



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΜΕΤΑΦΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΡΜΗΝΕΙΑΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΠΡΩΗΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΩΗΝ ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ  
ΜΟΝΑΔΕΣ ΣΤΟ ΚΑΡΠΕΝΗΣΙ».**

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ ΜΑΚΚΑ**

**Α.Μ. :17106**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΙΩΤΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑ, 2019**

**Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή**  
Ηγουμενίτσα, Ημερομηνία

## **ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Επιβλέπων καθηγητής

Γιώτης Γεώργιος,

2. Μέλος επιτροπής

Όνομα Επίθετο,

3. Μέλος επιτροπής

**Όνομα Επίθετο,**

© ΜΑΚΚΑ, ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ, 2019.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

## **Δήλωση μη λογοκλοπής**

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Μάκκα, Αλεξάνδρα

Υπογραφή

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή κ. Γιώτη Γεώργιο κυρίως για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, και την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της πτυχιακής εργασίας. Στη συνέχεια, θα ήθελα επίσης να απευθύνω ευχαριστίες σε όλους τους καθηγητές που είχα όλα τα χρόνια της μέχρι στιγμής ακαδημαϊκής μου ζωής, για τις πολύτιμες γνώσεις που μου μετέδωσαν.

Θα ήθελα εν τέλει να απευθύνω τις ευχαριστίες μου στους γονείς μου, οι οποίοι στήριξαν τις σπουδές μου με διάφορους τρόπους, φροντίζοντας για την καλύτερη δυνατή μόρφωση μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο τουρισμός και συνάμα ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί για την ελληνική οικονομία έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες ανάπτυξης και εισροής εσόδων, καθώς η συνεισφορά του στο ΑΕΠ της χώρας είναι μεγάλη και μπορεί να καταστεί ως κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας. Βασικό αντικείμενο αυτής της πτυχιακής εργασίας είναι η οργάνωση και η λειτουργία για την ορθή διοίκηση μιας ξενοδοχειακής μονάδας από τον ιδιοκτήτη και το ανθρώπινο δυναμικό της. Ως περίπτωση μελέτης διεξάχθηκε έρευνα σε ξενοδοχειακές μονάδες στο Καρπενήσι που αποτελεί μια έντονα τουριστική περιοχή με πληθώρα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Ο στόχος της εργασίας είναι να αποδείξει πως όσο οι ανάγκες του κόσμου θα πληθαίνουν προς την καλύτερη και άμεση ικανοποίηση ποιότητας ζωής του, τόσο και η οργανωτική δομή και οι λειτουργίες των επιχειρήσεων φιλοξενίας θα μεταβάλλονται για την μέγιστη εξυπηρέτησή του. Η ανάπτυξη και η οργάνωση του τουρισμού στον ξενοδοχειακό κλάδο προέρχεται από την ανάγκη του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του και να βελτιώσει την ποιότητα της ζωής του μέσα από τη δημιουργία νέων ανερχόμενων μορφών τουρισμού με στόχο την πλήρη και ποιοτική κάλυψη των αναγκών του.

**Λέξεις-κλειδιά:** Ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες, Διοίκηση ξενοδοχείων

## ABSTRACT

Tourism and the hotel industry are also one of the most important pylons of development and revenue in greek economy, as the contribution of tourism to GDP of the country is valuable and this can become the driving force for the development of the local economy. The main subject of this thesis is the organization and operation of the proper management of a hotel unit by its owner and human resources. As a case study, a survey was conducted on hotel units in Karpenissi, which is a highly touristic area with a wealth of hotel businesses.

The purpose of this study was to prove that this field would continue to grow, in order to the organizational structure and functions of hospitality businesses will be altered to

maximize service. The development and organization of tourism in the hotel industry stems from the need for people to meet their needs and improve their quality of life through the creation of new emerging forms of tourism in order to fully and qualitatively meet their needs.

Keywords: Greek hotel units, Hotel management

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	<b>511</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>6</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	<b>10</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ ΕΙΚΟΝΩΝ</b> .....	<b>10</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>11</b>
<b>Κεφάλαιο 1.Επισκόπηση της Υφιστάμενης Κατάστασης του Ξενοδοχειακού Κλάδου</b> 12	<b>12</b>
1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων	<b>12</b> <b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
1.2 Ιστορική Αναδρομή του Τουρισμού στην Ελλάδα .....	<b>13</b>
1.3 Οι Μορφές και η Τυπολογία Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων	<b>16</b> <b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
1.3.1 Τυπολογία Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων	<b>18</b> <b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
1.3.2 Κατάταξη Ξενοδοχείων Σύμφωνα με το Σύστημα Αστέρων	<b>19</b> <b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
1.3.3 Κατάταξη Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων Σύμφωνα με το Μέγεθος	<b>20</b> <b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
1.4 Οργανωτική Δομή και Τμηματοποίηση της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης.....	<b>22</b>
<b>Κεφάλαιο 2.Ξενοδοχειακές Μονάδες στην Ελλάδα</b>	<b>25</b> <b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
2.1 Πρότυπα Διοίκησης Ξενοδοχείων στην Ελλάδα .....	<b>25</b>
2.2 Η Εφαρμογή του Ξενοδοχειακού Marketing στην Ελλάδα	<b>26</b> <b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
2.3 FRANCHISING Ξενοδοχείων στην Ελλάδα	<b>29</b> <b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
2.4 S.W.O.T. Ανάλυση Ξενοδοχειακού Κλάδου	<b>31</b> <b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
2.5 Φορείς που Υποστηρίζουν Οικονομικά τη Δημιουργία μιας Ξενοδοχειακής Επιχείρησης .....	<b>34</b> <b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>



**Κεφάλαιο 3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων** 39 Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

3.1 Η Οργάνωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	4040
3.2 Η Αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	4141
3.3 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων .....	42 42
3.4 Κίνητρα Βελτίωσης Αποδοτικότητας Ανθρώπινου Δυναμικού.....	45
3.5 Διαχείριση Συγκρούσεων Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων .....	50

**Κεφάλαιο 4. Έρευνες στον Ξενοδοχειακό Κλάδο στην Ελλάδα.....** 54

4.1 Η Συμβολή του Τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία .....	4054
404.2 Χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Δυναμικού ανά Διοικητική Περιφέρεια.	4060
4.3 Η Απασχόληση στα Ελληνικά Ξενοδοχεία .....	4064

**40 Κεφάλαιο 5. Ανάλυση Επιστημονικής Έρευνας.....** 6840

5.1 Ταυτότητα Έρευνας .....	68
5.2 Αποτελέσματα Έρευνας.....	69
5.3 Συμπεράσματα Έρευνας .....	81

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....** 8768

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....** 88

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....** 93 Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

- Πίνακας 1.: Κατηγορία Αστέρων. Σελ. 19
- Πίνακας 2.: Ταξινόμηση των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων κατά δυναμικότητα. Σελ. 20
- Πίνακας 3.: Πίνακας Οργανωτικής δομής Τμημάτων. Σελ. 23
- Πίνακας 4: Διαχρονική Εξέλιξη του Ξενοδοχειακού δυναμικού 1990 – 2016. Σελ. 53
- Πίνακας 5: Η συμβολή του Τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία. Σελ., 55
- Πίνακας 6: Αφίξεις και Έσοδα Εισερχόμενων Τουριστών. Σελ. 57
- Πίνακας 7: Ξενοδοχειακό Δυναμικό 2016. Σελ. 59
- Πίνακας 8: Ξενοδοχειακό Δυναμικό 2017. Σελ. 60
- Πίνακας 9: Ποσοστιαία Κατανομή Επισκέψεων, Διανυκτερεύσεων και Εισπράξεων Εισερχόμενων Ταξιδιωτών ανά Περιφέρεια, 2017. Σελ. 61
- Πίνακας 10: Εισπράξεις 2017 και 2016. Σελ. 62
- Πίνακας 11: Εξέλιξη Απασχόλησης για τα Έτη 2016 - 2017 (σε χιλ.). Σελ. 66

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ ΕΙΚΟΝΩΝ**

- Σχεδιάγραμμα 1: Η Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρωπίνων Πόρων. Σελ.43
- Διάγραμμα 2. Κατανομή Ξενοδοχειακών Καταλυμάτων με Βάση το Μέγεθος, 2016 Σελ. 54
- Σχεδιάγραμμα 3. Απασχόληση 2016-2017 (προκύπτει από τον πίνακα 11). Σελ. 67

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα της πτυχιακής μου εργασίας είναι η οργάνωση και η διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με ερευνητικό κομμάτι μια μελέτη περίπτωσης σε ξενοδοχειακές μονάδες στο Καρπενήσι. Η επιλογή αυτού του θέματος έγινε λόγω ότι συμβάλλει τόσο δυναμικά στο πολιτισμό και την οικονομία της χώρας μας από παλιά μέχρι σήμερα καθώς ο τουρισμός στην Ελλάδα αποτελεί βασική οικονομική πηγή. Ο Ελληνικός τουρισμός το ισχυρό χαρτί της Ελληνικής οικονομίας μαζί με τη ναυτιλία παρόλες τις οικονομικές δυσκολίες, λόγω της οικονομικής κρίσης συνεχίζει την προσφορά εργασίας και να προσφέρει στην οικονομική ευημερία της χώρας. Οι ξενοδοχειακές μονάδες αποτελούν από τις κορυφαίες δυνάμεις που είναι αναπτυγμένες και πρέπει να διερευνηθούν και να εξελιχθούν ακόμα περισσότερο στη χώρα μας, διότι η κρίση ανταγωνιστικότητας της διεθνούς αλλά και ελληνικής οικονομίας επηρεάζει άμεσα το εξαγόμενο τουριστικό προϊόν, καθώς ο ρυθμός των οικονομικών εξελίξεων είναι αβέβαιος.

Κάνοντας χρήση άρθρα και βιβλία από καταρτισμένους ανθρώπους που έχουν εντυπώσει χρόνιων ερευνών στο θέμα, τόσο από ξένους όσο και από Έλληνες συγγραφείς και ερευνητές σχεδιάστηκε, οργανώθηκε και δημιουργήθηκε, η εργασία αυτή ώστε να μπορέσει ο σύγχρονος άνθρωπος να οργανώσει, να διοικήσει και να θέσει σε λειτουργία μία ξενοδοχειακή μονάδα ικανή να επιβιώσει και να είναι ανταγωνιστική στη σημερινή εποχή. Σκοπός των ξενοδοχείων είναι η εξυπηρέτηση όσο το δυνατόν καλύτερα και άμεσα όλων των αναγκών των πελατών κάθε επιχείρησης, καθώς οι ανάγκες του σημερινού πελάτη αυξάνονται συνεχώς.

Στόχος της πτυχιακής αυτής εργασίας είναι να παρακινήσει τους νέους επιχειρηματίες και τους ήδη υπάρχοντες, να σκεφτούν και να εξελίξουν τις επιχειρήσεις τους με τον καλύτερο τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών τους και διερευνώντας αυτές με νέες ανάγκες και μορφές που αναζητούν και άλλα είδη πελατών. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι η επιτυχής εξυπηρέτηση των πελατών σχετικά με το τουριστικό προϊόν δεν είναι οι ίδιες για

όλους. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της εποχής μας λειτουργούν σε ένα ταχύτατα εξελισσόμενο και αβέβαιο περιβάλλον και καλούνται να ικανοποιήσουν τις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις της πελατείας τους. Έτσι η παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών είναι ένα εγχείρημα το οποίο απαιτεί άριστη γνώση του αντικειμένου, ούτως ώστε να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

## **Κεφάλαιο 1. Επισκόπηση της Υφιστάμενης Κατάστασης του Ξενοδοχειακού Κλάδου<sup>12</sup>**

### **1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων**

Τα ξενοδοχεία είναι οικονομικές μονάδες οι οποίες πωλούν και καλύπτουν την φιλοξενία. Σύμφωνα με τους Σταυρινούδη, Παπαγεωργίου, Μαλτέζου, & Λαλούμης, (2003), «ως ξενοδοχείο ορίζετε η επιχείρηση που λειτουργεί μέσα ή έξω από πόλεις και προσφέρει κατάλυμα με ή χωρίς διατροφή. Συγκεκριμένα ξενοδοχείο είναι η επιχείρηση η οποία μισθώνει καταλύματα και κατά περίπτωση διατηρώντας εστιατόρια, μπαρ και προσφέροντας προϊόντα που σχετίζονται με τις ανάγκες των πελατών τους».

Στόχος μιας ξενοδοχειακής μονάδας αποτελεί η δημιουργία αυξανόμενης σταθερής οικονομικής πορείας στο χώρο των επιχειρήσεων και της οικονομίας, με σκοπό την βέλτιστη εξέλιξή της, αλλά συγχρόνως την ικανοποίησή και την διατήρησή των πελατών της. Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας κερδοφορίας των τουριστικών επιχειρήσεων είναι η επικέντρωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες τους, καθώς ποιότητα είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αξιολόγησης, όπου ο πελάτης αναμετρά τις προσδοκίες του με την υπηρεσία που θεωρείται ότι έχει λάβει. Για την προσέλκυση και την συντήρηση της πελατείας της σημαντικό ρόλο έχει το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο συντελεί μια αρκετά σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία αφού ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί την κύρια ροή για την επιτυχία και αποτελεσματικότητά της. (Πρέκα & Λίτσι 2016)

Η κάθε χώρα για την ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας της επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Καθοριστικός παράγοντας είναι η παράδοση και η κουλτούρα του λαού της. Στην Ελλάδα η έννοια της φιλοξενίας έχει πανάρχαιες ρίζες, όπως επίσης η έννοια του ταξιδιού και της αναζήτησης. Το ταξίδι στην Ελλάδα από την αρχαιότητα έδινε

την δυνατότητα εκμάθησης νέων γνώσεων όσο αναφορά τις κλασσικές σπουδές και τα έγγραφα των αρχαίων ιστορικών και φιλοσόφων, επισκεπτόμενοι περιοχές με ιδιαίτερη μεγάλη σημασία διάφορων σημαντικών μνημείων ιστορικής και αρχαιολογικής αξίας όπως η Αθήνα, η Ολυμπία, οι Δελφοί, οι Μυκήνες και πολλά άλλα.

Το ελληνικό τουριστικό προϊόν και τη σημερινή εποχή διαθέτει τόσο φυσικούς και τεχνητούς πόρους όσο και τις βάσεις για υπηρεσίες και ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται ώστε να υπάρξει μια συνεχούς μελλοντική αναπτυσσόμενη και δυναμική τουριστική ανάπτυξη, γι' αυτό και η τουριστική δύναμη παίζει καθοριστικό ρόλο στην ελληνική οικονομία (Ηγουμενάκης, & Κραβαρίτης, 2004).

## **1.2 Ιστορική Αναδρομή του Τουρισμού στην Ελλάδα**

Η ιστορία των ξενοδοχείων έχει την ηλικία που έχει και ο ανθρώπινος πολιτισμός. Στην αρχαία Ελλάδα, η φιλοξενία ως έννοια σηματοδοτεί την αγάπη προς τους ξένους, που εκδηλώνεται, στην πράξη, με την εγκάρδια υποδοχή των επισκεπτών και την παροχή στέγης και περιποίησης. Μπορούμε να πούμε πως η έννοια της φιλοξενίας εμφανίζεται στον πλανήτη ταυτόχρονα, ή λίγο αργότερα από την έννοια της ιδιοκτησίας. Η φιλοξενία αποκτά μεγάλη ηθική αξία στην αρχαία Ελλάδα και η ίδια η θρησκεία την αγκαλιάζει ορίζοντας ως προστάτες της τον Ξένιο Δία και την Ξένια Αθηνά. Το ιερό δίκαιο της φιλοξενίας προστατεύει τους ξένους και τιμωρεί όσους το καταπατούν. Μπορούμε να διακρίνουμε τρεις φάσεις στην αντιμετώπιση της φιλοξενίας από τους αρχαίους πολιτισμούς (Κολτσιδόπουλος, 2005):

- Η πρώτη φάση είναι η εποχή που ο ξένος ήταν ένα σπάνιο φαινόμενο. Έτσι, όταν ένας επισκέπτης έφθανε σε κατοικημένη περιοχή, όλοι επιζητούσαν την παρέα του, η οποία έδινε κοινωνική αίγλη. Ταυτόχρονα όμως οι ντόπιοι έπαιρναν από τον ξένο πληροφορίες σχετικά με θέματα στρατιωτικά, πολιτιστικά και τεχνικά, οι οποίες μπορούσαν να έχουν σημαντική αξία. Έτσι λοιπόν κατά κανόνα, στις πολιτισμένες κοινωνίες ο ξένος ήταν περιζήτητος και οι κάτοικοι της περιοχής μάχονταν για το ποιος θα τον φιλοξενήσει.
- Η δεύτερη φάση με την πάροδο του χρόνου ο αριθμός των ξένων μεγάλωνε και η αύξηση της προσφοράς μείωνε τη ζήτηση. Όταν οι ξένοι έγιναν πολλοί, μειώθηκε το ενδιαφέρον για αυτούς. Δεν ξεχώριζε πλέον στις κοινωνίες της εποχής αυτός που φιλοξενούσε ένα ξένο, διότι υπήρχαν πολλοί ξένοι που ζητούσαν φιλοξενία.

Ταυτόχρονα οι πληροφορίες που μετέφεραν ήταν ήδη γνωστές, διότι τις είχαν μεταφέρει πιο πριν άλλοι ξένοι επισκέπτες. Τότε χρειάστηκε να μεσολαβήσει η πολιτεία για να αντιμετωπισθεί το πρόβλημα καταλύματος των ξένων.

- Η τρίτη φάση και όταν πλέον οι ξένοι έγιναν, ειδικά σε ορισμένες περιοχές και περιόδους του χρόνου πολλοί σε αριθμό, για να εξασφαλίσουν κάποιο κατάλυμα έπρεπε να πληρώσουν. Μέσα από αυτή τη διαδικασία άρχισαν τη λειτουργία τους τα ξενοδοχεία.

Η φιλοξενία αποκτά στην Αρχαία Ελλάδα υποχρεωτικό χαρακτήρα, με αποτέλεσμα κάποιοι εύποροι πολίτες να δημιουργούν στα σπίτια τους χώρους ειδικά διαμορφωμένους για την φιλοξενία των ξένων «τα καταγώγια». Στην διάρκεια του 4<sup>ου</sup>-5<sup>ου</sup> αιώνα αυξάνεται η κίνηση των ξένων στις αρχαίες ελληνικές πόλεις. Ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης φαίνεται πως λειτουργούσε ανέκαθεν. Έτσι σύντομα οι χώροι φιλοξενίας από «δωρεάν» φιλοξενία στην αρχαία Ελλάδα υποχωρεί δειλά δειλά στην «επί πληρωμή» φιλοξενία. Έτσι οι ξένοι μη βρίσκοντας καταλύματα ήταν πρόθυμοι να πληρώσουν. Όμως δεν περνούσαν απλά το βράδυ τους, αλλά έχουν και απαιτήσεις (Τσάρτας, 2006).

Πρώτη μορφή ξενοδοχείου είναι το «πανδοχείο» το οποίο έχει στάβλους στο ισόγειο και δωμάτια ύπνου στο επάνω όροφο. Τα πανδοχεία διαθέτοντας κρεβάτια, παρείχαν τροφή σε ανθρώπους και ζώα. Επίσης υπήρχαν και τα καπηλεία όπου οι συνθήκες ήταν κακές και με άσχημο φαγητό και φθηνό ποτό καθώς ήταν το αντίτιμο για τα λίγα χρήματα που κόστιζε εκεί η φιλοξενία. Στους χρόνους του Βυζάντιου, τα «χάνια» είναι πανδοχεία μικρού μεγέθους, εγκατεστημένα στις πόλεις. Στους χρόνους αυτούς η Εκκλησία δημιουργεί επίσης, σε κάποιες πόλεις τους ξενώνες, οι οποίοι συντηρούνται από κληροδοτήσεις, δωρεές πολιτών και προσφορές κληρικών. Αυτοί οι ξενώνες της εκκλησίας θα δώσουν στη συνέχεια μορφή στα πρώτα φιλανθρωπικά ιδρύματα (Πρέκα & Λίτσι 2016).

Το πρώτο ξενοδοχείο εμφανίζεται στην Γαλλία με την ονομασία «Αετός» . Οι ανέσεις ήταν ανύπαρκτες και τα στρώματα στα δωμάτια γεμισμένα με ξερά φύλλα. Η κατάσταση αλλάζει ραγδαία με την εμφάνιση των σιδηρόδρομων το 1830. Αργότερα το 1794 λειτουργεί το πρώτο ξενοδοχείο στην Νέα Υόρκη των 30.000 κατοίκων. Ακολουθεί η Βοστώνη, η Βαλτιμόρη, η Φιλαδέλφεια και η Ελβετία. Το 1828 δημιουργείτε το πρώτο ξενοδοχείο στην Ελλάδα, «το Ξενοδοχείο του Λονδίνου» στο Ναύπλιο. Το «Νέον Ξενοδοχείο» είναι το πρώτο της Αθήνας όταν γίνεται πρωτεύουσα του κράτους. Το 1874

λειτουργεί σαν ξενοδοχείο «Η Μεγάλη Βρετανία» και το 1917 το «Ατενέ Πάλλας» απέναντι από το πολυτεχνείο (Πρέκα & Λίτσι 2016).

Το 19<sup>ο</sup> αιώνα τα ξενοδοχεία είναι η νέα μόδα αγοράς. Τα «χάνια» αναβαθμίζονται ενώ οι υπηρεσίες παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα αλλά οι τιμές ανεβαίνουν. Δύο σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις όμως στις αρχές του αιώνα προδιάγραψαν πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των ταξιδιών, ήταν η πρωτοπορία του σιδηρόδρομου και η εμφάνιση του ατμόπλοιου. Με την χρήση των ατμόπλοιων και του σιδηροδρόμου, έντονη μείωση στο κόστος μεταφοράς και το πέρασμα από το ένα μέρος στο άλλο έγινε πιο άμεση και ασφαλής. Παρότι, ο τουρισμός διάνθιζε εμφανίστηκε η ανάγκη οργάνωσης της μετακίνησης και απαραίτητων στοιχείων που σχετίζονται με το ταξίδι. (Καραστρατήδου, 2009)

Στη χώρα μας μετά το 1930 έγινε το ξεκίνημα της ανάπτυξης και της εξέλιξης του ελληνικού τουρισμού που αναβίωσε μετά την απελευθέρωσή της, προσελκύοντας πολλούς ταξιδιώτες φτιάχνοντας νέες ξενοδοχειακές μονάδες στην Αθήνα, το Ναύπλιο, την Κέρκυρα και σε άλλες εξελισσόμενες ελληνικές πόλεις. Το 1929 με το νόμο 4377 εκδηλώθηκε ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη ανάπτυξη των ξενοδοχειακών υπηρεσιών γεγονός που δρομολόγησε στη δημιουργία μερικών από των πολυτελέστερων ξενοδοχείων της Αθήνας, καθώς ταυτόχρονα οι τράπεζες πρόσφεραν δάνεια και επιδοτήσεις για τη δημιουργία τουριστικών καταλυμάτων σε πολλές περιοχές της ελληνικής επαρχίας. Η Θεσσαλονίκη επίσης μετά την ελευθέρωσή της (1913), και έχοντας τη δυνατότητα απόκτησης σιδηροδρομικού δικτύου απέκτησε σημαντική τουριστική άνοδο. Ο τουρισμός εκείνης της εποχής δεν είχε καμία ομοιότητα με τον τουρισμό της σημερινής εποχής καθώς δεν υπήρχαν τουριστικές επιχειρήσεις σε παραλιακές περιοχές αλλά σε περιοχές με ιστορική και αρχαιολογική σημασία (Ηγουμενάκης, & Κραβαρίτης, 2004).

Το 1929 από το κράτος του Βενιζέλου έγινε η δημιουργία του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (ΕΟΤ) αποτελώντας πυλώνα εξέλιξης για τον τουρισμό. Ο Βενιζέλος δημιούργησε τα θεμέλια του σύγχρονου τουρισμού. Προγραμματίισε τα πρώτα διαφημιστικά, μοίρασε έντυπα όπως και τις πρώτες ξενόγλωσσες αφίσες και δημιούργησε περίπτερα κοντά σε ιστορικούς χώρους ενώ κατάρτισε τις πρωταρχικές βασικές προδιαγραφές των τουριστικών καταλυμάτων. Στο διάστημα μεταξύ το 1929 και το 1936 ο ΕΟΤ συνυπήρχε με τον κρατικό τομέα «Ξένων και Εκθέσεων» του ΥΠΕΘΟ που είχε δημιουργηθεί το 1914. Στη συνέχεια το 1936 υπό την εποπτεία Ι. Μεταξά ιδρύθηκε το Υφυπουργείο Τουρισμού που στόχευε στην προσέλκυση των ξένων στην Ελλάδα.

Σκόπευε στην οργάνωση του εσωτερικού τουρισμού, την ανάδειξη της Ελλάδας στο εξωτερικό και κυρίως η έννοια του τουρισμού στη συνείδηση των πολιτών σαν απαραίτητο στοιχείο ύπαρξης στη ζωή τους για την άμεση ανάπτυξη του τουρισμού. Το κράτος της πατρίδας κατέβαλε μεγάλες προσπάθειες για την οργάνωση των ξενοδοχειακών μονάδων, καθώς αυτή η αλλαγή έγινε τη προπολεμική περίοδο. Το 1925 ωστόσο καταγράφηκαν 22.500 αφίξεις αλλοδαπών τουριστών. Το 1938, θεαματική αύξηση αφίξεων τουριστών με αριθμό ρεκόρ 153.632 αφίξεων πάνω από το 50% των συνηθισμένων αριθμών ατόμων στη χώρα μας (Ηγουμενάκης, & Κραβαρίτης, 2004).

Η διαχείριση του τουρισμού οδηγήθηκε σε μια συνεχόμενη επιτυχημένη πορεία, με τη χρήση διαφημιστικών μηνυμάτων στο εξωτερικό, τη δημιουργία εκατοντάδων ιδιαίτερων - ξεχωριστών τουριστικών εγκαταστάσεων - ανάλογα με τις ανάγκες των τουριστών, όπως ξενοδοχεία, εστιατόρια, οργανωμένες παραλίες, κατασκηνώσεις, επιπλωμένα δωμάτια. Έτσι δημιουργείται η σύγχρονη Ελληνική Ξενοδοχειακή Βιομηχανική όπου με την πάροδο του χρόνου έχει ως στόχο να γίνει ανταγωνιστικότερη, προσαρμοζόμενη στα πρότυπα των διεθνών εξελίξεων που φυσικά επηρεάζουν με την σειρά τους την οικονομία του τουρισμού γενικότερα (Κολτσιδόπουλος, 2005).

### **1.3 Οι Μορφές και η Τυπολογία Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων**

Ο κύριος τομέας δραστηριοτήτων της τουριστικής βιομηχανίας είναι η προσφορά αγαθών και υπηρεσιών στους ταξιδιώτες. Οι δραστηριότητες αυτές προκύπτουν από τα ακόλουθα συστηματικά μέρη, τα οποία αποτελούν την ίδια τη βιομηχανία ταξιδιών και τουρισμού. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διακρίνονται σύμφωνα με τις διατάξεις του Ε.Ο.Τ. ως εξής:

- Ξενοδοχεία (κλασικού τύπου, τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων, μοτέλ, παραδοσιακά καταλύματα).
- Χώροι οργανωμένης κατασκήνωσης (κάμπινγκ)
- Ενοικιαζόμενα δωμάτια
- Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα
- Αυτοτροφοδοτημένα τουριστικά καταλύματα (τουριστικές κατοικίες και τουριστικές επαύλεις).
- Ξενώνες νεότητας



- Κέντρα γυμνιστών
- Τα ξενοδοχεία κλασικού τύπου παρέχουν κατάλυμα, τροφή, διασκέδαση και κατατάσσονται ανάλογα με τον τύπο και τις τεχνικές προδιαγραφές τους στην πολυτέλεια (ή ΑΑ') Α, Β, Γ, Δ ή Ε τάξη.
- Τα ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων διαθέτουν επικοινωνούντα δωμάτια εξοπλισμένα με κουζίνα και κατατάσσονται στις κατηγορίες Α,Β,Γ και Δ.
- Τα motels είναι ξενοδοχεία εγκατεστημένα σε εκτός πόλης οδικές αρτηρίες, οι οποίες εξυπηρετούν τους μετακινούμενους με τροχοφόρα, μπορούν δε να ανήκουν στις κατηγορίες Α και Β.
- Παραδοσιακά καταλύματα ονομάζονται τα ξενοδοχεία που διατηρούν παραδοσιακή μορφή, τόσο στην αρχιτεκτονική τους όσο και στην επίπλωση τους και βρίσκονται σε παραδοσιακούς οικισμούς.
- Τα κάμπινγκ διαθέτουν χώρους εγκατάστασης της σκηνής ή τροχόσπιτου που είτε φέρνει μαζί του ο τουρίστας είτε διαθέτει η επιχείρηση. Τα κάμπινγκ διαθέτουν διάφορες ευκολίες στους πελάτες τους, όπως παροχή νερού και ηλεκτρικού ρεύματος, εστιατόριο, μίνι μάρκετ κλπ. Και κατατάσσονται στην Α, Β, Γ, ή Δ τάξη.
- Τα ενοικιαζόμενα δωμάτια είναι καταλύματα χαμηλού κόστους και περιορισμένων υπηρεσιών, που κατατάσσονται στις τάξεις Α, Β, ή Γ.
- Τα αυτοτροφοδοτημένα καταλύματα (self Catering) είναι επιπλωμένες οικίες, που διαχωρίζονται σε διαμερίσματα και οικίες με αυλή (επαύλεις) και αντιστοιχούν στην Α τάξη. Ονομάζονται αυτοτροφοδοτημένα, διότι πρέπει να φροντίσουν για τον εφοδιασμό τους οι πελάτες.
- Οι ξενώνες νεότητας είναι επιχειρήσεις φιλοξενίας που εξυπηρετούν μέλη διεθνών ομοσπονδιών νεότητας
- Τα κέντρα παραθερισμού γυμνιστών είναι ξενοδοχεία ή κάμπινγκ που φιλοξενούν γυμνιστές.

Οπότε η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί μέρος των τουριστικών εγκαταστάσεων, χωρίς αυτή δεν θα ήταν δυνατή η υποστήριξη της βιομηχανίας ταξιδιών και του τουρισμού. Συνεπώς ανεξάρτητα από το είδος και την μορφή τους παίζουν ουσιαστικό ρόλο στην τουριστική ανάπτυξη μιας χώρας (Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού 2011-2020).

