



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**  
**ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**MBA DIGITAL BUSINESS**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Διαχείριση Αλλαγής στον Τουριστικό Κλάδο – Μελέτη Περίπτωσης Αλλαγής  
Lions Apartments ΑΜΕΑ**

**Συγγραφείς:**

**ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΝΤΑΒΟΥ**

**ΑΜ: 19030**

**ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΤΣΟΥΚΑ**

**ΑΜ: 19046**

**Επιβλέπων:**

**ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΑΛΜΟΝ**

**Αθήνα, Απρίλιος 2023**



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA  
SCHOOL OF ADMINISTRATIVE  
ECONOMICS AND SOCIAL  
SCIENCES**

**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**POSTGRADUATE PROGRAM GRADUATE STUDY PROGRAM (MSc/MBA) BUSINESS  
ADMINISTRATION**

**MBA DIGITAL BUSINESS**

**Diploma Thesis**

**Change Management in the Tourism Industry – Lions Apartments  
PWD Change Case Study**

**Students name and surname:**

**Vasiliki Davou**

**Registration Number: 19030**

**Evaggelia Tsouka**

**Registration Number: 19046**

**Supervisor name and surname:**

**Ioannis Salmon**

**Athens, April 2023**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**  
**ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**MBA DIGITAL BUSINESS**

**Διαχείριση Αλλαγής στον Τουριστικό Κλάδο – Μελέτη Περίπτωσης Αλλαγής**  
**Lion Apartments ΑΜΕΑ**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

<b>A/α</b>	<b>ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ</b>	<b>ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ</b>
1	ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΑΛΜΟΝ	ΑΝΑΠΛ. ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
2	ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΓΚΟΥΜΑΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
3	ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ	Ε.ΔΙ.Π	

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι κάτωθι υπογεγραμμένες ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΝΤΑΒΟΥ του ΣΩΤΗΡΙΟΥ, με αριθμό μητρώου 19030 και ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΤΣΟΥΚΑ του Αναστασίου, με αριθμό μητρώου 19046, φοιτήτριες του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Digital Business του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνουμε ότι:

«Είμαστε συγγραφείς αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχαμε για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες κάναμε χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνουμε ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από εμάς αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μας, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μας ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μας».

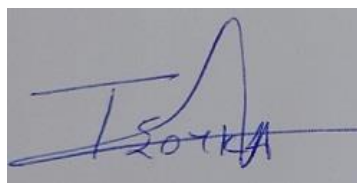
*\*Επιθυμούμε την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μας μέχρι ..... και έπειτα από αίτηση μας στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

Οι Δηλούσες

**ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΝΤΑΒΟΥ/Ιδιότητα**



**ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΤΣΟΥΚΑ/Ιδιότητα**



**Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα**  
(Υπογραφή)

**\* Εάν κάποιος επιθυμεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για χρονικό διάστημα 6-12 μηνών (embargo), θα πρέπει να υπογράψει ψηφιακά ο/η επιβλέπων/ουσα καθηγητής/τρια, για να γνωστοποιεί ότι είναι ενημερωμένος/η και συναινεί. Οι λόγοι χρονικού αποκλεισμού πρόσβασης περιγράφονται αναλυτικά στις πολιτικές του I.A. (σελ. 6):**

[https://www.uniwa.gr/wp-content/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82\\_%CE%99%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81\\_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85\\_final.pdf](https://www.uniwa.gr/wp-content/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82_%CE%99%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85_final.pdf)

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

*Η εν λόγω μεταπτυχιακή εργασία στοχεύει να ασχοληθεί με τον τουρισμό, που αποτελεί τη βαριά βιομηχανία της χώρας μας και να εστιάσει σε συγκεκριμένο κομμάτι της κοινωνίας, στα άτομα με ειδικές ανάγκες. Αναλυτικότερα, θα περιγραφεί και θα εξεταστεί η παροχή υπηρεσιών των τουριστικών καταλυμάτων σε σχέση με την εξασφάλιση των κατάλληλων προδιαγραφών φιλοξενίας και προσέγγισης ατόμων με ειδικές ανάγκες.*

