4.1.4. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΠΡΟΣ ΜΑΘΗΤΕΣ.....	σελ. 67

4.1.5. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....σελ. 68	σελ. 68
4.1.6. ANIMATION – ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ .....σελ. 68	σελ. 68
4.1.7. ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕΣΩ ΕΙΔΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ .....σελ. 69	σελ. 69
4.1.8. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΣΟΔΩΝ – ΕΞΟΔΩΝ .....σελ. 69	σελ. 69
4.1.9. ΚΟΣΤΟΛΟΓΙΑ – ΕΛΕΓΧΟΣ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΟΔΩΝ.....σελ. 70	σελ. 70
4.1.10 FRONT OFFICE – ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ – ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ.....σελ. 70	σελ. 70
4.1.11 FOOD & BEVERAGE.....σελ. 71	σελ. 71
4.1.12. ΤΕΧΝΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ – ΣΧΕΔΙΑΣΗ – ΣΤΗΣΙΜΟ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΟΥΖΙΝΑΣ, ΜΠΟΥΦΕΔΩΝ, SHOW COOKING ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΟΤΙΔΗΠΟΤΕ ΑΦΟΡΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ.....σελ. 71	σελ. 71
4.1.13. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΙΝΕΖΙΚΟΥ – ΑΣΙΑΤΙΚΟΥ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ.....σελ. 72	σελ. 72
4.1.14 ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ.....σελ. 72	σελ. 72
4.1.15 HOUSE KEEPING.....σελ. 73	σελ. 73
4.1.16. ΤΕΧΝΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΕΝΤΡΟΥ SPA – ΘΑΛΑΣΣΟΘΕΡΑΠΕΙΑΣ .....σελ. 73	σελ. 73
4.1.17 HEALTH & SAFETY.....σελ. 74	σελ. 74
4.2. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....σελ. 75	σελ. 75
4.3. Ο ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ.....σελ. 76	σελ. 76
4.4. ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ .....σελ. 78	σελ. 78
4.5. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ .....σελ. 79	σελ. 79
4.6. ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ .....σελ. 80	σελ. 80
4.7. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ .....σελ. 81	σελ. 81
4.8. ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....σελ. 82	σελ. 82
4.9. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....σελ. 83	σελ. 83
4.10 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....σελ. 84	σελ. 84
4.11. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....σελ. 85	σελ. 85
4.12. ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....σελ. 86	σελ. 86
4.13. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....σελ. 87	σελ. 87
4.14. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ .....σελ. 88	σελ. 88
4.15. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....σελ. 89	σελ. 89
4.16. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ .....σελ. 90	σελ. 90

4.17. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....	σελ. 91
4.18. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....	σελ.92
4.19. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....	σελ. 92
4.20. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΖΗΤΗΣΗΣ.....	σελ. 93
4.21. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ .....	σελ. 94
4.22. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....	σελ. 94
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> – ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ</b>	
1. ΓΕΝΙΚΑ.....	σελ. 97
2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	σελ. 97
3. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	σελ. 99
4. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	σελ. 99
5. ΜΑΖΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	σελ.100
6. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	σελ. 100
7. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ.....	σελ. 101
8. ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΘΑ ΕΠΗΡΕΑΣΟΥΝ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ.....	σελ.101
8.1. ΚΛΙΜΑΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ.....	σελ. 102
8.2. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ.....	σελ. 103
8.2.1. ΠΛΗΘΥΣΜΙΑΚΗ ΚΑΙ ΗΛΙΑΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ.....	σελ. 103
8.2.2. ΣΥΝΘΕΣΗ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΟΥ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ.....	σελ. 105
8.2.3. ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗ.....	σελ. 105
8.2.4. ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	σελ. 106
8.2.5. ΑΣΦΑΛΕΙΑ.....	σελ. 107
8.2.6. ΜΕΣΑΙΑ ΤΑΞΗ.....	σελ. 107
8.2.7. ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΠΕΡΙ «ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ».....	σελ. 108
9. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ.....	σελ. 110
10. Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΜΑΣ ΣΗΜΕΡΑ.....	σελ. 112
11. Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΕ ΠΡΩΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΡΟΛΟ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΓΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.....	σελ. 113
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	σελ. 115
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	σελ. 118

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ενδιαφέρον του άρθρου εστιάζεται στην ανάλυση των κύριων στοιχείων και χαρακτηριστικών των υπηρεσιών ευεξίας και θαλασσοθεραπείας που παρέχονται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην περιφέρεια του Νομού Ηλείας κ στο νησί της Ρόδου.

- **Στο πρώτο μέρος** της εισήγησης πραγματοποιείται μια σύντομη οριοθέτηση των χρησιμοποιούμενων εννοιών και μία συνοπτική ιστορική αναδρομή.
- **Στο δεύτερο μέρος** παρουσιάζονται οι κύριες τάσεις στην αγορά υπηρεσιών ευεξίας και SPA σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο.
- **Στο τρίτο και κυριότερο μέρος** παρουσιάζονται τα βασικά αποτελέσματα που προέκυψαν από έρευνες πεδίου που έχει πραγματοποιηθεί.

Ειδικότερα διερευνήθηκαν τα ακόλουθα ζητήματα:

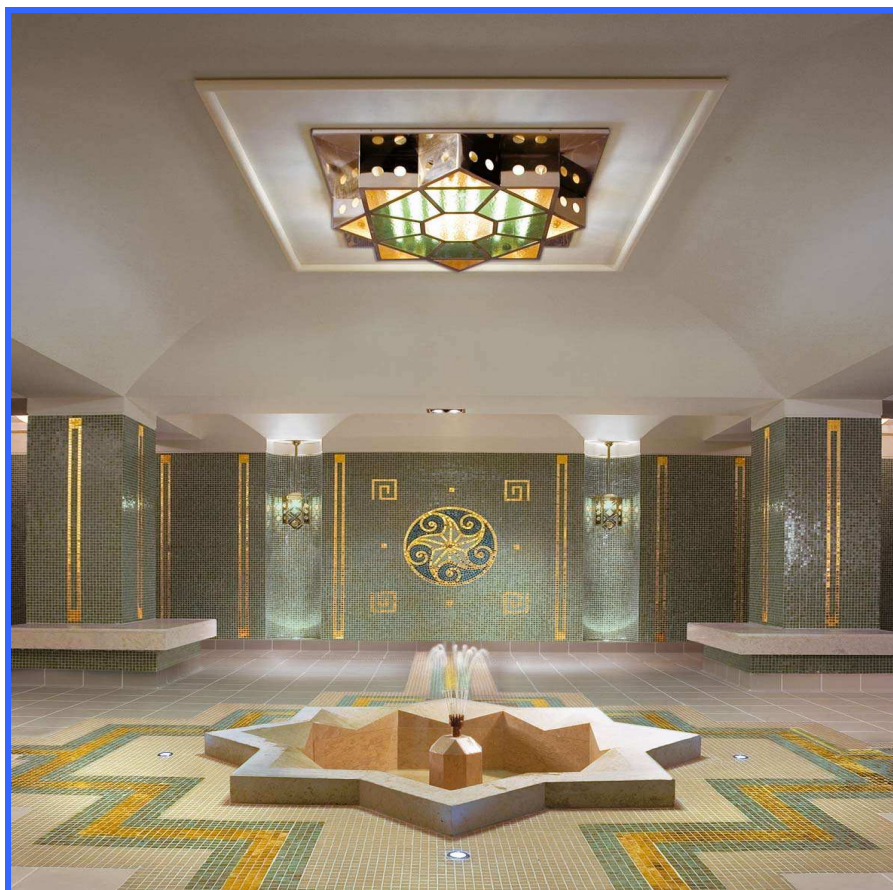
- **Παρεχόμενες υπηρεσίες.**
- **προμηθευτές εξοπλισμού και Προϊόντα.**
- **Υπηρεσίες εξωτερικών συμβούλων.**
- **Δυσκολίες – Προβλήματα.**
- **Ανθρώπινο δυναμικό.**
- **Οικονομικές παράμετροι (επένδυση, παράγοντες βιωσιμότητας και κερδοφορίας).**
- **Ζήτηση υπηρεσιών (ανάγκες και απαιτήσεις καταναλωτών).**
- **Οι προοπτικές και προϋποθέσεις ανάπτυξης.**

Τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας οδηγούν στην διαμόρφωση και τον προσδιορισμό ενός πλαισίου παραγόντων για την επιτυχή παροχή υπηρεσιών ευεξίας και θαλασσοθεραπείας σε ένα διεθνώς καθιερωμένο παραθεριστικό προορισμό, όπως είναι ο νόμος Ηλείας αλλά και η Ρόδος.



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ιστορία των SPA ανάγεται στην αρχαιότητα. Οι Έλληνες, οι Κινέζοι, οι Ρωμαίοι και οι Ινδοί είχαν αναπτύξει αρχικά διάφορες μορφές SPA. Παρομοίως διάφορες μορφές SPA ήταν τα Ανατολίτικα και θεραπευτικά λουτρά. Ο 20<sup>ος</sup> αιώνας είχε χαρακτηριστεί ως περίοδος μεγάλης τεχνολογικής ανάπτυξης. Ωστόσο, υπήρξε επίσης ο αιώνας της εμμονής για πρόοδο που έχει συνδυαστεί με περιφρόνηση προς ότι δεν ήταν επιστημονικά καταξιωμένο. Στο πλαίσιο αυτής της αντίληψης παρατηρήθηκε η σχεδόν γενικευμένη εγκατάλειψη των ιαματικών λουτρών και όλων των παραδοσιακών μεθόδων θεραπείας<sup>1</sup>.



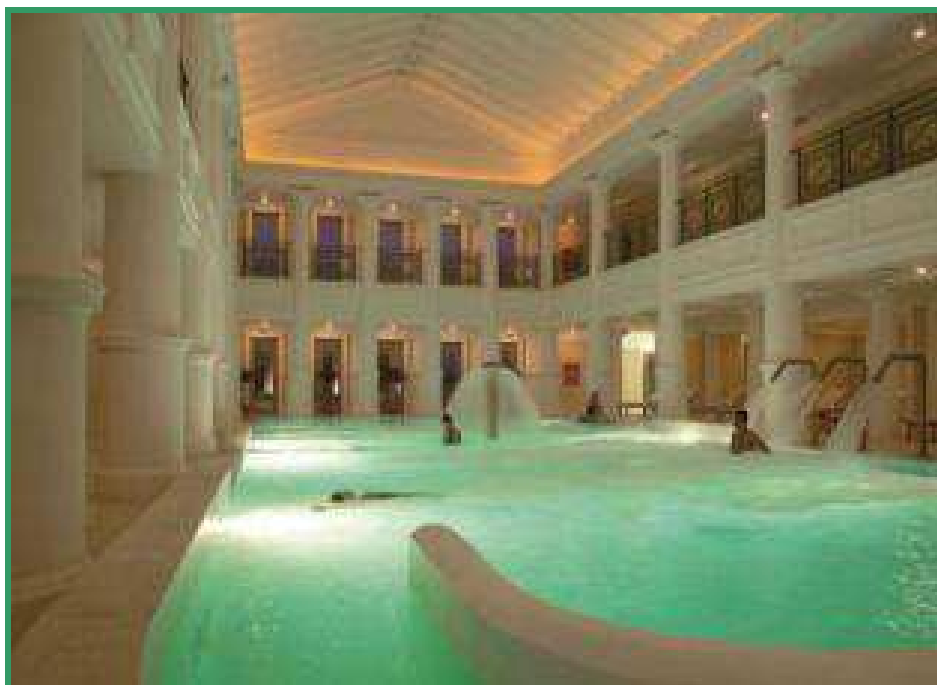
---

<sup>1</sup> Νανοπούλου 2006, Μ. Σωτηριάδης (Αναπληρωτής Καθηγητής, Προϊστάμενος Τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων ΤΕΙ Κρήτης, 2007 α)



## SPA

### 1.1. ΓΕΝΙΚΑ



Υγεία, ομορφιά, ευεξία. Το τρίπτυχο της επιτυχίας που ανακάλυψαν πρώτοι οι Αρχαίοι Έλληνες, με τη φιλοσοφία των λουτρών στα Ασκληπεία και στις οικίες τους, αλλά αργότερα οι Ρωμαίοι, οι Βυζαντινοί και ασφαλώς οι Οθωμανοί με τα γνωστά σε όλους μας χαμάμ.

Η εξέλιξη των υπηρεσιών αυτών, ξεκινά από τα πρώτα χρόνια του ανθρώπου. Αρχαιολογικές ανακαλύψεις, κοντά σε θερμές πηγές στη Γαλλία και τη Τσεχία, έφεραν στο φως, εργαλεία από την εποχή του Χαλκού, που πολλοί άνθρωποι σ'όλο τον κόσμο πιστεύουν πώς το μπάνιο σε μια συγκεκριμένη πηγή, πηγάδι ή ποτάμι βοηθάει στο σωματικό και ψυχικό εξαγνισμό.

Οι υπηρεσίες **spa**, με την κλασική τους έννοια είχαν ως βασικό χαρακτηριστικό το νερό μιας ιαματικής πηγής. Η πεποίθηση ότι το νερό έχει θεραπευτικές ιδιότητες πηγαίνει πίσω στα προϊστορικά χρόνια. Οι πρακτικές αυτές ήταν ιδιαίτερα δημοφιλείς παγκοσμίως και περισσότερο στην Ευρώπη και την Ιαπωνία.

Στις μέρες μας ο όρος έχει υιοθετηθεί από μία σειρά επιχειρήσεων που προσφέρουν διευρυμένες υπηρεσίες στους πελάτες τους. Αυτές οι υπηρεσίες έχουν απομακρυνθεί αρκετά από τη κλασική έννοια του όρου. Έτσι, γυμναστήρια, κέντρα αισθητικής, κομμωτήρια κ.α. προσθέτουν υπηρεσίες spa, δημιουργώντας μια τάση

«υπηρεσιών ευεξίας στη πόλη». Χαρακτηριστικό είναι και το γεγονός ότι η ύπαρξη ενός κέντρου σπα εντός των ξενοδοχείων τείνει να γίνει απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή τους από τουρίστες.

Τα spa σήμερα είναι χώροι όπου, με τη χρήση προϊόντων που έχουν ως βάση το νερό, δημιουργούν ιδανικές συνθήκες για χαλάρωση, σε συνδυασμό με θεραπεία. Ένας άρτια δομημένος χώρος spa έχει τη δυνατότητα να προσφέρει στους πελάτες του:

- Χαλάρωση
- Ανακούφιση από το στρες
- Ολιστική ευεξία

Ο βασικός λόγος που σήμερα υπάρχει συνεχής ανάπτυξη στον τομέα του spa είναι αποφόρτιση του οργανισμού από τις επιπτώσεις της κούρασης και του καθημερινού άγχους, η ψυχική και σωματική ανάταση, αναμφισβήτητα, συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του ανθρώπου. Μέσα από τις υπηρεσίες του δίνεται έμφαση στην ολιστική φροντίδα του σώματος και του πνεύματος<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Παναγιώτης Μεγγίσογλου: Release and Relax Motion, Υπηρεσίες Εκπαίδευσης spa

## 1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ

Εκτιμάται ότι ο όρος SPA προέρχεται από το ακρωνύμιο “Salus per Aqua”, δηλαδή υγεία μέσω νερού<sup>3</sup>. Ωστόσο, άλλοι πιστεύουν ότι ο όρος προέρχεται από τη μικρή κωμόπολη του Βελγίου με το όνομα Spa, που ανήκε στη ρωμαϊκή αυτοκρατορία<sup>4</sup>. Ήδη οι Ρωμαίοι είχαν ανακαλύψει τα οφέλη αυτής της υδατώδους θέσης και το όνομα της πόλης Spa προέρχεται, πιθανώς, από τις λατινικές λέξεις “eSpa” (πηγή) και “SPArsa” (από το SPArgere = στη φυσαλίδα επάνω). Η κωμόπολη αυτή ανήκει στη γαλλόφωνη επαρχία Liege, όπου διεξάγεται ο γνωστός αγώνας της F1 στις αρχές Σεπτεμβρίου, η οποία υπήρξε περίφημη – ανά την Ευρώπη – λουτρόπολη, από το 14<sup>ο</sup> αιώνα. Το όνομα αυτής της πόλης έγινε συνώνυμο του «θερμικού λουτρού» ή του «θέρετρου υγείας» από το 17<sup>ο</sup> αιώνα<sup>5</sup>.

## 1.3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Οι απαρχές του θερμαλισμού πάνε πολύ πίσω, από τις αρχαίες Ελληνικές “Βαλανείες” (δημόσια λουτρά) και “Ασκληπιείες” (ιαματικές πηγές), και τις οποίες συνιστούσε ο Ιπποκράτης. Έτσι, τα πρώτα SPA δημιουργήθηκαν κοντά και γύρω από πηγές και ορυκτά φυσικής λάσπης και προσέλκυαν επισκέπτες από όλο τον κόσμο. Αυτές οι ιαματικές πηγές, μετεξελίχθηκαν στις Ρωμαϊκές “Θέρμαις” και από εκεί, μέσω των Βυζαντινών “Λουτρών” και των Οθωμανικών “Χαμάμ”, σε αυτό, που αναγνωρίστηκε στην κεντρική και δυτική Ευρώπη ως θερμαλισμός και πήρε το όνομά του από την προαναφερθείσα πόλη Spa. Αν θέλαμε λοιπόν να είμαστε ιστορικά επακριβείς, θα έπρεπε να ονομάζαμε “SPA” μόνον τις αναγνωρισμένες θερμικές ιαματικές πηγές και τα οργανωμένα λουτρά. Όμως τότε θα αγνοούσαμε το σύνολο της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς και ζήτησης, δηλαδή τη σύγχρονη πραγματικότητα<sup>6</sup>.

Τον 16<sup>ο</sup> αιώνα, ο William Slingsby, ο οποίος είχε επισκεφτεί τη Βέλγικη πόλη, ανακάλυψε μια πηγή στο Yorkshire. Εκεί δημιουργήθηκαν τα πρώτα αγγλικά ιαματικά λουτρά, και το 1596 ο Dr Timothy Bright ονόμασε την εγκατάσταση «**The English Spaw**», ξεκινώντας έτσι τη χρήση του όρου «**Spa**» σαν γενική περιγραφή.

Ο 20<sup>ος</sup> αιώνας έχει χαρακτηριστεί ως περίοδος μεγάλης τεχνολογικής ανάπτυξης. Ωστόσο, υπήρξε επίσης ο αιώνας της εμμονής για πρόοδο που έχει

---

<sup>3</sup> Βαμβουκάκης, 2007

<sup>4</sup> The Tourism Report 2007

<sup>5</sup> Σωτηριάδης 2007α

<sup>6</sup> Τουριστική Αγορά, 2004

συνδυαστεί με περιφρόνηση προς ότι δεν ήταν επιστημονικά καταξιωμένο. Στο πλαίσιο αυτής της αντίληψης παρατηρήθηκε η σχεδόν γενικευμένη εγκατάλειψη των ιαματικών λουτρών και όλων των παραδοσιακών μεθόδων θεραπείας<sup>7</sup>. Μερικές δεκαετίες αργότερα, η ιατρική απέρριψε τους δογματισμούς, υιοθέτησε πιο ολιστικές προσεγγίσεις στο χώρο της υγείας και αποδέχθηκε αξίες και θεραπευτικές αγωγές άλλων πανάρχαιων πολιτισμών. Ως εκ τούτου, αποδέχεται πλέον ότι ο άνθρωπος έχει δυνατότητες αναζωογόνησης. Αποτέλεσμα ήταν – σε συνδυασμό με το διαφανόμενο άνοιγμα μιας νέας αγοράς – να δοθεί ώθηση στην ανάπτυξη μεθόδων που μπορούν να συμβάλλουν καθοριστικά σε αυτή τη διαδικασία αναζωογόνησης και εσωτερικής ισορροπίας του ατόμου. Το νερό ανέκτησε τη θεραπευτική του σημασία και αξία που είχε από αρχαιολόγων χρόνων για τη σωματική, ψυχική και πνευματική υγεία μας, ανοίγοντας μια νέα εποχή στο σύγχρονο τρόπο ζωής<sup>8</sup>.

Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο ξεκίνησε η σύγχρονη εποχή για τον κλάδο των SPA γύρω στο 1960 στις Η.Π.Α. και το 1970 στην Κεντρική Ευρώπη. Οι ιδέες του Wellness δημιουργήθηκαν στη Γερμανία. Η ευεξία γενικά και θαλασσοθεραπεία ειδικότερα γνωρίζουν σημαντική ανάπτυξη με πρωτοπόρο την Γαλλία<sup>9</sup>. Η τάση συνεχίζεται στον ξενοδοχειακό κλάδο αντικαθιστώντας την τάση που επικρατούσε την δεκαετία του '80 για δημιουργία εσωτερικών πισινών, γυμναστηρίων και γήπεδα τένις. Η ιδέα του Day SPA προήλθε από τα ξενοδοχεία όπου αρχικά το SPA ξενοδοχείου ήταν ανοικτό για μη διαμένοντα άτομα. Μετέπειτα ινστιτούτα ομορφιάς και αισθητικής στρέφονται προς τα SPA, μετατρέποντας τους χώρους τους κατάλληλα ή δημιουργούνται νέα Κέντρα στην πόλη με την φιλοσοφία Day SPA, προσφέροντας υπηρεσίες χαλάρωσης, ευεξίας και καλλωπισμού σώματος και αισθητικής<sup>10</sup>. Σύγχρονες μονάδες SPA, αναπτύσσονταν πλέον σε όλο τον κόσμο. Χαρακτηρίζονται από τρεις διακριτές αλλά απόλυτα αλληλοεξαρτώμενες παραμέτρους: την τοποθεσία, το σχεδιασμό, δηλαδή την οργάνωση αλλά και την αισθητική των χώρων τους και την θεραπεία ή την περιποίηση και φροντίδα που προσφέρουν<sup>11</sup>.

#### **1.4. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ SPA**

Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία υπάρχουν επτά είδη spa:

---

<sup>7</sup> Νανόπουλου, 2006

<sup>8</sup> Βαμβουκάκης, 2007

<sup>9</sup> Κούτουλας 2006, Deng 2007

<sup>10</sup> Σιδέρης, 2004

<sup>11</sup> Νανόπουλου 2006, Σωτηριάδης 2007<sup>a</sup>

- **Club Spa:** Κέντρα που κύριος στόχος τους είναι η βελτίωση της φυσικής κατάστασης. Για να το καταφέρουν αυτό συνδυάζουν προγράμματα άθλησης με υπηρεσίες spa. Στην ουσία, αυτά τα κέντρα, αποτελούν την σύγχρονη εξέλιξη των κέντρων άθλησης.
- **Day Spa/ City Spa:** Κέντρα που προσφέρουν υπηρεσίες spa σε συνδυασμό με αισθητικές φροντίδες ή φροντίδες καλλωπισμού. Εδώ, οι πελάτες μπορούν να ακολουθήσουν θεραπείες και μεθόδους χαλάρωσης για όσες ώρες θέλουν. Δεν υπάρχει όμως δυνατότητα διανυκτέρευσης. Τέτοιου είδους κέντρα αποτελούν την εξέλιξη των ινστιτούτων αισθητικής και των κομμωτηρίων.
- **Destination Spa:** Κέντρα που πρωταρχικό σκοπό έχουν να βοηθήσουν τους επισκέπτες να αποκτήσουν υγιεινές συνήθειες. Οι επισκέπτες μένουν συνήθως εκεί για μια εβδομάδα και ακολουθούν προγράμματα αθλητικών δραστηριοτήτων, διαλογισμού, υγιεινής διατροφής και ασφαλώς υπηρεσίες spa.
- **Medical Spa:** Αυτή η κατηγορία διαφέρει αισθητά από τις υπόλοιπες, αφού λειτουργεί με την άδεια και την ευθύνη ενός γιατρού. Συνδυάζει ιατρική θεραπεία, κοσμητική ιατρική και εναλλακτικές θεραπείες και υπηρεσίες ευεξίας.
- **Mineral springs spa:** Τα συγκεκριμένα είναι τοποθετημένα κοντά σε κάποια ιαματική φυσική πηγή και προσφέρουν υπηρεσίες που έχουν ως κύρια βάση τα νερά της πηγής και τα συστατικά της.
- **Resort / hotel spa:** Είναι εγκατεστημένα σε τουριστική περιοχή ή εντός ενός ξενοδοχείου. Παρέχουν υπηρεσίες spa, βελτίωση της εμφάνισης καθώς και εξειδικευμένη διατροφή.
- **Cruise Ship Spa:** Ουσιαστικά είναι κρουαζιέρες με πολυτελή κρουαζιερόπλοια, που συνδυάζουν υπηρεσίες ευεξίας και βελτίωση της φυσικής κατάστασης.

#### 1.5.ΟΙ ΔΗΜΟΦΙΛΕΣΤΕΡΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ SPA

Αν και από την ονομασία τους, τα κέντρα spa, θα έπρεπε να έχουν ως κεντρικό σημείο αναφορά τις θεραπείες που έχουν ως βάση το νερό, σύμφωνα με παγκόσμιες στατιστικές οι πιο δημοφιλείς υπηρεσίες είναι:

- το σουηδικό μασάζ
- οι θεραπείες προσώπου
- οι θεραπείες με τοπικό χρώμα
- το πεντικιούρ, υδροθεραπίες
- το μασάζ Shiatsu
- η ρεφλεξολογία
- η μέθοδος Ayurveda

### **1.6.Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΩΝ SPA**

Τα Spa είναι τα «**θέρετρα ευεξίας**» του 21<sup>ου</sup> αιώνα και οι θεραπείες που προσφέρονται σε αυτά μπορούν να περιλαμβάνουν περιποίηση σώματος με διάφορα είδη μασάζ (όπως αρωματοθεραπεία, σοκολατοθεραπεία, θεραπεία με φύκια, τροπικά έλαια, ζεστές ηφαιστειακές πέτρες, γάλα, λάσπη κ.ά.), θεραπείες απώλειας βάρους ή συντήρησης, θεραπεία κατά της κυταρρίτιδας, υδροθεραπίες σε τζακούζι, σάουνα, πισίνες, ατμόλουτρα, υδρομασάζ, μαργαριταρένια λουτρά, διάφορες θεραπείες ομορφιάς προσώπου (ενυδάτωση, καθαρισμός, πίλινγκ, μασάζ με αιθέρια έλαια), αποτρίχωση.

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί σε όλη την Ελλάδα, κυρίως μέσα σε ξενοδοχειακές μονάδες, υπερσύγχρονα κέντρα θαλασσοθεραπείας, αναζωογόνησης, spa, υψηλών προδιαγραφών, τα οποία εκτός από τις απαραίτητες σχετικές εγκαταστάσεις, έχουν προσαρμόσει και όλους τους άλλους χώρους τους, από το μενού των εστιατορίων τους μέχρι την διασκέδαση που παρέχουν, στη φιλοσοφία των θεραπειών και της ομορφιάς, παρέχοντας ακόμη και εξατομικευμένες υπηρεσίες μέσα στο δωμάτιο. Όλες οι υπηρεσίες προσφέρονται σε ένα άρτιο αισθητικά και λειτουργικά περιβάλλον, με πάρκα, λίμνες, αθλητικούς χώρους, εξειδικευμένο ιατρικό προσωπικό, κατάλληλη διατροφή και πολλά άλλα, όπου ο επισκέπτης μπορεί να απολαύσει όχι μόνο την αναζωογονητική επίδραση των θεραπειών αλλά και τον πολιτισμό, τα έθιμα και τις ομορφιές της Ελλάδας.

## 1.7. ΥΓΕΙΑ & ΕΥΕΞΙΑ

Η ευεξία δεν αφορά μόνο στη σωματική υγεία. Είναι μια γενική αίσθηση, μια εσωτερική ακτινοβολία υγείας, δύναμης και ομορφιάς. Είναι μια διαρκής διαδικασία.

Η επιτυχία της προσπάθειας του καθένα για μια καλύτερη ζωή, η κάλυψη των εσωτερικών επιθυμιών, των ιδιαιτεροτήτων του, η ελευθερία επιλογών, αποτελεί την προσωπική του συνταγή ευεξίας. Νιώθω καλά, περνάω καλά, σημαίνει αισθάνομαι ψυχικά ισορροπημένος και νοιώθω υγιής. Γιατί αν η υγεία, σύμφωνα με τον ορισμό που διατυπώθηκε στο καταστατικό του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (1946) είναι «η κατάσταση της πλήρους σωματικής, ψυχικής και κοινωνικής ευεξίας και όχι μόνο η απουσία ασθένειας ή αναπηρίας», εύκολα καταλαβαίνει κανείς ότι η έννοια της υγείας δεν αποδίδεται μόνο από την ιατρική, αλλά και από παράγοντες όπως περιβάλλον, οικονομία, εργασία κτλ, και στηρίζεται απόλυτα στην αίσθηση της ευεξίας.

Εκτός από σπάνια τοπία και ιδιαίτερες φυσικές ομορφιές, η Ελλάδα είναι προικισμένη και με πηγές με σημαντικές θεραπευτικές ιδιότητες. Τα ιαματικά λουτρά αποτελούν μέρος του φυσικού πλούτου της περιφέρειας, ενώ οι θεραπευτικές τους ιδιότητες ήταν γνωστές, ήδη, από τους αρχαίους χρόνους. Τα νερά των ιαματικών πηγών, που χαρακτηρίζονται μεταλλικά, διαφέρουν από τις απλές πηγές, είτε λόγω της υψηλής τους θερμοκρασίας, είτε λόγω της παρουσίας σπάνιων δραστικών συστατικών.

Θερμές και ιαματικές πηγές έχουν καταγραφεί σε 850 διαφορετικά σημεία σ' ολόκληρη τη χώρα, με αποτέλεσμα η Ελλάδα να κατατάσσεται στις πλουσιότερες από πλευράς φυσικών πηγών ανά τον κόσμο.

Πέρα από την πνευματική αναζωογόνηση, μεγάλος αριθμός ιαματικών πηγών στην Ελλάδα προσφέρει στους επισκέπτες την ευκαιρία ίασης χρόνιων παθήσεων φυσικώ τω τρόπω (υδροθεραπεία). Παθήσεις όπως τα αρθρικά και οι ρευματοπάθειες παραδοσιακά συνδέονται με μεγαλύτερες ηλικίες, με συνέπεια τα ιαματικά λουτρά να έχουν καταχωρηθεί στην κοινή συνείδηση ως «θεραπευτική» δραστηριότητα ηλικιωμένων, κυρίως, ατόμων. Ωστόσο, οι ευεργετικές ιδιότητες της υδροθεραπείας είναι πολύ ευρύτερες, είναι ωφέλιμες για ανθρώπους κάθε ηλικίας και προσφέρουν από βελτίωση της εμφάνισης (κυρίως όσον αφορά στην κατάσταση του δέρματος), ως μια γενικότερη αίσθηση χαλάρωσης και ευεξίας.

Η ανάπτυξη του ιαματικού τουρισμού και η καθιέρωση του τουρισμού υγείας και ευεξίας ακολούθησε ταχείς ρυθμούς, γεγονός που επέφερε την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ολοένα επεκτεινόμενη αξιοποίηση των ιαματικών φυσικών πόρων. Οι μορφές υδροθεραπείας που εφαρμόζονται στην Ελλάδα

αφορούν στη λουτροθεραπεία, την πηλοθεραπεία, την εισπνοθεραπεία, την ποσιθεραπεία κ.α.

Τα 14 υδροθεραπευτήρια (ιδιοκτησίας Ε.Ο.Τ.) εξυπηρετούν ετησίως περί τα 100.000 άτομα, με 1.400.000 θεραπευτικές αγωγές, καθώς και δεκάδες άλλες ιαματικές πηγές που λειτουργούν από τοπικούς φορείς προσφέρουν στους επισκέπτες σύγχρονες υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών. Ακόμη, ιαματικά κέντρα (spa centers), με τις πλέον σύγχρονες υποδομές και εγκαταστάσεις και εξειδικευμένο προσωπικό, βρίσκονται στα περισσότερα ξενοδοχεία πέντε αστέρων, καθώς και σε αυτόνομα κέντρα που κατά κανόνα βρίσκονται στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη.

Επιπλέον, χρησιμοποιείται η θαλασσοθεραπεία ως εμπνευσμένος συνδυασμός χαλάρωσης, διασκέδασης και θεραπείας που επιτυγχάνεται στις ιδεώδεις κλιματικές συνθήκες της Ελλάδας και χάρη στο θαλασσινό νερό. Οι φυσικοί πόροι είναι σε χρήση, αλλά ταυτόχρονα εισάγεται ένα νέο ολιστικό μοντέλο αναζωογόνησης σώματος και πνεύματος που περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων προϊόντων και υπηρεσιών με κυρίαρχο στοιχείο το νερό της θάλασσας.

Με ένα από τα καλύτερα κλίματα στον κόσμο, με μια μοναδική σε ποικιλία φύση, καθώς και με μια από τις πιο υγιεινές διατροφικές παραδόσεις, η Ελλάδα είναι η ιδανική πρόταση για ψυχική και σωματική υγεία και αναζήτηση ευεξίας!

## **1.8.ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ SPA**

Οι σχετικές επενδύσεις στα ξενοδοχειακά καταλύματα, βοηθούμενες και από τα χρηματοδοτικά προγράμματα ενισχύσεων, αυξάνονται συνεχώς (Εξοπλισμός και Υπηρεσίες 2007). Οι προοπτικές να συνεχιστεί αυτή η τάση και τα επόμενα χρόνια – με βάση τη διεθνή και περιφερειακή ζήτηση – είναι ιδιαίτερα θετικές<sup>12</sup>. Οι επιχειρηματίες δηλώνουν έτοιμοι να επενδύσουν να αναζητούν αξιόπιστους προμηθευτές και συνεργάτες τόσο στο πεδίο του εξοπλισμού όσο και σε εκείνο των προϊόντων και υπηρεσιών. Φυσικά, το γνωστό τρίπτυχο κόστος – ποιότητα – αξιοπιστία, παραμένει το πιο κρίσιμο κριτήριο επιλογής των προμηθευτών, όμως, και η υποστήριξη με τη μεταφορά τεχνογνωσίας και επαγγελματικής εμπειρίας παίζει συχνά πολύ σημαντικό ρόλο<sup>13</sup>.

## **1.9. ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΚΑΙ ΕΥΕΞΙΑ**

<sup>12</sup> Constantinidis 2006, Κούτουλας 2006

<sup>13</sup> Χνάρης 2007



Η αυξημένη ευαισθητοποίηση σχετικά με τη βελτίωση της υγείας, την ευεξία, τις ιαματικές θεραπείες και άλλες μοναδικές θεραπείες, όπως η θαλασσοθεραπεία, στρέφουν το ενδιαφέρον στις άφθονες ιαματικές πηγές και τους υδάτινους πόρους της Ελλάδας. Οι επενδυτές που ενδιαφέρονται να συμμετέχουν σε αυτή τη δυναμική τάση, διαπιστώνουν ότι η εκμετάλλευση των θερμών πηγών και των ελκυστικών επενδυτικών ευκαιριών στην Ελλάδα αποτελεί ιδανική ευκαιρία για επενδύσεις σε αυτή την άκρως ελκυστική αγορά που εξελίσσεται όλο και περισσότερο.

Η θεραπεία σε θερμά λουτρά είναι πλούσια σε μέταλλα και θεραπευτικά συστατικά και αποτελεί μια δημοφιλή και αποτελεσματική μορφή θεραπείας για πολλές παθήσεις, όπως μυοσκελετικοί πόνοι, δερματικές παθήσεις, πνευμονικές διαταραχές, ενώ μειώνει σημαντικά και το άγχος. Στην Ελλάδα υπάρχει πληθώρα θερμοπηγών και ιαματικών λουτρών, αναγνωρισμένων μεταξύ άλλων και για τις αναπλαστικές ιδιότητές τους.

Η υδροθεραπεία (η θεραπεία με νερό) και η θαλασσοθεραπεία (η θεραπεία με θαλασσινό νερό και φύκια) είναι ιδιαίτερα ελκυστικές στην Ελλάδα, καθώς υπάρχουν περισσότερες από 700 θερμοπηγές, ενώ πολλές απ'αυτές έχουν χαρακτηριστεί ως θεραπευτικές. Τα συστατικά των πηγών έχουν καταγραφεί και πολλές πηγές έχουν λάβει πιστοποίηση από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού.

Οι ιαματικές πηγές της Ελλάδας προσελκύουν 100.000 επισκέπτες ετησίως. Παρόλο που την τελευταία δεκαετία σημειώνονται συντονισμένες επενδύσεις στον τομέα αυτό, εκτιμάται ότι υπάρχουν σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης, δεδομένων των ανεκμετάλλεωτων θερμοπηγών και των θαυμάσιων τοποθεσιών που διατίθενται για τη δημιουργία κέντρων ιαματικού τουρισμού και θαλασσοθεραπείας.

Η Ελλάδα διαθέτει ένα εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, έμπειρο και πολύγλωσσο, που προσφέρει ποιοτικές και συμφέρουσες οικονομικά υπηρεσίες.

Το έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό, οι κατάλληλες εκτάσεις για ανάπτυξη, οι απλοποιημένες διαδικασίες αδειοδότησης, η χαμηλή εταιρική φορολογία (25%) υποδηλώνουν ότι η δυναμική αγορά του ιαματικού τουρισμού αποτελεί μια άριστη επενδυτική επιλογή.

Ο Νέος Επενδυτικός Νόμος θα τεθεί σε ισχύ το 2011. Τα ιαματικά κέντρα, ως υπηρεσίες σε παραθαλάσσια θέρετρα, αποτελούν ιδανικές συμπληρωματικές προτάσεις που συμβάλλουν σε επισκέψεις καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου, όχι μόνο τους καλοκαιρινούς μήνες.

Οι ανάγκες των πελατών – θεραπεία αθλητικών τραυματισμών, αρθρικών, ρευματοπαθειών ή δερματικών παθήσεων – αυξάνουν σημαντικά τη ζήτηση για επενδύσεις στον τομέα αυτό.

