



2019

## Η Δομή και τα Οικονομικά Στοιχεία των Ξενοδοχείων στο Νομό Μεσσηνίας

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Παππας Γεωργιος  
Οικονομολόγος Μέλος του Σώματος Ορκωτών  
Ελεγκτών Λογιστών - Απόφοιτος  
Ι.Ε.Σ.Ο.Ε.Λ. Διδάσκων Τμ. Λογιστικής και  
Χρηματοοικονομικής ΑΤΕΙ Δυτικής Ελλάδος  
ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΚΟΤΖΙΑΣ ΓΙΩΡΓΟΣ 16125 ΣΟΦΙΚΙΤΗΣ  
ΣΤΕΦΑΝΟΣ 16275

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

5/6/2019



## Περίληψη

Η βιομηχανία φιλοξενίας είναι ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος τομέας επιχειρηματικών υπηρεσιών σε όλο τον κόσμο και ως εκ τούτου αποτελεί ουσιαστικό κομμάτι των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Η βιομηχανία φιλοξενίας εστιάστηκε κυρίως στην ικανοποίηση των πελατών μέσω των υπηρεσιών που παρέχονται. Η εξαιρετική εξυπηρέτηση είναι συνήθως πολύ σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις και η ικανοποίηση των πελατών οδηγεί συνήθως στην πίστη των καταναλωτών, γεγονός που συμβάλλει στην επιτυχία μιας επιχείρησης στον κλάδο της φιλοξενίας. Παρόλο που η παγκόσμια ύφεση δημιούργησε πολυάριθμες προκλήσεις για τον τομέα, υπάρχουν νέες ευκαιρίες. Για να παραμείνουν πραγματικά μπροστά από τον ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις πρέπει να κρατήσουν σε υψηλό επίπεδο όλες τις μικρές λεπτομέρειες που κάνουν τα περιουσιακά τους στοιχεία να λειτουργούν αποτελεσματικά και να εξασφαλίζουν μια θετική εμπειρία στον πελάτη. Ομοίως, ο Νομός Μεσσηνίας παρουσιάζει αξιοσημείωτη αύξηση κατά τα τελευταία έτη με τις ξενοδοχειακές μονάδες να εκσυγχρονίζονται όλο και περισσότερο ώστε να μείνουν ανταγωνιστικές. Η παρούσα διπλωματική εργασία παρουσιάζει τον τουριστικό κλάδο, τις επικρατούσες συνθήκες, τη δομή και τα οικονομικά στοιχεία των ξενοδοχείων του Νομού Μεσσηνίας.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Εισαγωγή.....	5
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Τουρισμός.....</b>	<b>7</b>
1.1. Ορισμός του τουρισμού.....	7
1.2. Ορισμός του τουρίστα.....	8
1.3. Διαμονή.....	9
1.4. Τουριστικοί προορισμοί.....	10
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Διοίκηση Ξενοδοχειακών Μονάδων.....</b>	<b>12</b>
2.1. Μοντέλα διοίκησης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.....	12
2.2. Τύποι ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα.....	15
2.2.1. Κατηγοριοποίηση των ξενοδοχειακών μονάδων σύμφωνα με το επίπεδο υπηρεσιών.....	16
2.2.2. Κατηγοριοποίηση των ξενοδοχειακών μονάδων σύμφωνα με την ιδιοκτησία.....	17
2.2.3. Κατηγοριοποίηση των ξενοδοχειακών μονάδων σύμφωνα με την ποιότητα υπηρεσιών.....	18
2.3. Διοίκηση τοπικών τουριστικών προορισμών και οι ξενοδοχειακές μονάδες.....	19
2.4. Συνεργασία στους τουριστικούς προορισμούς.....	20
2.5. Πρακτικές επικοινωνίας στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	27
2.6. Πρακτικές εσωτερικής επικοινωνίας.....	29
2.7. Επιρροή των δραστηριοτήτων εσωτερικής επικοινωνίας στη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων.....	30
2.8. Εμπόδια για την αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	31
2.8.1. Λειτουργικά εμπόδια στην επικοινωνία.....	31
2.8.2. Φυσικά εμπόδια στην επικοινωνία.....	32
2.8.3. Σημαντικοί φραγμοί στην επικοινωνία.....	32
2.8.4. Ψυχολογικοί φραγμοί στην επικοινωνία.....	33
2.9. Διαπροσωπικές ικανότητες επικοινωνίας.....	33
2.10. Ποιότητα υπηρεσιών στα ξενοδοχειακά καταλύματα.....	33
2.11. Ξενοδοχειακές υπηρεσίες και ικανοποίηση των πελατών.....	35
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Η Αγορά των Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών.....</b>	<b>37</b>
3.1. Τάσεις στην αγορά των ξενοδοχειακών υπηρεσιών.....	37
3.2. Απόδοση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην αγορά.....	38
<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Στοιχεία των Ξενοδοχειακών Μονάδων της Μεσσηνίας.....</b>	<b>44</b>
4.1 Ο Νομός Μεσσηνίας.....	44
4.2 Η Πόλη της Καλαμάτας.....	46
4.3 Ο Τουρισμός στο Νομό Μεσσηνίας.....	46
4.4. ΠΟΤΑ Μεσσηνίας.....	48
4.4.1. Θεσμικό Πλαίσιο.....	48
4.4.2. Πρόβλεψη των επιπτώσεων στην οικονομία.....	49
4.7. Το Costa Navarino.....	64
4.5 Οικονομικά στοιχεία ξενοδοχείων Νομού Μεσσηνίας (2015 – 2016)....	50
4.6. Ξενοδοχειακό Δυναμικό του Νομού Μεσσηνίας.....	52
4.7.1. Φιλοσοφία της Εταιρίας και Επενδυτικό Πλάνο.....	64
4.7.2. Οργανόγραμμα της Επιχείρησης.....	65

4.7.3. Τμήμα Τροφίμων και Ποτών της Costa Navarino.....	66
4.7.4. Προϋπολογισμός .....	68
4.7.5. Καθορισμός Πρόβλεψης Πωλήσεων .....	68
4.7.6. Οικονομικά στοιχεία.....	70
4.8. Η οργανωτική δομή μιας μικρομεσαίας ξενοδοχειακής μονάδας στο Ν. Μεσσηνίας .....	72
4.8.1. Διεύθυνση δωματίων και υποδοχής πελατών και καθήκοντα .....	73
4.8.2. Διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων και αρμοδιότητες .....	73
4.8.3. Τμήμα υπηρεσιών συντήρησης.....	74
4.8.4. Τμήμα πωλήσεων και αρμοδιότητες.....	74
4.8.5. Διεύθυνση προσωπικού.....	74
4.9. SWOT Analysis ξενοδοχειακών μονάδων στο Νομό Μεσσηνίας.....	75
<b>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> Συμπεράσματα.....</b>	<b>77</b>
Βιβλιογραφία.....	79

## Εισαγωγή

Στις περισσότερες χώρες, η βιομηχανία φιλοξενίας συμβάλλει σημαντικά στα εθνικά έσοδα ετησίως. Αυτό καθιστά δύσκολο, αν όχι αδύνατο, οποιαδήποτε χώρα να αγνοήσει οικονομικά τον τομέα, με ορισμένες χώρες να συγκεντρώνουν περισσότερο από το 50% του ΑΕΠ από τον τουρισμό (Ball, 2007). Ο τομέας του τουρισμού χαρακτηρίζεται ως ηγέτης στη δημιουργία θέσεων εργασίας. Υπάλληλοι όπως οι σεφ, το προσωπικό διαχείρισης ξενοδοχείων και οι σερβιτόροι χρειάζονται πάντα για να εξασφαλίσουν ότι κάθε επισκέπτης ή πελάτης αισθάνεται άνετα στη χώρα ή τον προορισμό που επισκέπτεται (Ababneh, 2013).

Η φιλοξενία έχει να κάνει με το πώς οι ξενοδοχειακές μονάδες θα ικανοποιούν τους πελάτες, τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες καλωσορίζονται και νιώθουν σημαντικοί για τον προορισμό (Chang & Ma, 2015). Λόγω της ποικιλίας της βιομηχανίας φιλοξενίας, σε συνδυασμό με την πολυπλοκότητα της, αυτή αλλάζει διαρκώς. Η βιομηχανία φιλοξενίας εκπροσωπείται σε όλες τις χώρες του κόσμου, είναι πολύπλευρη και πολύπλοκη (Garg & Ramjee, 2013). Επιπλέον, η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι ένας σταθερός δείκτης της οικονομικής ανάπτυξης μιας χώρας, καθώς η ανάπτυξη στον ξενοδοχειακό τομέα, συνεπάγεται οικονομική ανάπτυξη (Kara et al., 2013). Η βιομηχανία φιλοξενίας είναι και θα συνεχίσει να είναι βασικός οικονομικός τομέας στον Ελληνικό χώρο, καθώς η χώρα βασίζεται κυρίως σε τουρίστες από την Ευρώπη, προσφέροντας απασχόληση σε πολλούς ανθρώπους (Naidoo, 2011).

Η διοίκηση στον κλάδο της φιλοξενίας αποτελείται από το σχεδιασμό, τη στελέχωση, την οργάνωση, την καθοδήγηση ή τη διοίκηση και τον έλεγχο ενός τρόπου οργάνωσης και διαχείρισης που εντοπίζεται στον ξενοδοχειακό κλάδο μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ως οδηγία ή αυταρχική, συμμετοχική και ενδυνάμωση (Nicolaidis, 2006). Η ικανότητα προσδιορισμού του τρόπου επικοινωνίας ενός άλλου ατόμου και να γνωρίζετε πώς και πότε να προσαρμόσετε το δικό σας επιλεγμένο στυλ μπορεί να σας δώσει ένα σημαντικό πλεονέκτημα στην αντιμετώπιση των ανθρώπων (Dawson et al., 2014). Η επικοινωνία είναι πολύ σημαντική επειδή οι πελάτες πληρώνουν όχι μόνο το προϊόν, το φαγητό, το δωμάτιο ή τις εγκαταστάσεις που πληρώνουν επίσης για τις υπηρεσίες που παρέχονται (Bamporiki, 2010).

Για να είναι η ξενοδοχειακή βιομηχανία πιστή στους πελάτες της, υπάρχει ανάγκη για καλή επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού. Αυτό θα περάσει κάτω από τη

γραμμή με τη μορφή της καλής επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού και των φιλοξενουμένων. Η επικοινωνία στον τομέα της φιλοξενίας καλύπτει δύο βασικούς τομείς: την εξυπηρέτηση των πελατών και το προσωπικό και τις σχέσεις διαχείρισης «πίσω από τη σκηνή». Η καλή επικοινωνία και στους δύο τομείς είναι ζωτικής σημασίας για τα υψηλά πρότυπα λειτουργίας που ο καθένας αναμένει στον κλάδο (James, 2010). Η χρήση φτωχών ή ακατάλληλων τρόπων διαχείρισης και επικοινωνιακών πρακτικών σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να οδηγήσει σε κακή εξυπηρέτηση που θα οδηγήσει σε χαμηλή ικανοποίηση των πελατών που μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλές επιδόσεις του ξενοδοχείου και σε οικονομικές απώλειες (Kara et al., 2013).

Η αυξημένη παγκοσμιοποίηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δημιούργησε μια μεγάλη πρόκληση για τις επιχειρήσεις να απασχολούν επακριβώς ικανούς και πολιτισμικά ευέλικτους διαχειριστές για τη διαχείριση των επιχειρήσεων (Adegboye, 2013).

Χωρίς αμφισβήτηση, η επιχειρηματική ανάπτυξη χαρακτηρίζει τη σημαντικότερη ενιαία δραστηριότητα οποιασδήποτε οργάνωσης φιλοξενίας όσον αφορά την ικανοποίηση των αγορών-στόχων της. Σε κάθε περίπτωση έχει αναπτυχθεί πρόσφατα σχεδόν κάθε επιχείρηση φιλοξενίας, βρίσκεται υπό ανάπτυξη ή χρειάζεται να αναπτυχθεί (Hensens et al., 2012). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ανάπτυξη των επιχειρήσεων είναι ο βασικός λόγος για την επιβίωση του οργανισμού στην αγορά. Θεωρητικά, η ανάπτυξη της φιλοξενίας μπορεί να θεωρηθεί ως μια αρκετά προφανής, σαφής και απλή διαδικασία. Χωρίς αμφιβολία, η διαδικασία εξαρτάται από τον εντοπισμό έξυπνων στόχων και σκοπών, την κατανομή των απαιτούμενων πόρων για την υλοποίησή της και στη συνέχεια την ολοκλήρωσή της (Jaykumar et al., 2014). Στην πραγματικότητα, η ανάπτυξη των επιχειρήσεων δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση για τους οργανισμούς φιλοξενίας, διότι περιλαμβάνει διάφορους αλληλεπιδραστικούς ελεγχόμενους και ανεξέλεγκτους παράγοντες όπως η οργάνωση, οι ενδιαφερόμενοι φορείς και η δυναμική μεταβαλλόμενη φύση των πολύ μικρών και μακροοικονομικών περιβαλλόντων (Hensens, et al., 2012).

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Τουρισμός

## 1.1. Ορισμός του τουρισμού

Ο τουρισμός μπορεί να οριστεί ως οι διαδικασίες, οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις σχέσεις και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τουριστών, τουριστικών προμηθευτών, κυβερνήσεων υποδοχής, κοινοτήτων υποδοχής και περιβάλλοντος που εμπλέκονται στην προσέλκυση και φιλοξενία επισκεπτών. Πρόκειται για ένα σύνθετο σύνολο δραστηριοτήτων, υπηρεσιών και βιομηχανιών που προσφέρουν ταξιδιωτική εμπειρία: μεταφορά, καταλύματα, εστιατόρια, καταστήματα, ψυχαγωγία, εγκαταστάσεις δραστηριοτήτων και άλλες υπηρεσίες φιλοξενίας που διατίθενται για άτομα ή ομάδες που ταξιδεύουν μακριά από το σπίτι (Goeldner & Richie, 2009).

Ο τουρισμός είναι δύσκολο να καθοριστεί με λίγα λόγια. Έχει πολλούς διαφορετικούς τομείς και μπορεί να μην γίνει αποδεκτός σε όλο τον κόσμο. Υπήρξαν πολλοί ορισμοί για αυτό κατά τα τελευταία χρόνια, καθώς έχει γίνει όλο και πιο δημοφιλής. Μια απλή περιγραφή για τον τουρισμό είναι ότι ο τουρισμός είναι αυτό που κάνουν οι τουρίστες. Όπως αναφέρεται στις "Γενικές κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη δεικτών άμεσων ξένων επενδύσεων στον τουριστικό τομέα: Ο τουρισμός ορίζεται ως η δραστηριότητα ατόμων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε μέρη εκτός του συνήθους περιβάλλοντος για όχι περισσότερο από ένα συνεχές έτος για δραστηριότητες αναψυχής, άλλοι σκοποί που δεν σχετίζονται με την άσκηση δραστηριότητας που αμείβεται από τον επισκέπτη». Αυτός είναι ο επίσημος ορισμός που δόθηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών (2004) που δημοσιεύθηκε για πρώτη φορά στις «Συστάσεις για τις Στατιστικές Τουρισμού» και είναι αποδεκτός από τις περισσότερες αρχές σε όλο τον κόσμο (Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, 2015).

Ο όρος "συνήθης περιβάλλον" που χρησιμοποιείται στον ορισμό του UNWTO αναφέρεται σε χώρους εκτός κατοικίας ή συνήθεις μετακινήσεις. Ο τουρισμός μπορεί να χωριστεί σε τέσσερις κατηγορίες. ο διεθνής τουρισμός, ο εσωτερικός τουρισμός, ο εγχώριος τουρισμός και ο εθνικός τουρισμός. Ο διεθνής τουρισμός έχει δύο υποκατηγορίες. εισερχόμενη, η οποία ταξιδεύει σε μια διαφορετική χώρα από την κατοικία σας και την εξερχόμενη, η οποία είναι ταξίδια των πολιτών σε μια χώρα από άλλη χώρα. Εσωτερικός τουρισμός, ταξίδια μιας χώρας τόσο από τους πολίτες όσο και από τους μη πολίτες. Ο εγχώριος



τουρισμός είναι ταξίδια των πολιτών στη χώρα τους και ο εθνικός τουρισμός που είναι ο συνδυασμός του εξερχόμενου και του εσωτερικού τουρισμού (Goeldner & Richie, 2009).

Το 2010 η εκτίμηση ήταν ότι περίπου 251,6 εκατομμύρια απασχολούνταν στην τουριστική βιομηχανία. Το Παγκόσμιο Συμβούλιο Τουρισμού και Τουρισμού (WTTC) δήλωσε ότι ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων είναι γυναίκες και νέοι. Επίσης, πολλές από τις θέσεις εργασίας είναι μερικής απασχόλησης και εποχιακές. Χαρακτηριστικά του κλάδου είναι: η χαμηλή αμοιβή, τα χαμηλά επίπεδα κατάρτισης, οι δυσκολίες προσλήψεων, τα υψηλά ποσοστά εναλλαγής προσωπικού, ο μεγάλος αριθμός μερικώς απασχολούμενων και εποχιακών εργαζομένων, οι νέοι εργαζόμενοι και ο μεγάλος αριθμός των γυναικών (Evans, Campbell, & Stonehouse, 2003).

## **1.2. Ορισμός του τουρίστα**

Για τον ορισμό του τουρίστα πρέπει να κατανοήσουμε τον τουρισμό και τι περιλαμβάνει. Δεν μπορεί να δοθεί ακριβής ορισμός και οι τουρίστες μπορούν να είναι διαφορετικοί με βάση το είδος τους. Το σημείο εκκίνησης είναι να δούμε τι θέλει ο τουρίστας, το σκοπό του ταξιδιού και εάν είναι διεθνής ή εγχώριος. Σήμερα είναι σχετικά εύκολο να ταξιδέψει κάποιος και τα διεθνή ταξίδια είναι σχεδόν εξίσου εύκολα με τα εγχώρια. Ο διεθνής τουρισμός απαιτεί συνήθως θεωρήσεις και αλλαγή νομισμάτων, αλλά καθώς η παγκοσμιοποίηση είναι όλο και περισσότερο μέρος της καθημερινής ζωής, σε ορισμένα μέρη του κόσμου αυτά δεν αποτελούν πια πρόβλημα, όπως για παράδειγμα στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Υπάρχουν πολλοί στόχοι για ένα ταξίδι. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι ζούμε σε έναν πολύ διαφορετικό κόσμο, κάθε άτομο έχει μια μεγάλη ποικιλία από τα οποία μπορεί κανείς να επιλέξει. Οι πιο κοινές χρήσεις είναι ο ελεύθερος χρόνος, ο αθλητισμός και η αναψυχή, οι φίλοι και η οικογένεια. Άλλοι λόγοι περιλαμβάνουν επιχειρηματικές και επαγγελματικές δραστηριότητες, όπως συναντήσεις και συνέδρια, καθώς και θέματα υγείας ή μελέτης. Υπάρχουν πολλές μέθοδοι για να δώσετε μια ταξινόμηση σε έναν τουρίστα. Αυτές οι ταξινομήσεις λαμβάνουν υπόψη τις συνήθειες, τους τρόπους ζωής και τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Η ηλικία, το φύλο, η εκπαίδευση, το επάγγελμα, το εισόδημα, η οικογενειακή κατάσταση είναι μερικοί τρόποι ταξινόμησης των τουριστών. Φυσικά ο τουρίστας μπορεί να έχει έναν ιδιαίτερο δεσμό ή ενδιαφέρον για τον προορισμό (Cooper, et al., 1999).

### 1.3. Διαμονή

Κάθε φορά που ταξιδεύουν σε άλλο τόπο ή χώρα, οι τουρίστες χρειάζονται ένα μέρος για να μείνουν στον προορισμό τους. Ειδικότερα, ο τουρίστας πληρώνει ένα συγκεκριμένο ποσό - συμφωνημένο εκ των προτέρων ή όταν πηγαίνει σε ξενοδοχείο - με αντάλλαγμα υπηρεσιών και διαμονής. Είναι ο μεγαλύτερος και πιο παγκόσμιος υποτομέας της βιομηχανίας φιλοξενίας. Είναι επίσης πολύ σημαντικό για την ανάπτυξη του τουρισμού σε μια συγκεκριμένη τοποθεσία και έχει τεράστιο αντίκτυπο στην ποικιλία και την ποιότητα των επισκεπτών.

Άλλοι υποτομείς που περιλαμβάνονται στον τομέα της φιλοξενίας είναι: ξενοδοχεία, εστιατόρια, καφετέριες, νυχτερινά κέντρα, εστιατόρια, παμπ, κάμπινγκ, κυλικεία, διαμονή μικρής διάρκειας, παροχές πανεπιστημιακών καταλυμάτων και διάφορες υπηρεσίες εστίασης. Ο τομέας του ξενοδοχείου είναι το πιο σημαντικό μέρος του τομέα της φιλοξενίας, διότι είναι εκεί που οι τουρίστες ξοδεύουν τις περισσότερες φορές κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού. Είναι ο τόπος όπου ο σκοπός του ταξιδιού μπορεί να ολοκληρωθεί για παράδειγμα επιχειρηματική συνάντηση και συνέδρια (Page, 2009).

Ο τομέας διαμονής έχει καταχωριστεί από πολλούς ως προϊόν. Αλλά σπάνια στέκεται μόνη της. Συνήθως η διαμονή είναι μέρος ενός μεγαλύτερου τουριστικού προϊόντος. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση των πελατών να επιλέξουν μια συγκεκριμένη εγκατάσταση. Κυρίως οι παράγοντες είναι σε σχέση με τη στρατηγική και την έννοια της υπηρεσίας στέγασης.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη στέγαση ως προϊόν συνδέονται πολύ στενά με την έννοια της ίδιας της εταιρείας διαμονής. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο κάθε εταιρεία θα επικεντρωθεί σε ορισμένες υπηρεσίες που θέλουν να ξεχωρίζουν, ώστε να καθορίσουν την κατηγοριοποίηση των πελατών τους και την ταξινόμηση των ξενοδοχείων.

Ο τομέας των καταλυμάτων κατά τη διάρκεια των ετών έχει επίσης διευρυνθεί και διαφοροποιηθεί. Οι απαιτήσεις των τουριστών έχουν αυξηθεί σημαντικά, γι 'αυτό πρέπει να ακολουθήσουν οι υπηρεσίες διαμονής. Σήμερα οι περισσότεροι τουρίστες επιλέγουν το ξενοδοχείο τους ή άλλη μορφή στέγασης όχι μόνο με το κατάλυμα στο μυαλό. Οι πρόσθετες υπηρεσίες και τα προϊόντα έχουν μεγάλη επίδραση στην απόφαση. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν υπηρεσίες εντός του ξενοδοχείου, όπως: γυμναστήριο, spa,

φαγητό και ποτό, το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού. Άλλα πράγματα όπως η ατμόσφαιρα και η εικόνα του ξενοδοχείου είναι πλέον πολύ σημαντικά.

#### **1.4. Τουριστικοί προορισμοί**

Στην απλούστερη μορφή του, ο τουρισμός περιλαμβάνει την μετακίνηση ανθρώπων από τον τόπο καταγωγής τους σε προορισμό αλλού. Ως εκ τούτου, ο προορισμός βρίσκεται στην καρδιά των ταξιδιωτικών και τουριστικών συστημάτων (Fyall, Garrod & Tosun 2006). Ο τουριστικός προορισμός έχει κεντρική θέση σε πολλές από τις θεμελιώδεις θεωρίες στις μελέτες τουρισμού, όπως τα συστήματα τουρισμού, τα μοντέλα τουριστικής συμπεριφοράς και ο κύκλος ζωής του τουρισμού (Butler, 1980). Παρά την κεντρική σημασία του προορισμού στις μελέτες τουρισμού, ο ορισμός είναι μια σοβαρή και συνεχής δυσκολία για τους αναλυτές του τουρισμού (Lickorish & Jenkins, 1997). Ενώ οι προορισμοί αποτελούν θεμελιώδεις χαρακτηριστικό της τουριστικής έρευνας, οι εργασίες σχετικά με την εννοιολογική και θεωρητική θεμελίωση των προορισμών έχουν κατακερματιστεί, είναι ατελείς και δεν έχουν πολύ γενική αίσθηση κατεύθυνσης (Pearce, 2014).

Μια προσέγγιση για τον ορισμό των τουριστικών προορισμών υπήρξε από πλευράς ζήτησης. Σύμφωνα με τους Baker και Cameron (2008), για παράδειγμα, ένας τουριστικός προορισμός είναι οποιοσδήποτε χώρος που προσελκύει επισκέπτες για μια προσωρινή διαμονή. Ο Ηνωμένος Εθνικός Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (2013) υιοθετεί μια παρόμοια προσέγγιση θεωρώντας ότι ο κύριος προορισμός ενός τουριστικού ταξιδιού ορίζεται ως ο τόπος στον οποίο έχει επισκεφθεί το κέντρο της απόφασης για την πραγματοποίηση του ταξιδιού. Ο Selin (1993) έχει ορίσει τους τουριστικούς προορισμούς ως την τοποθεσία των προϊόντων που χρησιμοποιούν οι τουρίστες σε ένα ταξίδι. Ομοίως, ένας τουριστικός προορισμός μπορεί να οριστεί ως μια γεωγραφική περιοχή που περιέχει μια κρίσιμη μάζα ανάπτυξης που ικανοποιεί στόχους ταξιδιώτη (Gunn 1994). Τέτοιοι ορισμοί υποδηλώνουν ότι ένας τουριστικός προορισμός είναι μια γεωγραφική θέση που επισκέπτονται οι τουρίστες, που περιλαμβάνει στοιχεία που ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Οι Saraniemi και Kylanen (2011) ονόμαζαν αυτή την προσέγγιση προσανατολισμένη στην οικονομική γεωγραφία.

Λαμβάνοντας υπόψη την προοπτική της «διαχείρισης της εμπορίας» (Saraniemi & Kylanen, 2011), ο Gnoth (2004) έχει γράψει για τους προορισμούς ως προϊόντα, χαρακτηρίζοντάς τα ως «μια συνεργιστικά αντιληπτή εμπειρία έλξης, διευκολυνόμενη από

μια σειρά ετερογενών υπηρεσιών» . Αυτό θεωρεί ότι ο προορισμός αποτελείται από πολλές υπηρεσίες, οι οποίες θεωρούνται στο σύνολό τους από την τουριστική άποψη. Ο Gunn (1994) εξηγεί ότι όλοι οι λειτουργικοί τουριστικοί προορισμοί περιλαμβάνουν ορισμένα στοιχεία, όπως μεταφορά, αξιοθέατα, υπηρεσίες, προώθηση και πληροφόρηση. Μια τέτοια αντίληψη υποστηρίζει τη θέση του Leiper (2008) ότι οι τουριστικοί προορισμοί, τουλάχιστον εν μέρει, είναι εκβιομηχανισμένοι. Αυτοί οι ορισμοί περιλαμβάνουν επίσης σιωπηρές υποθέσεις σχετικά με την κλίμακα των τουριστικών προορισμών.

Ένας τουριστικός προορισμός κυμαίνεται σε κλίμακα και η ετικέτα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει οτιδήποτε από μια ήπειρο, χώρα, πολιτεία, περιφέρεια, πόλη, χωριό ή προορισμένο θέρετρο (Pike & Page, 2014). Ο King (2002) υποστηρίζει, ανεξάρτητα από την κλίμακα του τουριστικού προορισμού, ότι το σημαντικό χαρακτηριστικό των τουριστών είναι η ικανότητα μιας τοποθεσίας, είτε μιας ηπείρου είτε ενός χωριού, να ικανοποιήσει τις επιθυμητές απαιτήσεις τουριστικής εμπειρίας. Επιπλέον, ο King (2002) υποστηρίζει ότι σε μια "οικονομία εμπειρίας", οι διαχειριστές του τουρισμού πρέπει να επικεντρωθούν στη «συνάφεια της εμπειρίας που προσφέρουν στον πελάτη και όχι στον προορισμό που προωθεί». Οι Saraniemi και Kylänen (2011) αναφέρονται σε αυτή την προοπτική ως προοπτική «προσανατολισμένη στον πελάτη».

Σε μια προσπάθεια να κοιτάξουν πέρα από αυτές τις συγκεκριμένες απόψεις, οι Saraniemi και Kylanen (2011) προσφέρουν μια κοινωνικο-πολιτισμική προοπτική των τουριστικών προορισμών, υποστηρίζοντας ότι η έννοια του τουριστικού προορισμού είναι πολύπλοκη και απαιτεί για τους τουριστικούς προορισμούς και κοινωνικοπολιτιστικές προοπτικές. Στο μοντέλο που προωθούν αυτοί οι συγγραφείς, «η παραγωγή, η κατανάλωση και η τοπική κοινότητα είναι συνυφασμένες», ενώ οι τουριστικοί προορισμοί «δεν είναι σταθεροί, κλειστά συστήματα αλλά βρίσκονται υπό συνεχή διαπραγμάτευση και επαναδιαπραγμάτευση που συνδέονται με ευρύτερα πλαίσια διδασκαλίας και ιστορικά συστήματα». Μια τέτοια προοπτική ευθυγραμμίζεται με το επιχείρημα ότι οι τουριστικοί προορισμοί, όπως οι παραμεθόριες περιοχές, νοούνται καταλληλότερα ως «όχι σταθεροί αλλά δυναμικοί σε χρόνο και χώρο» (Zimmerbauer 2011). Αν και αυτή η προοπτική έχει τις περισσότερες δυνατότητες για κατανόηση της πραγματικότητας της διαχείρισης του τουρισμού και είναι αποδεκτή σε αυτή τη διατριβή, ο τρόπος με τον οποίο ο τουρισμός ορίζεται σήμερα, οργανώνεται και διαχειρίζεται οι παράγοντες του τουρισμού στις

παραμεθόριες περιοχές αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την κατανόηση ευκαιριών και προκλήσεων.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> Διοίκηση Ξενοδοχειακών Μονάδων

### 2.1. Μοντέλα διοίκησης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Η βιομηχανία φιλοξενίας έχει συγκεκριμένο στυλ διαχείρισης που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να είναι εύκολα διχειρίσιμες και επιτυχημένες. Το στυλ διαχείρισης συνεπάγεται τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσεται η εργασιακή σχέση, το προσωπικό, η λήψη αποφάσεων και η επίλυση προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός (Singh & Chowdhry, 2011). Όταν ο φυσικός τρόπος διαχείρισης ταιριάζει με την κουλτούρα του οργανισμού, τείνει να είναι επιτυχής και όταν είναι ριζικά διαφορετική, η ζωή μπορεί να είναι ένας συνεχής αγώνας (Singh & Chowdhry, 2011). Οι Ελληνικές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των βιομηχανιών φιλοξενίας, έχουν τάση προς τη συσσώρευση εξουσίας και λήψης αποφάσεων στα χέρια μερικών ανώτερων στελεχών (Singh & Chowdhry, 2011). Οι μορφές διαχείρισης στη λογοτεχνία που συναντώνται στις οργανώσεις του Ελληνικού χώρου περιλαμβάνουν τα αυταρχικά, δημοκρατικά και πατερναλιστικά στυλ (Du Plessis & Barkhuizen, 2012). Σε σύγκριση, το αυταρχικό στυλ είναι όπου τα ανώτερα στελέχη λαμβάνουν όλες τις σημαντικές αποφάσεις χωρίς συμμετοχή των εργαζομένων. Με συμμετοχικό στυλ, οι διαχειριστές λαμβάνουν αποφάσεις προς το συμφέρον των εργαζομένων μετά από διαβούλευση. Το στυλ εξουσιοδότησης επιτρέπει στους εργαζόμενους να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις (Riley, 2012).

