



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ TOUR OPERATORS

ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΛΟΧΕΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγητές: Μπαρής Ανδρέας, Α.Μ. 148/Β

Παπαδόπουλος Κωνσταντίνος, Α.Μ.

Επιβλέπων: Εμμανουήλ Κοκκινάκης, Καθηγητής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

©

2013



TECHNOLOGICAL EDUCATION INSTITUTE OF CRETE

SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS

DEPARTMENT OF COMMERCE & MARKETING

THE TOUR OPERATORS' ROLE IN THE FORMULATION OF
QUALITY POLICY IN THE HOTEL INDUSTRY

DIPLOMA THESIS

Students : Mparis Andreas, A.M. 148/B
Papadopoulos Konstantinos, A.M. 223/A

Supervisor : Emmanouil Kokkinakis, Total Quality Management Professor

©
2013

Υπεύθυνη Δήλωση : Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι tour operators είναι ένας επαγγελματικός κλάδος της τουριστικής βιομηχανίας με αρκετά μεγάλη επιρροή στην εξέλιξή της. Αναπόσπαστο μέρος της τουριστικής βιομηχανίας είναι και τα ξενοδοχειακά καταλύματα, των οποίων ο τρόπος δομής και λειτουργίας μπορεί να εξαρτηθεί κατά ένα μεγάλο μέρος από τις απαιτήσεις των tour operators απέναντί τους. Ένα κομμάτι του ξενοδοχειακού χώρου, η διαμόρφωση του οποίου επηρεάζεται από αυτές τις απαιτήσεις είναι η ποιότητά του. Η παρούσα πτυχιακή εργασία μελετά το ρόλο που παίζουν οι tour operators στη διαμόρφωση της πολιτικής των ξενοδοχείων όσον αφορά στην ποιότητα των υπηρεσιών τους.

Το πρώτο κεφάλαιο ξεκινά με μία εισαγωγή στην τουριστική ανάπτυξη, ώστε να γίνει κατανοητό πώς εξελίχθηκε μία τόσο μεγάλη βιομηχανία όπως ο τουρισμός και πώς αναπτύχθηκε το επάγγελμα του tour operator. Στη συνέχεια αναλύεται το εν λόγω επάγγελμα και οι σχέσεις συνεργασίας που προκύπτουν, καθώς επίσης και η υπόσταση των τουριστικών πακέτων, τα οποία είναι στην ουσία ένα άρρηκτα συνδεδεμένο κομμάτι με το επάγγελμα των tour operators.

Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά στον ξενοδοχειακό τομέα, τη δομή του και τις λειτουργίες του, καθώς επίσης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τι σημαίνει για τα ξενοδοχεία ειδικά και, πώς εφαρμόζεται, δίνοντας έμφαση σε συγκεκριμένα πρότυπα διαχείρισης ISO, όπως τα ISO 9001, ISO 22000 και ISO 14000.

Στο τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία της πρωτογενούς έρευνας, οι τρόποι διεξαγωγής μίας πρωτογενούς έρευνας και ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε ο συγκεκριμένος τρόπος στην περίπτωση αυτή. Ακολουθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και σχολιασμός αυτών.

Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που απορρέουν από την πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα και καταδεικνύει πόσο σημαντικό ρόλο έχουν τελικά οι tour operators στη διαμόρφωση πολιτικής ποιότητας στον ξενοδοχειακό χώρο.

Λέξεις Κλειδιά : Τουρ οπερέιτορς, ξενοδοχειακός κλάδος, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, διεθνή πρότυπα διοίκησης, πολιτική ποιότητας.

ABSTRACT

Tour operators play a rather important role in the tourism industry. They have sizable influence on its development. Hotel accommodations are an integral part of the tourism industry, and their way of structure and function may depend to a large extent on the tour operators' requirements towards them. Quality is part of the hotel industry, and its' level is definitely affected by these requirements. This thesis studies the role played by tour operators in the policy of the hotel in terms of quality services.

The first chapter begins with an introduction in tourism development, in order to clarify the way that a major industry like tourism was developed and, at the same time, the circumstances under which the tour operators' business was evolved. That part is followed by an analysis regarding the tour operators' line of work, as well as the professional relationships that come up from that business's development. Furthermore, the first chapter analyzes the making-of and contents of touristic packages, since they are an inseparable part of the tour operators' function.

The second chapter is about the hotel industry, its structure and functions, as well as the Total Quality Management, what TQM means to a hotel administration and how it is applied, while emphasizing specific international standards from the International Organization for Standardization, like ISO 9001, ISO 22000 and ISO 14000.

The third and fourth chapters analyse the methodology of primary research and the ways of conducting one, depending on the case, as well as the reason for which this particular way of research was chosen in the first place, followed by the results of the research and their comments.

The fifth chapter contains the presentation of the results that came from combining both the primary and secondary research, and points out the tremendous importance and influence of tour operators regarding the forming of quality policy in the hotel industry.

KEY WORDS: tour operators, hotel industry, international management standards, Total Quality Management (TQM), quality policy.

ΛΙΣΤΑ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περιεχόμενα _____	iii
Λίστα Πινάκων _____	vi
Λίστα σχεδιαγραμμάτων _____	vii

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

TOUR OPERATORS & ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΠΑΚΕΤΑ _____	1
1.1 Εισαγωγή στον τουρισμό _____	2
1.2 Τουριστική Ανάπτυξη _____	4
1.2.1 Ιστορία τουριστικής ανάπτυξης _____	5
1.2.2 Ορισμοί τουριστικής ανάπτυξης _____	11
1.2.3 Θεωρίες τουριστικής ανάπτυξης _____	12
1.3 Τουριστικό Μάρκετινγκ _____	15
1.3.1 Στάδια Τουριστικού Μάρκετινγκ _____	18
1.4 Tour Operators _____	21
1.4.1 Ιστορία των Tour Operators _____	22
1.4.2 Ορισμός των Tour Operators _____	25
1.5 Δράση των Tour Operators _____	27
1.5.1 Κατηγορίες των Tour Operators _____	30
1.5.2 Κατηγορίες σχέσεων συνεργασίας των Tour Operators _____	32
1.6 Σύναψη συμβολαίων των <i>tour operators</i> με συνεργάτες _____	33
1.6.1 Συμβάσεις <i>tour operators</i> με τα ξενοδοχεία _____	34
1.7 Τουριστικά Πακέτα _____	39
1.7.1 Διαμόρφωση Τουριστικού Πακέτου _____	41
1.7.2 Προώθηση Τουριστικού Πακέτου _____	44
1.8 Συμπεράσματα _____	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ _____	49
2.1 Εισαγωγή: Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος _____	50
2.2 Τουριστικά καταλύματα _____	53

2.3 Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	55
2.3.1 Τύποι Ξενοδοχείων	56
2.4 Παροχές Ξενοδοχείων	60
2.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	61
2.6 Πρότυπα Διαχείρισης (ISO)	65
2.6.1 ISO 9000	69
2.6.2 ISO 22000	74
2.6.3 ISO 14000	82
2.7 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στα ξενοδοχεία	85
2.8 Συμπεράσματα	92
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</u>	
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	94
3.1 Εισαγωγή	95
3.2 Ποσοτική ή ποιοτική ανάλυση	95
3.3 Είδος έρευνας	96
3.4 Στρατηγική έρευνας	98
3.5 Δομή ερωτηματολογίου	99
3.6 Χαρακτηριστικά έρευνας	100
3.7 Επιλογή ερωτώμενων και δείγματος	101
3.8 Επιλογή ανεξάρτητων μεταβλητών	102
3.9 Υπολογισμός δείγματος	102
3.10 Περιορισμοί έρευνας	103
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</u>	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	104
4.1 Εισαγωγή	105
4.2 Προφίλ ερωτηθέντων	106
4.3 Απαιτήσεις σχετικά με τη ΔΟΠ στα ξενοδοχεία	108
4.4 Κριτήρια επιλογής σύμφωνα με το ISO 9001	112
4.5 Κριτήρια επιλογής σύμφωνα με το ISO 22000 ή HACCP	116
4.6 Κριτήρια σύμφωνα με το ISO 14000	120
4.7 Επιρροή των ξενοδοχείων από τους tour operators	100
4.8 Συμπεράσματα	123

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	125
5.1 Εισαγωγή	126
5.2 Τουριστική ανάπτυξη και tour operators	126
5.3 Συνεργασίες tour operators με τα ξενοδοχεία	128
5.4 Οι πιστοποιήσεις ISO στα ξενοδοχεία	130
5.4.1 ISO 9001 στα ξενοδοχεία	131
5.4.2 ISO 22000 στα ξενοδοχεία	132
5.4.3 ISO 14000 στα ξενοδοχεία	134
5.5 Η επιρροή των tour operators στα ξενοδοχεία	135
5.6 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	136
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	137
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	145

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.2.1 Διεθνείς αφίξεις και εισπράξεις 1990 – 1995	8
Πίνακας 2.7.α Διαφορές ΔΟΠ – ISO	68
Πίνακας 3.3.1 Ταξινόμηση ερωτήσεων ερωτηματολογίου	97
Πίνακας 3.5.1: Ταξινόμηση ερωτηματολογίου	99
Πίνακας 4.2.α: Ανεξάρτητες μεταβλητές	106
Πίνακας 4.3: Απαιτήσεις tour operators για συνεργασία με ξενοδοχεία	108
Πίνακας 4.4: ISO 9001	112
Πίνακας 4.3: ISO 22000 στις εγκαταστάσεις τροφίμων και ποτών (F&B outlets) των ξενοδοχείων	116

ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχεδιάγραμμα 1.2.1α Η τουριστική βιομηχανία	10
Σχεδιάγραμμα 1.2.3.α Μοντέλο προσέλκυσης Leiper	13
Σχεδιάγραμμα 1.2.3.β Υποθετική εξέλιξη μιας τουριστικής περιοχής	14
Σχεδιάγραμμα 1.4.1.α Τα 4 P's του μίγματος marketing	20
Σχεδιάγραμμα 2.6.1.α Μοντέλο Διεργασιοκεντρικής Προσέγγισης	72
Σχεδιάγραμμα 2.7.2.α Σχέση ISO 9000 και HACCP	74
Σχεδιάγραμμα 2.7.2.β: Βήματα εφαρμογής Σ. Δ. Α. Τ.	80
Σχεδιάγραμμα 2.7.3: Μοντέλο Συστήματος Περιβαλλοντικής Διοίκησης	85
Σχεδιάγραμμα 2.7 Μοντέλο ΔΟΠ για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	87
Σχεδιάγραμμα 4.2.α: Χρόνια λειτουργίας των <i>tour operators</i>	107
Σχεδιάγραμμα 4.2.β: Πελάτες ανά έτος των <i>tour operators</i>	107

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά για τη συνεργασία, τη βοήθεια και την υπομονή του, τον υπεύθυνο καθηγητή της πτυχιακής μας εργασίας κύριο Κοκκινάκη Εμμανουήλ.

Ευχαριστούμε επίσης τους παράγοντες του Τ.Ε.Ι. Ιεράπετρας Κρήτης και όσους μας βοήθησαν για την περάτωση της παρούσας εργασίας.

Μπαρής Ανδρέας

&

Παπαδόπουλος Κωνσταντίνος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

TOUR OPERATORS

&

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΠΑΚΕΤΑ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Οι *tour operators* είναι ένα επάγγελμα που ασχολείται αποκλειστικά με τον τουρισμό. Στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου θα αναλυθεί εκτενώς ο όρος “*tour operator*”, η ιστορία και η δράση τους. Προς το παρόν όμως, ας οριστεί η έννοια του τουρισμού, για να γίνει αντιληπτό το μέγεθος της βιομηχανίας στην οποία αναφέρεται η παρούσα έρευνα.

Οι ειδικοί ορίζουν την έννοια του τουρισμού με ποικίλους τρόπους. Οι McIntosh και Goeldner (1990) διατυπώνουν τον ορισμό του τουρισμού ως ένα κοινωνικό, ψυχολογικό και οικονομικό φαινόμενο που προκύπτει από τη δράση και αντίδραση των παρακάτω παραγόντων:

- Τουρίστας επισκέπτης
- Κοινωνία προορισμού
- Τουριστική επιχείρηση
- Κράτος

Σύμφωνα με το Ζαχαράτο (2006) που δίνει μία πιο οικονομική ή αλλιώς επιχειρηματική προσέγγιση στον ορισμό, ο τουρισμός «αποτελεί μία ιδιαίτερα διαμορφούμενη ιδιωτική κατανάλωση, η οποία περιλαμβάνει τόσο τη συμμετοχή όλων σχεδόν των κλάδων της παραγωγικής διαδικασίας, όσο και των τομέων του κράτους και της κοινωνίας σε μία εθνική οικονομία υποδοχής.»

Ένας ακόμα από τους γενικούς και περιληπτικούς ορισμούς του τουρισμού είναι οι δραστηριότητες ατόμων που ταξιδεύουν και παραμένουν σε ένα μέρος διαφορετικό από το σύνηθες περιβάλλον τους για διάστημα όχι μεγαλύτερο από ένα συνεχόμενο έτος για ψυχαγωγία, επαγγελματικούς και άλλους λόγους. (EUR-LEX, 2007)

Ο τουρισμός χωρίζεται σε δύο μέρη σύμφωνα με τον Gartner (2001): στη μετακίνηση των ατόμων, η οποία αντιπροσωπεύει το καταναλωτικό μέρος του τουρισμού και ταυτίζεται με την τουριστική ζήτηση και στην υποδοχή και την εξυπηρέτηση των μετακινούμενων, αντιπροσωπεύοντας έτσι το παραγωγικό μέρος του τουρισμού που ταυτίζεται με την τουριστική προσφορά.

Ένας καταλληλότερος για την περίπτωση ορισμός του τουρισμού είναι εκείνος της Διεθνούς Ακαδημίας Τουρισμού (*A.I.T- Monte Carlo*), που ορίζει τον τουρισμό σαν το σύνολο των ανθρώπινων μετακινήσεων και δραστηριοτήτων που προκύπτουν από αυτές, οι οποίες και προκαλούνται από την εξωτερική και πραγματοποίηση του πόθου που έχει κάθε άτομο για απόδραση και ο οποίος πόθος εκδηλώνεται σε διάφορους βαθμούς και κατά διαφορετική ένταση σε κάθε άτομο.

Σύμφωνα με τον Ηγουμενάκη (1999), μπορούν να εξακριβωθούν εννοιολογικά πέντε από τα βασικά χαρακτηριστικά του τουρισμού:

1. Ο τουρισμός είναι αποτέλεσμα μεμονωμένης ή ομαδικής μετακίνησης ανθρώπων σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς και η διαμονή τους σε αυτούς τουλάχιστον επί ένα 24ωρο με σκοπό την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών τους.
2. Οι διάφορες μορφές τουρισμού, όποιες κι αν είναι αυτές, περιέχουν απαραίτητα δύο βασικά στοιχεία και συγκεκριμένα το ταξίδι στον τουριστικό προορισμό και τη διαμονή σε αυτόν με την ευρύτερη έννοια του όρου, δηλαδή συμπεριλαμβανομένης και της διατροφής.
3. Το ταξίδι και η διαμονή λαμβάνουν χώρα εκτός του τόπου της μόνιμης διαμονής των ανθρώπων που αποφασίζουν να μετακινηθούν για τουριστικούς λόγους.
4. Η μετακίνηση ανθρώπων σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς είναι προσωρινού και βραχυχρόνιου χαρακτήρα, που σημαίνει ότι πρόθεσή τους είναι να επιστρέψουν στον τόπο της μόνιμης διαμονής τους μέσα σε λίγες ημέρες, εβδομάδες ή μήνες.
5. Οι άνθρωποι επισκέπτονται διάφορους τουριστικούς προορισμούς για τουριστικούς σκοπούς, δηλαδή για σκοπούς άλλους από εκείνους της μόνιμης διαμονής τους ή της επαγγελματικής απασχόλησής τους.

Σύμφωνα με το δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2007), σε σχέση με μια δεδομένη χώρα, διακρίνονται τρεις μορφές τουρισμού:

1. Ο εγχώριος τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των κατοίκων μιας δεδομένης χώρας που ταξιδεύουν και διαμένουν σε τόπους στο εσωτερικό της χώρας αλλά έξω από το σύνηθες περιβάλλον τους.

2. Ο εισερχόμενος τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες μη μόνιμων κατοίκων μιας δεδομένης χώρας που ταξιδεύουν και διαμένουν σε τόπους στο εσωτερικό της χώρας αλλά έξω από το σύνηθες περιβάλλον τους.
3. Ο εξερχόμενος τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες μόνιμων κατοίκων μιας δεδομένης χώρας που ταξιδεύουν και διαμένουν σε τόπους στο εξωτερικό της χώρας και έξω από το σύνηθες περιβάλλον τους.

Στη συνέχεια, πάλι σύμφωνα με το δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2007), οι ανωτέρω τρεις βασικές μορφές τουρισμού μπορούν να συνδυαστούν με τρεις τρόπους έτσι ώστε να προκύψουν οι ακόλουθες κατηγορίες:

1. εσωτερικός τουρισμός, που περιλαμβάνει τον «εγχώριο τουρισμό» και τον «εισερχόμενο» τουρισμό.
2. εθνικός τουρισμός, που περιλαμβάνει τον «εγχώριο τουρισμό» και τον «εξερχόμενο» τουρισμό.
3. διεθνής τουρισμός, που περιλαμβάνει τον «εισερχόμενο τουρισμό» και τον «εξερχόμενο» τουρισμό.

Σύμφωνα με τη Μπριασούλη (2000), ο τουρισμός δεν είναι ένας συμβατικός παραγωγικός κλάδος, αλλά ένα σύμπλεγμα στενά συνδεδεμένων και αλληλοεξαρτώμενων παραγωγικών κλάδων οι οποίοι συμμετέχουν άμεσα ή έμμεσα στην παραγωγή, διαμόρφωση και διάθεση του τουριστικού προϊόντος στην αγορά.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί επίσης ότι ο τουρισμός δεν αποτελείται μόνο από ταξιδιώτες, ξενοδοχειακά καταλύματα και εστιατόρια, αλλά από ένα σύνολο σύνθετων και αλληλοεξαρτώμενων παραμέτρων που συνδέονται μέσω μίας δυναμικής και αμφίδρομης σχέσης και απαιτούν πολιτική, οργάνωση, σχεδιασμό και ορθολογική διαχείριση προκειμένου να διασφαλιστούν τα προσδοκώμενα οφέλη. (Gunn, 1994)

1.2 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Όπως κάθε ανεπτυγμένη βιομηχανία, ο τουρισμός πέρασε από πολλές φάσεις εξέλιξης μέχρι να καταλήξει στη μορφή που έχει σήμερα. Μία από αυτές ήταν οπωσδήποτε και αυτή του «εκδημοκρατισμού» του, που χρονολογείται αμέσως μετά

το τέλος των εχθροπραξιών του Β' Παγκόσμιου Πολέμου. Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο η τουριστική εξέλιξη χρησιμοποιήθηκε από πολλές χώρες ως στρατηγική πολιτική. Έτσι λοιπόν ο τουρισμός από προνόμιο των πλούσιων και της αριστοκρατίας, δηλαδή των λίγων, άρχισε βαθμιαία μεν αλλά σταθερά να γίνεται δικαίωμα των εργαζομένων και γενικότερα των μη προνομιούχων, δηλαδή των πολλών. Ωστόσο η βιβλιογραφική ανάπτυξη έχει σχεδόν αγνοήσει τον τουρισμό ως αναπτυξιακή προσέγγιση. (Ηγουμενάκης, 1999, Gunn, 1994, Sinclair, 1998, Andriotis, 2000)

1.2.1 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Όταν πρωτοξεκίνησε ο τουρισμός, οι πρώτοι ταξιδιώτες ήταν κυρίως έμποροι, και η λιτή ξενοδοχειακή βιομηχανία -τα γνωστά σήμερα ως πανδοχεία- που αναπτύχθηκε στα μεγάλα εμπορικά κέντρα, εξυπηρετούσε τις ανάγκες τους. Τα ταξίδια και η ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας άρχισε να επιταχύνεται κατά τη διάρκεια του Ελληνικού και Ρωμαϊκού πολιτισμού, κυρίως λόγω των σταθερών πολιτικών συστημάτων και του σεβασμού απέναντι στις επιστήμες και τη δημοκρατία. Η ανάπτυξη του τουρισμού όμως διεκόπη το Μεσαίωνα με την κατάρρευση του Ρωμαϊκού πολιτισμού, όπου τα ταξίδια ήταν επικίνδυνα και πραγματοποιούνταν μόνο εφ' όσον θα υπήρχαν μεγάλα κέρδη από εμπορικές δραστηριότητες ή για θρησκευτικό προσκύνημα (θρησκευτική διαφώτιση). Όμως, ενώ η Ευρώπη ήταν βυθισμένη στο Σκοταδισμό επί σειρά αιώνων, σε άλλα μέρη του κόσμου κάποιοι πολιτισμοί γνώριζαν μεγάλη άνθιση, και τα μνημεία τους αποτελούν σήμερα χώρους τουριστικής προσέλκυσης. Η βουβωνική χολέρα, που έφτασε στην Ευρώπη με τους εμπόρους που έρχονταν από την Κίνα, οδήγησε στη μείωση του εργατικού δυναμικού και στην κατάρρευση του φεουδαρχικού συστήματος. (Gartner, 2001)

Η βιομηχανική επανάσταση κατέστησε εφικτή τη μαζική παραγωγή καταναλωτικών αγαθών, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που σχετίζονταν με τα ταξίδια, τα οποία όταν συνδυάστηκαν με την αγοραστική δύναμη της ανερχόμενης μεσαίας τάξης, έθεσαν τις βάσεις για τη δημιουργία μιας τουριστικής βιομηχανίας. Ο *Thomas Cook*, χρησιμοποιώντας τα προϊόντα της βιομηχανικής επανάστασης, οργάνωσε ταξιδιωτικά προϊόντα σε πακέτα (π.χ. μεταφορές και διαμονή). Ξεκινώντας το 1841 με την οργάνωση μίας ημερήσιας εκδρομής με τρένο από το *Leicester*, πόλη καταγωγής του,

στο *Loughborough* με αντίτιμο μία λίρα πραγματοποίησε την πρώτη οργανωμένη εκδρομή στην ιστορία του τουρισμού, οδηγώντας στη διαμόρφωση μιας τουριστικής βιομηχανίας. Οι δύο Παγκόσμιοι Πόλεμοι και ο Ψυχρός πόλεμος επιτάχυναν τις τεχνολογικές εξελίξεις στις μεταφορές και την επικοινωνία, επιτρέποντας την ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα. (Gartner, 2001, Παπαγεωργίου, 2007)

Με λίγα λόγια, πριν το 1950 η τουριστική βιομηχανία ήταν πολύ περιορισμένη, σε σημείο που μόνο η άρχουσα τάξη πήγαινε διακοπές. Ο σκοπός των ταξιδίων ήταν συνήθως είτε οικονομικός, είτε θρησκευτικός, εκπαιδευτικός ή για λόγους υγείας. Η ζήτηση για τουρισμό ήταν κυρίως τοπική και μικρής κλίμακας. Η κυβερνητική παρέμβαση ήταν ουσιαστικά ανύπαρκτη και, φυσικά, οι μεταφορές από τον έναν τόπο στον άλλο ήταν πολύ αργές, δύσκολες και επικίνδυνες. (ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, 2007)

Η ταχύτερη ανάπτυξη του τουρισμού μετά το Β' Παγκόσμιο πόλεμο οφείλεται στις σημαντικές εξελίξεις που καταγράφηκαν στον τομέα της παραγωγής, της παραγωγικότητας, της αγοραστικής δύναμης, του βιοτικού επιπέδου, της αύξησης του μέσου όρου ζωής, της μείωσης του χρόνου συνταξιοδότησης, της μείωσης της εβδομαδιαίας διάρκειας του χρόνου εργασίας και της αύξησης της διάρκειας των διακοπών μετ' αποδοχών, οι οποίες συντέλεσαν στην αύξηση του ελεύθερου χρόνου. (Fourastié, 1979:30-60)

Έτσι λοιπόν, μετά το 1950, ξεκίνησε η ανοδική πορεία για τον τουρισμό. Αυξήθηκε η ζήτηση για τις υπηρεσίες ταξιδίων και έτσι ξεκίνησε και η εμφάνιση εξειδικευμένων τουριστικών πρακτόρων, ξεκινώντας έναν επαγγελματικό ανταγωνισμό μεγέθους εναντίον εξειδίκευσης, που αντιπροσωπεύονταν από τουριστικά γραφεία και τουριστικούς πράκτορες αντίστοιχα.

Όσον αφορά στα τεχνολογικά επιτεύγματα του κλάδου, αρχικά αναπτύχθηκαν τα κεντρικά συστήματα κρατήσεων (CRS), άρχισαν να πραγματοποιούνται κρατήσεις μέσω *internet* οπότε και μειώθηκαν τα διαχειριστικά έξοδα και, όπως είναι αναμενόμενο σε κάθε αναπτυσσόμενο κλάδο, αναπτύχθηκαν και εικονικά ταξιδιωτικά γραφεία – μεσάζοντες τα οποία ήταν απειλή για αυτόν.

Φυσικά, με την ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου αυξήθηκε και η κλίμακα των σχετικών δραστηριοτήτων, όπως είναι τα καταλύματα, τα τουριστικά γραφεία, τα τουριστικά περίπτερα, τα εστιατόρια και οι υπηρεσίες σίτισης, οι κρουαζιέρες και τα αναμνηστικά αντικείμενα (*souvenirs*).

Πλήθυναν με τη σειρά τους και οι ευκαιρίες κέρδους. Ο συνυπολογισμός καταλύματος, μεταφορικού μέσου και υπηρεσιών είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των τιμών, την αύξηση πωλήσεων, μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά και άνοδο του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Αυτές οι κινήσεις μόνο θετικό αποτέλεσμα θα μπορούσαν να έχουν, αφού οι χαμηλότερες τιμές ενθαρρύνουν περισσότερους ανθρώπους να ταξιδέψουν. (ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, 2007)

Τέλος, έρχεται η ολοκλήρωση η οποία χωρίζεται σε δύο τομείς, την οριζόντια και την κάθετη ολοκλήρωση (ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, 2007):

Η οριζόντια ολοκλήρωση περιλαμβάνει τη συνένωση εταιριών στο ίδιο επίπεδο της αλυσίδας διανομής, την κίνηση προς την αύξηση ατομικής εξειδίκευσης, την εμφάνιση στον τομέα των οικονομιών κλίμακας και, συνεργαζόμενες επιχειρήσεις διαφορετικών μεγεθών και βαρύτητας. Η κάθετη ολοκλήρωση σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις απαιτούν την εξειδίκευση άλλων ανόμοιων επιχειρήσεων. Έχουν ως κίνητρα τον έλεγχο των σταδίων και της ποιότητας, τη διασφάλιση συνέχειας, τη διασφάλιση αγοράς αγαθών και την ισχύ έναντι των ανταγωνιστών. Επίσης ενθαρρύνει τις στοχευόμενες πωλήσεις που αυτό με τη σειρά του βοηθά στη μείωση των επιλογών των καταναλωτών.

Σε όλη αυτή την ανάπτυξη, έπρεπε να έχει και η κυβέρνηση συμμετοχή. Ο ρόλος της, λοιπόν, ήταν να οργανώνει, να διευκολύνει και στην ουσία να αναπτύσσει και εκείνη με τη σειρά της τον τουρισμό, να παρέχει, φυσικά, την κατάλληλη υποδομή για την υποστήριξη της ανάπτυξης του τουρισμού, να δίνει κίνητρα για την ενθάρρυνση των επενδύσεων από τον ιδιωτικό τομέα και τέλος να ελέγχει την είσοδο των επισκεπτών στη χώρα μέσω έκδοσης VISA. Κατ' επέκταση, η Ευρωπαϊκή ένωση εξέδωσε το 1990 οδηγίες για πακέτα διακοπών, και έλαβαν χώρα πολύπλευρες και αμφίπλευρες συμφωνίες που αφορούσαν τις αερομεταφορές. (ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, 2007)

Βεβαιώνοντας ουσιαστικά τα προλεγόμενα, ο Βαρβαρέσος (2003) αναφέρει τρεις καθοριστικούς παράγοντες οι οποίοι συνέβαλαν στην ανάπτυξη αρχικά του εσωτερικού και στη συνέχεια του διεθνούς τουρισμού:

- Οι εκδόσεις. Οι ταξιδιωτικοί οδηγοί πολλαπλασιάζονται και βελτιώνονται
- Οι ταξιδιωτικές οργανώσεις. Αυτές πολλαπλασιάζονται τον εικοστό αιώνα, αυξάνοντας τον αριθμό των τουριστικών προϊόντων και των τουριστικών προορισμών.
- Η τουριστική νομοθεσία. Το κράτος νομοθετεί, προκειμένου να προστατεύσει τους αρχαιολογικούς χώρους, το φυσικό περιβάλλον κλπ. Ρυθμίζει νομοθετικά τα τουριστικά επαγγέλματα και δημιουργεί κρατικούς οργανισμούς τουρισμού.

Μεταπολεμικά, ο διεθνής τουρισμός άλλαξε ουσιαστικά την αρχική του μορφή. Ένας ολοένα αυξανόμενος αριθμός χωρών σε όλο τον κόσμο παίρνει έκτοτε τα κατάλληλα μέτρα για την προσέλκυση διεθνών τουριστών και αυτό γιατί συνειδητοποίησαν ότι η ανάπτυξη διεθνούς τουρισμού αποτελεί ένα μέσο επιτάχυνσης της οικονομικής ανάπτυξης ή μεγέθυνσής τους, καθώς επίσης διεύρυνσης της παραγωγικής και εξαγωγικής τους βάσης. (Ηγουμενάκης,2000)

Πίνακας 1.2.1.

ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΦΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ 1950-1995

	1950	1960	1970	1980	1990	1995
Διεθνείς αφίξεις (σε εκατομμύρια)	25,3	69,3	165,8	287,8	455,6	567,4
Διεθνείς εισπράξεις (σε δισεκατομμύρια)	2,1	11,6	17,9	102	255,1	372,6

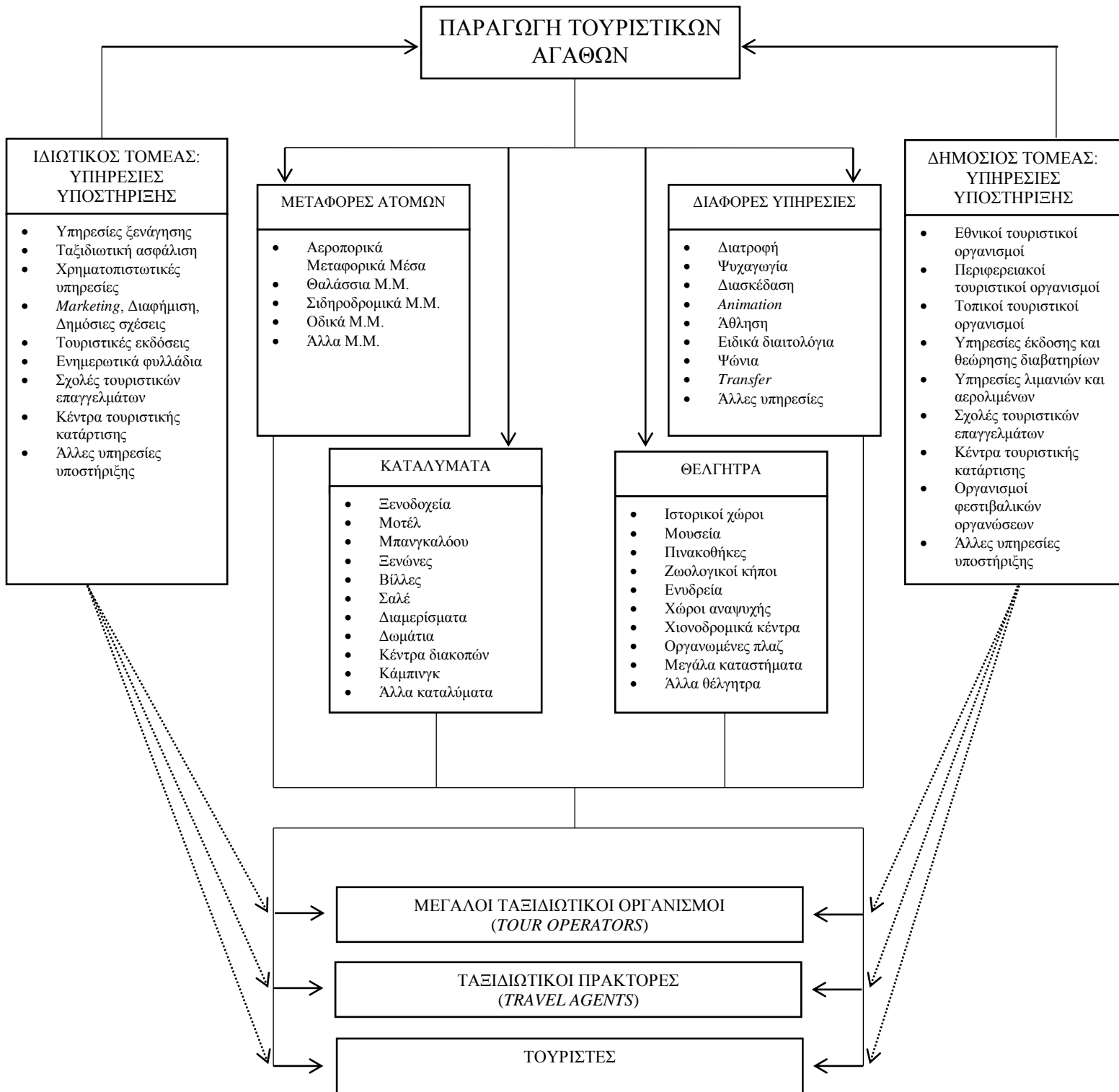
Πηγή:WTO,1992,1996

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα του WTO που παρατίθεται από τους Κοκκώση και Τσάρτα (2001), υπήρξε σταθερή αύξηση των ρυθμών ανάπτυξης των αφίξεων και των εισπράξεων στην περίοδο 1950-1995, που ήταν οι κυριότεροι δείκτες του τουρισμού, παρά τις σημαντικές κοινωνικές ανακατατάξεις σε παγκόσμιο επίπεδο και την οικονομική κρίση.

Μετά το 1995 αλλάζουν οι τάσεις και οι επιρροές του τουρισμού, ο οποίος μαζικοποιείται ακόμα περισσότερο. Η βιωσιμότητα αναγνωρίζεται ως σημαντικό ζήτημα, ο εσωτερικός τουρισμός για μία χώρα θεωρείται πλέον πιο ουσιαστικός. Η προσέγγιση του *marketing* είναι πλέον πιο ολιστική και στοχεύει τόσο στην προώθηση των «στατικών» του τουρισμού όσο και του ίδιου του προορισμού. Ο προορισμός προσαρμόζεται ανάλογα με τη ζήτηση. Οι τοπικές κοινωνίες αρχίζουν να έχουν περισσότερα αιτήματα όσον αφορά στον τουρισμό. Φυσικά με όλη αυτή την άνοδος τον τομέα του τουρισμού, αυξάνονται και οι κίνδυνοι για τους τουρίστες. Επίσης εμπλέκονται ακόμα περισσότερο και ο ιδιωτικός και ο δημόσιος τομέας. Ο τουρισμός σα βιομηχανία έχει μεγαλύτερη διεθνή αναγνώριση, γίνεται ευρύτερη χρήση των Πληροφοριακών Συστημάτων (IT). Τελικώς, δημιουργούνται θέματα σύγκρισης για το αν είναι καλύτερο να είναι ποιοτικοί οι τουρίστες ή να είναι απλά μεγάλος ο αριθμός τους. (ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, 2007)

Η τουριστική βιομηχανία πλέον έχει πάρει τεράστιες διαστάσεις. Είναι ένα δίκτυο το οποίο αποτελείται και από ιδιωτικές επιχειρήσεις αλλά και από δημόσιους οργανισμούς, που θεωρούνται οικονομικές μονάδες, οι οποίες στα πλαίσια του κοινωνικού καταμερισμού των έργων ειδικεύονται στην παραγωγή τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, συνδυάζοντας τους συντελεστές παραγωγής, με σκοπό κυρίως το κέρδος. Είναι μία τεράστια γκάμα από επιχειρήσεις και οργανισμούς μαζί με άλλους τουριστικούς πόρους (θέλητρα, μουσεία, υποδομές κ.ά.) που συναπαρτίζουν την τουριστική προσφορά. Στη συνέχεια παρατίθεται ένα σχήμα το οποίο αντικατοπτρίζει επακριβώς την τουριστική βιομηχανία στις μέρες μας και πώς συνδέονται μεταξύ τους οι παράγοντες που τη συνθέτουν. (Μαυροδόντης, 2013)

Σχεδιάγραμμα 1.2.1.α: Η τουριστική βιομηχανία



Πηγή: Ηγουμενάκης (1997)

1.2.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

«Ο πραγματικός στόχος της ανάπτυξης είναι η βελτίωση της ποιότητας της ζωής των ανθρώπων. Είναι μια διαδικασία που δίνει στα ανθρώπινα όντα να καταλάβουν τις δυνατότητές τους, να εκτιμήσουν τους εαυτούς τους και να χτίσουν τις ζωές τους με αξιοπρέπεια». (IUCN και συν. 1991)

Ο Friedmann (1980) και οι Oppermann και Chon (1997) παρατηρούν την ανάπτυξη ως έναν από τους «πιο ρευστούς όρους στη γλώσσα μας» και θεωρούν την ανάπτυξη ως ‘εξελικτική διαδικασία’ με θετικές επιδράσεις.

Ο όρος ανάπτυξη έχει χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει την πρόοδο ή την αύξηση ενός μεγέθους, την εξέλιξη φυσικών φαινομένων, την πορεία προς την ολοκλήρωση ανθρωπίνων ενεργειών και γενικά την εξέλιξη κοινωνικών φαινομένων όπως η οικονομική ανάπτυξη. Έτσι, λοιπόν, ο όρος ανάπτυξη θα πρέπει να αναφέρεται σε ένα κοινωνικό φαινόμενο που διενεργείται από ανθρώπους σε ένα κοινωνικό σχηματισμό. Οπότε, η διερεύνησή του προϋποθέτει τη γνώση των χαρακτηριστικών του ανθρώπου ως ενεργούντος και της κοινωνίας μέσα στην οποία ενεργεί. (Ρέππας, 2002)

Η θεωρία του Friedmann (1980) για την ανάπτυξη λέει ότι είναι πάντα κάτι, μία ανθρώπινη οντότητα, μια έννοια, μια οικονομία, μια ικανότητα, συχνά σχετιζόμενη με λέξεις όπως υπό ή υπέρ η ισόρροπη: πολύ μικρή, πολύ μεγάλη, ή ακριβώς, οι οποίες λέξεις στην ουσία προτείνουν ότι η ανάπτυξη έχει μια δομή και ότι ο ομιλητής έχει μια ιδέα για το πώς αυτή η δομή πρέπει να είναι αναπτυγμένη. Επίσης η ανάπτυξη τείνει να θεωρείται ως διαδικασία αλλαγής ή ως ένα σύμπλεγμα τέτοιων διαδικασιών που μέχρι ένα βαθμό είναι νόμιμη ή τουλάχιστον επαρκώς κανονική. Ο Ingham (1993) αντιλαμβάνεται την ανάπτυξη με ένα παραπλήσιο τρόπο όπως αυτόν του Friedmann με τη συνεισφορά στη διπλή αναπτυξιακή φύση, αυτή της διαδικασίας και του στόχου.

Αφού αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο η έννοια του τουρισμού και μόλις αναλύθηκε και η έννοια της ανάπτυξης, ακολουθεί η σημασία της τουριστικής ανάπτυξης βάσει των ειδικών. Ο Harrison (1992) και οι Woodcock και France (1994)

θεωρούν ότι οι παραδοσιακές αναπτυξιακές προσεγγίσεις μπορούν να αποδειχθούν ένα χρήσιμο πλαίσιο για την επεξήγηση της τουριστικής αναπτυξιακής διαδικασίας.

Όπως σε όλες τις θεωρίες, υπάρχουν υπέρ και κατά. Από τη μία μεριά η τουριστική ανάπτυξη σημαίνει σε γενικές γραμμές ανοδική εξέλιξη του τουρισμού αντιμετωπίζοντάς τον σαν κλάδο οικονομικής δραστηριότητας της οικονομίας μιας χώρας, που αποτελείται επί το πλείστον από την πληρέστερη αξιοποίηση και ορθολογικότερη εκμετάλλευση των ανεπαρκών τουριστικών πόρων, την αύξηση της τουριστικής παραγωγής και την ποιοτική βελτίωσή της, μα πάνω απ' όλα την προσαρμογή της στις ανάγκες ή επιθυμίες των τουριστών, δηλαδή στην τουριστική ζήτηση. Από την άλλη όμως, η διαδικασία της τουριστικής ανάπτυξης εμπεριέχει ένα μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων που ενδέχεται να φέρουν μαζί τους αντικρουόμενους στόχους. Επιπρόσθετα, διαφορετικοί μετέχοντες στον τουρισμό μπορεί να έχουν ασύμβατες αντιλήψεις σε σχέση με τη βιομηχανία και την ίδια την αναπτυξιακή διαδικασία του τουρισμού (Cooper & συν., 1999, Ηγουμενάκης 2000)

1.2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

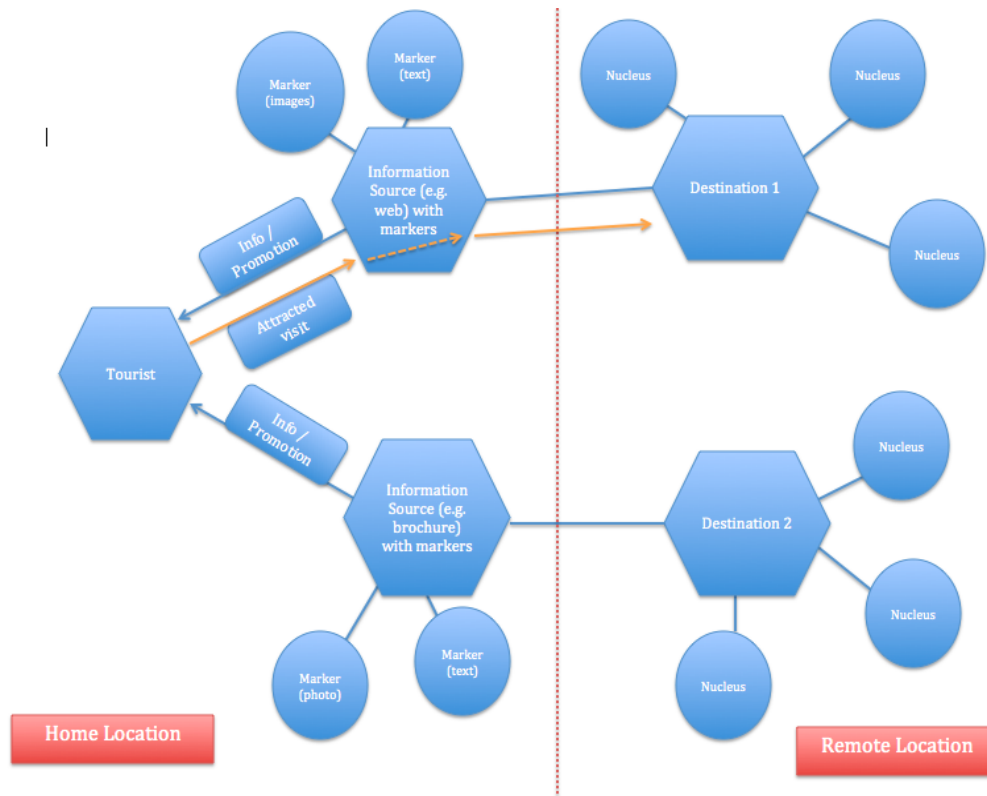
Σύμφωνα με το Gilbert (1939), τα στάδια τουριστικής εξέλιξης ενός προορισμού ήταν τρία:

1. Ανακάλυψη (Exploration)
2. Ανάπτυξη (Development)
3. Παρακμή (Decline)

Ο Defert (1954) εισήγαγε την πιθανότητα ένα τουριστικό θέρετρο να αποφύγει το στάδιο της παρακμής που περιέγραψε ο Gilbert (1939) και να εισέλθει σε ένα στάδιο αναζωογόνησης του τουριστικού του προϊόντος.

Στο μοντέλο του Leiper ο τουρισμός ή το ευρύτερο πλέγμα των τουριστικών δραστηριοτήτων προσεγγίζεται ως ένα σύστημα παραγόντων που συναρθρώνονται και συνδυάζονται κατά διάφορους τρόπους, με στόχο να προσφέρουν συγκεκριμένες ταξιδιωτικές εμπειρίες.

Σχεδιάγραμμα 1.2.3α: Μοντέλο προσέλκυσης Leiper



Πηγή: Graphics & Tourism (2013)

Οι παράγοντες αυτοί του συστήματος διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες (Κομίλης & Βαγιονής, 1999):

1. Των χρηστών / καταναλωτών, που περιλαμβάνει άτομα ή ομάδες διαφορετικών χαρακτηριστικών
2. Των επιχειρήσεων του τουρισμού per se και των διάφορων επιχειρήσεων που συναρτώνται με την τουριστική κατανάλωση
3. Των ποικίλων φορέων και οργανωτικών σχημάτων
4. Του χωρικού πλέγματος τύπων υποδοχής τουριστών

Τα εξελικτικά μοντέλα τουριστικής ανάπτυξης επικεντρώνονται σε γενικές περιγραφές των φάσεων τουριστικής ανάπτυξης (Κομίλης & Βαγιονής, 1999) που σύμφωνα με το Noronha (1979) είναι τρεις:

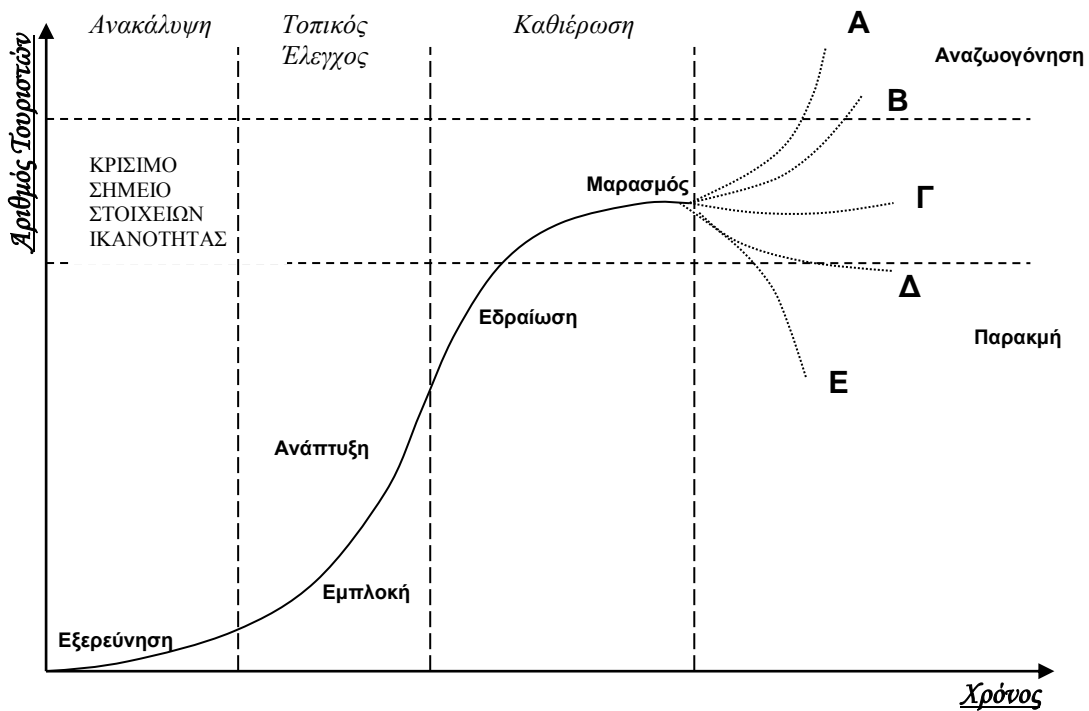
1. Ανακάλυψη μιας περιοχής από μικρές και διαφοροποιημένες ομάδες τουριστών και αρμονική συνύπαρξη με τον πληθυσμό υποδοχής.
2. Αυθόρμητη και ασυντόνιστη ή μικρής κλίμακας ανάπτυξη, με συμμετοχή κυρίως τοπικών παραγόντων και προσαρμογή της πελατείας στις τοπικές συνθήκες.

3. Ίδρυματοποίηση (institutionalization) του τουρισμού, με παρέμβαση και κυριαρχία εξωτικών παραγόντων στην αύξηση και τυποποίηση της προσφοράς, ώστε να προσαρμοστεί στα διεθνή πρότυπα.