Η τουριστική υποδομή της Ελλάδας συμπληρώνει και υποβοηθά τον τομέα ιαματικού τουρισμού, που αποτελεί ένα φυσικό πόλο έλξης με πλήθος επιμέρους δραστηριοτήτων και εμπειριών.



### 1.10. Επιτυχή Παραδείγματα

Το ***Thermae Sylla Spa-Wellness Hotel*** βρίσκεται στην ιστορική πόλη της Αιδηψού στην Εύβοια και συγκαταλέγεται στις 10 καλύτερες θερμές ιαματικές πηγές (thermal spas) στον κόσμο (σύμφωνα με το περιοδικό Conde Nast Traveller). Το πολυτελές ξενοδοχείο προσφέρει ποικίλες θεραπείες που βασίζονται στις άκρως θεραπευτικές ιαματικές πηγές της περιοχής, γνωστές από την εποχή του Ιπποκράτη. Με πηγές βάθους 3,000 μέτρων και θερμοκρασία των υδάτων στα 75°C, το ιαματικό κέντρο είναι ιδανικό για τη θεραπεία μυοσκελετικών πόνων, δερματικών παθήσεων και πνευμονικών διαταραχών. Η μεγάλη ποικιλία θεραπειών, όπως μασαζοθεραπείες, ρεφλεξολογία και λασπόλουτρα, μειώνουν επίσης αποτελεσματικά το άγχος και αναζωογονούν σώμα και πνεύμα.

Στην Ελλάδα σήμερα λειτουργούν με επιτυχία τα ακόλουθα ιαματικά κέντρα:

- Το ξενοδοχείο **Thermae Sylla Spa & Wellness Hotel**:  
[www.thermaesyllaspahotel.com/](http://www.thermaesyllaspahotel.com/)
- Το ξενοδοχείο **Divani Apollon Palace & Spa**:

- <http://www.divanis.com/>
- Το ξενοδοχείο Galini Wellness Spa & Resort:  
[www.mitsis-galinihotel.com/](http://www.mitsis-galinihotel.com/)
  - Το ξενοδοχείο Elounda Mare Hotel:  
[www.eloundamare.gr/](http://www.eloundamare.gr/)
  - Το ξενοδοχείο Terra Maris Resort:  
<http://www.maris.gr/terra/thalasso-spa-greece-hotels.aspx>
  - Το ξενοδοχείο Creta Maris:  
<http://www.maris.gr/gr/creta/thalasso-spa-crete-hotels.aspx>
  - Το ξενοδοχείο Grecotel Daphnila Bay Thalasso:  
[http://www.grecotel.com/corfu/daphnila-bay-thalasso/elixir-thalasso\\_gr\\_897.htm](http://www.grecotel.com/corfu/daphnila-bay-thalasso/elixir-thalasso_gr_897.htm)
  - Το ξενοδοχείο Grecotel Olympia Riviera Thalasso:  
[http://www.grecotel.com/peloponnese/olympia-riviera-thalasso/elixir-thalasso\\_gr\\_2029.htm](http://www.grecotel.com/peloponnese/olympia-riviera-thalasso/elixir-thalasso_gr_2029.htm)
  - Το ξενοδοχείο Club Hotel Casino Loutraki:  
<http://www.clubhotelloutraki.gr/Default.aspx?ID=88>
  - Το ξενοδοχείο Arion Spa Astir Palace Resort Vouliagmeni:  
<http://www.astir-palace.com/arionspa>
  - Το ξενοδοχείο Thraki Palace Hotel & Conference Center:  
<http://www.thrakipalace.gr/services7-en.html>
  - Το ξενοδοχείο Porto Carras Grand Resort:  
<http://www.portocarras.com/default.asp?pid=40&la=4>
  - Το ξενοδοχείο GB Spa Grand Bretagne:  
<http://www.grandebretagne.gr/en/gbspa>
  - Το ξενοδοχείο Hyatt Regency Thessaloniki Spa.:  
<http://thessaloniki.regency.hyatt.com/hyatt/pure/spas>

Τα ακόλουθα κέντρα θαλασσοθεραπείας που λειτουργούν στο πλαίσιο ελληνικών ξενοδοχείων διαθέτουν την απαραίτητη πιστοποίηση από τον ΕΟΤ:

Νομός Περιοχή	Όνομα
Χανιά	HOTEL PERLE RESORT HOTEL. Κέντρο Θαλασσοθεραπείας: PERLE ROI HEALTH SPA MARINE
Φθιώτιδα	HOTEL GALINI - Ξενοδοχείο με Κέντρο Θαλασσοθεραπείας

Ηράκλειο	CANDIA MARIS
Ηράκλειο	HOTEL ROYAL MARE VILLAGE - Ξενοδοχείο με Κέντρο Θαλασσοθεραπείας.
Ηλεία	HOTEL OLYMPIA RIVIERA RESORT
Λασιίθι	THE ELOUNDA SPA & THALASSOTHERAPY CENTER

Για περισσότερες πληροφορίες:

Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού:

<http://www.gnto.gr/pages.php?pageID=410&langID=1>

## **1.11. ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

### **ΝΟΜΟΣ ΥΠ'ΑΡΙΘΜ. 3498/24-10-2006 (ΦΕΚ 230)**

#### **Ανάπτυξη ιαματικού τουρισμού και λοιπές διατάξεις**

Κέντρα αναζωογόνησης (spa) είναι ειδικές εγκαταστάσεις με κατάλληλη υποδομή και εξοπλισμό στις οποίες γίνεται χρήση ή ιαματικών φυσικών πόρων ή θερμαινόμενου θαλασσινού νερού ή θερμού φυσικού νερού με προσθήκες ιαματικών φυσικών πόρων ή ζεστού φυσικού νερού με την προσθήκη πηλών, βοτάνων, φυτών, αρωμάτων, ηφαιστειακής ή χαλαζιακής άμμου, φωτός, θερμότητας, μασάζ, ατμόλουτρων διαφόρων τύπων, με σκοπό την παροχή υπηρεσιών αναζωογόνησης, ευεξίας και αισθητικής του σώματος.

Τα κέντρα ιαματικού τουρισμού – θερμαλισμού και τα κέντρα θαλασσοθεραπείας, δύνανται να περιλαμβάνουν εγκαταστάσεις αναζωογόνησης ή και ειδικές εγκαταστάσεις, φυσικής αποκατάστασης και προετοιμασίας αθλητών.

#### **Ο Επενδυτικός Νόμος**

Ο Επενδυτικός Νόμος της χώρας καθορίζει τους όρους και τις προϋποθέσεις για τις επενδύσεις στην Ελλάδα και παρέχει τα απαραίτητα επενδυτικά κίνητρα για επενδυτές από την Ελλάδα και το εξωτερικό ανάλογα με τον κλάδο και την περιοχή, στην οποία αφορά η επένδυση. Ο νέος Επενδυτικός Νόμος για την Ενίσχυση Ιδιωτικών Επενδύσεων για την Οικονομική Ανάπτυξη, την Επιχειρηματικότητα και την Περιφερειακή Συνοχή, ψηφίστηκε από την Ελληνική Βουλή τον Φεβρουάριο του 2011, και πρόκειται να τεθεί σε εφαρμογή μετά την ολοκλήρωση των σχετικών Προεδρικών Διαταγμάτων και Υπουργικών Αποφάσεων, που βρίσκονται σε εξέλιξη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ SPA

#### 2.1. ΓΕΝΙΚΑ

Ο Τουρισμός των Spa επικεντρώνεται στην χαλάρωση ή θεραπεία του σώματος χρησιμοποιώντας κατά κύριο λόγο, με βάση το νερό, θεραπείες όπως ορυκτά ή θερμική, πισίνες, ατμόλουτρα και σάουνες. Η ολοένα αυξανόμενη ζήτησή του, είτε από τις γυναίκες, που κατά αποτελεί και την κύρια πελατεία, χρησιμοποιούν τις θεραπείες του spa για τις προσωπικές τους ανάγκες για ομορφιά και ευεξία αλλά και οι άνδρες, οι οποίοι αναζητούν τις θεραπείες spa για ομορφιά, χαλάρωση, τόνωση και ευεξία, κάνει την τουριστική βιομηχανία να επενδύει και να διευρύνει τον τομέα των Spa και Wellness τόσο σε ξενοδοχειακό επίπεδο όσο και σε άλλους κλάδους του τουρισμού όπως καταφύγια για skiers, ξενώνες για πεζοπόρους κλπ.

#### 2.2. Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΕΥΕΞΙΑΣ

Ο Τουρισμός Ευεξίας θεωρείται ο πλέον ταχύτατα αναπτυσσόμενος τομέας του τουρισμού υγείας, αν και στην σημερινή του μορφή ο ακριβής προσδιορισμός του είναι μάλλον ασαφής και συγκεχυμένος.

Ιστορικά, ο τουρισμός αυτής της μορφής ήταν αναπτυγμένος για αιώνες στην Ευρώπη και αναφερόταν κυρίως στην επίσκεψη τουριστών σε ιαματικές πηγές (spas), για θεραπευτικούς ή και προληπτικούς λόγους.

Στις μέρες μας, ο όρος spa και κατ επέκταση και ο τουρισμός ευεξίας, τείνει να συμπεριλάβει μια ευρεία μορφή τουριστικών επιχειρήσεων αλλά και εξαιρετικά διευρυμένων υπηρεσιών.

Παράλληλα, στους κλασσικούς προορισμούς των τουριστών αυτού του είδους, (τα ιαματικά κέντρα και τις ιαματικές τους πηγές), έχει διαφοροποιηθεί το προσφερόμενο τουριστικό προϊόν, ανταποκρινόμενα και αυτά με την σειρά τους στις σύγχρονες απαιτήσεις της τουριστικής ζήτησης.

Η αλματώδης ανάπτυξη του τουρισμού ευεξίας, βασίζεται στην σύγχρονη τάση του καταναλωτή για αναζήτηση ενός πιο υγιεινού τρόπου ζωής, καθώς και στην επιθυμία του να «δραπετεύσει» έστω και για λίγο από την καθημερινότητα και το στρες των πόλεων.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αναδείξει τις διακοπές που συνδυάζονται με υπηρεσίες spa, σαν μια από τις πλέον δημοφιλείς επιλογές του ταξιδιώτη του 21ου αιώνα.

### **2.3. ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ SPA**

Βασικός συντελεστής στην ταχύτατη ανάπτυξη του τουρισμού ευεξίας είναι η εφαρμογή υπηρεσιών που βασίζονται στην φιλοσοφία του spa.

Υπηρεσίες spa με την κλασική τους έννοια, είχαν ως βασικό συστατικό των υπηρεσιών τους το νερό μιας ιαματικής πηγής. Αργότερα ενσωματώθηκε στην έννοια και η χρήση του θαλασσινού νερού (Θαλασσοθεραπεία).

Στις μέρες μας, το γενικευμένο παγκόσμιο ενδιαφέρον για τα SPA έχει οδηγήσει στην υιοθέτηση του όρου από μια σειρά επιχειρήσεις που προσφέρουν διευρυμένες υπηρεσίες στους πελάτες τους. Υπηρεσίες που απέχουν σημαντικά από την κλασική έννοια του όρου.

Το φαινόμενο αυτό έχει ξεπεράσει τα σύνορα του τουρισμού και έχει μεταφερθεί και στα αστικά κέντρα.

Έτσι μια σειρά μορφών επιχειρήσεων (κέντρα αισθητικής, γυμναστήρια, κομμωτήρια κλπ), υιοθετούν υπηρεσίες «SPA» διαμορφώνοντας έτσι μια νέα τάση αυτής των «υπηρεσιών ευεξίας στην πόλη».

Αυτή η νέα τάση προκαλεί με την σειρά της διαφωνίες ως προς τον ορισμό του τι είναι spa, ενώ παράλληλα δίδεται έδαφος για υπερεκμετάλλευση του όρου.

Σχηματικά, η διαφωνία, σε σχέση με τον όρο spa, αντιπροσωπεύεται από δυο κύριες ομάδες:

- Από αυτούς που ακολουθούν την παραδοσιακή φιλοσοφία του spa και επιμένουν πως βασικό συστατικό αντίστοιχων υπηρεσιών είναι το νερό ιαματικής πηγής ή θάλασσας.
- Και από αυτούς που υποστηρίζουν, ότι στις μέρες μας η χρήση φυσικού νερού δεν είναι απαραίτητο συστατικό για την εφαρμογή υπηρεσιών spa. Οι τελευταίοι υποστηρίζουν, πως η διεύρυνση των υπηρεσιών SPA συνιστά εξέλιξη που συνδυάζει την φιλοσοφία του spa με την ανάπτυξη της τεχνολογίας ειδικότερα στον τομέα των εξειδικευμένων στο είδος καλλυντικών προϊόντων.

### **2.4. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ SPA**

#### **Η επίδραση των υπηρεσιών spa στην συνολική εικόνα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών ενός ξενοδοχείου**

Διερευνώντας το θέμα της ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, θεωρώ πως είναι σκόπιμο να εξετάσουμε και τις υπηρεσίες Spa, όταν και όπου αυτές

παρέχονται. Τα τελευταία χρόνια αρκετά ξενοδοχεία εμφανίζουν στην επωνυμία τους τον όρο «spa». Αυτό συμβαίνει αφενός γιατί οι παροχές spa ζητούνται πλέον από όλο και περισσότερους πελάτες, οι οποίοι επιθυμούν να τις απολαύσουν και στις διακοπές τους, αφετέρου γιατί τα χρηματοδοτικά προγράμματα ενίσχυσης ξενοδοχειακών επενδύσεων προβλέπουν (και ίσως απαιτούν) μια ολοκληρωμένη επένδυση με στόχο τη συνολική βελτίωση του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Είναι περιττό να εξηγήσουμε πως η επωνυμία (και φυσικά και οι εγκαταστάσεις) δεν είναι αρκετές για να επιτρέψουν να θεωρήσουμε την ξενοδοχειακή μονάδα ως εξ ορισμού ποιοτική. Δυστυχώς, όμως – όπως και σε πολλές άλλες παραμέτρους του ξενοδοχειακού προϊόντος - τόσο οι ξενοδόχοι όσο και πελάτες αρκούνται στην επωνυμία από συμφέρον ή άγνοια.

Η ποιότητα των εγκαταστάσεων αποτελεί καταρχήν βασικό παράγοντα. Από τη φάση του σχεδιασμού της ξενοδοχειακής μονάδας πρέπει να έχει υπάρξει πρόνοια για όλες τις απαιτούμενες εγκαταστάσεις. Η επάρκεια χώρων είναι σημαντική, γιατί θα χρειαστεί να φιλοξενηθούν όλες οι υπηρεσίες του spa και οι πελάτες επιβάλλεται να απολαμβάνουν την αίσθηση της επάρκειας, της πληρότητας και της άνεσης. Η εσωτερική θερμαινόμενη πισίνα με τους βοηθητικούς της χώρους (αποδυτήρια, ντους, ειδικά ανάκλιτρα χαλάρωσης), το κλιματιζόμενο γυμναστήριο με όλα τα απαιτούμενα όργανα, οι αίθουσες των αισθητικών περιποιήσεων, είναι χώροι που ανήκουν στον πελάτη και πρέπει η επιχείρηση να καταβάλει κάθε προσπάθεια ώστε να είναι ποιοτικοί. Τα άριστα υλικά κατασκευής και ο πλέον σύγχρονος εξοπλισμός είναι οι συντελεστές που καθορίζουν τον παράγοντα των εγκαταστάσεων.

Το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τις εγκαταστάσεις αυτές πρέπει επίσης να επιλεγεί με ιδιαίτερη προσοχή. Η έρευνα έχει δείξει πως και οι πληρέστερες εγκαταστάσεις μπορούν πολύ εύκολα να υποβαθμιστούν όταν ο ανθρώπινος παράγοντας υστερεί. Ο πελάτης του spa χρειάζεται ένα οικείο περιβάλλον με ανθρώπους που γνωρίζουν πολύ καλά τη δουλειά τους αλλά και τη σχέση με τον άνθρωπο-πελάτη. Οι περιποιήσεις και οι θεραπείες spa αλλά και το training του γυμναστηρίου και της πισίνας προϋποθέτουν επαγγελματίες με εμπειρία, λεπτότητα και επικοινωνιακές ικανότητες. Τα σχόλια που κατά καιρούς διαβάζουμε σε ιστοσελίδες αξιολόγησης ξενοδοχειακών υπηρεσιών επιβεβαιώνουν τα παραπάνω. Εννοείται βέβαια πως η επαφή πρέπει να συνεχίζεται και να συντηρείται -αν βέβαια είναι εφικτό- και με το κατάλληλο follow up, με “παρακολούθηση” δηλαδή του πελάτη για τη διερεύνηση της ικανοποίησής του από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Τα σχόλια των πελατών είναι ανάγκη να αξιολογούνται σοβαρά και να αποτελούν μηχανισμό διαρκούς βελτίωσης.



Τα εξειδικευμένα μασάζ και οι θεραπείες προσώπου και σώματος, η περιποίηση νυχιών, το μακιγιάζ, οι υπηρεσίες κομμωτηρίου, το solarium, αλλά και τα ειδικά και εξατομικευμένα προγράμματα γυμναστηρίου, στοιχεία που συντελούν στην ομορφιά, τη χαλάρωση και την ευεξία, επιβάλλεται να εκσυγχρονίζονται διαρκώς με παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων και τάσεων του χώρου. Οι αισθητικοί και οι γυμναστές, αλλά και το τεχνικό υποστηρικτικό προσωπικό με διαρκή ενημέρωση και κατάλληλα σεμινάρια οφείλουν να είναι διαρκώς σε θέση να παρέχουν τη μέγιστη και άριστη εξυπηρέτηση.

Τέλος - και εφόσον συντρέχουν οι παραπάνω προϋποθέσεις- το spa χρειάζεται την κατάλληλη προβολή. Οι εντυπώσεις των πελατών είναι βέβαια η καλύτερη διαφήμιση, όμως στα πλαίσια της προβολής της ξενοδοχειακής επιχείρησης το spa χρήζει ειδικής λεπτομερούς παρουσίασης για την πληροφόρηση του ενδιαφερομένου κοινού. Η εταιρική ιστοσελίδα ενδείκνυται να προβάλλει το spa σε ειδικό χώρο, με αναλυτική παρουσίαση των υπηρεσιών του και η ενημέρωση των ενδιαφερομένων να γίνεται από ειδικά στελέχη που μπορούν να περιγράψουν τις υπηρεσίες αυτές.

Η ύπαρξη του spa μπορεί από κάποιους να θεωρείται μια ακόμα “μόδα” και από άλλους ένας συντελεστής επιβεβαίωσης της ποιότητας του ξενοδοχείου. Στην πραγματικότητα είναι η ανταπόκριση σε μία ανθρώπινη ανάγκη και μόνο ως τέτοια πρέπει να γίνεται αντιληπτή με ιδιαίτερο σεβασμό από όλους τους εμπλεκόμενους. Μόνο η θεώρηση αυτή άλλωστε θα επιτρέψει στις εγκαταστάσεις spa να λειτουργήσουν για το ξενοδοχείο ως επιβεβαίωση ποιότητας, σε μια εποχή που οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες κρίνονται πλέον πολύ αυστηρά.

## **2.5. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ SPA**

Στις μέρες μας, η ύπαρξη ενός spa εντός ξενοδοχείου τείνει να γίνει απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή του από τουρίστες. Συχνά, μάλιστα η διάθεση ανάλογης εγκατάστασης, είναι «απαράβατος όρος» για τη σύναψη συμφωνιών μεταξύ των ξενοδοχείων και των τουριστικών γραφείων.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της PKF Hospitality Research's, τα spa που βρίσκονται σε ξενοδοχεία, έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες απόδοσης από ένα μεμονωμένο spa.

Τα spa, σύμφωνα με την έρευνα «ταιριάζουν» στα παραθεριστικά ξενοδοχεία.

- Η Καναδική Τουριστική Επιτροπή (CTC), υπολογίζει πως η ανάπτυξη των υπηρεσιών υγείας και ευεξίας στα ξενοδοχεία, κυμαίνεται ετησίως από 8% - 10% σε παγκόσμιο επίπεδο. (Στοιχεία 2005)

- Η Γερμανική Ένωση Ευεξίας (German Wellness Association), αναφέρει ετήσια αύξηση 6% στη Γερμανία, καθώς οι Γερμανοί ξοδεύουν πάνω από 65 εκατομμύρια € για υπηρεσίες ευεξίας κατά τη διάρκεια των διακοπών τους.
- Το έτος 2004, τα έσοδα των ξενοδοχείων από υπηρεσίες spa, ανά διαθέσιμο δωμάτιο ήταν 3.117 δολάρια ή 3,4% των εσόδων, ενώ στα μεμονωμένα κέντρα τα αντίστοιχα μεγέθη ήταν 1.187 δολάρια και 1,3%.
- Τα spa με μεγάλο αριθμό αιθουσών περιποίησης αποφέρουν μεγαλύτερα έσοδα και έχουν υψηλότερη ποσοστιαία απόδοση για κάθε ευρώ που εισπράττεται.
- Τα περισσότερα ξενοδοχεία ακολουθούν τη μέθοδο της δημιουργίας ενός συγκεκριμένου -μικρότερου ή μεγαλύτερου- χώρου όπου πραγματοποιούνται όλες οι θεραπείες, χωρισμένου σε ειδικές καμπίνες. Ο χώρος περιλαμβάνει τις καμπίνες των ατομικών θεραπειών, καθώς και τους χώρους των ομαδικών θεραπειών (ατμόλουτρα, σάουνες, υδρομασάζ, πισίνες κ.λπ.), γυμναστήριο και βοηθητικούς χώρους, όπως μπάνια, τουαλέτες και αποδυτήρια.

Μια σχετικά καινούργια τάση είναι η πιο εξατομικευμένη παροχή υπηρεσιών, ακόμα και εντός του δωματίου του κάθε πελάτη.

## **2.6. ΟΙ ΔΗΜΟΦΙΛΕΣΤΕΡΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Αν και από την ονομασία τους τα κέντρα spa θα έπρεπε να έχουν ως κεντρικό σημείο αναφοράς τις θεραπείες που έχουν σαν βάση το νερό, σύμφωνα με την έρευνα της ISPA, οι πλέον δημοφιλείς υπηρεσίες που εμφανίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο είναι κατά σειρά:

- Το σουηδικό μασάζ(14%),
- Οι θεραπείες προσώπου(13%),
- Οι θεραπείες με τοπικό χρώμα κατά τη διάρκεια μιας παραμονής στο εξωτερικό (11%),
- Το πεντικιούρ (9%),
- Οι υδροθεραπίες (7%),
- Το μασάζ Shiatsu (7%),
- Η ρεφλεξολογία και η μέθοδος Ayurveda (6%).

## **2.7. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΝΟΣ SPA**

Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, παράγοντες που επηρεάζουν στην επιλογή ενός spa είναι:

- Η τοποθεσία του (25%των ερωτηθέντων πελατών),
- Άρθρα σε περιοδικά (23%)
- Τα είδη των προσφερόμενων θεραπειών(19%).

## **2.8. ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΕΥΕΞΙΑΣ**

Η Ευρώπη έχει παράδοση στον ιαματικό τουρισμό και στην θαλασσοθεραπεία, ενώ στις ΗΠΑ ο τουρισμός ευεξίας έχει κυρίως την έννοια της ξεκούρασης της αναζωογόνησης και της ψυχαγωγίας. Μια ανάλογη τάση παρατηρείται και στην Αυστραλία αλλά και στην Μ. Βρετανία.

Ωστόσο και στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης, παρατηρείται προσπάθεια εμπλουτισμού της παράδοσής τους με νέα διαφοροποιημένα προϊόντα που προσεγγίζουν αυτά που προσφέρονται στις υπόλοιπες αγορές και κυρίως στην αγορά των ΗΠΑ.

### **2.8.1.ΕΥΡΩΠΗ**

Ευρωπαϊκές χώρες όπου ο τουρισμός ευεξίας στην σημερινή του μορφή βρίσκεται σε πλήρη ανάπτυξη, είναι η Γερμανία, η Ιταλία, η Γαλλία, η Ελβετία και η Αυστρία.

Τα περισσότερα από τα πιο επιτυχημένα κέντρα τουρισμού υγείας βρίσκονται σε περιοχές με αξιόλογο φυσικό τοπίο, όπως π.χ. οι Αυστριακές και Ελβετικές Άλπεις, ή σε περιοχές που είναι γνωστές για την ποιότητα των ιαματικών τους νερών όπως π.χ. το Evian les Bains, το Aix les Bains, το Vichy στην Γαλλία. Σε αυτά προσφέρονται εκτεταμένες δραστηριότητες υγείας και αναψυχής, σε συνδυασμό με σύγχρονα και άνετα καταλύματα και υψηλής ποιότητας διατροφή, ενώ τμήμα της ελκυστικότητας τους αποτελεί επίσης η ύπαρξη ενδιαφέροντος οικιστικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος.

Σημαντική επίσης ανάπτυξη εμφανίζεται και στις Ανατολικές χώρες όπως, Ρωσία, Τσεχία, Ουγγαρία καθώς και στο χώρο της Βαλκανικής Χερσονήσου, όπως πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία, Βουλγαρία, Ρουμανία, όπου ειδικότερα ο ιαματικός τουρισμός είναι αναπτυσσόμενος τομέας, αφού ένα σημαντικό ποσοστό του πληθυσμού των χωρών αυτών αλλά και των ξένων τουριστών επισκέπτεται τα κέντρα τουρισμού υγείας.

Στην Μεγάλη Βρετανία αντίθετα, δεν παρατηρείται αξιοσημείωτη ανάπτυξη των κέντρων ιαματικού τουρισμού (Spas), τα οποία έχουν ατονήσει. Ο τουρισμός υγείας πραγματοποιείται κυρίως στις φάρμες υγείας (health farms) και τα κέντρα υγιεινής ζωής (health living centres), με επίκεντρο την ολιστική θεώρηση περί υγιεινού τρόπου ζωής και με έμφαση στην πρόληψη, στην χαλάρωση, στην ανακούφιση από το άγχος της καθημερινής ζωής των αστικών κέντρων και στην διαβίωση σε αρμονία με τη φύση. Τα κέντρα αυτά αποτελούν ενδεχομένως εξέλιξη των fat farms (φάρμες αδυνατίσματος) που εμφανίστηκαν στη δεκαετία του '50, των οποίων οι επισκέπτες υπόκειντο σε ιδιαίτερα αυστηρή δίαιτα για την απώλεια βάρους.

### **2.8.2. ΒΟΡΕΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ**

Στις ΗΠΑ που είναι άλλωστε και η χώρα που ξεκίνησε την σύγχρονη εκδοχή των spas κυριαρχούν τα "Health Resorts" ή "Spas Resorts". Είναι ιδιωτικές επιχειρήσεις, που βρίσκονται συνήθως σε πολυτελή ξενοδοχεία με μπάνια, πισίνες και αθλητική υποδομή. Η ανάπτυξη του κλάδου σε αυτή την χώρα είναι εκπληκτική. Υπάρχουν κατ'επίμαχον 12.100 spas στις ΗΠΑ ενώ σύμφωνα με τη Διεθνή Ένωση Spa (ISPA), το 2003, τα έσοδα από τις υπηρεσίες spa στις ΗΠΑ ήταν 11,2 δισεκατομμύρια δολάρια.

### **2.8.3. ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ**

Ευοίωνες προοπτικές φαίνεται να έχουν τα κέντρα υγιεινής ζωής (health living centres), στα πρότυπα της Μ. Βρετανίας. Τα κέντρα αυτά λειτουργούν, σε εντυπωσιακό φυσικό περιβάλλον, ιδεώδες για ανάπαυση χαλάρωση και αυτογνωσία. Υπάρχουν άφθονες δυνατότητες για περιηγήσεις και εξερεύνηση σε τροπικά δάση καθώς και για πλήθος σπορ όπως ιππασία, ορειβασία, τένις, ενώ οι υπηρεσίες κυμαίνονται από αισθητική περιποίηση προσώπου σώματος και προγράμματα υγιεινής διατροφής έως μαθήματα αυτογνωσίας και γιόγκα, τεχνικές χαλάρωσης tai chi, διαλογισμό, αρωματοθεραπεία, σάουνα, βοτανοθεραπεία, ρεφλεξολογία κλπ. Ιδιαίτερα δημοφιλή μεταξύ των κατοίκων της Αυστραλίας είναι τα βραχυχρόνια (πενταήμερα ή επταήμερα) προγράμματα αναζωογόνησης, χαλάρωσης και αποτοξίνωσης του οργανισμού σε παρόμοια κέντρα.

### **2.8.4. ΕΛΛΑΔΑ**

Όπως και στις άλλες χώρες, έτσι και στην Ελλάδα, ταχύτερη ανάπτυξη μεταξύ των ειδών του Τουρισμού Υγείας σημειώνεται στην περίπτωση του Τουρισμού Ευεξίας.

Ο τουρισμός ευεξίας εμφανίζεται εκτός των άλλων, ως ο πλέον οργανωμένος στο τομέα της προβολής και συνεργασίας με ταξιδιωτικούς οργανισμούς του εξωτερικού.

Ήδη, έχουν αναπτυχθεί σε όλη την Ελλάδα, ειδικότερα μέσα σε ξενοδοχειακές μονάδες, υπερσύγχρονα κέντρα παροχής υπηρεσιών ευεξίας και ομορφιάς μέσω των κέντρων Θαλασσοθεραπείας και Spa, με έμφαση στον Προσβάσιμο Τουρισμό και στις υπηρεσίες Ομορφιάς.

Τα περισσότερα από αυτά, έχουν προσαρμόσει και όλους τους άλλους χώρους τους, από το μενού των εστιατορίων τους μέχρι τη διασκέδαση που παρέχουν, στη φιλοσοφία των θεραπειών και της ομορφιάς, παρέχοντας ακόμη και εξατομικευμένες υπηρεσίες μέσα στο δωμάτιο.

Ορισμένα δε από αυτά τα κέντρα είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικά σε σχέση με τις τιμές αντίστοιχων ευρωπαϊκών.

Παράλληλα, οι περιοχές και τα νησιά που διαθέτουν φυσικές πηγές, εντείνουν τις προσπάθειες εκσυγχρονισμού τους, έτσι ώστε να είναι σε θέση να δεχτούν μεγαλύτερα ποσοστά τουριστών με πακέτα εναλλακτικών διακοπών σε οικονομικούς όρους.

Αυτό συνιστά ενδεχόμενα και την μεγαλύτερη πρόκληση για την περαιτέρω ανάπτυξη του τουρισμού ευεξίας στον τόπο μας, καθώς η Ελλάδα διαθέτει περί της 750ιαματικές πηγές, ωστόσο μόνο οι 100 παρουσιάζουν ανάπτυξη ενώ σε αντίθεση με ότι συμβαίνει με τις άλλες περιοχές της Ευρώπης, ο ιαματικός τουρισμός παρουσιάζει έντονη εποχικότητα και εξακολουθεί να είναι περιορισμένος στις μεγαλύτερες ηλικίες.

## **2.9. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΣΤΙΣ Η.Π.Α.**

Σήμερα, οι εγκαταστάσεις που προσφέρουν υπηρεσίες ευεξίας, αναζωογόνησης και υγείας, σε όλες τις μορφές και τύπους τους, αποτελούν ένα σημαντικό κλάδο, όχι μόνο στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας, αλλά ευρύτερα στον τομέα της αναψυχής και των δραστηριοτήτων ελεύθερου χρόνου. Ο κλάδος γνωρίζει ένα πολύ ικανοποιητικό ρυθμό μεγέθυνσης και εκτιμάται ότι οι προοπτικές ανάπτυξης είναι θετικές. Αρκεί να αναφέρουμε ότι ο κλάδος στην Ευρώπη αριθμεί περισσότερα από

1.500 Spa, σε μέγεθος το οποίο αυξάνει με ένα ρυθμό 20% σε ετήσια βάση<sup>14</sup>. Είτε ως συμπληρωματικές εγκαταστάσεις, είτε ως ολοκληρωμένα θέρετρα εντός συγκροτημάτων (city ή resort spa), οι υπηρεσίες αυτές εμφανίζουν σημαντική ανάπτυξη με ταχείς ρυθμούς.

Η ανάγκη για παροχή υπηρεσιών χαλάρωσης, ευεξίας, αντιγήρανσης και καλλωπισμού οδήγησε τα ξενοδοχεία να δημιουργήσουν κέντρα SPA εντός ή πέριξ των εγκαταστάσεών τους. Οι κυριότεροι λόγοι ανάπτυξης της συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας μπορούν να συνοψιστούν ως εξής<sup>15</sup>:

- Αυξημένος προσανατολισμός / ενδιαφέρον για το σώμα.
- Αυξημένο ενδιαφέρον για την υγεία και ένα καλλίγραμμα / αισθητικό σώμα.
- Μία γενική επιθυμία για πιο υγιεινή ζωή.
- Οι δημογραφικές μεταβολές στις δυτικές κοινωνίες: το προσδόκιμο ζωής έχει αυξηθεί, ζούμε περισσότερα χρόνια και θέλουμε να παραμείνουμε νεότεροι (τουλάχιστον 15 έτη λιγότερο!), θέλουμε να φαινόμαστε νεότεροι κατά 15 έτη (!!)
- Ο νέος ρόλος των γυναικών στην επιλογή των διακοπών.
- Η τάση για πνευματικές εμπειρίες (διαλογισμός, yoga, Qi Gong, κλπ.).
- Η επιθυμία για «λίγο παραχαΐδεμα μέσα σε συνθήκες σκληρού εξωτερικού κοινωνικού περιβάλλοντος».
- Η αναζήτηση της ευτυχίας (όπως την αντιλαμβάνεται το κάθε άτομο).
- «Είμαι καλά, φαίνομαι καλά... η ζωή είναι ωραία» ('look good... feel good... life is good').
- Η ύστατη επιθυμία πολλών πελατών Spa είναι να φαίνονται πιο σέξι και όχι πιο υγιείς.

## 2.10 ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΤΥΠΟΙ ΚΕΝΤΡΩΝ SPA

Οι υπηρεσίες που παρέχουν οι εγκαταστάσεις Spa μπορούν να συνοψιστούν ως ακολούθως:<sup>16</sup>

- Σάουνες, χαμάμ, biosauna, κρυοθεραπεία
- Λουτρά, πισίνες, μπανιέρες, υδρομασάζ, cardio
- Fitness, cardio training, αίθουσες γυμναστικής
- Μασάζ (κλασικό και εξειδικευμένο)

<sup>14</sup> Edinger 2006, Haden 2007

<sup>15</sup> Edinger 2006, Σωτηριάδης 2007 β

<sup>16</sup> Βαμβουκάκης 2007, Χνάρης 2007

- Περιποιήσεις προσώπου
- Περιποίηση άνω και κάτω άκρων
- Χαλάρωση – αυτοσυγκέντρωση
- Εναλλακτικές θεραπείες
- Διατροφή

Τα Spa μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις τύπους<sup>17</sup>:

**Τα Ιαματικά και θαλασσοθεραπείας** θεωρούνται τα πιο αυθεντικά, καθώς είναι κατεξοχήν θεραπευτικά. Συναντώνται συνήθως σε τόπους ιδιαίτερου φυσικού κάλλους με άφθονα πηγαία νερά, που άλλοτε εξελίχθηκαν σε αστικά κέντρα, όπως η πόλη του Bath στην Αγγλία, η οποία πήρε το όνομά της από τη σημασία που είχαν κατά την αρχαιότητα τα ρωμαϊκά λουτρά της, είτε αναδείχθηκαν σε εξέχουσες λουτροπόλεις όπως το Blue Lagoon της Ισλανδίας κοντά στην πόλη Keflavik.

**Τα Παραθεριστικά και Ξενοδοχειακά spa.** Η εκρηκτική ανάπτυξη τέτοιας μορφής παραθεριστικών spa εξηγείται από την επιδίωξη φυγής από τα καθιερωμένα, από την αναζήτηση ενός πιο ασφαλούς και ισορροπημένου τρόπου ζωής, ενός νέου πιο υγιούς lifestyle, καθώς και από τη διευρυνόμενη πελατεία της νέας γενιάς που διαμορφώνει νέες απαιτήσεις σε χώρους και θεραπείες. Μέσα από αυτήν τη γενική αναζήτηση παρατηρείται σήμερα η ευαισθητοποίηση στα περιβαλλοντικά θέματα και στην οικολογική προσέγγιση σχεδιασμού των χωρών SPA. Τα Hotel SPA, μαζί με τα παραθεριστικά αποτελούν την πλέον αναπτυσσόμενη κατηγορία SPA. Από τα 47 νέα Hotel SPA που καταγράφηκαν το 2000, φθάσανε στα 162 το 2004 και τα 200 το 2006, που σημαίνει τετραπλασιασμός των εγκαταστάσεων και έσοδα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η έκρηξη αυτή συνοδεύτηκε από μία σχεδιαστική δημιουργικότητα, ποιότητα και πλούτο υλικών. Τα παλαιά υποτυπώδη γυμναστήρια με τις υποβαθμισμένες υπόγειες πισίνες έδωσαν τη θέση τους στο πιο καλοσχεδιασμένο και επιμελημένο τμήμα του ξενοδοχείου.

**Τα Ειδικού προορισμού SPA (Destination SPA)** αποτελούν περιβάλλοντα ελεγχόμενου και ειδικού χαρακτήρα που αποσκοπούν στην ευεξία σώματος και πνεύματος, μέσω ελεγχόμενων και εξατομικευμένων θεραπευτικών αγωγών και διατροφικών προγραμμάτων. Η διάκριση από τα παραθεριστικά SPA έγκειται στο ότι

---

<sup>17</sup> Νανοπούλου 2006

σε εκείνα η θεραπεία αποτελεί επιλογή, ενώ στα ειδικού προορισμού η θεραπεία έχει εξέχουσα αν όχι την κύρια θέση ως προσφερόμενο προϊόν<sup>18</sup>.