Θεωρία διαχείρισης κυμάτων (wave management theory): Η θεωρία διαχείρισης κυμάτων εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί και τα ιδρύματα έχουν υποστεί αλλαγές στα στυλ διαχείρισης με την πάροδο του χρόνου και που συνεχίζει να αλλάζει (Ehiobuche & Tu 2012). Η διαχείριση κυμάτων περιλαμβάνει μια σειρά επιστημονικών κλάδων και ένας ζωτικός τομέας είναι η ηγεσία και η διαχείριση. Οι διάφορες φάσεις της διαχείρισης κύματος είναι:

Η πρώτη φάση της διαχείρισης των κυμάτων: Αυτό είναι το θεμελιώδες επίπεδο διαχείρισης των κυμάτων. Αυτή η φάση θεωρείται ως το πρώτο βήμα της θεωρίας που ακολούθησε προηγούμενες θεωρίες, όπως η θεωρία έκτακτης ανάγκης. Ορίζεται ως η γεωργική εποχή με την οποία η ύπαρξη των κοινωνιών έγινε δυνατή μέσω της παραγωγής τροφίμων, της κτηνοτροφίας και της θήρας. Επιπλέον, η διαχείριση ήταν απλή και περιοριζόταν στην παραγωγή γεωργικών προϊόντων για εγχώρια κατανάλωση και

συνήθως διαπιστώθηκε ότι αφορούσε μόνο λίγοι άνθρωποι (Abbas, 2010). Το επίπεδο ακολουθείται από το δεύτερο κύμα.

Η δεύτερη φάση της διαχείρισης των κυμάτων: Η δεύτερη φάση της διαχείρισης των κυμάτων (βιομηχανική εποχή) χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη βιομηχανιών που οδήγησαν στη δημιουργία απασχόλησης, την αύξηση της γνώσης στην αστικοποίηση. η πρόοδος της τεχνολογίας έθεσε σε κίνηση τη διαχείριση του δεύτερου κύματος (Peters, 1996). Μπορεί να χαρακτηριστεί ως η εποχή της εκβιομηχάνισης. Αποκορύφωσε το υψηλό ποσοστό ανεργίας που αναγκάζει τα εργατικά συνδικάτα να στραφούν στην προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων ασκώντας πίεση στους εργοδότες. Η ηλικία προσδιορίζεται με αυταρχικές, γραφειοκρατικές, ιεραρχικές δομές βασισμένες σε πρότυπα με μετριοπαθή πολιτική, αναζήτηση τάξης και ασφάλειας με αποτελεσματική διαχείριση και είναι η αρχή της διεύρυνσης των διαδικασιών διαχείρισης που βρίσκονται σε οργανισμούς (Jaykumar κ.ά., 2014). Η φάση που ζητείται για αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης και αποτελεσματική διαχείριση είναι μια διαδικασία που προσπαθεί να κατασκευάσει συγκεκριμένα μέτρα και διαδικασίες σε επιχειρήσεις, προκειμένου να συντονίσει την προσπάθεια του προσωπικού για την αύξηση της παραγωγικότητας (Chang & Ma, 2015). Η αποτελεσματική διαχείριση επικεντρώνεται στην εξοικονόμηση ενέργειας, την επαρκή στελέχωση, τη διασφάλιση αποθεμάτων για την κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών και τον θεσμικό έλεγχο (Bhatti et al., 2012). Για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων και στόχων, οι ρόλοι και οι καθημερινές θέσεις εργασίας είναι καλά καθορισμένες. Παρέχει επίσης τυποποίηση για την πραγματοποίηση καθημερινών δραστηριοτήτων, δίνοντας συγκεκριμένους τρόπους για τον τρόπο συλλογής, χειρισμού, μετάδοσης και ανάλυσης δεδομένων. Τα συστήματα λογιστικής κοστολόγησης, των μισθών και της δημιουργίας είναι ζωτικής σημασίας για την υποστήριξη του συγχρονισμού εσωτερικής διαχείρισης καθώς και των επικοινωνιών (Bederson & Quinn, 2012). Το στυλ διαχείρισης αυτής της εποχής δίνει σημασία στις εσωτερικές λειτουργίες, καθώς οι διευθυντές ανησυχούν κυρίως για την αντιμετώπιση της απρόβλεπτης αύξησης της ζήτησης λόγω της εκβιομηχάνισης (Berezan et al., 2013).

Η τρίτη φάση της διαχείρισης των κυμάτων: Η τρίτη φάση της διαχείρισης των κυμάτων προσδιορίζεται συνήθως από το ρόλο που παίζει το εξωτερικό περιβάλλον σε μεγάλες εγκαταστάσεις αναγνωρίζοντας ότι οι οργανισμοί δεν λειτουργούν μεμονωμένα αλλά ως μέρος ενός γενναιόδωρα αναλογικού συστήματος (Chang & Ma, 2015). Το εξωτερικό περιβάλλον προσφέρει εξαιρετικές ευκαιρίες για επιχειρήσεις τις οποίες οι οργανώσεις δεν

έχουν την πολυτέλεια να αγνοούν, καθώς και απειλές που οι οργανώσεις δεν μπορούν να μην αναγνωρίσουν. Οι οργανισμοί μαθαίνουν να έχουν την ικανότητα να αναδιαρθρώνονται χωρίς να εξαρτώνται από τις εξωτερικές πιέσεις (Bhatti et al., 2012). Στην περίπτωση αυτή οι οργανώσεις μαθαίνουν να ασκούν επίπεδο ελέγχου στο περιβάλλον τους προκειμένου να μην γίνουν σκλάβοι του περιβάλλοντος τους. Υπάρχει μια μετατόπιση στο μυαλό μεταξύ εργαζομένων και διαχειριστών λόγω των διαφορών στα συμφέροντα που οι εταιρείες άρχισαν να συνειδητοποιούν κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης. Συνεπώς, εξαρτάται από τους διαχειριστές να προσαρμόζουν τα στυλ διαχείρισης ώστε να ταιριάζουν στις συνθήκες ώστε να προσαρμόζονται στο περιβάλλον. Προκειμένου οι οργανώσεις να ανταποκριθούν στις μελλοντικές προκλήσεις, είναι απαραίτητη η στροφή προς τα πρότυπα. Οι διαχειριστές που λειτουργούν σε αυτή τη φάση πρέπει να εκτιμήσουν και να προσαρμοστούν στις αλλαγές. Η αδυναμία της διοίκησης να πραγματοποιήσει την αλλαγή προκαλεί τη συγκράτησή της στη δεύτερη φάση της διαχείρισης των κυμάτων και υπάρχει η ανάγκη οι οργανώσεις να είναι πιο ευέλικτες και ευέλικτες λόγω της ανάγκης για αλλαγή που προκαλείται από τους όρους που καθορίζουν τις συνθήκες διαχείρισης (Kara et al., 2013).

Οι πιο περίπλοκοι ενδιαφερόμενοι φορείς υποστήριξαν την άποψη ότι η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού αποτελεί απλώς παράγοντα σταθερότητας στη μεγιστοποίηση του πλούτου και την προώθηση του ενδιαφέροντος των μετόχων (Ogunola et al., 2013). Οι οργανισμοί απλά πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη για τις πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, η οποία απαιτεί πλήρη αλλαγή στο πνεύμα, τον πολιτισμό και τον τρόπο διαχείρισης. Ένας σαφής ηγετικός οραματιστής είναι απαραίτητος για το συγχρονισμό των προσπαθειών για τον εξορθολογισμό των οργανώσεων ώστε να επιτευχθεί η αναγκαία επανάσταση σε ένα ίδρυμα (Dawson, et al., 2014). Διαφορές μεταξύ διαχείρισης 2ου και 3ου κύματος: Η εποχή του 2ου κύματος χαρακτηρίζεται από κίνηση προς την τυποποίηση και την εκβιομηχάνιση (Paradeise & Thoenig, 2015). Τα μηχανήματα είναι το πρώτο επίκεντρο της 2ης φάσης, ενώ στο 3ο κύμα, ο κόμβος είναι η λειτουργία του διαχειριστή να προπονηθεί, να διευκολύνει, να παρακινήσει και να υποστηρίξει ομάδες και ομάδες. Οι οργανισμοί του 2ου κύματος είναι πολύ τεχνικές και γραφειοκρατικές θέσεις που διαχειρίζονται πολιτική και συστήματα ενσωματωμένα σε μια σταθερή τάξη εξουσίας (Dawson, et al., 2014). Ωστόσο, η διαμόρφωση της 2ης φάσης δεν παρέχει περιθώρια δημιουργικότητας. Εξασφαλίζει ένα σύστημα που είναι πολύ ιεραρχικό και αυταρχικό σε σχέση με το 3ο κύμα, όπου η διοίκηση διαδραματίζει πολύ κεντρικό ρόλο. δημιουργεί ένα κλίμα δημιουργικότητας, καινοτομίας και ευελιξίας. Αναπτύσσει



ένα επιχειρηματικό πνεύμα και την ικανότητα πρόβλεψης (Bateman & Snell, 2002). Ένα πράγμα που είναι κοινό στις δύο φάσεις είναι η ανάγκη να προσαρμοστούν ώστε να επιβιώσουν για να επιφέρουν μεταμόρφωση στο ίδρυμα.

Η τέταρτη φάση της διαχείρισης των κυμάτων: Το 4ο κύμα προέρχεται από το 3ο κύμα αλλά επικεντρώνεται πρωτίστως στη δημιουργία οργανωτικών αξιών για τον οργανισμό και την κοινότητα. Το κτίριο της Κοινότητας προσδίδει έντονες αλλαγές στην εταιρική κουλτούρα, γνωστή ως οργανωτική μεταμόρφωση (Peck, 1995). Το πιο επίκεντρο σε αυτή τη φάση είναι ολοκληρωμένο καθώς οι εταιρικές επιχειρήσεις διαχείρισης έχουν αναδειχθεί ως τα κορυφαία ιδρύματα στον παγκόσμιο πολιτισμό (Bederson & Quinn, 2012). Οι τέσσερις (4ο) διαχειριστές κυμάτων στον επιχειρηματικό κόσμο θα γίνουν πιο γνωστοί ως παγκόσμιοι και μετασχηματιστικοί ηγέτες στο εγγύς μέλλον. Σε αυτή τη φάση, υπάρχει μια στροφή από τη διαχείριση ενός οργανισμού αποκλειστικά για τα έσοδα, αλλά μάλλον προς την εστίαση στο ευρύτερο φάσμα της διαχειριστικής συμπεριφοράς. Αυτή η φάση ζητά από τους οργανισμούς να εξετάσουν την επιχειρησιακή ηθική. Έτσι, οι οργανώσεις 4ου κύματος σκέφτονται να επεκτείνουν τους σκοπούς της εκτέλεσης μιας διαχειριστικής λειτουργίας. Σε αυτή τη φάση, οι οργανώσεις εξετάζουν κριτικά, αφήνοντας πίσω μια κληρονομιά, κερδίζοντας προσωπική ικανοποίηση και παρέχοντας υπηρεσίες με πιο αποδεκτό και ικανοποιητικό τρόπο.

Διαφορές μεταξύ της διαχείρισης του 3ου και του 4ου κύματος: Η διοίκηση διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην 3η φάση, καθώς δημιουργεί ένα περιβάλλον για εφευρετικότητα, καινοτομία και ευελιξία, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιείται στενός τρόπος διαχείρισης (Du Plessis & Barkhurzen, 2012). Εν τω μεταξύ, στο 4ο κύμα, η οργάνωση επιτρέπει στους εργαζόμενους να μεγαλώνουν και να ωριμάζουν ως ιδιώτες και οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι ηγέτες καθώς και οπαδοί, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιείται το συμμετοχικό στυλ ή προσέγγιση (Padovani & Young, 2012). Η εστίαση στην 4η φάση αφορά περισσότερο τους φορείς ενός οργανισμού και τους ενθαρρύνει να ενεργούν ως κοινωνικοί πολίτες, ενώ στο 3ο κύμα, όπως υποστήριξε ο Coulson-Thomas (1997), ο ρόλος των διαχειριστών να προπονούν, να διευκολύνουν, να κινητοποιούν και να υποστηρίζουν ομάδες και ομάδες. Στην 3η φάση, οι διαχειριστές ασχολούνται με τις συνεχιζόμενες καθημερινές δυσκολίες της οργάνωσης και η ηγεσία περιλαμβάνει επιτυχώς ενορχηστρωτική επιταγή. Το 4ο κύμα στοχεύει να φέρει μια ολιστική αλλαγή που αφορά ολόκληρη την κοινότητα, ενώ το 3ο κύμα επικεντρώνεται

στην αλλαγή μέσα στην ίδια την οργάνωση. Αυτό που είναι κοινό στις δύο έννοιες είναι η τοποθέτηση του μετασχηματισμού ως κεντρικού εστιακού σημείου για τις επιχειρήσεις.

## **2.2. Τύποι ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα**

Λόγω της τεράστιας φύσης της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, η ταξινόμηση βασίζεται συνήθως σε πολλά κριτήρια. Τα ξενοδοχεία μπορούν να ταξινομηθούν με βάση διάφορους παράγοντες, όπως: Τοποθεσία, ιδιοκτησία και συγγένεια – σύνδεση με άλλες ξενοδοχειακές μονάδες. Επίπεδα εγκαταστάσεων εξυπηρέτησης. Διάρκεια της παραμονής; Είδος πελατείας. Αγορά-στόχος. Με βάση το θέμα κ.λπ. Μπορεί επίσης να βαθμολογηθεί από ένα αστέρι σε πέντε αστέρια. Από πολλές ταξινομήσεις θα συζητηθούν μόνο μερικοί.

Τοπικά ξενοδοχεία: Πρόκειται για εγκαταστάσεις όπου οι ταξιδιώτες μπορούν να έχουν πρόσβαση σε καταλύματα και φαγητό κατά τη διάρκεια ταξιδιού. Βρίσκονται μέσα ή έξω από την πόλη και είναι μικρότερου μεγέθους και έχουν απλά καταλύματα. Επιπλέον, έχει λογικά πολύ χαμηλό τιμολόγιο και είναι γενικά για προϋπολογισμό πελατείας. Η διάρκεια παραμονής είναι από μία έως δύο ημέρες (Rogerson, 2014). Παραδείγματα αυτών των πανδοχείων είναι τα ξενοδοχεία Holiday Inn.

Resort: Τα θέρετρα είναι μέρη που παρέχουν χαλάρωση, αναψυχή στους τουρίστες ή τους επισκέπτες για τους σκοπούς των διακοπών και των διακοπών που συνήθως συμβαίνουν δίπλα στα υδάτινα σώματα. Αυτά τα ξενοδοχεία αναψυχής βρίσκονται στις παραλίες ή στους λόφους. Είναι επίσης ονομάζεται θέρετρο ή θέρετρο παραλία λόφο και έτσι ανάλογα με τη θέση και τη θέση τους. Είναι για τους παραθεριστές και γενικά φροντίζουν για ένα άτομο που θέλει να χαλαρώσει και να απολαύσει με τις οικογένειές τους. Περιλαμβάνουν περιπετειώδη ταξίδια. Τα περισσότερα θέρετρα έχουν υψηλά ποσοστά πληρότητας κατά τη διάρκεια της αιχμής. Οι πωλήσεις και τα έσοδα κυμαίνονται από εποχή σε εποχή, για παράδειγμα, το Sun City Resort.

Ξενοδοχεία αεροδρομίου: Όπως λέει και το όνομά τους, αυτά βρίσκονται κοντά στο αεροδρόμιο. Έχουν επισκέπτες διέλευσης που παραμένουν μεταξύ των πτήσεων για λίγες ώρες. Οι επισκέπτες προτιμούν γενικά αυτούς τους τύπους ξενοδοχείων, καθώς πρέπει να μειώσουν τις ώρες ταξιδιού και να έχουν πολύ ελάχιστο χρόνο μόνο για την εργασία τους.

### **2.2.1. Κατηγοριοποίηση των ξενοδοχειακών μονάδων σύμφωνα με το επίπεδο υπηρεσιών**

Το επίπεδο εξυπηρέτησης είναι από τα πιο σημαντικά κριτήρια ταξινόμησης των ξενοδοχείων. Τα ξενοδοχεία μπορούν να ταξινομηθούν σε οικονομικά, μεσαία ή ημι-οικονομικά ξενοδοχεία και πολυτελή ξενοδοχεία. Αυτό γίνεται με βάση το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρουν (Mehta, 2013). Οικονομικά ξενοδοχεία που είναι επίσης γνωστά ως Οικονομικά ξενοδοχεία προσφέρουν στους επισκέπτες τις ελάχιστες απαιτούμενες ανέσεις. Περιλαμβάνουν απλά οικονομικά και αποτελεσματικά διατηρούμενα σχέδια. Παρέχουν υπηρεσίες και εγκαταστάσεις, όπως περιορισμένες υπηρεσίες φαγητού και ποτών, χώρους παιδικών χαρών κ.λπ. Τα ξενοδοχεία μεσαίας αγοράς προσελκύουν τον μεγαλύτερο τομέα του ταξιδιωτικού κοινού και ονομάζονται επίσης σουίτες (Vine, 1981). Διάφορα είδη ξενοδοχείων βάσει του επιπέδου εξυπηρέτησης είναι:

**Πολυτελή ξενοδοχεία:** Αυτά τα είδη ξενοδοχείων παρέχουν υπηρεσίες παγκόσμιας κλάσης στους επισκέπτες και τα δωμάτια είναι καλά εξοπλισμένα με έπιπλα αντίκες και ειδικά έργα τέχνης. Αυτά τα ξενοδοχεία διαθέτουν ποικιλία από εστιατόρια και σαλόνια. διαθέτει ακόμη υπηρεσία θυρωρείου και επιχειρηματικό κέντρο, arcade shopping, αθλητικές εγκαταστάσεις κ.λπ. Οι πελάτες που στοχεύουν κανονικά σε αυτά τα ξενοδοχεία είναι κυρίως επιχειρηματίες, εταιρικοί επικεφαλής, διασημότητες και υψηλού επιπέδου πολιτικά πρόσωπα. **Διάρκεια διαμονής:** Τα ξενοδοχεία ταξινομούνται επίσης κατά τη διάρκεια ή τη διάρκεια διαμονής ενός επισκέπτη. Είναι ταξινομημένο σε παροδικά, κατοικημένα και ημι-κατοικημένα ξενοδοχεία (Shezi, 2010).

**Transient Hotel:** Τα ξενοδοχεία αεροδρομίων μπορούν να χαρακτηριστούν ως παροδικά ξενοδοχεία. Σε αυτό το είδος του ξενοδοχείου, ο επισκέπτης μένει για μια ημέρα ή ακόμα λιγότερο. Το ποσοστό πληρότητας είναι συνήθως πολύ υψηλό. Σε κατοικημένα ξενοδοχεία, οι επισκέπτες διαμένουν για ένα μήνα ή έως ένα έτος. Οι επισκέπτες συνήθως υπογράφονται σε μικρότερο ποσό, το οποίο μπορεί να καταβληθεί σε μηνιαία ή τριμηνιαία βάση. Παρέχουν υπνοδωμάτιο και μικρή κουζίνα. Το τιμολόγιο είναι λογικά χαμηλό σε αυτά τα είδη ξενοδοχείων, δεδομένου ότι είναι ημι-κατοικημένα ξενοδοχεία. Πρόκειται για ξενοδοχεία που περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά τόσο παροδικών όσο και οικιστικών ξενοδοχείων (Vine, 1981).

### **2.2.2. Κατηγοριοποίηση των ξενοδοχειακών μονάδων σύμφωνα με την ιδιοκτησία**

Η ιδιοκτησία παρέχει ένα άλλο μέσο για την ταξινόμηση των ξενοδοχείων. Υπάρχουν δύο τύποι ιδιοκτησίας, η μονάδα και τα ξενοδοχεία αλυσίδας.

**Ανεξάρτητα ξενοδοχεία:** Δεν έχουν αναγνωρίσιμη ιδιοκτησία ή διαχειριστική σχέση με άλλα ακίνητα. Αυτό σημαίνει ότι αυτές οι ιδιότητες δεν έχουν καμία σχέση με άλλο ξενοδοχείο σχετικά με πολιτικές, διαδικασίες, μάρκετινγκ ή οικονομικές υποχρεώσεις. Παράδειγμα αυτού θα είναι το οικογενειακό και λειτουργικό ξενοδοχείο που δεν ακολουθεί εταιρικές πολιτικές ή διαδικασίες. Το πλεονέκτημα μιας ατομικής ιδιοκτησίας είναι η αυτονομία της. Ωστόσο, ένα ανεξάρτητο ξενοδοχείο δεν έχει το πλεονέκτημα της έκθεσης στη διαφήμιση του σκάφους ή της διοίκησης και της παροχής συμβουλών σε μια συνδεδεμένη ιδιοκτησία (Hensens, et al., 2012).

**Ξενοδοχεία αλυσίδων:** Αυτό το είδος ιδιοκτησίας συνήθως επιβάλλει ορισμένα ελάχιστα πρότυπα, κανόνες, πολιτικές και διαδικασίες για τον περιορισμό των δραστηριοτήτων θυγατρικών. Σε γενικές γραμμές, όσο πιο συγκεντρωτική είναι η οργάνωση, τόσο πιο ισχυρός είναι ο έλεγχος της ατομικής ιδιοκτησίας. Ορισμένες αλυσίδες έχουν ισχυρό έλεγχο πάνω στην αρχιτεκτονική, τη διαχείριση και τα πρότυπα των ιδιοκτησιών θυγατρικών. Άλλοι επικεντρώνονται μόνο στο μάρκετινγκ, τη διαφήμιση και την κεντρική αγορά (Chen, 2011). Τα ξενοδοχεία αξιολογούνται ανεξάρτητα από τα παραδοσιακά συστήματα και ξεκουράζονται στις παρεχόμενες εγκαταστάσεις. Κάποιοι θεωρούν ότι αυτό το μειονέκτημα για τα μικρότερα ξενοδοχεία των οποίων η ποιότητα της διαμονής θα μπορούσε να πέσει σε μία κατηγορία, αλλά η έλλειψη ενός αντικειμένου όπως ένας ανελκυστήρας θα εμπόδιζε την επίτευξη υψηλότερης κατηγοριοποίησης (Kim et al., 2015).

### **2.2.3. Κατηγοριοποίηση των ξενοδοχειακών μονάδων σύμφωνα με την ποιότητα υπηρεσιών**

Οι υπηρεσίες φαγητού, η διασκέδαση, η θέα, οι διακυμάνσεις των δωματίων όπως το μέγεθος και οι πρόσθετες παροχές, οι ιαματικές πηγές και τα γυμναστήρια και η τοποθεσία μπορούν να εξεταστούν κατά τη θέσπιση ενός προτύπου. Τα πιο συνηθισμένα συστήματα ταξινόμησης περιλαμβάνουν βαθμολογία "αστεριών", ταξινόμηση επιστολών, από "A" σε "F", διαμάντι ή απλά μια "ικανοποιητική" ή "μη ικανοποιητική" υποσημείωση για διαμονή, όπως ξενώνες και μοτέλ. Τα συστήματα που χρησιμοποιούν όρους όπως

Deluxe / Luxury, First Class / Superior, Tourist Class / Standard και Budget / Economy είναι ευρύτερα αποδεκτοί ως τύποι ξενοδοχείων και όχι ως πρότυπα ξενοδοχείων (Naude, et al., 2013).

Τα ξενοδοχεία μπορούν επίσης να ταξινομηθούν με βάση το σύστημα ταξινόμησης αστέρων στη Νότια Αφρική. Αυτό περιλαμβάνει (TGCSA, 2009):

1 αστέρι - Καθαρό, άνετο και λειτουργικό.

-2 αστέρων - Καλό: Ποιότητα επίπλα, εξυπηρέτηση και φροντίδα του επισκέπτη?

3 αστέρων - Πολύ καλό: Καλύτερη επίπλωση, εξυπηρέτηση και φροντίδα επισκεπτών.

4 αστέρων - Superior: Εξαιρετική άνεση και πολύ υψηλού επιπέδου επίπλα, εξυπηρέτηση και φροντίδα επισκεπτών. και

5 αστέρων - Εξαιρετική: Κορυφαία ποιοτικά και πολυτελή καταλύματα σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα. Άψογη εξυπηρέτηση και φροντίδα επισκεπτών.

### **2.3. Διοίκηση τοπικών τουριστικών προορισμών και οι ξενοδοχειακές μονάδες**

Παρά την ποικιλομορφία των εθνών, των κρατών και άλλων τουριστικών προορισμών, η οριοθέτηση των τουριστικών προορισμών από την προοπτική του εφοδιασμού φαίνεται ότι ακολουθεί μια αρκετά κοινή προσέγγιση, δηλαδή τη χρήση a priori περιφερειών (Pike & Page, 2014). Ο Smith (1990: 266) θεωρεί ότι ο πιο συνηθισμένος τρόπος καθορισμού των τουριστικών προορισμών για τη διαχείριση είναι να χρησιμοποιηθεί η έννοια των a priori περιφερειών που «βασίζονται σε αυθαίρετες ή υποκειμενικές αντιλήψεις ως προς την έκταση ή τον χαρακτήρα της περιοχής», πολιτικές μονάδες, όπως οι χώρες, τα κράτη και οι επαρχίες «είναι οι πιο συνηθισμένες. Ο κύριος στόχος της έρευνας σε εκ των προτέρων τουριστικές περιφέρειες είναι ο προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο ο τουρισμός επιτυγχάνει με τον καλύτερο τρόπο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας των τουριστικών προορισμών σε μια εποχή όπου ο ανταγωνισμός για το δολάριο ταξιδιού συνεχίζει να εντείνεται (Fyall 2010).

Σύμφωνα με το Swarbrooke (2001: 165), η διαχείριση τουριστικών προορισμών - αν και διαφέρει για κάθε γεωγραφική κλίμακα - περιλαμβάνει γενικά τέσσερα βασικά στοιχεία: τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη, τη διαχείριση τοπικών επιπτώσεων, τα επιχειρησιακά ζητήματα και τον ποιοτικό έλεγχο και την εμπορία. Παρά το γεγονός ότι συμφωνεί με τα κύρια στοιχεία, οι Dredge et al. (2011) επικρίνουν μια προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τη διαχείριση τοπικών επιπτώσεων χωριστά από το σχεδιασμό και τη διαχείριση. Σχετικά με αυτό το σημείο, ο Swarbrooke (2001: 165) εξηγεί ότι «τα τέσσερα στοιχεία είναι πολύ αλληλένδετα» και «σπάνια διαχειρίζονται, στο σύνολό τους, μια ενιαία υπηρεσία».

Ένα άλλο μοντέλο διαχείρισης προορισμού που έχει προχωρήσει εστιάζεται στην ανάπτυξη προορισμών, στο μάρκετινγκ προορισμού και στις δραστηριότητες διαχείρισης προορισμών, υποστηριζόμενες από γενικές αρχές βιώσιμης ανάπτυξης, χρηστής διακυβέρνησης, συμμετοχής, αυστηρού σχεδιασμού και αποτελεσματικού μάρκετινγκ και προώθησης (Dredge et al., 2011). Αναφερόμενοι λεπτομερώς στο μοντέλο αυτό, οι Dredge et al. (2011) κατέστησαν σαφή τη σημασία της συνεργασίας μεταξύ των κυβερνητικών υπηρεσιών, καθώς οι τρεις δραστηριότητες δεν περιλαμβάνονται στην ευθύνη ενός μόνο ατόμου ή ομάδας. Όταν θεωρείται ότι εμπλέκονται επίσης οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και, σε ορισμένες περιπτώσεις, οι οργανισμοί εκπαίδευσης και κατάρτισης, το ζήτημα της διαχείρισης των τουριστικών προορισμών καθίσταται όλο και πιο πολύπλοκο. Αυτό αυξάνει περαιτέρω την ανάγκη συνεργασίας μεταξύ όλων των φορέων (Pike & Page, 2014).

Ένα ισχυρό σημείο της βιβλιογραφίας είναι ότι πολλοί κυβερνητικοί τουριστικοί οργανισμοί / τμήματα επικεντρώνονται υπερβολικά αποκλειστικά στην προώθηση του προορισμού και δεν δίνουν αρκετή προσοχή στις άλλες δραστηριότητες (Beritelli et al., 2013).

#### **2.4. Συνεργασία στους τουριστικούς προορισμούς**

Γενικότερα, έχουν διαπιστωθεί πολυάριθμα οφέλη από μια συνεργατική προσέγγιση για τη διαχείριση του τουριστικού προορισμού (Alonso, 2010). Ο Leiper (2008) αναφέρει 14 μορφές συνεργασίας στον τουρισμό, ενώ οι Dredge et al. (2011) κατατάσσουν τα κύρια πλεονεκτήματα της συνεργασίας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών, μειώνοντας τις ανεπάρκειες, συγκεντρώνοντας πόρους και αυξάνοντας την ανθεκτικότητα. Αυτά τα οφέλη εξελίσσονται καθώς η προσέγγιση ανταποκρίνεται στην

πολυπλοκότητα της διαχείρισης τουριστικών προορισμών με θέματα μάρκετινγκ, υποδομής, και σχεδιασμού (Pike & Page, 2014).

Leiper et al. (2011) προχώρησαν ένα ακόμη βήμα υποστηρίζοντας ότι η συνεργατική συμπεριφορά δεν ενθαρρύνεται απλώς στη διαχείριση του τουρισμού, αλλά είναι «εγγενής σε κάθε στρατηγικά λειτουργούσα τουριστική βιομηχανία». Οι συγγραφείς υποστήριξαν, βάσει διαφόρων οικονομικών θεωριών (Best, 1990), ότι κανένας κλάδος δεν λειτουργεί χωρίς να συνδέονται επιχειρήσεις με κάποιο τρόπο. Οι συνδέσεις μπορούν να περιλαμβάνουν τόσο παγκόσμιους συνδέσμους (όπως μεταξύ διεθνών ξενοδοχειακών αλυσίδων και αεροπορικών εταιρειών) όσο και συνδέσεις στην περιφερειακή κλίμακα προορισμού (π.χ. κοινή διαφήμιση). Άλλοι έκαναν παρόμοιες παρατηρήσεις υποστηρίζοντας ότι «η συνεργασία στον τουρισμό, και συγκεκριμένα στο branding προορισμού, δεν αποτελεί στρατηγική εναλλακτική λύση για τον προορισμό αλλά είναι απαραίτητη και εγγενής στη φύση του τουριστικού προορισμού» (Marzano, 2008). Με παρόμοιο τρόπο, οι Wilkinson και March (2008) υποδηλώνουν ότι ο τουρισμός είναι μια βιομηχανία που χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αλληλεξάρτησης, όπου η εξέλιξη ή η δημιουργία συνεργατικών σχέσεων όπως τα δίκτυα είναι κάτι περισσότερο από ένα φυσικό αποτέλεσμα. είναι μια διοικητική επιταγή.

