

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ:  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ»

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Μ.ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ:

ΑΘΑΝΑΣΕΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΠΑΤΡΑ, 2012

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ:  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΕΛ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ

1.1 Το εννοιολογικό πλαίσιο του τουριστικού φαινομένου.....	7
1.2 Η ιστορική εξέλιξη της τουριστικής βιομηχανίας.....	8
1.3 Τα χαρακτηριστικά του τουριστικού φαινομένου.....	11

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

2.1 Τί είναι ανάπτυξη .....	17
2.2 Ανάπτυξη τουριστικών περιοχών .....	17
2.3 Ορισμός βιώσιμης ανάπτυξης .....	18
2.4 Τα κύρια συστατικά του τουριστικού προϊόντος .....	18
2.5 Τα στάδια ανάπτυξης του τουριστικού προϊόντος .....	19
2.6 Οι ιδιαιτερότητες του τουριστικού προϊόντος .....	20
2.7 Επιδράσεις της τουριστικής ανάπτυξης στις χώρες υποδοχής τουριστών.....	21
2.8 Οικονομικά ωφελήματα της τουριστικής ανάπτυξης.....	21

2.9 Διεθνείς τουριστική εξέλιξη.....	23
2.10 Η εξέλιξη του παγκόσμιου τουρισμού σήμερα .....	25
2.11 Οι κοινωνικές και πολιτιστικές επιπτώσεις του τουρισμού .....	25
2.12 Τουριστική ανάπτυξη – τελικός στόχος – σκοπός της τουριστικής πολιτικής .....	26
2.13 Τουριστικές επιχειρήσεις .....	27

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

3.1 Γενικά .....	28
3.2 Η σημερινή κατάσταση στη διαχείριση κρίσεων .....	28
3.3 Τι είναι κρίση .....	29
3.4 Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαχείριση κρίσεων στον τουρισμό .....	30
3.5 Προληπτικός σχεδιασμός για τη διαχείριση κρίσεων .....	30
3.6 Ποιος αναλαμβάνει τη διαχείριση κρίσεων .....	32

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΗΚΑ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

4.1 Ιστορική εξέλιξη .....	33
4.2 Τι είναι ξενοδοχειακή βιομηχανία .....	33
4.3 Χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων.....	34
4.4 Τύποι ξενοδοχείων .....	39
4.5 Τμηματοποίηση ξενοδοχείου .....	42
4.6 Τα κυριότερα τμήματα .....	43
4.7 Ο γενικός διευθυντής ξενοδοχείου και οι κρίσιμες λειτουργίες άμεσης εποπτείας του ..	45

4.8 Οργάνωση ξενοδοχείου .....	48
--------------------------------	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

5.1 Τι είναι επιχειρηματική κρίση.....	53
----------------------------------------	----

5.2 Κατηγορίες επιχειρηματικών κρίσεων .....	53
----------------------------------------------	----

5.3 Διαχείριση ξενοδοχείου .....	53
----------------------------------	----

5.4 Βασικοί κανόνες αντιμετώπισης κρίσεων στα ξενοδοχεία .....	54
----------------------------------------------------------------	----

5.5 Η διαχείριση κρίσεων ενός ξενοδοχείο .....	56
------------------------------------------------	----

5.6 Στατιστική ξενοδοχείων .....	56
----------------------------------	----

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΣΧΕΣΗΣ ΣΥΝΥΠΑΡΞΗΣ</u> .....	59
--------------------------------------------------------	----

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> ΜΕΛΕΤΗ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ.....	61
----------------------------------------------------	----

<u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</u> .....	78
---------------------------------------	----

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΕΣ

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω τους γονείς μου Βασίλη και Σοφία που μου έδωσαν την ευκαιρία να σπουδάσω και να κάνω τις επιθυμίες μου πραγματικότητα. Χωρίς τη βοήθειά τους δεν θα είχα φτάσει σε αυτό το επίπεδο.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτριά μου κ. Παπανικολάου για τη βοήθειά της όπου με τις πολύτιμες διορθώσεις και παρατηρήσεις της βελτίωσε αισθητά την διεκπεραίωση της πτυχιακής μου εργασίας.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός αναμφίβολα αποτελεί μια από τις σημαντικότερες οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις και συνδέεται άρρηκτα με τη διαχείριση κρίσεων των ξενοδοχείων.

Το αντικείμενο που θα διαπραγματευτεί η πτυχιακή μου εργασία είναι:

Το τουριστικό φαινόμενο, όπου αναλύεται το εννοιολογικό του πλαίσιο, η ιστορική του εξέλιξη και τα χαρακτηριστικά του. Στη συνέχεια αναφέρεται η ανάπτυξη τουρισμού όπως επίσης και η διαχείριση κρίσεων τουρισμού.

Η διαχείριση κρίσεων στα ξενοδοχεία, όπου αναλύονται τα χαρακτηριστικά ενός ξενοδοχείου, η ξενοδοχειακή βιομηχανία, τμηματοποίηση ξενοδοχείων, τύποι ξενοδοχείων, βασικοί κανόνες αντιμετώπισης μιας κρίσης σ' ένα ξενοδοχείο και η στατιστική ξενοδοχείων.

Επίσης θα αναφερθούμε στη σχέση συνύπαρξης του τουρισμού και των ξενοδοχείων.

Θα συναντήσουμε μια εκτενή αναφορά για την οικονομική κρίση που έχει επηρεάσει την τουριστική ανάπτυξη τόσο στην Ελλάδα όσο και στην ευρύτερη περιοχή του Ν. Λέσβου. Στη συνέχεια παρατίθεται η επεξεργασία των αποτελεσμάτων μέσω διαγραμμάτων, τα οποία προέκυψαν από την έρευνα και την ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηθέντων. Τέλος, τα συμπεράσματα και οι προτάσεις μας αντλούνται μέσα από την επεξεργασία των παραπάνω στοιχείων.



## 1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### 1.1 ΤΟ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ

Το φαινόμενο του τουρισμού είναι άμεσα συνδεδεμένο με τον πολιτισμό αφού ο πολιτιστικός παράγοντας επηρεάζει πολλούς τομείς της κοινωνικής ζωής του σύγχρονου πολίτη. Το σύνολο των επισκεπτών του πολιτισμού αποτελούν σημαντικούς τουριστικούς πόρους στην εποχή μας. Αυτοί οι τουριστικοί πόροι λοιπόν αποτελούν ουσιαστικό στοιχείο έλξης πελατών, τουριστών σε μια χώρα για αυτό άλλωστε και χώρες με μακραίωνη ιστορία και παράδοση έχουν αυξημένο τουρισμό αριθμητικά.

Τα ταξίδια είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που εκτός από εικόνες ωραίων τοπίων, εξωτικών περιοχών και μεγαλοπρεπών μνημείων περιλαμβάνουν στην έννοια τους και στοιχεία της καθημερινότητας όπως είναι η εργασία, τα επείγοντα περιστατικά, οι οικονομικές συναλλαγές. Είναι χρήσιμο να δοθούν κάποιοι ορισμοί σχετικά με το τι είναι τουρισμός και τι ταξιδιωτική βιομηχανία καθώς και τι περιλαμβάνουν οι έννοιες αυτές.

Σύμφωνα με τον Smith (1989), οι λέξεις τουρισμός και τουρίστα εμφανίστηκαν για πρώτη φορά στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Από τότε έχουν υπάρξει πολλές προσπάθειες ορισμού των όρων. Για παράδειγμα, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (World Tourism Organization – WTO) ορίζει τον τουρισμό ως: «τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν προς και μένουν σε μέρη εκτός του τόπου διαμονής τους για χρονικό διάστημα μικρότερο του ενός χρόνου για διασκέδαση, επαγγελματικούς και άλλους σκοπούς». (WTO, 1993 σελ.1)

#### Τουρισμός

Σαν τουρισμό θα θεωρήσουμε την μετακίνηση ατόμου ή ατόμων από το γεωγραφικό περιβάλλον της μόνιμης διαμονής τους σε ένα άλλο γεωγραφικό περιβάλλον. Η μετακίνηση αυτή είναι προσωρινή κι αποσκοπεί στην ικανοποίηση ψυχικών επιθυμιών ή πνευματικών περιεργειών η οποία προκαλεί την δημιουργία οικονομικών δραστηριοτήτων.



Ο MacIntosh κ. α. (1995) ορίζουν τον τουρισμό ως: «το σύνολο των φαινομένων και των σχέσεων που προκύπτουν μέσα από τις συναλλαγές με τους τουρίστες, τους επαγγελματικούς προμηθευτές, τις κυβερνήσεις φιλοξενίας, και τις κοινότητες υποδοχής κατά την διαδικασία προσέλκυσης και φιλοξενίας των τουριστών αυτών και άλλων επισκεπτών». Ο ορισμός αυτός προσδιορίζει τέσσερα βασικά στοιχεία του τουρισμού: τους τουρίστες, τις επιχειρήσεις που προσφέρουν σχετικές ταξιδιωτικές υπηρεσίες, τις κυβερνήσεις που ασκούν έλεγχο στον τουρισμό και τους ανθρώπους που ζουν στις περιοχές φιλοξενίας των τουριστών.<sup>1</sup>

Είναι σημαντικό ακόμα να γίνει διαχωρισμός ανάμεσα στις έννοιες των τουριστών και των εκδρομέων:

**Τουρίστες**, είναι τα άτομα τα οποία επισκέπτονται τη χώρα άφιξής τους για χρονική διάρκεια μεγαλύτερη των 24 ωρών και πραγματοποιούν τουλάχιστον μια διανυκτέρευση σ' αυτή. Ο σκοπός για τον οποίο πραγματοποιούν το ταξίδι είναι κάποιος από τους ακόλουθους:

- Δραστηριότητες που έχουν σχέση με τον ελεύθερο χρόνο, όπως αναψυχή, υγεία, αθλητισμός, θρησκεία κ.λπ.
- Επαγγελματικοί λόγοι
- Οικογενειακοί λόγοι
- Αποστολή
- Συνέδριο

**Εκδρομείς**, είναι τα άτομα τα οποία επισκέπτονται τη χώρα άφιξής τους για χρονική διάρκεια μικρότερη των 24 ωρών και δεν πραγματοποιούν καμία διανυκτέρευση σ' αυτή.<sup>2</sup>

## 1.2 Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Το φαινόμενο της ταξιδιωτικής μετακίνησης υπήρχε από τα χρόνια της αρχαιότητας, αρχικές αιτίες μετακινήσεως ήταν βασικά το εμπόριο, η θρησκεία, η υγεία, οι περιπέτειες, ο αγώνας για την απόκτηση πλούτου και η πολιτική. Τα ταξίδια με σκοπό την αναψυχή ήταν πιο σπάνια, υπήρχαν όμως λαοί όπως οι Έλληνες, οι Αιγύπτιοι, οι Κινέζοι, και οι Φοίνικες όπου οι

---

<sup>1</sup> Δρ. Γεώργιος Μ. Κορρές – Στυλιανός Κ. Δρακόπουλος, (2001), σελ. 26

<sup>2</sup> Πάρις Τσάρτας, 1996, σελ. 177

πλουσιότερες τάξεις τους απολάμβαναν την ευχαρίστηση των ταξιδιών αναψυχής. Άνθρωποι με ξεχωριστή κοινωνική θέση και πνευματική καλλιέργεια έκαναν προσπάθειες να γνωρίσουν ήθη κι έθιμα άλλων κρατών και να ικανοποιήσουν τις πνευματικές τους ανησυχίες.

Την εποχή της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας το φαινόμενο του τουρισμού γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη. Οι συνθήκες που επικρατούσαν τότε ήταν πολύ ευνοϊκές για τα ταξίδια, η ειρήνη, η πολιτική σταθερότητα, η οικονομική ευημερία, ένα κοινώς αποδεκτό μέσο συναλλαγής, αποτελεσματικό σύστημα μεταφορών και ελεύθερος χρόνος είναι ορισμένες από τις σημαντικότερες συνθήκες που επικρατούσαν τότε οι οποίες έδωσαν ώθηση στο τουρισμό και τα ταξίδια.

Σε αντίθεση με την εποχή της Ρωμαϊκής αυτοκρατορίας, τον Μεσαίωνα τα ταξίδια ήταν αρκετά περιορισμένα, αυτό οφειλόταν σε παράγοντες όπως η πολιτική αστάθεια, η έλλειψη εμπορικών συναλλαγών, το όχι καλό σύστημα μεταφορών, η έλλειψη των μετακινήσεων.

Η δραστηριότητα της τουριστικής και ταξιδιωτικής βιομηχανίας γνωρίζει την συστηματικότερη και σταθερότερη ανάπτυξή της στον Ευρωπαϊκό χώρο από τα μέσα του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Πρωτοπόρος χώρα στην προώθηση του τουρισμού ήταν η Ελβετία, η οποία από το 1850 στράφηκε στην αξιοποίηση του φυσικού της περιβάλλοντος και των δυνατοτήτων του. Με αυτόν τον τρόπο και σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα κατάφερε να αναδείξει την τουριστική δραστηριότητα σε μια πολύ σημαντική πλουτοπαραγωγική πηγή του εθνικού της οικονομικού.

Βασική αιτία της στροφής αυτής προς τον τουρισμό, στάθηκε το γεγονός ότι η Ελβετία ως κατεχογήν ορεινή χώρα έψαχνε τρόπο για την παραπέρα ανάπτυξή της. Η μεγάλη μεθοδικότητα και η ανάπτυξη μιας υψηλού επιπέδου τουριστικής συνείδησης από τους Ελβετούς συνέβαλλαν στην εξέλιξη της τουριστικής της βιομηχανίας σε τέτοιο βαθμό ώστε σήμερα να θεωρείται διεθνές πρότυπο. Οι υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες και κυρίως Γαλλία, Ιταλία, Γερμανία ακολούθησαν το παράδειγμα της Ελβετίας λίγο αργότερα.

Ουσιαστική ανάπτυξη γνωρίζει ο τουρισμός και τα ταξίδια κατά το διάστημα ανάμεσα στον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο και τον δεύτερο. Τα περισσότερα ευρωπαϊκά κράτη λόγω της δύσκολης οικονομικής κατάστασης στην οποία βρίσκονται στο τέλος του πολέμου προσπαθούν να βρουν τρόπους για την ενίσχυση των οικονομιών τους. Η τουριστική ανάπτυξη τους δίνει νέες πηγές συναλλαγματικών εσόδων απαραίτητες για τον ισοσκελισμό ή την μείωση των

ελλειμμάτων των επιμέρους προϋπολογισμών τους. Η οργανωμένη αυτή προσπάθεια η οποία αποβλέπει στην αύξηση της τουριστικής πελατείας διακόπτεται από τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, συνεχίζεται όμως μετά την λήξη του.

Η βιομηχανική επανάσταση με τις τεχνολογικές και κοινωνικές αλλαγές δίνει νέα ώθηση στον τουρισμό και στα ταξίδια γενικότερα. Αναπτύσσονται σημαντικά τα μέσα συγκοινωνίας και επικοινωνίας, υπάρχει δυνατότητα πιο σύντομης, ασφαλούς, και άνετης μετακίνησης των τουριστών. Η ανάπτυξη των ταξιδιών ως σύγχρονο μαζικό φαινόμενο συνδέεται με την ανάπτυξη των μαζικών μέσων μεταφοράς, τους σιδηροδρόμους, τα επιβατικά ατμόπλοια, τα αυτοκίνητα και τα σύγχρονα αεροσκάφη.

Η ανάπτυξη της οικονομίας και της τεχνολογίας έπαιξαν σίγουρα καθοριστικό ρόλο στον τομέα των ταξιδιών ακόμα σημαντικότερο όμως ρόλο έπαιξε η αλλαγή στον τρόπο ζωής . Στις οικονομικά αναπτυγμένες κοινωνίες τα ταξίδια αποτελούν στοιχείο καλύτερης ποιότητας ζωής. Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει σημαντικές αλλαγές στον χώρο εργασίας που προωθούν την ταξιδιωτική συμπεριφορά των ανθρώπων. Τέτοιες αλλαγές είναι οι υψηλότερες αποδοχές, το δικαίωμα των πληρωμένων διακοπών, οι λιγότερες ώρες εργασίας, οι ετήσιες άδειες. Ακόμα σημαντικός παράγοντας προς αυτή την κατεύθυνση είναι η βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου αφού η επιθυμία να γνωρίσει κανείς από κοντά νέους πολιτισμούς και έθιμα οδηγεί στην πραγματοποίηση ταξιδιών.

Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και μέχρι σήμερα τα επαγγελματικά ταξίδια γίνονται πολύ διαδεδομένα. Σε αυτό βοηθάει η ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου, των ανταλλαγών, καθώς και το γενικότερο κλίμα της παγκοσμιοποίησης.

Κατά την διάρκεια του εικοστού αιώνα γίνονται σημαντικές αλλαγές σχετικά με την τουριστική ανάπτυξη ώστε να μπορεί να χαρακτηριστεί ο «αιώνας του τουρισμού».<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Πάρις Τσάρτας, (1996), σελ.11-23

### 1.3 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΥ

#### **Η Τουριστική Βιομηχανία**

Ο τουρισμός αποτελεί οικονομική δραστηριότητα και απαρτίζεται από ένα σύνολο επιχειρήσεων και οργανισμών, που παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες είτε άμεσα (με τη τουριστική δραστηριότητα) είτε έμμεσα, (υποστηρίζοντας την τουριστική δραστηριότητα). Για παράδειγμα τα κύρια και τα συμπληρωματικά τουριστικά καταλύματα συμμετέχουν ενεργά στην τουριστική δραστηριότητα. Αντίθετα, οι κρατικοί και ιδιωτικοί φορείς τουριστικής εκπαίδευσης υποστηρίζουν με το δικό τους τρόπο την τουριστική δραστηριότητα, διοχετεύοντας επαγγελματίες στην αγορά εργασίας.<sup>4</sup>

#### **Η έννοια του μαζικού τουρισμού**

Ο μαζικός τουρισμός εκφράζει την κλασική μορφή του τουρισμού που συνδέεται με την έννοια της αναψυχής, και η οποία περιλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες που αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια των διακοπών που έχουν ως κύρια χαρακτηριστικά στοιχεία τη ξεκούραση και τη διασκέδαση. Η μορφή αυτή του τουρισμού εκφράζει την παραδοσιακή αγορά διακοπών και περιλαμβάνει μεγάλο τμήμα τουριστών, οι οποίοι διαμένουν σε ξενοδοχειακά και λοιπά μέσα τουριστικής διαμονής κυρίως σε παράκτιες περιοχές. Θεωρείται η κατηγορία εκείνη του τουρισμού που χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα συμμετοχής των τουριστών στις διάφορες φάσεις της τουριστικής δραστηριότητας πλην όμως σε καμία περίπτωση δε συνδέεται αποκλειστικά με το τουρισμό διακοπών – αναψυχής τύπου μακράς διαμονής. Ο συλλογικός – ομαδικός χαρακτήρας του μαζικού τουρισμού αναφέρεται και στο τρόπο οργάνωσης και διεξαγωγής της μετακίνησης, δηλαδή, του ταξιδιού, καθώς επίσης στη συγκέντρωση των τουριστών στους τόπους διαμονής της χώρας του τουριστικού τους προορισμού.<sup>5</sup>

Το άτομο, δηλαδή ο τουρίστας, εντάσσεται μεταξύ ταυτιζόμενο ή μη ταυτιζόμενο σε ομάδες περισσότερο ή λιγότερο ομοειδών τουριστικών αναγκών και επιθυμιών, συμμορφώνεται προς

---

<sup>4</sup> Νίκος Ηγουμενάκης, (1991), σελ.80

<sup>5</sup> Στέλιος Βαβαρέσος, (1997), σελ.35-37

ορισμένα σχήματα συμπεριφοράς, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα ένα minimum ικανοποίησης που προσφέρει η καλή οργάνωση και εκτέλεση του ταξιδιού εκ μέρους των μεγάλων, κυρίως, ταξιδιωτικών οργανισμών (tour operators).<sup>6</sup>

### **Εναλλακτικές μορφές τουρισμού**

Οι ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού αποτελούν το νέο δυναμικό και αναπτυσσόμενο πρότυπο τουρισμού και αποτελούν τη σύνθεση μιας τεράστιας ποικιλίας κινήτρων τουριστικών ταξιδιών, πολλά από τα οποία διαμορφώθηκαν μετά το 1970. Η σημασία της ανάπτυξης αυτών των μορφών κοινωνιολογικά έγκειται στην αντίθεση των περισσότερων από αυτές με το πρότυπο που καθόρισε την τουριστική ανάπτυξη της πρώτης μεταπολεμικής εικοσαετίας: τον οργανωμένο μαζικό τουρισμό διακοπών. Η αντίθεση αυτή προκύπτει τόσο όσον αφορά τα κίνητρα του ταξιδιού όσο και τα οργανωτικά και αναπτυξιακά χαρακτηριστικά τους.

Σε ορισμένες περιπτώσεις το πρότυπο στηρίζεται στην ανάπτυξη μιας μόνο εναλλακτικής μορφής, ενώ σε άλλες στην ανάπτυξη περισσότερων. Συχνά η ανάπτυξη αυτού του προτύπου – σε σχέση με την τοπική παραγωγική, κοινωνική και περιβαλλοντική δομή – αποκτά μαζικά χαρακτηριστικά.<sup>7</sup>

Σε πολλές περιπτώσεις η διαφορά αυτών των μορφών δεν αφορά το στόχο του ταξιδιού, π.χ. «διακοπές», αλλά το περιεχόμενο και νόημα που έχει η ταξιδιωτική εμπειρία στο πλαίσιο ενός ταξιδιού με παρόμοιο στόχο.

Τα είδη των ήπιων μορφών τουρισμού είναι:

- Φυσιολατρικός Τουρισμός

Έχει σαν σκοπό την απόλαυση και την γνώση της φύσης με απώτερο όφελος την ψυχική και την φυσική ευεξία του ατόμου στο φυσικό περιβάλλον.

- Μορφωτικός Τουρισμός

---

<sup>6</sup> Νίκος Ηγουμενάκης, κ. συν, (1999), σελ.52

<sup>7</sup> Κοκκωνης κ. συν, (2001), σελ. 87

Έχει σαν σκοπό, να δώσει την δυνατότητα στον τουρίστα να αποκτήσει ή να εμπλουτίσει τις γνώσεις του, που θα προέλθουν από το χώρο του πνεύματος, της επιστήμης και της τεχνικής της περιοχής που επισκέπτεται.

- Θρησκευτικός Τουρισμός

Γίνεται για λόγους λατρείας (Άγιοι Τόποι)

- Γ' ηλικίας Τουρισμός

Τα άτομα αυτά αποτελούν, μια καλή πελατεία, διότι διαθέτουν καλό εισόδημα, διάθεση και χρόνο να ταξιδέψουν. Αυτή η μερίδα των τουριστών μπορεί να λύσει προβλήματα εποχικότητας.

- Για άτομα με ειδικές ανάγκες

Για να μπορεί μια περιοχή να δεχθεί τέτοιου είδους τουρισμού θα πρέπει να διαθέτει την κατάλληλη υποδομή, ώστε να καλύπτει τις αυξημένες ανάγκες τους λόγω της κατάστασης υγείας τους.

- Κοινωνικός Τουρισμός

Αναφέρεται στην προσπάθεια, των κρατικών φορέων, να δώσουν τη δυνατότητα σε ορισμένες ομάδες ατόμων με χαμηλό ή μέτριο εισόδημα να κάνουν τουρισμό.

- Εμπορικός/Επαγγελματικός Τουρισμός

Οι μετακινήσεις που έχουν σαν σκοπό να δώσουν στον επαγγελματία / έμπορο, τη δυνατότητα να αποκομίσει οφέλη, για την άσκηση του επαγγέλματός του ή της εμπορίας του με συμμετοχή σε αποστολές και σε εκθέσεις ή για να αντιπροσωπεύσει το γνωστικό του φάσμα ή το προϊόν του μακριά από τον τόπο διαμονής του.

- Τουρισμός κινήτρων

Είναι τα ταξίδια που προσφέρουν κάποιες εταιρίες δωρεάν σαν ανταμοιβή των εργαζομένων τους για την καλή του απόδοση ή για να τους προτρέψουν να έχουν καλύτερη απόδοση το επόμενο έτος.

- Εκθεσιακός Τουρισμός

Έχει σχέση με την επίσκεψη σε διάφορες εμπορικές εκθέσεις ατόμων, τα οποία έχουν είτε άμεσο είτε έμμεσο κέρδος.

- Αθλητικός Τουρισμός

Έχει σαν σκοπό την παρακολούθηση αθλητικών αγώνων ή τη συμμετοχή, επαγγελματική ή ερασιτεχνική σε αθλητικές εκδηλώσεις.

- Ιαματικός Τουρισμός/Θερμαλισμός

Αναφέρεται σε Ιαματικές Πηγές, Λουτροπόλεις

- Οικολογικός Τουρισμός

Αναπτύσσεται στο φυσικό περιβάλλον και ιδιαίτερα σε περιοχές που χαρακτηρίζονται ως υψηλής οικολογικής αξίας ή μη. Ο οικολογικός Τουρισμός μπορεί να απασχοληθεί σε πεζοπορία, αναρρίχηση, κανό, Kayak, ορειβατικό ski.

- Θαλάσσιος Τουρισμός

Ονομάζεται κάθε θαλάσσια περιήγηση (κρουαζιέρα, θαλαμηγούς) καθώς και κάθε ναυταθλητική δραστηριότητα.

- Τουρισμός Παραχείμανσης

Αφορά, την παραμονή ατόμων, από μέρη με χαμηλές θερμοκρασίες, τους χειμερινούς μήνες και προβλήματα που πηγάζουν από αυτές, σε περιοχές με ηπιότερες θερμοκρασίες.

- Ορεινός Τουρισμός

Περιηγήσεις με ειδικά οχήματα, εκτός χαραγμένων δρόμων, πεζοπορίες, ορειβασίες.

- Αγροτουρισμός

Δραστηριότητες υπαίθριας αναψυχής και τουρισμού που αναπτύσσονται στον αγροτικό χώρο και συντάσσονται στα πλαίσια του αγροτικού περιβάλλοντος και της αγροτικής ζωής.

- Χιονοδρομικός Τουρισμός

Γίνεται στα χιονοδρομικά κέντρα και ανήκει ουσιαστικά στο χειμερινό τουρισμό

- Οικογενειακός Τουρισμός

Βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξή του είναι η δημιουργία κατάλληλης υποδομής. Οι μεγάλοι Ταξιδιωτικοί Οργανισμοί υπολογίζοντας τις οικογενειακές διακοπές ως ένα ικανοποιητικό κομμάτι, των συνολικών διακοπών, προσφέρουν τουριστικά προγράμματα σε προσιτές τιμές που πλησιάζουν του ετήσιους οικογενειακούς προϋπολογισμούς.

- Λαϊκός Τουρισμός

Η πελατεία αποτελείται από άτομα, κατά το πλείστον, χαμηλής εισοδηματικής στάθμης, τα οποία ταξιδεύουν συνήθως οικογενειακά και με κάθε είδους ιδιωτικό μεταφορικό μέσω όπως Ι.Χ, τροχόσπιτα, μοτοσικλέτες κ.α.

- Κοσμοπολίτικος Τουρισμός

Ο αριστοκρατικός. Άτομα με υψηλά εισοδήματα, δεν έχουν συγκεκριμένα ωράρια εργασίας, έχουν ελεύθερο χρόνο και απαιτήσεις υψηλών προδιαγραφών σε υπηρεσίες και αγαθά.

- Γυμνιστικός Τουρισμός

Ο γυμνισμός είναι είδος φυσιολατρίας. Συνδυάζεται με περιοχές που υπάρχει θάλασσα και κατάλληλες κλιματολογικές συνθήκες. Οι τουρίστες απολαμβάνουν τη φύση εμφανιζόμενοι γυμνοί, απελευθερωμένοι και χωρίς προκαταλήψεις. Το πνευματικό και οικονομικό επίπεδο των γυμνιστών ποικίλει και γι' αυτό υπάρχουν ενιαία γυμνιστικά κέντρα μακριά από άλλες παραλίες και τα μάτια των περίεργων.



- Θεματικός Τουρισμός

Είναι η μορφή τουρισμού που συνδυάζεται με εναλλακτικές και αναφέρεται στον Τουρισμό που γίνεται σε ορισμένο τόπο και με συγκεκριμένο θέμα.

Περιοχές που μπορεί κανένας να κάνει θεματικό τουρισμό:

- Disney Land
- Euro Disney
- Water Land

Οι τουρίστες με υψηλό εισόδημα, που μπορούν να δαπανήσουν για την ικανοποίησή τους μεγάλα ποσά έχοντας όμως απαίτηση οι τουριστικές υπηρεσίες να έχουν εξίσου υψηλό επίπεδο.

- Χρονομεριστική μίσθωση (time sharing)

Τα μέλη της έχουν τη δυνατότητα να αγοράζουν μακροχρόνια χώρους διαμονής και να τους συναλλάζουν με τα άλλα μέλη έχοντας την ευκαιρία να επισκεφθούν περισσότερες περιοχές.

- Τουρισμός περιπέτειας

Είναι οι διακοπές με έντονο το στοιχείο του απρόσμενο, του άγνωστου και της έκπληξης. Το ανήσυχο που διακρίνει τον άνθρωπο και ειδικά τον νέο, δημιούργησαν αυτό το είδος Τουρισμού, που συνιστάται σε προγράμματα έξω από τα καθιερωμένα με συνεχείς εκπλήξεις, που τονώνουν τη φαντασία και οδηγούν σε δράση για φυγή από την καθημερινότητα<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Μανώλης Κων. Σφακιανάκης, (2000), σελ 40-99  
Πάρις Τσάρτας, (1996), σελ. 353-356

## 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

#### 2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Ανάπτυξη είναι η πραγματική θετική μεταβολή των βασικών συστηματικών στοιχείων της οικονομικής και της κοινωνικής δραστηριότητας, όπως η αύξηση του Α.Ε.Π., του εισοδήματος, της χρήσης των νέων τεχνολογιών στη παραγωγική διαδικασία, η αύξηση της ευημερίας, καθώς και η πολιτική, πολιτιστική και πολιτισμική αύξηση.<sup>9</sup>

#### 2.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΕΡΙΟΧΩΝ

Η τουριστική ανάπτυξη μιας περιοχής ξεκινά από τη ζήτηση των επισκεπτών-τουριστών στο συγκεκριμένο τόπο και αυτό επιτυγχάνεται με τη σωστή διαφήμιση και προβολή του, δημιουργούνται λοιπόν, οι κατάλληλες υποδομές ώστε η περιοχή να είναι σε θέση να φιλοξενήσει ένα μεγάλο όγκο τουριστών. Η τουριστική ζήτηση, ως αποτέλεσμα των ειδικότερων κινήτρων των τουριστικών ταξιδιών, επηρεάζει άμεσα την πορεία της τουριστικής ανάπτυξης. Η ανάπτυξη της τουριστικής δραστηριότητας επιφέρει κέρδη στη τοπική κοινωνία και όχι σε εξωτερικούς οικονομικούς παράγοντες (π.χ. πολυεθνικές εταιρίες ξενοδοχείων, τουριστικών γραφείων κτλ). Κατά συνέπεια αυξάνεται η εισροή του χρήματος, στη περιοχή αυξάνεται το Α.Ε.Π της χώρας και το βιοτικό επίπεδο των κατοίκων. Συμπερασματικά έχουμε ανάπτυξη και πρόοδο στην οικονομία η οποία επηρεάζεται από τις επενδύσεις όπου γίνονται στο χώρο με αποτέλεσμα να αυξάνονται όλα τα μεγέθη της οικονομίας.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Δρ. Γεώργιος Μ. Κορρές κ. συν, (2001), σελ.28

<sup>10</sup> Χ.Κοκκώνης κ. συν, (2001), σελ 24-25

Η ύπαρξη σημαντικών πόρων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα και συγκριτικό πλεονέκτημα για τις χώρες ή τις περιοχές που επιδιώκουν να αναπτυχθούν τουριστικά. Στους τουριστικούς πόρους εκτός από τους φυσικούς και τους πολιτιστικούς περιλαμβάνουμε τις υποδομές και υπηρεσίες που άμεσα ή έμμεσα συμβάλλουν στην τουριστική ανάπτυξη.

### 2.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η έννοια της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης πρωτοεμφανίστηκε το 1980 στη πρώτη Παγκόσμια Στρατηγική για την διατήρηση η οποία δημοσιεύτηκε από την Παγκόσμια Ένωση Διατήρησης (World Conservation Union) και η οποία αναγνώριζε ως στόχους τη διατήρηση των βασικών οικολογικών διαδικασιών, τη διαφύλαξη της γενετικής ποικιλότητας και βιώσιμη χρήση των πόρων (Adams, 1996). Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, βιώσιμη ανάπτυξη είναι η διατήρηση των απαραίτητων οικολογικών διαδικασιών και συστημάτων υποστήριξης της ζωής των ειδών και των οικοσυστημάτων (European Commission Secretariat General, 2004). Όπως είναι προφανές ο ορισμός αυτός έδινε έμφαση στην ανάγκη διατήρησης ενός κρίσιμου φυσικού κεφαλαίου και στην διατήρηση της βιοποικιλότητας.<sup>11</sup>

### 2.4 ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών των μελών μιας σύγχρονης κοινωνίας προϋποθέτει την παραγωγή όσο το δυνατό περισσότερων τουριστικών προϊόντων. Τα προϊόντα αυτά μπορεί να έχουν την μορφή υλικών προϊόντων, δηλαδή αγαθών, όπως είναι για παράδειγμα τα φαγητά και ποτά που καταναλώνουν οι τουρίστες ή άυλων προϊόντων, δηλαδή υπηρεσιών, όπως είναι για παράδειγμα η διανομή σε ξενοδοχείο και η ψυχαγωγία των τουριστών.