*Μία τουριστική επιχείρηση για να είναι βιώσιμη μέσα στο πέρασ του χρόνου θα πρέπει διαρκώς να ανανεώνεται, να εξελίσσεται και να εφαρμόζει καινοτόμες ιδέες. Ανάμεσα στα τόσα είδη τουρισμού παρατηρείται η έλλειψη ή η μειωμένη διαθεσιμότητα σε τουριστικές επιχειρήσεις φιλικές και προσβάσιμες σε ανθρώπους με ειδικές ανάγκες. Το τουριστικό πακέτο που προσφέρεται σε έναν καταναλωτή με ειδικές ανάγκες θα πρέπει να παρέχεται με ιδιαίτερο σεβασμό. Η διαδικασία της αλλαγής της επιχείρησης πρέπει να είναι αναγκαία, οργανωμένη και συλλογική, με την προσπάθεια από όλα τα μέλη της.*

*Στη σημερινή εποχή η ηλεκτρονική παρουσία κάθε τουριστικής επιχείρησης θεωρείται επιτακτική και απαραίτητη για την προβολή των υπηρεσιών της, το οποίο επιτυγχάνεται μέσα από τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του ηλεκτρονικού ιστότοπου, καθότι το διαδίκτυο είναι πλέον, ευρέως διαδεδομένο.*

*Αυτή η έρευνα έχει σχεδιαστεί για να μας βοηθήσει να μάθουμε περισσότερα για ένα συγκεκριμένο θέμα ενός τουριστικού οδηγού, ο οποίος θα αναδείκνυε τη σημασία της ισότητας των ατόμων με ειδικές ανάγκες με τα υπόλοιπα μέλη του κοινωνικού συνόλου. Ο οδηγός αυτός μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις τουριστικού ενδιαφέροντος στην προσαρμογή τους για την κάλυψη και εξυπηρέτηση των αναγκών αυτής της κοινωνικής ομάδας παρέχοντας τους, υπηρεσίες με ανεξαρτησία και ελευθερία κινήσεων.*

*Με την ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας αισθανόμαστε την ανάγκη να ευχαριστήσουμε κάποιους ανθρώπους, χωρίς τους οποίους η επιτυχής ολοκλήρωσή της θα ήταν αναπόφευκτη.*

*Κατ' αρχήν θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον κ. Σαλμόν Ιωάννη, Αν. Καθηγητή του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, είμαστε ευγνώμονες για την εμπιστοσύνη που μας δείξατε με την ανάθεση αυτής της πτυχιακής εργασίας, την υπομονή του ως προς εμάς και για τις πολύτιμες συμβουλές και διορθώσεις του καθ' όλη την διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας. Η ενασχόλησή μας*

με το συγκεκριμένο πεδίο ήταν άκρως ενδιαφέρουσα και θεωρούμε ότι συμπλήρωσε ένα σημαντικό κομμάτι στις γνώσεις μας.

Στη συνέχεια θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον κ. Γιαννά Πρόδρομο, Καθηγητή Διεθνών Σχέσεων και Επικοινωνίας - Δημοσιότητας του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για τις πολύτιμες γνώσεις που μας μεταλαμπάδευσε καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μας σπουδών αναφορικά με την Επικοινωνία και τη Διαχείριση αλλαγής, τόσο σε επίπεδο Εταιρειών, όσο και σε ατομικό επίπεδο.

Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε το Στέλιο και το Νίκο που μας υποστήριξαν σε αυτό το νέο εγχείρημά μας με την αμέριστη κατανόησή τους.