### **1.3.1 Τυπολογία Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων**

#### **1) Τα ξενοδοχεία ανάλογα με το είδος της πελατείας τους διακρίνονται σε:**

- Διερχομένων πελατών.
- Μαζικού τουρισμού, δηλαδή ομάδων τουριστών.
- Ξενοδοχεία μακράς διαμονής, που βρίσκονται σε πόλεις και φιλοξενούν φοιτητές, μετανάστες κλπ. Τα ξενοδοχεία αυτά ενοικιάζουν τα δωμάτια τους με την εβδομάδα ή το μήνα.
- Ξενοδοχεία οικογενειακού τουρισμού, που διαθέτουν ειδικές υπηρεσίες και εγκαταστάσεις, όπως φύλαξης παιδιών, παιδικές χαρές, παιδικό πάρκο, κλπ.
- Ξενοδοχεία (τουριστικά) για μόνους, που προσφέρουν ψυχαγωγικές δραστηριότητες με ερωτική χροιά
- Ξενοδοχεία (τουριστικά) για ζευγάρια, που υπάρχει επίσης ερωτική ατμόσφαιρα
- Ξενοδοχεία γυμνιστών.

#### **2) Τα ξενοδοχεία ανάλογα με το χρόνο λειτουργίας τους διακρίνονται σε:**

- Συνεχούς λειτουργίας, που λειτουργούν όλο το χρόνο.
- Εποχικής λειτουργίας, που λειτουργούν μόνο κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου.

#### **3) Τα ξενοδοχεία ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασης τους διακρίνονται σε:**

- Αστικά ξενοδοχεία που βρίσκονται μέσα σε πόλεις.
- Παραθεριστικά ξενοδοχεία που βρίσκονται μακριά από πόλεις, συνήθως σε περιοχές με καλό κλίμα, αξιόλογο φυσικό περιβάλλον ή κοντά σε περιοχές με αξιοθέατα.
- Ξενοδοχεία παραχείμασης που βρίσκονται σε ορεινές περιοχές, όπου υπάρχουν εγκαταστάσεις χειμερινών αθλημάτων ή αξιόλογο φυσικό κάλλος.
- Ξενοδοχεία συγκοινωνιακών κέντρων, όπως αεροδρομίων που δέχονται πληρώματα αεροσκαφών ή ταξιδιώτες, σε μαρίνες που φιλοξενούν ιδιοκτήτες ή επιβάτες γιοτ,

πλησίον σιδηροδρομικών σταθμών και σταθμών υπεραστικών λεωφορείων, που κυρίως φιλοξενούν ταξιδιώτες των μέσων αυτών.

- Ξενοδοχεία συγκοινωνιακών μέσων, όπως κρουαζιερόπλοια, σιδηροδρομικές κλινάμαξες και λεωφορεία που προσφέρουν στοιχειώδεις ξενοδοχειακές υπηρεσίες.
- Ξενοδοχεία ιαματικών πηγών, SPA (Sanum Rer Aqua), τα οποία βρίσκονται κοντά σε πηγές με ιαματικό νερό εσωτερικής ή εξωτερικής χρήσης. Παρόμοια ξενοδοχεία βρίσκονται σε περιοχές που προσφέρονται για θαλασσοθεραπεία, θεραπεία με φύκια ή πηλοθεραπεία.

**4) Ανάλογα με τις παρεχόμενες ανέσεις διακρίνονται σε:**

- Τουριστικά ξενοδοχεία (πολυτελείας, Α', Β', Γ τάξης)
- Λαϊκά ξενοδοχεία (Δ' και Ε' τάξης, μακράς διαμονή ή διερχομένων)
- Πανσιόν που προσφέρουν υπηρεσίες χαμηλότερης ποιότητας
- Ξενοδοχεία clubs, με ένταση στην προσφορά υπηρεσιών ψυχαγωγίας και άθλησης.

**5) Ανάλογα με τα προσφερόμενα αγαθά διακρίνονται σε:**

- Απλής εκμετάλλευσης (προσφέρουν μόνο ύπνο)
- Σύνθετης εκμετάλλευσης (προσφέρουν διατροφή και άλλες υπηρεσίες).

**6) Ανάλογα με τις κτιριακές τους εγκαταστάσεις διακρίνονται σε :**

- Πολυώροφα
- Διάταξης πτερύγων
- Ανεξάρτητων οικισμών (bungalows)
- Μικτά (Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού 2011-2020).

### **1.3.2 Κατάταξη Ξενοδοχείων Σύμφωνα με το Σύστημα Αστέρων**

Σύμφωνα με νομοσχέδιο που επεξεργάστηκε η κυβέρνηση τα ξενοδοχειακά καταλύματα κατατάσσονται σε κατηγορίες αστέρων μέχρι την 30ή Ιουνίου 2003, οπότε και τα ειδικά σήματα ΕΟΤ τα οποία έχουν εκδοθεί με βάση το προηγούμενο σύστημα κατηγοριών ΑΑ', Α', Β', Γ, Δ' και Ε' παύουν να ισχύουν. Η κατάταξη των ξενοδοχείων με το σύστημα των αστέρων εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων που αφορούν στις τεχνικές εγκαταστάσεις αλλά και στο επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι παράγοντες αυτοί

βαθμολογούνται με ένα σύστημα μορίων και τα ξενοδοχεία κατατάσσονται ανάλογα με τον αριθμό μορίων που συγκεντρώνονται. Με βάση το σχέδιο Π.Δ. οι λειτουργικές μορφές των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων ορίζονται ως ακολούθως (Υπουργείο Τουρισμού 2011-2020):

- ✓ Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου που κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες αστερών (5 αστερών έως και 1 αστέρα).
- ✓ Ξενοδοχεία τύπου μοτέλ, που βρίσκονται επί οδικών αρτηριών μεγάλης κυκλοφορίας. Τα ξενοδοχεία αυτά κατατάσσονται στις κατηγορίες 3 αστερών και 4 αστερών.
- ✓ Ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων περιλαμβάνουν διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κύριων χώρων και κατατάσσονται και στις πέντε κατηγορίες (5 αστερών έως και 1 αστέρα).
- ✓ Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων (ξενοδοχεία μικτού τύπου) το μέγεθος των οποίων δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 300 κλινών. Κατατάσσονται στις κατηγορίες 4 αστερών και 5 αστερών.

**Πίνακας 1.: Κατηγορία Αστερών.**

Κατηγορία αστερών	5*****	4*****	3****	2**	1*
Ελάχιστος απαιτούμενος αριθμός μορίων βάσει προαιρετικών βαθμολογούμενων κριτηρίων	5.500	4.000	3.200	2.200	1.500

**Πηγή:** ΕΣΥΔ ΚΟ-ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ/01/00/2-7-2015 Κατάταξη των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων & των Επιχειρήσεων Ενοικιαζόμενων δωματίων σε Αστέρια.

**1.3.3 Κατάταξη Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων Σύμφωνα με το Μέγεθος**

Στην Ελλάδα λειτουργούν 8200 περίπου ξενοδοχειακές επιχειρήσεις από τις οποίες οι 610 μόνο διαθέτουν πάνω από 100 δωμάτια. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων όπως

φαίνεται και στον πίνακα 2 είναι μικρού μεγέθους και αυτά αποτελούν τη «σπονδυλική στήλη» της βιομηχανίας της φιλοξενίας, καθώς διαφέρουν ως προς τις προσφερόμενες υπηρεσίες (υπερπολυτελή, οικολογικά, αγροτουριστικά). Τα μεγάλα ξενοδοχεία εφαρμόζουν επιστημονικές μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης και έχουν περισσότερο προσωπικό από τα μικρά ξενοδοχεία. Η οργανωτική δομή των μικρών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων παρουσιάζει ατέλειες και ρευστότητα και είναι πιο απλοϊκή. Το σύνολο των δωματίων ή κλινών των ξενοδοχείων αποτελεί την δυναμικότητα του (π.χ. ξενοδοχείο 100 δωματίων ή 190 κλινών) και η σχέση των κατειλημμένων δωματίων ή κλινών προς τη δυναμικότητα για δεδομένη χρονική περίοδο ονομάζεται πληρότητα και εκφράζεται συνήθως σε ποσοστό επί τοις εκατό (Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού 2011-2020).

Κατειλημμένες κλίνες \* 100

-----  
 Διαθέσιμες κλίνες

Έτσι για ένα ξενοδοχείο 100 κλινών σε συγκεκριμένη ημερομηνία επιτύχει 80 διανυκτερεύσεις, τότε η πληρότητα για την ημέρα εκείνη είναι 80%.

**Πίνακας 2.: Ταξινόμηση των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων κατά δυναμικότητα.**

α/α	Μέγεθος ξενοδοχείου	Αριθμός δωματίων	Αριθμός ξενοδοχείων	Ποσοστό ξενοδοχείων
1.	Οικογενειακό	1-20	3548	43%
2.	Μικρό	21-50	3011	37%
3.	Μεσαίο	51-100	1075	13%
4.	Μεγάλο	101- ...	610	7%
	<b>Σύνολο</b>		<b>8244</b>	<b>100%</b>

**Πηγή:** Καραστρατήδου Σ. (2009). Διοίκηση Μικρών Ξενοδοχείων: Προβλήματα και Προτάσεις. Καβάλα: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καβάλας.

## 1.4 Οργανωτική Δομή και Τμηματοποίηση της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης

Η οργάνωση ενός ξενοδοχείου πρέπει να έχει μία συγκεκριμένη δομή η οποία είναι απαραίτητο να είναι πλήρως προσαρμοσμένη στις ανάγκες της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Το σύνολο των προσφερόμενων υπηρεσιών της ξενοδοχειακής επιχείρησης καθορίζει τον τρόπο οργάνωσης και τμηματοποίησης του ξενοδοχείου. Όσο αυξάνονται οι υπηρεσίες των προσφερόμενων υπηρεσιών του ξενοδοχείου τόσο αυξάνονται και τα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας (Φιοράκη Μ., Δρόσου Μ.& Θεοδώρου Α.2008).

Η οργάνωση ενός ξενοδοχείου αφορά(Maund,2001):

- την τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα, όπου το κάθε τμήμα συμβάλλει στην εκπλήρωση αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης,
- την ανάθεση κάθε τμήματος σε ένα διευθυντικό στέλεχος και
- τη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των θέσεων εργασίας που προκύπτει από την διάρθρωση των τμημάτων

Η οργανωτική δομή είναι απαραίτητο(Langbert,2000):

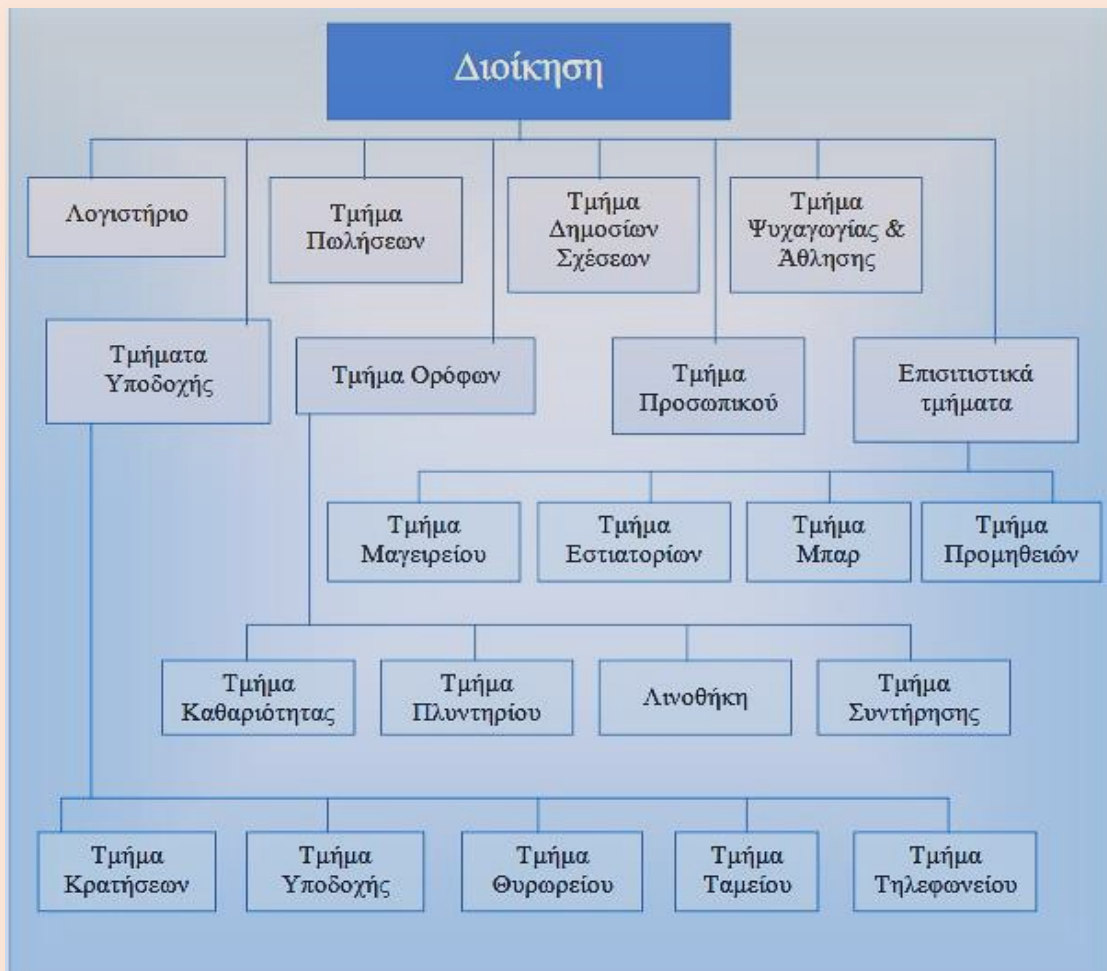
- Να προσδιορίσει τις συνθήκες εργασίας ώστε κάθε εργαζόμενος να ξέρει τις υποχρεώσεις του τα καθήκοντα και δικαιώματα του
- Να επιτύχει τις σωστές προϋποθέσεις για εκτέλεση της εργασίας σε σχέση με το ανά τιθέμενων ρόλο
- Να προσφέρει ένα δίκτυο καθοδήγησης και βοήθειας των αποφάσεων της διοίκησης που δρομολογούν την επιχείρηση στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων.

Εφόσον ληφθούν υπόψιν όλα τα παραπάνω, για την οργάνωση και τη δομή που θα πρέπει να ακολουθήσουμε, θα πρέπει να προχωρήσουμε στο διαχωρισμό της επιχείρησης σε διάφορα τμήματα. Τα μικρά ξενοδοχεία παρέχουν αποκλειστικά δωμάτια, οπότε το τμήμα των υπνοδωματίων συνυπάρχει με τα τμήματα υποστήριξης, υποδοχείς, συντήρησης, διοίκησης και του λογιστηρίου. Τα μεγάλα ξενοδοχεία καλύπτουν περισσότερες ανάγκες του πελάτη καθώς παρέχουν περισσότερες προσφερόμενες υπηρεσίες και τα τμήματα της επιχείρησης είναι περισσότερα. Αν οι υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο καλύπτουν ανάγκες διατροφής, άθλησης, ψυχαγωγίας του πελάτη θα πρέπει να δημιουργηθούν και τα αρμόδια τμήματα οργάνωσής του ώστε να συνεργάζονται άριστα με το υπόλοιπο οργανωτικό τμήμα της επιχείρησης. Τα τμήματα ενός μεγάλου ξενοδοχείου ανάλογα με τις προσφερόμενες υπηρεσίες χωρίζονται ως εξής:

- Τμήματα εκμετάλλευσης:
  - Τμήμα υπνοδωματίων
  - Τμήμα εστιατορίων
  - Τμήμα εκδηλώσεων
  - Τμήμα room service
  - Τμήμα bar
  
- Τμήματα υποστήριξης ως:
  1. Τμήμα υπηρεσιών προς πελάτες
    - Τμήμα κρατήσεων
    - Τμήμα υποδοχής
    - Τμήμα θυρωρείου
    - Τμήμα δημοσίων σχέσεων
    - Τμήμα άθλησης και ψυχαγωγίας
    - Τμήμα ασφαλείας
    - Τμήμα συντήρησης
  
  2. Τμήμα υπηρεσιών προς την επιχείρηση
    - Διεύθυνση
    - Λογιστήριο
    - Πωλήσεων & Μάρκετινγκ
    - Προμηθειών

Στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 3) παρουσιάζεται η αλληλεξάρτηση των τμημάτων με τα διοικητικά τους τμήματα και συνολικά ολόκληρη η επιχείρηση. Η σχέση μεταξύ των τμημάτων θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μία σχέση εξουσίας και εξάρτησης, καθώς η ύπαρξη του ενός τμήματος εξαρτάται από την ύπαρξη και τη σωστή λειτουργία του άλλου τμήματος. Κάθε τμήμα ωστόσο έχει διαφορετική λειτουργία μέσα στην επιχείρηση και είναι απαραίτητη για την άρτια διεξαγωγή υπηρεσιών όπως και κάθε υπάλληλος ο οποίος συνεισφέρει με διαφορετικό τρόπο στο σύνολο της λειτουργίας του ξενοδοχείου (Λαλούμης Δ Αθήνα 2002).

**Πίνακας 3.: Πίνακας Οργανωτικής δομής Τμημάτων**



**Πηγή:** Πρέκα Ε. & Λίτσι Γ. (2016). Οργάνωση και διοίκηση ξενοδοχειακών μονάδων: Η ικανοποίηση των πελατών από παρεχόμενες υπηρεσίες, Πειραιάς: ΑΤΕΙ

Ο κάθε πελάτης χρήζει διαφορετικής αντιμετώπισης, διότι εκτός των βασικών αναγκών κάθε ανθρώπου διαφέρει ως προς τις προτιμήσεις και προτεραιότητές του. Έτσι, το κάθε τμήμα θα πρέπει να διαμορφώνεται σύμφωνα με τις ανάγκες για την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών. Οι υπάλληλοι κάθε τμήματος θα πρέπει να βλέπουν τον εαυτό τους στη θέση του πελάτη για την πιο σωστή, ολοκληρωμένη, άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτησή του. Ωστόσο, δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι πως θα γίνουν όλοι οι υπάλληλοι αρεστοί στους πελάτες, παρόλα αυτά όμως οι υπάλληλοι όλων των επιχειρήσεων δεν πρέπει να ξεχνούν πως ο πελάτης είναι το σημαντικότερο πρόσωπο ολόκληρης της επιχείρησης, δεν εξαρτάται ο πελάτης από την επιχείρηση αλλά το αντίθετο (Λάμπρος Ι. Καταραχιάς 2002).



## Κεφάλαιο 2. Ξενοδοχειακές Μονάδες στην Ελλάδα

### 2.1 Πρότυπα Διοίκησης Ξενοδοχείων στην Ελλάδα

Τα πρώτα ξενοδοχεία λειτούργησαν οργανωμένα σε έναν ειδικό χώρο υποδοχής των πελατών, στην Βρετανία, με την πάροδο των χρόνων έχουν δημιουργηθεί κάποια πρότυπα ανά τον κόσμο, αναπτυγμένες μοναδικές οργανωτικές δομές ξενοδοχείων, που επηρεάζουν κάθε νέα μονάδα. Η σωστή αναδιανομή εργασίας εφαρμόζεται στις σύγχρονες μεγάλες επιχειρήσεις με αποτέλεσμα τη λειτουργία ενός αριθμού τμημάτων, που το καθένα από αυτά κατάλληλο και αρμόδιο στην δική του ειδικότητα, αλλά όλα μαζί αποτελούν στη συνολική εικόνα του ξενοδοχείου και στην πλήρη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της. Κάθε ξενοδοχείο διαφέρει ως προς τον αριθμό των τμημάτων σύμφωνα με το μέγεθος και κατά την δυνατότητα προσφοράς των προϊόντων και υπηρεσιών του (Huemann, Keegan, & Turner, 2007).

Ο τρόπος διοίκησης και το Γενικό Πλαίσιο λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης καθορίζονται είτε από τον ιδιοκτήτη είτε από τον γενικό διευθυντή. Τα πρότυπα διοίκησης που προσδιορίζουν τις διευθυντικές συμπεριφορές αποτελούν το απολυταρχικό, το αποφασιστικό, το συμβουλευτικό και το δημοκρατικό πρότυπο.

- Απολυταρχικό Πρότυπο:

Στο απολυταρχικό πρότυπο οι αποφάσεις λαμβάνονται άμεσα και η επικοινωνία είναι σαφής και σταθερή, ενώ απαραίτητη υποχρέωση του προσωπικού είναι να εκτελέσει τις εντολές πίστα και χωρίς αναβολές.

- Αποφασιστικό Πρότυπο:

Στο αποφασιστικό πρότυπο οι αποφάσεις παίρνονται επίσης άμεσα, αλλά πριν την υλοποίησή τους. Ανακοινώνονται και στα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού οι αποφάσεις και δίνονται απαντήσεις σε διάφορα ερωτήματα.

- Συμβουλευτικό Πρότυπο:

Στο συμβουλευτικό πρότυπο η διεύθυνση συνεδριάζει με τα υπόλοιπα μέλη και πριν παρθούν αποφάσεις, λαμβάνει υπόψη τις συμβουλές και τις προτάσεις των υπόλοιπων μελών.

- Δημοκρατικό Πρότυπο:

Στο δημοκρατικό πρότυπο πραγματοποιείται συνήθως συμβούλιο με όλα τα μέλη της διοίκησης, όπου γίνεται συζήτηση των πιθανών λύσεων και παίρνετε απόφαση από την πλειοψηφία των μελών του συμβουλίου.

Σε κάθε περίπτωση, είναι απαραίτητη η ικανότητα του ιδιοκτήτη και διευθυντή της ξενοδοχειακής επιχείρησης να μπορεί να διοικεί αποτελεσματικά και σαν ηγέτης, δίνοντας το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα κάθε φορά στην επιχείρηση και όχι σαν ένας τυπικός προϊστάμενος. Η συμπεριφορά του βέβαια θα πρέπει να είναι πάνω από όλα ανθρώπινη και να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί πρόθυμα και εθελοντικά (Jafari, & Fayos-Sola, 2006).

## **2.2: Η Εφαρμογή του Ξενοδοχειακού Marketing στην Ελλάδα**

Πριν κάποια χρόνια η εμπορική λειτουργία των περισσότερων επιχειρήσεων περιοριζόταν στην πώληση, σήμερα οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επικεντρώνονται περισσότερο στις ανάγκες του καταναλωτή, στον ανταγωνισμό και το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Μέχρι και σήμερα δεν έχει γίνει ακριβής μετάφραση του όρου στα ελληνικά. Έχοντας ως αποτέλεσμα την χρήση παράπλευρων όρων όπως αγοραλογία, αγοραγνωσία, πωλησιολογία, εμπορευματολογία, δεν προκύπτει κάποιος δόκιμος όρος καθώς δεν αποδίδουν επακριβώς την έννοια και το περιεχόμενο του μάρκετινγκ, ωστόσο κάποιοι οργανισμοί που ειδικεύονται επι του κλάδου έχουν θέσει κάποιους ορισμούς.

- Η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ το (1985) ορίζει ότι marketing είναι η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της παραγωγής, τιμολόγησης, προώθησης και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών, με σκοπό την πρόκριση συναλλαγών που να ικανοποιούν τους αντικειμενικούς σκοπούς ατόμων και οργανώσεων.
- Έναν άλλον ορισμό έχει δώσει το Βρετανικό Ινστιτούτο μάρκετινγκ το (1990) ορίζοντας ότι το μάρκετινγκ είναι η διαχειριστική διαδικασία με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών μιας επιχείρησης και των καταναλωτών, η χρήση των προϊόντων ή υπηρεσιών με τρόπο επικερδή για την επιχείρηση.

Μέχρι σήμερα κανένας ορισμός δεν έχει καταφέρει να συλλάβει πλήρως την έννοια του marketing γι' αυτό και δεν υπάρχει ένας συνολικά αποδεκτός ορισμός(Καζιάζης,2000).

Την σημερινή εποχή το marketing και οι εφαρμογές του αποτελούν ένα αρκετά σημαντικό κομμάτι μιας τουριστικής επιχείρησης. Η εφαρμογή του marketing μέσα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, συνεπάγεται στη διατύπωση μιας σφαιρικής αντίληψης των

εμπορικών δραστηριοτήτων καθώς και την ενσωμάτωση των διαφόρων τεχνικών που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση. Το μάρκετινγκ έχει ως σκοπό την πραγματοποίηση των στόχων της ξενοδοχειακής μονάδας ανταποκρινόμενη στη ζήτηση των καταναλωτών καθώς το μάρκετινγκ κινητοποιεί όλους τους πόρους της ξενοδοχειακής επιχείρησης προκειμένου να αποδώσουν υψηλότερα κέρδη. Παράλληλα, το μάρκετινγκ βοηθάει στην εναρμόνιση των διαφόρων επιμέρους λειτουργιών και τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης προωθώντας νέες δραστηριότητες και καινοτομίες. Μέσα από τη χρήση του μάρκετινγκ οι επιχειρήσεις έχουν συνεχής ανάγκη για πληροφόρηση με τη συλλογή, τη μελέτη και την ανάλυση πληροφοριών, για να διατυπώσουν τις απαραίτητες πολιτικές για την υλοποίηση της στρατηγικής προκειμένου να εκπληρωθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Η εφαρμογή και υλοποίηση του marketing ωστόσο δεν αποτελεί μία εύκολη διαδικασία. Η εφαρμογή του βέβαια είναι σημαντική, διότι περιλαμβάνει τα στοιχεία από την κατανόηση της συμπεριφοράς του πελάτη-καταναλωτή. Πιο συγκεκριμένα, στον τομέα της τουριστικής βιομηχανίας ο πελάτης δρα μέσα σε ένα πολύπλοκο δίκτυο το οποίο είναι δύσκολο να κατανοήσει πλήρως, καθώς πέρα από τους παράγοντες που σχετίζονται με το προϊόν υπάρχουν επίσης άλλοι παράγοντες όπως συναισθηματικοί και ψυχολογικοί, οι οποίοι παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της απόφασης του τουρίστα όσον αφορά την τοποθεσία, τα μέσα μεταφοράς και τις υπηρεσίες που χρησιμοποιεί (Masouras & Papademetriou, 2015).

Η σχεδίαση του marketing μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης συνδέεται άρτια με τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης, τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρώπινων πόρων. Το σχέδιο του ξενοδοχειακού μάρκετινγκ διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, για όλα όμως τα σχέδια η διαδικασία σχεδιασμού που ακολουθείται περιλαμβάνει πέντε διαδοχικά στάδια (Wilson, Gilligan & Pearson, 1995):

1. Τη δήλωση αποστολής και την διατύπωση των εταιρικών στόχων
2. Την ανάλυση SWOT ανταγωνισμού Καταναλωτών και τουριστικού προϊόντος
3. Τον προσδιορισμό στόχων μάρκετινγκ και την ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγικών μάρκετινγκ
4. Την αξιολόγηση και επιλογή στρατηγικής
5. Τη δημιουργία τακτικού μείγματος για την υλοποίηση της στρατηγικής

Οι στόχοι του τουριστικού μάρκετινγκ αποσκοπούν: (Χρήστου Ε, Θεσσαλονίκη 2005):

- Στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς που κατέχουμε

- Στη διατύπωση του υπάρχοντος μεριδίου
- Στη μεγιστοποίηση της ρευστότητας
- Στην διατήρηση του υπάρχοντος επιπέδου κερδοφορίας
- Στην αύξηση των Εσόδων
- Στην αρχική τοποθέτηση ενός νέου προϊόντος στην τουριστική αγορά

Το marketing χρησιμοποιείτε από όλες τις επιχειρήσεις εγχώρια αλλά και παγκοσμίως, κάθε ξενοδοχείο ωστόσο προωθεί τις υπηρεσίες του μέσω αυτού με όλους τους τρόπους, σε μία εποχή ωστόσο όπου το διαδίκτυο έχει εισχωρήσει στις ζωές όλων μας, δε θα μπορούσε να μην επηρεάσει και το μάρκετινγκ των επιχειρήσεων. Η χρήση του e-marketing στην Ελλάδα είναι το ίδιο αναπτυγμένη όσο και στο εξωτερικό, ωστόσο οι επιχειρήσεις φοβούνται να χρησιμοποιήσουν συνήθως το marketing μέσω διαδικτύου και τα εργαλεία του για διάφορους λόγους. Ο βασικότερος λόγος είναι ίσως ότι δεν γνωρίζουν τα πλεονεκτήματα και τον τρόπο εφαρμογής των εργαλείων του, δηλαδή το σχεδιασμό της στρατηγικής που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση ώστε να εξασφαλίσει μία επιτυχημένη πορεία στον κλάδο του διαδικτύου. Οι Έλληνες επιχειρηματίες θα πρέπει ενσωματώνουν το e-marketing στη γενική στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί η επιχείρηση και να μην αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστό κομμάτι. Επίσης, είναι απαραίτητο να συνταχθεί το marketing Plan, μίας στρατηγικής που αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα (Τζαναβάρης,2009):

1. Αρχικά, η ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργήσει ένα ελκυστικό website που περιλαμβάνει την επιλογή του ονόματος, τη δόμηση περιεχομένου, το σχεδιασμό, την κατασκευή, τον έλεγχο, την ανανέωση και τέλος την προβολή της μέσω του search engine optimization (SEO).
2. Στη συνέχεια θα πρέπει η επιχείρηση να δημιουργήσει και να εδραιώσει ένα ισχυρό brand name μέσω του viral marketing και affiliate marketing, έτσι ώστε να μάθει να διαχειρίζεται τα social media marketing δημιουργώντας λογαριασμούς καταχωρήσεις και blogs σε όλα τα social media networks.
3. Παράλληλα, η επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τα πολύτιμα εργαλεία του email marketing αγοράζοντας ή συλλέγοντας email λίστες τουριστών για να προωθήσει τις προσφορές στους τουρίστες.
4. Επίσης, καλό θα ήταν η επιχείρηση να προωθεί τις υπηρεσίες της με online διαφήμιση μέσω άλλων εργαλείων του e-marketing και να ακολουθεί τα πρότυπα άλλων διαφημίσεων του κλάδου.

5. Τέλος, για να ολοκληρώσει πλήρως μία επιτυχημένη διαδικτυακή παρουσία πρέπει να αναπτύξει συστήματα online κρατήσεων και κανάλια διανομής.