**Τα Αστικά / Day SPA.** Η βασική διαφοροποίηση των Day SPA από τα SPA σε ξενοδοχεία (Resort / Hotel SPA) είναι οι θεραπείες που προσφέρουν. Τα Resort SPA απευθύνονται κυρίως στους πελάτες του ξενοδοχείου, των οποίων η παραμονή δεν υπερβαίνει τις 2-3 ημέρες όπως τα αστικά ξενοδοχεία ή 7-10 ημέρες σε παραθεριστικά ξενοδοχεία. Ως εκ τούτου, το Resort SPA θα προτείνει θεραπείες 1-2 επισκέψεων, δηλαδή θεραπείες ευεξίας και χαλάρωσης, όπως για παράδειγμα μασάζ. Σε αντίθεση τα Day SPA απευθύνονται κυρίως στους μόνιμους κατοίκους της ευρύτερης περιοχής, οι οποίοι αναζητούν πέραν των θεραπειών ευεξίας και χαλάρωσης, προγράμματα τα οποία στοχεύουν σε κάποιο αποτέλεσμα (result-oriented treatments), όπως για παράδειγμα αδυνάτισμα, κυτταρίτιδα, ρυτίδες, αποτρίχωση με laser, θεραπείες προσώπου αντιγήρανσης, Botox, κλπ.

Τα αστικά SPA καθίστανται όλο και περισσότερο αναγκαία ως αντιστάθμισμα στον αστικό καθημερινό τρόπο ζωής και στο άγχος που επιφέρει. Στο σχεδιασμό τους αναζητείται η δημιουργία μιας εικονικής πραγματικότητας (λόγω ανεπάρκειας χώρων) μέσω σχεδιαστικών εργαλείων, όπως εσωτερικά αίθρια, επαφή και ήχος νερού, έμμεσοι φυσικοί φωτισμοί, φυσικοί ανεπαίσθητοι ήχοι, προσεγγμένοι και πολυτελείς χώροι περιποίησης, κλπ. Επιλογές που καθορίζουν το χώρο είναι ένας υπέροχος κήπος – ησυχαστήριο, μία αρχιτεκτονική με σύγχρονη κομψότητα, λάμψη και υφή στα υλικά της. Σήμερα τα Day SPA

---

<sup>18</sup> Χνάρης 2007)





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### MARKETING

#### 3.1. Τουριστικό Μάρκετινγκ και Ανταγωνιστικότητα

Η ανάγκη Ανάπτυξης και Συνύπαρξης Εσωτερικού και Εξωτερικού Προσανατολισμού των Επιχειρήσεων Στις μέρες μας, ο Τουρισμός, μαζί με τη Ναυτιλία, αποτελούν τους δύο σπουδαιότερους κλάδους της Ελληνικής Οικονομίας, συμβάλλοντας σημαντικά στο βαθμό ανταγωνιστικότητάς της. Επίσημες μελέτες από έγκυρες πηγές (π.χ. Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού-UNWTO, Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού-WTTC) καταλήγουν σε ενθαρρυντικά στοιχεία και προβλέψεις για το σύνολο του παγκόσμιου τουρισμού. Η ανάπτυξη του κλάδου συνδέεται με την αύξηση του Διεθνούς Ανταγωνισμού. Τόσο οι προσπάθειες σε εθνικό επίπεδο όσο και εκείνες που λαμβάνονται σε επιχειρησιακό επίπεδο καλούνται να ανταγωνισθούν αντίστοιχες του εξωτερικού στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Η έννοια της διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό λαμβάνει ακόμα μεγαλύτερη αξία αναδεικνύοντας τη σημασία της συμβολής της επιστημονικής γνώσης του Μάρκετινγκ στην απόδοση των τουριστικών επιχειρήσεων και κατ' επέκταση στην ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού.

Ο παγκόσμιος Τουρισμός χαρακτηρίζεται από εντυπωσιακά μεγέθη, τα τελευταία χρόνια, με διαδοχικές αυξήσεις στις διεθνείς αφίξεις τουριστών και στο τουριστικό συνάλλαγμα. Η εικόνα ισχυροποίησης του κλάδου στο παγκόσμιο οικονομικό στερέωμα ενισχύεται από επίσημες μελέτες. Ειδικότερα, για τα επόμενα δέκα χρόνια, το WTTC προβλέπει σταθερή ετήσια αύξηση των παγκόσμιων αφίξεων κατά 4,2%, ενώ ο UNWTO χαρακτήρισε το 2006 ως χρονιά ρεκόρ, καθώς οι αφίξεις αυξήθηκαν με 4,5%, ξεπερνώντας τα 842 εκατ. τουρίστες. Σύμφωνα με την ίδια πηγή, σε όρους διεθνών αφίξεων και εσόδων από τον τουρισμό, παγκοσμίως, η Ελλάδα κατατάσσεται στη δεύτερη δεκάδα.

Πιο συγκεκριμένα, ο Τουρισμός αποτελεί μία από τις βασικές πηγές εισροής συναλλάγματος για την ελληνική οικονομία (σύμφωνα με στοιχεία του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, τα έσοδα από τον τουρισμό ξεπέρασαν την αξία των εξαγωγών των ελληνικών προϊόντων), συνεισφέροντας περίπου κατά 18% στο ελληνικό ΑΕΠ, καλύπτοντας σχεδόν κατά 40% το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου πληρωμών, συμβάλλοντας στην απασχόληση του εργατικού δυναμικού της χώρας (δημιουργώντας περίπου 800.000 θέσεις εργασίας) και περιλαμβάνοντας

πληθώρα προϊόντων και υπηρεσιών, εντάσσοντας στους κόλπους του ποικιλία επιχειρησιακών κλάδων σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο.

Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αυτών συνδέεται άμεσα με την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη του Οργανισμού World Economic Forum, η Ελλάδα βρίσκεται στην 24η θέση μεταξύ 124 χωρών, με βάση τον Δείκτη Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας. Με άξονα αναφοράς αυτή τη μελέτη, ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) και ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ), σε κοινή τους ανακοίνωση, διατύπωσαν την άποψη πως «η ανταγωνιστικότητα στον τουρισμό δεν εξαρτάται μόνο, ή κατά κύριο λόγο, από τις τιμές». Η συγκεκριμένη άποψη αποτελεί αντικείμενο προβληματισμού στη διεθνή βιβλιογραφία, όπου ο προσανατολισμός στην Αγορά και στο Μάρκετινγκ συνδέεται με τις επιδόσεις των τουριστικών επιχειρήσεων. Στις σημερινές ανταγωνιστικές παγκόσμιες αγορές, όπως αυτή του Τουρισμού, τα Διευθυντικά Στελέχη αναζητούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεών τους, παρακολουθώντας τον ανταγωνισμό και τους πελάτες. Μια διαφορετική θεώρηση έρχεται να εμπλουτίσει την εικόνα που είχαμε μέχρι σήμερα για τον τρόπο βελτίωσης των επιδόσεων των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών και, κατ' επέκταση, των τουριστικών επιχειρήσεων. Με αυτό το σκεπτικό, το πεδίο έρευνας επικεντρώνεται στο τρίπτυχο: Προσανατολισμός στην Αγορά - Προσανατολισμός στους Υπαλλήλους - Συνολική Απόδοση. Δηλαδή, η φιλοσοφία του Μάρκετινγκ αναφέρεται τόσο στην ικανοποίηση των Πελατών όσο και των Υπαλλήλων, που αποτελούν τους «εσωτερικούς» πελάτες, με στόχο τη βελτίωση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, λοιπόν, θα ήταν σκόπιμο για μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται στο χώρο του Τουρισμού να λάβει υπόψη τις παρακάτω διαστάσεις σε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο Τουριστικού Μάρκετινγκ:

### **3.1.1. Προσανατολισμός στην Αγορά (Εξωτερικός Προσανατολισμός)**

Πρόκειται για την έννοια που σχετίζεται με το βαθμό της εφαρμογής της φιλοσοφίας του Μάρκετινγκ στην επιχείρηση, με άξονα αναφοράς τους πελάτες.

Ο βαθμός στον οποίο μία επιχείρηση είναι προσανατολισμένη στην αγορά (εξωτερικός προσανατολισμός) μπορεί να μετρηθεί με διαφορετικούς τρόπους. Τα τελευταία 17 χρόνια έχουν αναπτυχθεί δύο κυρίαρχες εννοιολογικές προσεγγίσεις, βάσει των οποίων ο προσανατολισμός στην αγορά και στο Μάρκετινγκ εξετάζεται: α) ως στοιχείο της κουλτούρας της επιχείρησης, β) ως στοιχείο της συμπεριφοράς της

επιχείρησης. Συνοπτικά, οι δύο προσεγγίσεις αναγνωρίζουν τη σημασία των πληροφοριών που αντλούνται από την αγορά (πελάτες και ανταγωνισμός), όσο και της διάχυσης και αξιοποίησής τους από την επιχείρηση, μέσα από τη διαλειτουργική επικοινωνία, με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των πελατών και άρα τη βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης.

### **3.1.2. Προσανατολισμός στους Υπαλλήλους (Εσωτερικός Προσανατολισμός)**

Αν σταθούμε μονάχα στον Προσανατολισμό στην Αγορά, το Μάρκετινγκ της τουριστικής επιχείρησης αποκτά μωυπική διάσταση, καθώς αγνοεί ένα σημαντικό σύνδεσμο ανάμεσα στην Επιχείρηση και τον Πελάτη. Πρόκειται για τους Υπαλλήλους, συμπεριλαμβανομένων των Στελεχών Πρώτης Γραμμής, που έρχονται σε επαφή με τον Πελάτη για την παροχή υπηρεσιών. Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην ικανοποίηση των Πελατών αποκτά ξεχωριστή σημασία καθώς «προσωποποιεί» την άυλη υπόσταση των υπηρεσιών, ενώ παράλληλα, με βάση την αλληλεπίδραση Υπαλλήλων-Πελατών, διαμορφώνονται οι αντιλήψεις των Πελατών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Επιπλέον, οι πρακτικές Μάρκετινγκ των επιχειρήσεων «περνούν» μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Το ενδιαφέρον στρέφεται λοιπόν πρώτα στην ικανοποίηση των υπαλλήλων (Εσωτερικός Προσανατολισμός), κάτι που στη συνέχεια αναμένεται να οδηγήσει στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών (Εξωτερικός Προσανατολισμός). Σε αυτό το σημείο, «γεφυρώνεται» το Μάρκετινγκ για τους Υπαλλήλους (Εσωτερικό Μάρκετινγκ) με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και το Μάρκετινγκ για τους Πελάτες. Με το συνδυασμό των δύο αυτών μορφών Προσανατολισμού, είναι δυνατόν να επιτευχθεί μια ισορροπημένη προσέγγιση, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερα τελικά αποτελέσματα.

### **3.1.3. Συνολική Απόδοση**

Τα τελικά αποτελέσματα δεν μετρώνται μόνο με ποσοτικά μεγέθη που απεικονίζονται στις λογιστικές καταστάσεις.

Με τον όρο Συνολική Απόδοση νοούνται όλα τα οικονομικά μεγέθη (π.χ. μερίδιο αγοράς, ετήσιος κύκλος εργασιών, ποσοστό πληρότητας ξενοδοχειακής επιχείρησης) και μη οικονομικά μέτρα απόδοσης (π.χ. ικανοποίηση πελατών, οργανωτική αφοσίωση, εργασιακή ικανοποίηση).

Οι διαστάσεις της απόδοσης επηρεάζονται είτε άμεσα είτε έμμεσα τόσο από τον Εσωτερικό όσο και από τον Εξωτερικό Προσανατολισμό, στοιχεία που

συμβάλλουν στο σύνολό τους τελικά στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων.

Συνοψίζοντας, ο Ελληνικός Τουρισμός έχει ανάγκη από μια νέα θεώρηση Τουριστικού Μάρκετινγκ. Ειδικότερα, οι ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις θα ήταν σκόπιμο να καλλιεργήσουν τη φιλοσοφία του Μάρκετινγκ μέσα από την ταυτόχρονη εκτίμηση της αξίας του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, αναγνωρίζοντας τη συνδυαστική αξία Υπαλλήλων και Πελατών σε μια προσέγγιση που θα προσδώσει προστιθέμενη αξία στην απόδοση των δραστηριοτήτων τους και, κατά συνέπεια, στην ανταγωνιστικότητά τους. Χτίζοντας επάνω σε αυτό το εννοιολογικό πλαίσιο, η επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τουριστικό τομέα ενστερνίζεται τις απόψεις Διοίκησης, Υπαλλήλων και Πελατών και τις συνεκτιμά με στόχο τη διαμόρφωση της στρατηγικής ανάπτυξης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο «συμμετρικός» χαρακτήρας αυτής της οπτικής εξετάζει εσωτερικά και εξωτερικά τις πρακτικές Μάρκετινγκ της τουριστικής επιχείρησης, υποστηρίζοντας τη φιλοσοφία του Μάρκετινγκ για την ικανοποίηση των αναγκών των Πελατών και δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα όπως:

- Πώς επιτυγχάνεται η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας;
- Πώς η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων επηρεάζει την απόδοση της επιχείρησης;
- Πώς οι υπάλληλοι θα γίνουν οι καλύτεροι «πρεσβευτές» της επιχείρησης;
- Ποια είναι εκείνα τα στοιχεία που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση;
- Πώς συνδέεται η ικανοποίηση των Πελατών με την ικανοποίηση των Υπαλλήλων;
- Πώς μπορούμε να αποκτήσουμε, αλλά και να διατηρήσουμε, όχι μόνο ικανοποιημένους, αλλά και ενθουσιασμένους πελάτες;
- Πώς επιτυγχάνεται η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών;
- Πώς επηρεάζεται η οικονομική απόδοση της επιχείρησης από την αλληλεπίδραση Υπαλλήλων-Πελατών;

Ο συνδυασμός των τριών πτυχών της ολιστικής προσέγγισης του Τουριστικού Μάρκετινγκ (Εσωτερικός Προσανατολισμός, Εξωτερικός Προσανατολισμός, Επιχειρησιακή Απόδοση) αποτελεί αντικείμενο Διδακτορικής Έρευνας που εκπονείται από το Εργαστήριο Μάρκετινγκ (Athens Laboratory of Research in Marketing-ALARM) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (ΑΣΟΕΕ), καλύπτοντας τόσο ένα μεγάλο «κενό» στη διεθνή έρευνα όσο και μια βασική ανάγκη των τουριστικών

επιχειρήσεων για ενσωμάτωση στον τρόπο δράσης τους, μιας ολοκληρωμένης Προσέγγισης Τουριστικού Μάρκετινγκ με πρακτικές εφαρμογές για την ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού. Πρόκειται ουσιαστικά για τη συνέχιση του υφιστάμενου έργου του ALARM στο χώρο του Τουριστικού Μάρκετινγκ, κεφαλαιοποιώντας την τεχνογνωσία που συγκεντρώνει με τη δραστηριοποίησή του στο χώρο του τουρισμού.

## 3.2. ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ



### 3.2.1. Εισαγωγή

Το κεφάλαιο που ακολουθεί αναφέρεται στην ευρεία έννοια του μάρκετινγκ, εστιάζοντας παράλληλα και στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Ένας μεγάλος αριθμός θεωριών και συγγραμμάτων σχετίζονται με το θέμα και για το λόγο αυτό οι περισσότεροι επίκαιρες και σχετικές με το θέμα θα αναφερθούν και θα αναλυθούν στο συγκεκριμένο κεφάλαιο. Στόχος του κεφαλαίου είναι η σύνθεση ενός ισχυρού θεωρητικού υποβάθρου ώστε να γίνουν κατανοητά ο βασικός σκοπός και τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας. Το κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσει να δώσει τη σημερινή προσέγγιση της έννοιας και της στρατηγικής μάρκετινγκ, με στόχο να θέσει τις βάσεις για αυτή την έρευνα.

### 3.2.2. Έννοια Μάρκετινγκ

Για να χαρακτηριστεί βιώσιμη μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, δεν ξεκινά και καθοδηγείται με βάση την παραγωγή, αλλά με βάση την ίδια την αγορά. Κατά συνέπεια, η κινητήρια δύναμη μια ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να είναι οι

ανάγκες του καταναλωτή, ο ανταγωνισμός και το ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον.

## Η ΑΡΧΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ – The marketing concept

**Αγορά**

**Ανάγκες πελατών**

**Διαδικασίες  
μάρκετινγκ**

**Κέρδη από την  
ικανοποίηση  
πελατών**

Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ μπορεί να υλοποιηθεί σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση σύμφωνα με την παρακάτω σειρά ενεργειών

- Ορισμός των αναγκών πληροφόρησης.
- Συλλογή και μελέτη των πληροφοριών.
- Αντιπαράθεση με τα πραγματικά δεδομένα της επιχείρησης.
- Διατύπωση μιας πολιτικής. (Θέσπιση στόχων)
- Υλοποίηση. (Οργάνωση της στρατηγικής που υιοθετήθηκε μέσω ενός σχεδίου δράσης μέσω ενός σχεδίου μάρκετινγκ)
- Έλεγχος. (Μέτρηση αποτελεσμάτων, έλεγχος της δράσης της επιχείρησης και λήψη διορθωτικών μέτρων εάν είναι αναγκαίο).

Επιχειρήσεις και οργανισμοί κάθε μορφής που επιθυμούν να είναι ανταγωνιστικές στις σημερινές συνθήκες της αγοράς, εφαρμόζουν το μάρκετινγκ ως ένα σημαντικό εργαλείο το οποίο μπορεί να βοηθήσει στην επέκταση και την ευημερία τους, εφόσον χρησιμοποιηθεί σωστά. Σύμφωνα με το Chartered Institute of Marketing, το μάρκετινγκ ορίζεται ως “εκείνη η διοικητική λειτουργία η οποία έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει και να εκπληρώνει τις απαιτήσεις των πελατών με αποτελεσματικότητα αλλά και κερδοφορία για την επιχείρηση” (Palmer, 2005, p.8). Η έννοια του μάρκετινγκ ορίζεται ως “μια κοινωνική και διοικητική λειτουργία κατά την οποία άτομα και ομάδες μπορούν να αποκτήσουν ό,τι επιθυμούν μέσω της δημιουργίας και ανταλλαγής αξιών με τους άλλους” (Kotler and Armstrong, 2005, p.6). Επιπρόσθετα, μέσα σε μια επιχείρηση, η έννοια του μάρκετινγκ ακόμη μπορεί να περιλαμβάνει την επίτευξη, διατήρηση και διαχείριση επικερδών σχέσεων με τους πελάτες (Kotler and Keller, 2006, Kotler and Armstrong, 2005). Η κατανόηση των επιθυμιών και απαιτήσεων των καταναλωτών είναι δεδομένη, όπως επίσης και η εφαρμογή των εκάστοτε στοιχείων του μάρκετινγκ, για την εκπλήρωση αυτών των επιθυμιών και αναγκών (Houston, 1986).



Επιπλέον, το μάρκετινγκ στοχεύει στην προσέλκυση νέων πελατών υπόσχοντας μέγιστη ποιότητα αλλά και στη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων πελατών προσφέροντας υψηλό επίπεδο ικανοποίησης (Kotler and Armstrong, 2005). Αρκετοί ερευνητές τόνισαν ότι οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ δε θα πρέπει να θεωρούν την πελατεία της επιχείρησής τους ως ένα μέρος μιας ομοιογενούς αγοράς (Levitt, 1960). Οφείλουν, αντιθέτως, να αναγνωρίσουν ποια είναι η συμπεριφορά των καταναλωτών, ποια είναι τα κίνητρά τους, ποιες είναι οι αντιλήψεις τους, ποιες είναι οι προτιμήσεις τους, ποιες είναι οι ανάγκες τους, ποιες είναι οι επιθυμίες τους.

### 3.2.3. Στρατηγική Μάρκετινγκ

Ο στρατηγικός ρόλος του μάρκετινγκ επικεντρώνεται στις βλέψεις της επιχείρησης όσον αφορά στην αγορά, καθώς και τα μέσα και το χρόνο που απαιτούνται για την υλοποίηση αυτών των προθέσεων. Η στρατηγική μάρκετινγκ αναπαριστά “το πώς η επιχείρηση σχεδιάζει να παραδώσει αξία στην επιλεγμένη αγορά με τρόπο αποτελεσματικότερο από αυτόν των ανταγωνιστών, και πως προσδιορίζει τις απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη αυτού του στόχου” (Αυλωνίτης, 2001; Σιώμκος, 1995). Σύμφωνα με τους Kotler και Andreasen (2000) αποτελείται από επιμέρους στρατηγικές όσον αφορά στην αγορά στόχων (target markets), την τοποθέτηση (positioning), το μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix) και τα επίπεδα δαπάνης μάρκετινγκ (marketing expenditure levels). Η στρατηγική μάρκετινγκ ορίζει τα τμήματα της αγοράς στα οποία η επιχείρηση θα εστιάσει. Αυτά τα τμήματα, όμως, διαφέρουν στις ανάγκες και στις επιθυμίες τους, στον τρόπο που ανταποκρίνονται στις τεχνικές του μάρκετινγκ και στο βαθμό που είναι αποδοτικές για την επιχείρηση (Kotler and Armstrong, 2005). Η εταιρία, δηλαδή, οφείλει να διακρίνει εκ των προτέρων ποια είναι εκείνα τα τμήματα που αξίζουν το ρίσκο της επένδυσης καθώς πιστεύει ότι θα αποδώσουν, ώστε στη συνέχεια να αναπτύξει μία ξεχωριστή στρατηγική μάρκετινγκ για κάθε ένα από αυτά (Kotler and Armstrong, 2005).

Σύμφωνα με τους Blackwell *et al.* (2001) η στρατηγική μάρκετινγκ αναφέρεται “στην κατανομή των πόρων για την ανάπτυξη και προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών που οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται, ώστε να αποδώσουν μεγαλύτερη αξία σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες”. Κατά το σχεδιασμό μιας επιτυχημένης στρατηγικής μάρκετινγκ, ο υπεύθυνος μάρκετινγκ οφείλει να γνωρίζει εξ’ αρχής το τι πρέπει να προσφέρει και σε ποιους καταναλωτές (the target market) και ποιος είναι ο ιδανικός τρόπος για να το προσφέρει (the value proposition). Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της τμηματοποίησης της αγοράς (market segmentation) και της επιλογής των καταλληλότερων τμημάτων της αγοράς.

## **ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΤΥΠΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

- 1. Ανάλυση Παρούσας Κατάστασης (Situation Analysis):**
  - α. Ανάλυση ελκυστικότητας του ξενοδοχειακού κλάδου**
  - β. Ανάλυση πωλήσεων**
  - γ. Ανάλυση ανταγωνιστών**
  - δ. Ανάλυση πελατών**
  - ε. Ανάλυση εσωτερική - εξωτερική**
- 2. Υποθέσεις Σχεδιασμού (Planning assumptions)**
- 3. Στόχοι Μάρκετινγκ (Marketing Objectives)**
- 4. Στρατηγικές Μάρκετινγκ (Marketing Strategies)**
- 5. Προγράμματα Μάρκετινγκ/Εφαρμογή στρατηγικής (Marketing Programs)**
- 6. Οικονομικά στοιχεία**
- 7. Μέθοδοι Ελέγχου και Παρακολούθησης**
- 8. Εναλλακτικές στρατηγικές και σχέδια έκτακτης ανάγκης**

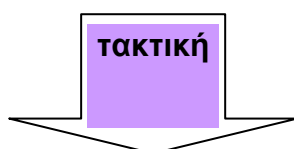


### 3.3. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ / ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

#### Πρώτο πρόγραμμα Μαρκετινγκ

συνεργασία με τους μεγάλους tour operators με στόχο τα τουριστικά έντυπα – μπροσούρες που εκδίδουν οι πρώτοι

:



#### Παροχή τιμολογιακών κινήτρων στους συνεργάτες - tour operators

ώστε να δώσουν την απαιτούμενη σημασία στην εκστρατεία προβολής τους, στα έντυπα μέσα αλλά και στις υπόλοιπες διαφημιστικές καμπάνιες που ακολουθούν.

#### Δεύτερο πρόγραμμα Μάρκετινγκ

από παρουσία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε όλες τις Διεθνείς Εκθέσεις που γίνονται κάθε χρόνο, με διοργάνωση μικρών events και προσφορά μικρών εντυπωσιακών διαφημιστικών δώρων



**Πληροφοριακή εκστρατεία με επίκεντρο τον συνδυασμό υπηρεσιών δίνοντας έμφαση στην προβολή της κάθε μονάδας φιλοξενίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε συνδυασμό με τις υπηρεσίες wellness**

### **3.3.1 Μίγμα Μάρκετινγκ**

Το μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix) είναι μία από τις βασικότερες έννοιες του μάρκετινγκ, καθώς περιλαμβάνει όλα εκείνα τα μέσα και τις τεχνικές που διαθέτει μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός ώστε να θέσει σε εφαρμογή τον στρατηγικό σχεδιασμό μάρκετινγκ (Kotler and Keller, 2006). Το μίγμα μάρκετινγκ είναι γνωστό και ως τα 4P από τα αρχικά των λέξεων “Product” (Προϊόν), “Price” (Τιμή), “Place” (Διανομή), “Promotion” (Προώθηση). Όλα τα παραπάνω στοιχεία που συνθέτουν το μίγμα μάρκετινγκ θα πρέπει να σχεδιάζονται με προσοχή ώστε το μίγμα να επιτυγχάνει την επιθυμητή τοποθέτηση στην αγορά (Palmer, 2005; Perreault and McCarthy, 2002; Rafiq and Ahmed, 1995; Σιώμος, 1995). Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να λάβει σημαντικές αποφάσεις σχετικά με το προϊόν, την τιμολόγησή του, την προβολή του και τα κανάλια διανομής του. Ο υπεύθυνος μάρκετινγκ θα πρέπει να συνδυάσει τα στοιχεία αυτά του μίγματος μάρκετινγκ με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί μία ισορροπία και συνέπεια. Η στρατηγική και πολιτική προϊόντος θα πρέπει να έρχεται σε συμφωνία με τη στρατηγική τμηματοποίησης της αγοράς. Η διάθεση και τιμολόγηση με τη στρατηγική και πολιτική προϊόντος και η προβολή να είναι συνεπής με τη στρατηγική διάθεσης (Kotler and Armstrong, 2005). Οι παραπάνω έννοιες αναλύονται στο τμήμα του μίγματος μάρκετινγκ υπηρεσιών.

### **3.3.2 Τμηματοποίηση της Αγοράς**

Ένα από τα σημαντικότερα σημεία στο μάρκετινγκ είναι η επιλογή του τμήματος (ή των τμημάτων) της αγοράς στο οποίο προτίθεται να απευθυνθεί μία επιχείρηση (Jain, 1999).

Βασικός σκοπός της τμηματοποίησης είναι να μπορέσει η επιχείρηση να εστιάσει τους πόρους της αποτελεσματικά και κερδοφόρα στα τμήματα της αγοράς που παρουσιάζουν τις καλύτερες προοπτικές (Αυλωνίτης, 2001). Αυτή η διαδικασία, ωστόσο, δεν είναι πάντοτε εύκολη καθώς μπορεί να εφαρμοσθούν διαφορετικές μέθοδοι για την τμηματοποίηση της αγοράς, και η επιλογή κάποιας μεθόδου μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην επιχείρηση (Dickson and Ginter, 1987). Οι Blackwell *et al.* (2001, p.39) περιέγραψαν την τμηματοποίηση της αγοράς ως “τη διαδικασία επιλογής μιας ομάδας ατόμων με ένα ή περισσότερα κοινά στοιχεία,

βασιζόμενη σε μία πληθώρα χαρακτηριστικών και συμπεριφορών.

Στόχος είναι η αναγνώριση αυτών των ομάδων που μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά στη συμπεριφορά τους, έτσι ώστε το προϊόν ή η συσκευασία ή επικοινωνιακή πολιτική που θα εφαρμοστεί να καλύπτει τις ανάγκες τους, αυξάνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την πιθανότητα επιτυχών πωλήσεων στους επιλεγμένους δυνητικούς της πελάτες". Η ταξινόμηση αυτή των καταναλωτών μπορεί να αποφέρει σημαντικά κέρδη για την επιχείρηση, όπως περιορισμό της γραφειοκρατίας, βελτίωση της γνώσης της αγοράς, αύξηση των κερδών και του μεριδίου της αγοράς.

Μετά την τμηματοποίηση της ευρύτερης αγοράς με βάση τα παραπάνω στοιχεία, ο υπεύθυνος μάρκετινγκ προσπαθεί να προσδιορίσει τα τμήματα με τη μεγαλύτερη προοπτική. Ο προσδιορισμός αυτός λαμβάνει υπόψη τόσο τα τμήματα που έχει αναγνωρίσει η επιχείρηση όσο και το προϊόν ή την υπηρεσία της (Αυλωνίτης, 2001). Στη συνέχεια τα ελκυστικά τμήματα αναλύονται από άποψη πωλήσεων, κερδών, ανάπτυξης και ανταγωνιστών, καθώς επίσης και από την άποψη του αν εμπίπτουν ή όχι στις γενικότερες στρατηγικές και οικονομικές επιδιώξεις της επιχείρησης. Στη συνέχεια ο υπεύθυνος μάρκετινγκ αποφασίζει ποιο θα είναι το πλέον κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, προβολή, διάθεση) για το τμήμα (ή τμήματα) στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση (Blackwell *et al.*, 2001). Μία επιχείρηση σπάνια χρησιμοποιεί ένα μόνο χαρακτηριστικό ως βάση τμηματοποίησης, αλλά συνήθως χρησιμοποιεί πολλά ταυτόχρονα ώστε να μπορεί να προσδιορίζει τους αγοραστές που θέλει να στοχεύσει όσο καλύτερα μπορεί με τη βοήθεια του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί την ευελιξία της στην τμηματοποίηση και στην επιδίωξη στόχων. Πολλές φορές, ακόμη και η πιο προσεκτική και συστηματική ανάλυση, μπορεί να μη ρίξει φως σε όλες τις πτυχές της αγοράς (Blackwell *et al.*, 2001).

Οι Kotler *et al.* (2005) διακρίνουν την τμηματοποίηση της αγοράς στα εξής τέσσερα επιμέρους

τμήματα:

- **Γεωγραφική τμηματοποίηση** (Geographic segmentation). Ο διαχωρισμός αναφέρεται στην εξυπηρέτηση ή στον έλεγχο κάποιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής, όπως έθνη, πολιτείες, χώρες, πόλεις ή γειτονιές.
- **Δημογραφική** (Demographic segmentation). Ο διαχωρισμός γίνεται με βάση δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, βιολογικός κύκλος ζωής, γένος, εισόδημα, απασχόληση, εκπαίδευση, θρησκεία, φυλή, εθνικότητα.
- **Ψυχογραφική τμηματοποίηση** (Psychographic segmentation). Οι καταναλωτές διαχωρίζονται σε ομάδες λαμβάνοντας υπόψη την κοινωνική

τους τάξη, τον τρόπο ζωής και τα στοιχεία της προσωπικότητάς τους, καθώς άτομα ανήκουν στην ίδια δημογραφική κατηγορία μπορεί να έχουν εντελώς διαφορετικά ψυχογραφικά χαρακτηριστικά.

- **Συμπεριφορική τμηματοποίηση** (Behavioural segmentation). Οι καταναλωτές τμηματοποιούνται με βάση τις γνώσεις, τις αντιλήψεις, τη χρήση ή την ανταπόκρισή τους απέναντι σε κάποιο προϊόν.

### **3.3.3. Υπηρεσίες και Ξενοδοχειακό Μάρκετινγκ**

Η φύση του μάρκετινγκ διαφέρει από περιβάλλον σε περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι το μάρκετινγκ θα πρέπει να ορίζεται με βάση τα πλαίσια που ορίζει το κάθε επιχειρησιακό περιβάλλον. Ένα ιδιαίτερα ξεχωριστό περιβάλλον της βιομηχανίας των υπηρεσιών είναι η ξενοδοχειακή βιομηχανία. Κάθε οργανισμός που δραστηριοποιείται στα πλαίσια της τουριστικής και της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, μικρός ή μεγάλος, κερδοσκοπικού ή μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, εφαρμόζει δραστηριότητες σχετικές με το μάρκετινγκ. Οι Blankson και Kalafatis (1999) αναφέρουν πως η ξενοδοχειακή βιομηχανία συγκεντρώνει όλα τα σημαντικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, γενικότερα. Οι διαφορές μεταξύ υλικών αγαθών και υπηρεσιών έχουν οδηγήσει στη διαπίστωση ότι οι υπηρεσίες απαιτούν την εφαρμογή διαφορετικών προσεγγίσεων μάρκετινγκ από εκείνες που εφαρμόζονται στα υλικά αγαθά.

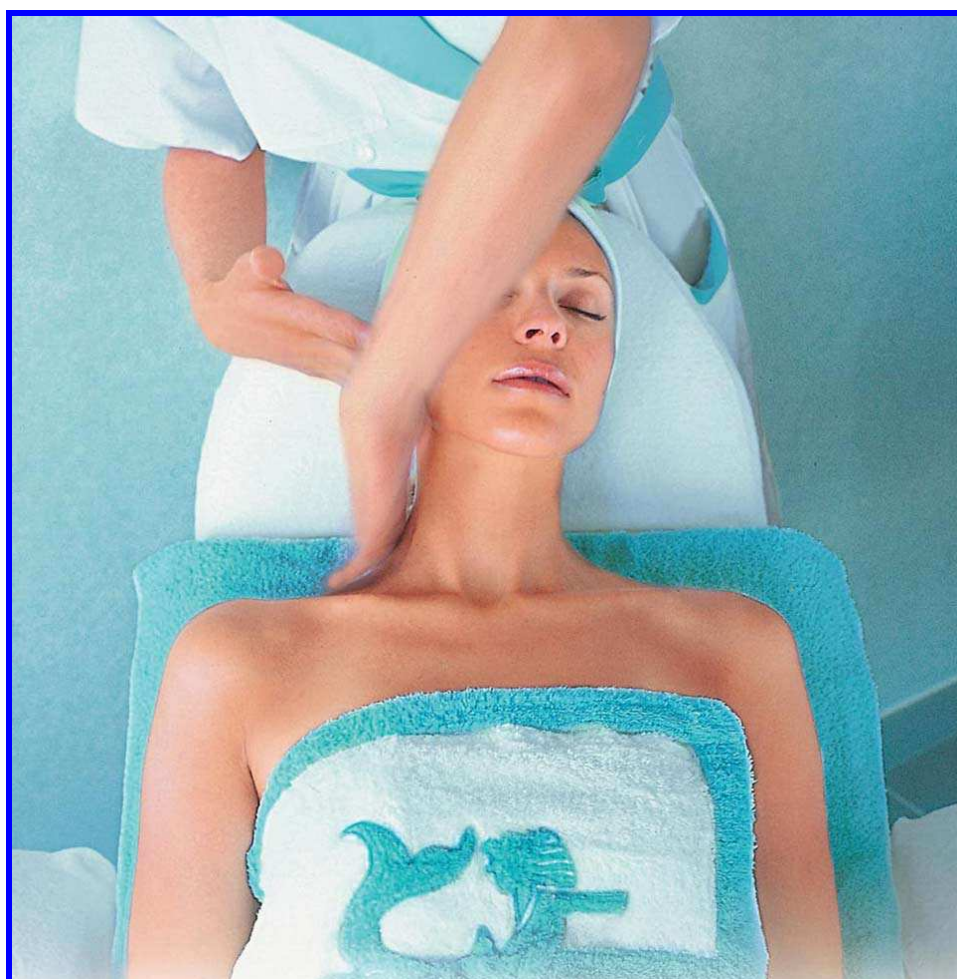
Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία επιτυγχάνεται η σύνδεση των στόχων ενός οργανισμού που δραστηριοποιείται στην ξενοδοχειακή αγορά με τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον μάρκετινγκ μέσω της βέλτιστης χρησιμοποίησης των υλικών και των ανθρωπίνων πόρων. Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ καθίσταται αναγκαίος λόγω του διαρκούς ανταγωνιστικότερου και εχθρικότερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται ένας τουριστικός οργανισμός.

Όπως σε κάθε επιχείρηση, έτσι και στον ξενοδοχειακό κλάδο τα σχέδια μάρκετινγκ βασίζονται σε μια λογική ακολουθία ενεργειών που στοχεύουν στην υλοποίηση των στόχων μάρκετινγκ. Ο σχεδιασμός έχει σαν στόχο να ελέγξει τις παραμέτρους που επηρεάζουν τα αποτελέσματα των αποφάσεων. Στοχεύει, δε, στο να υλοποιήσει ενέργειες οι οποίες θα οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Το σημείο εκκίνησης για όλα τα σχέδια ξενοδοχειακού μάρκετινγκ είναι ο καθορισμός των στόχων μάρκετινγκ (Holloway and Robinson, 1995). Οι στόχοι που θα τεθούν, σε συνδυασμό με τις εσωτερικές αδυναμίες και τα πλεονεκτήματα ενός οργανισμού που προσφέρει ξενοδοχειακά προϊόντα καθορίζουν τις εναλλακτικές επιλογές για την αντιμετώπιση των απειλών και των ευκαιριών του εξωτερικού

περιβάλλοντος. Κατά συνέπεια, αν και οι στόχοι αποτελούν τμήμα των σχεδίων μάρκετινγκ, στην ουσία τα σχέδια προκύπτουν από τους στόχους αφού αποσκοπούν στην υλοποίησή τους. Για να είναι αποτελεσματικά τα σχέδια ξενοδοχειακού μάρκετινγκ θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις αλλαγές της φύσης και των απαιτήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος (Βασιλειάδης, 2008). Το ζήτημα αυτό είναι ιδιαίτερα κρίσιμο για ένα ξενοδοχείο εξαιτίας των ταχυτήτων και των διαρκών αλλαγών που χαρακτηρίζουν την τουριστική βιομηχανία. Παράλληλα, τόσο οι στόχοι όσο και τα σχέδια θα πρέπει να εμπεριέχουν ένα βαθμό ευελιξίας ώστε να είναι δυνατή η ταχύτερη προσαρμογή τους σε τυχόν νέα δεδομένα του περιβάλλοντος. Σε αντίθετη περίπτωση είναι σχεδόν βέβαιο ότι σύντομα τα σχέδια θα γίνουν αναποτελεσματικά και αναχρονιστικά (Wilson *et al.*, 1995).