Στην ευρύτερη βιβλιογραφία για την πολιτική και τη διακυβέρνηση, πολλοί ερευνητές βλέπουν την ανάγκη για συνεργασία και δικτυωμένη διακυβέρνηση ως απάντηση σε πολυάριθμους παράγοντες στο περιβάλλον (Nabatchi & Balogh, 2012). Σύμφωνα με αυτό το ευρύτερο ενδιαφέρον, η συνεργασία στον τομέα του τουρισμού έχει κερδίσει ενδιαφέρον μεταξύ των ερευνητών και των επαγγελματιών (Arnaboldi & Spiller, 2011). Οι Jamal και Jamrozy (2006) οδήγησαν ένα σημαντικό μέρος της έρευνας στον τομέα του τουρισμού. Στο έργο τους, αυτοί οι συγγραφείς αποδέχονται τον ορισμό της συνεργασίας που προσφέρεται από τον Gray (1989), ο οποίος τον ορίζει ως «αναδυόμενες οργανωτικές ρυθμίσεις μέσω των οποίων οι οργανώσεις αντιμετωπίζουν συλλογικά την αυξανόμενη πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος τους». Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την αυξανόμενη πολυπλοκότητα των ζητημάτων δημόσιας πολιτικής (πολλές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι υπεύθυνοι για τη χάραξη πολιτικής είναι μεγαλύτερες από την εξουσία μιας ενιαίας οργάνωσης και η αυξανόμενη χρήση της εξωτερικής ανάθεσης (O'Leary, 2014).

Στην ευρύτερη βιβλιογραφία για τη συνεργατική διακυβέρνηση, ο ορισμός αυτός συγκαταλέγεται μεταξύ των συνηθέστερα χρησιμοποιούμενων. Μέρος του λόγου αυτού

είναι η ευρεία εφαρμογή ενός εξαιρετικά περιεκτικού ορισμού μέσα σε ένα αποσπασματικό σώμα λογοτεχνίας (Emerson et al., 2012). Μετά από μια επισκόπηση προηγούμενων μελετών, οι Emerson et al. (2012: 1-2) καθορίζουν τη συνεργατική διακυβέρνηση ως:

Η διαδικασία και οι δομές της λήψης αποφάσεων και της διαχείρισης της δημόσιας πολιτικής που απασχολούν τους ανθρώπους επικοινωνητικά πέρα από τα όρια των δημόσιων φορέων, των κυβερνητικών επιπέδων ή / και των δημόσιων, ιδιωτικών και πολιτικών σφαιρών, προκειμένου να πραγματοποιήσουν ένα δημόσιο σκοπό που διαφορετικά δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί .

Καθώς αυτή η εργασία επικεντρώνεται στις κυβερνήσεις και ιδιαίτερα στη συνεργασία μεταξύ κυβερνητικών κλιμάκων, ο ορισμός αυτός είναι χρήσιμος για την καθοδήγηση της έρευνας. Στο πλαίσιο της διαχείρισης του τουριστικού προορισμού, οι Jamal και Getz (1995) αναγνωρίζουν ότι ένας από τους πρωταρχικούς τομείς της αυξανόμενης πολυπλοκότητας στο περιβάλλον των τουριστικών προορισμών είναι η αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση. Οι συντάκτες εξηγούν επίσης ότι η διαδικασία συνεργασίας έχει πέντε βασικά χαρακτηριστικά:

1. Οι ενδιαφερόμενοι είναι αλληλένδετοι.
2. Αναδύονται λύσεις με την επικοινωνητική αντιμετώπιση των διαφορών.
3. Συμμετοχή στις κοινές διαφορές.
4. Οι ενδιαφερόμενοι αναλαμβάνουν συλλογική ευθύνη για την τρέχουσα κατεύθυνση του τομέα. και
5. Η συνεργασία είναι μια αναδυόμενη διαδικασία.

Οι συμφωνίες συνεργασίας στον τομέα του τουρισμού περιλαμβάνουν διάφορους παράγοντες που ενδιαφέρονται για τον τουρισμό να αποδέχονται τις διαφορετικές προοπτικές του άλλου σε μια αναδυόμενη διαδικασία με στόχο τη βελτίωση της κατάστασης για όλους τους εμπλεκόμενους. Είναι σημαντικό ότι, ενώ οι προσπάθειες συνεργασίας συχνά περιλαμβάνουν πολλαπλές προοπτικές και διαφορές, οδηγούνται από ένα κοινό όραμα (Lee & Chok, 2005). Παρόλο που τα χαρακτηριστικά αυτά σχετίζονται σε γενικές γραμμές με τους τουριστικούς προορισμούς, ο βαθμός στον οποίο οι



παράγοντες των παραμεθόριων περιοχών διατηρούν αυτά τα χαρακτηριστικά δεν είναι καλά κατανοητός. Οι Wang και οι συνεργάτες του (Wang & Fesenmaier, 2007) ασχολήθηκαν με το ζήτημα των συνθηκών υπό τις οποίες λαμβάνει χώρα η διαχείριση τουριστικού προορισμού συνεργασίας. Σύμφωνα με αυτούς, για να υπάρξει συνεργασία, πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον μία προϋπόθεση και οι φορείς πρέπει να έχουν κίνητρο να συνεργαστούν. Οι θεωρίες έχουν επίσης τεθεί για την πρόβλεψη των παραγόντων επιτυχίας του δικτύου τουρισμού (Πίνακας 1). Αν και είναι χρήσιμες για την εξήγηση της διαδικασίας συνεργασίας, αυτές οι θεωρίες δεν ενσωματώνουν πλήρως τη σημασία του περιβάλλοντος και της κατάστασης του προορισμού, που είναι μια σημαντική πτυχή της έρευνας για συνεργασία σε κάποιες περιοχές (Gibson, 2014).

Table 3.1 Networking Success Factors

Success Factor	Description
Benefits	Learning and exchange translates into perceived and tangible outcomes that provide social and economic gains
Communication	Effective systems are in place that makes efficient use of business environments, social space and virtual cyber-space
Engagement	Comprehensive understanding, manipulation and management of a diverse set of member economic, social and psychological motivations
Inclusivity	Membership represents a healthy balance and interplay of public agencies, academic institutions, and the private sector as appropriate
Inter-organisational learning	Connects with a hub organisation, core participants and is stimulated by supportive infrastructure of formal and informal mechanisms, ultimately translating into commercial benefits
Leadership	A combination of hub organisation and network champion play catalytic roles that are stimulated and supported as appropriate to the life cycle of the network
Objectives	Clearly identified, articulated and communicated
Purpose	Aims are linked to local, regional, national and international priorities that are able to transcend issues that may deflect the driving purpose, achieving commercial outcomes as appropriate
Resourcing	Continuity of sufficient financial, human and physical resources as the network starts up and evolves
Structure	Fit for purpose, recognises the benefits of the creation of communities of learning involving inter-connecting of a multi-tier pyramid of networks as appropriate, and supported by the public sector

Source: Adapted from Gibson and Lynch (2007); Gibson *et al.* (2005); Morrison, Lynch and Johns (2002)

Ένα άλλο θέμα κατά την εξέταση της συνεργασίας στον τουρισμό είναι εκείνο στο οποίο αναφέρεται συχνά ο Leiper (2008). Πολλοί ερευνητές δεν κατάφεραν να αναγνωρίσουν ότι η συνεργασία δεν συμβαίνει πάντα και είναι λάθος να μην αναγνωριστεί ο τόπος των ανταγωνιστικών σχέσεων στους τουριστικούς προορισμούς (Dredge 2006). Αυτό είναι ένα

ζήτημα που αντιμετωπίζουν οι Watkins και Bell (2002) στην πρόταση τριών μορφών τουριστικών επιχειρηματικών σχέσεων.

Μια επέκταση αυτής της κατηγοριοποίησης είναι το επιχείρημα ότι κάθε τουριστικός οργανισμός μπορεί να διατηρήσει αρκετούς διαφορετικούς δεσμούς με άλλους οργανισμούς. Για παράδειγμα, ένας ηθοποιός μπορεί να ανταγωνιστεί τους ηθοποιούς σε άλλους προορισμούς, αλλά να συνεργαστεί με άλλους φορείς στην ίδια περιοχή. Σε άλλες περιπτώσεις, οι ηθοποιοί μπορούν μόνο να ανταγωνιστούν (Butler & Weidenfeld, 2011). Αυτό υποστηρίζει τα επιχειρήματα στη βιβλιογραφία των συνόρων ότι μπορεί να υπάρχει μια πληθώρα προοπτικών εντός μιας συγκεκριμένης παραμεθόριας περιοχής (Rumford, 2012).

Παρόλο που υπάρχει γενική συμφωνία στη βιβλιογραφία ότι η συνεργατική δραστηριότητα είναι σημαντική για την επιτυχία των τουριστικών προορισμών, οι ερευνητές έχουν υιοθετήσει διαφορετικές προσεγγίσεις για να κατανοήσουν πώς συνεργάζονται οι οργανισμοί εντός των προορισμών (Pearce, 2014). Για παράδειγμα, οι ετικέτες που δίδονται σε δραστηριότητες που εμπλέκουν άτομα, ενδιαφερόμενους και κυβερνήσεις που συνεργάζονται περιλαμβάνουν όρους όπως οι εταιρικές σχέσεις, η κοινή διαχείριση, οι περιφέρειες μάθησης, οι ομάδες, οι μικρο-ομάδες και τα δίκτυα (Meriläinen & Lemmetyinen, 2011).

Σε ορισμένες περιπτώσεις, χρησιμοποιούνται επίσης οι όροι συνεργασία και συνεργασία. Ένα σημείο που γίνεται συχνά είναι ότι η συνεργασία είναι βραχύτερη και λιγότερο τυπική από τη συνεργασία, αν και μερικοί απλά θεωρούν τους δύο ως συνώνυμους (Beritelli 2011). Κατά την ανασκόπηση των εργασιών που ολοκληρώθηκαν στο πλαίσιο της διαχείρισης προστατευόμενων περιοχών, συνήχθη το συμπέρασμα ότι, ανεξάρτητα από τον χρησιμοποιούμενο όρο, γενικά η πρόθεση των παραγόντων είναι η ίδια - να συνεργαστούν για την απόσπαση συνεργατικών αποτελεσμάτων μεγαλύτερων από τις μεμονωμένες προσπάθειες, ακολουθώντας τον ορισμό των Emerson et al. (2012) παραπάνω.

Η υπερβολική ανησυχία σχετικά με τις ετικέτες που δίνονται σε οργανώσεις που συνεργάζονται κατευθύνει την προσοχή μακριά από τις πραγματικές συμπεριφορές, τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες που εμπλέκονται στη συνεργασία τους. Είναι πολύ πιο χρήσιμο να ενημερωθεί η παρούσα διατριβή εξετάζοντας ένα φάσμα μελετών που εξετάζουν το θέμα των παραγόντων του τουρισμού που εργάζονται μαζί ανεξάρτητα από

την ετικέτα που χρησιμοποιείται. Λαμβάνοντας αυτή την ευρύτερη προσέγγιση, σύντομα διαπιστώνουμε ότι η έρευνα στον τομέα αυτό ήταν περιορισμένη. Πρόσφατα, ζητήθηκαν περαιτέρω έρευνες σχετικά με τις συνεργασίες στον τομέα του τουρισμού (Augusten & Knowles 2000), τη συνεργασία σε τουριστικούς προορισμούς, τα τουριστικά κέντρα και τα τουριστικά δίκτυα (Erkus-Öztürk 2009). Ο Erkus-Öztürk (2009) υποστηρίζει ότι «οι πρακτικές δικτύωσης έχουν προχωρήσει, αλλά οι μελέτες που δημιουργούν [κατανόηση] αυτών εμφανίζονται αρκετά σπάνια» υποστηρίζοντας ότι «υπάρχει ανάγκη να αντιμετωπιστεί αυτή η θεωρία με πρακτικά στοιχεία, η συλλογή είναι ένα πολύ δύσκολο έργο ». Η δυσκολία διερεύνησης της συνεργατικής δραστηριότητας υπογραμμίστηκε επίσης από τον Donahue (2004), ο οποίος υποστήριξε ότι οι περιπτώσεις πρέπει να επιλεγούν με βάση τη συμβολή τους στη δημιουργία θεωρίας και όχι την ευκολία με την οποία μπορούν να παρατηρηθούν.

Η Δασκαλόπουλου και ο Πέτρου (2010) υποστηρίζουν επίσης το γεγονός ότι η έρευνα για τα τουριστικά δίκτυα είναι περιορισμένη, αναφέροντας επίσης ότι «η επικρατούσα ιδέα είναι ότι ο ιδιαίτερα ανταγωνιστικός τουριστικός τομέας χαρακτηρίζεται από περιορισμένες συνεργατικές συμπεριφορές και λιγότερο αποτελεσματική επιχειρηματική δικτύωση». Αυτή η θέση μεταφέρει δύο σημαντικά σημεία. Το πρώτο είναι ότι η συνεργατική συμπεριφορά σε τουριστικούς προορισμούς είναι περιορισμένη, ενώ η άλλη είναι η υπόθεση ότι μόνο οι τουριστικές επιχειρήσεις συμμετέχουν στη δικτύωση. Σε άμεση αντίθεση με αυτό το σημείο είναι το επιχείρημα ότι η διαχείριση του τουριστικού προορισμού πρέπει να συνεπάγεται τη συνεργασία μεταξύ κυβερνητικών, βιομηχανικών και εκπαιδευτικών φορέων (Christie et al., 2009). Οι Lickorish και Jenkins (1997) υποστηρίζουν ότι ο τουρισμός είναι ένας κλάδος όπου ο «συντονιστικός ρόλος του κράτους είναι ιδιαίτερα σημαντικός», όπου σε τοπικό επίπεδο η περιφερειακή ή τοπική αρχή έχει έναν παρόμοιο ρόλο με αυτόν της κεντρικής κυβέρνησης και με πολλούς τρόπους, πιο ολοκληρωμένο και σημαντικό. Αν και ορισμένοι τουριστικοί προορισμοί θα συνεπαγόταν πολύ λίγη κυβερνητική συμμετοχή, στις περισσότερες περιπτώσεις οι προορισμοί με μια εύλογη τουριστική βιομηχανία και η τουριστική ζήτηση θα περιλάμβαναν σε κάποιο βαθμό την κυβέρνηση (Leiper et al., 2011). Αυτό επιβεβαιώνει τη σημασία που έχουν οι κυβερνητικοί παράγοντες, καθώς και παράγοντες από τη βιομηχανία και το εκπαιδευτικό περιβάλλον για την έρευνα στον τομέα του τουρισμού σε παραμεθόριες περιοχές.

Μια περαιτέρω θεώρηση είναι ο τρόπος διαχείρισης κάθε περιοχής. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, οι Περιφερειακοί Οργανισμοί Τουρισμού [RTOs] υπάρχουν μέσα σε ένα ενιαίο ρυθμιστικό και πολιτικό σύστημα, αλλά λειτουργούν με πολύ διαφορετικούς τρόπους από το άκρο των αυταρχικών προγραμμάτων από ψηλά προς τα κάτω σε μια πιο χαλαρή συνεργατική δέσμευση από τη βάση προς την κορυφή (Fyall et al. 2009). Όπως εξηγείται από τους Fyall et al. (2009), αυτό δείχνει πώς «κάθε προορισμός λειτουργεί σε ένα μοναδικό ευρύτερο περιβαλλοντικό και πολιτικό πλαίσιο και επομένως δεν υπάρχει σχέδιο για τη δομή του Οργανισμού Διαχείρισης Προορισμού (DMO) για τη γενική διαχείριση προορισμών». Ο Wilkinson και ο March (2008) προτείνουν ότι «οι σχέσεις δεν συμβαίνουν μέσα στο κενό των ζυμωδών δεσμών, αλλά μάλλον σε ένα δίκτυο επιρροών, όπου οι ενδιαφερόμενοι φορείς μιας επιχείρησης είναι πιθανό να έχουν άμεσες σχέσεις μεταξύ τους». Οι τουριστικοί προορισμοί χαρακτηρίζονται ως διαχειριζόμενοι μέσω μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει διάφορους παράγοντες, με διαφορετικά συμφέροντα, και πολιτικές διαδικασίες που εμπλέκουν διάφορες κλίμακες μέσα σε ένα μοναδικό πλαίσιο (Beritelli et al., 2013).

Κατά την εξέταση του «ευρύτερου περιβαλλοντικού και πολιτικού πλαισίου» (Fyall et al., 2009) των παραμεθόριων περιοχών, η σημασία της συνεργασίας είναι ακόμα πιο σημαντική. Η ιδέα είναι ότι, ενώ οι τουριστικοί προορισμοί εντός των υφιστάμενων πολιτικών ορίων μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς συνεργασία, όπως όταν μια κρατική υπηρεσία απλά προωθεί τις δραστηριότητες σε μια περιοχή (Fyall et al., 2009), στο πλαίσιο των παραμεθόριων περιοχών, αυτό δεν είναι δυνατό. Στο τοπικό περιβάλλον των παραμεθόριων περιοχών, όπου συναντώνται οι υφιστάμενες πολιτικές δομές και κλίμακες (Timothy & Teye 2004), είναι απίθανο οι κυβερνητικοί φορείς σε υψηλότερες κλίμακες να αποφασίσουν να προωθήσουν μια διασυνοριακή περιοχή χωρίς συνεργασίες σε τοπικό επίπεδο. Οι διασυνοριακοί τουριστικοί προορισμοί και εμπορικά σήματα θα προκύψουν μόνο ως αποτέλεσμα διασυνοριακής συνεργατικής δραστηριότητας, η οποία κατασκευάζει τη νέα περιοχή (Oliveria 2015).

είναι σημαντικό να εξεταστούν επίσης οι προκλήσεις που διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν για τη συνεργασία σε τουριστικούς προορισμούς ευρύτερα. Αυτό συμβαίνει λόγω της περιορισμένης προσοχής που έχει λάβει ο διασυνοριακός τουρισμός, αλλά και λόγω των πολυάριθμων προκλήσεων για συνεργασία που υπάρχουν εντός των πολιτικών ορίων (Della Corte & Agia 2014). Μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι πολυάριθμες προκλήσεις για τη διαχείριση των συνεργαζόμενων προορισμών έχουν βρεθεί κοινές σε διάφορους τύπους

ηθοποιών. Πιο συγκεκριμένα, η εμπιστοσύνη, οι αντιλήψεις για την αναποτελεσματική χρήση των πόρων, οι αντιφατικές αξίες και η εξαιρετικά ανταγωνιστική προοπτική είναι οι κύριοι προβληματισμοί που συμμερίζονται οι φορείς τόσο στη βιομηχανία όσο και στις κυβερνητικές υπηρεσίες. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι μια απόλυτη και αυταρχική προσέγγιση στην διαχείριση τουριστικών προορισμών, η οποία συχνά συνεπάγεται απροσδόκητη επικοινωνία, έχει αρνητικό αντίκτυπο στη συνεργατική δραστηριότητα, ενώ η συνεργασία μεταξύ τοπικών φορέων επηρεάστηκε επίσης από προηγούμενες εμπειρίες συνεργασίας με άλλους και σε ευρύτερο κοινοτικό επίπεδο (Verbole, 2000).

Τα εμπόδια για τους φορείς της βιομηχανίας που συμμετέχουν στη συνεργασία σε έναν τουριστικό προορισμό ποικίλλουν και κατά κάποιο τρόπο αντιφατικά. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η έλλειψη συνεργασίας προέκυψε από παράγοντες που έχουν περιορισμένη ικανότητα (πόρους) στη δικτύωση με άλλους οργανισμούς. Άλλες μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι το κύριο ζήτημα είναι ότι οι φορείς της βιομηχανίας έχουν την ικανότητα αλλά επιλέγουν να μην συμμετέχουν στη συνεργατική δραστηριότητα, καθώς δεν ενδιαφέρονται, απρόθυμοι ή απλά στερούνται κινήτρων (Buhalis & Cooper 1998). Μια μερική εξήγηση για αυτό θα μπορούσε να είναι ότι ορισμένες επιχειρήσεις απλά δεν αντιλαμβάνονται τα οφέλη από αυτή τη μορφή συλλογικής προσπάθειας, καθώς δεν αποτελούν αυστηρά μέρος της μερικώς βιομηχανοποιημένης τουριστικής βιομηχανίας (Leiper et al., 2008), ενώ άλλοι μπορεί να έχουν μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική προοπτική, βλέποντας τη συνεργασία ως δραστηριότητα που βοηθά τους ανταγωνιστές τους. Μπορεί να μην ισχύει για όλους τους παράγοντες της βιομηχανίας μιας περιοχής, καθώς ορισμένες επιχειρήσεις βασίζονται αποκλειστικά στον τουρισμό. Ένα δυνητικά συνδεδεμένο ζήτημα είναι η ανησυχία που έχουν οι φορείς της βιομηχανίας όσον αφορά τη συνεργατική προσπάθεια που έχει ως αποτέλεσμα την ελεύθερη οδήγηση και την απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προέρχεται από την παρακράτηση γνώσης (Wang 2008).

Τρεις κύριοι φραγμοί στη συνεργασία που διαπιστώθηκε ότι υπήρχαν κυρίως μεταξύ κυβερνητικών φορέων ήταν οι διαφωνίες και η απογοήτευση μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζουν τους τουριστικούς προορισμούς ή έχουν άμεση επίπτωση στους πόρους που διατίθενται στις περιφέρειες αλλά που δεν καταλαβαίνουν ή δεν ενδιαφέρονται για τον τουρισμό. Το δεύτερο, αλληλένδετο εμπόδιο είναι το αποτέλεσμα ποικίλων φορέων σε διαφορετικές κυβερνητικές κλίμακες που μετριάζουν κάθε μορφή συνεργασίας μέσω διαφωνίας και καταπνίγουν τις προσπάθειες που έγιναν σε άλλες κλίμακες. Τέτοια

ζητήματα δυνητικά επιδεινώνονται σε καταστάσεις όπως η Αυστραλία, λόγω των ομοσπονδιακών δομών και του συνταγματικού διαχωρισμού της εξουσίας. Τέλος, η βιβλιογραφία δείχνει ότι τα πολιτικά σύνορα έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη λειτουργία της διαχείρισης των τουριστικών προορισμών.

## **2.5. Πρακτικές επικοινωνίας στις ξενοδοχειακές μονάδες**

Η επικοινωνία, που αποτελεί μέσο μετάδοσης και διάδοσης πληροφοριών σε έναν οργανισμό, αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχία των επιχειρήσεων (Răducan & Răducan, 2014). Οι επικοινωνίες σε ξενοδοχειακές μονάδες αποτελούνται από δύο βασικούς τομείς: την επικοινωνία εξυπηρέτησης πελατών (εξωτερική επικοινωνία) και το προσωπικό "behind the scenes" και τις επικοινωνίες διαχείρισης. Οι επικοινωνίες πίσω από τις σκηνές συχνά αναφέρονται ως εσωτερική επικοινωνία. Η εσωτερική επικοινωνία είναι σημαντική επειδή μπορεί να βελτιώσει την ομαλή λειτουργία και το επίπεδο των επιχειρήσεων σε ένα ξενοδοχειακό ίδρυμα (Yoo, et al., 2014). Οι εξωτερικές επικοινωνίες επικεντρώνονται στο κοινό εκτός του οργανισμού, ενώ η εσωτερική επικοινωνία είναι η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη, καθώς και των εργαζομένων και των εργαζομένων (Hopkins, 2006).

Η αποτελεσματική επικοινωνία σε ένα ξενοδοχειακό ίδρυμα συμβαίνει μόνο όταν ο παραλήπτης πληροφοριών κατανοεί τις ακριβείς πληροφορίες ή την ιδέα που ο αποστολέας σκόπευε να μεταδώσει (Mistry, et al., 2008). Η άριστη επικοινωνία μεταξύ προσωπικού και μεταξύ εργαζομένων και πελατών είναι θεμελιώδης για την επιτυχία της ξενοδοχειακής μονάδας, δεδομένου ότι οι πελάτες όχι μόνο πληρώνουν για το εμπορικό σήμα, αλλά και για τα τρόφιμα, τις εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες. Είναι σημαντικό για κάθε ξενοδοχειακό ίδρυμα να δημιουργήσει μια αληθινή πιστή πελατειακή βάση και να εξασφαλίσει ότι οι πελάτες υψηλής αξίας σχηματίζουν σχέσεις με πολλούς εργαζόμενους στην υπηρεσία (Bove & Johnson, 2000).

Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία με τους εσωτερικούς φορείς, τους εργαζόμενους και τη διοίκηση μπορεί να αναπτύξει μια συνεκτική κουλτούρα, στην οποία όλοι επικεντρώνονται στον ίδιο στόχο και έχουν τους ίδιους στόχους μιας ξενοδοχειακής μονάδας (Sucher & Cheung, 2015). Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία μπορεί να συμβάλει σε θετικές εσωτερικές σχέσεις σε ένα ξενοδοχειακό ίδρυμα, ενώ η αναποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία είναι αντιπαραγωγική και απειλεί τις οργανωτικές διαπροσωπικές σχέσεις (Dhar, 2015). Κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα

περιλαμβάνει επικοινωνία στην οποία ανταλλάσσονται πληροφορίες και ιδέες και γίνονται αποφάσεις, διαπραγματεύσεις και κίνητρα. Οι διευθυντές καλούνται συχνά να έχουν την ικανότητα να οδηγούν τους υπαλλήλους από διαφορετικό δημογραφικό υπόβαθρο και να επιτυγχάνουν αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στο επιχειρηματικό ίδρυμα. Η καθιέρωση αποτελεσματικής επικοινωνίας σε μια εγκατάσταση με πολιτιστικά και γλωσσικά ποικίλους εργαζόμενους αποτελεί συχνά πρόκληση για τους διευθυντές παγκοσμίως (Fidelis & James, 2013). Το περιβάλλον εργασίας είναι ιδιαίτερα κατακερματισμένο, ιδιαίτερα δυναμικό και προκλητικό, αποτελούμενο από στοιχεία τόσο της αναπτυγμένης όσο και της αναπτυσσόμενης χώρας (Verwey & Du Plooy-Cilliers, 2003). Η ισχύουσα συνταγματική, νομική και κοινωνική απαίτηση έχει παρακινήσει πολλές επιχειρήσεις να εφαρμόσουν αντικειμενικές, δημοκρατικές και αντιπροσωπευτικές πολιτικές και δομές στο χώρο εργασίας. Με αυτή τη νέα δημοκρατική απαλλαγή, οι ηγέτες των επιχειρήσεων εστιάζουν στον τρόπο βελτίωσης και εφαρμογής της διαφορετικότητας στον χώρο εργασίας με τρόπο που θα ενισχύσει και όχι θα αποδυναμώσει τη λειτουργία των επιχειρήσεων (Fidelis & James 2013). Ο κοινωνικοδημογραφικός χαρακτήρας του νοτιοαφρικανικού χώρου εργασίας συνεπάγεται ότι πολλές ξενοδοχειακές μονάδες θα αντιμετωπίσουν προβλήματα επικοινωνίας και η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί ορισμένες διαχειριστικές δεξιότητες και συνείδηση και δεξιότητες (Samovar et al., 2013).

Στο παρελθόν, πολλά ξενοδοχειακά ιδρύματα επικεντρώθηκαν πάρα πολύ στην εξωτερική επικοινωνία, εξυπηρετώντας τους πελάτες και παραμένοντας στη σημασία και την ποιότητα της εσωτερικής επικοινωνίας (Clarke et al., 2008). Αυτή η κατάσταση οφείλεται εν μέρει στο γεγονός ότι σε πολλές επιχειρήσεις και γενικότερα στον κόσμο, οι περισσότεροι απόφοιτοι της σχολών φιλοξενίας έχουν βρεθεί σήμερα ανεπαρκείς στις δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας όταν μπαίνουν στον κόσμο των επιχειρήσεων (Lolli, 2013). Δεδομένου ότι οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου στην Ελλάδα προέρχονται από ποικίλες κοινωνικοπολιτιστικές, γλωσσικές και οικονομικές και εθνοτικές καταστάσεις (Bornment, 2006) και το γεγονός ότι υπάρχουν πολύ λίγες πληροφορίες σχετικά με τις πρακτικές εσωτερικής επικοινωνίας στα ξενοδοχεία που είναι διαθέσιμες στη βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι υπάρχει την ανάγκη διερεύνησης των πρακτικών εσωτερικής επικοινωνίας των ξενοδοχείων.

## 2.6. Πρακτικές εσωτερικής επικοινωνίας

Η εσωτερική επικοινωνία μπορεί να οριστεί ως η μετάδοση και η λήψη ιδεών και πληροφοριών μεταξύ ατόμων και ομάδων σε διάφορα επίπεδα και σε διαφορετικούς τομείς εξειδίκευσης μέσα σε μια εγκατάσταση με στόχο το συντονισμό των καθημερινών δραστηριοτήτων του ιδρύματος (Altunas et al., 2013 ). Η επικοινωνία μπορεί να θεωρηθεί ως η καρδιά ενός ξενοδοχειακού συγκροτήματος, καθώς χρησιμεύει ως ένα σημαντικό μέσο που συνδέει τους υπαλλήλους στην εγκατάσταση του ξενοδοχείου (Raducan & Raducan, 2014). Η αποτελεσματική διεθνής επικοινωνία έχει θετικό αντίκτυπο στην ορθή λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και θα πρέπει να γίνεται σωστά για να επιτύχει και να επιζήσει του έντονου ανταγωνισμού στις ξενοδοχειακές βιομηχανίες (Sadovaya & Thai, 2015).

Σύμφωνα με τους Taylor και Elsey (2005), οι άνθρωποι επικοινωνούν στην εργασία μέσω μιας ομιλούμενης λέξης, γραπτής λέξης, μη λεκτικής εσωτερικής επικοινωνίας, αριθμών, σχεδίων και γραφικών και χρησιμοποιώντας μια σειρά μέσων όπως το τηλέφωνο, το πρόσωπο- συναντήσεις με πρόσωπο, βίντεο-διάσκεψη, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, επιστολές και σημειώματα. Επιπλέον, ο Gross (2009) υποστηρίζει ότι η χρήση διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης είναι απαραίτητη για τη δημιουργία πραγματικών διαπροσωπικών σχέσεων και ενθαρρύνει επίσης την ανάπτυξη προσωπικών και ανθρώπινων δεξιοτήτων, αλλά επίσης τονίζει τη σημασία άλλων μέσων εσωτερικής επικοινωνίας, όπως ηχητική , εκτύπωση και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Σημαντικές διαφορές μεταξύ των παραδοσιακών παραδοτέων όπως τα σημειώματα και τα ενημερωτικά δελτία σε σχέση με τις ηλεκτρονικές εκδόσεις, όπως τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τα βίντεο-συνέδρια, συχνά έγκειται στη διαθεσιμότητα πόρων για τα ξενοδοχεία, το μέγεθος του οργανισμού και τις προτεραιότητες διαχείρισης (Abdullah & Antony, 2012). Αυτές οι διαφορές έχουν εντοπιστεί μεταξύ της αντίληψης των εποπτών και των εργαζομένων σχετικά με τα πρότυπα επικοινωνίας σε μια επιχειρηματική οργάνωση (David & Singh, 2013). Η λογική για την επιλογή επικοινωνιακής πρακτικής στο ξενοδοχείο βρίσκεται συχνά στο όραμα και την αποστολή του ξενοδοχείου (Erkutlu & Chafra, 2006).