Ο Butler (1980) διαμόρφωσε ένα υποθετικό μοντέλο εξέλιξης μιας τουριστικής περιοχής. Σε αυτό το μοντέλο παρουσίασε έξι στάδια εξέλιξης του τουρισμού σε ένα προορισμό:

- Εξερεύνηση (Exploration)
- Εμπλοκή (Involvement)
- Ανάπτυξη (Development)
- Εδραίωση (Consolidation)
- Μαρασμός (Stagnation)
- Παρακμή (Decline) ή Αναζωογόνηση (Rejuvenation)

Σχεδιάγραμμα 1.2.3β: Υποθετική Εξέλιξη μιας Τουριστικής Περιοχής



Πηγή: Butler (1980)

Ο Butler θεωρεί ότι οι περισσότεροι τουριστικοί προορισμοί εκφράζονται από αυτό το μοντέλο (Andriotis, 2000), το οποίο και επιβεβαιώνεται στην ουσία από μια σειρά μελετών που δείχνουν ότι το μοντέλο κύκλου ζωής του Butler μπορεί να εφαρμοστεί

σε διάφορους προορισμούς (Hovinen, 1982, Oglethorpe, 1984, Nelson & Wall, 1986, Williams, 1993), άρα μπορεί να χρησιμοποιηθεί σα γενική θεωρία και να ισχύει στην πλειονότητα των περιπτώσεων.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες είναι αναπόσπαστο κομμάτι του τουρισμού από την απαρχή ανάπτυξης της τουριστικής βιομηχανίας. Για του λόγου το αληθές, ο Wolfe το 1958 προσπαθώντας να προσδιορίσει τη μορφολογία της βιομηχανίας αυτής και να φτιάξει ένα αντιπροσωπευτικό μοντέλο αναγνώρισε την οικιστική ζώνη, τη ζώνη διαμονής τουριστών καθώς και την κεντρική – εμπορική ζώνη. Μετά από κάποια χρόνια ο Lavery (1971) αναγνώρισε συστατικά όπως η προβλήτα, η παραλιακή και η ξενοδοχειακή ζώνη, καθώς και την οικιστική ζώνη που ήταν πιο απομακρυσμένη από αυτή που τοποθετούνταν οι ξενοδοχειακές μονάδες, ενώ ο Weaver (1993) εστιάστηκε στα χαρακτηριστικά όπως η τοποθεσία και η εναλλαγή του αριθμού των ξενοδοχείων, ξενώνων και άλλων υποδομών και υπηρεσιών.

1.3 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το *Chartered Institute of Marketing* περιγράφει το μάρκετινγκ ως μία διοικητική λειτουργία, η οποία οργανώνει και κατευθύνει όλες εκείνες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που εμπλέκονται στην αξιολόγηση των αναγκών του πελάτη και στη μετατροπή της αγοραστικής δύναμής του σε αποτελεσματική ζήτηση για συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία και στη μετακίνηση αυτού του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον τελικό καταναλωτή ή χρήστη, έτσι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος του κέρδους ή άλλο σύνολο αντικειμενικών στόχων από την εταιρία ή άλλον οργανισμό (Holloway και Robinson, 1995), ενώ ο Kotler (2000) χαρακτηρίζει λακωνικά το *marketing* ως μία κοινωνική διαδικασία και μία διαδικασία διοίκησης, με την οποία άτομα και ομάδες αποκτούν ότι χρειάζονται και επιθυμούν μέσω της παραγωγής, της προσφοράς και της ανταλλαγής προϊόντων που έχουν αξία γι' αυτούς, με άλλα.

Το *marketing* βάσει των λεγομένων του Ηγουμενάκη (1999) είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα επιχειρηματικών ενεργειών και δραστηριοτήτων που εφαρμόζουν με κοινωνική υπευθυνότητα οι επιχειρήσεις, προκειμένου να διαπιστώσουν τις ανάγκες ή/και επιθυμίες της αγοράς, ώστε στη συνέχεια να προγραμματίσουν και να

αναπτύξουν προϊόντα που μπορούν να τις ικανοποιήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο γίνεται, να τιμολογήσουν σωστά τα προϊόντα αυτά και τέλος να προκαλέσουν την κατάλληλη στιγμή μία έντονη ζήτησή τους, που θα διευκολύνει την απρόσκοπτη διάθεσή τους στους καταναλωτές ή χρήστες αντί κάποιου κέρδους, που μπορεί να είναι χρηματικό, υλικό ή και ιδεολογικό ακόμα.

Σύμφωνα με το Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθηνών (2007), το *marketing* είναι μία έννοια απτή· σχεδιάζεται και μετριέται ως προς τα αποτελέσματα. Το *marketing* θα δείξει στον επιχειρηματία ποιοι είναι οι πελάτες του, ποια τα ποιοτικά στοιχεία τους, δηλαδή από πού προέρχονται, ποια αγοραστική δύναμη έχουν, ποιες είναι οι προτιμήσεις τους, οι συνήθειές τους, και τόσα άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά. Είναι σημαντικό λοιπόν να ερευνηθεί και το τουριστικό *marketing* και η συνδρομή του στην τουριστική βιομηχανία.

Ο Ηγουμενάκης (1999) δηλώνει το αυτονόητο, ότι δηλαδή το προϊόν που το τουριστικό *marketing* προσπαθεί να προωθήσει στην τουριστική αγορά είναι ο τουρισμός. Συνεχίζει λέγοντας ότι οι περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις πιστεύουν ότι το τουριστικό προϊόν που πουλούν στους πελάτες τους είναι χρήσιμο σε αυτούς, δηλαδή ικανοποιεί συγκεκριμένες τουριστικές τους ανάγκες ή επιθυμίες. Αυτοί όμως που αναλαμβάνουν να πουλήσουν το τουριστικό προϊόν, πρέπει να μεριμνήσουν ώστε αυτό πραγματικά να ικανοποιεί τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες της πελατείας τους. Δεν αρκεί για έναν *tour operator* να πουλήσει οποιαδήποτε πακέτα διακοπών του αποφέρουν τα μεγαλύτερα κέρδη και αυτό γιατί έχει μία ηθική ευθύνη απέναντι της πελατείας του: να ικανοποιήσει όσο το δυνατό καλύτερα γίνεται τις τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες της, έτσι ώστε να τον προτιμήσει και την επόμενη φορά που θα πάει διακοπές. Αυτή άλλωστε κατά την άποψή του είναι και η πεμπτουσία του *marketing*.

Το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (2013) περιγράφει το τουριστικό *marketing* ως τη διαδικασία διοίκησης (*management process*) μέσω της οποίας οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις τουρισμού προσδιορίζουν τους τουρίστες της επιλογής τους, επικοινωνούν μαζί τους για να εξακριβώσουν και να επηρεάσουν τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα κίνητρά τους, με απώτερο σκοπό τη διαμόρφωση και την προσαρμογή των τουριστικών τους προϊόντων.

Σύμφωνα με τον Ηγουμενάκη (1999), τα κύρια στάδια που ακολουθούνται κατά κανόνα από τις τουριστικές επιχειρήσεις τόσο στο μάρκετινγκ τουριστικών υπηρεσιών όσο και στο μάρκετινγκ τουριστικών αγαθών είναι τα εξής: έρευνα μάρκετινγκ και ανάλυση, επιχειρηματική στρατηγική και προγραμματισμός μάρκετινγκ, προγραμματισμός καμπάνιας και προϋπολογισμός δαπανών, κατάρτιση προγραμμάτων δράσης και, τέλος, αξιολόγηση αποτελεσμάτων και έρευνα σε επίπεδο αγοραστή.

Η φύση της ζήτησης και της προσφοράς των τουριστικών υπηρεσιών, οι τουριστικές υπηρεσίες και οι τιμές στις οποίες προσφέρονται, τα χαρακτηριστικά της προώθησης που χρησιμοποιούνται για να επηρεάσουν την προσφορά τουριστικών υπηρεσιών καθώς επίσης και τα χαρακτηριστικά της διανομής που χρησιμοποιούνται για να διευκολύνουν τη ζήτηση τουριστικών υπηρεσιών είναι οι απόψεις της προσφοράς και της ζήτησης στην τουριστική βιομηχανία, στις οποίες και βασίζεται ουσιαστικά ο κορμός γνώσης του τουριστικού *marketing*. Κάθε μία από αυτές έχει κοινά χαρακτηριστικά που συνδυάζονται για να δώσουν στην εφαρμογή του τουριστικού μάρκετινγκ όχι μόνο ξεχωριστό στυλ, αλλά και ιδιαιτερότητα στον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζει τα διάφορα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει. (Middleton, 1988)

Υπάρχουν, λοιπόν, προτάσεις για το τουριστικό *marketing* βάση των παραπάνω δεδομένων, ο συνδυασμός των οποίων κάνει τη διαφορά από τις υπόλοιπες μορφές *marketing* που εφαρμόζονται. Οι τουριστικές υπηρεσίες σχεδιάζονται, παράγονται και προωθούνται στην τουριστική αγορά για να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες των ανθρώπων εκείνων που θέλουν αλλά και μπορούν να τις ικανοποιήσουν. Έχουν επίσης μεταξύ άλλων τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του φθαρτού και αδιαχώριστου που συνεπάγονται μια διαφορετική εφαρμογή των μεταβλητών του μίγματος μάρκετινγκ. Το τουριστικό μάρκετινγκ διαμορφώνεται και καθορίζεται από τη φύση της ζήτησης και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά των βιομηχανιών που κάνουν την προσφορά. Οι μορφές προώθησης και διανομής που χρησιμοποιούνται για τις τουριστικές υπηρεσίες έχουν επίσης τα δικά τους χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν τη χρήση τους συγκριτικά με άλλες βιομηχανίες. (Middleton, 1988)

Από τη στιγμή που ο τουρισμός είναι υπηρεσία και όχι προϊόν, οι ανάγκες προφανώς και διαφέρουν από αυτές των υλικών αγαθών. Υπάρχουν έξι συνολικά παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη: η άυλη φύση, η ετερογένεια, η ευπάθεια, η αδιαιρετότητα, η αλληλεξάρτηση των τουριστικών υπηρεσιών και, το υψηλό σταθερό κόστος στην παραγωγή τουριστικών υπηρεσιών (Holloway & Robinson, 1995, Ηγουμενάκης, 1999). Ακριβώς, λοιπόν, επειδή είναι *marketing* υπηρεσιών, το τουριστικό προϊόν έχει υψηλό δείκτη ευαισθησίας γιατί στην αλυσίδα των προσφερόμενων υπηρεσιών ή όσων θα επηρεάσουν τις εντυπώσεις του τουρίστα συμμετέχουν πάρα πολλοί, επαγγελματίες και μη. Αν ένας από αυτούς προσφέρει μια κακή υπηρεσία, η ζημιά μπορεί να εξαπλωθεί σε όλους. (Σιταράς και Τζένος, 2004). Σύμφωνα με αυτά τα δεδομένα, είναι κάτι περισσότερο από προφανές ότι η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει ο εκάστοτε *tour operator* είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ποιότητα των υπηρεσιών των ξενοδοχειακών καταλυμάτων με τα οποία συνεργάζεται.

1.3.1 ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο Kotler (2000) αναφέρει ότι η διαδικασία μάρκετινγκ γενικά περιλαμβάνει τμηματοποίηση της αγοράς και επιλογή εκείνων των αγορών- στόχων τις οποίες η εκάστοτε εταιρία μπορεί να ικανοποιήσει με ένα ανώτερο τρόπο. Η εταιρία πρέπει να διαμορφώσει μία ευρεία στρατηγική και να ορίσει ένα συγκεκριμένο μίγμα μάρκετινγκ και σχέδιο δράσης ώστε να αριστοποιήσει τη μακροχρόνια απόδοσή της. Η εταιρία θέτει ένα σύνολο ελέγχων έτσι ώστε να μπορεί να αξιολογεί τα αποτελέσματα και να λειτουργεί σαν ένας οργανισμός μάθησης, βελτιώνοντας συνεχώς την τεχνογνωσία μάρκετινγκ.

Σύμφωνα με τον Ηγουμενάκη (1999) υπάρχουν επτά στάδια για να προγραμματιστεί επαρκώς η διαδικασία του τουριστικού *marketing*:

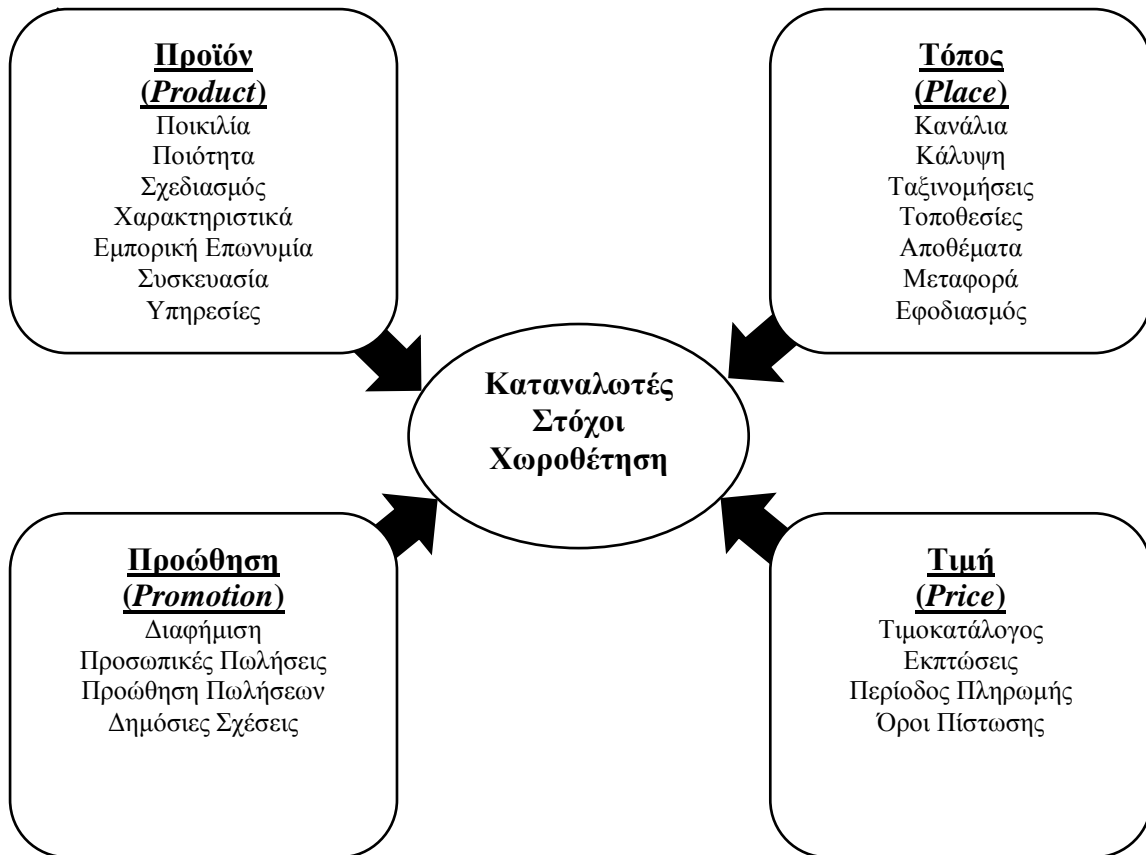
1. Η διάγνωση, η οποία βασίζεται στην έρευνα *marketing*
2. Η πρόγνωση ζήτησης, πωλήσεων και νέων προϊόντων η οποία επίσης βασίζεται στην έρευνα *marketing*
3. Η ανάλυση *S.W.O.T.*, δηλαδή *Strength* (Δυνατό σημείο), *Weakness* (Αδύνατο σημείο), *Opportunity* (Ευκαιρία), *Threat* (Απειλή)
4. Ο καθορισμός των στόχων του *marketing*

5. Η κατάρτιση του προϋπολογισμού του *marketing*
6. Η κατάρτιση του προγράμματος του μίγματος *marketing* (*marketing mix*)
7. Ο έλεγχος και η αξιολόγηση

Αναλύοντας λοιπόν τα στάδια του τουριστικού *marketing* που προαναφέρθηκαν, η έρευνα *marketing* ή αλλιώς έρευνα καταναλωτή είναι το πρώτο βήμα σε κάθε σχεδιασμό οποιουδήποτε επιχειρησιακού προγράμματος δράσης του μάρκετινγκ. Θεωρείται δύσκολη γιατί το εξεταζόμενο υποκείμενο, ο πελάτης- τουρίστας, διαφοροποιείται συχνά πυκνά στις απόψεις του, επηρεαζόμενος από καθημερινές καταστάσεις και από την «ατμόσφαιρα» που δημιουργούν τα διάφορα μέσα επικοινωνίας και ιδιαίτερα η τηλεόραση και ταυτόχρονα θεωρείται δαπανηρή γιατί η έρευνα αυτή πρέπει να επαναλαμβάνεται συχνά (τουλάχιστον δύο φορές το χρόνο) αν θέλουμε να έχουμε ολοκληρωμένες πληροφορίες και να είμαστε πάντα ενήμεροι. Πρέπει δε να γίνεται από ειδικά γραφεία που γνωρίζουν τρόπους και τεχνικές και έχουν το κατάλληλο προσωπικό (Σιταράς & Τζένος, 2004), όπως είναι οι *tour operator* που μελετά η εν λόγω εργασία.

Στη συνέχεια αναφέρεται η έρευνα αγοράς, η οποία είναι ουσιαστικά μία μεθοδευμένη συλλογή πληροφοριών· μία ποσοτική αλλά ταυτόχρονα και ποιοτική έρευνα. Με τις πληροφορίες που δίνει η εν λόγω έρευνα μελετάται η αγορά και το μέγεθός της, ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί, ο ανταγωνισμός και ο τρόπος δράσης του. Έτσι διαμορφώνονται καλύτερα τα τέσσερα «P» του *marketing*: *Product* (προϊόν), *Price* (τιμή), *Place* (διανομή), *Promotion* (προβολή). Τούτη η έρευνα δε θεωρείται τόσο δαπανηρή όσο η έρευνα καταναλωτή, αφού πλήθος στοιχείων μπορείς να τα συλλέξεις μόνος σου.

Σχεδιάγραμμα 1.4.1.α: Τα 4P's του μίγματος marketing



Πηγή: Kotler & Armstrong (2001)

Τα τέσσερα «P» είναι τα βασικά συστατικά ενός μίγματος μάρκετινγκ, όμως, ενώ είναι ακριβή και λειτουργικά, υποστηρίζεται ότι δεν αναπτύσσουν καμία σχέση ανάμεσα στον αγοραστή και τον πωλητή. Βέβαια, στο *marketing* υπηρεσιών οι διαπροσωπικές σχέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο. Η χρησιμότητα της προσωπικής σχέσης είναι μεγάλη προκειμένου να εντοπιστούν και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών. Γι' αυτό η δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων σε σχέση με τη διοίκηση μιας επιχείρησης ή όπως αποκαλείται το *marketing* των σχέσεων (*R.M.-Relationship Marketing*) αποτελεί μία νέα και σύγχρονη προσέγγιση. Στην πράξη όμως, τα 4P's χρησιμοποιούνται πολλές φορές με σκοπό να κατευθύνουν τους καταναλωτές, ενώ το *R.M.* θεωρεί δεδομένη την ύπαρξη καλής θέλησης και από τις δύο πλευρές. (Σιταράς & Τζένος, 2004, Τσαλαγκάνος, 2001)

Βέβαια, σύμφωνα με τον Cowell (1984), ειδικά για το *marketing* υπηρεσιών ισχύει ένα διαφορετικό αναθεωρημένο μίγμα *marketing* το οποίο αποτελείται από «7P»:

1. *Product* (Προϊόν)
2. *Price* (Τιμή)
3. *Place* (Διανομή)
4. *Promotion* (Προώθηση)
5. *Physical evidence* (Υλικές εγκαταστάσεις): Περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία του προϊόντος και του πωλητή που συνθέτουν το περιβάλλον στο οποίο παράγεται και προσφέρεται η υπηρεσία όπως είναι το κτήριο, ο εξοπλισμός, το υλικό κ.ά.
6. *Process* (Διαδικασία): Περιλαμβάνει τις επιμέρους διαδικασίες και δραστηριότητες παροχής της υπηρεσίας στον καταναλωτή.
7. *People* (Άνθρωποι): Περιλαμβάνει όλο το ανθρώπινο δυναμικό που εμπλέκεται στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών και επηρεάζουν την εμπειρία του καταναλωτή.

Τέλος, σύμφωνα με τους Τσαλαγκάνο (2001) και Ηγουμενάκη (1999) ο προγραμματισμός είναι πολύ σημαντικός για την επιτυχία της διοίκησης του τουριστικού *marketing*. η κατάρτιση, δηλαδή, χρονοδιαγραμμάτων δράσης παίζει ουσιαστικό ρόλο. Διακρίνεται σε βραχυχρόνια και μακροχρόνια προγράμματα τουριστικού *marketing* και αποτελεί μία διαδικασία που αποβλέπει στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων μάρκετινγκ της τουριστικής επιχείρησης σε ορισμένο τόπο και χρόνο. Για να γίνει όμως αυτό προέχει να γνωρίζουμε καλά τους στόχους που έχουμε καθορίσει, που ας σημειωθεί πρέπει να είναι εφικτοί, να επιλέγουμε τα κατάλληλα μέτρα για την επίτευξή τους, καθώς επίσης να προσπαθούμε να εκμεταλλευτούμε κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις διάφορες ευκαιρίες που παρουσιάζονται για τα προϊόντα της τουριστικής επιχείρησης στην τουριστική αγορά.

1.4 TOUR OPERATORS

Οι *tour operators* ξεκίνησαν τη δραστηριότητά τους από τα μέσα του 19^{ου} αιώνα και στην ουσία επειδή ήταν το ξεκίνημα ανάπτυξης του κλάδου έκαναν ό, τι κάνουν σήμερα οι *tour operators* και τα ταξιδιωτικά γραφεία μαζί.

Το τότε τουριστικό γραφείο, όπως θα αναλυθεί στο επόμενο υποκεφάλαιο, εμφανίζεται ιστορικά, να ξεκινάει με την πώληση εισιτηρίων μεταφοράς, ενώ με την πάροδο του χρόνου, αναλαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερο αριθμό υπηρεσιών-

συστατικών στοιχείων ενός ταξιδιού, υπό τις απαιτήσεις και παραγγελίες του πελάτη-τουρίστα, ούτως ώστε να εξασφαλίζονται χωρικά και χρονικά προς κατανάλωση τα βασικότερα από τα συστατικά στοιχεία της ταξιδιωτικής μετακίνησης (Ζαχαράτος, 2003).

Με την πάροδο των χρόνων και τη ραγδαία ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας σε εκείνο το χρονικό διάστημα, ο τουρισμός από προνόμιο των λίγων έγινε είδος μαζικής κατανάλωσης. Κατά συνέπεια, η προσφορά στο χώρο του τουρισμού, προσαρμόστηκε σύμφωνα με τη ζήτηση. Έτσι, τα τουριστικά γραφεία από απλοί διαμεσολαβητές ανέλαβαν ένα πολύ πιο σημαντικό ρόλο, αυτόν του παραγωγού. Σιγά, σιγά και προς το δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα μερικές από αυτές τις επιχειρήσεις μετατράπηκαν ολοκληρωτικά σε παραγωγούς ταξιδιωτικών πακέτων, όπου πωλούσαν έτοιμα ταξίδια με όλα τους τα συστατικά (Ready Made Package Tours). Αυτές οι επιχειρήσεις άλλαξαν κατηγορία και από τουριστικά πρακτορεία έγιναν οι μέχρι σήμερα γνωστοί σε όλους *tour operators*, οι οποίοι όπως θα αναλυθεί και στη συνέχεια έπαιξαν πολύ σημαντικό ρόλο στην τουριστική βιομηχανία της μεταπολεμικής περιόδου, απογειώνοντας το φαινόμενο του μαζικού τουρισμού. (Ζαχαράτος, 2003)

1.4.1 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΩΝ TOUR OPERATORS

Τα τότε τουριστικά γραφεία ήταν αρχικά επιχειρήσεις διαμεσολαβητικού χαρακτήρα, οι οποίες προσέφεραν ταξιδιωτικά αγαθά και υπηρεσίες. Από τα μέσα του 19^{ου} αιώνα τα τουριστικά γραφεία αυτό που κάνουν για έναν ταξιδιώτη είναι να εξασφαλίζουν την κατανάλωση υπηρεσιών μεταφοράς, καταλύματος, εστίασης και ξενάγησης, σε συγκεκριμένο χρόνο, τόπο και τιμή, έτσι ώστε εκείνος να εξοικονομήσει προσωπικό κόπο και χρόνο για να ετοιμάσει το ταξίδι που επιθυμεί αλλά και χρήμα, εφόσον ο πράκτορας θα φροντίσει να βρει όλα τα αγαθά και τις υπηρεσίες στις καλύτερες τιμές. (Ζαχαράτος, 2003)

Αρχικά, ο ρόλος των ταξιδιωτικών πρακτορειών ήταν απλουστευμένος στα εισιτήρια μεταφοράς, αργότερα ο ρόλος του έγινε περισσότερο σύνθετος με την προσθήκη των υπολοίπων συστατικών του ταξιδιού. Ιστορικά, ο πρώτος *tour operator* που εμφανίστηκε ήταν ο *Thomas Cook*. Έφτιαξε το πρώτο πλήρως οργανωμένο

τουριστικό γραφείο για επαγγελματική χρήση και διαμόρφωσε το πρώτο τουριστικό πακέτο σε συνεργασία με τις σιδηροδρομικές γραμμές της Μεγάλης Βρετανίας, το οποίο αποτελούνταν από εισιτήρια για μια διαδρομή και φαγητό κατά τη διάρκεια της διαδρομής αυτής. (Φραγκούλης, 2002, Ζαχαράτος, 2003)

Το 1844 υπέγραψε τη συνεργασία του με τις σιδηροδρομικές γραμμές για να πουλάει οργανωμένα ιδιωτικά ταξίδια και τον αμέσως επόμενο χρόνο έφτιαξε τουριστικό πακέτο το οποίο συμπεριλάμβανε μεταφορά, φαγητό και διαμονή. Έτσι, λοιπόν, ξεκίνησε η λεγόμενη στις μέρες μας εποχή του μαζικού τουρισμού, εξυπηρετώντας στην αρχή μεμονωμένες μικρές ομάδες τουριστών και προσφέροντας λίγα προγράμματα με κλασσικούς προορισμούς στη Μεσόγειο, τη Μέση Ανατολή και τις αποικίες και τα κοσμικά κέντρα της Ευρώπης. Αξιοσημείωτο είναι ότι τα μέσα μαζικής μεταφοράς τότε ήταν ατμοκίνητα, αργά και περιορισμένης εμβέλειας. (Φραγκούλης, 2002)

Κατά τα τέλη του 19ου αιώνα και στις αρχές του 20ου , έχουν διαμορφωθεί τα μεγέθη και τα χαρακτηριστικά των προνομιούχων, κοινωνικά ομάδων, τα οποία με τη σειρά τους οριοθετούσαν σε μεγάλο βαθμό την τουριστική αγορά (προσφορά και ζήτηση) αναψυχής, αλλά και τους όρους πραγματοποίησης του ταξιδιού, δηλαδή της παραγωγής και διάθεσής του. Η μεταπολεμική περίοδος αποτέλεσε ορόσημο για την τουριστική αγορά εφόσον οι κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες αυτής της περιόδου αναδιαμόρφωσαν την τουριστική αγορά καθότι επήλθε μείωση του ποσοστού συμμετοχής της προνομιούχου κοινωνικής τάξης στην εν λόγω αγορά και κατώτερα κοινωνικά στρώματα εισέρχονται σε αυτήν. Το γεγονός αυτό προκάλεσε αρκετές αλλαγές στους όρους παραγωγής και διάθεσης του ταξιδιού. Πιο συγκεκριμένα, περιορίστηκε η διάρκεια παραμονής στον προορισμό και κατ' επέκταση του ταξιδιού λόγω των συγκεκριμένων χρονικών διαστημάτων των αδειών με αποδοχές των εργαζομένων. Επίσης, ο νέο-αναδυόμενος τύπος τουρίστα διέθετε εισόδημα προς τουριστική κατανάλωση, πλην όμως είναι εμφανώς μειωμένο συγκριτικά με το προγενέστερο των προνομιούχων τάξεων. Με βάση τα παραπάνω το ταξίδι διακοπών ακολούθησε ένα νέο πρότυπο, το λεγόμενο μεταπολεμικό, το οποίο καθιερώθηκε σύμφωνα με τις απαιτήσεις και ανάγκες των νέο-ανερχόμενων κοινωνικών ομάδων που αποτελούσαν και την πλειοψηφία στη ζήτηση για τουριστικές μετακινήσεις αναψυχής. (Ζαχαράτος, 2003)

Από το 1960 και έπειτα ξεκίνησαν οι τουριστικές επιχειρήσεις στη Δυτική Ευρώπη να προσφέρουν πακέτα διακοπών τα οποία περιελάμβαναν μεταφορά, διαμονή, διατροφή, καθώς και διάφορες άλλες βοηθητικές υπηρεσίες προς τους πελάτες σε μια ενιαία τιμή, χρησιμοποιώντας πια το αεροπλάνο ως κύριο μέσο μεταφοράς. Το είδος αυτό των διακοπών έδωσε τη δυνατότητα μετακίνησης σε ένα τουριστικό προορισμό μεγάλου αριθμού τουριστών σε μικρή χρονική διάρκεια. Αυτή η εξέλιξη στην τουριστική βιομηχανία είχε ως αποτέλεσμα μέσα σε μία δεκαετία να αυξηθεί κατά πολύ η ζήτηση σε όλες τις χώρες της Βόρειας και Κεντρικής Ευρώπης. (Φραγκούλης, 2002)

Με την έλευση αυτών των νέων χαρακτηριστικών της αγοράς, τέθηκε το ζήτημα επιβίωσης των τουριστικών γραφείων, κατά συνέπεια υπήρξε και ο μετασχηματισμός τους από μεσάζοντες σε κατευθείαν παραγωγούς, χωρίς βέβαια να χάνουν την προγενέστερη ιδιότητά τους. (Ζαχαράτος, 2003)

Πλέον στις μέρες μας το τουριστικό κύκλωμα αποτελεί τη βάση στην οποία στηρίζεται η διανομή και κατανάλωση, με την ευρεία έννοια, του τουριστικού προϊόντος ή αλλιώς του τουριστικού πακέτου. Για την αρμονική εκτέλεση των λειτουργιών του τουριστικού κυκλώματος απαιτείται η ύπαρξη και η ομαλή συνεργασία των παρακάτω επιχειρήσεων (Ακριβός & Σαλεσιώτης, 2007):

- Του προμηθευτή (*supplier*). Είναι η επιχείρηση που παρέχει τις εκάστοτε επιμέρους υπηρεσίες που συνθέτουν το τουριστικό προϊόν.
- Του οργανωτή ταξιδιών (*tour operator*), που παράγει και φροντίζει την ομαλή υλοποίηση του πακέτου.
- Του τοπικού πράκτορα ή λιανοπωλητή (*retail agent*). Είναι το τουριστικό γραφείο της χώρας προέλευσης που πουλά τα πακέτα στον τελικό καταναλωτή.
- Του άμεσου ή γενικού αντιπροσώπου (*representative / incoming tour operator*). Είναι το τουριστικό γραφείο που βρίσκεται στη χώρα προορισμού του πακέτου και φροντίζει για την παραλαβή των τουριστών από το σημείο άφιξής τους και τη μεταφορά τους στο ξενοδοχείο, την παροχή των συμπεριλαμβανομένων στο πακέτο υπηρεσιών, καθώς και για

την εξυπηρέτηση των τουριστών στις «πύλες» εισόδου και εξόδου της χώρας του.

- Τοπικός πράκτορας (*local agent*) ή έμμεσος αντιπρόσωπος, που συμβάλλει στις προηγούμενες υπηρεσίες σε συνδυασμό με τον άμεσο αντιπρόσωπο.

Από το 1970 μέχρι σήμερα οι *tour operators* έχουν γίνει το πιο δυναμικό μέρος της τουριστικής βιομηχανίας όντας η κυρίαρχη μορφή επιχείρησης στον τουριστικό κλάδο. (Φραγκούλης, 2002)

1.4.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ TOUR OPERATORS

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (*UNWTO*) (2013) *tour operator* ορίζεται ως «μια επιχείρηση υπηρεσιών η οποία προετοιμάζει, πριν εκδηλωθεί η ζήτηση, τα ταξίδια και την παραμονή των τουριστών, οργανώνοντας τα μεταφορικά μέσα, πραγματοποιώντας τις κρατήσεις στα διάφορα καταλύματα και φροντίζοντας για όλες τις άλλες υπηρεσίες που απαιτούνται στον τουριστικό προορισμό. Αυτή η επιχείρηση προσφέρει μια σειρά υπηρεσιών προορισμένων να πουληθούν ως ένα σύνολο, είτε άμεσα από τα ίδια τα ταξιδιωτικά της πρακτορεία, είτε έμμεσα με τη μεσολάβηση ανεξάρτητων πρακτορείων ταξιδίων, σε ομάδες ή μεμονωμένα άτομα, σε μια προκαθορισμένη τιμή και με ημερομηνίες αναχώρησης και επιστροφής καθορισμένες εκ των προτέρων»

Με πιο απλά λόγια, *tour operators* ονομάζονται οι μεγάλοι τουριστικοί οργανισμοί, οι οποίοι δημιουργούν οργανωμένα προγράμματα διακοπών για μεγάλες ομάδες ατόμων σε τακτά χρονικά διαστήματα, χρησιμοποιώντας ιδιόκτητα ή μισθωμένα μεταφορικά μέσα. (Sheldon, 1995)

Οι *tour operators*, λοιπόν, είναι μεγάλοι τουριστικοί οργανισμοί οι οποίοι συνθέτουν και παράγουν σύνολα τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών πριν εκδηλωθεί η ζήτηση από την αγορά, με τα οποία δημιουργούν τουριστικά πακέτα διακοπών σε μία συγκεκριμένη τελική τιμή, σε συγκεκριμένες ημερομηνίες, περιόδους και προορισμούς και τα προωθούν μέσω ταξιδιωτικών πρακτορείων στον υποψήφιο καταναλωτή. Δημιουργούν τουριστικά πακέτα διακοπών λειτουργώντας ως συνδετικοί κρίκοι στα προϊόντα και τις υπηρεσίες όπως είναι η αερομεταφορά, η

επίγεια μεταφορά, η διαμονή, η διατροφή και λοιπές υπηρεσίες όπως διοργανώσεις εκδρομών, ενοικιάσεις αυτοκινήτων ή σκαφών αναψυχής.

Η δραστηριότητα των *tour operators* επεκτείνεται - αλλά πολλές φορές δεν περιορίζεται - στην έρευνα αγοράς, την επιλογή προορισμού, τις διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές, τη σύναψη συμβολαίων, τη σύνθεση τουριστικού πακέτου, την επιλογή του δικτύου διανομής, την παραγωγή διαφημιστικού εντύπου (*brochure*), την προβολή και προώθηση του τουριστικού πακέτου, την υλοποίηση και αξιολόγηση του τουριστικού πακέτου και τη συνεχή ανατροφοδότηση για την ικανοποίηση των πελατών. (Sheldon, 1995)

Οι *tour operators* έχουν τα εξής χαρακτηριστικά (Ζαχαράτος, 2003):

- Ετησίως επαναλαμβανόμενη μεγάλης κλίμακας βιομηχανική παραγωγή και διάθεση τουριστικού ταξιδιού ανάλογα με τη ζήτηση
- Εκ των προτέρων γνωστή τιμή αγοράς του τουριστικού πακέτου, ανταποκρινόμενη στην αγοραστική δύναμη των νέων κοινωνικών στρωμάτων της μεταπολεμικής περιόδου
- Διάθεση του τουριστικού προϊόντος σε όρους πραγματοποίησης ή κατανάλωσης ανταποκρινόμενους στους θεσμικά καθορισμένους όρους και χρόνους της ζήτησης για τουρισμό των νέων κοινωνικών στρωμάτων της μεταπολεμικής περιόδου, δηλαδή του κυρίαρχου «αδειούχου» τουρίστα
- Διάθεση του τουριστικού προϊόντος όμοια με αυτήν των υπολοίπων βιομηχανικών προϊόντων, δηλαδή δυνατότητα μεγάλης μείωσης χρόνου διανομής, επιλογής και πώλησης από τους αντίστοιχους επιχειρηματικούς φορείς (τουριστικά πρακτορεία), ώστε να διασφαλίζεται η μαζική απορρόφηση του από την τουριστική αγορά

Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά πρέπει να συνυπάρχουν μαζί στο προϊόν «ταξίδι διακοπών» ως εμφανή και αφανή στοιχεία της δομής του. Αξίζει να σημειωθεί ότι το προϊόν αυτό που κάλυπτε αυτές τις προϋποθέσεις δεν είναι άλλο από το *ready-made package tour*, του οποίου αντίστοιχη επιχειρηματική παραγωγική μορφή ήταν ο *tour operator*.

Συνοπτικά, λοιπόν, οι *tour operators* είναι η βαριά βιομηχανία του τουρισμού, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες τις υπηρεσίες διάφορων παραγόντων (προμηθευτών) των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών και δημιουργούν ή συνθέτουν προγράμματα διακοπών (τουριστικά πακέτα) σε συγκεκριμένους προορισμούς και τα προωθούν, είτε οι ίδιοι, είτε μέσω ταξιδιωτικών πρακτορείων που του ανήκουν ή με τα οποία συνεργάζεται, στους υποψήφιους καταναλωτές. (Γασπαρινάτος & Μαζαράκη, 2003)

1.5 ΔΡΑΣΗ ΤΩΝ TOUR OPERATORS

Οι *tour operators*, κατέχοντας πλέον τόσο σημαντικό ρόλο παγκοσμίως, κατάφεραν να βιομηχανοποιήσουν τα τουριστικά προϊόντα. Με πιο απλά λόγια, τα παρουσιάζουν σε μία ενιαία τελική μορφή απλοποιώντας κατά μεγάλο ποσοστό την αναζήτηση των υποψήφιων καταναλωτών για διακοπές, και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μαζική αύξηση μετακίνησης τουριστών στους διάφορους προορισμούς, η οποία μετακίνηση απέφερε μεγάλα κέρδη και στους τουρίστες και στις επιχειρήσεις που συντελούσαν τα πακέτα αυτά αλλά και στην τοπική οικονομία του προορισμού.

Πιο αναλυτικά, αυτό που κάνουν στην ουσία οι *tour operators* είναι να συνθέτουν, να προωθούν και τελικά να πωλούν τουριστικά πακέτα στις αγορές – στόχους που έχουν οι ίδιοι καθορίσει. Οι *tour operators* πωλούν τα εν λόγω πακέτα σε τουριστικά γραφεία και εκείνα με τη σειρά τους στους καταναλωτές κερδίζοντας προμήθεια από τις πωλήσεις. Οι πρώτοι εξασφαλίζουν μεγάλο αριθμό θέσεων και παροχή υπηρεσιών σε αεροπορικές εταιρίες, ξενοδοχειακά καταλύματα, υπηρεσίες μεταφοράς (*transfer*) και άλλες υπηρεσίες όπως η διοργάνωση εκδρομών. Δεν είναι λίγες οι φορές που οι *tour operators* ναυλώνουν ολόκληρα αεροπλάνα – προπληρώνοντάς τα φυσικά – αποκλειστικά με δικούς τους πελάτες. Προκαταβάλλουν στις εταιρίες με τις οποίες συνεργάζονται χρηματικές εγγυήσεις, οι οποίες σε περίπτωση που δεν καλυφθούν οι κρατημένες από τον *tour operator* θέσεις, χάνονται. Κάποιοι *tour operators*, βέβαια, πωλούν τουριστικά πακέτα απευθείας σε μεγάλα γκρουπ τουριστών.

Οι *tour operators*, όπως είναι προφανές, έχουν άμεση σχέση με αεροπορικές εταιρίες και άλλα μεταφορικά μέσα, ξενοδοχεία, μεγάλα γραφεία ενοικίασεως αυτοκινήτων, τουριστικά γραφεία στις χώρες προορισμού, αλλά και με κυβερνήσεις διαφόρων

χωρών για παροχή διαφόρων διευκολύνσεων. Πιο αναλυτικά, το σύνηθες είναι το ποσοστό πωλήσεων να υπερβαίνει το 80% για να είναι επικερδής η επιχείρηση. Σε αυτό το πλαίσιο, οι *tour operators* πρέπει να είναι σίγουροι ότι οι επιβαρύνσεις στις τιμές συμβολαίου τους είναι τέτοιες ώστε να μπορούν να καλύψουν τα λειτουργικά έξοδα τους όπως για παράδειγμα το ενοίκιο, τους μισθούς του προσωπικού, τις προμήθειες των ταξιδιωτικών γραφείων, και τη διαφήμιση. Συνεπώς, ένα ποσοστό καθαρού κέρδους που ανέρχεται σε 3% επί της συνολικής τιμής του πακέτου, εκτιμάται ως ιδιαίτερα ικανοποιητικό για αυτές τις επιχειρήσεις. (Fuller, 1997) .

Η βιομηχανία των *tour operators* καλύπτει σχεδόν όλα τα παραγωγικά στάδια μίας βιομηχανίας. δραστηριοποιούνται στους τομείς της έρευνας αγοράς, της επιλογής προορισμού, των διαπραγματεύσεων με τους προμηθευτές, τη σύναψη συμβολαίων τη σύνθεση τουριστικού πακέτου, την επιλογή του δικτύου διανομής, την παραγωγή διαφημιστικού εντύπου (*brochure*), την προβολή και προώθηση του τουριστικού πακέτου, την υλοποίηση και αξιολόγηση του τουριστικού πακέτου και τη συνεχή ανατροφοδότηση για την ικανοποίηση των πελατών. Κοντολογίς, διαχειρίζονται, παράγουν και πωλούν το τουριστικό προϊόν – πακέτο και το δίνουν έτοιμο για «κατανάλωση» είτε κατά βάση στα τουριστικά γραφεία, είτε απευθείας στους τουρίστες. Μπορούμε, λοιπόν, να φανταστούμε τους *tour operators* σαν χονδρέμπορους που αγοράζουν τις πρώτες ύλες από τους εκάστοτε παραγωγούς, φτιάχνουν το προϊόν τους και το μεταπωλούν στους καταναλωτές είτε απευθείας είτε μέσω λιανοπωλητών. Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με την δραστηριότητα τους, οι *tour operators* διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

1. Παραγωγούς – Χονδρέμπορους: πρόκειται για *tour operators* οι οποίοι ασχολούνται με την παραγωγή τουριστικών πακέτων τα οποία στη συνέχεια πωλούνται από το δίκτυο διανομής των τουριστικών γραφείων.
2. Παραγωγούς – Χονδρέμπορους – Μεταπωλητές: οι *tour operators* αυτής της κατηγορίας διαμορφώνουν και πωλούν τα πακέτα τους οι ίδιοι, μέσω των δικών τους τουριστικών γραφείων.

Η σύνθεση και εκτέλεση ενός πακέτου διακοπών είναι αρκετά περίπλοκες. Για να ανταπεξέλθει ένας *tour operator* στις υποχρεώσεις που δημιουργούνται από την παραγωγή, πρέπει να εξασφαλίσει όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις (Κατσιώνης & Μαδαρός, 2003):

- Να εξασφαλίσει μεταφορικό μέσο, είτε αυτό αφορά ναυλωμένες πτήσεις, είτε τακτικές, είτε την χρησιμοποίηση άλλων μέσων, εκτός του αερομεταφορέα.
- Να εξασφαλίσει τη διαμονή του τελικού αγοραστή του τουριστικού πακέτου στα τουριστικά καταλύματα που έχει επιλέξει. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με την υπογραφή σύμβασης *allotment*, η οποία θα αναλυθεί στη συνέχεια, απευθείας με τα ξενοδοχειακά καταλύματα ή να πραγματοποιηθεί δια της μεσολάβησης κάποιου τοπικού τουριστικού πράκτορα.
- Να συνάψει συμβάσεις συνεργασίας με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις παροχής επιπρόσθετων υπηρεσιών, όπως είναι τα λεωφορεία ή τα ταξιδιωτικά γραφεία (για τοπικές εκδρομές, περιηγήσεις, επισκέψεις σε μουσεία, αρχαιολογικά και τουριστικά αξιοθέατα κ.ά.), τα ενοικιαζόμενα αυτοκίνητα, οι ψυχαγωγικές και αθλητικές δραστηριότητες κλπ.

Υπάρχουν πέντε στάδια που πρέπει να ακολουθήσει ο *tour operator* για να μπορέσει να συνθέσει αλλά και να εκτελέσει επιτυχώς τα τουριστικά του πακέτα (Κατσιώνης & Μαδαρός, 2001):

1. Ανάλυση αγοράς – Προσδιορισμός ζήτησης. Ο *tour operator* κάνει μία έρευνα αγοράς στο ευρύ κοινό (πελάτες, τουριστικά γραφεία, εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς) ώστε να διακρίνει τους διαφορετικούς τύπους διακοπών που επιθυμεί να καταναλώσει μία δυνητική τουριστική πελατεία σε σχέση με το προτεινόμενο τουριστικό προϊόν.
2. Παραγωγή – Εξασφάλιση προϋποθέσεων και υπηρεσιών. Ο *tour operator* κινείται σε ευρύ φάσμα επιχειρήσεων, όπως αεροπορικές εταιρίες, ενοικιαζόμενα αυτοκίνητα, ξενοδοχεία, μεταφορικά μέσα κ.ά.. Επιλέγει από αυτές τις καταλληλότερες και συνάπτει συμβάσεις εργασίας. Έπειτα προετοιμάζει τα προγράμματα, κοστολογεί και τιμολογεί τα προϊόντα. Η προετοιμασία των προγραμμάτων ξεκινά περίπου ένα χρόνο πριν την ημερομηνία της πρώτης αναχώρησης, οπότε και υπολογίζεται το κόστος και προσδιορίζεται η τιμή πώλησης του τουριστικού πακέτου.
3. Παραγωγή διαφημιστικού φυλλαδίου. Παράγεται και τυπώνεται διαφημιστικό φυλλάδιο που περιέχει όλα τα στοιχεία που μπορούν να προβάλλουν και να προωθήσουν το προϊόν. Οι πληροφορίες του φυλλαδίου είναι απαιτητό να είναι

ακριβείς. Είναι αξιοσημείωτο ότι το κόστος παραγωγής των διαφημιστικών φυλλαδίων είναι ιδιαίτερα σημαντικό.

4. Προβολή και προώθηση του τουριστικού πακέτου. Μετά την ολοκλήρωση έκδοσης του καταλόγου παρουσιάζεται επίσημα το τουριστικό πακέτο και αρχίζει η υποστήριξή του μέσω της διαφήμισης. Ο *tour operator* οργανώνει πληροφοριακά ταξίδια (*info group*) για να γνωρίσουν τον τουριστικό προορισμό και την κοινωνία του και να αποκτήσουν στην ουσία καλύτερη γνώση για το προς πώληση προϊόν.
5. Πώληση. Η πώληση στην πραγματικότητα αρχίζει με το τέταρτο στάδιο, την έκδοση, δηλαδή, του καταλόγου. Τα προαναφερθέντα στάδια έχουν στην ουσία κυκλική δομή. Σε κάθε χρονική περίοδο, ο διοργανωτής έχει τη χρονική ευχέρεια να ετοιμάζει τον κατάλογο της επόμενης περιόδου, ενώ την ίδια στιγμή προωθεί τα τρέχοντα τουριστικά πακέτα.

1.5.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ TOUR OPERATORS

Οι *tour operators* μπορούν να χωριστούν σε κατηγορίες, ανάλογα με το είδος των υπηρεσιών που παρέχουν αλλά και με το αντικείμενο της εξειδίκευσής τους (Sheldon, 1995):

- Μαζικού τουρισμού: Απευθύνονται στη μαζική τουριστική αγορά που ενδιαφέρεται να αγοράσει ένα οργανωμένο πακέτο διακοπών το οποίο παρέχει τουριστικές και ταξιδιωτικές υπηρεσίες σε μεγάλο αριθμό πελατών. Οι *tour operators* μαζικού τουρισμού σχεδιάζουν τουριστικά πακέτα για τους πιο γνωστούς προορισμούς γιατί τους προτιμά η πλειοψηφία των τουριστών. Το τουριστικό πακέτο που προσφέρουν στοχεύει στην όσο το δυνατόν πληρέστερη παροχή υπηρεσιών στον εκάστοτε ταξιδιωτικό προορισμό αλλά και στο να έχουν σημαντικό κέρδος από αυτό.
- Εξειδικευμένοι *tour operators*: Απευθύνονται σε πελάτες με πολύ συγκεκριμένα ενδιαφέροντα και συγκεκριμένες τουριστικές υπηρεσίες. Οι εν λόγω πελάτες είναι συνήθως άτομα τρίτης ηλικίας ή επιχειρηματίες που αναζητούν την παροχή εξειδικευμένων πακέτων διακοπών τα οποία προσαρμόζονται στις δικές τους εξατομικευμένες τουριστικές προτιμήσεις. Οι υπηρεσίες ενός τέτοιου πακέτου περιλαμβάνουν πολυτελή καταλύματα, ειδικής μορφής εξατομικευμένες δραστηριότητες αλλά και διαφορετικούς και

ακριβότερους προορισμούς. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο αυτή η κατηγορία *tour operators* δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη.