Τέλος, τα προβλήματα που προέρχονται από τα ειδικά χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού προϊόντος σχετίζονται με τη δυσκολία του ποσοτικού προσδιορισμού των στόχων μάρκετινγκ ενός ξενοδοχείου.



#### 3.4. Χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών

Ορισμένες δυσκολίες που είναι πιθανό να εμφανιστούν κατά την εκπόνηση σχεδίων μάρκετινγκ στον ξενοδοχειακό τομέα πηγάζουν από τις ιδιαιτερότητες των ίδιων των τουριστικών προϊόντων (Kotler *et al.*, 2005). Οι σημαντικότερες είναι οι εξής:

- **Η άυλη φύση τους**, δηλαδή το γεγονός ότι τα οφέλη που θα αποκομίσει ο καταναλωτής από την χρήση τους γίνονται αντιληπτά μόνο αφού αυτά χρησιμοποιηθούν. Η άυλη φύση των υπηρεσιών περιπλέκει σημαντικά την “αγοροπωλησία” τους. Είναι δύσκολο να δημιουργηθούν αγοραστικές προδιαγραφές για τις υπηρεσίες, ενώ η ανάπτυξη και η διατήρηση ενός προτύπου ποιότητας υπηρεσιών αποτελεί μία συνεχή πρόκληση για τον υπεύθυνο του μάρκετινγκ υπηρεσιών (Palmer, 2005; Cowell, 1984). Ακόμη, η άυλη φύση τους κάνει ακόμη δυσκολότερη την τελική επιλογή των καταναλωτών συγκριτικά με την επιλογή ενός υλικού προϊόντος, διότι ο πελάτης δεν έχει τη δυνατότητα να δοκιμάσει, να αγγίξει ή να αισθανθεί μια υπηρεσία πριν την επιλέξει (Palmer, 2005; Cowell, 1984). Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των υπηρεσιών, όπως αξιοπιστία, φροντίδα, εξυπηρέτηση, φιλικότητα, μπορούν να διαπιστωθούν μόνο αφού μία υπηρεσία “αγοραστεί” και “καταναλωθεί”. Η αϋλότητα των υπηρεσιών συγκεντρώνει, όμως, ένα μεγάλο αριθμό “επιπλοκών”. Η απουσία φυσικών ενδείξεων αυξάνει σημαντικά το βαθμό αβεβαιότητας των καταναλωτών κατά την επιλογή τους.
- **Ο αδιάσπαστος χαρακτήρας τους** (μία ιδιαίτερα ουσιαστική διαφορά σε όρους ακολουθίας παραγωγής και κατανάλωσης). Τα βιομηχανικά αγαθά αρχικά παράγονται, στη συνέχεια αποθηκεύονται και, τέλος, καταναλώνονται. Αντίθετα, οι υπηρεσίες πρώτα πωλούνται και στη συνέχεια παράγονται και καταναλώνονται (Mundie and Cottam, 1999). Η αδιάσπαστη φύση των υπηρεσιών, ωστόσο, προκαλεί αρκετές δυσκολίες στο σχεδιασμό μάρκετινγκ, καθώς ενώ η διαδικασία παραγωγής βιομηχανικών αγαθών δεν έχει μεγάλη σημασία για τον καταναλωτή, οι παραγωγικές διαδικασίες είναι πολύ σημαντικές στην απόλαυση μιας υπηρεσίας (Palmer, 2005; Cowell, 1984). Η ανάμειξη του τελικού καταναλωτή στην παραγωγή και στην εκτέλεση μιας υπηρεσίας σημαίνει ότι ο υπάλληλος οφείλει να είναι άρτια εκπαιδευμένος ώστε να είναι σε θέση να γνωρίζει τι παράγεται και πως παράγεται. Για το λόγο αυτό, η τελική επιλογή και η εκπαίδευση του προσωπικού είναι υψίστης σημασίας όσον αφορά στην εξασφάλιση της ανώτερης προσφερόμενης ποιότητας. Για παράδειγμα, οι προσφερόμενες υπηρεσίες ενός ξενοδοχείου καταναλώνονται την ίδια στιγμή που παράγονται, γεγονός που προϋποθέτει την ενεργή συμμετοχή του πελάτη στην “εκτέλεση” της υπηρεσίας.



- **Η μεταβλητότητα** μπορεί να επηρεάσει όλες τις διαδικασίες παραγωγής των υπηρεσιών, από το σχεδιασμό και τη δημιουργία, έως και την εκτέλεση μιας υπηρεσίας. Οι υπηρεσίες είναι σαφώς λιγότερο τυποποιημένες σε σχέση με τα υλικά αγαθά. Από πλευράς των καταναλωτών αυτό σημαίνει ότι η επιλογή μιας υπηρεσίας εμπεριέχει μεγαλύτερο ρίσκο και αβεβαιότητα από την επιλογή ενός προϊόντος, και για το λόγο αυτό ο πάροχος της υπηρεσίας θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός ώστε να μπορεί να εγγυηθεί για την ποιότητά της (Palmer, 2005; Cowell, 1984). Καθώς οι υπηρεσίες καταναλώνονται σχεδόν την ίδια στιγμή που παράγονται και επειδή οι καταναλωτές συνήθως συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία, η προοπτική της εξατομίκευσης των υπηρεσιών παίζει σπουδαίο ρόλο για τον τελικό καταναλωτή. Για παράδειγμα, ο πελάτης ενός ξενοδοχείου μπορεί να απολαύσει υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση τη μία ημέρα και αλλά να έχει μία άσχημη αντιμετώπιση την επόμενη από τον ίδιο υπάλληλο, είτε γιατί αυτός αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα υγείας είτε γιατί είναι συναισθηματικά φορτισμένος (Kotler *et al.*, 2005).
- **Η άμεση απαξίωση**, δηλαδή το γεγονός ότι οι υπηρεσίες δε μπορούν να αποθηκευτούν και να χρησιμοποιηθούν σε κάποια άλλη στιγμή στο μέλλον. Οι υπεύθυνοι του σχεδιασμού μάρκετινγκ προϊόντων μπορούν πάντοτε να αποθηκεύουν ότι παράγουν, σε αντίθεση με αυτούς των υπηρεσιών οι οποίοι δεν έχουν αυτό το προνόμιο. Ανάλογα με τη φύση της υπηρεσίας, ο υπεύθυνος σχεδιασμού μάρκετινγκ οφείλει να σχεδιάσει την καλύτερη δυνατή οργάνωση και τις ανάλογες τεχνικές διαχείρισης της ζήτησης ώστε να εξισορροπεί την προσφορά με τη ζήτηση (Palmer, 2005; Cowell, 1984).

### 3.5. Στρατηγική Ξενοδοχειακού Μάρκετινγκ

Επιδίωξη κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι η επίτευξη και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εφαρμογή μιας ξεχωριστής και πρωτοποριακής στρατηγικής μάρκετινγκ είναι ο τρόπος που μπορεί να διατηρήσει μία ξενοδοχειακή επιχείρηση το προβάδισμά της απέναντι στον ανταγωνισμό. Εξαιτίας των πολύπλοκων και σύνθετων χαρακτηριστικών της ξενοδοχειακής και της τουριστικής αγοράς, γενικότερα, οι αρχές και οι βασικές έννοιες του βιομηχανικού μάρκετινγκ θα πρέπει να αναλυθούν και να διευρυνθούν ώστε να μπορούν να περιγράψουν με μεγαλύτερη ακρίβεια και σαφήνεια το ξενοδοχειακό μάρκετινγκ και τις εφαρμογές του. Η αναγνώριση και η αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών και η επιλογή συγκεκριμένων συνδυασμών ακολουθούνται από την ανάπτυξη της στρατηγικής ξενοδοχειακού μάρκετινγκ, η οποία περιλαμβάνει την επιλογή αγορών

στόχων και την τμηματοποίηση (της αγοράς), αλλά και τη διαμόρφωση του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ για τις επιλεγμένες αγορές στόχους.

### **3.6. Στοχευόμενο Μάρκετινγκ στην Ξενοδοχειακή Αγορά**

Η διαδικασία αναγνώρισης και επιλογής μιας ομάδας καταναλωτών ώστε το μίγμα μάρκετινγκ να μπορεί να εφαρμοστεί με σκοπό να ικανοποιήσει τις ανάγκες και επιθυμίες τους, περιγράφει την έννοια του στοχευόμενου μάρκετινγκ και την επιλογή της κατάλληλης αγοράς στόχου (Buttle, 1986). Η επιλογή της αγοράς στόχου είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς το τμήμα των καταναλωτών που επιλέγει μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι αρκετά ξεκάθαρο και συγκεκριμένο, ώστε να μπορεί να επιτευχθεί το καλύτερο αποτέλεσμα και η μεγαλύτερη κερδοφορία (Σιώμκος, 1995). Αυτό, συνήθως, προϋποθέτει την ανάδειξη μιας ομάδας καταναλωτών για τους οποίους η επιχείρηση είναι σε θέση να διαθέσει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου, της προσοχής και των πόρων της. Ιδιαίτερα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι προτιμότερη η στόχευση σε μία μικρή και συγκεκριμένη ομάδα, παρά σε μία μεγάλη και ακαθόριστη πελατειακή μάζα (Cahill, 1997).

### **3.7. Τμηματοποίηση της Ξενοδοχειακής Αγοράς**

Η τμηματοποίηση της αγοράς λογίζεται σαν ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες μιας επιτυχημένης στρατηγικής μάρκετινγκ. Σε γενικές γραμμές, με τον όρο τμηματοποίηση περιγράφεται ο εντοπισμός ομοιογενών και διακριτών ομάδων καταναλωτών, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν ένα επαρκές δυναμικό για να δικαιολογηθεί η παραγωγή μιας υπηρεσίας που να προορίζεται και να είναι αποκλειστικά προσαρμοσμένη σ' αυτούς (Χρήστου, 1999).

Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, η τμηματοποίηση αποτελεί τον καθοριστικότερο ίσως παράγοντα που επηρεάζει τη δημιουργία του ξενοδοχειακού προϊόντος. Το προσφερόμενο προϊόν επιβάλλεται να αντανakλά το κοινωνικό προφίλ και τα χαρακτηριστικά της πελατείας του, καθώς και να αποτρέπει τη δημιουργία λανθασμένων εντυπώσεων πως μπορεί να απευθύνεται σε κάθε τύπο καταναλωτή (Schultz, 1994). Η σημερινή εικόνα της οικονομίας και της αγοράς, γενικότερα, μπορεί πλέον να "προκρίνει" τέτοιες πολιτικές

για την προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού καταναλωτών, που όμως καλό θα ήταν να αποφεύγονται, ώστε να διατηρείται η ταυτότητα του προσφερόμενου ξενοδοχειακού προϊόντος (Yelkur and DaCosta, 2001). Η επιχείρηση θα πρέπει να φροντίζει ούτως ώστε όλες οι στρατηγικές μάρκετινγκ να είναι αποδοτικές και να απευθύνονται στην επιθυμητή πελατειακή ομάδα, παραμένοντας πιστή στην τοποθέτησή της και καθορίζοντας τους επιχειρηματικούς τομείς στους οποίους είναι σε θέση να αποδώσει καλύτερα. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η τμηματοποίηση προσφέρει στην επιχείρηση την ασφάλεια ώστε να μπορεί να προχωρήσει στον σχεδιασμό βάσει σωστών προβλέψεων και προϋπολογισμών ασφαλείας (Schultz, 1994). Υπάρχουν διάφορες μεταβλητές οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την τμηματοποίηση της ξενοδοχειακής και τουριστικής αγοράς. Είναι προφανές, όμως, ότι ένα κριτήριο δεν αποτελεί από μόνο του ένα τμήμα αγοράς.

***Τα κυριότερα κριτήρια τμηματοποίησης είναι (Χρήστου, 1999):***

- **δημογραφικά** (ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση, εθνικότητα, επάγγελμα κλπ.)
- **ψυχογραφικά και κοινωνικό-πολιτιστικά** (πολιτιστικό επίπεδο, κοινωνική ζωή,
- ενδιαφέροντα, τρόπος ζωής κλπ.)
- **γεωγραφικά** (χώρες, πόλεις, περιοχές, γειτονιές κλπ.)
- **καταναλωτικής συμπεριφοράς** (λόγοι παραμονής, διάρκεια παραμονής, εποχή παραμονής, μέσο μεταφοράς, τρόπος κράτησης, τρόπος πληρωμής κλπ.)

***Για να θεωρηθεί επιτυχημένη η τμηματοποίηση της αγοράς, θα πρέπει το επιλεγμένο τμήμα (Χρήστου, 1999):***

- \* να μπορεί να αναλυθεί.
- \* να είναι πρακτικά μετρήσιμο.
- \* να είναι εύκολα προσπελάσιμο.
- \* να είναι σημαντικό και να έχει ένα ικανοποιητικό μέγεθος, ώστε να αποδοτικό και κερδοφόρο εφόσον αξιοποιηθεί σωστά.

### **3.8. Εξειδικευμένη Ξενοδοχειακή Αγορά**

Η επιλογή μιας στρατηγικής που χαρακτηρίζεται από τη συγκέντρωση των προσπαθειών προσέλκυσης ενός πολύ μικρού και συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς με σκοπό τον πλήρη έλεγχό του ορίζεται ως στρατηγική εξειδίκευσης (niche strategy). Το τμήμα αυτό θα πρέπει να είναι μικρό σε μέγεθος, ώστε να μην

απειλείται άμεσα από άλλες μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Από την άλλη, θα πρέπει να είναι αρκετά μεγάλο ώστε να μπορεί να εγγωηθεί στην επιχείρηση σημαντικά οικονομικά οφέλη και την εδραίωση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Σιώμκος, 1995; Phillips, 1994).

Η μεγάλη διαφοροποίηση των αγορών, η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας που επιβάλλει συνεχώς νέες προσεγγίσεις μάρκετινγκ, ενώ η “κατάρρευση” των μεγάλων εταιριών και των παραδοσιακών τεχνικών μάρκετινγκ είναι μερικοί από τους παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν στην επιλογή εξειδικευμένων μεθόδων μάρκετινγκ (Dalgic and Leeuw, 1994). Η ανάληψη αυτής της στρατηγικής προϋποθέτει την επιλογή μιας ή και περισσότερων καταναλωτικών ομάδων, οι οποίες, ενώ μπορεί να μην είναι οι μεγαλύτερες, περιλαμβάνουν ένα σεβαστό αριθμό καταναλωτών οι οποίοι επιζητούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά από την υπηρεσία που απολαμβάνουν. Με την επιλογή μιας τέτοιας στρατηγικής, οι μικρές επιχειρήσεις αποφεύγουν να έρχονται αντιμέτωπες με εδραιωμένες και ισχυρές εταιρίες, οι οποίες στοχεύουν στα μεγαλύτερα κομμάτια της αγοράς (Dalgic and Leeuw, 1994). Οι Kotler και Singh (1982) προέβαλλαν τέτοιες τις στρατηγικές επιλογές μικρών επιχειρήσεων (challengers) εναντίον των εταιριών-ηγετών της αγοράς, σε περιόδους “πολέμου” μεταξύ τους (Σιώμκος, 1995):

- ❖ **Ανταγωνισμός Παράκαμψης** (Bypass Competition)
- ❖ **Ανταγωνισμός Κατά Μέτωπο** (Head-to-Head Competition)
- ❖ **Στρατηγική Περικύκλωσης** (Encirclement Strategy)
- ❖ **Πλευρική Στρατηγική** (Flanking Strategy)
- ❖ **Εξειδικευμένης Αγοράς** (Market Niche)

Μία ιδανική εξειδικευμένη αγορά θα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά (Dalgic and Leeuw, 1994):

- Το τμήμα των καταναλωτών που ορίζει την ειδική αγορά θα πρέπει να είναι ικανοποιητικού μεγέθους και να εγγωάται υψηλή κερδοφορία.
- Η ειδική αγορά θα πρέπει να έχει προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης.
- Υπάρχει αγοραστική δύναμη.
- Υπάρχει επιθυμία για ξεχωριστή και εξειδικευμένη μεταχείριση.
- Δεν υπάρχει άλλος ανταγωνιστής στην ειδική αγορά.
- Η επιχείρηση έχει τη δύναμη να αντιμετωπίσει κάποιον πιθανό ανταγωνιστή, χάρη στις σχέσεις που έχει αναπτύξει με τους πελάτες της.

Ο κυριότερος λόγος επιλογής μιας τέτοιας στρατηγικής είναι η εξειδίκευση, και όπως προκύπτει από τα παραπάνω, μπορεί να αποφέρει πολλά οφέλη σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Από την άλλη, όμως, κρύβει πολλούς κινδύνους

καθώς μια εταιρία που επιλέγει να βασιστεί μόνο σε μια τέτοια αγορά παίρνει το ρίσκο να βρεθεί εκτεθειμένη σε περίπτωση που η αγορά αποδειχθεί ασταθής και ζημιογόνα (Kotler and Armstrong, 2007).

### **3.9. Τοποθέτηση του Ξενοδοχειακού Προϊόντος**

Η ανταγωνιστική στρατηγική μιας εταιρίας στην αγορά ορίζει και τη θέση της στη βιομηχανία. Η τοποθέτηση (positioning) απεικονίζει το αν η κερδοφορία μιας επιχείρησης την κατατάσσει κάτω ή πάνω από το μέσο όρο της αγοράς. Μια επιχείρηση που έχει σωστή τοποθέτηση μπορεί να αποδίδει παρά τις δυσκολίες ή τη μικρή κερδοφορία που μπορεί να εμφανίζουν άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Μετά την εκλογή των κατάλληλων τμημάτων της αγοράς, οι επιχειρήσεις οφείλουν να επιλέξουν τη θέση που επιθυμούν να “καταλάβουν” στα τμήματα αυτά. Η θέση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ορίζεται από την έννοια που του προσδίδει ο καταναλωτής σε σχέση με άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, δηλαδή η θέση που καταλαμβάνει στη συνείδηση του καταναλωτή σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα (Kotler and Armstrong, 2005).

Σκοπός της τοποθέτησης είναι να εμψυχήσει στη συνείδηση των καταναλωτών τα πλεονεκτήματα και τη διαφοροποίηση της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Palmer, 2005). Εξάλλου, η τοποθέτηση στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην τεχνική της διαφοροποίησης (Χρήστου, 1999). Ακόμη, ο Lovelock (1991, p.110) χαρακτηρίζει την τοποθέτηση ως “μια διαδικασία καθιέρωσης και διατήρησης μιας δυναμικής θέσης στην αγορά για έναν οργανισμό και/ή το αποκλειστικό προϊόν που προσφέρει [...] η οποία ενώνει την ανάλυση της αγοράς και την ανάλυση του ανταγωνισμού με την εσωτερική εταιρική ανάλυση”.

Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία η τοποθέτηση καθορίζει εκείνα τα τμήματα της αγοράς τα οποία η ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να προσεγγίσει, τις τιμές αλλά και τις υπηρεσίες και τις ανέσεις που θα προσφέρει (Χρήστου, 1999). Η κατανόηση της ταυτότητας της ξενοδοχειακής επιχείρησης, της θέσης της και της συνολικής προσφοράς της, συγκριτικά με τον άμεσο ανταγωνισμό και τη γενική εικόνα της αγοράς, καθορίζουν τη στρατηγική τοποθέτησης και επηρεάζουν τις αποφάσεις σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπως είναι αυτό της ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Εν μέσω οικονομικής ύφεσης είναι πολύ πιθανό μια

επιχείρηση να λάβει βιαστικές αποφάσεις με στόχο τη δημιουργία ευκαιριών ανάκαμψης και κερδοφορίας, βασιζόμενη σε αντίστοιχες κινήσεις των ανταγωνιστών. Ωστόσο, η πραγματική και σε βάθος κατανόηση της θέσης της επιχείρησης μπορεί να αποτρέψει πιθανά βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα λάθη (Kotler and Armstrong, 2007).

### **3.10. Μίγμα Ξενοδοχειακού Μάρκετινγκ**

Για να μπορέσει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της θα πρέπει να διαμορφώσει ένα ισορροπημένο μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix) το οποίο θα εκφράζει τη συνολική της προσφορά και θα εμπεριέχει όλα εκείνα τα στοιχεία που ο πελάτης αναγνωρίζει και αντιλαμβάνεται ως οφέλη (Palmer 2005; Christou, 2003). Στο ξενοδοχειακό μάρκετινγκ ακολουθείται η τέχνη της επιλογής και του συνδυασμού ορισμένων δυνάμεων και πόρων, ώστε να επιτευχθούν κάποιοι προκαθορισμένοι στόχοι. Οι δυνάμεις και τα εργαλεία αυτά αποτελούν τα συστατικά στοιχεία που απαρτίζουν το μίγμα μάρκετινγκ.

Το μίγμα μάρκετινγκ μπορεί να θεωρηθεί μια συνεχόμενη και επαναλαμβανόμενη διαδικασία με ορατό σημείο έναρξης και προκαθορισμένα βήματα. Πιο συγκεκριμένα, τα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ (ή τα “τέσσερα P”) τα οποία παρουσιάστηκαν από τον Jerome McCarthy (1978) και αναλύθηκαν σε βάθος από τον Philip Kotler (1981) είναι τα παρακάτω (cited in Palmer, 2005; Perreault and McCarthy, 2002; Rafiq and Ahmed, 1995):

- ❖ **Προϊόν (Product)**
- ❖ **Τιμή (Price)**
- ❖ **Προώθηση (Promotion)**
- ❖ **Διανομή (Place)**

Τα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ τα τελευταία χρόνια εξελίχθηκαν και εμπλουτίστηκαν, ορίζοντας πλέον τα “επτά P”, και περιλαμβάνουν επιπλέον τα εξής (Palmer, 2005; Rafiq and Ahmed, 1995):

- ❖ **Άνθρωποι (People)**
- ❖ **Διαδικασία (Process)**
- ❖ **Φυσική Υποδομή (Physical Evidence)**

Στην πραγματικότητα τα παραπάνω συστατικά αποτελούν μεταβλητές απόφασης, και, αν και μεταξύ τους είναι διακριτά, είναι την ίδια στιγμή αλληλοεξαρτώμενα καθώς το ένα επηρεάζει το άλλο (Χρήστου, 1999). Το μίγμα ξενοδοχειακού μάρκετινγκ είναι ο συνδυασμός όλων των χαρακτηριστικών που απαιτούνται για το σχεδιασμό και την εκτέλεση της όλης λειτουργίας του μάρκετινγκ.

Για να είναι αποτελεσματικό, προϋποθέτει την ενσωμάτωση κάθε πληροφορίας που σχετίζεται με τις δυνάμεις της αγοράς προς εκείνες που αφορούν τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ. Έτσι, η αποτελεσματικότητα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης σε μια δεδομένη αγορά ή σε ένα τμήμα της στηρίζεται στην επιλογή και τον ρόλο που θα διαδραματίσει κάθε ένα από τα παραπάνω συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ (Χρήστου, 1999).

### **3.11. Προϊόν**

Κάθε οργανισμός στοχεύει στην ικανοποίηση και την ευχαρίστηση των πελατών του, προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες οποιασδήποτε μορφής. Επομένως, ως προϊόν μπορούμε να ορίσουμε το κάθε υλικό ή άυλο αγαθό, το οποίο δημιουργήθηκε με σκοπό να επιφέρει μια επαρκή αίσθηση ικανοποίησης σε εκείνον που το αγοράζει, και προτίθεται να καταβάλλει την τιμή που ορίζει ο παραγωγός και οποίος έχει κάθε συμφέρον να του το προσφέρει (Palmer, 2005). Η ικανοποίηση αυτή των καταναλωτών μπορεί να είναι λειτουργική, κοινωνική, ψυχολογική, και να προκαλείται από οποιοδήποτε χαρακτηριστικό του συνολικού προϊόντος (Palmer, 2005; Gronroos, 1990).

Όσον αφορά το ξενοδοχειακό μάρκετινγκ, η μελέτη των προϊόντων συνίσταται στην προσπάθεια της επιχείρησης να προσδώσει στο προϊόν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα προσελκύσουν τον καταναλωτή, δίνοντας του την ίδια στιγμή την αίσθηση ότι έχουν ληφθεί όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις ώστε να αποκομίσει την μέγιστη ικανοποίηση (Palmer, 2005; Levitt, 1960). Εξάλλου, οι καταναλωτές δεν αγοράζουν προϊόντα, αλλά ικανοποίηση και οφέλη (Christou, 2003). Κάθε συστατικό του μίγματος μάρκετινγκ επηρεάζει την εικόνα του ξενοδοχειακού προϊόντος. Κάθε αντίδραση και ενέργεια της ξενοδοχειακής επιχείρησης συμβάλει στη δημιουργία της εικόνας. Η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από αυτή, καθώς και από την εμπιστοσύνη που εμπνέει στην αγορά (Christou, 2003).

### **3.12 Τιμή**

Η τιμή αποτελεί ένα από τα κυριότερα συστατικά που χαρακτηρίζουν ένα προϊόν, καθώς ο υποψήφιος καταναλωτής πάντα αναζητά μια σχέση μεταξύ της τιμής του προϊόντος και της αντίστοιχης τιμής των ανταγωνιστών. Σε ένα μεγάλο βαθμό, η τιμή επηρεάζει την τελική επιλογή του καταναλωτή, ενώ διαδραματίζει

σημαντικό ρόλο στη στρατηγική μάρκετινγκ που επιλέγει η επιχείρηση (Palmer, 2005).

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση οφείλει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική κατά τον καθορισμό της τιμολογιακής της πολιτικής, καθώς η τιμή μπορεί το ίδιο εύκολα να προσελκύσει ή να απομακρύνει υποψήφιους καταναλωτές. Θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς, ενώ παράλληλα να εξασφαλίζει μακροπρόθεσμα κέρδη για την επιχείρηση (Palmer, 2005). Επομένως, σωστή τιμή είναι εκείνη που ένας ικανοποιητικός αριθμός πελατών είναι διατεθειμένος να καταβάλει για τις προσφερόμενες ξενοδοχειακές υπηρεσίες, ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζεται ένας επαρκές εισόδημα για την επιχείρηση (Palmer, 2005; Kotas, 1998).

Σε αντίθεση με τα περισσότερα καταναλωτικά προϊόντα, στα ξενοδοχεία η μείωση της τιμής δεν προϋποθέτει ταυτόχρονη αύξηση των πωλήσεων. Όταν οι τιμές μειώνονται κάτω από ένα επίπεδο, ο υποψήφιος πελάτης γίνεται επιφυλακτικός για την ποιότητα του προσφερόμενου ξενοδοχειακού προϊόντος (Χρήστου, 1999). Συνεπώς, το προφίλ μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι ένας παράγοντας που συμβάλλει σημαντικά στον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης. Η εικόνα είναι καθοριστικής σημασίας στην αποδοχή των τιμών από τους υποψήφιους, καθώς αρκετοί από αυτούς συχνά πιστεύουν ότι το ακριβό ξενοδοχειακό προϊόν είναι “κατ’ ανάγκην” και υψηλής ποιότητας (Χρήστου, 1999).

### **3.13. Προώθηση**

Το παραδοσιακό μίγμα προώθησης περιλαμβάνει μία μεγάλη ποικιλία μεθόδων, που στόχο έχει να επιλύσει τα προβλήματα επικοινωνία με τους καταναλωτές και να εξασφαλίσει ένα επίπεδο ζήτησης εκ μέρους της αγοράς το οποίο να είναι ευνοϊκό για την επιχείρηση (Palmer, 2005; Χρήστου, 1999). Ο κύριος ρόλος της προώθησης είναι η μετάδοση του μηνύματος ότι το κατάλληλο ξενοδοχειακό προϊόν το οποίο μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη του καταναλωτή, είναι διαθέσιμο στη σωστή τιμή και σε χρηστική τοποθεσία. Τα κύρια εργαλεία προώθησης είναι η διαφήμιση (advertising), οι δημόσιες σχέσεις (public relations), η προώθηση πωλήσεων (sales promotion) και η προσωπική πώληση (personal selling) μέσα στην επιχείρηση (Palmer, 2005; Χρήστου, 1999).

Το μίγμα προώθησης αποτελεί ένα σύνολο εργαλείων και δραστηριοτήτων που έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν τη ζήτηση, και περιλαμβάνει τα εξής (Χρήστου, 1999):

- τη διαφήμιση



- τις προσωπικές πωλήσεις
- τις δημόσιες σχέσεις
- τις χορηγίες
- την προώθηση πωλήσεων
- τη δημοσιότητα
- την άμεση ταχυδρομική διαφήμιση

Σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, η προώθηση προϋποθέτει τη μετάδοση πληροφοριών που σχετίζονται με τις παροχές της προς τον εν δυνάμει καταναλωτή, με στόχο τη μεταβολή της συμπεριφοράς ή της στάσης του. Με άλλα λόγια, η επικοινωνία μάρκετινγκ είναι ιδιαίτερα σημαντική στην προώθηση, καθώς η πράξη της πώλησης δεν περιορίζεται απλά σε μία ανταλλαγή υπηρεσιών αντί ενός τιμήματος, αλλά τροφοδοτεί και μια ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με το τι επιθυμεί η επιχείρηση να πουλήσει και το τι ο πελάτης είναι τελικά διατεθειμένος να αγοράσει (Χρήστου, 1999; Buttle 1986).

### **3.14. Διανομή**

Το σύνολο των δικτύων ή των καναλιών που συνδέουν τον παραγωγό και τον υποψήφιο πελάτη, χαρακτηρίζεται ως διανομή (Palmer, 2005). Το κανάλι διανομής ορίζει τη διαδρομή που ακολουθεί το ξενοδοχειακό προϊόν για να φτάσει στον τελικό καταναλωτή. Το κανάλι διανομής μπορεί να είναι είτε άμεσο, όταν μια επιχείρηση συναλλάσσεται και πουλά το προϊόν της απευθείας στον πελάτη μετά από μία άμεση επαφή, είτε να είναι έμμεσο όταν μία ή και περισσότερες ανεξάρτητες επιχειρήσεις (μεσάζοντες ή ενδιάμεσοι) παρεμβάλλονται ανάμεσα στο ξενοδοχείο και τον πελάτη. Οι ενδιάμεσοι μπορούν να κατευθύνουν την απόφαση του καταναλωτή κατά μία έννοια, είτε μέσω της παροχής πληροφοριών, είτε μέσω της εφαρμογής μεθόδων επικοινωνίας (Χρήστου, 1999).

### **3.15. Άνθρωποι**

Το ανθρώπινο στοιχείο είναι ζωτικός παράγοντας του μίγματος μάρκετινγκ. Στις εταιρίες παροχής υπηρεσιών, το προσωπικό έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες (Palmer, 2005). Καθώς είναι αδύνατος ο διαχωρισμός της υπηρεσίας από τον πάροχο, η διοίκηση της κάθε επιχείρηση θα πρέπει να δίδει σαφείς οδηγίες στο προσωπικό όσον αφορά στον τρόπο αντιμετώπισης, επικοινωνίας και εξυπηρέτησης της πελατείας (Lovelock, 1991). Η υπηρεσία δεν είναι ένα απτό αγαθό και έτσι διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπους που την παρέχουν – τόσο

από το προσωπικό διεπαφής (που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη) όσο και από το προσωπικό υποστήριξης (που συμμετέχει ενεργά στην παροχή της υπηρεσίας χωρίς όμως να έχει άμεση επαφή με τον πελάτη).

### **3.16. Διαδικασία**

Ο σχεδιασμός, οι κανονισμοί, οι διαδικασίες και οι μηχανισμοί που ακολουθούνται για να ολοκληρωθεί η παροχή μιας υπηρεσίας ορίζουν την έννοια της διαδικασίας του μίγματος μάρκετινγκ (Gronroos, 1990). Ενώ στα βιομηχανικά αγαθά το ενδιαφέρον των καταναλωτών είναι περιορισμένο όσον αφορά στις παραγωγικές διαδικασίες, στο χώρο των υπηρεσιών το ενδιαφέρον αυτό είναι πολλαπλάσιο καθώς οι πελάτες συχνά συμμετέχουν και οι ίδιοι στην παραγωγή μιας υπηρεσίας (Palmer, 2005). Οι επισκέπτες ενός ξενοδοχείου επηρεάζονται σημαντικά από την αντιμετώπιση και τη συμπεριφορά του προσωπικού απέναντί τους αλλά και από βαθμό περιποιητικότητας που επιδεικνύει κατά την εξυπηρέτησή τους.

### **3.17 Φυσική Παρουσία**

Τα απτά στοιχεία τα οποία συντελούν στην ικανοποίηση του καταναλωτή της υπηρεσίας και στη δυνατότητα της επιχείρησης να μετουσιώσει την ικανοποίηση αυτή σε προσέλκυση νέων πελατών ορίζουν την έννοια της φυσικής υποδομής (Palmer, 2005). Πρόκειται τόσο για υλικά στοιχεία, όπως ο χώρος παροχής της υπηρεσίας, όσο και για άυλα στοιχεία, όπως ο χρόνος εξυπηρέτησης. Η άυλη φύση της υπηρεσίας δεν προσφέρει στους δυνητικούς καταναλωτές τη δυνατότητα να κρίνουν το “προϊόν” πριν το καταναλώσουν, πράγμα που σημαίνει ότι το ρίσκο που εμπεριέχεται σε μια τέτοια επιλογή απόφασης αυτομάτως πολλαπλασιάζεται (Palmer, 2005). Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι προσφερόμενες υπηρεσίες παρουσιάζονται και περιγράφονται συνήθως σε έντυπα ενημερωτικά φυλλάδια ή στην επίσημη ιστοσελίδα της επιχείρησης.

### **3.18. Σχεσιακό Μάρκετινγκ**

Το σχεσιακό μάρκετινγκ (relationship marketing) ασχολείται κυρίως με τη διατήρηση και την ενίσχυση της πιστότητας των πελατών μιας επιχείρησης. Οι αλλαγές της τεχνολογίας και η εισβολή των ηλεκτρικών υπολογιστών σε κάθε παραγωγική διαδικασία έχουν φέρει το μάρκετινγκ σε μια νέα εποχή. Το συγκριτικό

πλεονέκτημα της κάθε εταιρίας μεταβάλλεται συνεχώς, ενώ η συγκριτική ικανοποίηση που παρέχει η υπηρεσία στον καταναλωτή αποτελεί και τον λόγο για τον οποίο ο πελάτης θα παραμείνει πιστός στην επιχείρηση ή θα επιλέξει κάποιον από τους ανταγωνιστές της (Gummesson, 1994). Ωστόσο, σήμερα οι υπηρεσίες μοιάζουν όλο και περισσότερο μεταξύ τους, με συνέπεια τη μετάκληση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε άλλες παραμέτρους. Οι εξελίξεις στην επιστήμη του μάρκετινγκ είναι ραγδαίες, και οι επιχειρήσεις που θα υιοθετήσουν πρώτες τις αρχές του σχεσιακού μάρκετινγκ θα αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Parasuraman, 1997).

Η σύγχρονη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων έχει ως αντικειμενικό σκοπό την αναγνώριση των πιο δυννητικά κερδοφόρων πελατών και την ενδυνάμωση της προσήλωσής τους στη μάρκα ή την επιχείρηση (Gummesson, 1994). Μόλις αναγνωριστεί ένας πιθανός “πιστός” πελάτης, η επιχείρηση θα πρέπει να βρει τον τρόπο ώστε να δημιουργήσει το πρότυπο μιας σχέσης με τον πελάτη η οποία θα οδηγήσει, τελικά, στην πελατειακή αφοσίωση. Σκοπός της αφοσίωσης δεν είναι απλά η επαναλαμβανόμενη αγορά, είναι η “μετατροπή” του πελάτη σε προάγοντα της επιχείρησης.

Η σχέση της επιχείρησης με τον πελάτη είναι το αντικείμενο του σχεσιακού μάρκετινγκ, μίας και ο ρόλος των μεσαζόντων που τις τελευταίες δεκαετίες επικρατούσε έχει πλέον αμφισβητηθεί και η πιστότητα των πελατών προς τις επιχειρήσεις έχει εξαλειφθεί. Η σημασία του σχεσιακού μάρκετινγκ είναι η δημιουργία και η διατήρηση ισχυρών μακροπρόθεσμων δεσμών με τους πελάτες (Gilbert and Tsao, 2000). Ακόμη, μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία για τους καταναλωτές με τη διατήρηση μιας σταθερής πελατειακής βάσης και με την εφαρμογή σχεσιακών λειτουργιών μάρκετινγκ σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι το προϊόν θα μπορούσε να υποστηρίξει αρχικά. Σε τέτοιες περιπτώσεις, οι πελάτες μιας επιχείρησης μοιάζουν να μην ανταποκρίνονται στις προσφορές των ανταγωνιστριών εταιριών, αποφέροντας ακόμη μεγαλύτερα κέρδη για την επιχείρηση (Gillespie and Morrison, 2001; Gilbert and Tsao, 2000).

### **3.19. Διαδικτυακό Μάρκετινγκ**

Η προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών κάθε μορφής μέσα από το διαδίκτυο έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό τα τελευταία χρόνια (Mintel Oxygen, 2002). Οι

χρήστες του διαδικτύου αποτελούν ένα συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό, το οποίο έχει τη δική του συμπεριφορά και τις δικές του ανάγκες (Gilbert and Powell-Perry, 2000; Gilbert *et al.*, 1999). Έτσι, μιλάμε πλέον για υπηρεσίες και προϊόντα εξειδικευμένων απαιτήσεων, είτε πρόκειται για επιχείρηση είτε για ιδιώτη, ενώ η εξατομίκευση του χρήστη – με τη δημιουργία προσωπικών ιστοσελίδων ή προφίλ – έχει οδηγήσει ακόμα και στην εξατομίκευση των προωθητικών ενεργειών που απευθύνονται σε μεμονωμένους χρήστες.