## **2.7. Επιρροή των δραστηριοτήτων εσωτερικής επικοινωνίας στη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων**

Ο Kazmi (2011) ανέφερε ότι η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία ασχολείται με την ανταλλαγή πληροφοριών μέσα σε έναν οργανισμό, δημιουργώντας έτσι μια κοινή κατανόηση των πληροφοριών που λαμβάνονται και αναγνωρίζονται από όλους και ταυτόχρονα οδηγούν συμπεριφορές και ενέργειες που απαιτούνται για να προωθήσουν την επιχείρηση προς τα εμπρός. Οι αποτελεσματικές πρακτικές διεθνούς επικοινωνίας σε ένα ξενοδοχειακό ίδρυμα αναπτύσσουν μια συνεκτική κουλτούρα όπου όλοι επικεντρώνονται στους ίδιους στόχους, έχουν τους ίδιους στόχους και κατανόηση που οδηγούν σε μια επιτυχημένη εγκατάσταση (Hume, 2010). Η ικανότητα προσδιορισμού σημαντικών πληροφοριών, η κατάλληλη ανταπόκριση και η ανταλλαγή πληροφοριών με τα σχετικά άτομα στο ίδρυμα του ξενοδοχείου είναι μια δεξιότητα που πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι του ξενοδοχείου. Θεωρώντας ότι οι εργαζόμενοι στον ξενοδοχειακό κλάδο βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της επιχειρηματικής δραστηριότητας, είναι σημαντικό να ενημερώνονται με τις σχετικές πληροφορίες για την αντιμετώπιση ορισμένων προκλήσεων, ώστε να αποφεύγεται η κρίση. Ως εκ τούτου, πρέπει να δοθεί έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων ως προς τον τρόπο αλληλεπίδρασης με τους πελάτες με τρόπο που αντανάκλα το εμπορικό σήμα μιας εγκατάστασης (Dawson, et al., 2014). Επιπλέον, ο Haywood (2003) αναφέρει επίσης ότι οι κακές εσωτερικές επικοινωνίες μπορούν να υπονομεύσουν όλες τις προσπάθειες για τη διαχείριση κρίσεων, καθώς και να δημιουργήσουν έλλειψη εμπιστοσύνης και χαμηλού ηθικού περιεχομένου, υψηλό κύκλο εργασιών των υπαλλήλων και κακές σχέσεις με τους πελάτες, γεγονός που μπορεί να περιπλέξει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Επιπλέον, η έλλειψη κατάλληλης επικοινωνίας στα ανώτερα επίπεδα διοίκησης μπορεί να εξαπλωθεί σε ολόκληρο το ίδρυμα προκαλώντας παρεξήγηση μεταξύ των εργαζομένων (Ince & Gül, 2011). Η σωστή επικοινωνία σε μια εγκατάσταση είναι υποχρεωτική για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της εργασίας και την κινητοποίηση των πόρων (Altinöz, 2008). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με την εσωτερική επικοινωνία σε έναν οργανισμό τείνουν να είναι ικανοποιημένοι με το έργο τους και τη σχέση τους με άλλους υπαλλήλους (Ballard & Seibold, 2006). Η καλή επιχειρηματική επικοινωνία έχει βρεθεί ότι ενισχύει τις επιχειρηματικές επιδόσεις (Meintjes, et al., 2012) και τις σχέσεις των εργαζομένων θεωρώντας ότι οι εργαζόμενοι που ενημερώθηκαν πλήρως για γεγονότα και ειδήσεις στην εγκατάστασή τους έχουν βρεθεί ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους (Abdullah & Antony, 2012).

## **2.8. Εμπόδια για την αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία στις ξενοδοχειακές μονάδες**

Τα εμπόδια επικοινωνίας σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να προκύψουν ως αποτέλεσμα του φυσικού διαχωρισμού, καθώς και των φύλων, των κοινωνικών, πολιτιστικών, γλωσσικών και εθνικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων. Τα εμπόδια στην επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων, διευθυντικών στελεχών και των υφισταμένων τους μπορούν να συμβάλουν στην αναποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων με ποικίλους δημογραφικούς παράγοντες (Herlin, 2012). Οι κακές οργανωτικές ιδέες και η κακή ακρόαση έχουν αναγνωριστεί ως τα σοβαρότερα εμπόδια στην εσωτερική επικοινωνία. Άλλοι περιλαμβάνουν μια κατανομή της κατανόησης ή της διακύμανσης του νοήματος. ακατάλληλα κανάλια επικοινωνίας. καθώς επίσης και περισπασμούς όπως διάτρηση θορύβου, ανεπαρκής φωτισμός και αερισμός (Lunenburg, 2010). Προκειμένου να ενισχυθεί η επικοινωνία σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου πρέπει να αναπτύξουν δεξιότητες γλώσσας φιλοξενίας είτε σε αγγλική είτε σε άλλη γλώσσα (Blue & Hagun, 2003). Ο Eisenberg (2010) εντόπισε επίσης τέσσερα είδη φραγμών στην επικοινωνία, τα εμπόδια διεργασίας, τα φυσικά εμπόδια, τα σημασιολογικά εμπόδια και τα ψυχοκοινωνικά εμπόδια.

### **2.8.1. Λειτουργικά εμπόδια στην επικοινωνία**

Αυτά περιλαμβάνουν τα γραφειοκρατικά βήματα που πρέπει να περάσουν οι πληροφορίες από τον αποστολέα στον παραλήπτη. Τα εμπόδια στη διαδικασία της επικοινωνίας περιλαμβάνουν έναν κύκλο του τρόπου με τον οποίο οι πληροφορίες φτάνουν στους εργαζόμενους ή στον οργανισμό που περιγράφεται ως μια πολύπλοκη μορφή εκταμίευσης πληροφοριών στον οργανισμό (Abdullah & Antony, 2012). Παραδείγματα κοινοποιήσεων διαδικασιών περιλαμβάνουν μια κατάσταση κατά την οποία οι πληροφορίες που προορίζονται για τους εργαζόμενους πρέπει να περνούν από τους διαχειριστές γραμμών και τους επόπτες τους. Αυτό πρέπει να γίνει περισσότερο με την αλυσίδα διοίκησης της διάδοσης πληροφοριών σε έναν οργανισμό (Shaw, 2011). Για αποτελεσματική και καλή επικοινωνία, είναι πολύ σημαντικό να ακολουθήσετε τις διαδικασίες επικοινωνίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η επικοινωνία είναι περίπλοκη, η διαδικασία παράδοσης και λήψης και οι κατανομές οπουδήποτε στη φάση μπορούν να αποτρέψουν τη μεταφορά της κατανόησης (Lunenburg, 2010). Όταν η επικοινωνία διασπάται σε έναν οργανισμό, οι εργοδότες σε έναν οργανισμό δεν μπορούν να παραδώσουν μηνύματα ή οδηγίες και εάν

το επιθυμητό μήνυμα δεν φτάσει στον πραγματικό δέκτη, τότε η επικοινωνία καθίσταται αναποτελεσματική (Shaw, 2011).

### **2.8.2. Φυσικά εμπόδια στην επικοινωνία**

Οποιαδήποτε σωματική διάσπαση που παρεμποδίζει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, όπως η απώλεια διαδικτύου, η τηλεφωνική κλήση, οι επισκέπτες, οι αποστάσεις μεταξύ ανθρώπων, οι τοίχοι και οι στατικές στο ραδιόφωνο, η επικοινωνία μέσω φαξ και άλλες μορφές ηλεκτρονικού εξοπλισμού θεωρούνται φυσικές εμπόδια στην επικοινωνία (Lunenburg, 2010). Στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου, τα φυσικά εμπόδια στην επικοινωνία μπορούν να ενεργοποιηθούν από τους τόνους ενός υπεράκτιου εξωτερικού πράκτορα τηλεφωνικού κέντρου, ο οποίος μπορεί με τη σειρά του να μειώσει την ικανοποίηση και την αφοσίωση του πελάτη (Wang et al., 2013).

### **2.8.3. Σημαντικοί φραγμοί στην επικοινωνία**

Σημαντικοί φραγμοί που προκαλούνται από μια λέξη που χρησιμοποιείται σε ένα περιβάλλον επικοινωνίας. Ορισμένες λέξεις μπορεί να σημαίνουν διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Λέξεις και φράσεις όπως η αποδοτικότητα, η αυξημένη παραγωγικότητα και οι επιλογές διαχείρισης μπορεί να σημαίνουν ένα πράγμα σε μια συγκεκριμένη οργάνωση και κάτι εντελώς διαφορετικό από το μέλος του προσωπικού από άλλο οργανισμό (Lunenburg, 2010). Για να περιοριστεί ο σημασιολογικός φραγμός στην επικοινωνία, είναι σημαντικό οι εργοδότες να γνωρίζουν την κοινωνικοδημογραφική δυναμική των εγκαταστάσεών τους (Antos, 2011).

### **2.8.4. Ψυχολογικοί φραγμοί στην επικοινωνία**

Τα ψυχοκοινωνικά εμπόδια αντιμετωπίζονται όταν υπάρχει ψυχολογική απόσταση μεταξύ των ανθρώπων. αυτή η κατάσταση είναι παρόμοια με την πραγματική φυσική απόσταση. Παραδείγματα ψυχοκοινωνικών εμποδίων στην επικοινωνία είναι μια περίπτωση κατά την οποία ο διευθυντής του ξενοδοχείου μιλά σκληρά στους υπαλλήλους του, οι οποίοι αντιπαθούν αυτή τη στάση, και αυτή η πίκρα τους χωρίζει, παρεμποδίζοντας έτσι την ευκαιρία για αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία μεταξύ τους (Antos, 2011).

## **2.9. Διαπροσωπικές ικανότητες επικοινωνίας**

Οι δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας χωρίζονται σε λεκτικά και μη λεκτικά μέσα επικοινωνίας με άλλους ανθρώπους. Τέτοιες δεξιότητες μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε καταστάσεις πρόσωπο με πρόσωπο ή σε απόσταση, χρησιμοποιώντας την τεχνολογία (Lolli, 2013). Παραδείγματα δεξιοτήτων διαπροσωπικής επικοινωνίας περιλαμβάνουν τη διαπραγμάτευση, την παροχή ανατροφοδότησης, τη διεξαγωγή συνέντευξης, τη διευκόλυνση μιας συνάντησης, την παρουσίαση, τη διεκπεραίωση μιας καταγγελίας πελάτη, την απόκτηση γνώσεων από έναν εμπειρογνώμονα, την παροχή ή τη λήψη ενός έργου και την προσέλκυση απαιτήσεων των πελατών. Σε σύγκριση με την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο, η επικοινωνία μέσω τηλεπικοινωνιακών μέσων όπως τηλεφωνίας, ηλεκτρονικών υπολογιστών και e-mail απαιτεί επίσης ισχυρές, αν και διαφορετικές, διαπροσωπικές δεξιότητες επικοινωνίας. Οι δεξιότητες διαπροσωπικών επικοινωνιών είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την ανάπτυξη των σημερινών επιχειρηματικών οργανώσεων όπως τα ξενοδοχεία, επειδή έχουν διαμορφωθεί περισσότερο από την τεχνολογία και έτσι έχουν διαφορετικές γενετικές διαφορές στην επικοινωνία (Lolli, 2013).

## **2.10. Ποιότητα υπηρεσιών στα ξενοδοχειακά καταλύματα**

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένα μέτρο για το πόσο καλά η αξία της παρεχόμενης υπηρεσίας ταιριάζει με την προσδοκία των πελατών (Chen, 2011). Οι Asubonteng et al (1996) ορίζουν την ποιότητα της υπηρεσίας ως την έκταση στην οποία μια υπηρεσία ανταποκρίνεται στην ανάγκη και την προσδοκία των πελατών. Εάν η προσδοκία είναι μεγαλύτερη από την απόδοση της υπηρεσίας, η αντιληπτή ποιότητα είναι λιγότερο από ικανοποιητική και ως εκ τούτου, η δυσαρέσκεια του πελάτη συμβαίνει. Παρόλο που η ποιότητα των υπηρεσιών αναγνωρίστηκε ως βασικός παράγοντας για την επιτυχία των επιχειρήσεων, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών εξακολουθεί να αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ τον 21ο αιώνα (Lazer & Layton, 1999). Η σημασία της ποιότητας των υπηρεσιών σε ένα ξενοδοχείο είναι κρίσιμη, δεδομένου ότι η δημιουργία ικανοποιημένων πελατών εξασφαλίζει επιχειρηματική επιτυχία (Bienstock et al., 2003).

Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι αυτό που οι πελάτες ακολουθούν πάντα. Οι πελάτες είναι πιθανό να βλέπουν τις υπηρεσίες ως μια ποικιλία χαρακτηριστικών που μπορούν με διαφορετικούς τρόπους να συμβάλλουν στις προθέσεις αγορών τους και στις αντιλήψεις για την ποιότητα των υπηρεσιών (Gronroos, 1983). Το μοντέλο SERVQUAL βασίζεται σε πέντε διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών, την αξιοπιστία, την εμπιστοσύνη, την εμπιστοσύνη και την πρόσβαση.

**Αξιοπιστία:** Αυτή είναι η δυνατότητα να πραγματοποιείτε επαγγελματισμένες υπηρεσίες με συνέπεια και ακρίβεια. Περιλαμβάνει το κάνει σωστά την πρώτη φορά, η οποία είναι ένα από τα σημαντικότερα συστατικά των υπηρεσιών για τους πελάτες (Zeithaml et al., 1990). Τα ακόλουθα παραδείγματα παρουσιάζουν τον παράγοντα αξιοπιστίας:

**Παράδειγμα 1:** Το προσωπικό εκτελεί εργασίες που έχουν υποσχεθεί στους επισκέπτες και επιλύει προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επισκέπτες.

**Παράδειγμα 2:** Οι πελάτες είναι ευαίσθητοι σε θέματα όπως η επικοινωνία.

**Διασφάλιση:** Η διαβεβαίωση αφορά τη γνώση και την ευγένεια των εργαζομένων και την ικανότητά τους να μεταφέρουν εμπιστοσύνη, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας, της ευγένειας, της αξιοπιστίας και της ασφάλειας (Parasuraman et al., 1988). Ένα απλό ζήτημα, που συνήθως θεωρείται δεδομένο, όπως η συμμόρφωση με τους κανόνες, τόσο από την άποψη της συχνότητας όσο και της μορφής χωρίς υπενθυμίσεις, είναι σημαντικό. Το έμπειρο και ενημερωμένο επιχειρησιακό προσωπικό μπορεί να δώσει την απαιτούμενη διαβεβαίωση. Κάθε μήνυμα και απάντηση στον πελάτη είναι σημαντική. Ως εκ τούτου, οι καθημερινές επικοινωνίες πρέπει να είναι σχετικές, σαφείς και συνοπτικές (Zeithamel, et al., 1990).

**Τα υλικά στοιχεία:** Οι φυσικές αποδείξεις του προσωπικού των front office περιλαμβάνουν προσωπικότητα και εμφάνιση του προσωπικού, των εργαλείων και του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται για την παροχή της υπηρεσίας. Για παράδειγμα, κάποιες ξενοδοχειακές αλυσίδες φροντίζουν συνειδητά ότι οι ιδιότητές τους συμμορφώνονται με τα παγκόσμια πρότυπα εγκαταστάσεων όπου και αν βρίσκονται (Dewi, 2012).

**Προσανατολισμός προς τον πελάτη:** Ο προσανατολισμός προς τον πελάτη αναφέρεται στην παροχή φροντίδας και εξατομικευμένης προσοχής στους πελάτες, συμπεριλαμβανομένης της πρόσβασης, της επικοινωνίας και της κατανόησης των πελατών.

Πρόσβαση: Πρόκειται για προσέγγιση, ικανότητα και ευκολία επαφής. Αυτό σημαίνει ότι η υπηρεσία είναι εύκολα προσβάσιμη μέσω τηλεφώνου, ο χρόνος αναμονής για την παραλαβή της υπηρεσίας δεν είναι εκτεταμένος, οι ώρες λειτουργίας είναι βολικές και η τοποθεσία της εγκατάστασης εξυπηρέτησης είναι επίσης βολική (Zeithamel, et al., 1990).

## **2.11. Ξενοδοχειακές υπηρεσίες και ικανοποίηση των πελατών**

Η βιομηχανία φιλοξενίας είναι ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος τομέας επιχειρηματικών υπηρεσιών σε όλο τον κόσμο και ως εκ τούτου αποτελεί ουσιαστικό κομμάτι των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών (Kandampully, 2007). Στη βιομηχανία φιλοξενίας, οι διαφορετικοί συμμετέχοντες έχουν διαφορετικές αντιλήψεις για το τι είναι γνωστό ως υπηρεσία (Mola, 2011). Στο πλαίσιο της βιομηχανίας φιλοξενίας, όπου τα έσοδα οδηγούνται από την ικανοποίηση των πελατών, η υπηρεσία είναι το κλειδί για την επιτυχία (Bamporiki, 2010).

Η βιομηχανία φιλοξενίας εστιάστηκε κυρίως στην ικανοποίηση των πελατών μέσω των υπηρεσιών που παρέχονται. Ως επί το πλείστον, είναι χτισμένο σε αναψυχή ή είναι πολυτελές, σε αντίθεση με την κάλυψη βασικών αναγκών. Τα ξενοδοχεία και τα θέρετρα, οι κρουαζιέρες, οι αεροπορικές εταιρείες και άλλες διάφορες μορφές ταξιδιών, ο τουρισμός, ο ειδικός σχεδιασμός εκδηλώσεων και τα εστιατόρια υπάγονται γενικά στη βιομηχανία υπηρεσιών φιλοξενίας (Kim et al., 2015).

Η εξαιρετική εξυπηρέτηση είναι συνήθως πολύ σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις και η ικανοποίηση των πελατών οδηγεί συνήθως στην πίστη των καταναλωτών, γεγονός που συμβάλλει στην επιτυχία μιας επιχείρησης στον κλάδο της φιλοξενίας. Για παράδειγμα, εάν ένα άτομο επιλέξει ένα συγκεκριμένο ξενοδοχείο και έχει μια θετική εμπειρία, αυτός ή αυτή είναι πιθανό να το χρησιμοποιήσει και πάλι στο μέλλον. Εναλλακτικά, εάν το ξενοδοχείο είναι δυσάρεστο, οι εργαζόμενοι είναι αγενείς ή ο πελάτης έχει διαφορετική δυσαρέσκεια για την υπηρεσία, αυτός ή αυτή είναι λιγότερο πιθανό να επιστρέψει στο ξενοδοχείο την επόμενη φορά που θα προκύψει η ευκαιρία (Derya et al., 2013).

Οι Davidow και Uttal (1989) πρότειναν ότι οι προσδοκίες των πελατών σχηματίζονται από πολλούς ανεξέλεγκτους παράγοντες που περιλαμβάνουν την προηγούμενη εμπειρία με άλλες εταιρείες και τη διαφήμιση, τους πελάτες τους, την ψυχολογική κατάσταση κατά

την παράδοση των υπηρεσιών, το υπόβαθρο και τις αξίες των πελατών και τις εικόνες των αγορασθέντων προϊόν. Επιπλέον, οι Zeithamel, et al., (1990) ανέφεραν ότι η προσδοκία εξυπηρέτησης των πελατών βασίζεται σε πολύπλοκες εκτιμήσεις, όπως τις δικές τους πεποιθήσεις πριν από την αγορά και τις απόψεις άλλων ανθρώπων. Ομοίως, οι Maxwell, et al., (2000) δήλωσαν επίσης ότι η προσδοκία των πελατών σχετίζεται με διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης και μπορεί να βασίζεται σε προηγούμενες εμπειρίες προϊόντος, μαθαίνοντας από διαφημίσεις και επικοινωνία τύπου στόματος. Ο Stein, (2009), πρόσθεσε ότι η προσδοκία μπορεί να θεωρηθεί ως μια προ-κατανάλωση στάση πριν από την επόμενη αγορά, μπορεί να περιλαμβάνει εμπειρία. Η ποικιλομορφία των προσδοκιών των πελατών στις υπηρεσίες μπορεί να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι οι προσδοκίες των πελατών είναι ανεξέλεγκτα θέματα όπως η εμπειρία στο παρελθόν, η διαφήμιση, οι πελάτες, η αντίληψη κατά την αγορά, το υπόβαθρο, η στάση και η εικόνα των προϊόντων.

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Η Αγορά των Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών**

### **3.1. Τάσεις στην αγορά των ξενοδοχειακών υπηρεσιών**

Η βιομηχανία φιλοξενίας είναι ένας σημαντικός τομέας υπηρεσιών στην παγκόσμια οικονομία και περιλαμβάνει μια ευρεία ποικιλία υπηρεσιών όπως υπηρεσίες εστίασης, τουρισμό και ξενοδοχεία. Η βιομηχανία φιλοξενίας επηρεάζεται από τις διακυμάνσεις της οικονομίας κάθε χρόνο (Timimi, 2010). Εάν ένα ξενοδοχείο δεν ανακάμψει από την αποτυχία της υπηρεσίας, το ξενοδοχείο ουσιαστικά απέτυχε δύο φορές, μεγεθύνοντας την αρνητική αντίληψη του πελάτη και ενεργοποιώντας τη δυνατότητα αρνητικής από στόμα σε στόμα. Είναι λοιπόν πολύ απαραίτητο για τα ξενοδοχεία να αναλάβουν άμεση δράση για την παροχή υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών των πελατών και διορθωτικών ενεργειών για την ανάκτηση από την αποτυχία (Lungiswa, 2009).

Η βιομηχανία φιλοξενίας χρησιμοποιεί στοιχεία από την παραδοσιακή θεωρία διαχείρισης καθώς και τις βέλτιστες πρακτικές που βασίζονται στην εμπειρία. Οι τρέχουσες τάσεις επικεντρώνονται σε πρακτικές που επωφελούν ταυτόχρονα πολλαπλές πτυχές μιας επιχείρησης, όπως αυτές που προάγουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων και βελτιώνουν την ποιότητα και το branding (Kara et al, 2013). Πολλές βέλτιστες πρακτικές στη φιλοξενία αντικατοπτρίζουν ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές τάσεις και επιδιώκουν να μειώσουν τον τρόπο με τον οποίο τα ξενοδοχεία θεωρούνται εναλλάξιμα από τους καταναλωτές (Kara et al., 2013).

Παρόλο που η παγκόσμια ύφεση δημιούργησε πολυάριθμες προκλήσεις για τον τομέα, υπάρχουν νέες ευκαιρίες. Για να παραμείνουν πραγματικά μπροστά από τον ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις πρέπει να κρατήσουν σε υψηλό επίπεδο όλες τις μικρές λεπτομέρειες που κάνουν τα περιουσιακά τους στοιχεία να λειτουργούν αποτελεσματικά και να εξασφαλίζουν μια θετική εμπειρία στον πελάτη. Αυτό συνεπάγεται τη δυνατότητα να μεταβούν σε ένα σύστημα για όλες τις ανάγκες δεδομένων, όπου οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να δουν και να αναλάβουν δράση από οπουδήποτε και οποτεδήποτε. Αυτό σημαίνει επίσης ότι υπολογίζουμε σε ακριβή, συνεπή και σε πραγματικό χρόνο δεδομένα (Ashley, 2013).

Η ανάπτυξη της βιομηχανίας φιλοξενίας παγκοσμίως αυξήθηκε λόγω της αύξησης της ζήτησης τόσο από τον κλάδο αναψυχής όσο και από τον επιχειρηματικό τομέα (Rogerson, 2014). Σε παγκόσμιο επίπεδο, ο κλάδος της φιλοξενίας θεωρείται ο ταχύτερα



αναπτυσσόμενος οικονομικός τομέας την τελευταία δεκαετία και πριν από το 2012. Επιπλέον, ο κλάδος της φιλοξενίας στη Νότια Αφρική παρήγαγε πάνω από 45000 θέσεις εργασίας μέσω της άμεσης απασχόλησης που αντιπροσωπεύει (Taal, 2012). Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων του ξενοδοχείου πληροφορεί τον τρόπο με τον οποίο η οικονομική ανάπτυξη κάνει (Kara et al., 2013). Το σημαντικότερο είναι ότι ο κλάδος της φιλοξενίας είναι και θα συνεχίσει να αποτελεί βασικό οικονομικό τομέα στη Νότιο Αφρική, επειδή η βιομηχανία βασίζεται κυρίως σε τουρίστες από την Ευρώπη και παρέχει απασχόληση σε πολλούς ανθρώπους (Harrison, 2006).

### **3.2 Απόδοση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην αγορά**

Σε θεμελιώδες επίπεδο, το μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία προώθησης, πώλησης και διανομής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Επικεντρώνεται στην συνειδητοποίηση όσων χρειάζονται και θέλουν οι πελάτες και στη συνέχεια στην παράδοση με ρεαλιστικό κόστος, επιτυγχάνοντας παράλληλα ένα λογικό κέρδος. Ωστόσο, οι έμποροι προσπαθούν να τονίσουν τη μοναδικότητα και την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας τους σε σχέση με τις προσφορές των αντιπάλων τους σε όσο το δυνατόν περισσότερες περιοχές, με άλλα λόγια πωλώντας μοναδικότητα. Στον τουρισμό, οι προορισμοί πρέπει να διαφοροποιηθούν μεταξύ τους για να διατηρήσουν την ανάπτυξή τους (Baker & Cameron 2008). Μια εμπειρική μελέτη από τον Wu et al. (2010) επιβεβαίωσαν αυτό το αποτέλεσμα για ξενοδοχειακές μονάδες.

Ως εκ τούτου, ο τομέας του μάρκετινγκ έχει πρόσφατα γίνει αντικείμενο αυξημένης έμφασης στις μελέτες τουρισμού. Σύμφωνα με τον Li και τον Petrick (2008), το μάρκετινγκ τουρισμού έχει καταστεί βασική πειθαρχία για τις μελέτες τουρισμού. Μετά την ανασκόπηση των εκδόσεων περιοδικών τουρισμού, O'Leary et al. (2004, παρατιθέμενοι σε Li και Petrick 2008) ανέφεραν ότι το μάρκετινγκ τουρισμού είναι μακράν το πιο δημοφιλές θέμα.

Αυτή η έμφαση έχει νόημα από τότε. το μάρκετινγκ και η προώθηση είναι κρίσιμα για την επιτυχία κάθε φιλοξενίας και τουριστικής ανάπτυξης (Williams, 2006). Το μάρκετινγκ αποτελεί επίσης ένα κρίσιμο στοιχείο για την ανάπτυξη και την εφαρμογή ανταγωνιστικών στρατηγικών (Day, 1999). Στην ουσία, οι σωστές δραστηριότητες μάρκετινγκ είναι εκείνες που προωθούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών, παρέχοντας ταυτόχρονα ένα εισόδημα στον οργανισμό και στη χώρα που έχουν παράσχει την υπηρεσία.

Ωστόσο, η εμπορία στον τομέα της φιλοξενίας διαφέρει από πολλούς άλλους τομείς. Με βάση μια επισκόπηση για την έρευνα μάρκετινγκ στο Cornell Hospitality Quarterly για την περίοδο 1960-2010, οι Dev et al. (2010) τόνισε τη συνεχή αύξηση της πολυπλοκότητας των θεμάτων μάρκετινγκ για τη βιομηχανία φιλοξενίας. Ο Williams (2006) υποστήριξε ότι η εμπορία προϊόντων τουρισμού και φιλοξενίας καθίσταται όλο και πιο περίπλοκη δεδομένου ότι σχετίζεται με τη μεταφορά μιας εικόνας ενός τόπου για να πουλήσει μια εμπειρία αυτού του τόπου μέσω της «αλληλεπίδρασης της εικόνας του» με τον τρόπο ζωής των καταναλωτών. Είναι επίσης περίπλοκη λόγω της συναισθηματικής πλευράς της λήψης αποφάσεων του καταναλωτή κατά την αγορά προϊόντων αναψυχής (Scott et al., 2009). Αυτό είναι πέρα από τα διάφορα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών (Machlouzarides, 2010).

Τα βασικά αποτελέσματα για πολλές οργανώσεις φιλοξενίας είναι κυρίως παραστάσεις ή εμπειρίες (δηλαδή υπηρεσίες). Οι υπηρεσίες αυτές έχουν ορισμένα μοναδικά χαρακτηριστικά που τα διαφοροποιούν από τα εμπορεύματα και αυτό έχει συνέπειες για τη μέθοδο με την οποία διατίθενται στο εμπόριο. Οι Sheth και Sharma (2001) περιέγραψαν τις υπηρεσίες ως άυλες και αλλοιώσιμες. Ο Palmer (2014) περιέγραψε το μοναδικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών ως άπιαστο, αδιαχώριστο, μεταβλητό, αλλοιώσιμο και ανίκανο να κατέχει μια υπηρεσία.

Όσον αφορά το πρώτο χαρακτηριστικό δηλαδή η απουσία απτότητας, σημαίνει ότι οι υπηρεσίες δεν μπορούν να γίνουν αντιληπτές ή να θεωρηθούν από τις πέντε αισθήσεις πριν από την αγορά. Επομένως, δεν μπορούν να εξεταστούν άμεσα (Litvin et al., 2008). Στα ξενοδοχεία, οι επισκέπτες δεν μπορούν να δοκιμάσουν την άνεση ενός δωματίου του ξενοδοχείου μέχρι να το αγοράσουν. Στην περίπτωση αυτή, οι αποφάσεις αγορών γίνονται με βάση προβαλλόμενες και αντιληπτές εικόνες, αντί για προηγούμενη εμπειρία (Williams 2006). Ωστόσο, η άυλη διαδικασία έχει ορισμένα χαρακτηριστικά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον ορισμό υπηρεσιών, για παράδειγμα. την αξιοπιστία, την προσωπική φροντίδα, την ελκυστικότητα του προσωπικού και τη φιλικότητα τους. Επομένως, μόλις αγοραστεί μια υπηρεσία, τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να επαληθευτούν. Η απροσκοπία αυξάνει το επίπεδο αβεβαιότητας για τον καταναλωτή που επιθυμεί να επιλέξει μεταξύ ανταγωνιστικών υπηρεσιών.

Σε αντίθεση με τα υλικά αγαθά των οποίων η παραγωγή και η κατανάλωση είναι διαδικασίες διαχωριζόμενες τόσο στον χρόνο όσο και στον χώρο, η παραγωγή και κατανάλωση υπηρεσιών είναι συνήθως ταυτόχρονη και περιλαμβάνει άμεσες ανταλλαγές

μεταξύ παρόχων και καταναλωτών. Κατά συνέπεια, τόσο οι πάροχοι όσο και οι πελάτες γίνονται μέρος της υπηρεσίας, διότι πρέπει να είναι παρόντες ταυτόχρονα για να πραγματοποιηθεί η συναλλαγή. Ως εκ τούτου, οι υπηρεσίες μάρκετινγκ πρέπει να βασίζονται στην υπόθεση ότι η κατανάλωση μιας υπηρεσίας καταναλώνει μια διαδικασία και οι προσπάθειες μάρκετινγκ θα πρέπει να συμπεριληφθούν σε αυτή τη διαδικασία με πολλούς διαφορετικούς τρόπους.

Επιπλέον, η ποιότητα των υπηρεσιών είναι πιθανό να διαφέρει λόγω της μεταβλητότητας των παρόχων, των τοποθεσιών και του χρονισμού τους. Η μεταβλητότητα επηρεάζει τους πελάτες όχι μόνο ως προς το αποτέλεσμα αλλά και ως προς τις διαδικασίες παραγωγής. Προκειμένου να βελτιωθεί η συνοχή της ποιότητας, οι εταιρείες φιλοξενίας προσαρμόζουν τις διαδικασίες πρόσληψης και κατάρτισης, τυποποιώντας τη διαδικασία επίδοσης των υπηρεσιών και παρακολουθώντας περιοδικά το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών.