---

<sup>11</sup> Μιλτιάδης Λογοθέτης, (1997), σελ. 29

## 2.5 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΝΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Τα στάδια ανάπτυξης ενός τουριστικού προϊόντος είναι η εξερεύνηση, η εμπλοκή, η ανάπτυξη, η εδραίωση (σταθεροποίηση), ο μαρασμός και η πτώση.

Η εξερεύνηση: Αυτό το στάδιο αποτελείται από ένα μικρό αριθμό τουριστών που ταξιδεύουν μεμονωμένα και επιθυμούν τη διαμονή τους σε περιοχές ήσυχες με φυσικό περιβάλλον. Αυτοί τολμούν να επισκεφθούν τη περιοχή η οποία στερείτε δημοσίων υποδομών. Οποιαδήποτε διαφημιστική εικόνα είναι ανύπαρκτη. Η περιοχή ανακαλύπτεται συνήθως από τους τουρίστες ή επιχειρηματίες από άλλη περιοχή της χώρας, ενώ εμφανίζεται η πρώτη υποτυπώδης υποδομή σε ξενοδοχεία και εστιατόρια, με τη συμβολή των ντόπιων επιχειρηματιών.

Η εμπλοκή: Οι αφίξεις τουριστών γίνονται περισσότερες και πιο συχνές. Η τοπική κοινωνία αρχίζει να προσαρμόζεται στον τουρισμό και να τον αναγνωρίζει ως κύριο μέσο ανάπτυξης. Οι ντόπιοι επιχειρηματίες αλλά και από επιχειρηματίες από άλλες περιοχές της χώρας, αρχίζουν να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες διαμονής, εστίασης, και ψυχαγωγίας. Εμφανίζονται οι πρώτες, μικρής εμβέλειας, τουριστικές επιχειρήσεις και ξεκινούν πιέσεις προς τις τοπικές αρχές με σκοπό την αύξηση της τουριστικής υποδομής. Ξεκινάει η διαφήμιση με τη προβολή κάποιου ειδικού τουριστικού πόρου. Αρχίζει μια σταδιακή και αργή αλλαγή των παραγωγικών δομών της περιοχής με στροφή προς τις υπηρεσίες, κυρίως από τους νέους, ενώ κάνουν την εμφάνισή τους οι πρώτες ενδείξεις αστικοποίησης σε σημαντική μερίδα του πληθυσμού.

Η ανάπτυξη: Ταχύτατες αλλαγές στη κοινωνικοπαραγωγική δομή της περιοχής. Εγκαταλείπονται σχεδόν όλοι οι κλάδοι παραγωγής και γίνεται στροφή προς την απασχόληση στο τουρισμό. Παρατηρείτε επαγγελματική και κοινωνική κινητικότητα από νέους και γυναίκες με στόχο τα τουριστικά επαγγέλματα. Από μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού, υιοθετούνται καταναλωτικά και κοινωνικά πρότυπα των αστικών κέντρων και οι σχέσεις των ντόπιων μετατρέπονται σε εμπορικές. Ο τουρισμός συνεχίζεται και αυξάνεται αλλά οι τοπικές τουριστικές υπηρεσίες δεν μπορούν να αντέξουν το μεγάλο όγκο των τουριστών και γίνονται μεγάλες προσπάθειες να αντέξουν ή έστω να προσαρμοστούν. Γίνεται προώθηση μέσω της διαφήμισης. Ενώ οι tour operator προσφέρουν πλέον ολοκληρωμένα τουριστικά πακέτα.

Η εδραίωση: Εδώ έχουμε ένα μεγάλο αριθμό τουριστών και τυποποίηση των υπηρεσιών. Ξενοδοχεία, αεροπορικές εταιρίες, και άλλες υπηρεσίες ανήκουν σε ξένες εταιρίες, ενώ οι

ντόπιοι εξαρτώνται πλέον από αυτές. Η κοινότητα αισθάνεται ότι χάνουν τον έλεγχο και αλλοτριώνονται πολιτιστικά αφού επικρατεί η αίσθηση ότι οι ξένοι έχουν αναλάβει όλη τη κατάσταση και από την άλλη μεριά αυξάνεται το εισόδημα. Οι διαδικασίες πλέον αρχίζουν να εκτελούνται βάση προδιαγραφών.

Ο μαρασμός: Εδώ πλέον οι κάτοικοι εμφανίζονται δυσαρεστημένοι αφού ο τουρισμός δεν έφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η τουριστική περιοχή δεν είναι πλέον στη μόδα. Αλλάζουν ιδιότητες οι τουριστικές επιχειρήσεις συνεχώς, η γη και τα κτήρια χάνουν την αξία τους και η ντόπια ιδιοκτησία συνεχώς αυξάνεται. Και στο τέλος έρχεται το φαινόμενο του καταμερισμού δηλαδή όταν η περιοχή δεν μπορεί να ανταγωνιστεί πλέον άλλους προορισμούς ή η αναζωογόνηση – αξιοποίηση των πόρων που μέχρι τώρα έμειναν αναξιοποίητοι ή με τη δημιουργία καινούριων. Στο τέλος του κύκλου έχουμε τη φάση του μεταμερισμού όπου μπορεί να προέλθει η πτώση ή η αναζωογόνηση.<sup>12</sup>

## 2.6 ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Οι ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν το τουριστικό προϊόν είναι:

- Το τουριστικό προϊόν αποτελείται από επιμέρους υπηρεσίες και αγαθά
- Το τουριστικό προϊόν αποτελείται κυρίως από άυλα στοιχεία
- Η ικανοποίηση που αποκομίζει ο τουρίστας από τις τουριστικές υπηρεσίες εξαρτάται από τις προτιμήσεις του, την προσωπικότητά του αλλά και τα βιώματά του
- Το τουριστικό προϊόν δεν μεταφέρεται. Για την κατανάλωση του απαιτείται η μετακίνηση του τουρίστα στον τόπο διακοπών
- Η παροχή και η κατανάλωση των τουριστικών υπηρεσιών ταυτίζονται χρονικά και τοπικά
- Το τουριστικό προϊόν εξαρτάται άμεσα από το χρόνο (εποχή) και τον τόπο των διακοπών

---

<sup>12</sup> Δρ. Γεώργιος Μ. Κορρές, (2001), σελ. 447-449  
[http://users.teilar.gr/~hatziveris/link\\_files/kyklos-zois.doc](http://users.teilar.gr/~hatziveris/link_files/kyklos-zois.doc)

- Οι τουριστικές υπηρεσίες δεν αποθηκεύονται. Αγοράζονται για μια δεδομένη χωροχρονική στιγμή, επομένως μόνο αυτή τη χωροχρονική στιγμή μπορεί να παραχθούν.
- Η ζήτηση των τουριστικών υπηρεσιών επηρεάζεται από μεταβλητές όπως: εισόδημα, τιμές, πολιτική συγκυρία, τρομοκρατικές ενέργειες κ.λπ.
- Η ποιότητα του τουριστικού προϊόντος εξαρτάται από τον υπάλληλο και από τη ψυχολογική, σωματική του κατάσταση μια δεδομένη στιγμή

## 2.7 ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ

Ο τουρισμός θεωρήθηκε και εξακολουθεί να θεωρείται ευρέως σήμερα ότι δημιουργεί μια πληθώρα ωφέλιμων επιδράσεων σε ορισμένους οικονομικούς δείκτες, όπως είναι για παράδειγμα το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών, το εισόδημα, η απασχόληση, τα φορολογικά έσοδα κλπ. Παράλληλα όμως δημιουργούνται περιβαλλοντικά προβλήματα, τα οποία προκαλούνται τόσο εκ μέρους των τουριστών όσο και εκ μέρους του ντόπιου πληθυσμού, και μάλιστα την εκτεταμένη ενημέρωσή τους για την αυξανόμενη οικονομική σημασία του τουρισμού.

## 2.8 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι πολιτικές εξουσίες των χωρών, που καταβάλλουν προσπάθειες για να αναπτύξουν την τουριστική τους οικονομία, προσδοκούν να ωφεληθούν οικονομικά από την ευόδωση της προσπάθειας τους αυτής. Η ανάπτυξη του τουρισμού και ιδιαίτερα του διεθνούς ενεργητικού τουρισμού προσδιορίζει στις χώρες που την επιχειρούν πολλαπλά οικονομικά ωφέληματα, διότι αυτός:

(α) Αποτελεί σημαντική συναλλαγματοφόρα πηγή, το δε συνάλλαγμα που εισρέει από αυτόν καλύπτει σε πολλές περιπτώσεις ένα μεγάλο ποσοστό του ανοίγματος του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών.

(β) Συμβάλλει στην ανάπτυξη ή μεγέθυνση πολλών κλάδων οικονομικής δραστηριότητας, επειδή τα χρήματα που δαπανούν οι ξένοι και ντόπιοι τουρίστες διοχετεύονται μέσω τουριστικών και άλλων επιχειρήσεων σε άλλους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας για την αγορά διαφόρων αγαθών και υπηρεσιών, με αποτέλεσμα να τονώνεται σημαντικά η εγχώρια παραγωγική και εμπορική δραστηριότητα σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο.

(γ) Δημιουργεί ικανοποιητικό αριθμό θέσεων εργασίας, πλήρους και μερικής απασχόλησης, έστω και αν αυτές έχουν τις περισσότερες φορές εποχιακό χαρακτήρα και κυρίως τις δημιουργεί εκεί που άλλοι κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας, όπως π.χ. η βιομηχανία, η γεωργία κλπ., για λόγους που έχουν σχέση με εξωτερικές οικονομίες του τόπου ή της περιφέρειας που επιχειρείται η ανάπτυξή τους, αδυνατούν τους να δημιουργήσουν.

(δ) Αποφέρει έσοδα στους πληθυσμούς των περιοχών όπου αναπτύσσονται, ενώ παράλληλα συμβάλλει αποφασιστικά και στον περιορισμό του ανοίγματος που υπάρχει ανάμεσα στα εισοδήματα των κατοίκων των αστικών κέντρων και εκείνων της περιφέρειας.

(ε) Διευκολύνει την εισροή χρημάτων στις περιοχές όπου αναπτύσσεται, το μεγαλύτερο μέρος των οποίων κυκλοφορεί μέσα σε αυτούς, δημιουργώντας ένα πρόσθετο εισόδημα για τους μόνιμους κατοίκους τους, καθώς επίσης πρόσθετα έσοδα για την τοπική αυτοδιοίκηση και γενικότερα για το κράτος.

(στ) Προκαλεί πολλαπλασιαστικές επιδράσεις, που εκδηλώνονται με μια σειρά συναλλακτικών πράξεων και προκαλούν ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα, οι οποίες εκτός ότι διευρύνουν τον οικονομικό ρόλο του, διευρύνουν ταυτόχρονα και τον κύκλο των κοινωνικών ομάδων που επηρεάζονται από το τουριστικό φαινόμενο.<sup>13</sup>

Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι θετικές οικονομικές ωφέλειες που απορρέουν από την ανάπτυξη του τουρισμού σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο, μπορούν να είναι αξιόλογες μόνο εφόσον η επιχειρούμενη τουριστική ανάπτυξη είναι ορθολογιστικά προγραμματισμένη και κυρίως εφόσον οι διανυόμενες αναπτυξιακές φάσεις υπόκεινται σε συνεχή και λεπτομερειακό έλεγχο εκ μέρους της πολιτικής εξουσίας ή των εξουσιοδοτημένων οργάνων της για την παρακολούθηση της εφαρμογής του προγράμματος τουριστικής ανάπτυξης.

---

<sup>13</sup> Δρ. Κωνσταντίνος Ανδριώτης, (2005), σελ. 121-122

## 2.9 ΔΙΕΘΝΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Το τουριστικό κύκλωμα που έχει δημιουργηθεί με τα τεράστια οικονομικά οφέλη, παίζει σπουδαίο ρόλο στην κατεύθυνση που θα πάρουν τα τουριστικά ρεύματα.

Κύρια παρατηρούμε μια κίνηση από τις οικονομικά αναπτυγμένες χώρες προς τις υποανάπτυκτες και τις υπό ανάπτυξη παρά μια αντίθετη κίνηση αν και οι σημερινές τάσεις έχουν καταργήσει την κατάσταση αυτή. Φυσικό επόμενο της κίνησης αυτής των τουριστικών ρευμάτων είναι να δημιουργεί μια χρηματική – συναλλαγματική κυκλοφορία που για τις χώρες υποδοχής τουριστών αποτελεί μια βασική πηγή εισοδήματος. Η πηγή αυτή δημιουργεί έναν έντονο ανταγωνισμό που τις περισσότερες φορές οδηγεί σε αντίθετα από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή από τους φορείς της τουριστικής πολιτικής κάθε χώρας και ιδιαίτερα των χωρών υποδοχής που με τη βοήθεια της σωστής προβολής και των δημόσιων σχέσεων να μπορέσουν να προσελκύσουν περισσότερους τουρίστες.

Η σημερινή διεθνείς οικονομική συγκυρία στο κατώφλι του 21<sup>ου</sup> αιώνα προβάλλει άμεσα και έμμεσα το διεθνή τουρισμό, γεγονός που απαιτεί μεγαλύτερη προσπάθεια εκ μέρους των τουριστικών οργανισμών και επιχειρήσεων. Μια προσπάθεια που η κατεύθυνσή της δεν μπορεί να είναι άλλη από της ποιότητας στο τουριστικό κύκλωμα και τη συνεχή βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών για ακόμη καλύτερα αποτελέσματα τόσο για τους ίδιους όσο και για τον τουρίστα – καταναλωτή.

Σε διεθνές επίπεδο τα τελευταία χρόνια έχουν δραστηριοποιηθεί μεγάλοι οικονομικοί οργανισμοί που εντάσσουν στα άλλα αντικείμενα δράσης τους και την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών των πελατών τους.

Έτσι παρατηρούμε οικονομικούς κολοσσούς με υψηλό επίπεδο οργάνωσης και προγραμματισμό να διεκπεραιώνουν τα πάντα γύρω από την εξυπηρέτηση του τουρίστα. Με οριζόντιες και κάθετες οργανώσεις προσπαθούν όχι μόνο να καλύψουν όλες τις τουριστικές ανάγκες αλλά και να δημιουργήσουν με τον τρόπο τους και νέες.

Αντιλαμβανόμενοι τη μεγάλη σημασία του τουρισμού, τόσο για τον ίδιο τον άνθρωπο όσο και για τις οικονομίες που υπηρετεί, οι τουριστικοί οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να στρέψουν τα



τουριστικά ρεύματα προς όποια κατεύθυνση έχουν συμφέρον. Επίσης ανακαλύπτουν ή έντεχνα δημιουργούν, νέους τόπους προορισμού αυξάνοντας τις τουριστικές περιοχές όπου εκτελούν ακόμη και τα βασικά έργα υποδομής και αναδομής επενδύοντας τεράστια κεφάλαια έχοντας εκ των προτέρων σίγουρη την επανεπένδυση και το θετικό οικονομικό αποτέλεσμα. Οι νέες αυτές περιοχές αποτελούν νέους πόλους έλξης τουριστών με το πλεονέκτημα του καινούριου και της μη κορεσμένης περιοχής. Δηλαδή στις περιοχές αυτές οι τουρίστες που θα τις επισκεφθούν, εκτός των βασικών τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών, θα βρουν και μια σχετική ησυχία που τα τελευταία χρόνια στερούνται στις κλασικές και γνωστές σε όλους, τουριστικές περιοχές σε όλο τον κόσμο.

Παρ' όλες τις υπάρχουσες αδυναμίες σχετικά με την ομογένεια των στατιστικών στοιχείων και τη φερεγγυότητα των στατιστικών εγγράφων, τόσο του διεθνούς όσο και του εσωτερικού τουρισμού, εξάγονται μερικά συμπεράσματα που φανερώνουν τις συγκεντρωτικές τάσεις του διεθνούς τουρισμού.

A) Ο διεθνούς τουρισμός, είτε πρόκειται για τις χώρες προέλευσης είτε για τις χώρες υποδοχής είναι κατεξοχήν συγκεντρωμένες στις βιομηχανικές χώρες της Ευρώπης και Β. Αμερικής.

B) Ο διεθνούς τουρισμός στις κύριες τουριστικές ζώνες παρουσιάζει έντονο ενδοπεριφερειακό χαρακτήρα.

Γ) Ο μεγαλύτερος αριθμός των χωρών υποδοχής είναι ουσιαστικά εξαρτημένος από τις αγορές ενός μικρού αριθμού χωρών προέλευσης.

Δ) Ο εσωτερικός τουρισμός εντείνει τις υπάρχουσες συγκεντρώσεις αφού χαρακτηρίζεται από το Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού ως πολύ μεγαλύτερος του διεθνούς τουρισμού.<sup>14</sup>

Πράγματι, πολλές τουριστικές περιοχές έχουν χαρακτηριστεί σαν κορεσμένες και γίνονται προσπάθειες να βρεθούν οι σωστές λύσεις ώστε και οι περιοχές αυτές να ενταχθούν κανονικά στους τουριστικούς προορισμούς χωρίς την ύπαρξη των προβλημάτων που προκαλεί η μεγάλη συρροή τουριστών.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Στέλιος Βαρβαρέσος, (1997), σελ.76-77

<sup>15</sup> Marie-Francoise Lanfant et al.(1995), page 3

## 2.10 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΗΜΕΡΑ

Μία έρευνα στατιστικών στοιχείων από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (World Tourism Organization ή WTO), έδειξε ότι η τουριστική κίνηση σε παγκόσμιο επίπεδο, αυξάνει συνεχώς. Αυτό οφείλεται σε διάφορους κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες, όπως είναι το χαμηλό επίπεδο πληθωρισμού, οι συχνές μικρής διάρκειας εκδρομές που αποτελούν μόδα στις βιομηχανικές χώρες και η αύξηση των επισκέψεων προς το WTO ένας σταθερός ρυθμός ανάπτυξης του διεθνούς τουρισμού, με ετήσιο ποσοστό 4% ή και περισσότερο.<sup>16</sup>

## 2.11 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Σε ότι αφορά τις κοινωνικές και πολιτιστικές επιπτώσεις του τουρισμού, διαπιστώνεται γενικά σχετική πολυπλοκότητα και δυσκολία στις μεθοδολογικές προσεγγίσεις αξιολόγησης και στη διαμόρφωση σαφών απαντήσεων σε ζητήματα ως προς την 'εκπολιτιστική αξία' του τουρισμού, ως προς την επίδραση και συμβολή του στη διατήρηση και αναβάθμιση ή στην υποβάθμιση και αποδιάρθρωση του κοινωνικού περιβάλλοντος ή της κοινωνικής δομής, καθώς και ως προς την επενέργεια και επιπτώσεις, μαζί με άλλους παράγοντες αλλαγών, στις διαδικασίες αποδοχής προτύπων και αξιών που αποδυναμώνουν τα στοιχεία που συγκροτούν τη συλλογική εθνική ή περιφερειακή/τοπική ταυτότητα.

Οι κοινωνικο-πολιτιστικές επιπτώσεις του τουρισμού σε συγκεκριμένο γεωγραφικό επίπεδο επηρεάζονται από πληθώρα παραγόντων ή μεταβλητών, που χαρακτηρίζονται αφενός τους τουρίστες και αφετέρου τον τόπο υποδοχής.

Στην περίπτωση των τουριστών, οι παράγοντες αφορούν μεγέθη (αριθμός τουριστών σε σχέση με τοπικό πληθυσμό), τύπους (ως προς ασκούμενες δραστηριότητες), χρόνο παραμονής, καθώς και τα διαφορετικά φυλετικά και οικονομικά χαρακτηριστικά των τουριστών και των ντόπιων.

Στην περίπτωση του τόπου υποδοχής, οι κύριοι παράγοντες επίδρασης αναφέρονται στο γενικότερο επίπεδο ανάπτυξης της τοπικής/περιφερειακής οικονομίας, στα φυσικά/χωρικά χαρακτηριστικά ανάπτυξης και ένταξης της τουριστικής υποδομής και αναδομείς, στον

---

<sup>16</sup> Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού

βαθμό/έκταση συμμετοχής του τοπικού πληθυσμού στην τουριστική παραγωγή και κατανάλωση, και στην εμβέλεια ή ακτινοβολία/δυναμισμό της τοπικής κουλτούρας.<sup>17</sup>

## 2.12 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ-ΤΕΛΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ-ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Ο σημαντικότερος ρόλος τον οποίο ο τουρισμός μπορεί κάτω από προϋποθέσεις να διαδραματίσει στις οικονομίες τόσο των ανεπτυγμένων χωρών όσο και των αναπτυσσόμενων, έχει συνειδητοποιηθεί πλέον από τους κρατούντες, γι' αυτό και καταβάλλουν προσπάθειες για να τον αναπτύξουν. Η διαπίστωση αυτή ισχύει ιδιαίτερα για τις αναπτυσσόμενες χώρες, οι οποίες επιδιώκουν μέσω της τουριστικής τους ανάπτυξης να επιταχύνουν την οικονομική τους ανάπτυξη και έτσι να διακόψουν μια ώρα αρχύτερα το φαύλο κύκλο της φτώχειας.

Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, ότι ορισμένοι διεθνείς οργανισμοί, όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (Π.Ο.Τ), η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε), ο Οργανισμός Συνεργασίας και Αναπτύξεως (Ο.Ο.ΣΑ), ασχολούνται μεταξύ άλλων και με προβλήματα τουριστικής ανάπτυξης σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, το δε σημαντικότερο απ' όλα ευαισθητοποιούν την κοινή γνώμη, με αποτέλεσμα να δείχνει αυτή αυξανόμενο ενδιαφέρον για τα αναπτυξιακά προβλήματα του τουρισμού.

Η συστηματική και σε βάθος μελέτη των ποικίλων προβλημάτων της τουριστικής ανάπτυξης, καθώς επίσης η διερεύνηση των αρχών και κανόνων που τη διέπουν, έχουν γίνει σήμερα μια επιτακτική αναγκαιότητα. Είναι δε βέβαιο, ότι οι πρόοδοι που σημειώνονται διεθνώς προς την κατεύθυνση αυτή, θα συμβάλλουν αποφασιστικά στη καλύτερη κατανόησή τους και κατ' επέκταση στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπισή τους.

Η τουριστική ανάπτυξη συμβάλλει βασικά στη πληρέστερη αξιοποίηση και ορθολογικότερη εκμετάλλευση των ανεπαρκών, κατά κανόνα, τουριστικών πόρων μιας χώρας υποδοχής και φιλοξενίας τουριστών, με την αύξηση της τουριστικής παραγωγής, την ποιοτική βελτίωσή της και τη διαφοροποίησή της, κυρίως όμως με τη συνεχή προσαρμογή της στις μεταβαλλόμενες

---

<sup>17</sup> Πάρις Τσάρτας, (1996), σελ.305-315

τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες των ανθρώπων, που, όπως είναι γνωστό, και πολλές είναι και ποικίλες.

Η ανάπτυξη της τουριστικής οικονομίας μπορεί να επιτευχθεί μόνο εφόσον αυξηθεί και η παραγωγική της δυνατότητα. Ο σκοπός /στόχος, όμως, της τουριστικής ανάπτυξης μπορεί να επιτευχθεί μόνο εφόσον αυξηθεί και η παραγωγική δυνατότητα της αναπτυσσόμενης τουριστικής οικονομίας. Αν και ο στόχος/σκοπός της τουριστικής ανάπτυξης είναι συνήθως μεσοχρόνιος ή μακροχρόνιος, μπορούν κάτω από προϋποθέσεις να επιτευχθούν σε βραχύχρονο ορίζοντα βελτιώσεις σε μια τουριστική οικονομία σε ότι αφορά τόσο στην παραγωγή τουριστικών αγαθών ή επιθυμιών των ανθρώπων με τους υπάρχοντες συντελεστές τουριστικής παραγωγής, δηλαδή χωρίς οποιαδήποτε ποσοτική αύξησή τους.<sup>18</sup>

### 2.13 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τις τελευταίες δεκαετίες, η διεθνοποίηση του τουρισμού και η συνεχής γεωγραφική του επέκταση στις αγορές αναπτυσσόμενων χωρών τοποθέτησε σε προνομιακή θέση τις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις (tour – operators). Το γεγονός μάλιστα ότι αυτές επηρεάζουν άμεσα – και σε μεγάλο ποσοστό – την τουριστική ζήτηση, τους επιτρέπει να επηρεάζουν καθοριστικά και τη διαμόρφωση συγκεκριμένων προτύπων ανάπτυξης από την πλευρά της προσφοράς. Η συνεχής αύξηση του αριθμού των οργανωμένων ταξιδιών και η μετατροπή του ταξιδιού σε καθημερινό καταναλωτικό προϊόν, ενισχύουν όλο και περισσότερο το ρόλο αυτών των επιχειρήσεων. Η σχετικά πρόσφατη αλλά αλματώδης ανάπτυξη του Internet έχει διαμορφώσει νέα δεδομένα στην επιχειρηματική δραστηριότητα των διαφόρων τύπων τουριστικών επιχειρήσεων.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Παγκόσμιο οργανισμό τουρισμού

<sup>19</sup> Χ.Κοκκωνης κ. συν, (2001), σελ.26

## 3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

#### 3.1. ΓΕΝΙΚΑ

Κρίσεις με αντίκτυπο στον τουρισμό έχουν συμβεί κατ' επανάληψη στην Ελλάδα και σε πολλά άλλα μέρη της γης και είναι βέβαιο πως θα ξανασυμβούν. Η αποτελεσματική αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων-φυσικών καταστροφών, ατυχημάτων, εγκληματικών ενεργειών, επιδημιών, πολιτικών αναταραχών κοκ. αποτελεί βασικό καθήκον των κρατικών αλλά και των ιδιωτικών τουριστικών φορέων, αφού από αυτήν εξαρτάται άμεσα το εισόδημα χιλιάδων οικογενειών. Ωστόσο, στη χώρα μας δε διαθέτουμε τους κατάλληλους μηχανισμούς για τη διαχείριση κρίσεων.

#### 3.2. Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Η διαχείριση κρίσεων αποτελεί θεμελιώδη παράμετρο του σχεδιασμού Μάρκετινγκ. Κατά συνέπεια, η ανυπαρξία μιας σύγχρονης δομής εθνικού τουριστικού Μάρκετινγκ εξηγεί την αδυναμία να αντιμετωπίσουμε ως χώρα κρίσεις και αρνητικά δημοσιεύματα με στοιχειωδώς αποτελεσματικό τρόπο. Είναι χαρακτηριστικό ότι ούτε στον ΕΟΤ αλλά ούτε και στο νεοσύστατο Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης λειτουργεί γραφείο τύπου οργανωμένο βάσει σύγχρονων προδιαγραφών, το οποίο θα συνεργάζεται με τα διεθνή ΜΜΕ με συστηματικό κι επαγγελματικό τρόπο. Έτσι, δυσχεραίνεται η επικοινωνιακή διαχείριση μιας κρίσης και η αποφυγή αρνητικής δημοσιότητας. Το 2002 είχε ανακοινωθεί από το Υπουργείο Ανάπτυξης η δημιουργία ενός μόνιμου μηχανισμού αντιμετώπισης κρίσεων, εξαγγελία που όμως δεν υλοποιήθηκε. Πρόσφατα, προαναγγέλθηκε από το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης η σύσταση Μόνιμης Επιτροπής Διαχείρισης Κρίσεων στην Αθήνα καθώς και τοπικών επιτροπών στις τουριστικές επιτροπές της χώρας. Ωστόσο, η σύσταση επιτροπών αποτελεί μετάθεση ευθύνης και δεν έχει καμία σχέση με την ενδεδειγμένη αντιμετώπιση ενός προβλήματος. Αντιθέτως, χρειάζεται επαγγελματισμός και

τεχνογνωσία υψηλού επιπέδου και κυρίως πρόνοια, αφού η επιτυχία στην αντιμετώπιση μιας κρίσης εξασφαλίζεται προτού αυτή συμβεί.

### 3.3. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΡΙΣΗ

Κρίση για τον τουρισμό είναι οποιοδήποτε γεγονός (φυσικό ή επικοινωνιακό) που μπορεί να βλάψει την εικόνα ενός προορισμού. Σύμφωνα με τον Richard Luecke , συγγραφέα πολλών βιβλίων της σειράς « Harvard Business Essentials» , η κρίση είναι μία αλλαγή είτε ξαφνική είτε εξελισσόμενη στο βάθος του χρόνου που έχει ως αποτέλεσμα ένα επείγον πρόβλημα που πρέπει άμεσα να αντιμετωπιστεί. Για μία επιχείρηση, μία κρίση είναι οτιδήποτε έχει τη δυναμική να προκαλέσει ξαφνική και σοβαρή ζημιά στους υπαλλήλους της , τη φήμη ή τη γραμμή παραγωγής της ( Richard Luecke, “ Crisis Management- Master the Skills to Prevent Disasters”, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004).

Η διαχείριση της κρίσης μπορεί να περιλαμβάνει τη φυσική αντιμετώπιση, όπως τη διάσωση ναυαγών ή την καταστολή τρομοκρατικής ενέργειας, κλπ, σίγουρα όμως έχει να αντιμετωπίσει τις επικοινωνιακές συνέπειες οι οποίες είναι πολύ συχνά πιο δραματικές από την άποψη της βλάβης που μπορούν να επιφέρουν στην εικόνα του προορισμού. Με την εκδήλωση της κρίσης τα εθνικά αλλά και τα διεθνή μέσα ενημέρωσης αρχίζουν έναν αγώνα δρόμου να συγκεντρώσουν υλικό για να καλύψουν το γεγονός προσπαθώντας μάλιστα να δραματοποιήσουν τα γεγονότα για να εντυπωσιάσουν το κοινό τους. Αυτή είναι η κρισιμότερη φάση της διαχείρισης μιας κρίσης. Τα μέσα ενημέρωσης θα ασχοληθούν με ένα γεγονός και την επόμενη μέρα θα το ξεχάσουν και θα τρέξουν πίσω από νέα συμβάντα. Η ζημιά όμως θα έχει γίνει και είναι δύσκολο να αντιστραφεί η εικόνα που δημιουργήθηκε.

Διάφοροι μελετητές έχουν κατηγοριοποιήσει τις κρίσεις ανάλογα με τη διάρκεια τους( μικρής διάρκειας, μεγάλης διάρκειας), τη γεωγραφική τους κάλυψη ( τοπική, περιφερειακή, εθνική ή διεθνής), το βαθμό ζημιάς που προκαλούν σε ζωές και περιουσίες, το ποιος παθαίνει τη ζημιά, την αιτία που τις προκαλούν, το απροσδόκητο ή μη των κρίσεων και διάφορα άλλα κριτήρια.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> [http://www.greektourism2020.gr/diaxeirish\\_krisewn.htm/](http://www.greektourism2020.gr/diaxeirish_krisewn.htm/)

### 3.4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Η αποτελεσματική διαχείριση αφορά στη συνδρομή των ακόλουθων παραγόντων:

-Την ύπαρξη μηχανισμού που έχει εκπονήσει εκ των προτέρων έτοιμα σενάρια επικοινωνιακής αντιμετώπισης κάθε πιθανής κρίσης και ο οποίος βρίσκεται σε εικοσιτετράωρη ετοιμότητα. Η επιτυχία της διαχείρισης βασίζεται στην ταχύτητα και στην ποιότητα της πρώτης αντίδρασης. Η ζημιά ή η επιτυχία έγκειται ακριβώς σε αυτή την αντίδραση.

-Την ύπαρξη δυνατότητας να μπαίνεις στην επίσημη ιστοσελίδα του ΕΟΤ ή άλλου εξειδικευμένου, το οποίο έχει γίνει γνωστό και στο οποίο δημοσιεύονται το συντομότερο δυνατό μετά την εκδήλωση της κρίσης κείμενα ενημερωτικά της κατάστασης, των επίσημων εκτιμήσεων, των πιθανών μέτρων που ελήφθησαν κλπ. Σημαντικό είναι σε αυτήν εδώ τη φάση να δοθεί η αίσθηση της ειλικρίνειας, της εντιμότητας, της ετοιμότητας και της αποφασιστικότητας των επίσημων φορέων και προσώπων. Καλό είναι να εμφανιστεί κάποιο επίσημο πρόσωπο που η εμφάνισή του να έχει τα ανωτέρω χαρακτηριστικά, ώστε να προβεί σε σχετικές με την κρίση δηλώσεις.

-Την ύπαρξη μιας ομάδας ειδικών για την προετοιμασία του μηχανισμού διαχείρισης. Επιστημότητες, εκπροσωπήσεις φορέων και άλλου είδους γραφειοκρατίες δεν έχουν καμία απολύτως θέση σε αυτό το σχήμα.

### 3.5 ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Είναι βέβαιο ότι ο ελληνικός τουρισμός θα αντιμετωπίσει στο άμεσο μέλλον κάποια κρίση. Στη χώρα μας έχουν γίνει και θα συνεχίζουν να γίνονται σεισμοί, ατυχήματα σε μέσα μεταφοράς καθώς και άλλα γεγονότα που θα θέσουν σε κίνδυνο τόσο τη σωματική ακεραιότητα και την περιουσία τουριστών όσο και το εισόδημα όσων ζουν αρνητικές συνέπειες αυτών των γεγονότων.