Παραδείγματα τέτοιων ενεργειών είναι η αποστολή προσωπικών επιστολών (e-mails) και οι έρευνες με σύντομα ερωτηματολόγια.

Το διαδικτυακό μάρκετινγκ (internet marketing) είναι ένας νέος χώρος επικοινωνίας, με ιδιαίτερα ευρηματικές μεθόδους προσέλκυσης καταναλωτών, οι οποίες στην πλειοψηφία τους είναι πρωτότυπες και απόλυτα προσαρμοσμένες στη φιλοσοφία της σύγχρονης ηλεκτρονικής εποχής (Βλαχοπούλου, 2003). Το γεγονός ότι ο τομέας αυτός ξεχωρίζει για τις διαφορετικές μεθόδους που χρησιμοποιεί, ευνοεί τόσο τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να είναι περισσότερο ευέλικτες, όσο και τις μεγάλες, οι οποίες μπορούν με μεγαλύτερη άνεση να εφαρμόσουν τέτοιες καινοτομίες (Βλαχοπούλου, 2003).

Το διαδικτυακό μάρκετινγκ παρουσιάζει σημαντικές διαφορές σε σχέση με το παραδοσιακό μάρκετινγκ, κυρίως επειδή το διαδίκτυο αφορά προώθηση ένα προς ένα (one-to-one) και όχι προώθηση μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης (Gilbert *et al.*, 1999).

Στον Πίνακα 1. γίνεται μια σύγκριση της κλασικής στρατηγικής προσέγγισης μάρκετινγκ έναντι της στρατηγικής μέσω διαδικτύου (Aldridge *et al.*, 1997).

## Πίνακας 2.1

### Διαδικτυακό και Παραδοσιακό Μάρκετινγκ

- Αναγνώριση και ανταπόκριση σε προτιμήσεις – επιθυμίες πελατών
- Τμηματοποίηση πελατών
- Εξατομικευμένη ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη
- Με βάση την έρευνα και ανάπτυξη
- Συμφωνία με τον κάθε πελάτη
- Καθορισμός από τον προσφέροντα για όλους τους πελάτες

- Παροχή πληροφορίας και διαφημιστικών σύμφωνα με τα συγκεκριμένα αιτήματα του πελάτη “advertising on demand”
- Προώθηση ενός ενιαίου μηνύματος προς τους πελάτες “push and sell”
- On-line, άμεσα: επιλογή πελατών
- Διαμεσολαβητές, καταστήματα λιανικής: επιλογή προσφερόντων
- Διατήρηση και πιστότητα πελατών, μέτρηση αξίας κάθε πελάτη
- Κέρδος, μερίδιο αγοράς

Για να μπορέσει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα του διαδικτυακού μάρκετινγκ θα πρέπει να διαθέτει ευελιξία και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις τόσο του προσφερόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας της, όσο και του χρήστη, ενώ θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να ελίσσεται και να αναπτύσσει πολλαπλές ενέργειες, και όχι μία και μονοδιάστατη αντίληψη της προώθησης (Yelkur and DaCosta, 2001). Οι μέθοδοι που μπορούν να εφαρμοστούν από το σύνολο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι πολλές και σύνθετες.

Χαρακτηρίζονται από την εξατομίκευση στον χρήστη, από την προσαρμογή τους στην ηλεκτρονική πλατφόρμα του διαδικτύου, από την άμεση επικοινωνία και το εύχρηστο και εντυπωσιακό περιβάλλον. Μερικές από αυτές είναι οι εταιρικές ιστοσελίδες (websites), η ηλεκτρονική αλληλογραφία (e-mails), τα δελτία (bulletins), τα αναδυόμενα παράθυρα (pop-up windows) και οι δευτερεύουσες ιστοσελίδες (subsites).

Ωστόσο, η σημαντικότερη και πλέον επιτυχημένη τεχνική του διαδικτυακού μάρκετινγκ είναι το μάρκετινγκ μηχανών αναζήτησης (search engine marketing). Ο τρόπος ώστε η εταιρική ιστοσελίδα μιας επιχείρησης να βρίσκεται στην κορυφή των ταξινομήσεων των μηχανών αναζήτησης (search engines) είναι η βελτιστοποίηση της ίδιας της ιστοσελίδας (search engine optimization), χρησιμοποιώντας συγκριμένες λέξεις/φράσεις κλειδιά (Βλαχοπούλου, 2003).

### **3.20. Επικοινωνία “από Στόμα σε Στόμα”**

Παρόλο που το μάρκετινγκ και η μεθοδολογία του εξελίσσονται συνεχώς τα τελευταία χρόνια, παρόλο που τα σύγχρονα μέσα ενημέρωσης και επικοινωνίας έχουν όλο και ουσιαστικότερο ρόλο στις διαδικασίες προώθησης και διαφήμισης, παρόλο που άλλες επιστήμες (όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η στατιστική) βοηθούν, ενισχύουν και προσφέρουν καινοτόμες ιδέες στην επιστήμη του μάρκετινγκ, η πραγματικότητα αποδεικνύει ότι η ισχυρότερη μορφή διαφήμισης είναι αυτή που οι

ίδιοι οι καταναλωτές προσφέρουν στα διάφορα προϊόντα ή υπηρεσίες (Buttle, 1988; Bayus, 1985).

Η “από στόμα σε στόμα” επικοινωνία (word of mouth WOM) παραμένει ένας καίριος παράγοντας καθορισμού της επιτυχίας ή της αποτυχίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, και μάλιστα μετά την εδραίωση των σύγχρονων μέσων επικοινωνίας (social media) η δύναμη αυτή στα χέρια των καταναλωτών γίνεται όλο και πιο ισχυρή (Sernovitz, 2009). Το διαδίκτυο δίνει απεριόριστες δυνατότητες στον καταναλωτή για ενημέρωση, κριτική και σύγκριση, ενώ τα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας παίζουν ισχυρό ρόλο στη διαμόρφωση καταναλωτικής άποψης και στάσης (Sernovitz, 2009).

Μάλιστα, μία πρόσφατη έρευνα της Nielsen (2009a) σχετικά με την αντιμετώπιση των καταναλωτών απέναντι στις διάφορες μορφές διαφήμισης καταδεικνύει ότι εννέα στους δέκα καταναλωτές εμπιστεύονται τη γνώμη άλλων ανθρώπων που γνωρίζουν, ενώ επτά στους δέκα συμβουλευονται τις κριτικές που παρέχουν άλλοι καταναλωτές στο διαδίκτυο.

Στο ίδιο ποσοστό (70%) βρίσκεται και η εμπιστοσύνη στις εταιρικές ιστοσελίδες των προϊόντων που αναζητούν και ακολουθούν η αρθρογραφία (για παράδειγμα σε μια εφημερίδα, 69%), οι χορηγίες (64%), η τηλεόραση (62%), οι εφημερίδες (61%), τα περιοδικά (59%), οι γιγαντοαφίσες (55%) και το ραδιόφωνο (55%).

Οι καταναλωτές φαίνεται πως συνεχίζουν να δείχνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη σε άλλους καταναλωτές παρά στα μέσα μαζικής επικοινωνίας (MME), όπου παραδοσιακά επενδύεται ο μεγάλος όγκος της διαφήμισης (Nielsen, 2009a; 2009b; Culligan, 1995). Η έρευνα αποδεικνύει ότι η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών δεν έχει μεταβληθεί με το πέρασμα των χρόνων. Οι καταναλωτές φαίνεται πως συνεχίζουν να στηρίζουν τις αποφάσεις στην εμπειρική γνώμη ατόμων στα οποία έχουν εμπιστοσύνη ή αισθάνονται ότι βρίσκονται κοντά στις απαιτήσεις τους.

Ένα παράδειγμα “από στόμα σε στόμα” επικοινωνίας στον ξενοδοχειακό και τουριστικό τομέα είναι η ιστοσελίδα της εταιρίας TripAdvisor, η οποία αποτελεί την πλέον διαδεδομένη διαδικτυακή τοποθεσία που παρέχει ταξιδιωτικές πληροφορίες και συμβουλές – συνολικά, περιλαμβάνει πάνω από 25 εκ. αμερόληπτες και αντικειμενικές κριτικές καλύπτοντας πάνω από 450.000 ξενοδοχεία και 90.000 προορισμούς (TripAdvisor, 2009).

Πιο συγκεκριμένα, οι κριτικές στην ιστοσελίδα για κάθε τουριστικό κατάλυμα είναι καταχωρημένες από τους ίδιους τους καταναλωτές που το έχουν επισκεφθεί, και τα θετικά ή τα αρνητικά σχόλια τους μπορεί να επηρεάσουν την τελική απόφαση κάποιου εν δυνάμει καταναλωτή που συμβουλευέται την ιστοσελίδα.

### **3.21. Εσωτερικό Μάρκετινγκ**

Το εσωτερικό μάρκετινγκ (internal marketing) αποτελεί μια σημαντική προέκταση του μάρκετινγκ, ωστόσο η σημασία του επιβεβαιώθηκε για πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας του 1980 (Ahmed and Rafiq, 1995). Το εσωτερικό μάρκετινγκ προσπαθεί να βελτιστοποιήσει την προσφερόμενη ποιότητα στις εταιρίες παροχής υπηρεσιών μέσα από την εξέταση και τον έλεγχο του παραγωγικού μηχανισμού, δηλαδή του συνόλου εργαζομένων (Ahmed and Rafiq, 1995). Ο επαγγελματισμός, η αξιοπιστία, η ευσυνειδησία της διοίκησης, ο τρόπος επικοινωνίας και αντιμετώπισης προς τους υπαλλήλους της – όλων βαθμίδας μέσα στην επιχείρηση – αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν τη στάση και τη συμπεριφορά των τελευταίων μέσα σε ένα ξενοδοχείο (Paraskevas, 2001). Κατά μία έννοια, το εσωτερικό μάρκετινγκ ορίζει πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως πελάτες από τη διοίκηση της επιχείρησης ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες για καλύτερη απόδοση, αλλά και μεγαλύτερη κερδοφορία (Lings, 2000; Berry and Parasuraman, 1991).

Στο εσωτερικό μάρκετινγκ, ο ρόλος των εργαζομένων στην ικανοποίηση των πελατών αποκτά ιδιαίτερη σημασία καθώς “προσωποποιεί” την άυλη υπόσταση των υπηρεσιών, ενώ διαμορφώνονται οι αντιλήψεις των πελατών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, με βάση την αλληλεπίδραση υπαλλήλων-επισκεπτών (Αυλωνίτης και Γιαννακόπουλος, 2007). Βλέπουμε, δηλαδή ότι οι τεχνικές μάρκετινγκ των επιχειρήσεων περνούν μέσα από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Η διοίκηση εστιάζει πρώτα στην ικανοποίηση των υπαλλήλων (εσωτερικός προσανατολισμός), κάτι που στη συνέχεια αναμένεται να επιφέρει την αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών (εξωτερικός προσανατολισμός).

Στο σημείο αυτό, ο ρόλος του μάρκετινγκ είναι να συνδέσει τους εργαζόμενους με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και το μάρκετινγκ για τους πελάτες, επιφέροντας μια ισορροπημένη σχέση (Αυλωνίτης και Γιαννακόπουλος, 2007).

### **3.22 Κανάλια Διανομής**

Η “ευπάθεια” των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, ο αυξημένος ανταγωνισμός και η παγκοσμιοποίηση είναι μερικοί μόνο λόγοι που κάνουν τη σημασία της διανομής τόσο σημαντική στην ξενοδοχειακή βιομηχανία (Χρήστου, 199). Τα κανάλια διανομής είναι μια σειρά ανεξάρτητων οργανισμών που συμμετέχουν στη διαδικασία διάθεσης

ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στον τελικό καταναλωτή ή χρήστη (Kotler *et al.*, 2005).

Οι σημαντικότεροι διανομείς ξενοδοχειακών προϊόντων είναι (Χρήστου, 1999):

- πρακτορεία ταξιδιών
- εταιρίες μαζικών μεταφορών
- τουριστικοί οργανισμοί
- αντιπρόσωποι ξενοδοχείων
- “εθελοντικές” αλυσίδες ή συνεταιρισμοί ξενοδοχειακών επιχειρήσεων
- κέντρα ηλεκτρονικών κρατήσεων
- πιστωτικές κάρτες και τράπεζες
- ενώσεις, σύλλογοι, σωματεία

Η έρευνα εστιάζει κυρίως στους συνεταιρισμούς ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (hotel consortia) και στα κέντρα ηλεκτρονικών κρατήσεων (online intermediaries), εξαιτίας της δημοτικότητάς τους στις σημερινές ξενοδοχειακές εφαρμογές μάρκετινγκ.

### **3.23. Ξενοδοχειακοί Συνεταιρισμοί**

Τα τελευταία χρόνια πραγματοποιούνται όλο και περισσότερες στρατηγικές κοινοπραξίες στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Μετά τη μεγάλη ανάπτυξη των μεγάλων ξενοδοχειακών αλυσίδων κατά τη δεκαετία του 1960, άλλες μικρότερες ομάδες ανεξάρτητων ξενοδοχειακών μονάδων άρχισαν να δημιουργούνται, σχηματίζοντας συνεταιρισμούς και κοινοπραξίες (Roper, 1995).

Οι ξενοδοχειακοί συνεταιρισμοί ουσιαστικά είναι οργανώσεις ξενοδοχειακών καταλυμάτων, τα μέλη των οποίων συνδυάζουν τους διαθέσιμους πόρους τους με στόχο τη σύναψη κοινών διαπραγματευτικών συμφωνιών και τη διαχείριση ενεργειών προώθησης και υπηρεσιών μάρκετινγκ (Roper, 1995).

Η συμμετοχή ενός οργανισμού σε μια τέτοια κοινοπραξία μπορεί να τον οδηγήσει στην απόκτηση (Morrison, 1998):

- νέων ευκαιριών δικτύωσης
- συγκεκριμένων οικονομιών κλίμακας
- προηγμένων γνώσεων μάρκετινγκ και στρατηγικού σχεδιασμού
- σύγχρονων τεχνολογιών και αποδοτικών καναλιών διανομής
- σημαντικών δυνατοτήτων εκπαίδευσης και κατάρτισης
- οικονομικών πόρων

Για παράδειγμα, ο συνεταιρισμός “The Leading Hotels of The World” περιλαμβάνει 450 από τα καλύτερα ξενοδοχεία και σπα. Κάθε χρόνο, ο οργανισμός



εκδίδει έναν κατάλογο που περιλαμβάνει όλα τα συμπεριλαμβανόμενα μέλη και τις υπηρεσίες που παρέχει το κάθε ένα από αυτά (The Leading Hotels of the World, 2009). Άλλα τέτοια παραδείγματα είναι οι οργανισμοί “The Design Hotels”, “Best Western”, “Minotel” και “Tablet Hotels”.

### **3.24. Κέντρα Ηλεκτρονικών Κρατήσεων**

Τα ξενοδοχεία παραδοσιακά προωθούν τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους μέσω των παγκόσμιων δικτύων διανομής (Global Distribution Network – GDN) και των συστημάτων κρατήσεων (Customer Reservations Systems – CRS), συγκεντρώνοντας όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για την καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών. Ωστόσο, την τελευταία δεκαετία η αλματώδης τεχνολογική ανάπτυξη έχει μετατρέψει το διαδίκτυο σε ένα πανίσχυρο εργαλείο συναλλαγής, τα οποία συνεχώς βελτιώνεται και εξελίσσεται (Kim *et al.*, 2007; Clemons and Young, 2005).

Η χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων διανομής αντικαθιστά το παραδοσιακό σύστημα κρατήσεων (Central Reservation Office – CRO) και άλλους διανομείς, όπως τα γραφεία ταξιδιών (Lo, 2005). Αν και τα ηλεκτρονικά κανάλια διανομής περιλαμβάνουν τα παγκόσμια συστήματα διανομής (Global Distribution Systems – GDS), τους παρόχους υπηρεσιών διανομής (Distribution Service Providers – DSP) και τα ηλεκτρονικά γραφεία ταξιδιών, το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδοχειακών κρατήσεων ελέγχεται πλέον από πανίσχυρους ηλεκτρονικούς διανομείς, όπως είναι η “Expedia”, η “Hotels” και η “Travelocity”, και οι οποίοι μπορεί εν τέλει να αποτελέσουν απειλή για τα ίδια τα ξενοδοχειακά καταλύματα (Lo, 2005).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### 4.1. MANAGMENT

Υπηρεσίες για λειτουργία ξενοδοχειακών μονάδων

#### 4.1.1 Ανεύρεση Προσωπικού

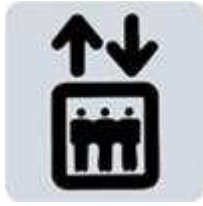


Η ανεύρεση και επάνδρωση των Ξενοδοχειακών Μονάδων με άριστα καταρτισμένο προσωπικό, είναι μια από τις σημαντικότερες υπηρεσίες που παρέχουμε στους πελάτες μας. Η πραγματοποίηση των οικονομικών στόχων μιας επιχείρησης, εξαρτάται πάντοτε από την επίτευξη των ποιοτικών στόχων. Οι ποιοτικοί στόχοι επιτυγχάνονται μόνο από άριστα ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό. Έχουμε τη δυνατότητα επίσης να επανδρώσουμε τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις με εργαζομένους από το εξωτερικό (με σύμβαση εξηρημένης εργασίας). Οι εργαζόμενοι αυτοί είναι χαμηλόμισθοι και με την κατάλληλη εκπαίδευση βοηθούν πολύ στη μείωση του εργατικού κόστους, χωρίς να καταστρέφεται παράλληλα το service και η ποιότητα. Ασφαλιζονται στο ΙΚΑ με πλήρη ασφάλιση όπως οι Έλληνες εργαζόμενοι.

#### 4.1.2. Δανεισμός Προσωπικού

Η Εταιρία μας με τα ειδικευμένα στελέχη της αναλαμβάνει να βρίσκει προσωπικό και να επανδρώνει πλήρως ολόκληρα τμήματα π.χ. κουζίνα ή υποδοχή ή και μεμονωμένα άτομα ανά τμήμα ή μόνο Προϊσταμένους τμημάτων και αναλαμβάνει ολόκληρο το κόστος μισθοδοσίας συμπεριλαμβανομένης και της ασφάλισης αυτών. Τοποθετούμε τους εργαζομένους αυτούς στις Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με τη μορφή δανεισμού και εγγυώμεθα για την άριστη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών με γνώμονα πάντοτε την ικανοποίηση του πελάτη.

#### 4.1.3. Μαθητεία από Ελλάδα και Εξωτερικό



Η Εταιρεία μας συνεργάζεται με ειδικευμένο Γραφείο που εδρεύει στο Εξωτερικό και εκπροσωπείται νόμιμα στην Ελλάδα φέρνοντας μαθητές από Σχολές και Πανεπιστήμια του Εξωτερικού. Οι μαθητές αυτοί εργάζονται 6 ημέρες την εβδομάδα, παίρνουν μισθό μαθητή και έχουν ασφάλιση στο ΙΚΑ όπως και οι Έλληνες μαθητές.

Η εταιρεία βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με πολλές τουριστικές σχολές και Πανεπιστήμια σχεδόν από όλο τον κόσμο (με πιο γνωστή την Ελβετική σχολή Le Roche) από τις οποίες προμηθεύεται προσωπικό που επιθυμεί να πραγματοποιήσει τη πρακτική εξάσκηση στην Ελλάδα σε όλα τα πόστα.

Επίσης είμαστε σε συνεργασία με Πανεπιστήμια στις χώρες Ρωσία, Λιθουανία, Σλοβενία, Ρουμανία, Τσεχία, Σλοβακία, Πορτογαλία, Φινλανδία κ.α. Όλα τα παιδιά μιλάνε άπταιστα αγγλικά και τουλάχιστον μια άλλη γλώσσα.

Ο Ξενοδόχος – Διευθυντής συμπληρώνει, με τις ειδικότητες των μαθητών που χρειάζεται, τη λίστα [Internship – Student Application form](#) και ταυτόχρονα προχωράμε στη [σύνταξη της μεταξύ μας συμβάσεως](#).

Αφού ολοκληρωθούν οι παραπάνω διαδικασίες σας αποστέλλουμε έναν κωδικό με τον οποίο έχετε πρόσβαση στην ιστοσελίδα μας και επιλέγεται κατ' ιδίαν τους μαθητές από τα εκατοντάδες cv που θα υπάρχουν διαθέσιμα. Φυσικά εάν εσείς δεν επιθυμείτε να τους επιλέξετε μόνοι σας, εμείς έχουμε την υποχρέωση να σας αποστείλουμε τους μαθητές που έχουμε συμφωνήσει.

#### **4.1.4.Υποχρεώσεις εργοδότη προς μαθητές**

- Αεροπορικά εισιτήρια (two ways tickets) από και προς τη χώρα του προσωπικού
- Διαμονή και τρία γεύματα ανά ημέρα
- Πρόγραμμα εργασίας οκτάωρο και εξαήμερο (ένα ρεπό ανά εβδομάδα)
- Μισθοδοσία μηνιαία 350,00€
- Τα ένσημα τους βάσει νομοθεσίας είναι στο ποσοστό 1% ανά μήνα δηλαδή 6 ευρώ (+-) για κάθε παιδί εφόσον είναι για μαθητεία και όχι για εξαρτώμενη

εργασία.

Βεβαίως υπάρχει και η δυνατότητα ενίσχυσης των επιχειρήσεων με μαθητεία από την Ελλάδα, εφόσον συντρέχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις από την πλευρά της ενδιαφερόμενης επιχείρησης.

#### 4.1.5. Εκπαίδευση Προσωπικού



Σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση των πελατών είναι η ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στην παροχή υπηρεσιών.

Το άριστο αποτέλεσμα προέρχεται μόνο μετά καθημερινή και συνεχή εκπαίδευση. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα των συνεργατών μας προσαρμόζονται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τις ανάγκες που έχει, καθώς και σύμφωνα με τις υπηρεσίες που αυτή προσφέρει στον πελάτη – και απευθύνονται σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας.

#### 4.1.6. Animation – Ψυχαγωγία



Συνεργαζόμαστε με τις μεγαλύτερες εταιρείες του κόσμου για την οργάνωση του προγράμματος διασκέδασης των πελατών (Animation – Leisure program) κατά την διαμονή τους.

Βρίσκουμε το κατάλληλο team σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι ανάγκες έχουν να κάνουν κυρίως με το είδος της πελατείας που έχει η επιχείρηση. Για παράδειγμα, αν το ξενοδοχείο είναι οικογενειακό δίνουμε βαρύτητα στο παιδικό πρόγραμμα για όλη την ημέρα, με δραστηριότητες ανάλογες της ηλικίας των παιδιών. Πρέπει πάνω από όλα οι πελάτες να φεύγουν από το ξενοδοχείο με τις θετικές εικόνες και εμπειρίες που τις δημιουργούμε εμείς, ώστε φεύγοντας να διαφημίσουν από μόνοι τους την επιχείρηση στην πατρίδα τους – και όχι μόνο να επιστρέψουν πίσω αλλά και να στείλουν και άλλους πελάτες.

#### 4.1.7.Βαθμός ικανοποίησης πελατών μέσω ειδικών διαδικασιών



Η γνώμη του πελάτη και η εισήγηση του είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για να αναβαθμίσει ένα ξενοδοχείο τις υπηρεσίες του: διότι η γνώμη του προέρχεται από την διαμονή του στο ξενοδοχείο, του οποίου ξενοδοχείου έχει ζήσει από κοντά όλες τις λειτουργίες και υπηρεσίες που του παρέχονται.

Την γνώμη των πελατών την παίρνουμε με 2 τρόπους:

1. με το ερωτηματολόγιο που μοιράζουμε σε όλους τους πελάτες μια συγκεκριμένη ημέρα / εβδομάδα. Αφού τα συγκεντρώσουμε σε μια κάλπη, τα αναλύουμε και στέλνουμε στην διοίκηση τα αποτελέσματα και τις εισηγήσεις των πελατών. Επίσης τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων είναι σημαντικό να συζητούνται μεταξύ τμηματάρχων και διεύθυνσης.
2. Με την προσωπική συζήτηση. Το ερωτηματολόγιο κάποιες φορές φαντάζει απρόσωπο, ενώ η προσωπική συζήτηση είναι πιο αποτελεσματική, διότι μοιράζεσαι χρόνο με τον πελάτη, καθώς και την ανταλλαγή απόψεων και διευκρινήσεων.

Το ερωτηματολόγιο προσαρμόζεται στις λειτουργίες, υπηρεσίες αλλά και στις ανάγκες της κάθε εταιρείας.

#### 4.1.8.Προϋπολογισμός Εσόδων – Εξόδων (Budgeting)



Κάθε εταιρεία πλέον πρέπει να βάζει οικονομικούς στόχους και βεβαίως να τους πετυχαίνει. Το ειδικευμένο προσωπικό μας αναλαμβάνει την σύνταξη του ετήσιου προϋπολογισμού εσόδων – εξόδων, βάσει του οποίου προχωρά η εταιρεία για την επίτευξη των οικονομικών στόχων που έχει θέσει. Ο προϋπολογισμός παρακολουθείται μηνιαίως και ενημερώνεται η διοίκηση για τυχόν αποκλίσεις και λήψη μέτρων. Επίσης λαμβάνει την οικονομική ανάλυση των

αποτελεσμάτων χρήσεως από την οποία διαφαίνονται οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν το επόμενο έτος για μείωση κόστους μισθοδοσίας και γενικά των εξόδων – σε συνάρτηση με την αύξηση των εσόδων.

#### 4.1.9. Κοστολόγια – Έλεγχος – Ανάλυση εσόδων



Αναλαμβάνουμε την καθημερινή ανάλυση των εσόδων της εταιρείας μέσω του daily report όπου φαίνονται όλοι οι δείκτες παραγωγικότητας σε καθημερινή βάση. Κάθε μήνα αλλά και σε ετήσια βάση σας δίνουμε στατιστικά στοιχεία που αφορούν κόστος τροφίμων & ποτών και συγκριτική ανάλυση αυτών με το προηγούμενο έτος, διατεθέντα γεύματα, συγκεντρωτική κατάσταση maison, ανάλυση υπηρεσιακών τηλεφωνημάτων με σκοπό την μείωση του κόστους αυτών κ.τ.λ.

Επίσης, η ειδική ομάδα συνεργατών μας - με καθοδηγητή τον Κο Καραπουλάκη Γεώργιο, αναλαμβάνει σε συνεννόηση με την διοίκηση και την διεύθυνση τη δημιουργία προγραμμάτων MENU για όλα τα επισιτιστικά τμήματα της εταιρείας, που σαν σκοπό έχουν την μείωση του κοστολογίου και την αύξηση των εσόδων – σε συνδυασμό πάντα με την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών, αλλά και την άριστη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

#### 4.1.10. Front Office – Κρατήσεις - Τιμολόγηση



Τα τμήματα Front Office & Κρατήσεων αποτελούν το πιο νευραλγικό σημείο στην λειτουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Η εταιρεία μας με τους συνεργάτες που διαθέτει δίνει μεγάλη βαρύτητα στους τομείς αυτούς και εφαρμόζει συστήματα τα οποία οδηγούν την επιχείρηση σε σωστή και αποτελεσματική λειτουργία.

Παρακολουθούμε καθημερινά την πληρότητα της Ξενοδοχειακής μονάδας, για να βρίσκεται πάντοτε σε υψηλά επιθυμητά επίπεδα καθώς επίσης να είναι και ισομετρική για να αποφεύγονται τα προβληματικά over.

Τα έμπειρα στελέχη μας δίνουν λύσεις σε δύσκολες περιόδους όπως χαμηλής πληρότητας ή overbooking, ενεργώντας αντίστοιχα με stop sales, free sales ή μείωση στο release period.

Πολλά τιμολόγια συνήθως φτάνουν στο λογιστήριο των τουριστικών γραφείων με λανθασμένες χρεώσεις με αποτέλεσμα να βγαίνει προς τα έξω μια πολύ κακή εικόνα για το Ξενοδοχείο. Η Chnaris Hotel Consulting S.A. αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση και έλεγχο των συμβολαίων των τουριστικών πρακτορείων καθώς επίσης και τον πλήρη έλεγχο όλων των τιμολογίων πριν αυτά αποσταλούν προς τα γραφεία για αποπληρωμή.

#### **4.1.11. Food & Beverage**



Μετά την άφιξη του πελάτη στην ξενοδοχειακή μονάδα, το σπουδαιότερο πράγμα είναι να ικανοποιηθεί απόλυτα από τις ποιοτικές υπηρεσίες των επισιτιστικών τμημάτων. Τα στελέχη μας βρίσκουν και εκπαιδεύουν προσωπικό, φτιάχνουν menu για όλα τα επισιτιστικά τμήματα, επιλέγουν τις πρώτες ύλες, επιβλέπουν την λειτουργία και έχουν σαν στόχο την αύξηση των κερδών της εκάστοτε επιχείρησης με το χαμηλότερο κόστος. Στόχος μας πάντα η ικανοποίηση του πελάτη.

Της ομάδας αυτής ηγείται ο κος Χνάρης Ζαχαρίας, με την βοήθεια του κου Καραπουλάκη Γεώργιο – γνώστη της ξενοδοχειακής και μαγειρικής τέχνης και ένα από τα παλαιότερα και εμπειρότερα στελέχη στον τομέα του στην αγορά της Κρήτης.

**4.1.12. Τεχνική μελέτη – Σχεδίαση – Στήσιμο & λειτουργία Κουζίνας, Μπουφédων, Show Cooking και γενικά οτιδήποτε αφορά επισιτιστικά τμήματα.**



Τα στελέχη μας αναλαμβάνουν από την αρχή ανάλογα με τον χώρο, την τεχνική μελέτη, το στήσιμο, την έρευνα αγοράς για τα φθηνότερα & καλύτερα μηχανήματα, την επίβλεψη και την λειτουργία της κουζίνας, των μπουφédων, του Show Cooking και γενικά οτιδήποτε αφορά τα επισιτιστικά τμήματα. Της ομάδας αυτής ηγείται αποκλειστικά ο κος Καραπουλάκης Γεώργιος γνώστης της ξενοδοχειακής και μαγειρικής τέχνης και ένα από τα παλαιότερα και εμπειρότερα στελέχη στον τομέα του στην αγορά της Κρήτης.

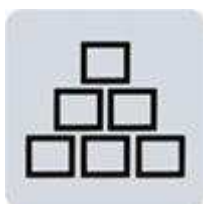
#### 4.1.13. Δημιουργία και Λειτουργία Κινέζικου - Ασιατικού Εστιατορίου



Η Εταιρία μας με τα έμπειρα στελέχη που διαθέτει αναλαμβάνει από την αρχή τον εντοπισμό του χώρου, τη σχεδίαση, το στήσιμο, τον εξοπλισμό, τον εφοδιασμό, την επάνδρωση με προσωπικό και τέλος τη λειτουργία ενός Κινέζικου ή Ασιατικού Εστιατορίου. Για τη σωστή λειτουργία, που έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πελάτη, διαθέτουμε κινέζους μαγείρους και κινέζες σερβιτόρες. Η κάρτα με τα κινέζικα και Ασιατικά εδέσματα που έχουμε ετοιμάσει είναι προσαρμοσμένη στα κατά τόπους δεδομένα και η προμήθεια των πρώτων υλών γίνεται από εγγυημένους προμηθευτές ασιατικών προϊόντων.

Η έμπειρη ομάδα που διαθέτουμε επιτυγχάνει χαμηλά κοστολόγια με άριστο σέρβις, άριστη ποιότητα εδεσμάτων και την μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη που επισκέπτεται το κινέζικο εστιατόριο.

#### 4.1.14. Προμήθειες



Έχουμε συνεργασία και προσωπικές σχέσεις με αρκετούς προμηθευτές βασικών προϊόντων, με αποτέλεσμα να πετυχαίνουμε καλύτερες τιμές με γνώμονα τα standard που επιδιώκουμε κάθε φορά. Αξιολογούμε προμηθευτές και



προσφορές αφού έχουμε κάνει πρώτα πλήρη έρευνα αγοράς, και φέρνουμε έτοιμα τα στοιχεία στην ξενοδοχειακή μονάδα για διεκπεραίωση.

#### 4.1.5. House Keeping



Κάθε ξενοδοχειακή μονάδα ανάλογα με την κατηγορία, το μέγεθος της, την πολιτική τιμών και τον αριθμό δωματίων που διαθέτει, έχει διαφορετικές ανάγκες σχετικά με την οργάνωση και την λειτουργία της. Σύμφωνα με τα παραπάνω κριτήρια λοιπόν οργανώνουμε το τμήμα της Οροφοκομίας, δίνουμε Job Descriptions στο προσωπικό, φτιάχνουμε το οργανόγραμμα. Σαν σκοπό έχουμε την μείωση του κόστους προσωπικού, αλλά και των αναλώσιμων υλικών με βασικό όμως γνώμονα την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη.

#### 4.1.16. Τεχνική Μελέτη – Υποστήριξη & Λειτουργία Κέντρου Spa – Θαλασσοθεραπείας



Η Εταιρία μας συνεργάζεται με την [Aegeo Spas C.M.S.](#), την μεγαλύτερη Εταιρία Ίδρυσης και Λειτουργίας Κέντρων Θαλασσοθεραπείας – Spa στην Ελλάδα και μια από τις μεγαλύτερες του Εξωτερικού.

Ίδρυτής της είναι ο Ζαχαρίας Χνάρης του Γεωργίου διατελέσας επί σειρά ετών Διευθυντής (και μέχρι σήμερα παραμένει) στο THALASSO – SPA Candia Maris.

Η ομάδα που διαθέτει έχει μεγάλη εμπειρία στον τομέα αυτό και ο ίδιος είναι ένας αξιόλογος και πολύ αναγνωρισμένος επαγγελματίας στην Τουριστική αγορά της Ελλάδος αλλά και του Εξωτερικού.

Η Aegeo Spas C.M.S. είναι μια εταιρία παροχής ολοκληρωμένων λύσεων & συμβουλών για την ίδρυση & λειτουργία νέων αλλά και την βελτίωση ήδη υπάρχοντων κέντρων Thalasso – Spa – Wellness – Fitness - Beauty



#### 4.1.17. Health & Safety



Η Εταιρία μας συνεργάζεται με την μεγαλύτερη Εταιρία στον κόσμο, όσον αφορά συστήματα ελέγχου ασφάλειας και υγιεινής σε όλους τους τομείς.

**Τι είναι το Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων;**

Για το πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνων χρησιμοποιείται μια προσέγγιση βασισμένη στις αρχές του HACCP. Στα πρώτα του στάδια, το σύστημα χρησιμοποιήθηκε για την πραγματοποίηση διατροφικών και υγειονομικών ελέγχων. Καθώς το 75% των ασθενειών που πλήττουν τους πελάτες ξενοδοχείων σχετίζεται με τη διατροφή, διαπιστώθηκε πως η χρήση του ήταν απαραίτητη. Το πρόγραμμα αναπτύχθηκε ώστε να καλύπτει τους περισσότερους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας στο μέγιστο.

**Είναι πραγματικά μοναδικό;**

Πιστεύουμε πως ναι. Κι αυτό, γιατί ποτέ πριν δεν υπήρχε η δυνατότητα να εντοπίσουμε ξενοδοχεία που φροντίζουν τόσο πολύ να φτάσουν αυτά τα πρότυπα. Σε μια εποχή όπου οι κρατήσεις ξενοδοχείων πραγματοποιούνται κυρίως μέσω του

διαδικτύου, σας δίνεται η δυνατότητα να διαφοροποιηθείτε από τους ανταγωνιστές σας.

#### **Πώς αναπτύχθηκε το σύστημα;**

Είναι μία εταιρία που στηρίζεται στην τεχνολογία, η οποία έχει αναπτύξει ένα καινοτομικό λογισμικό ελέγχου και διαχείρισης. Βάσει αυτού, μας δίνεται η δυνατότητα να προσθέτουμε εφαρμογές για την κάλυψη τομέων που πρόκειται να αναπτυχθούν στο μέλλον, όπως για παράδειγμα οι γενικοί κανόνες ασφαλείας. Παράλληλα, δίνεται στη διεύθυνση των ξενοδοχείων η δυνατότητα πρόσβασης στο σύστημα μέσω του διαδικτύου, έτσι ώστε να καταγράφεται η απόδοσή του σε οποιοδήποτε επίπεδο. Επιπλέον, πρόκειται για ένα πλήρως διαδραστικό σύστημα (interactive), που επιτρέπει να εκτελούνται επιμέρους ενέργειες και αυτό με αποτελέσματα που ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Πάντα βέβαια, γίνεται ένας επιπλέον έλεγχος από την εταιρεία. Για όλους αυτούς τους λόγους, το σύστημα αποτελεί ένα ιδιαίτερα απαραίτητο εργαλείο για τη διοίκηση-διεύθυνση Διεθνών Ξενοδοχειακών Αλυσίδων.

#### **4.2. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Εδώ και μισό αιώνα πλέον, η θεωρία, η έρευνα και η πρακτική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν αναπτυχθεί ραγδαία και παράλληλα έχουν παρατηρηθεί μεγάλες διαφοροποιήσεις στην πρακτική της διοικητικής αυτής λειτουργίας μέσα στα τριάντα τελευταία χρόνια. Επηρεασμένη από ποικίλες εσωτερικές και εξωτερικές περιβαλλοντικές επιδράσεις, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο. Από μια διοικητική λειτουργία με μικρή επιρροή στο σύνολο της διοίκησης, έχει μετατραπεί σε μια πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε παγκόσμια οικονομική κλίμακα στα πλαίσια δράσης κάθε οργανισμού (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, Frink, 1999).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό πολύ πιθανόν να συνδυάζει όλα τα παραπάνω. Αποτελεί μια στρατηγική διοικητική λειτουργία που με τις κατάλληλες τεχνικές, επιτυγχάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη μιας ικανής εργατικής δύναμης. Σύμφωνα με την διαπίστωση του Baum (1995:9), «η πρόκληση για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να έχει να κάνει με την ανάπτυξη, την κινητοποίηση και την ανταμοιβή του προσωπικού, μετατρέποντας το έτσι σε μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος».