Οι υπηρεσίες είναι επίσης φθαρτές (Sheth & Sharma 2001). Η «αλλοιώσιμότητα» υποδηλώνει ότι η υπηρεσία δεν είναι μακροχρόνια. οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αποθηκεύσουν υπηρεσίες ως αποθέματα. Αυτό σημαίνει απλά ότι εάν οι υπηρεσίες δεν πωλούνται σήμερα, δεν μπορούν ποτέ να πωληθούν. Ως εκ τούτου, οι πάροχοι φιλοξενίας πρέπει να δώσουν μεγάλη προσοχή στη διαχείριση της προσφοράς και της ζήτησης, προγραμματίζοντας την παραγωγή υπηρεσιών ώστε να ακολουθήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο τις κορυφές και τις ελάχιστες απαιτήσεις (Palmer, 2014).

Παράλληλα με τα άλλα χαρακτηριστικά των αποτελεσμάτων του τουρισμού, όπως οι έννοιες της περιττότητας και της αλλοιώσεως, ο Mill και ο Morrison (2006) έχουν απαριθμήσει επτά χαρακτηριστικά που καθιστούν το μάρκετινγκ του τουρισμού και της φιλοξενίας μοναδικό. Αυτές περιλαμβάνουν τη μικρότερη έκθεση των πελατών στις υπηρεσίες, πιο συναισθηματικές ελκυστικές αγορές, μεγαλύτερη σημασία στη διαχείριση των αποδεικτικών στοιχείων, μεγαλύτερη έμφαση στο ανάστημα και τις εικόνες, μεγαλύτερη ποικιλία και είδη καναλιών διανομής, ευκολότερη αντιγραφή υπηρεσιών και περισσότερη εστίαση σε διαφημίσεις εκτός αιχμής .

Επιπλέον, υπάρχει μεγαλύτερη εξάρτηση από συμπληρωματικές οργανώσεις στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας. Αυτές οι βιομηχανίες αποτελούνται από πολλούς παράγοντες και οι κοινές προσπάθειες αυτών των παραγόντων να επικοινωνούν και να συντονίζουν τις προσπάθειές τους μπορούν να επιτρέψουν τη διαχείριση της τουριστικής

ζήτησης με πιο αποτελεσματικό τρόπο (Yilmaz & Bititci, 2006). Αυτό το αλληλεξαρτώμενο χαρακτηριστικό της τουριστικής βιομηχανίας υποχρεώνει οργανισμούς σε διάφορους τομείς (δηλαδή ταξιδιωτικούς πράκτορες, μεταφορές και ξενοδοχεία) να βασίζονται ο ένας στον άλλο (Evans et al., 2003). Αυτό σημαίνει ότι εάν ένας από αυτούς τους τομείς αποτύχει να παραδώσει μια υπηρεσία, όλοι οι άλλοι τομείς θα επηρεαστούν. Έτσι, ολόκληρη η τουριστική βιομηχανία λειτουργεί ως μια τεράστια γραμμή συναρμολόγησης (Li & Petrick, 2008). Ο αλληλοεξαρτώμενος και αδιάσπαστος χαρακτήρας της τουριστικής βιομηχανίας επηρεάζει τη συνολική ποιότητα υπηρεσιών του προϊόντος ή την υπηρεσία που αγοράζουν οι καταναλωτές. Ως εκ τούτου, τα διάφορα ιδρύματα της τουριστικής βιομηχανίας πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους ως αλυσίδα αξίας, προκειμένου να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες με προστιθέμενη αξία στους πελάτες τους (Yilmaz & Bititci, 2006).

Επιπλέον, ο William (2006) έχει διακρίνει το μάρκετινγκ στη φιλοξενία από το παραδοσιακό μάρκετινγκ με τέσσερα χαρακτηριστικά. Πρώτον, το βιωματικό μάρκετινγκ φιλοξενίας επικεντρώνεται στην εμπειρία και τον τρόπο ζωής του πελάτη. Δεύτερον, εστιάζει στη δημιουργία συνεργειών ανάμεσα στο νόημα, την αντίληψη, την κατανάλωση και την εμπιστοσύνη στο σήμα. Τρίτον, υπάρχει μια συζήτηση ότι οι πελάτες δεν είναι απαραίτητα ορθολογικοί φορείς λήψης αποφάσεων. Μπορεί επίσης να οδηγούνται από συγκίνηση επίσης. Τέλος, για να κατανοήσουμε τους καταναλωτές, υποστηρίζεται ότι το βιωματικό μάρκετινγκ χρειάζεται ένα πιο ποικίλο φάσμα μεθόδων έρευνας.

Ως εκ τούτου, οι ξεχωριστοί ξενοδόχοι πρέπει να βρουν τρόπους να διασφαλίσουν ότι οι υπηρεσίες τους ξεχωρίζουν στους ανταγωνιστές τους στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον (Al Khattab & Aldehayyat, 2011). Σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις, απαιτείται περαιτέρω προσπάθεια και κόστος για να παρακινηθούν οι ομάδες καταναλωτών να γίνουν πιστές στον τομέα του τουρισμού (Emir & Kozak, 2011).

Προκειμένου να διαχειριστεί τη ζήτηση των καταναλωτών, οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ φιλοξενίας πρέπει να λαμβάνουν συνεχώς αποφάσεις σχετικά με τέσσερις βασικές μεταβλητές. Αυτές οι μεταβλητές είναι ευρέως γνωστές ως μίγμα μάρκετινγκ ή, συλλογικά, ως τα τέσσερα Ps που χρησιμοποιήθηκαν αρχικά για να περιγράψουν το μίγμα μάρκετινγκ το 1960 (McCarthy & Borgowicz, 1981). Οι Kotler και Bloom (1984) όρισαν το μείγμα μάρκετινγκ ως «το συγκεκριμένο μείγμα ελεγχόμενων μεταβλητών μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί η οργάνωση για να επιτύχει το στόχο της στην αγορά-στόχο». Τα τέσσερα-Ps όπως υπογραμμίζονται από τους Middleton et al. (2009). (i) τυποποίηση

προϊόντος, το οποίο είναι ένα μέσο προσαρμογής του προϊόντος στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του πελάτη-στόχου · (ii) Τιμολόγηση, η οποία στην πράξη τείνει να χρησιμοποιείται ως γκάτζι για την αύξηση ή την επιβράδυνση του όγκου των πωλήσεων σύμφωνα με τις συνθήκες της αγοράς. (iii) προώθηση, η οποία χρησιμοποιείται για την αύξηση του αριθμού των ατόμων που γνωρίζουν το προϊόν και είναι ευνοϊκά διατεθειμένα να τα αγοράσουν. και (iv) τον τόπο, ο οποίος καθορίζει τον αριθμό των πιθανών πελατών που είναι σε θέση να βρουν βολικές θέσεις και τρόπους για να αποκτήσουν πληροφορίες και να μετατρέψουν τις προθέσεις αγορών τους σε αγορές.

Η ιδέα των τεσσάρων P, ωστόσο, λαμβάνει την άποψη των πωλητών για την αγορά και για να αντικατοπτρίζει την άποψη του αγοραστή για την αγορά. Ο Kotler (1999) ανασημάτισε το «τετρα-P» ως τα «τέσσερα-C» τα οποία είναι. (i) αξία πελάτη (δηλ. προϊόν), η οποία αναφέρεται στα οφέλη που προκύπτουν από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία · (ii) Κόστος, το οποίο είναι εστιασμένο στον καταναλωτή ισοδύναμο με την τιμή. (iii) Επικοινωνία, που σημαίνει όλες τις μορφές διαλόγου με τους πελάτες και τους παραγωγούς, συμπεριλαμβανομένων των πληροφοριών και του αμφίδρομου διαδραστικού marketing marketing. και (iv) Ευκολία, που σημαίνει - από πλευράς καταναλωτή - την πρόσβαση στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αγοράζουν.

Οι αποφάσεις σχετικά με αυτούς τους τέσσερις ελέγχους λαμβάνονται από οργανισμούς μέσω στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με το επιθυμητό μέλλον για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Ωστόσο, αυτοί οι τέσσερις έλεγχοι μάρκετινγκ τείνουν να προσαρμόζονται και να συγχρονίζονται συνεχώς σύμφωνα με τις συνθήκες της αγοράς καθώς και με τις ενέργειες των ανταγωνιστών. Επομένως, κάθε επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του μάρκετινγκ πρέπει να αντικατοπτρίζει αυτούς τους ελέγχους. Στο πλαίσιο της βιομηχανίας φιλοξενίας, κάθε επιχείρηση χρειάζεται ένα συνδυασμό αυτών των στοιχείων για να είναι επιτυχής στην πώληση του προϊόντος της στην αγορά (Radisic et al., 2010). Για παράδειγμα, η τιμή μιας πτήσης ή ενός δωματίου αναπροσαρμόζεται συνεχώς υπό το πρίσμα της ευφυΐας της αγοράς.

Ωστόσο, οι διαφορές μεταξύ αγαθών και υπηρεσιών εξορθολογίζουν τη διεύρυνση του μίγματος μάρκετινγκ για υπηρεσίες ώστε να συμπεριλαμβάνονται άνθρωποι, διαδικασίες και φυσικά στοιχεία. Τα φυσικά αποδεικτικά στοιχεία είναι τα αποδεικτικά στοιχεία που δείχνουν ότι πραγματοποιήθηκε η υπηρεσία (π.χ. η φυσική εγκατάσταση όπου η υπηρεσία παρήχθη και / ή παραδόθηκε). Τα φυσικά στοιχεία υπενθυμίζουν και διαβεβαιώνουν στον καταναλωτή ότι η υπηρεσία πραγματοποιήθηκε είτε θετικά είτε αρνητικά. Ο όρος

«Άνθρωποι» αναφέρεται απλά στους εργαζόμενους που παρήγαγαν ή / και παρέδωσαν την υπηρεσία. Ο όρος αυτός αφορά κυρίως τους τρόπους και τις δεξιότητες αυτών των εργαζομένων. Στο πλαίσιο της φιλοξενίας, όλοι οι εργαζόμενοι είναι πωλητές για λογαριασμό των ξενοδοχείων τους. Το τελευταίο στοιχείο περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες και τα συστήματα εντός της οργάνωσης που επηρεάζουν την παραγωγή ή / και την παράδοση των υπηρεσιών της, όπως η ουρά εργασίας ή το χειρισμό ερωτημάτων.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> Στοιχεία των Ξενοδοχειακών Μονάδων της Μεσσηνίας

### 4.1 Ο Νομός Μεσσηνίας

Η Μεσσηνία βρίσκεται στη νοτιοδυτική γωνιά της Ηπειρωτικής Ελλάδας και της Πελοποννήσου. Περιοχή με σπάνια ομορφιά. Ο Νομός συνορεύει βόρεια με το Νομό Ηλείας, ανατολικά με τους Νομούς Αρκαδίας και Λακωνίας, δυτικά και νότια βρέχεται από το Ιόνιο πέλαγος και από τον Μεσσηνιακό κόλπο.

Στο Νομό Μεσσηνίας υπάρχουν και τα νησιά Πρώτη, Σφακτηρία, Σαπιέντζα, Σχίζα, Βενέτικο, καθώς και άλλες μικρότερες νησίδες που βρίσκονται κοντά στις ακτές του. Αμέτρητα χιλιόμετρα από δαντελωτές παραλίες, επιβλητικά βουνά, αρχαία μνημεία παγκόσμιας αναγνώρισης και με όλες τις μορφές εναλλακτικού τουρισμού σε πλήρη ανάπτυξη, ο Νομός Μεσσηνίας είναι ένας από τους ομορφότερους της Ελλάδας.

Η Καλαμάτα είναι η πρωτεύουσα του νομού και μια πραγματικά ολοκαίνουργια σύγχρονη πόλη. Από το ιστορικό της κάστρο μπορεί κανείς να απολαύσει την υπέροχη πανοραμική θέα της πόλης.

Η θάλασσα περιβάλλει τη Μεσσηνία σχηματίζοντας κόλπους και κολπίσκους, που αποτελούν ιδανικούς χώρους για το yachting και διαμορφώνουν σημεία αγκυροβολίας για μια ευχάριστη ανάπαυλα για μπάνιο και χαλάρωση. Οι δύο μαρίνες (Καλαμάτας και Πύλου) και οι παραλιακοί οικισμοί, προσφέρονται για άνετη και ασφαλή αγκυροβολία.

Η Μεσσηνία ήταν κατοικημένη από την προϊστορική εποχή. Σύμφωνα με τους μύθους, η περιοχή πήρε το όνομά της από τη Μεσσήνη, τη γυναίκα του Πολυκάονα, ο οποίος λέγεται ότι πρώτος βασίλεψε στη χώρα. Στα χρόνια της ακμής των Μυκηναίων είχε αναπτύξει σημαντικό πολιτισμό όπως φαίνεται και από τα αρχαιολογικά ευρήματα της περιόδου εκείνης και ιδιαίτερα από το ανακτορικό συγκρότημα των βασιλιάδων της Πύλου στο χωριό Επάνω Εγκλιανό καθώς και από το εντυπωσιακό ανάκτορο του Νέστορα.

Από τον 8ο αιώνα εξαιτίας της επεκτατικής πολιτικής της Σπάρτης, άρχισαν οι Μεσσηνιακοί πόλεμοι. Οι πόλεμοι εκείνοι έφεραν την υποδούλωση της Μεσσηνίας στη Σπάρτη και την εξαφάνιση κάθε ίχνους πολιτισμού στην περιοχή.

Το 369 π.Χ. οι Θηβαίοι απελευθέρωσαν τη Μεσσηνία και έχτισαν τη Μεσσήνη, πρωτεύουσα της ανεξάρτητης πια χώρας. Η ανεξάρτητη Μεσσηνία έγινε σημαντικό κέντρο πολιτισμού. Ακολούθησε η Βυζαντινή Εποχή και τον 13ο αιώνα κατακτήθηκε από τους Φράγκους, για να περάσει το 1498 ολοκληρωτικά στα χέρια των Τούρκων. Στις 22 Μαρτίου 1821 ο Πετρόμπεης Μαυρομιχάλης με Μανιάτες και Μεσσήνιους αγωνιστές κήρυξε την επανάσταση στην Καλαμάτα. Στις 20 Οκτωβρίου 1827 η περίφημη ναυμαχία στον όρμο του Ναβαρίνου επιτάχυνε την ημέρα της μεσσηνιακής ελευθερίας.

Η Μεσσηνία βρίσκεται στη νοτιοδυτική Πελοπόννησο. Περικλείεται στα βόρεια από τον ποταμό Νέδα και τα Αρκαδικά Όρη, στα ανατολικά από το όρος Ταΰγετος, στα νότια από τον Μεσσηνιακό Κόλπο και στα δυτικά από το Ιόνιο Πέλαγος. Συνορεύει στα βόρεια με το Νομό Ηλείας, στα βορειοανατολικά με το Νομό Αρκαδίας και στα ανατολικά με το Νομό Λακωνίας. Η έκτασή της είναι 2991 τ. χλμ.

Η Μεσσηνία είναι κυριολεκτικά κατάσπαρτη από υπέροχες βυζαντινές εκκλησίες και μοναστήρια και κρύβει ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον βυζαντινό παρελθόν. Ο πολιτιστικός πλούτος της Μεσσηνίας, που συνίσταται σε μοναδικά σε αρχαιολογικό ενδιαφέρον κατάλοιπα (μυκηναϊκοί θολωτοί τάφοι), αρχαιολογικούς χώρους (Αρχαία Πύλος, Ναός Επικούριου Απόλλωνα, Αρχαία Μεσσήνη) και μουσεία, ιστορικά μνημεία (κάστρα, ιστορικά κέντρα πόλεων), βυζαντινές εκκλησιές και μοναστήρια, δείγματα παραδοσιακής αρχιτεκτονικής (πυργόσπιτα της Μάνης), τον πολιτισμό και τις διαδρομές της Ελιάς και μια πλούσια σύγχρονη πολιτιστική ζωή (φεστιβάλ Χορού, φεστιβάλ Μηδέν, πολιτιστικά δρώμενα) αποτελεί μια πρόκληση για τον σύγχρονο τουρίστα με πολιτιστικά ενδιαφέροντα, που ζητάει μάθηση και πολύτιμες εμπειρίες.

Στη Μεσσηνία μπορείτε να φτάσετε με αεροπλάνο από το διεθνές αεροδρόμιο της Αθήνας «Ελευθέριος Βενιζέλος» προς το Κρατικό Αεροδρόμιο της Καλαμάτας. Η πρόσβαση στο Νομό μπορεί να γίνει με αυτοκίνητο και τακτικά είναι τα δρομολόγια που συνδέουν την πρωτεύουσα του Νομού με τη Θεσσαλονίκη, την Αθήνα, τη Σπάρτη, την Πάτρα, την Τρίπολη και άλλες μεγάλες πόλεις των γύρω Νομών. Επίσης το τρένο, ενώνει τη Μεσσηνία με την Αθήνα και τον Πειραιά αλλά και με όλη την Πελοπόννησο διασχίζοντας πολλές κωμοπόλεις και χωριά. Με αεροπλάνο από το διεθνές αεροδρόμιο της Αθήνας «Ελευθέριος Βενιζέλος» προς το Κρατικό Αεροδρόμιο της Καλαμάτας. Η πρόσβαση στο Νομό μπορεί να γίνει με αυτοκίνητο και τακτικά είναι τα δρομολόγια που συνδέουν την πρωτεύουσα του Νομού με τη Θεσσαλονίκη, την Αθήνα, τη Σπάρτη, την Πάτρα, την Τρίπολη και άλλες μεγάλες πόλεις των γύρω Νομών. Επίσης το τρένο, ενώνει τη



Μεσσηνία με την Αθήνα και τον Πειραιά αλλά και με όλη την Πελοπόννησο διασχίζοντας πολλές κωμοπόλεις και χωριά.

## **4.2 Η Πόλη της Καλαμάτας**

Η Καλαμάτα, παλαιότερα Καλάμαι, κατά την εποχή του Ομήρου, Φαρές είναι πόλη της νοτιοδυτικής Πελοποννήσου, πρωτεύουσα του Νομού Μεσσηνίας και λιμάνι της νότιας ηπειρωτικής Ελλάδας. Η Καλαμάτα έχει πληθυσμό 54.100 κατοίκους, ενώ ο Δήμος Καλαμάτας έχει πληθυσμό 69.849 κατοίκους, σύμφωνα με την Απογραφή του 2011. Η πόλη είναι κτισμένη στους πρόποδες του όρους "Καλάθι" (παρυφή του Ταυγέτου), στην καρδιά του Μεσσηνιακού κόλπου. Απέχει 223 χιλιόμετρα από την Αθήνα, 215 χλμ. από την Πάτρα και 715 χλμ. από τη Θεσσαλονίκη. Έχει εύκρατο μεσογειακό κλίμα, με ζεστό χειμώνα και ήπια καλοκαίρια. Καθημερινά στο ευρύτερο αστικό κέντρο της Καλαμάτας έρχονται και εργάζονται πάνω από 50.000 άνθρωποι από τις διπλανές πόλεις Μεσσήνη, Θουρία, Μελιγαλά, Άρη κ.α.

Τα τελευταία χρόνια η πόλη της Καλαμάτας και γενικότερα ο νομός Μεσσηνίας παρουσιάζει μεγάλη τουριστική ανάπτυξη στην οποία έχουν συμβάλει αφενός η τουριστική μονάδα Costa Navarino η οποία και λειτουργεί στη περιοχή της Πύλου καθώς και ο νέος αυτοκινητόδρομος Καλαμάτα – Τρίπολη – Σπάρτη – Αθήνα ο οποίος και ολοκληρώθηκε το 2016. Με αυτό το νέο αυτοκινητόδρομο πλέον η Καλαμάτα απέχει μόλις δύο ώρες οδικώς από την Αθήνα και έτσι έχει γίνει ένας εύκολα προσβάσιμος και οικονομικός προορισμός τόσο για τις θερινές διακοπές όσο και για εκδρομές τα Σαββατοκύριακα όλη τη διάρκεια του χρόνου.

## **4.3 Ο Τουρισμός στο Νομό Μεσσηνίας**

Ο πλέον κρίσιμος παράγοντας για την ανάπτυξη του τριτογενή τομέα είναι ο Τουρισμός, με την σχετική δραστηριότητα να αναπτύσσεται με αργούς ρυθμούς στην Περιφέρεια, διατηρώντας ένα χαμηλό ποσοστό συμμετοχής στην συνολική τουριστική δραστηριότητα της χώρας, καθώς παρά τη διαρκή σχετική αύξηση των αφίξεων στις Ξενοδοχειακές Μονάδες στη Πελοπόννησο, η συμμετοχή στις συνολικές αφίξεις ανέρχεται διαχρονικά περίπου στο 6% με 7%. Το 2015 σύμφωνα με στοιχεία του ΙΤΕΠ, η μέση πληρότητα για τον μήνα Μάιο ήταν 34,15% (μειωμένη κατά 6,95% σε σχέση με τον Μάιο του 2010 και υπολειπόμενη κατά 14,13% από τον εθνικό μέσο όρο), ενώ τον Αύγουστο ήταν 75,00%, αυξημένη από τον αντίστοιχο μήνα του 2014 κατά 2,56% και υπολειπόμενη κατά 2,78%

από την μέση πληρότητα της χώρας. Σε ότι αφορά την απασχόληση, κατά τον μήνα Μάιο απασχολούνταν συνολικά 8.700 άτομα μειωμένα κατά 12,27% σε σχέση με τον Μάιο του 2014. Η μείωση αυτή είναι η τρίτη μεγαλύτερη μεταξύ των Περιφερειών της χώρας, μετά τις Περιφέρειες Αττικής και Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης. Τον Αύγουστο απασχολούνταν 11.332 άτομα στα ξενοδοχεία, μειωμένα κατά 4,10% σε σχέση με τον Αύγουστο του 2014, ενώ η πανελλαδική τάση ήταν αύξηση των απασχολούμενων κατά 8,59%. Στο επίπεδο των ΠΕ, διαχρονικά σημαντικούς τουριστικούς προορισμούς της Περιφέρειας αποτελούν η ΠΕ Αργολίδας και η ΠΕ Κορινθίας, ενώ από την άλλη πλευρά, η ΠΕ Μεσσηνίας, η οποία στην αρχή της δεκαετίας διατηρούσε σημαντική θέση δείχνει να χάνει έδαφος. Συνολικά στην Περιφέρεια εντοπίζονται περιοχές ώριμης τουριστικής ανάπτυξης (αστικές περιοχές του Ναυπλίου, Λουτρακίου και της Καλαμάτας, ορισμένες παραθαλάσσιες περιοχές καθώς και περιοχές παραθεριστικής κατοικίας γύρω από τα ημιαστικά κέντρα), δυναμικές τουριστικές περιοχές σε ορεινές ζώνες (Γορτυνία, Βόρεια Μαντινεία), περιοχές ενταγμένες σε δίκτυα περιήγησης-διημέρευσης-επίσκεψης (Μυστράς, Μάνη) και άλλες ορεινές περιοχές όπου κυριαρχεί ο περιηγητικός και φυσιολατρικός τουρισμός, που έχει έντονα ποιοτικά χαρακτηριστικά και συγκεντρώνει επισκέπτες με ειδικά ταξιδιωτικά ενδιαφέροντα. Παρά το έντονο ανάγλυφο δεν υπάρχουν υποδομές χιονοδρομικού τουρισμού, με εξαίρεση το χιονοδρομικό κέντρο Μαινάλου. Ορειβατική δραστηριότητα αναπτύσσεται σε ορεινούς όγκους της Περιφέρειας, ενώ οι δραστηριότητες rafting και kayak που οργανώνονται στους ποταμούς Λούσιο και Αλφειό συγκεντρώνουν επισκέπτες από όλη την Ελλάδα. Τέλος οι μοναδικές οργανωμένες περιοχές ιαματικού τουρισμού εντοπίζονται στο Λουτράκι.

Συνολικά η τουριστική δραστηριότητα στην Περιφέρεια Πελοποννήσου χαρακτηρίζεται από το δυισμό: ορεινού – παραθαλάσσιου τουρισμού, που η μεταξύ τους σχέση είναι αδύναμη έως ανύπαρκτη, με το πρώτο να κυριαρχεί στην ενδοχώρα και να προσελκύει επισκέπτες με ειδικά ταξιδιωτικά ενδιαφέροντα (περιήγηση, τουρισμός εμπειρίας) και το δεύτερο στις περιοχές εγκατάστασης ξενοδοχειακών συγκροτημάτων μαζικού τουρισμού (παράλια Κορινθίας και Καλαμάτας), εσωτερικού τουρισμού και τουρισμού αλλοδαπών, με τον πρώτο να κυριαρχεί και τον δεύτερο να κατευθύνεται κυρίως σε περιοχές οργανωμένων ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων υψηλών προδιαγραφών (Καλαμάτα, Κόρινθος), τουρισμού Σαββατοκύριακου και τουρισμού διακοπών, με τον πρώτο να κυριαρχεί και να προσελκύει επισκέπτες σε συγκεκριμένους προορισμούς και ενδιαφέροντα (Ναύπλιο, αρχαιολογικοί και πολιτιστικοί χώροι, περιήγηση) και το δεύτερο να απευθύνεται κυρίως σε οικογένειες και μεγάλο μερίδιο αλλοδαπών. Χαρακτηριστικό

επίσης της κατάστασης του τουρισμού είναι η έλλειψη ολοκληρωμένων προτάσεων τουριστικών πακέτων, που θα αξιοποιούν και θα αναδεικνύουν το πλούσιο απόθεμα τόσο των επιμέρους χωρικών ενοτήτων (τοπία, θάλασσα, πολιτιστικό και ιστορικό απόθεμα, τοπική παραγωγή, παραδοσιακοί οικισμοί), όσο και συνολικά της Πελοποννήσου.

#### **4.4. ΠΟΤΑ Μεσσηνίας**

##### **4.4.1. Θεσμικό Πλαίσιο**

Για να ανακηρυχτεί μια περιοχή ως Π.Ο.Τ.Α θα πρέπει:

Η ευρύτερη περιοχή να είναι κατάλληλη για την εφαρμογή του μοντέλου ολοκληρωμένης τουριστικής ανάπτυξης.

Η συνολική έκταση της να είναι μεγαλύτερη των 800 στρεμμάτων.

Η έκταση, επίσης, να είναι ενιαία σε ποσοστό τουλάχιστον 85%.

Να απέχει λιγότερο από 90 λεπτά από το αεροδρόμιο.

Το επιχειρηματικό σχέδιο να είναι αξίας τουλάχιστον 60εκ. ευρώ.

Να συμπεριλαμβάνει, υποχρεωτικά, το λιγότερο δύο εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής.

Δεν γίνεται αποδεκτό, οποιοδήποτε σχέδιο περιλαμβάνει μέσα καζίνο.

Το 2001, εισάγονται τα ζητήματα της οριοθέτησης των ζωνών σε μία Π.Ο.Τ.Α.:

1η Ζώνη: Περιλαμβάνει καταλύματα τεσσάρων και πέντε αστέρων, καθώς και εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής.

2η Ζώνη: Περιλαμβάνει αθλητικές εγκαταστάσεις, γήπεδα γκολφ και εγκαταστάσεις τεχνικής υποδομής.

3η Ζώνη: Περιλαμβάνει την ανέγερση κτιρίων για μη αμιγώς τουριστικές χρήσεις.

Με το ΦΕΚ 887/22-10-01 γίνεται χαρακτηρισμός και οριοθέτηση περιοχών ως Περιοχής Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης (Π.Ο.Τ.Α.), καθορισμός ορίων και περιορισμών

στις χρήσεις, έγκριση της διάταξης των εγκαταστάσεων, των όρων για την προστασία του περιβάλλοντος καθώς και του φορέα ίδρυσης κι εκμετάλλευσής της.

Με αυτό το νόμο ο οποίος τροποποιήθηκε αργότερα με τα όσα περιγράφονται στο ΦΕΚ776/25-07-05 ορίζονται οι εξής περιοχές:

Περιοχή 1: Τμήμα Π.Ο.Τ.Α. Ρωμανού στα διοικητικά όρια των πρώην Δήμων Γαργαλιάνων και Νέστωρος η οποία αποτελείται από δύο τμήματα εκατέρωθεν του ποταμού Σέλλα.

Περιοχή 2: Τμήμα Π.Ο.Τ.Α Πύλου στα διοικητικά όρια του Δήμου Πύλου.

Περιοχή 3: Τμήμα Π.Ο.Τ.Α. Ριζόμυλου στα διοικητικά όρια του Δήμου Πεταλιδίου.

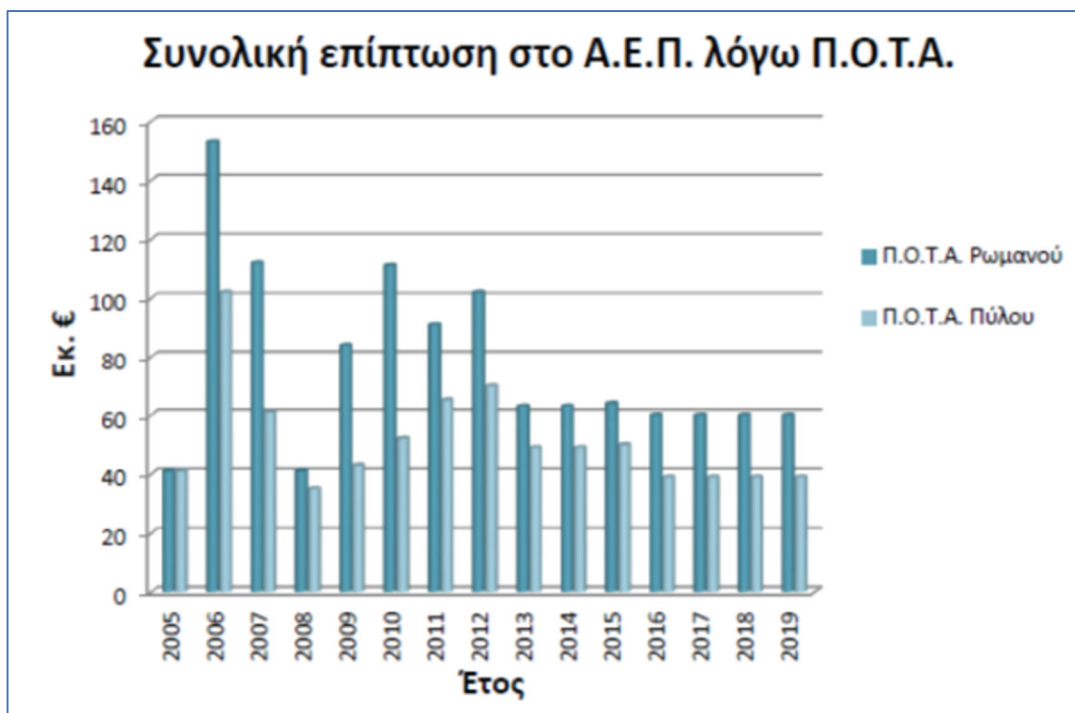
Στις περιοχές αυτές καθορίστηκαν τρεις ζώνες με επιτρεπόμενες χρήσεις για τουριστικά καταλύματα και εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής, για αθλητικές εγκαταστάσεις, εγκαταστάσεις γκολφ και τεχνικής υποδομής και για ανέγερση κτιρίων για την εξυπηρέτηση του συνόλου των ειδικών χρήσεων που προβλέπονται για τις περιοχές τουρισμού- αναψυχής.