Πέρα από το ρόλο που παίζουν τα σωστικά συνεργεία, η πυροσβεστική, η αστυνομία, οι υγειονομικές αρχές και λοιπές υπηρεσίες που εμπλέκονται στο έργο της διάσωσης όσων

βρίσκονται σε κίνδυνο, υπάρχει ένας διακριτός ρόλος για τους τουριστικούς φορείς της χώρας. Συγκεκριμένα, οφείλουν να φροντίσουν για δυο ζητήματα:

1. Μέριμνα για τους τουρίστες που βρίσκονται ή που πρόκειται να επισκεφτούν την πληγείσα περιοχή
  - Στους τουρίστες που ήδη βρίσκονται στην πληγείσα περιοχή πρέπει να εξασφαλιστεί ο επαναπατρισμός υπό συνθήκες άνεσης.
  - Στους τουρίστες που έχουν κάνει κρατήσεις στην πληγείσα περιοχή πρέπει να προσφερθεί εναλλακτική διαμονή σε άλλα καταλύματα ή σε άλλες περιοχές της χώρας (με αποφυγή οικονομικής επιβάρυνσης τους και ταλαιπωρίας), ώστε να μην απολεσθούν τουρίστες και να μη διαταραχθεί – ει δυνατόν – η τουριστική κίνηση και η διεθνής εικόνα της χώρας.
2. Επικοινωνιακή διαχείριση της κρίσης από τις κατάλληλες ενέργειες Μάρκετινγκ (press relations, public relations, κοκ)

Για να λειτουργήσουν τα παραπάνω ομαλά και υπό τη δεδομένη πίεση του χρόνου και της κοινής γνώμης, θα πρέπει να έχει προηγηθεί η κατάλληλη προετοιμασία:

- Συστηματική συνεργασία με τα ελληνικά και ξένα μέσα ενημέρωσης
- Εκπαίδευση στελεχών στις τεχνικές διαχείρισης κρίσεων
- Εκπόνηση αναλυτικών σχεδίων που θα προβλέπουν τη διαχείριση μιας κρίσης βήμα-βήμα για κάθε πιθανό σενάριο
- Ξεκάθαρη κατανομή ρόλων μεταξύ όλων των στελεχών και υπηρεσιών που εμπλέκονται στη διαχείριση μιας κρίσης
- Πρόβλεψη κονδυλίων εκτάκτου ανάγκης στον προϋπολογισμό με σαφείς όρους για την άμεση εκταμίευσή τους.<sup>21</sup>

---

21

<file:///C:/Users/user/Desktop/ergasia/%CE%9D%CE%AD%CE%BF%CF%82%20%CF%86%CE%AC%CE%BA%CE%B5%CE%BB%CE%BF%CF%82/makeof.asp.htm>  
Edward Inskeep, (1991), pag.25-26



### 3.6 ΠΟΙΟΣ ΑΝΑΛΑΜΒΑΝΕΙ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Ο ΕΟΤ οφείλει να αναλάβει στο πλαίσιο της προβλεπόμενης αναδιοργάνωσής του την αρμοδιότητα για τη διαχείριση κρίσεων σε εθνικό επίπεδο και να την εντάξει στο συνολικό σχεδιασμό Μάρκετινγκ. Προς τούτο θα απαιτηθεί η κατάλληλη εκπαίδευση ορισμένων στελεχών του ΕΟΤ καθώς και η ριζική αναβάθμιση του γραφείου τύπου . Επίσης πρέπει να γίνονται συχνές δοκιμές στην ετοιμότητα του μηχανισμού εκτάκτου ανάγκης μέσα από την «εικονική» διαχείριση υποθετικών κρίσεων βάσει διαφόρων σεναρίων.

Όμως και σε τοπικό επίπεδο θα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη πρόνοια. Τον παραπάνω σχεδιασμό μπορούν λ.χ. να κάνουν οι Περιφέρειες, οι Νομαρχίες, οι Δήμοι, αλλά και οι συλλογικοί φορείς, προστατεύοντας με αυτόν τον τρόπο τις επιχειρήσεις και τους επαγγελματίες της περιοχής τους από τις συνέπειες μιας κρίσης. Οι τουριστικές επιχειρήσεις επίσης δεν πρέπει να παραμελούν αυτό το ζήτημα. Από πλευράς ξενοδοχείων, μεταφορικών και άλλων επιχειρήσεων απαιτείται ετοιμότητα στην αντιμετώπιση ενός σεισμού, μιας πυρκαγιάς, μιας εγκληματικής ενέργειας ή ακόμα μιας απλής διακοπής ρεύματος. Η σωστή προετοιμασία και η εκπαίδευση του προσωπικού θα συμβάλλει ώστε να αποφευχθούν αφενός οι τραυματισμοί και ο πανικός τη στιγμή του απευκαΐου και αφετέρου η αρνητική δημοσιότητα για μια επιχείρηση που δεν λειτούργησε σωστά σε συνθήκες κρίσης.<sup>22</sup>

---

22

file:///C:/Users/user/Desktop/ergasia/%CE%9D%CE%AD%CE%BF%CF%82%20%CF%86%CE%AC%CE%BA%CE%B5%CE%BB%CE%BF%CF%82/makeof.asp.htm

## 4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

#### 4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Η διαχρονική εξέλιξη της ξενοδοχειακής μονάδας, ως οικονομικής μονάδας που παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας επί πληρωμή, μετρίεται σε αιώνες. Η εξέλιξη αυτή είναι συνάρτηση της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης του ανθρώπου αλλά και της ανάπτυξης των μέσων μεταφοράς και επικοινωνίας.

Από την εποχή του Ξένιου Δία, των Αρχαίων Ελλήνων ή των Ρωμαϊκών «ασύλων» και των ασύλων τύπου «λοκάντας» του μεσαίωνα ως τη σημερινή εποχή των υπερπολυτελών-πολυώροφων μονάδων, των ξενοδοχειακών αλυσίδων και του πλαστικού χρήματος η εξέλιξη της ξενοδοχειακής μονάδας δεν είναι ούτε γρήγορη ούτε συνεχής. Και αυτό γιατί η ανάπτυξη των μέσων και συστημάτων παραγωγής-παροχής των υπηρεσιών φιλοξενίας και οργάνωσης των μονάδων παροχής τέτοιων υπηρεσιών απαίτησε πολύ χρόνο, ενώ κοινωνικά φαινόμενα, όπως πόλεμοι και επαναστάσεις σε εθνικοτοπικό και διεθνές επίπεδο, αναχαίτισαν για πολλά χρόνια την ανάπτυξή της.<sup>23</sup>

#### 4.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί τμήμα της βιομηχανίας «Τουρισμός» και χαρακτηρίζεται από τη δυνατότητά της να παρέχει διαμονή-διανυκτέρευση και να προσφέρει στους πελάτες μια σειρά αγαθών, όπως π.χ. τροφή, υπνοδωμάτια, ποτά και υπηρεσιών, όπως π.χ. κρατήσεις δωματίων, πληροφορίες, καθαριότητα, φροντίδα, ασφάλεια. Επειδή αυτά τα αγαθά και οι υπηρεσίες προσφέρονται μαζί, τα ξενοδοχεία συχνά χαρακτηρίζονται ως μονάδες που προσφέρουν «εμπειρίες» μάλλον, παρά προϊόντα. Είναι αυτός ο συνδυασμός των απτών και άυλων που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα ξενοδοχεία παρέχουν στους πελάτες τους προνόμια, αγαθά και υπηρεσίες που δεν παρέχονται αλλού.

---

<sup>23</sup> Δρ.Λεωνίδας Σ.Χυτήρης, (1991), σελ21

Οι εγκαταστάσεις αυτές, που συνήθως αποκαλούνται τουριστικές εγκαταστάσεις, διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το είδος, την έκταση και το επίπεδο του συνδυασμού αγαθών-υπηρεσιών που προσφέρουν, αλλά και ακόμη ανάλογα με το είδος του πελάτη που εξυπηρετούν κάθε φορά, τον τύπο ιδιοκτησίας ή και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία λειτουργούν.

#### 4.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Τα ξενοδοχεία διαφέρουν από τις πιο πολλές επιχειρήσεις με βάση κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Αυτά είναι: οι πελάτες, τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παρέχουν, τα σημεία πώλησης αυτών των αγαθών και υπηρεσιών, το εργατικό δυναμικό, η οργανωτική δομή και τέλος η φύση της επιτελούμενης εργασίας.

##### **Πελάτες**

Βασιζόμενοι στη θεώρηση της επιχείρησης σαν σύστημα, οι πελάτες μπορούν να θεωρηθούν σαν η κύρια εισροή, εκροή και αντικείμενο εργασιών του συστήματος «ξενοδοχείο». Με αυτόν τον τρόπο επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία του.

Με την αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος, όλο και περισσότεροι άνθρωποι χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία για διάφορους λόγους, όπως για διακοπές, επαγγελματικούς σκοπούς, διαλέξεις, συνέδρια, συνεστιάσεις κλπ. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το 1965 είχαν σημειωθεί σε όλο τον κόσμο 115 εκατομμύρια αφίξεις ξένων τουριστών, το 1975 έφτασαν τα 207 εκατομμύρια, το 1979 τα 270 και το 1984 έφτασαν το ύψος ρεκόρ των 300εκατομμυρίων. Υπολογίζεται, με τις πιο μέτριες εκτιμήσεις, ότι σημειώνεται 4 αύξηση των ξένων τουριστών κατ' έτος, ενώ στα πιο πάνω στοιχεία δε λαμβάνεται υπόψη ο εσωτερικός τουρισμός. Άνθρωποι διαφορετικής ηλικίας, διαφορετικού επαγγέλματος, πολιτιστικού και μορφωτικού επιπέδου, εισοδήματος και πεποιθήσεων, προσβλέπουν σε διαφορετικού είδους υπηρεσίας από τα ξενοδοχεία. Οι υπηρεσίες δε που ζητούν οι πελάτες είναι και πολλές και διάφορες. Γι' αυτές τις υπηρεσίες παρέχεται εκ των προτέρων πίστωση από το ξενοδοχείο, ώστε ο πελάτης να μην πληρώνει στο σημείο αγοράς και κατά τη στιγμή της αγοράς των υπηρεσιών. Παραδείγματα τέτοιων πιστώσεων είναι οι

δαπάνες που πραγματοποιεί ο πελάτης στο εστιατόριο, στο μπαρ ή την πισίνα. Αυτές οι πιστώσεις όμως έχουν οδηγήσει στην ανάγκη δημιουργίας ενός πολύπλοκου και πολύμορφου δικτύου επικοινωνίας για να εξασφαλιστεί ότι οι υπηρεσίες που προσφέρθηκαν θα πληρωθούν.

Ακόμη η χρονική περίοδος κατά την οποία οι διάφοροι πελάτες θα κάνουν χρήση των προσφερόμενων υπηρεσιών στα ξενοδοχεία, δεν μπορεί να προσδιοριστεί επακριβώς εκ των προτέρων, παρόλο ότι εντοπίζονται εποχικές συνιστώσες, π.χ. κατά τη διάρκεια των καλοκαιρινών διακοπών στις περισσότερες χώρες του κόσμου και στο τέλος καλοκαιριού ή στις αρχές φθινοπώρου. Απροσδιόριστος είναι εκ των προτέρων και ο ακριβής αριθμός πελατών που θα κάνουν χρήση των προσφερόμενων υπηρεσιών σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Ένα άλλο στοιχείο εξίσου σημαντικό που επηρεάζει την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και αναφέρεται στους πελάτες, είναι η συμπεριφορά τους προς το προσωπικό άμεσης εξυπηρέτησης των ξενοδοχείων. Η πρόσωπο με πρόσωπο σχέση πελάτη-ξενοδοχοϋπαλλήλου, κατά τη διαδικασία παροχής και κατανάλωσης της υπηρεσίας, επηρεάζει αυτή καθαυτή τη διαδικασία. Στη σχέση αυτή ο πελάτης δε λειτουργεί μόνο ως αγοραστής/λήπτης της υπηρεσίας αλλά και ως αξιολογητής της δραστηριότητας και συμπεριφοράς του ξενοδοχοϋπαλλήλου. Η πιο συνηθισμένη εκδήλωση θετικής αξιολόγησης του υπαλλήλου από τον πελάτη γίνεται με την παροχή φιλοδωρήματος.

### **Αγαθά και Υπηρεσίες**

Όπως είναι γνωστό, τα ξενοδοχεία είναι από τις ελάχιστες επιχειρήσεις που προσφέρουν και αγαθά και υπηρεσίες στους πελάτες τους. Για το ίδιο το ξενοδοχείο τα αγαθά που προσφέρονται δεν έχουν καμία διαρκή αξία ή εισπρακτέα στο μέλλον. Έτσι ένα δωμάτιο που δε νοικιάστηκε, για παράδειγμα, αντιπροσωπεύει χαμένο εισόδημα για πάντα. Παρομοίως, η αξία ενός ποτού που καταναλώθηκε αλλά δεν πληρώθηκε από τον πελάτη, δεν μπορεί να εισπραχθεί αργότερα, απλά χάθηκε.

### **Σημεία πώλησης αγαθών και Υπηρεσιών**

Ως σημείο πώλησης μπορεί να οριστεί ο χρόνος και ο τόπος όπου αγοράζονται τα αγαθά και οι υπηρεσίες. Το πραγματικό φυσικό σημείο πώλησης είναι το ταμείο. Ο αριθμός αυτών των σημείων πώλησης είναι συνάρτηση του αριθμού των τμημάτων ενός ξενοδοχείου, που

λειτουργούν ως κέντρα εσόδων. Έτσι κάθε τμήμα ξενοδοχείου που εισπράττει έσοδα για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που προσφέρει είναι ένα κέντρο εσόδων και άρα χρειάζεται ένα σημείο πώλησης. Το γεγονός αυτό δημιουργεί την ανάγκη ύπαρξης ανάλογου μηχανικού εξοπλισμού και προσωπικού, για την καταγραφή των πωλήσεων και των οικονομικών διακανονισμών με τους πελάτες.

### **Εργατικό δυναμικό**

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν έχει τη δυνατότητα παροχής απαραίτητων στατιστικών στοιχείων, που να αφορούν το εργατικό δυναμικό που απασχολεί. Αυτό οφείλεται όχι μόνο στο γεγονός ότι τα στατιστικά στοιχεία που υπάρχουν για την απασχόληση του εργατικού δυναμικού έχουν συλλεγεί για διαφορετικό κάθε φορά σκοπό, αλλά και στο ότι τα διοικητικά στελέχη των μονάδων αυτών δεν τηρούν συστηματικά στοιχεία γύρω από αυτά τα θέματα. Δυσκολίες επίσης ανακύπτουν και στην προσπάθεια υπολογισμού του αριθμού των εργαζομένων κατά συγκεκριμένη κατηγορία π.χ. εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης, μερικής απασχόλησης και περιστασιακοί τέτοιοι.

Ο υψηλός δείκτης αποχώρησης προσωπικού από τα ξενοδοχεία, ιδιαίτερα σε μερικά τμήματα όπως η κουζίνα και ο κυμαινόμενος αριθμός των περιστασιακά εργαζομένων κατά τη διάρκεια των περιόδων αιχμής, δυσκολεύουν τη συλλογή από μέρους της διοίκησης των απαραίτητων στατιστικών στοιχείων.

Ο υψηλός δείκτης αποχώρησης των εργαζομένων στα ξενοδοχεία μπορεί να αποδοθεί στους εξής λόγους:

- στη σχετικά μικρή πιθανότητα εξασφάλισης μόνιμης απασχόλησης,
- στο γεγονός ότι για τους περισσότερους υπαλλήλους των ξενοδοχείων οι αποδοχές είναι κατώτερες του συνόλου των εργαζομένων σε άλλες επιχειρήσεις, του ιδιωτικού τομέα,
- στις περιορισμένες δυνατότητες προαγωγής κι εξέλιξης που υπάρχουν στα ξενοδοχεία,
- στο ότι πολλά άτομα εργάζονται στο ξενοδοχείο μόνο περιστασιακά, κατά τη διάρκεια των περιόδων αιχμής, για να αποκομίσουν ένα επιπλέον εισόδημα σαν συμπλήρωμα του μισθού που έχουν από άλλη απασχόληση και στη συνέχεια αποχωρούν,

-στο γεγονός ότι ο αριθμός των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μειώνεται σε περιόδους που η τουριστική κίνηση είναι μειωμένη,

-επίσης σε αρκετούς εργαζόμενους στα ξενοδοχεία δεν αρέσει το γεγονός ότι δουλεύουν σε διπλές βάρδιες όπως π.χ. σερβιτόροι και εργαζόμενοι στην κουζίνα που μόλις βρουν απασχόληση μιας βάρδιας αποχωρούν από το ξενοδοχείο,

-στο ότι παρατηρείται μια τάση μεταξύ των σερβιτόρων να απομακρύνονται από την εργασία τους κατά ζεύγη προς ανεύρεση νέας απασχόλησης.

Όσον αφορά τη στελέχωση του ξενοδοχείου, αξίζει να σημειωθεί ότι τα τμήματα του χώρου υποδοχής και της κουζίνας, στελεχώνονται κυρίως από άντρες, σε αντίθεση με τα τμήματα του εστιατορίου και του τμήματος ορόφων όπου σε αρκετές περιπτώσεις υπερτερούν σε αριθμό απασχολούμενων οι γυναίκες.

Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα για τις θέσεις που κατέχουν. Κατά την πρόσληψη προσωπικού δεν απαιτούνται συγκεκριμένα-ειδικά προσόντα εκ μέρους της διοίκησης, εκτός αν πρόκειται για προϊσταμένους τμημάτων ή εργαζόμενους σε ειδικές θέσεις. Το συνεχώς όμως αυξανόμενο επίπεδο ζήτησης υπηρεσιών εκ μέρους των πελατών, τα τελευταία χρόνια, επεσήμανε στα διοικητικά στελέχη την επιτακτική ανάγκη χρησιμοποίησης ειδικευμένου προσωπικού, που θα είναι σε θέση να προσφέρει το απαιτούμενο υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό το προσωπικό των ξενοδοχείων, σήμερα, θα πρέπει να διαθέτει τια απαιτούμενες δεξιότητες που θα έχει λάβει μετά από ειδική εκπαίδευση.

Στις μέρες μας, στα μεγαλύτερα ξενοδοχεία, η διοίκηση διοργανώνει σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό της, αλλά και οι φορείς που ασκούν τουριστική πολιτική, παρέχουν βασική και επιμορφωτική εκπαίδευση σε ξενοδοχοϋπαλλήλους.

### **Οργανωτική δομή των ξενοδοχείων**

Ο τρόπος οργάνωσης των ξενοδοχείων εξαρτάται κυρίως από τον αριθμό των προσφερόμενων υπηρεσιών. Κάθε υπηρεσία-λειτουργία ή συνδυασμός λειτουργιών συνιστούν ένα αυτοτελές τμήμα. Με την αύξηση του αριθμού των προσφερόμενων υπηρεσιών αυξάνεται και η

τμηματοποίηση της μονάδας. Σε μια τυπική ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργούν συνήθως τα τμήματα: Υποδοχής, Εστιατορίου, Κουζίνας, Ορόφων, Μπαρ και Λογιστηρίου.

Καταμερισμός και υποδιαίρεση του έργου του προσωπικού του ξενοδοχείου, συνιστάται ιδιαίτερα σε τμήματα όπου το προς εκτέλεση έργο αποτελείται από πολλές επιμέρους εργασίες.

Τα «μεγάλα» ξενοδοχεία λειτουργούν με συγκεκριμένη δομή που βασίζεται στον επιμερισμό του έργου και στην ιεράρχηση των ατόμων που εργάζονται σε αυτά. Κάθε τμήμα σχεδόν αποτελεί μια αυτόνομη μονάδα εργασίας με δικιά της ιεραρχική δομή.

Οι πρόοδοι στην τεχνολογία επηρεάζουν την οργάνωση των ξενοδοχειακών μονάδων. Τα μηχανήματα είτε μειώνουν είτε καθιστούν απλούστερο το έργο που πρέπει να γίνει από το προσωπικό των ξενοδοχείων. Αυτό έχει σαν συνέπεια τη μείωση του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για την επίτευξη συγκεκριμένου έργου και τη μεταβολή του επιπέδου της ιεραρχικής κλίμακας.

Το πόσο καλή είναι η οργάνωση του ξενοδοχείου καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και την αποτελεσματικότητά του. Η οργανωτική δομή καθίσταται ακόμη πιο σημαντική από το γεγονός ότι η λειτουργία και η αποτελεσματικότητα του ξενοδοχείου εξαρτάται σημαντικά από την απόδοση και συμπεριφορά του προσωπικού και λιγότερο από το μηχανολογικό εξοπλισμό.

### **Φύση της επιτελούμενης εργασίας στα ξενοδοχεία**

Η φύση της επιτελούμενης εργασίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον παράγοντα «άνθρωπο». Σε αρκετές βιομηχανίες, η σύγχρονη τεχνολογία έχει οδηγήσει στη μείωση της απασχόλησης του ανθρώπινου παράγοντα και στην αύξηση της χρησιμοποίησης των επιτευγμάτων της τεχνολογίας. Δε συμβαίνει όμως το ίδιο στην ξενοδοχειακή επιχείρηση γιατί οι προσφερόμενες υπηρεσίες δεν μπορούν να αυτοματοποιηθούν σε πολύ μεγάλο βαθμό. Το κύριο προϊόν του ξενοδοχείου είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες στον πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι όσοι από το απασχολούμενο προσωπικό έρχονται σε άμεση ή έμμεση επαφή με τον πελάτη δεν μπορούν να αντικατασταθούν από μηχανήματα αυτοεξυπηρέτησης πελατών.

Το διακεκομμένο ωράριο είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό της φύσης επιτελούμενης εργασίας στα ξενοδοχεία. Μερικές κατηγορίες εργαζομένων όπως οι σερβιτόροι και οι μάγειροι είναι

υποχρεωμένοι να καταναείμουν το χρόνο εργασίας τους ανάμεσα σε διαφορετικά αντικείμενα και σε δυο χρονικές περιόδους.

Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του χώρου του ξενοδοχείου είναι το φιλοδώρημα. Αποτελεί συνήθεια, στα ξενοδοχεία οι πελάτες να δίνουν επιπλέον χρήματα σε αυτούς που τους εξυπηρετούν, είτε για να τους ανταμείψουν καλύτερα για τις προσφερθείσες υπηρεσίες τους είτε για να λάβουν καλύτερες. Τα φιλοδώρηματα αυτά δεν έχουν καμία σχέση με το ποσό που επιβαρύνεται στο λογαριασμό του ο πελάτης.

Το φιλοδώρημα στο προσωπικό του ξενοδοχείου αποτελεί μια παγκόσμια εθιμοτυπία. Στα ξενοδοχεία οι εργαζόμενοι που αμείβονται με φιλοδώρηματα είναι συνήθως αυτοί που εργάζονται στα τμήματα υποδοχής, εστιατορίου και μπαρ. Δεν υπάρχουν αξιόπιστα στατιστικά στοιχεία για το τι ποσοστό επί του μισθού αποτελεί το φιλοδώρημα.<sup>24</sup>

#### 4.4 ΤΥΠΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Αρκετές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσφέρουν μόνο ύπνο, ενώ πολλές άλλες ιδιαίτερα οι νέες, έχουν μια ιδιάζουσα οργάνωση και προσφέρουν στους πελάτες τους και άλλες εξυπηρετήσεις και απολαύσεις (Γήπεδα τένις, σάουνες, πισίνες, γήπεδα γκολφ, καταστήματα, μίνι μάρκετ, ταχυδρομείο, τραπεζικές συναλλαγές κλπ).

Οι ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις διακρίνονται:

A) Αναλόγως του σκοπού τους σε:

- Συνεχούς λειτουργίας
- Διακοπτόμενης λειτουργίας
- Εποχιακά
- Περαστικά

B) Αναλόγως των παρεχόμενων ανέσεων σε:

---

<sup>24</sup> Δρ.Λεωνίδας Σ.Χυτήρης, (1991), σελ.33-40



- Τουριστικά

- Λαϊκά

Γ) Αναλόγως του τόπου εγκαταστάσεως:

- Αστικά

- Παραλία

- Ορεινά

- Ιαματικών πηγών

- Συγκοινωνιακών κέντρων

Δ) Αναλόγως των προσφερόμενων αγαθών σε

- Απλά

- Σύνθετα

- Πολυσύνθετα

Ε) Αναλόγως των κτιριακών εγκαταστάσεων σε:

- Συνήθη

- Περιπτωσιακά

ΣΤ) Αναλόγως της οικονομικής μορφής σε:

- Ατομικές επιχειρήσεις

- Εταιρικές επιχειρήσεις

Ζ) Αναλόγως της νομικής μορφής σε:

- Ο.Ε, Ε.Ε, ΕΠΕ, Α.Ε.

Η) Αναλόγως της πελατείας σε:

- Ξενοδοχεία διερχομένων
- Ξενοδοχεία διακοπών
- Ξενοδοχεία εμπορών

Μια ξενοδοχειακή Επιχείρηση για να έχει απόδοση στον σκοπό της πρέπει να συνδυάζει όσο το δυναμικό προς το καλύτερο τους συντελεστές της παραγωγής και της απόδοσης.

- α) Της φύσεως
- β) Της εργασίας
- γ) Του κεφαλαίου

Η γεωγραφική εγκατάσταση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι ένα εξαιρετικό σημαντικό θέμα, γιατί από αυτήν απορρέουν πολυάριθμες συνέπειες ευρύτερου κοινωνικοοικονομικού χαρακτήρα, όπως η ορθολογική ή μη εκμετάλλευση των ειδικών δυνατοτήτων κλίματος.

(Ιαματικών πηγών, πληθυσμιακής διασποράς, διαμορφώσεως της συγκοινωνίας για την εξυπηρέτηση των πελατών, διάδοσης του πολιτισμού και εκμετάλλευση ειδικών πλεονεκτημάτων)

Η κάλυψη των θέσεων εργασίας από ειδικευμένο προσωπικό είναι αναγκαία για την παροχή υψηλών υπηρεσιών, κάτι που θεωρείται και πραγματικά είναι το κυριότερο και πιο ευαίσθητο σημείο στον τουρισμό.

Οι υψηλές απαιτήσεις που θέτουν οι τουριστικοί πράκτορες και οι ίδιοι οι τουρίστες, είναι όροι που ακολουθούν οι Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις για το κλείσιμο των Τουριστικών Συμβολαίων.

Η κάλυψη των θέσεων εργασίας με άξια και ικανά στελέχη επιχειρήσεων τυγχάνονται συνήθως με τα ανάλογα αποτελέσματα.

Μεγάλο μέρος των θέσεων αυτών καλύπτεται από απόφοιτους των τουριστικών σχολών που λειτουργούν σ' ολόκληρη την Επικράτεια με μεγάλη επιτυχία.

Τέλος, το κεφάλαιο έχει μεγάλη σημασία για την Επιχείρηση και εξίσου σημαντικός ο τρόπος κατά τον οποίο αυτό είναι κατανοητό. Η σωστή κατανομή του κεφαλαίου και η ορθολογική του χρησιμοποίηση είναι αυτή που αποφέρει τα αναμενόμενα κέρδη στην επιχείρηση και την κρατά στην πορεία της.

Η ορθολογική χρησιμοποίηση των συντελεστών της παραγωγής προϋποθέτει ορθολογική Διοίκηση, χρησιμοποίηση μοντέρνων μεθόδων, και αποδοτικές επενδύσεις.<sup>25</sup>

#### 4.5 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Ένα ξενοδοχείο μπορεί οργανωτικά να χωριστεί σε τμήματα, με διάφορους τρόπους. Τα κριτήρια γι' αυτή την τμηματοποίηση είναι: α) παραδοσιακή απεικόνιση της οργάνωσης, β) λειτουργίες τμημάτων, γ) περιοχές επαφής με τον πελάτη, δ) προσδιορισμός κέντρων κόστους και εσόδων και ε) κέντρα ευθύνης (μελών και προσωπικού). Ανεξάρτητα από το ποιο κριτήριο θα χρησιμοποιηθεί για την τμηματοποίηση, ο αντικειμενικός στόχος της διοίκησης είναι να ελέγξει όλες τις συναλλαγές με τους πελάτες. Πιο αναλυτικά η τμηματοποίηση με βάση το καθένα από τα παραπάνω κριτήρια έχει ως εξής:

α) Παραδοσιακή απεικόνιση της οργάνωσης. Η διοικητική ιεραρχία απεικονίζεται συνήθως στο οργανόγραμμα κάθε μονάδας. Αν κι αυτό είναι στην ουσία η τυπική οργάνωση, χρησιμοποιείται σαν οδηγός για το ποιες λειτουργίες εκτελούνται καθώς και για τη συμβολή του προσωπικού σε αυτή την εκτέλεση. Κάθε υπάλληλος και κάθε προϊστάμενος κατανοεί τη γραμμή εξουσίας που απεικονίζεται στο οργανόγραμμα Βέβαια σε αυτό το οργανόγραμμα δε διακρίνεται ποιο τμήμα είναι το πιο σημαντικό για τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου, ή ακόμη δε διακρίνονται όλες οι γραμμές εξουσίας ή ο απαιτούμενος αριθμός μεσαίων και κατώτερων στελεχών.

β) Λειτουργίες τμημάτων. Τα διάφορα λειτουργικά τμήματα αναλύονται ως τα κύρια σημεία για την απόδοση ενός ξενοδοχείου. Εδώ δηλαδή ο καθορισμός των τμημάτων βασίζεται στις επιτελούμενες λειτουργίες και όχι στο προσωπικό. .

γ) Περιοχές επαφής με τον πελάτη. Με βάση αυτό το κριτήριο το ξενοδοχείο χωρίζεται σε δυο μεγάλες κατηγορίες τμημάτων, αυτά στα οποία ο πελάτης έρχεται σε επαφή με το προσωπικό

---

<sup>25</sup> Donald E.Lundberg et al. (1995), pag.60

και αυτά στα οποία ο πελάτης δεν έρχεται καθόλου σε επαφή με το προσωπικό. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν για παράδειγμα τα τμήματα εστιατορίου, μπαρ και υποδοχής, ενώ στη δεύτερη ανήκουν τα τμήματα λογιστηρίου, προσωπικού, συντήρησης κ.ά.

δ) Κέντρα κόστους και εσόδων. Τα κέντρα κόστους αποκαλούνται επίσης και κέντρα μη εσόδων και είναι εκείνα τα μέρη του ξενοδοχείου που έχουν ελάχιστη επαφή με τον πελάτη, δεν προσφέρουν υπηρεσίες και πραγματοποιούν κόστος. Το σημαντικό χαρακτηριστικό ενός κέντρου κόστους είναι η ικανότητα να πραγματοποιεί κόστος αλλά να μην εισπράττει έσοδα ένεκα αυτής καθαυτής της λειτουργίας. Τυπικά κέντρα κόστους σε ένα ξενοδοχείο είναι το τμήμα συντήρησης, διαφήμισης, ασφάλειας και το λογιστήριο. Από την άλλη πλευρά κέντρα εσόδων είναι τα τμήματα που δημιουργούν έσοδα ως άμεσο αποτέλεσμα των λειτουργιών τους. Ο κοινός παρανομαστής όλων των κέντρων εσόδων είναι ότι είναι τμήματα που προσφέρουν υπηρεσία. Ο τρόπος αυτός διάκρισης των τμημάτων βοηθά στην εσωτερική δομή των ξενοδοχείων, αφού απεικονίζεται και άρα είναι δυνατό να ελεγχθεί το κόστος των πωλούμενων αγαθών και να περιορίζεται το κόστος των κέντρων μη εσόδων.

ε) Κέντρα ευθύνης μελών και προσωπικού. Αφού τα περισσότερα ξενοδοχεία δεν είναι αρκετά μεγάλα ώστε να απασχολούν ένα ξεχωριστό άτομο ως υπεύθυνο για κάθε λειτουργία, η διοίκηση του ξενοδοχείου συχνά «χρεώνει» διάφορες λειτουργίες σε ένα πρόσωπο. Έτσι η οργάνωση του ξενοδοχείου θεωρείται από την πλευρά της ευθύνης των διοικητικών στελεχών. Τα κύρια οφέλη, από αυτή τη μέθοδο τμηματοποίησης, προκύπτουν στη σφαίρα της αξιολόγησης απόδοσης.<sup>26</sup>

#### 4.6 ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΤΜΗΜΑΤΑ

Ένα ξενοδοχείο, εκτός αν είναι πολύ μικρό μοιάζει με κάθε άλλη επιχείρηση στο εξής: είναι αντικειμενικά αδύνατο να ασκηθεί από ένα άτομο μόνο η εποπτεία όλων των λειτουργιών του. Επομένως, μια από τις πρώτες ευθύνες ενός διευθυντή είναι να συντελέσει ένα επιτελείο που θα τον βοηθά στη λειτουργία του ξενοδοχείου. Για μεγαλύτερη διευκόλυνση το προσωπικό κατατάσσεται σε τέσσερις κατηγορίες:

---

<sup>26</sup> Δρ.Λεωνίδας Σ.Χυτήρης, (1991), σελ.43-47

α) Τη διοικητική ομάδα που είναι υπεύθυνη για τη λήψη αποφάσεων και την υλοποίησή τους, η οποία αποτελείται από το γενικό διευθυντή και τους προϊσταμένους των σημαντικότερων τμημάτων ή διευθύνσεων.

β) Τους βοηθούς των προϊσταμένων τμημάτων.