- Εισερχόμενου τουρισμού (*inbound*): Συνθέτουν τουριστικά πακέτα που πωλούνται στο εξωτερικό και αγοράζονται από τουρίστες. Η βασική δραστηριότητα δηλαδή ενός *inbound tour operator* είναι ο σχεδιασμός πακέτων για τον προορισμό στον οποίο βρίσκεται ο ίδιος και η πώληση σε τουρίστες άλλων χωρών που ενδιαφέρονται να επισκεφθούν τον εν λόγω προορισμό.
- Εξερχόμενου τουρισμού (*outbound*): Εξυπηρετούν εγχώριους τουρίστες που σκοπεύουν να ταξιδέψουν στο εξωτερικό, που σημαίνει ότι το τουριστικό αυτό πακέτο σχεδιάζεται για έναν προορισμό διαφορετικό από εκείνον του *tour operator*.
- Εσωτερικού τουρισμού (*domestic*): Ο *tour operator* είτε έχει δικό του αντιπρόσωπο στη χώρα προορισμού είτε συνεργάζεται με τοπικό τουριστικό πράκτορα ο οποίος αναλαμβάνει να τον αντιπροσωπεύσει.

Σύμφωνα με τον Doswell (2002), υπάρχει ένας ακόμη τύπος *tour operator* ο οποίος ανθεί τα τελευταία χρόνια και είναι αυτός που ειδικεύεται στη διοργάνωση εκθέσεων συνεδρίων, συναντήσεων και ταξιδίων και ονομάζεται συντομογραφικά *M.I.C.E.* (*meetings, incentives, conventions, exhibitions*). Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις αναλαμβάνουν την πλήρη διοργάνωση των επαγγελματικών εκδηλώσεων, συναντήσεων και ταξιδίων κινήτρων καταρτίζοντας πρόγραμμα λειτουργίας, προμηθεύοντας το απαραίτητο υλικό και καλύπτοντας τις ανάγκες των συμμετεχόντων. Τα πακέτα που συνθέτουν οι συγκεκριμένοι *tour operators* σχεδιάζονται ανάλογα με τις ανάγκες τις κάθε εταιρίας για τη διοργάνωση οποιασδήποτε επιχειρηματικής δραστηριότητας σε κάποιο προορισμό, συνδυάζοντας την εργασία με τη διασκέδαση των συμμετεχόντων. Τα πακέτα περιέχουν διαμονή, διατροφή, χρήση εγκαταστάσεων όπως εκθεσιακούς ή συνεδριακούς χώρους, χώρους συναντήσεων και γραμματείες με όλο τον απαραίτητο εξοπλισμό για τη διεξαγωγή των εκδηλώσεων, μεταφορά, εκδρομές και προγράμματα ψυχαγωγίας.

Βέβαια, είναι αυτονόητο ότι ένας *tour operator* μπορεί και να ανήκει σε παραπάνω από μία κατηγορίες.

1.5.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ TOUR OPERATORS

Οι *tour operators* προσπαθούν να ηγηθούν σε οριζόντια και κάθετη συγκέντρωση της τουριστικής αγοράς, επενδύοντας σε τουριστικά γραφεία, αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχεία, *transfers* κλπ. Χρησιμοποιούν κάθε νέα τεχνολογία και τεχνογνωσία με παράλληλη, εξαντλητική, χρήση της προώθησης των προϊόντων τους και διαμορφώνουν στρατηγικές διάθεσης του τουριστικού προϊόντος στη αγορά, ενώ πολλές φορές αποσκοπούν στον έλεγχο των μέσων παραγωγής. (Λαλούμης & Ρούπας, 1998)

Από τα παραπάνω, λοιπόν, γίνεται αντιληπτό ότι οι δύο διαφορετικές κατηγορίες σχέσεων συνεργασίας είναι η οριζόντια και η κάθετη (Φραγκούλης, 2002):

Η οριζόντια αναφέρεται σε επιχειρήσεις που έχουν κοινές δραστηριότητες με όμοια προϊόντα και ίδιους τύπους πελατών, οι οποίες συγχωνεύονται σε μία επιχείρηση με κοινή διοίκηση, χρηματοδότηση, πολιτική *marketing* και πωλήσεων. Αυτό που συμβαίνει στην προκειμένη περίπτωση είναι ότι οι μεγάλοι *tour operators* αγοράζουν άλλους μικρότερους για να μεγιστοποιήσουν το μερίδιό τους στην αγορά, να μειώσουν τον ανταγωνισμό και να «δυναμώσουν» απέναντι σε ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, να επιτύχουν καλύτερες και πιο συμφέρουσες συμφωνίες με τους παραγωγούς τουριστικών προϊόντων σε θέματα τιμών και όγκου πελατείας, να αυξήσουν τις πωλήσεις σε σχέση με τα πάγια έξοδά τους και να μειώσουν τα μεταβλητά τους έξοδα από προμήθειες που καταβάλλουν σε ανεξάρτητα πρακτορεία.

Από την άλλη, η κάθετη σχέση συνεργασίας σημαίνει συνεργασία μεταξύ άνισων και ανόμοιων εταιριών στο δίκτυο διανομής για τη σύνθεση ενός τουριστικού πακέτου. Σε αυτή την περίπτωση, οι *tour operators* δρουν εντελώς διαφορετικά, αφού έχουν αναπτυχθεί τόσο στον κλάδο τους που έχουν πλέον στην κατοχή τους αεροπορικές εταιρίες, ταξιδιωτικά γραφεία, ξενοδοχειακές μονάδες, μέσα μεταφοράς, ταξιδιωτικά γραφεία, με αποτέλεσμα να λειτουργούν σαν παραγωγοί ολόκληρου του τουριστικού πακέτου. Έτσι, οι *tour operators* συνθέτουν οι ίδιοι τα τουριστικά πακέτα και τα προωθούν μέσω των δικών τους ταξιδιωτικών πρακτορείων.

1.6 ΣΥΝΑΨΗ ΣΥΜΒΟΛΑΙΩΝ ΤΩΝ TOUR OPERATORS ΜΕ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

Αφού καθορίσει το περιεχόμενο του τουριστικού πακέτου, ο *tour operator* πρέπει να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο που είναι η σύναψη συμβολαίων με τους συνεργάτες του, οι οποίοι προσφέρουν υπηρεσίες, όπως η αεροπορική μετακίνηση, η διαμονή στα ξενοδοχεία, οι επίγειες μεταφορές και άλλες βοηθητικές υπηρεσίες. Είναι σημαντικό τόσο για τους *tour operators* όσο και για τους άλλους εμπλεκόμενους φορείς να συνάψουν μια επικερδή συμφωνία, η οποία θα προσφέρει στον τελικό πελάτη, ένα ελκυστικό πακέτο διακοπών.

Οι βασικοί συνεργάτες ενός *tour operator* είναι οι αεροπορικές εταιρίες, τα ξενοδοχεία και οι τοπικοί πράκτορες (τουριστικά γραφεία). Πιο συγκεκριμένα (Sheldon, 1995):

- Συμβόλαια με αεροπορικές εταιρίες: Η πρώτη επαφή πραγματοποιείται με μια ή περισσότερες αεροπορικές εταιρίες για συνεργασία, για να λάβει διάφορες τιμές. Σε περίπτωση που ο *tour operator* μετέχει είτε είναι μέτοχος, είτε είναι ιδιοκτήτης αεροπορικής εταιρίας, χρησιμοποιεί κατ' αρχήν τα δικά του αεροπλάνα και ναυλώνει από άλλη εταιρία, εάν αυτά δεν επαρκούν. Και στις δύο περιπτώσεις, τα αεροσκάφη ναυλώνονται για πτήσεις προς τους ίδιους προορισμούς, την ίδια ημέρα και ώρα κάθε εβδομάδα και πρόκειται για μία μορφή οργάνωσης που λέγεται *back-to-back*.
- Συμβόλαια με ξενοδοχεία: Οι *tour operators* επισκέπτονται τους προορισμούς οκτώ περίπου μήνες πριν την έναρξή της επόμενης περιόδου, ώστε να υπογράψουν τα σχετικά συμβόλαια με τα ξενοδοχεία της επιλογής τους. Βασικοί παράγοντες, όπως το σύνολο των κλινών, ο τύπος και η κατηγορία των ξενοδοχείων που επιλέγονται και η περιοχή στην οποία βρίσκονται εξαρτώνται από τη δύναμη του κάθε *tour operator*, το οικονομικό επίπεδο και την ποιότητα πελατείας, αλλά και τις ανάγκες της αγοράς στην οποία απευθύνεται ο *tour operator*, από το σύνολο των αεροπλάνων που θα χρησιμοποιηθούν την εβδομάδα και τη δυναμικότητα τους, από την απόσταση αεροδρομίου από τις τουριστικές μονάδες.
- Συμβόλαια με τοπικούς πράκτορες – αντιπροσώπους (*ground operators*): Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη, εκτός από τα συμβόλαια που υπογράφονται με τα διάφορα ξενοδοχεία, είναι ότι πρέπει την

ίδια χρονική περίοδο να υπογραφεί και ένα συμβόλαιο συμφωνίας ανάμεσα στους πράκτορες και τους αντιπροσώπους το οποίο να περιλαμβάνει όλες τις τιμές των υπηρεσιών που ο τοπικός πράκτορας θα προσφέρει στον *tour operator*. Τέτοιου είδους τιμές είναι για μεταφορές με μεταφορικά μέσα μεταφοράς, από αεροδρόμιο ή λιμάνι προς τα ξενοδοχεία, τα ποσοστά προμήθειας εκδρομών που θα καταβάλλονται από τον τοπικό πράκτορα στον *tour operator*, ο οποίος θα πωλά, τις εκδρομές που διοργανώνει ο τοπικός πράκτορας. Επίσης, η αμοιβή του τοπικού πράκτορα για κάθε πελάτη που έρχεται (*handling fee*), η οποία καλύπτει όλα τα πρόσθετα έξοδα του τοπικού πράκτορα. Επιπλέον περιλαμβάνει τις τιμές για ειδικό πρόγραμμα γύρου μιας περιοχής, οι οποίοι συνήθως οργανώνονται κατά τη διάρκεια της χαμηλής και μέσης περιόδου και έχουν ενιαία τιμή. Ακόμη, περιλαμβάνει τιμές για ειδικό πρόγραμμα η τιμή του οποίου περιλαμβάνει εκτός από το αυτοκίνητο και διανυκτερεύσεις με πρωινό, σε συγκεκριμένης κατηγορίας ξενοδοχείο, σε προεπιλεγμένες περιοχές. Επίσης, περιλαμβάνονται τιμές για κρουαζιέρες, ένα πρόγραμμα που αγοράζεται συνήθως από ένα ναυτιλιακό γραφείο, που έχει αναλάβει την οργάνωση της, ενώ ο τοπικός πράκτορας έχει την ευθύνη της μεταφοράς των πελατών από και προς το λιμάνι αναχώρησης. Τέλος, περιλαμβάνει τιμές για άλλες εκδηλώσεις, όπως συναυλίες. Το συγκεκριμένο συμβόλαιο είναι σημαντικό τόσο για να ξεκινήσουν κάποιες συνεργασίες, όσο και για να κοστολογηθούν οι υπηρεσίες του καταλόγου (*brochure*), που θα πραγματοποιήσει για τον επόμενο χρόνο.

1.6.1 ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΤΩΝ TOUR OPERATORS ΜΕ ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Συνήθως στις διαπραγματεύσεις των συμβολαίων, ο *tour operator* είναι σε πλεονεκτικότερη θέση από τον ξενοδόχο, λόγω του ότι είναι αυτός που έχει συνθέσει, αξιολογήσει, κοστολογήσει, προωθήσει και πωλήσει το τουριστικό πακέτο. Είναι σπανιότατο ο ξενοδόχος να βρίσκεται σε πλεονεκτικότερη θέση από τον *tour operator* επί των διαπραγματεύσεων.

Γενικά, τα ξενοδοχειακά συμβόλαια περιλαμβάνουν τους εξής όρους (Χυτήρης, 1995):

- Η διάρκεια συνεργασίας, η οποία είναι είτε για μια περίοδο είτε σε ετήσια βάση, η οποία εξαρτάται από την τουριστική εποχικότητα της κάθε περιοχής.

- Η κατηγοριοποίηση της τουριστικής περιόδου συνεργασίας σε υποπεριόδους (χαμηλή –low – off, μέση – middle – shoulder, υψηλή – high –peak), που αντιστοιχούν στην τουριστική κίνηση, δεδομένου ότι χαμηλή ονομάζεται η περίοδος με την λιγότερη κίνηση και υψηλή είναι εκείνη με τη μεγαλύτερη, ενώ μπορεί να υπάρξουν και κατηγοριοποιήσεις, σύμφωνα με την ημερομηνία που αντιστοιχεί με την κύρια ημέρα άφιξης των πελατών.
- Ο ακριβής αριθμός δωματίων και κλινών, καθώς και σαφής καθορισμός του τύπου τους, προσθέτοντας και τις άλλες διευκολύνσεις, όπως την ύπαρξη ή μη, μπάνιου, μπαλκονιού, κλιματιστικού ή ταράτσας.
- Η καθαρή τιμή ανά άτομο και ανά τύπο δωματίου, για κάθε ξεχωριστή περίοδο. Καθαρή τιμή είναι εκείνη που θα πληρώσει ο tour operator στο ξενοδοχείο και η οποία περιλαμβάνει όλους τους φόρους και τις προσαυξήσεις. Πρόκειται για τιμή που είναι πολύ μικρότερη από την κανονική τιμή του ξενοδοχείου, το ποσό μείωσης της οποίας, εξαρτάται από την συνεργασία ανάμεσα στο ξενοδοχείο και τον *tour operator*. Επίσης, περιλαμβάνονται όλες οι εκπτώσεις για ενήλικες ή παιδιά, την επιβάρυνση για επιπλέον γεύματα κ.ά..
- Η περίοδος αποδέσμευσης (*release period*) δηλαδή ο αριθμός των ημερών πριν την άφιξη των πελατών, σύμφωνα με την οποία, υποχρεούται το τουριστικό γραφείο να στείλει τελικές καταστάσεις στο ξενοδοχείο.
- Το ποσό προκαταβολής, το οποίο πρέπει να καταβληθεί στο ξενοδοχείο σε συγκεκριμένη ημερομηνία, πριν την έναρξη της σεζόν.
- Επίσης, περιλαμβάνονται διάφοροι άλλοι όροι πληρωμής, όπως, είναι ο τρόπος πληρωμής, η παροχή υπηρεσιών από το ξενοδοχείο προς τους αντιπροσώπους του *tour operator*, πιθανές εγγυήσεις σε περίπτωση πληρότητας.
- Ειδικές συμφωνηθείσες προσφορές .
- Καθορισμός συνθηκών κάτω από τις οποίες μπορεί να σταματήσει η συνεργασία καθώς και το είδος των χρηματικών αποζημιώσεων.

Τα συμβόλαια που υπογράφονται μεταξύ των *tour operators* και των ξενοδοχείων διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες (Χυτήρης, 1995, Κατσιώνης & Μαδαρός, 2001):

1. Συμφωνία Υπό Προειδοποίηση (*Allotment*): Πρόκειται για ένα ιδιωτικό συμφωνητικό που υπογράφεται μεταξύ του ξενοδοχείου και του *tour operator*. Το συμβόλαιο αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα κατά το οποίο το ξενοδοχείο αναλαμβάνει να διαθέτει καθημερινά για τον *tour operator* έναν καθορισμένο αριθμό δωματίων, με σαφή προσδιορισμό του τύπου και των ανέσεων που προσφέρουν. Οι όροι που περιλαμβάνονται στα συμβόλαια *allotment* είναι οι παρακάτω:

- Διάρκεια συνεργασίας (για μια περίοδο ή ετήσια) που εξαρτάται από την τουριστική εποχικότητα κάθε περιοχής
- Διαχωρισμός της περιόδου συνεργασίας σε υποπεριόδους (χαμηλή, μέση και υψηλή) που χαρακτηρίζεται ανάλογα από το μέγεθος της τουριστικής κίνησης.
- Ακριβής αριθμός δωματίων και κλινών καθώς και ξεκάθαρος προσδιορισμός του τύπου των δωματίων. Σε κάθε τύπο δωματίου, εκτός από τη θέα, αναφέρονται και άλλα προνόμια (μπαλκόνι, κλιματισμός, *mini bar*, τηλεόραση κ.ά.).
- Καθαρή τιμή κατ' άτομο (*net price*) ανάλογα με τον τύπο του δωματίου (μονόκλινο, δίκλινο, σουίτα κ.ά.), τη συμφωνία και την τουριστική περίοδο.
- Περίοδος αποδέσμευσης (*release period*), δηλαδή πόσες ημέρες πριν την άφιξη των πελατών υποχρεούται ο *tour operator* να στείλει τις τελικές καταστάσεις με τα ονόματα των πελατών στο ξενοδοχείο και ταυτόχρονα μέχρι πόσες ημέρες πριν τη συγκεκριμένη ημερομηνία δεσμεύεται το ξενοδοχείο να διαθέτει δωμάτια του συμβολαίου για λογαριασμό του *tour operator*.
- Το ποσό της προκαταβολής που έχει συμφωνηθεί να καταβληθεί στο ξενοδοχείο σε συγκεκριμένη ημερομηνία πριν την έναρξη της περιόδου.
- Επιπλέον όροι που αφορούν τον τρόπο πληρωμής, παροχής υπηρεσιών εκ μέρους του ξενοδοχείου προς τους αντιπροσώπους του *tour operator*, τυχόν εγγυήσεις πληρότητας όπως επίσης και ειδικές προσφορές που ενδεχομένως να έχουν συμφωνηθεί.

Ο ξενοδόχος έχει δικαίωμα να ζητήσει προκαταβολή μέχρι 25% του συνολικού ποσού, το οποίο επιστρέφει, εάν αθετήσει την συμφωνία του και ο ξενοδόχος μπορεί να το κρατήσει ως αποζημίωση εάν ο *tour operator* δεν έχει ικανοποιητικό αριθμό κρατήσεων ώστε να καλύψει το κατώτατο όριο του

allotment που έχει συμφωνηθεί. Συνεπώς, το συμβόλαιο *allotment*, πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- ✓ Τα ονόματα των συμβαλλόμενων μελών και τις επωνυμίες των εταιριών
- ✓ Το χρονικό διάστημα για το οποίο έχει ισχύ το συμβόλαιο
- ✓ Το ανώτατο και κατώτατο αριθμό διανυκτερεύσεων
- ✓ Τον αριθμό, το είδος και τον τύπο των δωματίων
- ✓ Τους όρους διατροφής: *Room Only (RO)* – Μόνο Διανυκτέρευση, *Bed & Breakfast (BB)* – Πρωινό, *Half Board (HB)* – Ημιδιατροφή, *Full Board (FB)* – Πλήρης Διατροφή, τις τιμές των δωματίων ανά χρονική περίοδο (*low, middle, high season*), τις εκπτώσεις σε παιδιά και το τρίτο ενήλικο άτομο σε δίκλινο άτομο, τις χρονικές περιόδους ειδοποίησης (*Release Periods*) και διάφορα άλλα στοιχεία.

Το εν λόγω συμβόλαιο *allotment* συμφέρει τον *tour operator*, γιατί, όχι μόνο πετυχαίνει πολύ καλές τιμές αλλά δε δεσμεύεται ουσιαστικά απέναντι στο ξενοδοχείο.

2. Εγγυημένη Συμφωνία (*Guarantee*): Με το εν λόγω συμβόλαιο, ένας συγκεκριμένος αριθμός δωματίων ή όλο το κατάλυμα είναι αποκλειστικά στη διάθεση του *tour operator* έναντι μιας ετήσιας αμοιβής. Στο συμβόλαιο εκτός από τον αριθμό και τον τύπο των δωματίων, δεν αναγράφονται ημερήσιες τιμές αλλά το σύνολο της συμφωνηθείσας τιμής που δεν καταβάλλεται εφάπαξ αλλά σε συγκεκριμένες ημερομηνίες και δόσεις. Σε συμβόλαια αυτού του είδους, η περίοδος αποδέσμευσης είναι πάντα μηδενική για να έχει τη δυνατότητα ο *tour operator* να κάνει πωλήσεις μέχρι την τελευταία στιγμή. Ο ξενοδόχος υπογράφοντας ένα τέτοιο συμβόλαιο αποποιείται της εκμετάλλευσης των κενών δωματίων που πρέπει να βρίσκονται ανά πάσα στιγμή στη διάθεση του *tour operator*, αφού ο *tour operator* υποχρεούται ούτως ή άλλως να πληρώσει για όλα τα δωμάτια που έκλεισε, ανεξάρτητα αν τα πουλήσει ή όχι. Συνήθως όσο περισσότερα δωμάτια κλείσει ο *tour operator*, τόσο χαμηλότερη τιμή παίρνει από τον ξενοδόχο.

Όσον αφορά στη διατροφή των πελατών, η συμφωνία είναι ανάλογα με τις παροχές επισιτιστικών τμημάτων που έχει το κάθε ξενοδοχείο και περιλαμβάνει τους εξής τύπους διαμονής και διατροφής:

- *Bed & Breakfast*: διαμονή με πρωινό

- *Half Board*: διαμονή με πρωινό και δείπνο
 - *Full Board*: διαμονή με πρωινό, μεσημεριανό και δείπνο
 - *All Inclusive*: διαμονή όπως στο *Full Board* δίνοντας παράλληλα το δικαίωμα στον πελάτη της απεριόριστης κατανάλωσης φαγητού και ποτού σε συγκεκριμένα τμήματα του ξενοδοχείου.
3. Συμφωνία Κατόπιν Αιτήματος (*On Request Basis*): Έχει το περιεχόμενο ενός κανονικού συμβολαίου, χωρίς όμως να αναφέρονται αριθμός δωματίων και περίοδος αποδέσμευσης. Το συγκεκριμένο είδος συμβολαίου δεσμεύει το ξενοδοχείο ως προς τις τιμές αλλά όχι ως προς τη διάθεση των δωματίων. Πιο αναλυτικά, πρόκειται για μια μορφή συμφωνίας η οποία χρησιμοποιείται ευρέως από τα γραφεία εισερχόμενου τουρισμού. Σύμφωνα με αυτή τη συμφωνία, το τουριστικό γραφείο ζητά την παροχή υπηρεσιών από το ξενοδοχείο χωρίς να υπάρχει απαραίτητα συμβόλαιο μεταξύ τους και χωρίς να έχουν δεσμευτεί δωμάτια για λογαριασμό του γραφείου. Πρόκειται για είδος συμφωνίας, βάσει της οποίας, το τουριστικό γραφείο λαμβάνει προμήθεια ύψους 8-10% των επίσημων τιμών. Πρόκειται για μία ιδιαίτερα απλή μορφή, διότι εάν υπάρχουν δωμάτια τότε δεσμεύονται από τον ταξιδιωτικό πράκτορα, εάν δεν υπάρχουν τότε αναζητά κάποιο άλλο διαθέσιμο ξενοδοχείο. Εντούτοις, αν και οι τιμές που παρέχονται για αυτές τις κρατήσεις είναι αρκετά υψηλές το ξενοδοχείο επιλέγεται γιατί το επιθυμεί ο πελάτης, με αποτέλεσμα, αυτό το είδος συμβολαίου να δεσμεύει το ξενοδοχείο ως προς τις τιμές αλλά όχι ως προς την διάθεση των δωματίων. Τέλος, μια κράτηση γίνεται αποδεκτή μόνο εάν υπάρχουν ελεύθερα δωμάτια στο ξενοδοχείο.
4. Συμφωνία Δέσμευσης (*Commitment*) : Με τη συγκεκριμένη συμφωνία, υπογράφεται συμβόλαιο ανάμεσα στο τουριστικό γραφείο και το ξενοδοχείο στο οποίο κρατείται συγκεκριμένος μεγάλος αριθμός δωματίων, καθορίζεται η τιμή του δωματίου για τη συγκεκριμένη σεζόν και αντίστοιχα, οι υποχρεώσεις του για τη συγκεκριμένη περίοδο. Μέσω της συμφωνίας δέσμευσης το τουριστικό γραφείο προπληρώνει ένα συγκεκριμένο ποσό ανεξάρτητα από τις διανυκτερεύσεις που τελικά θα πραγματοποιηθούν, ενώ ο ξενοδόχος υποχρεούται να κρατήσει τα δωμάτια μέχρι την τελευταία στιγμή. Πρόκειται για μια συμφωνία δέσμευσης, η οποία περιλαμβάνει επιχειρηματικό κίνδυνο για το τουριστικό γραφείο διότι μπορεί να μην κρατηθούν όλα τα δωμάτια που δεσμεύτηκαν, αλλά

το κύριο πλεονέκτημα είναι οι ιδιαίτερα χαμηλές τιμές που πετυχαίνει το τουριστικό γραφείο, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα του, ενώ το ξενοδοχείο δεν έχει κανένα επιχειρηματικό κίνδυνο.

Σύμφωνα με τον Swarbrooke (1993), τα συμβόλαια που υπογράφονται ανάμεσα στα ξενοδοχεία και τα τουριστικά γραφεία, περιλαμβάνουν όλους τους όρους που θέτουν οι δύο συμβαλλόμενες πλευρές. Ωστόσο αυτοί οι όροι μπορεί να αλλάξουν κατά την διάρκεια της τουριστικής σεζόν, συνήθως από τον ξενοδόχο, ο οποίος σύμφωνα με την κίνηση της τουριστικής αγοράς μπορεί να μετατρέψει ορισμένους όρους του συμβολαίου είτε προς δικό του όφελος, είτε του τουριστικού γραφείου. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να αφορούν την αλλαγή της περιόδου αποδέσμευσής, η οποία μπορεί να είναι είτε μεγάλη είτε μικρή, ανάλογα με την ζήτηση αλλά και σε ειδικές προσφορές, οι οποίες πραγματοποιούνται από τον ξενοδόχο, ώστε να αυξήσει την πελατεία του.

1.7 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΠΑΚΕΤΑ

Το τουριστικό πακέτο είναι το αντικείμενο που συνθέτουν και εμπορεύονται οι *tour operators*. Όπως προαναφέρθηκε, το τουριστικό πακέτο περιλαμβάνει ποικίλες τουριστικές υπηρεσίες οι οποίες συνδυάζονται και προσφέρονται σε ορισμένη τιμή για όποιο προορισμό επιλέξει ο πελάτης, με τις δικές του επιλογές όσον αφορά στη διατροφή και οποιαδήποτε άλλη επιπλέον υπηρεσία επιλέξει. Το τουριστικό πακέτων είναι μία προσφορά διαμονής σε έναν τουριστικό προορισμό, που περιλαμβάνει το συνδυασμό τριών βασικών στοιχείων με σειρά χρήσης από τον τουρίστα:

1. Μεταφορά (αεροπορική, θαλάσσια ή επίγεια) από τον τόπο μόνιμης διαμονής στον επιλεγμένο προορισμό: Τα μέσα μεταφοράς προς τον προορισμό είναι το δεύτερο πιο σημαντικό κομμάτι για τον τουρίστα μετά την διαμονή, αφού εξαρτώνται από αυτό η άνεση και η ασφάλειά του. Έτσι, λοιπόν, ο *tour operator* έρχεται σε επαφή με εταιρίες που διαθέτουν μέσα μαζικής μεταφοράς, διαπραγματεύεται μέχρι να πετύχει μια καλή συμφωνία και, στη συνέχεια υπογράφει μια σύμβαση με την συγκεκριμένη εταιρία για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Τα εν λόγω μέσα μαζικής μεταφοράς είναι (Yale, 1995, Γασπαρινάτος & Μαζαράκη, 2003):

- Το αεροπλάνο ως συνηθέστερο μέσο μεταφοράς για την σύνθεση των τουριστικών πακέτων επειδή περιορίζει παρά πολύ τον χρόνο ταξιδιού σε ένα προορισμό, εξαρτάται κατά ένα μικρό ποσοστό από τις καιρικές συνθήκες και το κυρίως γιατί προσδίδει ασφάλεια αφού στατιστικά είναι το πιο ασφαλές μέσο ταξιδιού.

- Το πλοίο, το οποίο είναι το δεύτερο σε προτίμηση μέσο μεταφοράς, παρ' όλο που είναι πολύ πιο αργό μέσο από το αεροπλάνο και επηρεάζεται περισσότερο από τις καιρικές συνθήκες. Τα πλοία προσδίδουν ένα διαφορετικό χαρακτήρα γιατί δεν αποτελούν μόνο μέσο μεταφοράς αλλά και αντικείμενο τουριστικής προσφοράς διακοπών με την μορφή της κρουαζιέρας.
 - Το λεωφορείο, το οποίο χρησιμοποιείται κυρίως για προγράμματα εσωτερικού τουρισμού και για τουριστικούς προορισμούς που βρίσκονται κοντά στην χώρα όπου εδρεύει ο *tour operator*. Πολλοί καταναλωτές επιλέγουν τα λεωφορεία ως μεταφορικό μέσο πρωτίστως λόγω χαμηλής τιμής, για να απολαμβάνουν τη περιοδεία από διάφορα μέρη και κάποιοι λόγω φοβίας με τα αεροπλάνα. Όπως και τα πλοία, έτσι και τα λεωφορεία είναι ένα χρήσιμο προϊόν σύνθεσης ενός πιο οικονομικού πακέτου το οποίο δίνει τη δυνατότητα σε έναν τουρίστα να επισκεφθεί και να γνωρίσει διάφορα μέρη με χαμηλότερο κόστος.
 - Το τρένο, το οποίο είναι επίσης οικονομικό και μπορεί χρησιμοποιηθεί σε πακέτο για μακρινότερους προορισμούς από το λεωφορείο, αφού είναι πιο άνετο και προσφέρει περισσότερες υπηρεσίες όπως διατροφή και ύπνο. Οι *tour operators* έχουν συνθέσει και πακέτα *Fly & Rail*, με τα οποία μεταφέρονται οι τουρίστες με αεροπλάνο προς και από τον τόπο απ' όπου ξεκινάει το *tour*, το οποίο και περιλαμβάνει την περιήγηση σε διάφορα μέρη μιας χώρας με τρένο και κάποιες φορές και τη διανυκτέρευση σε αυτό.
2. Διαμονή σε κατάλυμα ή καταλύματα σε συγκεκριμένο τύπο δωματίου και συγκεκριμένους όρους διατροφής: *Τα καταλύματα μπορεί να είναι η δεύτερη σε σειρά υπηρεσία που χρησιμοποιεί ο καταναλωτής του τουριστικού πακέτου, είναι όμως το πιο σημαντικό στο σχεδιασμό του, αφού ο υποψήφιος καταναλωτής βάζει ως προτεραιότητα τη διαμονή του σε έναν τουριστικό προορισμό. Τα καταλύματα τα οποία χρησιμοποιούνται από τους *tour operators* είναι συνήθως *resorts, city hotels, apartments, villas* και *studios*. Υπογράφονται συμβόλαια μεταξύ των *tour operators* και των *ξενοδόχων* στους κατά τόπους προορισμούς που έχουν επιλέξει για την σύνθεση των τουριστικών πακέτων για συγκεκριμένους αριθμούς και τύπους δωματίων, με συγκεκριμένους όρους διατροφής, σε ορισμένες χρονικές περιόδους, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζονται σύμφωνα με την κίνηση των πελατών (κρατήσεις της συγκεκριμένης χρονιάς, στατιστικά κίνησης προηγούμενων χρόνων) οι οποίες συνήθως είναι σε πέντε στάδια (χαμηλή, μεσαία, υψηλή, μεσαία, χαμηλή). Παρόλα αυτά, κάποια τουριστικά γραφεία διαφοροποιούν τις περιόδους, δηλαδή λειτουργούν σε περισσότερες η λιγότερες περιόδους ανάλογα με την κίνηση που έχουν. Για την κάθε περίοδο έρχονται σε συμφωνία για τις τιμές και για τον*

αριθμό των δωματίων που θέλει να πάρει ο *tour operator* και που μπορεί να δώσει ο ξενοδόχος, οι οποίες και αναλύθηκαν εκτενώς σε προηγούμενο υποκεφάλαιο.

3. Υπηρεσίες όπως εκδρομές, ενοικιάσεις μέσων μεταφοράς, σπορ, *boat trips* κ.ά.: Στα ταξιδιωτικά πακέτα των *tour operators*, εκτός από τη μεταφορά και τη διαμονή σε ένα προορισμό, περιλαμβάνονται συνήθως και διάφορες άλλες υπηρεσίες εδάφους. Οι υπηρεσίες αυτές μπορεί να είναι προκαθορισμένες μέσα στο πακέτο ή να συμπεριληφθούν ανάλογα με τις επιθυμίες των πελατών. Ανάμεσα σε πολλές, οι πιο συνήθεις από αυτές τις υπηρεσίες είναι:
- Η μεταφορά (*transfer*) στο ξενοδοχείο των πελατών την ημέρα άφιξης και η παραλαβή τους από αυτό την ημέρα αναχώρησης.
 - Οι τοπικές εκδρομές.
 - **Οι** ενοικιάσεις ιδιωτικών μεταφορικών μέσων (αυτοκίνητα, μοτοσικλέτες κ.ά.)
 - **Οι** αθλητικές δραστηριότητες
 - Οι εκδηλώσεις διαφόρων ειδών
 - Οι βραδιές διασκέδασης
 - **Οι** ταξιδιωτικές ασφάλειες
 - **Η** έκδοση βίζας

1.7.1 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΑΚΕΤΟΥ

Η σύνθεση ενός τουριστικού πακέτου είναι μια πολύπλοκη και δύσκολη διαδικασία και γι αυτό το λόγο, τα άτομα που θα ασχοληθούν με την σύνθεση ενός ταξιδιωτικού πακέτου πρέπει να είναι έμπειρα, οργανωτικά και προγραμματισμένα, να είναι οραματιστές για το μέλλον, πρωτοποριακοί, να εξοικειώνονται με τον τόπο προορισμού που ειδικεύονται αλλά κυρίως να αναγνωρίζουν πολύ καλά τις υπηρεσίες που παρέχουν. (Fuller, 1997)

Η διαμόρφωση του τουριστικού πακέτου από τους *tour operators* ξεκινά περίπου ένα χρόνο πριν την έναρξη της τουριστικής περιόδου για τους πελάτες, όπου ξεκινούν και οι διαπραγματεύσεις με τους παραγωγούς των τουριστικών υπηρεσιών για να έρθουν σε συμφωνία και να υπογράψουν συμβόλαια συνεργασίας, τα οποία περιλαμβάνουν πληροφορίες όπως ποιες υπηρεσίες θα προσφερθούν, ποιος θα είναι ο όγκος διακίνησης πελατών και ποιες θα είναι οι καθορισμένες τιμές για το κάθε στοιχείο του πακέτου. Αυτό θα βοηθήσει και στο να υπολογιστεί η τελική τιμή, να συντεθεί ο

τουριστικός κατάλογος και τέλος να προχωρήσει η προώθηση και πώλησή του στην αγορά. (Ζαχαράτος, 2000)

Τα στάδια της σύνθεσης των τουριστικών πακέτων από την έρευνα μέχρι και την πώληση είναι τα εξής (Ζαχαράτος, 2000):

1. Έρευνα τουριστικής αγοράς: είναι πολύ σημαντική για τον *tour operator*, προκειμένου να γνωρίζει την ζήτηση της αγοράς και να προσανατολίζεται προς εκείνη. Μια αναλυτική έρευνα αγοράς, όταν χρησιμοποιείται πριν δημιουργηθεί το τουριστικό πακέτο, βοηθά στον εντοπισμό της αγοράς στην οποία απευθύνεται. Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να αναγνωριστούν τα πρότυπα και επιθυμίες των πελατών, ο βαθμός εξυπηρέτησης από τα μέσα μεταφοράς, και να πάρουν πολύτιμες πληροφορίες για τους προορισμούς των πακέτων. Ο *tour operator* χρειάζεται να γνωρίζει επίσης τους ανταγωνιστές του, τον τρόπο λειτουργίας τους, να παρακολουθεί και να υιοθετεί τις καινοτομίες που φέρνουν αυτοί στο αγοραστικό προσκήνιο, τον τρόπο και τις τιμές που αυτοί προωθούν και πουλάνε τα δικά τους προϊόντα ώστε να καταστεί ανταγωνιστικός απέναντι τους σε πακέτα και τιμές. Σε αυτές τις έρευνες συμμετέχουν δυναμικά και τα ταξιδιωτικά πρακτορεία, που εδρεύουν στους προορισμούς των πακέτων και συνεργάζονται με τους *tour operators* με σκοπό να δώσουν εγκυροτέρα αποτελέσματα. Η έρευνα αγοράς θα βοηθήσει φυσικά και στο να εξεταστούν οι δυνατότητες της δικής του επιχείρησης αλλά και των ανταγωνιστών του όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, τον αεροπορικό στόλο, τα ακτοπλοϊκά μέσα μεταφοράς, τα επίγεια μέσα μεταφοράς και τα τουριστικά γραφεία.

Η έρευνα αγοράς, για να θεωρηθεί εκτεταμένη και να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να γίνει σε δύο πεδία:

- Στους υποψήφιους καταναλωτές, έχοντας ως αποτέλεσμα τον προσδιορισμό της αγοραστικής κατεύθυνσης των υποψήφιων πελατών του αλλά και την οικονομική τους δυνατότητα λόγω των συνεχών αλλαγών στην οικονομία των κρατών.
- Σε επιχειρήσεις οι οποίες εδρεύουν στη χώρα του εκάστοτε *tour operator*, όπως είναι για παράδειγμα οι αεροπορικές και ακτοπλοϊκές εταιρίες και τα ταξιδιωτικά γραφεία και σε επιχειρήσεις που εδρεύουν στον τουριστικό προορισμό όπως είναι οι εταιρίες υπενοικίασης λεωφορείων, ενοικίασης

αυτοκινήτων και μοτοσικλετών και φυσικά στις πιο σημαντικές από όλες τις επιχειρήσεις τα ξενοδοχεία.

2. Επιλογή προορισμού: Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς, ο *tour operator* μπορεί να επιλέξει τον κατάλληλο ή τους κατάλληλους προορισμούς για τους πελάτες του. Η προαναφερθείσα έρευνα αγοράς, λοιπόν, βοηθάει στον εντοπισμό όλων των ευκαιριών της κάθε περιοχής εξετάζοντας όλους τους πιθανούς θετικούς και αρνητικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την υλοποίηση του τουριστικού πακέτου. Συνεπώς, οι επιλεγμένοι προορισμοί, θα πρέπει να παρουσιάζουν έντονο τουριστικό ενδιαφέρον, να είναι γνωστοί στο ευρύ κοινό και σχετικά εύκολα προσβάσιμοι.
3. Σύνθεση τουριστικού πακέτου: Αφού καθοριστεί ο προορισμός στον οποίο θα ειδικευτεί ο *tour operator*, πρέπει να δημιουργηθεί το πρόγραμμα των υπηρεσιών και δραστηριοτήτων που θα περιλαμβάνει το πακέτο διακοπών. Οι υπηρεσίες μπορεί να είναι, όπως έχει προαναφερθεί, τα μέσα μαζικής μεταφοράς, τα ξενοδοχειακά καταλύματα, τα γραφεία υπενοικίασης λεωφορείων για τη μεταφορά των πελατών από και προς το αεροδρόμιο, τα ξενοδοχεία και τους εκδρομικούς προορισμούς, τα γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων και μοτοσικλετών και οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με αθλητικές δραστηριότητες, ενώ οι δραστηριότητες είναι για παράδειγμα οι εκδρομές αυτές καθαυτές που διοργανώνει ο *tour operator* για τους πελάτες του. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα κατάλογο που είναι το πακέτο διακοπών, το οποίο θα διαμορφωθεί σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς, η οποία θα συμβάλλει στην αυξημένη ανταγωνιστικότητα του *tour operator*.
4. Τιμολόγηση: Ο *tour operator*, αφού συμφωνήσει με τους προμηθευτές του για να πετύχει τις καλύτερες τιμές, κοστολογεί το πακέτο με μια ενιαία τιμή για όλες τις υπηρεσίες η οποία θα είναι ελκυστική και ανταγωνιστική. Ο *tour operator* βάσει της ποιότητας και της ποσότητας των υπηρεσιών του αλλά και των ανταγωνιστικών τιμών, υπολογίζει την τελική τιμή που θα πουλήσει το πακέτο του, υπολογίζοντας και το κέρδος, υπολογίζοντας όλα τα απαραίτητα κόστη με τον ακόλουθο τρόπο: Το τουριστικό πακέτο σαν προϊόν κοστολογείται από τον *tour operator* συμπεριλαμβάνοντας το κέρδος του γραφείου στο συνολικό κόστος του πακέτου (περίπου 7% - 10% επί της τιμής). Το κόστος του (αεροπορικού, ακτοπλοϊκού) εισιτηρίου από τον προορισμό είναι συνήθως σταθερό, αλλά το κόστος που προέρχεται από τη διαμονή, τη μεταφορά των πελατών στην

περιφέρεια του τουριστικού προορισμού και τις έξτρα υπηρεσίες του πακέτου (για παράδειγμα εκδρομές και περιηγήσεις), αυξάνεται ή μειώνεται ανάλογα με τις διαπραγματεύσεις που πραγματοποιεί το γραφείο με τις παραπάνω εταιρείες και επιχειρήσεις.

Γενικά, το ποσοστό πωλήσεων πρέπει να είναι περισσότερο από το 80% για να είναι επικερδής η επιχείρηση και σε αυτό το πλαίσιο, οι *tour operators* πρέπει να είναι σίγουροι ότι οι επιβαρύνσεις στις τιμές συμβολαίου τους είναι τέτοιες ώστε να μπορούν να καλύψουν τα λειτουργικά έξοδα τους, όπως ενοίκιο, μισθοί προσωπικού, προμήθεια προς τα ταξιδιωτικά γραφεία και άλλα, ενώ αξιοσημείωτη συμμετοχή στον καθορισμό της τιμής έχει το κόστος διαφήμισης. Συνεπώς, ένα ποσοστό καθαρού κέρδους που ανέρχεται σε 3% επί της συνολικής τιμής του πακέτου, εκτιμάται ως ιδιαίτερα ικανοποιητικό για αυτές τις επιχειρήσεις. (Fuller, 1995)

1.7.2 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΑΚΕΤΟΥ

Η προώθηση ενός τουριστικού πακέτου, ενώ φαινομενικά είναι μία απλή και κλασσική κίνηση *marketing* που ακολουθούν οι περισσότερες επιχειρήσεις, τουριστικές και μη, είναι από τις πιο σημαντικές ενέργειες των *tour operators* και κατ' επέκταση των τουριστικών γραφείων, γιατί είναι ο τρόπος με τον οποίο θα γνωστοποιήσουν και θα παρουσιάσουν το προϊόν τους στην τουριστική αγορά. Μία αγορά η οποία είναι ιδιαίτερη, δεδομένου ότι ο τουρίστας-καταναλωτής θα γνωρίσει το προϊόν που του προσφέρεται και θα προσπαθήσει να καταλάβει αν το συγκεκριμένο πακέτο μπορεί να καλύψει τις ανάγκες του και να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του όσον αφορά στις διακοπές του. Βασικός στόχος, λοιπόν, των *tour operators* είναι να είναι πλήρως ενημερωμένο το περιεχόμενο του πακέτου με όλες τις λεπτομέρειες σχετικά με το είδος, την ποσότητα και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Οι τρόποι, σύμφωνα με τους οποίους ένας *tour operator* θα προωθήσει το τουριστικό του πακέτο είναι η διαφήμιση, που μπορεί να διεξαχθεί στα περιοδικά, στις εφημερίδες, την τηλεόραση, το ραδιόφωνο ή και στο διαδίκτυο. Φυσικά ο

βασικότερος τρόπος προώθησης και διαφήμισης ενός τουριστικού πακέτου είναι το φυλλάδιο ή αλλιώς κατάλογος διακοπών (*brochure*).

Τα φυλλάδια διακοπών σχεδιάζονται έτσι ώστε να προσελκύουν τους τουρίστες για κρατήσεις διακοπών, χρησιμοποιώντας διαφημιστικές εικόνες για ιδανικές διακοπές εντούτοις, θα πρέπει να είναι αληθινές, ώστε ούτε να παραπλανούν τον καταναλωτή ούτε να έχουν νομικές κυρώσεις. (Fuller, 1995)

Ο κατάλογος διακοπών πρέπει να είναι ελκυστικός στον πελάτη, όπως άλλωστε και κάθε διαφημιστική κίνηση, οπότε πρέπει απαραίτητα να είναι προσεγμένος, ευανάγνωστος, ειλικρινής και ακριβής με σαφείς και πραγματικές τιμές. Οι κατάλογοι έχουν διαφορετικούς τύπους, που εξαρτώνται από τη μορφή και το μέγεθος τους ποικίλουν ανάλογα με τις εργασίες, τη φήμη και το προφίλ του κάθε *tour operator*. Παρ' όλο που κατάλογος από κατάλογο διαφέρει γιατί σχεδιάζεται από διαφορετικούς οργανωτές ταξιδιού, πρέπει απαραίτητα να περιλαμβάνει τις ακόλουθες πληροφορίες (Fuller, 1995):

- Τα είδη των αεροπορικών εταιριών που χρησιμοποιούνται, βάσει του τύπου, κατηγορίας και χωρητικότητας του αεροσκάφους
- Πλήρες πρόγραμμα αναχωρήσεων για κάθε προορισμό και ακριβείς ώρες άφιξης και αναχώρησης
- Αναλυτική περιγραφή κάθε περιοχής
- Διαφήμιση των ξενοδοχείων κάθε περιοχής, κάνοντας αναφορά στην τουριστική τους κατάταξη, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, ακριβή τοποθεσία στην οποία βρίσκονται, καθώς και των εγκαταστάσεων τους. Απαραίτητη επισήμανση των δωρεάν και επί πληρωμή παροχών του ξενοδοχείου
- Καθορισμός όλων των προγραμμάτων, εκτός ξενοδοχειακών, τα οποία μπορεί ο πελάτης να επιλέξει σε κάθε προορισμό
- Τιμές όλων των προγραμμάτων με λεπτομέρεια και σαφήνεια σε όλες τις περιλαμβανόμενες παροχές
- Παροχή γενικών πληροφοριών, που περιλαμβάνει μεταξύ άλλων, την ενημέρωση για ύπαρξη αντιπροσώπου στον τόπο προορισμού, για τρόπους διεξαγωγής κρατήσεων και πληροφορίες σχετικά με το ποσοστό ή ποσό της

προκαταβολής και χρονοδιάγραμμα εξόφλησης του υπολοίπου, ακυρωτικούς όρους, παροχή ταξιδιωτικής ασφάλειας κ.ά.

Ο ταξιδιωτικός κατάλογος, εκδίδεται σε πολλά αντίτυπα, προκειμένου να διατεθεί σε όλα τα ξενοδοχεία που περιλαμβάνονται μέσα σε αυτό καθώς και στα ταξιδιωτικά γραφεία τα οποία θα μεταπωλούν τα προγράμματα, συνεπώς, το κόστος παραγωγής που απαιτείται για τον μεγάλο αριθμού καταλόγων αποτελεί σημαντικό μέρος των γενικών εξόδων των *tour operators*, μέρος των οποίων, πολύ συχνά, καταβάλλεται από ορισμένα ξενοδοχεία του καταλόγου, από αεροπορικές εταιρίες και από μεγάλα γραφεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων, προκειμένου να έχουν μεγαλύτερη προβολή.

Μέσω της διαφήμισης, οι ενδιαφερόμενοι πληροφορούνται επίσης και για εκπτώσεις και προσφορές, για φθηνότερους ελκυστικούς προορισμούς, με απώτερο στόχο την προσέλκυση του ενδιαφέροντος του πελάτη, ώστε να έρθει σε επαφή με τον ταξιδιωτικό πράκτορα και να μάθει περισσότερα στοιχεία.

Άλλα μέσα χρήσιμα για την προβολή ενός πακέτου διακοπών, είναι οι ταξιδιωτικοί οδηγοί και έντυπα, τα οποία έχουν μικρά ή μεγάλα αφιερώματα για διάφορους δημοφιλής προορισμούς ή και κάποια εκπτωτικά κουπόνια κ.α.

Ακόμη, οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν ένα ιδιαίτερο εργαλείο προβολής του περιεχομένου ενός ταξιδιωτικού πακέτου, το οποίο ο κάθε *tour operator* θα πρέπει το γνωστοποιήσει στους συνεργάτες του ώστε και εκείνοι στη συνέχεια, να το προωθήσουν στους πελάτες τους. Αυτή η ενημέρωση πραγματοποιείται συνήθως, με προσωπικές συναντήσεις, ή μέσω επιστολών, τηλεφωνικά, μέσω e-mail ή επίσης και με επαγγελματικά δείπνα ή ταξίδια. (Fuller, 1997).

Οποιαδήποτε τακτική και εάν ακολουθηθεί, εάν είναι αποτελεσματική, θα αυξήσει τις πωλήσεις και την κερδοφορία του *tour operator*.

1.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο τουρισμός είναι μία τεράστια παγκόσμια βιομηχανία, η οποία σε πολλές χώρες είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της οικονομίας. Από τον περασμένο αιώνα μέχρι και

σήμερα έχουν ειπωθεί πολλές θεωρίες για το τι είναι τουρισμός, όντας όλες σωστές από την οπτική τους γωνία.