Φορέας ίδρυσης και εκμετάλλευσης της ΠΟΤΑ ορίζεται η εταιρεία ΤΕΜΕΣ «ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ». Στη συνέχεια ορίζονται ειδικότεροι όροι και μέτρα προστασίας περιβάλλοντος καθώς και λοιποί όροι και προϋποθέσεις που αφορούν κυρίως στα χρονικά περιθώρια υλοποίησης του έργου, τα οποία όμως παρατείνονται όπως ορίζεται στην τροποποίηση κατά το χρόνο στη διάρκεια του οποίου εκκρεμεί η έκδοση απόφασης του δικαστηρίου για τον ορισμό τιμής μονάδας για τα απαλλοτριούμενα ακίνητα.

Στις 24-05-2006 εγκρίθηκαν οι περιβαλλοντικοί όροι για τα έργα και τις δραστηριότητες του τμήματος Ρωμανού με την αντίστοιχη ΚΥΑ146477/2437 η οποία τροποποιήθηκε αργότερα με τη νεότερη με αριθμό 50231/1691/24.10.2014.

#### **4.4.2. Πρόβλεψη των επιπτώσεων στην οικονομία**

Παρατηρώντας τις ετήσιες αυξήσεις του Α.Ε.Π λόγω της κατασκευής και λειτουργίας των δύο τμημάτων της Π.Ο.Τ.Α. Μεσσηνίας και λαμβάνοντας υπόψη πως το συνολικό Α.Ε.Π. του νομού το έτος 2001 ήταν 1.438 εκ. €, προκύπτει πως οι αναμενόμενες επιπτώσεις στην τοπική οικονομία θα είναι αρκετά σημαντικές.



#### **4.5 Οικονομικά στοιχεία ξενοδοχείων Νομού Μεσσηνίας (2015 – 2016)**

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα ενοποιημένα στοιχεία του ισολογισμού των ξενοδοχείων του Νομού Μεσσηνίας για τα έτη 2015 και 2016. Τα στοιχεία αυτά είναι επίσημα και αντλήθηκαν από το επιμελητήριο Μεσσηνίας κατόπιν αιτήματος μου προκειμένου να μελετήσω την οικονομική επίδραση της αύξησης του τουρισμού στο ξενοδοχειακό κλάδο της πόλης.

ΕΝΟΗ/ΝΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΛΑΔΟΥ σε ΕΥΡΩ	2016	15-16*	2015
Τουρισμός (Σενοδοχειακές Επιχειρήσεις)			
1. ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	7.506.823.499,00	-41,40	12.808.462.836,00
2. ΓΗΠΕΔΑ - ΟΙΚΟΠΕΔΑ	1.547.767.282,00	-25,07	2.065.636.219,00
3. ΚΤΙΡΙΑ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	8.301.086.320,00	-42,64	14.472.696.606,00
52. ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	469.054.955,00	-29,80	668.192.550,00
4. ΑΕΣΜΑΤΕΣ ΑΚΙΝΗΤΟΠ.-ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΕΒ.	349.178.176,00	-20,86	441.214.772,00
7. ΜΕΙΟΝ ΕΥΣΕΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	3.983.839.983,00	-37,72	6.396.323.959,00
60. ΑΠΟΕΒ. ΚΤΙΡΙΩΝ-ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ	3.528.734.030,00	-38,20	5.709.723.309,00
53. ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΗΧΑΝ. ΕΞΟΠΛ.	326.521.358,00	-28,81	458.653.160,00
61. ΑΠΟΕΒ. ΔΑΠΑΝ.ΠΟΛ.ΑΠΟΕΒ.-ΑΕΣΜ.ΑΚΙΝ.	128.584.559,00	-43,59	227.947.491,00
8. ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	102.477.622,00	-72,17	368.163.573,00
9. ΕΥΜΕΤΟΧΕΣ	720.099.102,00	-39,43	1.188.883.084,00
10. ΑΠΘΕΜΑΤΑ	56.852.903,00	-31,82	83.386.852,00
11. ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ-ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	28.721.555,00	-34,94	44.146.960,00
13. ΥΛΕΣ & ΥΛΙΚΑ	28.131.344,00	-28,31	39.239.933,00
14. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.078.907.875,00	-49,99	2.157.536.494,00
15. ΑΠΑΙΤ. ΠΕΛΑΤΩΝ-ΓΡΑΜΜ.ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	378.296.032,00	-45,52	694.389.628,00
17. ΧΡΕΩΓΡΑΦΑ	51.555.801,00	-63,07	139.586.561,00
18. ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	649.056.038,00	-50,96	1.323.560.315,00
19. ΤΑΜΕΙΟ - ΤΡΑΠΕΖΕΣ	456.676.990,00	-38,19	738.813.119,00
20. ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	9.098.261.226,00	-42,37	15.788.199.330,00
21. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	4.859.036.389,00	-38,47	7.897.588.578,00
22. ΜΕΤΟΧΙΚΟ-ΕΣΤΑΘΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	3.784.554.147,00	-39,61	6.266.776.587,00
23. ΑΠΘΘΕΜΑΤΙΚΑ	1.596.510.734,00	-42,23	2.763.673.398,00
24. ΑΔΙΑΝ. ΚΕΡΔΗ-ΕΥΣΕΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΖΗΜΙΕΣ	-522.737.093,00		-1.132.861.386,00
25. ΜΕΣΟ. & ΜΑΚΡΟ. ΥΠΟΧ. & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	2.635.116.137,00	-44,97	4.788.768.786,00
56. ΜΕΣΟΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	2.594.973.658,00	-44,71	4.693.184.682,00
57. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	40.142.488,00	-58,00	95.584.102,00
26. ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.604.108.737,00	-48,29	3.101.841.938,00
27. ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.-ΔΟΣΕΙΣ Μ.ΔΑΝΕΙΩΝ	585.486.313,00	-53,10	1.248.484.681,00
28. ΓΡΑΜ. ΠΛΗΡΩΤΕΑ-ΠΡΟΜ/ΤΕΕ-ΠΙΣΤΩΤΕΣ	402.552.735,00	-34,97	619.055.649,00
29. ΜΕΡΙΣΜ. ΠΛΗΡΩΤ.-ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	4.206.843,00	-12,45	4.805.214,00
30. ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΜΕΤΟΧΩΝ-ΕΣΤΑΘΡΩΝ	28.357.520,00	-12,91	32.562.198,00
31. ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	583.505.339,00	-51,25	1.196.934.233,00
32. ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	9.098.261.226,00	-42,37	15.788.199.330,00
34. ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΡΑΞΕΙΣ)	1.932.400.940,00	-38,31	3.132.277.288,00
35. ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΑΘΗΝΤΩΝ	1.198.205.554,00	-37,23	1.908.933.578,00

36. ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	734.188.840,00	-39,99	1.223.386.912,00
37. ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ & ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ. ΕΣΟΔΑ	121.810.452,00	-24,00	160.267.406,00
38.ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	116.357.687,00	-50,77	236.354.772,00
39.ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	574.050.761,00	-40,34	962.147.670,00
40. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ	165.590.863,00	-10,56	185.151.888,00
41. ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	11.740.161,00	55,44	7.553.057,00
42.ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	12.663.440,00	43,15	8.846.224,00
43.ΑΠΟΣΒ. ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	53.743.420,00	-47,77	102.901.883,00
44. ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	243.903.913,00	-39,36	402.204.153,00
45. ΑΠΟΣΒ. ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	190.160.493,00	-36,47	299.302.270,00
46. ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	110.924.158,00	37,02	80.956.886,00
50. ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	71.623,00	-98,70	5.507.909,00
59. ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-27.761.594,00		-44.540.321,00
72.ΕΒΙΤΔΑ	466.235.334,00	-33,70	703.256.028,00
ΔΕΙΓΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ	1.466		2.803

Όπως μπορούμε να δούμε αν και τα τελευταία χρόνια το τουριστικό προϊόν της Καλαμάτας και ο κύκλος εργασιών των ξενοδοχείων έχει επηρεαστεί αρκετά από την οικονομική κρίση και τις διαφορές οικονομικές αρνητικές εξωτερικές επιδράσεις όπως την επιβολή των capital controls κτλ ο τουρισμός παραμένει μια ισχυρή παράμετρος και ο τζίρος του κλάδου των ξενοδοχείων στη πόλη της Καλαμάτας είναι υψηλός διαχρονικά.

#### 4.6. Ξενοδοχειακό Δυναμικό του Νομού Μεσσηνίας

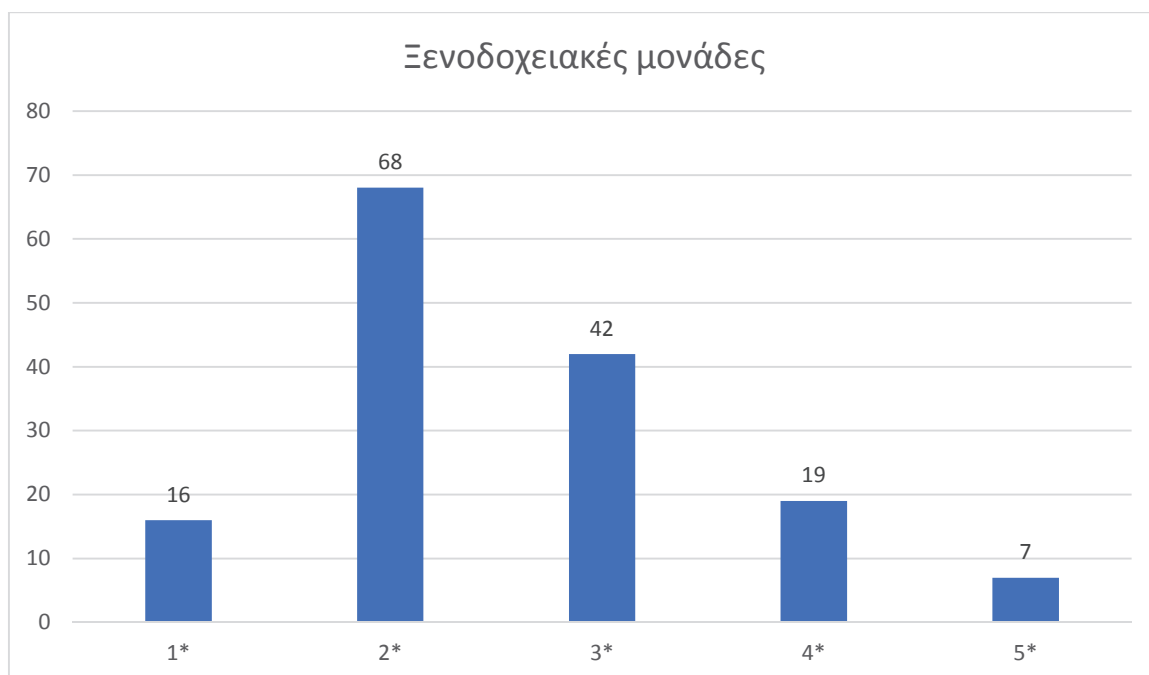
Παρακάτω παρουσιάζονται διάφορα στοιχεία για του τουρισμό και τις ξενοδοχειακές μονάδες στο Νομό Μεσσηνίας. Ειδικότερα. Θα αναλυθούν δεδομένα στα οποία οι ερευνητές είχαν πρόσβαση.

##### Ξενοδοχειακές Μονάδες

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 1 και το Διάγραμμα 1, με καταγραφή του 2017, ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων στο Νομό είναι αρκετά υψηλός, με την πλειοψηφία τους να είναι ξενοδοχεία δύο και τριών αστέρων. Ακολούθως στο Νομό Μεσσηνίας υπάρχουν και επτά ξενοδοχεία υψηλής ποιότητας, πέντε αστέρων.

Πίνακας 1: Ξενοδοχειακές μονάδες στο Νομό Μεσσηνίας

Κατηγορία Ξενοδοχείου	Ξενοδοχειακές μονάδες
1*	16
2*	68
3*	42
4*	19
5*	7



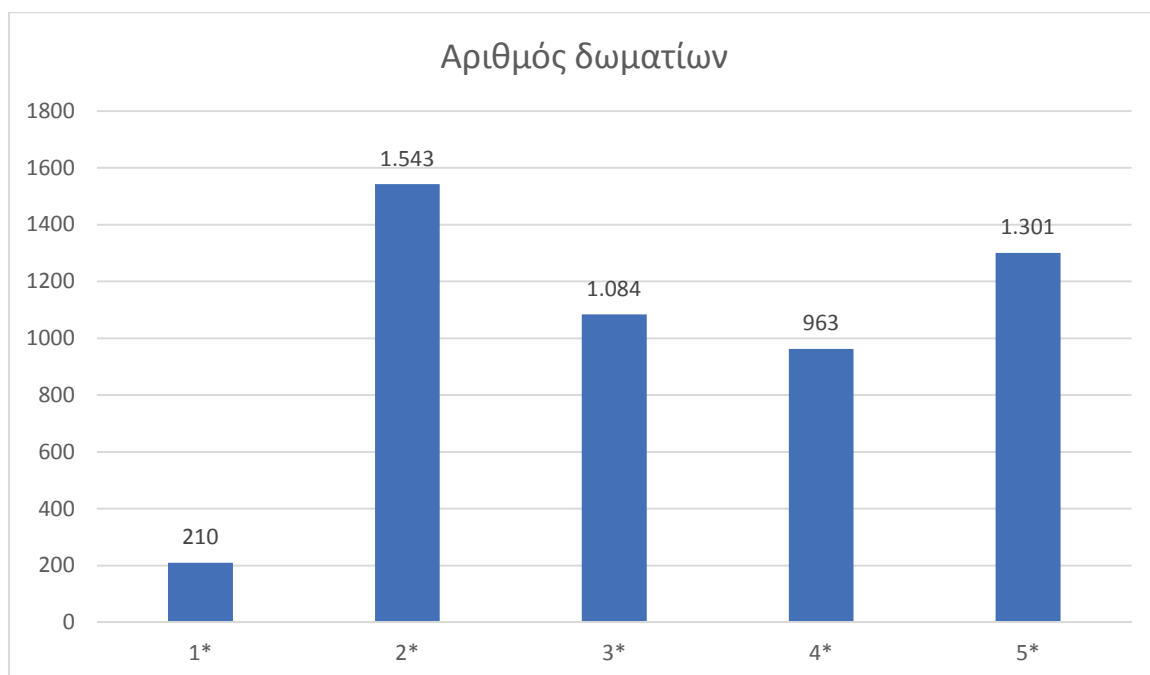
Διάγραμμα 1 Αριθμός Δωματίων

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 2 και το Διάγραμμα 2, με καταγραφή του 2017, ο αριθμός των δωματίων στις ξενοδοχειακές μονάδες στο Νομό παρουσιάζει διαφοροποιήσεις αναλογικά με την κατηγορία του ξενοδοχείου, με τον μεγαλύτερο αριθμό δωματίων να παρουσιάζουν τα ξενοδοχεία δύο και πέντε αστέρων.



Πίνακας 2: Αριθμός δωματίων στο Νομό Μεσσηνίας

Κατηγορία Ξενοδοχείου	Αριθμός Δωματίων
1*	210
2*	1.543
3*	1.084
4*	963
5*	1.301

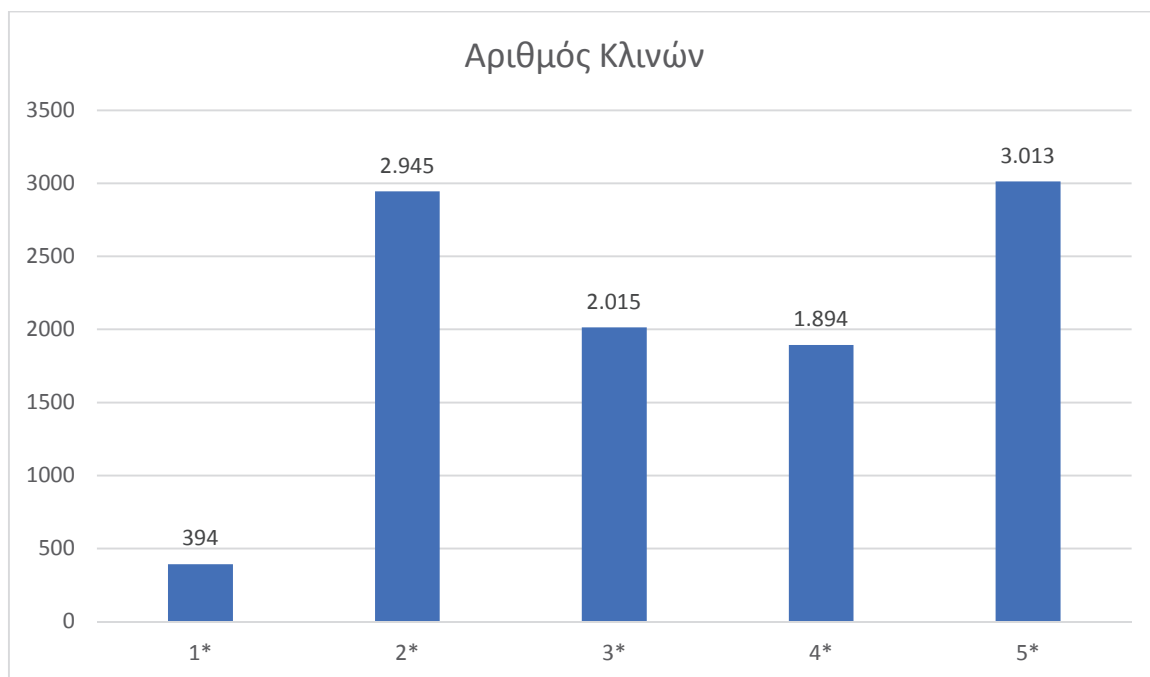


Διάγραμμα 2 Αριθμός Κλινών

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 3 και το Διάγραμμα 3, με καταγραφή του 2017, ο αριθμός των κλινών στις ξενοδοχειακές μονάδες στο Νομό Μεσσηνίας είναι αρκετά υψηλός, με τον μεγαλύτερο αριθμό κλινών να προσφέρεται από τα ξενοδοχεία πέντε και δύο αστέρων.

Πίνακας 3: Αριθμός κλινών στο Νομό Μεσσηνίας

Κατηγορία Ξενοδοχείου	Αριθμός Κλινών
1*	394
2*	2.945
3*	2.015
4*	1.894
5*	3.013

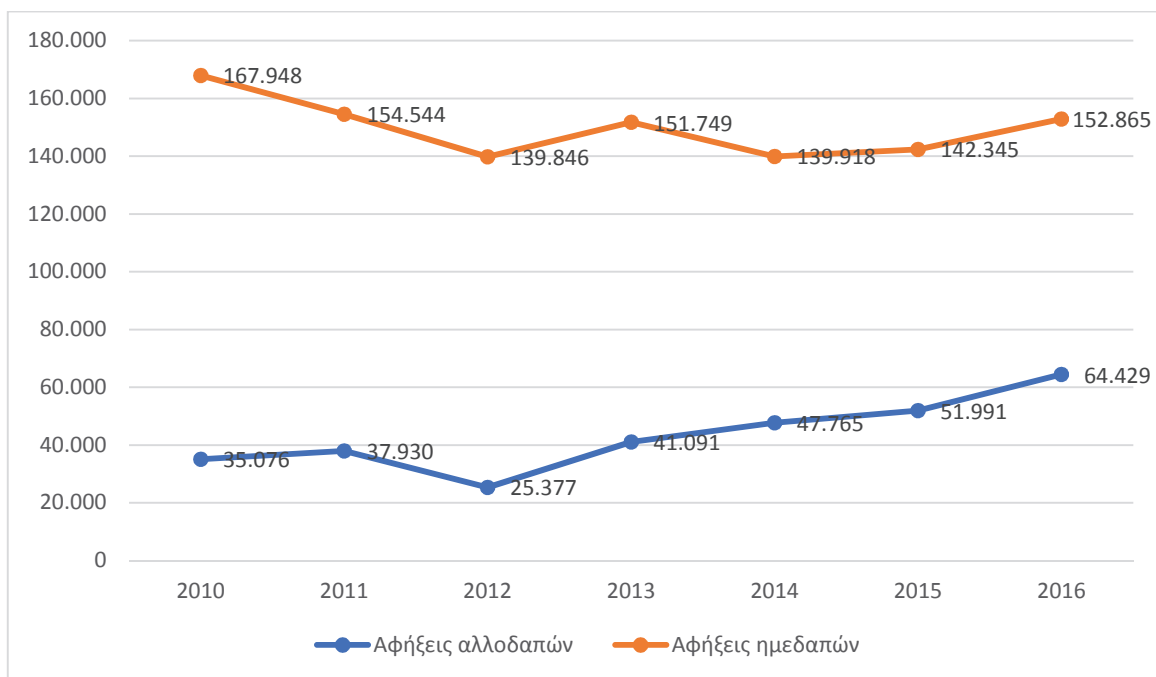


Διάγραμμα 3 Αριθμός αφήξεων

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 4 και το Διάγραμμα 4, με καταγραφή του 2017, ο αριθμός των αφήξεων στις ξενοδοχειακές μονάδες στο Νομό είναι αρκετά υψηλός, και παρουσιάζει συνεχή άνοδο είτε πρόκειται για αφήξεις αλλοδαπών, είτε για αφήξεις ημεδαπών. Επίσης, αν και οι ημεδαποί τουρίστες παρουσιάζουν αυξομειώσεις αλλά σχετικά σταθερή προσέλευση, οι αλλοδαποί επισκέπτες έχουν σχεδόν διπλασιαστεί σε διάστημα επτά ετών.

Πίνακας 4: Αριθμός αφήξεων στο Νομό Μεσσηνίας

Κατηγορία	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Αφήξεις αλλοδαπών	35.076	37.930	25.377	41.091	47.765	51.991	64.429
Αφήξεις ημεδαπών	167.948	154.544	139.846	151.749	139.918	142.345	152.865

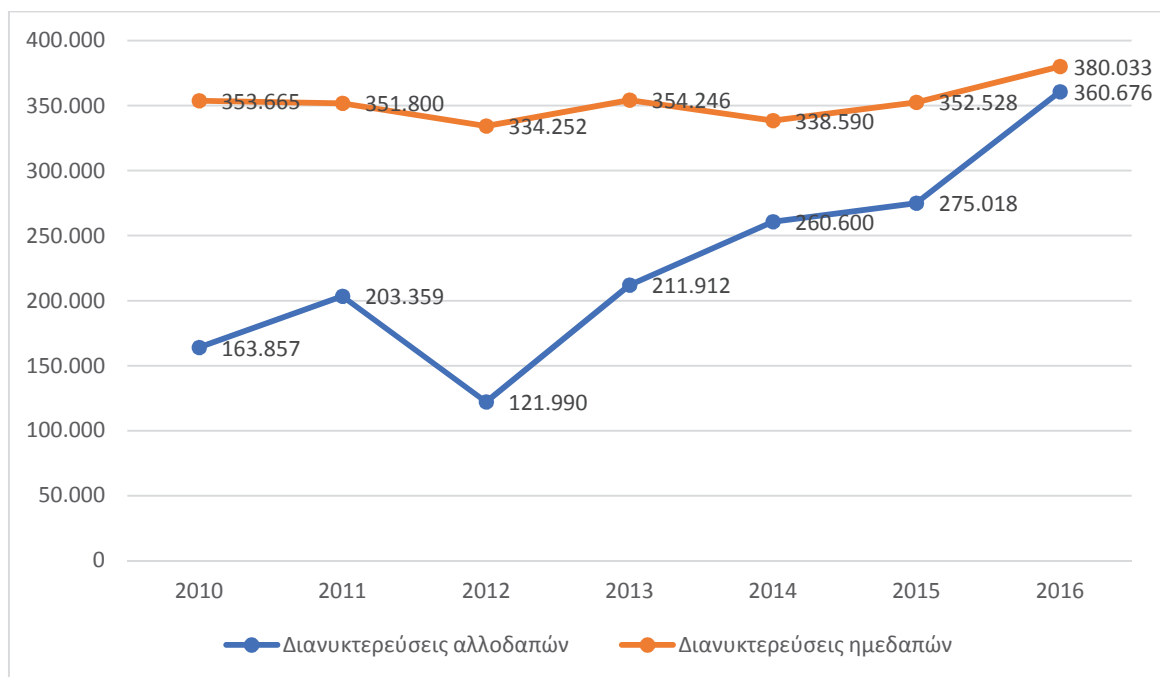


Διάγραμμα 4 Αριθμός Διανυκτερεύσεων

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 5 και το Διάγραμμα 5, με καταγραφή του 2017, ο αριθμός των διανυκτερεύσεων στις ξενοδοχειακές μονάδες στο Νομό είναι αρκετά υψηλός, και παρουσιάζει συνεχή άνοδο είτε πρόκειται για διανυκτερεύσεις αλλοδαπών, είτε για διανυκτερεύσεις ημεδαπών. Επίσης, αν και οι ημεδαποί τουρίστες παρουσιάζουν αυξομειώσεις αλλά σχετικά σταθερό αριθμό διανυκτερεύσεων, οι αλλοδαποί επισκέπτες έχουν υπερ διπλασιάσει τις διανυκτερεύσεις τους σε διάστημα επτά ετών (2010 – 2016).

Πίνακας 5: Αριθμός διανυκτερεύσεων στο Νομό Μεσσηνίας

Κατηγορία	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών	163.857	203.359	121.990	211.912	260.600	275.018	360.676
Διανυκτερεύσεις ημεδαπών	353.665	351.800	334.252	354.246	338.590	352.528	380.033

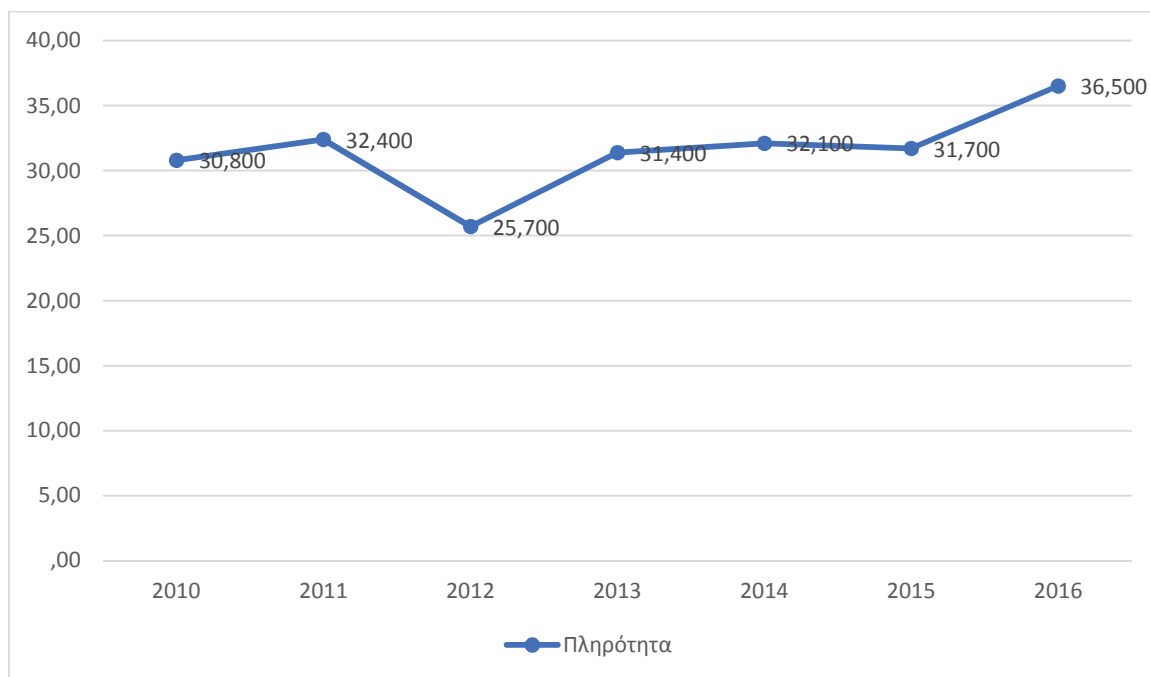


Διάγραμμα 5 Πληρότητα Ξενοδοχειακών μονάδων

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 6 και το Διάγραμμα 6, με καταγραφή του 2017, η πληρότητα στις ξενοδοχειακές μονάδες στο Νομό είναι σε χαμηλά επίπεδα, παρά ταύτα παρουσιάζει συνεχή άνοδο. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί πως ο Νομός Μεσσηνίας αποτελεί κατά βάση καλοκαιρινό τουριστικό προορισμό, με την πληρότητα να είναι αυξημένη τους καλοκαιρινούς μήνες.

Πίνακας 6: Πληρότητα στο Νομό Μεσσηνίας

Κατηγορία	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Πληρότητα	30,8%	32,4%	25,7%	31,4%	32,1%	31,7%	36,5%

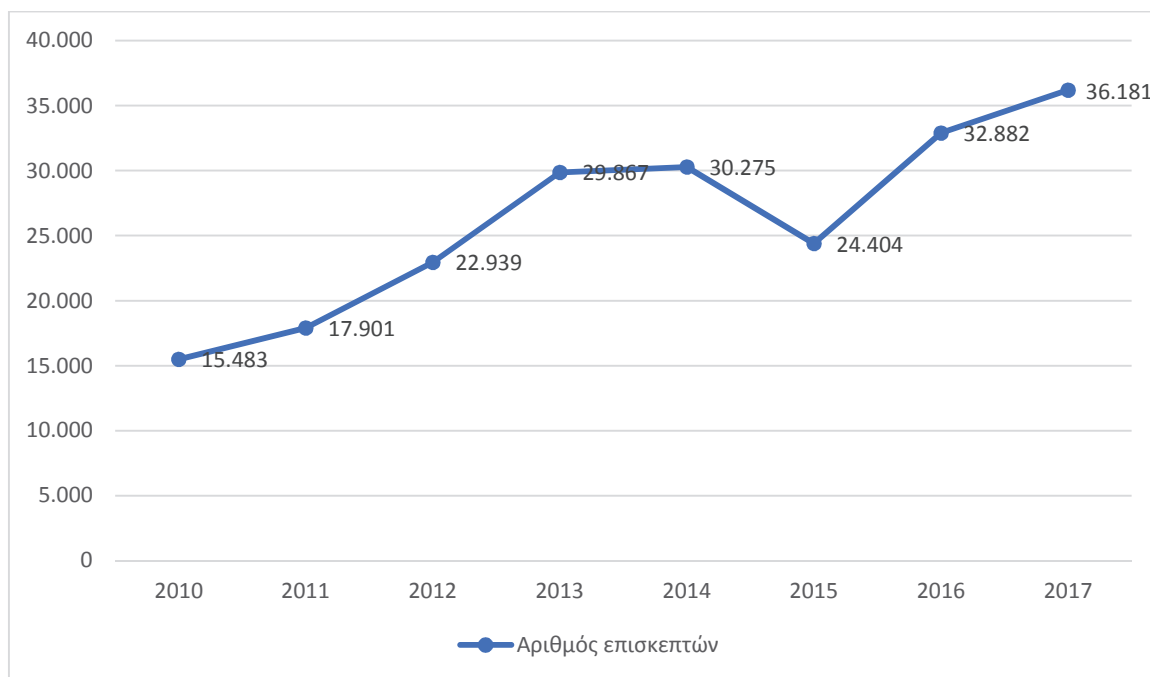


Διάγραμμα 6 Αριθμός επισκεπτών σε Μουσεία

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 7 και το Διάγραμμα 7, με καταγραφή του 2017, ο αριθμός των επισκεπτών σε μουσεία στο Νομό Μεσσηνίας παρουσιάζει συνεχή άνοδο. Συγκεκριμένα, μεταξύ 2010 και 2017 ο αριθμός των επισκεπτών στα μουσεία του νομού, υπερ δπλασιάστηκε από 15.483 χιλιάδες επισκέπτες σε 36.181 επισκέπτες.