Η συρρίκνωση της αγοραστικής δύναμης της Ελληνικής ξενοδοχειακής πελατείας, οι έντονες μεταπτώσεις στη ζήτηση από μεγάλες αγορές όπως της Ρωσίας, η επίδραση της τρέχουσας πολιτικής επικαιρότητας, τις κρατήσεις των ευρωπαίων τουριστών και ο εντεινόμενος ανταγωνισμός τιμών θα πρέπει να πείσουν τα ελληνικά ξενοδοχεία να χρησιμοποιούν όλα τα εργαλεία του marketing για να αναπληρώσουν τις απώλειες στην πελατεία και τον τζίρο τους διασφαλίζοντας τη βιωσιμότητά τους. Αλώστε η Ελλάδα έχει πολύ φυσικό πλούτο και αποτελεί σταυροδρόμι τριών ηπείρων και εύκολα μπορεί να εκμεταλλευτεί αυτά της τα αγαθά για να προσελκύσει τον τουρισμό μέσω της διαφήμισης αλλά και της προώθησης. (Barbitσιώτη & Βασιλάκη,2015).

### **2.3 FRANCHISING Ξενοδοχείων στην Ελλάδα**

Το franchising σχετίζεται κυρίως με την εξαγωγή υπηρεσιών. Αυτός που δίνει το δικαίωμα του συστήματος είναι ο δικαιοπάροχος ενώ αυτός που λαμβάνει τις επαγγελματικές πρακτικές είναι ο δικαιοδόχος. Οι επιχειρηματικές πρακτικές αφορούν κυρίως τον τρόπο παραγωγής, συσκευασίας, marketing, το brand name της επιχείρησης. Τα δύο μέλη συνεργάζονται για έναν κοινό σκοπό, το αμοιβαίο κέρδος (James R.Keiser, 2000).

Με το σύστημα franchising (δικαιόχρηση) μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ουσιαστικά νοικιάζει το όνομα μιας μεγάλης αλυσίδας. Το ξενοδοχείο συνεχίζει να λειτουργεί ως ανεξάρτητη επιχείρηση, αλλά με βάση τα πρότυπα που θέτει ο franchisor (δικαιοπάροχος), δηλαδή η ξενοδοχειακή εταιρεία που νοικιάζει το όνομα της. Το επιχειρηματικό ρίσκο είναι ολόκληρο του ξενοδόχου, όπως και τα τυχόν κέρδη ή ζημιές. Το franchising μιας επιτυχημένης επιχείρησης είναι ένα δυνατό στοιχείο απόκτησης - αύξησης κερδών με την υπάρχουσα ζήτηση που έχει κτίσει ένας επιχειρηματίας με την προσωπική ιδιωτική του επιχείρηση και δίνοντας τη δυνατότητα και το δικαίωμα σε τρίτους ανθρώπους που θέλουν και αναζητούν να δημιουργήσουν κάτι δικό τους με την ήδη επιτυχημένη «συνταγή του» που αποτελείται συνήθως από τα προϊόντα του, τις υπηρεσίες, τον εξοπλισμό και το όνομα του. Το 1920 ιδρύθηκε η πρώτη ξενοδοχειακή μονάδα franchising από τον J.Marriot δημιουργώντας τα πρώτα ξενοδοχεία με το όνομά

του στην Ελλάδα, το σύστημα του franchising έχει χρησιμοποιήσει το Hilton (Λάμπρου Καραγεώργου,2015).

Τα πλεονεκτήματα αυτών των τύπων εταιρειών είναι τα εξής (James R.Keiser, 2000):

- ✓ Επιλέγοντας την κατάλληλη τοποθεσία για να δημιουργήσει και να αναπτύξει το franchising της εταιρίας που έχει επιλέξει είναι η μόνη απόφαση που έχει να λάβει ο νέος επιχειρηματίας, λόγω ότι έχει την επιτυχημένη πορεία στο κλάδο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έτοιμη από πριν .
- ✓ Η χρήση του Franchising διευκολύνει στη σωστή επιλογή εξοπλισμού, έμπειρου και κατάλληλου για άμεση χρήση και εξυπηρέτηση των πελατών της για την αποτελεσματική εκτέλεση της οποιασδήποτε εργασίας ζητηθεί.
- ✓ Το κατάστημα εξοπλίζεται πλήρως από τον πρώτο ιδιοκτήτη της εταιρίας λόγω ότι μέσα στο ποσό εμπεριέχεται και η τακτοποίηση και η εσωτερική επένδυση του καταστήματος της επιχείρησης που πρόκειται να δημιουργηθεί.
- ✓ Ο τρόπος εξυπηρέτησης των πελατών και η σωστή χρήση των προϊόντων της είναι καθορισμένη από την αρχή για μία σίγουρη επιτυχία από το ξεκίνημά της όπως η ήδη επιτυχημένη πορεία της αρχικής επιχείρησης ή υπηρεσίας.
- ✓ Η νεοεισαχθείσα επιχείρηση Franchising δεν έχει επιπλέον έξοδα για διαφήμιση ή για τη προώθησή της, λόγω ότι τα αναλαμβάνει η εταιρία που πουλάει το Franchising από τα χρήματα που καταβλήθηκαν στο συνολικό ποσό απόκτησής της.
- ✓ Τα έσοδα που μπορεί να επιφέρει το Franchising είναι πιο προσοδοφόρα από μία απλή επωνυμία.
- ✓ Κατά ένα μεγάλο ποσοστό οι επιχειρήσεις αυτές αποφέρουν πολλά έσοδα σε σύγκριση με ατομικές επιχειρήσεις και υπηρεσίες με τον ίδιο όγκο εργασίας. Η αγορά όμως μιας επωνυμίας δεν επιφέρει πάντα το επιθυμητό αποτέλεσμα των υψηλών κερδών καθώς μπορεί να συμβάλουν και άλλοι παράγοντες που δεν μπορεί να φροντίσει ο δικαιούχος. Με την σωστή ακολουθία των διαδικασιών που έχουν δοθεί από την αρχή είναι πιο σίγουρα τα αποτελέσματά της και οι πιθανότητες αύξησης του κέρδους της καθώς είναι ήδη μελετημένα και «δοκιμασμένα» από τον franchisor.
- ✓ Στα ξενοδοχεία μάλιστα με την χρήση πλέον του internet συμβάλει στη εξωτερική και εγχώρια υπηρεσία κρατήσεων πέραν των κλασσικών τρόπων κράτησης.

## 2.4 S.W.O.T. Ανάλυση Ξενοδοχειακού Κλάδου

Σύμφωνα με τον Αμερικανό, σύμβουλο επιχειρήσεων Albert S. Humphrey η ανάλυση S.W.O.T. αποτελεί το σημαντικότερο εργαλείο για τη σχεδίαση της στρατηγικής που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση στο βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο μέλλον για την επίτευξη των στόχων της. Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα Ισχυρά (Strengths) και Αδύναμα σημεία (Weaknesses) του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης και τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η S.W.O.T. Analysis αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, αναγκαία για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κύριων θετικών και αρνητικών στοιχείων του τουρισμού, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να προσανατολίζονται προς την κατεύθυνση εκείνη όπου ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι και μεγιστοποιούνται οι ευκαιρίες και να σχεδιάζονται προσεκτικά, ορθολογικά και μεθοδικά. Ο σχεδιασμός της ξενοδοχειακής επιχείρησης αφορά σε θέματα στρατηγικής μακροπρόθεσμων στόχων οι οποίοι καθορίζουν τον μελλοντικό προσδιορισμό της πορείας της επιχείρησης, αλλά και βραχυπρόθεσμων στόχων λειτουργικού σχεδιασμού, οι οποίοι εξαρτιούνται από τη στρατηγική των μακροπρόθεσμων στόχων και εστιάζουν στα προγράμματα, στους προϋπολογισμούς και τις διαδικασίες επιμέρους τμημάτων του ξενοδοχείου (Hussey, 2002).

Περισσότερο ισχυρά σημεία έχουν οι επιχειρήσεις με ισχυρά οικονομικά ή αναπτυσσόμενα μερίδια καθώς είναι πολύ ανταγωνιστικές και όχι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η δύναμη της κυριαρχίας υποδηλώνεται με την ύπαρξη του Ισχυρού σημείου σε σημαντικά τμήματα της αγοράς. Είναι ευρέως αποδεκτό, ότι η πλήρης καταγραφή όλων των δυνατών επιπέδων για το τί μπορεί να είναι ισχυρό σημείο μιας επιχείρησης είναι μη εφικτό.

Παραδείγματα ισχυρών σημείων για τα ξενοδοχεία μπορούν να αποτελέσουν:

- Η διαφοροποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών που προσφέρει το ξενοδοχείο
- Υγιής οικονομική κατάσταση (ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία, κλπ.).
- Σωστή οικονομική διαχείριση.
- Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με την τράπεζα.
- Καλή φήμη και brand name
- Εκπαιδευμένα και έμπιστα διοικητικά στελέχη των τμημάτων του ξενοδοχείου

- Η καλή τοποθεσία της επιχείρησης.
- Το φυσικό περιβάλλον όπου βρίσκεται η επιχείρηση.
- Καλό οδικό δίκτυο (εύκολη πρόσβαση)
- Το «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» της ξενοδοχειακής επιχείρησης, κάτι το οποίο προσφέρει η επιχείρηση το οποίο δεν προσφέρει κανείς άλλος!
- Η υποδομή του ξενοδοχείου(Κάκου Θ., 2002).

Τα «Αδύναμα» σημεία από την άλλη μεριά είναι η ελλιπής ύπαρξη είτε φυσικών είτε ανθρώπινων πόρων που αποτελούν συγκριτικά μειονεκτήματα. Από τη στιγμή που θα προσδιοριστούν τα αδύναμα σημεία της επιχείρησης, θα πρέπει να διενεργηθούν κινήσεις της διοίκησης που θα αποσκοπούν στην μείωση της αρνητικής τους δράσης ή στον παραμερισμό τους όπου αυτό είναι δυνατόν(Πετρίδου, 2011).

Αδύναμα σημεία μπορούν να προσδιοριστούν τα εξής:

- Η Ρύπανση του περιβάλλοντος
- Το κακό οδικό δίκτυο / χαμηλή προσβασιμότητα
- Το άσχημο ή απρόσωπο αστικό περιβάλλον
- Η γεωγραφική θέση
- Η έλλειψη ιστορικής ή άλλης φήμης
- Το μη διαφοροποιημένο προϊόν που προσφέρει το ξενοδοχείο
- Η τυχόν κακή ή ζημιωμένη φήμη (Κάκου Θ., 2002).

Τα ισχυρά και τα Αδύναμα σημεία είναι περισσότερο αντικείμενα των αντιλήψεων των καταναλωτών για το προϊόν, παρά κάποιο συγκεκριμένο «στοιχείο» και εντοπίζεται παρά μόνον μετά από μια διαδικασία αναζήτησης του καταναλωτή. Επίσης, κάποια ισχυρά σημεία της ξενοδοχειακής μονάδας με το πέρασμα των χρόνων μπορεί να γίνουν Αδύναμα σημεία (Hussey, 2002).

Οι ευκαιρίες και οι απειλές της επιχείρησης εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείτε η επιχείρηση. Εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης είναι οι πολιτικοί παράγοντες (ένα καινούριο νομοσχέδιο, ή ακόμα και μια αλλαγή στην κυβέρνηση ή και μια αλλαγή στην δημοτική περιφέρεια που βρίσκεται η επιχείρηση), οικονομικοί (αύξηση φορολογίας, μείωση επιτοκίων), κοινωνικοί (αύξηση πληθυσμού, ανεργία) και τεχνολογικοί (νέες μεθόδους παραγωγής, νέες τεχνολογίες,) (Hussey,2002).

Οι ευκαιρίες παρουσιάζουν την ανάλυση των μεταβολών στο εξωτερικό περιβάλλον οι οποίες αποτελούν ευκαιρίες για την ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων που θα αποφέρουν



κέρδη στην ξενοδοχειακή μονάδα, ωστόσο οι ευκαιρίες δεν προκύπτουν από τα δυνατά σημεία, αλλά από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι ευκαιρίες αποτελούν τομείς με ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για κάθε τουριστική ξενοδοχειακή μονάδα καθώς το όφελος μπορεί να είναι άμεσα οικονομικό όπως η αύξηση των μεγεθών των πωλήσεων ή η επέκταση του μεριδίου της τουριστικής αγοράς, όπως με την προσέλκυση και άλλων ειδών τουρισμού. Η πιθανότητα επιτυχίας επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες εντός κι εκτός του ξενοδοχείου εξαρτάται ωστόσο από τον βαθμό κατά τον οποίο τα δυνατά σημεία του και τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα δρουν κατάλληλα στις αναγκαίες απαιτήσεις για την αποτελεσματικότητα της ευκαιρίας (Πετρίδου, 2011).

Παραδείγματα ευκαιριών θα μπορούσε να αποτελούν:

- Ευνοϊκή αλλαγή στο θεσμικό πλαίσιο
- Εμφάνιση νέων προϊόντων, νέων τεχνολογιών, κ.λ.π (π.χ. internet)
- Αύξηση του τουριστικού ενδιαφέροντος σε συγκεκριμένο τομέα
- Ευρύτερη οικονομική κατάσταση (αν είναι καλή)
- Αστάθεια, αναταραχές ή φυσική καταστροφή σε ανταγωνιστική περιοχή
- Δημογραφικοί δείκτες (ευνοϊκοί) (Κάκου Θ. 2002).

Οι απειλές μιας ξενοδοχειακής μονάδας η ανάλυση των μεταβολών στο εξωτερικό περιβάλλον οι οποίες δεν ευνοούν τη εύρυθμη λειτουργία της μονάδας(Πετρίδου, 2011).

Απειλές ξενοδοχειακών μονάδων θα μπορούσαν να είναι:

- Μείωση του ενδιαφέροντος για το τουριστικό προϊόν μιας περιοχής
- Δυσμενής αλλαγή στο θεσμικό πλαίσιο για τον τουριστικό τομέα
- Ανάδειξη δυναμικών ανταγωνιστικών περιοχών
- Ευρύτερη οικονομική κατάσταση (αν δεν είναι καλή)
- Αστάθεια, αναταραχές, φυσικές καταστροφές, οικονομική κρίση στην περιοχή (Κάκου Θ. 2002).

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για κάθε επιχείρηση, καθώς, μέσω αυτού γίνεται η εντόπιση και η αξιοποίηση των δυνατών σημείων της επιχείρησης, η επένδυσή τους και η εκμετάλλευση των μελλοντικών ευκαιριών αλλά και η αντιμετώπιση των κινδύνων και των απειλών της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Αυτή η στρατηγική λοιπόν που θα υιοθετηθεί μετά τη SWOT Analysis θα βοηθήσει στην διαμόρφωση μιας άριστα σχεδιασμένης ξενοδοχειακής επιχείρησης η θα αποφέρει πολλά κέρδη, εφόσον μειώνεται σημαντικά το ρίσκο κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων (Πετρίδου, 2011).

## **2.5 Φορείς που Υποστηρίζουν Οικονομικά τη Δημιουργία μιας Ξενοδοχειακής Επιχείρησης**

Ένα από τα απαραίτητα και σημαντικότερα στοιχεία για τη λειτουργία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι η χρηματοδότηση. Η οικονομική υποστήριξη γίνεται από τα ίδια και ξένα κεφάλαια της επιχείρησης καθώς και από δημόσια χρηματοδότηση. Βασικές πηγές χρηματοδότησης μιας επιχείρησης αποτελούν ο Τραπεζικός Δανεισμός, τα Επιχειρηματικά Κεφάλαια (Venture Capital), οι Ιδιώτες Επενδυτές (Business Angels), η Πρακτόρευση Απαιτήσεων (Factoring), οι Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων (Business Incubators), η Χρηματοδοτική Μίσθωση (Leasing) και οι Επιδοτήσεις από διάφορους Εθνικούς και Ευρωπαϊκούς φορείς. (Μεταξούδης, Κρήτη, 2017).

Ωστόσο, οι επιδοτήσεις που παρέχονται στις νέες επιχειρήσεις αποτελούν σημαντική ευκαιρία για κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση καθώς παρατηρείται η ενεργό δράση πολλών Ευρωπαϊκών αλλά και Κρατικών φορέων οι οποίοι στηρίζουν την ανάπτυξη του τουρισμού. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και γενικά ο τουρισμός στη χώρα μας αποτελούν το σημαντικότερο παράγοντα στην οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας. Οι διάφορες γενικές μορφές καθώς και ειδικές εναλλακτικές μορφές του τουρισμού έχουν παίξει καθοριστικό ρόλο στη χώρα μας παρέχοντας μοναδικές εμπειρίες στους τουρίστες, έχοντας κάθε χρόνο όλο και περισσότερους επισκέπτες, αποφέροντας έτσι πολλά έσοδα για την οικονομική ευημερία της Ελλάδας. Καθώς λοιπόν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανέκαθεν χαρακτηρίζονταν ως σημαντικότερο παράγοντα στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας μας γίνονται χρηματοδοτήσεις δίνοντας τη δυνατότητα στις μορφές τουρισμού να εξελίσσονται όλο και περισσότερο με το πέρασμα των χρόνων (Ψειράκη, 2018).

Έχουν υλοποιηθεί προγράμματα χρηματοδότησης μέσα από τα οποία αρκετές επιχειρήσεις οι ιδιώτες ενδιαφέρονται να χρηματοδοτήσουν στον ελλαδικό εναλλακτικό τουρισμό. Ένα παράδειγμα αποτελεί το πρόγραμμα χρηματοδότησης που αποτελεί το Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (Ε.Σ.Π.Α.) Στο ΕΣΠΑ έχουν υλοποιηθεί και συνεχίζουν να υλοποιούνται Επιχειρησιακά Προγράμματα, Μέτρα ή Δράσεις για την τουριστική ανάπτυξη στα πλαίσια όλων των Προγραμματικών Περιόδων αλλά και των προβλέψεων του Αναπτυξιακού Νομού. Το 2007 έως και το 2013, δηλαδή κατά τη διάρκεια της τέταρτης προγραμματικής περιόδου, πραγματοποιήθηκαν δράσεις ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας στις ορεινές και απομακρυσμένες περιοχές της υπαίθρου σε όλη

την Ελλάδα. Επίσης κατά τη διάρκεια της ίδιας προγραμματικής περιόδου, προέκυψαν δράσεις ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας και στο νησιωτικό χώρο όπου εφαρμόστηκαν και εκεί τα έξι τομεακά και τα πέντε περιφερειακά προγράμματα του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς. Πιο συγκεκριμένα το πλαίσιο του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου Αγροτικής Ανάπτυξης (Ε.Σ.Σ.Α.Α.) υλοποιήθηκαν δράσεις (Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ, 2014):

- Στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας στον τομέα της Γεωργίας και Δασοκομίας
- Στη βελτίωση του περιβάλλοντος και της υπαίθρου
- Στη βελτίωση της ποιότητας ζωής στις αγροτικές περιοχές και διαφοροποίηση της Αγροτικής οικονομίας από την αστική

Οι παραπάνω δράσεις καθοδηγήθηκαν από τον άξονα Leader που βασίζεται στην εμπειρία των Κοινοτικών Πρωτοβουλιών Leader των προηγούμενων προγραμματικών περιόδων. Ιδιαίτερα μέσα από την προηγούμενη προγραμματική περίοδο επιδιώχθηκε η υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (Ε.Σ.Σ.Α.Α.) όπως η διαφοροποίηση της Αγροτικής οικονομίας, η στήριξη της επιχειρηματικότητας στην ύπαιθρο, η βελτίωση της ποιότητας ζωής και ο εκσυγχρονισμός των υποδομών στις αγροτικές περιοχές. Επίσης στο πλαίσιο της προσέγγισης Leader του τέταρτου άξονα πάρθηκαν μέτρα που αποσκοπούσαν:

- Στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας των γεωργικών προϊόντων
- Στη διαφοροποίηση προς μη γεωργικές δραστηριότητες
- Στη στήριξη της δημιουργίας και ανάπτυξης πολύ μικρών επιχειρήσεων
- Στην ενθάρρυνση τουριστικών δραστηριοτήτων

Οι μορφές χρηματοδότησης κατά την περίοδο της κρίσης και μετά παρατηρούμε ότι έχουν αναπτύξει διάφορα χρηματοδοτικά εργαλεία, τα οποία αποτελούν ένα αποδοτικό τρόπο ανάπτυξης των ελλαδικών πόρων, της πολιτικής συνοχής παρέχοντας υποστήριξη σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις μέσω παροχής δανείων εγγυήσεων, κεφαλαίου κίνησης ή άλλων μηχανισμών ανάληψης κινδύνων σε συνδυασμό πιθανώς με επιδότησης επιτοκίου ή εγγυήσεων. Σκοπός αυτών των χρηματοδοτικών εργαλείων είναι η πρόσβαση των επιχειρήσεων σε χρηματοδότηση και κατ' επέκταση η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, οδηγώντας σε σταδιακή μείωση των μη επιστρεπτέων επιχορηγήσεων μέσω μόχλευσης κεφαλαίων τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για επενδύσεις μετά το 2020. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια της πέμπτης προγραμματικής περιόδου 2014 έως 2020 το εταιρικό σύμφωνο για το πλαίσιο ανάπτυξης αποτελεί το βασικό στρατηγικό σχέδιο

για την ανάπτυξη της χώρας με τη συνδρομή σημαντικών πόρων που προέρχονται από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία (Ε.Δ.Ε.Τ.) της Ευρωπαϊκής Ένωσης.(Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ ,2014).

Τα πέντε Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία είναι τα εξής:

✓ Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (Ε.Τ.Π.Α.):

Το Ε.Τ.Π.Α. επικεντρώνεται στην ενίσχυση της Οικονομικής και Κοινωνικής συνοχής στην Ευρωπαϊκή Ένωση διορθώνοντας ανισοροπίες μεταξύ περιφερειών, επενδύοντας δηλαδή σε περιφέρειες που έχουν ανάγκη τη λεγόμενη θεματική επικέντρωση, η οποία περιλαμβάνει την έρευνα και καινοτομία το ψηφιακό θεματολόγιο τη στήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και την οικονομία με μειωμένη χρήση άνθρακα. Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης χρηματοδοτεί επίσης και τα προγράμματα της ευρωπαϊκής εδαφικής συνεργασίας.

✓ Το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (Ε.Κ.Τ.):

Το Ε.Κ.Τ. επενδύει στο ανθρώπινο κεφάλαιο της Ευρώπης, δηλαδή τους εργαζόμενους, τους νέους και όλους όσους αναζητούν εργασία, με χρηματοδότηση ύψους δέκα δισεκατομμύρια το χρόνο. Με αυτό τον τρόπο βελτιώνει τις προοπτικές απασχόλησης εκατομμυρίων ευρωπαίων και ιδιαίτερα αυτών που δυσκολεύονται στην επαγγελματική αποκατάσταση.

✓ Το Ταμείο Συνεχής (Τ.Σ.):

Το Ταμείο Συνοχής αναφέρεται στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης των οποίων το Ακαθάριστο Εθνικό Εισόδημα (Α.Ε.Ε.) ανά κάτοικο ανέρχεται κάτω των 90% του ευρωπαϊκού μέσου όρου. Το Ταμείο Συνοχής δηλαδή αφορά την Ελλάδα, την Κύπρο, την Κροατία, την Πολωνία, την Πορτογαλία, την Μάλτα, τη Λιθουανία, την Εσθονία και τη Λετονία. Σκοπός αυτού του προγράμματος είναι να μειώσει τις οικονομικές και κοινωνικές ανισότητες και να προωθήσει τη βιώσιμη ανάπτυξη, διαθέτοντας το σύνολο των εξήντα - τριών δισεκατομμυρίων και τετρακοσίων εκατομμυρίων ευρώ (63.400.000.000). Αυτό το ποσό αναφέρεται στις δραστηριότητες που αφορούν τα διευρωπαϊκά δίκτυα μεταφορών και το περιβάλλον.

✓ Το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης (Ε.Γ.Τ.Α.Α.):

Το Ε.Γ.Τ.Α.Α. αποτελεί ένα ενιαίο μέσο χρηματοδότησης της πολιτικής για την Αγροτική Ανάπτυξη με τη χρήση του οποίου θα βελτιωθούν η ανταγωνιστικότητα της Γεωργίας και της Δασοκομίας, στηρίζοντας την αναδιάρθρωσή τους το περιβάλλον και η διαχείριση της υπαίθρου η ποιότητα της ζωής αλλά και η διαφοροποίηση των οικονομικών δραστηριοτήτων στις αγροτικές περιοχές από τις αστικές. Καθορίζει δηλαδή τις ενισχύσεις επενδύσεων που πραγματοποιούνται στα πλαίσια της γεωργικής εκμετάλλευσης και έχουν σαν στόχο την διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων της εκμετάλλευσης, με σκοπό τη βελτίωση του εισοδήματος της αγροτικής οικογένειας. Στο πρόγραμμα αυτό εντάσσονται ορισμένες μόνο περιοχές της χώρας (ορεινές και μειονεκτικές) και οι επενδύσεις που επιδοτούνται αφορούν τουριστικά καταλύματα. Το πρόγραμμα αυτό χρηματοδοτεί τις στρατηγικές της τοπικής ανάπτυξης και τις δράσεις παροχής τεχνικής υποστήριξης μέσω του άξονα Leader. Από την άποψη του Αγροτουρισμού ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι επενδύσεις για κατασκευή, επισκευή, αποκατάσταση και μετατροπή παραδοσιακών κτισμάτων σε τουριστικά καταλύματα. Επενδύσεις για κατασκευή τουριστικών επιπλωμένων διαμερισμάτων (studios μονόχωρα ή δίχωρα), για κατασκευή μονόχωρων ή δίχωρων επιπλωμένων μονώροφων ή διώροφων κατοικιών, για δημιουργία οργανωμένων κατασκηνώσεων (campings) και για βελτιώσεις τουριστικών καταλυμάτων που ήδη λειτουργούν. Επίσης, ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι επενδύσεις για κατασκευή, κέντρων εστίασης και αναψυχής, για τα κέντρα παραδοσιακής βιοτεχνίας, τα οποία μπορούν να γίνουν τουριστικές ατραξιόν και για τις λοιπές αγροτουριστικές δραστηριότητες για την αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου των τουριστών.

✓ Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας (Ε.Τ.Θ.Α.):

Το Ε.Τ.Θ.Α. συμβάλλει στη βιώσιμη αλιεία και όχι στην υπεραλίευση, ενώ παράλληλα στηρίζει τις παράκτιες κοινότητες στη διαφοροποίηση των οικονομιών τους. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα χρηματοδοτεί έργα που δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας και βελτιώνουν την ποιότητα ζωής στις Ευρωπαϊκές παράκτιες περιοχές καθώς και διευκολύνει την πρόσβαση των αιτούντων στη χρηματοδότηση.

Τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία λειτουργούν σε κοινό πλαίσιο και διαθέτουν πόρους στη χώρα μας μέσω του Ε.Σ.Π.Α. και των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, τα οποία Επιχειρησιακά Προγράμματα είναι πολυετή προγράμματα που συνδέονται με τομείς και συγκεκριμένες γεωγραφικές περιφέρειες σε διεθνές, εθνικό ή τοπικό επίπεδο (Υπουργείο Τουρισμού, 2015).

### Κεφάλαιο 3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων

Σύμφωνα με τον Mylona (1987), η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Human Resource Management-HRM, αναφέρεται σε: «εκείνες τις αποφάσεις και ενέργειες που αφορούν τη διαχείριση του επιπέδου των υπαλλήλων στην επιχείρηση και που συσχετίζονται με την εφαρμογή των στρατηγικών που κατευθύνονται προς τη δημιουργία και τη στήριξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος».

Τα μοντέλα του HRM είναι:

❖ The Matching Model (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984)

Εισήγαγε την ιδέα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και προϋποθέτει την απόλυτη ευθυγράμμιση των στρατηγικών διοίκησης HR με τις επιχειρησιακές στρατηγικές και την απουσία διαφωνιών των εργαζομένων με τους εργοδότες. Με άλλα λόγια οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έχουν τους ίδιους στόχους οι οποίοι δεν είναι άλλοι από την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και ταυτόχρονα το κέρδος και την ευημερία της επιχείρησης.

❖ The Harvard Model (Beer, 1989)

Αποτελεί πιο ευέλικτο μοντέλο το οποίο αναγνωρίζει την ύπαρξη διαφορετικών αναγκών και ενδιαφερόντων από τους διάφορους μετόχους που απαρτίζονται σε μια επιχείρηση όπως είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, το κράτος και η κοινότητα. Αυτό σημαίνει ότι κατά τη δημιουργία των στρατηγικών HR λαμβάνονται υπόψη όλες αυτές οι παράμετροι και γίνεται προσπάθεια ένταξής τους στην επιχειρησιακή στρατηγική. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν ανθρώπινοι πόροι με μεγαλύτερη βαρύτητα στον όρο άνθρωπος.

Δεν υπάρχει ωστόσο ένα και μοναδικό σωστό μοντέλο διοίκησης γιατί η καταλληλότητα του μοντέλου εξαρτάται από πολλούς παράγοντες που διαφέρουν ανάλογα με τον οργανισμό και το περιβάλλον. Ουσιαστικά, στην σύγχρονη εποχή το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης καθώς οι υπάλληλοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Έχει γίνει πλέον κατανοητό από τις ίδιες τις επιχειρήσεις ότι σε καταστάσεις μεγάλου ανταγωνισμού η επιτυχία της εκάστοτε επιχείρησης βασίζεται σχεδόν ολόκληρη στον ανθρώπινο παράγοντα και είναι αυτός που θα την κάνει μοναδική ώστε να μπορέσει να ξεχωρίσει και να προσελκύσει τους πελάτες.

### 3.1 Η Οργάνωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η οργάνωση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού περιγράφει τη θέση κάθε εργαζομένου και τις σχέσεις εξουσίας, ευθύνης και ιεραρχικής επικοινωνίας. Περιγράφει την ποιότητα σχέσεων των στελεχών μιας επιχειρήσεως καθώς οργάνωση αποτελεί το περίγραμμα της διαχειριστικής διαδικασίας. Η οργάνωση με πρωταρχικό ρόλο στον καθορισμό και των επιχειρησιακών στόχων και ως προς την επίτευξή τους, βασικό ρόλο έχουν οι υπάλληλοι στην επιχείρηση. Δηλαδή, με τη σωστή οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση και μακροπρόθεσμα την επίτευξη του σκοπού της. Για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός, απαιτείται ένα σύνολο στόχων που θα προσδιορίσουν την πορεία της οργάνωσης. Οι σκοποί μπορεί να είναι γενικοί, πιο συγκεκριμένοι και λειτουργικοί.

- Οι λειτουργικοί σκοποί ως μέσο αξιολόγησης μπορούν να αξιοποιηθούν ως την απόδοση των εργαζομένων ή ως εκτίμηση των αναγκών σε εργαζομένους.
- Οι γενικοί και οι λειτουργικοί στόχοι από την άλλη, χρησιμοποιούνται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης ως επιχειρήματα με σκοπό να προτρέψουν τους υπαλλήλους τους και να ενεργούν άμεσα και κατάλληλα στις εργασιακές τους υποχρεώσεις (Παπάνης, & Ρόντος, 2005).