02/10/2022

Βασιλική Σ. Ντάβου, Ευαγγελία Αν. Τσούκα

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>I</b>
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....</b>	<b>III</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>V</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ .....</b>	<b>VI</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....</b>	<b>VII</b>
<b>ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XI</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ.....</b>	<b>1</b>
1.1 Οργάνωση και διοίκηση .....	1
1.2 Προετοιμασία για αλλαγή.....	8
1.3 Τα βήματα της αλλαγής .....	9
1.4 Προσαρμογή και διατήρηση της νέας κατάστασης – Μοντέλο KOTTER.....	12
1.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	15
1.6 SWOT ANALYSIS .....	19
1.6.1 Τι είναι η ανάλυση SWOT .....	21
1.6.2 Τα στοιχεία της ανάλυσης SWOT .....	21
1.6.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ανάλυσης SWOT.....	24
1.7 Η σχέση της ηγεσίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη .....	27
1.8 Συναισθηματική νοημοσύνη και μετασχηματιστική ηγεσία. ....	30
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – SOCIAL MEDIA .....</b>	<b>33</b>
2.1 Ορισμοί - Βασικές Έννοιες.....	33
2.2 Είδη Τουρισμού .....	35
2.3 Τουρισμός και ΑΜΕΑ .....	37
2.3.1 Προφίλ τουρίστα με αναπηρία.....	39
2.4 Είδη Μάρκετινγκ .....	40
2.4.1 Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ (e-marketing) .....	43
2.4.2 Τουριστικό Μάρκετινγκ.....	45
2.4.3 Στρατηγική Marketing στον Τουρισμό (4p's-4C's).....	47
2.5 Ένταξη των Social Media στον Τουρισμό.....	49
2.5.1 Σχεδιασμός και οργάνωση ταξιδιού μέσω Social Media .....	50
2.5.2 Κατηγορίες των ΜΚΔ στον Τουρισμό.....	51
2.6 Οι ανάγκες του διαδικτυακού Τουρίστα.....	53
2.6.1 Η πυραμίδα Maslow με τις ανάγκες του διαδικτυακού τουρίστα.....	54
2.6.2 Η πυραμίδα Maslow με τις ανάγκες του διαδικτυακού τουρίστα ΑΜΕΑ .....	55



<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....</b>	<b>57</b>
3.1 Προσβάσιμος τουρισμός.....	57
3.2 Εμπόδια στην πρόσβαση στον τουρισμό .....	59
3.3 Συμπεράσματα Προσβάσιμου Τουρισμού.....	62
3.4 Άτομα ΑΜΕΑ .....	63
3.5 Προτάσεις για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.....	64
3.6 Άτομα με δυσκολία στη κίνηση.....	66
3.7 Άτομα με δυσκολία στην όραση.....	67
3.8 Άτομα με δυσκολία στην ακοή.....	67
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ LION APARTMENTS ΓΙΑ ΑΜΕΑ .....</b>	<b>69</b>
4.1 Ιστορική αναδρομή επιχείρησης.....	69
4.2 Η θέση της επιχείρησης στον κλάδο – όραμα – στόχος .....	71
4.2.1 Κύκλος ζωής της επιχείρησης .....	72
4.2.2 Τα βασικά βήματα της επιχείρησης .....	74
4.2.3 Μίγμα Marketing.....	74
4.2.4 Εταιρική Κουλτούρα, Κοινωνική Ευθύνη και Πολιτική της Επιχείρησης .....	76
4.2.5 Ιδιαιτερότητες του τουριστικού προϊόντος .....	77
4.2.6 Προφίλ Πελατών της Επιχείρησης και η Πολιτική της στο Ανθρώπινο Δυναμικό .....	77
4.3 Ανάλυση PEST .....	79
4.4 Ανάλυση SWOT – (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές).....	85
4.5 Πυραμίδα Maslow .....	90
4.6 Εφαρμογή Μοντέλου Kotter για την περίπτωση αλλαγής του Lions Apartments	91
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΙΣΤΟΤΟΠΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΓΙΑ ΑΜΕΑ.....</b>	<b>98</b>
5.1 Αναφορά στην πλατφόρμα WORDPRESS .....	98
5.2 Παρουσίαση ιστότοπου επιχείρησης LIONS APARTMENTS.....	104
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>121</b>
6.1 Τελικά Συμπεράσματα.....	121
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>122</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1:Ενδεικτικό πυραμοειδές οργανόγραμμα. Διαχωρισμός κατά επιχειρησιακή λειτουργία .....	4
Σχήμα 2:Ενδεικτικό κυκλικό οργανόγραμμα .....	5
Σχήμα 3:Αναπαράσταση τυπικής και άτυπης οργάνωσης.....	7
Σχήμα 4:Τα στάδια προσαρμογής των εργαζομένων σε έναν οργανισμό σε μια μεταβατική περίοδο .....	12
Σχήμα 5:Τα 8 βήματα της θεωρίας του Kotter .....	15
Σχήμα 6:Σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας .....	28
Σχήμα 7:Όργανα χειρισμού του μείγματος μάρκετινγκ (Στεργίου, 2018) .....	48
Σχήμα 8:Η πυραμίδα του Maslow .....	55
Σχήμα 9:Διάγραμμα καμπύλης κύκλου ζωής μίας επιχείρησης .....	73
Σχήμα 10:PEST - analysis .....	80
Σχήμα 11:SWOT – analysis.....	85
Σχήμα 12:Λογικό δέντρο σχεδιασμό μενού Ιστοσελίδας .....	108