Πίνακας 7: Αριθμός επισκεπτών σε Μουσεία στο Νομό Μεσσηνίας

Κατηγορία	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Αριθμός επισκεπτών	15.483	17.901	22.939	29.867	30.275	24.404	32.882	36.181

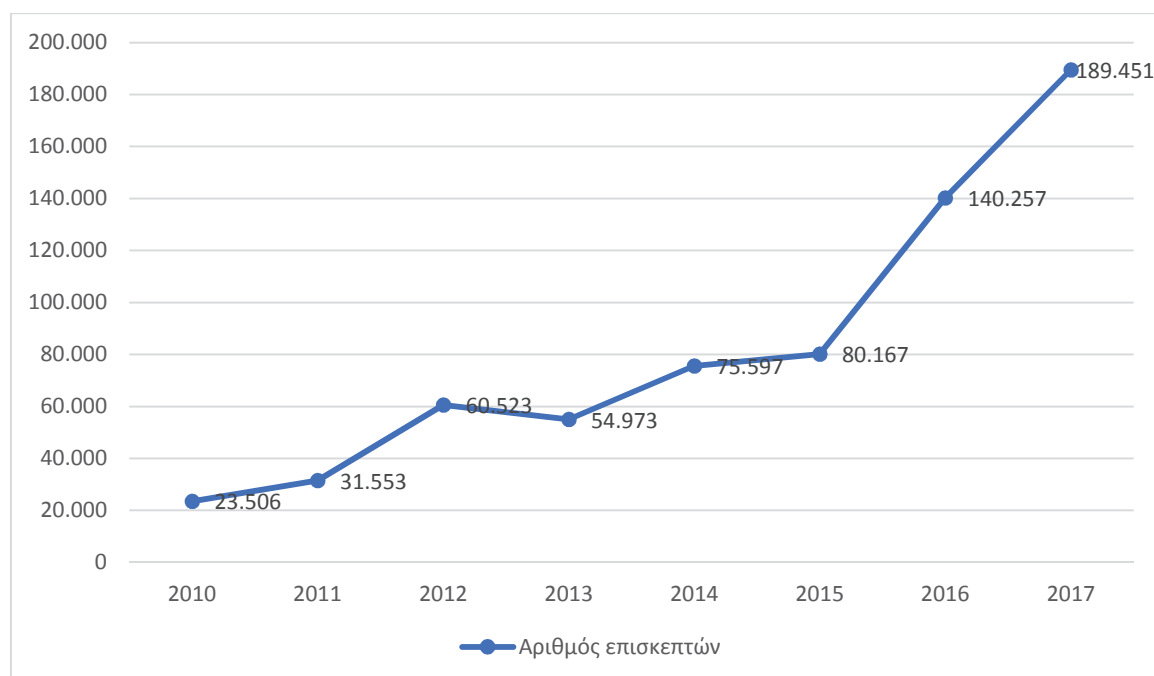


Διάγραμμα 7 Αριθμός επισκεπτών σε αρχαιολογικούς χώρους

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 8 και το Διάγραμμα 8, με καταγραφή του 2017, ο αριθμός των επισκεπτών σε αρχαιολογικούς χώρους στο Νομό Μεσσηνίας παρουσιάζει συνεχή άνοδο. Συγκεκριμένα, μεταξύ 2010 και 2017 ο αριθμός των επισκεπτών στα μουσεία του νομού, έχει σχεδόν δεκαπλασιαστεί από 23.506 χιλιάδες επισκέπτες σε 189.451 επισκέπτες, με τον αριθμό αυτό να υπερδιπλασιάζεται τα τελευταία δύο έτη.

Πίνακας 8: Αριθμός επισκεπτών σε αρχαιολογικούς χώρους στο Νομό Μεσσηνίας

Κατηγορία	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Αριθμός επισκεπτών	23.506	31.553	60.523	54.973	75.597	80.167	140.257	189.451



Διάγραμμα 8

Τέλος, στον Πίνακα 9 παρουσιάζεται η λίστα με τις ξενοδοχειακές μονάδες του Νομού Μεσσηνίας ανά κατηγορία και τοποθεσία του ξενοδοχείου.

Πίνακας 9: Λίστα ξενοδοχείων στο Νομό Μεσσηνίας

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΤΟΠΟΣ
BUCA BEACH RESORT	5*****	ΔΗΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΗΣ
CAMVILLIA RESORT	5*****	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
GARDEN CITY RESORT	5*****	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
HORIZON BLU	5*****	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
MESSINI BEACH CLUB	5*****	ΔΗΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΗΣ
THE ROMANOS, A LUXURY COLLECTION RESORT, COSTA NAVARINO	5*****	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
THE WESTIN RESORT, COSTA NAVARINO	5*****	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
AKTI TAYGETOS	4****	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
APOLLO RESORT ART HOTEL	4****	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
BELVEDERE	4****	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
BOUKA'S GOLDEN SEN	4****	ΔΗΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΗΣ
ELEKTRA	4****	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ELITE CITY	4****	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ELITE VILLAS	4****	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
FILOXENIA	4****	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
GEORGE'S ESTATE VILLAS	4****	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
KOLOKOTRONIS	4****	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
MESSINA RESORT	4****	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
PARADISE RESORT	4****	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
PHARAE PALACE	4****	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
REX	4****	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
SUNRISE BEACH RESORT	4****	ΔΗΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΗΣ
TSOKAS	4****	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
VIVA MARE FOINIKOUNTA	4****	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
IVISKOS	A'CLASS	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
MEGALI MANTINIA	A'CLASS	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
ACHILLEFS	3***	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
ACHILLES HILL	3***	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
AEOLOS	3***	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
ANAXO	3***	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
APHRODITE	3***	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
ARTINA NUOVE	3***	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
ASPASIA	3***	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
ATENIZEIN	3***	ΔΗΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΗΣ
COMFY BOUTIQUE	3***	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ELIES	3***	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
ESTIA	3***	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
FINIKI PLAZA	3***	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
FOTINI	3***	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
GEORGIO SEASIDE	3***	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
GOLDEN SUN	3***	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
IMATHOESSA	3***	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
KALAMITSI	3***	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
KANELLAKIS	3***	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
KARALIS	3***	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
KARALIS BEACH	3***	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
KARDAMYLI BEACH	3***	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
KLEOPATRA INN	3***	ΔΗΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΗΣ
KOLONIDES BEACH	3***	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
KYPARISSIA BEACH	3***	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
LA SAPIENTZA	3***	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
MANTINIA BAY	3***	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
MELITSINA VILLAGE	3***	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
MESSINIAN BAY	3***	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
MIRAMARE	3***	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
MOTHON	3***	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
NATURA CLUB	3***	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
NAVARONE	3***	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
NIRIIDES	3***	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
OASSIS	3***	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
ODYSSEAS	3***	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
OSTRIA	3***	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
PANORAMA RESORT	3***	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
PIERIDES	3***	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
REMI	3***	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
SEA VIEW ZAGA BEACH	3***	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ



STOMIO	3***	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
SUNRISE SARELA'S	3***	ΔΗΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΗΣ
TSOLARIDIS	3***	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
ZOE SEASIDE RESORT	3***	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
ASOUTENA	B'CLASS	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
AEPIA	2**	ΔΗΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΗΣ
AGHIOS SOSTIS	2**	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
AKRI	2**	ΔΗΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΗΣ
AKROYALI	2**	ΔΗΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΗΣ
ALEX	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
ANEZINA	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
ANGELOS	2**	ΔΗΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΗΣ
ANNA	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
ANNISKA	2**	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
ANNISKA-LIAKOTO	2**	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
APOLLON	2**	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
ARTINA	2**	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
ARVANITIS	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
AUBERGE DE LA PLAGE	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
CLEOPATRA	2**	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
DROSSIA	2**	ΔΗΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΗΣ
EBADI INN	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
ELENA	2**	ΔΗΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΗΣ
ESPERIDES	2**	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
FINIKOUNDA	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
FLISVOS	2**	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
FRANGISKO	2**	ΔΗΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΗΣ
GALAXIAS	2**	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
GALAXY	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
GIOTA	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
GREKIS	2**	ΔΗΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΗΣ
HAICOS	2**	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
IONION	2**	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
KALLISTI	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
KASIMIS	2**	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
KASSIMIOTIS	2**	ΔΗΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΗΣ
KASTRO	2**	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
LEFKTRON	2**	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
LIMENARI	2**	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
LONGAS BEACH	2**	ΔΗΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΗΣ
MAISTRELI	2**	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
MANI'S ROSE	2**	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
MARINOS	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
MELIVIA	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
MESSINI	2**	ΔΗΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΗΣ
MESSOGIOS	2**	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
METHONI BEACH	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
NEDON	2**	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
NILEFS	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
NOTOS	2**	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
PANORAMA	2**	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
PATRIARCHEAS	2**	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
PHILIPPE	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
PORTO FINISSIA	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ

PORTO MARATHOS	2**	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
PYLOS	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
SIAS BUNGALOWS	2**	ΔΗΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΗΣ
SIRIOS HOTEL	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
STOUPA	2**	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
TA ADELFA	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
THEANO	2**	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
THEANO	2**	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
THEOXENIA	2**	ΔΗΜΟΣ ΜΕΣΣΗΝΗΣ
TO FARAGI	2**	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
TO KASTRO	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
VARDIA	2**	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
VASSILIKON	2**	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
VILLA KOSTA	2**	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
VILLA VICKY	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
VILLA ZOE	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
VYZANTIO	2**	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
XENONES POLA	2**	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
ZAGA MYLOS	2**	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
AKROYALI	1*	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
ALBATROS	1*	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
ALEXANDRION	1*	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ARIS	1*	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
CASTELLO	1*	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
DIANA	1*	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
FINIKAS	1*	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
GALINI	1*	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
GEORGE	1*	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
IFIGENIA	1*	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
KORAKAKIS BEACH	1*	ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΟΥ - ΝΕΣΤΟΡΟΣ
LITSA	1*	ΔΗΜΟΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ
NEVADA	1*	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
PLAZA	1*	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
TRIFYLIA	1*	ΔΗΜΟΣ ΤΡΙΦΥΛΙΑΣ
PATISTA	E'CLASS	ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

## **4.7. Το Costa Navarino**

Το Costa Navarino αποτελεί ίσως το γνωστότερο ξενοδοχείο του Νομού Μεσσηνίας, επομένως η ανάλυση των στοιχείων του παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

### **4.7.1. Φιλοσοφία της Εταιρίας και Επενδυτικό Πλάνο**

Στην ευρύτερη περιοχή της Μεσσηνίας η ΠΟΤΑ είναι προγραμματισμένη να αναπτυχθεί σε 5 περιοχές, όπως αυτές φαίνονται στον χάρτη παρακάτω. Στην περιοχή ανάπτυξης με ονομασία Navarino Dunes λειτουργούν ήδη 2 ξενοδοχεία 5 αστέρων, ένα γήπεδο γκολφ 18 οπών, ένα συνεδριακό κέντρο, σπα, καθώς και διάφορα γήπεδα και χώροι δραστηριοτήτων. Στην περιοχή Navarino Bay υπάρχει ήδη ένα δεύτερο γήπεδο γκολφ 18 οπών και πρόκειται να κατασκευαστεί ένα ακόμα 5-άστερο ξενοδοχείο. Ομοίως στο Navarino Beach προγραμματίζεται ένα ακόμα ξενοδοχείο και στο Navarino Hills ένα γήπεδο γκολφ 36 οπών (Navarino), το οποίο όπως αναφέρεται στο σαιτ της εταιρείας, θα αποτελέσει έναν οικολογικό προορισμό σε λοφώδη έκταση περιβαλλόμενο από τη χλωρίδα και την πανίδα της περιοχής κοντά στο χωριό Κυνηγός.

Ακόμα, η επένδυση πρόκειται να περιλαμβάνει ιδιωτικές πολυτελείς κατοικίες 320 τ.μ.-800 τ.μ. σε οικόπεδα 1500 έως 3000 τ.μ. στο Navarino Dunes είτε στους λοφίσκους με θέα προς τη θάλασσα και το γήπεδο γκολφ, περιτριγυρισμένες από ελαιόδενδρα, είτε κοντά στην παραλία, δίπλα στα καταγάλανα νερά. Οι ιδιοκτήτες των κατοικιών θα έχουν τη δυνατότητα να τις προσαρμόσουν στο δικό τους ύψος (με απλή διαδικασία one-stop shop). Σε συνδυασμό με τις παροχές του ξενοδοχείου που θα διατίθενται στους ιδιοκτήτες των βιλών η εταιρεία επισημαίνει πως το αποτέλεσμα θα είναι μία ξεχωριστή εμπειρία πολυτελούς διαμονής και ταυτόχρονα εκτιμά πως θα παίξει σημαντικό ρόλο στην επιμήκυνση της τουριστικής σεζόν, καθώς οι ιδιοκτήτες και οι φίλοι τους θα επισκέπτονται την περιοχή όλο το χρόνο.

Η φιλοσοφία της εταιρείας εκμετάλλευσης της ΠΟΤΑ Μεσσηνίας, όπως αυτή παρουσιάζεται από την ίδια την ΤΕΜΕΣ, βασίζεται στο σεβασμό για το περιβάλλον, τις παραδόσεις και την τοπική κοινωνία, γι' αυτό και δημιουργεί υποδομές που θα διαφυλάσσουν και θα προβάλουν το φυσικό πλούτο και την αυθεντική φυσιογνωμία της περιοχής. Στόχος της αποτελεί η καθιέρωση της Μεσσηνίας ως τουριστική περιοχή

υψηλής ποιότητας και παγκοσμίου φήμης, ως το νέο διεθνή τουριστικό προορισμό της Μεσογείου.

Σε αυτή την κατεύθυνση η εταιρεία δημιούργησε φωτοβολταϊκό πάρκο 12 MW προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες της σε ενέργεια, δύο τεχνητές λίμνες συνολικής χωρητικότητας 750.000 m<sup>3</sup> νερού για την άρδευση των γηπέδων γκολφ και του συνόλου των πρασίνων χώρων της επένδυσης και ενεργεί για την προστασία του περιβάλλοντος με τρόπους που θα παρουσιαστούν παρακάτω.

Ακόμα, στοχεύοντας στη σύνδεση με την τοπική κοινωνία και το περιβάλλον, διοργανώνει περιπάτους, ποδηλατικές διαδρομές, εξορμήσεις στη φύση, καθώς και παρακολούθηση και συμμετοχή σε παραδοσιακές εργασίες και συνήθειες του τόπου, όπως είναι συλλογή των ελιών, η παρακολούθηση παραδοσιακών χορών, η κατανάλωση τοπικών προϊόντων και η συμμετοχή στην παρασκευή τους.

#### **4.7.2. Οργανόγραμμα της Επιχείρησης**

Το Διοικητικό Συμβούλιο (EXCOM) είναι το ανώτερο όργανο λήψης αποφάσεων για την επιχείρηση και στην προκειμένη περίπτωση ο πρόεδρος αυτού είναι ο ιδιοκτήτης. Απευθείας στο Δ.Σ αναφέρονται ο γενικός διευθυντής (GM) , ο διευθυντής των πωλήσεων (Marketing&Sales Director), ο διευθυντής των οικονομικών (Director of Finance) της εταιρίας και ο διευθυντής των μηχανικών (Director of Engineering). Στον Γενικό Διευθυντή (General Manager) απευθύνονται οι διευθυντές όλων των υπόλοιπων τμημάτων βάσει οριζόντιας διαχείρισης, υποστηρίζοντας και τις δυο ξενοδοχειακές μονάδες και ο διευθυντής των δυο ξενοδοχειακών μονάδων.

Αυτά τα τμήματα ή αλλιώς οριζόντιες διαχειρίσεις είναι:

α) η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HR)

β) το Τμήμα του Food & Beverage (F&B)

γ) το Τμήμα της Κουζίνας (Culinary Department)

δ) το Τμήμα Μηχανογράφησης (Information Communication Technology or ICT )

ε) το Τμήμα της Ασφάλειας (Security Division)

ζ) το Τμήμα της Ψυχαγωγίας (Recreation Department)

η) το Τμήμα της Συντήρησης (Maintenance Department)

θ) Το Τμήμα των Κρατήσεων (Reservations Department) αναφέρεται στον διευθυντή των πωλήσεων και εκείνος με την σειρά του στο Δ.Σ.

ι) Το Τμήμα του Spa αναφέρεται απευθείας στο Δ.Σ. μιας και η διαχείριση και η λειτουργία του είναι ανεξάρτητη από τις ξενοδοχειακές μονάδες όπως και το Τμήμα του Golf.

κ) Το Τμήμα των Προμηθειών (Purchasing) αναφέρεται στον διευθυντή των οικονομικών (Λογιστήριο).

#### **4.7.3. Τμήμα Τροφίμων και Ποτών της Costa Navarino**

Για το κάθε ξενοδοχείο (Romanos-Westin) υπάρχουν ο Food and Beverage Assistant Manager και ο Food and Beverage Manager Bar, ενώ και για τα δύο υπεύθυνος είναι ο F&B Manager που λογοδοτεί με τη σειρά του στον Food and Beverage Director. Υπάρχει όμως και ο υπεύθυνος των κρασιών ειδικότερα ο F&B Sommelier Manager.

Περαιτέρω το επισιτιστικό τμήμα μπορεί να διαιρεθεί σε επιμέρους τμήματα όπως είναι: 1. η κουζίνα, 2. το εστιατόριο, 3. το μπαρ, 4. οι εκδηλώσεις (Banquet) και 5. η υπηρεσία δωματίου (Room- Service) και 6. Το εστιατόριο προσωπικού

1. Τμήμα Παραγωγής (Κουζίνα): αποτελεί την «Καρδιά» της επισιτιστικής επιχείρησης και αντικείμενό του είναι η διαδικασία παραγωγής και προετοιμασίας των φαγητών που απαιτούνται για να καλύψουν τις ανάγκες του εστιατορίου, ή αλλιώς τη μαζική παραγωγή φαγητών. Ο όρος «μαζική παραγωγή φαγητού» σημαίνει οργάνωση επαγγελματιών, οι οποίοι με την χρήση ειδικών μέσων και εγκαταστάσεων παράγουν φαγητό για να καταναλωθούν από τρίτα πρόσωπα. Αυτή η οργάνωση είναι αρκετά πολύπλοκη και χρειάζεται εξειδικευμένες γνώσεις στον τομέα της παραγωγής αλλά και σε άλλα θέματα όπως είναι οι προμήθειες πρώτων υλών, ο σχεδιασμός του μενού, η ανάπτυξη συστημάτων και τεχνικών πωλήσεων κ.α. Το τμήμα της κουζίνας θεωρείται ως το πιο τεχνικό τμήμα της επισιτιστικής επιχείρησης και απαιτεί υψηλό βαθμό οργάνωσης. Συγκεκριμένα, στη Costa Navarino έχει δημιουργηθεί μία κεντρική κουζίνα η οποία

εξυπηρετεί και τα δύο ξενοδοχεία και λειτουργεί καθημερινά παρέχοντας τόσο φαγητό και για τα δύο εστιατόρια προσωπικού καθώς και σε περίπτωση που υπάρχει κάποιο event στο χώρο εκδηλώσεων (banquet).

2. Εστιατόριο: Τμήμα της ξενοδοχειακής μονάδας που έχει ως αντικείμενο δράσης την παραγωγή και διάθεση αγαθών που καλύπτουν όσο το δυνατό περισσότερο τις ανθρώπινες ανάγκες της εστίασης. Η Costa Navarino διαθέτει εννέα (9) εστιατόρια και συγκεκριμένα τέσσερα (4) εστιατόρια ανήκουν στο Westin και τρία (3) στο ξενοδοχείο Romanos και τα υπόλοιπα δύο τα έχει παραχωρήσει σε τρίτους.

3. Μπαρ: Είναι επίσης, ο χώρος συγκέντρωσης και ψυχαγωγίας σε διαφορετικές μορφές, ανάλογα με τη θέση αλλά και το προϊόν που έχει ως κύριο αντικείμενο εκμετάλλευσης. Οι παράγοντες αυτοί, χώρος και προϊόν, είναι εκείνοι που χαρακτηρίζουν τα διάφορα είδη-μορφές μπαρ ως εξής: snack bar, wine bar, pool bar, mini bar, beach bar, café bar κ.λ.π. Πιο συγκεκριμένα, η Costa Navarino διαθέτει διάφορα είδη μπαρ από τα οποία τα τρία (3) ανήκουν στο Westin και τρία (3) το Romanos.

4. Τμήμα Εκδηλώσεων: Banquet είναι η κατηγορία των γευμάτων που δεν έχουν ημερήσιο τακτικό χαρακτήρα αλλά παρατίθενται κατόπιν παραγγελίας και σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπως ομαδικά γεύματα προς τιμήν συγκεκριμένων προσώπων, γάμων, επετείων, αποκριάτικων χορών, συνεδρίων, σεμιναρίων, επιδείξεων, κ.λ.π. και αποτελούν σημαντικό μερίδιο της επισιτιστικής αγοράς σήμερα. Ο χώρος εκδηλώσεων στη Costa Navarino είναι περίπου 2.000 τ.μ. και χωροθετείται ανάμεσα στα δύο ξενοδοχεία και μπροστά από την κεντρική κουζίνα.

5. Υπηρεσία Δωματίου (Room Service): Η υπηρεσία αυτή παρέχει ειδικό μενού στα δωμάτια 24/7 (ώρες/μέρες) για την εξυπηρέτηση των πελατών. Το κάθε ξενοδοχείο έχει τη δική του υπηρεσία δωματίου.

6. Εστιατόριο Προσωπικού: Είναι ο χώρος όπου γευματίζει το προσωπικό της επιχείρησης σε προκαθορισμένη ώρα και με προκαθορισμένο μενού. Βρίσκεται κοντά στην κουζίνα και το σερβίρισμα γίνεται είτε με αυτοεξυπηρέτηση είτε από τον μάγειρα προσωπικού. Εδώ πάλι έχουμε δύο εστιατόρια προσωπικού ένα για κάθε ξενοδοχείο.

#### **4.7.4. Προϋπολογισμός**

Ορισμένα στελέχη μαζικής εστίασης δεν δημιουργούν έσοδα σε καθημερινή βάση. Ο διευθυντής της μαζικής εστίασης, σε αυτή την περίπτωση, είναι μόνο ένας από τους πολλούς διευθυντές που πρέπει να μοιραστούν αυτά τα έσοδα. Σε μια τέτοια περίπτωση, οι manager μαζικής εστίασης προετοιμάζουν συνήθως τον προϋπολογισμό. Ο προϋπολογισμός είναι απλά μια πρόβλεψη ή μια εκτίμηση των προβλεπόμενων εσόδων, εξόδων και του κέρδους. Σε ορισμένες εταιρείες φιλοξενίας, ο προϋπολογισμός είναι γνωστός ως ένα σχέδιο στο γεγονός ότι είναι κατ' εκτίμηση, ή έχουν προγραμματιστεί για μια δεδομένη χρονική περίοδο.

Σε όλες τις περιπτώσεις, τόσο στο σχέδιο (προϋπολογισμό) όσο και στις πραγματικές επιδόσεις τα ποσοστά που χρησιμοποιούνται για να συγκρίνουν την πραγματική δαπάνη με το προϋπολογισθέν ποσό, χρησιμοποιούν τον παρακάτω τύπο:

Πραγματικό κέρδος / Προϋπολογισμός = % επί του προϋπολογισμού.

Στη περίπτωση της Costa Navarino ισχύει:  $267.540 / 785.135 = 0.34 = 34\%$

#### **4.7.5. Καθορισμός Πρόβλεψης Πωλήσεων**

Ο καθορισμός πρόβλεψης των πωλήσεων σε ένα επισιτιστικό τμήμα θα πρέπει να περιλαμβάνει τον αριθμό των επισκεπτών που πρέπει να εξυπηρετηθούν, καθώς και το ποσό των χρημάτων που κάθε επισκέπτης θα ξοδέψει.

Στη βιομηχανία της φιλοξενίας, υπάρχουν πολλοί τρόποι μέτρησης των πωλήσεων. Στην απλούστερη περίπτωση της πώλησης είναι τα έσοδα που συλλέγονται κατά τη διάρκεια κάποιας προκαθορισμένης χρονικής περιόδου. Η χρονική περίοδος μπορεί να είναι μια ώρα, ημέρα, εβδομάδα, μήνας ή έτος. Όταν χρησιμοποιούνται με αυτόν τον τρόπο, οι πωλήσεις και τα έσοδα είναι εναλλάξιμοι όροι. Όταν προβλέπεται ο αριθμός των επισκεπτών που θα εξυπηρετηθούν και τα έσοδα που θα αποφέρουν σε μια δεδομένη μελλοντική χρονική περίοδο, τότε έχει δημιουργηθεί μια πρόβλεψη επί των πωλήσεων.

Πλεονεκτήματα της πρόβλεψης των πωλήσεων:

Ακριβείς εκτιμήσεις των εσόδων

Βελτιωμένη ικανότητα της πρόβλεψης των δαπανών

Μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στον προγραμματισμό των υπαλλήλων

Καλύτερη ακρίβεια στην αγορά του ακριβέστερου ποσοστού των τροφίμων για άμεση χρήση.

Βελτιωμένη ικανότητα διατήρησης σε κατάλληλα επίπεδα των αποθεμάτων τροφίμων

Βελτιωμένη ικανότητα του προϋπολογισμού

Χαμηλότερες τιμές πώλησης των προϊόντων για τους επισκέπτες λόγω της αυξημένης λειτουργικής αποδοτικότητας

Αύξηση των χρημάτων για την τρέχουσα συντήρηση των εγκαταστάσεων και τη μελλοντική ανάπτυξη.

Αυξημένα επίπεδα κέρδους.

Με ακριβή στοιχεία από τις πωλήσεις μπορεί να αναπτυχθεί ένα ιστορικό για κάθε επισιτιστικό τμήμα ώστε να βοηθήσει στον καλύτερο προγραμματισμό και λειτουργία του κάθε εστιατορίου. Όταν προβλέπεται με ακρίβεια το εργατικό κόστος που απαιτείται σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο τότε πολλά από τα παραπάνω πλεονεκτήματα που αναφέρθηκαν μπορούν να αποκτηθούν.

Παρακάτω η κατανόηση των αναμενόμενων πωλήσεων, από την άποψη των εσόδων ή του αριθμού των επισκεπτών, βοηθάει στο σωστό καταμερισμό των εργαζομένων, με τις σωστές ποσότητες των προϊόντων που διατίθενται, την κατάλληλη στιγμή. Για παράδειγμα, ένα μεγάλο εστιατόριο με 400 θέσεις χρειάζεται εάν ένας σερβιτόρος μπορεί να εξυπηρετήσει 25 άτομα στο μεσημεριανό γεύμα,  $400/25=16$  σερβιτόρους να μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανά βάρδια.

Το ιστορικό πωλήσεων είναι η συστηματική καταγραφή του συνόλου των πωλήσεων που επιτεύχθηκαν σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Δεν είναι λιγότερο από μια ακριβή καταγραφή του τι ένα επισιτιστικό τμήμα έχει πουλήσει. Το ιστορικό πωλήσεων μπορεί να δημιουργηθεί ώστε να καταγράφει τα έσοδα, τον αριθμό των πελατών ή και τα δύο. Είναι σημαντικό βέβαια να αναφερθεί ότι η καταγραφή των κατάλληλων αρχείων του ποσοστού πώλησης των προϊόντων βοηθάει στην ακριβή πρόβλεψη μιας μελλοντικής πρόβλεψης.



Ένας άλλος τύπος που παρουσιάζεται παρακάτω και υπολογίζει τα έσοδα μαζί με τον αριθμό των πελατών βοηθάει ώστε να υπολογιστεί ο έσω όρος πωλήσεων ανά καλεσμένο, ένας όρος γνωστός και ως έλεγχος του μέσο όρου.

Σύνολο πωλήσεων / Αριθμός των πελατών = Μέσος όρος πωλήσεων ανά πελάτη

Στην περίπτωση του Costa Navarino έχουμε:  $1.655.715 / 98.735 = 16,77$  ευρώ.

#### **4.7.6. Οικονομικά στοιχεία**

Αποκαλυπτικά στοιχεία για τα έσοδα και τα έξοδα του 2016 της TEMES (Costa Navarino) γνωστοποιήθηκαν σήμερα. Στα 42.726.125 ευρώ τα έσοδα. Πάνω από 11.000.000 ευρώ τα έξοδα διοίκησης. Σημαντική άνοδο στα λειτουργικά κέρδη, τα οποία ξεπέρασαν τα 5.000.000 ευρώ. Η εταιρία TEMES Α.Ε. (Costa Navarino), ανακοίνωσε για το 2016 πωλήσεις 42,7 εκατ. Ευρώ.

##### **Έσοδα**

Συγκεκριμένα ο Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις) ανήλθε σε ποσό 42.726.125 ευρώ τα οποία προέρχονται από: Έσοδα από την Παροχή Υπηρεσιών 27.858.665 ευρώ. Έσοδα προερχόμενα από την διάθεση Τροφίμων και Ποτών 12.084.100 ευρώ. Έσοδα από Πωλήσεις Εμπορευμάτων 479.290 ευρώ. Έσοδα από Πωλήσεις Οικοπέδων 2.300.000 ευρώ. Έσοδα από Πωλήσεις λοιπών αποθεμάτων και Άχρηστου Υλικού 4.069 ευρώ.

##### **Έξοδα**

Το Κόστος των Πωλήσεων ανήλθε σε ποσό 42.051.067 ευρώ. Τα Έξοδα Διοίκησης ανήλθαν σε 11.527.342 ευρώ και τα Έξοδα Διάθεσης ανήλθαν σε 4.141.355 ευρώ.

##### **Λειτουργικά κέρδη**

Το αποτέλεσμα προ φόρων, τόκων, αποσβέσεων του ομίλου (EBITDA) διαμορφώθηκε για το 2016 σε 5.609.747 ευρώ έναντι 1.678.695 ευρώ το 2015 παρουσιάζοντας σημαντική βελτίωση.

## **Το προσωπικό**

Ο μέσος αριθμός του προσωπικού για τη χρήση 2016 ανήλθε σε 681 για τον Όμιλο και 675 για την Εταιρεία (2015: 677 για τον Όμιλο και 671 για την Εταιρεία), συμπεριλαμβανομένου και των εποχιακών υπαλλήλων.

## **Μετοχικό κεφάλαιο**

Στην παρούσα χρήση ολοκληρώθηκε η συγχώνευση μέσω απορρόφησης, της εταιρείας «ΠΥΛΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ Α.Ε.». Την 23/9/2016 το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας αποφάσισε την Ίδρυση, από κοινού και κατά ποσοστά 50%-50% με την εταιρεία D-Marine Investments Holding B.V., μίας νέας Ελληνικής Ανώνυμης Εταιρείας, στα πλαίσια της Εξαγοράς πλειοψηφικού πακέτου μετοχών της εταιρείας «ΙΟΝΙΚΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.» (ξενοδοχείο Hilton). Η νέα Εταιρεία συστάθηκε με την επωνυμία «HOME HOLDINGS ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ» και στην οποία συμμετέχει η Τ.Ε.ΜΕΣ με ποσοστό 50% καταβάλλοντας 22.000.000,00 Ευρώ στο Αρχικό της Μετοχικό Κεφάλαιο.