Η τουριστική ανάπτυξη ξεκίνησε δειλά το 19^ο αιώνα μετά τη βιομηχανική επανάσταση. Με το πέρασμα των χρόνων ο τουρισμός μετατράπηκε σε μία ολόκληρη βιομηχανία με βασικό μοχλό κίνησης τους *tour operators* οι οποίοι κατέχουν μεγάλο μέρος της. Η όλο και ανερχόμενη ζήτηση για το τουριστικό προϊόν από όλο τον κόσμο είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη τουριστικών οργανώσεων καθώς επίσης και της τουριστικής νομοθεσίας, γεγονός το οποίο παρουσιάζει το πραγματικό μέγεθος ανάπτυξης του κλάδου.

Φυσικά, όπως κάθε ανεπτυγμένος κλάδος, και αυτός του τουρισμού χρειάζεται εξειδικευμένο *marketing* που να τον αντιπροσωπεύει, το οποίο και χρησιμεύει σε πολλούς τομείς της βιομηχανίας, αν όχι σε όλους. Ένας από αυτούς τους τομείς είναι και οι *tour operators*.

Οι *tour operators* είναι, όπως προαναφέρθηκε, μεγάλοι τουριστικοί οργανισμοί, οι οποίοι δημιουργούν οργανωμένα προγράμματα διακοπών για μεγάλες ομάδες ατόμων, και συνεργάζονται με αεροπορικές εταιρίες, ξενοδοχειακά καταλύματα, γραφεία μίσθωσης μέσων μεταφοράς, εστιατόρια κ.ά. Στην περιγραφή των καθηκόντων τους περιλαμβάνονται η έρευνα αγοράς, η επιλογή προορισμού, οι διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές, η σύναψη συμβολαίων, η σύνθεση τουριστικού πακέτου, η επιλογή του δικτύου διανομής, η παραγωγή διαφημιστικού εντύπου, η προβολή και προώθηση του τουριστικού πακέτου, η υλοποίηση και αξιολόγηση του τουριστικού πακέτου και η συνεχής ανατροφοδότηση για την ικανοποίηση των πελατών και ο τελικός τους στόχος είναι να πουλήσουν τουριστικά πακέτα σε τουρίστες – καταναλωτές.

Οι προαναφερθείσες συνεργασίες τους κλείνονται με συμφωνίες – συμβόλαια, τα οποία διαφέρουν ανά περιπτώσεις συνεργασίας και συνήθως είναι μεταξύ αυτών και αεροπορικών εταιριών, τοπικών πρακτόρων και ξενοδοχείων. Τα συμβόλαια με τα ξενοδοχεία περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων συμφωνίες για τη διάρκεια συνεργασίας τους, τις τιμές, τις προκαταβολές και τις περιπτώσεις που δικαιολογούν τη λύση

συμβολαίου. Συνήθως την πλεονεκτική θέση στα εν λόγω συμβόλαια την έχει ο *tour operator*.

Ο *tour operator* κάνει αυτές τις συμφωνίες για να μπορέσει να συνθέσει τα τουριστικά του πακέτα, τα οποία μεταξύ άλλων σίγουρα περιλαμβάνουν μεταφορά, διαμονή και, πιθανόν, διατροφή και εκδρομές.

Για να διαμορφωθεί το τουριστικό πακέτο, όμως, χρειάζεται χρόνο. Ο *tour operator* ξεκινά να το σχεδιάζει ένα χρόνο περίπου πριν, κάνοντας έρευνα αγοράς για το τι θέλει ο τουρίστας, βρίσκοντας τους κατάλληλους προορισμούς, κλείνοντας συμφωνίες, κοστολογώντας και τιμολογώντας και, τέλος, ετοιμάζοντας το διαφημιστικό φυλλάδιο για να ξεκινήσει τελικά η προώθηση του πλέον ολοκληρωμένου πακέτου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

&

ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Όπως προαναφέρθηκε πολλάκις στο προηγούμενο κεφάλαιο, το τουριστικό προϊόν, από τη μία είναι σε γενικές γραμμές ένα προϊόν όπως όλα, και από την άλλη έχει κάποιες σημαντικές διαφορές στα χαρακτηριστικά του από τα υπόλοιπα. Αυτό είναι ένα γεγονός που επηρεάζει την πλειοψηφία των τομέων του τουρισμού και κατ' επέκταση σημαίνει ότι, ενώ οι βασικές αρχές της ποιότητας είναι οι ίδιες όπως σε όλα τα προϊόντα, όπως αυτές έχουν καταγραφεί και παγιωθεί από διεθνείς, ευρωπαϊκούς και εθνικούς φορείς προτυποποίησης, οι διαφορές είναι αυτές που οδηγούν τους εν λόγω φορείς σε μία διαφορετική, πιο προσαρμοσμένη προσέγγιση της ποιότητας.

Τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος που το κάνουν να διαφέρει είναι τα εξής (Βελισσαρίου & συν., 2000):

1. Είναι απαραίτητο να γίνει αντιληπτό ότι δεν υπάρχει στην ουσία ένα ενιαίο τουριστικό προϊόν, παρά ένας συνδυασμός από επιμέρους υπηρεσίες και αγαθά, όπως η μεταφορά, η διαμονή, η εστίαση, η ξενάγηση, η διασκέδαση, κ.ά.. Ο τουρίστας – καταναλωτής κρίνει τη συνολική ποιότητα του προϊόντος και όχι τα επιμέρους προϊόντα, που σημαίνει ότι, παραδείγματος χάριν, τα ανεπαρκή μεταφορικά μέσα στον τόπο διακοπών, οι βρώμικες παραλίες, η άσχημη συμπεριφορά των ντόπιων κατοίκων, αξιολογούνται στο σύνολό τους και είναι καθοριστικά για το αν ο τουρίστας θα επαναλάβει την επίσκεψή του στον ίδιο τόπο ή ακόμα και σε άλλο τόπο στην ίδια χώρα. Αρκεί ένα μη ικανοποιητικό στοιχείο από το τουριστικό προϊόν, όχι απαραίτητα που περιλαμβάνονταν στο επί πληρωμή τουριστικό πακέτο (λ.χ. ξενοδοχείο) για να δημιουργηθεί αρνητική αντίληψη για το σύνολό του.
2. Όλες οι υπηρεσίες, μέσα σ' αυτές και οι τουριστικές φυσικά, είναι άυλα αγαθά. Κατ' επέκταση αυτό σημαίνει ότι αγοράζοντας λόγω χάρη ο καταναλωτής ένα τουριστικό πακέτο, δεν μπορεί να ξέρει τι ακριβώς είναι αυτό το οποίο αγοράζει. Οι γνώσεις του πάνω σε αυτό περιορίζονται στις πληροφορίες που μπορεί να του δώσουν οι τουριστικοί οδηγοί, τα *CDs* ή οποιεσδήποτε άλλες διαφημιστικές μέθοδοι από τις οποίες θα επιλέξει να ενημερωθεί. Βέβαια, όπως είναι ευρέως γνωστό, η διαφήμιση δεν είναι μία αντικειμενική παρουσίαση του προϊόντος. Τα προϊόντα προβάλλονται πιο ελκυστικά από αυτό που πραγματικά είναι, με σκοπό οι *tour operators* και τα τουριστικά γραφεία να προωθήσουν επιτυχώς τα τουριστικά τους πακέτα, αποκρύπτοντας πολλές φορές κάποια ελαττώματα, όπως είναι για παράδειγμα η μεγάλη απόσταση του ξενοδοχείου από την

πιο κοντινή παραλία σε ένα νησί και παρουσιάζουν μόνο τα προτερήματά τους, όπως ότι το ξενοδοχείο βρίσκεται σε κεντρικό σημείο και αναφέρουν ότι σε λίγα μέτρα βρίσκονται υπηρεσίες ενδιαφέροντος, όπως κινηματογράφος, εταιρίες ενοικίασης οχημάτων κ.ά.. Αυτό με λίγα λόγια σημαίνει, λοιπόν, ότι ο τουρίστας – καταναλωτής, με την αγορά του προϊόντος, αγοράζει μία ιδέα σχετικά με τον τόπο διακοπών, τις υπηρεσίες που θα του προσφερθούν, και γενικότερα για τον τρόπο με τον οποίο θα περάσει τις διακοπές του, χωρίς να έχει τη δυνατότητα να δοκιμάσει ή να δει το προϊόν πριν το αγοράσει.

3. Το ίδιο τουριστικό πακέτο *all inclusive*, για τον ίδιο προορισμό, στην ίδια τιμή, στο ίδιο κατάλυμα και την ίδια χρονική περίοδο, θα το αγοράσουν αρκετοί τουρίστες - καταναλωτές από έναν *tour operator*. Το πως θα αντιληφθεί όμως ο κάθε τουρίστας την ποιότητα του τουριστικού πακέτου είναι κάτι που εξαρτάται από την προσωπικότητά του, τον χαρακτήρα του, τις εμπειρίες του και φυσικά από τη διάθεσή του τη συγκεκριμένη περίοδο. Η ψυχική ευεξία του τουρίστα στις διακοπές εξαρτάται κυρίως από τρεις παράγοντες: τη χρονική εποχή, την ψυχολογική διάθεση και την προσωπικότητά του. Εκτός από τους προαναφερθέντες παράγοντες, υπάρχουν και άλλοι, απρόβλεπτοι, δηλαδή τυχαία γεγονότα, καθώς και τα βιώματα κατά τη διάρκεια παραμονής, τα οποία μπορούν να διαμορφώσουν θετικά ή αρνητικά την εμπειρία των διακοπών.
4. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του τουριστικού προϊόντος είναι ότι δεν μεταφέρεται ούτε παραλαμβάνεται Αντιθέτως, για να καταναλωθεί από τον τουρίστα, θα πρέπει ο ίδιος να μεταβεί στον τουριστικό προορισμό. Αυτό σημαίνει ότι η μεταφορά του τουρίστα είναι από τους βασικότερους παράγοντες, που, και βάζουν περιορισμούς αλλά δημιουργούν και επιπλέον απαιτήσεις. Οι περιορισμοί αυτοί προσδιορίζονται από το δίκτυο συγκοινωνιών, τις δυνατότητες πρόσβασης (αεροδρόμιο, λιμένες, οδικό δίκτυο), τις συνδέσεις των μέσων μαζικής μεταφοράς. Υπάρχουν δηλαδή τουριστικά μέρη μοναδικής φύσης και κάλλους, τα οποία για να τα επισκεφθούν οι τουρίστες πρέπει να αλλάξουν 3-4 μεταφορικά μέσα τουλάχιστον. Έτσι, λοιπόν, οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να εξασφαλίσουν την άνετη μεταφορά και ασφάλεια των τουριστών κατά τη μετακίνηση, την εξυπηρέτηση και τις επαρκείς παροχές κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, την τήρηση των δρομολογίων και του προγράμματος, κ.ά..
5. Ενώ τα τουριστικά πακέτα, όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, προετοιμάζονται από τους *tour operators* περίπου ένα χρόνο νωρίτερα από την πραγματοποίησή τους, οι παροχές των περισσότερων τουριστικών υπηρεσιών ταυτίζεται χρονικά με την κατανάλωσή τους, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει δυνατότητα ελέγχου της ποιότητας των υπηρεσιών πριν αυτές ληφθούν από τον πελάτη. Αντίθετα τα υλικά αγαθά επιδέχονται έλεγχο και διορθώσεις καθ' όλη τη διάρκεια της παραγωγής και πριν την πώληση.

6. Το τουριστικό προϊόν εξαρτάται άμεσα από τον τόπο και τον χρόνο (εποχή). Ιδιαίτερα σε χώρε όπως η Ελλάδα, που εμφανίζει έντονη εποχικότητα, οι τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αξιοποιήσουν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πόρους τους κατά το χρόνο λειτουργίας τους. Εκτός από τον τόπο και τον χρόνο, το τουριστικό προϊόν εξαρτάται άμεσα και από το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται.
7. Το τουριστικό προϊόν, όπως άλλωστε και όλες οι υπηρεσίες, δεν έχουν δυνατότητα αποθήκευσης, σε αντίθεση με τα υλικά αγαθά, τα οποία μπορούν να μένουν και για μεγάλα χρονικά διαστήματα αδιάθετα. Αν, λοιπόν, σε μία πτήση υπάρχουν κενά καθίσματα ή σε ένα εστιατόριο υπάρχουν κενά τραπέζια, αυτά θεωρούνται διαφυγόντα έσοδα.
8. Η προσφορά των τουριστικών υπηρεσιών δεν είναι απεριόριστη. Περιορίζεται και χρονικά και χωρικά από ποικίλους παράγοντες, όπως την προσφορά των κρεβατιών, τις δυνατότητες του αεροδρομίου, την προσφορά συγκοινωνιακών συνδέσεων, το μήκος των ακτών, την περίοδο των διακοπών, κ.α., γεγονός το οποίο προκαλεί την ανελαστικότητα της προσφοράς του τουριστικού προϊόντος.
9. Η ανομοιομορφία της τουριστικής αγοράς για τον τόπο και τον χρόνο που επιλέγουν οι τουρίστες για τις διακοπές τους, τις τιμές και φυσικά τον ανταγωνισμό, απαιτεί εκτεταμένη έρευνα και παράλληλα κάνει ιδιαίτερα δύσκολο στους υπεύθυνους μιας επιχείρησης να εντοπίσουν και να συλλέξουν άμεσα και έγκαιρα τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την αγορά – στόχο, δηλαδή τους τουρίστες. Πολλές φορές είναι απαραίτητο να διενεργούν περισσότερες από μία έρευνες για να έχουν σωστά αποτελέσματα.
10. Η ελαστικότητα της ζήτησης των τουριστικών υπηρεσιών εξαρτάται από μεταβλητές όπως λόγω χάρη το εισόδημα, οι αυξήσεις των τιμών σε διαφορετικές υπηρεσίες που συναπαρτίζουν το πακέτο διακοπών (για παράδειγμα ο αεροπορικός ναύλος, η διαμονή, η εστίαση), οι τρομοκρατικές ενέργειες.
11. Η ποιοτική διαφορά των υπηρεσιών που προσφέρονται από το υπαλληλικό προσωπικό, η οποία ποιότητα εξαρτάται από το επίπεδο κατάρτισης, εξειδίκευσης και εμπειρίας αλλά και από το χαρακτήρα του εκάστοτε υπαλλήλου, την προσωπικότητά του, την προθυμία του κ.λπ.. Δεν είναι λίγες οι φορές που κάποιοι υπάλληλοι είναι πάντα ευχάριστοι και εξυπηρετικοί, ενώ άλλοι, από τη φύση τους, διακρίνονται για το μόνιμα σοβαρό τους ύφος. Φυσικά ένας ακόμα παράγοντας από τον οποίο εξαρτάται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι και η ψυχολογική ή σωματική κατάσταση (λ.χ. κούραση) στην οποία βρίσκεται κάθε υπάλληλος σε μία δεδομένη στιγμή.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι πολλά δεδομένα τα οποία δεν μπορεί να ελέγξει ένας *tour operator*, τα οποία όμως μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά το αποτέλεσμα της δικής

τους δουλειάς. Στην προσπάθεια να ελέγξουν όσο το δυνατόν γίνεται την ποιότητα των υπηρεσιών των άλλων επιχειρήσεων, επήλθε μεταξύ άλλων και η καθετοποίηση της τουριστικής αγοράς. Αυτό σημαίνει στην ουσία ότι οι *tour operators* συμμετέχουν στο μετοχικό κεφάλαιο ή στο μανάτζμεντ εταιριών *charter*, αλυσίδων γραφείων ταξιδιών ή και ξενοδοχείων, ώστε να διασφαλίσουν την ομοιογένεια των υπηρεσιών, όσον αφορά τη συνέπεια, την ακρίβεια, τη φιλοσοφία της επιχείρησης, κ.ά.. Επειδή, όμως, είναι αδύνατον ένας όμιλος επιχειρήσεων να δικτυωθεί σε όλους τους τομείς του τουριστικού προϊόντος, είναι απαραίτητο σε έναν τουριστικό προορισμό να υπάρχει σύμπραξη δυνάμεων και φιλοσοφίας, των ιδιωτικών επιχειρήσεων, των τοπικών δημόσιων παραγόντων και του τοπικού πληθυσμού. Άλλωστε, σε έναν τόπο, όλοι έχουν να κερδίσουν από την άνθιση του τουρισμού.

2.2 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ

Σύμφωνα με το Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (2013), τουριστικό κατάλυμα ορίζεται κάθε εγκατάσταση η οποία διατίθεται τακτικά ή περιστασιακά για τη διανυκτέρευση τουριστών.

Τα είδη τουριστικών καταλυμάτων είναι τα ακόλουθα (ΣΕΤΕ, 2013):

1. Συλλογικά τουριστικά καταλύματα: Παρέχουν στον ταξιδιώτη διανυκτέρευση σε δωμάτιο ή κάποια άλλη μονάδα, αλλά ο αριθμός των θέσεων που προσφέρουν πρέπει να είναι μεγαλύτερος από ένα ορισμένο ελάχιστο όριο για τις ομάδες ατόμων που υπερβαίνουν μια απλή οικογενειακή μονάδα και όλα τα μέρη του καταλύματος πρέπει να αποτελούν αντικείμενο κοινής εμπορικής διαχείρισης ακόμα και αν δεν υπάρχει κερδοσκοπικός χαρακτήρας. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται:
 - Ξενοδοχεία και παρόμοια καταλύματα: Στην κατηγορία των ξενοδοχείων περιλαμβάνονται τα ξενοδοχεία, τα ενοικιαζόμενα διαμερίσματα, τα μοτέλ, τα ξενοδοχεία στους αυτοκινητόδρομους, τα παραθαλάσσια ξενοδοχεία, οι λέσχες διαμονής και γενικά καταλύματα που παρέχουν ξενοδοχειακές υπηρεσίες συμπεριλαμβανομένης της καθημερινής τακτοποίησης των κρεβατιών και του καθαρισμού των δωματίων και των εγκαταστάσεων υγιεινής. Ως παρόμοια καταλύματα ορίζονται τα ενοικιαζόμενα δωμάτια και οι πανσιόν, οι τουριστικές κατοικίες και άλλα καταλύματα, διαμορφωμένα σε δωμάτια, τα οποία παρέχουν περιορισμένες ξενοδοχειακές υπηρεσίες

συμπεριλαμβανομένης της ημερήσιας τακτοποίησης των κρεβατιών και του καθαρισμού των δωματίων και των εγκαταστάσεων υγιεινής. Η ομάδα αυτή περιλαμβάνει επίσης τα πανδοχεία, τα καταλύματα που παρέχουν διανυκτέρευση και πρωινό, καθώς και τα καταλύματα σε αγροικίες.

- Άλλα συλλογικά καταλύματα: παραθεριστικές κατοικίες, τουριστικοί χώροι κατασκήνωσης, μαρίνες.
 - Ειδικευμένα καταλύματα: κέντρα υγείας, κάμπινγκ εργασίας και διακοπών, δημόσια μέσα μεταφοράς (λ.χ. κρουαζιερόπλοια), συνεδριακά κέντρα.
2. Ιδιωτικά τουριστικά καταλύματα: Είναι οι υπόλοιπες μορφές τουριστικών καταλυμάτων που δεν εντάσσονται στον ορισμό της «επιχείρησης». Τα ιδιωτικά τουριστικά καταλύματα παρέχουν, έναντι ενοικίου ή δωρεάν, περιορισμένο αριθμό θέσεων. Κάθε μονάδα καταλύματος (δωμάτιο, κατοικία) είναι ανεξάρτητη και σ' αυτή διαμένουν τουρίστες συνήθως με την εβδομάδα ή το Σαββατοκύριακο, το δεκαπενθήμερο ή το μήνα, ή οι ιδιοκτήτες της ως δεύτερη κατοικία ή κατοικία διακοπών. Σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται:
- Ενοικιαζόμενα καταλύματα: Ενοικιαζόμενα δωμάτια σε σπίτια οικογενειών, κατοικίες ενοικιαζόμενες από ιδιώτες ή μεσιτικά γραφεία.
 - Άλλα ιδιωτικά καταλύματα: Ιδιόκτητες κατοικίες, καταλύματα που παρέχονται δωρεάν από συγγενείς ή φίλους, άλλα ιδιωτικά καταλύματα π.δ.κ.α.

Τα τουριστικά καταλύματα αποτελούν αναγνωρισμένες μορφές επιχειρήσεων, οργανικά συνδεδεμένες με ολόκληρο το σύστημα παραγωγής και διάθεσης του τουριστικού προϊόντος, ενώ ο ρόλος που διαδραματίζουν στο τουριστικό κύκλωμα είναι ιδιαίτερα σημαντικός (Zacharatos, 1984).

Τα τουριστικά καταλύματα με τα οποία θα ασχοληθεί και τα οποία θα αναλύσει η εν λόγω πτυχιακή είναι τα ξενοδοχειακά, με τα οποία και συνεργάζονται οι *tour operators*, όπως θα αναλυθεί σε επόμενο υποκεφάλαιο, γι' αυτό το λόγο και αναλύθηκαν εκτενέστερα.

2.3 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο Medlik (1994) αναφέρει ότι τα ξενοδοχεία θεωρούνται επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών φιλοξενίας. Ένα ξενοδοχείο όμως είναι πολλά περισσότερα από ένα απλό κτήριο. Σύμφωνα με τους Jones και Lockwood (1989), μία ξενοδοχειακή επιχείρηση περιλαμβάνει τα ακόλουθα πέντε στοιχεία, τα οποία σχετίζονται μεταξύ τους και αποτελούν αναπόσπαστα μέρη ενός ενιαίου συνόλου, δηλαδή μια συνολική επιχειρηματική ιδέα:

1. Την περιοχή και θέση εγκατάστασης
2. Τις εγκαταστάσεις / διευκολύνσεις, στις οποίες περιλαμβάνονται δωμάτια, εστιατόρια, μπαρ, κοινόχρηστοι χώροι, αίθουσες και χώροι αναψυχής (πισίνα, γκολφ, κτλ)
3. Την παροχή υπηρεσιών / εξυπηρέτηση, η οποία περιλαμβάνει ουσιαστικά τη διαθεσιμότητα και ποικιλία παρεχόμενων υπηρεσιών, το είδος και την ποιότητά τους όσον αφορά στην αρχιτεκτονική, την προσωπική φροντίδα, την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα.
4. Την εικόνα του (image), η οποία ορίζεται ως ο τρόπος παρουσίασης στο κοινό και ο τρόπος με τον οποίο γίνεται αντιληπτή η επιχείρηση από το κοινό.
5. Την τιμή του, η οποία εκφράζει την αξία που δίνεται σε αντάλλαγμα για τα τέσσερα παραπάνω στοιχεία και την ικανοποίηση που αισθάνονται οι πελάτες.

Είναι γεγονός ότι η παραγωγή των υπηρεσιών φιλοξενίας των ξενοδοχείων εξαρτάται από τη διαρθρωτική οργάνωση των υλικών μέσων που διαθέτουν καθώς επίσης και από το προσωπικό που απασχολείται για τον σκοπό αυτό. Δεν είναι απίθανο η παροχή υπηρεσιών εστίασης να αυξήσει τη ζήτηση υπηρεσιών φιλοξενίας ενός ξενοδοχείου. (McIntosh & συν., 2002).

Τα ξενοδοχεία μπορούν να λειτουργήσουν είτε ως ανεξάρτητες μονάδες, είτε ως τμήματα μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι λεγόμενες αλυσίδες ξενοδοχείων έχουν υπό τον έλεγχό τους πολλά ξενοδοχεία που ενδέχεται να βρίσκονται σε διαφορετικές περιοχές. Διοικούνται συνήθως από ένα κέντρο αποφάσεων, έχουν κοινό σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας και προσφέρουν όμοιο ποιοτικά επίπεδο υπηρεσιών στα ξενοδοχεία τους (McIntosh & συν., 2002).

2.3.1 ΤΥΠΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Ο διαχωρισμός των ξενοδοχείων είναι περίπλοκος. Δεν υπάρχει μόνο ένας τρόπος να τα διαχωρίσει κανείς, αλλά υπάρχει κατηγοριοποίηση του διαχωρισμού. Σύμφωνα με τους Medlik (1994) και Ηγουμενάκη (1997) οι κατηγορίες είναι οι εξής:

- Περιοχή Εγκατάστασης
Τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:
 - ✓ Αστικά
 - ✓ Παραθαλάσσια
 - ✓ Ορεινά
- Θέση Εγκατάστασης
Τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:
 - ✓ Κέντρου Πόλης ή Περιαστικά
 - ✓ Παραλιακά
 - ✓ Αυτοκινητόδρομου
- Περίοδος λειτουργίας
Τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:
 - ✓ Συνεχούς Λειτουργίας
 - ✓ Εποχικής Λειτουργίας
- Σχέση με Μεταφορικά Μέσα
Τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:
 - ✓ Μοτέλ
 - ✓ Αεροδρομίου
- Σκοπός Επίσκεψης
Τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:
 - ✓ Επιχειρηματικά
 - ✓ Διακοπών
 - ✓ Συνεδριακά
- Είδος Πελατείας
Τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:
 - ✓ Διερχόμενων Πελατών
 - ✓ Μαζικού Τουρισμού
 - ✓ Για ένα άτομο μόνο
 - ✓ Οικογενειακού Τουρισμού
 - ✓ Για Ζευγάρια

- ✓ Γυμνιστών
- ✓ Μακράς Διαμονής (λ.χ. φοιτητές, μετανάστες)
- Διάρκεια Επίσκεψης

Τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:

 - ✓ *Transit* ή συγκοινωνιακών κέντρων
 - ✓ Διαμονής
- Κατηγορία

Τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:

 - ✓ Πολυτελείας
 - ✓ 1^{ης} κατηγορίας
 - ✓ 2^{ας} κατηγορίας
 - ✓ 3^{ης} κατηγορίας
 - ✓ 4^{ης} κατηγορίας
 - ✓ 5^{ης} κατηγορίας

(ή, εναλλακτικά, από 1 μέχρι 5 αστέρια, από το χαμηλότερο στο υψηλότερο ποιοτικά)
- Ιδιοκτησιακό Καθεστώς

Τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:

 - ✓ Ανεξάρτητα (κοινοπραξία ή *consortium*)
 - ✓ Αλυσίδες (Άμεσο *management* ή *franchise agreement*)
 - ✓ Ομίλους
- Προσφερόμενα Αγαθά

Τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:

 - ✓ Απλής Εκμετάλλευσης (μόνο διαμονή)
 - ✓ Σύνθετης Εκμετάλλευσης (διαμονή, διατροφή και άλλες υπηρεσίες)
 - ✓ *All inclusive* (περιλαμβάνονται όλες οι υπηρεσίες)
- Κτιριακές Εγκαταστάσεις

Τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε:

 - ✓ Πολυώροφα
 - ✓ Διάταξης Πτερύγων
 - ✓ Ανεξάρτητων Οικισμών
 - ✓ Μικτά

Από την άλλη μεριά, ανάλογα με την ήπειρο ή τη χώρα στην οποία βρίσκονται τα ξενοδοχεία, ταξινομούνται αναλόγως. Στην Ελλάδα, για παράδειγμα, τα ξενοδοχεία διακρίνονται στις παρακάτω κατηγορίες (Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998):

- Ξενοδοχεία τυπικά (πολυτελείας, Α, Β, Γ, Δ και Ε κατηγορίας)
- Ξενοδοχεία τύπου μοτέλ (Α και Β κατηγορίας)
- Ξενοδοχεία τύπου ξενώνα (πολυτελείας, Α και Β κατηγορίας, ξενώνες νεότητας)
- Ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων (Α, Β, Γ, Δ, κατηγορίας)
- Τουριστικές εγκαταστάσεις με ειδικές χρήσεις, όπως :
 - ✓ κέντρα παραθερισμού γυμνιστών
 - ✓ υδροθεραπευτήρια
 - ✓ χιονοδρομικά κέντρα

Στην Ευρώπη, ωστόσο, τα ξενοδοχεία ταξινομούνται σε (Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998):

- Οικοτροφεία
- Ξενώνες
- Πανδοχεία
- Μικρά ξενοδοχεία 25-50 δωματίων
- Μεσαίου μεγέθους μέχρι 200 δωμάτια
- Μεγάλα ξενοδοχεία με πάνω από 200 και μέχρι αρκετές εκατοντάδες δωμάτια
- Ξενοδοχεία διακινουμένων όπως είναι τα μοτέλ και αυτά κοντά στα αεροδρόμια.

Επίσης, υπάρχουν τα ξενοδοχεία πόλεως και τα ξενοδοχεία διακοπών (εποχιακά), αν και πολλά απ' αυτά παρέχουν και υπηρεσίες για μεγάλα συνέδρια και εμπορικές εκθέσεις, οπότε οι πελάτες τους συνδυάζουν την δουλειά με τις διακοπές. Ο τύπος και τα ειδικά χαρακτηριστικά ενός ξενοδοχείου εξαρτώνται από τον τύπο του πελάτη που φιλοξενούν. Για παράδειγμα, μερικά ξενοδοχεία είναι οικογενειακού τύπου, ενώ άλλα είναι εμπορικά και εξυπηρετούν τους εμπόρους ταξιδιώτες που μετακινούνται συνεχώς.

Η κατάταξη των ξενοδοχείων, ανάλογα με τις ανέσεις και τις υπηρεσίες που προσφέρουν, γίνεται με αστέρια αρχίζοντας από τα ξενοδοχεία πολυτελείας 5 αστέρων, τα οποία έχουν τις υψηλότερες προδιαγραφές και φτάνοντας στο 1 αστέρι, το οποίο αντιπροσωπεύει ξενοδοχεία μικρών βαθμίδων με λιτή επίπλωση και περιορισμένες ανέσεις.

Στις Η. Π. Α τα ξενοδοχεία ταξινομούνται ανάλογα με το μέγεθος (αριθμό δωματίων) σε 4 κατηγορίες (Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998):

- Κάτω από 150 δωμάτια
- 150 – 299 δωμάτια
- 300 – 600 δωμάτια
- Πάνω από 600 δωμάτια

Τέλος, αξιoσημείωτες είναι οι δυο πιο σημαντικές διακρίσεις από άποψη οργάνωσης και διοίκησης βάσει του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου (2000). Η πρώτη είναι εκείνη που βασίζεται στα κριτήρια της περιοχής και τη θέση εγκατάστασης και η δεύτερη εκείνη που βασίζεται στο κριτήριο ιδιοκτησιακού καθεστώτος και *management*.

2.4 ΠΑΡΟΧΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Σύμφωνα με το Χρήστου (2000), οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Είναι άυλες, δηλαδή δεν υπάρχουν πριν από την πώλησή τους, δεν αποθηκεύονται και δεν μεταφέρονται για τη διάθεσή τους. Για το λόγο αυτό δεν προτυποποιούνται εύκολα και δεν μπορούν να δειγματοπιστούν όπως τα προϊόντα.
- Ο εργαζόμενος σε ένα ξενοδοχείο αποτελεί μέρος της υπηρεσίας που προσφέρει. Η ποιότητα των υπηρεσιών επηρεάζεται άμεσα από το επίπεδο των γνώσεων, των ικανοτήτων και της συμπεριφοράς των υπαλλήλων που τις προσφέρουν.
- Ο πελάτης αποτελεί μέρος της παραγωγικής διαδικασίας, με την παρουσία του, τις απαιτήσεις και τη συμπεριφορά του.

Οι ξενοδοχειακές υπηρεσίες αφορούν κυρίως (Σωτηριάδης, 2000):

- Παροχή Διαμονής: Τμήματα υποδοχής και ορόφων
- Παροχή Διατροφής και Αναψυχής: Επισιτιστικά τμήματα στα οποία περιλαμβάνονται:
 - ✓ Ο κύκλος φαγητού
 - ✓ Ο κύκλος ποτών
 - ✓ Εστιατόρια και μπαρ ξενοδοχείων
 - ✓ Υπηρεσία Δωματίων (Room Service)
 - ✓ Διάφορες λειτουργίες – εκδηλώσεις
- Διάφορες / Λοιπές Υπηρεσίες

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (2000), ένα ξενοδοχείο εμπειρέχει τρία διαφορετικά είδη επιχειρήσεων κάτω από την ίδια στέγη, συνδυασμός των οποίων αποτελεί και το ξενοδοχειακό προϊόν:

1. Ενοικίαση δωματίων, που αντιπροσωπεύει μια άυλη υπηρεσία. Δεν υπάρχει ένα υλικό προϊόν, αλλά η ανάμνηση της σχετικής εμπειρίας.
2. Παροχή Ποτών, που αντιπροσωπεύει μια υπηρεσία, η οποία περιέχει μια λειτουργία λιανικής πώλησης. Το εν λόγω προϊόν είναι πιο απτό, αλλά περιέχει ένα στοιχείο υπηρεσίας.
3. Παροχή Φαγητού, που αντιπροσωπεύει μια υπηρεσία – προϊόν, το οποίο περιλαμβάνει μια λειτουργία παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων. Το προϊόν είναι κατά βάση υλικό και έχει ένα σημαντικό συστατικό στοιχείο υπηρεσίας.

Το ξενοδοχειακό προϊόν, για να θεωρηθεί επιτυχημένο, απαιτείται ο αρμονικός συνδυασμός όλων των τμημάτων που το αποτελούν. Δεν είναι απλά ένα παρεχόμενο δωμάτιο, ένα ποτό ή ένα γεύμα που θα χαρακτηρίσει το ξενοδοχείο. Είναι η τοποθεσία του και η ποιότητα της ευρύτερης περιοχής στην οποία είναι εγκατεστημένο, το *design*, η διαρρυθμισή του, η άνεση των δωματίων, η καθαριότητα, το φαγητό, το ποτό, η εξυπηρέτηση, η προθυμία και θετικότητα των εργαζομένων, η διασκέδαση, η μουσική, και πολλές άλλες παροχές πρωτεύουσας ή δευτερεύουσας σημασίας που, είτε συνειδητά είτε υποσυνείδητα επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την άποψη του τουρίστα – καταναλωτή.

2.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Κατ' αρχήν, είναι χρήσιμο να προσδιοριστεί επακριβώς η έννοια της ποιότητας. Σύμφωνα με τον Περγκάρη (2003) η ποιότητα είναι ένα χαρακτηριστικό που πρέπει να έχει ένα προϊόν ή

μία υπηρεσία. Το προϊόν είναι απτό ή μη, αποτέλεσμα μίας συγκεκριμένης διεργασίας και πρέπει για να θεωρηθεί καλής ποιότητας να είναι αξιόπιστο, χρήσιμο και επιδιορθώσιμο. Η υπηρεσία από την άλλη είναι ένα αποτέλεσμα με κατεύθυνση τον πελάτη, το οποίο παράγεται όταν η εκάστοτε παράγουσα επιχείρηση επιτελεί λειτουργίες που έχουν σα σκοπό τους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη και, για να θεωρηθεί καλής ποιότητας πρέπει να έχει τα χαρακτηριστικά της ευγένειας, της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας. Γενικά, τα πιο σημαντικά είδη ποιότητας είναι εκείνα που επιζητούν οι πελάτες, το οποίο από μόνο του εκφράζει έναν σαφή ορισμό της ποιότητας, ο οποίος λέει ότι «ποιότητα είναι ό, τι ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες ενός πελάτη από ένα προϊόν ή μία υπηρεσία».

Ο όρος «πολιτική ποιότητας» αναφέρεται στη δέσμευση της εκάστοτε επιχείρησης για παροχή ποιοτικών προϊόντων ή υπηρεσιών και πρέπει να οριστεί έτσι, ώστε να είναι κατανοητή σε όλα τα μέλη της. (Περδικάρης, 2003)

Η Πολιτική Ποιότητας πρέπει να καθορίζει κατά τρόπο τεκμηριωμένο τους στόχους και τη δέσμευση της επιχείρησης για Ποιότητα της Διοίκησης, η οποία επιχείρηση θα πρέπει να ενστερνίζεται όλες τις ενέργειες που εξυπηρετούν τα ανωτέρω. Είναι αναγκαίο να μπορεί να αποδειχθεί ότι η Πολιτική Ποιότητας έχει γίνει αντιληπτή από όλο το προσωπικό και εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Όπου είναι απαραίτητο τα ακόλουθα σημεία θα πρέπει να εξετάζονται (ΣΕΤΕ, 1995):

- Τύπος και επίπεδο προσφερόμενης υπηρεσίας
- Πολιτική υγιεινής
- Πολιτική ασφάλειας προσωπικού και πελατών
- Δέσμευση για ικανοποίηση του πελάτη.

Ο Λογοθέτης (1993) θεωρεί ότι το *Management* Ολικής Ποιότητας είναι μια κουλτούρα. Εγγενή συστατικά της εν λόγω κουλτούρας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς την ποιότητα και μια συγκεκριμένη νοοτροπία η οποία εκδηλώνεται με την ανάμειξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτομικών επιστημονικών μεθόδων.

Μία πιο απλά διατυπωμένη θεωρία είναι ότι ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χαρακτηρίζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων και των μεθόδων που εφαρμόζονται από μία επιχείρηση, έχοντας ως βασικές αρχές τη δέσμευση της ηγεσίας, την έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη και προμηθευτή, τη φιλοσοφία των μηδέν λαθών και τη συνεχή

εκπαίδευση και βελτίωση και ως απώτερο στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού της με το μικρότερο δυνατό κόστος. (Σπανός, 1993, Βελισσαρίου & συν., 2000, Σωτηριάδης, 2000)

Ο Oakland (1989) όρισε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως έναν τρόπο οργάνωσης και εμπλοκής κάθε τμήματος, δραστηριότητας ή λειτουργίας της εταιρίας, κάθε ατόμου σε κάθε επίπεδο της, δηλαδή, με λίγα λόγια, του συνόλου της επιχείρησης.

Σύμφωνα με το ΣΕΤΕ (1995), τα επίπεδα υπευθυνότητας, δικαιοδοσίας καθώς και οι τρόποι επικοινωνίας πρέπει να φαίνονται σε αντίστοιχα οργανογράμματα. Οι γενικές και ειδικές υπευθυνότητες και δικαιοδοσίες και περιγραφές θέσεων εργασίας (*job descriptions*) όλου του προσωπικού του οποίου η εργασία σχετίζεται με την ποιότητα των παραγομένων προϊόντων ή υπηρεσιών καθώς και με το Σύστημα Ποιότητας, θα πρέπει να καθορίζονται σαφώς. Η Διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μεριμνά για την διάθεση των κατάλληλων μέσων για την εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας και την επίτευξη των στόχων ποιότητας. Η Διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει, αναφορικά με το προσωπικό, να λαμβάνει υπόψη της το υπάρχον επίπεδο εμπειρίας και εκ τούτου να προσδιορίζει την απαραίτητη εκπαίδευση.

Η διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνει έμφαση στην πρόληψη ενός προβλήματος και όχι στη θεραπεία. Υποστηρίζει την εφαρμογή σε έκταση και την υπευθυνότητα σε βάθος. Βάσει των δεδομένων αυτών, είναι προφανές και αυτονόητο μέχρι ένα σημείο ότι οι βασικές αρχές της είναι η δέσμευση της ηγεσίας, η έννοια εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη και προμηθευτή, η ικανοποίηση του πελάτη, η φιλοσοφία των μηδέν λαθών και η συνεχής εκπαίδευση και βελτίωση. (Σπανός, 1993, Τσιότρας, 1995, Χατζηπαντελή, 1999)

Τα Συστήματα Ποιότητας είναι αυτοτελή για κάθε επιχείρηση, περιλαμβάνουν όμως τα ακόλουθα γενικά σημεία (ΣΕΤΕ, 1995):

- Καθορισμό των προσφερομένων προϊόντων/υπηρεσιών καθώς και τις αντίστοιχες προδιαγραφές τους.
- Καθορισμό των χαρακτηριστικών κάθε διαδικασίας παροχής υπηρεσίας.
- Καθορισμό κριτηρίων αποδοχής για τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών καθώς και για κάθε διαδικασία παροχής υπηρεσίας. Ελάχιστα επίπεδα απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις αντίστοιχες απαιτήσεις της Νομοθεσίας.
- Καθορισμό των μεθόδων ελέγχου

- Ανάλυση της απόδοσης των προσφερομένων υπηρεσιών καθώς και δυνατές βελτιώσεις.

Η επιχείρηση πρέπει να τεκμηριώσει το Σύστημα Ποιότητας περιλαμβάνοντας όλες τις δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών/προϊόντων εις τρόπον ώστε η καθορισμένη Πολιτική Ποιότητας και στόχοι να είναι πραγματοποιήσιμα. Η ύπαρξη τεκμηριωμένου Συστήματος Ποιότητας βοηθά στην μείωση ποιοτικών σφαλμάτων ενώ στην περίπτωση όπου αυτά συμβαίνουν οι αιτίες που τα προκαλούν μπορούν ευκολότερα να προσδιοριστούν και να αρθούν.

Οι Fowler & συν. (1992) περιέγραψαν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μικρά βήματα προς τα εμπρός κάθε μέρα σε ένα δρόμο χωρίς τερματισμό, δηλαδή μία συνεχή και αδιάκοπη προσπάθεια για βελτίωση και μία έμφυτη διάθεση για πρόοδο από όλους, φυσικά, τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Επικρατεί η λογική ότι ξοδεύεται ο απαραίτητος χρόνος από τη διοίκηση για να γίνει κατανοητό από τους εργαζόμενους ότι όλοι ανεξαιρέτως έχουν μερίδιο ευθύνης όσον αφορά στην εξέλιξη και τη συνεχή βελτίωση μιας επιχείρησης.

Για του λόγου το αληθές, ο Deming (1993) ξεκαθαρίζει ότι η ποιότητα ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας εξαρτάται άμεσα από τη βελτίωση η μη των διαδικασιών που το παράγουν. Δηλαδή, δεν αρκεί οι άνθρωποι που δουλεύουν σε ένα συγκεκριμένο διοικητικό σύστημα να είναι αφοσιωμένοι, αλλά είναι απαραίτητο να δουλεύουν μαζί με το σύστημα με την απαιτούμενη, φυσικά, αφοσίωση. Με αυτό τον τρόπο θα υπάρχει συνεχή βελτίωση ποιότητας. Άλλωστε, μιλώντας με ποσοστά, όταν υπάρχει πρόβλημα με την ποιότητα, συνήθως κατά 85% φταίει το σύστημα και μόνο κατά ένα 15% φταίει οι εργαζόμενοι σε αυτό. Βέβαια, τα ποσοστά αυτά δεν αναιρούν την αναγκαιότητα της ολοκληρωτικής συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνει μέρος στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, με στόχο όλοι να εκπληρώνουν το έργο τους βελτιώνοντας το τελικό αποτέλεσμα.

Η επιτυχία της συμμετοχής των εργαζομένων προϋποθέτει ότι όλοι γνωρίζουν και συνειδητοποιούν σε βάθος τις αξίες του αγαθού της μόρφωσης, την πολιτική και τους σκοπούς του οργανισμού, ότι το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες να εκτελέσει το σκοπό του και,

τέλος, ότι πρέπει να υπάρχει αμοιβαία συνείδηση και εμπιστοσύνη μεταξύ ανώτατης εκπαιδευτικής ηγεσίας και του ανθρώπινου εκπαιδευτικού παράγοντα και να δίνεται η δυνατότητα στον τελευταίο να συμμετέχει στο σχεδιασμό των διαδικασιών της ποιοτικής βελτίωσης. Με τη σειρά της, η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π. ότι μπορεί να γίνει μέσω της εσωτερικής δομικής επικοινωνίας των εκπαιδευτικών μονάδων, της συστηματικής εκπαίδευσης και ενημέρωσης, ώστε να γνωρίζουν σε βάθος τις νέες αλλαγές και, τέλος, μέσω ενός συστήματος προτάσεων και ευκαιριών για συνεχή βελτίωση, που δίνει τη δυνατότητα να αξιολογηθούν τα πλεονεκτήματα και να βελτιωθούν οι αδυναμίες. (Deming, 1993)

Υπάρχει ένας κύκλος διεργασιών που έγινε γνωστός από τον προαναφερθέντα Δρ. Edwards W. Deming, πατέρα των σύγχρονων συστημάτων ελέγχου ποιότητας, ο οποίος ονομάζεται PDCA: (*Planning* - Σχεδιασμός, *Doing* - Έργο, *Checking* - Έλεγχος, *Acting* - Δράση). Η φιλοσοφία του προκύπτει από την «Επιστημονική Μέθοδο», όπως αυτή αναπτύχθηκε από τον Francis Bacon (*Novum Organum*, 1620) και μπορεί να συνοψιστεί ως υπόθεση – πείραμα – αξιολόγηση ή *Plan, Do, Check*. Η παραγωγή υπό έλεγχο περιγράφεται ως μια διαδικασία τριών βημάτων με προσδιορισμό των προδιαγραφών, παραγωγή του προϊόντος και τελικό έλεγχο.

Ο κύκλος PDCA εγγυάται συνεχή ποιοτική βελτίωση χωρίς τέλος και περιγράφεται ως εξής (Deming, 1993):

1. Σχεδιάζω μια αλλαγή για βελτίωση της δραστηριότητας
2. Εκτελώ τη δοκιμή στην προτεινόμενη αλλαγή
3. Ελέγχω ή μελετώ τα αποτελέσματα της δοκιμής
4. Παίρνω την ανατροφοδότηση και ενέργεια ανάλογα με τα αποτελέσματά τους, είτε υιοθετώντας την αλλαγή είτε απορρίπτοντάς την και προτείνοντας στη θέση της κάποια άλλη.

2.6 ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ISO

Το μοντέλο της Διασφάλισης Ποιότητας αναπτύχθηκε την δεκαετία του '70 στη Μεγάλη Βρετανία με την μορφή του προτύπου BS 5750 του *British Standards Institution*, το οποίο εξελίχθηκε σε παγκόσμιο πρότυπο το 1987 με την μορφή της σειράς προτύπων ISO 9000. Η φιλοσοφία του προτύπου στηρίζεται στη χρήση

προδιαγραφών που διέπουν μέρος ή το σύνολο των διεργασιών που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό αυτόν. Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές και ,πρωτίστως, ο καθορισμός τους επιτυγχάνεται με την βοήθεια ενός λιγότερο ή περισσότερο γραφειοκρατικού συστήματος σύμφωνα με τις οδηγίες του προτύπου (διαδικασίες, έντυπα καταγραφής και οδηγίες εργασίας), καθώς και από εσωτερικούς και κυρίως εξωτερικούς ελέγχους. Το μοντέλο δεν εξασφαλίζει την βελτίωση της ποιότητας, τουλάχιστον άμεσα, αλλά διασφαλίζει το επίπεδο ποιότητας που μπορεί να επιτευχθεί με την τήρηση των καθορισμένων προδιαγραφών. (Brown & Van der Wiele, 1996, Johannsen, 1994)

Ο ISO (*International Organization for Standardization* – Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης) είναι ο μεγαλύτερος αναπτυξιακός οργανισμός στον κόσμο των εθελοντικών τεχνικών προτύπων. Η ISO είναι μια μη κυβερνητική οργάνωση που ιδρύθηκε το 1947 και αποτελείται από μέλη των εθνικών οργανισμών τυποποίησης 146 χωρών, με κριτήριο ένα μέλος ανά χώρα. Οι εν λόγω οργανισμοί τυποποίησης είναι, σε ορισμένες περιπτώσεις, εθνικοί σύνδεσμοι που δημιουργήθηκαν από τα συμφέροντα της βιομηχανίας και των καταναλωτών. Σε άλλες περιπτώσεις υφίστανται ειδικά υπουργεία ή τμήματα που έχουν εθνικό αξίωμα για την ανάπτυξη προτύπων. Όλα, όμως, έχουν κάποια μορφή επίσημης αναγνώρισης του εθνικού τους ρόλου και της διεθνούς τους συμμετοχής σε αυτόν τον τομέα. (ISO, 2004)

Τα Διεθνή Πρότυπα αποτελούν στρατηγικά εργαλεία και κατευθυντήριες γραμμές για να βοηθήσουν τις εταιρείες να αντιμετωπίσουν μερικές από τις πιο απαιτητικές προκλήσεις της σύγχρονης επιχείρησης. Εξασφαλίζουν ότι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι όσο το δυνατόν αποτελεσματικές, αυξάνουν την παραγωγικότητα και βοηθούν τις εταιρίες να έχουν πρόσβαση σε νέες αγορές. (ISO, 2013)

Τα οφέλη περιλαμβάνουν (ISO, 2013):

1. Εξοικονόμηση κόστους: Τα Διεθνή Πρότυπα βοηθούν δραστηριότητες να βελτιστοποιηθούν και ως εκ τούτου να βελτιωθεί η ουσία.
2. Αυξημένη ικανοποίηση των πελατών: Τα Διεθνή Πρότυπα συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητας, ενισχύουν την ικανοποίηση των πελατών και αυξάνουν τις πωλήσεις.

3. Πρόσβαση σε νέες αγορές: Τα Διεθνή Πρότυπα βοηθούν στην αποτροπή των εμπορικών φραγμών και στο άνοιγμα των παγκόσμιων αγορών.
4. Αύξηση του μεριδίου αγοράς: Τα Διεθνή Πρότυπα συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
5. Περιβαλλοντικά οφέλη: Τα Διεθνή Πρότυπα βοηθούν στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων στο περιβάλλον.