γ) Τους επικεφαλής των υπο-τμημάτων.

δ) Το εκτελεστικό προσωπικό.

Ας σημειωθεί ότι ο αριθμός των υπαλλήλων που εργάζονται σε κάθε τμήμα δε συνδέεται με την κατάταξη του προϊσταμένου του τμήματος. Ο υπεύθυνος ορόφων έχει να εποπτεύει το μεγαλύτερο προσωπικό και όμως αναφέρεται στο διευθυντή υποδοχής και κρατήσεων. Ο διευθυντής προσωπικού που εποπτεύει το πιο ολιγάριθμο, συνήθως, τμήμα, αναφέρεται στο γενικό διευθυντή και είναι σημαντικό μέλος της διοικητικής ομάδας που είναι επιφορτισμένη με τη χάραξη της πολιτικής. Παραδείγματος χάρη, όταν σε ένα ξενοδοχείο οι συνεστιάσεις συνεισφέρουν ένα ουσιαστικό μερίδιο στο συνολικό εισόδημα, τότε ο διευθυντής του τμήματος συνεστιάσεων αναβαθμίζεται και καταλαμβάνει υψηλότερη θέση στη διοικητική πυραμίδα. Και αυτό επιτυγχάνεται εύκολα, αποσπώντας το τμήμα από τον έλεγχο του διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων και συνδέοντας άμεσα το διευθυντή του τμήματος συνεστιάσεων με το γενικό διευθυντή. Έτσι δημιουργείται ένα νέο μέλος της διοικητικής ομάδας.

Μολονότι οι υπευθυνότητες και τα καθήκοντα του γενικού διευθυντή διαφέρουν, κατά τύπο ξενοδοχείου και δραστηριοτήτων, ωστόσο έχουν έναν κοινό παρονομαστή σε όλες τις λειτουργίες τους: του πελάτη. Δεδομένου ότι κανένα ξενοδοχείο δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την υποστήριξη των πελατών του, συνάγεται ότι ο μόνος λόγος ύπαρξης του προσωπικού είναι να φροντίζει για τη σωστή εξυπηρέτηση των πελατών. Επομένως, ο γενικός διευθυντής πρέπει όχι μόνο να συγκροτεί μια ομάδα, αλλά και να οργανώνει τα μέλη της με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελούν μια συντονισμένη ομάδα ανθρώπων, ικανών να συνεργαστούν για την επίτευξη του

κοινού στόχου, που δεν είναι άλλος από τη δημιουργία ενός απόλυτα ικανοποιημένου πελάτη.

27

#### 4.7 Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΤΟΥ

Ένα εύλογο ερώτημα θα ήταν να αναρωτηθεί οποιοσδήποτε τι ακριβώς είναι αυτό που κάνει επιτέλους ο γενικός διευθυντής. Είναι απλά ένας ενδιάμεσος ανάμεσα στον απουσιάζοντα ιδιοκτήτη ή το διευθυντή της αλυσίδας και στους προϊσταμένους των τμημάτων, ο οποίος έχει απλά τοποθετηθεί σε αυτή τη θέση μόνο και μόνο για να διαβιβάζει εντολές; Ασφαλώς όχι. Η ευθύνη για τη λειτουργία του ξενοδοχείου απαιτεί εικοσιτετράωρη απασχόληση, όλες τις ημέρες της εβδομάδας. Το ξενοδοχείο δεν κλείνει ποτέ. Δεν υπάρχουν παύσεις, δεν υπάρχουν διακοπές. Κάποιος εκπρόσωπος της διοίκησης και κάποια μέλη του προσωπικού πρέπει να είναι στη δουλειά τους κάθε ώρα και κάθε μέρα του χρόνου. Καμιά γενική πολιτική δεν μπορεί να δώσει λύσεις στις πολλές και ποικίλες καταστάσεις που ανακύπτουν καθημερινά σε κάθε ξενοδοχείο, αλλά ούτε και μπορεί, εξαιτίας αυτού του λόγου, να καλύψει όλες τις παραλλαγές των περιπτώσεων για τις οποίες αναπτύχθηκε.

Ο γενικός διευθυντής είναι ένα πρόσωπο υπεύθυνο για τον ορισμό και την ερμηνεία των πολιτικών που έχει αποφασίσει το διοικητικό συμβούλιο ή ο ιδιοκτήτης. Επιπλέον, ο επιτυχημένος διευθυντής πρέπει να εφαρμόζει και να βελτιώνει τις πολιτικές αυτές και σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να αναγκαστεί να τις παραβλέψει εντελώς. Για να εκπληρώσει με επιτυχία όλα αυτά τα καθήκοντα, ο γενικός διευθυντής, πρέπει να έχει βαθιά γνώση όλων των φάσεων της λειτουργίας του ξενοδοχείου. Κανένας δεν μπορεί να δώσει μια σωστή εντολή ή να ερμηνεύσει σωστά μια εντολή, αν δεν έχει κάποια ιδέα για τις λειτουργίες με τις οποίες εμπλέκεται. Ο γρηγορότερος και ευκολότερος τρόπος για να χάσει ένας διευθυντής το σεβασμό των υπαλλήλων του είναι να τους δώσει οδηγίες χωρίς να κατανοεί τις συνέπειές τους ή το χρόνο που απαιτείται για την υλοποίησή τους. Πράγματι, είναι αδύνατο να ασκήσει κανείς

---

<sup>27</sup> Δρ.Λεωνίδας Σ.Χυτήρης, (1991), σελ.48-49

σωστή εποπτεία σε άλλους αν δεν έχει τουλάχιστον μια γενική ιδέα για τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους.

Μολονότι όλες οι λειτουργίες είναι σημαντικές για τη λειτουργία του ξενοδοχείου, ωστόσο ορισμένες από αυτές θεωρούνται ως εξαιρετικής σημασίας και είναι πρωταρχικού ενδιαφέροντος για τον κάθε γενικό διευθυντή του. Αυτές είναι: α) οι πωλήσεις, β) οι εργασιακές συγκρούσεις, γ) η μίσθωση καταστημάτων και δ) η ψυχαγωγία.

### **Πωλήσεις**

Το τμήμα των πωλήσεων χαρακτηρίζεται πηγή ενέργειας ολόκληρης της οργάνωσης. Ελάχιστοι από τους εκτός του ξενοδοχείου, αντιλαμβάνονται ότι ο διευθυντής πωλήσεων καλείται να πάρει τις περισσότερες αποφάσεις, που επηρεάζουν όχι μόνο τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές εισπράξεις, από κάθε άλλον προϊστάμενο τμήματος. Υπάρχουν αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν μόνο μετά από την ενημέρωση και τη συγκατάβαση του γενικού διευθυντή. Πρακτικά, η μόνη απόφαση την οποία μπορεί να πάρει ένα μεμονωμένο ξενοδοχείο είναι να κρατήσει και να εγγυηθεί έναν αριθμό υπνοδωματίων στο κεντρικό γραφείο που οργανώνει τις συνεδριάσεις.

Όταν πρόκειται για μικρότερες ομάδες, που μπορούν να εξυπηρετηθούν από ένα μεμονωμένο ξενοδοχείο, τότε απαιτείται η λήψη των περισσότερων αποφάσεων από την ανώτατη διοίκηση και συχνά δημιουργούνται προβλήματα μεταξύ των τμημάτων.

Το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων πιστεύει ότι οι τοπικές οργανώσεις, εταιρίες και ομάδες, που οργανώνουν κάθε χρόνο ή και συχνότερα συνεστιάσεις, δε θα επανέλθουν αν υποχρεωθούν να καταφύγουν σε ένα άλλο ξενοδοχείο και το βρουν εξίσου ή και πιο ελκυστικό. Έτσι, αναπτύσσεται μεταξύ διαφόρων τμημάτων υγιής ανταγωνισμός, η λύση του οποίου ανήκει στην αποκλειστική αρμοδιότητα του γενικού διευθυντή.

## **Εργασιακές συγκρούσεις**

Οι εργασιακές σχέσεις ανήκουν συχνά στην ευθύνη του διευθυντή προσωπικού, ο οποίος χειρίζεται συνήθως τα πολλά προβλήματα και τις σοβαρές ή ασήμαντες διαμάχες με τους υπαλλήλους, αλλά και μεταξύ των υπαλλήλων, που ανακύπτουν από την καθημερινή λειτουργία του ξενοδοχείου. Όταν εμπλέκεται κάποιο εργατικό συνδικάτο και ο εργαζόμενος καταφεύγει σε αυτό ζητώντας συμπαράσταση, ο διευθυντής προσωπικού θα συναντηθεί με τον εκπρόσωπο του εργατικού συνδικάτου για να επιλύσουν τις διαφορές αυτές. Μόνο όταν η διαφωνία είναι σοβαρή ή δεν μπορεί να λυθεί στο επίπεδο του ξενοδοχείου και απαιτείται διαιτησία ή προσφυγή σε δικαστήριο, μόνο τότε θα πρέπει να επέμβει ο γενικός διευθυντής. Κανένας γενικός διευθυντής δε θέλει να χάσει μια δίκη αυτού του είδους, ενώ η συσσώρευση πολλών τέτοιων δυσμενών αποφάσεων μπορεί να βλάψει σοβαρά το ηθικό και την πειθαρχία του προσωπικού, επομένως και την εξυπηρέτηση των πελατών. Οι λόγοι αυτοί είναι αρκετοί, για να δικαιολογείται η δέσμευση ότι πριν γίνει το τελευταίο αυτό βήμα στις εργασιακές σχέσεις, θα πρέπει να έχει δώσει την έγκρισή της η ανώτατη διοίκηση.

## **Μίσθωση καταστημάτων και εκχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης**

Μολονότι ο ιδιοκτήτης ή ιδιοκτήτες ξενοδοχείου θα προσδιορίσουν ορισμένες κατευθύνσεις μίσθωσης, οι πραγματικές διαπραγματεύσεις, ιδίως για την ανανέωση των μισθωτηρίων, διεξάγονται από το γενικό διευθυντή ή από εξουσιοδοτημένο εκπρόσωπό του. Οι επαγγελματίες που μισθώνουν τα καταστήματα του ξενοδοχείου, οι ανάδοχοι και το προσωπικό τους συνδέονται, στα μάτια του κοινού, με το ξενοδοχείο και σε ορισμένες περιπτώσεις θεωρούνται ως υπάλληλοί του. Επομένως, επηρεάζουν άμεσα τις σχέσεις των πελατών με το ξενοδοχείο και πρέπει να παρακολουθούνται με τον ίδιο τρόπο όπως και κάθε τμήμα του ξενοδοχείου του οποίου οι υπάλληλοι έρχονται σε επαφή με τους πελάτες. Ωστόσο ακόμα μόνο ο γενικός διευθυντής έχει το απαιτούμενο κύρος και σε τελευταία ανάλυση, την εξουσία να ασκήσει αυτόν τον έλεγχο.



## **Διασκέδαση**

Πολλά ξενοδοχεία προσφέρουν γεύμα μετά μουσικής στα εστιατόριά τους ή κάποια μορφή διασκέδασης στο μπαρ ή στην αίθουσα ποτών και πολλά έχουν, επίσης, νάιτ κλαμπ. Η μίσθωση μουσικών και καλλιτεχνών ψυχαγωγίας θα έπρεπε, κανονικά, να ανήκει στην αρμοδιότητα του διευθυντή τροφίμων και ποτών. Ωστόσο, ποτέ δεν γνωρίσαμε ένα γενικό διευθυντή που να μην κράτησε για τον εαυτό του τουλάχιστον το δικαίωμα αποδοχής ή άρνησης, πριν από την τελική έγκριση, της μορφής και του τύπου της ψυχαγωγίας.

Υπάρχουν μερικοί πολλοί βάσιμοι λόγοι για μια τέτοια στάση. Ο πρώτος είναι το κόστος, σε σύγκριση με το αναμενόμενο εισόδημα και όλοι οι σχετικοί παράγοντες – παραδείγματος χάρη, οι αυξήσεις – επιβαρύνσεις στις τιμές των φαγητών ή ποτών, ο καθορισμός ελάχιστης τιμής κατά άτομο. Ένας άλλος και ίσως σημαντικότερος λόγος, συνδέεται με τις μεγάλες ευθύνες της θέσης. Ο γενικός διευθυντής θα πρέπει να είναι εξοικειωμένος με την τοπική αγορά, να κατανοεί και να γνωρίζει τις προτιμήσεις των πελατών, να διαμορφώνει, προβάλλει και διατηρεί την επιθυμητή εικόνα του ξενοδοχείου. Από αυτό συνάγεται, λοιπόν, ότι είναι σε καλύτερη θέση να επιλέξει μουσικούς, καλλιτέχνες ή το είδος της ψυχαγωγίας που αρέσει περισσότερο στους πελάτες του ξενοδοχείου και ταυτόχρονα να διατηρήσει την εικόνα του ξενοδοχείου.

## **4.8 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

Ο τρόπος οργάνωσης των ξενοδοχείων εξαρτάται κυρίως από τον αριθμό των προσφερόμενων υπηρεσιών. Κάθε υπηρεσία - λειτουργία ή συνδυασμός λειτουργιών συνιστούν ένα αυτοτελές τμήμα. Με την ανάπτυξη του αριθμού των προσφερόμενων υπηρεσιών αυξάνεται και η τμηματοποίηση της μονάδας. Σε μια τυπική ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργούν συνήθως τα τμήματα:

Υποδοχής, Εστιατορίου, Κουζίνας, Ορόφων, Μπαρ, και λογιστηρίου

Καταμερισμός και υποδιαίρεση του έργου του προσωπικού του ξενοδοχείου, συναντάται ιδιαίτερα σε τμήματα όπου το προς εκτέλεση έργο αποτελείται από πολλές επιμέρους εργασίες. Παράδειγμα τέτοιου καταμερισμού αποτελεί το έργο στην κουζίνα, όπου υπάρχουν «γωνιές» δουλειάς. Στις «γωνιές» αυτές η εργασία πρέπει να γίνει από άτομα διαφορετικής ειδικότητας

και με τη χρήση διαφορετικού εξοπλισμού (π.χ. όπως οι «γωνιές» όπου μαγειρεύεται το κρέας, φτιάχνεται η σαλάτα, παρασκευάζεται το πρωινό κ.λπ.). Ο διαχωρισμός αυτός είναι επιτακτικός και από το γεγονός ότι ορισμένες εργασίες απαιτούν ειδικευμένη γνώση και προσόντα.

Τα μεγάλα ξενοδοχεία λειτουργούν με συγκεκριμένη δομή που βασίζεται στον επιμερισμό του έργου και στην ιεράρχηση των ατόμων που εργάζονται σε αυτά. Κάθε τμήμα, σχεδόν, αποτελεί μια αυτόνομη μονάδα εργασίας με δικιά της ιεραρχική δομή (π.χ. τον επικεφαλής του τμήματος, τον επόπτη και το προσωπικό).

Οι πρόοδοι στην τεχνολογία επηρεάζουν την οργάνωση των ξενοδοχειακών μονάδων. Τα μηχανήματα είτε μειώνουν, είτε καθιστούν απλούστερο το έργο που πρέπει να γίνει από το προσωπικό των ξενοδοχείων. Αυτό έχει σα συνέπεια τη μείωση του αριθμού των ατόμων και τη μεταβολή των επιπέδων της ιεραρχικής κλίμακας.

Το αυξανόμενο κόστος εργασίας μπορεί να πείσει τη διοίκηση για μείωση του προσωπικού ή για καταβολή προσπάθειας ταυτόχρονης επίτευξης διαφορετικών στόχων, εντός ή και μεταξύ των τμημάτων. Τέτοιες μεταβολές συντελούν στο σπάσιμο της τυπικής οργάνωσης στα ξενοδοχεία που διοικούνται με τον παραδοσιακό τρόπο, για να γίνει πιο εύκαμπτη και προσαρμόσιμη σε μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Συνοψίζοντας, η οργάνωση των ξενοδοχείων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι κυριότεροι των οποίων είναι:

- Τύποι προσφερόμενων υπηρεσιών
- Τύπος κτιριακής εγκατάστασης της μονάδας (π.χ. ενιαίο κτίριο, αυτόνομα οικήματα)
- Μέγεθος (δυναμικότητα) ξενοδοχείου
- Αλλαγές στην τεχνολογία
- Αυξανόμενο εργατικό κόστος
- Θεωρητική και πρακτική παιδεία των διοικούντων
- Προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών

Το πόσο καλή είναι η οργάνωση του ξενοδοχείου καθορίζει, όπως είναι λογικό, σε μεγάλο βαθμό και την αποτελεσματικότητά του. Η οργανωτική δομή καθίσταται ακόμη πιο σημαντική από το γεγονός ότι η λειτουργία και η αποτελεσματικότητα του ξενοδοχείου εξαρτάται

σημαντικά από την απόδοση και συμπεριφορά του προσωπικού και λιγότερο από το μηχανολογικό εξοπλισμό.

### **Η οργάνωση του προσωπικού**

Από τις μέρες του πρώτου πανδοχείου έως και το σημερινό μοντέρνο ξενοδοχείο, οι υπάλληλοι ήταν και θα συνεχίζουν να είναι, το κύριο συστατικό για την καλή λειτουργία ενός ξενοδοχείου ή μοτέλ. Το μικρό μοτέλ, λειτουργεί καλά ή όχι και τόσο καλά, εξαρτώμενο μόνο από τις γνώσεις και τη στάση που κρατά ο ιδιοκτήτης. Όσο μεγαλώνει το μέγεθος και φθάνουμε στο μεγαλύτερο ξενοδοχείο αυτοκινητοδρόμου, μετά στο ξενοδοχείο, ο αριθμός των υπαλλήλων αυξάνει. Λίγα από τα πολύ μεγάλα ακίνητα μάλιστα ξεπερνούν τους 1000 υπαλλήλους στο προσωπικό τους. Οι υπάλληλοι οι οποίοι έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, συνδυάζονται με την εικόνα του ξενοδοχείου, τη φήμη και τον εξοπλισμό του ακινήτου για να δημιουργήσουν την τελική γνώμη του πελάτη, δηλαδή εάν ήταν ευχάριστη η διαμονή ή όχι.

### **Ο ρόλος του γενικού διευθυντή**

Αυτός που καθοδηγεί τους υπαλλήλους και στέκεται στην κορυφή της οργάνωσης των ξενοδοχείων και μοτέλ, είναι ο γενικός διευθυντής, που έχει την ευθύνη, την εξουσία και την υπευθυνότητα που του έχουν δώσει οι ιδιοκτήτες του ξενοδοχείου για να διευθύνει το ακίνητο σε σημείο που οι πελάτες θα είναι τόσο ευχαριστημένοι που θα ξαναέλθουν. Ο γενικός διευθυντής επίσης διαβεβαιώνει ότι το ακίνητο θα λειτουργήσει με κέρδος, κάτω από κανονικές συνθήκες και δε θα είναι χρεωμένο.

Ο γενικός διευθυντής σε ένα περιβάλλον όμοιο με αυτό ενός караβιού, όπου ο καπετάνιος είναι ορατός και βρίσκεται τον περισσότερο χρόνο στο πηδάλιο σε σχέση με το προσωπικό, τους πελάτες, τον κόσμο της κοινότητας, τους πολιτικούς και τέλος με τους ιδιοκτήτες. Ο γενικός διευθυντής ορίζει τον τόνο και το στιλ και είναι σε γενικές γραμμές υπεύθυνος για το ηθικό των υπαλλήλων. Ο διευθυντής ή η διευθύντρια, έχει την βοήθεια των επικεφαλής των τμημάτων και σε μεγαλύτερα ξενοδοχεία, τη βοήθεια μιας επιτροπής που αποκαλείται διευθυντική επιτροπή λειτουργίας. Αυτή η επιτροπή αποτελείται από τους αρχαιότερους επικεφαλής τμημάτων. Ο γενικός διευθυντής με τη σειρά του, δίνει αναφορά στον ιδιοκτήτη ή στην επενδυτική ομάδα, ενώ στην περίπτωση αλυσίδας, αναφέρεται στον περιφερειακό υποδιευθυντή της εταιρίας.

Σ' ένα μεγάλο ξενοδοχείο, η επιτροπή θα περιελάμβανε εκτός των ανωτέρων, τους διευθυντές των τεχνικών υπηρεσιών, των συνεδρίων και των δημοσίων σχέσεων. Μέλη αυτής της επιτροπής σε μερικές περιπτώσεις, θεωρείται ότι βρίσκονται σε εκπαίδευση για τη θέση του γενικού διευθυντή και σε στιγμές, όπου το ξενοδοχείο έχει χαμηλό ποσοστό κατοίκησης, μπορούν να αναλάβουν ως γενικός διευθυντής.

### **Διευθυντής προσωπικού**

Ο διευθυντής του ανθρώπινου δυναμικού, είναι υπεύθυνος για την ανεύρεση πιθανών υπαλλήλων και βοηθά στην επιλογή τους, στην τοποθέτησή τους και στην εκπαίδευσή τους. Σ' ένα μεγάλο ξενοδοχείο αυτός ο διευθυντής μπορεί να έχει θέση μέλους στην διοικητική επιτροπή λειτουργίας. Οι ευθύνες του αφορούν συνήθως στα στοιχεία των υπαλλήλων και τη χορήγηση των μισθών και ημερομισθίων. Σε μερικά ξενοδοχεία, ο διευθυντής του ανθρώπινου δυναμικού προσλαμβάνει καινούριους υπαλλήλους και σε άλλα ξενοδοχεία μόνο τους εξετάζει. Οι πραγματικές επιλογές προσλήψεων γίνονται από τους επικεφαλής των τμημάτων.

Ο άνθρωπος ο οποίος είναι επικεφαλής, δεν καθοδηγεί ή διοικεί άλλους υπαλλήλους, όπως υπονοεί ο τίτλος εργασίας, μόνο τους σχετικά λίγους υπαλλήλους που βρίσκονται στο δικό του επιτελείο προσωπικού. Σ' ένα μικρό ξενοδοχείο, ο διευθυντής μπορεί να είναι ο μοναδικός υπάλληλος ή μπορεί να έχει τη βοήθεια μιας γραμματέως. Σε μεγάλα ακίνητα στα οποία υπάρχει σωματείο, οι σχέσεις με το σωματείο απαιτούν μεγάλη υπευθυνότητα.

### **Μάρκετινγκ**

Ο άνθρωπος ο οποίος είναι υπεύθυνος για τις πωλήσεις είναι συνήθως ο διευθυντής του μάρκετινγκ, μια αλλαγή η οποία υπονοεί ένα ευρύτερο ρόλο από αυτόν των πωλήσεων. Το μάρκετινγκ ενδιαφέρεται όχι μόνο να πουλά, αλλά επίσης να μαθαίνει και για το προϊόν του ανταγωνιστή, τον πελάτη, τα κίνητρα του πελάτη, τις επιθυμίες του και πως το προϊόν μπορεί να δημιουργηθεί και να παρουσιασθεί με τον καλύτερο τρόπο για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του πελάτη. Το μάρκετινγκ υπονοεί έρευνα. Το ξενοδοχείο, περιλαμβάνει την πολύ προσεκτική αναγνώριση του ποιοι είναι οι σημερινοί πελάτες, από πού κατάγονται, τι έσοδα έχουν, και τι ακριβώς περιμένουν από το σέρβις του ξενοδοχείου.

Η αναγνώριση των στόχων της αγοράς είναι μια πολύ σημαντική έννοια για τη διεύθυνση του ξενοδοχείου. Οι αγορές μπορούν να ορισθούν σε σχέση με τις τιμές των δωματίων που θα είναι αποδεκτές, την προέλευση των ταξιδιωτών, το σκοπό του ταξιδιού, και άλλες ταξινομήσεις.

Ταξινόμηση ανάλογα με το σκοπό του ταξιδιού είναι ένας άλλος συνηθισμένος τρόπος να αναγνωριστεί η αγορά. Τα περισσότερα μεγάλα ξενοδοχεία τα οποία βρίσκονται στις πόλεις, αναμένουν ότι τουλάχιστον οι μισοί από τους πελάτες τους θα είναι ταξιδιώτες επιχειρηματίες και πολλά ξενοδοχεία τα οποία βρίσκονται σε πόλεις με αεροδρόμια περιμένουν να έχουν ένα υψηλό ποσοστό πελατών από διάφορες χώρες.

### **Υποχωρητική διοίκηση**

Μείωση των τιμών, εκπτώτικές τιμές, ειδικές τιμές ή με οποιοδήποτε άλλο τρόπο μπορούμε να τις ονομάσουμε, τους έχει δοθεί περισσότερη σημασία επειδή έχουν τοποθετηθεί κάτω από το γενικό όνομα «υποχωρητική διοίκηση» και έχουν συστηματοποιηθεί με τη χρήση υπολογιστών. Όπως οι αεροπορικές εταιρίες, έτσι και οι περισσότερες μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων, χρησιμοποιούν υπολογιστές, ώστε να επιταχύνουν τα προγράμματα της υποχωρητικής διοίκησης τα οποία κάνουν έκπτωση στις τιμές των δωματίων για ορισμένους τομείς της αγοράς, σε ορισμένες στιγμές. Οι τιμές των δωματίων που ρυθμίζονται ανάλογα με τις εποχές, οι τιμές των ομάδων, οι ειδικές τιμές για τα μέλη των πληρωμάτων των αεροπορικών εταιριών, οι αυξημένες τιμές όταν πολλοί πελάτες αναμένεται να έρθουν για κάποιο αθλητικό πρωτάθλημα, οι μειωμένες τιμές για τους ηλικιωμένους πολίτες, οι τιμές για τον στρατιωτικό, καθώς και οι τιμές για τα στελέχη των εταιριών, όλα συμπεριλαμβάνονται στην υποχωρητική διοίκηση.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Donald E.Lundberg et al. (1991), σελ.127-150

## 5<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

#### 5.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

Σύμφωνα με τον Διευθύνων Σύμβουλο Micheal Naylor, μια επιχειρηματική κρίση μπορεί να είναι οτιδήποτε που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την φήμη μιας επιχείρησης. Φυσικές καταστροφές, διαφορές μεταξύ υπαλλήλων, απώλεια δεδομένων υπολογιστή. Η λίστα είναι ατελείωτη. Μερικά από αυτά είναι προσωρινά αλλά μπορούν να καταστρέψουν μια επιχείρηση. Όλα εκείνα θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με ψυχραιμία έτσι ώστε το αποτέλεσμα να αποφέρει μια υγιές επιχείρηση.

#### 5.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

Υπάρχουν δυο κατηγορίες κρίσεων:

- Η κρίση που δεν μπορεί να ελεγχθεί όπως για παράδειγμα οι φυσικές καταστροφές, και η κρίση όπου υπάρχουν λύσεις, όπως, πρωτόκολλα, αξιόπιστη ασφάλιση.
- Η δεύτερη κατηγορία αφορά καταστάσεις που θα μπορούσαν να αποφευχθούν, εκείνες δηλαδή, που έχουμε υπό έλεγχο. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα, όπου πολλές επιχειρήσεις αναζητώντας πελάτες επενδύουν μεγάλα χρηματικά ποσά για μάρκετινγκ και διαφήμιση παρά να επενδύσουν στην ποιότητα των υπηρεσιών τους, με αποτέλεσμα οι πελάτες να συναντούν μια ποιότητα κατώτερη από εκείνη που τους έχουν προβάλει.

#### 5.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Εννοούμε ένα πεδίο όπου αξιοποιούνται αρχές και πληροφορίες οι οποίες προέρχονται από ένα μεγάλο αριθμό επιστημονικών κλάδων που ασχολούνται με τα θέματα πώλησης φαγητού, ποτού καθώς και στέγασης ανθρώπων οι οποίοι βρίσκονται μακριά από το σπίτι τους. Ακόμη λαμβάνονται υπόψη διάφορες συνήθειες και τεχνικές, οι οποίες έχουν αποκομιστεί μέσα από την

εμπειρία. Κοντά στο πεδίο εξυπηρέτησης το κοινού μ' αυτόν τον τρόπο βρίσκεται και το πεδίο της καθιερωμένης εξυπηρέτησης, όσον αφορά στο φαγητό – στα σχολεία, νοσοκομεία, βιομηχανίας, κλπ. Επίσης, θα μπορούσαμε να πούμε ότι στο ευρύτερο πεδίο της διαχείρισης ανήκουν οι λέσχες της πόλης, αλλά και της επαρχίας.

Οι επιχειρήσεις των ξενοδοχείων είναι αναπόφευκτα σχετικές με τα ταξίδια και τον τουρισμό, μια επιχείρηση που προσφέρει υπηρεσίες στους ταξιδιώτες. Αυτές οι υπηρεσίες συμπεριλαμβάνουν ξενοδοχεία, εστιατόρια, χώρους για συνέδρια όπως επίσης και αεροπορικές εταιρίες, ενοικιάσεις αυτοκινήτων ή άλλες μορφές μεταφοράς – ταξιδιωτικά γραφεία, ξεναγούς – χώρους για ψυχαγωγία και διασκέδαση. Έτσι αποτελούν μια ακμάζουσα επιχείρηση.<sup>29</sup>

#### 5.4 ΒΑΣΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΡΙΣΕΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

1. Εκπαιδεύστε το προσωπικό σας, ώστε να αντιδρά με τον ίδιο τρόπο που εσείς θα υιοθετούσατε στο άκουσμα ενός παραπόνου. Το προσωπικό έχοντας συχνά την εντύπωση πως κάνει πολλά περισσότερα απ' ότι του έχεις ζητηθεί – κάτι το οποίο γίνεται ακόμα πιο έντονο όταν βρεθεί στη θέση όπου θα πρέπει να προσπαθήσει το παράπονο και τελικά χειροτερεύει τα πράγματα.
2. Ακούστε τον πελάτη και ευχαριστήστε τον που επιδίωξε να σας αναφέρει το πρόβλημα. Η διατήρηση της ψυχραιμίας είναι ένα χαρακτηριστικό που θα πρέπει να σας διακρίνει για να μπορέσετε να ακούσετε με επιτυχία τον πελάτη. Εσείς θα πρέπει να τον ενθαρρύνετε και στην συνέχεια να επιβραβεύετε τη διατύπωση παραπόνων από τους πελάτες σας. Μη ξεχνάτε, επτά στους δέκα δυσαρεστημένους πελάτες όταν εξυπηρετηθούν σωστά είναι πολύ πιθανόν να σας ξαναπροτιμήσει.
3. Αποφύγετε το γνωστό παιχνίδι της μεταφοράς ευθυνών, δεν τον ενδιαφέρει τον πελάτη ποιος φταίει πραγματικά. Πόσο εύκολο θα ήτανε άραγε για έναν έμπειρο υπάλληλο, όταν βρεθεί σε μια κατάσταση διαχείρισης ενός, να χρησιμοποιήσει δικαιολογίες όπως, «έχουμε έλλειψη προσωπικού στη ρεσεψιόν».

---

<sup>29</sup> Δρ.Λεωνίδας Σ.Χυτήρης, (1991), σελ.23

4. Ρωτήστε τους πελάτες που εκφράζουν δυσαρέσκεια, τι είναι αυτό που πραγματικά ζητούν, τι θα ήθελαν να γίνει. Η λύση στο πρόβλημα είναι πολύ συχνά απλούστερη και κοστίζει πολύ λιγότερο από αυτό που μπορεί να έχετε στο μυαλό σας.
5. Κινηθείτε γρήγορα, έτσι ώστε να λύσετε το πρόβλημα με τον ταχύτερο δυνατόν τρόπο και όσο το δυνατό να κρατηθούν χαμηλοί τόνοι κατά την επαφή με τον πελάτη.
6. Αποζημιώστε πλουσιοπάροχα τον δυσαρεστημένο πελάτη. Κάντε ότι είναι στο χέρι σας και πέρα ίσως κάποιες φορές από τις γενικής φύσεως κατευθυντήριες γραμμές για την ικανοποίηση του πελάτη που δεν μεταχειριστήκατε σωστά. Κάποια επιπλέον προσφορά των ανέσεων που διαθέτετε φτάνει να νοιώσει ακόμα και υποχρεωμένος ο πελάτης απέναντι στην επιχείρηση. Όταν ο πελάτης πιστέψει ότι πραγματικά νοιάζεστε γι' αυτόν, θα γίνει από τους πιο πιστούς και τακτικούς θαμώνες της επιχείρησής σας.
7. Ελέγξτε ξανά ότι έγιναν όλες οι απαραίτητες ενέργειες ως προς την λύση του προβλήματος. Διαπιστώστε ότι όλες οι οδηγίες που έχετε δώσει στους ανθρώπους σας για την διαχείριση μιας κρίσης με κάποιο πελάτη σας έχουν τηρηθεί χωρίς καμία παρέκκλιση.
8. Χρησιμοποιήστε το συμβάν σαν ευκαιρία για να βελτιώσετε προβληματικούς τομείς στην λειτουργία της επιχείρησής σας. Σας δίνεται η ευκαιρία να γίνετε καλύτεροι μέσα από μια τόσο πολύτιμη πηγή στοιχείων διασφάλισης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρησή σας όπως είναι η διατύπωση των παραπόνων των πελατών σας. Χρησιμοποιείστε τα στοιχεία που συλλέγετε από τη δυσαρέσκεια που εκφράζουν οι πελάτες σας έτσι ώστε να διαγνώσετε τη βάση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν, να προστατέψετε την επιχείρηση από παρόμοιες δυσάρεστες καταστάσεις, έτσι ώστε και να μεγιστοποιήσετε τον βαθμό ικανοποίησης των αναγκών τους.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> <http://www.tma.travel/new-2-29-0-gr.html>



## 5.5 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Η διαχείριση κρίσεων είναι η φύση δραστηριοτήτων αντιμετώπισης μιας απειλής σε ένα πρόσωπο, μια ομάδα ή οργανισμό. Η διαχείριση κρίσεων ανήκει στην κατηγορία ενός νέου πεδίου της διαχείρισης.