Η κάθε επιχείρηση ενεργεί με διαφορετικό τρόπο κάθε τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διαφέρει από το μέγεθος της επιχείρησης και τον βαθμό που δραστηριοποιούνται τα στελέχη της. Στις μικρές επιχειρήσεις η διοίκηση διαμορφώνεται από τις προσωπικές προτιμήσεις και τη συμπεριφορά του ιδιοκτήτη της ή του διευθυντή που την διοικεί. Δεν έχουν καμία ομοιότητα με των μεγάλων οργανισμών. Έτσι η δραστηριότητα της διοίκησης ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που της προσδίδει το άτομο το υπεύθυνο της διοίκησης, ενώ συγχρόνως εξαρτάται και από τις ανάγκες της επιχείρησης και ταυτόχρονα από την προσωπικότητα του ιδιοκτήτη ή του διευθυντή. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται από άρτιους ανθρώπους καταρτισμένους και όχι από κάποιο υπεύθυνο εκπαίδευσης της επιχείρησης καθώς τα θέματα επιλέγονται είτε από υπεύθυνους των τμημάτων είτε από τον διευθυντή ή και ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Στις μικρές επιχειρήσεις η αντιστοιχία των στελεχών προσωπικού προς το σύνολο του υπαλλήλων είναι 1 προς 90. Στις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχουν τριών ειδών βαθμίδες διοικήσεως, η κεντρική ανώτατη διοίκηση, η περιφερειακή και η τοπική. Δημιουργώντας μια ομάδα υπηρεσίας εργατικού δυναμικού στην κεντρική διοίκηση και σε κάθε



υποκατάστημα της επιχείρησης. Με κατευθυντήρια γραμμή από την κεντρική διοίκηση ο υπεύθυνος της διοίκησης προσωπικού είναι υπεύθυνος να ρυθμίζει διάφορα θέματα που πιθανόν προκύψουν κατά την διάρκεια της μέρας(Κανελλόπουλος, 1991).

Παρ' όλα αυτά διαπιστώνονται κάποια κοινά καθήκοντα και δραστηριότητες του HRM (Μπουραντάς, & Παπαλεξανδρή, 2002: 45):

- Πρόσληψη και επιλογή προσωπικού
- Προαγωγές
- Καθορισμός μισθών
- Διαχείριση απουσιών
- Επιλογή κινήτρων
- Διαχείριση συνταξιοδοτήσεων
- Αποζημιώσεις εργαζομένων
- Σύνταξη και εφαρμογή επιχειρησιακών πολιτικών
- Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων
- Change Management
- Εργασιακές σχέσεις
- Υγεία και ασφάλεια
- Ίσες ευκαιρίες
- Stress management

Οι δημοφιλέστερες μορφές οργάνωσης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού που αφορά τις μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις και η συνεργασία μεταξύ του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και του τμήματος στελεχών γραμμής (line managers) (Μπουραντάς, & Παπαλεξανδρή, 2002: 45).

### **3.2 Η Αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Πρόσφατα ανακαλύφθηκε η αναπτυξιακή πορεία διαφόρων μεθόδων ανάδειξης της σωστής χρήσης του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και σαν αποτέλεσμα ένα σύνολο λειτουργιών και πρακτικών του τμήματος, καθώς τα προηγούμενα χρόνια η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούνταν μόνο ως πηγή κόστους και εξόδων. Το HRM στηρίζεται συνεπώς στην ιδεολογία ενός συστήματος εισροών – εκροών και

προϋποθέτει ένα συγκεκριμένο συνδυασμό πόρων και τεχνικών διοίκησης που θα οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα(Πρέκα & Λίτσι 2016).

Για να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση, λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω κριτήρια:

- Τα κριτήρια αξιολόγησης της ολοκληρωμένης λειτουργίας της επιχείρησης όπως είναι τα ποσοτικά που εμπεριέχουν πολλούς δείκτες.
- Καθορισμός συμπεριφοράς υπαλλήλων που εμπεριέχονται μια κατηγορία ποσοτικών μεθόδων που αποδίδει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού όπως οι δείκτες παραμονής ή αποχώρησης των υπαλλήλων.
- Ποσοτικά μέτρα αξιολόγησης υπηρεσιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως μέσος χρόνος προσλήψεων των κενών θέσεων.
- Κριτήρια ευαρέσκειας εργαζομένων.

Ωστόσο δεν υπάρχουν γενικοί κανόνες για την κατάλληλη και σωστή αξιολόγηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε επιχείρηση έχει διαφορετική επιλογή κριτηρίων που με την χρήση κατάλληλων μεθόδων και δεικτών γίνεται η ερευνά και η αναβάθμιση της λειτουργίας του τμήματος(Langbert, 2000).

Η αποτελεσματικότητα αυτού του τμήματος μέσα σε μία επιχείρηση κρίνεται από το συνδυασμό πόρων και τεχνικών διοίκησης. Το HRM έχει λοιπόν επιτελικό, εκτελεστικό συμβουλευτικό, υποστηρικτικό και εποπτικό ρόλο μέσα στην επιχείρηση. Η αναγκαιότητα ύπαρξης του συγκεκριμένου τμήματος, όλο και αναπτύσσεται στο σημερινό κόσμο και αυτό γιατί ξεπερνά τις αλλαγές που δημιουργούνται τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της.

### **3.3 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού**

#### **Ξενοδοχείων**

Σύμφωνα με τους Greer R, Dana L. & Fiorito J, (1989) η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι φιλική και κατανοητή και η ανάλυση η οποία θα χρησιμοποιηθεί να είναι μάλλον απλή παρά σύνθετη.

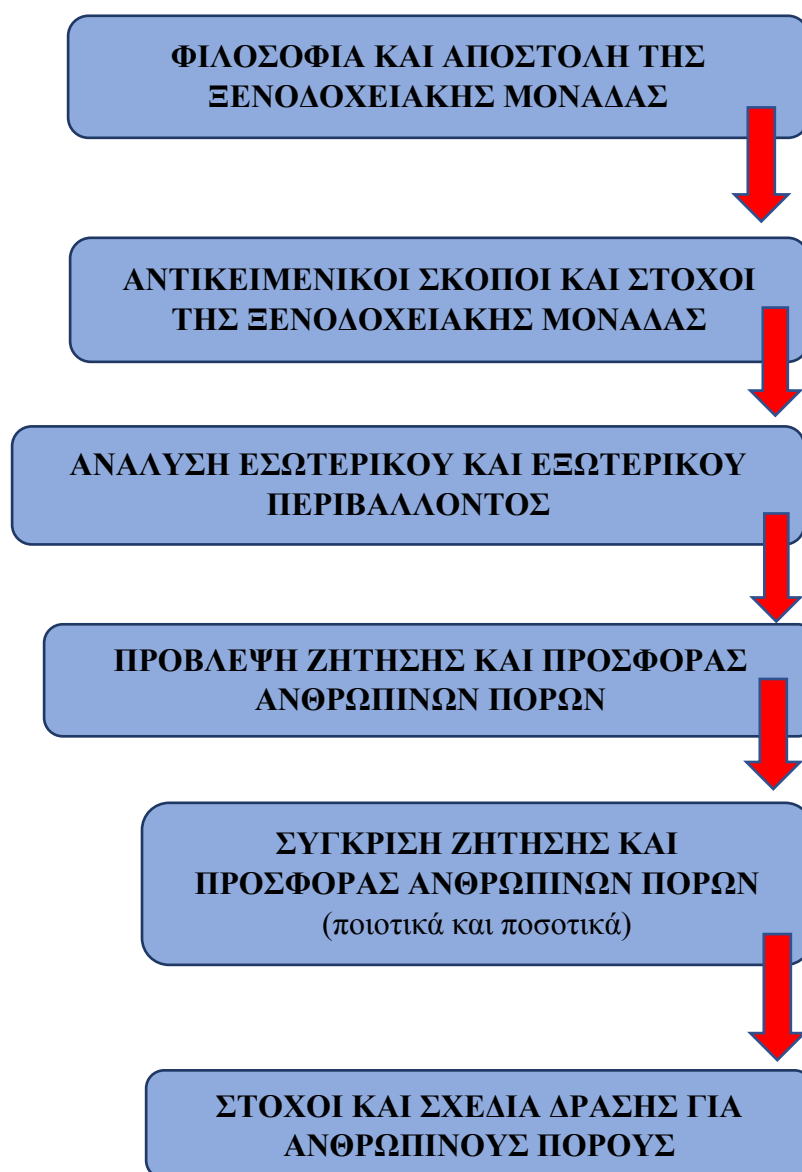
Επίσης το Υπουργείο Εργασίας (Department of Employment) της Μεγάλης Βρετανίας, καθόρισε τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (Manpower planning) ως «Μία στρατηγική για την απόκτηση, χρησιμοποίηση, βελτίωση και συγκράτηση σε μία επιχείρηση των ανθρώπινων πόρων της»

Η διαδικασία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα είναι διαθέσιμο και ταυτόχρονα ικανό να υλοποιήσει τα στρατηγικά σχέδια καθώς και να επιτύχει τους εκάστοτε στόχους της. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό να πραγματοποιήσουν κάποιες βασικές ενέργειες προκειμένου να συνεχίσουν στα βήματα της διαδικασίας προγραμματισμού. Οι ενέργειες που θα πρέπει να πραγματοποιήσουν οι υπεύθυνοι είναι οι παρακάτω:

- Μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης όσο αναφορά την εσωτερική (πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς) και εξωτερική αγορά εργασίας και το επιχειρησιακό σχέδιο (Που θέλουμε να φτάσουμε; Που είμαστε τώρα; Πως θα καταφέρουμε να φτάσουμε στον στόχο μας;), που αναφέρεται στην επιλογή στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.
- Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό (Αποχωρούντες, μετακινούμενοι μέσα στην εταιρία και ποιοτικές μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό που απαιτούνται).
- Προσδιορισμός αναγκών.
- Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων.(Παπάνης, & Ρόντος, 2005).

Στην συνέχεια, εφόσον έχουν πραγματοποιήσει τις απαραίτητες ενέργειες για τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης, τους οποίους οφείλουν να γνωρίζουν οι υπεύθυνοι για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί προσδιορισμός του απαιτούμενου προσωπικού, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Τα βήματα της διαδικασίας προγραμματισμού απεικονίζονται διαγραμματικά παρακάτω (Katou, & Budhwar, 2007):

**Σχεδιάγραμμα 1:** Η διαδικασία προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων.



Η οικονομική ύφεση της χώρας επηρεάζει τον όγκο εργασιών και συνεπακόλουθα την απασχόληση. Η εκτιμώμενη τάση της οικονομίας γενικότερα και του ξενοδοχειακού κλάδου ειδικότερα, σίγουρα θα απασχολήσει τα προγράμματα στελέχωσης και ανταμοιβής. Επίσης, ο πληθωρισμός, το κόστος ζωής, και το εργασιακό κόστος επηρεάζουν το ύψος των μισθών που πρέπει να καταβληθούν, στο ύψος της υπερωριακής αμοιβής και των επιπλέον παροχών και κινήτρων που προτίθεται να δώσει η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα (Huemann, Keegan, & Turner, 2007).

### 3.4 Κίνητρα Βελτίωσης Αποδοτικότητας Ανθρώπινου Δυναμικού

Κίνητρο καλείται το μέσο ή το όργανο που μπορεί να θέσει σε κίνηση κάποιον ώστε να καλύψει μια ανάγκη του. Η έννοια του κινήτρου σχετίζεται με τον όρο της υποκίνησης και της παρακίνησης, καθώς εννοείται η παροχή κατάλληλων προς τις ανάγκες των εργαζομένων κινήτρων για να ενεργήσουν κατά τον επιθυμητό τρόπο και προς το κοινό όφελος. Τα κίνητρα τα οποία παρέχονται εκ μέρους της επιχείρησης θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων, για να προκληθεί η προσδοκώμενη από την επιχείρηση συμπεριφορά. (Μπογά-Καρτερη, 2003, σελ. 28).

Σύμφωνα με τον Kerhr (2004) τα κίνητρα διαχωρίζονται σε εσωτερικά και εξωτερικά.

- Τα εσωτερικά κίνητρα έχουν να κάνουν με τις υποσυνείδητες ανάγκες και την ύπαρξη του ανθρώπου, δηλαδή τις ανάγκες του ανθρώπου για την επιβίωση (φαγητό νερό ασφάλεια ύπνος). Τα κίνητρα αυτά δεν επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τους κοινωνικούς κανόνες και οδηγούν σε αυθόρμητη συμπεριφορά για την ικανοποίησή τους.
- Τα εξωτερικά κίνητρα είναι επίκτητα καθώς διαμορφώνονται στη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου. Τα εξωτερικά κίνητρα επηρεάζονται και δημιουργούνται από το περιβάλλον στο οποίο ζει ο άνθρωπος.

Ωστόσο τα κίνητρα για τους εργαζόμενους μπορεί να αποτελούν εκτός από τις οικονομικές απολαβές (μισθός) και διάφορες πολιτικές που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις, όπως είναι η επικοινωνία με τους υπόλοιπους ανθρώπους η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ο εμπλουτισμός της εργασίας με αύξηση δεξιοτήτων η κοινωνική αναγνώριση και πολλά άλλα (Huemann, Keegan, & Turner, 2007).

Για να καθαρίσουμε τα κατάλληλα κίνητρα θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τις ανάγκες των ανθρώπων όπως επιγράφονται μέσα από την θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow (1970). Οι ανάγκες του ανθρώπου αυξάνονται συνεχώς, για να παρακινήσουμε λοιπόν τους εργαζόμενους ως υπεύθυνοι δημοσίων σχέσεων, πρέπει να γνωρίζουμε τις ανάγκες τους και να συνδέουμε την ικανοποίησή τους με την απόδοση και την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Όσο περισσότερο ικανοποιείται μία ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινείται ο εργαζόμενος, καθώς όταν μία ανάγκη ικανοποιηθεί πλήρως δεν αποτελεί πια κίνητρο. Σύμφωνα λοιπόν με τη θεωρία του Maslow οι ανάγκες ιεραρχούνται ως εξής:

- 1) Οι φυσιολογικές βιολογικές ανάγκες αποτελούν απαραίτητες ανάγκες για την επιβίωση του ανθρώπου, εφόσον οι ανάγκες αυτές βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας γιατί πρωταρχικές και οι πιο βασικές να ικανοποιηθούν.
- 2) Οι ανάγκες ασφάλειας είναι οι ανάγκες που δημιουργούν αν δεν ικανοποιηθούν φόβο και ανασφάλεια. Η ασφάλεια μπορεί να είναι είτε φυσική ασφάλεια, όπου ο άνθρωπος επιθυμεί να έχει απέναντι στα καιρικά φαινόμενα και γενικά οτιδήποτε απειλεί την ύπαρξή του, είτε οικονομική ασφάλεια όπου συσχετίζεται με την ύπαρξη μόνιμης δουλειάς, τη σύνταξη, την ιατρική περίθαλψη και ένα σπίτι.
- 3) Οι κοινωνικές ανάγκες οι οποίες συσχετίζονται με την ανάγκη του εργαζόμενου να ανήκει σε ένα κοινωνικό σύνολο -καθώς ο άνθρωπος αποτελεί κοινωνικό ον- ή μία ομάδα και να είναι αποδεκτός. Ο εργασιακός χώρος είναι κατανοητό βέβαια ότι βοηθάει στην ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων και επαφών. Για την ικανοποίηση όμως αυτών των αναγκών θα πρέπει να έχουν ικανοποιηθεί έστω λίγο οι βιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας.
- 4) Οι ανάγκες αυτοεκτίμησης είναι πιο δύσκολο να ικανοποιηθούν από τις προηγούμενες και αποκαλούνται και ανάγκες αναγνώρισης. Αποτελεί την έμφυτη ανάγκη αναγνώρισης στον εργασιακό χώρο, φήμης, κύρους, δύναμης, αυτοεκτίμησης και συνεχώς κάνει τον εργαζόμενο στο να επιθυμεί την προαγωγή του.
- 5) Οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης αυτές δεν ικανοποιούνται πλήρως διότι ο άνθρωπος συνεχώς θέτει νέους στόχους καθώς η ζωή μεταβάλλεται. Αναφέρεται λοιπόν στην προσπάθεια να ολοκληρωθούν οι εργαζόμενοι μέσω της πραγματοποίησης των ονείρων τους.

Πρώτα λοιπόν ο άνθρωπος υποκινείται από τις βιολογικές του ανάγκες, μετά από τις ανάγκες για ασφάλεια και μετά τις ανάγκες επιβίωσης ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και οι ανάγκες ολοκλήρωσης και αυτοπραγμάτωσης. Συνεπώς οι τύποι και η ένταση των αναγκών ποικίλουν από άτομο σε άτομο, ο καθένας μας διαφέρει ως προς τις επιθυμίες του άλλου. Ο κάθε μάνατζερ λοιπόν θα πρέπει να κατατάσσει κάθε εργαζόμενο με βάση την ιεραρχία των αναγκών και σύμφωνα με την κατάταξη αυτή αποφασίζει τα κίνητρα που θα του δώσει, ώστε αφενός ο εργαζόμενος να ικανοποιεί τις ανάγκες του και αφετέρου ο μάνατζερ να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα

ή τις επιθυμητές ενέργειες εκ μέρους του εργαζόμενου για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Σχετικά με τα κίνητρα που πρέπει να παρέχουν οι μάνατζερ στους εργαζόμενους έχουν αναπτυχθεί και άλλες θεωρίες όπως είναι:

- Η θεωρία ERG του Alderfer:

Η παρούσα θεωρία σχετίζεται με την προηγούμενη του Maslow καθώς χωρίζει τις ανάγκες σε κατηγορίες, στις υπαρξιακές, τις ανάγκες σχέσεων και τις ανάγκες ανάπτυξης. Από τα αρχικά των λέξεων existence needs, relatedness needs και growth needs.

- Η θεωρία του X και Y του McGregor:

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή καθοριστικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων παίζουν ο τρόπος σκέψης και η ψυχολογία του εργαζομένου. Η υπόθεση σχετικά με τον άνθρωπο και την ψυχολογία του φαίνονται πίσω από τις ενέργειες των εργαζομένων και τις χωρίζει σε δύο κατηγορίες στην X και στην Y.

- Η θεωρία υγιεινής - παρακίνησης του Herzberg:

Η θεωρία αυτή διαχωρίζεται στην υποκίνηση, σε εσωτερική (εγγενή) και εξωτερική (εξωγενή) όπως και τις ανταμοιβές εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές αναφέρονται σε αναγνώριση, παραγωγή, επιτυχία, ενώ οι εξωτερικές είναι οι αμοιβαίες, οι εργασιακές συνθήκες, η ασφάλεια κτλ.

- Η θεωρία των αναγκών του McClelland:

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία οι τρεις ανάγκες που υποκινούν το άτομο και το ωθούν σε δράση είναι η ανάγκη για επίτευξη, η ανάγκη για εξουσία και η ανάγκη για απόδοση.

- Η θεωρία προσδοκιών του Victor Vroom:

Σύμφωνα με τη θεωρία προσδοκιών η υποκίνηση, με σκοπό να κάνει ο εργαζόμενος μία πράξη εξαρτάται και συνδέεται άμεσα με τα επιθυμητά αποτελέσματα, σύμφωνα με τον εργαζόμενο και με το ότι ο εργαζόμενος περιμένει πως αν κάνει κάποια συγκεκριμένη πράξη θα έρθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

- Η θεωρία καθορισμού στόχων Edwin Locke:

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία ηπατική κινητήρια δύναμη είναι ο καθορισμός στόχων. Με έρευνα που διεξήγαγε ο Locke απέδειξε πως υπάρχει άρρηκτη σχέση

μεταξύ της απόδοσης και παραγωγικότητας και τις δυσκολίες και τις διαφάνειες ενός στόχου.

Αργότερα μέσα από όλες αυτές τις έρευνες και θεωρίες που απασχόλησαν πολλούς επιστήμονες διερευνήθηκαν και οι τρόποι αύξησης των κινήτρων των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να έχουν καλύτερη επίδοση στην εργασία και να πραγματοποιούνται οι επιχειρησιακοί μας στόχοι (Γιοβανάκογλου, 2014).

#### Τρόποι αύξησης των κινήτρων των εργαζομένων:

- ✓ Διευθυντικές ενέργειες: Σύμφωνα με τον Δήμου (2003), το κίνητρο έρχεται ως αποτέλεσμα διαφορετικών παραγόντων, σε διαφορετικούς ανθρώπους. Σημαντικό είναι λοιπόν να ανακαλύψει ο manager τι είναι αυτό που υποκινεί κάθε εργαζόμενο ατομικά. Πρέπει να προσδιορίσει τις ανάγκες τους, τις προσδοκίες τους και το πόσο ψηλά θέλουν να φτάσουν, ώστε να τους προσφέρουν οικονομικά ή μη οικονομικά κίνητρα. Αυτό, ανεξάρτητα από το τι θέλει ο εργαζόμενος, εξαρτάται και από το τι μπορεί ο προϋπολογισμός και η διοίκηση να προσφέρει.
- ✓ Οικονομικά κίνητρα: Χρησιμοποιούνται περισσότερο από επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για την ποσότητα παραγωγής των εργαζομένων, δημιουργώντας ένα σύστημα ποσοστού επί τεμαχίων και πληρώνει ανάλογα με την παραγωγή του κάθε εργαζόμενου. Με το σύστημα αυτό οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη παραγωγή, ώστε να πληρώνονται και όσο το δυνατόν περισσότερο και να ικανοποιούν τις ανάγκες τους αναλόγως.
- ✓ Μη οικονομικά κίνητρα: τα χρηματικά κίνητρα μπορεί να θεωρηθούν ότι δεν επηρεάζουν απόλυτα την παρακίνηση εργαζομένων, αφού μπορεί οι υπάλληλοι να τα θεωρήσουν δεδομένα, να υποθέσουν δηλαδή πως σε όποια επιχείρηση θα εργαστούν θα υπάρξουν τα bonus και οι μισθοί όπως επίσης και τα επιδόματα. Αυτό θα σήμαινε, ότι η επιχείρηση θα έπρεπε να βασιστεί σε άλλους, μη οικονομικούς παράγοντες για την ικανοποίηση και την υποκίνηση των εργαζομένων της.

Η επιτυχή επαγγελματική απόδοση και ικανοποίηση, καθορίζεται από τα κίνητρα των εργαζομένων. Χωρίς κίνητρα, οι άνθρωποι δεν βρίσκουν νόημα να κάνουν οποιαδήποτε δουλειά. Συνεπώς, δεν αποδίδουν στον βαθμό που απαιτεί η κάθε εργασία, διότι δεν είναι ευχαριστημένοι από αυτήν. Συνοψίζοντας: 1ον)τα κίνητρα δίνουν την ώθηση στον άνθρωπο για να εκτελέσει μία εργασία, 2ον)με τα κατάλληλα κίνητρα ο άνθρωπος, θα την ολοκληρώσει με τον καλύτερο τρόπο 3 ον)το αποτέλεσμα της υψηλή του απόδοση για την



επίτευξη του στόχου θα του προσφέρει επαγγελματική ικανοποίηση, που είναι και η επιθυμία κάθε εργαζόμενου. Η επαγγελματική ικανοποίηση, όμως, θα επέλθει με την δραστηριοποίηση τόσο του ίδιου του εργαζόμενου, όσο και της επιχείρησης στην οποία εργάζεται. Πολλές σύγχρονες εταιρίες, στις μέρες μας, στοχεύουν στην ενδυνάμωση και αύξηση των κινήτρων για τους εργαζομένους. Μία τακτική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που έχουν υιοθετήσει είναι η καθιέρωση ειδικών προγραμμάτων για τα κίνητρα, αλλά και του συστήματος πληρωμής (Γιοβανάκογλου, 2014).

### **3.5 Διαχείριση Συγκρούσεων Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων**

Σε έναν οργανισμό, κάθε άτομο έχει και έναν ρόλο που του έχει ανατεθεί από τον προϊστάμενο του, με σκοπό να επιτευχθούν κάποιοι στόχοι, αλλά πολύ περισσότερο να φέρει εις πέρας τις αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί. Όλα τα άτομα μιας επιχείρησης δρουν αλληλεπιδραστικά. Ο κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός ως προς τον τρόπο σκέψης, τις συνήθειες και τις προτεραιότητες που θέτει, επομένως η πιθανότητα να προκύψουν αντιθέσεις και αρνητικές επιπτώσεις στην ομαδική απόδοση, αυξάνονται.

Κατά τον Bailey, υπάρχουν τρεις τύποι αντιθέσεων. «Οι αντιθέσεις υφισταμένων μεταξύ του διευθυντή και ενός προσώπου και μιας ομάδας, τις οποίες αυτός ελέγχει, αντιθέσεις-διαμάχες μεταξύ των υφισταμένων, αντιθέσεις προϊσταμένων, - μεταξύ του διευθυντή και ατόμων ή ομάδων, τα οποία ασκούν εξουσία σε αυτόν και αντιθέσεις ανάμεσα σε άτομα-στελέχη του οργανισμού που έχουν ίση ή και μεγαλύτερη εξουσία μεταξύ τους»

Οι διαφορές που δημιουργούνται μέσα από την σύγκρουση ενδέχεται να έχουν αρνητική επίδραση στο ηθικό της ομάδας και να κάνουν τα μέλη της να αισθανθούν άβολα. Προκύπτει ένα θέμα, το οποίο με τη σειρά του διαταράσσει την ισορροπία των σχέσεων μεταξύ των ομάδων ή των ατόμων μιας επιχείρησης. Για να μπορέσει να ξεκινήσει η διαδικασία επίλυσης της σύγκρουσης, θα πρέπει πρώτα η ομάδα να κατανοήσει τα πραγματικά ζητήματα και προβλήματα που υπάρχουν. Ομάδες με εν συναίσθηση δεν παραγνωρίζουν τα συναισθήματα που προκαλούν οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών τους, όπως είναι ο θυμός, η απογοήτευση, ο πόνος κ.λ.π. Οι επιτυχημένες ομάδες προσπαθούν να τις κατανοήσουν, χωρίς να «παρασυρθούν» από αυτές, και στη συνέχεια να επιλύσουν τις σχετικές διαφορές. Κεντρικής σημασίας στη διαχείριση της έντασης μεταξύ των μελών της ομάδας είναι η αποφυγή διαπροσωπικών συγκρούσεων. Η ένταση θα πρέπει να

προκύπτει από την σύγκρουση μεταξύ των ιδεών, μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων, μεταξύ των επιχειρησιακών μεθόδων ή πρότυπων εξετάζονται, αλλά όχι μεταξύ των μελών της ομάδας. (Kohn and O'Connell, 2007 pp. 127-145).

Υπάρχουν γενικά τέσσερις (4) τύποι αντιθέσεων-διαμαχών ή συγκρούσεων που προκύπτουν από το εσωτερικό της επιχείρησης. Αυτές είναι:

- Οι συγκρούσεις ρόλων.
- Οι ρόλοι των εργαζομένων.
- Οι ενδο-ομαδικές συγκρούσεις.
- Η προσωπικότητα του κάθε ατόμου.

Αυτό, όμως, που γενικά παρατηρείται, τουλάχιστον στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι το γεγονός ότι η διοίκηση και η διεύθυνση της επιχείρησης συνήθως λειτουργεί με γνώμονα το συμφέρον της και όχι τόσο το συμφέρον των υπαλλήλων (Κρανάκη ,2016).

Για την εύρεση της βέλτιστης διαχείρισης των εργασιακών συγκρούσεων θα πρέπει να διερευνηθούν οι αιτίες πρόκλησης αυτών. Αιτίες πρόκλησης των εργασιακών συγκρούσεων αποτελούν οι εξής:

✓ Προβλήματα επικοινωνίας

Ο παράγοντας της επικοινωνίας σε ένα εργασιακό περιβάλλον παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, αφού τα πάντα σε μια επιχείρηση βασίζονται και εξαρτώνται από την επικοινωνία, πολύ περισσότερο δε από την καλή επικοινωνία και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων. Με την σωστή και καλή επικοινωνία επιτυγχάνεται και η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Όταν η επικοινωνία δεν είναι καλή, αποτελεί μεγάλο πρόβλημα προς επίλυση στην επιχείρηση, λύση της οποίας καλείται να αναλάβει και να διευθετήσει ο διευθυντής ανθρωπίνων πόρων γιατί αλλιώς προμηνύονται σοβαρές συγκρούσεις και διαμάχες στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

✓ Η δομή της επιχείρησης

Το πόσο σημαντικό θέμα για την επιχείρηση είναι το εξωτερικό της περιβάλλον, διακρίνεται από το πώς αυτό αντανακλάται και στο εσωτερικό της περιβάλλον και κυρίως αυτό εξαρτάται από την δομή της επιχείρησης. Στην δομή της επιχείρησης συμπεριλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν υποχρεώσεις και καθήκοντα απέναντι στην εργασία τους διότι εργάζονται για να παράγουν έργο και να καλύψουν μια λειτουργία που ενίοτε είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση.

- ✓ Οι διαμάχες μεταξύ των ομάδων  
Σύμφωνα με τους ειδικούς, η σύγκρουση μεταξύ των ανθρώπων, είναι ένας βασικός ψυχολογικός μηχανισμός, ο οποίος αποτελεί μέρος της καθημερινής εργασιακής πρακτικής.
- ✓ Ο ανθρώπινος παράγοντας  
Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί εύκολα να μετεξελιχθεί σε κίνδυνο και απειλή για την ίδια την επιχείρηση, αν δεν υπάρξει η σωστή και έγκαιρη αναγνώριση και αντιμετώπισή του.
- ✓ Οι ανάγκες των εργαζομένων  
Σύμφωνα με τον Maslow, αν θέλει ένας διευθυντής προσωπικού να παρακινήσει έναν εργαζόμενο του θα πρέπει να καταλάβει σε ποιο στάδιο της ιεράρχησης βρίσκεται στην παρούσα φάση και να ικανοποιήσει τις ανάγκες του που βρίσκονται στο ίδιο ή ανώτερο επίπεδο.
- ✓ Οι ώρες εργασίας  
Σχετικά με τα εργασιακά δικαιώματα των υπαλλήλων μιας οικονομικής μονάδας αίτια συγκρούσεων είναι και οι ώρες εργασίας, το ωράριο δηλαδή κατά το οποίο απαιτείται να παρέχουν οι εργαζόμενοι τις υπηρεσίες τους.
- ✓ Το ωράριο εκτός του κανονικού  
Σε συνδυασμό, βέβαια, με την παρακράτηση των εργαζομένων επιπλέον του ωραρίου τους, για ώρες δηλαδή που δεν είναι συμφωνημένες εξ αρχής μεταξύ όλων των πλευρών και εκτός του προδιαγεγραμμένου ωραρίου, δημιουργείται ένα ισχυρό κίνητρο για ρήξη στην ομαλή λειτουργία των καθηκόντων των υπαλλήλων της επιχείρησης ή του οργανισμού, τέτοια έτσι ώστε δεν αφήνεται κανένα περιθώριο δυνατό προς την κανονική διεκπεραίωση των λειτουργιών της επιχείρησης.
- ✓ Η ανάγκη για επαγγελματικά ταξίδια  
Ένας άλλος προσδιοριστικός παράγοντας των συγκρούσεων, ιδιαίτερα στους επαγγελματικούς χώρους, είναι τα επαγγελματικά ταξίδια. Τα ταξίδια, γενικά, ως μέρος μιας επαγγελματικής-εργασιακής κουλτούρας είναι πολύ σημαντικά, καθώς έχουν διπλό τουλάχιστον ρόλο.
- ✓ Η έλλειψη υποστήριξης της διοίκησης και των συναδέλφων

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον, για να μην διαταράσσονται οι ισορροπίες και για να αποφεύγονται οι συγκρούσεις, θα πρέπει οι σχέσεις να διακατέχονται από αξίες που να ανυψώνουν το πνεύμα της υποστήριξης και της συνεργασίας.