Διεθνώς, ο κυριότερος παράγοντας για τον οποίο μία εταιρεία επιζητεί την πιστοποίηση είναι η υπάρχουσα ή η ενδεχόμενη πίεση από τους μεγάλους πελάτες της. Συχνά η διοίκηση επιζητεί τα άμεσα αποτελέσματα και τα στελέχη που “ασχολούνται με την ποιότητα και την εφαρμογή της στην πράξη δεν έχουν ως στόχο την ομαλή και σταδιακή ένταξη του συστήματος στις εταιρείες ως μέσο διαχείρισης της ποιότητας που θα επιφέρει μελλοντικά αποτελέσματα και όχι άμεσα αποτελέσματα”. Τα στελέχη αυτά έχουν προσδοκίες τις οποίες τα πρότυπα από μόνα τους αδυνατούν να ικανοποιήσουν. Οι προσδοκίες αυτές αρχίζουν από τη μείωση του κόστους παραγωγής και τον ουσιαστικό έλεγχο της παραγωγής και επεκτείνονται σε θέματα βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των παραγομένων προϊόντων, εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης της ίδιας της εταιρείας. Η ανταγωνιστικότητα, όμως, των παραγομένων προϊόντων δεν συνδέεται άμεσα με την ένταξη της προσπάθειας ανάπτυξης του συστήματος για την ποιότητα. Θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η εκάστοτε επιχείρηση πρέπει να δημιουργεί τις προϋποθέσεις οι οποίες την καθιστούν ικανή να παράγει προϊόντα και να παρέχει υπηρεσίες, καλύπτοντας τις ανάγκες του τελικού αποδέκτη. (Αγγελόπουλος, 1998)

Οι βασικές διαφορές των προσεγγίσεων Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας και ISO 9000 όσον αφορά στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των μεθόδων και των στόχων τους είναι οι εξής (Brown & Van der Wiele, 1996, Johannsen, 1994):

Πίνακας 2.7.α: Διαφορές ΔΟΠ – ISO

Διαχείριση Ποιότητας ISO	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Τυποποίηση δραστηριοτήτων-διεργασιών	Συνεχής βελτίωση μέσω κατάλληλων αλλαγών
Χρήση ελέγχων και επιθεωρήσεων για την συμμόρφωση με τις προδιαγραφές	Αυτο-αποτίμηση και συνεχής αλλαγή στόχων βελτίωσης
Αυξημένη γραφειοκρατία λόγω των διαδικασιών και εντύπων	Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην θεωρητική και πρακτική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού
Συμμόρφωση με προδιαγραφές	Ενημέρωση και ικανοποίηση πελάτη
Συγκεκριμένος τελικός στόχος μέσω της πιστοποίησης	Συνεχής και ατέρμονη πορεία για την βελτίωση της ποιότητας
Εσωστρεφής προσέγγιση των διεργασιών	Έμφαση στην οργάνωση και τις σχέσεις μέσα και έξω από τον οργανισμό
Οι στόχοι καθορίζονται εσωτερικά βάση των δυνατοτήτων του οργανισμού	Οι στόχοι καθορίζονται βάση συγκριτικών διαδικασιών με άλλους οργανισμούς
Οι στατιστικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται ως απλές τεχνικές ανάλυσης δεδομένων	Οι στατιστικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται εξαντλητικά με στόχο την κατανόηση κάθε μεταβολής στις διεργασίες

Πηγή: Brown & Van der Wiele, 1996, Johannsen, 1994

Από τον παραπάνω πίνακα ένα ασφαλές συμπέρασμα είναι ότι η Διαχείριση ποιότητας ISO είναι ουσιαστικά ένα κομμάτι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Ο ISO αναπτύσσει πρότυπα που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς. Το έργο πραγματοποιείται από εμπειρογνώμονες που τους «δανείζονται» από τους βιομηχανικούς, τεχνικούς και επιχειρηματικούς τομείς οι οποίοι ζήτησαν τα πρότυπα, και οι οποίοι στη συνέχεια τους θέτουν σε χρήση. Οι εμπειρογνώμονες αυτοί μπορούν

να ενωθούν με άλλους με σχετικές γνώσεις, όπως εκπροσώπους κυβερνητικών οργανισμών, οργανώσεις καταναλωτών, εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και εργαστηρίων δοκιμών. Συνεργασία σχετικούς αρμόδιους διεθνείς οργανισμούς παρέχεται μέσω συμφωνιών συνεργασίας. (ISO, 2004)

Οι απαιτήσεις των προτύπων αναφέρονται στο γενικό πλαίσιο του συστήματος για την ποιότητα και δεν προδιαγράφουν το ίδιο το σύστημα. Το σύστημα μόνο του, με τη σταδιακή εφαρμογή του επιβάλλει τη δημιουργία αντικειμενικών στοιχείων τα οποία χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση της εταιρείας για τον προσδιορισμό και τη βελτίωση συγκεκριμένων μη συμμορφώσεων, ώστε πάντα να διασφαλίζεται η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Αυτή όμως η προσέγγιση είναι εφικτή μόνο όταν η διοίκηση της εταιρείας εφαρμόζει το σύστημα για την ποιότητα με μία λογική προσέγγιση. Ένας από τους αντικειμενικούς στόχους του συστήματος θα πρέπει να είναι η ελαχιστοποίηση των πιθανοτήτων ότι τα παραγόμενα προϊόντα δεν θα ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών. Το σύστημα δεν θα πρέπει να εφαρμόζεται μόνο και μόνο για την ικανοποίηση των προτύπων. (Αγγελόπουλος, 1998)

Στα επόμενα υποκεφάλαια θα αναλυθούν συγκεκριμένα τα Διεθνή Πρότυπα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9000, 22000 και 14000 και πώς αυτά εφαρμόζονται σε ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της τουριστικής βιομηχανίας, τα ξενοδοχεία.

2.6.1 ISO 9000

Τα Διεθνή Πρότυπα φέρουν τεχνολογικά, οικονομικά και κοινωνικά οφέλη. Βοηθούν στην εναρμόνιση των τεχνικών προδιαγραφών των προϊόντων και υπηρεσιών, κάνοντας τη βιομηχανία πιο αποτελεσματική και την άρουν τους φραγμούς στο διεθνές εμπόριο. Η συμμόρφωση με τα Διεθνή Πρότυπα βοηθά να καθησυχάζονται οι καταναλωτές ότι τα προϊόντα είναι ασφαλή, αποτελεσματικά και φιλικά προς το περιβάλλον. (ISO, 2013)

Η διεθνής σειρά προτύπων ISO 9000 καταγράφει τρόπους για τη δημιουργία, τεκμηρίωση και διατήρηση ενός αποτελεσματικού συστήματος διασφάλισης ποιότητας, το οποίο θα επιδείξει στους πελάτες ότι η εκάστοτε επιχείρηση είναι δεσμευμένη στη διασφάλιση της ποιότητας και ότι είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις

ανάγκες τους. Η σειρά προτύπων ISO 9000 εμφανίστηκε το 1987, αναθεωρήθηκε το 1994 και το 2000. Τα πρότυπα επανεξετάζονται κάθε πέντε χρόνια για να βεβαιωθεί ότι είναι επίκαιρα και ότι πληρούν τις ανάγκες των χρηστών. (ΤΕΙ Πάτρας, 2013)

Σύμφωνα με τον Περδικάρη (2003), σκοπός του συστήματος είναι να διευκολύνει το διεθνές εμπόριο εξασφαλίζοντας μία σειρά κανόνων τους οποίους οι άνθρωποι θα αναγνωρίζουν και θα σέβονται παγκοσμίως. Τα πρότυπα του ISO μπορούν να εφαρμοστούν σε όλους τους τομείς, συνεπώς και στον τομέα του τουρισμού.

Πιστοποίηση σύμφωνα με το ISO 9000 σημαίνει με απλά λόγια ότι ο προμηθευτής (*supplier*), ο οποίος μπορεί να είναι εταιρία, συνεταιρισμός, ινστιτούτο κ.ά., καλύπτει τις απαιτήσεις συγκεκριμένων προτύπων ποιότητας (*standards*) που έχουν καταχωρηθεί επίσημα και, έχει το δικαίωμα να φέρει στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του το λογότυπο του ISO 9000. Η πιστοποίηση γίνεται από αδειοδοτημένο δημόσιο ή ιδιωτικό φορέα. (Περδικάρης, 2003)

Από το 1989 παρατηρείται ένα συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για τα πρότυπα της σειράς ISO 9000. Από αρχές της δεκαετίας του 1990 οι εταιρείες άρχισαν να αξιολογούν την πραγματική αξία της συμμόρφωσης. Η «μανία» για το ISO 9000 έχει κυριαρχήσει σε πολλές αναπτυσσόμενες ή αναπτυσσόμενες χώρες. Τα πρότυπα αυτά έχουν θεωρηθεί ως άριστα “εργαλεία διοίκησης” ενώ αντιστοίχως η πιστοποίηση έχει θεωρηθεί ως μία “επίσημη αναγνώριση ότι η εταιρεία λειτουργεί αποτελεσματικά και διοικείται με ποιοτικό τρόπο” (Αγγελόπουλος, 1998)

Η σειρά προτύπων ISO 9000:2000 αποτελείται από τέσσερα κυρίως πρότυπα και υποστηρίζεται από πολλά άλλα. Τα τέσσερα κύρια πρότυπα είναι τα ακόλουθα (ΤΕΙ Πάτρας, 2013):

1. ISO 9000:2000 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας - Γενικοί Όροι και Λεξιλόγιο
2. ISO 9001:2000 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας – Απαιτήσεις
3. ISO 9004:2000 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας - Κατευθυντήριες γραμμές για βελτίωση της απόδοσης
4. ISO 19011 Κατευθυντήριες Γραμμές για τη Διαχείριση Ελέγχου Ποιότητας ή/και Περιβάλλοντος.

Η δομή του ISO 9000:2000 αποτελείται από τα εξής (Περδικάρης, 2003):

- Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας: Είναι ο τρόπος με τον οποίο αλληλεπιδρούν οι διεργασίες μεταξύ τους, η υποστήριξη – πόροι που απαιτούνται για τη λειτουργία των διεργασιών αυτών, ο τρόπος με τον οποίο μετράται το αποτέλεσμά τους, ο τρόπος παρακολούθησής τους και, τέλος, οι έγγραφες απαιτήσεις και υποστήριξη του συστήματος διαχείρισης.
- Υπευθυνότητα της Ανώτατης Διοίκησης: Η διαχείριση του συστήματος γίνεται από τη διοίκηση, η οποία γνωρίζει τις ανάγκες των πελατών και φροντίζει να ικανοποιούνται.
- Διαχείριση πόρων: Περιλαμβάνει τους φυσικούς, περιβαλλοντολογικούς και ανθρώπινους πόρους, των οποίων η σωστή διαχείριση κάνει το σύστημα λειτουργικό.
- Διαχείριση Διεργασιών: Αναφέρεται στις απαραίτητες διεργασίες για την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας και στον τρόπο με τον οποίο οι εισροές μετατρέπονται σε εκροές.
- Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση: Ο τρόπος με τον οποίο παρακολουθείται το σύστημα όσον αφορά στην απόδοσή του σε σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη.

Τα οφέλη της Πιστοποίησης κατά ISO 9000 είναι τα παρακάτω (ΤΕΙ Πάτρας, 2013):

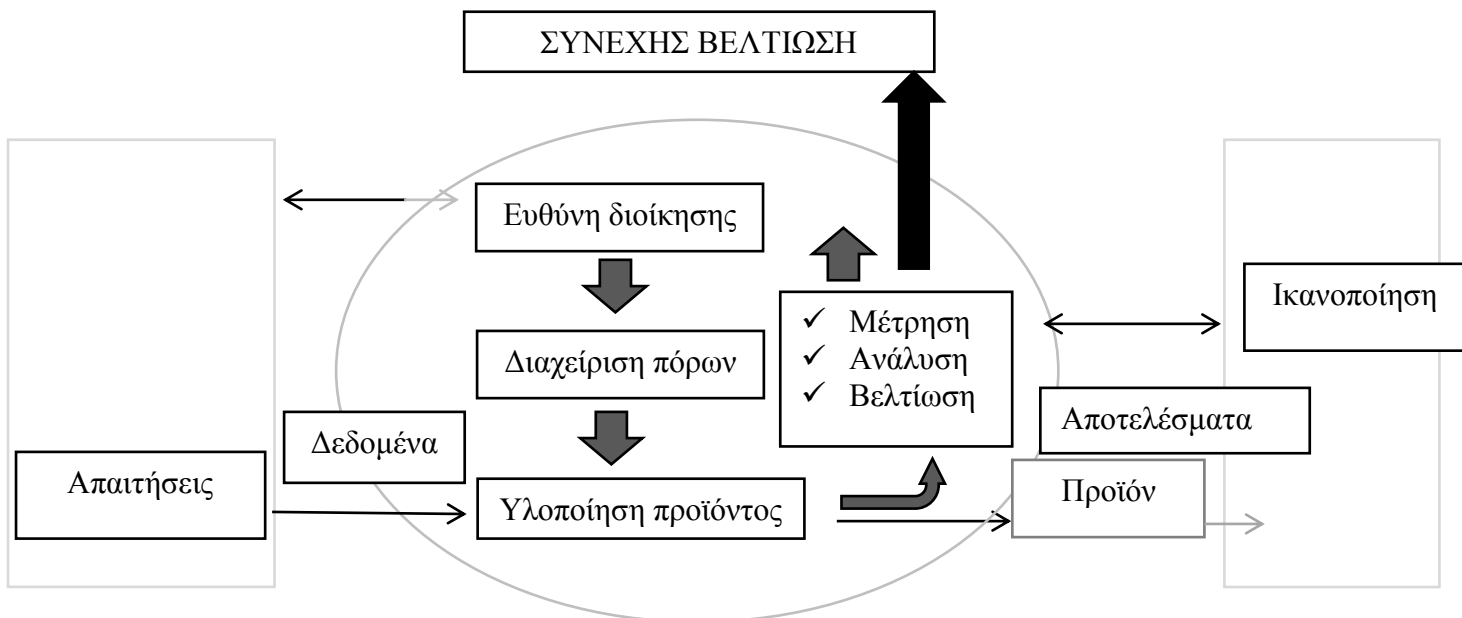
1. Αυξημένη εμπιστοσύνη πελατών
2. Καλύτερη εικόνα (*image*) στην αγορά σαν ηγετική επιχείρηση
3. Ικανότητα προσφοροδότησης σε μεγάλα έργα (κυβερνητικά ή ημικρατικά)
4. Βελτίωση διαδικασίας ελέγχου παράδοσης
5. Καλύτερη ενημέρωση προσωπικού για τους παράγοντες που ικανοποιούν τους πελάτες
6. Καλύτερη επιλογή εξειδικευμένων υπεργολάβων
7. Μείωση λειτουργικών κοστών
8. Απλοποίηση διαδικασιών ρουτίνας

Για να επιτευχθεί η βελτίωση της απόδοσης μίας επιχείρησης, οι κανόνες του ISO 9000:2000 βασίζονται σε οχτώ αρχές Διοίκησης (Περδικάρης, 2003):

1. Η επιχείρηση βασίζεται στους πελάτες του. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει:
 - Να κατανοεί τις ανάγκες του πελάτη.

- Να καλύπτει τις απαιτήσεις του πελάτη.
 - Να ξεπερνά τις προσδοκίες του πελάτη.
2. Η επιχείρηση βασίζεται στην Ανώτατη Διοίκησή της. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει:
- Η Ανώτατη διοίκηση να εγκαθιδρύσει μία ενότητα ως προς τον κοινό σκοπό και να δώσει προσανατολισμό στην επιχείρηση.
 - Να δημιουργήσει ένα περιβάλλον το οποίο να ενθαρρύνει τα μέλη της επιχείρησης να επιτύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς της και παράλληλα να παρέχει στα εν λόγω μέλη επαρκείς πόρους για την επίτευξη των διεργασιών.
3. Η επιχείρηση βασίζεται στους ανθρώπους της: Αυτό σημαίνει ότι η ίδια η επιχείρηση πρέπει:
- Να ενθαρρύνει την ανάμιξη των μελών της σε όλα τα επίπεδα.
 - Να βοηθά τα μέλη της να αναπτύσσουν και να χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους.
4. Διεργασιοκεντρική προσέγγιση: Η επιχείρηση διαχειρίζεται διεργασίες βάσει αυτής της προσέγγισης (Σχεδιάγραμμα 2.7.1.α)

Σχεδιάγραμμα 2.6.1.α: Μοντέλο Διεργασιοκεντρικής Προσέγγισης



Πηγή: Περδικάρης (2003)

5. Η επιχείρηση είναι πιο αποτελεσματική και αποδοτική όταν χρησιμοποιεί μία συστηματική προσέγγιση. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει:

- Να αναγνωρίζει τις συσχετιζόμενες διεργασίες και να τις διαχειρίζεται σαν ένα σύστημα.
 - Να χρησιμοποιεί τη συστηματική προσέγγιση στη διαχείριση των συσχετιζόμενων διεργασιών του
6. Η επιχείρηση γίνεται περισσότερο αποτελεσματική και αποδοτική όταν προσπαθεί συνεχώς να βελτιωθεί. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση δεσμεύεται μόνιμα σε μία καθημερινή σειρά ενεργειών (λ.χ. εσωτερικές επιθεωρήσεις, διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες) ώστε να αυξήσει τη δυνατότητά της να καλύπτει τις απαιτήσεις του συστήματος και άρα να επιτύχει τη συνεχή βελτίωση της συνολικής της εικόνας.
7. Η επιχείρηση λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις όταν αυτές βασίζονται σε πραγματικές πληροφορίες και δεδομένα.
8. Η επιχείρηση εξαρτάται από τους προμηθευτές της, γι' αυτό και πρέπει να χτίζει μία ιδιαίτερα αποδοτική σχέση μαζί τους.

Υπάρχουν αρκετές ενδείξεις που υποστηρίζουν το γεγονός ότι οι εταιρείες που εφαρμόζουν ένα σύστημα για την ποιότητα λειτουργούν καλύτερα από αυτές που δεν το εφαρμόζουν. Θα πρέπει να είναι ευνόητο ότι η βελτίωση στο καθημερινό τρόπο λειτουργίας της εταιρείας δεν παρατηρείται άμεσα, αλλά αναπτύσσεται και εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου. Αυτό είναι σημαντικό γιατί τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 δεν υπόσχονται άμεσα αποτελέσματα. Δεν είναι δυνατόν «να επιβληθεί δια νόμου». Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι απλά και περιληπτικά. Οι απαιτήσεις των προτύπων επιτρέπουν σε οποιαδήποτε εταιρεία να αναπτύξει ένα δικό της τεκμηριωμένο σύστημα για την ποιότητα. Το σύστημα αυτό πρέπει να περιλαμβάνει τις βασικές διαδικασίες για τη λειτουργία της εταιρείας. (Αγγελόπουλος, 1998)

Οι απαιτήσεις του ISO 9000:2000 είναι περιληπτικά (Περδικάρης, 2003):

- Επικοινωνία με τους πελάτες
- Προσδιορισμός των απαιτήσεων του πελάτη
- Κάλυψη των απαιτήσεων του πελάτη
- Παρακολούθηση και μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη
- Υποστήριξη της εσωτερικής επικοινωνίας

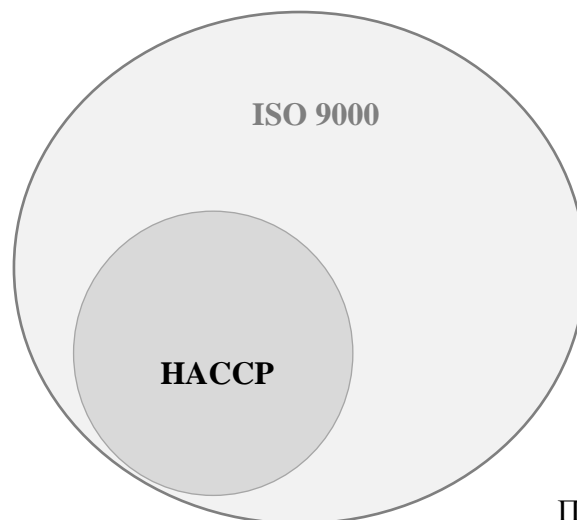
- Εξασφάλιση ποιοτικού περιβάλλοντος εργασίας
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης
- Παρακολούθηση και μέτρηση της απόδοσης των διεργασιών
- Αξιολόγηση της καταλληλότητας του συστήματος διαχείρισης ποιότητας
- Βελτίωση του συστήματος ποιότητας
- Αναγνώριση των βελτιώσεων του συστήματος ποιότητας

Οι διαδικασίες αυτές, που έχουν επιβεβαιωθεί με την πάροδο των χρόνων, είναι αυτές που συσχετίζονται άμεσα με την ικανότητα της εταιρείας να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες σύμφωνα με τις ποιοτικές απαιτήσεις που καθορίζουν οι πελάτες της. (Αγγελόπουλος, 1998)

2.6.2 ISO 22000 (HACCP)

Το ISO 9000 συνδέεται με το HACCP παρ' όλο που αφορούν διαφορετικούς τομείς. Στην πραγματικότητα, τα αρχεία του HACCP αποτελούν βασικό τμήμα των αρχείων του ISO 9000. Είναι και τα δύο συστήματα διασφάλισης ποιότητας, τα οποία απαιτούν για την εφαρμογή τους και τη σωστή λειτουργία τους τη συμμετοχή όλου του προσωπικού ενός οργανισμού. Σκοπός τους είναι η επίτευξη ενός ικανοποιητικού επιπέδου ποιότητας και ασφάλειας των προϊόντων με ένα λογικό κόστος. Διαγραμματικά η σχέση των δύο μπορεί να απεικονιστεί ως εξής (Περδικάρης, 2003):

Σχεδιάγραμμα 2.7.2.α: Σχέση ISO 9000 και HACCP



Πηγή: Περδικάρης (2003)

Η ασφάλεια των τροφίμων σχετίζεται με την παρουσία των τροφιμογενών κινδύνων στα τρόφιμα στο σημείο κατανάλωσης (πρόσληψης από τον καταναλωτή). Δεδομένου ότι η εισαγωγή των κινδύνων για την ασφάλεια των τροφίμων μπορεί να συμβεί σε οποιοδήποτε στάδιο της αλυσίδας τροφίμων, επαρκής έλεγχος σε ολόκληρη την αλυσίδα τροφίμων είναι κεφαλαιώδους σημασίας. Έτσι, την ασφάλεια των τροφίμων εξασφαλίζεται από τις συνδυασμένες προσπάθειες όλων των μερών που συμμετέχουν στην τροφική αλυσίδα. (ISO, 2013)

Οι οργανισμοί της αλυσίδας τροφίμων ποικίλλουν από τους παραγωγούς ζωοτροφών και των πρωτογενών παραγωγών, μέχρι τους παραγωγούς τροφίμων, τους μεταφορείς και τους φορείς αποθήκευσης και τους υπεργολάβους στο λιανικό εμπόριο τροφίμων και τα καταστήματα εξυπηρέτησης (μαζί με τους διεθνείς οργανισμούς που σχετίζονται, όπως οι παραγωγοί εξοπλισμού, υλικών συσκευασίας, καθαρισμού, πρόσθετων υλών και συστατικών). περιλαμβάνονται επίσης οι πάροχοι υπηρεσιών. Αυτό το Διεθνές Πρότυπο προδιαγράφει τις απαιτήσεις για ένα σύστημα διαχείρισης ασφαλείας τροφίμων που συνδυάζει τα ακόλουθα γενικά αναγνωρισμένα βασικά στοιχεία για την εξασφάλιση της ασφαλείας των τροφίμων κατά μήκος της τροφικής αλυσίδας, μέχρι τη στιγμή της τελικής κατανάλωσης (ISO, 2013):

- Διαδραστική επικοινωνία
- Σύστημα διαχείρισης
- Προαπαιτούμενα προγράμματα
- Αρχές HACCP.

Η επικοινωνία κατά μήκος της τροφικής αλυσίδας είναι σημαντική ώστε να εξασφαλιστεί ότι όλοι οι σχετικοί κίνδυνοι για την ασφάλεια τροφίμων εντοπίζονται και ελέγχονται επαρκώς σε κάθε στάδιο της αλυσίδας εφοδιασμού τροφίμων. Αυτό συνεπάγεται την επικοινωνία μεταξύ των οργανώσεων ανάντη και κατόντη της αλυσίδας τροφίμων. Η επικοινωνία με τους πελάτες και τους προμηθευτές σχετικά με κινδύνους που έχουν εντοπιστεί και τα μέτρα ελέγχου τους, θα συμβάλει στην αποσαφήνιση των απαιτήσεων των πελατών και των προμηθευτών (π.χ. όσον αφορά τη δυνατότητα και την ανάγκη για αυτές τις απαιτήσεις και τις επιπτώσεις τους στο τελικό προϊόν). (ISO, 2013)

Το ISO 22000, Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας Τροφίμων, αντικαθιστά το πρότυπο ΕΛΟΤ 1416 και το HACCP (*Hazard Analysis & Critical Control Points*, που μεταφράζεται ως Ανάλυση Κινδύνων και Κρισίμων Σημείων Ελέγχου). Το σύστημα ISO 22000 απευθύνεται σε επιχειρήσεις του κλάδου των τροφίμων όλων των μεγεθών, με δραστηριότητα (Infratec, 2013):

- Παρασκευή και Μεταποίηση τροφίμων
- Παραγωγή και Συσκευασία τροφίμων
- Αποθήκευση και Μεταφορά τροφίμων
- Διακίνηση και Διανομή τροφίμων

Απώτερος σκοπός της πιστοποίησης κατά ISO 22000 είναι η διασφάλιση της ασφάλειας των τροφίμων σε όλα τα στάδια, από την παρασκευή τους μέχρι την πώληση τους στον τελικό καταναλωτή. Πιο αναλυτικά, ο σκοπός αυτού του διεθνούς προτύπου είναι η εναρμόνιση σε παγκόσμιο επίπεδο, των απαιτήσεων για τη διαχείριση της ασφάλειας των τροφίμων για τις επιχειρήσεις εντός της αλυσίδας τροφίμων. Προορίζεται ιδίως για εφαρμογή από τους οργανισμούς που επιδιώκουν ένα πιο στοχοθετημένο, πιο συνεκτικό και ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων από ό, τι συνήθως απαιτείται από το νόμο. Απαιτεί από έναν οργανισμό να καλύπτει κάθε θεσμική και νομική απαίτηση σχετική με την ασφάλεια των τροφίμων. (Infratec, 2013, ISO, 2013)

Σύμφωνα με την AQS (2013), βάσει του ισχύοντος κανονισμού 852/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου, απαιτείται η εφαρμογή, η διατήρηση και η αναθεώρηση ενός Συστήματος Διαχείρισης της Ασφάλειας Τροφίμων, στο οποίο περιλαμβάνεται η Ανάλυση Κινδύνων και Κρισίμων Σημείων Ελέγχου (HACCP) για τις επιχειρήσεις που :

- Παρασκευάζουν
- Μεταποιούν
- Παράγουν
- Συσκευάζουν
- Αποθηκεύουν
- Μεταφέρουν
- Διανέμουν

- Διακινούν
- Προσφέρουν προς πώληση τρόφιμα

Περιλαμβάνονται δηλαδή συσκευαστήρια, βιομηχανίες τροφίμων, εστιατόρια, υπεραγορές *catering*, ξενοδοχεία που διαθέτουν χώρους μαζικής εστίασης κ.ά..

Τα πλέον αποτελεσματικά συστήματα ασφάλειας τροφίμων έχουν συγκροτηθεί, λειτουργούν και ενημερώνονται στο πλαίσιο ενός δομημένου συστήματος διαχείρισης και ενσωματώνονται στις συνολικές δραστηριότητες διαχείρισης του οργανισμού. Αυτό παρέχει το μέγιστο όφελος για τον οργανισμό και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό το Διεθνές Πρότυπο έχει ευθυγραμμιστεί με το πρότυπο ISO 9001, προκειμένου να ενισχύσει τη συμβατότητα των δύο προτύπων. Αυτό το διεθνές πρότυπο μπορεί να εφαρμοστεί ανεξάρτητα από άλλα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης. Η εφαρμογή του μπορεί να ευθυγραμμιστεί ή να ενσωματωθεί με τις υφιστάμενες σχετικές απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης, ενώ οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν υφιστάμενα συστήματα διαχείρισης ώστε να θεσπιστεί ένα σύστημα διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων που είναι σύμφωνο με τις απαιτήσεις αυτού του Διεθνούς Προτύπου. (ISO, 2013)

Αυτό το Διεθνές Πρότυπο ενσωματώνει τις αρχές του Συστήματος Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP) και τα μέτρα εφαρμογής που αναπτύχθηκαν από την Επιτροπή του Codex Alimentarius. Με τη βοήθεια των ελεγκτέων απαιτήσεων, συνδυάζει το σχέδιο HACCP με προαπαιτούμενα προγράμματα (PRPs).

Τα επτά στάδια εφαρμογής του προτύπου ISO 22000 είναι οι εξής (Περδικάρης, 2003, Infratec, 2013):

1. Προσδιορισμός των ενδεχόμενων κινδύνων που αφορούν την παραγωγή, αποθήκευση, διακίνηση και διανομή των τροφίμων. Το εν λόγω στάδιο έχει τρεις αντικειμενικούς σκοπούς:
 - Προσδιορισμό των πραγματικών κινδύνων και των τρόπων ελέγχου τους
 - Ανίχνευση πιθανών τροποποιήσεων στη διαδικασία παραγωγής ή στο προϊόν έτσι ώστε να επιτύχουμε καλύτερα επίπεδα ασφάλειας
 - Η σωστή εφαρμογή του παρόντος σταδίου αποτελεί μία καλή αρχή για την εφαρμογή της δεύτερης

2. Καθορισμός σημείων και διεργασιών ελέγχου του πρώτου σταδίου, δηλαδή καθορισμός των CCP -Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου. Κρίσιμα σημεία ελέγχου ονομάζονται τα σημεία στα οποία ο κίνδυνος με κατάλληλους χειρισμούς ελαχιστοποιείται ή εξαφανίζεται τελείως.
3. Καθορισμός των αποδεκτών ορίων του κάθε Κρίσιμου Σημείου Ελέγχου. Αυτό σημαίνει ότι ορίζεται μία παράμετρος η οποία είναι μετρήσιμη (λ.χ. θερμοκρασία, pH, υγρασία κ.ά.) και παράλληλα τίθεται ένα όριο τιμής για αυτή την παράμετρο, το οποίο δείχνει αν το προϊόν είναι ασφαλές ή μη.
4. Εγκατάσταση συστήματος παρακολούθησης των ορίων του κάθε Κρίσιμου Σημείου Ελέγχου. Σε αυτό το στάδιο ορίζεται ένα σύστημα διαδικασιών παρακολούθησης των CCPs μέσα στα πλαίσια των Κρίσιμων Ορίων που έχουν τεθεί. Παράλληλα ορίζονται οι συχνότητες παρακολούθησης και οι υπεύθυνοι για τις εν λόγω διαδικασίες. Η διαδικασία παραγωγής, με βάση τα αποτελέσματα που αντλούνται από το σύστημα παρακολούθησης, υφίσταται συνεχείς βελτιώσεις. Η ιδανική περίπτωση για την παρακολούθηση των CCPs είναι να είναι συνεχής, από εκπαιδευμένους ανθρώπους της παραγωγής, γιατί μόνο τότε δε διακυβεύεται η ασφάλεια του προϊόντος.
5. Καθορισμός των ενδεχόμενων ενεργειών διόρθωσης προβλημάτων από τις δύο προηγούμενες φάσεις.
6. Ορισμός διαδικασιών για να διαπιστωθεί ότι το σύστημα δουλεύει σωστά. Η διαπίστωση ότι το σύστημα δουλεύει αποτελεσματικά πρέπει να είναι συνεχής. Δηλαδή, γίνεται έλεγχος αν το σύστημα HACCP δουλεύει σύμφωνα με το σχέδιο HACCP και, αν το σχέδιο HACCP έχει τη σωστή επιστημονική και τεχνολογική βάση. Όταν ισχύει κάτι τέτοιο δεν απαιτείται έλεγχος στο τελικό προϊόν.
7. Εγκατάσταση συστήματος παρακολούθησης, καταγραφής και αρχειοθέτησης όλου του συστήματος HACCP. Τα αρχεία αποτελούν απόδειξη για την ασφαλή παραγωγή των προϊόντων.

Η ανάλυση κινδύνων είναι το κλειδί για ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων, αφού η διεξαγωγή ανάλυσης κινδύνων βοηθά στην οργάνωση των γνώσεων που απαιτούνται για τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού συνδυασμού των μέτρων ελέγχου. Το ISO 22000 απαιτεί όλοι οι κίνδυνοι που ενδέχεται λογικά να αναμένεται να εμφανιστούν στην τροφική αλυσίδα, συμπεριλαμβανομένων των κινδύνων που ενδέχεται να σχετίζονται με το είδος της διαδικασίας και των

εγκαταστάσεων που χρησιμοποιούνται, να εντοπίζονται και να αξιολογούνται. Έτσι, παρέχει τα μέσα για να καθορίσει και να τεκμηριώσει γιατί ορισμένοι κίνδυνοι που εντοπίζονται πρέπει να ελέγχονται από ένα συγκεκριμένο οργανισμό και γιατί άλλοι όχι. (ISO, 2013)

Τα οφέλη από την εγκατάσταση και πιστοποίηση Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων συνοψίζονται στα ακόλουθα (AQS, 2013):

- Ενισχύεται η φήμη της εταιρείας ως προς τη δυνατότητα της να προστατεύσει την υγεία του καταναλωτή
- Με την εφαρμογή προληπτικών μέτρων, μειώνεται το κόστος παραγωγής λόγω της μείωσης απορρίψεων παρτίδων προϊόντων
- Αποκτά η επιχείρηση σοβαρό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών στις εξαγωγικές δραστηριότητες καθώς ανοίγονται ευκαιρίες για διείσδυση σε διεθνείς αγορές.
- Παρέχονται αποδείξεις στις αρμόδιες αρχές συμμόρφωσης με τη νομοθεσία.
- Αποδεικνύεται η ευαισθησία της επιχείρησης για την προστασία της δημόσιας υγείας και η ικανότητα της να παράγει ασφαλή τρόφιμα.

Αποτελεί απαίτηση των πελατών ως εγγύηση ασφαλείας των προϊόντων, καθώς πρόκειται για ένα έγκυρο σύστημα που διαχειρίζεται την ασφάλεια των τροφίμων (όλο και περισσότερες επιχειρήσεις απαιτούν από τους προμηθευτές τους να διαθέτουν πιστοποιημένο σύστημα HACCP).

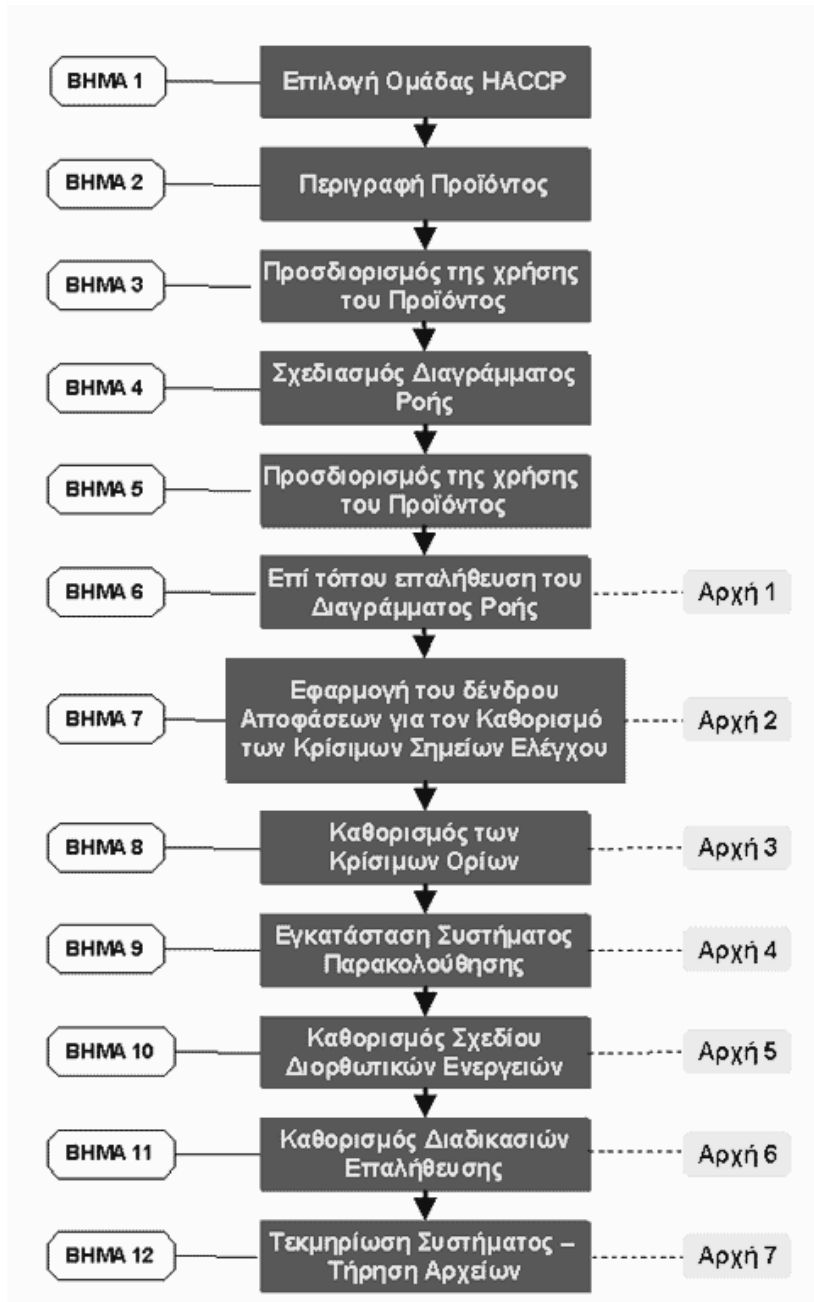
Τα βήματα που ακολουθούνται για την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων είναι τα προτεινόμενα από την επιτροπή *Codex Alimentarius* και παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί. Οι επτά αρχές συνιστούν απαραίτητα δομικά στοιχεία του Συστήματος (AQS, 2013)

Τα στάδια ανάπτυξης ενός συστήματος HACCP είναι τα εξής (Skiadas, 2010):

- Επιλογή ομάδας HACCP
- Περιγραφή προϊόντος
- Προσδιορισμός πιθανής χρήσης του προϊόντος
- Κατασκευή διαγράμματος ροής της παραγωγικής διαδικασίας
- Επαλήθευση του διαγράμματος ροής
- Αναγνώριση κινδύνων και καταγραφή προληπτικών μέτρων

- Καθορισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου, τα σημεία δηλαδή τα οποία πρέπει να είναι υπό έλεγχο ώστε να μην παραχθεί επικίνδυνο προϊόν
- Καθορισμός των κρίσιμων ορίων, των ορίων τιμών δηλαδή τα οποία δεν πρέπει να ξεπεραστούν στα κρίσιμα σημεία ελέγχου ώστε το προϊόν να παραμένει ασφαλές και η διεργασία υπό έλεγχο
- Εγκατάσταση συστήματος παρακολούθησης κρίσιμων σημείων ελέγχου και κρίσιμων ορίων
- Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών για τις αποκλίσεις
- Εγκατάσταση συστήματος αρχειοθέτησης και καταγραφής
- Προσδιορισμός διαδικασιών επαλήθευσης.

Σχεδιάγραμμα 2.7.2.β: Βήματα εφαρμογής Σ. Δ. Α.



Τ.

Πηγή: (AQS, 2013)

Αυτό το Διεθνές πρότυπο προδιαγράφει τις απαιτήσεις για ένα σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων, όπου μία επιχείρηση στην τροφική αλυσίδα θα πρέπει να αποδείξει την ικανότητά της να ελέγχει κινδύνους για την ασφάλεια των τροφίμων, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι τα τρόφιμα είναι ασφαλή κατά τη διάρκεια της ανθρώπινης κατανάλωσης. Μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως μεγέθους, οι οποίες εμπλέκονται σε κάθε πτυχή της αλυσίδας τροφίμων και θέλουν να εφαρμόσουν συστήματα που παρέχουν σταθερά ασφαλή προϊόντα. Η ανταπόκριση των απαιτήσεων αυτού του Διεθνούς Προτύπου

μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση των εσωτερικών ή / και εξωτερικών πόρων. (ISO, 2013)

Το ISO 22000 καθορίζει τις απαιτήσεις για να μπορεί ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση (ISO, 2013):

- Να σχεδιάζει, να εφαρμόζει, να λειτουργεί, να συντηρεί και να αναβαθμίζει ένα σύστημα διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων με στόχο την παροχή προϊόντων τα οποία, σύμφωνα με την προβλεπόμενη χρήση τους, είναι ασφαλή για τον καταναλωτή,
- να αποδεικνύει τη συμμόρφωση με τις εφαρμοστέες νομικές και θεσμικές απαιτήσεις ασφάλειας των τροφίμων,
- να αξιολογεί και να εκτιμά τις απαιτήσεις του πελάτη και να αποδεικνύει τη συμμόρφωση με τις εν λόγω αμοιβαία συμφωνημένες απαιτήσεις πελατών που αφορούν την ασφάλεια των τροφίμων, προκειμένου να ενισχυθεί η ικανοποίηση του πελάτη,
- να επικοινωνεί αποτελεσματικά τα ζητήματα ασφαλείας των τροφίμων προς τους προμηθευτές, τους πελάτες τους και των υπόλοιπων ενδιαφερομένων μελών στην αλυσίδα τροφίμων,
- να διασφαλίζει ότι ο οργανισμός συμμορφώνεται με τη δεδηλωμένη πολιτική ασφάλειας τροφίμων,
- να αποδεικνύει συμμόρφωση στους σχετικούς ενδιαφερομένους, και
- να ζητά πιστοποίηση ή την καταχώρηση του συστήματος διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων της από έναν εξωτερικό οργανισμό, ή να κάνει μια αυτο-αξιολόγηση ή αυτο-δήλωση συμμόρφωσης στο παρόν διεθνές πρότυπο.

Όλες οι απαιτήσεις του ISO 22000 είναι γενικές και προορίζονται να εφαρμόζονται σε όλους τους οργανισμούς της αλυσίδας τροφίμων, ανεξαρτήτως μεγέθους και πολυπλοκότητας. Αυτό περιλαμβάνει τις οργανώσεις που συμμετέχουν άμεσα ή έμμεσα σε ένα ή περισσότερα στάδια της τροφικής αλυσίδας. Οι οργανισμοί που εμπλέκονται άμεσα περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε παραγωγούς ζωοτροφών, μηχανές, αγρότες, παραγωγοί πρώτων υλών, κατασκευαστές τροφίμων, εμπόρους λιανικής πώλησης, υπηρεσίες εστίασης, υπηρεσίες τροφοδοσίας, οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες καθαρισμού και απολύμανσης, μεταφοράς,

αποθήκευσης και διανομής. Άλλοι οργανισμοί που έμμεσα εμπλέκονται περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται στους προμηθευτές του εξοπλισμού, τους αντιπρόσωπους καθαρισμού και απολύμανσης, τα υλικά συσκευασίας, και άλλα υλικά που έρχονται σε επαφή με τρόφιμα.

Το **ISO 22000** αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο, για τη Διαχείριση της Ασφάλειας των Τροφίμων. Όταν στο εφαρμοζόμενο σύστημα συμπεριληφθούν και οι κανόνες Ορθής Βιομηχανικής Πρακτικής (**GMP**) και Ορθής Υγιεινής Πρακτικής (**GHP**) η επιχείρηση διαθέτει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας και της ασφάλειας των τροφίμων. (AQS, 2013)

2.6.3 ISO 14000

Το ISO 14000 μελετά τις διάφορες πτυχές της περιβαλλοντικής διαχείρισης. Παρέχει πρακτικά εργαλεία για επιχειρήσεις και οργανισμούς που αναζητούν να προσδιορίσουν και να ελέγξουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις τους και τη συνεχή βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεών τους. Τα ISO 14001:2004 και ISO 14004:2004 επικεντρώνονται σε συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης. Τα άλλα πρότυπα εστιάζονται σε συγκεκριμένες περιβαλλοντικές πτυχές, όπως την ανάλυση του κύκλου ζωής, την επικοινωνία και τον έλεγχο. (ISO, 2013)

Τα Διεθνή Πρότυπα για την περιβαλλοντική διαχείριση αποσκοπούν στο να παρέχουν στους οργανισμούς τα στοιχεία ενός αποτελεσματικού συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης (ΣΠΔ) που μπορούν να ενσωματωθούν με άλλες απαιτήσεις διαχείρισης και να βοηθήσουν τους οργανισμούς να επιτύχουν περιβαλλοντικούς και οικονομικούς στόχους. Τα πρότυπα αυτά, όπως και άλλα διεθνή πρότυπα, δεν προορίζονται να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία των μη δασμολογικών εμπορικών φραγμών ή για να αυξήσουν ή να αλλάξουν τις νομικές υποχρεώσεις ενός οργανισμού. (ISO, 2013)

Το πρότυπο ISO 14001 αναπτύχθηκε κυρίως για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις με ένα πλαίσιο για τον καλύτερο έλεγχο της διαχείρισης που μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των περιβαλλοντικών τους επιπτώσεων. Εκτός από τις βελτιώσεις στην απόδοση, οι οργανισμοί υιοθετώντας το ISO 14000 μπορούν να αποκομίσουν μια σειρά από

οικονομικά οφέλη, συμπεριλαμβανομένης της ανώτερης συμμόρφωσης με τις νομοθετικές και κανονιστικές απαιτήσεις. (Sheldon, 1997)

Με την ελαχιστοποίηση του κινδύνου των ρυθμιστικών και περιβαλλοντικών προστίμων ευθύνης και τη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού (Delmas 2001), τα οφέλη μπορεί να περιλαμβάνουν τη μείωση των απορριμμάτων και της κατανάλωσης πόρων, και το λειτουργικό κόστος. Δεύτερον, ως ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διάφορες τοποθεσίες σε όλο τον κόσμο μπορούν να αξιοποιήσουν τη συμμόρφωσή τους με το πρότυπο ISO 14001, εξαλείφοντας την ανάγκη για πολλαπλές εγγραφές ή πιστοποιήσεις (Hutchens 2010).

Υπήρξε μια ώθηση κατά την τελευταία δεκαετία από τους καταναλωτές, να υιοθετήσουν οι εταιρίες καλύτερους εσωτερικούς ελέγχους, καθιστώντας την ενσωμάτωση του προτύπου ISO 14001 μια έξυπνη προσέγγιση για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Αυτό μπορεί να τους δώσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των εταιρειών που δεν υιοθετούν το πρότυπο (Potoski & Prakash, 2005). Αυτό με τη σειρά του μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην αξία της εταιρείας (Van der Deldt, 1997). Μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της δημόσιας εικόνας της επιχείρησης, τοποθετώντας την σε καλύτερη θέση να λειτουργούν στην αγορά διεθνών (Potoki & Prakash 2005, Sheldon 1997).

Η χρήση του ISO 14001 μπορεί να επιδείξει μια καινοτόμο και διορατική προσέγγιση σκέψης για τους πελάτες και τους υποψήφιους εργαζόμενους. Μπορεί να αυξήσει την πρόσβαση μιας επιχείρησης σε νέους πελάτες και επιχειρηματικούς εταίρους. Σε ορισμένες αγορές μπορεί δυνητικά να μειώσει τις δαπάνες του δημοσίου για ασφάλιση αστικής ευθύνης. Μπορεί να χρησιμεύσει για τη μείωση εμπορικών φραγμών μεταξύ των εγγεγραμμένων επιχειρήσεων (Van der Deldt, 1997).