Σύμφωνα και με άλλες ανάλογες διαπιστώσεις, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί την λειτουργία εκείνη της διοίκησης που έχει ως αρμοδιότητα την μελέτη, εφαρμογή αλλά και να εποπτεία όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την διαχείριση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης.

Άλλη θεωρία παρουσιάζει την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως διοικητικό παράγοντα που αποσκοπεί στην ενδυνάμωση της εργατικότητας με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002:18). Πιο απλά, οι άνθρωποι, όπως όλοι οι άλλοι παράγοντες, μπορούν να «αγοραστούν» και να «πουληθούν» και η αξία τους πρέπει να μεγιστοποιείται (Bowen D., Galang C., Pillai R., 2002). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αρχικά με την προσέλκυση και στη συνέχεια με την κατάλληλη επιλογή και αξιοποίηση των ανθρωπίνων ικανοτήτων στον χώρο της εργασίας. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως διοικητική λειτουργία θα πρέπει να υποστηρίζει τα συμφέροντα των εργαζομένων, να διατηρεί ισορροπίες μέσα στον οργανισμό και ταυτόχρονα να εξυπηρετεί τους επιχειρηματικούς στόχους (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002:18).

Οι ενέργειες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων διαχωρίζονται στις παρακάτω:

1. Προγραμματισμός αναγκών
2. Σχεδιασμός
2. Επιλογή, Πρόσληψη, Ανάπτυξη προσωπικού,
3. Αξιολόγηση της απόδοσης,
4. Βελτίωση των πρακτικών του οργανισμού και
5. Διατήρηση των σχέσεων μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων (Harris, 2000:4).

Αυτές οι ενέργειες χαρακτηρίζονται ως «πεδία κλειδιά», στα οποία αναπτύσσονται όλες οι στρατηγικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Katou, Budhwar, 2007).

#### **4.3. Ο τουριστικός κλάδος**

Η ποιότητα των υπηρεσιών των τουριστικών καταλυμάτων, όπως ξενοδοχεία, ξενώνες, αυτοεξυπηρετούμενα διαμερίσματα, ενοικιαζόμενα δωμάτια, βίλες κ.ά., παίζει σημαντικό ρόλο στην εικόνα ενός προορισμού (European Commission, 2000). Επομένως, η διαμονή είναι το βασικότερο ίσως στοιχείο ενός ταξιδιού. Υπήρξαν πολλοί ακαδημαϊκοί, βιομήχανοι και πολιτικοί, οι οποίοι προσπάθησαν να διευκρινίσουν τη φύση ξενοδοχειακού κλάδου αλλά ακόμη δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός όρος (Baum, 1995). Παρόλα αυτά, οι οικονομικοί παράγοντες χαρακτηρίζουν έναν ξενοδοχειακό κλάδο, ο οποίος υπόκειται σε καθορισμένη χωρητικότητα. Πράγμα που σημαίνει ότι δημιουργούνται προβλήματα περιοδικότητας, φθαρτότητας και εποχικότητας (Λαγός, 2005:317).

Άλλοι πάλι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα ξενοδοχεία δεν αποτελούν ξεχωριστή βιομηχανία. Αυτό αποδίδεται στο ότι υπήρξαν και υπάρχουν ακόμη μεγάλες διαφορές ως προς τη δομή των ξενοδοχείων διαφόρων χωρών. Αυτές οι διαφορές μπορεί να είναι νομικές, οικονομικές, κ.ά. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις κάθε χώρας είναι εκείνες που επηρεάζουν το ιδιοκτησιακό καθεστώς καθώς και τη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Jones, P., 1999). Η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει πολλά χαρακτηριστικά που κάποια τυγχάνει να είναι όμοια με αυτά των άλλων βιομηχανιών. Από αυτή την σκοπιά αντιμετωπίζει τα ίδια οργανωτικά και διοικητικά προβλήματα όπως οι υπόλοιπες επιχειρήσεις (Mullins, 1995). Η ξενοδοχειακή και γενικότερα η τουριστική βιομηχανία αποτελείται από ένα πλήθος βιομηχανιών που αποτελούν σημαντικά και διαφορετικές μεταξύ τους επιχειρηματικές μονάδες. Ξενοδοχεία και τουρισμός αποτελούν μια ευρύτερη έννοια (έννοια «ομπρέλα». Ο διαχωρισμός των τύπων των εταιριών και των βιομηχανιών συνεπάγεται διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις κατά περίπτωση πρακτικές που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις σε διαφορετικά περιβάλλοντα (Harrington, 2005). Ο ξενοδοχειακός τομέας διακρίνεται ως προς τα χαρακτηριστικά, τις λειτουργίες και τα θέματα διοίκησης και οργάνωσης των εκάστοτε επιχειρήσεων που τον απαρτίζουν.

#### 4.4. Τα ξενοδοχεία

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, τα ξενοδοχεία έχουν πολλές ομοιότητες με τα υπόλοιπα καταλύματα. Ωστόσο επισημαίνονται και κάποιες σημαντικές διαφορές κυρίως στα χαρακτηριστικά τους τα οποία είναι: οι πελάτες, οι προσφερόμενες υπηρεσίες, τα σημεία πώλησης, το εργατικό δυναμικό, η δομή οργάνωσης και η φύση της εργασίας.

Αναλυτικότερα:

α) **Πελάτες.** Οι πελάτες επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία του ξενοδοχείου καθώς αποτελούν την κύρια εισροή, εκροή και αντικείμενο εργασίας του ξενοδοχειακού επιχειρησιακού συστήματος. Όσο αυξάνεται το διαθέσιμο εισόδημα, τόσο αυξάνεται και η ζήτηση στα ξενοδοχεία και έτσι διαμορφώνονται τα κίνητρα και ο σκοπός ταξιδιού. Αυτό καθορίζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των τουριστών και τις προσωπικές τους πεποιθήσεις. Επιπλέον καθορίζουν και το ποια τμήματα του ξενοδοχείου λειτουργούν για να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες τους. Επειδή η χρονική περίοδος ταξιδιού διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο, είναι αδύνατο να προσδιοριστεί ο αριθμός των πελατών ανά περίοδο. Τέλος, βασικός παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών, είναι η συμπεριφορά των πελατών απέναντι στους ξενοδοχοϋπαλλήλους που καλούνται να τους εξυπηρετήσουν.

β) **Αγαθά και υπηρεσίες.** Τα προσφερόμενα αγαθά και υπηρεσίες στα ξενοδοχεία δεν έχουν διάρκεια και πρέπει να τονιστεί ότι η παραγωγή και διάθεσή τους προς κατανάλωση πραγματοποιούνται στον ίδιο τόπο ταυτόχρονα.

γ) **Σημεία πώλησης.** Τα σημεία πώλησης αγαθών και υπηρεσιών είναι τα ταμεία των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου, που λειτουργούν ως κέντρα εσόδων.

δ) **Εργατικό δυναμικό.** Η απασχόληση σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να είναι πλήρης, μερική ή και περιστασιακή. Αποδείξεις ή στατιστικά στοιχεία του αριθμού απασχολούμενων είναι συνήθως δύσκολο να υπάρξουν. Σε κάποια τμήματα υπερτερούν οι άνδρες, ενώ σεκάποια άλλα οι γυναίκες. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι σε αντίθεση με τα παρελθόντα έτη, γίνονται όλο και περισσότερες προσπάθειες επιλογής καταρτισμένου εργατικού δυναμικού σε όλες τις θέσεις και όχι μόνο στα διοικητικά τμήματα όπως σε προϊστάμενους ή διευθυντές.

ε) **Οργανωτική δομή.** Η οργάνωση του ξενοδοχείου εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, οι σημαντικότεροι των οποίων είναι η ποικιλία και το είδος των υπηρεσιών και αγαθών που προσφέρονται, ο τύπος της κτιριακής εγκατάστασης της μονάδας (ενιαίο κτίριο, αυτόνομα οικήματα), το μέγεθος (δυναμικότητα), η

τεχνολογική εξέλιξη, το αυξανόμενο εργατικό κόστος, η παιδεία (θεωρητική και πρακτική) των διοικούντων και η προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών.

ζ) **Η φύση της εργασίας.** Στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, ο ανθρώπινος παράγοντας καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών, καθώς οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση αλλά και έμμεση επαφή με τον πελάτη. Η φύση της εργασίας στα τμήματα του ξενοδοχείου δεν μπορεί να αλλάξει, δεν μπορεί με άλλα λόγια να αυτοματοποιηθεί, διότι η ποιότητα των παροχών εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Χαρακτηριστικά της εργασίας που επιτελείται στα ξενοδοχεία είναι επίσης για κάποιους εργαζομένους το διακεκομμένο ωράριο και η παγκόσμια εθιμοτυπία του φιλοδωρήματος (Χυτήρης, 1996:33).

Κάποια χαρακτηριστικά που συνδυαστικά και όχι μεμονωμένα συντελούν στην δημιουργία ενός μοναδικού περιβάλλοντος, το οποίο καλούνται να διευθύνουν οι αρμόδιοι.

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα παρακάτω:

Όλες οι υπηρεσίες που παρέχονται από ένα ξενοδοχείο, όπως η διαμονή, η σίτιση και άλλες επιλογές αποτελούν σημαντικό κομμάτι των κοινωνικών και οικονομικών δραστηριοτήτων των περισσότερων κρατών. Σε συνδυασμό με τα μέσα μεταφοράς, εμπλέκονται ποικίλες υπηρεσίες όπως εστιατόρια, δυνατότητες αναψυχής κ.ά., που όλα αυτά μαζί συνθέτουν την φιλοξενία ενός τόπου. Επομένως κρίνεται αναγκαία η σωστή προβολή των προορισμών με σκοπό την προσέλκυση τουριστών-καταναλωτών (Nailon, 1982).

#### **4.5. Δραστηριότητες διοίκησης ξενοδοχείων**

Όπως είναι γνωστό, τον βασικότερο ρόλο στη σωστή λειτουργία όλων των οργανισμών, έχει η διοίκηση και η οργάνωση με κύριο στόχο την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Στα ξενοδοχεία ως βιομηχανίες υπηρεσιών, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή όσον αφορά στις τεχνικές και στις μεθόδους διοίκησής τους. Η διοίκηση είναι η ολοκληρωμένη δραστηριότητα που διεισδύει σε κάθε λειτουργία σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Η ευθύνη για την επιτέλεση της εργασίας επιβάλλει στους διευθυντές να αναλαμβάνουν τα καθήκοντά τους και να ασκούν εξουσία στην συμπεριφορά και την απόδοση των άλλων ανθρώπων. Δεν είναι μια ξεχωριστή λειτουργία.. Ένα ξενοδοχείο δεν μπορεί να έχει ένα τμήμα διοίκησης όπως τα επιμέρους τμήματα (π.χ. τμήμα υποδοχής, τμήμα ορόφων, τμήμα προσωπικού, κ.τ.λ.), και επιπλέον δεν είναι ομογενοποιημένη. Η φύση της διοίκησης σχετίζεται με

όλες τις δραστηριότητες του ξενοδοχείου, συμβάλλει με διάφορους τρόπους σε όλα τα τμήματα και επίπεδα του ξενοδοχείου (Nailon, 1982).

Πρωταρχική δραστηριότητα της διοίκησης σε ένα ξενοδοχείο είναι ο **προγραμματισμός της εργασίας**. Μέσω του προγραμματισμού, προσδιορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε η επιχείρηση να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως οικονομικά μεγέθη, αποδόσεις πωλήσεων κ.ά.. Προκειμένου ο προγραμματισμός να είναι ουσιαστικός, το προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει ακριβώς τι προσδοκά η επιχείρηση και με ποιον τρόπο θα εργαστεί για να το επιτύχει, όπως για παράδειγμα μεθόδους εκτέλεσης εργασιών, χρονικά όρια κ.ά..

Εκτός από έναν καλό προγραμματισμό, κύρια δραστηριότητα της διοίκησης μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η **οργάνωση**. Μέσα στα ξενοδοχεία, οι διάφορες εργασίες θα πρέπει να διανέμονται στους εργαζομένους. Η οργάνωση αφορά στην κατανομή των εργασιών ανάλογα με τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στα διάφορα τμήματα όπως η υποδοχή, η διαμονή, η κουζίνα και το εστιατόριο. Με άλλα λόγια, η οργάνωση εμπλέκεται στον επιμερισμό των καθηκόντων και των ευθυνών στα πλαίσια της ιεραρχικής εξουσίας οριοθετώντας τις επίσημες συνεργασίες ανάμεσα στα άτομα, στις ομάδες και στα τμήματα. Είναι επίσης ευθύνη της διοίκησης να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί αποτελεσματικά, δηλαδή να το παρακινήσει και να το ικανοποιήσει.

Προκειμένου να γίνει αυτό, το προσωπικό χρειάζεται **ανάπτυξη και καθοδήγηση**.

Ο **έλεγχος** είναι ένα πολύ ουσιαστικό κομμάτι της διαδικασίας διοίκησης και αφορά στην αξιολόγηση της επιτυχίας εκπλήρωσης των προγραμματισμένων στόχων. Διάφορα συστήματα ελέγχου αποτελούν μέσα παρακολούθησης της προόδου που σημειώνεται στο προσωπικό και λειτουργούν ως οδηγοί για μελλοντική ανάπτυξη (Mullins, 1995). Τέλος, η συντήρηση και η βελτίωση των εγκαταστάσεων αποτελεί μέριμνα της διοίκησης, διότι επηρεάζει την διάθεση του προϊόντος και άρα την ικανοποίηση των πελατών (Jones, Lockwood, 1998).

#### **4.6. Πρότυπα διοίκησης ξενοδοχείων**

Ο τρόπος διοίκησης και το γενικό πλαίσιο λειτουργίας της καθορίζονται είτε από τον ιδιοκτήτη, είτε από τον γενικό διευθυντή. Τέσσερα είναι συνήθως τα πρότυπα διοίκησης που προσδιορίζουν τις διευθυντικές συμπεριφορές. Το **απολυταρχικό**, το **αποφασιστικό**, το **συμβουλευτικό** και το **δημοκρατικό πρότυπο**. Στο απολυταρχικό πρότυπο οι αποφάσεις λαμβάνονται άμεσα, η επικοινωνία είναι σαφής και σταθερή και το προσωπικό αναμένεται να εκτελέσει τις



εντολές πιστά και χωρίς δυσκολίες. Στο αποφασιστικό πρότυπο, οι αποφάσεις παίρνονται άμεσα, αλλά πριν υλοποιηθούν, επικοινωνούνται στα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού και απαντιούνται διάφορα ερωτήματα. Στο συμβουλευτικό πρότυπο, η διεύθυνση συνεδριάζει με τα υπόλοιπα μέλη και πριν παρθούν αποφάσεις, λαμβάνει υπόψη συμβουλές και προτάσεις. Στο δημοκρατικό πρότυπο, πραγματοποιείται συνήθως συμβούλιο με όλα τα μέλη της διοίκησης, συζητούνται πιθανές λύσεις και η απόφαση λαμβάνεται από την πλειοψηφία των μελών (Deery, Jago 2001).

Σε κάθε περίπτωση, εκείνο που είναι απαραίτητο είναι η ικανότητα του ιδιοκτήτη και διευθυντή να μπορεί να διοικεί αποτελεσματικά. Η συμπεριφορά του θα πρέπει να είναι πάνω από όλα ανθρώπινη και να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί πρόθυμα. Μπορεί τα παραπάνω σε θεωρητική βάση να είναι κοινώς αποδεκτά αλλά εκείνο που χρειάζεται ουσιαστικά είναι η πρακτική εφαρμογή τους (Mullins, 1995).

#### 4.7. Οργάνωση ξενοδοχείων

Προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης, απαιτείται συντονισμός των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε κάθε επιμέρους τμήμα από τα διευθύνοντα στελέχη. Η οργάνωση αποτελεί μέσο επίτευξης της προσδοκώμενης αποτελεσματικότητας μέσω μιας σειράς ενεργειών (Σταυρινούδης, 2006:27). Ο καταμερισμός των εργασιών μπορεί να πραγματοποιηθεί **λειτουργικά**, δηλαδή με βάση την λειτουργία των υπαλλήλων και **γεωγραφικά**. Δηλαδή με την γεωγραφική θέση να καθορίζει την ιεραρχία επίβλεψης. Για παράδειγμα μια αλυσίδα ξενοδοχείων κατανέμει τις μονάδες της με βάση τη γεωγραφική περιφέρεια με την κάθε μονάδα να διαθέτει τα δικά της επίπεδα επίβλεψης και τη δική της ιεραρχική δομή. Ο καταμερισμός μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί **ανάλογα με το προϊόν**, δηλαδή η ιεράρχηση της εξουσίας να καθορίζεται με βάση τον τύπο των ξενοδοχείων, και **ανάλογα με τους πελάτες**. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχειακό τμήμα πωλήσεων μπορεί να διαθέτει ξεχωριστές μονάδες πώλησης μόνο για συνέδρια, εκδηλώσεις και ειδικούς τύπους δωματίων μόνο για τους συμμετέχοντες σε αυτά.

Τέλος, **η μορφή ροής της πληροφορίας** μπορεί να προσδιορίσει τον καταμερισμό των εργασιών. Αποτελεί μια νέα μορφή οργάνωσης και βασίζεται στη ροή της πληροφορίας. Πιο συγκεκριμένα αφορά στο ποιος διαθέτει τις κατάλληλες πληροφορίες ώστε να πάρει τη σωστή απόφαση. Σημαντικό στοιχείο εδώ είναι η χρήση των ηλεκτρονικών μέσων (Keiser, 1998:128).

#### 4.8. Μορφές οργάνωσης ξενοδοχείων

Στα ξενοδοχεία μπορούμε να διακρίνουμε δύο μορφές οργάνωσης, την τυπική και την άτυπη. Η τυπική μορφή οργάνωσης προϋποθέτει μια ομάδα εργαζομένων, που θα είναι ικανοί να συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη κοινών στόχων. Είναι σαφής και προσδιορίζεται από κανονισμούς που ρυθμίζουν τις τυπικές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους εργαζόμενους. Η άτυπη μορφή οργάνωσης οδηγεί στην δημιουργία άτυπων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και συνυπάρχει με την τυπική σε κάθε μορφή επιχειρηματικής δράσης. Αφορά ουσιαστικά κοινές δράσεις δυο ή και περισσότερων εργαζομένων και λειτουργεί ωφέλιμα για τους συμμετέχοντες ως προς τα συμφέροντα και τις ανάγκες τους (Σταυρινούδης, 2006:27).

Προκειμένου να οργανωθούν οι δραστηριότητες ενός ξενοδοχείου αποτελεσματικά, το πρώτο βήμα είναι η διευκρίνιση από την διοίκηση των παρακάτω:

- **Ποιοι είναι οι στόχοι.** Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να θέτει γενικούς στόχους με κάθε επιμέρους τμήμα να προσδιορίζει τους δικούς του.
- **Ποια μορφή εξειδίκευσης θα ακολουθηθεί.** Υπάρχουν δυο μορφές εξειδίκευσης. Η μικρή ή μηδενική ειδικευση κατά την οποία γίνεται ανάθεση ενός έργου σε έναν μόνο υπάλληλο. Η εξειδίκευση αυτή μπορεί να επιφέρει καλύτερη απόδοση, μπορεί όμως και να οδηγήσει σε στενά εργασιακά πλαίσια μειώνοντας το ενδιαφέρον του εργαζόμενου και παράλληλα την ποιότητα των υπηρεσιών του. Στην τμηματοποιημένη εξειδίκευση από την άλλη, εμφανίζεται η ανάγκη ομαδοποίησης των εργασιών, ώστε να εξασφαλιστεί ο συντονισμός και ο έλεγχος κάθε ενέργειας. Αφορά ουσιαστικά στην ομαδοποίηση των υπαλλήλων που κάνουν την ίδια εργασία και αποτελεί την πιο κοινή μέθοδο οργάνωσης.
- **Ποιος θα έχει εξουσία και σε τι βαθμό.** Πρόκειται για μια αλυσίδα εντολών. Σε κάθε οργάνωση τα μέλη των κατώτερων ομάδων είναι υπόλογα σε μέλη ιεραρχικά υψηλότερων ομάδων.
- **Ποιος θα ασκεί έλεγχο και σε τι βαθμό.** Ο βαθμός ελέγχου εξαρτάται από κάποιους παράγοντες όπως είναι η ομοιότητα της εργασίας και των αρμοδιοτήτων, η εκπαίδευση, η μόρφωση και ο επαγγελματισμός της ομάδας που τον ασκεί. Σημαντικός παράγοντας επίσης είναι ο όγκος και η συχνότητα αλληλεπίδρασης τους με το προσωπικό που ελέγχεται, η γεωγραφική

απόσταση και η πολυπλοκότητα της φύσης της εργασίας που ελέγχεται. Ο χώρος των ξενοδοχείων μπορεί να διαθέτει παγκόσμια έκταση ελέγχου.

- **Πώς θα συντονίζονται οι διάφορες δραστηριότητες.** Αφορά στον τρόπο που σχετίζονται μεταξύ τους οι διάφορες εργασίες. Οι εργασίες αυτές προϋποθέτουν ποικίλες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφορετικών ομάδων.

Για παράδειγμα τρεις τηλεφωνήτριες σε ένα ξενοδοχείο έχουν συγκεντρωμένη αλληλεπίδραση εφόσον εργάζονται στο ίδιο τμήμα ενώ η άφιξη ενός πελάτη αποτελεί διαδοχική αλληλεπίδραση εφόσον επιδρά πρώτα η υποδοχή, στη συνέχεια η οροφοκομία και κάποια στιγμή το προϊόν αυτό αποτελεί ένα απλό τιμολόγιο για την οικονομική διεύθυνση.

- **Πώς θα καταμεριστούν αρμοδιότητες και ευθύνες.** Πρόκειται για μια διαδικασία κατά την οποία η εξουσία καταμερίζεται στα διάφορα στελέχη και προκαλεί συχνά προστριβές μεταξύ τους.
- **Η συμμόρφωση με την ακολουθία της ιεραρχίας.** Κάθε άτομο είναι υπόλογο σε έναν προϊστάμενο κι ο προϊστάμενος στη συνέχεια είναι υπόλογος σε έναν διευθυντή. Για τον έλεγχο κάποιου εργαζομένου, ο διευθυντής δεν θα πρέπει να παρακάμπτει τον εκάστοτε προϊστάμενο.
- **Η εξασφάλιση της ισορροπίας.** Η ισορροπία ανάμεσα στις σχέσεις των ομάδων κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να εφαρμοστούν σωστά οι προκαθορισμένες διαδικασίες .
- **Η συγκέντρωση και η αποκέντρωση.** Κάθε διευθυντικό στέλεχος θα πρέπει να ορίζει την έκταση των ευθυνών του. Παράδειγμα συγκέντρωσης-αποκέντρωσης στα ξενοδοχεία είναι το μερίδιο ευθύνης και επίπεδο εξουσίας που αποδίδει μια αλυσίδα ξενοδοχείων σε έναν τοπικό διευθυντή ξενοδοχείου (Rutherford 1995, Keiser 1998).

#### 4.9. Διαδικασία οργανωτικού σχεδιασμού

Η διαδικασία οργανωτικού σχεδιασμού στον ξενοδοχειακό τομέα λαμβάνει υπόψη τα πιο κάτω χαρακτηριστικά που αφορούν κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα:



1. **Οι άνθρωποι.** Τα ξενοδοχεία παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες με βασικότερο παράγοντα τον άνθρωπο. Άρα οι πελάτες έχουν άμεση επαφή με το προσωπικό και όχι με αυτοματοποιημένα συστήματα.

- **Το κύρος του προσωπικού.** Σε κάποια τμήματα απασχολούνται άτομα που ανήκουν στο κατώτατο επίπεδο της αγοράς εργασίας (π.χ. σερβιτόροι).
- **Το στυλ εξυπηρέτησης.** Μπορεί να προκληθεί δυσαρέσκεια στους πελάτες από την συμπεριφορά των υπαλλήλων.
- **Το μέγεθος του ξενοδοχείου.** Οι σχέσεις των υπαλλήλων μικρών ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων διαφέρουν από εκείνες των μεγάλων μονάδων.
- **Η «επανάληψη» και το επίπεδο ικανοτήτων του προσωπικού.** Η αλλαγή προσωπικού στα ξενοδοχεία και η έλλειψη σωστής εκπαίδευσής τους μπορεί να προκαλέσει προβλήματα.
- **Η διεύθυνση της μονάδας.** Ο διευθυντής έχει μεγάλη ευθύνη ακόμη και ως προς την απόδοση του προσωπικού που αντικατοπτρίζει την εικόνα της επιχείρησης προς τους πελάτες.
- **Η ιεραρχία της εξουσίας.** Αν τα επίπεδα ιεραρχίας μεταξύ των υπαλλήλων και του διευθυντή είναι λίγα, ο έλεγχος των πιο χαμηλών επιπέδων είναι πιο εύκολος.
- **Το επίπεδο του συνδικαλισμού.** Όταν το προσωπικό αλλάζει συχνά, τα εργατικά σωματεία δεν ασκούν μεγάλες πιέσεις στα ξενοδοχεία.
- **Το ποσοστό απασχόλησης εφήβων και γυναικών.** Οι υπάλληλοι αυτοί προσδοκούν συνήθως προσωρινή απασχόληση και ελαστικότητα στα προγράμματα εργασίας τους (Keiser, 1998: 159).

#### 4.10 Οργανόγραμμα ξενοδοχείων

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης γνωστοποιεί τη θέση που κατέχει ο κάθε υπάλληλος όσο αφορά στην ευθύνη, στην εξουσία αλλά και στην επικοινωνία και συνεργασία του με τους υπόλοιπους συναδέλφους του (Keiser 1998:138). Στα ξενοδοχεία τα διάφορα τμήματα ομαδοποιούνται ανάλογα με την εργασία που επιτελείται σε αυτά (Rutherford, 1995:55).

Τα τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι:

- Διεύθυνση, τήρηση επιχειρηματικής πολιτικής και εκπλήρωση στόχων,
- Υποδοχή,
- Θυρωρείο,

- Όροφοι, έλεγχος καθαρισμού δωματίων,
- Λινοθήκη,
- Εστιατόριο,
- Κουζίνα,
- Συντήρηση,
- Λογιστήριο, εγγραφές ανοίγματος και κλεισίματος πελατειακών λογαριασμών,
- Έλεγχος, σε όλο το φάσμα των ξενοδοχειακών δραστηριοτήτων,
- Δημόσιες Σχέσεις, εξυπηρέτηση και επίλυση προβλημάτων των πελατών,
- Νομική Υπηρεσία, κάλυψη όλων των νομικών θεμάτων της επιχείρησης,
- Πωλήσεις, επιμέλεια των συναλλαγών που σχετίζονται με συσκευείς,
- συνελεύσεις, στόχους και πληρότητα,
- Προμήθειες, προγραμματισμός αγορών, απογραφές και τέλος
- Ασφάλεια (Λαλούμης, Ρούπας, 1996).

Οι υπεύθυνοι των τμημάτων αυτών αναφέρονται στον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου και το κάθε τμήμα μπορεί να αποτελείται από μικρότερες οργανωτικές μονάδες. Τα τμήματα, η κατανομή της εξουσίας καθώς και οι εργασιακές σχέσεις μπορούν να παρουσιαστούν διαγραμματικά από μια γραφική παράσταση που ονομάζεται οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και επιπλέον κάθε τμήμα μπορεί να συντάξει ξεχωριστά ένα οργανόγραμμα μόνο για το δικό του προσωπικό (Keiser 1998, Σταυρινούδης 2006).

Στην επόμενη σελίδα ακολουθεί ένα πρότυπο οργανογράμματος μιας μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας. (Huemann, Keegan, Turner, 2006).

#### **4.11. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων**

Η απασχόληση στις ξενοδοχειακές μονάδες χαρακτηρίζεται από κάποια ιδιομορφία εξαιτίας της συμπεριφοράς και της ικανότητας των απασχολούμενων σε αυτήν εργαζομένων αλλά και της φύσης της ίδιας της εργασίας. Ιδιαίτερη προσοχή στρέφεται στις αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους πελάτες και στους εργαζόμενους καθώς οι τελευταίοι αποτελούν κυρίαρχο θέμα των πρακτικών της διοίκησης (Pandit, 2003).

Ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει στενή σχέση με την αγορά εργασίας του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται καθώς από αυτό προέρχεται και το εργατικό δυναμικό του. Κατά συνέπεια, εξαρτάται άμεσα από τη σύνθεση και τη διαχείριση του δυναμικού αυτού, ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρει, προκειμένου να ικανοποιήσει τη ζήτηση των επισκεπτών (Baum, Amoah, Spivack, 1997).

Όσον αφορά στην επίτευξη υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών τον ρόλο κλειδί κατέχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Haynes, Fryer 2000), οι μέθοδοι και οι τεχνικές της οποίας, έχουν σκοπό μέσα από την υποκίνηση και τον έλεγχο να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση του προσωπικού. Η συνεχής επιτυχία της επιχείρησης έγκειται στην εκπαίδευση και συνεχή ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού της (Jafari, Fayos-Sola, 1995).

#### **4.12. Εργασία και πολιτικές απασχόλησης ξενοδοχείων**

Η εργασία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από κάποιες ιδιομορφίες όπως για παράδειγμα «διακεκομμένα» ωράρια και εποχική απασχόληση (Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλτέζου, Λαλούμης 2003:7). Η εποχικότητα οδηγεί σε αραιή απασχόληση, υποαπασχόληση και ανεργία. Αυτό δημιουργεί για τους διευθυντές ανθρωπίνων πόρων ένα περιβάλλον εργασίας που απαιτεί συνεχείς ενέργειες για προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού (Jolliffe, Farnsworth, 2003).

Οι πολιτικές εργασίας διακρίνονται σε επιμέρους τομείς οι οποίοι είναι: πολιτική προσλήψεων, πολιτική πρόσθετων παροχών, πολιτική μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης και πολιτική μισθών και ημερομισθίων. Κατά την διαμόρφωσή της επιδρούν κάποιοι παράγοντες όπως η εργατική νομοθεσία, οι συλλογικές συμβάσεις, η γεωγραφική θέση, το μέγεθος, η κατηγορία και ο χρόνος λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, η οικονομική ευρωστία της μονάδας και ο τρόπος αντιμετώπισης θεμάτων προσωπικού από τη διοίκηση (Λαλούμης, Ρούπας 1996:96).

Οι γενικοί διευθυντές ξενοδοχείων ή οι ιδιοκτήτες είναι υπεύθυνοι για την διαμόρφωση της πολιτικής της απασχόλησης δεδομένου ότι οι μισθοί και τα ημερομίσθια αποτελούν το μεγαλύτερο κονδύλι του προϋπολογισμού. Η ανώτατη ιεραρχικά διοίκηση επιλέγει τα πρώτα στελέχη της επιχείρησης και ακολουθούν στη σειρά οι μόνιμοι απασχολούμενοι, οι οποίοι μπορεί να υπόκεινται σε αλλαγές εξαιτίας του όγκου των εργασιών.

Συνηθίζεται στις ξενοδοχειακές μονάδες που ανήκουν σε αλυσίδες τα επιδόματα, η νοσοκομειακή περίθαλψη, η ιατροφαρμακευτική κάλυψη, η ασφάλιση, οι συντάξεις, τα προγράμματα εκπαίδευσης και αποταμίευσης να υπόκεινται στη συνολική πολιτική της εταιρίας. Δύναται ακόμη να έχουν υιοθετηθεί κατευθύνσεις αμοιβών για ολόκληρη την αλυσίδα που πρέπει να διακρίνονται από ευκαμψία ώστε να προσαρμόζονται σε αλλαγές ή στις ανάγκες του κάθε ξενοδοχείου.

Οι μισθοί που είναι προκαθορισμένοι είναι εκείνοι των διευθυντών των τμημάτων ενώ οι μισθοί προϊσταμένων εξαρτώνται κατά πολύ από την διαθεσιμότητα των εκπαιδευμένων και με εμπειρία ατόμων. Είναι γνωστό ότι ο μεγαλύτερος όγκος του προσωπικού είναι ανειδίκευτοι άνθρωποι και οι αμοιβές τους εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες όπως τις νομοθετικές ρυθμίσεις για τα κατώτερα ημερομίσθια και μισθούς και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας (Χυτήρης, 1996:141).

#### **4.13. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων**

Το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία αλλά και γενικότερα σε όλους τους οργανισμούς συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και κατέχει σπουδαίο ρόλο (Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλτέζου, Λαλούμης 2003:8).

Ευθύνη του τμήματος αυτού είναι η παροχή υπηρεσιών που αφορούν σε διαδικασίες προσέλκυσης, εκπαίδευσης, παρουσιολογίων, υπερωριών, υπολογισμού μισθοδοσίας, προγραμματισμού αδειών, τήρησης αρχείου εργαζομένων και πολλά άλλα. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού υποχρεούται να ασκεί έλεγχο σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης που αφορά στη συμμόρφωση, στην εφαρμογή πολιτικής και εσωτερικών κανονισμών. Ελέγχει πειθαρχικά θέματα, παράπονα, απολύσεις, ατυχήματα και απουσίες (Κανελλόπουλος 1991:11, Λαλούμης, Ρούπας, 1996:88).

Υπεύθυνος για την εισαγωγή και διαμόρφωσή της πολιτικής του τμήματος είναι ο διευθυντής ο οποίος συμβουλευέται τη διοίκηση. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα όσον αφορά τον χειρισμό σε ενέργειες και προβλήματα των εργαζομένων προς τη διοίκηση, τους προϊσταμένους, τους διευθυντές αλλά και μεταξύ συναδέλφων (Κανελλόπουλος 1991:11, Λαλούμης, Ρούπας, 1996:88).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θέτει στόχους όπως βελτίωση της παραγωγικότητας, επικοινωνία των εργαζομένων, προγράμματα διαδοχής στελεχών, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού, προγράμματα και ανάπτυξη καριέρας, κίνητρα απόδοσης. Στους στόχους συμπεριλαμβάνονται και ο σχεδιασμός εργασίας, ο έλεγχος κόστους, οι προβλέψεις αναγκών στελέχωσης, ο εντοπισμός και η αξιολόγηση ταλέντων, η τεχνική εκπαίδευση, η ασφάλεια των εργαζομένων, ο καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών, οι προσλήψεις ανώτερων στελεχών, η αξιολόγηση θέσεων εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις (Λαλούμης, Ρούπας, 1996:88).

#### **4.14. Αρμοδιότητες τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων**

Διακρίνονται οι παρακάτω βασικές αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού των ξενοδοχείων:

- 1. Απασχόληση/Πρόσληψη.** Είναι η ενέργεια που πραγματοποιείται για την εξεύρεση εργαζομένων από κατάλληλες πηγές και την κατανομή των ανθρώπινων πόρων και γίνεται με την εξής σειρά: προσέλκυση, επιλογή και τοποθέτηση των προσληφθέντων στην επιχείρηση.
- 2. Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή της εργασίας.** Η υπηρεσία προσωπικού αποκτά συντονιστικό ρόλο και ακολουθεί συνήθως μια σειρά ανάλογη των δικαιωμάτων των εργαζομένων (π.χ. προαγωγή με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας).
- 3. Επιμόρφωση προσωπικού.** Υπάρχει συνεργασία μεταξύ του τμήματος προσωπικού και των στελεχών ιεραρχίας ώστε να καταρτιστεί σχετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού κρίνεται αναγκαία για την προσαρμογή στις οργανωσιακές αλλαγές.
- 4. Πολιτική μισθών και ημερομισθίων.** Απαραίτητη η συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη για την εισαγωγή συστήματος αξιολόγησης έργου-θέσης προκειμένου να υιοθετηθεί μια ειδική δομή αμοιβών κατά βαθμούς με κατώτατα και ανώτατα όρια πληρωμής για κάθε βαθμό. Για να επιτευχθεί η αξιολόγηση καθορίζονται κριτήρια, τεχνικές και μέθοδοι. Η πολιτική αμοιβών περιλαμβάνει συστήματα αμοιβών (μισθούς, κίνητρα) και μπορεί να αναθεωρηθεί σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας.
- 5. Υγεία και ασφάλεια.** Πρόκειται για ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας που προβλέπεται από σχετικούς νόμους. Περιλαμβάνει ιατρική εξέταση των εργαζομένων πριν την πρόσληψη, λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, μαθήματα υγιεινής και προγράμματα ασφαλείας για πρόληψη από επικίνδυνες καταστάσεις και ατυχήματα με επιβολή ειδικών κανονισμών και εκπαίδευση.
- 6. Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις.** Διατυπώνονται κανόνες συμπεριφοράς και η επιβάλλονται ποινές όταν αυτοί παραβιαστούν.
- 7. Επικοινωνία των εργαζομένων.** Πρόκειται για τις εργατικές σχέσεις των εργαζομένων. Γνωστοποιούνται στόχοι της επιχείρησης, πολιτικές, στρατηγικές, αποφάσεις και γενικά γεγονότα που απαιτούν πληροφόρηση και επικοινωνία. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συγκεντρώνει, επεξεργάζεται και διαδίδει πληροφορίες σχετικά με το εργατικό δυναμικό.
- 8. Εξυπηρέτηση εργαζομένων.** Πρόκειται για τις συντάξεις, τις ομαδικές ασφαλίσσεις ζωής, αποζημιώσεις ανεργίας και ασθένειας, νοσοκομειακή και ιατρική περίθαλψη,



κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα, δάνεια κατόπιν έγκρισης της ανώτατης διοίκησης.