Καλείται το σύνολο των προληπτικών, παρεμβατικών και συντονιστικών ενεργειών, οι οποίες πραγματοποιούνται πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μια ανεπιθύμητη κατάσταση, από μεμονωμένα άτομα ή συγκροτημένες ομάδες, και έχουν στόχο τη προσπάθεια άμβλυνσης των δυσμενών αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων της στον οργανισμό και το ευρύτερο περιβάλλον του.

Η Διαχείριση Κρίσεων είναι μια δυναμική και συνεχής διεργασία, η οποία αρχίζει πριν την εμφάνιση του ανεπιθύμητου γεγονότος και «τελειώνει» με εκ νέου προετοιμασία και αναθεώρηση των σχεδίων ώστε να αποφευχθεί η επανάληψή του.

Ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων ενσωματώνει μια διεργασία βασισμένη σε τέσσερις φάσεις, οι οποίες είναι:

1. Πρόληψη
2. Προετοιμασία
3. Ανταπόκριση
4. Ανάκαμψη

Η πρόβλεψη και αξιοποίηση μιας κρίσης είναι ευθύνη και προνόμιο όλων των εμπλεκόμενων στη λειτουργία ενός οργανισμού. Η πρόβλεψη και οι ενέργειες που απαιτούνται για την αποσόβηση μιας κρίσης, είναι ισοδύναμες με τον τρόπο που αποφεύγουμε άλλα γεγονότα στη καθημερινή μας ζωή. Η γνώση μας δίνει το αποτέλεσμα της σωστής αντίδρασης και αντιμετώπισης των δυσκολιών.

## 5.5 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

### **Στατιστικοί δείκτες**

Η αξία των στατιστικών στοιχείων και δεικτών στα ξενοδοχεία βρίσκεται στο γεγονός ότι είναι πολύ χρήσιμα στους διευθυντές και τους υπεύθυνους τμημάτων για να μπορέσουν να αναλύσουν, να ελέγξουν και να σχεδιάσουν τις δραστηριότητές τους. Χωρίς τέτοιες πληροφορίες θα βάδιζαν στα τυφλά. Μια επιπλέον αξία των στατιστικών στοιχείων είναι ότι

επιτρέπουν στο διευθυντή και τα άλλα στελέχη να συγκρίνουν τα αποτελέσματα της επιχείρησης ή των τμημάτων αυτής, με αυτά μιας άλλης επιχείρησης, παρότι αυτές μπορεί να είναι διαφορετικών μεγεθών και χαρακτηριστικών.

Οι στατιστικοί δείκτες για κάθε ξενοδοχείο διακρίνονται στις εξής γενικές κατηγορίες:

-Δείκτες πληρότητας, που αφορούν τον αριθμό και τον τύπο των δωματίων που ενοικιάζονται στους πελάτες σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

-Δείκτες εσόδων, που αφορούν στις ακαθάριστες εισπράξεις, από ενοικιάσεις δωματίων, πώληση τροφίμων, ποτών και υπηρεσιών.

-Δείκτες κόστους, που αφορούν στο κόστος που πραγματοποιείται για την παροχή υπηρεσιών ή και τη διάθεση αγαθών.

-Δείκτες κερδών, που αφορούν στον προσδιορισμό των κερδοφόρων τμημάτων ενός ξενοδοχείου.

-Δείκτες αποδοτικότητας, που αφορούν στον προσδιορισμό της απόδοσης των κεφαλαίων που έχουν επενδυθεί.

-Δείκτες παραγωγικότητας εργαζομένων.

-Δείκτες αποχώρησης και απουσιών εργαζομένων.

### **Κρίσιμοι δείκτες που σχετίζονται με την αποδοτικότητα των ξενοδοχείων**

Παρακάτω αναφέρονται κάποιοι κρίσιμοι δείκτες που αφορούν την αποδοτικότητα των ξενοδοχείων:

-Ποιότητα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης: Οι μέθοδοι προσδιορισμού της περιλαμβάνουν τις επιθεωρήσεις, τις απαντήσεις ερωτηματολογίων από τους πελάτες, τη μελέτη των βιβλίων παραπόνων και τη μελέτη των βιβλίων φιλοφρονήσεων.

-Αποτελέσματα λειτουργίας συγκρινόμενα με τις αντίστοιχες προβλέψεις.

- Αποτελέσματα λειτουργίας, ανά τμήμα, συγκρινόμενα με αυτά του προηγούμενου χρόνου.
- Αριθμός δωματίων που χρησιμοποιήθηκαν.
- Ποσοστό κάλυψης των διαθέσιμων δωματίων.
- Συγκρίσεις των αποτελεσμάτων λειτουργίας με τους οικονομικούς ή δείκτες τιμών ή δείκτες συναλλάγματος.
- Αύξηση των πωλήσεων ανά κατηγορία.
- Αύξηση των πωλήσεων ανά κατηγορία, συγκρινόμενη με τις συνολικές πωλήσεις.
- Πωλήσεις από συμβόλαια κατά κατηγορία: αεροπορικές εταιρίες, τοπικές επιχειρήσεις κλπ.
- Πωλήσεις ανά παρεχόμενη δραστηριότητα ή σύμφωνα με το μέσο αριθμό απασχολούμενου προσωπικού ανά ημέρα.
- Μέσος όρος του χρονικού διαστήματος που μεσολαβεί για την είσπραξη των λογαριασμών.
- Προσδιορισμός του ποσοστού της συνολικής μισθοδοσίας του ξενοδοχείου και του ποσοστού που αναφέρεται για κάθε τμήμα του.
- Αριθμός των απασχολούμενων στη μονάδα συνολικά ή ανά τμήμα λειτουργίας της.
- Χρόνος αναμονής σε κάθε παρεχόμενη δραστηριότητα, μέχρι κάποιος να εξυπηρετηθεί.
- Αριθμός ερωτηματολογίων που παραλαμβάνονται ανά 1000 πελάτες.
- Τεστ, αξιολογήσεις, αναφορές σε νέες υπηρεσίες.
- Απόδοση των στοιχείων ενεργητικού που χρησιμοποιούνται.
- Πίνακες προαγωγών.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> <http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/2192/Solkidis%20-%20zimpidou%20%5BMail%5D.pdf?sequencs=1>

## 6<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΣΧΕΣΗΣ ΣΥΝΥΠΑΡΞΗΣ

Τα ξενοδοχεία εξαρτώνται από τους πωλητές πακέτων ταξιδιών, τους ταξιδιωτικούς πράκτορες και τους οργανωτές εκδρομών, σε βαθμό που ποικίλλει. Μερικά παραθεριστικά ξενοδοχεία φθάνουν μέχρι και το 90 τοις εκατό στις κρατήσεις και πράκτορες. Μεγαλύτερα ξενοδοχεία μπορεί να φθάνουν από 25 έως 30 τοις εκατό των κρατήσεων τους μέσω των ταξιδιωτικών πρακτόρων και άλλα 20 τοις εκατό από οργανωτές εκδρομών. Μερικά ξενοδοχεία δεν θα μπορούσαν να επιζήσουν χωρίς δουλεία από εκδρομές.

Παντρέματα ανάμεσα σε αεροπορικές εταιρίες και ξενοδοχεία θα φαινόταν λογικά εφόσον η εξυπηρέτηση που παρέχεται παρέχει πλεονεκτήματα και στις εταιρίες και στον ταξιδιώτη. Τα διεθνή ξενοδοχεία σπάνια μπορούν να ανταποκριθούν οικονομικά στις απαιτήσεις της πριμοδότησης και της διαφήμισής τους. Οι αεροπορικές εταιρίες διαφημίζουν τους προορισμούς χωρίς καμία επιβάρυνση για τα ξενοδοχεία που βρίσκονται στην ιδιοκτησία τους και φυσικά στον ανάλογο προορισμό, αλλά επίσης αυξάνει και το ενδιαφέρον για τα αεροπορικά ταξίδια.

Τα πολύ συμφέροντα προγράμματα συχνών πτήσεων απεικονίζουν τη σχέση ιδεών ανάμεσα στις αεροπορικές εταιρίες και τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Πολλά ξενοδοχεία στον κόσμο κάνουν σύμβαση με μια αεροπορική εταιρία για να στεγάσουν το πλήρωμα της γραμμής πτήσης, έτσι ώστε να γίνουν κρατήσεις σε μεγάλο τμήμα από δωμάτια σε μειωμένη τιμή. Τέτοιου είδους συμφωνίες βοηθούν να εξασφαλιστεί ένα ποσοστό πληρότητας στο επίπεδο που εξισορροπούνται τα έξοδα με τα έσοδα.

Η αλματώδης ανάπτυξη του τουρισμού στην χώρα μας, που ξεκίνησε την δεκαετία του 1970 και στην δεκαετία του 1990 γνώρισε τεράστια ανάπτυξη, οδήγησε παράλληλα και στην ανάπτυξη της Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας.

Το τουριστικό ρεύμα από το εσωτερικό και το εξωτερικό παρά τις απρόβλεπτες και συχνά δυσμενείς εξελίξεις που γεννιούνται κάθε τόσο γύρω μας (Λιβύη, Τουρκία, περσικός κόλπος, Γιουγκοσλαβία)

Συγχρόνως δημιουργούνται πολλές μορφές Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, όπως Ξενοδοχεία πολυτελείας με Μπανγκαλόου κοντά σε ακτές, Ξενοδοχεία μικρότερα μέσα σε πόλεις, μοτέλ κλπ<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Donald E. Lundberg et al. (1997), σελ.212

## 7<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

#### ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Διεξάγουμε μια έρευνα για να εντοπίσουμε κατά πόσο η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την τουριστική ανάπτυξη τόσο στην Ελλάδα όσο και στην ευρύτερη περιοχή του Ν. Λέσβου. Διεξάγαμε έρευνα χρησιμοποιώντας την μεθοδολογία της Ποσοτικής Έρευνας<sup>33</sup> (quantitative research). Η συγκεκριμένη μεθοδολογία χρησιμοποιείται όταν οι πληροφορίες που αναζητούνται είναι ακριβείς και συγκεκριμένες. Τα ποσοτικά δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για στατιστικές αναλύσεις οδηγώντας σε αξιόπιστα αποτελέσματα, αλλά για να συμβεί αυτό χρειάζεται το δείγμα που θα επιλεγθεί να είναι αντιπροσωπευτικό. Η ποσοτική έρευνα βασίζεται στο σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου, δηλαδή μιας ομάδας τυποποιημένων ερωτήσεων για τη συλλογή συγκεκριμένων πληροφοριών.

Το πρόβλημα που καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε είναι: Ποιες είναι οι στάσεις/ οι απόψεις και η συμπεριφορά του τουρίστα καταναλωτή όσον αφορά τον/τη διάθεση για ταξίδια, αναψυχή και πιο συγκεκριμένα κατά πόσο η οικονομική κρίση επηρέασε τον τουρισμό.

Για την καλύτερη όμως αντιμετώπιση του προβλήματός μας έχουμε θέσει κάποιους ειδικούς στόχους που θα μπορέσουν να δώσουν όσο το δυνατόν πιο σαφή και πιο συγκεκριμένα συμπεράσματα. Οι ειδικοί στόχοι που θέσαμε είναι οι εξής:

1. Να διερευνηθεί κατά πόσο επηρέασε το εισόδημα των ερωτηθέντων τουριστών η οικονομική κρίση.

---

<sup>33</sup> .(<http://technologia.pdworks.com/w/page/33990164/Ποιοτικήvsποσοτικήέρευνα>)

2. Να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των μεταβλητών ηλικία και κατά πόσο μπορούμε να περιορίσουμε τις αρνητικές επιπτώσεις του τουρισμού και να αντιστρέψουμε την σημερινή κατάσταση.
3. Να προσδιοριστούν οι παράγοντες που επηρέασαν τη μείωση που διέθεσαν οι ερωτηθέντες τουρίστες καταναλωτές για τις διακοπές τους.
4. Να ερευνηθεί η σχέση μεταξύ των μεταβλητών πως τα χρήματα που διαθέτανε στις διακοπές τους επηρέασαν το είδος του καταλύματος που διαμείνανε.
5. Να ερευνηθεί η σχέση μεταξύ των μεταβλητών η Ελλάδα είναι φθηνός τουριστικός προορισμός και αν όχι ποιοι άλλοι παράγοντες επηρέασαν.
6. Να διερευνηθεί το μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα σε σχέση με τον περιορισμό των αρνητικών επιπτώσεων του τουρισμού και στην αντιστροφή της σημερινής κατάστασης.

## ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ – ΑΝΑΛΥΣΗ

### Α) ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ

Ερώτηση 1. Το φύλο του ερωτώμενου

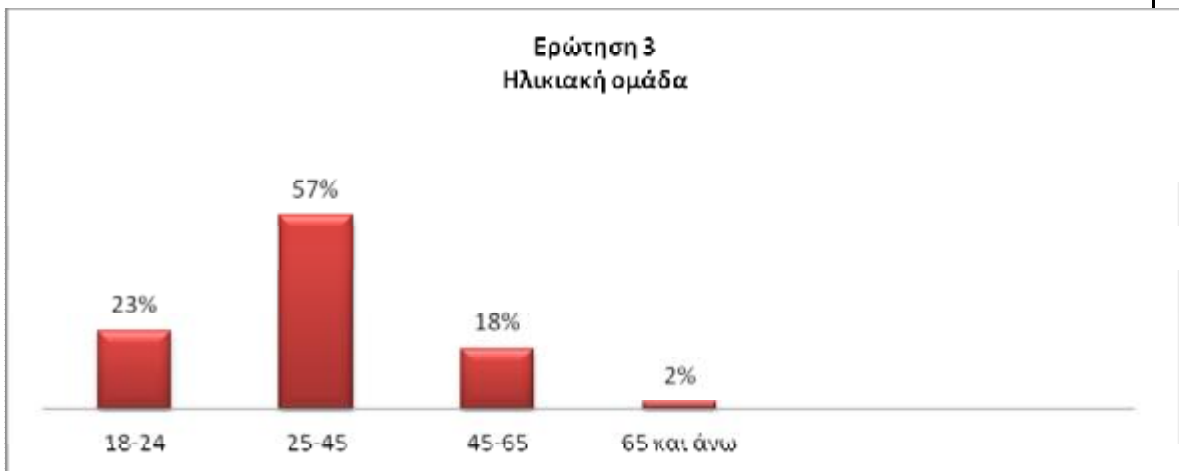


Συμπέρασμα-σχόλιο: Βλέπουμε πως το πλήθος των 100 ερωτηματολογίων μοιράζεται ισόποσα σε άνδρες και γυναίκες 50%-50%.



Ερώτηση 2. Η ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκουν

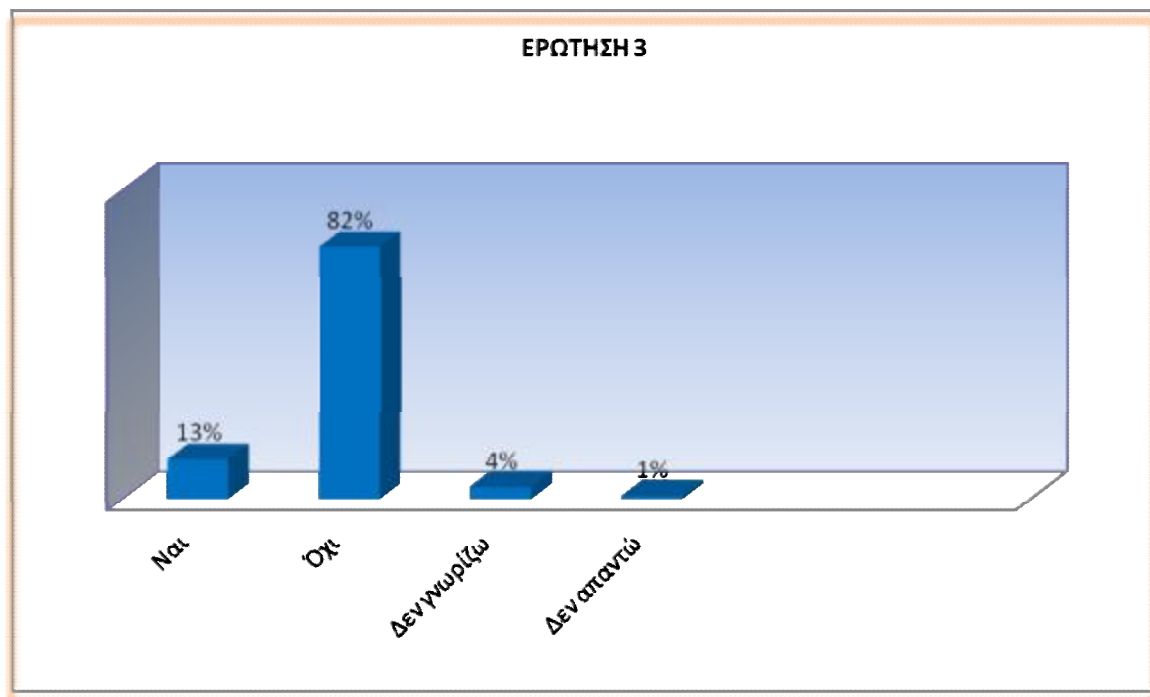
ΗΛΙΚΙΕΣ	ΚΩΔ.	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
18-24	1	23	23%
25-45	2	57	57%
45-65	3	18	18%
65 και άνω	4	2	2%
		100	100%



Συμπέρασμα-σχόλιο: Οι ηλικιακές ομάδες των ερωτώμενων βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό είναι της ηλικίας 25-45 ετών.

Ερώτηση 3: Πιστεύετε ότι η Ελλάδα είναι ένας φθηνός τουριστικός προορισμός;

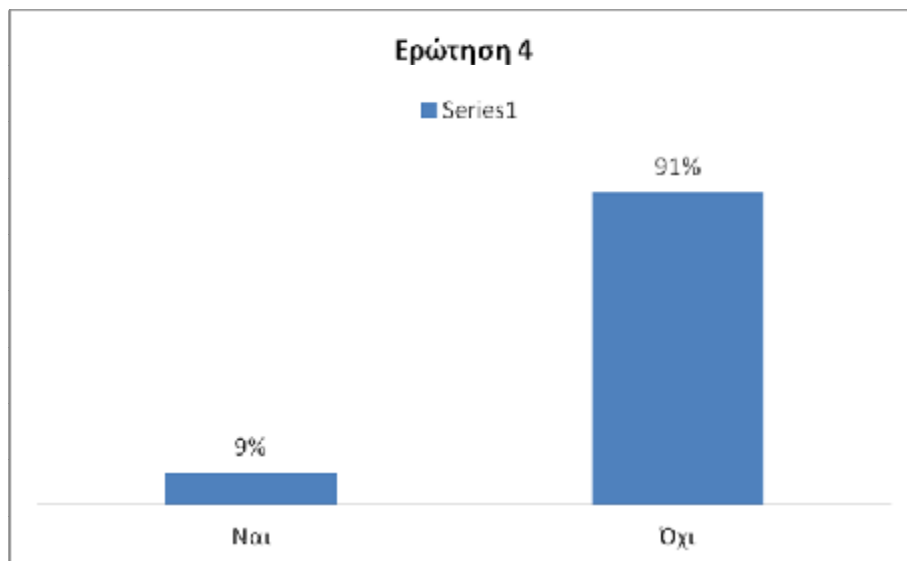
	ΚΩΔ.	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Ναι	1	13	13%
Όχι	2	82	82%
Δεν γνωρίζω	3	4	4%
Δεν απαντώ	4	1	1%
		100	100%



Συμπέρασμα- Σχόλιο: Βλέπουμε ότι ο περισσότερος πληθυσμός, δηλαδή το 82% των ερωτηθέντων, πιστεύει ότι η Ελλάδα δεν είναι φθηνός τουριστικός προορισμός.

Ερώτηση 4: Πιστεύετε ότι φταίει μόνο η διεθνής οικονομική κρίση για την πτώση της τουριστικής κίνησης;

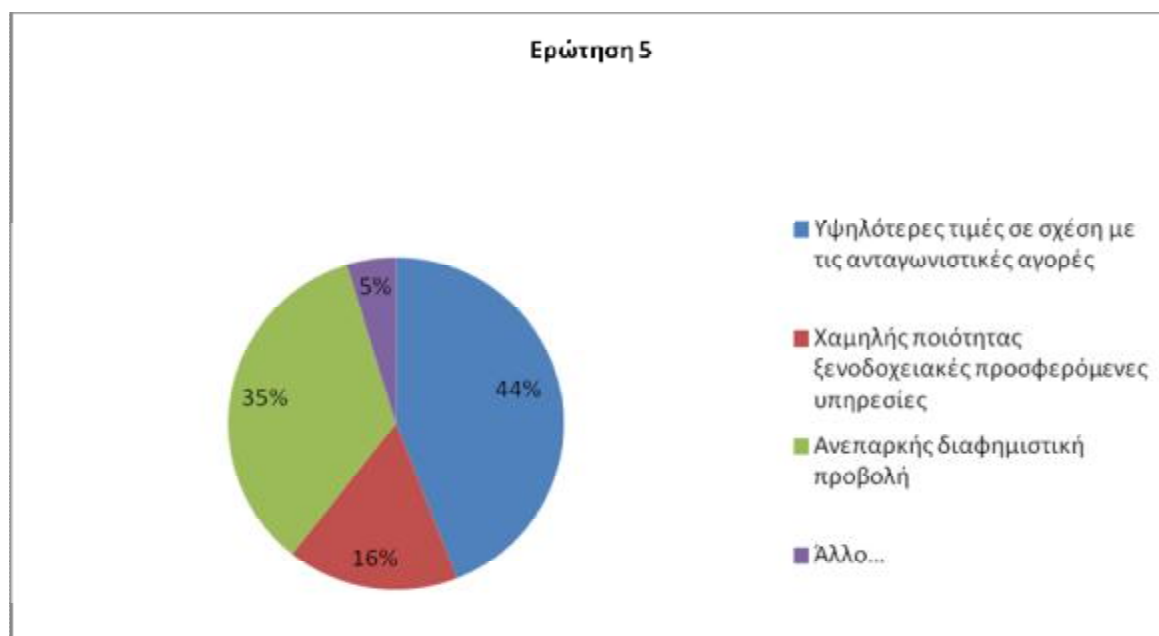
	ΚΩΔ.	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Ναι	1	9	9%
Όχι	2	91	91%
		100	100%



Συμπέρασμα – Σχόλιο: Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, δηλαδή το 91%, απαντούν ότι η οικονομική κρίση είναι ένας βασικός παράγοντας της χαμηλής πτώσης της τουριστικής κίνησης.

Ερώτηση 5: Εάν όχι ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες κατά τη γνώμη σας επηρέασαν την πτώση της τουριστικής κίνησης;

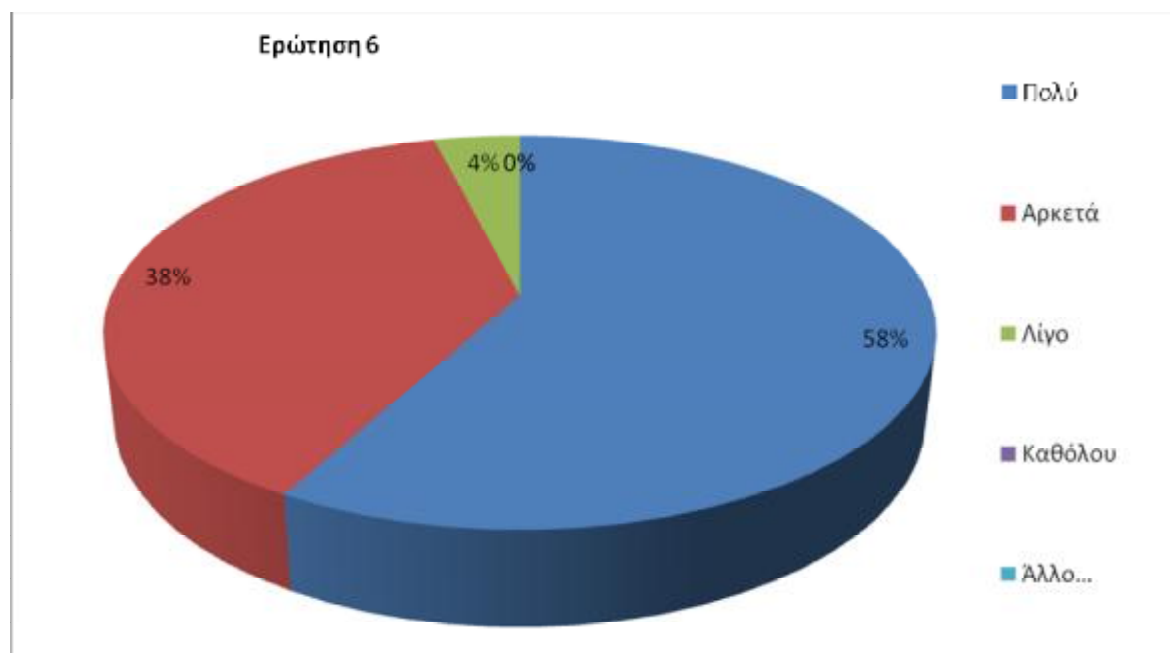
	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ %
Υψηλότερες τιμές σε σχέση με τις ανταγωνιστικές αγορές	56	44%
Χαμηλής ποιότητας ξενοδοχειακές προσφερόμενες υπηρεσίες	21	17%
Ανεπαρκής διαφημιστική προβολή	44	35%
Άλλο...	6	5%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>



Συμπέρασμα – Σχόλιο: Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, δηλαδή το 44%, των ερωτηθέντων απάντησαν ότι ο κύριος λόγος της πτώσης της τουριστικής κίνησης είναι οι υψηλές τιμές σε σχέση με τις ανταγωνιστικές αγορές, ενώ στη δεύτερη θέση, με το 35% πιστεύεται ότι οφείλεται στην ανεπαρκή τουριστική προβολή. Στη τρίτη θέση, με το 16%, έρχεται η χαμηλής ποιότητας ξενοδοχειακές προσφερόμενες υπηρεσίες .

Ερώτηση 6: Η οικονομική κρίση επηρέασε το οικογενειακό σας εισόδημα;

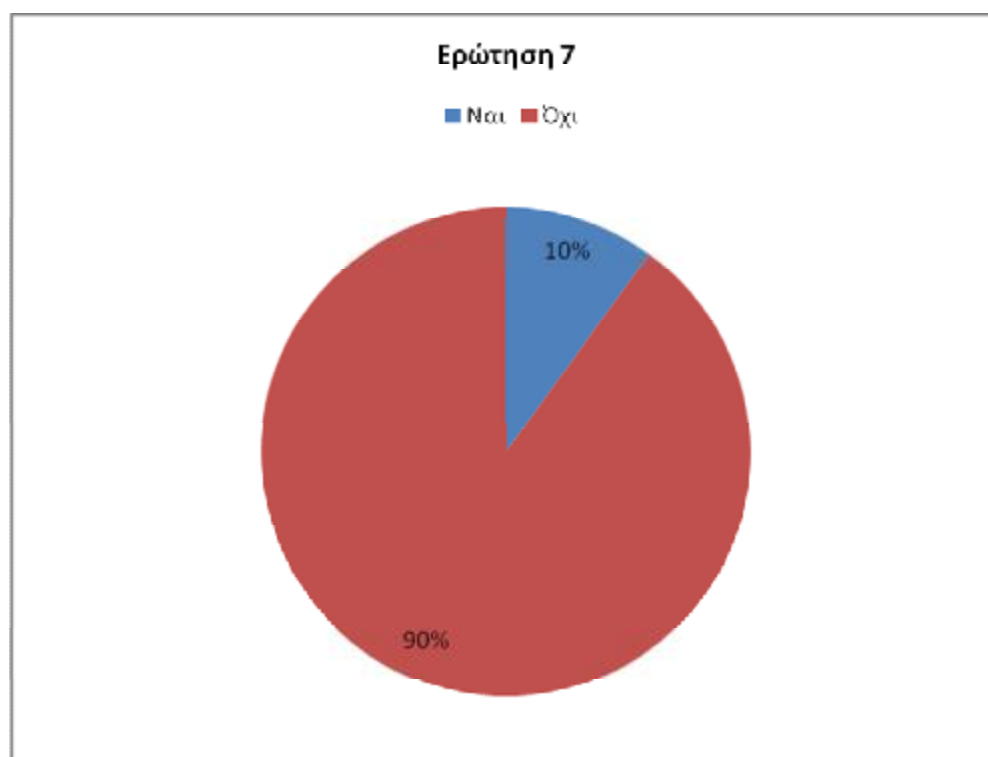
	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ %
Πολύ	58	58%
Αρκετά	38	38%
Λίγο	4	4%
Καθόλου	0	0%
Άλλο...	0	0%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



Συμπέρασμα – Σχόλιο: Το 58% των ερωτηθέντων άγγιξε την οικονομική κρίση, όπως παρατηρείται στο παραπάνω γράφημα. Αυτό το διακρίνουμε και παρακάτω όπου θα παρατηρήσουμε και τους μισθούς και τα χρήματα που διέθεταν για τις διακοπές τους οι ερωτηθέντες.

Ερώτηση 7: Μειώσατε τα χρήματα που διαθέτατε για να πάτε διακοπές;

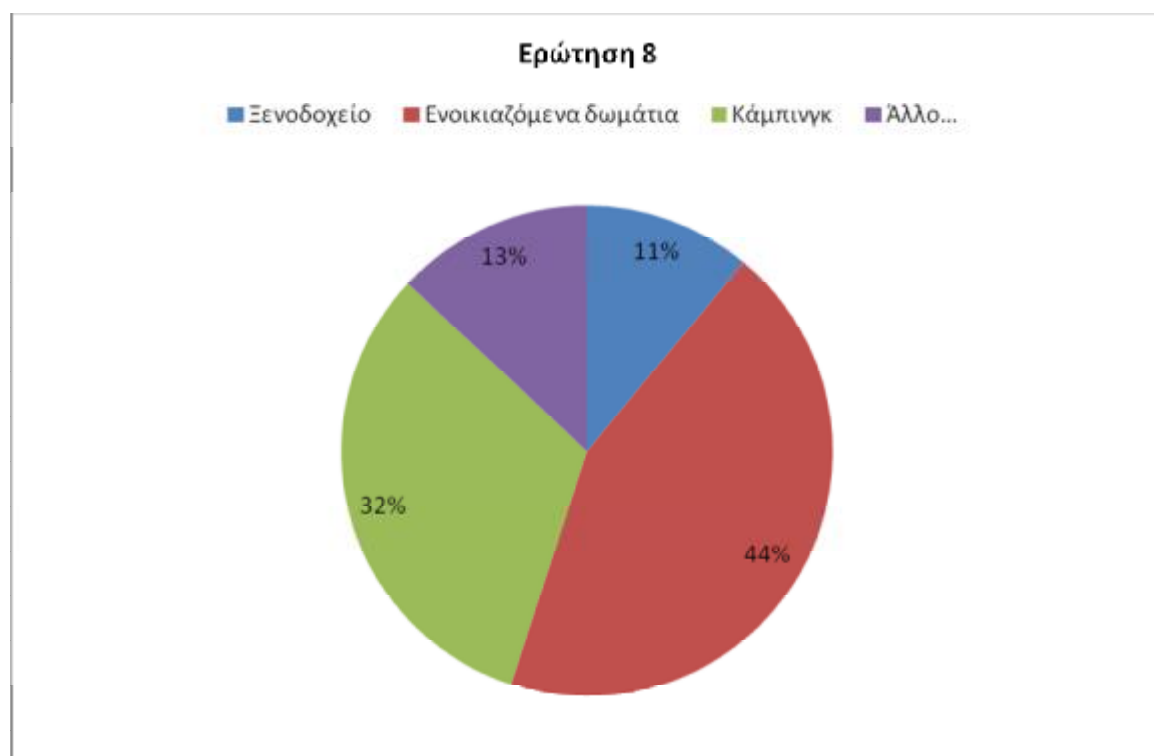
	ΚΩΔ.	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Ναι	1	10	10%
Όχι	2	90	90%
		100	100%



Συμπέρασμα – Σχόλιο: Παρατηρώντας το προηγούμενο γράφημα (ερώτηση 6), όπως είναι φυσικό, το 90% μείωσε τα χρήματα των δαπανών των καλοκαιρινών διακοπών, όπου αυτό προκύπτει από μείωση μισθών, ίσως και από κάποια απόλυση ενός μέλους μιας οικογένειας.