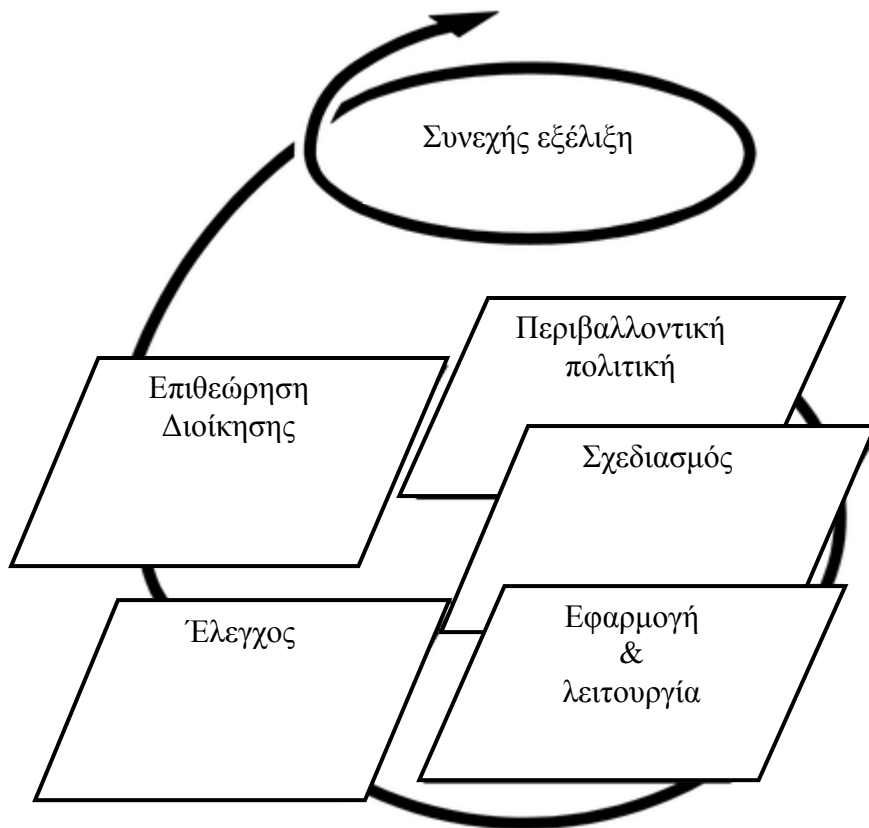
Το ISO 14001:2004 καθορίζει τα κριτήρια για ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης και μπορεί να πιστοποιηθεί. Δεν δηλώνει απαιτήσεις για τις περιβαλλοντικές επιδόσεις, αλλά καθορίζει ένα πλαίσιο που μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί να ακολουθήσει για να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιονδήποτε

οργανισμό ανεξαρτήτως δραστηριότητας ή τομέα. Χρησιμοποιώντας το πρότυπο ISO 14001:2004 μπορεί να παρέχει διασφάλιση στη διαχείριση της εταιρείας και τους υπαλλήλους, καθώς και σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, ότι οι επιπτώσεις που έχει η επιχείρηση στο περιβάλλον μετρούνται και βελτιώνονται. Πολύ συνοπτικά, λοιπόν, τα οφέλη από τη χρήση του προτύπου ISO 14001:2004 μπορεί να περιλαμβάνουν (ISO, 2013):

- Μειωμένο κόστος της διαχείρισης των αποβλήτων
- Εξοικονόμηση στην κατανάλωση ενέργειας και υλικών
- Χαμηλότερο κόστος διανομής
- Βελτίωση της εταιρικής εικόνας μεταξύ των ρυθμιστικών αρχών, των πελατών και του κοινού

Σύμφωνα με την ISO (2013), το παρόν Διεθνές πρότυπο καθορίζει τις απαιτήσεις για ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης για να επιτρέψει σε έναν οργανισμό να αναπτύξει και να εφαρμόσει μια πολιτική και τους στόχους που θα λαμβάνουν υπόψη τις νομικές απαιτήσεις και πληροφορίες σχετικά με σημαντικά περιβαλλοντικά ζητήματα. Προορίζεται για εφαρμογή σε όλους τους τύπους και μεγέθη οργανισμών και για να εξυπηρετήσει διαφορετικές γεωγραφικές, πολιτιστικές και κοινωνικές συνθήκες. Η βάση της εν λόγω προσέγγισης απεικονίζεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα:

Σχεδιάγραμμα 2.7.3: Μοντέλο Συστήματος Περιβαλλοντικής Διοίκησης



Πηγή: ISO (2013)

2.7 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Αναφερόμενος γενικά σε μία τουριστική επιχείρηση, ο Χρήστου (2000) σχολιάζει τα αποτελέσματα της εφαρμογής, σε αυτήν, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

1. Συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου.
2. Συμβάλλει στην καλύτερη επικοινωνία των εργαζομένων μεταξύ τους.
3. Μεγιστοποιεί την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από την εργασία του.
4. Βελτιώνει την παραγωγικότητα και αναπτύσσει το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των υπαλλήλων.
5. Περιορίζει τα λάθη και επομένως αποφεύγονται και τα έξοδα για την διόρθωσή τους.
6. Συμβάλλει στην ικανοποίηση του πελάτη και ταυτόχρονα περιορίζει τα παράπονά τους.
7. Αναβαθμίζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες παρουσιάζει καλύτερη εικόνα προς στα έξω.

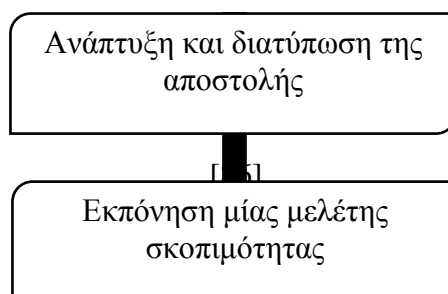
Οι τρεις όροι που συνθέτουν τη στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αναλύονται ως εξής (Teare, 1993):

1. **Διοίκηση:** αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο όλο το ανθρώπινο δυναμικό εμπλέκεται στη λειτουργία της επιχείρησης, αγκαλιάζει μία φιλοσοφία οργάνωσης και όχι επίβλεψη επικεντρωμένη στην πελατεία και στοχεύει στο να καταστήσει τις διαμορφούμενες καταστάσεις εφικτές παρά να δημιουργήσει προσκόμματα, εμπόδια και αντιστάσεις στην αλλαγή. Σημαίνει επίσης ότι τα στελέχη πρέπει να μάθουν να αφήσουν τα πράγματα που παραδοσιακά έλεγχαν και να παραχωρήσουν εξουσία και ευθύνη στους υπαλλήλους που είναι πλησιέστερα στις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν.
2. **Ολική:** σημαίνει ότι ο καθένας μέσα σε μία επιχείρηση πρέπει να εμπλακεί ατομικά και συλλογικά, μέσω της ομαδικής εργασίας, στο αποτέλεσμα του έργου της επιχείρησης και να προσπαθήσει να κατανοήσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες όλων των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών).
3. **Ποιότητα:** είναι συνώνυμη με το «γοητεύω τον πελάτη». Αυτό σημαίνει, ως ελάχιστο, εξασφάλιση ότι όλοι οι πελάτες απολαμβάνουν επακριβώς αυτό που προσδοκούν και ακόμη καλύτερα, ότι η εξυπηρέτηση της πελατείας υπερβαίνει τις προσδοκίες της.

Η βελτίωση της ποιότητας δεν διακρίνεται από περιορισμούς, είναι αέναη. Η επιτυχία εξαρτάται από τη συνέπεια στην εφαρμογή του προγράμματος ολικής ποιότητας, που μετά την παρέλευση ενός χρονικού διαστήματος γίνεται τρόπος ζωής (Teare, 1993).

Η στρατηγική Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνεπάγεται την παρουσία συγκεκριμένων βημάτων που θεωρούνται κλειδιά για την επιτυχία της, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα (Jones and Merricks, 1997).

Σχεδιάγραμμα 2.7: Μοντέλο ΔΟΠ για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις



Πηγή: Jones & Merricks (1997)

Στη συγκεκριμένη, λοιπόν, στρατηγική ποιότητας, παρατηρούνται χαρακτηριστικά που τη διαχωρίζουν από τις υπόλοιπες:

- ολιστική προσέγγιση
- εμπλοκή του συνόλου της επιχείρησης
- βασικός ρόλος τα ανώτατα στελέχη στην καθοδήγηση της ποιότητας και στην επικοινωνία του μηνύματος ποιότητας,

- ενεργός συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Είναι σημαντικό να ξεκαθαριστεί ότι το κάθε είδος επιχείρησης είναι διαφορετικό. Συνεπώς, είναι διαφορετικές και οι επιρροές, αλλά και ο τρόπος αντιμετώπισης. Στην παρούσα περίπτωση επιχειρήσεων, ήτοι τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, είναι σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι παροχή υπηρεσιών σημαίνει ότι, σύμφωνα με τα λεγόμενα του Teare (1993) η έλλειψη χαμόγελου, η έλλειψη διάθεσης εξυπηρέτησης από τον τραπεζοκόμο ή τον υπάλληλο υποδοχής, το μη προσεγμένο φαγητό, η μη αξιόπιστη λειτουργία των κρατήσεων και ο κρύος καφές δεν είναι καταστάσεις που μπορούν εύκολα να αντιμετωπιστούν και ακόμη περισσότερο να ελεγχθούν. Τα ξενοδοχεία, λοιπόν, δίνουν εξετάσεις κάθε στιγμή, μέσα από αδιάκοπες και πολυποίκιλες αλληλεπιδράσεις του προσωπικού τους με τους πελάτες τους.

Σύμφωνα με τους Jones και Lockwood (1989), το σύνολο των καθημερινών προβλημάτων, όπως αυτά που αναφέρθηκαν στην προηγούμενα παράγραφο, πρέπει να επιλύονται αποτελεσματικά στο πρώτο επίπεδο του προσωπικού, δηλαδή από τους υπαλλήλους που έρχονται σε άμεση επαφή με την πελατεία. Η προσέγγιση αυτή, όμως πρέπει να είναι συστηματική. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας, εφαρμοσμένη από επιτυχημένες διεθνείς αλυσίδες, παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό τα κίνητρα και τα εργαλεία ώστε να επιλύουν προβλήματα με πρακτικό τρόπο. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω ομάδων ή κύκλων ποιότητας. Η συνεισφορά της τεχνικής των κύκλων ποιότητας στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Μπορούμε να ισχυριστούμε ότι είναι μία από τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιτυχίας ενός προγράμματος ποιότητας. Αποτελεί ένα εργαλείο με το οποίο ενθαρρύνεται το ανθρώπινο δυναμικό να αναλάβει την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας του και να εξασφαλίσει τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης προς την πελατεία.

Ως μη συμμορφούμενα προϊόντα ή υπηρεσίες ορίζονται εκείνα τα οποία δεν πληρούν τις αντίστοιχες προδιαγραφές. Τα μη συμμορφούμενα προϊόντα ή υπηρεσίες μπορούν να προσδιορίζονται μέσω ελέγχων, παραπόνων πελατών ή εσωτερικών επιθεωρήσεων. Εξ' αυτού προκύπτει η ανάγκη για την ύπαρξη τεκμηριωμένων διαδικασιών ώστε να εξασφαλίζεται ότι μη συμμορφούμενα προϊόντα/υπηρεσίες δεν προσφέρονται στον πελάτη.

Σε κάθε περίπτωση εμφάνισης μη συμμόρφωσης προϊόντος ή υπηρεσίας είναι απαραίτητη η ανάληψη δράσεως με στόχο την καταγραφή, ανάλυση και διόρθωσή της. Κατά κανόνα υπάρχουν δύο στάδια διορθωτικής ενέργειας: Κατά πρώτον η δρομολόγηση άμεσης ενέργειας με στόχο την "αποζημίωση" του πελάτη, ο οποίος

έγινε αποδέκτης ακαταλλήλου προϊόντος ή υπηρεσίας και, κατά δεύτερον ο προσδιορισμός της αιτίας της μη συμμόρφωσης ώστε με κατάλληλη διορθωτική ενέργεια να αποφευχθεί συστηματική επανάληψή της στο μέλλον. Ως εκ τούτου είναι απαραίτητη η ύπαρξη τεκμηριωμένης διαδικασίας και η τήρηση αρχείων για τα εξής (ΣΕΤΕ, 1995):

- Προσδιορισμός της αιτίας της μη συμμόρφωσης
- Ενεργοποίηση της αντίστοιχης διορθωτικής ενέργειας
- Επιβεβαίωση της υλοποίησης της διορθωτικής ενέργειας
- Χειρισμός των παραπόνων των πελατών

Τομείς από τους οποίους μπορούν να προκύψουν μη συμμορφώσεις είναι (ΣΕΤΕ, 1995):

- Ακατάλληλες διαδικασίες ή τεκμηρίωση
- Μη συμμόρφωση προς διαδικασίες
- Επιθεωρήσεις και δοκιμές προϊόντων ή υπηρεσιών
- Επιθεωρήσεις διεργασιών
- Τυχαίοι δειγματοληπτικοί έλεγχοι
- Πληροφόρηση παρεχόμενη από τους πελάτες (παράπονα, ερωτηματολόγια, έρευνες αγοράς).

Ο Σπανός (1993) θεωρεί ότι η ικανοποίηση των πελατών εξαρτάται άμεσα από το πόσο καλή εντύπωση θα κάνει το εργατικό δυναμικό της εκάστοτε ξενοδοχειακής επιχείρησης, όταν βρεθεί αντιμέτωπο με παράπονα πελατών και απαιτητή επί τόπου επίλυση προβλημάτων (παράπονα για θόρυβο, για χαλασμένο σεσουάρ, άβολο μαξιλάρι κ.ο.κ.). Ο τρόπος με τον οποίο το αρμόδιο προσωπικό θα επιλέξει να επιλύσει το πρόβλημα δημιουργεί αρχικά αποδοχή και σε μεταγενέστερο χρόνο, ένα πελάτη ενεργό διαφημιστή του ξενοδοχείου.

Όλες οι λειτουργίες σε μια επιχείρηση μπορεί να διαχωριστούν σε επιμέρους ενότητες λειτουργιών. Είναι απαραίτητη η εκπόνηση τεκμηριωμένων διαδικασιών για κάθε ενότητα λειτουργίας. Ο έλεγχος λειτουργιών σχετίζεται με όλες τις δραστηριότητες και ενέργειες οι οποίες διαπλέκονται κατά την παροχή υπηρεσίας ή προϊόντος και μπορεί να περιλαμβάνει (ΣΕΤΕ, 1995):

- Κρατήσεις
- Υποδοχή (*reception*)
- Οροφοκομία

- Παραγωγή φαγητών
- Σερβίρισμα φαγητών (επισιτιστικά τμήματα)
- Λειτουργία *bar*
- Αθλήματα και ειδικές υπηρεσίες (λ.χ. ιππασία, καταδύσεις, σκι, δεξιώσεις, συνέδρια κ.ά.)

Η τήρηση των καταλλήλων αρχείων τα οποία προκύπτουν από τις ανωτέρω λειτουργίες είναι ουσιαστική στην περίπτωση του προσδιορισμού της αιτίας ένεκα της οποίας ένα προϊόν/υπηρεσία ευρίσκεται εκτός προδιαγραφών. Η απαιτούμενη λεπτομέρεια στην τεκμηρίωση των διαδικασιών ελέγχου διεργασιών εξαρτάται από το πολύπλοκο της κάθε λειτουργίας.

Σύμφωνα με το ΣΕΤΕ (1995), όλα τα στοιχεία του Συστήματος Ποιότητας πρέπει να είναι τεκμηριωμένα με ένα συστηματικό τρόπο. Η τεκμηρίωση (έγγραφα και δεδομένα) αυτή πρέπει να είναι ελεγχόμενη, δηλαδή πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα το οποίο να εξασφαλίζει το γεγονός ότι η τεκμηρίωση η οποία δεν ισχύει ή δεν έχει εκδοθεί από εξουσιοδοτημένες πηγές, δεν χρησιμοποιείται. Παραδείγματα ελεγχόμενης τεκμηρίωσης είναι:

- Εγχειρίδιο Ποιότητας
- Διαδικασίες
- Οδηγίες Εργασίας
- Προγράμματα Ποιότητας
- Κατάλογος εγκεκριμένων Προμηθευτών
- Πολιτική προμηθειών
- Προδιαγραφές προϊόντων και υπηρεσιών
- Τύποι εντύπων
- Κατάλογοι φαγητών και ποτών
- Κατάλογοι παρεχομένων υπηρεσιών

Θα πρέπει να υφίστανται διαδικασίες για τον έλεγχο της έκδοσης, διανομής και αναθεώρησης της ανωτέρω τεκμηρίωσης. Το Πρότυπο καθορίζει τους ακόλουθους ελέγχους (ΣΕΤΕ, 1995):

- Η τεκμηρίωση θα πρέπει να εγκρίνεται από εξουσιοδοτημένα πρόσωπα
- Η τεκμηρίωση θα πρέπει να είναι διαθέσιμη όπου χρειάζεται
- Η διαθέσιμη τεκμηρίωση θα πρέπει να είναι σε ισχύ.

Οι διαδικασίες ελέγχου της τεκμηρίωσης θα πρέπει επομένως να προσδιορίζουν (ΣΕΤΕ, 1995):

- Υπευθυνότητα για την έγκριση και έκδοση κάθε τεκμηρίωσης
- Καταλόγους διανομής του συνόλου της τεκμηρίωσης
- Τρόπους ελέγχου των αλλαγών της τεκμηρίωσης, δηλαδή απόσυρση μη ισχύουσας τεκμηρίωσης.

Τέλος, είναι πολύ σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι οι διαδικασίες ελέγχου ποιότητας μίας ξενοδοχειακής μονάδας, δεν απευθύνονται μόνο στις παροχές για τις οποίες ευθύνεται αποκλειστικά και μόνο η ίδια η μονάδα. Από τους υπαλλήλους του ξενοδοχείου μέχρι τους προμηθευτές τροφίμων και ποτών, τους κατασκευαστές επίπλων, ηλεκτρικών συσκευών και ούτω καθεξής, όλοι επηρεάζουν το προφίλ του ξενοδοχείου. Αυτό σημαίνει ότι το ξενοδοχείο είναι υποχρεωμένο κατά πρώτον να εκπαιδεύει κατάλληλα και συνεχώς το προσωπικό του, είτε ενδοεπιχειρησιακά είτε με κάποιο εξωτερικό συνεργάτη. Έπειτα υποχρεούται να κάνει επιθεωρήσεις και δοκιμές, επαληθεύοντας ότι οι διεργασίες, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες (εισερχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών, υπηρεσίες παρεχόμενες στον πελάτη, λ.χ. τα φρέσκα και ξηρά προϊόντα, τα ποτά, οι υπηρεσίες πλυσίματος κλινοσκεπασμάτων, οι υπηρεσίες υγιεινής και απολύμανσης, η διάθεση αποβλήτων και απορριμμάτων κ.ο.κ.) είναι σύμφωνες με τις καθορισμένες απαιτήσεις. (ΣΕΤΕ, 1995)

2.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο τουρισμός είναι μία υπηρεσία την οποία μπορεί κανείς να την αγοράσει, χωρίς όμως προηγουμένως να μπορεί να τη δοκιμάσει, ή να σιγουρευτεί με κάποιο τρόπο ότι είναι όντως αυτό που θέλει. Ο επιχειρηματικός κλάδος των ξενοδοχειακών καταλυμάτων είναι από τους μεγαλύτερους της τουριστικής βιομηχανίας και, ενώ το δωμάτιο του ξενοδοχείου μπορεί να θεωρηθεί προϊόν γιατί είναι απτό, αυτό που στην ουσία προσφέρει το ίδιο το ξενοδοχείο, σαν σύνολο, είναι μία σειρά υπηρεσιών κατά βάση και στη συνέχεια προϊόντων.

Τα ξενοδοχεία χωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα με τις παροχές τους, την τοποθεσία τους, το είδος των τουριστών που φιλοξενούν κατά κύριο λόγο κ.ά.. Συνεπώς, το κάθε ξενοδοχείο προσφέρει διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες ή ίδια αλλά διαφορετικού επιπέδου και ποιότητας. Ο πελάτης, λοιπόν, ή ο *tour operator* για

τον πελάτη, επιλέγει βάσει δεδομένων ποιο ξενοδοχείο καλύπτει τις ανάγκες του εντός των οικονομικών του δυνατοτήτων και κλείνει αναλόγως κατάλυμα για το ταξίδι του. Για να μείνει όμως ευχαριστημένος από το ξενοδοχείο που διάλεξε, ασχέτως κατηγορίας, θα πρέπει αυτό να λειτουργεί αρμονικά.

Αυτό επιτυγχάνεται με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής ποιότητας στα ξενοδοχεία, το οποίο στην ουσία σημαίνει ότι με αυτόν τον τρόπο η ξενοδοχειακή επιχείρηση δεσμεύεται για παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Για να συμβεί κάτι τέτοιο, θα πρέπει όλα τα επιμέρους τμήματα να έχουν εκπαιδευμένους υπαλλήλους, να συνεργάζονται άψογα μεταξύ τους, να είναι γρήγοροι και αποτελεσματικοί στην επίλυση προβλημάτων και παραπόνων και, τέλος, να είναι πιστοί στους ποιοτικούς ελέγχους και των εσωτερικών παροχών αλλά και των εξωτερικών (από προμηθευτές και εξωτερικούς συνεργάτες).

Στις μέρες μας, αυτού του είδους η αρμονική λειτουργία μίας ξενοδοχειακής μονάδας είναι πλέον απαιτητή όχι μόνο από τους πελάτες της, οι οποίοι θέλουν να περάσουν το χρόνο τους εκεί απροβλημάτιστα, αλλά και κατ' επέκταση από τους συνεργάτες του ξενοδοχείου, όπως είναι οι *tour operators*, οι οποίοι με τη σειρά τους θέλουν οι επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζονται να είναι όσο το δυνατόν άψογες.

Σε μία τόσο απαιτητική εποχή, λοιπόν, έρχονται να βοηθήσουν τα διεθνή Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (ISO), τα οποία αποτελούν στρατηγικά εργαλεία και κατευθυντήριες γραμμές, ώστε να εξασφαλιστεί σε μία επιχείρηση η αποτελεσματικότητα, η αύξηση της παραγωγικότητας και η δυναμική πρόσβαση σε νέες αγορές. Τα τρία βασικά πιστοποιημένα συστήματα διαχείρισης ποιότητας που κρίνονται απαραίτητα σε ένα ξενοδοχείο βάσει των λειτουργιών και παρεχόμενων υπηρεσιών του είναι τα ISO 9000, το οποίο αφορά στη διοίκηση μίας επιχείρησης, το ISO22000 ή HACCP, το οποίο είναι διεθνές πρότυπο ασφαλείας τροφίμων, και το ISO 14000, το οποίο είναι διεθνές πρότυπο ασφαλείας περιβάλλοντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα δύο πρώτα κεφάλαια διεξήχθη έρευνα η οποία ονομάζεται δευτερογενής, μιας και αφορά κατά βάση σε έρευνα από διεθνή βιβλιογραφία, διαδικτυακά κείμενα, εφημερίδες και άλλα. Είναι στην ουσία δηλαδή εμπειριστατωμένη θεωρία που χρησιμοποιείται σαν βάση, ώστε με το συνδυασμό της πρωτογενούς έρευνας που θα αναλυθεί στο τέταρτο κεφάλαιο να καταλήξει η παρούσα εργασία σε πρόσφορα συμπεράσματα.

Όσον αφορά στην έρευνα, σύμφωνα με τον Παππά (2006), η όποια προσπάθεια διερεύνησης ενός φαινομένου ή κατάστασης είναι αναγκαίο να πλαισιώνεται από ένα ξεκάθαρο μεθοδολογικό πλαίσιο, το οποίο να αποτυπώνει την όλη ερευνητική διαδικασία, να διασφαλίζει την εγκυρότητα των παραγόμενων από την έρευνα αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων και να δίδει τη δυνατότητα εξαγόμενων πορισμάτων, προτάσεων και λύσεων. Παράλληλα πρέπει να επισημαίνει τους ερευνητικούς περιορισμούς και να έχει τη δυνατότητα να προτείνει τρόπους για τη διεξαγωγή περαιτέρω μελετητικών προσπαθειών αναφορικά με την εξεταζόμενη από αυτή θεματική.

3.2. ΠΟΣΟΤΙΚΗ Ή ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η ανάλυση της έρευνας που διεξάγεται μπορεί να είναι ποσοτική ή ποιοτική. Παρόλο που και οι δύο τρόποι επικεντρώνονται στη διερεύνηση προσωπικών απόψεων, διαφοροποιούνται στη φύση των στοιχείων και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν για τη συλλογή και ανάλυση των στοιχείων (Punch, 1998).

Οι ποσοτικοί ερευνητές θεωρούν ότι χωρίς στατιστική σημαντικότητα οι ποιοτικές έρευνες είναι αναξιόπιστες. Οδηγούνται στην ποσοτικοποίηση των στοιχείων κάνοντας χρήση κλειστών ή ποσοτικών τύπων ερωτήσεων και εφαρμόζοντας μαθηματικά μοντέλα, γραφήματα και στατιστικούς πίνακες με στόχο την επίτευξη περισσότερο αξιόπιστων αποτελεσμάτων. Η ποιοτική ανάλυση από την άλλη μεριά, θεωρείται ότι κατορθώνει να προσεγγίσει περισσότερο την προσωπική άποψη.

Βέβαια, οι ποιοτικοί ερευνητές, παρόλο που υιοθέτησαν στατιστικά εργαλεία «σπάνια παρουσιάζουν τα αποτελέσματά τους με περίπλοκες στατιστικές μεθόδους» (Denzin & Lincoln, 1998, Walle, 1997).

Παρά τις βασικές διαφορές των δύο ειδών έρευνας, η έννοια της ποσοτικής έρευνας συγγέεται εύκολα με της ποιοτικής. Η χαρακτηριστική διαφορά μεταξύ τους είναι ότι η έννοια της ποσοτικής έρευνας βασίζεται στην στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της συμπεριφοράς των ανθρώπων ενώ η ποιοτική έρευνα βασίζεται στην μελέτη των αιτιών της συμπεριφοράς τους. (Βάχαρη, 2005).

Τόσο για τα ποιοτικά όσο και για τα ποσοτικά στοιχεία, οι ερευνητές συλλέγουν συνεχώς δεδομένα από πολλαπλές πηγές και αντιλήψεις, χρησιμοποιώντας μια ποικιλία μεθόδων συλλογής πληροφοριών με στόχο την πληρέστερη δυνατή απεικόνιση του προβλήματος (Taylor-Powell & Steele, 1996). Η αλήθεια είναι ότι τελικά καμία προσέγγιση δεν είναι καλύτερη ή χειρότερη από την άλλη, αφού και οι δύο προσεγγίσεις είναι αξιόπιστες και συνεισφέρουν στην κοινωνική έρευνα. Η υπέρμετρη εμπιστοσύνη στην όποια προσέγγιση είναι ακατάλληλη (Punch, 1998).

3.3 ΕΙΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Υπάρχουν δύο θεωρίες για την κατηγοριοποίηση των ερωτήσεων των ερωτηματολογίων, βάση του σκοπού τους. Η πρώτη σύμφωνα με τους Hauge και Jackson (1996) είναι ότι υπάρχουν τρεις τύποι ερωτήσεων: Οι δύο είναι τύποι συμπεριφορών (behavioral, attitudinal) και ο τρίτος είναι κατηγοριοποίησης, όπως εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3.3.1 Ταξινόμηση ερωτήσεων ερωτηματολογίου

Τύπος ερώτησης	Αναζήτηση πληροφορίας	Τύποι εξέτασης όπου χρησιμοποιήθηκαν
Βάση συμπεριφοράς	Πραγματικές πληροφορίες όσον αφορά στο τι είναι, κάνει, ή κατέχει ο ερωτώμενος. Επίσης τη συχνότητα με την οποία εκτελούνται ορισμένες δράσεις. Πού ζουν οι άνθρωποι αυτοί	Εξέταση για την εύρεση του μεγέθους της αγοράς, των μεριδίων της, τη γνώση και τη χρήση
Βάση διάθεσης	Η άποψη των ανθρώπων για κάτι συγκεκριμένο. Την εικόνα τους και την εκτίμηση οικονομικής κατάστασης των πραγμάτων. Γιατί πράττουν όπως πράττουν	Εξέταση για την εικόνα και τη στάση τους, για το μορφωτικό τους επίπεδο και για την ευχαρίστηση του πελάτη
Ταξινόμηση	Πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ομάδες ερωτηθέντων για να διαπιστωθεί η διαφορετικότητα μεταξύ τους όπως η ηλικία, το γένος, η κοινωνική τάξη, ο τόπος διαμονής, ο τύπος κατοικίας, η οικογενειακή σύσταση	Όλες οι εξετάσεις

Πηγή: Hauge & Jackson (1996)

Στην παρούσα έρευνα θα χρησιμοποιηθούν και οι τρεις τύποι, αφού ο σκοπός είναι να αποκτηθεί μία σχετικά σαφή εικόνα για τους ερωτώμενους *tour operators* (συμπεριφορά), να ξεχωρίσουν οι ομοιότητες και οι διαφορές μεταξύ τους και να ομαδοποιηθούν αναλόγως (ταξινόμηση) και τέλος να καταγραφεί η άποψη και η εκτίμησή τους (διάθεση) σύμφωνα με τις απαντήσεις τους στις βασικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Υπάρχει και η θεωρία του Dillman το 1978 (από Saunders & συν., 1997), ο οποίος προσθέτει έναν ακόμα τύπο ερωτήσεων, το «πιστεύω», επειδή βάσει πολλών ερευνητών οι καταναλωτές έχουν σε πολλές περιπτώσεις διαφορετική συμπεριφορά από τα αρχικά τους πιστεύω. Ωστόσο, σε αυτή την περίπτωση κάτι τέτοιο είναι περιττό, αφού οι *tour operators* αλλά και κάθε εταιρία με σοβαρούς συνεργάτες βασίζεται σε στατιστικές και δεδομένα προηγούμενων ετών ή συνεργασιών και όχι σε εικασίες. Άλλωστε η εταιρία δεν μπορεί να «πιστεύει» κάτι, όντας επιχείρηση και ακολουθώντας συγκεκριμένους κανόνες. Αξίζει για χάριν την έρευνας αυτής να σημειωθεί ότι οι κλειστές ερωτήσεις αποτελούνται ή από διχοτομικές ή από πολλαπλές απαντήσεις.

3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σύμφωνα με τους Saunders & συν. (1997), η στρατηγική έρευνας είναι στην ουσία το γενικό πλάνο που θα ακολουθηθεί για να απαντήσουν αποτελεσματικά οι ερωτώμενοι τις ερωτήσεις της έρευνας. Είναι, δηλαδή, ο τρόπος με τον οποίο θα συνταχθούν οι ερωτήσεις, ώστε να υπάρξει από τις απαντήσεις τους ένα ξεκάθαρο αποτέλεσμα, χρήσιμο για την επίλυση του προβλήματος για το οποίο έγινε η έρευνα εξαρχής.

Τα τρία είδη κλασικών στρατηγικών είναι οι έρευνες, τα πειράματα και οι μελέτες περίπτωσης (*case studies*), που είναι και αυτές μέρος μεθόδων πρωτογενούς έρευνας. Είναι, δηλαδή, δεδομένα τα οποία συλλέγονται για πρώτη φορά και προέρχονται από τον ερευνητή με σκοπό να προσδιοριστεί το πρόβλημα της έρευνας. (McDaniel & Gates, 2005, Chisnall, 2001, Saunders & συν, 1997, Malhotra & Birks, 2003).

Στη συγκεκριμένη περίπτωση η μελέτη θα γίνει σε έρευνα απευθυνόμενη στους μεγαλύτερους *tour operators* ανά τον κόσμο με τη βασική τεχνική στην οποία βασίζονται οι έρευνες σύμφωνα με τους Malhotra & Birks (2003): τη μέθοδο του ερωτηματολογίου. Θα χρησιμοποιηθούν κλειστές ερωτήσεις για τη σύνταξή του. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να δοθούν συγκεκριμένες απαντήσεις σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο απαντάται από συγκεκριμένο δείγμα ατόμων, τους καλύτερους *tour operators* στην προκειμένη περίπτωση, αντιπροσωπευτικό ενός καθορισμένου τύπου πληθυσμού, που είναι όλος ο κλάδος των *tour operators* (Blaxter & συν., 1998). Με αυτού του είδους τη συλλογή δεδομένων θα ληφθούν

δεδομένα από τους ερωτηθέντες με έναν κατάλληλα δομημένο τρόπο, ώστε όταν συλλεχθούν να επεξεργαστούν εύκολα και αποτελεσματικά σε ένα σχετικά περιορισμένο χρονικό διάστημα (Hauge & Jackson, 1996).

3.5 ΔΟΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Σύμφωνα με τους Hauge και Jackson (1996), υπάρχουν τρεις τύποι συνέντευξης που είναι άμεσα σχετιζόμενοι με τρεις διαφορετικούς τύπους ερωτηματολογίων:

Πίνακας 3.5.1: Ταξινόμηση ερωτηματολογίου

Τύποι ερωτηματολογίων	Περιοχές χρήσης ερωτηματολογίου	Χορήγηση ερωτηματολογίου
Δομημένο	Χρησιμοποιείται σε μεγάλα προγράμματα συνεντεύξεων (άνω των 30 συνεντεύξεων). Τυπικά όπου είναι δυνατόν να προβλεφθούν κατά προσέγγιση οι απαντήσεις.	<ul style="list-style-type: none">❖ Μέσω τηλεφώνου❖ Πρόσωπο με πρόσωπο❖ Προσωπική συμπλήρωση
Ημι-Δομημένο	Χρησιμοποιείται ευρέως στην business-to-business έρευνα αγοράς όπου υπάρχει η ανάγκη προσαρμογής απαντήσεων από τις εταιρίες με μεγάλη απόκλιση. Χρησιμοποιείται επίσης όπου οι απαντήσεις δεν μπορούν να προβλεφθούν.	<ul style="list-style-type: none">❖ Πρόσωπο με πρόσωπο❖ Μέσω τηλεφώνου
Μη Δομημένο	Η βάση πολλών μελετών όσον αφορά σε εξειδικευμένες ή κλειστές αγορές. Χρησιμοποιούνται ευρέως οι συνεντεύξεις και οι ομαδικές συζητήσεις. Επιτρέπει τη διερεύνηση και τον εντοπισμό των απαντήσεων όπου ο ερευνητής δεν είναι απολύτως σίγουρος γι' αυτές πριν τη συνέντευξη.	<ul style="list-style-type: none">❖ Ομαδικές συζητήσεις❖ Πρόσωπο με πρόσωπο (συνεντεύξεις)❖ Τηλεφωνικές συζητήσεις εις βάθος

Πηγή: Hauge και Jackson (1996)

Συνήθως οι κλειστές ερωτήσεις προτιμώνται επειδή είναι εύκολο να χρησιμοποιηθούν και από τους ερωτηθέντες αλλά και από τον ερωτώμενο, και η συλλογή των απαντήσεων και η έκβαση των αποτελεσμάτων είναι λιγότερο πολύπλοκη (Frazer & Lawley, 2000). Ωστόσο, επειδή το ερωτηματολόγιο εστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και άρα μπορούσε να απαντηθεί μόνο με προσωπική συμπλήρωση, έπρεπε να συνταχθεί με κλειστές ερωτήσεις για να μην υπάρξει και μεγάλη απόκλιση από το θέμα της. Ταυτόχρονα ήταν πολύ συγκεκριμένες οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις τους που θα μπορούσαν να δοθούν, οπότε δε χρειάστηκε κάποιο άλλο είδος ερωτηματολογίου.

3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο τουρισμός είναι μία ισχυρή παγκόσμια βιομηχανία και τα ξενοδοχειακά καταλύματα και οι *tour operators* είναι βασικοί της πυλώνες που αλληλοεπηρεάζονται θετικά και αρνητικά. Πρέπει και οι δύο να γνωρίζουν τι θα ευχαριστήσει τους πελάτες τους ώστε να προσφέρουν ένα επιτυχημένο προϊόν.

Οι *tour operators* από τη μία μεριά, λόγω της φύσης των προϊόντων που προωθούν, της απαραίτητης έρευνας αγοράς και όλων των σταδίων που έχουν αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, μπορούν να γνωρίζουν σε ένα επίπεδο τις απαιτήσεις των καταναλωτών – τουριστών στους οποίους απευθύνονται κάθε φορά. Από την άλλη, τα ξενοδοχεία έχουν κι εκείνα τρόπους να γνωρίζουν τι απαιτεί η σημερινή αγορά από εκείνα.

Το ερώτημα όμως είναι κατά πόσο πληρούν τις απαιτήσεις που εκφράζονται από τους καταναλωτές – τουρίστες αλλά και από τους *tour operators*, οι οποίοι είναι οι πλέον κατάλληλοι να έχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις από τα ξενοδοχεία με τα οποία συνεργάζονται. Ένα ακόμα ερώτημα που γεννάται είναι με ποια κριτήρια επιλέγουν να εξελιχθούν. Μπορεί να εξελίσσονται ανάλογα με τις κρατικές απαιτήσεις και μόνο, μπορεί να ακολουθούν τις οδηγίες των *tour operator* που συνεργάζονται, μπορεί να ακολουθούν τις προτάσεις των ίδιων τους των πελατών, μπορεί όμως και να ισχύουν πάνω από μία από τις προαναφερθείσες προϋποθέσεις.

Η έρευνα αυτή ασχολείται με την εξέλιξη των ξενοδοχείων σε διοικητικό και ποιοτικό επίπεδο, δηλαδή με θέματα που αφορούν τη Διοίκηση Ολικής ποιότητας του ξενοδοχείου, και συγκεκριμένα τις πιστοποιήσεις ISO. Κάποια ξενοδοχεία επιλέγουν να εξελίσσονται συνεχώς και άλλα σπάνια, όταν δηλαδή το κρίνουν απολύτως απαραίτητο. Σκοπός, λοιπόν, της έρευνας είναι να γίνουν αντιληπτές οι επιρροές των συνεργαζόμενων με τα ξενοδοχεία *tour operators* πάνω σε ένα τόσο σημαντικό θέμα για εκείνα.

3.7 ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Η αντιμετώπιση του θέματος είναι σίγουρα και θέμα ιδιοκτησίας και, ακριβώς για αυτό το λόγο, είναι πολύ δύσκολο να γίνει αντικειμενική έρευνα στα ξενοδοχεία για το συγκεκριμένο θέμα και να βγει ένα σωστό αποτέλεσμα.

Η έρευνα, λοιπόν, βασίστηκε στη στατιστική ανάλυση ενός επιλεγμένου τμήματος του κλάδου των *tour operators*. Πιο συγκεκριμένα, επιλέχθηκαν οι υποψήφιοι για τη βράβευση του καλύτερου στον κόσμο *tour operator* 2012 από την επίσημη ιστοσελίδα *World Travel Awards*. Σκοπός ήταν να ληφθούν όσο το δυνατόν αντικειμενικές πληροφορίες από επιχειρήσεις με ουσιαστική επιρροή στον τουριστικό κλάδο, για την αντιμετώπιση των ξενοδοχείων όσον αφορά στις τρεις βασικές πιστοποιήσεις ISO που τα αφορούν, καθώς επίσης και το κατά πόσο τα ξενοδοχεία επηρεάζονται από τους *tour operators* για την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Βέβαια η απόκλιση θα είναι μεγάλη, αφού οι *tour operators* σε ολόκληρο τον κόσμο είναι πολύ περισσότεροι, ωστόσο υπάρχει το πλεονέκτημα ότι είναι ένα δείγμα που έχει σίγουρα πολύ μεγάλη επιρροή στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος συμπλήρωσης ερωτηματολογίου από τους ερωτηθέντες, με επιλογή κλειστών ερωτήσεων, για να είναι σαφέστερα τα αποτελέσματα της έρευνας καθώς επίσης να είναι λιγότερο χρονοβόρα τα ερωτηματολόγια για τους *tour operators* ώστε να αποφευχθεί η άρνηση απάντησης λόγω έλλειψης χρόνου, μιας και αποστάλθηκαν απρόσωπα, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

3.8 ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Η σχεδίαση της αξιολόγησης πρέπει να είναι ευέλικτη για να προωθεί την αλλαγή ή τον επαναπροσδιορισμό, αποφεύγοντας διαδικασίες που επιβάλλουν απαγορευτικούς ελέγχους. (Curnan & συν., 1998)

Υπάρχουν δύο σημαντικά θέματα για διερεύνηση αναφορικά με τη λήψη μεθοδολογικών αποφάσεων (Patton, 1999):

1. Η ευκολία με την οποία τα στοιχεία που απορρέουν από την αξιολόγηση μπορούν να είναι κατανοητά.
2. Η εγκυρότητά τους στα μάτια του κοινού που τα δέχεται και χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα.

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα για να κατηγοριοποιηθούν σωστά οι ερωτώμενες επιχειρήσεις, επιλέχθηκαν έτσι ώστε να αποφευχθεί ο διαμοιρασμός σε πολλές κατηγορίες, επειδή ο αριθμός των εν λόγω επιχειρήσεων είναι μικρός, κυμαίνεται δηλαδή στη δεκάδα. Επειδή οι *tour operators* στους οποίους απευθύνθηκαν τα ερωτηματολόγια είναι πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, κρίθηκε σάφρον ότι για να κατηγοριοποιηθούν κατάλληλα πρέπει να γίνει βάσει του μεγέθους της εταιρίας και της πελατείας.

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές, λοιπόν, που χρησιμοποιήθηκαν στην εν λόγω έρευνα για να προσδιορίσουν το προφίλ των *tour operators* είναι:

- Τα χρόνια λειτουργίας της εταιρίας
- Ο αριθμός πελατών που εξυπηρετούν ετησίως

Στην ουσία, αυτή η οπτική γωνία του προφίλ τους θα προσδιορίσει την εμπειρία των *tour operators* στο χώρο του τουρισμού και το επιχειρηματικό τους μέγεθος, άρα και το μέγεθος της γνώσης τους στο χώρο του τουρισμού.

3.9 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν είναι αυτονόητες οι απαντήσεις των ερωτώμενων, θεωρήθηκε ότι το 50% αυτών θα απαντήσουν θετικά όσον αφορά στην επιρροή τους στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας των ξενοδοχείων, ενώ το υπόλοιπο 50% αυτών θα απαντήσουν αρνητικά. Από το σύνολο των απαντήσεων το 95% αποτελεί το διάστημα εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή του πληθυσμού (Norusis, 2005) και

υπολογίζεται ένα 5% περιθώριο λάθους. Πρέπει να αναφερθεί ότι ο υπολογισμός του καθορισμού δείγματος είναι ανεξάρτητος από το σύνολο του πληθυσμού και καθορίζει το λάθος (Aaker & Day, 1990).

3.10 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η πρωτογενής έρευνα απευθυνόταν σε παγκόσμιας εμβέλειας *tour operators*. Έπρεπε, λοιπόν, να πραγματοποιηθεί επαφή μαζί τους με τρόπο με τον οποίο να μπορέσουν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Ο τρόπος που επιλέχθηκε ήταν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ούτως ώστε να μπορέσει να επισυναφθεί και το ερωτηματολόγιο.

Ενώ ήταν σχετικά εύκολο να βρεθούν οι κυρίαρχοι *tour operators* στην τουριστική βιομηχανία και κατ' επέκταση η ιστοσελίδα τους, πολλοί από αυτούς αντί για διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου παρείχαν φόρμα επικοινωνίας, η οποία καθιστούσε αδύνατη την επισύναψη του ερωτηματολογίου. Στους περισσότερους ήταν σχετικά εύκολο να βρεθεί ένα ηλεκτρονικό ταχυδρομείο για να πραγματοποιηθεί η επικοινωνία, αλλά υπήρξε και ένα ποσοστό 10% αυτών που δεν επετεύχθη η επαφή μαζί τους, οπότε και δεν προσμετρήθηκαν καν στο δείγμα.

Από τους εν τέλει ερωτηθέντες, ανταποκρίθηκε το 80% περίπου, αρκετά ικανοποιητικό δείγμα για να βγουν σωστά συμπεράσματα.

Ένας τελευταίος αλλά ασήμαντος τελικά περιορισμός είναι ότι τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου εστάλησαν σε περίοδο ακμής προετοιμασίας για τους *tour operators*, οπότε και καθυστέρησαν οι απαντήσεις.

Είναι σημαντικό να αποσαφηνιστεί ότι το δείγμα αποτελείται από *tour operators* με έδρα σε διαφορετικές χώρες ή και ηπείρους, που οργανώνουν ταξίδια σε διαφορετικά μέρη του πλανήτη. Επιτεύχθηκε με αυτόν τον τρόπο η ύπαρξη ποικιλίας στο δείγμα και αποφεύχθηκε η αλλοίωση του δείγματος από την επιρροή μίας συγκεκριμένης χώρας ή κουλτούρας που να υπερισχύει ποσοστιαία των υπολοίπων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο θα σχολιαστούν τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου και θα συμπτυχθούν τα αποτελέσματα της πρωτογενούς με τη δευτερογενή έρευνα. Ο στόχος της έρευνας αυτής είναι να γίνει αντιληπτό κατά πόσον οι *tour operators* αποζητούν ή ακόμα και απαιτούν από τα ξενοδοχεία με τα οποία συνεργάζονται την ύπαρξη διεθνών πιστοποιήσεων ποιότητας. Επιπλέον, θα αναλυθεί κατά πόσο οι *tour operators* επηρεάζουν τα συνεργαζόμενα με αυτούς ξενοδοχεία ώστε να βελτιστοποιήσουν την ποιότητά τους και να εξελιχθούν.

Για τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας είχε προγραμματιστεί να ερωτηθούν 18 γραφεία *tour operators*, τα οποία ήταν υποψήφια για το βραβείο καλύτερου *tour operator* 2012 και, άρα, δρουν δυναμικά και έχουν επιρροή στον κλάδο τους. Από αυτά, 4 δεν απάντησαν καθόλου, 3 απάντησαν ότι χρησιμοποιούν Υπηρεσίες Διαχείρισης Προορισμών (*Destination Management Services*) οπότε και δε μπορούσαν να απαντήσουν οι ίδιοι τα ερωτηματολόγια και, τέλος, 11 ανταποκρίθηκαν θετικά και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο που τους δόθηκε.

Στους πίνακες που ακολουθούν για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν ως ανεξάρτητες μεταβλητές τα χρόνια λειτουργίας της εταιρίας και οι τουρίστες που εξυπηρετούν σε διάστημα ενός έτους. Επειδή η έρευνα είναι στην ουσία άμεση, δηλαδή αντί να ερωτηθούν τα ίδια τα ξενοδοχεία για τις τακτικές που ακολουθούν θεωρήθηκε ότι θα είναι πιο αντικειμενικό να ερωτηθούν οι επιχειρήσεις που πραγματικά επηρεάζουν αυτές τις επιλογές, δε χρειάστηκαν περισσότερες ανεξάρτητες μεταβλητές, μιας και με τις υπάρχουσες μπορεί να καθοριστεί η εμπειρία του *tour operator* στο χώρο και η αγοραστική του δύναμη. Όλες οι υπόλοιπες μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Όσον αφορά στις ανεξάρτητες μεταβλητές, παρουσιάζονται τα ποσοστιαία αποτελέσματα σε διαγράμματα (πίττες), ώστε να υπάρξει ανάλυση της αναλογίας μεταξύ των στοιχείων τους. Στη συνέχεια παρατίθενται αναλυτικοί πίνακες για κάθε «ομάδα» ερωτήσεων. Εκεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι επιλογές των *tour operators* που υπερισχύουν σε κάθε περίπτωση

ξεχωριστά όσον αφορά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας γενικά, αλλά και τη βαρύτητα που δίνουν στα ISO 9000, ISO 22000 και ISO 14000 ξεχωριστά.

4.2 ΠΡΟΦΙΛ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

Σε αυτό το υποκεφάλαιο παρατίθενται πίνακες και διαγράμματα τα οποία προσδιορίζουν τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας.

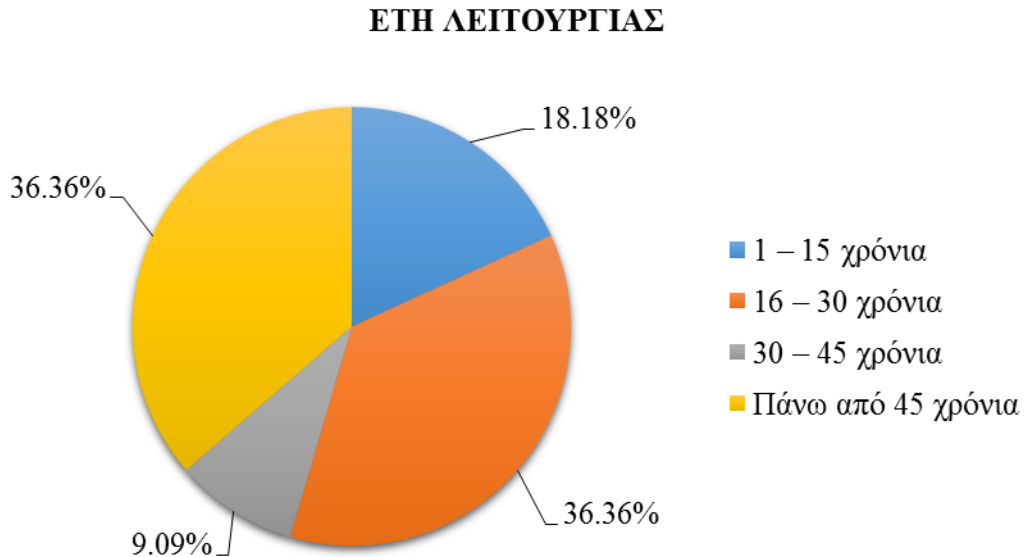
Πίνακας 4.2.α: Ανεξάρτητες μεταβλητές

	N	%
ΧΡΟΝΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ		
1 – 15	2	18,182
16 – 30	4	36,364
30 – 45	1	9,09
Πάνω από 45	4	36,364
ΠΕΛΑΤΕΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ		
1 – 150.000	2	18,182
150.001 – 500.000	4	36,364
500.001 – 2.000.000	3	27,273
Πάνω από 2.000.001	2	18,182

Στα διαγράμματα που ακολουθούν παρουσιάζονται αναλυτικά τα ποσοστά των μεταβλητών του παραπάνω πίνακα.