**9. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.** Το τμήμα προσωπικού συμβάλλει ενεργά στον σχεδιασμό και την ανάλυση εργασίας. Οι κυριότερες ενέργειες σε αυτήν την κατηγορία είναι: ο εντοπισμός των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς-ζήτησης. Επίσης, εφαρμόζονται κανόνες, χρονοδιαγράμματα (π.χ. ωραρίων).

**10. Οργανωτικός σχεδιασμός.** Απαιτείται συγκέντρωση δεδομένων και προπαρασκευή σχεδίων σχετικά με τη δομή της επιχείρησης (όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα) από το τμήμα προσωπικού -με τελική ευθύνη της ανώτατης εξουσίας- και προσφορά υπηρεσιών και υποδείξεων στην ανώτατη διοίκηση.

**11. Έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων.** Χρήσιμη η λειτουργία αυτή για έρευνα προβλημάτων όπως η υποκίνηση εργαζομένων, η ομαδική συμπεριφορά κ.ά. (Κανελλόπουλος 1991:13, Λαλούμης, Ρούπας 1996:90, Ζευγαρίδης, Σταματιάδης, 1997:235).

#### **4.15. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων**

Ο προγραμματισμός είναι η βάση στην οποία στηρίζεται η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεί μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων προκειμένου να προβεί στον προγραμματισμό, συλλέγει και αναλύει τις απαραίτητες πληροφορίες που παρέχονται από τα γραμμικά στελέχη αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον (αγορά εργασίας). Αποτελεί μέθοδο που προβλέπει συστηματικά τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό και εξασφαλίζει για την τουριστική επιχείρηση το κατάλληλο ποιοτικά και ποσοτικά προσωπικό. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός καθορίζει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό τόσο από πλευράς ικανοτήτων όσο και σε αριθμό σε σχέση με τον όγκο των δραστηριοτήτων, τον οργανωτικό σχεδιασμό και το περιεχόμενο της κάθε θέσης εργασίας (Λαλούμης, Ρούπας 1996:97, Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001:120, Χυτήρης 2001:30, Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή 2002:147).

Μπορεί για κάποιες επιχειρήσεις, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού να είναι μια διοικητική δραστηριότητα ενώ για κάποιες άλλες να αποτελεί μια απλή διαδικασία στελέχωσης. Γίνεται ωστόσο όλο και περισσότερο αντιληπτό ότι είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που συμβάλλει αποτελεσματικά στην πορεία μιας επιχείρησης

προγραμματίζοντας αναπτυξιακούς στόχους και στρατηγικές που αλλάζουν την κουλτούρα ολόκληρου του οργανισμού (French, 1998:130).

#### **4.16. Διαδικασία προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων**

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού γίνεται σε πέντε στάδια, τα οποία είναι:

##### **1ο στάδιο: Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.**

Αρχικά ερευνώνται οι ειδικότητες και τα προσόντα που είναι απαραίτητα στην παρούσα κατάσταση αλλά και στο μέλλον.

##### **2ο στάδιο: Προσέλκυση προσωπικού.**

Στη συνέχεια αναζητούνται οι κατάλληλοι άνθρωποι είτε στην αγορά εργασίας, δηλαδή στο εξωτερικό περιβάλλον, είτε στο εσωτερικό μέσω μεταθέσεων και προαγωγών.

##### **3ο στάδιο:Επιλογή προσωπικού.**

Αφού ολοκληρώνεται η εξωτερική και η εσωτερική έρευνα, επιλέγεται το προσωπικό εκείνο, οι ικανότητες και δεξιότητες του οποίου είναι πιο κοντά στις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης εργασίας.

##### **4ο στάδιο: Ενημέρωση/Προσαρμογή προσληφθέντων (orientation).**

Σε αυτό το στάδιο, επιδιώκεται η προσαρμογή των εργαζομένων στο νέο τους περιβάλλον έτσι ώστε να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή απόδοση τους.

##### **5ο στάδιο:Εκπαίδευση προσωπικού.**

Το τελευταίο στάδιο του προγραμματισμού αφορά στην αναζήτηση εκπαιδευτικών μεθόδων με τις οποίες οι νεοπροσληφθέντες θα αποκτήσουν γνώση, επιδεξιότητα και νοοτροπία ώστε να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί (Λαλούμης, Ρούπας, 1996:99).

Μέρος της διαδικασίας ενός στρατηγικού προγραμματισμού είναι οι επιρροές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και αυτό γιατί ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αντικατοπτρίζει τις τάσεις του περιβάλλοντος και τα θέματα που επηρεάζουν την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης (Stone, 2002:49).

#### 4.17. Εξωτερικό περιβάλλον ξενοδοχείων



Τα ξενοδοχεία αντλούν το προσωπικό τους τόσο από την τοπική και εθνική όσο και από τη διεθνή αγορά εργασίας. Γι' αυτό το λόγο εξετάζονται αλλαγές που μπορεί να προκύψουν και έχουν να κάνουν με το φύλο, την εθνικότητα και το μορφωτικό επίπεδο. Λαμβάνονται υπόψη επίσης οι κυβερνητικές επεμβάσεις με τους νόμους που αφορούν στην απασχόληση, στις αμοιβές, στα επιδόματα καθώς και οι διατάξεις που αφορούν τους αλλοδαπούς. Ο πληθωρισμός, το κόστος ζωής επηρεάζουν επίσης την απασχόληση και τα συστήματα αμοιβών. Οι ενέργειες των ανταγωνιστών αντίστοιχα επηρεάζουν τα προγράμματα προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων και τις πρακτικές εκπαίδευσης. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά στον τόπο που λειτουργεί η επιχείρηση επηρεάζουν επίσης τη διοίκηση να επιλέξει το κατάλληλο προσωπικό ως προς τις ικανότητες και δεξιότητές του (Χυτήρης, 2001:33).

Τέλος λαμβάνονται υπόψη και οι τεχνολογικές εξελίξεις που έχουν άμεση στη μείωση των ατόμων από θέσεις εργασίας καθώς πολλές εργασίες αντικαθίστανται από ηλεκτρονικούς υπολογιστές (French, 1998:140).

#### **4.18. Εσωτερικό περιβάλλον ξενοδοχείων**

Είναι πολύ σύνηθες και ταυτόχρονα παρακινητικό για το προσωπικό, πολλές ανάγκες θέσεων ποιοτικά και ποσοτικά να καλύπτονται από το ίδιο το περιβάλλον της επιχείρησης. Αρχικά, καταγράφονται οι θέσεις εργασίας (Χυτήρης, 2001:35). Η γνωστοποίηση αυτής της μεθόδου στους εργαζομένους, δημιουργεί το κίνητρο για περισσότερο ζήλο στην εργασία τους και βελτίωση στην απόδοσή τους (Stone, 2002:54). Εξοικονομείται χρόνος και κόστος εκμεταλλεύοντας τους ήδη υπάρχοντες πόρους (Yate, 2006:24).

Η καταγραφή των προσόντων είναι μέθοδος η οποία εκτιμά την προσφορά του εσωτερικού περιβάλλοντος. Δίνονται βασικά στοιχεία για όλους τους εργαζομένους και επιτρέπεται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να αναγνωρίσει τα προσόντα του καθένα για διαφορετικές θέσεις εργασίας, να προσδιορίσει ποιες ικανότητες είναι υπαρκτές και ποιες ανύπαρκτες καθώς και να καταλογίσει τις μακροχρόνιες ανάγκες για στελέχωση, εκπαίδευση και ανάπτυξη.

Οι πληροφορίες που μπορούν να προκύψουν για μια λίστα καταγραφής ικανοτήτων περιλαμβάνουν προσωπικά στοιχεία (ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση), προσόντα (εκπαίδευση, εμπειρία, μόρφωση), ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (μέλος σε επαγγελματικές ενώσεις, βραβεύσεις), ικανότητες (ξένες γλώσσες, υπολογιστές), κατάσταση υγείας, καταγωγή. Όλα αυτά τα στοιχεία περιέχονται σε ένα πληροφοριακό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Information System) και παρέχεται βοήθεια στη διοίκηση να αναγνωρίσει άτομα με προσόντα που δύναται να προαχθούν (Stone, 2002:54).

#### **4.19. Προσδιορισμός αναγκών Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων**

Μια επιχείρηση καλείται να είναι σε θέση να λαμβάνει υπόψη τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν την απασχόληση προκειμένου να προβεί σε οποιονδήποτε σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού. Οι εξελίξεις είναι κυρίως τεχνολογικής, κοινωνικής, οικονομικής αλλά και πολιτικής φύσης.

Η χρήση της τεχνολογίας επηρεάζει την απασχόληση καθώς υποβοηθά στην εξειδίκευση και εισάγει διάφορα τεχνικά συστήματα στην παραγωγή. Η μόρφωση, η κοινωνική ανάπτυξη αλλά και οι πληθυσμιακές τάσεις ασκούν επίσης επιρροές στο ανθρώπινο δυναμικό. Η οικονομική ευρωστία της επιχείρησης έχει κι αυτή τον ρόλο

της, διότι συνδέεται με τις τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις και είναι κατανοητό ότι για οποιονδήποτε σχεδιασμό απαιτείται κεφάλαιο. Η οικονομική ανάπτυξη εξαρτάται από τις πολιτικές εξελίξεις όπως για παράδειγμα από την εργατική νομοθεσία, την εξωτερική πολιτική, την πολιτική μισθών και ημερομισθίων κ.ά. (Λαλούμης, Ρούπας, 1996:102, Stone, 2002:27).

Η εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό αφορά στον υπολογισμό της ποιότητας και ποσότητας του ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητο για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές προβλέψεων οι οποίες περιλαμβάνουν εκτιμήσεις βασισμένες στη γνώμη και εμπειρία των διευθυντών, στατιστικές μεθόδους, μεθόδους μελέτης εργασίας και προβλέψεις βασισμένες σε υπολογισμούς της παραγωγικότητας, που συνήθως χρησιμοποιούνται συνδυαστικά. Οι εκτιμήσεις της διοίκησης, αποτελούν την πιο απλή μέθοδο υπολογισμού και χρησιμοποιείται πιο συχνά σε μικρές επιχειρήσεις. Πρόκειται για προσωπικές εκτιμήσεις που γίνονται είτε από τους διευθυντές μεμονωμένα και βασίζονται σε ατομικά κριτήρια είτε για εταιρικές εκτιμήσεις που συντάσσονται από ανώτερα στελέχη (Tyson, York, 2000:83).

Άλλη μια τεχνική που χρησιμοποιείται είναι η τεχνική Delphi, κατά την οποία, τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων συμπληρώνουν ερωτηματολόγια, δίνοντας απαντήσεις όσον αφορά προβλέψεις για την εξέλιξη της ζήτησης το επόμενο χρονικό διάστημα. Οι απαντήσεις χρησιμεύουν στη δημιουργία ενός άλλου ερωτηματολογίου, όπου περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις στις οποίες υπήρξε ομοφωνία από τα περισσότερα στελέχη και τους αποστέλλεται πάλι προκειμένου να ζητηθεί η γνώμη τους. Πρόκειται για επαναλαμβανόμενη διαδικασία μέχρι να καταλήξουν όλοι σε μια κοινώς αποδεκτή εκτίμηση. Η χρησιμότητα της τεχνικής αυτής έγκειται στο ότι ενοποιεί τις διαφορετικές απόψεις των ειδικών εξαλείφοντας την υποκειμενικότητα (Χυτήρης, 2001:38, Stone, 2002:53).

Οι μεγάλες επιχειρήσεις ενδείκνυνται να χρησιμοποιούν στατιστικές μεθόδους προβλέψεων καθώς αντιμετωπίζουν πολύπλοκα προβλήματα στον σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού. Οι πιο κοινές τεχνικές είναι η απλή πρόβλεψη (πρόβλεψη της αύξησης ή μείωσης μιας ή περισσότερων μεταβλητών για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα), η ανάλυση παλινδρόμησης η οποία βασίζεται σε υποθέσεις για την σταθερότητα ορισμένων σχέσεων και τέλος τα οικονομετρικά μοντέλα όπου μελετώνται προηγούμενα στατιστικά στοιχεία με την υπόθεση ότι οι σχέσεις μεταξύ ενός αριθμού μεταβλητών θα υφίστανται και στο μέλλον (Tyson, York, 2000:83).

#### **4.20 Παράγοντες ζήτησης**

Υπάρχει ένας αριθμός παραγόντων που επηρεάζουν τη ζήτηση, από τους οποίους οι πιο σημαντικοί είναι:

- Η στρατηγική και οι στόχοι της επιχείρησης
- Η ζήτηση για τα αγαθά και τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση
- Το είδος της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας
- Ο ρυθμός παραγωγής
- Ο ρυθμός παραγωγής κάθε εργαζόμενου
- Το μέγεθος των πωλήσεων (Maund, 2001:128)

#### 4.21. Παράγοντες προσφοράς

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την προσφορά είναι:

- Οι πολιτικές της επιχείρησης που αφορούν την επιλογή και στελέχωση
- Η ελκυστικότητα των θέσεων που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση
- Το κόστος διαμονής στην περιοχή
- Η νομοθεσία που αφορά την απασχόληση (Maund, 2001:129)

#### 4.22. Σχεδιασμός προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων



Η συγκέντρωση πληροφόρησης από τις προηγούμενες ενέργειες μας μεταφέρει στον σχεδιασμό του προγράμματος ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό αφορά στον συντονισμό των προβλέψεων της προσφοράς και της ζήτησης, στην κατάδειξη των απαραίτητων αναγκών, που είναι βασικές για την πραγματοποίηση των στόχων, στον σχεδιασμό για την αποφυγή προβλημάτων από την έλλειψη ή από το πλεόνασμα του προσωπικού και στην διαπίστωση για το αν γίνεται ορθολογιστική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης (Tyson, York, 200:90).

Ο προγραμματισμός σχεδιάζεται με τα παρακάτω βήματα:

1. **Σχέδια Προσλήψεων.** Αφορούν στον αριθμό και στο προφίλ των εργαζομένων, στις πηγές καθώς και στις μεθόδους και στα κίνητρα προσέλκυσης, στις μεθόδους επιλογής και στις εναλλακτικές λύσεις εάν το αρχικό σχέδιο δεν ευδοκιμήσει. Τα

σχέδια προσλήψεων διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση στη διάρκεια και στις μεθόδους ολοκλήρωσής τους.

2. **Σχέδια Αναδιοργάνωσης Θέσεων Εργασίας.** Μπορεί να περιλαμβάνουν μείωση ιεραρχικών στρωμάτων και αποκέντρωση, οργάνωση αυτόνομων ομάδων διοικούμενων από ένα μέλος, εξωτερική ανάθεση κάποιων λειτουργιών, διεύρυνση καθηκόντων μιας θέσης ή ένταξη πολλών ξεχωριστών θέσεων σε ευρύτερες. Συνήθως τα σχέδια αυτά αφορούν στη σύνθεση ενός νέου τμήματος, στην αναδιάρθρωση ήδη υπάρχοντων ή των σχέσεων μεταξύ των τμημάτων. Όταν απαιτούνται αλλαγές στην επιχείρηση, έχουν αντίκτυπο και στους τρόπους αξιοποίησης των εργαζομένων.

3. **Σχέδια Ανάπτυξης Εργαζομένων.** Οι επιχειρήσεις παρέχουν δυνατότητες ανάπτυξης της καριέρας των εργαζομένων μέσω ειδικών σεμιναρίων και προγραμμάτων. Στόχος των σχεδίων αυτών είναι πρώτα οι εργαζόμενοι να εμπλουτιστούν με εμπειρίες, μετά να δημιουργηθούν κέντρα αξιολόγησης των δυνατοτήτων των υπαλλήλων και τέλος να ασκηθεί επιρροή στους εργαζομένους για καλύτερη απόδοση.

4. **Σχέδια Εκπαίδευσης των εργαζομένων.** Έχουν στόχο να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων, να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους και να αναπτύξουν άλλες και τέλος να συμβάλλουν στην γρήγορη προσαρμογή των νέο-προσληθέντων. Τα εκπαιδευτικά σχέδια πρέπει να υλοποιούνται εγκαίρως.

5. **Σχέδια Ενίσχυσης Απόδοσης.** Μέσω των σχεδίων αυτών η επιχείρηση καλύπτει έκτακτες ανάγκες με το ήδη ενεργό προσωπικό και διαμορφώνει κατάλληλο κλίμα για βελτίωση της παραγωγικότητας. Τα σχέδια ενίσχυσης στοχεύουν στον εντοπισμό των απαιτήσεων από τους εργαζόμενους για καλύτερη απόδοση και στην επιβράβευση των εργαζομένων από προϊσταμένους. Η υλοποίησή τους πραγματοποιείται με την εισαγωγή συστημάτων διοίκησης απόδοσης και ποιότητας και με προγράμματα αλλαγής της κουλτούρας.

6. **Σχέδια Αμοιβών.** Στόχος τους είναι η έρευνα των επιπέδων αμοιβών που επικρατούν στην αγορά, η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση και η δημιουργία ενός αξιοκρατικού συστήματος αμοιβών βάσει της αξιολόγησης των θέσεων εργασίας.

7. **Σχέδια Ευέλικτων Μορφών Απασχόλησης.** Οι μορφές αυτές περιλαμβάνουν συνήθως ευελιξία στα ωράρια συνήθως σε εποχική απασχόληση, ευελιξία στις συμβάσεις εργασίας και ευελιξία λειτουργίας (εκπαίδευση εργαζομένων για την ανάπτυξη πολλών ικανοτήτων).

8. **Σχέδια Εργασιακών Σχέσεων.** Αφορούν σε συμφωνίες ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εκπροσώπους των εργαζομένων και περιλαμβάνουν ζητήματα προς

διαπραγμάτευση και τα πεδία ενδιαφέροντος όπου πραγματοποιείται συμμετοχή των εργαζομένων καθώς και συμφωνίες παραγωγικότητας.

9. **Σχέδια Μείωσης Προσωπικού.** Η επιχείρηση προβαίνει σε μείωση προσωπικού όταν επέλθει οικονομική κρίση. Για να αποφευχθεί μια μαζική απόλυση, πρέπει να γίνει σωστός προγραμματισμός και να υιοθετηθούν εναλλακτικές πολιτικές για τη διαχείριση τέτοιων καταστάσεων. Σε γενικές γραμμές, με τα σχέδια αυτά ορίζονται: ο αριθμός απασχολούμενων που πρέπει να αποχωρήσουν, η οργάνωση σε επικοινωνιακά και ενημερωτικά θέματα με συνδικάτα, η δημιουργία κινήτρων για οικειοθελή αποχώρηση, οι όροι απόλυσης.

10. **Σχέδια Επικοινωνίας.** Αποτελούν σημαντικό εργαλείο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διότι υποβοηθά στην αφοσίωση των εργαζομένων. Περιέχουν τρόπους επικοινωνίας με τους εργαζόμενους και επιβάλλεται να προβλέπουν την επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω (French, 1998:325, Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002:161-163).

Πάντως η επιλογή καταρτισμένου εργατικού δυναμικού είναι μεγάλης σπουδαιότητας για την επιχείρηση. Οι στόχοι των πωλήσεων, οι μακροχρόνιοι σχεδιασμοί και τα οικονομικά σχέδια μπορεί να αμφισβητηθούν αν δεν εναρμονίζονται και δεν συμβαδίζουν με την προσφορά στην αγορά εργασίας και τη γνώση ότι το κατάλληλο προσωπικό πρέπει να διατηρείται για όσο μεγαλύτερο χρονικό διάστημα αυτό είναι εφικτό μέσα στην επιχείρηση (Yate, 2006:70).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°

### ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

#### 1. Γενικά

Ο τουρισμός είναι ένας πολύ διαδεδομένος τρόπος ψυχαγωγίας, ειδικά στον Δυτικό Κόσμο ενώ παράλληλα αποτελεί μια πολύ μεγάλη βιομηχανία και σημαντικότερη πηγή εσόδων για παραδοσιακά τουριστικές χώρες όπως την Γαλλία, Ισπανία, Ιταλία και την Ελλάδα. Χάρη δε στην μεγάλη μείωση του κόστους ταξιδιού και της πτώσης του Τείχους, υπάρχουν ανερχόμενοι τουριστικοί προορισμοί όπως Τσεχία, Ουγγαρία, Κροατία, Τουρκία, Αίγυπτος, που προσελκύουν κάθε χρόνο και περισσότερους τουρίστες με όπλο τις χαμηλές τιμές και την καλή εξυπηρέτηση.

#### 2. Ορισμός του Τουρισμού

Πολλές είναι οι προσπάθειες που έχουν γίνει για να δοθεί ένας επακριβής ορισμός του Τουρισμού. Από τα κύρια χαρακτηριστικά του, πέντε μπορούν να εξακριβωθούν εννοιολογικά και συγκεκριμένα τα εξής:

- Ο τουρισμός είναι αποτέλεσμα μεμονωμένης ή ομαδικής μετακίνησης ανθρώπων σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς και η διαμονή τους σε αυτούς επί τουλάχιστον ένα 24ωρο με σκοπό την ικανοποίηση των ψυχαγωγικών τους αναγκών.
- Οι διάφορες μορφές του τουρισμού περιλαμβάνουν απαραίτητα δύο βασικά στοιχεία: Το ταξίδι στον τουριστικό προορισμό και τη διαμονή σε αυτόν, συμπεριλαμβανομένου της διατροφής.
- Το ταξίδι και η διαμονή λαμβάνουν χώρα εκτός του τόπου της μόνιμης διαμονής των ανθρώπων που αποφασίζουν να μετακινηθούν για τουριστικούς λόγους.
- Η μετακίνηση ανθρώπων σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς είναι προσωρινού και βραχυχρόνιου χαρακτήρα, που σημαίνει ότι πρόθεσή τους είναι να επιστρέψουν στον τόπο της μόνιμης κατοικίας τους μέσα σε λίγες, μέρες βδομάδες ή μήνες.

- Οι άνθρωποι επισκέπτονται τουριστικούς προορισμούς για τουριστικούς λόγους, δηλαδή για λόγους άλλους από εκείνους της μόνιμης διαμονής τους ή της επαγγελματικής απασχόλησής τους.

Το 1941 οι καθηγητές Hunziker και Krapf του Πανεπιστημίου της Βέρνης υποστήριξαν την άποψη πως ο τουρισμός πρέπει να οριστεί σαν το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού σε έναν προορισμό και τη διαμονή σε αυτόν μη μόνιμων κατοίκων του.

Το 1937 η Επιτροπή Εμπειρογνομόνων της Κοινωνίας των Εθνών σύστησε στις χώρες-μέλη της να υιοθετήσουν έναν ορισμό που χαρακτήριζε τον τουρίστα σαν ένα άτομο που ταξιδεύει για ένα χρονικό διάστημα 24 ωρών ή περισσότερο σε μια χώρα διαφορετική από εκείνη που διαμένει μόνιμα. Δύομιση δεκαετίες αργότερα, το 1963 η Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για Διεθνή Ταξίδια και Τουρισμό, που πραγματοποιήθηκε στη Ρώμη συμφώνησε ο όρος επισκέπτης να περιγράφει κάθε άτομο που επισκέπτεται μία χώρα διαφορετική από εκείνη που διαμένει μόνιμα, για οποιοδήποτε λόγο εκτός από εκείνο της άσκησης ενός επαγγέλματος για το οποίο να αμείβεται με χρηματικούς πόρους της χώρας την οποία επισκέπτεται. Ο ορισμός αυτό καλύπτει δύο κατηγορίες επισκεπτών:

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

### 3. Εσωτερικός τουρισμός

Κανένας από αυτούς τους ορισμούς δεν λαμβάνει υπόψη τον εσωτερικό τουρισμό. Τελευταία φορά, το θέμα της υιοθέτησης ενός ορισμού για τον εσωτερικό τουρισμό τέθηκε στην Παγκόσμια Διάσκεψη για τον Τουρισμό που συγκλήθηκε το 1980 στην Μανίλα των Φιλιππινών από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, χωρίς όμως θετικό αποτέλεσμα. Σήμερα, κάποιες χώρες έχουν δώσει έναν ορισμό για τον ντόπιο τουρίστα. Οι ΗΠΑ π.χ. ορίζουν σαν τουρίστα που κάνει εσωτερικό τουρισμό οποιοδήποτε άτομο φεύγει από το σπίτι του με σκοπό να επισκευθεί κάποιο μέρος που απέχει τουλάχιστον 50 μίλια (80,48 χιλιόμετρα) από αυτό για οποιοδήποτε λόγο εκτός της καθημερινής του μετάβασης στην εργασία.

### 4. Διακρίσεις του τουρισμού

- **Εγχώριος τουρισμός (*domestic tourism*):** ο τουρισμός των κατοίκων μίας χώρας όταν ταξιδεύουν μόνο εντός αυτής (πχ. ένας Αθηναίος πηγαίνει στην Τρίπολη)
- **Εξερχόμενος τουρισμός (*outbound tourism*):** αφορά στους μόνιμους κατοίκους μίας χώρας οι οποίοι ταξιδεύουν σε μία άλλη χώρα (πχ. ένας Έλληνας που ταξιδεύει στη Γαλλία)
- **Εισερχόμενος τουρισμός (*inbound tourism*):** ο τουρισμός των αλλοδαπών οι οποίοι ταξιδεύουν σε δεδομένη χώρα (πχ. ένας Γάλλος που ταξιδεύει στην Ελλάδα)
- **Διεθνής τουρισμός (*international tourism*):** το σύνολο του εισερχόμενου και του εξερχόμενου τουρισμού.
- **Εσωτερικός τουρισμός (*internal tourism*):** το σύνολο του εγχώριου και του εισερχόμενου τουρισμού
- **Εθνικός τουρισμός: (*national tourism*):** το σύνολο του εγχώριου και του εξερχόμενου τουρισμού.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Δημήτρης Λαγός, *Τουριστική Οικονομική*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005, σελ. 42-43

## 5. Ο Μαζικός Τουρισμός

Ο μαζικός τουρισμός είναι μια σχετικά νέα ιδέα, που προήλθε από την μεγάλη άνοδο των εισοδημάτων μετά την Βιομηχανική Επανάσταση. Πριν από αυτή, τα ταξίδια πολιτιστικού ή ψυχαγωγικού χαρακτήρα ήταν αποκλειστικό προνόμιο λίγων εκλεκτών περιηγητών, συνήθως αριστοκρατών.

Σήμερα, ο μαζικός τουρισμός είναι απευκτέος λόγω των δυσμενών επιπτώσεων που προκαλεί στο φυσικό περιβάλλον αλλά και σε κοινωνικό επίπεδο. Η παγκόσμια τάση σήμερα είναι ο τουρισμός να είναι φιλικός ως προς τον άνθρωπο και ως προς το φυσικό περιβάλλον. Μορφές τουρισμού όπως ο αγροτουρισμός, ο περιηγητικός τουρισμός, ο πολιτιστικός τουρισμός, ο συνεδριακός τουρισμός αλλά και ο τουρισμός των πόλεων (city breaks) θεωρούνται σήμερα οι μορφές που θα πρέπει να επικρατήσουν προκειμένου η τουριστική ανάπτυξη να καταστεί βιώσιμη καθώς και να καταπολεμηθεί η εποχικότητα.

## 6. Εναλλακτικός τουρισμός

Ο [εναλλακτικός τουρισμός](#) αποτελεί τμήμα των ειδικών μορφών τουρισμού, οι οποίες χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη ενός ειδικού κινήτρου στη ζήτηση και από την ανάπτυξη μιας αντίστοιχης ειδικής υποδομής (προσφοράς).<sup>20</sup> Με τον εναλλακτικό τουρισμό (alternative tourism), οι άνθρωποι αναζητούν ένα διαφορετικό τρόπο διακοπών, ο οποίος συνδέεται με την προστασία της τοπικής κουλτούρας, την προστασία του φυσικού και ανθρωπογενούς περιβάλλοντος αλλά και με την αποφυγή της χρήσης υπηρεσιών οργανωμένου μαζικού τουρισμού.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Χ. Κοκκώσης, Π. Τσάρτας, *Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και Περιβάλλον*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2001, σελ. 82

<sup>21</sup> Δημήτρης Λαγός, *Τουριστική Οικονομική*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005, σελ. 62

## 7. Σημαντικότεροι τουριστικοί προορισμοί

Χώρα	Αφίξεις (σε εκατομμύρια)	Έσοδα (σε δισεκατομμύρια δολάρια)
<a href="#">Γαλλία</a>	77,0	32,99
<a href="#">Ισπανία</a>	51,7	33,6
<a href="#">Η.Π.Α</a>	41,9	66,5
<a href="#">Ιταλία</a>	39,8	26,9
<a href="#">Κίνα</a>	36,8	20,4
<a href="#">Ηνωμένο Βασίλειο</a>	24,2	17,8
<a href="#">Καναδάς</a>	20,1	-
<a href="#">Αυστρία</a>	18,6	11,2
<a href="#">Γερμανία</a>	18,0	19,2
<a href="#">Ελλάδα</a>	-	9,7
<a href="#">Μεξικό</a>	19,7	-
<a href="#">Χονγκ Κονγκ</a>	-	10,1

## 8. Παράγοντες που θα Επηρεάσουν τον Τουρισμό στο Μέλλον

Ο τουρισμός, ως τμήμα του ευρύτερου οικονομικού και κοινωνικού συστήματος, επηρεάζεται από τις εξελίξεις και τη δυναμική του συστήματος. Κατά συνέπεια, οι παράγοντες που θα επηρεάσουν την κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη στο μέλλον είναι – μεταξύ άλλων - αυτοί οι οποίοι θα επηρεάσουν και την τουριστική ανάπτυξη. Η αναπτυξιακή φάση στην οποία βρίσκεται ο κάθε τουριστικός προορισμός, σε συνδυασμό με τη γενικότερη ανταγωνιστικότητα της οικονομίας που τον περιβάλλει, διαμορφώνουν διαφορετική ένταση και μορφή επιρροής. Σε κάθε περίπτωση όμως, υπάρχει ένα ελάχιστο πλήθος παραγόντων που θα επηρεάσουν στο μέλλον όλους τους τουριστικούς προορισμούς.

Η αναφορά που ακολουθεί σκοπεύει να δώσει «τροφή» για σκέψη και προβληματισμό στους ασχολούμενους με τον τουρισμό. Όσο πιο έγκαιρα γίνει αντιληπτό από τους επιχειρηματίες, τους επαγγελματίες και την πολιτεία το υπό διαμόρφωση σκηνικό, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες για ταχεία ανταπόκριση σε αυτό, διασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα και την αειφορία του τουριστικού προορισμού Ελλάδα.

Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω παράγοντες:

- **Κλιματικές Αλλαγές**
- **Δημογραφικές Εξελίξεις**
- **Τεχνολογία**
- **Παγκοσμιοποίηση Ανταγωνισμού**
- **Ασφάλεια**
- **Μεσαία Τάξη**
- **Αντιλήψεις περί «Πολυτέλειας»**

### **8.1. Κλιματικές Αλλαγές**

Το κλίμα της γης έχει αλλάξει και θα συνεχίζει να αλλάζει. Οι επιστήμονες προειδοποιούν ότι στο μέλλον θα έχουμε να αντιμετωπίσουμε συνεχόμενη αύξηση της μέσης θερμοκρασίας και άνοδο της στάθμης της θάλασσας. Επίσης, συχνότερα και εντονότερα θα είναι τα ακραία καιρικά φαινόμενα, ξηρασίες, πλημμύρες, επανεμφάνιση ασθενειών, καταστροφές καλλιεργειών και οικοσυστημάτων, καθώς και απώλειες ανθρώπινων ζωών. Η Βόρεια Ευρώπη, η Μεσόγειος και η Βόρεια Αμερική, αναμένεται να αντιμετωπίσουν σημαντική αύξηση της θερμοκρασίας, πάνω από τον παγκόσμιο μέσο όρο.

Για παράδειγμα στη Μεσόγειο, μεταξύ άλλων, αναμένεται:

- αύξηση της θερμοκρασίας από 0,3-0,7 °C ανά δεκαετία, προκαλώντας ακόμα και εμφάνιση - έξαρση τροπικών ασθενειών,
- αύξηση του αριθμού των ημερών με θερμοκρασίες άνω των 40°C,
- διπλασιασμό του αριθμού των ημερών με θερμοκρασίες άνω των 30°C.

Τα παραπάνω δεδομένα δημιουργούν διάφορα ερωτήματα σε σχέση με τον τουρισμό:

- Μήπως τα περίπου 120 εκατ. τουριστών που επισκέπτονται τη Μεσόγειο κάθε χρόνο μειωθούν σταδιακά λόγω αυτών των κλιματικών αλλαγών;

- Μήπως οι βόρειο-ευρωπαίοι θα προτιμούν να κάνουν διακοπές στο εσωτερικό της χώρας τους ή σε άλλες χώρες της Βόρειας Ευρώπης;
- Μήπως είναι πιθανή μια χρονική μετατόπιση της υψηλής τουριστικής περιόδου από το καλοκαίρι προς την άνοιξη και το φθινόπωρο;
- Μήπως επηρεασθεί το μίγμα αγοράς του τουρισμού μας;
- Μήπως θα πρέπει να προσαρμοσθεί ο σχεδιασμός μας ακόμα και σε επίπεδο κατασκευής των γενικών και ειδικών υποδομών;

Ένα μεγάλο πεδίο προβληματισμού αφορά στο πόσο δραματικά θα επηρεάσουν οι κλιματικές αλλαγές τη συμπεριφορά των καταναλωτών ως προς την μετακίνηση και γενικά τις ταξιδιωτικές επιλογές. Υπάρχει μια συνεχής αύξηση της ενημέρωσης σε σχέση με τις κλιματικές αλλαγές και οι καταναλωτές ευαισθητοποιούνται όλο και περισσότερο. Σήμερα έχει διαμορφωθεί μια ατζέντα σύμφωνα με την οποία το κλίμα επηρεάζεται από τις τουριστικές μεταφορές και δη, τις αερομεταφορές και πολλοί υποψήφιοι τουρίστες έχουν ήδη αρχίσει να υπολογίζουν το ενεργειακό αποτύπωμα που αφήνει το ταξίδι τους στο περιβάλλον. Είναι πολύ πιθανό στο μέλλον το ενεργειακό αποτύπωμα να επηρεάζει την επιλογή προορισμού, μέσου μεταφοράς, καταλύματος και δραστηριοτήτων στον προορισμό. Για τον λόγο αυτό, οι φορείς του τουρισμού πρέπει να αναλάβουν πρωτοβουλία και να διαμορφώσουν αυτοί την ατζέντα, ώστε να διασφαλισθεί η σωστή κι αντικειμενική ενημέρωση και να αποφευχθεί η διαμόρφωση μιας κατάστασης, όπου ο τουρισμός θα βρίσκεται συνέχεια απολογούμενος.

Κατ' επέκταση, η υιοθέτηση ενός μοντέλου αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης από την πλευρά των προορισμών και των επιχειρήσεων αποτελεί μονόδρομο για τη βιωσιμότητά τους. Άλλωστε, ειδικά για τον τουρισμό, το περιβάλλον αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο του.

## **8.2. Δημογραφικές Εξελίξεις**

Πρόσφατη μελέτη των UNWTO και ETC είχε ως θέμα τις παγκόσμιες δημογραφικές αλλαγές που θα γίνουν έως το 2030 και τον αντίκτυπό τους, κυρίως στον τουρισμό της Ευρώπης. Οι αλλαγές που αναμένεται να επηρεάσουν τον τουρισμό εντάσσονται σε τρεις (3) μεγάλες κατηγορίες:

### **8.2.1 Πληθυσμιακή και ηλικιακή διάρθρωση**

Ο πληθυσμός της Ευρώπης προβλέπεται να μειωθεί κατά 1% μέχρι το 2030, ενώ ο πληθυσμός της Ασίας και της Αμερικής να αυξηθεί κατά 17% και 18% αντίστοιχα, κυρίως λόγω του αυξανόμενου προσδόκιμου ζωής. Αναμένεται ότι οι τουρίστες από την Ασία θα αποκτήσουν μεγάλη βαρύτητα για την ευρωπαϊκή αγορά.

Στην Ευρώπη προβλέπεται να αυξηθεί δραματικά ο πληθυσμός των ατόμων ηλικίας άνω των πενήντα (50) ετών, ενώ την ίδια περίοδο στην Ασία, η πλειοψηφία του πληθυσμού θα είναι κάτω των σαράντα πέντε (45) ετών. Γενικότερα, οι τουρίστες από τις αναπτυσσόμενες οικονομικά χώρες θα είναι νεότεροι ηλικιακά και θα έχουν διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες από τους τουρίστες των παραδοσιακών τουριστικών αγορών. Αυτή η πρόβλεψη θα απασχολήσει αρκετά τους προορισμούς σε σχέση με την στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσουν. Θα αποφασίσουν να προσελκύσουν τους γηραιότερους ή τους νεότερους;

Η γήρανση του πληθυσμού, σε συνδυασμό με το αυξανόμενο προσδόκιμο ζωής και την καλύτερη φυσική κατάσταση των ανθρώπων, θα έχουν ως αποτέλεσμα οι ηλικιωμένοι τουρίστες να είναι σε καλύτερη φόρμα, να δείχνουν νεότεροι και να επιζητούν περισσότερες ήπιες δραστηριότητες στις διακοπές τους. Ακόμα, θα απαιτούν άμεση πρόσβαση σε ιατρικές υπηρεσίες, στοιχείο που θα αποτελεί και κριτήριο επιλογής τόπου διακοπών, με τους κοντινούς προορισμούς να έχουν πιθανότατα προτεραιότητα στις επιλογές τους.