Ερώτηση 8: Σε ποιο από τα παρακάτω καταλύματα διαμείνате;

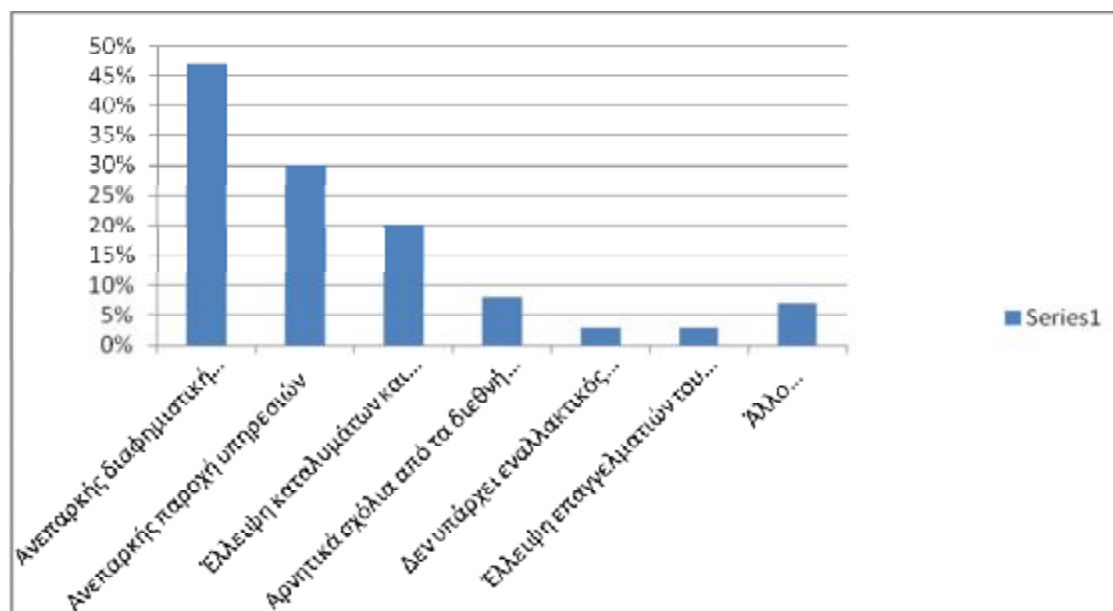
	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ %
Ξενοδοχείο	11	11%
Ενοικιαζόμενα δωμάτια	44	44%
Κάμπινγκ	32	32%
Άλλο...	13	13%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



Συμπέρασμα – Σχόλιο: Βλέπουμε το ποσοστό του 44% των ερωτηθέντων ότι διέμεινε σε ενοικιαζόμενα δωμάτια, ενώ δεν απέχει και πολύ από το 32% που διέμεινε σε κάμπινγκ όσο πολύ οικονομικό τρόπο διαμονής.

Ερώτηση 9: Που κατά τη γνώμη σας οφείλετε το γεγονός ότι η χώρα μας δεν μπορεί να προσελκύσει τουρίστες μεγαλύτερων εισοδημάτων;

	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ %
Ανεπαρκής διαφημιστική προβολή	47	47%
Ανεπαρκής παροχή υπηρεσιών	30	30%
Έλλειψη καταλυμάτων και υποδομών	20	20%
Αρνητικά σχόλια από τα διεθνή ΜΜΕ λόγω οικονομικής κρίσης	8	8%
Δεν υπάρχει εναλλακτικός τουρισμός	3	3%
Έλλειψη επαγγελματιών του χώρου	3	3%
Άλλο...	7	7%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>118</b>	<b>118%</b>

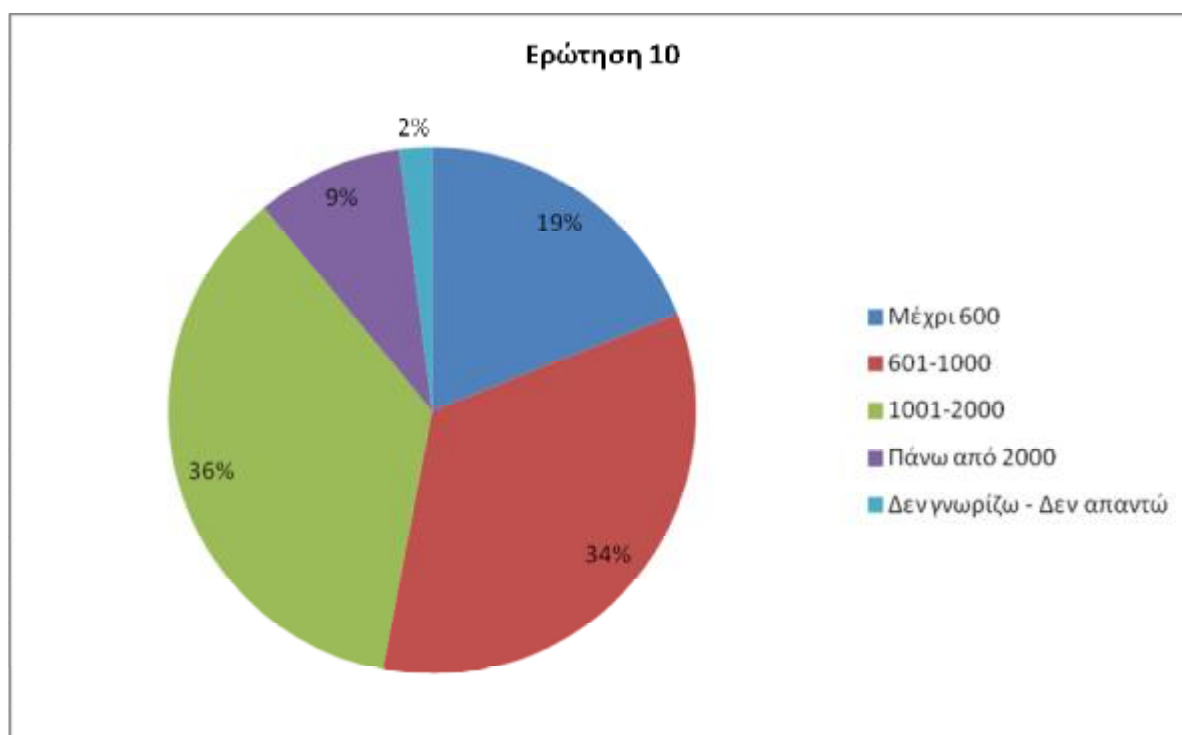


Συμπέρασμα – Σχόλιο: Πολλές ήταν οι απόψεις των ερωτηθέντων όσον αφορά την ερώτηση «Που κατά τη γνώμη σας οφείλετε το γεγονός ότι η χώρα μας δεν μπορεί να προσελκύσει τουρίστες μεγαλύτερων εισοδημάτων;». Παρατηρούμε λοιπόν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αναφέρεται στην ανεπαρκή προβολή της χώρας μας, έπειτα αναφέρεται στην ανεπαρκή παροχή υπηρεσιών και εν συνεχεία στην έλλειψη καταλυμάτων και υποδομών. Βλέπουμε ότι υπάρχει έλλειψη οργάνωσης στο τουριστικό κομμάτι της χώρας μας, όπου αυτό ίσως να οφείλετε και σε πολλούς επιχειρηματίες που κινούνται πως το «εύκολο» χρήμα, δηλαδή, την προσφορά χαμηλού επιπέδου υπηρεσιών σε υψηλές τιμές.



Ερώτηση 10: Παρακαλούμε να σημειώσετε σε ποια κατηγορία οικογενειακού εισοδήματος ανήκετε;

	<b>ΚΩΔ.</b>	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ</b>
Μέχρι 600	<b>1</b>	19	19%
601-1000	<b>2</b>	34	34%
1001-2000	<b>3</b>	36	36%
Πάνω από 2000	<b>4</b>	9	9%
Δεν γνωρίζω - Δεν απαντώ	<b>5</b>	2	2%
		100	100%

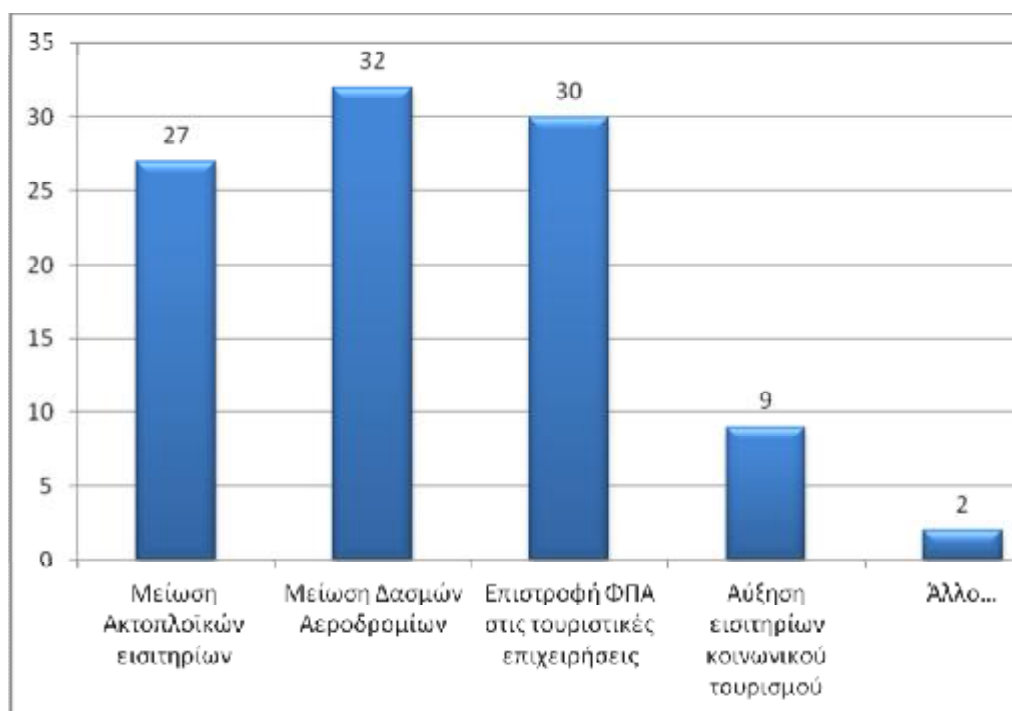


Συμπέρασμα – Σχόλιο: Μικρή η διαφορά παρατηρείται η κατηγορία μεταξύ των οικογενειακών εισοδημάτων 6001-1000 και 1001-2000.

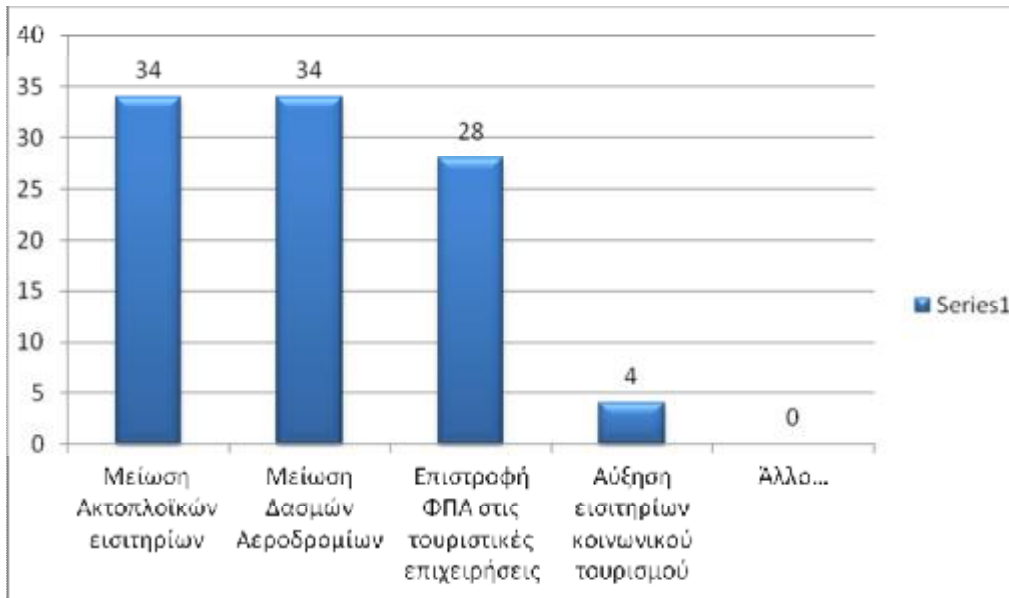
Ερώτηση 11: Σημειώστε με σειρά προτεραιότητας για τα μέτρα που επηρεάζουν την τουριστική κίνηση της Ελλάδας για την εξομάλυνση της οικονομικής κρίσης;

	ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ				
	1	2	3	4	5
<b>Μείωση Ακτοπλοϊκών εισιτηρίων</b>	27	34	30	9	0
<b>Μείωση Δασμών Αεροδρομίων</b>	32	34	23	11	0
<b>Επιστροφή ΦΠΑ στις τουριστικές επιχειρήσεις</b>	30	28	24	17	1
<b>Αύξηση εισιτηρίων κοινωνικού τουρισμού</b>	9	4	23	63	1
<b>Άλλο...</b>	2	0	0	0	2

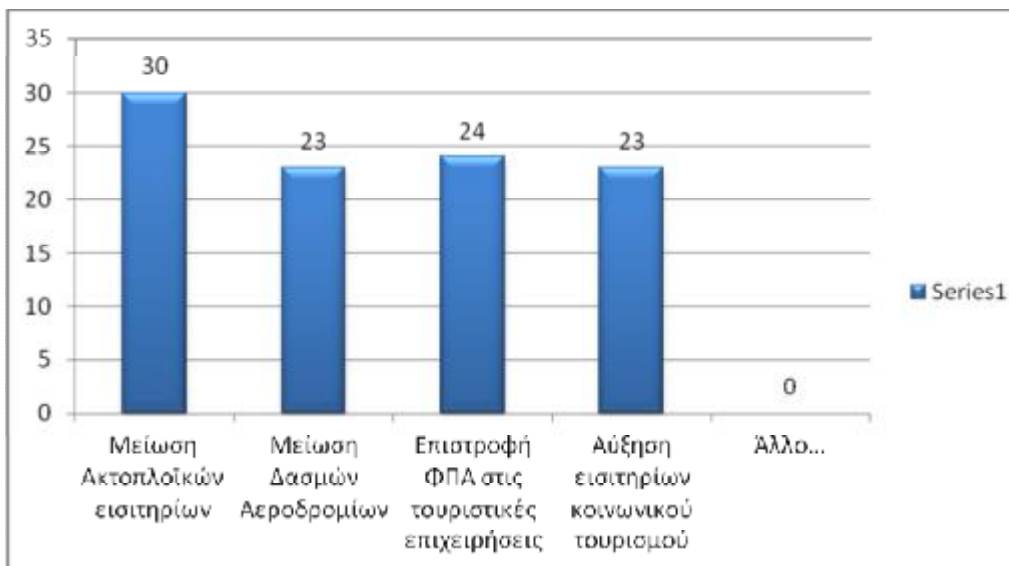
Διάγραμμα 1



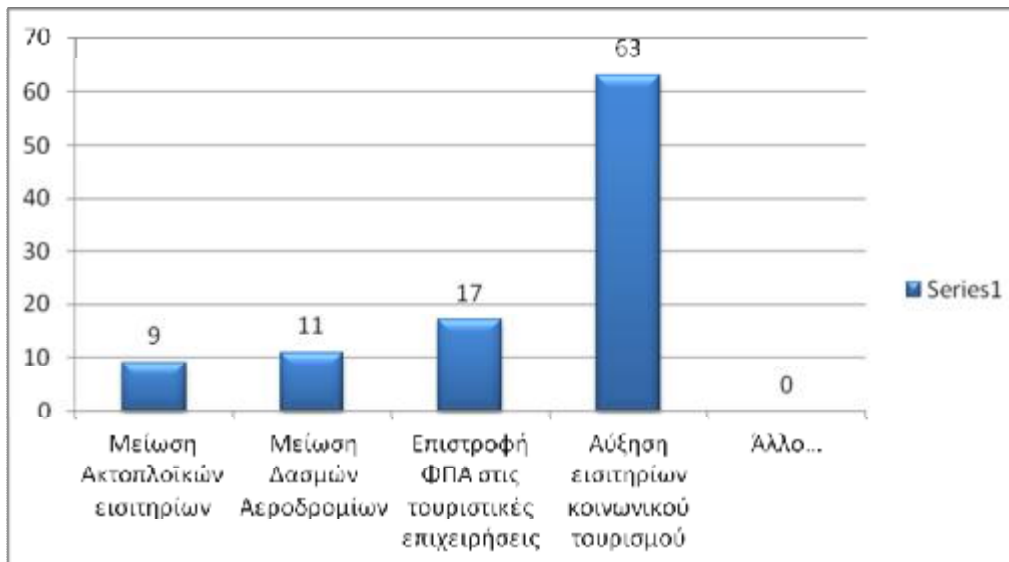
Διάγραμμα 2



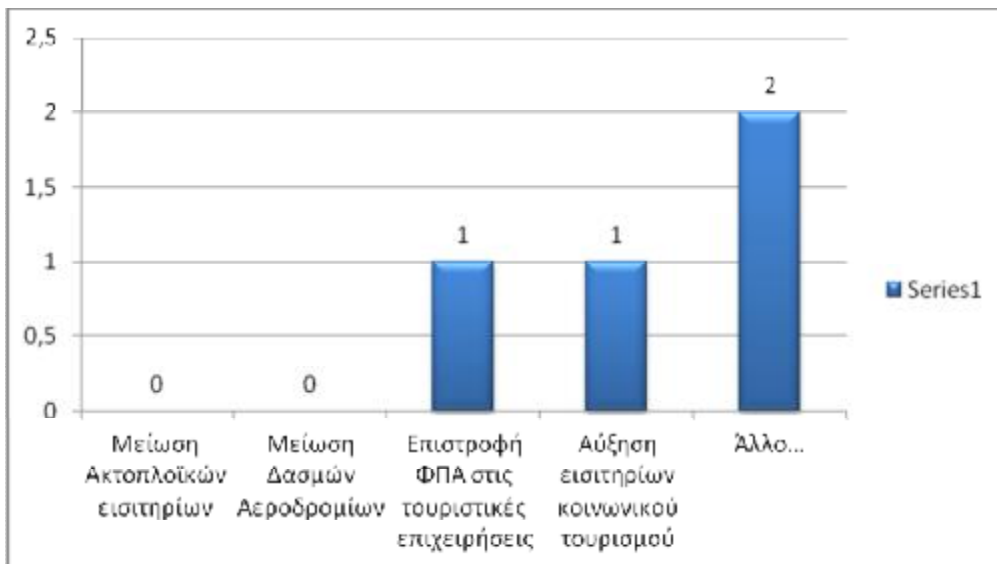
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3



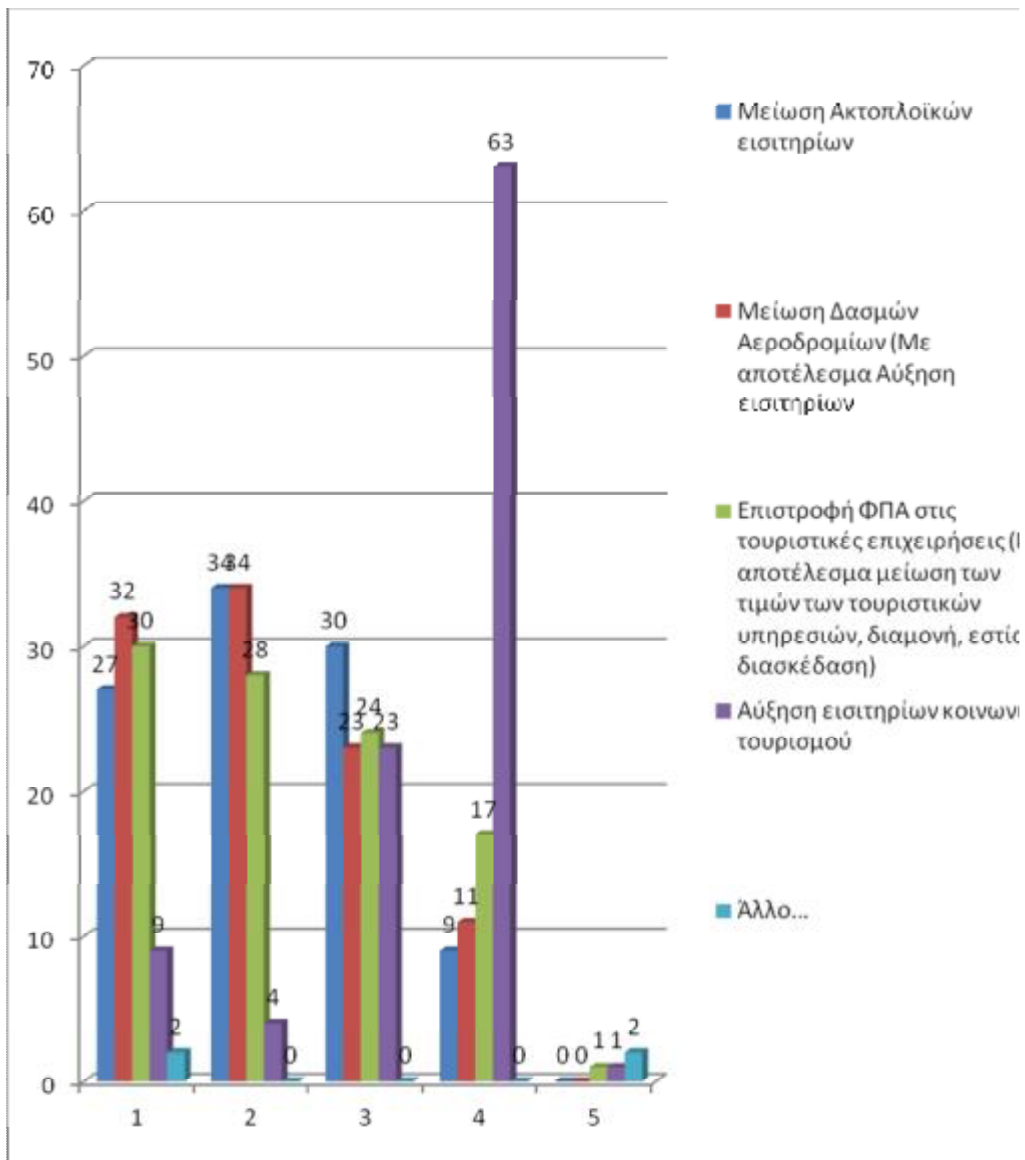
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5



Απαντήσεις διαγραμμάτων 1-5



Συμπέρασμα – Σχόλιο: Ως πρώτη προτεραιότητα για τα μέτρα που επηρεάζουν την τουριστική κίνηση της Ελλάδας για την εξομάλυνση της οικονομικής κρίσης οι ερωτηθέντες αναδεικνύουν μείωση δασμών αεροδρομίων με αποτέλεσμα την αύξηση αεροπορικών εισιτηρίων. Στη δεύτερη θέση βλέπουμε να ισοβαθούν η μείωση των ακτοπλοϊκών εισιτηρίων, δικαίως διότι οι ακτοπλοϊκές γραμμές είναι οι βασική μετακίνηση των τουριστών και όπως είναι γνωστό η χώρα μας προσελκύει τουρίστες λόγω των νησιών και τα αξιοθέατα αυτών, και τη μείωση δασμών αεροδρομίων. Στη Τρίτη θέση συναντάμε και πάλι την μείωση των ακτοπλοϊκών εισιτηρίων όπου παρατηρούμε την σημαντικότητα του θέματος αυτού. Τέταρτη σε σειρά προτεραιότητα αναδεικνύεται η αύξηση εισιτηρίων κοινωνικού τουρισμού, όπου παρατηρείται ότι δεν επηρεάζει κατά την γνώμη των ερωτηθέντων την εξομάλυνση της οικονομικής κρίσης. Όσον αφορά την επιστροφή φόρου στις τουριστικές επιχειρήσεις οι απόψεις δίστανται, παρατηρούμε ότι παίζει ρόλο αλλά όχι αρκετό.

## 8<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η διαχείριση κρίσεων πρέπει να εντάσσεται στα πλαίσια του μάρκετινγκ δηλαδή να ανήκει θεσμικά σε ένα ολοκληρωμένο όργανο μάρκετινγκ στο οποίο να είναι ενταγμένες η έρευνα αγοράς, η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις, το branding, τα Γραφεία Εξωτερικού και ενδεχομένως το Παρατηρητήριο Τουρισμού.

Τα χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων που αφορούν τους πελάτες, παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής και της λειτουργίας τους. Είναι γνωστό ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον χώρο του τουρισμού, αποτελούν ευαίσθητες μονάδες σε περιπτώσεις κρίσεων. Μια σειρά ατυχών συμβάντων στο παρελθόν επιβεβαιώνουν τη θέση αυτή και σηματοδοτούν την ανάγκη για τον καταλληλότερο σχεδιασμό και χειρισμό της επικοινωνιακής πολιτικής και πρακτικής της κάθε επιχείρησης.

Η οργάνωση των ξενοδοχείων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι κυριότεροι των οποίων είναι:

- Τύποι προσφερόμενων υπηρεσιών
- Τύπος κτιριακής εγκατάστασης της μονάδας
- Μέγεθος (δυναμικότητα) ξενοδοχείου
- Αλλαγές στην τεχνολογία
- Αυξανόμενο εργατικό κόστος
- Θεωρητική και πρακτική παιδεία των διοικούντων
- Προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών

Όσον αφορά την διαχείριση κρίσεων πρέπει να υπάρχει η εξής οργάνωση:

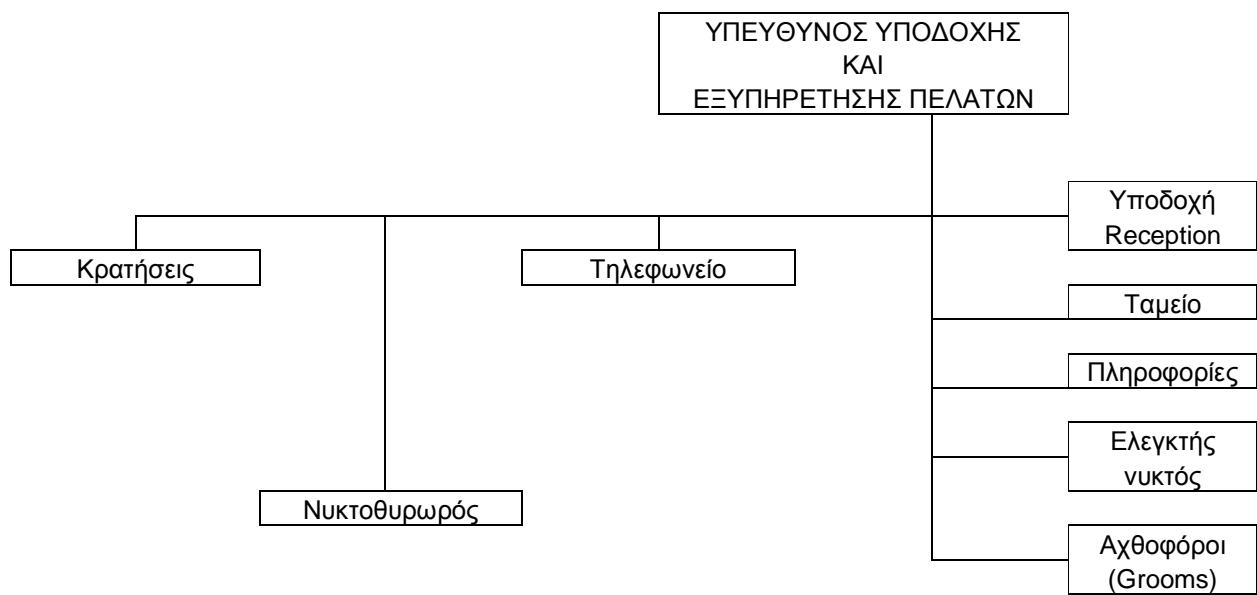
- Να υπάρχει πρόγραμμα Διαχείρισης Κρίσεων
- Σεμινάρια Crisis Management και Επικοινωνία
- ΜΜΕ: Βασικές αρχές αντιμετώπισης
- Στρατηγικές αποφάσεις σε περίοδο κρίσης

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαμε συμπερασματικά, λοιπόν, βλέπουμε ότι υπάρχουν πολλές ελλείψεις από τουριστικής πλευράς και ότι θα πρέπει να αντιμετωπιστούν από τις αρμόδιες υπηρεσίες του τουρισμού (π.χ. ΕΟΤ), όπως επίσης και από το Υπουργείο Τουρισμού. Βασική προϋπόθεση είναι η άμεση λειτουργία της επιτροπής διαχείρισης κρίσεων, για την αποτελεσματική εικόνα και της φήμης στη διεθνή αγορά, την προβολή του ελληνικού τουρισμού στο εξωτερικό, με έμφαση στις αγορές πρώτης προτεραιότητας (όπως η Γερμανία, η Αγγλία κλπ.)

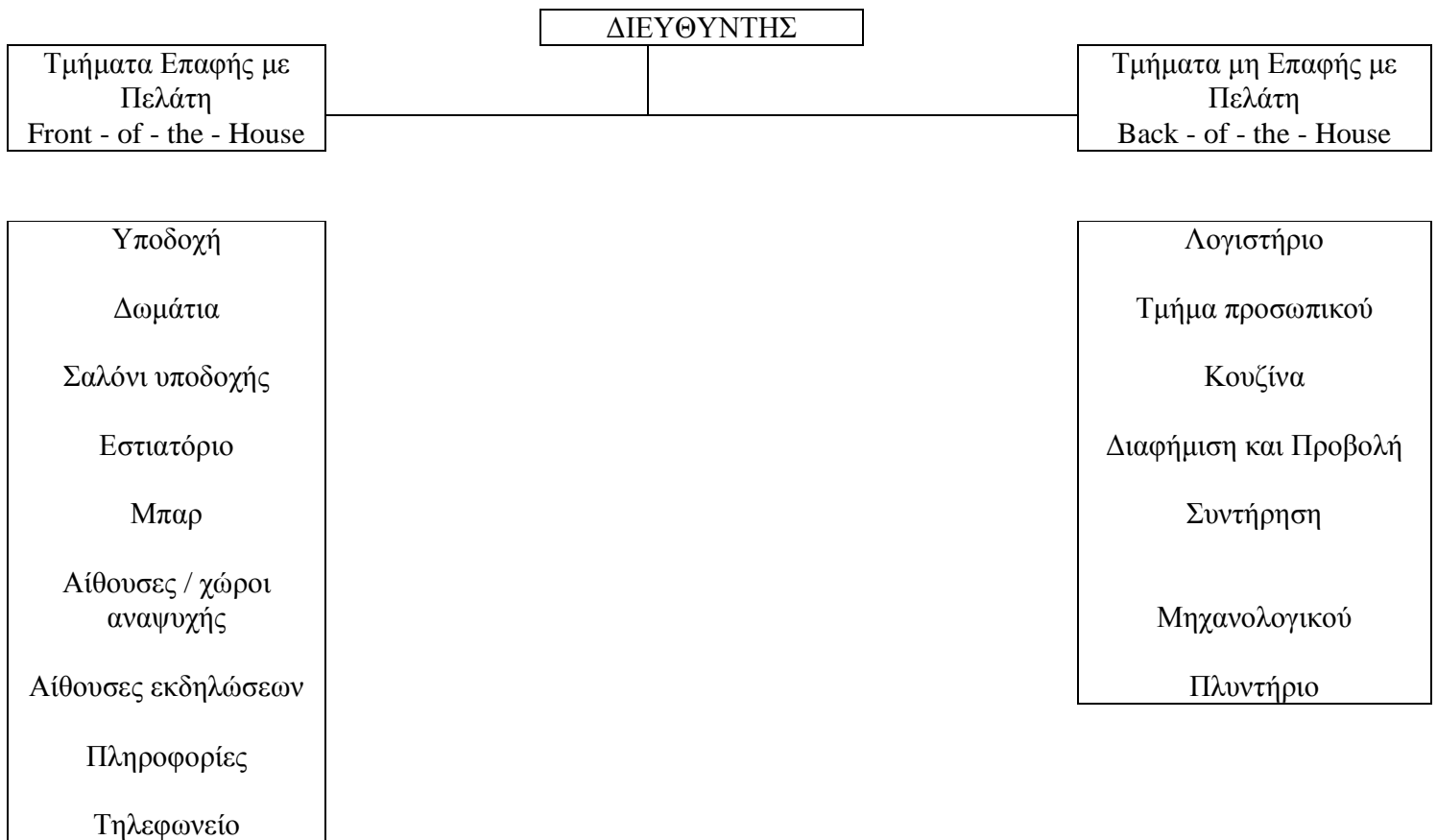


## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

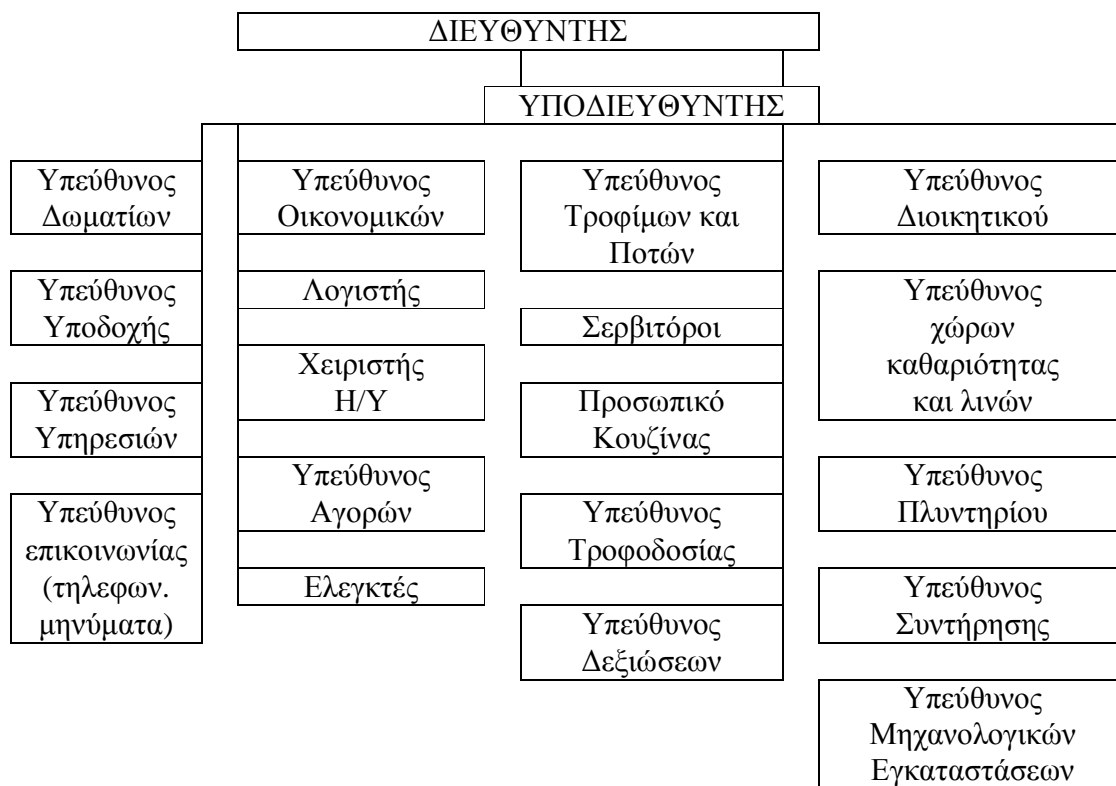
Οργάνωση τμήματος υποδοχής μεγάλου ξενοδοχείου