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1:XAMPP WebServer .....	106
Εικόνα 2:Είσοδος στο διαχειριστικό - σχεδιαστικό μέρος της πλατφόρμας του Site. .....	106
Εικόνα 3:Περιβάλλον Διαχείρισης .....	107
Εικόνα 4:Περιβάλλον Διαχείρισης .....	107
Εικόνα 5:Αρχική Σελίδα της Ιστοσελίδας Lions Apartments.....	109
Εικόνα 6:Τα δίκλινα δωμάτια της ιστοσελίδας Lions Apartments.....	110
Εικόνα 7:Το Αρχαιολογικό Μουσείο, υποσελίδα της σελίδας Αξιοθέατα.....	110
Εικόνα 8:Ο Ρώσικος Ναύσταθμος, υποσελίδα της σελίδας Αξιοθέατα .....	111
Εικόνα 9:Το Ρολόι, υποσελίδα της σελίδας Αξιοθέατα.....	112
Εικόνα 10:Ο Ναός του Ποσειδώνα, υποσελίδα της σελίδας Αξιοθέατα .....	112
Εικόνα 11:Το μοναστήρι της Ζωοδόχου Πηγής, υποσελίδα της σελίδας Αξιοθέατα	113
Εικόνα 12:Πεζοπορία, υποσελίδα της σελίδας Δραστηριότητες.....	114
Εικόνα 13:Ιππασία, υποσελίδα της σελίδας Δραστηριότητες .....	114
Εικόνα 14:Θαλάσσια Sports, υποσελίδα της σελίδας Δραστηριότητες.....	115
Εικόνα 15:Μαθήματα Μαγειρικής, υποσελίδα της σελίδας Δραστηριότητες.....	116
Εικόνα 16:Ψάρεμα, υποσελίδα της σελίδας Δραστηριότητες .....	116
Εικόνα 17:Σχετικά με εμάς .....	117
Εικόνα 18:Επικοινωνία .....	118
Εικόνα 19:Επιλογή Αγγλικού μενού.....	118
Εικόνα 20:Κάτω μέρος σελίδων του Site .....	119
Εικόνα 21:Φόρμα ελέγχου διαθεσιμότητας .....	119
Εικόνα 22:Επιλογές αλλαγών ρυθμίσεων σελίδων για άτομα με περιορισμό στην όραση .....	120
Εικόνα 23:Pop Up Social Media icons .....	120

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 1: Συναισθηματική νοημοσύνη και σχέση προϊσταμένου - υφισταμένου .....29