### **8.2.2 Σύνθεση νοικοκυριού και δομή οικογένειας**

Τα νοικοκυριά και οι οικογένειες τείνουν να διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό: οικογένειες με άτομα διαφορετικής γενιάς, μονογονεϊκές οικογένειες, εργένηδες κτλ. Είναι αναγκαίο λοιπόν, ο τουριστικός τομέας να προσαρμοστεί προσφέροντας ένα μεγαλύτερο και κυρίως ευέλικτο εύρος υπηρεσιών/προϊόντων.

### **8.2.3 Μετανάστευση**

Η μετανάστευση αναμένεται να αυξηθεί επηρεάζοντας τον τουρισμό με δύο κυρίως τρόπους. Πρώτον, νεαρά άτομα π.χ. από την Ασία, την ανατολική



Ευρώπη, θα μεταναστεύουν στην δυτική Ευρώπη για να δουλέψουν – και - στον τουριστικό τομέα. Δεύτερον, θα ενισχυθεί η αγορά VFR (Visiting Friends & Relatives).

Οι νεαροί μετανάστες, που σε μεγάλο βαθμό θα είναι ανειδίκευτοι, εκτός από την όποια διαδικασία ένταξης στις κοινωνίες υποδοχής τους, θα χρειασθούν και εργασιακή προσαρμογή, η οποία επιβάλλεται να γίνει υπό συνθήκες νομιμότητας. Η πολιτεία και, κυρίως, ο ιδιωτικός τομέας, θα πρέπει να προετοιμασθούν για την παροχή βασικής εκπαίδευσης, αφού είναι σίγουρο ότι οι άνθρωποι αυτοί θα είναι περιζήτητοι λόγω χαμηλών απαιτήσεων σε επίπεδο αμοιβών. Αυτό σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει ότι η ανάπτυξη πρέπει να βασισθεί στη φθηνή εργασία. Είναι όμως μια πραγματικότητα την οποία πρέπει να αντιμετωπίσουμε, αν θέλουμε να βελτιώσουμε την ποιότητα και να αυξήσουμε την προστιθέμενη αξία των προϊόντων και υπηρεσιών.

Αυτό που έχει ενδιαφέρον και θα επηρεάσει τη μετανάστευση είναι η μεταβολή στην ηλικιακή σύνθεση του πληθυσμού στην Ευρώπη, στη Βόρεια Αφρική και Δυτική Ασία (βλ. Διάγραμμα). Στη μεν Ευρώπη οι ηλικιωμένοι (και συνταξιούχοι) θα αυξάνονται, ενώ η ποσοστιαία συμμετοχή των μικρότερων ηλικιών θα βαίνει μειούμενη. Το γεγονός αυτό θα προσελκύσει στην Ευρώπη νέους από τη Βόρεια Αφρική και Δυτική Ασία, όπου όχι μόνο θα είναι πολύ περισσότεροι, αλλά και θα αναζητούν ευκαιρίες απασχόλησης και καλύτερης ζωής.

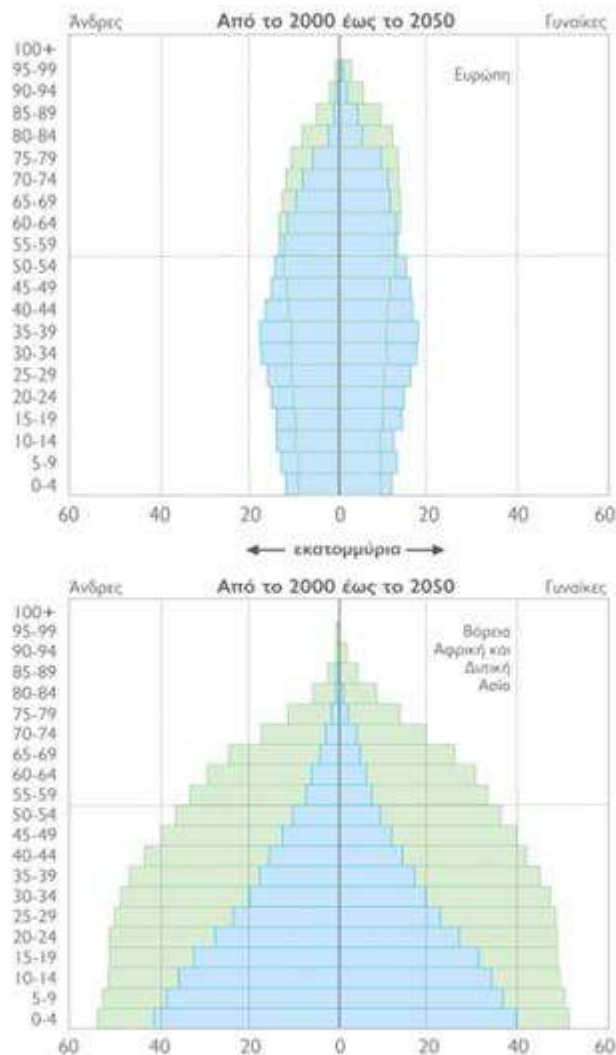
#### **8.2.4. Παγκοσμιοποίηση Ανταγωνισμού**

Είναι πλέον δεδομένο ότι η τεχνολογική πρόοδος στα μέσα μεταφοράς θα επιτρέπει σε όλο και περισσότερες περιοχές να ενταχθούν στον τουριστικό χάρτη.

Αν σ' αυτή την διαπίστωση προστεθεί και ότι πολλές περιοχές που δεν διαθέτουν ικανοποιητική προσφορά θα μπορούν με μεγαλύτερη ευκολία να

#### ***Διάγραμμα***

#### ***Ηλικιακές πυραμίδες στην Ευρώπη, Βόρεια Αφρική και Δυτική Ασία***



Πηγή : Valeria Croce, MODUL University Vienna, 2009, παρουσίαση στο World Travel Monitor Forum, Pisa UN, 2002, World Population Aging 1950-2002

την κατασκευάσουν με τεχνητό τρόπο, οι τουριστικοί προορισμοί θα ανακαλύπτουν περισσότερους ανταγωνιστές στον παγκόσμιο χάρτη, πέρα της «γειτονιάς» τους.

Αυτή η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού, λογικά θα εντείνει την προσπάθεια για βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Στη βασική στρατηγική εταιρειών και προορισμών, θα πρέπει πιθανώς να ενταχθεί η επιδίωξη συνεργασιών και η αξιοποίηση δικτυώσεων με επιχειρήσεις, ακαδημαϊκά ιδρύματα, ερευνητικά κέντρα για απόκτηση γνώσεων και απορρόφηση τεχνολογιών σε τομείς που ενισχύουν το βασικό ανταγωνιστικό πυρήνα.

Παράλληλα, θα αυξάνεται η ανάγκη για ενεργό συμμετοχή στα διεθνή δρώμενα. Μια συνεχής και συστηματική διεθνής παρουσία, θα αποτελεί

μοναδική συνεισφορά στο κύρος και στην εικόνα του προορισμού και της επιχείρησης.

#### **8.2.5. Ασφάλεια**

Μετά τα γεγονότα της 11ης Σεπτεμβρίου, το τσουνάμι, τις βομβιστικές επιθέσεις στο Λονδίνο κλπ, οι ταξιδιώτες επιλέγουν προορισμούς συγκαταλέγοντας στα κριτήρια τους ζητήματα ασφάλειας. Η σημασία του συγκεκριμένου παράγοντα θα αυξάνεται στο μέλλον, ωθώντας προορισμούς και επιχειρήσεις σε επενδύσεις διαχείρισης κρίσεων και εξελιγμένων συστημάτων ασφάλειας.

Ο ελληνικός τουρισμός αντιμετωπίζει συχνά γεγονότα και περιστατικά, τα οποία παίρνουν ανεξέλεγκτες διαστάσεις στα ξένα μέσα δημιουργώντας ανυπολόγιστη ζημιά στην εικόνα της χώρας. Καθώς η ανάγκη για ειδική επικοινωνιακή διαχείριση εμφανίζεται τακτικά τα τελευταία χρόνια (βύθιση κρουαζιερόπλοιου στη Σαντορίνη, θάνατος παιδιών σε ξενοδοχείο στην Κέρκυρα, σεισμοί, γεγονότα Δεκεμβρίου 2008, οικονομική κρίση 2009, γεγονότα Μαΐου 2010 κλπ), η σύσταση μηχανισμών πρόληψης και επικοινωνιακής ετοιμότητας για την ελαχιστοποίηση των ζημιών θα πρέπει να συγκαταλέγεται στις στρατηγικές μας προτεραιότητες.

#### **8.2.6 Μεσαία Τάξη**

Το διαρκώς αυξανόμενο χάσμα μεταξύ πλούσιων και φτωχών, κυρίως στις οικονομίες της δύσης, δημιουργεί αβεβαιότητα για το μέλλον της μεσαίας τάξης. Από την άλλη, η αύξηση του πλούτου στις αναπτυσσόμενες χώρες, θα αναδείξει μια νέα, λιγότερο «έμπειρη» μεσαία τάξη, η οποία θα δώσει ώθηση στα χαμηλού κόστους ταξίδια και στις πιο παραδοσιακές τουριστικές δραστηριότητες, όπως είναι η περιήγηση σε αξιοθέατα και τα ψώνια.

Όπως φαίνεται στον παρακάτω Πίνακα, η μεσαία τάξη της Ευρώπης προβλέπεται να συρρικνωθεί, ενώ ταυτόχρονα αναμένεται μια ανοδική «έκρηξη» στην μεσαία τάξη της Ασίας. Αυτές οι προβλέψεις, θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη στη διαμόρφωση της τουριστικής προσφοράς, καθώς θα επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο την τουριστική ζήτηση.

**Πίνακας: Η μεσαία τάξη ( μέγεθος σε εκατ. και μερίδιο σε %) το 2009, 2020 και 2030**

	2009		2020		2030	
		%		%		%
Βόρεια Αμερική	338	18%	333	10%	322	7%
Ευρώπη	664	36%	703	22%	680	14%
Κεντρική & Νότια Αμερική	181	10%	251	8%	313	6%
Ασία	525	28%	1.740	54%	3.228	66%
Υποσαχάρια Αφρική	32	2%	57	2%	107	2%
Μέση Ανατολή & Βόρεια Αφρική	105	6%	165	5%	234	5%
Σύνολο	1.845	100%	3.249	100%	4.884	100%

Πηγή: Wolfensohn Center for Development at Brookings, 2010, "China's Emerging Middle Class: Beyond Economic Transformation"

### 8.2.7 Αντιλήψεις περί «Πολυτέλειας»

Η έννοια της πολυτέλειας είναι ιδιαίτερα ρευστή και διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με την κοινωνία και την εποχή. Στο μέλλον, οι ταξιδιώτες οι οποίοι θα προέρχονται από χώρες - αναδυόμενες οικονομίες και οι οποίοι τώρα αρχίζουν να συγκεντρώνουν πλούτο, θα επιζητούν την «χλιδή». Πολυτέλεια για αυτούς τους ταξιδιώτες θα συνεχίζει να σημαίνει πρώτη θέση στο αεροπλάνο, σαμπάνια, χαβιάρι, ιδιαίτερη διακόσμηση, ανέσεις, επώνυμη επίπλωση, άριστη εξυπηρέτηση, επώνυμο shopping κ.ο.κ.

Από την άλλη, κυρίως στη Δυτική Ευρώπη, όπου οι καταναλωτές νιώθουν ήδη υλικό κορεσμό, η αντίληψη για την πολυτέλεια ολοένα και απομακρύνεται από το πεδίο της κατανάλωσης. Ο ταξιδιώτης αυτός εφεξής, θα προσεγγίζει την πολυτέλεια με την έννοια της αυτοεκπλήρωσης, της εμπειρίας και του «ευ ζην». Θα αναζητά ποιοτικές εμπειρίες και θα απαιτεί προσωποποιημένες και «αποκλειστικές» υπηρεσίες. Η απόκτηση εμπειριών από το ταξίδι θα έχει μεγαλύτερη σημασία γι' αυτόν από ότι το κόστος του. Η διαμονή σε μια παραδοσιακή κατοικία στη φύση, η δυνατότητα παρατήρησης ενός σπάνιου ζώου, το κολύμπι σε μια μεγάλη, μοναχική παραλία, η επίσκεψη -με φιλανθρωπικό κίνητρο- σε νοσοκομεία φτωχών περιοχών αποτελούν ενδεικτικές όψεις ενός ταξιδιού πολυτελείας. Η αυθεντικότητα και η μοναδικότητα θα είναι οι λέξεις κλειδιά. Σημαντική, επίσης, θα είναι η εύκολη πρόσβαση.

Οι παραγωγοί τουριστικών προϊόντων/ υπηρεσιών που θέλουν να διακριθούν, ας έχουν υπόψη τους ότι η «μάχη» θα κριθεί στα πεδία της

εφευρετικότητας και της δημιουργικότητας. Ακόμα, οι εξελίξεις στο διαδίκτυο και στις αερομεταφορές αλλάζουν δραστικά τις αντιλήψεις για τον παράγοντα χρόνο, αναδεικνύοντας έτσι το κριτήριο “value for time”, ως ιδιαίτερα σημαντικό για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και για την επιλογή ταξιδιών και διακοπών.

## 9. Τεχνολογία

Κανένας σήμερα, σε οποιοδήποτε κλάδο και αν δραστηριοποιείται, δεν τολμά να είναι τεχνολογικά αναλφάβητος και διαδικτυακά απών, πόσο μάλλον όταν μελλοντικά αναμένονται οι εξής εξελίξεις:

- αύξηση της χρήσης του διαδικτύου,
- ευρεία χρήση εφαρμογών διαδικτύου στην κινητή τηλεφωνία,
- αυξημένη διάδραση των ατόμων στο πλαίσιο της κοινωνικής δικτύωσης (social media),
- συνεχής αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων,
- αξιοποίηση ψηφιακών δεδομένων.

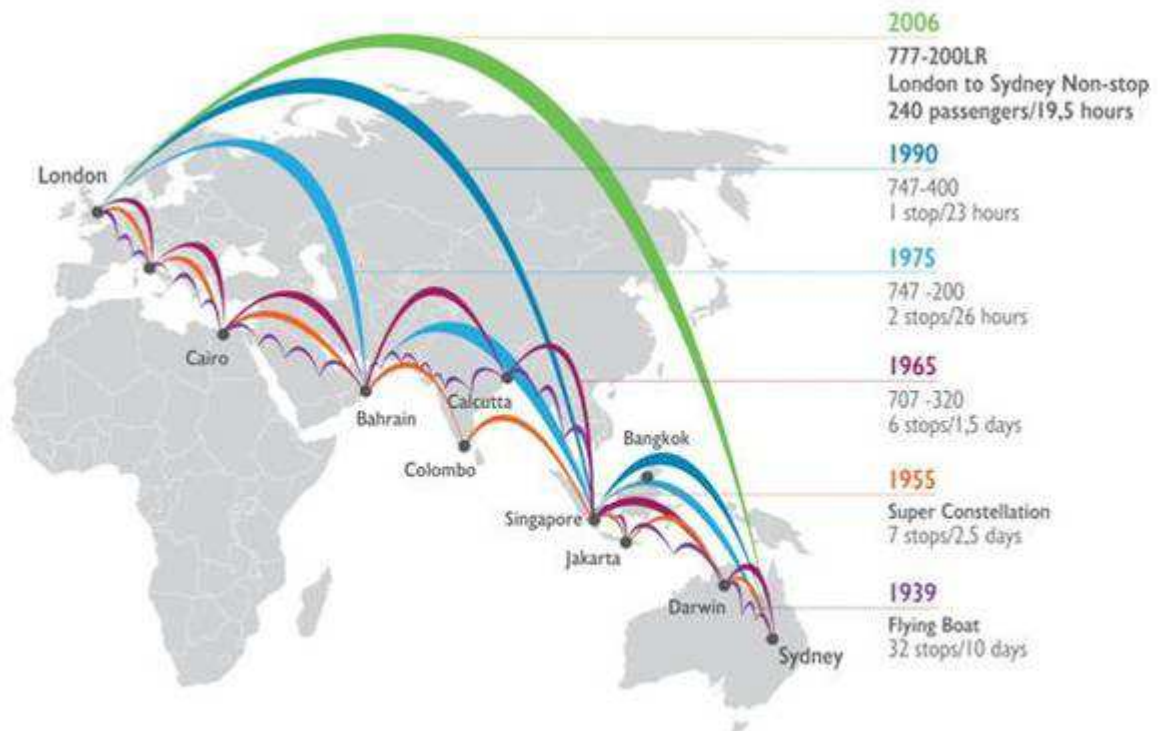
Βάσει των παραπάνω, προβλέπεται ότι οι ταξιδιώτες - καταναλωτές θα ερευνούν όλο και περισσότερο την αγορά, θα είναι σε θέση να συγκρίνουν ανάμεσα σε πολλούς προορισμούς και θα επικοινωνούν πιο εύκολα με άλλους ταξιδιώτες για να αντλούν πληροφορίες. Γενικά, θα είναι περισσότερο ενημερωμένοι και θα επιζητούν προσωποποιημένες υπηρεσίες και τουριστικά προϊόντα. Ειδική αναφορά θα πρέπει να γίνει στο ρόλο των κινητών τηλεφώνων στην τουριστική εμπειρία. Για παράδειγμα, πιθανώς αντί για key card να χρειάζεται μόνον ένα barcode στην οθόνη του κινητού για την είσοδο στο δωμάτιο του ξενοδοχείου. Ακόμη, μια ειδική εφαρμογή εγκατεστημένη στο κινητό τηλέφωνο του ταξιδιώτη, θα παρέχει ξεναγήσεις προσαρμοσμένες στα ενδιαφέροντά του ή προτάσεις εστιατορίων ανάλογα με το που βρίσκεται και τις ιδιαίτερες γαστρονομικές του προτιμήσεις. Η Apple έχει ήδη δημιουργήσει 3.700 ταξιδιωτικές εφαρμογές για το i- phone. Τυχαίο;

Από την πλευρά τους, οι επαγγελματίες του τουρισμού αναμένεται να επενδύουν σε on-line στρατηγικές, εστιάζοντας στη διευκόλυνση της αγοραστικής διαδικασίας, στην παροχή προσωποποιημένων υπηρεσιών και στη «φιλικότητα» των κινητών τηλεφώνων. Στην στρατηγική επικοινωνίας επίσης, θα εγκαταλειφθεί ο «μονόλογος» των παραδοσιακών μέσων, θα ενσωματωθούν τα νέα μέσα και η συμμετοχή στους διαλόγους των χώρων

κοινωνικής δικτύωσης. Θα αναδειχθούν νέα έξυπνα συστήματα για αποδοτική διαχείριση του κόστους, ειδικότερα του food and beverage και του εργατικού. Ταυτόχρονα, θα ανακύψουν πολλά θέματα σχετικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων των ταξιδιωτών, ωθώντας π.χ. τις επιχειρήσεις σε αγορά συστημάτων ασφαλείας ηλεκτρονικών δεδομένων και σε ενδεδειγμένους εσωτερικούς ελέγχους τήρησης της σχετικής νομοθεσίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι καινοτομίες στα καταλύματα, όπως ξυπνητήρια που αντί να χτυπούν διαχέουν σταδιακά φως στο δωμάτιο, θα συνεχιστούν, αλλά θα είναι οι καταναλωτές, και όχι οι ξενοδόχοι, εκείνοι που θα καθορίσουν τις απαιτούμενες τεχνολογικές εξελίξεις. Κατά συνέπεια, αν οι παραγωγοί τουριστικών υπηρεσιών θέλουν να έχουν έστω κι έναν μικρό proactive ρόλο, τότε θα πρέπει να ταξιδεύουν πολύ συχνότερα!

Αναμένονται επίσης, εξελίξεις της τεχνολογίας στον κλάδο των αερομεταφορών. Μελέτες της Airbus και της Boeing συγκλίνουν στο ότι στο μέλλον τα ταξίδια με αεροπλάνο, χάρη σε τεχνολογικές αναβαθμίσεις, θα είναι προσβάσιμα και προσιτά σε όλο και περισσότερες κατηγορίες ατόμων. Ταυτόχρονα, τα νέα αεροπλάνα θα διαθέτουν τεχνολογίες που θα επιτρέπουν περισσότερες απευθείας, πιο «καθαρές» και λιγότερο θορυβώδεις πτήσεις. Ειδικά, η αύξηση των απευθείας πτήσεων με την παράλληλη μείωση του χρόνου του ταξιδιού έχει αποδειχθεί σταθερή διαχρονική τάση στο συγκεκριμένο κλάδο (βλ. Εικόνα) αυξάνοντας έτσι το παγκόσμιο ανταγωνισμό.

***Εικόνα. Εξέλιξη της πτήσης Λονδίνο - Σύδνεϋ, 1939-2006***



Πηγή: Ricky Mack, Boeing Commercial Airplanes, 2009, παρουσίαση στο World Travel Monitor Forum 2009, Pisa

## 10. Ο Τουρισμός μας σήμερα

Ο τουρισμός είναι σήμερα ο δυναμικότερα αναπτυσσόμενος τομέας της ελληνικής οικονομίας αφού:

- Η συμμετοχή του στο ΑΕΠ είναι σταθερά πάνω από 15% και κατά περιόδους ξεπέρασε το 18%.
- Δημιουργεί απασχόληση σε ένα ευρύτατο φάσμα δραστηριοτήτων, σε διαφορετικά επίπεδα γνώσεων και ειδίκευσης και κυρίως στους νέους και στη περιφέρεια.
- Ένας (1) στους πέντε (5) κατοίκους της Ελλάδας απασχολείται άμεσα ή έμμεσα στον τουριστικό τομέα.

Κάθε Ευρώ που καταναλώνεται στον τουρισμό δημιουργεί υπερδιπλάσια δευτερογενή κατανάλωση στην υπόλοιπη οικονομία.

Αν και ο τουρισμός τα τελευταία 30 χρόνια αποτελεί για την Ελλάδα έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες ανάπτυξης, έχει παράλληλα πολλά χρονίζοντα προβλήματα:

- 48 διαφορετικά πρόσωπα πέρασαν από την πολιτική ηγεσία του ελληνικού τουρισμού στο διάστημα 1992-2010.
- Η σημερινή υπερπροσφορά ανέρχεται σε 400.000 κλίνες περίπου ή το 30% του συνολικού δυναμικού της χώρας σε κλίνες.
- Στο τρίμηνο Ιούλιος-Αύγουστος-Σεπτέμβριος εξακολουθούμε να υποδεχόμαστε περισσότερο από το 50% των διεθνών αφίξεων.
- Το 65% της τουριστικής δραστηριότητας στην Ελλάδα (υπερ-) συγκεντρώνεται σε 4 περιοχές.
- Με τις σημερινές συνθήκες ο ελληνικός τουρισμός λειτουργεί σχεδόν στο 80% των δυνατοτήτων του.
- Η σύγχυση μεταξύ πνεύματος εξυπηρέτησης και αίσθησης δουλοπρέπειας δημιουργεί το σύνδρομο του anti-service, το οποίο διακατέχει σημαντικό τμήμα των άμεσα κι έμμεσα ασχολουμένων με το τουρισμό.
- Το πρωτογενές τουριστικό προϊόν της Ελλάδας είναι ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΟ. Η προστιθέμενη αξία όμως δεν είναι το ίδιο καλή. Αποτέλεσμα, μέτριο τελικό προϊόν, πολλές φορές υπερτιμημένο, άρα μη ανταγωνιστικό. Η διάθεση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος γίνεται κατά κύριο λόγο από ξένους ΤΟs και από κανάλια διανομής, τα οποία σε καμία περίπτωση δεν επηρεάζουμε.

Τα χρονίζοντα αυτά προβλήματα και οι κακές επιδόσεις των περιόδων 2009 και 2010, σε συνδυασμό με την άνοδο των ανταγωνιστών μας και κυρίως με το έλλειμμα τουριστικής πολιτικής στην Ελλάδα, επιβεβαιώνουν την ανάγκη για δραστικές παρεμβάσεις στον τουρισμό.

Με δεδομένη τη διαχρονική αδυναμία της πολιτείας να αντιληφθεί τη σημασία του τουρισμού και να χαράξει – υλοποιήσει την αναγκαία στρατηγική, ο ιδιωτικός τομέας, παράλληλα με τη συνεχή προσπάθεια αφύπνισης της πολιτείας, πρέπει να αναλάβει περισσότερες πρωτοβουλίες. Μόνον έτσι θα διαχυθούν τα οφέλη που ο Τουρισμός μπορεί να προσφέρει στο σύνολο της οικονομίας και της κοινωνίας.



## **11. Ο Τουρισμός σε πρωταγωνιστικό ρόλο στην προσπάθεια για οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της Ελλάδας.**

Ο Τουρισμός στην Ελλάδα πάνω από όλα θα πρέπει να εξασφαλίζει υψηλό βιοτικό επίπεδο για τους πολίτες της, μια Ελλάδα όπου όλοι οι πολίτες του κόσμου θα ήθελαν να ζουν, είτε μόνιμα είτε προσωρινά. Ευχάριστη για τους μόνιμους κατοίκους της, άρα ευχάριστη κι ελκυστική για τους επισκέπτες της, τους προσωρινούς κατοίκους της.

Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει ο Τουρισμός:

- Να συνδέσει τις αξίες και τα νοήματα του ελληνικού πολιτισμού με τις σύγχρονες ανάγκες, τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις της παγκοσμιοποιημένης κοινωνίας, αναδεικνύοντας την Ελλάδα στην πρωτοπορία της νέας εποχής.
- Να συμβάλλει στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των κατοίκων της Ελλάδας μέσα από τη δημιουργία απασχόλησης και εισοδήματος.
- Να ενημερώνει και να προστατεύει τους τουρίστες-καταναλωτές εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα το δικαίωμα σε ποιοτικές διακοπές για όλους.
- Να αναλάβει πρωτοβουλίες προστασίας και διαχείρισης του περιβάλλοντος μαζί με την προετοιμασία για την αντιμετώπιση των κλιματικών αλλαγών.
- Να δημιουργήσει υποδομές ποιότητας σε ολόκληρη την Ελλάδα, ώστε να συμβάλλει στην ισόρροπη περιφερειακή ανάπτυξη.
- Να αναβαθμίσει το κύρος της επιχειρηματικότητας στην κοινωνία εξασφαλίζοντας παράλληλα τη βιωσιμότητα και κερδοφορία των επιχειρήσεων.
- Να προσδώσει αίγλη στα τουριστικά επαγγέλματα και υπερηφάνεια στους εργαζόμενους.
- Να αναπτύξει συνέργειες με άλλους τομείς και κλάδους της οικονομίας, δημιουργώντας και διαχέοντας ακόμη περισσότερα οφέλη σε όλες τις περιοχές της Ελλάδας και μεγαλύτερα τμήματα του πληθυσμού.
- Να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της Ελλάδας μέσα από ένα ποιοτικό, value for money, παγκόσμιας κλάσης “greek lifestyle experiences” τουριστικό προϊόν.

Με αυτό το όραμα, το Gross Domestic Product για την Ελλάδα του 2020 πρέπει να αναφέρεται ως Gross Domestic Prosperity και το Average Spending per Person των τουριστών ως Average Satisfaction per Person.

Με αυτό το όραμα, ο τουρισμός πρέπει να γίνει το βασικό εργαλείο των ελληνικών κυβερνήσεων, προκειμένου να πετύχουν τους στόχους της οικονομικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής πολιτικής τους.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ο Τουρισμός Ευεξίας θεωρείται ο πλέον ταχύτατα αναπτυσσόμενος τομέας του τουρισμού υγείας, αν και στην σημερινή του μορφή ο ακριβής προσδιορισμός του είναι μάλλον ασαφής και συγκεχυμένος.

Ιστορικά, ο τουρισμός αυτής της μορφής ήταν αναπτυγμένος για αιώνες στην Ευρώπη και αναφερόταν κυρίως στην επίσκεψη τουριστών σε ιαματικές πηγές (spa), για θεραπευτικούς ή και προληπτικούς λόγους.

Στις μέρες μας, ο όρος spa και κατ επέκταση και ο τουρισμός ευεξίας, τείνει να συμπεριλάβει μια ευρεία μορφή τουριστικών επιχειρήσεων αλλά και εξαιρετικά διευρυμένων υπηρεσιών.

Παράλληλα, στους κλασσικούς προορισμούς των τουριστών αυτού του είδους, (τα ιαματικά κέντρα και τις ιαματικές τους πηγές), έχει διαφοροποιηθεί το προσφερόμενο τουριστικό προϊόν, ανταποκρινόμενα και αυτά με την σειρά τους στις σύγχρονες απαιτήσεις της τουριστικής ζήτησης.

Η αλματώδης ανάπτυξη του τουρισμού ευεξίας, βασίζεται στην σύγχρονη τάση του καταναλωτή για αναζήτηση ενός πιο υγιεινού τρόπου ζωής, καθώς και στην επιθυμία του να «δραπετεύσει» έστω και για λίγο από την καθημερινότητα και το στρες των πόλεων.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αναδείξει τις διακοπές που συνδυάζονται με υπηρεσίες spa, σαν μια από τις πλέον δημοφιλείς επιλογές του ταξιδιώτη του 21ου αιώνα.

Βασικός συντελεστής στην ταχύτατη ανάπτυξη του τουρισμού ευεξίας είναι η εφαρμογή υπηρεσιών που βασίζονται στην φιλοσοφία του spa. Υπηρεσίες spa με την κλασσική τους έννοια, είχαν ως βασικό συστατικό των υπηρεσιών τους το νερό μιας ιαματικής πηγής. Αργότερα ενσωματώθηκε στην έννοια και η χρήση του θαλασσινού νερού. (Θαλασσοθεραπεία).

Στις μέρες μας, το γενικευμένο παγκόσμιο ενδιαφέρον για τα SPA έχει οδηγήσει στην υιοθέτηση του όρου από μια σειρά επιχειρήσεις που προσφέρουν διευρυμένες υπηρεσίες στους πελάτες τους.

Υπηρεσίες που απέχουν σημαντικά από την κλασσική έννοια του όρου. **Το φαινόμενο αυτό έχει ξεπεράσει τα σύνορα του τουρισμού και έχει μεταφερθεί και στα αστικά κέντρα.** Έτσι μια σειρά μορφών επιχειρήσεων (κέντρα αισθητικής, γυμναστήρια, κομμωτήρια κλπ), υιοθετούν υπηρεσίες «SPA» διαμορφώνοντας έτσι μια νέα τάση αυτής των «**υπηρεσιών ευεξίας στην πόλη**».

Ένα σύγχρονο κέντρο spa μπορεί να συνδυάζει τις υπηρεσίες spa με προγράμματα άθλησης (**γυμναστήρια**), με φροντίδες καλλωπισμού και χαλάρωσης

**(κέντρα αισθητικής κομμωτήρια)**, με προγράμματα υγιεινής διαβίωσης (**spa προορισμού** ), με προγράμματα κοσμητικής αισθητικής και εναλλακτικών / συμπληρωματικών θεραπειών (**ιατρικό spa** ), με προγράμματα που έχουν σαν βάση τα νερά ιαματικής πηγής (**ιαματικά κέντρα** ), και με προγράμματα βελτίωσης της εμφάνισης και εξειδικευμένη διατροφή (**ξενοδοχειακό spa**).

Τα spa με μεγάλο αριθμό αιθουσών περιποίησης αποφέρουν μεγαλύτερα έσοδα και έχουν υψηλότερη ποσοστιαία απόδοση για κάθε ευρώ που εισπράττεται. Τα περισσότερα ξενοδοχεία ακολουθούν τη μέθοδο της δημιουργίας ενός συγκεκριμένου -μικρότερου ή μεγαλύτερου- χώρου όπου πραγματοποιούνται όλες οι θεραπείες, χωρισμένου σε ειδικές καμπίνες. Ο χώρος περιλαμβάνει τις καμπίνες των ατομικών θεραπειών, καθώς και τους χώρους των ομαδικών θεραπειών (ατμόλουτρα, σάουνες, υδρομασάζ, πισίνες κ.λπ.), γυμναστήριο και βοηθητικούς χώρους, όπως μπάνια, τουαλέτες και αποδυτήρια. Μια σχετικά καινούργια τάση είναι η πιο εξατομικευμένη παροχή υπηρεσιών, ακόμα και εντός του δωματίου του κάθε πελάτη.

Ο Τουρισμός είναι μια ανερχόμενη οικονομική δύναμη, η οποία έχει πολλές δυνατότητες στην χώρα μας. Τόσο η γεωγραφική μας θέση όσο και η κλιματολογική μας κατάσταση μας επιτρέπει να έχουμε έναν αυξανόμενο και πολλά υποσχόμενο τουριστικό παράγοντα, τόσο δυνατό και ευέλικτο που να μας καθιστά έναν από τους πολλά υποσχόμενους και καλύτερους προορισμούς για τουρισμό. Βέβαια, πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας και τις παραμέρους που επικρατούν σε όλο τον κόσμο, είτε είναι γεωφυσικές, κλιματολογικές, τεχνολογικές και κατ'επέκταση οικονομικές. Με πολλή δουλειά και αξιοποίηση των ως άνω καταστάσεων θα διαδραματίσουμε έναν ουσιαστικό ρόλο στον τομέα του τουρισμού στο μέλλον.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική βιβλιογραφία

- **Βαμβουκάκης Φ.**, *Θαλασσοθεραπεία, wellness & spa*, εισήγηση στο 1<sup>ο</sup> Παγκρήτιο Συνέδριο Spa, Νοέμβριος 2007, Alpha Hospitality Consultants, Γούρνες Ηρακλείου
- **Κοκκώσης Χ., Τσάρτας Π.**, *Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και Περιβάλλον*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2001
- **Κούτουλας Δ**, *Η ανάπτυξη των προορισμών spa και θαλασσοθεραπείας*, Εισήγηση στο SPA Congress, Νοέμβριος 2006, Philoxenia, Θεσσαλονίκη
- **Λαγός Δημήτρης**, *Τουριστική Οικονομική*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005
- **Νανοπούλου Η**, *Οι σύγχρονες τάσεις στο σχεδιασμό μονάδων Spa: οι ιδιαιτερότητες του Ελληνικού χώρου*, εισήγηση στο SPA Congress, Νοέμβριος 2006, Philoxenia, Θεσσαλονίκη
- **Μεγγίσογλου Π.**, *Release and Relax Motion*, Υπηρεσίες Εκπαίδευσης spa
- **Νανοπούλου 2006, Μ. Σωτηριάδης** (Αναπληρωτής Καθηγητής, Προϊστάμενος Τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων ΤΕΙ Κρήτης, 2007 α)
- **Σιδέρης Ε**, *Η οργάνωση και παροχή υπηρεσιών health club και spa στα ξενοδοχεία πολυτελείας και Α' τάξης*, αδημοσίευτη διπλωματική εργασία στο Μ.Π.Σ. «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», ΕΑΠ, Πάτρα
- **Σωτηριάδης Μ**, *Κέντρα SPA: τάσεις στη παγκόσμια αγορά*, Εισήγηση στο 1<sup>ο</sup> Παγκρήτιο Συνέδριο Spa, Νοέμβριος 2007α, Alpha Hospitality Consultants, Γούρνες Ηρακλείου
- **Σωτηριάδης Μ**, *Ανάπτυξη κέντρων spa στην Ευρώπη: στην Αυστρία, Γερμανία και Ελβετία*, Εισήγηση στο 1<sup>ο</sup> Παγκρήτιο Συνέδριο Spa, Νοέμβριος 2007, Alpha Hospitality Consultants, Γούρνες Ηρακλείου
- **Χνάρης Ζ.**, *Σύμβουλοι επιχειρήσεων κέντρων SPA: η σωστή επιλογή*, Alpha Hospitality Consultants, Γούρνες Ηρακλείου

### Ξένη βιβλιογραφία

- **Constantinidis K**, *Health tourism integration and clustering*, εισήγηση στο SPA Congress, Νοέμβριος 2006, Philoxenia, Θεσσαλονίκη

- **Deng W.**, *Using a revised importance-performance analysis approach: the case of Taiwanese hot springs tourism*, *Tourism Management*, vol 28(5), pp.1274-1284, 2007
- **Edinger J**, *The boom of spa hotels in Germany, Austria and Switzerland – winners and losers*, εισήγηση SPA Congress, Νοέμβριος 2006, Philoxenia, Θεσσαλονίκη
- **Haden L.**, *Spa tourism*, *Travel and Tourism Analyst*, 9, pp. 1-59 (2007)
- **Middleton T.C.V.**, *Marketing in Travel and Tourism*, 3<sup>rd</sup> ed. Butterworth – Heinemann, Oxford, 2001
- **Mueller H and Kaufmann E**, *Wellness Tourism: Market Analysis of a Special Tourism Segment and Implications for the Hotel Industry*, University of Bern, Bern (available at [fif@fif.unibe.ch](mailto:fif@fif.unibe.ch)), 2006
- **Smith M. and Kelly C.**, *Wellness tourism*, *Tourism & Recreation Research*, vol 31 (1), p.p 18-25 (2006)

#### Περιοδικά

- **The Tourism Report**, περιοδική έκδοση, τεύχος 44, Σεπτέμβριος 2007
- **Τουριστική Αγορά**, Περιοδική έκδοση, τεύχος 168, Μάρτιος 2004
- **Τουριστική Αγορά**, Περιοδική έκδοση, τεύχος 179, Απρίλιος 2004

#### Ηλεκτρονικές διευθύνσεις

- [www.thermaesyllaspahotel.com](http://www.thermaesyllaspahotel.com)
- <http://www.divanis.com>
- [www.mitsis-galinihotel.com](http://www.mitsis-galinihotel.com)
- [www.eloundamare.gr](http://www.eloundamare.gr)
- <http://www.maris.gr>
- <http://www.maris.gr>
- <http://www.grecotel.com>
- <http://www.grecotel.com>
- <http://www.clubhotelloutraki.gr>
- <http://www.astir-palace.com>
- <http://www.thrakipalace.gr>
- <http://www.portocarras.com>
- <http://www.grandebretagne.gr>

- <http://thessaloniki.regency.hyatt.com>
- <http://www.gnto.gr>