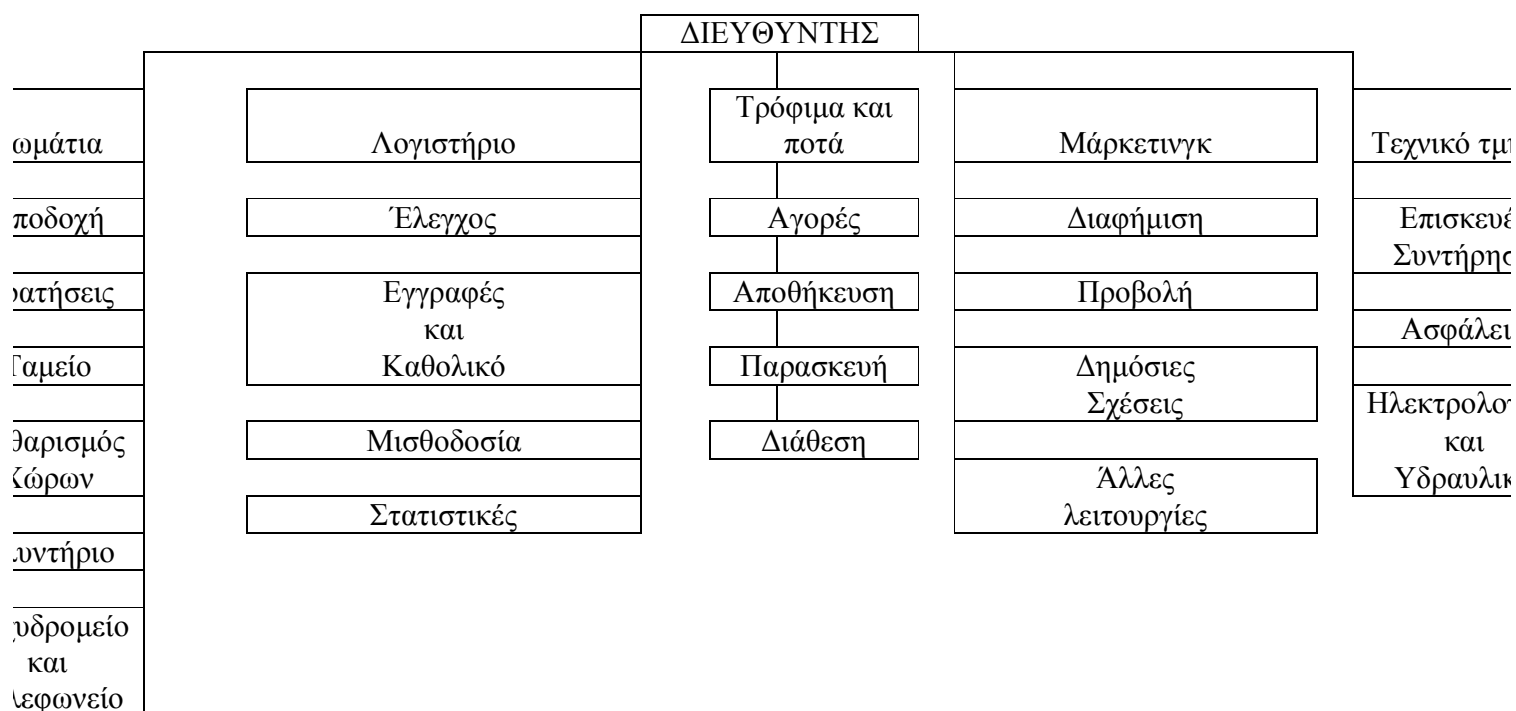
Τμηματοποίηση ξενοδοχείου με βάση το βαθμό επαφής του πελάτη με το προσωπικό (του ξενοδοχείου)



Τμηματοποίηση ξενοδοχείου με βάση τους υπεύθυνους λειτουργιών



Τμηματοποίηση ξενοδοχείου με βάση τις λειτουργίες που επιτελούνται σε αυτό



## ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ

### Καταγγελία κλοπής από πελάτη ξενοδοχείου

Σε μεγάλο ξενοδοχείο της Μυτιλήνης πριν από μερικά χρόνια, μια πελάτισσα κατήγγειλε ότι της διέρρηξαν τη θυρίδα στο δωμάτιό της, αφαιρώντας μεγάλο χρηματικό ποσό και τιμαλφή. Το ξενοδοχείο ως όφειλε αντέδρασε άμεσα και προσπάθησε να διερευνήσει τις συνθήκες υπό τις οποίες έγινε η διάρρηξη. Η πελάτης επέμενε ότι της έκλεψαν χρηματικό ποσό το οποίο είχε τοποθετήσει στη θυρίδα. Ωστόσο η έρευνα έδειξε ότι η θυρίδα δεν είχε ίχνη παραβίασης, το οποίο σημαίνει ότι ή η κυρία ξέχασε να κλειδώσει τη θυρίδα (εκείνη όμως επέμενε ότι την κλείδωσε) ή ότι απλά έλεγε ψέματα. Τελικά, το θέμα έκλεισε με τη διεύθυνση του ξενοδοχείου να είναι πεπεισμένη για το δεύτερο. Το θέμα όμως διέρρευσε και η είδηση δημοσιεύτηκε σε κάποιες τοπικές εφημερίδες υιοθετώντας την άποψή της, ότι δηλαδή δήθεν έπεσε θύμα κλοπής.

Το ξενοδοχείο αφού διερεύνησε και εξακρίβωσε ότι η ιστορία δεν είναι αληθινή, δεν έκανε καμία επικοινωνιακή προσπάθεια να ενημερώσει τα μέσα ενημέρωσης. Ίσως γιατί δεν ήθελε να χάσει κάποιο ή κάποιους καλούς πελάτες. Ωστόσο η ζημιά είχε γίνει, η φήμη είχε κυκλοφορήσει και πολλοί πίστεψαν ότι η διαμονή στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο δεν ήταν ασφαλής. Είναι προφανές ότι τα ξενοδοχεία πρέπει να εκπονούν σχέδια αντιμετώπισης κρίσεων αυτής της μορφής και κυρίως να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες πληροφόρησης των μέσων ενημέρωσης, όποτε χρειαστεί, με επίσημες ανακοινώσεις, προκειμένου να διασφαλίζουν τη φήμη και τα συμφέροντα τους από κακόβουλες καταγγελίες. Σίγουρα είναι πιο εύκολη η θεωρία από την

πράξη, όμως κάποιες στιγμές πρέπει η διεύθυνση του ξενοδοχείου να αποφασίσει ακόμα και να χάσει ένα ή περισσότερους πελάτες, από το να αμαυρωθεί η καλή φήμη.

#### Εκδήλωση φωτιάς σε ξενοδοχείο

Πριν από λίγα χρόνια εκδηλώθηκε φωτιά σε ένα παλιό ξενοδοχείο της Μυτιλήνης, με αποτέλεσμα να καεί ένας ηλικιωμένος άντρας ενήλικος. Η φωτιά εκδηλώθηκε για άγνωστους λόγους και γρήγορα επεκτάθηκε στο κτήριο βάζοντας σε κίνδυνο τη ζωή των ενοίκων. Φυσικά ούτε λόγος να γίνεται για μέσα πυροπροστασίας και για σχέδιο εκκένωσης του κτηρίου από το προσωπικό. Ευτυχώς με τη γρήγορη παρέμβαση της πυροσβεστικής υπηρεσίας, απετράπη η επέκταση της φωτιάς σε γειτονικά κτήρια. Ωστόσο το ξενοδοχείο είχε υποστεί μεγάλες ζημιές, καθώς κατέρρευσε ένα τμήμα της οροφής του και έκτοτε διέκοψε τη λειτουργία του. Δεν έγινε γνωστό από τα ΜΜΕ, αν το συγκεκριμένο ξενοδοχείο διέθετε πιστοποιητικό πυρασφάλειας, άλλωστε έχει γραφτεί και στο παρελθόν σε εφημερίδες για καθεστώς ημιπαρανομίας στο οποίο λειτουργούν κάποιες ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας.

Στην Ελλάδα λειτουργούν (σύμφωνα με στοιχεία του 2006) 9.036 ξενοδοχεία όλων των κατηγοριών, ενώ υπάρχουν και άλλα περίπου 35.000 καταλύματα όπως τα ξενοδοχεία με ενοικιαζόμενα διαμερίσματα και τα ενοικιαζόμενα δωμάτια, τα οποία φιλοξενούν εκατομμύρια αλλοδαπούς και ημεδαπούς τουρίστες κάθε χρόνο. Το παραπάνω περιστατικό τα πρέπει να μας προβληματίσει για τον κίνδυνο εκδήλωσης φωτιάς στις εγκαταστάσεις των ξενοδοχειακών μονάδων και για τα αναγκαία προληπτικά μέτρα που πρέπει να λαμβάνουν όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου, μικρές ή μεγάλες. Είναι ένα θέμα το οποίο θα πρέπει να γίνει αντικείμενο σοβαρής μελέτης από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ένας επιπλέον λόγος για προβληματισμό σε περίπτωση εκδήλωσης φωτιάς, θα πρέπει να είναι η αντικειμενική δυσκολία για τον οποιοδήποτε

τουρίστα να ανακαλύψει τις εξόδους σε καθεστώς πανικού. Ένας άλλος παράγοντας που δυσχεραίνει το πρόβλημα είναι η αντίδραση κάποιων τουριστών, που υπό την επήρεια αλκοόλ (καθόλου σπάνιο φαινόμενο ιδιαίτερα όταν φιλοξενούμε βορειοευρωπαίους ή τουρίστες από τα ανατολικά κράτη), δεν μπορούν να ενεργήσουν με νηφαλιότητα ή στη χειρότερη περίπτωση να αντιληφθούν τον κίνδυνο. Επομένως σε περίπτωση συναγερμού, το προσωπικό πρέπει να ελέγξει όλα τα δωμάτια, ανοίγοντας τις πόρτες, με βάση τη λίστα των κατειλημμένων.

Κάποια από τα προληπτικά μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται από όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, για την προστασία των πελατών, των εργαζομένων αλλά και των εγκαταστάσεων είναι τα ακόλουθα:

- Τοποθέτηση ανιχνευτών καπνού στα δωμάτια του ξενοδοχείου
- Ενημέρωση προσωπικού και κατανομή ενεργειών για την περίπτωση συναγερμού
- Σχέδιο ασφαλούς εκκένωσης των εγκαταστάσεων από πελάτες και προσωπικό
- Συνεχής έλεγχος των σημείων επικινδυνότητας, όπως κουζίνες και λεβητοστάσια
- Τοποθέτηση στα δωμάτια δύσκαμπτων προϊόντων, όπως κουρτίνες και κουβέρτες
- Σύνδεση του συναγερμού αυτόματα με την πυροσβεστική υπηρεσία
- Ενημέρωση των πελατών μέσω σημειωμάτων στα δωμάτια, για τον τρόπο αντίδρασης σε περίπτωση που αντιληφθούν πυρκαγιά ή ακούσουν το συναγερμό
- Σχέδιο εκκένωσης των εγκαταστάσεων από τυχόν πελάτες με ειδικές ανάγκες

Τραυματισμός τουρίστα στις αθλητικές εγκαταστάσεις ξενοδοχείου



Πριν από μερικά χρόνια σε ξενοδοχείο λίγα χιλιόμετρα έξω από τη Μυτιλήνη και συγκεκριμένα στις εγκαταστάσεις γηπέδου ποδοσφαίρου 5x5, τραυματίστηκε σοβαρά αλλοδαπός τουρίστας κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού. Μετά την επίτευξη ενός γκολ και στην προσπάθειά του να πανηγυρίσει, λίγο βέβαια ανορθόδοξα, «κρεμάστηκε» από τα γκολποστ. Δυστυχώς όμως οι υπεύθυνοι του ξενοδοχείου δεν είχαν τοποθετήσει ελαφριάς κατασκευής (πλαστικά) γκολποστ, με αποτέλεσμα τη στιγμή που «κρεμάστηκε» ο τουρίστας, να αναποδογυρίσουν και να τον τραυματίσουν σοβαρά. Η διεύθυνση του ξενοδοχείου αντέδρασε άμεσα, καθώς το περιστατικό θα μπορούσε να είχε απρόβλεπτες συνέπειες και ανέλαβε όλα τα έξοδα νοσηλείας του τουρίστα, όσο διάστημα παρέμεινε σε νοσοκομείο ενώ του δόθηκε και χρηματικό ποσό ως αποζημίωση.

Το συμπέρασμα από το παραπάνω παράδειγμα είναι ότι στη συγκεκριμένη επιχείρηση, υπήρξε έλλειψη προληπτικών μέτρων, το οποίο δημιούργησε και το ατύχημα. Είναι αναγκαίο να λαμβάνονται όλα τα μέτρα ασφαλείας στους κοινόχρηστους χώρους και ιδιαίτερα στους χώρους άθλησης και στις αθλητικές υποδομές, για την ασφάλεια των ανθρώπων που τις χρησιμοποιούν. Ωστόσο μετά το ατύχημα η επιχείρηση υποδειγματικά, προσφέροντας τη δυνατότητα στον άτυχο τουρίστα να αναρρώσει χωρίς οικονομική επιβάρυνση. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει συναισθανόμενες τις ευθύνες τους, να δείχνουν κοινωνική ευαισθησία στις περιπτώσεις εκτάκτων περιστατικών και ιδιαίτερα όταν συμβούν στις εγκαταστάσεις των ξενοδοχείων λόγω της έλλειψης των αναγκαίων μέτρων ασφαλείας. Το ξενοδοχείο με αυτό τον τρόπο προστάτευε τη φήμη του και απέφυγε ενδεχομένως τις δικαστικές περιπέτειες. Ωστόσο αποδείχτηκε για πολλοστή φορά η αξία της πρόληψης, η οποία βοηθάει τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να αποφύγουν μια σειρά από δυσάρεστα γεγονότα και καταστάσεις που μπορεί να προκαλέσουν μεγάλη οικονομική ζημιά ή να «χαλάσουν» τη δημόσια εικόνα τους.

### Ληστείες σε ξενοδοχεία

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει αρκετές ληστείες σε ξενοδοχεία της Μυτιλήνης. Άγνωστοι εισβάλλοντας αιφνιδιαστικά (κυρίως βραδινές ώρες) και υπό την απειλή όπλων, αφαιρούσαν χρηματικά ποσά από το ταμείο στο χώρο της υποδοχής των ξενοδοχείων. Έχουν άλλωστε γραφτεί και στις εφημερίδες αρκετά περιστατικά τα τελευταία χρόνια.

Στις συγκεκριμένες περιπτώσεις (και ιδιαίτερα στα μεγάλα ξενοδοχεία), το πλάνο διαχείρισης κρίσεων θα πρέπει να περιλαμβάνει κυρίως προληπτικά μέτρα. Τα προληπτικά μέτρα πρέπει να αφορούν την 24ωρη φύλαξη των χώρων του ξενοδοχείου και ιδιαίτερα της υποδοχής από ιδιωτικές εταιρίες φύλαξης. Ιδιαίτερα τα μεγάλα ξενοδοχεία (και δεν αφορά αυτό μόνο την Αθήνα, αλλά όλες τις τουριστικές περιοχές), αποτελούν τους κυριότερους στόχους. Επομένως είναι αναγκαίο στην εποχή που ζούμε, με την εγκληματικότητα να παρουσιάζει συνεχή άνοδο, να λαμβάνουν προληπτικά μέτρα προστασίας, ώστε να εξασφαλίσουν την περιουσία τους, αλλά και την ασφάλεια των πελατών τους.

### Διακοπή ρεύματος (black-out) σε ξενοδοχείο

Πριν από μερικά χρόνια σε μεγάλο ξενοδοχείο της Μυτιλήνης έγινε διακοπή ρεύματος κατά τη διάρκεια εκδήλωσης. «Ξαφνικά τα φώτα έσβησαν»: όπως αναφέρει ο διευθυντής του ξενοδοχείου. Είχε συμβεί διακοπή ρεύματος. Κανένα πρόβλημα φυσικά για ένα μεγάλο ξενοδοχείο όπως το συγκεκριμένο. Το οποίο διέθετε γεννήτρια. Ελάχιστα δευτερόλεπτα μετά

από τη διακοπή ρεύματος, λειτούργησε, αλλά έγινε βραχυκύκλωμα με αποτέλεσμα να προκληθεί φωτιά στο υπόγειο του ξενοδοχείου, η οποία όμως σβήστηκε από το προσωπικό, σχεδόν αμέσως.

Το θέμα δεν διέρρευσε στα ΜΜΕ, ωστόσο οι εντυπώσεις που δημιούργησαν για το ξενοδοχείο, από τους παρευρισκόμενους ήταν αρνητικές.

Επομένως είναι σημαντικό σε περιπτώσεις εκτάκτων περιστατικών, όπως αυτό του ξενοδοχείου που περιγράφουμε, το οποίο για να είμαστε ειλικρινείς θα μπορούσε να συμβεί οπουδήποτε, να υπάρχει σχέδιο για την υπεύθυνη ενημέρωση των πελατών. Ο επικοινωνιακός τομέας έχει σημαντικό ρόλο να διαδραματίσει στην αντιμετώπιση των κρίσεων και δυσάρεστες καταστάσεις, όπως μια διακοπή ρεύματος.

#### Έκρηξη βομβιστικού μηχανισμού σε ξενοδοχείο

Πριν από μερικά υπήρξε τηλεφωνική προειδοποίηση για τοποθέτηση βόμβας που θα εκραγεί σε λίγα λεπτά σε πολυτελές ξενοδοχείο, διεθνούς αλυσίδας σε μεγάλη ευρωπαϊκή πρωτεύουσα. Το ξενοδοχείο πραγματικά ως όφειλε ενημέρωσε άμεσα τους πελάτες του για τον κίνδυνο και οι εγκαταστάσεις εκκενώθηκαν μέσα σε λίγα λεπτά. Ωστόσο σε μια αίθουσα εκδηλώσεων παρέμειναν δύο τεχνικοί εταιρείας οπτικοακουστικών μέσων, οι οποίοι ετοίμαζαν τον εξοπλισμό για μια εκδήλωση που άρχιζε την επόμενη μέρα. Δυστυχώς η βόμβα είχε τοποθετηθεί έξω από τη συγκεκριμένη αίθουσα, με αποτέλεσμα να τραυματιστούν σοβαρά και οι τεχνικοί μετά την έκρηξη. Την επόμενη μέρα έγιναν κάποιες προσπάθειες για να δικαιολογηθεί η επιχείρηση, με τα στελέχη της να υποστηρίζουν ότι δεν πρόλαβαν να τους ενημερώσουν, καθώς ήταν απομονωμένοι στην αίθουσα. Η ζημιά όμως είχε γίνει. Εκτός ότι τραυματίστηκαν δυο άνθρωποι, η ζημιά στη φήμη της επιχείρησης ήταν πολύ μεγάλη. Αποδείχτηκε ότι το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων ήταν τουλάχιστον ελλιπές, καθώς η συγκεκριμένη αίθουσα δεν ελέγχθηκε. Επειδή δεν υπήρχε σε εξέλιξη εκείνη την ώρα κάποια εκδήλωση, αλλά όπως αναφέρθηκε ήταν προγραμματισμένη για την επόμενη μέρα, θεώρησαν ότι ήταν άδεια, με αποτέλεσμα οι δυο τεχνικοί να μην ειδοποιηθούν για την εκκένωση του ξενοδοχείου. Όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου οφείλουν να έχουν πλάνα διαχείρισης εκτάκτων αναγκών, όπως εκκένωση των εγκαταστάσεων οποιαδήποτε απειλής, η οποία να έχει βέβαια ως πρώτο στόχο, την ασφαλή έξοδο των πελατών και ύστερα την αποχώρηση όλων των εργαζομένων. Όλοι οι χώροι των

ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων, όπως οι αίθουσες εκδηλώσεων, θα πρέπει να ελέγχονται ακόμα και όσους θεωρούμε ότι είναι άδεια.

Τέλος η συντονισμένη εκκένωση των εγκαταστάσεων, είναι σίγουρα περισσότερο αποτελεσματική από την πολιτική που σε πολλές επιχειρήσεις όλων των κλάδων ακολουθείται και συνοψίζεται στη φάση «όλοι έξω».

#### Θάνατος από ασφυξία δυο μικρών παιδιών σε bungalow ξενοδοχείου

Το 2006, ένα θλιβερό γεγονός συνέβη σε ξενοδοχείου ελληνικού νησιού, λίγες ημέρες πριν ολοκληρωθεί η τουριστική περίοδος. Σύμφωνα με τα ΜΜΕ μια κατασκευαστική κακοτεχνία σε ψευδοροφή bungalow ενός ξενοδοχείου, το μετέτρεψε σε θάλαμο αερίων, οδηγώντας στο θάνατο λόγω εισπνοής μονοξειδίου του άνθρακα, δυο μικρά παιδιά μιας οικογένειας από τη Βρετανία. Οι εφημερίδες έγραψαν για βλάβη που παρουσιάστηκε στο λέβητα θέρμανσης, ο οποίος λειτουργούσε με υγραέριο, επικεντρώνοντας τις ευθύνες στους τεχνικούς που είχαν αμελήσει να μονώσουν μια οπή στην ψευδοροφή του bungalow, από την οποία περνούσαν οι σωλήνες παροχής ζεστού νερού κλιματισμού, το οποίο ήταν σε λειτουργία και είχαν την τραγική κατάληξη για τη ζωή των δυο μικρών παιδιών.

Η διεύθυνση του ξενοδοχείου υποστήριξε ότι η εγκατάσταση είχε ελεγχθεί πριν από την έναρξη λειτουργίας του ξενοδοχείου, την Άνοιξη. Σύμφωνα με τα ΜΜΕ, η τραγωδία αποκάλυψε «κενά στο επίπεδο ασφαλείας του συγκεκριμένου ξενοδοχείου». Είναι βέβαια αδύνατο να αποκλειστεί ένα ανάλογο πρόβλημα διαρροής στο μέλλον, ωστόσο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οφείλουν να λαμβάνουν όλα τα προληπτικά μέτρα, τα οποία περιλαμβάνουν φροντίδα για καθημερινό αερισμό των εσωτερικών χώρων, την τακτική και λεπτομερή συντήρηση των συσκευών από τεχνικούς. Όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες πρέπει να λάβουν όλα τα αναγκαία μέτρα πρόληψης και προστασίας, όπως είναι η τοποθέτηση συστημάτων συναγερμού για αυτές τις περιπτώσεις. Συγκεκριμένα υπάρχει η δυνατότητα εγκατάστασης μικρών μηχανημάτων – ανιχνευτών, μονοξειδίου του άνθρακα και διαρροής υγραερίου. Οι συσκευές αυτές κοστίζουν από 30-150 ευρώ και πραγματικά μπορούν να σώσουν ζωές. Άλλωστε ύστερα από αυτό το θλιβερό γεγονός, όλοι πλέον έχουν προειδοποιηθεί. Επίσης είναι απαραίτητο το προσωπικό του ξενοδοχείου να εκπαιδευτεί, ώστε να γνωρίζει όλους τους πιθανούς κινδύνους.

Οι δικαστικές αρχές έχουν επιληφθεί της υπόθεσης, ώστε να διαλευκάνουν την τυχόν ύπαρξη ποινικών ευθυνών, ωστόσο άσχετα με τη δικαστική έκβαση της ιστορίας, όπως ήταν αναμενόμενο ο θάνατος των δυο παιδιών έγινε πρώτο θέμα στα βρετανικά ΜΜΕ και έδωσε την αφορμή για να αναπτυχθούν αυθαίρετες ερμηνείες, μεταφέροντας την εικόνα μιας χώρας με έλλειψη οργάνωσης. Δεν πρέπει να μας διαφεύγει ότι τέτοια θλιβερά περιστατικά, μπορεί να αλλάξουν τις διαθέσεις των υποψηφίων τουριστών ή και να δώσουν την ευκαιρία στους μεγάλους tour operators τις πιέσεις, για ακόμα την ευκαιρία στους μεγάλους tour operators να αυξήσουν τις πιέσεις, για ακόμα χαμηλότερες τιμές.

#### Η αντίδραση ξενοδοχειακής επιχείρησης, ύστερα από μόλυνση της ακτής

Πριν από μερικά χρόνια μολύνθηκε ένα κομμάτι των ακτών ενός ελληνικού νησιού, από πετρελαιοκηλίδα, που προφανώς διέρρευσε από διερχόμενο πλοίο. Η καταστροφή ήταν μεγάλη, καθώς σύμφωνα με το λιμενικό και τις τοπικές αρχές, θα έπρεπε να περάσουν μερικές ημέρες για να καθαρίσουν πλήρως οι ακτές, που είχαν γεμίσει πίσσα. Οι επιχειρηματίες των παραλιακών ξενοδοχείων της περιοχής που αντιμετώπιζε την κρίση ήταν ανάστατοι, παρακολουθούσαν με αγωνία και παρακαλούσαν τις αρχές να επισπεύσουν τις εργασίες καθαρισμού, φοβούμενοι ότι θα αρχίσουν να φεύγουν οι πελάτες τους, αναζητώντας περιοχές με καθαρές παραλίες. Ένας όμως επιχειρηματίας αντέδρασε άμεσα, διαθέτοντας δωρεάν μετακίνηση στους πελάτες του με λεωφορείο που εκμίσθωσε, με σκοπό τη μετακίνηση τους σε τακτά χρονικά διαστήματα της ημέρας σε κοντινές καθαρές παραλίες, μέχρι να ξεπεραστεί το πρόβλημα στις ακτές της περιοχής. Με αυτό τον τρόπο κανένας πελάτης δεν έφυγε από το συγκεκριμένο ξενοδοχείο, ενώ στα υπόλοιπα της ίδιας περιοχής είχαν ήδη αρχίσει οι πρόωρες αναχωρήσεις, καθώς οι ιδιοκτήτες τους άργησαν να αντιδράσουν ή δίστασαν να ξοδέψουν χρήματα εκμισθώνοντας λεωφορεία, με αποτέλεσμα να υποστούν οικονομική ζημιά. Η αντίδραση του συγκεκριμένου ξενοδόχου μας δείχνει ότι η δωρεάν διάθεση υπηρεσιών κατά τη διάρκεια μιας έκτακτης κατάστασης, μπορεί να εκτιμηθεί από τους πελάτες των τουριστικών/ξενοδοχειακών και να αποτρέψει την οικονομική ζημιά, που θα προέλθει από την αποχώρησή τους. Επομένως δεν θα πρέπει οι επιχειρήσεις να διστάζουν να ξοδεύουν χρήματα προσφέροντας δωρεάν υπηρεσίες στους πελάτες τους, καθώς πολλές φορές είναι ο καλύτερος τρόπος για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης.

### Πνιγμός μικρού παιδιού σε πισίνα ξενοδοχείου

Πριν από μερικά χρόνια συγκλονίστηκε η ελληνική κοινωνία στο άκουσμα της είδησης ότι ένα μικρό αγόρι πνίγηκε, ενώ κολυμπούσε σε παιδική πισίνα ξενοδοχείου στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας. Το παιδί μετακίνησε με το πόδι του το κάλυμμα του αγωγού φιλτραρίσματος, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί δίνη που το «ρούφηξε» και του προκάλεσε ρήξη εντέρου. Τελικά το παιδί «κατέληξε» στο νοσοκομείο που είχε μεταφερθεί.

Υπεύθυνοι για την τραγωδία θεωρήθηκαν ο υπεύθυνος για τη συντήρηση της πισίνας και ο Διευθυντής του ξενοδοχείου. Σύμφωνα με τα ΜΜΕ η επιχείρηση αμέλησε να τηρήσει τους κανόνες ασφαλείας, καθώς μεταξύ άλλων υπήρχε ναυαγοςώστης τη στιγμή του ατυχήματος, ενώ ήταν υπό διερεύνηση πως μετακινήθηκε το κάλυμμα του αγωγού φιλτραρίσματος, το οποίο υποτίθεται ότι ήταν καλά τοποθετημένο στην πισίνα.

Είναι προφανές ότι δεν είχε σχεδιαστεί ένα οργανωμένο πλάνο διαχείρισης κρίσεων, το οποίο κόστισε σημαντικά στην εικόνα της επιχείρησης. Ο Πρόεδρος της μητρικής εταιρείας από το εξωτερικό, ανακοίνωσε ότι το συγκεκριμένο ξενοδοχείο θα κλείσει νωρίτερα από την ημερομηνία που ήταν προκαθορισμένο, ενώ μια επιτροπή θα αναλάμβανε να διαλευκάνει τα αίτια του ατυχήματος. Παράλληλα ανακοίνωσε την πρόθεση του ομίλου, να ξεκινήσει εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα ασφαλείας.

Είναι φανερό ότι υπήρξε έλλειμμα του συγκεκριμένου ξενοδοχείου σε θέματα ασφαλείας. Η ανακοίνωση του Προέδρου της εταιρείας, για την εκπαίδευση των εργαζομένων ήταν πολύ σωστή, ωστόσο δεν θα πρέπει να υπάρχουν θύματα για να ευαισθητοποιούνται οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε θέματα πρόληψης και ασφάλειας των πελατών τους.

Πολλοί υποστηρίζουν ότι ακόμα και τώρα υπάρχουν ξενοδοχεία στη χώρα μας, που δεν τηρούν τον πρώτο και βασικότερο κανόνα ασφαλείας, δηλαδή την ύπαρξη ναυαγοςώστη στην πισίνα. Είναι ακόμα γνωστό ότι στο παρελθόν, κάποια ξενοδοχεία στην προσπάθειά τους να φαίνονται τυπικά έναντι του νόμου, ζητούσαν από κάποιο μέλος του προσωπικού, να δηλώσει ναυαγοςώστης, σε περίπτωση ελέγχου από κάποια κρατική υπηρεσία. Αυτό ήταν αποτέλεσμα της προσπάθειας των επιχειρηματιών να συμπίεσουν το εργατικό κόστος, να γλιτώσουν δηλαδή

ουσιαστικά ένα μισθό, θεωρώντας ότι ο ναυαγοςώστης δεν θα χρειαστεί ποτέ να επέμβει. Δεν πρέπει όμως να λησμονούμε ότι ένα και μόνο περιστατικό αρκεί να κοστίζει σε ανθρώπινες ζωές και να αμαυρώσει την εικόνα του ξενοδοχείου, ενώ μπορεί να προκαλέσει μεγάλη οικονομική ζημιά όχι μόνο από απώλεια τουριστών, αλλά και από απαιτήσεις για αποζημιώσεις.

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**

**ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ**

**ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΣΧΕΣΕΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΩΝ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΥΤΩΝ**

Άρθρο 8 του ν. 1652/30-10-1986 (ΦΕΚ 167 Α')

Κυρώνεται και έχει ισχύ νόμου από τότε που δημοσιεύθηκε στην εφημερίδα της Κυβερνήσεως η απόφαση 503007/1976 (ΦΕΚ 166) του Γενικού Γραμματέα του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού "Περί κανονισμού σχέσεων ξενοδόχων και πελατών αυτών", που έχει ως εξής:

1) Αριθ. 503007 Περί κανονισμού σχέσεων ξενοδόχων και πελατών αυτών.

Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ ΤΟΥ Ε.Ο.Τ.

Έχοντας υπόψη τις διατάξεις:

1. Του άρθρου 4 του Δ/τος της 1ης Νοεμβρίου 1938 "περί προσόντων Ξενοδόχων και Ξενοδοχείων".

2. Του Α.Ν. 1565/1950 όπως αυτός κυρώθηκε με το Ν. 1624/1951 και συνεπληρώθηκε με τα Ν.Δ. 3430/1955, Ν.Δ. 4109/1960 και Ν.Δ. 201/1974.

3. Τη με αριθ. 156/29-1-1976 απόφαση του Δ.Σ. Ε.Ο.Τ., αποφασίζομε:

Εγκρίνομε τον Κανονισμό που αφορά στις σχέσεις των Ξενοδόχων και πελατών αυτών, και έχει ως εξής:

Άρθρο 1

Ο ξενοδόχος υποχρεούται να ενοικιάζει τα κενά δωμάτια του ξενοδοχείου του σε κάθε πελάτη, να διαθέτει και να παρέχει πράγματι όσες ανέσεις διαφημίζει για το ξενοδοχείο του (π.χ. κολυμβητική δεξαμενή, αθλοπαιδιές, νυκτ. κέντρο, ομβρέλλες, ανάκλιτρα, αμμώδη ακτή κλπ).