✓ Η επίδραση της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης

Όπως είναι γνωστό, η παγκόσμια οικονομική κρίση, επηρεάζει κυρίως τα μεσαία και κατώτερα κοινωνικά στρώματα δημιουργώντας τους ένα κλίμα αβεβαιότητας για το μέλλον τους αλλά και για τη δυνατότητα κάλυψης των απόλυτα βασικών και άμεσων αναγκών τους.

✓ Ασταθές εργασιακό περιβάλλον

Στη σημερινή εποχή, περισσότερο από ποτέ άλλοτε στο παρελθόν, ένας σημαντικός λόγος που συμβάλλει στη μη σωστή διαχείριση των εργασιακών συγκρούσεων είναι το ασταθές εργασιακό περιβάλλον.

✓ Υπερβολικός φόρτος εργασίας

Ένας άλλος λόγος, ο οποίος οδηγεί πολύ συχνά σε συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και με τους προϊσταμένους, είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας. Και ο υπερβολικός φόρτος εργασίας γεννά το άγχος.

✓ Σύγκρουση ρόλων-συγκρουόμενοι στόχοι των μελών που αποτελούν το εργασιακό περιβάλλον.

Όταν στην εργασία εναλλάσσονται οι ρόλοι, ή ακόμα χειρότερο κάποιοι εργαζόμενοι αναγκάζονται να αναλάβουν ρόλους, ακόμη και από έλλειψη προσωπικού, στους οποίους δεν μπορούν να ανταποκριθούν ή ακόμη και όταν κάποιοι επεμβαίνουν ή παρεμποδίζουν το έργο άλλων συναδέλφων τους, τότε παρουσιάζονται συγχύσεις ρόλων και προβλήματα στις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους αλλά και με τους προϊστάμενους τους.

✓ Εισόδημα-δραστική μείωση των μισθών-ανηλεής ανταγωνισμός

Ένας άλλος παράγοντας, ο οποίος είναι ικανός να δημιουργήσει συγκρούσεις στο εσωτερικό ενός οργανισμού, είναι το εισόδημα και η δραστική μείωση των μισθών που με τη σειρά του συμβάλλει στην παρουσία και του ανηλεή ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης.

Οι αιτίες, λοιπόν, είναι τα προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, οι διαμάχες οι οποίες λαμβάνουν χώρα, η ίδια η δομή της επιχείρησης, οι ώρες εργασίας, ο χρόνος υπεραπασχόλησης, η ανάγκη για επαγγελματικά ταξίδια, η έλλειψη της υποστήριξης των συναδέλφων και των προϊσταμένων τους, η επίδραση της παγκόσμιας

οικονομικής κρίσης, το ασταθές εργασιακό περιβάλλον, ο υπερβολικός φόρτος εργασίας και η υπέρμετρη ανάληψη ευθυνών, η σύγκρουση των ρόλων στο χώρο εργασίας, ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός, το εισόδημα γενικότερα αλλά και η δραστική μείωση των μισθών(Κρανάκη ,2016).

Σύμφωνα με τον Schein (1980) οι τρόποι πρόληψης συγκρούσεων που καθορίζονται από τα αίτια πρόκλησης εργασιακών συγκρούσεων διαμορφώνονται ως εξής:

- Θα πρέπει να δίνεται έμφαση στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της οργάνωσης και να τονίζεται ο ρόλος των επιμέρους τμημάτων και η συνεισφορά τους στην όλη απόδοση.
- Μεταξύ των τμημάτων της οργάνωσης πρέπει να υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία για την επίλυση κοινών προβλημάτων.
- Θα πρέπει να υπάρχει η μετακίνηση μελών της ομάδας σε διάφορα τμήματα και η αλλαγή θέσεων εργασίας, για να υπάρξει μεγαλύτερη κατανόηση των ιδιαίτερων προβλημάτων που αντιμετωπίζει το κάθε τμήμα.
- Πρέπει να αποφεύγεται η εισαγωγή συνθηκών ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων. Οι αμοιβές θα πρέπει να κατανέμονται με ισότητα μεταξύ των τμημάτων με βάση την προσπάθεια και τη συνεισφορά, και όχι με βάση το αποτέλεσμα, που σε μεγάλο βαθμό είναι συνάρτηση άλλων παραγόντων, οι οποίοι βρίσκονται έξω από τις αρμοδιότητες του κάθε τμήματος.

Οι μάνατζερ μιας επιχείρησης πρέπει να είναι σε θέση να επιλύσουν με λειτουργικό τρόπο τις συγκρούσεις που προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον έτσι ώστε η οργάνωση να πετύχει τους στόχους της. Αυτό σημαίνει ότι η σύγκρουση διευθετείται είτε μέσω συμβιβασμού είτε μέσω συνεργασίας. Η συνεργασία καθίσταται εφικτή όταν κάθε μέρος (εργοδότης-εργαζόμενος) ενδιαφέρεται για την επίτευξη των δικών του στόχων αλλά και των στόχων του άλλου μέρους και είναι πρόθυμο να εμπλακεί σε μία συναλλαγή του τύπου «προσφέρω και παίρνω» και να έχει συγκαταβατική διάθεση έως ότου επέλθει μία λογική λύση της σύγκρουσης. Ο συμβιβασμός είναι ένας τρόπος διαχείρισης της σύγκρουσης στον οποίο τα μέλη που εμπλέκονται δεν είναι συγκαταβατικά αλλά βρίσκουν ένα τρόπο επίλυσης των διαφορών τους ο οποίος εξυπηρετεί και τους δύο. Οι στρατηγικές διαχείρισης της σύγκρουσης που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι μάνατζερ ώστε να διασφαλίσουν την λειτουργική επίλυση της συνεργασίας επικεντρώνουν στο άτομο αλλά και στην οργάνωση ως ολότητα (Κρανάκη ,2016).

## Κεφάλαιο 4. Έρευνες στον Ξενοδοχειακό Κλάδο στην Ελλάδα

### 4.1 Η Συμβολή του Τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία

Σύμφωνα με τα δεδομένα του μητρώου του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΞΕΕ) το έτος 2016, η χώρα μας διέθετε 9.730 ξενοδοχειακές μονάδες συνολικής δυναμικότητας 788.553 κλινών.

Υπό αυτές τις συνθήκες, ο κλάδος τουριστικών καταλυμάτων αύξησε τη συνεισφορά του στο ΑΕΠ (3,5% το 2016 από 2,5% το 2008, και έναντι 1,6% κ.μ.ο. στις βασικές ανταγωνίστριες μεσογειακές χώρες). Το 2016 το ξενοδοχειακό δυναμικό αυξήθηκε κατά 0,6% σε όρους δωματίων. Κατά την τελευταία δεκαετία το ξενοδοχειακό δυναμικό αυξήθηκε κατά 5,7% σε μονάδες και κατά 10,6% σε δωμάτια. Στην Ελλάδα το μέσο μέγεθος των ξενοδοχείων για την περίοδο αυτή παρέμεινε σχετικά σταθερό και κυμαίνεται από 40 έως 42 δωμάτια.

**Πίνακας 4: Διαχρονική Εξέλιξη του Ξενοδοχειακού δυναμικού 1990 – 2016**

Έτος	Μονάδες	Δωμάτια (000)	Δ% ως προς το προηγούμενο έτος (δωμάτια)	Μέσο Μέγεθος σε Δωμάτια
1990	6.423	224,9		35,0
1995	7.387	281,6	7,4%	38,1
2000	7.856	309,1	0,2%	39,3
2001	8.073	320,5	3,7%	39,7
2002	8.285	329,4	2,8%	39,8
2003	8.527	339,5	3,1%	39,8
2004	8.843	351,9	3,7%	39,8
2005	9.036	358,7	1,9%	39,7
2006	9.110	364,2	1,5%	40,0
2007	9.207	368,0	1,0%	40,0
2008	9.227	375,1	1,9%	40,7
2009	9.559	383,0	2,1%	40,1

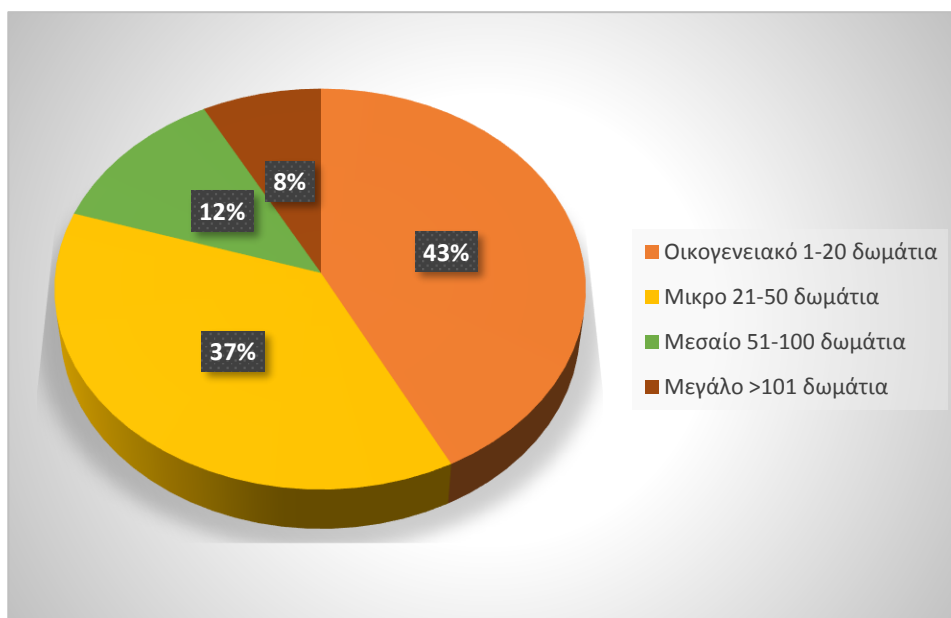
2010	9.732	397,7	3,8%	40,9
2011	9.653	396,2	-0,4%	41,0
2012	9.661	399,0	0,7%	41,3
2013	9.674	400,6	0,4%	41,4
2014	9.701	403,2	0,6%	41,6
2015	9.727	404,6	0,3%	41,6
2016	9.730	407,1	0,6%	41,8

**Πηγή:** Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος της Ελλάδας απέδειξε ότι αποτελεί ένα σταθερά θετικό παράγοντα για την αναστροφή του αρνητικού οικονομικού κλίματος και την ανάκαμψη της Ελληνικής οικονομίας, που προήλθαν από την παρατεταμένη οικονομική κρίση.

Η οικονομία της χώρας δε στηρίζεται τόσο από τα μεγάλα πολυτελή ξενοδοχεία καθώς το 80% των ξενοδοχειακών μονάδων αφορούν οικογενειακά ή μικρά ξενοδοχεία με δυναμικότητα μέχρι 50 δωμάτια. Η γενική αναβάθμιση, όμως, που παρατηρείται στο ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας, εμφανίζεται και στο αυξανόμενο ποσοστό των οικογενειακών ξενοδοχείων (1-20 δωμάτια) όπως προκύπτει στο παρακάτω διάγραμμα.

**Διάγραμμα 2. Κατανομή Ξενοδοχειακών Καταλυμάτων με βάση το Μέγεθος, 2016**



Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και γενικά ο τουρισμός όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω αποτελούν το σημαντικότερο παράγοντα στην οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας. Οι διάφορες γενικές μορφές καθώς και ειδικές εναλλακτικές μορφές του τουρισμού έχουν παίξει καθοριστικό ρόλο στη χώρα μας παρέχοντας μοναδικές εμπειρίες στους τουρίστες, έχοντας κάθε χρόνο όλο και περισσότερους επισκέπτες, αποφέροντας έτσι πολλά έσοδα για την οικονομική ευημερία της Ελλάδας. Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ το ΑΕΠ της χώρας σε τρέχουσες τιμές το 2017 διαμορφώθηκε στα € 177.735 εκατομμύρια αυξημένο κατά 2,0% σε σύγκριση με το 2016 (€174.199 εκ.). Πιο συγκεκριμένα, η άμεση συνεισφορά του τουρισμού στη διαμόρφωση του ΑΕΠ ανήλθε στο 10,3% ή σε περίπου € 18,3 δισ. αυξημένη κατά +9,3% σε σύγκριση με το 2016. Συνυπολογίζοντας και τα πολλαπλασιαστικά οφέλη, η συνολική συνεισφορά ανέρχεται μεταξύ € 40,3 και € 48,5 δισ., δηλαδή κυμάνθηκε μεταξύ 22,6% του ΑΕΠ και 27,3% του ΑΕΠ, καθιστώντας τον τουρισμό βασικό πυλώνα της Ελληνικής οικονομίας. Ωστόσο το ΑΕΠ παρουσίασε αύξηση +2,0%, ενώ η δραστηριότητα του τουρισμού αυξήθηκε κατά € 1.559 εκ. (άμεσα) ή περίπου € 3.430 / 4.132 εκ. έμμεσα και άμεσα. Το 90,0% του εισοδήματος της τουριστικής δραστηριότητας προέρχεται από το εξωτερικό, καθιστώντας τον τουρισμό σχεδόν αμιγώς εξαγωγική δραστηριότητα (SETE,INTELLIGENCE,2018).

#### **Πίνακας 5: Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία**

<b>Κατηγορία Δαπάνης</b>	<b>2016, € εκ.</b>	<b>2017, € εκ.</b>
Δαπάνη Εισερχόμενων Τουριστών	€12.749	€14.202
Δαπάνη Τουριστών Κρουαζιέρας	457	462
Δαπάνη Εταιρειών Κρουαζιέρας	169	171
Αερομεταφορές	1.326	1.432
Θαλάσσιες Μεταφορές	133	90
Εγχώριος Τουρισμός	1.287	1.323
Επενδύσεις	615	615
Άμεση Επίπτωση Τουρισμού	€16.736	€18.295
ως % ΑΕΠ	9,6%	10,3%
πολλαπλασιαστής IOBE	2,2	2,2
Έμμεσο και Άμεσο Αποτέλεσμα	€36.818	€40.249
ως % ΑΕΠ	21,1%	22,6%



πολλαπλασιαστής ΚΕΠΕ	2,65	2,65
Έμμεσο και Άμεσο Αποτέλεσμα	€44.349	€48.481
ως % ΑΕΠ	25,5%	27,3%
ΑΕΠ	€174.199	€177.735

**Πηγή:** SETE Intelligence, ΙΝΣΕΤΕ

Ο τουρισμός αποτελεί τα τελευταία χρόνια για την ελληνική οικονομία το βοήθημα στην ύφεση και την στήριξη για την μείωση της ανεργίας. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με σχετική μελέτη του Ινστιτούτου του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ), καθώς η συνολική συνεισφορά του κλάδου στο ΑΕΠ της χώρας κυμαίνεται μεταξύ 22,6% και 27,3% στα 40,3 έως 48,5 δισ. ευρώ, ενώ το προηγούμενο έτος κατά την αιχμή της τουριστικής σεζόν, δηλαδή το τρίτο τρίμηνο του 2017, ο τουρισμός συνέβαλε στο 16,9% της συνολικής απασχόλησης.

Παράλληλα, η τουριστική δραστηριότητα σε περιφέρειες όπως είναι η Κρήτη, το Νότιο Αιγαίο και το Ιόνιο, συνεισέφερε άμεσα στη διαμόρφωση άνω του 47,4% του ΑΕΠ των συγκεκριμένων περιφερειών. Ωστόσο, ο τουρισμός χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα, δεδομένου ότι ο ήλιος και η θάλασσα αποτελούν το βασικότερο τουριστικό προϊόν που προσφέρει η Ελλάδα. Αυτό το προϊόν φαίνεται, όμως, να αποτελεί πόλο έλξης για τους τουρίστες, καθώς το 2017 η Ελλάδα υποδέχθηκε σχεδόν 27,2 εκατ. επισκέπτες, με τις εισπράξεις να φθάνουν τα 14,2 δισ. ευρώ. Η συνεισφορά του τουρισμού στη διαμόρφωση του ΑΕΠ ανήλθε στο 10,3% ή σε περίπου 18,3 δισ., καταγράφοντας αύξηση έως και 9,3% σε σύγκριση με το 2016. Συνεπώς, από κάθε 1 ευρώ τουριστικής δραστηριότητας δημιουργείται επιπλέον 1,2 έως 1,65 ευρώ πρόσθετης οικονομικής δραστηριότητας, με αποτέλεσμα το ΑΕΠ της χώρας να αυξάνεται κατά 2,2 έως 2,65 ευρώ. Έτσι, όπως συμπεραίνει η μελέτη του ΙΝΣΕΤΕ, ο τουρισμός είναι ένας κλάδος που προσφέρει πολλά οφέλη στην ελληνική οικονομία. Επιπλέον, αποτελεί έναν κλάδο που συνεχίζει να δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας, δεδομένου ότι το δεύτερο και τρίτο τρίμηνο του προηγούμενου έτους η απασχόληση στον τουρισμό σημείωσε αύξηση 6,6% και 4,6% αντίστοιχα, ενώ κατά το τρίτο τρίμηνο 630.000 εργαζόμενοι απασχολούνταν στο τουριστικό κλάδο, δηλαδή το 16,9% της συνολικής απασχόλησης. Βάσει εκτιμήσεων, η άμεση και έμμεση απασχόληση που προκύπτει από τον κλάδο του τουρισμού εκτιμάται στο 37,2% και 44,8% αντιστοίχως.

Επίσης, ο κλάδος του τουρισμού είναι ένας από τους λίγους τομείς που παρουσιάζουν επενδυτικό ενδιαφέρον και λόγω της σημασίας του μπορεί να αποτελέσει βασικό μοχλό για την επάνοδο της χώρας στην ανάπτυξη. Λόγω δε της μεγάλης διασποράς των τουριστικών προορισμών ανά την χώρα, ο τουρισμός παίζει καταλυτικό ρόλο στην διαμόρφωση του εθνικού εισοδήματος σε πολλές Περιφέρειες της χώρας. Στον αντίποδα, ο τουρισμός έχει έντονη εποχικότητα λόγω του ότι οι διακοπές για Ήλιο & Θάλασσα -που όμως αποτελούν και την μεγαλύτερη Ευρωπαϊκή αγορά-αποτελούν το βασικό τουριστικό προϊόν της χώρας (SETE,INTELLIGENCE,2018).

Η συνεισφορά του ελληνικού τουρισμού στην εθνική μας οικονομία το 2017 ήταν αυξημένη, όπως αποτυπώνεται στη νέα μελέτη που εκπόνησε το Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ). Σύμφωνα με τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης με τίτλο «Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2017», ο ελληνικός τουρισμός παρουσίασε το 2017 αύξηση εσόδων από το εξωτερικό κατά 11,4% ή κατά 1,45 δισ. ευρώ σε σχέση με το 2016. Η συνολική αύξηση της τουριστικής δραστηριότητας εκτιμάται σε 1,56 δισ. ευρώ (από 16,7 δισ. ευρώ άμεσης συνεισφοράς στο ΑΕΠ το 2016 σε 18,3 δισ. ευρώ το 2017). Ο τουρισμός συνέβαλε άμεσα στη δημιουργία του 10,3% του ΑΕΠ της χώρας, ενώ η άμεση και έμμεση συμβολή του εκτιμάται από 22,6% έως 27,3%. Τα αποτελέσματα της μελέτης, δείχνουν ότι ο τουρισμός είναι ένας τομέας με μεγάλη διάχυση ωφελειών στην οικονομία. Ειδικότερα, για κάθε 1 ευρώ τουριστικού εσόδου, το ΑΕΠ της χώρας αυξάνεται κατά 2,2 έως 2,65 ευρώ. Οι τρεις περιφέρειες Κρήτη, Νότιο Αιγαίο και Ιονίων Νήσων έχουν από τα υψηλότερα κατά κεφαλήν ΑΕΠ στη χώρα όπως θα δούμε παρακάτω. Παράλληλα, ο τουρισμός επηρεάζει άμεσα την τουριστική σεζόν στο 16,9% της απασχόλησης και συνολικά (άμεσα και έμμεσα) μεταξύ 37,2% και 44,8%, ενώ αποτελεί βασικό μοχλό για τη μείωση της ανεργίας καθώς υψηλά ποσοστά των νέων εργάζονται εποχικά αλλά και καθ' όλη την διάρκεια του έτους σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διότι έχουν συχνή δουλειά και υψηλά ποσοστά κερδών. Επιπλέον, το 2017 ο τουριστικός τομέας με τις ταξιδιωτικές εισπράξεις κάλυψε το 80% του ελλείμματος του ισοζυγίου αγαθών. Οι εισπράξεις αυτές ισούνται με το 74% των εισπράξεων από τις εξαγωγές όλων των άλλων προϊόντων που εξάγει η χώρα, εξαιρουμένων των εισπράξεων από εξαγωγή πλοίων και καυσίμων. Αν στις ταξιδιωτικές εισπράξεις συνυπολογισθούν και οι εισπράξεις από αερομεταφορές και θαλάσσιες μεταφορές από τον εισερχόμενο τουρισμό, τότε το σύνολο των ταξιδιωτικών

εισπράξεων ισούται με το 82% των εισπράξεων από τις εξαγωγές όλων των άλλων προϊόντων, πλην τις μεταφορές με πλοία και τα καύσιμα (SETE,INTELLIGENCE,2018).

**Πίνακας 6: Αφίξεις και έσοδα εισερχόμενων τουριστών**

	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>Μεταβολή</b>
<b>Έσοδα</b> (δισ. Ευρώ)	<b>14,2</b>	<b>12,75</b>	<b>11,4%</b>
<b>Διανυκτερεύσεις</b> (εκατ.)	<b>209,8</b>	<b>190,4</b>	<b>10,2%</b>
<b>Αφίξεις</b> (εκατ.)	<b>27,2</b>	<b>24,8</b>	<b>9,7%</b>
<b>Μέση διάρκεια παραμονής</b> (ημέρες)	<b>7,7</b>	<b>7,7</b>	<b>0,5%</b>
<b>Μέση κατά κεφαλήν δαπάνη</b> (ευρώ)	<b>522,3</b>	<b>514,1</b>	<b>1,6%</b>
<b>Δαπάνη/ Διανυκτέρευση</b> (ευρώ)	<b>67,7</b>	<b>67</b>	<b>1,1%</b>

**Πηγή:** ΕΛΣΤΑΤ, ΤτΕ - Επεξεργασία SETE Intelligence

Το 2017, ο εισερχόμενος τουρισμός παρουσίασε αύξηση αφίξεων κατά 9,7% καθώς και αύξηση στα έσοδα κατά 11,7%, πετυχαίνοντας νέα επίπεδα ρεκόρ 27,2 εκατ. και 14,2 δισ. ευρώ αντιστοίχως. Η αύξηση των διανυκτερεύσεων άγγιξε το 10,2%, με τα έσοδα να ανέρχονται σε επίπεδα ρεκόρ και να διαμορφώνονται στα 210 εκατ. Οι σημαντικότερες αγορές για το σύνολο της χώρας είναι η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γαλλία, οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και η Ιταλία, παρέχοντας μεγάλη οικονομική ωφέλεια για την Ελλάδα καθώς πολλοί τουρίστες αυτών των χωρών επισκέπτονται κάθε χρόνο την χώρα μας. Τα ποσοστά και των δύο ετών αναδεικνύουν τη σημαντικότητα των πέντε αυτών χωρών που προαναφέρθηκαν για την χώρα μας καθώς κατέχουν τα υψηλότερα ποσοστά τουριστών που επισκέπτονται κάθε σεζόν την Ελλάδα σε διάφορες περιοχές της, νησιωτική αλλά και ηπειρωτική Ελλάδα.

## 4.2 Χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού Δυναμικού ανά Διοικητική Περιφέρεια

Πίνακας 7: Ξενοδοχειακό Δυναμικό 2016

Περιφέρεια	% κατανομή εσόδων εισερχόμενου τουρισμού 2016	αναλογία άμεσης τουριστικής δαπάνης 2016 - σε € εκ.	ΑΕΠ Περιφέρειας 2015*- σε εκ.	άμεση συμβολή τουρισμού στο ΑΕΠ Περιφέρειας με στοιχεία 2015	κατά κεφαλήν ΑΕΠ 2015 - σε €
Ν. Αιγαίο	24,6%	4.117	6.078	67,7%	18.153
Κρήτη	24,3%	4.063	8.787	46,2%	13.912
Αττική	13,6%	2.276	84.374	2,7%	22.192
Κεντ. Μακεδονία	13,2%	2.216	23.716	9,3%	12.557
Ιόνια Νησιά	11,8%	1.974	3.107	63,5%	15.039
Πελοπόννησος	2,5%	425	7.777	5,5%	13.358
Θεσσαλία	2,4%	396	9.066	4,4%	12.393
Αν. Μακεδονία & Θράκη	2,3%	379	6.760	5,6%	11.164
Ήπειρος	1,7%	286	3.887	7,4%	11.500
Δυτ. Ελλάδα	1,1%	191	8.114	2,4%	12.097
Β. Αιγαίο	1,0%	172	2.481	6,9%	12.582
Στερεά Ελλάδα	0,9%	154	7.860	2,0%	14.117
Δυτ. Μακεδονία	0,5%	89	4.304	2,1%	15.642
Σύνολο Χώρας	100,0%	16.736	176.312	9,5%	16.294

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, ΤτΕ – Επεξεργασία SETE Intelligence

Το ΑΕΠ του 2016 (για το οποίο δεν υπάρχουν στοιχεία ανά περιφέρεια) ήταν μειωμένο σε σχέση με το 2015 και άρα η σχετική σημασία του τουρισμού στις περιφερειακές οικονομίες είναι υψηλότερη από αυτήν που απεικονίζεται στον πίνακα. Οι μεγαλύτερες ροές εισερχόμενης ταξιδιωτικής κίνησης έχουν οι περιφέρειες του Νότιου Αιγαίου, η Κρήτη, η Κεντρική Μακεδονία, η Αττική και τα Ιόνια Νησιά. Η κάθε Περιφέρεια δέχεται διαφορετικές αγορές με διαφορετικό προφίλ επισκεπτών. Παρατηρείται ότι είναι εντυπωσιακή η συμμετοχή του τουρισμού στην διαμόρφωση του ΑΕΠ του Νοτίου Αιγαίου (67,7%), της Κρήτης (46,2%) και των Ιόνιων Νήσων (63,5%). Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει το γεγονός ότι –εξαιρούμενης της Αττικής - το Νότιο Αιγαίο, με κύρια οικονομική δραστηριότητα τον τουρισμό, έχει το υψηλότερο κατά κεφαλήν ΑΕΠ ενώ επίσης η Κρήτη και τα Ιόνια Νησιά έχουν από τα υψηλότερα. Καταλήγουμε στο ότι και το έτος του 2016 ο τουρισμός στηρίζει τα εισοδήματα της Περιφέρειας σε πολύ μεγάλο βαθμό.

**Πίνακας 8: Ξενοδοχειακό Δυναμικό 2017**

<b>Περιφέρεια</b>	<b>% κατανομή εσόδων εισερχόμενου τουρισμού 2017</b>	<b>αναλογία άμεσης τουριστικής δαπάνης 2017 - σε € εκ.</b>	<b>% Κατανομή ΑΕΠ Περιφέρειας 2017*- σε εκ.</b>	<b>άμεση συμβολή τουρισμού στο ΑΕΠ Περιφέρειας με στοιχεία 2017</b>	<b>κατά κεφαλήν ΑΕΠ 2015 - σε €</b>
N. Αιγαίο	25,7%	4.706	6.127	76,8%	18.153
Κρήτη	23,0%	4.199	8.858	47,4%	13.912
Αττική	14,7%	2.683	85.055	3,2%	22.192
Κεντ. Μακεδονία	13,0%	2.386	23.908	10,0%	12.557
Ιόνια Νησιά	12,5%	2.286	3.132	73,0%	15.039
Πελοπόννησος	2,2%	396	7.840	5,0%	13.358
Θεσσαλία	2,0%	373	9.139	4,1%	12.393
Αν. Μακεδονία & Θράκη	2,0%	363	6.815	5,3%	11.164

Ήπειρος	1,5%	279	3.918	7,1%	11.500
Δυτ. Ελλάδα	1,1%	205	8.180	2,5%	12.097
Β. Αιγαίο	1,2%	215	2.501	8,6%	12.582
Στερεά Ελλάδα	0,8%	146	7.923	1,8%	14.117
Δυτ. Μακεδονία	0,3%	58	4.339	1,3%	15.642
Σύνολο Χώρας	100,0%	18.295	177.735	10,3%	16.294

**Πηγή:** ΕΛΣΤΑΤ, ΤτΕ – Επεξεργασία SETE Intelligence

Όπως και το 2016 έτσι και το 2017 είναι μεγάλη η συμμετοχή του τουρισμού στην διαμόρφωση του ΑΕΠ του Νοτίου Αιγαίου (76,8%), της Κρήτης (47,4%) και των Ιόνιων Νήσων (73,0%). Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει το γεγονός ότι - εξαιρούμενης της Αττικής - το Νότιο Αιγαίο, με κύρια οικονομική δραστηριότητα τον τουρισμό, έχει το υψηλότερο κατά κεφαλήν ΑΕΠ ενώ επίσης η Κρήτη και τα Ιόνια Νησιά έχουν από τα υψηλότερα. Ο τουρισμός συνεισφέρει άμεσα στη δημιουργία άνω του 47,4% του ΑΕΠ, τεκμηριώνοντας την άποψη ότι ο τουρισμός οδηγεί σε βελτίωση του βιοτικού επιπέδου στις περιφέρειες Κρήτη, Νότιο Αιγαίο και Ιονίων Νήσων στις οποίες παρουσιάζει ανάπτυξη.