## Επιτελική Σύνοψη

Η ανάγκη επιβίωσης της επιχείρησης, σε ένα δύσκολο εξωτερικό περιβάλλον με οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές αστάθειες και διεθνή ανταγωνισμό οδηγεί στην ανάγκη διεύρυνσης του πελατολογίου σε ένα νέο κομμάτι της ευρύτερης τουριστικής αγοράς. Η οργάνωση αλλά και η διοίκηση μίας επιχείρησης είναι από τα σημαντικότερα πράγματα που χαρακτηρίζουν μία σωστά δομημένη και λειτουργική επιχείρηση, στα οποία οφείλεται και το σημαντικότερο μέρος της επιβίωσης και της επιτυχίας της. Η επιχείρηση για να διαφοροποιηθεί από τον υπόλοιπο τουριστικό κλάδο πρέπει να αναπτυχθεί σε καινούργιους τομείς της αγοράς, που οι υπόλοιπες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις δεν τους έχουν προσεγγίσει ακόμα, ούτε έχουν αναπτύξει υπηρεσίες ή προϊόντα για αυτούς. Ύστερα από εκτενή έλεγχο της τοπικής αγοράς, παρατηρήθηκε ότι, υπάρχει παθογένεια σε ότι αφορά την εξυπηρέτηση ατόμων με ειδικές ανάγκες. Αυτός είναι ο βασικός λόγος που επιλέχθηκε η εξέταση και η εφαρμογή δράσεων που μπορούν να συνεισφέρουν στην επίλυση και εξομάλυνση των κοινωνικών διαφοροποιήσεων. Το μεγαλύτερο μέρος των τουριστικών καταλυμάτων επικεντρώνεται αποκλειστικά στην αύξηση των κερδών και την εμπορευματοποίηση των χώρων και των υπηρεσιών τους μη λαμβάνοντας μέτρα για την κάλυψη αναγκών ιδιαίτερων κοινωνικών ομάδων. Μελετώντας τις ανάγκες του νέου πελατολογίου σε συνδυασμό με τις προϋποθέσεις και τις προδιαγραφές που έχουν αναρτηθεί και από τους αντίστοιχους κρατικούς φορείς του κλάδου δημιουργήθηκαν τα βήματα για την αλλαγή της επιχείρησής μας.

Βάση των θεωριών διαχείρισης αλλαγής, αλλά και της προσπάθειας εξέλιξης του κοινωνικού προφίλ της επιχείρησης «Tsoukas Hotel» υπήρξε η δέσμευση για την εφαρμογή πολλακίς αλλαγών με σκοπό την υποστήριξη και κοινωνικοποίηση των ατόμων με ειδικές ανάγκες. Η αλλαγή της εν λόγω επιχείρησης έγκειται πρώτα από όλα στην ενσυναίσθηση της διοίκησης για το πώς θα οργανώσει και θα λειτουργήσει ώστε να γίνει ευέλικτη (αυτονομία, ανεξαρτησία και ελευθερία κινήσεων) για τα άτομα με ειδικές ανάγκες. Εκτός όμως από τις διοικητικές και λειτουργικές αλλαγές σημαντική θα είναι και η δημιουργία ηλεκτρονικού υλικού, το οποίο θα αναρτηθεί, είτε στον ιστότοπο, είτε στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης της επιχείρησης με σκοπό την προσέλκυση αυτού του τουριστικού κοινού.

Συνοπτικά λοιπόν, το Κεφάλαιο 1 εισέρχεται στις έννοιες της οργάνωσης και της διοίκησης μίας επιχείρησης, στα βασικά στάδια της οργάνωσης, στους τύπους

οργάνωσης, στις διάφορες προσεγγίσεις που υπάρχουν για αυτές τις έννοιες και τα βασικά βήματα που πρέπει να ακολουθούνται. Εν συνεχεία περιγράφεται η διαδικασία της προετοιμασίας του περιβάλλοντος μίας επιχείρησης για την αλλαγή της. Οι αλλαγές στο σημερινό ασταθές και αβέβαιο περιβάλλον είναι αναγκαίες και επιβεβλημένες, καθώς ότι σήμερα θεωρείται επιτυχημένο στο άμεσο μέλλον μπορεί να θεωρηθεί ξεπερασμένο. Οι αλλαγές όμως, είτε έχουν αρνητικό, είτε θετικό αποτέλεσμα πάντοτε επιφέρουν αντιδράσεις ως φυσιολογική εξέλιξη της ανθρώπινης υπόστασης. Για το λόγο αυτό οι οργανωτικές αλλαγές πρέπει να γίνονται με συγκεκριμένα βήματα, για τα οποία υπάρχουν διάφορα βοηθητικά μοντέλα, όπως το μοντέλο του Kotter και οι ανθρώπινες αντιδράσεις θα πρέπει να είναι υπολογίσιμες και διαχειρίσιμες.