Το ποσοστό των γραφείων *tour operators* που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια διαμορφώνεται ως εξής: Οι σχετικά νέοι στον κλάδο, δηλαδή οι *tour operators* που βρίσκονται στο χώρο από 1 μέχρι 15 χρόνια είναι 2, με ποσοστό επί του συνόλου 18,182%. Οι παρειαρισκόμενοι *tour operators* στον τουριστικό κλάδο από 16 έως 30 χρόνια ανέρχονται στους 4, με ποσοστό 36,364%, ενώ 30 με 45 χρόνια στο χώρο έχει μόνο ένα γραφείο, με μονοψήφιο ποσοστό, μόλις 9,09%. Οι υπόλοιποι 4 *tour operators* βρίσκονται στο χώρο πάνω από 45 χρόνια, με ποσοστό 36,364%.

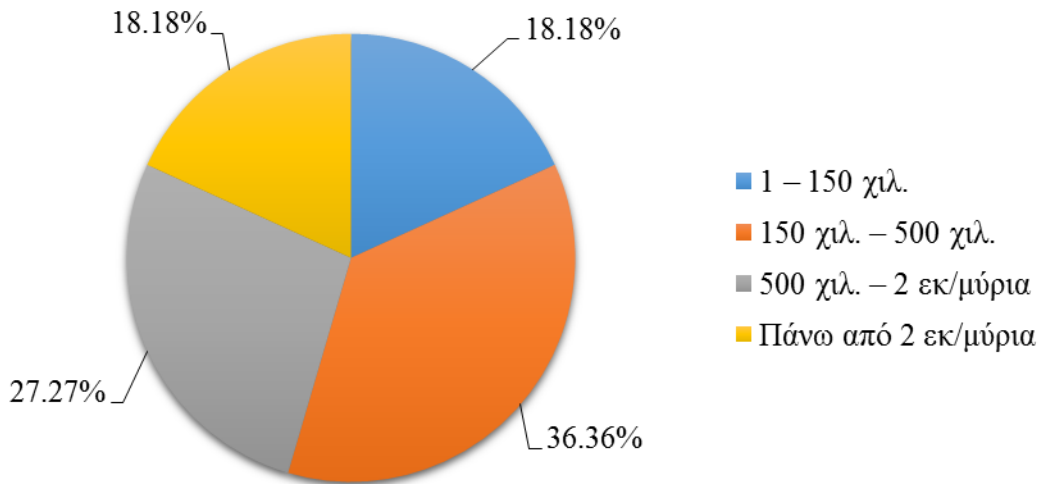
Σχεδιάγραμμα 4.2.α: Χρόνια λειτουργίας των *tour operators*



Όσον αφορά στην πελατεία που έχουν τα γραφεία αυτά ετησίως, ένα ποσοστό 18,182%, δηλαδή μόλις 2 *tour operators*, έχουν μέχρι 150.000 πελάτες. Από 150.001 μέχρι 500.000 πελάτες έχουν τα περισσότερα γραφεία, δηλαδή 4, με ποσοστό επί του συνόλου 36,364%. Στη συνέχεια, 3 *tour operators* έχουν 500.001 μέχρι 2.000.000 πελάτες ετησίως με ποσοστό 27,273% και, τέλος, πάνω από 2.000.001 έχουν δύο γραφεία με ποσοστό 18,182%.

Σχεδιάγραμμα 4.2.β: Πελάτες ανά έτος των *tour operators*

ΠΕΛΑΤΕΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ



Είναι σημαντικό να σημειωθεί σε αυτό το σημείο, αν και τεχνικά δε θεωρείται δημογραφικό χαρακτηριστικό, ότι όλοι οι *tour operators* που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια, στην ερώτηση αν έχουν πιστοποίηση ISO 9001 απάντησαν όλοι θετικά.

Τέλος, 10 στους 11 απάντησαν ότι ζητούν στο τέλος κάθε ταξιδιού από τους πελάτες τους να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια σχετικά με την εμπειρία που τους προσέφερε το ταξίδι, οπότε μπορεί να συμπεραθεί ασφαλώς ότι μιλούν και δια στόματος των πελατών τους και όχι μόνο από τη δική τους επαγγελματική εμπειρία.

4.3 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΟΠ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται τα στοιχεία της έρευνας που δείχνουν ποιες είναι σε γενικά πλαίσια οι απαιτήσεις που έχουν οι *tour operators* από τα ξενοδοχεία και αφορούν στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Πίνακας 4.3: Απαιτήσεις *tour operators* για συνεργασία με ξενοδοχεία

ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ Τ.Ο. ΓΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ:	Γραπτή πιστοποίηση ISO	Πιο ασφαλείς πελάτες λόγω ISO	Συστάσεις από άλλους Τ.Ο.	Πακέτα All Inclusive απαιτούν ISO
ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ	2	2	2,636	1,727
ΤΥΠ. ΑΠΟΚΛΙΣΗ	1,045	0,853	0,979	0,962

ΧΡΟΝΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ				
1-15	2	2	3	1,5
16-30	1,25	1,25	2,25	1
31-45	4	3	4	2
Πάνω από 45	2,25	2,5	3	2,5
ΠΕΛΑΤΕΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ				
1-150 χιλ.	2	2	3	1,5
150 χιλ. – 500 χιλ.	2	1,75	3	1,25
500 χιλ. – 2 εκ/μύρια	2	2	3,333	2
Πάνω από 2 εκ/μύρια	2	2,5	1,5	2,5

Σα σύνολο, οι *tour operators* συμφωνούν στο ότι είναι απαραίτητο τα ξενοδοχεία να έχουν πιστοποιήσεις ISO. Βέβαια φαίνεται και από τον πίνακα ότι η απόκλιση μεταξύ των απαντήσεων είναι μεγάλη. Πιο αναλυτικά, λοιπόν, από τους έντεκα *tour operators* που ρωτήθηκαν αν η πιστοποίηση ISO ενός ξενοδοχείου είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να συνεργαστούν μαζί του, οι πέντε, δηλαδή σχεδόν οι μισοί, απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα, ενώ δύο ακόμη συμφωνούν. Ουδέτερη στάση κράτησαν τρεις από τους *tour operators*, ενώ ένας διαφώνησε. Κανείς δε διαφώνησε απόλυτα, ενώ είναι προφανής η υποστήριξη των ISO από την πλειοψηφία των θετικών απαντήσεων που δόθηκαν.

Αναλόγως με τα χρόνια λειτουργίας, φαίνεται ότι πιο πολύ τα ζητούν οι πιο «νέοι» στο χώρο, ενώ λιγότερο οι παλαιότεροι. Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι στην κατηγορία 31-45 ετών που φαίνεται ότι διαφωνούν, αντιστοιχεί μόνο ένας *tour operator* και, γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, στο μέσο όρο βγαίνει σα γενικό αποτέλεσμα ότι συμφωνούν.

Οι *tour operators* που βρίσκονται μέχρι 15 χρόνια στο χώρο είναι δύο, εκ των οποίων ο ένας συμφωνεί απόλυτα και ο άλλος ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, άρα έχοντας ως δεδομένο ότι απολύτως κανείς δε διαφώνησε, είναι φανερό ότι οι απόψεις δίστανται. Από τη στιγμή, λοιπόν, που οι δύο αυτοί *tour operators* ανήκουν και στο ίδιο αριθμητικό κομμάτι πελατείας, αυτό θα μπορούσε να συμβαίνει γιατί αυτός που συμφωνεί απόλυτα έχει πολύ απαιτητική πελατεία, δεν έχει άλλο τρόπο να ελέγξει

την ποιότητα των ξενοδοχείων, ή ακόμα και να έχει τη συνήθεια σαν επιχείρηση να λειτουργεί γραφειοκρατικά. Ο δεύτερος μπορεί να έχει διάφορους άλλους τρόπους να ελέγχει την ποιότητα των ξενοδοχείων, ή, ανάλογα με το ξενοδοχείο ή το είδος των τουριστών, να θέλει η όχι γραπτό έλεγχο ποιότητας.

Οι *tour operators* που βρίσκονται από 15 μέχρι 30 χρόνια στο χώρο τείνουν να συμφωνήσουν απόλυτα, ο *tour operator* που βρίσκεται στο χώρο 31-45 έδωσε ουδέτερη απάντηση, ενώ οι έχοντες πάνω από 45 χρόνια εμπειρία τείνουν να συμφωνήσουν αλλά και ταυτόχρονα να κρατήσουν ουδέτερη στάση, το οποίο προφανώς σημαίνει ότι η απάντηση τους εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όμως γενικά υποστηρίζουν τις πιστοποιήσεις ISO στα ξενοδοχεία με τα οποία πρόκειται να συνεργαστούν.

Στη συνέχεια, σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, ανεξαρτήτως από το πόσους πελάτες εξυπηρετούν ανά έτος, οι *tour operators* φαίνεται ότι συμφωνούν στην υπαρξη πιστοποίησης ISO των συνεργαζόμενων με αυτούς ξενοδοχείων.

Είναι αξιοσημείωτο ότι μόνο ένας κράτησε αρνητική στάση απέναντι στην ερώτηση αυτή. Είναι κοινή λογική και αναμενόμενο μέχρι ένα σημείο, ότι από τη στιγμή που οι *tour operators* συνεργάζονται με εκατοντάδες ξενοδοχεία, θα πρέπει με κάποιο τρόπο να βεβαιωθούν ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λειτουργούν σωστά και οι πελάτες τους θα μείνουν ευχαριστημένοι. Άλλωστε, αν το ξενοδοχείο δεν πληροί τις προδιαγραφές που έχει υποσχεθεί ο *tour operator* στον πελάτη, τότε διακυβεύεται και η δική του φήμη και αξιοπιστία, ακόμα και αν ο ίδιος ο *tour operator* έχει πιστοποίηση ISO.

Στην ερώτηση αν οι πιστοποιήσεις ISO θεωρούνται ουσιώδεις για την ασφάλεια των πελατών τους, τέσσερις *tour operators* συμφώνησαν απόλυτα, τρεις συμφώνησαν και τέσσερις ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν.

Η ασφάλεια των πελατών προφανώς και είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για τους *tour operators*, γιατί είναι πολύ μεγάλο το κομμάτι της δικής τους προσωπικής ευθύνης σαν επιχείρηση. Δεν διαφώνησε ούτε ένας ότι οι πελάτες είναι θεωρητικά πιο ασφαλείς όταν υπάρχουν πιστοποιήσεις ISO στα ξενοδοχεία που διαμένουν. Οι τέσσερις που κράτησαν ουδέτερη στάση δεν έχουν κάτι κοινό να ξεχωρίζει, ούτε

όσον αφορά στα χρόνια εμπειρίας, ούτε όσον αφορά στο μέγεθος της ετήσιας πελατείας τους, οπότε πιθανόν και οι λόγοι για τους οποίους έδωσαν ουδέτερη απάντηση να είναι διαφορετικοί για τον κάθε έναν από αυτούς.

Όσον αφορά στο αν ζητούν ή όχι συστάσεις για τα ξενοδοχεία που είναι δυνητικά μελλοντικοί συνεργάτες τους, η πλειοψηφία έδωσε ουδέτερη απάντηση, οπότε προφανώς δεν είναι κάτι που συνηθίζεται. Πιο αναλυτικά, όμως, πέντε ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν, δύο συμφώνησαν, δύο διαφώνησαν, και μόλις ένας *tour operator* συμφώνησε απόλυτα.

Είτε το δει κανείς αναλόγως με τα χρόνια στο χώρο, είτε αναλόγως με τον αριθμό του ετήσιου πελατολογίου τους, η πιο πιθανή απάντηση είναι το ρίσκο έλλειψης ειλικρίνειας από τον έναν *tour operator* στον άλλο λόγω ανταγωνισμού, κάτι το οποίο δε μπορεί να διευκρινιστεί από το παρόν ερωτηματολόγιο, αλλά και δε θα χρησίμευε άμεσα στη διεξαγωγή της έρευνας.

Τέλος, όσον αφορά στα πακέτα *all inclusive* και το αν θεωρούν απαραίτητο ότι τα ξενοδοχεία με τα οποία κλείνουν τέτοιου είδους συμφωνίες για τουριστικά πακέτα πρέπει απαραίτητως να έχουν και τις τρεις πιστοποιήσεις ISO που αναφέρονται στην παρούσα έρευνα, θετικές ήταν οι εννέα στις έντεκα απαντήσεις. Πιο συγκεκριμένα, έξι συμφώνησαν απόλυτα, τρεις απλώς συμφώνησαν, ένας έδωσε ουδέτερη απάντηση και μόλις ένας *tour operator* διαφώνησε. Ο *tour operator* που διαφώνησε είναι πάνω από 45 χρόνια στο χώρο και εξυπηρετεί πάνω από δύο εκατομμύρια πελάτες ετησίως. Είναι ένας συνδυασμός πολυετούς εμπειρίας στο χώρο και ποικιλίας κουλτούρας πελατών που του επιτρέπει προφανώς να έχει διαφορετική άποψη από τους υπόλοιπους δέκα *tour operators*.

Σαν μέσος όρος οι απαντήσεις τείνουν από το συμφωνώ απόλυτα στο συμφωνώ. Είναι προφανές ότι, όταν περιλαμβάνονται τα πάντα σε ένα τουριστικό πακέτο από ένα ξενοδοχείο, ο *tour operator* θέλει να είναι σίγουρος για την ποιότητα υπηρεσιών που προωθεί στους πελάτες του, γιατί, τελικά, αντικατοπτρίζει την ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρει ο ίδιος.

4.4 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ISO 9001

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται αναλυτικά οι επιρροές ύπαρξης του ISO 9001 στην τουριστική βιομηχανία, και κατά πόσο και σε ποιο επίπεδο είναι κριτήριο επιλογής και επηρεάζει τους *tour operators* η κατοχή του από τα ξενοδοχεία.

Πίνακας 4.4: ISO 9001

ΚΡΙΤΗΡΙΑ TOUR OPERATORS ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ISO 9001:	ISO 9001 ως απαραίτητο κριτήριο	Αποστολή αντιπροσώπου για έλεγχο ποιότητας ξενοδοχείου	Εκπαιδευμένο προσωπικό παντού	Αποστολή αντιπροσώπου για έλεγχο ποιότητας εξυπηρέτησης	Κατοχή εξοπλισμού & διαδικασιών έκτακτης ανάγκης	Υπαρξη ξενοδοχειακού ιατρού	Υπαρξη spa εντός ξενοδοχείου	Υπαρξη ινστιτούτου ομορφιάς εντός ξενοδοχείου
ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ	1,909	2,273	2	2,273	1,636	2,636	3,182	3,636
ΤΥΠ.ΑΠΟΚΛΙΣΗ	0,793	1,286	0,953	1,286	0,881	1,15	1,266	1,226
ΧΡΟΝΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ								
1-15	2	1,5	2	1,5	1,5	2	3,5	3,5
16-30	1,5	1,5	1,25	1,75	1	2,25	2	2,5
31-45	3	3	3	3	2	4	4	5
Πάνω από 45	2	3	2,5	3	2,25	3,5	4	4,5
ΠΕΛΑΤΕΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ								
1-150 χιλ.	2	1,5	2	1,5	1,5	2	3,5	3,5
150 χιλ. – 500 χιλ.	2	2,25	1,75	2,25	1	2,25	2,75	3,5
500 χιλ. – 2 εκ/μύρια	1,667	2	1,667	2	1,667	3	3	3,333
Πάνω από 2 εκ/μύρια	2	3,5	3	1,75	2,5	3,5	4	4,5

Η πρώτη ερώτηση που έγινε στους *tour operators* όσον αφορά στην πιστοποίηση ISO 9001, είναι αν τη θεωρούν απαραίτητο κριτήριο για να επιλέξουν να συνεργαστούν με ένα ξενοδοχείο. Οι απαντήσεις στο σύνολο τείνουν να συμφωνήσουν, και η απόκλιση μεταξύ τους δεν είναι μεγάλη. Και σε αυτή την περίπτωση δεν έδωσε κανείς αρνητική απάντηση.

Οι *tour operators* με χρόνια λειτουργίας ως 15 συμφωνούν, ενώ εκείνοι με εμπειρία από 16 μέχρι 30 χρόνια είναι ανάμεσα στο να συμφωνήσουν και να συμφωνήσουν

απόλυτα. Ο *tour operator* με 31 έως 45 χρόνια λειτουργίας ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ εκείνοι με πάνω από 45 χρόνια λειτουργίας συμφωνούν στο σύνολό τους.

Οι *tour operators* που ανάλογα με το μέγεθος της πελατείας τους συμφωνούν όλοι, εκτός από εκείνους που έχουν 500 χιλιάδες έως 2 εκατομμύρια πελάτες, οι οποίοι τείνουν από το να συμφωνήσουν απόλυτα στο να συμφωνήσουν.

Το αποτέλεσμα που βγήκε όταν ρωτήθηκαν αν στέλνουν αντιπροσώπους δικούς τους για να ελέγξουν την ποιότητα ενός ξενοδοχείου με το οποίο θέλουν να συνεργαστούν, οι απαντήσεις διέφεραν, γι' αυτό και η τυπική απόκλιση είναι άνω της μονάδας, όμως στο σύνολό τους τείνουν να συμφωνήσουν.

Οι πιο «νέοι» στο χώρο απάντησαν διαφορετικά όχι όμως αρνητικά. Ο ένας είπε ότι συμφωνεί απόλυτα και ο άλλος ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, πράγμα που σημαίνει ότι ο δεύτερος στέλνει αντιπροσώπους ανάλογα με την περίπτωση. Στους έχοντες 16 με 30 χρόνια λειτουργίας υπάρχουν σχετικά αρμονικές απαντήσεις, αφού δύο συμφωνούν απόλυτα και άλλοι δύο απλώς συμφωνούν. Η κατηγορία 31 έως 45 χρόνια που αποτελείται από έναν *tour operator* ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, ενώ οι πάνω από 45 χρόνια εμπειρίας δίνουν απαντήσεις ανάμεσα στο «διαφωνώ» και «συμφωνώ», το οποίο καταλήγει να δώσει ένα ουδέτερο αποτέλεσμα.

Όσον αφορά στο μέγεθος ετήσιου πελατολογίου, οι έχοντες μέχρι 150 χιλιάδες πελάτες είναι ανάμεσα στο να συμφωνήσουν και να συμφωνήσουν απόλυτα, οι έχοντες μέχρι 500 χιλιάδες τείνουν να συμφωνήσουν, οι *tour operators* με πελατεία από 500 χιλιάδες μέχρι 2 εκατομμύρια συμφωνούν στο σύνολό τους, ενώ εκείνοι που έχουν πάνω από 2 εκατομμύρια πελάτες είναι ανάμεσα στην ουδετερότητα και τη διαφωνία, αφού ο ένας απάντησε ότι συμφωνεί, ενώ ο άλλος *tour operator* διαφωνεί απόλυτα, που σημαίνει προφανώς ότι η εν λόγω επιχείρηση δεν ακολουθεί αυτή την πολιτική.

Στην ερώτηση αν οι *tour operators* απαιτούν από το ξενοδοχείο να έχει υπαλλήλους άρτια εκπαιδευμένους για τα πόστα τους ώστε να συνεργαστούν μαζί του, σε γενικές γραμμές συμφώνησαν. Ένας διαφώνησε, ενώ κανείς δε διαφώνησε απόλυτα.

Οι *tour operators* με έως 15 χρόνια λειτουργίας συμφώνησαν δίνοντας αμφότεροι την ίδια απάντηση, ενώ οι έχοντες 15 με 30 χρόνια εμπειρίας τείνουν σα σύνολο να συμφωνήσουν απόλυτα, έχοντας όμως έναν εκ του συνόλου ο οποίος δίνει ουδέτερη απάντηση. Ουδέτερη απάντηση έδωσε και ο *tour operator* με 31 έως 45 χρόνια εμπειρίας, ενώ οι πάνω από 45 χρόνια είναι ανάμεσα στο να είναι ουδέτεροι ή να συμφωνήσουν, έχοντας έναν και μοναδικό *tour operator* ο οποίος διαφωνεί με τη λογική αυτή.

Τώρα, ανάλογα με τους πελάτες, οι μέχρι 150 χιλιάδες συμφωνούν, από 150 μέχρι 500 χιλιάδες και από 500 χιλιάδες μέχρι 2 εκατομμύρια τείνουν από το «συμφωνώ απόλυτα» στο «συμφωνώ», ενώ οι πάνω από 2 εκατομμύρια φαίνεται από τον πίνακα να κρατούν ουδέτερη στάση, ενώ στην πραγματικότητα ο ένας συμφωνεί και ο άλλος διαφωνεί. Επειδή και οι δύο τελευταίοι είναι στην ίδια κλίμακα ετών λειτουργίας, προφανώς θα είναι άλλοι, δευτερεύοντες παράγοντες που επηρεάζουν αυτή τους την απάντηση.

Εκτός από την ερώτηση για αποστολή αντιπροσώπου με σκοπό τον έλεγχο ποιότητας του ξενοδοχείου, οι *tour operators* ρωτήθηκαν και αν στέλνουν αντιπροσώπους να ελέγξουν την ποιότητα εξυπηρέτησης του ξενοδοχείου. Οι απαντήσεις μεταξύ των ερωτήσεων είναι σχεδόν οι ίδιες. Γενικότερα, δηλαδή, στέλνουν αντιπροσώπους να ελέγξουν την ποιότητα της εξυπηρέτησης. Διαφέρει ελάχιστα η απάντηση στα 16 με 30 χρόνια λειτουργίας, όπου τείνουν περισσότερο στο «συμφωνώ» παρά στο «συμφωνώ απόλυτα», και στους πάνω από 2 εκατομμύρια πελάτες ανά έτος όπου τείνουν να συμφωνήσουν στην προκειμένη περίπτωση στην αποστολή αντιπροσώπου για έλεγχο ποιότητας εξυπηρέτησης, ενώ αδιαφορούσαν και έτειναν να διαφωνήσουν στο αντίστοιχο θέμα για το γενικό έλεγχο ποιότητας.

Στην ερώτηση αν επιλέγουν ένα ξενοδοχείο σύμφωνα με την ικανότητά και ετοιμότητά του να αντιμετωπίσει και να ανταποκριθεί σε έκτακτα περιστατικά, απάντησαν κατά μέσο όρο ότι συμφωνούν απόλυτα ή συμφωνούν. Καμία απολύτως κατηγορία *tour operators* δεν έδωσε αρνητική απάντηση, ούτε καν ουδέτερη. Πιο απόλυτοι από όλους ήταν οι *tour operators* των κατηγοριών 16 έως 30 χρόνια λειτουργίας και οι έχοντες 150 με 500 χιλιάδες πελάτες ετησίως.

Η επόμενη ερώτηση που απάντησαν οι *tour operators* ήταν αν η ύπαρξη ξενοδοχειακού γιατρού είναι βασική προϋπόθεση για να επιλέξουν να συνεργαστούν με ένα ξενοδοχείο. Η απάντηση βρίσκεται ανάμεσα στην ουδετερότητα και τη συμφωνία, τείνει όμως προς την απάντηση «ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ». Βέβαια η τιμή της τυπικής απόκλισης είναι μεγαλύτερη της μονάδας, οπότε καλό είναι να αναλυθούν περαιτέρω οι απαντήσεις.

Οι *tour operators* που έχουν μέχρι 15 χρόνια λειτουργίας απάντησαν αμφότεροι ότι συμφωνούν. Εκείνοι με χρόνια λειτουργίας από 16 μέχρι 30 δεν έχουν διαφορά απόψεων, αφού τέσσερις στους πέντε συμφωνούν και ένας συμφωνεί απόλυτα. Ο *tour operator* που έχει 30 με 45 χρόνια λειτουργίας στο ενεργητικό του απάντησε ότι διαφωνεί, ενώ εκείνοι που έχουν πάνω από 45 χρόνια εμπειρίας τείνουν να διαφωνήσουν, δίνοντας απαντήσεις οι οποίες δε συνάδουν μεταξύ τους. Πιο αναλυτικά, ένας συμφωνεί ότι η ύπαρξη γιατρού στο ξενοδοχείο είναι απαραίτητη, ένας απάντησε ουδέτερα, ένας διαφώνησε και ένας διαφώνησε απόλυτα.

Όσον αφορά με κριτήριο τους πελάτες ανά έτος, οι *tour operators* που έχουν μέχρι 150 χιλιάδες πελάτες απάντησαν θετικά, από 150 μέχρι 500 χιλιάδες τείνουν από την ουδέτερη στη θετική απάντηση, εκείνοι που έχουν από 500 χιλιάδες μέχρι 2 εκατομμύρια πελάτες δίνουν ουδέτερη απάντηση και, εκείνοι που έχουν πάνω από 2 εκατομμύρια πελάτες τείνουν να διαφωνήσουν.

Όσον αφορά στην ύπαρξη *spra* και ινστιτούτου ομορφιάς σε ένα ξενοδοχείο, οι απαντήσεις έδειξαν κυρίως ότι τους είναι αδιάφορη, με το *spra* να φαίνεται λίγο πιο σημαντικό από το ινστιτούτο ομορφιάς, αφού στο πρώτο φαίνεται ουδέτερο αποτέλεσμα, ενώ στην απαραίτητη ύπαρξη του δεύτερου οι *tour operators* τείνουν να διαφωνήσουν. Στη μόνη κατηγορία *tour operator* που φαίνεται να δείχνουν λίγο παραπάνω ενδιαφέρον και για τα *spra* και για τα ινστιτούτα ομορφιάς είναι οι *tour operators* που έχουν 16 με 30 χρόνια λειτουργίας, οι οποίοι για την ύπαρξη των πρώτων δείχνουν σα σύνολο να συμφωνούν και για την ύπαρξη των δεύτερων δείχνουν να είναι ανάμεσα στο να συμφωνήσουν και να δηλώσουν ουδέτεροι. Στην ουσία τη θετική διαφορά την κάνει μόνο ένας στους τέσσερις *tour operators* της εν λόγω κατηγορίας, ο οποίος συμφωνεί απόλυτα στην ύπαρξη *spra* σε ένα ξενοδοχείο και παράλληλα συμφωνεί στην ύπαρξη ινστιτούτου ομορφιάς. Κατά τα άλλα, οι

υπόλοιποι *tour operators* είτε διαφωνούν με την ανάγκη ύπαρξής τους είτε είναι ουδέτεροι.

4.5 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ISO 22000 Ή HACCP

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται αναλυτικά οι επιρροές ύπαρξης του ISO 22000 ή αλλιώς HACCP στην τουριστική βιομηχανία, και κατά πόσο και σε ποιο επίπεδο είναι κριτήριο επιλογής και επηρεάζει τους *tour operators* η κατοχή του από τα ξενοδοχεία.

Πίνακας 4.3: *ISO 22000 στις εγκαταστάσεις τροφίμων και ποτών (F&B outlets) των ξενοδοχείων*

ΚΡΙΤΗΡΙΑ TOUR OPERATORS ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ISO 22000:	ISO 22000 ως απαραίτητο κριτήριο	Απαιτητή ποιοτική εξυπηρέτηση	Εκπαιδευμένο προσωπικό στις εγκαταστάσεις F&B	Αποστολή αντιπροσώπου για έλεγχο ποιότητας	Απαραίτητα προμηθευτές με πιστοποίηση ISO 22000
ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ	1,636	1,909	2,182	2,273	2,455
ΤΥΠ. ΑΠΟΚΛΙΣΗ	0,881	0,793	0,833	1,286	1,437
ΧΡΟΝΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ					
1-15	2	1,5	2	1,5	1,5
16-30	1	1,25	1,75	1,75	1,5
31-45	2	3	3	3	5
Πάνω από 45	2	2,5	2,5	3	3,25
ΠΕΛΑΤΕΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ					
1-150 χιλ.	2	1,5	2	1,5	1,5
150 χιλ. – 500 χιλ.	1,25	1,75	2,25	2,5	2,5
500 χιλ. – 2 εκ/μύρια	1,667	2,5	2	2	3
Πάνω από 2 εκ/μύρια	2	2,5	2,5	3,5	3,5

Στον παραπάνω πίνακα βρίσκονται οι απαντήσεις των *tour operators* σχετικά με το ISO 22000 στα ξενοδοχεία. Με μία γρήγορη ματιά στα νούμερα, φαίνεται ότι βρίσκουν το ISO 22000 απαραίτητο.

Πιο αναλυτικά, στην ερώτηση αν βρίσκουν οι *tour operators* την πιστοποίηση ISO 22000 απαραίτητο κριτήριο η απάντηση του συνόλου ήταν θετικότερη. Με λίγα λόγια είναι ανάμεσα στο «συμφωνώ απόλυτα» και το «συμφωνώ», με σχετικά μικρή απόκλιση μεταξύ των απαντήσεων. Αξιοσημείωτο, επίσης, είναι ότι κανείς δεν έδωσε αρνητική απάντηση, μόλις τρεις ήταν ουδέτεροι ενώ οι υπόλοιποι οκτώ έδωσαν θετικές απαντήσεις.

Πιο αναλυτικά, ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, οι *tour operators* που έχουν ως 15 χρόνια λειτουργίας δείχνουν να συμφωνούν, όμως ο ένας απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα και ο άλλος ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Οι έχοντες 16 με 30 χρόνια λειτουργίας απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα, ο *tour operator* με 31 ως 45 χρόνια λειτουργίας συμφώνησε και το ίδιο έκαναν και οι έχοντες 45 χρόνια εμπειρία και άνω.

Όσον αφορά στους *tour operators* ανάλογα με την ετήσια πελατεία τους, εκείνοι που έχουν μέχρι 150 χιλιάδες πελάτες συμφώνησαν, από 150 μέχρι 500 χιλιάδες τείνουν να συμφωνήσουν απόλυτα, από 500 χιλιάδες μέχρι 2 εκατομμύρια είναι ανάμεσα στο «συμφωνώ απόλυτα» και το «συμφωνώ», με μία μικρή τάση προς το δεύτερο και, τέλος, οι έχοντες πάνω από 2 εκατομμύρια πελάτες απλά συμφωνούν.

Στην ερώτηση αν απαιτούν υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης στο κομμάτι του εστιατορίου από πλευράς του ξενοδοχείου και του προσωπικού του, οι *tour operators* απάντησαν θετικά. Δεν υπάρχει κάτι το ιδιαίτερα αξιοσημείωτο στο συγκεκριμένο θέμα από καμία από τις δύο δημογραφικές κατηγορίες, εκτός του γεγονότος ότι κανείς δεν απάντησε αρνητικά και μόνο τρεις έδωσαν ουδέτερη απάντηση. Σαν κοινό τους στοιχείο αυτοί οι τρεις έχουν ότι είναι πάνω από 31 χρόνια στο χώρο, δηλαδή είναι από τους πιο έμπειρους.

Οι *tour operators* στην ερώτηση αν απαιτούν εκπαιδευμένο προσωπικό στις εγκαταστάσεις φαγητού και ποτού ενός ξενοδοχείου ώστε να επιλέξουν να συνεργαστούν μαζί του ήταν λιγότερο απόλυτοι σε σχέση με τις απαντήσεις τους στις δύο προηγούμενες ερωτήσεις. Η απαντήσεις τους ναι μεν τείνουν να συμφωνήσουν, όμως πέντε στους έντεκα, δηλαδή σχεδόν οι μισοί, ούτε συμφώνησαν ούτε διαφώνησαν. Οι υπόλοιπες έξι απαντήσεις είναι μοιρασμένες ανάμεσα στο

«συμφωνώ απόλυτα» και «συμφωνώ». Οι απαντήσεις ανά κατηγορία συνάδουν με το γενικό σύνολο με μικρή κιάλας απόκλιση, οπότε δεν υπάρχει στη συγκεκριμένη ερώτηση κάτι άξιο σχολιασμού.

Έγινε και σε αυτό το κομμάτι του ερωτηματολογίου ερώτηση για το αν οι *tour operators* στέλνουν αντιπρόσωπο να ελέγξει την ποιότητα των εγκαταστάσεων φαγητού και ποτού και την ποιότητα της εξυπηρέτησης σε αυτά, και έδωσαν παρόμοιες απαντήσεις με τα προηγούμενα κομμάτια. Δηλαδή, τείνουν κατ' αρχήν να συμφωνήσουν, δίνοντας απαντήσεις με μεγάλη απόκλιση μεταξύ τους.

Οι έχοντες μέχρι 15 χρόνια εμπειρίας απάντησαν ο ένας ότι συμφωνεί απόλυτα και ο άλλος απλά ότι συμφωνεί. Από 16 μέχρι 30 λειτουργικά έτη απάντησαν δύο ότι συμφωνούν, ένας ότι συμφωνεί απόλυτα και ένας ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, με αποτέλεσμα η ζυγαριά να γέρνει προς το συμφωνώ και κάτι παραπάνω. Από 31 μέχρι 45 είναι ένας *tour operator* ο οποίος απάντησε ουδέτερα, ενώ στους έχοντες άνω από 45 χρόνια λειτουργίας οι απόψεις διαφέρουν ριζικά, αφού ένας απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα, ένας ότι συμφωνεί, ένας ότι διαφωνεί και ένας ότι διαφωνεί απόλυτα. Το σίγουρο είναι ότι δεν ξεκαθαρίζεται το τοπίο αν ελεγχθούν και τα νούμερα των πελατών τους ανά έτος, αφού στην ίδια κατηγορία (500 χιλιάδες με 2 εκατομμύρια) ο ένας συμφωνεί απόλυτα και ο άλλος διαφωνεί, και στην άλλη (πάνω από 2 εκατομμύρια) ο ένας συμφωνεί και ο άλλος διαφωνεί απόλυτα. Κατά τα άλλα οι απαντήσεις είναι αρμονικές.

Υπήρξε και μία ερώτηση η οποία δείχνει το πόσο διεξοδικά είναι πρόθυμοι οι *tour operators* να ελέγξουν την ποιότητα των εστιατορίων ενός ξενοδοχείου. Η ερώτηση που τους έγινε, όπως φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα, είναι αν απαιτούν από ένα ξενοδοχείο να έχει προμηθευτές που κατέχουν την πιστοποίηση ISO 22000. Πάλι η απάντηση έτεινε θετικά, λιγότερο όμως από τις υπόλοιπες και με πολύ μεγάλη απόκλιση μεταξύ των απαντήσεων και, ταυτόχρονα, έλαβε και τις περισσότερες αρνητικές απαντήσεις (τρεις) στον πίνακα.

Πιο αναλυτικά, οι *tour operators* με 1 ως 15 χρόνια λειτουργίας συμφώνησαν αμφότεροι. Εκείνοι με 16 ως 30 χρόνια είχαν τρεις στις τέσσερις θετικές απαντήσεις, ενώ ο τέταρτος διαφώνησε απόλυτα. Διαφώνησε απόλυτα και ο *tour operator* της

τρίτης κατηγορίας, ενώ οι *tour operators* με πάνω από 45 χρόνια λειτουργίας είχαν πάλι διαφορετικές απόψεις, με δύο εξ αυτών να συμφωνούν, έναν να διαφωνεί και έναν να διαφωνεί απόλυτα.

Στην κατηγορία πελατών ανά έτος υπήρξαν πάλι διαφορετικές απαντήσεις. Οι τρεις πρώτες κατηγορίες, δηλαδή οι έχοντες μέχρι 2 εκατομμύρια πελάτες συμφώνησαν, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο. Η κατηγορία που τείνει να διαφωνήσει είναι με πελάτες ετησίως πάνω από δύο εκατομμύρια, και αυτό επειδή ο ένας συμφωνεί αλλά ο άλλος διαφωνεί απόλυτα.

4.6 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ISO 14000

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται αναλυτικά οι επιρροές ύπαρξης του ISO 14000 στην τουριστική βιομηχανία, και κατά πόσο και σε ποιο επίπεδο είναι κριτήριο επιλογής και επηρεάζει τους *tour operators* η κατοχή του από τα ξενοδοχεία, ειδικά από τη στιγμή που η συγκεκριμένη πιστοποίηση ελέγχου ποιότητας δεν είναι υποχρεωτική.

Πίνακας 4.3: ISO 14000

ΚΡΙΤΗΡΙΑ TOUR OPERATORS ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ISO 14000:	ISO 14000 ως απαραίτητο κριτήριο	Πρέπει να γίνει υποχρεωτική η πιστοποίηση	Οι Τ.Ο. ζητώντας το συμβάλλουν στην πράσινη ανάπτυξη των ξενοδοχείων
ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ	2,364	1,727	1,636
ΤΥΠ. ΑΠΟΚΛΙΣΗ	0,979	0,75	0,771
ΧΡΟΝΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ			
1-15	2	1,5	2
16-30	2	1,5	1,75
31-45	2	2	1
Πάνω από 45	3	2	1,5
ΠΕΛΑΤΕΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ			
1-150 χιλ.	2	1,5	2
150 χιλ. – 500 χιλ.	2,25	1,5	2,5
500 χιλ. – 2 εκ/μύρια	3	2,5	2
Πάνω από 2 εκ/μύρια	3	1,5	1

Στην ερώτηση αν οι *tour operators* ζητούν το ISO 14000 απαραίτητως από τα ξενοδοχεία με τα οποία συνεργάζονται οι απαντήσεις στο σύνολο ήταν θετικές, έτειναν όμως προς την ουδετερότητα. Πιο αναλυτικά, ανάλογα με τα χρόνια λειτουργίας, μέχρι 45 απάντησαν ότι συμφωνούν ενώ οι πάνω από 45 χρόνια ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Ανάλογα με τους ετήσιους πελάτες, οι έχοντες μέχρι 150 χιλιάδες συμφωνούν, ενώ οι έχοντες από 150 μέχρι 500 χιλιάδες τείνουν από το «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» στο να συμφωνήσουν. Ουδέτεροι εμφανίζονται οι

έχοντες από 500 χιλιάδες πελάτες ετησίως και πάνω. Στο σύνολο υπήρχαν μόνο δύο αρνητικές απαντήσεις, που απλά διαφωνούσαν, και οι δύο πάνω από 45 χρόνια λειτουργίας, ο ένας με πελάτες από 500 χιλιάδες μέχρι 2 εκατομμύρια και ο άλλος από δύο εκατομμύρια και πάνω.

Ενώ στην προηγούμενη ερώτηση δεν ήταν και πολύ θερμές οι απαντήσεις για το αν ζητούν απαραίτητα το ISO 14000, όταν στην επόμενη ερώτηση ρωτήθηκαν αν πρέπει να γίνει υποχρεωτική η πιστοποίησή του για τα ξενοδοχεία οι απαντήσεις ήταν όλες θετικές, εκτός από δύο που ήταν ουδέτερες. Κανείς δεν απάντησε αρνητικά, ακόμη και εκείνοι που στην προηγούμενη ερώτηση δήλωσαν ότι δεν το απαιτούν καν από τα ξενοδοχεία σαν εταιρία. Περαιτέρω ανάλυση στη συγκεκριμένη ερώτηση περιττεύει.

Τέλος, όταν ρωτήθηκαν οι *tour operators* αν πιστεύουν ότι συμβάλλουν στην πράσινη ανάπτυξη των ξενοδοχείων ζητώντας τους το ISO 14000 ως απαραίτητο κριτήριο για να προχωρήσει η συνεργασία τους, συμφώνησαν πάλι όλοι πλην δύο που δήλωσαν ουδέτεροι. Ήταν οι ίδιοι δύο που δήλωσαν ουδέτεροι και στην προηγούμενη ερώτηση για το αν θα πρέπει να γίνει υποχρεωτικό.

Σε γενικές γραμμές οι *tour operators* δείχνουν θετικοί ακόμα και σε τούτη την πιστοποίηση ISO η οποία δεν είναι ακόμα υποχρεωτική για μία επιχείρηση και, είναι θετικοί ακόμα και εκείνοι που δεν το ζητούν οι ίδιοι από τα ξενοδοχεία.

Οι *tour operators* που απάντησαν θετικά στην πρώτη ερώτηση, δηλαδή επτά από τους έντεκα στο σύνολο, ερωτήθηκαν ποιος είναι ο κύριος λόγος που θεωρούν απαραίτητο κριτήριο για την επιλογή συνεργασίας τους με ένα ξενοδοχείο την πιστοποίηση ISO 14000. Οι επιλογές τους ήταν οι εξής τέσσερις:

- Λαμβάνουν χαμηλότερες τιμές προσφορών σαν αποτέλεσμα του χαμηλότερου κόστους λειτουργίας των ξενοδοχείων
- Η πελατεία τους ζητά να έχουν τα ξενοδοχεία την εν λόγω πιστοποίηση
- Η εταιρία τους προτιμά γενικώς ξενοδοχεία που έχουν όλες τις πιστοποιήσεις ISO

- Τα ξενοδοχεία με την εν λόγω πιστοποίηση εμπνέουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη.

Οι περισσότεροι, δηλαδή τέσσερις στους επτά, απάντησαν ότι η εταιρία τους προτιμά γενικώς ξενοδοχεία που έχουν όλες τις πιστοποιήσεις ISO. Δύο απάντησαν ότι τα ξενοδοχεία με την εν λόγω πιστοποίηση εμπνέουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη, ενώ μόλις ένας *tour operator* έδωσε σαν απάντηση ότι λαμβάνει χαμηλότερες τιμές προσφορών σαν αποτέλεσμα του χαμηλότερου κόστους λειτουργίας των ξενοδοχείων, Κανείς δεν απάντησε ότι η πελατεία τους ζητά να έχουν τα ξενοδοχεία την εν λόγω πιστοποίηση, όμως αυτό πολύ πιθανόν να συμβαίνει γιατί σαν πελάτης δεν είναι κανείς υποχρεωμένος να ξέρει τι είδους πιστοποιήσεις πρέπει να έχει μία επιχείρηση για να λειτουργεί σωστά. Αυτό είναι κάτι που πρέπει να το ξέρει ο υπεύθυνος *tour operator* γιατί στην ουσία οι πελάτες είναι πρώτα δικόι του και μετά του ξενοδοχείου.

4.7 ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ TOUR OPERATORS

Από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου φαίνεται ότι τα ξενοδοχεία επηρεάζονται πολύ από τους *tour operators*. Πιο συγκεκριμένα, στις ερωτήσεις που έγιναν στους *tour operators* σχετικά με την επιρροή που ασκούν οι απαιτήσεις τους στα ξενοδοχεία, ζητώντας μία απλή θετική ή αρνητική απάντηση, οι απαντήσεις που έδωσαν ήταν οι εξής:

- Έδωσαν όλοι οι *tour operators* θετική απάντηση, μηδενός εξαιρουμένου, στην ερώτηση αν βάσει των απαιτήσεών τους σχετικά με τις πιστοποιήσεις ISO επηρεάζουν θετικά τα ξενοδοχεία. Για να ξεκαθαριστεί, η θετική απάντηση στην ερώτηση αυτή δε σημαίνει απαραίτητα ότι από τη στιγμή που ένας *tour operator* ζήτησε από το ξενοδοχείο ένα ISO, αυτό θα πάει απευθείας να πάρει την πιστοποίηση επειδή επηρεάστηκε. Σημαίνει, όμως, ότι μπορεί να κάνει κάποιες διορθωτικές κινήσεις υπέρ της επιχείρησης, ακόμα κι αν δεν πάρει αμέσως την πιστοποίηση, κίνηση η οποία μόνο καλό μπορεί να της κάνει.
- Στην ερώτηση αν τα ξενοδοχεία σχηματίζουν την ποιότητά τους σύμφωνα με τις προτάσεις των *tour operators* ανά τα χρόνια, συμφώνησαν δέκα *tour operators* στους έντεκα. Γενικά είναι λογικό να επηρεάζεται μία επιχείρηση από το βασικό συνεργάτη της και εκείνον που της προσφέρει πελάτες σε συνεχή βάση. Ο ένας που διαφώνησε φαίνεται γενικά από τις απαντήσεις του

ότι είναι πολύ «γραφειοκρατικός», αφού συμφωνεί στις περισσότερες ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με τα ISO και η απάντησή του αυτή δείχνει ότι δεν έχει και πολύ μεγάλη εμπιστοσύνη στα ξενοδοχεία χωρίς πιστοποιήσεις. Βέβαια το χαρακτηριστικό του δημογραφικά είναι ότι έχει μέχρι 15 χρόνια εμπειρία και οι πελάτες του είναι μέχρι 150 χιλιάδες. Υπάρχει, λοιπόν, πιθανότητα να απάντησε έτσι λόγω έλλειψης εμπειρίας, δηλαδή να μην έχει προλάβει να παρατηρήσει κάποιες σχετικές αλλαγές, ή, ακόμη πιο πιθανό, επειδή επιλέγει ήδη για συνεργάτες ξενοδοχεία με τις κατάλληλες πιστοποιήσεις να μην έχει συνεργαστεί με ξενοδοχείο που να έχει περιθώριο εξέλιξης, τόσο, ώστε να γίνει αντιληπτό από τον *tour operator*.

4.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε μία γενική βάση, τα ISO είναι σημαντικά για τους *tour operators* όσον αφορά στο θέμα των ξενοδοχείων. Κάποιες απόψεις μπορεί να διαφέρουν, λόγω διαφορετικών επαγγελματικών εμπειριών και απαιτήσεων, όμως γεγονός είναι ότι οι περισσότεροι *tour operators* είναι πιο εφησυχασμένοι αν το ξενοδοχείο με το οποίο συνεργάζονται κάθε φορά έχει και τις ανάλογες πιστοποιήσεις.

Δίνουν αρκετή βάση στο ISO 9001. Λογικό, μιας και εκεί εναπόκειται η ομαλή λειτουργία της Διοίκησης του ξενοδοχείου και η ομαλή ροή ανάμεσα στα πόστα και η σωστή εξυπηρέτηση των πελατών. Κάποιοι *tour operators* στέλνουν άτομα για να ελέγξουν την ποιότητα της Διοίκησης του ξενοδοχείου ιδίως όμμασι, είτε σαν επιπλέον κίνηση πέρα από την πιστοποίηση, είτε πολύ πιθανόν για να ελέγξουν τα ξενοδοχεία που δεν έχουν την εν λόγω πιστοποίηση αν λειτουργούν ομαλά ή όχι.

Μεγαλύτερη ακόμα σημασία δίνουν στο ISO 22000, το οποίο έχει να κάνει με την ποιότητα των εγκαταστάσεων F&B του ξενοδοχείου. Η ποιότητα στο φαγητό και τα ποτά είναι σημαντική, ειδικά αν το γεύμα είναι μέσα στο πακέτο των *tour operators*, γιατί αυτό σημαίνει ότι είναι κάτι που το προσφέρουν οι ίδιοι οι *tour operators* στους πελάτες τους. Με αυτή ακριβώς τη λογική οι απαντήσεις τους για τα ξενοδοχεία γίνονται ακόμα πιο αυστηρές όταν η ερώτηση αφορά πακέτα *all- inclusive*.

Για το ISO 14000 έδειξαν το λιγότερο ενδιαφέρον από τις τρεις πιστοποιήσεις που αναφέρθηκαν στο ερωτηματολόγιο, όμως είναι σχετικά λογικό από τη στιγμή που δεν

είναι υποχρεωτική πιστοποίηση. Παρόλα αυτά, όταν ρωτήθηκαν αν πρέπει να γίνει απαραίτητη αυτή η πιστοποίηση η απάντηση ήταν θετική. Από τις απαντήσεις που λάβαμε, πιο πολύ ζητούν το ISO 14000 επειδή γενικά η πολιτική της εταιρίας είναι να συνεργάζεται με ξενοδοχεία που έχουν πιστοποιήσεις ISO, έπειτα λόγω του ότι εμπνέουν εμπιστοσύνη και μόνο ένας θεώρησε ότι τα ξενοδοχεία με πράσινη ανάπτυξη χαμηλώνουν τις τιμές γιατί χαμηλώνει το λειτουργικό τους κόστος και άρα αυτό συμφέρει τους *tour operators*.

Εν τέλει, η συντριπτική πλειοψηφία των *tour operators* πιστεύουν ότι επηρεάζουν θετικά τα ξενοδοχεία και την ανάπτυξή τους εκφράζοντας τις απαιτήσεις τους. Αυτό ακούγεται απόλυτα λογικό, αφού οι *tour operators* είναι οι μεγαλύτεροι πελάτες των ξενοδοχείων και εκπροσωπούν κατ' επέκταση τη γενικότερη πελατεία των ξενοδοχείων, που είναι οι τουρίστες – καταναλωτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν κεφάλαιο αφορά στο συνδυασμό της πρωτογενούς με τη δευτερογενή έρευνα και τα όποια στοιχεία προέκυψαν από τις δύο. Τα εν λόγω στοιχεία λοιπόν θα συνδυαστούν με τέτοιο τρόπο ώστε να βοηθήσουν στη διεξαγωγή συμπερασμάτων της παρούσας έρευνας.

Η έρευνα αφορά στην επιρροή των *tour operators* στη διαμόρφωση της πολιτικής των ξενοδοχείων όσον αφορά στη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και θα βοηθήσει να γίνει κατανοητό πόσο μεγάλη είναι η δύναμη των *tour operators* στην τουριστική βιομηχανία και μέχρι ποιο σημείο επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας των ξενοδοχείων κατά την άποψη των ίδιων των *tour operators*.

Τα αποτελέσματα που ακολουθούν διεξήχθησαν από έντεκα μεγάλους παγκόσμιους *tour operators*, οι οποίοι επιλέχθηκαν από μία ιστοσελίδα που βραβεύει τομείς της τουριστικής βιομηχανίας σε παγκόσμια εμβέλεια. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε την άνοιξη του έτους 2013.