**Πίνακας 9: Ποσοστιαία Κατανομή Επισκέψεων, Διανυκτερεύσεων και Εισπράξεων εισερχόμενων ταξιδιωτών ανά Περιφέρεια, 2017**

	Επισκέψεις	Διανυκτέρευση	Εισπράξεις
Νότιο Αιγαίο	19%	22%	26%
Κρήτη	15%	19%	23%
Αττική	17%	14%	15%
Κεντ. Μακεδονία	23%	19%	13%
Ιόνια Νησιά	10%	12%	12%
Πελοπόννησος	2%	2%	2%
Θεσσαλία	2%	2%	2%
Αν. Μακεδονία, Θράκη	4%	3%	2%

Ήπειρος	2%	2%	2%
Βόρειο Αιγαίο	1%	2%	1%
Δυτική Ελλάδα	2%	1%	1%
Στερεά Ελλάδα	1%	1%	1%
Δυτική Μακεδονία	1%	0%	0%

**Πηγή:** ΤτΕ-Επεξεργασία: SETE Intelligence

Η Κεντρική Μακεδονία, το Νότιο Αιγαίο, η Αττική, η Κρήτη και τα Ιόνια Νησιά είναι οι περιφέρειες με τις μεγαλύτερες ροές εισερχόμενης ταξιδιωτικής κίνησης. Το προφίλ των επισκεπτών διαφοροποιείται ανά περιφέρεια, με αποτέλεσμα η Κεντρική Μακεδονία να έχει τον μεγαλύτερο αριθμό επισκέψεων ενώ το Νότιο Αιγαίο και η Κρήτη να υπερτερούν σε αριθμό εισπράξεων. Στις εισπράξεις υπερτερεί και η Αττική, ενώ χαμηλότερα από την Κεντρική Μακεδονία βρίσκονται τα Ιόνια Νησιά. Πιο συγκεκριμένα, οι περιφέρειες αυτές δέχονται το 84% των επισκέψεων (26,0 εκ. στο σύνολο της χώρας), το 87% των διανυκτερεύσεων (181 εκ.) και το 89% των εισπράξεων (12,6 δισ. €). Η κάθε άφιξη κατά μέσο όρο επισκεπτών αντιστοιχεί σε 1 έως 1,2 περιφέρειες, με μέσο όρο 1,14 περιφέρειες, περισσότερες περιφέρειες (1,21) επισκέπτονται οι Γάλλοι. Τον μικρότερο αριθμό επισκέψεων έχουν οι επισκέπτες από τις Βαλκανικές χώρες και τη Τουρκία. Ειδικότερα: ΠΓΔΜ (1,00), Βουλγαρία (1,02), Σερβία (1,03) και Ρουμανία (1,06), Τουρκία (1,14) και Αλβανία (1,15). Εξαίρεση αποτελούν οι επισκέπτες από ΗΠΑ (1,64 επισκέψεις ανά επισκέπτη) και οι Λοιπές Χώρες (1,24) –οι 2 αυτές αγορές είναι long haul και προφανώς προσπαθούν σε ένα ταξίδι τους στην Ελλάδα να επισκεφθούν το μέγιστο αριθμό προορισμών ενδιαφέροντος.

Στον επόμενο πίνακα διαμορφώνονται οι εισπράξεις του 2016 και του 2017 ανά περιφέρεια. Οι Περιφέρειες που κατά κύριο λόγο δέχονται τουρισμό «Ήλιος και Θάλασσα», δηλαδή το Νότιο Αιγαίο, η Κρήτη και τα Ιόνια Νησιά έχουν τις υψηλότερες τιμές στις εισπράξεις καθώς οι επισκέψεις και διανυκτερεύσεις των τουριστών είναι περισσότερες από τις υπόλοιπες περιοχές.

**Πίνακας 10: Εισπράξεις 2017 και 2016**

Περιφέρεια	Εισπράξεις 2017 (σε εκατ.)	Εισπράξεις 2016 (σε εκατ.)	Ποσοστά εισπράξεων 2017
------------	----------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

Νότιο Αιγαίο	3.653	3.136	25,7%
Κρήτη	3.260	3.095	23,0%
Αττική	2.083	1.734	14,7%
Κεντ. Μακεδονία	1.852	1.688	13,0%
Ιόνια Νησιά	1.775	1.504	12,5%
Πελοπόννησος	307	324	2,2%
Θεσσαλία	290	301	2,0%
Αν. Μακεδονία, Θράκη	282	288	2,0%
Ήπειρος	216	218	1,5%
Βόρειο Αιγαίο	167	146	1,2%
Δυτική Ελλάδα	159	131	1,1%
Στερεά Ελλάδα	113	117	0,8%
Δυτική Μακεδονία	45	68	0,3%
Σύνολο	14.202	12.749	100,0%

**Πηγή:** ΤτΕ – Επεξεργασία SETE Intelligence

Στις Περιφέρειες: Κρήτη, Νότιο Αιγαίο, Αττική και Κεντρική Μακεδονία οι εισπράξεις παρουσίασαν ικανοποιητική αύξηση σε σχέση με το 2016. Ωστόσο οι Περιφέρειες που συνορεύουν με τις Βαλκανικές χώρες παρατηρούνται οι χαμηλότερες τιμές, παρουσιάζοντας μείωση σε σχέση με το 2016. Η Περιφέρεια Αττικής εμφανίζει υψηλές εισπράξεις καθώς αποτελεί το μέρος άφιξης και αναχώρησης των περισσότερων επισκεπτών και η διάρκεια παραμονής τους είναι μικρή.

### **4.3 Η Απασχόληση στα Ελληνικά Ξενοδοχεία**

Ο τουριστικός τομέας αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους εργοδότες παγκοσμίως. Στον τομέα αυτόν απασχολούνται άμεσα πάνω από 100 εκατ. άτομα και υποστηρίζει μία θέση εργασίας ανά 11. Κατά την επόμενη δεκαετία αναμένεται να δημιουργήσει συνολικά 74,5 εκατ. νέες θέσεις εργασίας, τα 23,2 εκατ. των οποίων θα είναι η άμεση απασχόληση στον τουριστικό τομέα<sup>1</sup>. Η απασχόληση στον τουριστικό τομέα απαιτεί διαφόρων ειδών δεξιότητες και διευκολύνει την ένταξη στην αγορά εργασίας νέων και γυναικών. Παρέχει



στους απασχολούμενους στον τουριστικό τομέα εισόδημα και εργασιακή εμπειρία και, συνεπώς, συμβάλλει στην κοινωνική τους ένταξη και την προσωπική τους εξέλιξη.

Από τα τελευταία στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ. για την απασχόληση προκύπτει ότι από το 2008 μέχρι το 2016, επλήγησαν σημαντικά σχεδόν όλοι οι τομείς της ελληνικής οικονομίας. Συνολικά, την περίοδο αυτή χάθηκαν περίπου 934 χιλ. θέσεις εργασίας στην Ελλάδα (μείωση της απασχόλησης κατά 20,3%). Ένας από τους λίγους κλάδους της ελληνικής οικονομίας που επέδειξε σημαντική ανθεκτικότητα ήταν ο τουριστικός κλάδος καθώς τα ποσοστά των επισκεπτών ήταν υψηλά και τα κέρδη επίσης πολύ ικανοποιητικά και αυτή την περίοδο. Κατά την οχταετία 2008-2016 ήταν ο μόνος παραγωγικός κλάδος, στον οποίο η απασχόληση αυξήθηκε κατά 5,9%, που αντιστοιχεί σε 19.000 εργαζόμενους. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις που προκύπτουν από την έρευνα πεδίου του ΙΤΕΠ στα ελληνικά ξενοδοχεία, το Μάιο του 2016 εργάζονταν 97.988 άτομα και τον Αύγουστο 144.390. Τα συγκεκριμένα μεγέθη προκύπτουν από αναγωγή των δεδομένων του δείγματος στο συνολικό αριθμό των δωματίων. Η μέση απασχόληση σταθμίζεται ως προς το μέγεθος της μονάδας, την τάξη του ξενοδοχείου και την περιφέρεια όπου είναι εγκατεστημένο. Σε σχέση με τους αντίστοιχους μήνες του 2015, η απασχόληση το μήνα Μάιο του 2016 κατέγραψε αύξηση 3,8% και τον Αύγουστο του 2015 περίπου 3,9%. Τα ποσοστά μεταβολής της απασχόλησης δείχνουν ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος λειτουργεί ως ανάχωμα στην περαιτέρω αύξηση της ανεργίας στη χώρα διότι πολλοί είναι εκείνοι που προτιμούν να δουλεύουν 6 μήνες τον χρόνο (σεζόν) για να καλύψουν τις ανάγκες τους. Η τάση συγκέντρωσης της τουριστικής απασχόλησης στη νησιωτική χώρα συνεχίζει να είναι μεγάλη και το 2016 περισσότερο από τα ξενοδοχεία στην ηπειρωτική χώρα καθώς στα νησιά κυριαρχεί εκτός από Κρήτη η εποχιακή εργασία κυρίως βέβαια τους καλοκαιρινούς μήνες μαζί με το Πάσχα και λιγότερο τα Χριστούγεννα. Πολλοί νέοι άνθρωποι ωστόσο επιθυμούν να δουλεύουν εποχιακά, καθώς στη καλοκαιρινή σεζόν η χώρα μας αποφέρει πολλά χρήματα ικανά να καλύψουν τις ανάγκες όλου του χειμώνα καθώς τα επίπεδα πληρωμής το καλοκαίρι είναι διαφορετικά.

Η δυναμική του τουρισμού στην Ελλάδα αποδείχτηκε ανθεκτική στη διάρκεια της κρίσης, ξεχωρίζοντας ως ένας από τους λίγους κλάδους που αύξησαν την απασχόλησή τους κατά την περίοδο 2008-2016 (7% έναντι μείωσης κατά 23% για το λοιπό εταιρικό τομέα). Παράλληλα, οι τουριστικές εισπράξεις από το εξωτερικό προσέγγισαν τα €13 δις το 2016 (από €11,6 δις το 2008), δημιουργώντας το 73% του εξωτερικού πλεονάσματος υπηρεσιών (από 57% το 2008).

**Πίνακας 11: Εξέλιξη απασχόλησης για τα έτη 2016 - 2017 (σε χιλ.)**

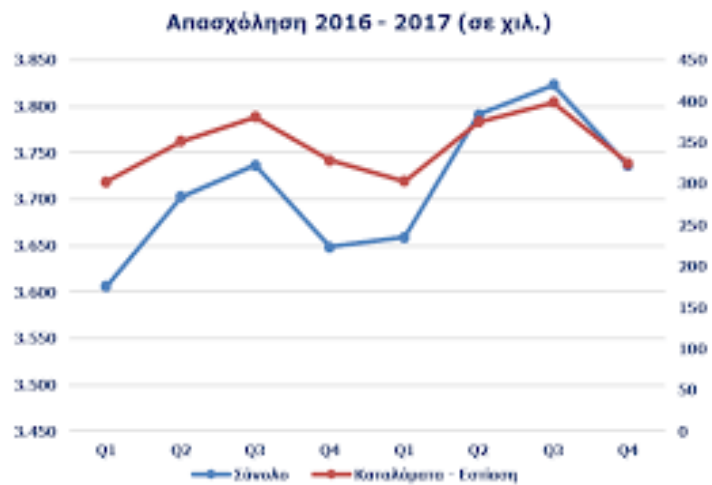
	2016				2017			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Σύνολο	3.606	3.703	3.737	3.649	3.659	3.791	3.824	3.736
% μεταβολή					1,5%	2,4%	2,3%	2,4%
Καταλύματα-Εστίαση	303	352	381	329	303	375	399	325
% μεταβολή					0,2%	6,6%	4,6%	-1,0%

**Πηγή:** Έρευνα Εργατικού Δυναμικού ΕΛΣΤΑΤ – Επεξεργασία SETE Intelligence

Η συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας είναι μεγάλη και στην απασχόληση και, τα τελευταία χρόνια έχει συμβάλει σημαντικά στην μείωση της ανεργίας. Η πορεία αυτή συνεχίστηκε και το 2017, ιδιαίτερα στο 2ο και 3ο τρίμηνο, όπου η απασχόληση στον τουρισμό αυξήθηκε κατά 6,6% και 4,6% αντίστοιχα. Ο τουρισμός συμβάλλει άμεσα στην αιχμή της τουριστικής σεζόν στο 16,9% της απασχόλησης και συνολικά (άμεσα και έμμεσα) μεταξύ 37,2% και 44,8%, ενώ αποτελεί βασικό μοχλό για τη μείωση της ανεργίας.

Τα καταλύματα και η εστίαση αντιπροσωπεύουν το 63,3% της τουριστικής δαπάνης στην Ελλάδα. Με την υπόθεση εργασίας ότι αντίστοιχη είναι και η συμβολή των δύο αυτών κλάδων στην απασχόληση σε δραστηριότητες που σχετίζονται με τον τουρισμό, μπορούμε να συνάγουμε ότι το σύνολο της απασχόλησης που δημιούργησε ο τουρισμός κατά την αιχμή (Q3) του 2017 εκτιμάται σε 630 χιλιάδες εργαζόμενους ή το 16,9% της συνολικής απασχόλησης. Αν συνυπολογισθούν, με πολλαπλασιαστική αντίστοιχο του ΑΕΠ (2,2 ή 2,65), τότε η συνολική απασχόληση (άμεση και έμμεση) που δημιουργεί ο τουρισμός ανέρχεται στο 37,2% έως 44,8% του συνόλου όπως βλέπουμε διαγραμματικά και παρακάτω.

**Σχεδιάγραμμα 3. Απασχόληση 2016-2017 (προκύπτει από τον πίνακα 11.)**



**Πηγή:** Έρευνα Εργατικού Δυναμικού ΕΛΣΤΑΤ – Επεξεργασία SETE Intelligence

## Κεφάλαιο 5. Ανάλυση Επιστημονικής Έρευνας

### 5.1 Ταυτότητα της Έρευνας

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας υπήρξε η διαχείριση της οργάνωσης και οι ενέργειες της διοίκησης των ξενοδοχειακών μονάδων. Η έρευνα βασίστηκε σε όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του Καρπενησίου της πρωτεύουσας του νόμου Ευρυτανίας όπου από τα 25 ξενοδοχεία ανταποκρίθηκαν τα 23.

Βασικός σκοπός μέσα από την μελέτη που θα ακολουθήσει αποτελεί η διερεύνηση των τρόπων λειτουργίας και οργάνωσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μιας ορεινής περιοχής όπως είναι το Καρπενήσι. Συγκεκριμένα επιδιώκεται η μελέτη του ξενοδοχειακού κλάδου στη περιοχή του Καρπενησίου όσο αναφορά την οργάνωση και τη διοίκηση των ξενοδοχειακών μονάδων καθώς και των απόψεων των ξενοδόχων για την ανάπτυξη του τουρισμού σε ορεινές περιοχές ιδιαίτερου φυσικού κάλους της Ελλάδας.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από τις 25/07/2019 έως τις 10/08/2019. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 14 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και 3 ερωτήματα σύντομης πρότασης και όλες οι ερωτήσεις είναι υποχρεωτικές για την ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου. Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν μόνο οι απαραίτητες ερωτήσεις όπου οι αποκρινόμενοι ήταν σε θέση να απαντήσουν.

Η μεθοδολογία της έρευνας γενικά επιλέγεται σύμφωνα με το σκοπό της επιστημονικής έρευνας. Για την συλλογή λοιπόν των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος συλλογής στοιχείων μέσω επικοινωνιακής διαδικασίας καθώς έγινε πρωτογενής και ποσοτική έρευνα. Αναλυτικότερα, η επιλογή μεθόδου συλλογής στοιχείων επιτυγχάνεται με τη χρήση πρωτογενών πηγών και την στατιστική τους ανάλυση καθώς η έρευνα πραγματοποιήθηκε με διανομή ερωτηματολογίων ηλεκτρονικά, μέσω email των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η συλλογή των στοιχείων έγινε με την συμπλήρωση ερωτηματολογίου από τους ιδιοκτήτες των ξενοδοχειακών μονάδων. Έτσι η έρευνα κατατάσσεται στις περιγραφικές, με τη χρήση του ερωτηματολογίου, δεδομένου ότι επιθυμούμε να αποτυπώσουμε τα χαρακτηριστικά μιας δεδομένης κατάστασης.

Ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε η περιοχή του Καρπενησίου αποτελεί το γεγονός ότι είναι μία ορεινή περιοχή με στοχευμένο ξενοδοχειακό χαρακτήρα καθώς αποτυπώνουμε την τάση των τουριστών σε περιοχές με τέτοιου είδους φυσιογνωμία. Το Καρπενήσι αποτελεί μια πόλη που αναπτύχθηκε και συγκέντρωσε κόσμο κυρίως μέσα από τον

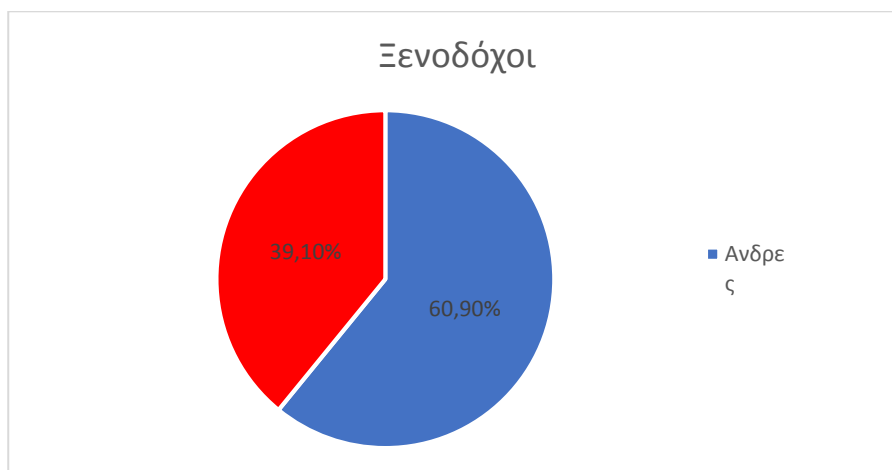
τουρισμό της περιοχής. Η οικονομία της περιοχής στηρίζεται ως επι των πλείστων στον τουρισμό όπως και άλλες περιοχές της Ελλάδας. Η Ευρυτανία βρίσκεται ακριβώς στο κέντρο της χώρας και είναι ο πιο ορεινός νομός της Ελλάδας. Πιο συγκεκριμένα, το Καρπενήσι συνδυάζει χειμερινό αλλά και θερινό τουρισμό καθώς προσφέρει: χειμερινά σπορ, ανέσεις και πολυτέλεια, διασκέδαση, αλλά και άγρια ψηλά βουνά απaráμιλλης φυσικής ομορφιάς, λίμνες, καταρράκτες, σπηλιές, πυκνή βλάστηση, απότομα βράχια, ορμητικά ποτάμια, πανέμορφα φαράγγια, γραφικά χωριά και ιστορικά μοναστήρια. Επομένως αποτελεί μια περιοχή της χώρας μας που συνδυάζει και προσελκύει πολλά είδη γενικού αλλά και εναλλακτικού τουρισμού.

## 5.2 Αποτελέσματα Έρευνας

Μετά την συλλογή των ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν, ακολουθεί η επεξεργασία και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν. Για το λόγο αυτό, παρέχονται περιγραφικά στοιχεία και γραφήματα, όπως διαμορφώθηκαν μέσα από τη στατιστική ανάλυση. Οι ερωτήσεις και τα αποτελέσματα της έρευνας αποτελούν τα ακόλουθα:

### Γράφημα 1

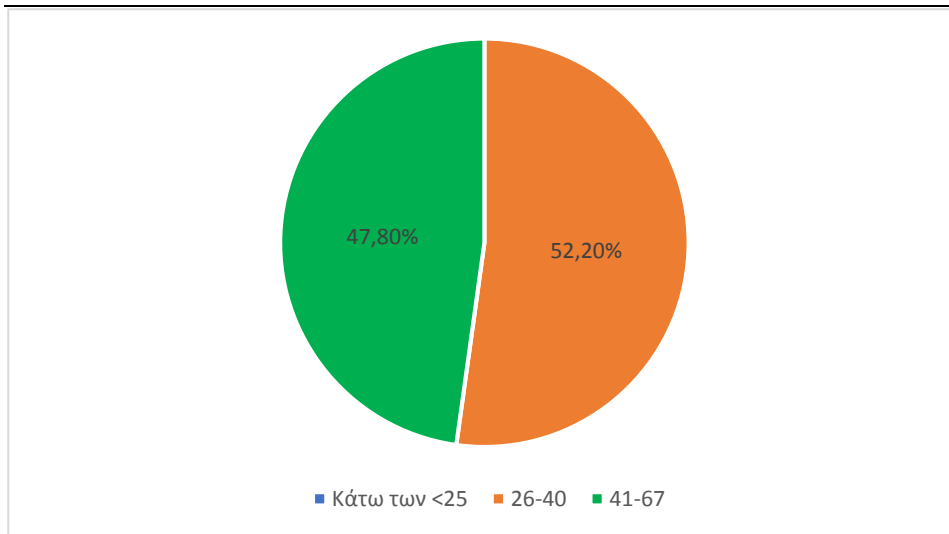
➤ Φύλλο



Αρχικά όσο αναφορά τα προσωπικά στοιχεία, παρατέθηκε μια υποχρεωτική ερώτηση για το φύλλο των ιδιοκτητών των ξενοδοχείων. Σύμφωνα με τις απαντήσεις οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων στο 61% (14) αποτελούν άνδρες και το 39% (9) αποτελούν γυναίκες.

## Γράφημα 2

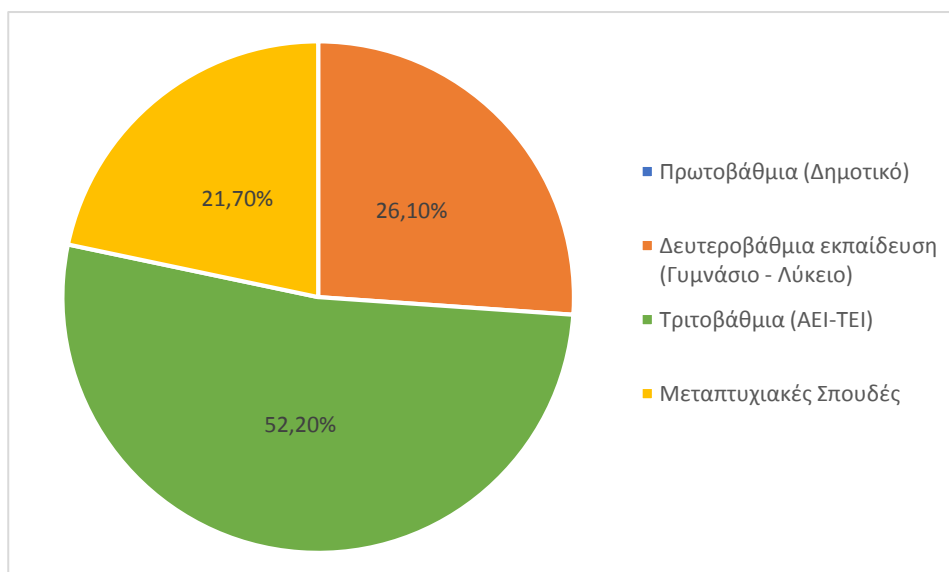
### ➤ Ηλικία



Στα πλαίσια των προσωπικών στοιχείων ρωτήθηκε και η ηλικία των ιδιοκτητών όπου το 52,20% αποτελούν 12 άτομα ανάμεσα στις ηλικίες των 26-40 ετών και το 47,80% αποτελούν ιδιοκτήτες στις ηλικίες 41-67 ετών.

## Γράφημα 3

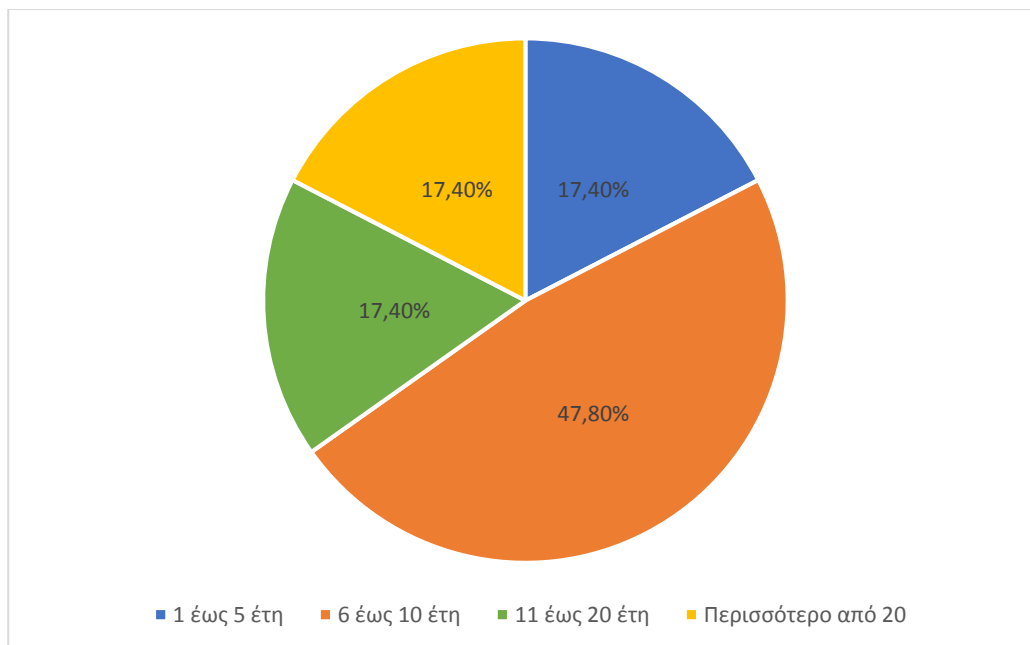
### ➤ Μόρφωση



Στο παραπάνω γράφημα καταγράφεται το επίπεδο μόρφωσης των ξενοδόχων. Πιο αναλυτικά, το 52,2% (12 άτομα) έχουν ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση δηλαδή έχουν πάρει πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ, το 26,1% έχουν ολοκληρώσει την δευτεροβάθμια εκπαίδευση, δηλαδή έχουν ολοκληρώσει μόνο το Γυμνάσιο και το Λύκειο όπου αποτελούν 6 ιδιοκτήτες και 5 ιδιοκτήτες (21,7%) έχουν ολοκληρώσει και μεταπτυχιακές σπουδές.

#### Γράφημα 4

➤ Πόσα χρόνια εργάζεστε στο ξενοδοχείο:

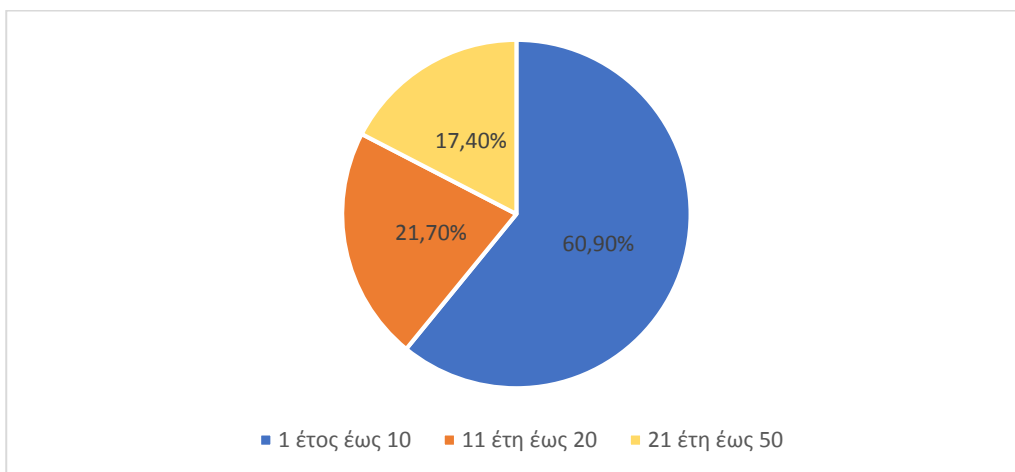


Στο ανωτέρω γράφημα διαφαίνονται τα χρόνια που εργάζονται οι ιδιοκτήτες στα ξενοδοχεία. Πιο συγκεκριμένα:

- 4 ιδιοκτήτες (17,40%) εργάζονται 1 έως 5 έτη
- 11 ιδιοκτήτες (47,80%) εργάζονται 6 έως 10 έτη
- 4 ιδιοκτήτες (17,40%) εργάζονται 11 έως 20 έτη
- 4 ιδιοκτήτες (17,40%) εργάζονται περισσότερο από 20 έτη

#### Γράφημα 5

➤ Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά στο χώρο των ξενοδοχείων:



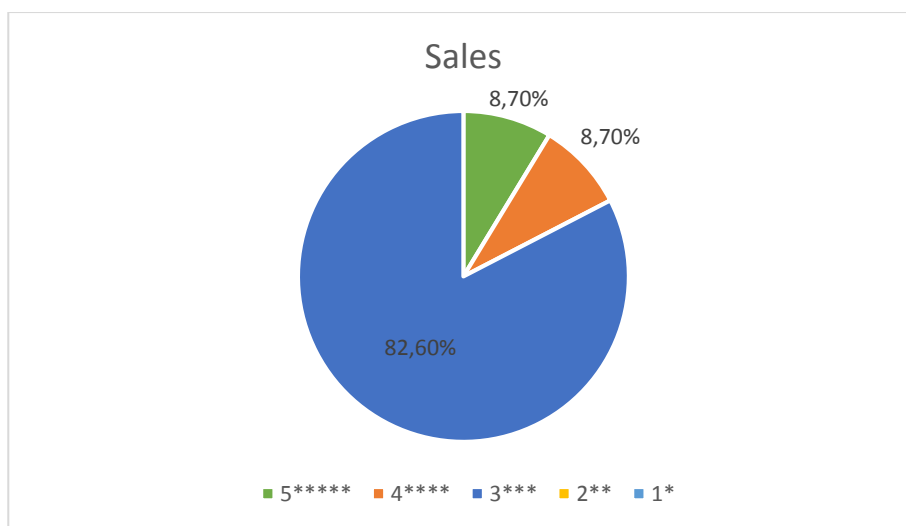
Στο ερώτημα «Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά στο χώρο των ξενοδοχείων» το 60,9% (14 άτομα) απάντησε ότι εργάζεται 1 έτος έως 10 έτη, το 21,7% (5 ιδιοκτήτες) απάντησε ότι εργάζεται 11 έτη έως 20 έτη και το 17,4% (4 άτομα) απάντησε ότι εργάζεται 21 έτη έως 50 έτη.