Ο ξενοδόχος μπορεί να αρνηθεί την ενοικίαση, αν ο πελάτης: α) Είναι ολοφάνερα ασθενής β) Βρίσκεται σε μέθη γ) Είναι ρυπαρός

Απαγορεύεται στον ξενοδόχο να μισθώνει ένα μέρος των δωματίων του ξενοδοχείου του με παράλληλη ανάληψη της υποχρέωσης να μη ενοικιάσει τις υπολοιπούμενες κλίνες σε άλλα συγκεκριμένα πρόσωπα ή Ταξιδιωτικούς Οργανισμούς ή Τουριστικά Γραφεία (αποκλειστικότητα).

Άρθρο 2



Ο ξενοδόχος υποχρεούται να απαντά εγγράφως ή τηλεγραφικώς μέσα σε 3 ημέρες, ότι αποδέχεται ή όχι τις παραγγελίες για ενοικίαση δωματίων που έχουν διαβιβαστεί σ' αυτόν εγγράφως, τηλεφωνικώς ή τηλεγραφικώς και σε καταφατική περίπτωση δικαιούται να ζητήσει προκαταβολή μέχρι 25% στο σύνολο της τιμής διανυκτέρευσης για όλες τις ημέρες της διαμονής που έχουν παραγγελθεί. Η προκαταβολή δεν πρέπει να είναι κατώτερη του μισθώματος μιας ημέρας.

Η παραγγελία κράτησης θεωρείται ότι ολοκληρώνεται με τη λήψη της προκαταβολής που καθορίστηκε κατά τα ανωτέρω, ή με την έγγραφη αποδοχή της κράτησης από τον ξενοδόχο.

### Άρθρο 3

Όποιος παραγγείλει δωμάτια προκειμένου να τα χρησιμοποιήσει για προκαθορισμένη χρονική περίοδο και τελικά δεν τα χρησιμοποιήσει για όλη ή μέρος της περιόδου, οφείλει να αποζημιώσει το ξενοδόχο με το μισό της τιμής που συμφωνήθηκε για την περίοδο που δεν τα χρησιμοποίησε. Αν όμως ο πελάτης προειδοποίησε τον ξενοδόχο πριν από 21 τουλάχιστον ημέρες, τότε απαλλάσσεται από την αποζημίωση και ο ξενοδόχος υποχρεούται στην άμεση επιστροφή της προκαταβολής που τυχόν εισέπραξε.

### Άρθρο 4

Ο πελάτης δικαιούται να κάμει χρήση:

α) Του δωματίου ή διαμερίσματος που ενοικίασε

β) Των κοινοχρήστων χώρων του ξενοδοχείου που προορίζονται για τους πελάτες.

Αν ο πελάτης απαιτήσει αποκλειστική χρήση ομβρέλας, ανάκλιτρου κλπ, που τυχόν διατίθενται από την επιχείρηση, ο ξενοδόχος δικαιούται να ζητήσει ειδική πληρωμή βάσει προκαθορισμένου τιμολογίου.

Το δωμάτιο ή το διαμέρισμα που ενοικιάστηκε επιτρέπεται να χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και μόνο από τον πελάτη ενοικιαστή και τα πρόσωπα που αυτός, κατά την ενοικίαση ρητά εδήλωσε.

### Άρθρο 5

Η ενοικίαση του δωματίου θεωρείται ότι έγινε για μια ημέρα, εκτός αν άλλως, ρητώς, συμφωνηθεί μεταξύ ξενοδόχου και πελάτη.

### Άρθρο 6

Η ενοικίαση θεωρείται ότι ανανεώνεται αμοιβαίως για κάθε επόμενη ημέρα, εφόσον ο ξενοδόχος δεν ειδοποιεί τον πελάτη ότι λήγει η μίσθωση και ο πελάτης δεν ειδοποιεί τον ξενοδόχο ότι δεν θα συνεχίσει τη μίσθωση.

Η ειδοποίηση αυτή πρέπει να γίνεται από την προηγούμενη ημέρα, διαφορετικά δεν ισχύει για την ίδια ημέρα, αλλά για την επόμενη.

### Άρθρο 7

Σε περίπτωση που λυθεί η μίσθωση του δωματίου, κατά το προηγούμενο άρθρο, ο πελάτης υποχρεούται να εκκενώσει το δωμάτιο μέχρι την 12η ώρα. Παραμονή πέρα από την ώρα αυτή

και μέχρι την 18η ώρα υποχρεώνει τον πελάτη στην καταβολή του μισού ενοικίου. Παραμονή πέρα από την 18η ώρα, υποχρεώνει τον πελάτη στην καταβολή ολόκληρου του ενοικίου μιας ημέρας. Αν αρνηθεί ο πελάτης, τότε ο ξενοδόχος δικαιούται να αποβάλει από το δωμάτιο τις αποσκευές του.

#### Άρθρο 8

Αν το δωμάτιο εκμισθωθεί για ορισμένο χρόνο, ο ξενοδόχος δεν δικαιούται να λύσει τη μίσθωση πριν περάσει ο χρόνος που συμφωνήθηκε, εκτός αν ο πελάτης:

α) Παραβεί τον παρόντα Κανονισμό

β) Ασθενήσει από μεταδοτική νόσο ή άλλη νόσο που προκαλεί ενόχληση στους λοιπούς πελάτες του ξενοδοχείου

γ) Παραβεί τα χρηστά ήθη

Αντίστοιχα ο πελάτης οφείλει:

α) Να δεχθεί το δωμάτιο που κρατήθηκε από τον ίδιο ή με εντολή του μέσω τρίτου, εκτός αν τούτο δεν είναι σύμφωνο με την παραγγελία του.

β) Να διατηρήσει το δωμάτιο μέχρι το τέλος του χρόνου που συμφωνήθηκε, διαφορετικά είναι υποχρεωμένος να καταβάλει στον ξενοδόχο αποζημίωση ίση με το μισό του μισθώματος όλων των υπολοίπων ημερών, που αναλογεί στη συμφωνημένη τιμή διανυκτέρευσης.

Τα πιο πάνω ισχύουν και στην περίπτωση που ο πελάτης δεν προσήλθε στο ξενοδοχείο την καθορισμένη ημερομηνία, εκτός από τις περιπτώσεις ανώτερης βίας, που να αποδεικνύεται με αδιάσειστα γεγονότα ή αποδεικτικά στοιχεία.

Η πιο πάνω συμφωνία μεταξύ ξενοδόχου και πελάτη για τη διάρκεια της μίσθωσης είναι ισχυρή, εφόσον υπάρχει σχετικό αποδεικτικό στοιχείο.

#### Άρθρο 9

Η ημέρα της άφιξης υπολογίζεται ολόκληρη ως προς το ενοίκιο, ανεξάρτητα από την ώρα άφιξης. Η ημέρα της αναχώρησης δεν υπολογίζεται, εκτός εάν ο πελάτης δεν εκκενώσει το δωμάτιο μέχρι την 12η ώρα της ημέρας αναχώρησης, οπότε ισχύουν τα οριζόμενα στο άρθρο 7 του παρόντος.

#### Άρθρο 10

Ο ξενοδόχος οφείλει να διαθέτει στους πελάτες τα δωμάτια που έχει αποδεχθεί έπειτα από παραγγελία έγγραφη, τηλεγραφική ή με συμβόλαιο - συμφωνητικό. σε αντίθετη περίπτωση υποχρεούται να εξασφαλίσει τη διαμονή τους σε άλλο ξενοδοχείο της ίδιας τουλάχιστον τάξης και στην αυτή πόλη, που να διαθέτει εν πάση περιπτώσει τις ίδιες ανέσεις και τις προϋποθέσεις διαμονής (θάλασσα αθλοπαιδιές κλπ), όπως αυτές που διαφημίζονται για το δικό του ξενοδοχείο. Στην περίπτωση αυτή ο ξενοδόχος οφείλει να καταβάλει εξ ιδίων τα έξοδα μεταφοράς και την επί πλέον διαφορά τιμής που τυχόν υπάρχει μεταξύ του δικού του και του άλλου ξενοδοχείου. Εφόσον τα παραπάνω δεν καταστεί δυνατόν να εξασφαλιστούν, ο ξενοδόχος υποχρεούται να αποζημιώσει τον πελάτη με το σύνολο της τιμής διαμονής και για όλο το χρονικό διάστημα που συμφωνήθηκε, είτε αυτός (πελάτης) έχει προέλθει σε απευθείας συμφωνία με το ξενοδοχείο, είτε είναι κομιστής διατακτικής πρακτορείου (VOUCHER) που εκδόθηκε ύστερα από Συμφωνητικό - Συμβόλαιο που ισχύει.

Απαγορεύεται στον ξενοδόχο να συνάπτει συμβάσεις εκμισθώσεις για κλίνες περισσότερες από εκείνες που διαθέτει το ξενοδοχείο του.

Παράβαση της ανωτέρω διάταξης θέλει επιφέρει ως διοικητική κύρωση κατά του ξενοδόχου τον υποβιβασμό του ξενοδοχείου στην αμέσως κατώτερη τάξη για ένα χρόνο.

#### Άρθρο 11

Συμφωνίες - Συμβόλαια μεταξύ ξενοδόχων και Τουριστικών Γραφείων ή Ταξιδιωτικών Οργανισμών είτε ομάδων πελατών για κράτηση αριθμών κλινών για ορισμένη χρονική περίοδο, με σκοπό τη συνεχή αποστολή εναλλασσόμενων πελατών (ALLOTMENT), πρέπει να περιλαμβάνουν, εκτός των λοιπών όρων:

α) Την τιμή απλής διανυκτέρευσης που συμφωνήθηκε με πρωινό ή με ημιδιατροφή ή με πλήρη διατροφή.

1) Τα συμφωνημένα πρωϊνά και γεύματα (ΤΑΜΠΛ ΝΤΟΤ) πρέπει να διατίθενται σε τιμή και σύνθεση, όπως καθορίζεται κάθε φορά από τις Αγορανομικές Διατάξεις.

2) Απαγορεύεται στα ξενοδοχεία που δεν διαθέτουν εντός αυτών εστιατόρια και κυλικεία να συνάπτουν συμβόλαια μισθώματος κλινών με πρωινό, ημιδιατροφή ή πλήρη διατροφή.

3) Ομοίως απαγορεύεται η μίσθωση ή υπεκμίσθωση των εστιατορίων και κυλικείων που τυχόν λειτουργούν μέσα στο ξενοδοχείο σε πρόσωπα ξένα προς την επιχείρηση, γιατί καθίσταται σαφές εν προκειμένω ότι η ευθύνη της επιχείρησης είναι ενιαία για όλα τα τμήματα της Ξενοδοχειακής Μονάδας.

β) Τον τύπο των δωματίων (μονόκλινα, δίκλινα, απλά ή με λουτρό.

γ) Την ακριβή χρονική διάρκεια της μίσθωσης.

δ) Τον αριθμό διανυκτερεύσεων που κατά μήνα συμφωνήθηκε κατ' ανώτατο και κατώτερο όριο.

#### Άρθρο 12

1) Ο ξενοδόχος δικαιούται να απαιτήσει προκαταβολή που επέχει θέση αρραβώνα μέχρι ποσοστό 25% στο συνολικό ποσό που προκύπτει από τη συμφωνία που έγινε.

2) Σε περίπτωση που ο ξενοδόχος αθετήσει τη συμφωνία, υποχρεούται στην άμεση επιστροφή της προκαταβολής εντόκως, καθώς και για τα λοιπά δικαιώματα που θα προκύψουν ενδεχομένως υπέρ του αντισυμβαλλόμενου. Παράλληλα αυτή η συμπεριφορά του ξενοδόχου θα θεωρηθεί βαρύτατο παράπτωμα και θα επισύρει σε βάρος του αυστηρότατες διοικητικές κυρώσεις εκ μέρους του Ε.Ο.Τ.

3) Σε περίπτωση που το Τουριστικό Γραφείο ή ο Ταξιδιωτικός Οργανισμός δεν καλύψει το κατώτατο όριο του ALLOTMENT που συμφωνήθηκε για κάθε μήνα, ο ξενοδόχος δικαιούται αποζημίωση υπολογιζόμενη στη συμφωνημένη τιμή διανυκτέρευσης και ανερχόμενη στο μισό του υπόλοιπου του κατώτατου ορίου του ALLOTMENT που παραμένει ακάλυπτο.

Η εν λόγω αποζημίωση μπορεί να συμψηφιστεί με την τυχόν προκαταβολή που κατατέθηκε.

#### Άρθρο 13

1) Τουριστικό Γραφείο ή Ταξιδιωτικός Οργανισμός δικαιούται να ακυρώσει μέρος ή το σύνολο των συμφωνημένων κλινών χωρίς την υποχρέωση καταβολής αποζημίωσης, εφόσον αποδεδειγμένα ειδοποιηθεί ο ξενοδόχος είκοσι μία (21) τουλάχιστον ημέρες πριν από τη συμφωνημένη άφιξη των πελατών (RELEASE PERIOD).

- 2) Αντίστοιχα και ο ξενοδόχος δικαιούται να αποδεσμευθεί σε χρονικό όριο (RELEASE PERIOD) είκοσι μία (21) ημερών πριν από κάθε τακτή άφιξη των πελατών, για όσες από τις συμφωνημένες κλίνες δεν υπάρχει επικυρωμένη κράτηση με VOUCHER ή με ROOMING LIST.
- 3) Τα Τουριστικά Γραφεία ή οι Ταξιδιωτικοί Οργανισμοί αναλαμβάνουν υποχρεωτικά, με τη σύμβαση των ALLOTMENTS και με ποινή ακυρότητας της σύμβασης αυτής, την υποχρέωση να καλύψουν ορισμένο ποσοστό του συνόλου των συμφωνημένων ALLOTMENTS κατά τη μέση (ΑΠΡΙΛΙΟΣ - ΜΑΪΟΣ - ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ) τουριστική περίοδο. Το ποσοστό αυτό καθορίζεται ελεύθερα κατά μήνα από τους αντισυμβαλλόμενους. Στην περίπτωση που το Τουριστικό Γραφείο ή ο Ταξιδιωτικός Οργανισμός δεν εκπληρώνει την υποχρέωσή του αυτή, ο ξενοδόχος δικαιούται να προβεί σε ανάλογη προς το ποσοστό των ALLOTMENTS, που δεν καλύφθηκε, μείωση των κλινών που συμφωνήθηκαν για την περίοδο της αιχμής (ΙΟΥΝΙΟΣ - ΙΟΥΛΙΟΣ - ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ και ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ).
- 4) Τα τουριστικά Γραφεία ή οι Ταξιδιωτικοί Οργανισμοί αναλαμβάνουν, με τη σύμβαση των ALLOTMENTS και με ποινή ακυρότητας της σύμβασης αυτής, την υποχρέωση να χορηγούν στους ξενοδόχους, σε χρόνο που ρητά καθορίζεται από τη σύμβαση, δεσμευτική κατάσταση των κρατήσεων τους για την περίοδο 1/7 έως 15/9. Αντίστοιχα οι ξενοδόχοι υποχρεούνται να εξασφαλίσουν τον αριθμό των κλινών της ανωτέρω κατάστασης, επαυξημένο κατά 30% για την αντιμετώπιση των κρατήσεων της τελευταίας στιγμής.

Η παράγραφος 3 τροποποιήθηκε και η παράγραφος 4 προστέθηκε ως έχουν με την 535813/27-9-79 απόφαση του Γ.Γ. Ε.Ο.Τ.

#### Άρθρο 14

Σε κάθε δωμάτιο πρέπει να υπάρχει πινακίδα θεωρημένη από την Αστυνομία, όπου να αναγράφονται στις οικείες στήλες αναλυτικά, η τιμή του δωματίου, οι σχετικές προσανυξήσεις και η συνολική τιμή, που θα προκύψει από την άθροιση τούτων και επί πλέον το αντίτιμο του πρωϊνού και του γεύματος σύμφωνα με τις Αγορανομικές Διατάξεις που ισχύουν κάθε φορά και εφόσον βεβαίως αυτά παρέχονται, ώστε οι πελάτες να έχουν επακριβή ενημέρωση για το συνολικό ποσό που υποχρεούνται να καταβάλουν για τη διαμονή τους στο δωμάτιο του ξενοδοχείου.

#### Άρθρο 15

Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στις οποίες έχει χορηγηθεί από τον Ε.Ο.Τ. το δικαίωμα υποχρεωτικής παροχής πρωϊνού ή γεύματος οφείλουν να προσθέτουν στην τιμή του δωματίου και μάλιστα στο ακέραιο και τις τιμές που καθορίζονται από τις Αγορανομικές Διατάξεις που ισχύουν κάθε φορά και να προσφέρουν με τη σύνθεση που προβλέπεται από τις παραπάνω Αγορανομικές Διατάξεις τα εν λόγω ενδέσματα.

Τα ξενοδοχεία στα οποία παρέχεται το δικαίωμα υποχρεωτικής ημιδιατροφής, υποχρεούνται να γνωστοποιούν τούτο στους πελάτες κατά την άφιξή τους και να αναρτούν σχετική ενδεικτική πινακίδα σε εμφανή θέση της υποδοχής και του υπνοδωματίου.

#### Άρθρο 16

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της χώρας οφείλουν να εισπράττουν όλο το χρόνο τις τιμές που δηλώθηκαν στον Ε.Ο.Τ. και εγκρίθηκαν απ' αυτόν. Απαγορεύεται η είσπραξη τιμών κατώτερων

ή ανώτερων από αυτές που δηλώθηκαν, σε συνδυασμό με τις εκπτώσεις που καθορίζονται κάθε φορά από τις Υπουργικές Αποφάσεις περί τιμών ξενοδοχείων.

Για τη διαπίστωση της πιστής τήρησης των ανωτέρω, οι ξενοδόχοι υποχρεούνται να:

α) Υποβάλουν στην αρμόδια Διεύθυνση του Ε.Ο.Τ. τα συμβόλαια που υπογράφηκαν μεταξύ αυτών και των Τουριστικών Γραφείων Εσωτερικού και Εξωτερικού εις διπλούν, για έλεγχο και θεώρηση

β) Θέτουν υπόψη των αρμόδιων οργάνων του Ε.Ο.Τ. για έλεγχο τα βιβλία (MAIN COURANTE) της ημερήσιας κίνησης και χρέωσης των πελατών καθώς και τα αντίγραφα των λογαριασμών που επιδίδονται στους πελάτες.

Συμβόλαια που δεν υποβλήθηκαν για θεώρηση και έλεγχο, όπως πιο πάνω, δεν θα έχουν καμιά αποδεικτική ισχύ για τον Ε.Ο.Τ., σε περίπτωση που θα ανακύψει διαφορά ανάμεσα στους συμβαλλόμενους.

Στους παραβάτες των ανωτέρω διατάξεων θα επιβληθούν διοικητικές κυρώσεις που φθάνουν μέχρι την ανάκληση του διορισμού του υπεύθυνου Δ/ντή του ξενοδοχείου, εφόσον τα συμβόλαια φέρουν την υπογραφή του και τον υποβιβασμό της Ξενοδοχειακής Μονάδας στην τάξη εκείνη που αντιστοιχούν οι εισπραττόμενες τιμές κατά τη διαπίστωση της παράβασης (Β.Δ. 27/4 - 14/5/1937 άρθρ. 10).

#### Άρθρο 17

Ο ξενοδόχος, για την εξυπηρέτηση των πελατών, υποχρεούται να διατηρεί ανοιχτό το ξενοδοχείο του για όλο το 24ωρο, διαθέτοντας υπάλληλο υποδοχής κατά τη διάρκεια της ημέρας και νυκτοθυρωρό κατά τη διάρκεια της νύχτας.

Επίσης υποχρεούται να έχει για όλο το 24ωρο σε λειτουργία το τηλεφωνικό κέντρο του ξενοδοχείου του.

#### Άρθρο 18

Οι υπεύθυνοι Δ/ντές που διορίζονται με απόφαση του Ε.Ο.Τ., είναι υποχρεωμένοι να φροντίζουν για την τήρηση του παρόντος Κανονισμού και για τους νόμους που αφορούν στα ξενοδοχεία και τις λοιπές διατάξεις.

Οι επιχειρηματίες ξενοδόχοι οφείλουν να μην παρεμβαίνουν στα καθήκοντα του Δ/ντή. στην περίπτωση της παρέμβασης ο Δ/ντής υποχρεούται να υποβάλει σχετική αναφορά στην αρμόδια Υπηρεσία του Ε.Ο.Τ.

Παράβαση των ανωτέρω επισύρει διοικητικές κυρώσεις τόσο σε βάρος του Δ/ντή όσο και σε βάρος της Επιχείρησης.

#### Άρθρο 19

Οι λογαριασμοί πελατών εισπράττονται συνήθως κάθε εβδομάδα. Ο ξενοδόχος όμως δικαιούται να ζητήσει την εξόφλησή τους και καθημερινώς.

Σε περίπτωση μη έγκαιρης εξόφλησης του λογαριασμού, ο ξενοδόχος δικαιούται να αρνηθεί τη συνέχιση της μίσθωσης του δωματίου ή της κλίνης, να παρακρατήσει κατά την αναχώρηση του οφειλέτη πελάτη όλα τα αντικείμενά του που έχουν εισκομιστεί ή παραδοθεί σ' αυτόν από τον πελάτη σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 5 του Ν.Δ. 5205/1931.

#### Άρθρο 20

Ο πελάτης κατά την άφιξή του στο ξενοδοχείο, οφείλει να παραδώσει στον ξενοδόχο ή στον εντεταλμένο Δ/ντή του ξενοδοχείου τα πολύτιμα ή σημαντικής αξίας αντικείμενα καθώς και τα χρήματα που έχει μαζί του παίρνοντας σχετική απόδειξη. Σε αντίθετη περίπτωση ο ξενοδόχος δεν ευθύνεται για την τυχόν απώλειά τους.

Για τα λοιπά αντικείμενα που εισκομίζονται στο ξενοδοχείο από τον πελάτη, ο ξενοδόχος απαλλάσσεται από κάθε ευθύνη, αν η ζημιά ή η απώλεια οφείλεται σε αμέλεια του πελάτη ή των προσώπων που τον συνοδεύουν, τον επισκέπτονται ή βρίσκονται στην υπηρεσία του.

Επίσης ο ξενοδόχος απαλλάσσεται από κάθε ευθύνη, αν η βλάβη, η καταστροφή ή η απώλεια οφείλεται σε ανώτερη βία (σεισμός, πυρκαϊά κλπ) ή στην ιδιάζουσα φύση του πράγματος.

#### Άρθρο 21

Σε περίπτωση ασθένειας από μολυσματική ή μεταδοτική νόσο ή παραφροσύνης ή θανάτου ή αυτοκτονίας του πελάτη μέσα στο ξενοδοχείο, ο ξενοδόχος δικαιούται αποζημίωση από τον πελάτη ή από τους δικαιούχους του για τις δαπάνες ή ζημίες που προήλθαν από το συμβάν.

Το ποσό της αποζημίωσης καθορίζεται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα του Ε.Ο.Τ.

Ο πελάτης του ξενοδοχείου είναι υπεύθυνος για κάθε βλάβη ή ζημιά που έγινε στο ξενοδοχείο και οφείλεται σ' αυτόν ή τους επισκέπτες του ή στο υπηρετικό προσωπικό του, ή σε κάθε άλλο πρόσωπο, για το οποίο ευθύνεται ο πελάτης (θραύση γυαλικών, πιατικών, νιπτήρων, βλάβες επίπλων, ταπήτων, ρουχισμού κλπ).

#### Άρθρο 22

Ο πελάτης υποχρεούται:

α) Να υπογράψει κατά την είσοδό του στο ξενοδοχείο τα δελτία που διατάσσονται από τις Αρχές. β) Να παραδίδει στο θυρωρείο το κλειδί του δωματίου του κατά την έξοδό του από το ξενοδοχείο. ο ξενοδόχος υποχρεούται σε κάθε περίπτωση να διαθέτει και δεύτερο κλειδί για κάθε δωμάτιο της Ξενοδοχειακής του Μονάδας.

γ) Να δέχεται τους επισκέπτες του στις αίθουσες του ξενοδοχείου.

Επισκέψεις στα δωμάτια απαγορεύονται, εκτός αν ο πελάτης διαθέτει διαμέρισμα.

#### Άρθρο 23

Απαγορεύεται:

α) Η παρασκευή στα δωμάτια του ξενοδοχείου από τους πελάτες φαγητών και αφειψημάτων καθώς και η εστίαση μέσα σ' αυτά εκτός των ασθενών ή αυτών που έχουν ζητήσει ROOM SERVICE.

β) Η χρήση από τους πελάτες πετρελαιομηχανών, καμινέτων, ηλεκτρικών συσκευών κλπ.

γ) Η χρησιμοποίηση ηλεκτρικού ρεύματος γι' άλλο σκοπό εκτός για φωτισμό και ξυριστική μηχανή.

δ) Η πλύση στα δωμάτια ασπρόρρουχων και λοιπών ειδών ιματισμού.

ε) Η τοποθέτηση στους διαδρόμους του ξενοδοχείου κάθε είδους αποσκευών.

στ) Η μετακίνηση στα δωμάτια επίπλων και η διάνοιξη στους τοίχους οπών για ανάρτηση φωτογραφιών ή άλλων αντικειμένων.

ζ) Η διατήρηση μέσα στο ξενοδοχείο κάθε είδους κατοικιδίων ζώων, εκτός αν διατίθεται στο ξενοδοχείο ειδικός για τούτο χώρος.

η) Τα τυχερά παιχνίδια.

θ) Η μουσική, τα άσματα και κάθε είδους συγκεντρώσεις, που προξενούν θόρυβο ή ενόχληση στους λοιπούς πελάτες. Για κάθε θόρυβο ή ενόχληση από ανήλικους ευθύνονται οι γονείς ή οι κηδεμόνες τους.

ι) Η μεταφορά και χρήση έξω από τα δωμάτια λινών προσοψίων και λοιπών ειδών ιματισμού.

#### Άρθρο 24

Ο πελάτης οφείλει να συμπεριφέρεται με ευγένεια στο προσωπικό του ξενοδοχείου και για κάθε παράπονο εναντίον του να αναφέρεται στη Δ/ση, η οποία και υποχρεούται να τον ικανοποιήσει στο μέτρο του εφικτού και νόμιμου.

Σε περίπτωση που ο πελάτης παραβαίνει τις διατάξεις του παρόντος Κανονισμού, θορυβεί συστηματικά, ενοχλεί τους λοιπούς πελάτες και γενικά συμπεριφέρεται ανάρμοστα σ' αυτούς και το προσωπικό, μπορεί να θεωρηθεί ως ανεπιθύμητος και η Δ/ση του ξενοδοχείου δικαιούται να απαιτήσει μέσα σε 24 ώρες να εγκαταλείψει το ξενοδοχείο και να εκκενώσει το δωμάτιο από τις αποσκευές του.

#### Άρθρο 25

Αν εκδηλωθεί κρούσμα μολυσματικής νόσου οι οικείοι του άρρωστου και ο θεράπωντας ιατρός οφείλουν αμέσως να ειδοποιήσουν τη Δ/ση του ξενοδοχείου, το οικείο Αστυνομικό Τμήμα και το πλησιέστερο Υγειονομικό Κέντρο.

#### Άρθρο 26

Σε περίπτωση παράβασης του παρόντος Κανονισμού, ο πελάτης ή ο ξενοδόχος μπορούν, αν χρειαστεί, να απευθυνθούν στην Τουριστική Αστυνομία ή ελλείψει αυτής, στις λοιπές Αστυνομικές Αρχές, οι οποίες υποχρεούνται να προσφέρουν κάθε νόμιμη βοήθεια και να επιβάλουν την εφαρμογή των διατάξεων του Κανονισμού αυτού.

#### Άρθρο 27

Ο Κανονισμός Σχέσεων Ξενοδόχων και Πελατών που ίσχυε με την 7778/31-3-1955 απόφασή μας καταργείται από τη δημοσίευση του παρόντος.

Η παρούσα να δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Αθήνα 29 Ιανουαρίου 1976

Ο Γενικός Γραμματέας

ΤΖΑΝΝΗΣ ΤΖΑΝΕΤΑΚΗΣ

2) Ο κανονισμός αυτός μπορεί να τροποποιείται με αποφάσεις του Γενικού Γραμματέα του Ε.Ο.Τ., που δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

#### Άρθρο 9

Η ισχύς του νόμου αυτού αρχίζει από τη δημοσίευσή του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Παραγγέλλομε τη δημοσίευση του παρόντος στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και την εκτέλεσή του ως νόμου του Κράτους.

Αθήνα, 14 Οκτωβρίου 1986

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΧΡΗΣΤΟΣ ΑΝΤ. ΣΑΡΤΖΕΤΑΚΗΣ

ΟΙ ΥΠΟΥΡΓΟΙ

ΕΘΝ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ  
ΚΩΣΤΑΣ ΣΗΜΙΤΗΣ ΑΠΟΣΤ. ΚΑΚΛΑΜΑΝΗΣ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΤΣΟΒΟΛΑΣ

Θεωρήθηκε και τέθηκε η Μεγάλη Σφραγίδα του Κράτους.

Αθήνα, 21 Οκτωβρίου 1986

Ο ΕΠΙ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΥΠΟΥΡΓΟΣ  
ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΚΑΚΛΑΜΑΝΗΣ



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΣΤΕΛΙΟΣ ΒΑΡΒΑΡΕΣΟΣ (1998), Τουρισμός έννοιες, μεγέθη, δομές, Εκδόσεις Προπομπός
- ΘΕΟΔΩΡΟΣ Χ.ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ (2005), Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Εκδόσεις Έλλην
- ΓΙΩΡΓΟΣ ΔΗΜ.ΚΟΛΤΣΙΔΟΠΟΥΛΟΣ (2001), Τουρισμός Θεωρητική Προσέγγιση, Εκδόσεις Έλλην
- Ν.ΗΓΟΥΜΕΝΑΚΗΣ (2000), Προϋποθέσεις για τη χάραξη και εφαρμογή μιας ρελιστικής πολιτικής τουριστικής ανάπτυξης, Ινστιτούτο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης,
- ΝΙΚΟΣ Γ.ΗΓΟΥΜΕΝΑΚΗΣ (1991), Τουριστική Οικονομία, Εκδόσεις Interbooks
- ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΛΑΓΟΣ (2005), Τουριστική Οικονομία, Εκδόσεις Κριτική Αθήνα
- ΝΙΚΟΣ Γ.ΗΓΟΥΜΕΝΑΚΗΣ, Εισαγωγή στον Τουρισμό, Interbooks
- DONALD E. LUNDBERG (1997), Ξενοδοχειακές και Επισιτιστικές Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Ελλην
- ΔΡ. ΛΕΩΝΙΔΑΣ Σ. ΧΥΤΗΡΗΣ (1991), Το Μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks
- ΤΣΑΡΤΑΣ, Π. (1996), Τουρίστες, Ταξίδια, Τόποι: Κοινωνιολογικές προσεγγίσεις στον Τουρισμό, Εκδόσεις Εξάντας
- ΣΤΕΛΙΟΣ ΒΑΡΒΑΡΕΣΟΣ (1997), Τουρισμός, Οικονομική Προσέγγιση, Εκδόσεις προπομπις
- ΔΡ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΑΝΔΡΙΩΤΗΣ (2005), Τουριστική Ανάπτυξη, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης
- ΔΡ.ΓΕΩΡΓΙΟΣ Μ. ΚΟΡΡΕΣ, ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ Κ. ΔΡΑΚΟΠΟΥΛΟΣ (2001), Τουριστική Ανάπτυξη, Εκδόσεις Ελλην
- ΜΑΝΩΛΗΣ ΚΩΝ. ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ (2000), Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού, Εκδόσεις Ελλην 2000
- Χ. ΚΟΚΚΩΝΗΣ, Π. ΤΣΑΡΤΑΣ (2001), Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και Περιβάλλον, Τουρισμός και Αναψυχή, Εκδόσεις Κριτική

## ΠΗΓΕΣ INTERNET

- <http://www.greektourism2020.gr/otourismosmasshmera.html>
- <http://media.unwto.org/en/press-release/2012-05-11/thailand-reiterates-strong-commitment-sustainable-tourism-development>
- <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=189934>
- [http://www.express.gr/news/greek\\_tourism/582113oz\\_20120328582113.php3](http://www.express.gr/news/greek_tourism/582113oz_20120328582113.php3)
- <http://www.tma.travel/new-2-29-0-gr.html>
- <http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/2192/Solkidis%20-%20zimpidou%20%5BMain%5D.pdf?sequence=1>
- [http://users.teilar.gr/~hatziveris/link\\_files/kyklos-zois.doc](http://users.teilar.gr/~hatziveris/link_files/kyklos-zois.doc)
- <http://www.mymethana.gr/?q=node>
- <http://technologia.pdworks.com/w/page/33990164/Ποιοτικήvsποσοτικήέρευνα>

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- MARIE – FRANCOISE LANFANT, JOHN B. ALLCOCK, EDWARD M. BRUNER (1995), International Tourism, Identify and Change, International Sociological Association
- EDWARD INSKEEP (1991), Tourism Planning, An integrated and sustainable development approach, Van Nostrand Reinhold, International Thomson Publishing
- DONALD E. LUNDBERG, MINK H. STAVENGA, M. KRISHNAMOORTHY (1995), Tourism economics, John Wiley and Sons