5.2 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ TOUR OPERATORS

Σύμφωνα με την ιστορία, η ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας ξεκίνησε κατά τη διάρκεια του Ελληνικού και Ρωμαϊκού πολιτισμού λόγω των σταθερών πολιτικών συστημάτων και του σεβασμού απέναντι στις επιστήμες και τη δημοκρατία. Τότε περίπου ήταν που εμφανίστηκε στο προσκήνιο και ο πρώτος *tour operator*, ο γνωστός *Thomas Cook*, ο οποίος ξεκίνησε την καριέρα του το 1841 πραγματοποιώντας το πρώτο οργανωμένο ταξίδι, μία μονοήμερη εκδρομή, με το αντίτιμο της μίας λίρας. Αυτή η εκδρομή ήταν και η αρχή της τουριστικής βιομηχανίας.

Ακόμα και ιστορικά, η τεράστια βιομηχανία του τουρισμού ξεκίνησε να αναπτύσσεται χάρη στον πρώτο άνθρωπο που ασχολήθηκε με αυτή, του οποίου το επάγγελμα έχει πάρει στις μέρες μας το όνομα *tour operator*. Τα θεμέλια, λοιπόν, ολόκληρης της βιομηχανίας είναι προφανές ότι ξεκίνησαν με το επάγγελμα αυτό, και

μέχρι τις μέρες μας οι *tour operators* είναι εκείνοι που κινούν τα νήματα στο χώρο του τουρισμού, αφού είναι πλέον η κυρίαρχη μορφή επιχείρησης στον κλάδο. Αεροπορικές εταιρίες, εταιρίες εμπορικής ναυτιλίας, ξενοδοχεία και άλλοι πολλοί κλάδοι του τουρισμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με τους *tour operators* και πολλές φορές η επιτυχία των επιχειρήσεων αυτών εξαρτάται άμεσα από εκείνους και τη συνεργασία τους.

Πριν τη ραγδαία εξέλιξη της βιομηχανίας του τουρισμού, δεν υπήρχε ο επαγγελματικός διαχωρισμός τουριστικών γραφείων και *tour operators*. Πρώτα, ο *tour operator* ήταν και ο παραγωγός, και ο διοργανωτής και ο πωλητής των τουριστικών πακέτων. Με το πέρασμα όμως των χρόνων και, αφού ο χώρος γινόταν όλο και πιο μεγάλος και απαιτητικός, τα καθήκοντα του ενός επαγγέλματος από το άλλο διαχωρίστηκαν. Πλέον, ο *tour operator* είναι εκείνος ο οποίος παράγει και οργανώνει ένα ταξίδι και φροντίζει την ομαλή υλοποίηση του ταξιδιωτικού πακέτου, ενώ ένα τουριστικό γραφείο είναι εκείνο που πουλά το πακέτο αυτό στον τελικό καταναλωτή. Βέβαια, όπως είναι αναμενόμενο σε μία αγορά, υπάρχουν πολλοί *tour operators* που έχουν στην κατοχή τους και δικά τους τουριστικά γραφεία. Αυτό όμως δεν αναιρεί την αρχική τους λειτουργία, ούτε τη συνεργασία τους με τουριστικά γραφεία ως εξωτερικούς συνεργάτες.

Έχοντας αυτά υπόψη, είναι ξεκάθαρο ότι οι *tour operators* αυτό που κάνουν είναι να ερευνούν τη μελλοντική τουριστική αγορά πριν εκδηλωθεί η ζήτηση, να δημιουργήσουν από το μηδέν πακέτα διακοπών σε συγκεκριμένους προορισμούς, με συγκεκριμένες ημερομηνίες, τιμές κ.ά. και να τα προωθήσουν στον τελικό καταναλωτή μέσω των τουριστικών γραφείων.

Είναι προφανές ότι οι *tour operators* έχουν μεγάλης κλίμακας βιομηχανική παραγωγή, το οποίο στην ουσία σημαίνει ότι μέσα στην τουριστική βιομηχανία αποτελούν μία υπο-βιομηχανία από μόνοι τους, σε σημείο που το ίδιο το επάγγελμα σωρίζεται σε κατηγορίες από μόνο του (για παράδειγμα μαζικού τουρισμού, εξειδικευμένοι, εισερχόμενου και εξερχόμενου τουρισμού κ.ά.). Τα μεγέθη των συνεργασιών με τις οποίες αποκτούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες με τα οποία δημιουργούν τα πακέτα τους είναι ασύλληπτα σε σχέση με τα μεγέθη των πακέτων που μπορεί να προωθήσει ένα απλό τουριστικό γραφείο.

Οι *tour operators* έχουν παγκόσμια εμπέλεια συνεργασιών με αεροπορικές εταιρίες ανά τον κόσμο, ξενοδοχεία όλων των κατηγοριών, ναυτιλιακές εταιρίες, επιχειρήσεις ενοικιάσεων ιδιωτικών και μαζικών μεταφορικών μέσων και άλλα. Ταυτόχρονα συνεργάζονται με τουριστικά γραφεία διαφόρων χωρών, είτε με κάθετες είτε με οριζόντιες συνεργασίες. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να γνωρίζουν την αγορά καλύτερα από οποιοδήποτε άλλο τουριστικό κλάδο. Προφανώς και η παρούσα έρευνα αφορά στις κάθετες συνεργασίες, μιας και οι *tour operators* ρωτώνται για τις απαιτήσεις τους απέναντι σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση με την οποία συνεργάζονται. Είναι προφανές ότι αν έχουν οριζόντια συνεργασία με ξενοδοχεία, αυτά θα καλύπτουν ούτως ή άλλως τις απαιτήσεις τους, αφού μοιράζονται την ίδια Διοίκηση και πολιτική.

5.3 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ TOUR OPERATORS ΜΕ ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Η σύναψη συνεργασιών των *tour operators* με τα ξενοδοχεία λαμβάνει χώρα λίγο πριν ξεκινήσουν οι πρώτοι να συνθέτουν τα πακέτα τους, δηλαδή οκτώ μήνες με ένα χρόνο πριν την έναρξη της επικείμενης τουριστικής περιόδου. Θεωρητικά οι *tour operators* επισκέπτονται τους προορισμούς και τα ξενοδοχεία, όμως σύμφωνα και με την πρωτογενή έρευνα δε συμβαίνει πάντα αυτό. Ίσως λόγω εμπειρίας και παλαιών συνεργασιών να μη νιώθουν πάντα την ανάγκη να επισκεφθούν τον τόπο και τα ξενοδοχεία. Είναι ποσοστιαία λίγοι όμως εκείνοι που δεν το κάνουν, άρα, στην ουσία είναι η εξαίρεση που επιβεβαιώνει τον κανόνα.

Και η πρωτογενής αλλά και η δευτερογενής έρευνα έδειξαν ότι οι *tour operators* έχουν πλεονεκτικότερη θέση από τα ξενοδοχεία όσον αφορά στις συμφωνίες μεταξύ τους, γιατί είναι εκείνοι που πραγματοποιούν όλη τη διαδικασία πραγματοποίησης του τουριστικού πακέτου που περιλαμβάνει και το κατάλυμα, από τη σύνθεσή του μέχρι και την πώληση.

Η συμφωνίες ανάμεσα σε *tour operators* και ξενοδοχεία περιλαμβάνουν λεπτομερώς στοιχεία τα οποία αφορούν στη διάρκεια συνεργασίας μεταξύ τους, στην κατηγοριοποίηση της τουριστικής περιόδου, στον αριθμό επακριβώς των κρεβατιών και των δωματίων τα οποία διαθέτει το ξενοδοχείο στους *tour operators*, καθώς και

λεπτομέρειες σχετικά με αυτά. Επίσης αναγράφονται ξεκάθαρα οι όποιες τιμές αφορούν στη συμφωνία, οι οποίες και προφανώς είναι πολύ χαμηλότερες από την τιμή λιανικής του ξενοδοχείου για τους ανεξάρτητους τουρίστες – καταναλωτές, η περίοδος αποδέσμευσης, το ποσό προκαταβολής καθώς και οποιεσδήποτε άλλες λεπτομέρειες σχετικά με τις πληρωμές. Από τα συμβόλαια αυτά δε θα μπορούσαν φυσικά να λείπουν οι ειδικές προσφορές που έχουν συμφωνηθεί μεταξύ των *tour operators* και των ξενοδοχείων, καθώς και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες μπορεί να τερματιστεί η μεταξύ τους συνεργασία και το ύψος των εκάστοτε αποζημιώσεων. Τα συμβόλαια αυτά χωρίζονται σε κατηγορίες.

Το *allotment* είναι ένα ιδιωτικό συμφωνητικό που αναφέρεται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο στην οποία το ξενοδοχείο υποχρεούται να διαθέτει καθημερινά ένα καθορισμένο αριθμό συγκεκριμένων τύπων δωματίου και ανέσεων.

Το συμβόλαιο *guarantee* παραχωρεί αποκλειστικά στον *tour operator* ένα συγκεκριμένο αριθμό δωματίων ή ακόμα και όλο το ξενοδοχείο έναντι μίας ετήσιας αμοιβής, χωρίς να περιλαμβάνεται στο συμβόλαιο περίοδος αποδέσμευσης. Στην εν λόγω συμφωνία, ανάλογα με τις επισιτιστικές παροχές του ξενοδοχείου μπορεί να προσφέρεται διαμονή με πρωινό, με ημιδιατροφή (πρωινό και δείπνο), με πλήρη διατροφή (και τα τρία γεύματα) ή και *all inclusive* (τα τρία βασικά γεύματα συν απεριόριστη κατανάλωση φαγητού και ποτού σε συγκεκριμένα τμήματα του ξενοδοχείου). Σε αυτό το σημείο είναι ξεκάθαρο ότι αφορά το δεύτερο κομμάτι της πρωτογενούς έρευνας το οποίο αφορά στην ποιότητα των επισιτιστικών τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Η συμφωνία *on request basis* δεσμεύει το ξενοδοχείο μόνο ως προς τις τιμές, αλλά δεν υποχρεώνει το ξενοδοχείο να έχει συγκεκριμένο αριθμό διαθέσιμων δωματίων για τον *tour operator*.

Η συμφωνία δέσμευσης είναι ένα συμβόλαιο ανάμεσα στον *tour operator* και το ξενοδοχείο όπου το ξενοδοχείο προπληρώνεται με ένα συγκεκριμένο ποσό άσχετα αν δεν πραγματοποιηθούν κρατήσεις και διαθέτει στον *tour operator* μεγάλο αριθμό δωματίων ελεύθερο με καθορισμένη τιμή.

Είναι προφανές, λοιπόν, ότι για να υπάρξει ομαλή συνεργασία μεταξύ των δύο, οι *tour operators* έχουν κάποιες συγκεκριμένες απαιτήσεις από το ξενοδοχείο με το οποίο επιλέγουν να συνεργαστούν. Είναι επίσης ξεκάθαρο ότι οι *tour operators* είναι μία μεγάλη αγοραστική δύναμη για τα ξενοδοχεία και, παρόλο που παίρνουν τα δωμάτια σε πολύ πιο χαμηλές τιμές από έναν ανεξάρτητο τουρίστα – καταναλωτή, υπάρχουν εγγυήσεις στα συμβόλαια που εξασφαλίζουν την πληρωμή των ξενοδοχείων και την ύπαρξη πελατείας τους.

5.4 ΟΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ISO ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Οι προδιαγραφές των μοντέλων διασφάλισης ποιότητας ISO δεν εγγυώνται με την εφαρμογή τους άμεση εξασφάλιση ποιότητας, παρά διασφαλίζουν το επίπεδο ποιότητας που μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή και την τήρησή τους. Είναι, όπως απορρέει από τη δευτερογενή έρευνα, κατευθυντήριες γραμμές για να εξασφαλίσουν αποτελεσματικές επιχειρηματικές δραστηριότητες, να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση σε νέες αγορές, επιτυγχάνοντας εξοικονόμηση κόστους, αυξημένη ικανοποίηση των πελατών, αύξηση του μεριδίου αγοράς και περιβαλλοντικά οφέλη. Κύριος παράγοντας για να αποζητήσει πιστοποίηση ISO μία επιχείρηση είναι ότι δέχεται πίεση από τους μεγάλους πελάτες της. Εδώ η αναζήτηση της πιστοποίησης είναι λίγο «ντόμινο», αφού πελάτες των ξενοδοχείων είναι οι *tour operators* και, πελάτες των *tour operators* οι τουρίστες – καταναλωτές, των οποίων τις προτιμήσεις και επιθυμίες εκπροσωπούν. Προσαρμόζοντας λοιπόν τη θεωρία στα δεδομένα της παρούσας έρευνας, τα ξενοδοχεία δέχονται πίεση από τους *tour operators* (οι οποίοι μέσω έρευνας αγοράς αλλά και προσωπικής επαφής ξέρουν τι θέλουν οι δικοί τους πελάτες που είναι και οι τελικοί καταναλωτές) για την πιστοποίησή τους, το οποίο αποδείχθηκε αληθές από την πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε.

Οι πιστοποιήσεις ISO που αφορούν άμεσα στα ξενοδοχειακά καταλύματα είναι οι ISO 9001, ISO 22000 και ISO 14000.

5.4.1 ISO 9001 ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Το ISO 9001 αφορά στις απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης ποιότητας μίας επιχείρησης. Προτείνει τρόπους για τη δημιουργία, τεκμηρίωση και διατήρηση ενός αποτελεσματικού συστήματος διασφάλισης ποιότητας μίας επιχείρησης, το οποίο θα επιδείξει στους πελάτες ότι η εκάστοτε επιχείρηση είναι δεσμευμένη στη διασφάλιση της ποιότητας και ότι είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους.

Στην περίπτωση ενός ξενοδοχείου, μία πιστοποίηση ISO 9000 σημαίνει ότι το ξενοδοχείο έχει ένα λειτουργικό σύστημα διαχείρισης ποιότητας, δηλαδή οι λειτουργίες του ξενοδοχείου ρέουν και αλληλεπιδρούν αρμονικά, παρακολουθούνται και μετράται το αποτέλεσμά τους, Παράλληλα η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι εκείνη που διαχειρίζεται το σύστημα, αφού γνωρίζει τις ανάγκες των πελατών, κυρίως βάσει των απαιτήσεων που εκφράζουν οι *tour operators*, και φροντίζει να ικανοποιούνται. Η σωστή διαχείριση πόρων, δηλαδή λ.χ. των δωματίων, των εστιατορίων, των εργαζομένων κάνει το σύστημα λειτουργικό. Άλλωστε, ένα ξενοδοχείο, για να λειτουργήσει σωστά, θα πρέπει να δουλεύουν και να συνεργάζονται αρμονικά όλα τα επιμέρους τμήματά του. Στη συνέχεια, για να παραχθεί σωστά η υπηρεσία της φιλοξενίας από ένα ξενοδοχείο, με όλες τις διεργασίες που προϋποθέτει αυτό, θα πρέπει να γίνεται σωστή μετατροπή των εισροών σε εκροές. Τέλος, είναι σημαντικός ο τρόπος με τον οποίο παρακολουθείται το σύστημα όσον αφορά στην απόδοσή του σε σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη, ώστε να μπορεί το ξενοδοχείο να βελτιώνεται όλο και περισσότερο για να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών του.

Ένας συνδυασμός της πρωτογενούς με τη δευτερογενή έρευνα δείχνει ότι μία πιστοποίηση ISO 9000 σε ένα ξενοδοχείο αυξάνει την εμπιστοσύνη των *tour operators* απέναντι στην επιχείρηση, δείχνει ότι λειτουργεί σαν ηγετική επιχείρηση, έχει τη δυνατότητα να ενημερώσει καλύτερα το προσωπικό του για το τι επιθυμούν οι πελάτες και πώς αυτό μπορεί να επιτευχθεί, μπορεί να επιλέξει καλύτερα τους συνεργάτες και τους προμηθευτές του, μειώνει τα λειτουργικά κόστη και απλοποιεί διαδικασίες ρουτίνας.

Όταν ένα ξενοδοχείο ξέρει τι πρέπει και τι μπορεί να προσφέρει, γνωρίζει τις ανάγκες των πελατών του και προσπαθεί να τις καλύψει, δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους του να αναλάβουν τις ευθύνες του κόστους τους αφού ξέρουν ακριβώς πώς λειτουργεί το ξενοδοχείο και πώς πρέπει να λειτουργήσουν και οι ίδιοι χρησιμοποιώντας τις ικανότητές τους και, τα επιμέρους τμήματα του ξενοδοχείου συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους, τότε και οι πελάτες μένουν ευχαριστημένοι, και οι συνεργάτες αλλά και το ξενοδοχείο βρίσκεται σε μία συνεχή βελτίωση και ποιοτική εξέλιξη. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι, επειδή όλα τα μέλη που αποτελούν το ξενοδοχείο και κυρίως το προσωπικό, είναι εκείνα που δίνουν την εικόνα της επιχείρησης, η κάθε λεπτομέρεια στην παροχή υπηρεσιών μετράει και οι συνεχείς αλληλεπιδράσεις του προσωπικού με τους πελάτες του ξενοδοχείου σημαίνουν ότι μόνο ένα κατάλληλα διαμορφωμένο σύστημα διοίκησης θα δημιουργήσει στην ξενοδοχειακή επιχείρηση τη σωστή εικόνα και εντύπωση που απαιτείται να σχηματίσει ο πελάτης.

5.4.2 ISO 22000 ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Το ISO 22000 είναι το σύστημα που αφορά στη διασφάλιση της ποιότητας τροφίμων και σύμφωνα με τα ευρήματα της δευτερογενούς έρευνας σχετίζεται με την παρουσία των τροφιμογενών κινδύνων στα τρόφιμα στο σημείο κατανάλωσης. Προδιαγράφει τις απαιτήσεις για ένα σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων, όπου μία επιχείρηση στην τροφική αλυσίδα θα πρέπει να αποδείξει την ικανότητά της να ελέγχει κινδύνους για την ασφάλεια των τροφίμων, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι τα τρόφιμα είναι ασφαλή κατά τη διάρκεια της ανθρώπινης κατανάλωσης.

Δεδομένου ότι ένα μεγάλο τμήμα των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων περιλαμβάνει συνήθως επισιτιστικές παροχές, όπως είναι τα εστιατόρια, η συγκεκριμένη πιστοποίηση για ένα ξενοδοχείο είναι απολύτως απαραίτητη. Αξίζει να σημειωθεί ότι βάσει της δευτερογενούς έρευνας δεν έχει σημασία να έχει μόνο το ξενοδοχείο την πιστοποίηση αυτή, αλλά και οι προμηθευτές της, ώστε να θεωρηθούν ασφαλή τα προϊόντα που καταναλώνουν οι πελάτες του. Ωστόσο στην πρωτογενή έρευνα οι *tour operators* δεν το θεώρησαν και τόσο σημαντικό ώστε στην απουσία της πιστοποίησης των προμηθευτών ενός ξενοδοχείου να αποφύγουν τη συνεργασία τους μαζί του.

Το ξενοδοχείο, για να εφαρμόσει το εν λόγω πρότυπο πρέπει πρωτίστως να προσδιορίσει τους ενδεχόμενους κινδύνους που αφορούν στην παραγωγή αποθήκευση, διακίνηση και διανομή τους. Στη συνέχεια πρέπει να καθορίσει τα σημεία στα οποία ο κίνδυνος ελαχιστοποιείται με τις σωστές κινήσεις, καθώς επίσης και να καθορίσει τα αποδεκτά όρια του κάθε Κρίσιμου Σημείου Ελέγχου, εγκαθιστώντας ένα σύστημα παρακολούθησης. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι είναι απαραίτητο ένα ξενοδοχείο να έχει στον επισιτιστικό τομέα του ανθρώπους κατάλληλα εκπαιδευμένους για τη δουλειά, οι οποίοι θα μπορούν να ελέγχουν το σύστημα παρακολούθησης και να εξασφαλίζουν την ασφάλεια των προϊόντων. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να υπάρχουν για παν ενδεχόμενο καθορισμένες ενέργειες σε περίπτωση που χρειαστεί διόρθωση κάποιου προβλήματος στις προαναφερθείσες διαδικασίες. Θα πρέπει, πάλι από ειδικούς στον τομέα, να οριστούν διαδικασίες που να επιβεβαιώνουν συνεχώς ότι το σύστημα δουλεύει σωστά και ότι υπάρχει η απαραίτητη τεχνολογική βάση στις εγκαταστάσεις του επισιτιστικού τμήματος του ξενοδοχείου. Τέλος, Η παρακολούθηση και καταγραφή είναι η πλέον κατάλληλη απόδειξη για να αποδεικνύει το ξενοδοχείο ότι τα προϊόντα τους παράγονται ασφαλώς.

Με την πιστοποίηση αυτή, το ξενοδοχείο μπορεί να έχει ένα σύστημα διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων με στόχο την παροχή προϊόντων τα οποία είναι ασφαλή για τον καταναλωτή, να αξιολογεί και να εκτιμά τις απαιτήσεις του πελάτη και να προσπαθεί να ενισχύσει την ικανοποίησή του, να επικοινωνεί αποτελεσματικά τα ζητήματα ασφαλείας των τροφίμων προς τους προμηθευτές, τους πελάτες τους και των υπόλοιπων ενδιαφερομένων μελών στην αλυσίδα τροφίμων και να διασφαλίζει ότι συμμορφώνεται με την πολιτική ασφαλείας τροφίμων.

Είναι πολύ σημαντικό για ένα ξενοδοχείο να εγκαταστήσει και να πιστοποιήσει στις επισιτιστικές του εγκαταστάσεις το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων. Είναι κατ' αρχήν ένα κομμάτι του ξενοδοχείου που απασχολεί πολύ τους *tour operators* σύμφωνα με την πρωτογενή έρευνα και δίνουν πολύ μεγάλη βάση σε διάφορες πτυχές του θέματος αυτού για να συνεργαστούν με ένα ξενοδοχείο.

Εκτός αυτού όμως, είτε περιλαμβάνεται το φαγητό στο τουριστικό πακέτο των πελατών (που σε περίπτωση απουσίας της εν λόγω πιστοποίησης διακυβεύεται όχι

μόνο η φήμη του ξενοδοχείου σε περίπτωση που παρουσιαστεί πρόβλημα, αλλά και του *tour operator* ο οποίος έχει πουλήσει το πακέτο στον τουρίστα – καταναλωτή), είτε επιλέξει ο πελάτης να γευματίσει στο ξενοδοχείο με επιπλέον κόστος, το εστιατόριο στην ουσία θα μπορούσε να γίνει μία επιχείρηση μέσα σε μία άλλη και να αποφέρει τεράστια κέρδη με σωστούς χειρισμούς. Από τους βασικότερους χειρισμούς για να λειτουργήσει σωστά το εστιατόριο, λοιπόν, είναι η πιστοποίηση ISO 22000.

5.4.3 ISO 14000 ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Το τελευταίο πρότυπο με το οποίο ασχολείται η παρούσα έρευνα είναι το ISO 14000 που αφορά στην Περιβαλλοντική Διαχείριση, τα οποία αποσκοπούν στο να παρέχουν στους οργανισμούς τα στοιχεία ενός αποτελεσματικού συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης που μπορούν να ενσωματωθούν με άλλες απαιτήσεις διαχείρισης και να βοηθήσουν τους οργανισμούς να επιτύχουν περιβαλλοντικούς και οικονομικούς στόχους. Η επιχείρηση δηλαδή που το εφαρμόζει μειώνει τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει στο περιβάλλον και ταυτόχρονα έχει οικονομικά οφέλη. Μεταξύ άλλων, μειώνεται το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης αφού μειώνονται τα απορρίμματα και η κατανάλωση πόρων. Η ενσωμάτωση του προτύπου ISO 14000 σε μία επιχείρηση ωθεί στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της και τη βελτίωση της δημόσιας εικόνας της.

Το ξενοδοχείο είναι μία επιχείρηση η οποία λειτουργεί εικοσιτέσσερις ώρες το εικοσιτετράωρο και στην οποία εργάζονται και διαμένουν άτομα τα οποία κάνουν μεγάλη κατανάλωση παροχών ενέργειας και μεγάλη παραγωγή αποβλήτων. Το πρότυπο αυτό, λοιπόν, συμφέρει ένα ξενοδοχείο γιατί καθορίζει τις απαιτήσεις για ένα σύστημα το οποίο προσφέρει μειωμένο κόστος της διαχείρισης των αποβλήτων, εξοικονόμηση στην κατανάλωση ενέργειας και υλικών, χαμηλότερο κόστος διανομής και βελτίωση της εταιρικής εικόνας στις ρυθμιστικές αρχές, στους συνεργάτες του (λ.χ. *tour operators*) και στους πελάτες του.

5.5 Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΩΝ TOUR OPERATORS ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Όπως έχει προαναφερθεί πολλές φορές, οι *tour operators* αποτελούν ένα από τα μεγαλύτερα κομμάτια της τουριστικής βιομηχανίας. Οι συνεργασίες τους με τους επιμέρους κλάδους είναι πολύ σημαντικές και σε πολλούς από αυτούς τους κλάδους, αν όχι σε όλους, οι *tour operators* είναι η κινητήριος δύναμη.

Ο ξενοδοχειακός είναι ένας από τους κλάδους που εξαρτάται άμεσα από τους *tour operators*, αφού είναι εκείνοι που τους φέρνουν ετησίως μεγάλο ποσοστό επισκεπτών. Έχοντας αυτό ως δεδομένο, είναι φυσικό τα ξενοδοχεία να επηρεάζονται από τις απαιτήσεις των βασικών τους χρηματοδοτών.

Πέρα από τις απαιτήσεις σχετικά με τις παροχές του ξενοδοχείου και το οικονομικό κομμάτι από πλευράς και των δύο, τα οποία αναφέρονται αμφότερα στα συμβόλαια όπως έχει προαναφερθεί, οι *tour operators* είναι φυσικό να έχουν και κάποιες απαιτήσεις ποιότητας, τις οποίες όμως μπορεί και να μη μπορεί μία ξενοδοχειακή μονάδα να τις καλύψει με τα ήδη υπάρχοντα δεδομένα.

Από την πρωτογενή κυρίως έρευνα αλλά και από τη δευτερογενή, έγινε αντιληπτό ότι τα ξενοδοχεία θέλουν να συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις των *tour operators* και ταυτόχρονα και με την πρόοδο και την εξέλιξη των επιχειρήσεων, ώστε να μπορούν να παραμένουν ανταγωνιστικοί.

Είναι λογικό να ακολουθούν σε γενικές γραμμές τις προτάσεις των *tour operators* και να επηρεάζονται σε ένα βαθμό από τις απαιτήσεις τους, δεδομένου ότι αν κοιτάξει κανείς λίγο βαθύτερα, θα καταλάβει ότι βάσει αυτών των απαιτήσεων καταλαβαίνουν χωρίς να κάνουν τη δική τους έρευνα αγοράς τι θέλει η πελατεία τους, αφού οι απαιτήσεις των *tour operators* είναι αποτέλεσμα της δικής τους έρευνας για το τι ζητά ο τουρίστας – καταναλωτής από ένα ξενοδοχείο και τι είναι αυτό που θα του καλύψει τις ανάγκες και θα ικανοποιήσει τις επιθυμίες του.

Στην ουσία, λοιπόν, το να πραγματοποιούν αυτά που ζητούν οι *tour operators* από αυτούς, είναι η απόφαση που παίρνουν να εξυπηρετήσουν στο μέγεθος τους πελάτες τους και να αφογκραστούν τις ανάγκες της εποχής.

5.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Για να μπορέσει να θεωρηθεί ολοκληρωμένη μία τέτοια έρευνα ώστε να γίνει πραγματικά αντιληπτή η επιρροή των *tour operators* στη διαμόρφωση της πολιτικής της ποιότητας των ξενοδοχείων, θα πρέπει κατά πρώτον να γίνει μία πιο εκτεταμένη έρευνα με μεγαλύτερο δείγμα *tour operators*, και, παράλληλα, να γίνει μία εκτεταμένη έρευνα η οποία να αφορά στους ξενοδόχους που συνεργάζονται με *tour operators*, και να ερωτηθούν κατά πόσο και μέχρι ποιο σημείο ακολουθούν τις συστάσεις των συνεργατών τους και κατά πόσο αυτό τους έχει ωφελήσει επιχειρηματικά.

Επιπλέον τα ξενοδοχεία θα πρέπει να ερωτηθούν ποιοι άλλοι εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν τις επιχειρηματικές τους αποφάσεις, αν οι αλλαγές που κάνουν ανά διαστήματα τους συμφέρουν μεσομακροπρόθεσμα επαγγελματικά και οικονομικά, κατά πόσο οι πιστοποιήσεις ISO πραγματικά αλλάζουν το προφίλ της επιχείρησης απέναντι στους συνεργάτες και τους πελάτες τους και, τέλος, αν θεωρούν ότι στο σύνολό τους οι *tour operators* επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την ξενοδοχειακή τους επιχείρηση.

Αν γίνουν γνωστές και συγκριθούν οι απόψεις και των δύο πλευρών, μόνο τότε θα ολοκληρωθεί η έρευνα ώστε να αποφανθεί κανείς αν επηρεάζονται ή όχι και κατά πόσο αυτό είναι θετικό ή αρνητικό για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Aaker, D. & Day, G. (1990). *Marketing Research*, (4th eds). New York: Wiley.
2. AQS, (2013). *ISO 22000:2005 - Συστήματα Διαχείρισης της Ασφάλειας Τροφίμων – Ανάλυση Κίνδυνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου (HACCP)*. Advanced Quality Services Ltd. Σύμβουλοι Επιχειρήσεων. Πηγή από το διαδίκτυο: http://www.aqs.gr/?cat_id=560
3. Andriotis, K. (2000). *Local Community Perceptions of Tourism as a Development Tool: The Island of Crete*. Unpublished PhD Thesis, Bournemouth: Bournemouth University.
4. Blaxter, L., Hughes, C., & Tight M. (1998). *How to research*. Buckingham: Open University Press.
5. Brown, A., T. Van der Wiele (1996). *A typology of approaches to ISO certification and TQM*. *Australian Journal of Management*
6. Butler, R. (1980). *The Concept of Tourist Area Cycle Evolution: Implications for Management of Resources*. *Canadian Geographer*. 24(1), 5 – 12.
7. Chisnall, M.P. (2001). *Marketing Research* (6th edition). Berkshire:McGraw-Hill.
8. Cooper, C., Flether, J., Gilbert, D. & Wanhill, S. (1999). *Tourism Principles and* Cowell W. Donald, (1984). *Marketing of services*. London: Heinemann Professional Publ.
9. Defert, P. (1954). *Essai de Localisation Touristique*. *Tourist Review*. 9(1), 110 – 119.
10. Delmas, M. (2009). *Erratum to "Stakeholders and Competitive Advantage: The Case of ISO 14001"*. *Production and Operations Management*.
11. Deming W. E., (1993). *New Economies for Industry, Government, Education*. Cambridge, M.A.: MIT Center for Advanced Engineering Study.
12. Denzin, Norman and Yvonna S. Lincoln (1998), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, Εκδόσεις: Thousand Oaks, Sage
13. Roger Doswell (2002). *Τουρισμός: ο ρόλος του αποτελεσματικού μανάτζμεντ*, (μετάφραση Ελεάννα Αντωνόγλου). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
14. EUR-LEX (2007). *Η πρόσβαση στο δίκαιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης*. Επίσημη εφημερίδα της 15/01/1999. Πηγή από το διαδίκτυο (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31999D0035:EL:HTML>)

15. Fourastié, J. (1979) *Les Trente Glorieuses, ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, Fayard, Paris.
16. Frazer, L., & Lawley, M. (2000). *Questionnaire design & administration, a practical guide*. Milton, Australia: John Willey & Sons.
17. Friedmann, J. (1980). *An Alternative Development?* Στο: Friedmann, J. Wheelright, E. & Connell, J. (eds) *Development Strategies in the Eighties*. Development Studies Colloquium Monograph No 1. Sydney: University of Sydney, 4 – 11.
18. Fuller G. (1997), *Μάνατζμεντ Ταξιδιωτικού Πρακτορείου*, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
19. Gartner W.C. (2001). *Τουριστική Ανάπτυξη: Αρχές, Διαδικασίες και Πολιτικές*. Περιστέρι: Εκδόσεις «Έλλην».
20. Gilbert, E. (1939). *The Growth of Inland and Seaside Health Resorts in England*. Scottish Geographical Magazine. 55, 16 – 35.
21. Graphics & Tourism (2013). *The Use of Graphics for Tourism and Travel Websites: Tourism Theory*. Πηγή από το διαδίκτυο: http://hyperdisc.unitec.ac.nz/ia11s1/spencm03/ham/theory/leipers_model.html
22. Gunn, A. (1994). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. 3rd eds, Washington: Taylor and Francis.
23. Harrison, D. (1992). *The Sociology of Modernization and Development*. London: Unwin Hyman.
24. Hauge, P., & Jackson, P. (1996). *Market research: A guide to planning, methodology and evaluation*. London: Kogan Page.
25. Holloway J.C. & C. Robinson (1995). *Τουριστικό Μάρκετινγκ*. Τρίτη Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις «Κλειδάριθμος».
26. Hovinen, G. (1982). *Visitor Cycles: Outlook for Tourism in Lancaster Country*. Annals of Tourism Research, 9(4), 565 – 583.
27. Hutchens, S, (2010) *Using ISO 9001 or ISO 14001 to Gain a Competitive Advantage*, Intertek white paper.
28. Infratec, (2013). *ISO 22000 - Συστήματα Διαχείρισης της Ασφάλειας Τροφίμων (HACCP)*. Πηγή από το διαδίκτυο: http://www.infratec.gr/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=13&Itemid=17&lang=el

29. Ingham, B. (1993). *The Meaning of Development: Interactions between New and Old Ideas*. World Development, 21(11), 1803 – 1821.
30. ISO (2004). *Report for the world tourism organization: opportunities for collaboration in the international standardization of tourism services*. Briefing Paper for WTO – Tourism.
31. ISO (2013). *International Organization for Standardization*. Πηγή από το διαδίκτυο: <http://www.iso.org/iso/home.htm>
32. Johannsen, C.G. (1994). *Can the ISO-standards on quality management be useful to libraries and how? INSPEL 28*.
33. Jones P. & Lockwood A. (1989). *The Management of Hotel Operations: an innovative approach to the study of hotel management*, London: Casell.
34. Kotler P. (2000). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος*. 9^η Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS
35. Kotler P & Armstrong G. (2001). *Αρχές Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Γκιούρδας.
36. Lavery, P. (1971). *Resorts and Recreation*. Στο: P. Lavery (ed). *Recreational Geography*. New York: Wiley, 167 – 195.
37. Malhotra & Birks, (2003) *Marketing Research* 2^η Έκδοση Pearson Education
38. McDaniel Carl, Jr. και Gates Roger (2005), *Marketing Research Essentials*, 6^η Έκδοση
39. McIntosh R. & Goeldner C. (1990). *Tourism, Principles, Practices, Philosophies*, Wiley New York.
40. McIntosh W. R., Goeldner R. C., & Brent R., (2002). *Tourism. Principles, Practices, Philosophies*. 9^η Έκδοση, Εκδόσεις John Wiley & Sons Inc.
41. Medlik S., (1994). *The Business of Hotels*, Εκδόσεις Butterworth-Heinemann Ltd.
42. Jones P., & Merricks P., (1997). *The management of foodservice Operations*, Λονδίνο: Εκδόσεις Cassel.
43. Middleton Victor J. E. (1988) *Marketing in Travel and Tourism*. Heinemann Professional Publishing, London.
44. Nelson, R. & Wall G. (1986). *Transport and Accommodation: Changing Interrelationships on Vancouver Island*. Annals of Tourism Research, 13(2), 239 – 260.
45. Noronha, R. (1975). *Review of the Sociological Literature on Tourism*. Washington: World Bank.
46. Norusis, M. (2005) *Οδηγός Ανάλυσης Δεδομένων με το SPSS 12.0*. Αθήνα, Εκδόσεις: Κλειδάριθμος.

47. Oakland, J.S. (1989). *Total quality management*, Λονδίνο: Εκδόσεις Heinemann Professional
48. Oglethorpe, M. (1984). *Tourism in Malta: A crisis of Dependence*. *Leisure Studies*, 3, 147 – 162.
49. Oppermann, M. & Chon, S. (1997) *Tourism in Developing Countries*. London: Thomson.
50. Potoski, M. & Prakash, A. (2005). *Green Clubs and Voluntary Governance: ISO 14001 and Firms' Regulatory Compliance*. *American Journal of Political Science*
51. Punch, K. (1998), *Introduction to Social Research. Quantitative and Qualitative Approaches*, Λονδίνο, Εκδόσεις: Sage
52. Saunders, M., Lewis P., & Thornhill A. (1997). *Research Methods for Business Students*. Λονδίνο, Εκδόσεις: Pitman
53. SETE (2013), *Ορισμοί Στατιστικών Τουρισμού*. Πηγή από το διαδίκτυο: <http://www.sete.gr/files/Media/OrismoiStatistikonTourismou.pdf>
54. Sheldon P. (1995), “Tour Operators”, in Witt S. and Moutinho L. (eds), *Tourism Marketing and Management Handbook*, Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe, pp. 402-410.
55. Sheldon C. (1997), *ISO 14001 and Beyond: Environmental Management Systems in the Real World*, Νέα Υόρκη: Εκδόσεις Prentice Hall.
56. Sinclair, T. (1998). *Tourism and Economic Development*. *Journal of Development Studies*, 34(5), 1 – 51.
57. Skiadas (2010). *Το σύστημα HACCP (ή ISO 22000) και η σημασία της παραγωγής ασφαλών τροφίμων*. Πηγή από το διαδίκτυο: <http://www.skiadas.gr/skiadas-blog-iso-view.php?id=1>
58. Swarbrooke J. (1993), *Local authorities and destination marketing*. Insights Juli
59. Taylor-Powell, E., & Steele, S. (1996). *Collecting evaluation data: Direct observation*
60. Teare, R. (1993). *Research issues for employee empowerment in hospitality organisations*, *International Journal of Hospitality Management*, Vol 15
61. Van Der Veldt, D. (1997). *Case studies of ISO 14001: A new business guide for global environmental protection*. Environmental Quality Management
62. Walle A.H., (1997), "Global behaviour, unique responses: consumption within cultural frameworks".

63. Weaver, D. (1993). *Model of Urban Tourism for Small Caribbean Islands*. Geographical Review. 83(2), 134 – 140.
64. Wibberley, M., (1992). *Two routes to quality, Personnel management*.
65. Williams, M. (1993). *An Expansion of the Tourist Site Cycle Model: The Case of Minorca (Spain)*. Journal of Tourism Studies. 4(2), 24 – 32.
66. Woodcock, K. & France, L. (1997). *Development Theory Applied to Tourism in Jamaica*. Στο: A. Seaton (ed). *Tourism. The State of Art*. Christaller: Wiley, 110 – 119.
67. Yale, P. (1995). *The Business of Tour Operators*. Εκδόσεις ABTA National Training Board.
68. Zacharatos G. (1984). *Tourismus und Wirtschaftsstruktur – Dargestellt am Beispiel Griechenlands*, Φρανκφούρτη.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αγγελόπουλος Μ. Χ. (1998). *Παρουσίαση στο συνέδριο QualityForum*. Πηγή από το <http://www.qualitynet.gr/displayITM1.asp?ITMID=50014&LANG=GR> διαδίκτυο:
2. Ακριβός Χ. & Σαλεσιώτης Π. Μ. (2007), *Τουρισμός*, Νέα Σμύρνη: Εκδόσεις Interbooks
3. Βελισσαρίου Ε., Καραχοντζίτης Δ. & Κομνηνάκης Μ., (2000) *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του Τουρισμού και των Τουριστικών Υπηρεσιών*, ΕΑΠ 2000
4. Βιοτεχνικό επιμελητήριο Αθηνών(2013). *Απλές Τεχνικές Μάρκετινγκ για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις*. Απόσπασμα από το βιβλίο του Θεόδωρου Δ. Κόκκορη «Το μάρκετινγκ για μικρομεσαίες επιχειρήσεις», καθηγητή μάρκετινγκ στο ΤΕΙ Αθήνας. Πηγή από το διαδίκτυο: http://www.acsmi.gr/bio_themata/2002/oct02_04a.htm \
5. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (2000).*Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής*.
6. [Ζαχαράτος Α.Γ. \(2000\). *Package tour – Παραγωγή και Διάθεση του Τουριστικού Ταξιδιού*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.](#)
7. Ηγουμενάκης Ν. (1997), *Τουριστική Οικονομία*, Νέα Σμύρνη: Εκδόσεις Interbooks.

8. Ηγουμενάκης Ν. (1999), *Τουριστικό Μάρκετινγκ*, Νέα Σμύρνη: Εκδόσεις Interbooks.
9. Ηγουμενάκης Ν. (2000), *Τουρισμός και Ανάπτυξη*. Νέα Σμύρνη: Εκδόσεις Interbooks.
10. Καπίκη – Πιβεροπούλου Τ. (1998), *Υπηρεσία υποδοχής*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
11. Κατσιώνης, Χ. & Μαδαρός, Θ. (2001), *Τουριστικά Γραφεία και Tour Operators*
12. Κοκκώσης Χ. & Π. Τσάρτας (2001): *Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και περιβάλλον*, Πρώτη Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις «Κριτική».
13. Κομίλης, Π. & Βαγιονής, Ν. (1999). *Τουριστικός Σχεδιασμός: Μέθοδοι και Πρακτικές Αξιολόγησης*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
14. Λογοθέτης Ν. (1993). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.
15. Μαυροδόντης Θωμάς, Δρ. (2006), *Εισαγωγή στη Θεωρία του Τουρισμού*. Πηγή από το διαδίκτυο: www.tour.teithe.gr/get_file.php?f=157
16. Μπριασούλη Ε. (2000) *Σχεδιασμός Τουριστικής Ανάπτυξης, Χαρακτηριστικές Προσεγγίσεις*.
17. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (2013) Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Υπηρεσιών. Πηγή από το διαδίκτυο:
(www.msfull.aueb.gr/msmdownloads/MSMDIPLOMATIKH004.pdf)
18. Παπαγεωργίου Ν. Α. (2007) *Οργάνωση και Λειτουργία Τουριστικών Γραφείων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
19. Περδικάρης Κ. Α. (2003) *ISO 9000 & HACCP*. Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, Διεύθυνση Αγροτικής Πολιτικής και Τεκμηρίωσης, Τμήμα εισοδηματικής και Δημοσιονομικής Πολιτικής. Αθήνα: Έκδοση 2008.
20. Ρέππας, Π. (2002) Οικονομική Ανάπτυξη: *Θεωρίες και Στρατηγικές*. Τόμος Α'. 2^η Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
21. Ρούπας Β. & Λαλούμης Δ. (1998). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
22. ΣΕΤΕ (1995). *Εγχειρίδιο Εφαρμογής ISO 9001 στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις*.
23. Σιταράς Θ. & Τζένος Χ. 2004. *Μάρκετινγκ Τουρισμού και Ποιοτική Εξυπηρέτηση: Τουρίστες και ταξιδιώτες στη σύγχρονη Ελλάδα*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS

24. ΤΕΙ Θεσσαλονίκης (2007). Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων, σημειώσεις για το μάθημα «Παγκόσμια Τουριστική Γεωγραφία» από τον Ιωάννη Βαλαχή. Πηγή από το διαδίκτυο (<http://www.tour.teithe.gr/neo/files/556.doc>)
25. ΤΕΙ Πάτρας (2013). *Πρότυπο ISO 9000*. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων. Πηγή από το διαδίκτυο: www.de.teipat.gr/pages/efodiastiki/ISOAll.doc
26. Σπανός Α., (1993), *Ολική Ποιότητα, Αθήνα: Εκδόσεις Γαλαίος*.
27. Σωτηριάδης Μ. (2000), *Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Τόμος Β, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
28. Τσαλαγκάνος Α. 2001. *Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ*, Τόμος Β', Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.
29. Τσιότρας Γ, (1995). *Βελτίωση της ποιότητας*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
30. Φραγκούλης Ι.Α. (2002). *Τουριστικό Μάρκετινγκ [Σημειώσεις]*. Ηράκλειο Κρήτης: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων.
31. Χατζηπαντελή Π, (1999). *Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
32. Χρήστου Ε. (2000), *Τουριστικό Μάρκετινγκ Φορέων, Οργανώσεων και Επιχειρήσεων*, Τόμος Β. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
33. Χυτήρης Λ. (1995), *Τουριστικά Γραφεία (Ίδρυση – Οργάνωση – Λειτουργία)*, Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο

QUESTIONARY

A/A: _____

Brand: _____

Head Office Location: _____

1. Please answer the following questions on whether you agree or disagree:

A. We request certified documentation of ISO from our potential collaborating hotels.

Strongly Agree	1	2	3	4	5	Strongly Disagree
----------------	---	---	---	---	---	-------------------

B. We believe that ISO regulations are essential for the safety of our clientele.

Strongly Agree	1	2	3	4	5	Strongly Disagree
----------------	---	---	---	---	---	-------------------

C. We look for references of our potential collaborating hotels from tour operators that have already worked with them.

Strongly Agree	1	2	3	4	5	Strongly Disagree
----------------	---	---	---	---	---	-------------------

D. We consider essential that the hotels we use in booking all-inclusive tour packages bind by the ISO 9001, ISO 22000 and ISO 14000 regulations.

Strongly Agree	1	2	3	4	5	Strongly Disagree
----------------	---	---	---	---	---	-------------------

2. Please answer the following questions on whether you agree or disagree:

A. ISO 9001 quality management is an obligatory criterion for the selection of the hotels we cooperate.

Strongly Agree	1	2	3	4	5	Strongly Disagree
----------------	---	---	---	---	---	-------------------

B. We send a representative to personally check the general quality of the hotels.

Strongly Agree	1	2	3	4	5	Strongly Disagree
----------------	---	---	---	---	---	-------------------

C. We require that the cooperating hotel employs trained personnel in each post of its facilities.

Strongly Agree	1	2	3	4	5	Strongly Disagree
----------------	---	---	---	---	---	-------------------

D. We send a representative to personally check the customer service quality of the hotels.

Strongly Agree	1	2	3	4	5	Strongly Disagree
----------------	---	---	---	---	---	-------------------

E. We select a hotel according to its competent implementation of the necessary processes of emergency preparedness and response.

Strongly Agree	1	2	3	4	5	Strongly Disagree
----------------	---	---	---	---	---	-------------------

F. We select a hotel based on the existence of a doctor on-site.

Strongly Agree	1	2	3	4	5	Strongly Disagree
----------------	---	---	---	---	---	-------------------

G. We select a hotel based on the existence of spa services in it.

Strongly Agree	1	2	3	4	5	Strongly Disagree
----------------	---	---	---	---	---	-------------------

H. We select a hotel based on the existence of a beauty salon in it.

Strongly Agree	1	2	3	4	5	Strongly Disagree
----------------	---	---	---	---	---	-------------------

3. Please answer the following questions on whether you agree or disagree

A. ISO 22000 (HACCP) quality management is an obligatory criterion for the selection of the hotels we cooperate.

Strongly Agree	1	2	3	4	5	Strongly Disagree
----------------	---	---	---	---	---	-------------------

B. We require high-quality food service from the hotels we work with.

Strongly Agree	1	2	3	4	5	Strongly Disagree
----------------	---	---	---	---	---	-------------------

C. We require that the cooperating hotel employs trained personnel in its F&B outlets.

Strongly Agree	1	2	3	4	5	Strongly Disagree
----------------	---	---	---	---	---	-------------------

D. We send a representative to personally check the food service quality of the hotels.

Strongly Agree	1	2	3	4	5	Strongly Disagree
----------------	---	---	---	---	---	-------------------

E. We require that the hotels we work with use suppliers that bind by the ISO 22000 regulations.

Strongly Agree	1	2	3	4	5	Strongly Disagree
----------------	---	---	---	---	---	-------------------

4. Please answer the following questions on whether you agree or disagree

A. ISO 14000 quality management is an obligatory criterion for the selection of the hotels we cooperate.

Strongly Agree	1	2	3	4	5	Strongly Disagree
----------------	---	---	---	---	---	-------------------

B. We believe that ISO 14000 should become a state requirement for all hotel establishments.

Ο ρόλος των Tour Operators στη διαμόρφωση πολιτικής ποιότητας στον ξενοδοχειακό χώρο

Strongly Agree	1	2	3	4	5	Strongly Disagree
----------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

C. We believe that tour operators' requirements concerning ISO 14000 affect positively the hotels' green growth.

Strongly Agree	1	2	3	4	5	Strongly Disagree
----------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

If you consider ISO 14000 quality management an obligatory criterion for the selection of the hotels you work with, what is the main reason for that?

They give you lower prices as a result of the hotels' lower operating costs

Your clientele prefers them

Your tour operator company generally prefers hotels that bind by all ISO regulations

These hotels are more trustworthy

Other (Please Specify) _____

5. Our company binds by the ISO 9001 regulations.

Yes No

6. Our company asks the clients to fill evaluation feedback forms after their vacation.

Yes No

7. Based on our requests regarding ISO regulations, hotels are affected positively.

Yes No

8. Hotels form their quality status according to our suggestions over the years.

Yes No

DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS

How many years is your company operating?

1 – 15 16 – 30 31 – 45 over 45

How many tourists does your company serve per year?

0 - 150.000 150.000 - 500.000 500.000 – 2.000.000 over 2.000.000

Thank you for your Time