➤ Ποια είναι η θέση σας στην ξενοδοχειακή μονάδα:

- Ιδιοκτήτης (14 άτομα)
- Ιδιοκτήτρια (4 άτομα)
- Γεν. Διευθυντής (1 άτομο)
- Διευθυντής (3 άτομα)
- OWNER (1 άτομο)

## Γράφημα 6

➤ Σε ποια κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο:

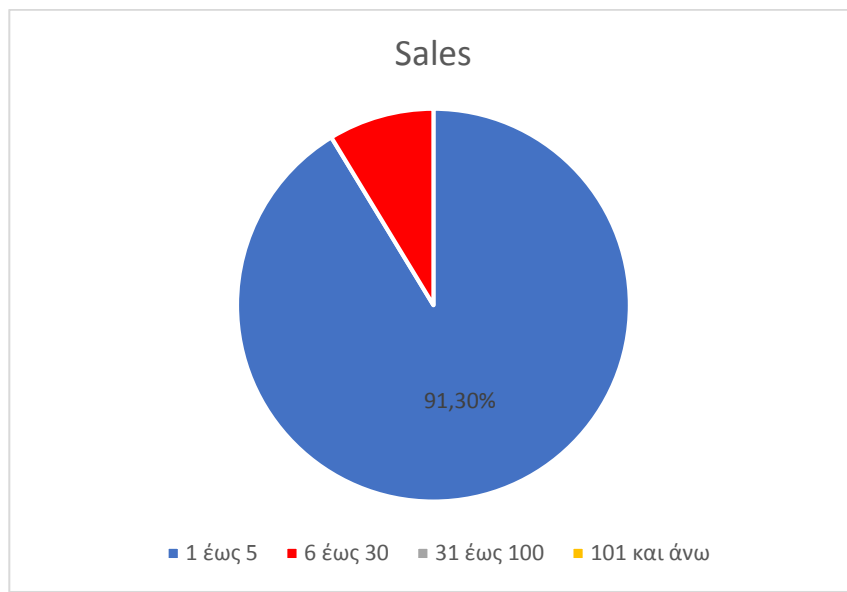




Στο παραπάνω γράφημα καταγράφονται οι κατηγορίες των ξενοδοχείων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων 82,60% (19 άτομα) είναι ξενοδοχεία τριών αστέρων. Τα πέντε αστέρων ξενοδοχεία καλύπτουν το 8,70 % (2 άτομα) όπως και τα ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων.

## Γράφημα 7

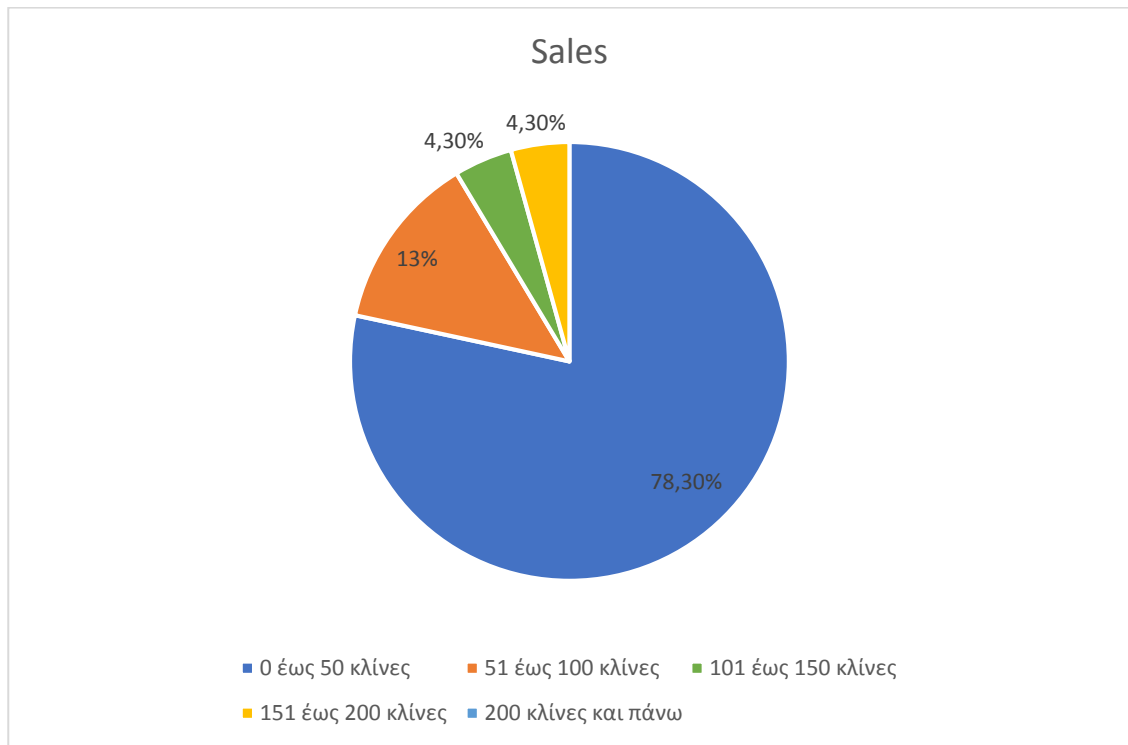
- Ποιος είναι ο αριθμός των απασχολούμενων στο ξενοδοχείο:



Στο ανωτέρω γράφημα διαφαίνεται το εργατικό δυναμικό των ξενοδοχείων που ερωτήθηκαν. Αναλυτικότερα το 91,30% (21 άτομα) των ξενοδοχείων έχουν 1 έως 5 υπαλλήλους που εργάζονται στην ξενοδοχειακή μονάδα και το 8,70% (2 άτομα) απάντησε ότι εργάζονται 6 έως 30 υπάλληλοι.

## Γράφημα 8

- Ποια είναι η δυναμικότητα του ξενοδοχείου;

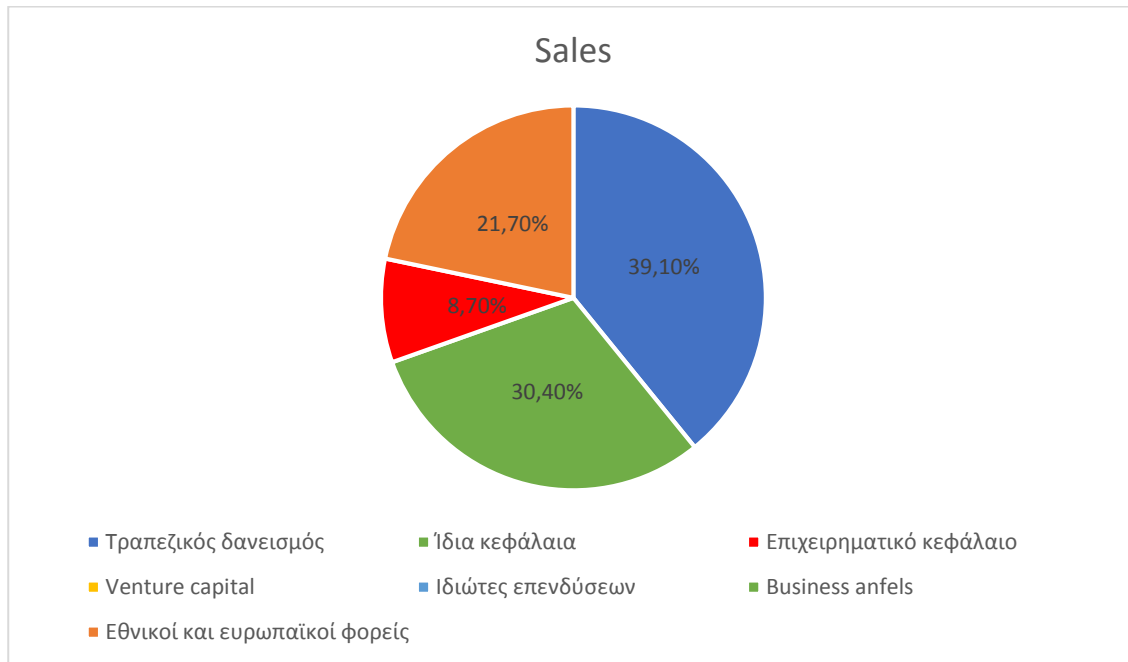


Στο ανωτέρω γράφημα καταγράφετε η δυναμικότητα των ξενοδοχείων, δηλαδή η ποσότητα των κλινών . Πιο συγκεκριμένα:

- Το 78,30% (18 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις) παρέχουν έως 50 δωμάτια
- Το 13% (3 άτομα) έχουν 51 έως 100 κλίνες
- 1 ξενοδοχειακή μονάδα (4,30%) έχει 101 έως 150 κλίνες
- 1 ξενοδοχείο (4,30%) έχει 151 έως 200 κλίνες

## Γράφημα 9

- Ποια από τις κυριότερες πηγές χρηματοδότησης για την ξενοδοχειακή επιχείρηση χρησιμοποιήθηκε;



Στο παραπάνω γράφημα καταγράφονται οι κυριότερες πηγές χρηματοδότησης που χρησιμοποιήθηκαν από τις ξενοδοχειακές μονάδες. Πιο αναλυτικά:

- Το μεγαλύτερο ποσοστό, το 39,10% (9 ξενοδόχοι) έχει χρηματοδοτήσει τις επιχειρήσεις του με τραπεζικό δανεισμό.
- Ακολουθεί το ποσό των ιδίων κεφαλαίων 30,40% (7 άτομα).
- Αμέσως μετά διαμορφώνεται το ποσό των 21,70% (5 ξενοδόχοι) όπου οι ιδιοκτήτες έλαβαν χρηματοοικονομική υποστήριξη μέσω εθνικών και ευρωπαϊκών φορέων.
- Τέλος το 8,70% (2 άτομα) αποτελεί τους ξενοδόχους που επέλεξαν χρηματοοικονομική υποστήριξη από τα venture capital

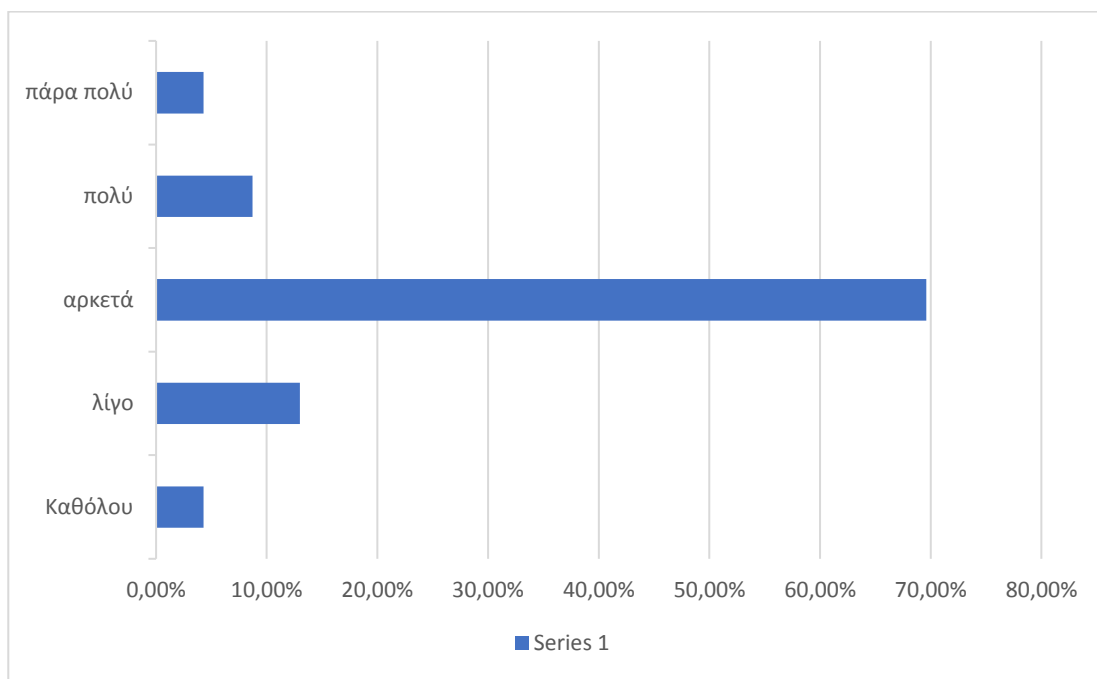
➤ Με ποιους τρόπους προσελκύετε τους πελάτες σας;

Οι απαντήσεις των ξενοδόχων διαμορφώθηκαν ως εξής:

- Διαφήμιση μέσω του διαδικτύου, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (booking,channel, facebook, Instagram) (22 άτομα)
- Προσφορές, άριστες κριτικές πελατών και συστάσεις (1 άτομο)

## Γράφημα 10

- Υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της περιοχής:



Στην παραπάνω ερώτηση το 69,6% (16 άτομα) έδωσε απάντηση ότι υπάρχει αρκετά μεγάλος ανταγωνισμός από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της περιοχής και το 13% (3 ξενοδόχοι) λίγο ανταγωνισμός. Επίσης 2 άτομα (8,7%) απάντησε ότι υπάρχει πολύ ανταγωνισμός και από την μία πλευρά ένας ξενοδόχος απάντησε ότι υπάρχει πολύ ανταγωνισμός και από την άλλη πλευρά άλλος ένας ότι δεν υπάρχει καθόλου ανταγωνισμός με 4,3% αντίστοιχα.

- Ποιες είναι οι προτάσεις σας για την καλύτερη λειτουργία των ξενοδοχείων:

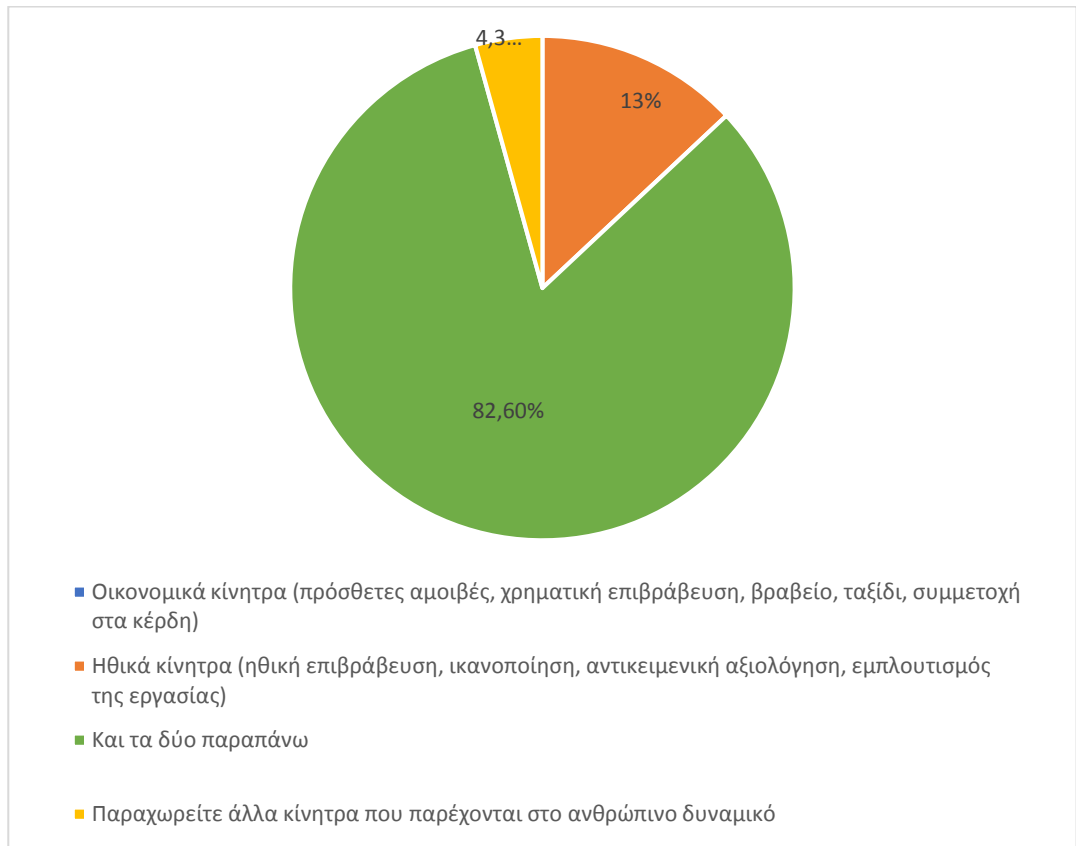
Οι απαντήσεις των ιδιοκτητών είναι οι κάτωθι:

- ✓ Ποιοτικές παροχές χωρίς ιδιαίτερα υψηλό κόστος
- ✓ Επαγγελματισμός κ σταθερή ποιότητα
- ✓ Συνεχόμενη εκπαίδευση ιδιοκτητών & υπάλληλων
- ✓ Εκπαίδευση προσωπικού, τεχνολογία
- ✓ Να βασίζονται και σε εναλλακτικές μορφές τουρισμού
- ✓ Γενικά πιο πολύ διαφήμιση για τον τόπο μας

- ✓ Οι παροχές να είναι αντάξιες της τιμής. Η ευγένεια και ο σεβασμός στον πελάτη
- ✓ Προβολή - διαφήμιση
- ✓ Καλό προσωπικό
- ✓ Εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο. Σχεδόν όλα τα ξενοδοχεία έχουν ανίκανο διευθυντικό προσωπικό με αποτέλεσμα να παρακμάζουν. Ανανέωση ιδεών και όχι πολιτικές του 70.
- ✓ Επαγγελματισμός
- ✓ Αυτό έγκειται στην επιθυμία του κάθε ιδιοκτήτη για το πως θα το λειτουργήσει με έμπειρο προσωπικό και την ποιότητα των υπηρεσιών.
- ✓ Εφαρμόσει καινοτόμων εναλλακτικών μορφών τουρισμού
- ✓ Εκμετάλλευση των πόρων του τόπου για εφαρμογή εναλλακτικών μορφών τουρισμού
- ✓ Περισσότερες παροχές, μείωση τιμών, φτιάξιμο εγκαταστάσεων
- ✓ Επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων σε θέματα τουρισμού
- ✓ Εναλλακτικές μορφές τουρισμού
- ✓ Διαφήμιση του τόπου με εναλλακτικές μορφές τουρισμού
- ✓ Βελτιστοποίηση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται
- ✓ Τιμές, καθαριότητα, ευγένεια, service, πρωινό
- ✓ Τραπεζικός δανεισμός για αύξηση παροχών
- ✓ Φιλοξενία , καλή συμπεριφορά και ποιοτικό προϊόν
- ✓ Εκμετάλλευση εναλλακτικών μορφών τουρισμού

## Γράφημα 11

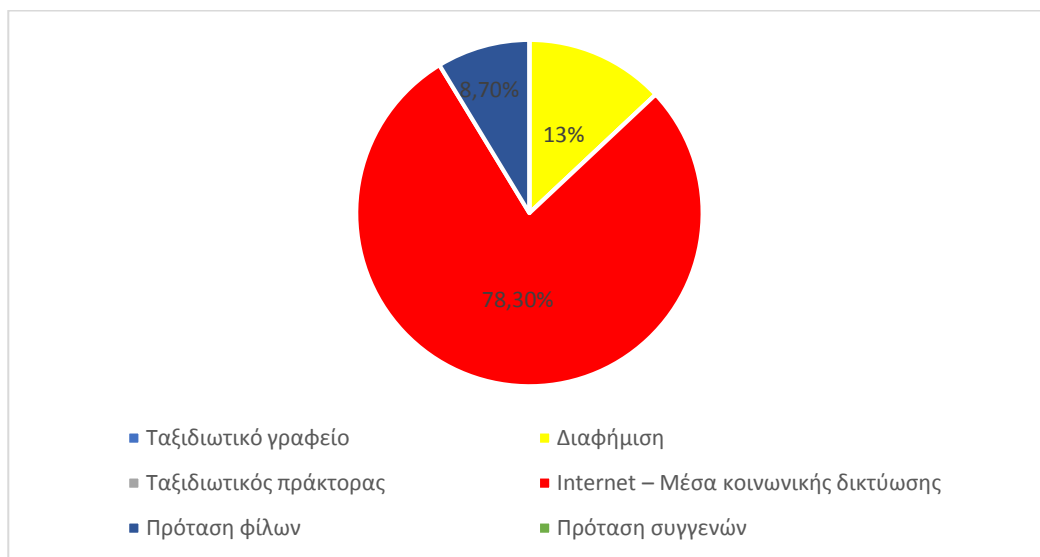
- Ποια είναι τα κίνητρα που παρέχονται από το ξενοδοχείο στο ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή απόδοση;



Στο παραπάνω γράφημα καταγράφονται τα κίνητρα που παρέχονται από το ξενοδοχείο στο ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή απόδοση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα το 13% (3 άτομα) απάντησε πως παραχωρεί κυρίως ηθικά κίνητρα (ηθική επιβράβευση, ικανοποίηση, αντικειμενική αξιολόγηση, εμπλουτισμός της εργασίας), το 82,60% (19 ιδιοκτήτες ξενοδοχείου) απάντησε ότι τα κίνητρα που παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό είναι οικονομικά αλλά και ηθικά κίνητρα και 1 άτομο απάντησε ότι παραχωρεί και άλλα κίνητρα εκτός των οικονομικών και ηθικών.

## Γράφημα 12

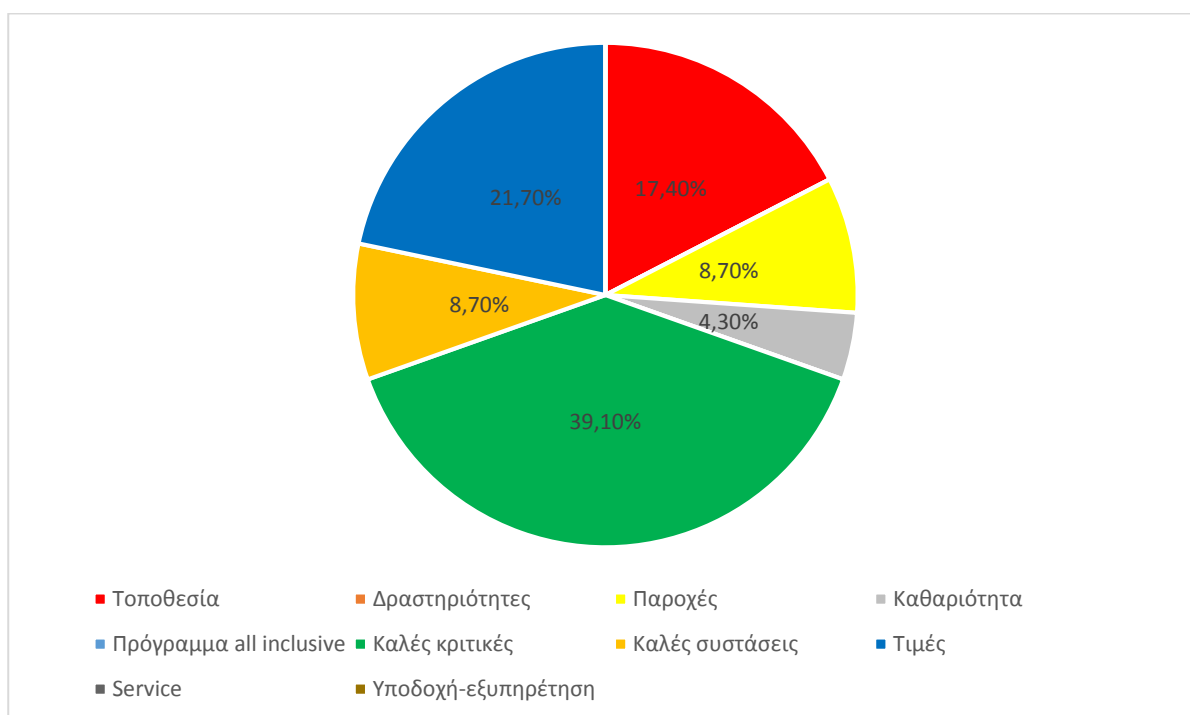
- Με ποιον τρόπο μαθαίνουν οι επισκέπτες για το ξενοδοχείο;



Στο ανωτέρω γράφημα καταγράφονται οι τρόποι ενημέρωσης των επισκεπτών για το ξενοδοχείο. Ως επί των πλείστων το 78,30% (18 ξενοδόχοι) απάντησε ότι μέσω του internet – Μέσα κοινωνικής δικτύωσης ενημερώνονται οι επισκέπτες για την ξενοδοχειακή επιχείρησης, το 13% (3 άτομα) απάντησε μέσω της διαφήμισης και το 8,7% (2 άτομα) απάντησε ότι ενημερώνονται μέσω προτάσεις φίλων.

### Γράφημα 13

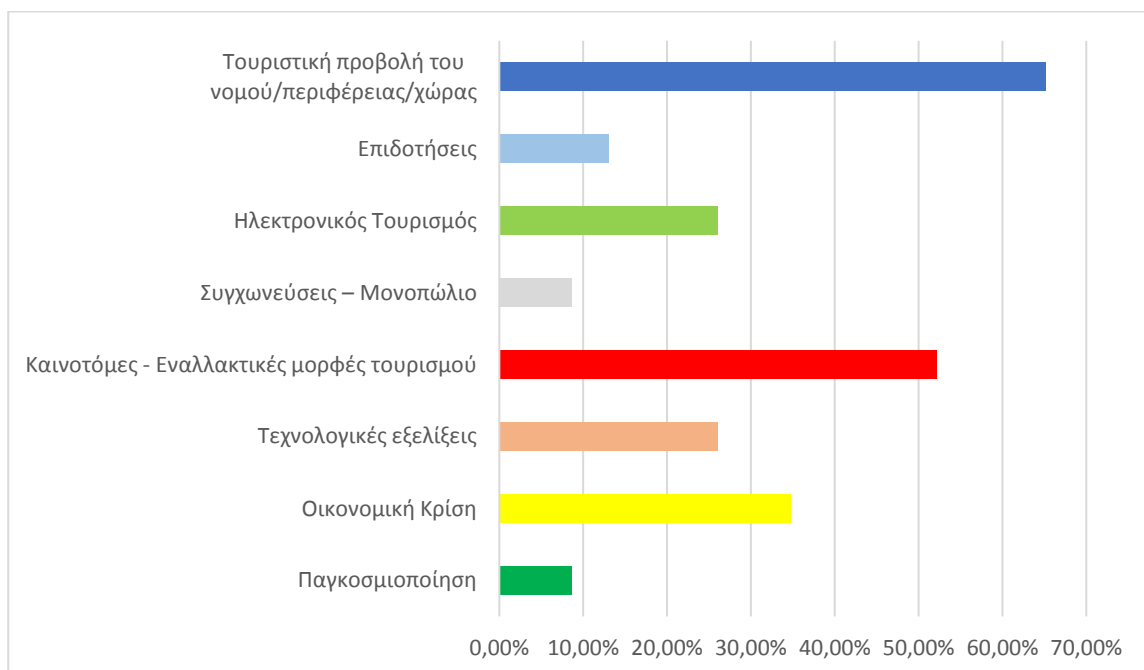
➤ Σε τι δίνουν οι επισκέπτες μεγαλύτερη σημασία για την επιλογή ενός ξενοδοχείου:



Στο παραπάνω γράφημα διαφαίνονται με βάση πια κριτήρια επιλέγουν το κάθε ξενοδοχείο οι επισκέπτες και σε τι δίνουν περισσότερο σημασία οι πελάτες για την επιλογή ξενοδοχείου σύμφωνα με τη γνώμη των ξενοδόχων. Αναλυτικότερα, 9 (39,1%) από τους ιδιοκτήτες απάντησαν ότι οι πελάτες δίνουν έμφαση στις καλές κριτικές. Το 21,7% (5 άτομα) απάντησε ότι οι επισκέπτες δίνουν περισσότερο σημασία στις τιμές και το 17,4 (4 ξενοδόχοι) απάντησαν στην τοποθεσία. Δύο (8,7%) άτομα από τα 23 απάντησαν ότι οι πελάτες δίνουν περισσότερο σημασία στις παροχές του ξενοδοχείου, άλλα 2 άτομα (8,7%) επέλεξε ότι οι επισκέπτες εστιάζουν στις καλές συστάσεις ενώ 1 άτομο (4,3%) έδωσε απάντηση ότι οι επισκέπτες επιλέγουν το ξενοδοχείο διότι δίνουν έμφαση στην καθαριότητα.

## Γράφημα 14

- Ποια από τα παρακάτω φαινόμενα καταστάσεις πιστεύετε πως θα διαμορφώσουν τη μελλοντική πραγματικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων; Μπορείτε να δώσετε περισσότερες από μία απαντήσεις.



Στο τελευταίο ερώτημα «Ποια από τα παρακάτω φαινόμενα καταστάσεις πιστεύετε πως θα διαμορφώσουν τη μελλοντική πραγματικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων;



Μπορείτε να δώσετε περισσότερες από μία απαντήσεις.» οι απαντήσεις των ιδιοκτητών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων διαμορφώθηκαν ως εξής:

- Το 65,2% (15 άτομα) των ξενοδόχων επέλεξαν την Τουριστική προβολή του νομού /περιφέρειας/ χώρας
- Το 52,2% (12 άτομα) των ιδιοκτητών επέλεξε τις Καινοτόμες – Εναλλακτικές μορφές τουρισμού
- Το 34,8% δηλαδή 8 ιδιοκτήτες επέλεξε την Οικονομική Κρίση
- Το 26,1% (6 άτομα) ξενοδόχοι επέλεξαν τις Τεχνολογικές εξελίξεις
- Άλλοι 6 από τους 23 ιδιοκτήτες (26,1%) επέλεξε τον Ηλεκτρονικό τουρισμό
- Το 13% δηλαδή 3 ξενοδόχοι επέλεξαν τις Επιδοτήσεις
- Δύο από τους ιδιοκτήτες (8,7%) επέλεξαν την Παγκοσμιοποίηση
- Τέλος άλλοι 2 ξενοδόχοι (8,7%) επέλεξαν τις Συγχωνεύσεις – Μονοπώλιο

### 5.3 Συμπεράσματα έρευνας

Σκοπός του υποκεφαλαίου αυτού είναι να γίνει η συνόψιση των συμπερασμάτων που απορρέουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, δίνοντας έμφαση σε εκείνα που είναι περισσότερο χρήσιμα για το ερευνητικό κομμάτι της παρούσας πτυχιακής εργασίας. Η έρευνα στο σύνολό της, καθώς και οι συσχετίσεις των απαντήσεων με τα χαρακτηριστικά των ξενοδοχειακών μονάδων οδήγησε στην εξαγωγή πολλών και χρήσιμων συμπερασμάτων για τους τρόπους λειτουργίας και οργάνωσης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων όσον αφορά το ελληνικό τουριστικό τομέα, και ειδικότερα του ξενοδοχειακού κλάδου στο Καρπενήσι στην περιφέρεια του νομού Ευρυτανίας.