## **Εκμετάλλευση κατοικιών**

Επίσης την 16/12/2016 η Γενική Συνέλευση των Μετόχων επικύρωσε την απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου που αφορούσε την Σύσταση από την Εταιρεία 100% θυγατρικής εταιρείας με την επωνυμία «COSTA NAVARINO NORTH PROPERTIES ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΑΚΙΝΗΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» και στην οποία η Τ.Ε.ΜΕΣ κατέβαλε ποσό 300.000 Ευρώ σε Μετρητά και 30.230.000,00 Ευρώ διά της εισφοράς πλήρους κυριότητας 25 ανεξάρτητων και διηρημένων κάθετων ιδιοκτησιών οι οποίες έχουν συσταθεί στην ενιαία αυτοτελή εδαφική έκταση που βρίσκεται εντός των ορίων του Τμήματος Ρωμανού της Περιοχής Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης.

## **Επενδυτικά σχέδια**

Κατά την παρούσα χρήση η Εταιρεία ξεκίνησε την δραστηριότητα της σε σχέση με την κατασκευή προς πώληση, μίσθωση (απλή ή χρονομεριστική) και γενικά η εκμετάλλευση παραθεριστικών κατοικιών ως και η αγορά, πώληση ή εκμίσθωση οικοπέδων για την δημιουργία και εγκατάσταση σε αυτά παραθεριστικών κατοικιών ή άλλων τουριστικών εκμεταλλεύσεων καθώς και η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών τεχνικών συμβουλών συναφών με υπηρεσίες κατασκευής και συντήρησης ακινήτων.

#### **4.8. Η οργανωτική δομή μιας μικρομεσαίας ξενοδοχειακής μονάδας στο Ν. Μεσσηνίας**

Τα ξενοδοχεία, ανεξαρτήτως μεγέθους, απαιτούν την ύπαρξη πολλών ατόμων όχι μόνο για τη λειτουργία του αλλά και την άσκηση των εξουσιών. Η τμηματοποίηση μιας μικρομεσαίας ξενοδοχειακής μονάδας στο Ν. Μεσσηνίας, όπως παρουσιάστηκε στην προηγούμενη ενότητα, δημιουργεί υποχρεώσεις για τους εργαζόμενους κάθε τμήματος. Επίσης, είναι δυνατόν να τροποποιηθεί από τον ιδιοκτήτη ή το γενικό διευθυντή, για να εναρμονιστεί με μια συγκεκριμένη πολιτική ή να υπηρετήσει καλύτερα μια ορισμένη αντίληψη λειτουργίας του ξενοδοχείου. Για παράδειγμα, η συχνή πραγματοποίηση συνεστιάσεων στα μικρομεσαία ξενοδοχεία του Ν. Μεσσηνίας, δημιουργεί την ανάγκη εκχώρησης περισσότερων αρμοδιοτήτων στο διευθυντή του τμήματος συνεστιάσεων.

Για να εξεταστούν οι περιοχές ευθύνης του υπεύθυνου κάθε τμήματος σε μια μικρομεσαία ξενοδοχειακή μονάδα του νομού, αρκεί απλώς να αναλυθεί το οργανόγραμμα και να τονιστούν τα καθήκοντα των υπευθύνων των κυριότερων τμημάτων. Μολονότι οι υπευθυνότητες και τα καθήκοντα αυτά διαφέρουν, κατά τύπο ξενοδοχείου και δραστηριοτήτων, ωστόσο έχουν έναν κοινό παρανομαστή σε όλες τις λειτουργίες τους: τον 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. Τα καθήκοντα του γενικού διευθυντή μπορεί να ασκήσει και ο υποδιευθυντής εφόσον συντρέχουν προϋποθέσεις όπως η απουσία του γενικού διευθυντή.

Αναφορικά με το προσωπικό, αποτελεί ένα από τα βασικότερα στοιχεία της οργάνωσης της μικρομεσαίας ξενοδοχειακής μονάδας. Ειδικότερα, στις μικρομεσαίες ξενοδοχειακές μονάδες απασχολούνται άτομα που προέρχονται από την περιοχή ενώ τα καθήκοντα που τους ανατίθενται εστιάζουν στην πλήρη ικανοποίηση των πελατών.

Ιδιαίτερο τμήμα της λειτουργίας των μικρομεσαίων ξενοδοχείων του νομού αποτελούν το τμήμα υποδοχής και το λογιστήριο. Στο μεν τμήμα υποδοχής και τα άτομα που το

απαρτίζουν είναι υπεύθυνα για την πρώτη εικόνα του ξενοδοχείου οπότε και οι ευθύνες τους επιμερίζονται γύρω από το συγκεκριμένο σκοπό ενώ το τμήμα λογιστηρίου είναι αρμόδιο για τις οικονομικές συναλλαγές του ξενοδοχείου. Τέλος, τα επισιτιστικά τμήματα έχουν αρμοδιότητες σίτισης των πελατών αλλά και των εργαζομένων της ξενοδοχειακής μονάδας (Σωτηριάδης, 2000). Στις ενότητες που θα ακολουθήσουν, περιγράφονται λεπτομερώς οι βασικές διευθύνσεις και τα καθήκοντα κάθε μιας για μια μικρομεσαία ξενοδοχειακή μονάδα που δραστηριοποιείται στην περιοχή της Μεσσηνίας.

#### **4.8.1. Διεύθυνση δωματίων και υποδοχής πελατών και καθήκοντα**

Η πρώτη ευθύνη για την εξυπηρέτηση των πελατών στην μικρομεσαία ξενοδοχειακή μονάδα, ανήκει στον υπεύθυνο για τα δωμάτια, που είναι γνωστός ως διευθυντής δωματίων και υποδοχής πελατών. Είναι επικεφαλής της αριθμητικά μεγαλύτερης διεύθυνσης στο ξενοδοχείο, πολλά μέλη της οποίας έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες του.

Για τα μέλη της διεύθυνσης αυτής, η εκπαίδευση, που είναι αναγκαίο στοιχείο για όλους τους υπαλλήλους, αποκτά μεγαλύτερη σπουδαιότητα. Συχνά οι υπάλληλοι της έρχονται σε προσωπική επαφή με τους πελάτες και πρέπει να εκπαιδεύονται όχι μόνο για τις εργασίες και τα καθήκοντα της θέσης τους, αλλά πρέπει να διδαχθούν πως θα επικοινωνούν με τους πελάτες.

Ο υπεύθυνος σε αυτή τη διεύθυνση εκτελεί αυτό που θα μπορούσε να είναι η πιο σημαντική ευθύνη του γενικού διευθυντή, η καθημερινή λειτουργία των δωματίων. Οι εργαζόμενοι στη διεύθυνση αυτή «πωλούν» δωμάτια, κάνουν κρατήσεις δωματίων, εγγράφουν τον πελάτη και του παραχωρούν δωμάτιο, συντονίζουν τις υπηρεσίες που τους ζητά (π.χ. με άλλα τμήματα), συντηρούν και καθαρίζουν τα δωμάτια πελατών, εισπράττουν λογαριασμούς πελατών και δίνουν πληροφορίες για τις ευκολίες και δυνατότητες που παρέχει η ξενοδοχειακή μονάδα, καθώς και για τα ενδιαφέροντα μέρη που μπορεί κανείς να επισκεφθεί για πολιτιστικούς λόγους ή για διασκέδαση και αναψυχή στην περιοχή της Μεσσηνίας.

#### **4.8.2. Διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων και αρμοδιότητες**

Η διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων και οι αρμοδιότητες της σε ένα μικρομεσαίο ξενοδοχείο του νομού Μεσσηνία, δεν διαφοροποιείται αισθητά ως προς τη λειτουργία της σε σχέση με άλλα μικρομεσαία ξενοδοχεία. Μεγάλο μέρος του προσωπικού, της

διεύθυνσης αυτής, έρχεται σε επαφή με τους πελάτες. Το προσωπικό που ασχολείται με το σερβίρισμα στο εστιατόριο, στο μπαρ και τις αίθουσες συνεστιάσεων έρχεται σε άμεση επαφή όχι μόνο με τους πελάτες που διαμένουν στο ξενοδοχείο, αλλά και με το κοινό που χρησιμοποιεί τις ευκολίες του ξενοδοχείου πέρα από τα δωμάτια, πράγμα εξίσου σημαντικό για τη γενική λειτουργία του ξενοδοχείου.

Ό,τι μπορεί να αποφέρει αυτή η διεύθυνση είναι η προσέλκυση νέων πελατών. Μόνο οι συντονισμένες προσπάθειες του προσωπικού μπορούν να δημιουργήσουν τον ικανοποιημένο πελάτη, τον «αναμεταδότη», τον άνθρωπο που μεταφέρει στους φίλους και συνεργάτες του, την εικόνα του «πιο θαυμάσιου ξενοδοχείου».

#### **4.8.3. Τμήμα υπηρεσιών συντήρησης**

Ο επικεφαλής του τμήματος υπηρεσιών συντήρησης στη μικρομεσαία ξενοδοχειακή μονάδα της Μεσσηνίας, είναι υπεύθυνος για την εμφάνιση και την καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού του ξενοδοχείου. Έχοντας περιορισμένο προσωπικό εξαιτίας της έκτασης της μικρομεσαίας ξενοδοχειακής μονάδας, ο επικεφαλής του τεχνικού τμήματος, εξαρτάται από άλλους, κυρίως από το προσωπικό του τμήματος δωματίων, ώστε να ενημερώνεται σχετικά με τις βλάβες και της ζημιές που έχουν γίνει στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου και ειδικότερα στα δωμάτια πελατών ώστε να τις διορθώσει. Αυτό είναι ένα μικρό παράδειγμα της ομάδας που χρειάζεται, για την επιτυχή λειτουργία ενός ξενοδοχείου.

#### **4.8.4. Τμήμα πωλήσεων και αρμοδιότητες**

Τα μεγάλα ξενοδοχεία, με αίθουσες συνεδρίων και συνεστιάσεων, δεν μπορούν να υπάρχουν χωρίς τις εργασίες που εκτελεί το προσωπικό που είναι υπεύθυνο για τις πωλήσεις. Στα μικρομεσαία ξενοδοχεία του νομού Μεσσηνίας το τμήμα πωλήσεων δεν είναι ευρέως διαδεδομένο καθώς δεν υπάρχουν οι δυνατότητες άσκησης των καθηκόντων των υπεύθυνων του τμήματος. Επομένως, το συγκεκριμένο τμήμα συχνά απουσιάζει από την οργανωτική δομή.

#### **4.8.5. Διεύθυνση προσωπικού**

Η κύρια αποστολή της διεύθυνσης ή τμήματος προσωπικού είναι η ανάπτυξη πολιτικής για την απασχόληση και αξιοποίηση των εργαζομένων καθώς και η μετέπειτα συνεργασία της με τους υπεύθυνους όλων των διευθύνσεων και τμημάτων για την υλοποίηση αυτής

της πολιτικής. Στις μικρομεσαίες ξενοδοχειακές μονάδες του νομού, οι πιο σημαντικές από τις ευθύνες της διεύθυνσης προσωπικού είναι η προσέλκυση κι επιλογή των πιο ικανών να εργασθούν σύμφωνα με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας, η εκπαίδευση των εργαζομένων για να μπορούν να ανταποκριθούν στις ειδικές απαιτήσεις του έργου τους, η αξιολόγηση της απόδοσης τους, η ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβής τους, η ανάπτυξη συστημάτων απασχόλησης κι εξέλιξης όλων των εργαζομένων κι ακόμη η ανάπτυξη συστημάτων κοινωνικής μέριμνας και ασφάλειας και υγιεινής για τους εργαζομένους.

#### **4.9. SWOT Analysis ξενοδοχειακών μονάδων στο Νομό Μεσσηνίας**

Δυνάμεις:

Πλούσια ιστορική, αρχαιολογική και πολιτιστική κληρονομιά.

Μοναδικά τοπία φυσικού κάλλους

Έντονη βιοποικιλότητα σε χλωρίδα και πανίδα.

Προσφιλείς κλιματολογικές συνθήκες.

Μεγάλο εύρος διαφορετικού τύπου τουριστικών προορισμών.

Ιδιαίτερα τοπική κουλτούρα και λαογραφική παράδοση.

Υψηλές δυνατότητες του πρωτογενούς τομέα (αγροτικά προϊόντα).

Χαμηλοί δείκτες κορεσμού.

Υπαρξη Παραδοσιακών Οικισμών

Τεράστια ακτογραμμή.

Αδυναμίες:

Συγκριτικά χαμηλότερο επίπεδο προσφερόμενων υπηρεσιών και ξενοδοχειακής υποδομής.

Ελλειψη επαρκών υποστηρικτών υποδομών για τον τουρισμό (γκολφ κτλ.)

Χαμηλό σχετικά επίπεδο τεχνικών υποδομών.

Έλλειψη επαρκούς συντήρησης και προστασίας των πολιτιστικών χώρων.

Ανεπαρκείς μεταφορικές υποδομές - Προβλήματα δικτύου και απομόνωση στο νότιο τμήμα της Πελοποννήσου

Ελλιπής προβολή του Νομού και στήριξη της κίνηση των τουριστών με ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

Ύπαρξη αναξιοποίητων περιοχών, περισσότερο ορεινών.

Ελλείψεις ειδικευμένου προσωπικού και ιδιωτικής πρωτοβουλίας.

Ευκαιρίες:

Αξιοποίηση του γεγονότος ότι η Ελλάδα είναι μέλος της Ε.Ε (στήριξη).

Αξιοποίηση των μεγάλων έργων υποδομής (Δυτικός Άξονας, Επέκταση ΠΑΘΕ).

Υψηλή ανάγκη για ασφάλεια των τουριστικών προορισμών.

Παροχή αναπτυξιακών κινήτρων και επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.

Βιώσιμη αντιμετώπιση και αξιοποίηση των τουριστικών περιοχών.

Management στο κομμάτι της δημιουργίας κατάλληλων υποδομών για την ανάπτυξη των ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού.

Εκμετάλλευση αναξιοποίητων πόρων και ολική τουριστική ανάπτυξη.

Ανάδειξη περιοχών ιδιαίτερου φυσικού ενδιαφέροντος – αξιοποίηση ορεινών οικισμών.

Απειλές:

Χαμηλός βαθμός προστασίας-συντήρησης του αρχαιολογικού πλούτου, με κίνδυνο καταστροφής τμήματος της πολιτιστικής κληρονομιάς.

Υπερσυγκέντρωση τουριστών και τουριστικής επιχειρηματικότητας σε συγκεκριμένες περιοχές υψηλής ζήτησης με αποτέλεσμα την σταδιακή υποβάθμιση τους.

Λανθασμένη αξιοποίηση της ΠΟΤΑ.

Υποβάθμιση φυσικού περιβάλλοντος.

Έλλειψη συντονισμού μεταξύ κεντρικής διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης, με αποτέλεσμα να παραγκωνίζονται αξιόλογες προσπάθειες και να πραγματοποιούνται ασυνάρτητες και απομονωμένες επιχειρηματικές κινήσεις χωρίς κανένα γενικό στρατηγικό σχέδιο.

Η οικονομική κρίση που έχει πλήξει την Ελλάδα που έχει αντίκτυπο στον τομέα της ιδιωτικής επιχειρηματικότητας αλλά και της μειωμένης κατανάλωσης από την πλευρά των τουριστών.



## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> Συμπεράσματα

Ο τουρισμός τις τελευταίες δεκαετίες έχει εκδηλωθεί με ποικίλες μορφές και έχει αναπτυχθεί σε τέτοιο βαθμό που αποτελεί μια κυρίαρχη οικονομική δύναμη σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι σημαντικές επιτεύξεις της τεχνολογίας, η αύξηση του βιοτικού επιπέδου και του ελεύθερου χρόνου, κυρίως στις δυτικού τύπου οικονομίες, έχουν συνεισφέρει δυναμικά στην αύξηση της ζήτησης για διακοπές και αναψυχή.

Ο τουριστικός κλάδος στην ελληνική οικονομία αποτυπώνεται στο γεγονός ότι αποτελεί το 18% του ΑΕΠ και το 17% της συνολικής απασχόλησης. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (ΠΟΤ) υπολογίζει ότι στην Ελλάδα τα επόμενα δέκα έτη οι τουριστικές εισροές θα σημειώσουν μέση ετήσια αύξηση της τάξεως του 4,1%.

Από τη θετική πλευρά ο τουρισμός δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας, συμβάλλει στην εισροή συναλλάγματος, στη δημιουργία διασυνδέσεων με τους λοιπούς κλάδους της οικονομίας, στην αύξηση των κυβερνητικών εσόδων, στην κατασκευή υποδομής, στην αναστήλωση των ιστορικών μνημείων και στην προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς και του περιβάλλοντος και γι' αυτό έχει θεωρηθεί ως ένα μέσο οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης.

Η τουριστική ανάπτυξη και οι τουριστικές δραστηριότητες έχουν όχι μόνο θετικές, αλλά και πολλές αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομία, στο περιβάλλον, στην κοινωνία και στον πολιτισμό των κοινωνιών υποδοχής τουριστών. Ο τουρισμός είναι σημαντικότερος για την επιβίωση της χώρας μας σε αυτοδύναμο επίπεδο και συνεισφέρει σε δημοσιονομικό, συναλλαγματικό και ιδιωτικοοικονομικό πεδίο.

Ο τουρισμός μετά τη μαζικοποίηση και τον εκδημοκρατισμό του αποτελεί τη σημαντικότερη βιομηχανία για πολλές χώρες. Παλιότερα ο τουρισμός στην Ελλάδα ήταν από μια περιορισμένης εμβέλειας δραστηριότητα που προσέλκυε σχετικά λίγους με τα σημερινά δεδομένα τουρίστες σε συγκεκριμένες περιοχές, μετετράπη στο βάθος του χρόνου σε μεγάλη βιομηχανία, την μεγαλύτερη της χώρας μας.

Η συμβολή του τουρισμού στην οικονομία αφορά:

Τη μείωση του ελλείμματος του ισοζυγίου πληρωμών.

Την καταπολέμηση της ανεργίας και της μετανάστευσης.

Την περιφερειακή ανάπτυξη.

Τον περιορισμό της διαφοράς των εισοδημάτων μεταξύ των αστικών κέντρων και της περιφέρειας.

Την αύξηση των εσόδων του κράτους και τις τοπικής αυτοδιοίκησης.

Την ανάπτυξη των συναφών κλάδων της οικονομίας.

Τη διαφύλαξη και προβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς.

Ειδικότερα, για το Νομό Μεσσηνίας μπορούμε να πούμε ότι ο τουρισμός αποτελεί το δυναμικό τομέα της οικονομίας, ενώ οι άλλοι τομείς είτε συρρικνώνονται είτε εμφανίζουν μια στασιμότητα είτε ακόμη προσπαθούν να εκσυγχρονιστούν, χωρίς σημαντικά αποτελέσματα. Κατά κανόνα, παρατηρείται χαμηλός γεωργικός και βιομηχανικός τομέας, και διογκωμένος τριτογενής, ενώ διαπιστώνεται, επίσης εγκατάλειψη χωριών και της υπαίθρου και ταυτόχρονα αύξηση της αστικοποίησης. Σήμερα πολλοί επιστρέφουν στη γη λόγω της οικονομικής κρίσης.

Ο τουρισμός παράγει νέες θέσεις εργασίας, νέα επαγγέλματα, μισθούς και νέα εισοδήματα, άμεσα αλλά και έμμεσα, αφού απορροφά αγαθά και υπηρεσίες από άλλους τομείς για την κατασκευή και τη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων, ενώ παρατηρείται υψηλή απασχόληση στον τριτογενή τομέα.

Τέλος, σταθμίζοντας τις οικονομικές και τις κοινωνικές επιπτώσεις προκύπτει ότι τα οικονομικά οφέλη για το Νομό Μεσσηνίας είναι σίγουρα σημαντικότερα και περισσότερο ορατά από τις κοινωνικές επιπτώσεις οι οποίες όμως θα έπρεπε να αναπτύσσονταν και αυτές αρκετά καθώς είναι εξίσου σημαντικές.

## Βιβλιογραφία

- Al-Ababneh, M. (2013). Leadership style of managers in five-star hotels and its relationship with employees job satisfaction. *International Journal of Management & Business Studies*, 3(2), 93-98.
- Abbas, W., & Asghar, I. (2010). The role of leadership in organizational change: relating the successful organizational change with visionary and innovative leadership.
- Abdul Aziz, A., Bakhtiar, S., Faez, M., Kamaruddin, M. S. Y., & Ahmad, N. A. (2012). Information and communication technology application's usage in hotel industry. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts (JTHCA)*, 4(2), 34-48.
- Adegboye, M. (2013). The applicability of management theories in Nigeria: exploring the cultural challenge. *International Journal of Business and Social Science*, 4(10).
- Alonso, A. D. (2010). Importance of relationships among small accommodation operations around the city of Perth. *Tourism and Hospitality Research*, 10(1), 14-24.
- Altuntaş, G., Semerciöz, F., & Noyan, A. (2013). Linking competitive rivalry to internal communication in private healthcare organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 809-817.
- Ansah, A. K., Blankson, V. S., & Kontoh, M. (2012). The use of information and communication technologies (ICT) in front office operations of chain hotels in Ghana. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 3(3), 72-77.
- Arnaboldi, M., & Spiller, N. (2011). Actor-network theory and stakeholder collaboration: The case of Cultural Districts. *Tourism Management*, 32(3), 641-654.
- Baker, M. J., & Cameron, E. (2008). Critical success factors in destination marketing. *Tourism and hospitality research*, 8(2), 79-97.
- Ball, S. (2007). *Contemporary Hospitality Industry*.
- Bamporiki, A. S. (2010). The impact of internal communication on guest satisfaction in hospitality establishments in Cape Town
- Bateman, T.S & Snell, S.A. (2002). *Management: Competing in the New Era*. 5th Ed. McGraw- Hill, Irwin, New York, U.S.A.
- Bederson, A.J. Quinn. (2012). Web workers unite! addressing challenges of online labourers. Paper presented at the CHI'11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems, Vancouver, BC, Canada.
- Berezan, O., Raab, C., Yoo, M., & Love, C. (2013). Sustainable hotel practices and nationality: The impact on guest satisfaction and guest intention to return. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 227-233.

- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2014). The new frontiers of destination management: Applying variable geometry as a function-based approach. *Journal of Travel Research*, 53(4), 403-417.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192.
- Blue, G. M., & Harun, M. (2003). Hospitality language as a professional skill. *English for specific purposes*, 22(1), 73-91.
- Bove, L. L., & Johnson, L. W. (2000). A customer-service worker relationship model. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 491-511.
- Buhalis, D., & Mamalakis, E. (2015). Social media return on investment and performance evaluation in the hotel industry context. In *Information and communication technologies in tourism 2015* (pp. 241-253). Springer, Cham.
- Chang, H. P., & Ma, C. C. (2015). Managing the service brand value of the hotel industry in an emerging market. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 1-13.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. & Wanhill, S. (1999). *Tourism: Principles and Practice*. Essex: Longman.
- Dawson, M., Madera, J. M., Neal, J. A., & Chen, J. (2014). The influence of hotel communication practices on managers' communication satisfaction with limited English-Speaking employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(4), 546-561.
- Della Corte, V., & Aria, M. (2014). Why strategic networks often fail: Some empirical evidence from the area of Naples. *Tourism Management*, 45, 3-15.
- Demirciftci, T., Cobanoglu, C., Beldona, S., & Cummings, P. R. (2010). Room rate parity analysis across different hotel distribution channels in the US. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(4), 295-308.
- Dev, C. S., Buschman, J. D., & Bowen, J. T. (2010). Hospitality marketing: A retrospective analysis (1960-2010) and predictions (2010-2020). *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(4), 459-469.
- Dhar, R. L. (2015). The effects of high performance human resource practices on service innovative behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 67-75.
- Dredge, D., Ford, E. J., & Whitford, M. (2011). Managing local tourism: Building sustainable tourism management practices across local government divides. *Tourism and Hospitality Research*, 11(2), 101-116.
- Du Plessis, Y., & Barkhuizen, N. (2012). Psychological capital, a requisite for organisational performance in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 15(1), 16-30.

- Ehiobuche, C., & Tu, H. W. (2012). Towards the relevance of classical management theories and organizational behavior. *ASBBS Proceedings*, 19(1), 310.
- Evans, N., Campell, D. & Stonehouse, G. (2003). *Strategic management for travel and tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Fyall, A., Garrod, B., & Tosun, C. (2006). Destination marketing: A framework for future research. *Progress in tourism marketing*, 75-86.
- Garg, A. K., & Ramjee, D. (2013). The relationship between leadership styles and employee commitment at a parastatal company in South Africa. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 12(11), 1411.
- Gnoth, J. (2004). *Strengthening Tourism SME Brands*, University of Otago, Otago, NZ.
- Goeldner, C.R. & Richie, J.R.B. (2009). *Tourism: principles, practices, philosophies*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons.
- Gunn, C.A. (1994). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*, Taylor and Francis, New York, NY.
- Hensens, W., Struwig, M., & Oren, D. (2010, October). Guest-review criteria on TripAdvisor compared to conventional hotel-rating systems to assess hotel quality. In *Passion for Hospitality Excellence: European Council on Hotel, Restaurant & Institutional Education 2010 Conference Proceedings* (pp. 1-12).
- Ip, C., Leung, R., & Law, R. (2011). Progress and development of information and communication technologies in hospitality. *International journal of contemporary hospitality management*, 23(4), 533-551.
- James, T. (2010). *The Importance of Excellent Hospitality Communication*.
- Jaykumar, V., Fukey, L. N., & Balasubramanian, K. (2014). Hotel managers perspective of managerial competency among graduating students of hotel management programme. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 328-342.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.
- Kim, W. G., Lim, H., & Brymer, R. A. (2015). The effectiveness of managing social media on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 165-171.
- King, J. (2002). Destination marketing organisations—Connecting the experience rather than promoting the place. *Journal of vacation marketing*, 8(2), 105-108.
- Leiper, N. (2008). Why ‘the tourism industry’ is misleading as a generic expression: The case for the plural variation, ‘tourism industries’. *Tourism Management*, 29(2), 237-251.

Leiper, N., Lamont, M., & Hing, N. (2011). Cooperative business organizations: intrinsic in every strategically functional tourism industry. *Tourism Culture & Communication*, 11(1), 57-67.

Li, X., & Petrick, J. F. (2008). Tourism marketing in an era of paradigm shift. *Journal of Travel Research*, 46(3), 235-244.

Lolli, J. C. (2013). Interpersonal communication skills and the young hospitality leader: Are they prepared?. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 295-298.

Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. *Schooling*, 1(1), 1-10.

Marzano, G. (2008). Power destination branding and the implications of a social network perspective. *Network analysis and tourism: From theory to practice*, 131-142.

Maxwell, G., McDougall, M., & Blair, S. (2000). Managing diversity in the hotel sector: the emergence of a service quality opportunity. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(6), 367-373.

Meintjes, C., Niemann-Struweg, I., & de Wet, G. F. (2012). South African corporate communication practice and its obstacles for future progression. *African Journal of Business Management*, 6(51), 12043-12051.

Mistry, K. P., Jagers, J., Lodge, A. J., Alton, M., Mericle, J. M., Frush, K. S., & Meliones, J. N. (2008). Using Six Sigma® methodology to improve handoff communication in high-risk patients. In *Advances in patient safety: new directions and alternative approaches (Vol. 3: Performance and tools)*. Agency for Healthcare Research and Quality (US).

Mola, F., & Jusoh, J. (2011). Service quality in Penang hotels: A gap score analysis. *World Applied Sciences Journal*, 12(T&H), 19-24.

Murphy, H. C. (2013). The Property Management System: The View from the Front Desk on Training and Performance. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2014*(pp. 777-783). Springer, Cham.

Naidoo, P. (2011). Intercultural communication: A comparative study of Japanese and South African work place.

Naude, M. R., Kruger, S., & Saayman, M. (2013). Who to work for: A South African hotel or resort?. *International journal of hospitality management*, 33, 331-338.

Nicolaidis, A. (2006). Management versus Leadership in the Hospitality Industry. *Journal of Travel & Tourism Research*, 6(1).

O'Leary, R. (2014). Collaborative governance in New Zealand: Important choices ahead. Wellington, New Zealand: Fulbright New Zealand.

- Ogunola, A. A., Kalejaiye, P. O., & Abrifor, C. A. (2013). Management style as a correlate of job performance of employees of selected Nigerian brewing industries. *African Journal of Business Management*, 7(36), 3714-3722.
- Padovani, E., & Young, D. W. (2013). *Managing local governments: Designing management control systems that deliver value*. Routledge.
- Page, S.J. (2009). *Tourism management: managing for change*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Paradeise, C., & Thoenig, J. C. (2013). Academic institutions in search of quality: Local orders and global standards. *Organization studies*, 34(2), 189-218.
- Pearce, D. G. (2014). Toward an integrative conceptual framework of destinations. *Journal of Travel Research*, 53(2), 141-153.
- Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism management*, 41, 202-227.
- Răducan, R., & Răducan, R. (2014). Communication styles of leadership tools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 813-818.
- Riley, J. (2012). *Management styles*. GCSE and IGCSE Business Studies.
- Rumford, C. (2012). Towards a multiperspectival study of borders. *Geopolitics*, 17(4), 887-902.
- Sadovaya, E., & Thai, V. V. (2015). Impacts of implementation of the effective maritime security management model (EMSMM) on organizational performance of shipping companies. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 31(2), 195-215.
- Samovar, L. A., McDaniel, E. R., Porter, R. E., & Roy, C. S. (2015). *Communication between cultures*. Nelson Education.
- Saraniemi, S., & Kylänen, M. (2011). Problematizing the concept of tourism destination: An analysis of different theoretical approaches. *Journal of travel research*, 50(2), 133-143.
- Shaw, G. B. (2011). *The wit and wisdom of George Bernard Shaw*. Mineola, NY: Dover Publications.
- Shezi, T.M.S. (2010). *Tourism, Hospitality and Sport Education and Training Authority (THETA) Industrial Services*.
- Singh, P. & Chowdhry, P. (2011). *Project report on the South African culture*.
- Sucher, W., & Cheung, C. (2015). The relationship between hotel employees' cross-cultural competency and team performance in multi-national hotel companies. *International journal of hospitality management*, 49, 93-104.

Swarbrooke, J. (2001). Organisation of tourism at the destination. *Tourism in the age of globalisation*, 159-182.

Taal, M. (2012). *Organising in the Hospitality Sector in South Africa-a report on the context, challenges and strategies of organising hotel workers in South Africa*. Labour Research Service, South Africa. November, 2012:1-31.

Timimi, K. 2010. The 12 fastest growing economies in 2010. *Economy watch*.

Timothy, D. J., & Teye, V. B. (2004). Political boundaries and regional cooperation in tourism. *A companion to tourism*, 584.

Wang, Y., Hwang, Y. H., & Fesenmaier, D. R. (2006). Futuring internet marketing activities using change propensity analysis. *Journal of Travel Research*, 45(2), 158-166.

Wilkinson, I & March, R. (2009). Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. *Tourism management*, 30(3), 455-462.

Wu, C. S., Lin, C. T., & Lee, C. (2010). Competitive marketing strategies decision-making based on marketing resources and capabilities: evidence from the hospitality industry in Taiwan. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 11(4), 219-238.

Yılmaz, Y., & Bititci, U. S. (2006). Performance measurement in tourism: a value chain model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 341-349.

Yoo, J. J., Flaherty, K., & Frankwick, G. L. (2014). The effect of communication practice on deviance among Korean salespeople: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Business Research*, 67(9), 1991-1999.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.