Υλοποιήθηκε έρευνα πεδίου σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες της περιοχής του Καρπενησίου με τη συγκέντρωση 23 απαντήσεων ιδιοκτητών των ξενοδοχείων όπως προαναφέρθηκε. Πιο συγκεκριμένα απάντησαν 14 άνδρες και εννέα γυναίκες ξενοδοχειακοί ιδιοκτήτες εντός του ηλικιακού διαστήματος από 26 έως 67 ετών. Παρατηρούμε λοιπόν, ότι παρόλο που οι περισσότεροι ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων στο Καρπενήσι είναι άνδρες, δεν έχουν ωστόσο τεράστια διαφορά από το ποσοστό των

γυναικών. Έτσι συμπεραίνουμε ότι υπάρχουν άνδρες αλλά και πολλές γυναίκες επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο της περιοχής. Όσον αφορά τη μόρφωση οι περισσότεροι ξενοδόχοι έχουν ολοκληρώσει τις σπουδές τους έως και την τριτοβάθμια εκπαίδευση σε σχολές των ΑΕΙ και ΤΕΙ αντίστοιχα και κάποιοι έχουν κάνει και μεταπτυχιακό πάνω στον κλάδο. Ελάχιστοι είναι αυτοί ωστόσο που έχουν ολοκλήρωση μόνο την δευτεροβάθμια εκπαίδευση τους όπως απορρέει από το τρίτο γράφημα. Μέσα από τα ερωτήματα της ηλικίας και της μόρφωσης διαπιστώνουμε ότι οι περισσότεροι ιδιοκτήτες είναι άνω των 26 και έχουν ολοκληρώσει τις σπουδές τους σε τριτοβάθμια εκπαίδευση αλλά έχουν πραγματοποιήσει και μεταπτυχιακές σπουδές, φανερώνοντας ότι οι περισσότεροι έχουν σπουδάσει και εντρυφήσει πάνω στον τουρισμό για να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό.

Μέσα από τις απαντήσεις των επόμενων ερωτημάτων διαπιστώνουμε ότι οι ιδιοκτήτες ή οι ιδιοκτήτριες - όπως έχουν διαμορφωθεί οι απαντήσεις στην έκτη ερώτηση - έχουν εργαστεί στην πλειοψηφία τους τουλάχιστον 10 έτη στο χώρο των ξενοδοχείων και άνοιξαν δική τους επιχείρηση τα τελευταία 10 έτη. Οπότε μέσα από τις απαντήσεις των παραπάνω ερωτήσεων συμπεραίνουμε ότι το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε μόνο από ιδιοκτήτες και ιδιοκτήτριες ξενοδοχειακών μονάδων, οι οποίοι έχουν εργαστεί και έχουν διαμορφώσει εμπειρία και από άλλες ξενοδοχειακές μονάδες στο παρελθόν και αφού συγκέντρωσαν την απαραίτητη γνώση και εμπειρία πάνω στο αντικείμενο του τουρισμού, αποφάσισαν να επενδύσουν στον τόπο τους ως επιχειρηματίες στον ξενοδοχειακό κλάδο. Αυτή τους η απόφαση προφανώς στηρίχθηκε στο γεγονός ότι το Καρπενήσι και γενικά η ευρύτερη περιοχή της Ευρυτανίας έχει όλα αυτά τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και την ποικιλία του φυσικού περιβάλλοντος που προσφέρονται για γενικό αλλά και πολλές μορφές εναλλακτικού τουρισμού.

Όσον αφορά για την κατηγορία, τον αριθμό των απασχολούμενων και τη δυναμικότητα των ξενοδοχείων της περιοχής παρατηρούμε ότι κυριαρχούν μικρομεσαίες πολυτελείς επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα η πλειοψηφία των ξενοδοχείων είναι τριών αστέρων και λιγότερα τεσσάρων και πέντε αστέρων. Βέβαια ο αριθμός των απασχολούμενων στα ξενοδοχεία διαμορφώνεται κυρίως από 1 έως 5 ενώ η δυναμικότητα της πλειοψηφίας των ξενοδοχείων είναι έως 50 δωμάτια και λιγότερο έως 100 και 200. Συγκρίνοντας λοιπόν τις δύο τελευταίες ερωτήσεις και απαντήσεις διαπιστώνουμε ότι παρόλο που κάποια ξενοδοχεία έχουν πάνω από 50 κλίνες απασχολούν στο ξενοδοχείο σχετικά λίγο προσωπικό. Αυτό βέβαια ίσως να οφείλεται και στην οικονομική κρίση των τελευταίων

ετών καθώς πολλές επιχειρήσεις έχουν πληγεί οικονομικά και αναγκάστηκαν να προχωρήσουν σε μείωση του προσωπικού.

Στην ερώτηση «Ποια από τις κυριότερες πηγές χρηματοδότησης για την ξενοδοχειακή επιχείρηση χρησιμοποιήθηκε;» κυριάρχησε όχι με μεγάλη διαφορά ο τραπεζικός δανεισμός. Επίσης πολλοί ξενοδόχοι με ποσοστό 30,4% επέλεξαν τα ίδια κεφάλαια και αρκετοί έδωσαν απάντηση τους εθνικούς και ευρωπαϊκούς φορείς και λιγότεροι το επιχειρηματικό κεφάλαιο. Παρατηρούμε λοιπόν ότι κυριαρχεί ο τραπεζικός δανεισμός και τα ίδια κεφάλαια, αλλά και η εθνικοί και ευρωπαϊκοί φορείς οι οποίοι χρηματοδοτούν τις επιχειρήσεις εφόσον βέβαια τηρούν κάποιες προϋποθέσεις όπως είναι την υπηρεσία που θα προσφέρει, τους όρους λειτουργίας, το μέγεθος και πολλά άλλα. Επομένως όπως διαφαίνεται και από τα αποτελέσματα των απαντήσεων διαπιστώνουμε ότι ίσως για πολλές επιχειρήσεις η χρηματοδότηση από κεφάλαια εθνικών και ευρωπαϊκών φορέων δεν είναι εύκολη καθώς περιορίζονται οι επιλογές για τη διαμόρφωση του ξενοδοχείου, καθώς λίγες επιχειρήσεις θα μπορέσουν να τηρήσουν τις προδιαγραφές που ορίζονται για τη χρηματοδότηση.

Στις επόμενες δύο ερωτήσεις «Με ποιους τρόπους προσελκύετε τους πελάτες σας;» και «Υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της περιοχής;» οι απαντήσεις διαμορφώθηκαν ως εξής:

Αρχικά στην πρώτη ερώτηση η πλειοψηφία έδωσε απαντήσεις που αφορούν τη διαφήμιση μέσω του διαδικτύου, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως είναι η Booking, Channel, facebook, instagram και πολλά άλλα (22 άτομα), και ένα μόνο άτομο αναφέρθηκε στις προσφορές, τις άριστες κριτικές πελατών και τις συστάσεις.

Στην επόμενη ερώτηση που αναφέρεται στον ανταγωνισμό η πλειοψηφία με 69,6% απάντησε ότι υπάρχει αρκετά μεγάλος ανταγωνισμός, τρία άτομα ότι υπάρχει λίγος ανταγωνισμός και δύο άτομα ότι υπάρχει πολύς ανταγωνισμός. Παρατηρούμε λοιπόν ότι περιοχές σαν το Καρπενήσι κυρίως κωμοπόλεις και χωριά που μέσω της τοποθεσίας, της φύσης, της μορφολογίας αλλά και της ιστορίας του τόπου υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχείων, καθώς προσελκύουν τα ίδια είδη τουριστών.

Όσον αφορά την ερώτηση «Ποιες είναι οι προτάσεις σας για την κατάλληλη λειτουργία των ξενοδοχείων;» οι ξενοδόχοι έδωσαν ποικίλες διαφορετικές απαντήσεις. Η πλειοψηφία των απαντήσεων που δόθηκαν για τις προτάσεις για την κατάλληλη λειτουργία των ξενοδοχείων έχουν να κάνουν με περισσότερες ποιοτικές παροχές και αντάξιες τιμές, τον επαγγελματισμό και τη φιλοξενία. Αναλυτικότερα, οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων

πρότειναν βελτιστοποίηση των ποιοτικών παροχών με περισσότερο επαγγελματισμό, καλύτερη ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών, φιλοξενία, πολυτέλεια, καθαριότητα αλλά και σεβασμό προς τον πελάτη. Επίσης πολλοί ιδιοκτήτες αναφέρθηκαν στις εναλλακτικές μορφές τουρισμού και την εκμετάλλευση των πόρων του τόπου, τη διαφήμιση και την προβολή του τόπου. Όπως έγινε αναφορά και πιο πάνω οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού αποτελούν το μέλλον και η αναβάθμιση του τόπου και το προσφερόμενο προϊόν των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Τέλος κάποιοι έκαναν λόγο για εκπαίδευση προσωπικού πάνω στο αντικείμενο και γενικά επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων, που έχει αναφέρετε στο γεγονός ότι για να ανοίξεις ένα ξενοδοχείο πρέπει να έχεις γνώσεις πάνω στο αντικείμενο και να έχεις εμπειρίες για την επιτυχία της επιχείρησης.

Στην ερώτηση «Ποια είναι τα κίνητρα που παρέχονται από το ξενοδοχείο στο ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή απόδοση;» το 80 2,6% έδωσε απάντηση ότι παρέχει οικονομικά αλλά και ηθικά κίνητρα. Μέσα από τις απαντήσεις των ιδιοκτητών, διαπιστώνουμε ότι για τη μέγιστη δυνατή απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού παρέχονται πρόσθετες αμοιβές, χρηματικές επιβραβεύσεις, ταξίδια, συμμετοχή στα κέρδη αλλά και ηθική ικανοποίηση και επιβράβευση, αντικειμενική αξιολόγηση και εμπλουτισμό της εργασίας. Επομένως, τα κίνητρα ηθικά και οικονομικά για τη μέγιστη δυνατή απόδοση των υπαλλήλων είναι απαραίτητα καθώς το ανθρώπινο δυναμικό ως κομμάτι του τουριστικού πακέτου αποτελούν αδιαμφισβήτητα το κεφάλαιο εκείνο στο οποίο η διοίκηση θα πρέπει να επενδύσει καθώς το προσωπικό συναναστρέφεται άμεσα με τους πελάτες του ξενοδοχείου.

Στη συνέχεια ακολουθούν η 15η ερώτηση «Με ποιον τρόπο μαθαίνουν οι επισκέπτες για το ξενοδοχείο;» και η 16η ερώτηση «Σε τι δίνουν οι επισκέπτες μεγαλύτερη σημασία για την επιλογή ενός ξενοδοχείου;». Στην 15η ερώτηση η πλειοψηφία με 78,3% (18 άτομα) απάντησε ότι ο τρόπος με τον οποίο μαθαίνουν οι επισκέπτες για το ξενοδοχείο είναι το internet-Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης ενώ 3 μόνο άτομα επέλεξαν τη διαφήμιση και το υπόλοιπο δύο επέλεξαν την πρόταση φίλων. Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι αναμφισβήτητα το internet-Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο για την πορεία μιας επιχείρησης καθώς βρισκόμαστε σε μία εποχή όπου το internet έχει αποκτήσει τεράστιες δυνατότητες. Στην 16η ερώτηση «Σε τι δίνουν οι επισκέπτες μεγαλύτερη σημασία για την επιλογή ενός ξενοδοχείου;» τα ποσοστά των απαντήσεων δεν έχουν μεγάλη διαφορά μεταξύ τους ωστόσο οι καλές κριτικές κυριαρχούν με 39,1%. Αμέσως

μετά ακολουθείτε ποσοστό των 21,7% (5 άτομα) οι οποίοι επέλεξαν ότι οι επισκέπτες δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις τιμές ενώ στη συνέχεια με μικρότερα ποσοστά οι ιδιοκτήτες επέλεξαν την τοποθεσία, τις καλές συστάσεις και τις παροχές. Μέσα από την πληθώρα των απαντήσεων που δόθηκαν διαπιστώνουμε ότι πάλι το internet παίρνει την πρώτη θέση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθώς οι περισσότεροι επέλεξαν ότι οι επισκέπτες δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις κριτικές, στις καλές κριτικές που μπορεί να έχει ένα ξενοδοχείο στο ίντερνετ. Επίσης θα πρέπει να αναφερθούμε και στις τιμές καθώς στο διαδίκτυο προσφέρονται πολλές προσφορές και τις παροχές σε πελάτες και παρατηρείται ένας ανταγωνισμός τιμών. Για μία περιοχή βέβαια σαν την Ευρυτανία δεν θα έπρεπε να ληφθεί υπόψη και η τοποθεσία καθώς πολλοί επιλέγουν τη φύση και τα διάφορα σπορ αλλά και ήσυχες διακοπές με την οικογένειά τους.

Στο τελευταίο ερώτημα του ερωτηματολογίου «Ποια από τα παρακάτω φαινόμενα, καταστάσεις πιστεύεται πως θα διαμορφώσουν τη μελλοντική πραγματικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων;» οι ιδιοκτήτες είχαν τη δυνατότητα να δώσουν περισσότερες από μία απαντήσεις. Η πλειοψηφία με 65,2% (15 άτομα) των ξενοδόχων επέλεξαν την τουριστική προβολή του νομού/ περιφέρειας/ χώρας ενώ το 52,2% (12 άτομα) επέλεξε τις καινοτόμες εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Στη συνέχεια, ακόμη λιγότερα άτομα επέλεξαν την οικονομική κρίση, τις τεχνολογικές εξελίξεις και τον ηλεκτρονικό τουρισμό, καθώς η οικονομική κρίση αλλά και η τεχνολογία που συνεχώς εξελίσσεται έχει αγγίξει σθεναρά και τον τουρισμό ο οποίος είναι το κέντρο της οικονομίας της Ελλάδας. Από τις επιλογές των ιδιοκτητών διαπιστώνουμε ότι επιθυμούν και πιστεύουν πως η μελλοντική πραγματικότητα θα καθορίζεται περισσότερο από την προβολή του τόπου, του νόμου, της περιφέρειας και συνάμα της χώρας. Οι ξενοδόχοι της Ευρυτανίας οραματίζονται μία ακόμη μεγαλύτερη τουριστική προβολή του τόπου που θα προσφέρει περισσότερα κίνητρα για τους πελάτες και περισσότερες θέσεις εργασίας για τους κατοίκους. Η Ευρυτανία είναι μία περιοχή που παρέχει πολύ φυσικό πλούτο που ακόμη δεν έχει αξιοποιηθεί πλήρως, καθώς θα μπορούσε να έρθει μεγαλύτερη τουριστική ανάπτυξη μέσα από τη βελτίωση των παροχών και τη δημιουργία περισσότερων οργανισμών για την διεξαγωγή ακόμη περισσότερων δραστηριοτήτων και κυρίως εκμετάλλευση των εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Ως επι των πλείστων οι ιδιοκτήτες επέλεξαν επίσης τις καινοτόμες εναλλακτικές μορφές τουρισμού, καθώς στη χώρα μας αυτό το είδος του τουρισμού δεν έχει έντονη ανάπτυξη όπως σε άλλες χώρες του εξωτερικού, παρόλο που πολλές περιοχές της Ελλάδας έχουν να προσφέρουν πολλά

περισσότερα στον τουρισμό, προσφέροντας έτσι περισσότερες θέσεις εργασίας και οικονομική ανάπτυξη.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο τουρισμός στην Ελλάδα αποτελεί μια βασική οικονομική δύναμη καθώς η χώρα μας προσφέρεται για υπηρεσίες αναψυχής λόγω των πολλών εναλλακτικών μορφών τουρισμού που μπορεί να προσελκύσει. Ο σύγχρονος Έλληνας θα πρέπει να προχωρήσει, να οργανώσει, να διοικήσει και να θέσει σε λειτουργία μία ξενοδοχειακή μονάδα ικανή να επιβιώσει και να είναι ανταγωνιστική στη σημερινή εποχή.

Σκοπός των ξενοδοχείων είναι η εξυπηρέτηση όσο το δυνατόν καλύτερα και άμεσα όλων των αναγκών των πελατών κάθε επιχείρησης, καθώς οι ανάγκες του σημερινού πελάτη αυξάνονται συνεχώς.

Στόχος της εργασίας μας είναι να παρακινήσει τους νέους επιχειρηματίες και τους ήδη υπάρχοντες, να σκεφτούν και να εξελίξουν τις επιχειρήσεις τους με τον καλύτερο τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών τους και διερευνώντας αυτές με νέες ανάγκες και μορφές που αναζητούν και άλλα είδη πελατών. Με αυτή την εργασία θα θέλαμε να δώσουμε ένα κίνητρο για την εξεύρεση της συνεχόμενης άνθησης των εναλλακτικών μορφών τουρισμού με συνδυασμό χρήσης των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας που δίνεται απλόχερα από το φυσικό μας περιβάλλον.

Το σημαντικότερο όμως είναι ότι η επιτυχής εξυπηρέτηση των πελατών σχετικά με το τουριστικό προϊόν δεν είναι οι ίδιες για όλους. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της εποχής μας λειτουργούν σε ένα ταχύτατα εξελισσόμενο και αβέβαιο περιβάλλον και καλούνται να ικανοποιήσουν τις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις της πελατείας τους. Έτσι η παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών είναι ένα εγχείρημα το οποίο απαιτεί άριστη γνώση του αντικειμένου, ούτως ώστε να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, που οδηγούν στην επίτευξη των ξενοδοχειακών στόχων που οδηγούν στην κερδοφορία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Βαρβιτσιώτη Μ. & Βασιλάκη Μ., (2015). Marketing και Ηλεκτρονικός Τουρισμός στην Ελλάδα. Πάτρα: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδος.
2. Γιοβανάκογλου Α. (2014). Ανθρώπινο Δυναμικό: Κίνητρα, Αξιολόγηση Και Εργασιακή Ικανοποίηση. Αργοστόλι: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ιόνιων Νήσων, Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων & Επικοινωνίας.
3. ΕΣΥΔ ΚΟ-ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ/01/00/2-7-2015 Κατάταξη των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων & των Επιχειρήσεων Ενοικιαζόμενων δωματίων σε Αστέρια.2016
4. Ηγουμενάκης Ν., & Κραβαρίτης Κ., (2004). Τουρισμός: Βασικές Έννοιες, Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα.
5. Κάκου Θ. (2002). Στρατηγική ανάπτυξης του Ελληνικού Τουρισμού, Τουριστική Αγορά, Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο.
6. Κανελλόπουλος Χ., (1991). Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις: Icon, Αθήνα.
7. Καραστρατήδου Σ. (2009). Διοίκηση Μικρών Ξενοδοχείων: Προβλήματα και Προτάσεις. Καβάλα: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καβάλας.
8. Κολτσιδόπουλος Γ.Δ., (2005). Τουρισμός: Θεωρητική Προσέγγιση, Εκδόσεις: Έλλην, Αθήνα.
9. Κοκκώσης Χ., Τσάρτας Π. και Γκρίμπα Ε. (2011) ' Ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού : Ζήτηση και προσφορά νέων προϊόντων τουρισμού', Κριτική, Αθήνα.
10. Κρανάκη Μαρία-Σταυρούλα (2016). Διαχείριση συγκρούσεων στο εργασιακό χώρο. Αθήνα: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής.
11. Λαλούμης Δ. Αθήνα (2002). Management Διοίκηση Ξενοδοχείων: 41, 95, 99, 328, 330, 355, 372, 392, Εκδόσεις; Αθ. Σταμούλης.
12. Λάμπρος Ι. Καταραχιάς (2002). Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, 51-52 .Εκδόσεις: ΕΛΛΗΝ.



13. Μεταξούδης Ε. (2017) Τρόποι Χρηματοδότησης, Κρήτη: Πανεπιστήμιο Κρήτης
14. Μπόγκα-Καρτέρη, Κατερίνα, 2003, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, University Studio Press Θεσσαλονίκη.
15. Μπουραντάς Δ., & Παπαλεξανδρή Ν., (2002). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα.
16. Παπάνης Ε., & Ρόντος Κ., (2005). Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και εμπειρική έρευνα, Εκδόσεις: Ι. Σιδέρη, Αθήνα.
17. Πετρίδου Ε. (2011). Διοίκηση- Management Μια εισαγωγική προσέγγιση, εκδόσεις: Σοφία.
18. Πρέκα Ε. & Λίτσι Γ. (2016). Οργάνωση και διοίκηση ξενοδοχειακών μονάδων: Η ικανοποίηση των πελατών από παρεχόμενες υπηρεσίες, Πειραιάς: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Τεχνολογικού Τομέα.
19. Σιακάλη, Μ., Μασούρας, Α. & Παπαδημητρίου, Γ. (2015, Μάιος, 22) Χρήσεις του Μαρκετινγκ σε ηλεκτρονικά νέα: Συγκρίνοντας τα Social Media και News Media στη 4η Διεθνής Διάσκεψη για τις Ποσοτικές και Ποιοτικές Μέθοδοι. Αθήνα: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Αθηνών.
20. Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., & Λαλούμης Δ., (2003). Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις: Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα.
21. Τζάβελου Ν. (2016) Η εφαρμογή του E-Marketing στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
22. Τσάρτας Π., (2006). Τουρίστες, Ταξίδια, Τόποι: Κοινωνιολογικές Προσεγγίσεις στον Τουρισμό, Εκδόσεις: Εξάντας, Αθήνα.
23. Φιοράκη Μ. Δρόσου Μ. & Θεοδώρου Α. (2008). Λειτουργίες ξενοδοχειακών μονάδων. Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα.
24. Χρήστου Ε. Θεσσαλονίκη (2005). Ξενοδοχειακό Μαρκετινγκ: Στρατηγικός Σχεδιασμός και Εφαρμογές. Εκδόσεις:ΕΛΛΗΝ.
25. Ψειράκη Ε. (2018). Χρηματοδότηση Ειδικών Μορφών Τουρισμού. Αθήνα: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Beer M ,(1989) Managing Human Assets, Free Press, New York.
2. Fombrun, C. J, Tichy, N M and Devanna, M A (1984) Strategic Human Resource Management, Wiley, New York.
3. Greer R, Dana L. & Fiorito J,(1989) Adapting human resource planning in a changing business environment, N.Y.
4. Huemann M., Keegan A., & Turner R., (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review, International Journal of Project Management, 25(3): 312 – 324.
5. Hugo M. Kehr (2004). Implicit/Explicit Motive Discrepancies and Volitional Depletion Among Managers. University of Munich, Germany
6. Humphrey, S. A. (2005). “SWOT Analysis for Management Consulting”, SRI Alumni Association Newsletter, December.
7. Hussey D. (2002). "Company Analysis: Determining strategic capability" Strategic Change, Vol. 10, pp 43-52
8. Katou A., & Budhwar P., (2007). The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms, Thunderbird International Business Review, 49(1): 1 – 40.
9. Keiser James R,2000. Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων – Θεωρία & Πράξη : 431-435. Εκδόσεις: “ΕΛΛΗΝ”
10. Kohn, S. and O’Connell, V. (2007), 6 habits of highly effective teams, Franklin Lakes. NJ: The Career Press.
11. Langbert M., (2000). Human resource management and Deming’s continuous improvement concept, Journal of Quality Management, 5(1): 84 – 103.
12. Maslow A (1970): Motivation and Personality, second edition. New York: Harper and Row.
13. Maund L. (2001). An Introduction to Human Resources Management: theory and practice, Palgrave Macmillan, N.Y.
14. Mylonas Paul,1987, Human Resource Management in the company, N.Y pp 17

15. Jafari J., & Fayos-Sola E., (2006). Human Resources Development and Quality Tourism: A Multi-Conference Report, *Annals of Tourism Research*, 23(4): 226 – 241.
16. Schein, E. H. 1980. *Organizational Psychology*, 3rd edition. Prentice – Hall.
17. Wilson, R.M.S., Gilligan, C. & Pearson, D. (1995) *Strategic Marketing Management*, Butterworth - Heinemann

### **Δικτυακοί Τόποι**

1. Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού:  
<http://www.gnto.gov.gr/el/history/2020>
2. ΕΛΣΤΑΤ  
[https://sete.gr/media/10888/2018\\_symvolhtourismou-2017.pdf](https://sete.gr/media/10888/2018_symvolhtourismou-2017.pdf)
3. Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης:  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index.cfm/el/funding/erdf/](http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/el/funding/erdf/)
4. Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο:  
<http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=35&langId=el>
5. Ταμείο Συνοχής:  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/index.cfm/el/funding/cohesion-fund/](http://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/el/funding/cohesion-fund/)
6. Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας:  
[https://ec.europa.eu/fisheries/cfp/emff\\_el](https://ec.europa.eu/fisheries/cfp/emff_el)
7. Λάμπρος Καργιόργος, ναυτεμπορική έντυπη έκδοση, 2015  
<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/964140/epistrefei-stin-ellada-oomilos-marriott>
8. Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΞΕΕ)  
[http://www.grhotels.gr/gb/ITEP\\_Hotel-Structure\\_2016\\_TELIKO.pdf](http://www.grhotels.gr/gb/ITEP_Hotel-Structure_2016_TELIKO.pdf)
9. SETE,INTELLIGENCE  
[https://sete.gr/media/10888/2018\\_symvolhtourismou-2017.pdf](https://sete.gr/media/10888/2018_symvolhtourismou-2017.pdf)
10. Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος. Ομιλητές: Κούκος Π, Πρόεδρος ΣΕΣΜΑ. (2014) Θέμα Ημερίδας: Νέες Μορφές Συνεργασίας Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα Υπηρεσιών

[https://segm.gr/wp-content/uploads/2014/11/Presentation\\_P.Koukos.pdf](https://segm.gr/wp-content/uploads/2014/11/Presentation_P.Koukos.pdf)

11. Υπουργείο Εργασίας, Μεγάλη Βρετανία, Σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού,  
[http://abd.teikav.edu.gr/articles\\_th/dynamiko.pdf](http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/dynamiko.pdf)

12. Υπουργείο Τουρισμού:

<http://www.mintour.gov.gr/Investments/Espa/Administrationservice/enalaktikostourismo>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει ακαδημαϊκή χρήση και έχει ετοιμαστεί στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας από την κα. Μάκκα Αλεξάνδρα, τελειόφοιτης στο Τμήμα Μετάφρασης και Διερμηνείας του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, με επιβλέποντα καθηγητή τον κ. Δρ. Γιώτη Γεώργιο. Ο τίτλος της πτυχιακής εργασίας είναι: «Οργάνωση και Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων. Μελέτη Περίπτωσης σε Ξενοδοχειακές Μονάδες στο Καρπενήσι» και το ερωτηματολόγιο αυτό έχει σχεδιαστεί για να διερευνηθούν πτυχές της εν λόγω εργασίας με πρωτογενή έρευνα. Δεν περιέχει προσωπικές ερωτήσεις (ονόματα κ.α.) και τα αποτελέσματα δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για οποιουσδήποτε σκοπούς πέραν την ολοκλήρωσης της πτυχιακής εργασίας.

#### 1. Φύλλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

#### 2. Ηλικία

- Κάτω των <25
- 26-40
- 41-67

#### 3. Μόρφωση

- Πρωτοβάθμια (Δημοτικό)
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Γυμνάσιο – Λύκειο)
- Τριτοβάθμια (ΑΕΙ-ΤΕΙ)
- Μεταπτυχιακές Σπουδές

#### 4. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο ξενοδοχείο;

- 1 έως 5 έτη
- 6 έως 10 έτη
- 11 έως 20 έτη
- Περισσότερο από 20

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά στο χώρο των ξενοδοχείων;

- 1 έτος έως 10
- 11 έτη έως 20
- 21 έτη έως 50

6. Ποια είναι η θέση σας στην ξενοδοχειακή μονάδα;

7. Σε ποια κατηγορία ανήκει το ξενοδοχείο;

- 5\*\*\*\*\*
- 4\*\*\*\*
- 3\*\*\*
- 2\*\*
- 1\*

8. Ποιος είναι ο αριθμός των απασχολούμενων στο ξενοδοχείο;

- 1 έως 5
- 6 έως 30
- 31 έως 100
- 101 και άνω

9. Ποια είναι η δυναμικότητα του ξενοδοχείου;

- 0 έως 50 κλίνες
- 51 έως 100 κλίνες
- 101 κλίνες έως 150 κλίνες
- 151 κλίνες έως 200 κλίνες
- 200 κλίνες και πάνω

10. Ποια από τις κυριότερες πηγές χρηματοδότησης για την ξενοδοχειακή επιχείρηση χρησιμοποιήθηκε;

- Τραπεζικός δανεισμός
- Ίδια κεφάλαια

- Επιχειρηματικό κεφάλαιο
- Venture Capital
- Ιδιώτες Επενδύσεων
- Business Angels
- Εθνικοί και ευρωπαϊκοί φορείς

11. Με ποιους τρόπους προσελκύετε τους πελάτες σας;

12.  Υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της περιοχής;

- καθόλου
- λίγο
- αρκετά
- πολύ
- πάρα πολύ

13. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για την καλύτερη λειτουργία των ξενοδοχείων;

14. Ποια είναι τα κίνητρα που παρέχονται από το ξενοδοχείο στο ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή απόδοση;

- Οικονομικά κίνητρα (πρόσθετες αμοιβές, χρηματική επιβράβευση, βραβείο, ταξίδι, συμμετοχή στα κέρδη)
- Ηθικά κίνητρα (ηθική επιβράβευση, ικανοποίηση, αντικειμενική αξιολόγηση, εμπλουτισμός της εργασίας)
- Και τα δύο παραπάνω
- Παραχωρείτε άλλα κίνητρα που παρέχονται στο ανθρώπινο δυναμικό;

15. Με ποιον τρόπο μαθαίνουν οι επισκέπτες για το ξενοδοχείο;

- Ταξιδιωτικό γραφείο
- Διαφήμιση
- Ταξιδιωτικός πράκτορας

- Internet – Μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- Πρόταση φίλων
- Πρόταση συγγενών

16. Σε τι δίνουν οι επισκέπτες μεγαλύτερη σημασία για την επιλογή ενός ξενοδοχείου;

- Τοποθεσία
- Δραστηριότητες
- Παροχές
- Καθαριότητα
- Πρόγραμμα all inclusive
- Καλές κριτικές
- Καλές συστάσεις
- Τιμές
- Service
- Υποδοχή-εξυπηρέτηση

17. Ποια από τα παρακάτω φαινόμενα καταστάσεις πιστεύετε πως θα διαμορφώσουν τη μελλοντική πραγματικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων; Μπορείτε να δώσετε περισσότερες από μία απαντήσεις.

- Παγκοσμιοποίηση
- Οικονομική Κρίση
- Τεχνολογικές εξελίξεις
- Καινοτόμες – εναλλακτικές μορφές τουρισμού
- Συγχωνεύσεις – Μονοπώλιο
- Ηλεκτρονικός Τουρισμός
- Επιδοτήσεις
- Τουριστική προβολή του νομού/περιφέρειας/χώρας