Αναλυτικότερα, περιγράφεται το στάδιο προσαρμογής του ανθρώπινου παράγοντα, το στάδιο της διατήρησης της νέας κατάστασης και η συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία θα βοηθάει στην αντίληψη και διαχείριση της ανθρώπινης αντίδρασης. Αναλύεται εκτενέστερα η σχέση της ηγεσίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη για την καλύτερη ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων μίας επιχείρησης και ειδικότερα η δυνατότητα μιας μετασχηματιστικής ηγεσίας να προσαρμοστεί, να επηρεάσει αντιλήψεις άλλων στην ομάδα εργασίας, με στόχο την παρακίνηση και την καλύτερη λειτουργία της.

Το Κεφάλαιο 2 περιγράφει κάποιες βασικές έννοιες και ορισμούς του τουρισμού, τις ανάγκες των τουριστών, είτε αυτές είναι ειδικές ανάγκες είτε όχι, τα είδη μάρκετινγκ και συγκεκριμένα το τουριστικό και το ηλεκτρονικό. Το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ καθίσταται πλέον αναγκαίο στις μέρες μας για την επιβίωση της επιχείρησης και με επιλογές χαμηλότερου κόστους από το παραδοσιακό μάρκετινγκ. Αναλύεται η στρατηγική μάρκετινγκ (4p's – 4c's), η ένταξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στον τουρισμό και οι κατηγορίες τους, ο σχεδιασμός και η οργάνωση ενός ταξιδιού μέσω Social Media. Αναλύονται οι ανάγκες ενός διαδικτυακού τουρίστα ή διαδικτυακού τουρίστα AMEA βάση της θεωρίας του Maslow.

Στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται η δομή της επιχείρησης που αφορά στη μελέτη περίπτωσης μας και αποτελείται από τρεις ξενοδοχειακές μονάδες, η θέση της στον κλάδο, το όραμα και ο στόχος της. Περιγράφεται ο κύκλος ζωής της επιχείρησης, το μίγμα μάρκετινγκ, οι ιδιαιτερότητες του τουριστικού προϊόντος, τα βασικά βήματα που ακολουθεί η «Tsoukas Hotel», η εταιρική κουλτούρα της, το προφίλ της, η κοινωνική της ευθύνη και η πολιτική της, τόσο όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό

της, όσο και στο ευρύτερο περιβάλλον της. Παρουσιάζεται επίσης η τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης μέσω των αναλύσεων PEST και SWOT, όπως και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την επιτυχή αλλαγή ενός από τα συστατικά, καθώς και οι ανάγκες των πελατών ΑΜΕΑ με τη βοήθεια της πυραμίδας του Maslow.

Τέλος, στο Κεφάλαιο 4 περιγράφονται η πλατφόρμα που επιλέχθηκε για την υλοποίηση της ιστοσελίδας της επιχείρησης με τα πλεονεκτήματα που προσφέρει και η ιστοσελίδα για την ηλεκτρονική παρουσία της, προσαρμοσμένη και φιλική σε άτομα με ειδικές ανάγκες με την εγκατάσταση βοηθητικών εργαλείων.

## **ABSTRACT**

The need to survive the business, in a difficult external environment with economic, social, political instability and international competition leads to the need to expand the clientele to a new part of the wider tourist market. The organization as well as the management of a business is one of the most important things that characterize a properly structured and functional business, to which the most important part of its survival and success is due. In order to differentiate itself from the rest of the tourism industry, the company must develop in new market sectors, which the other competing companies have not yet approached, nor have they developed services or products for them. After an extensive check of the local market, it was observed that there is a pathology in terms of serving people with special needs. This is the main reason why it was chosen to examine and implement actions that can contribute to the resolution and normalization of social differences. The majority of tourist accommodations focus exclusively on increasing profits and commercializing their spaces and services without taking measures to meet the needs of particular social groups. By studying the needs of the new clientele in combination with the conditions and specifications that have been posted by the respective state agencies of the sector, the steps for changing our business were created.

The basis of the theories of change management, but also of the effort to develop the social profile of the "Tsoukas Hotel" company, was the commitment to implement many changes in order to support and socialize people with special needs. The change of the business in question lies first of all in the management's understanding of how to organize and operate in order to become flexible (autonomy, independence and freedom of movement) for people with special needs. However, in addition to the administrative and operational changes, the creation of electronic material will also be important, which will be posted, either on the website or on the company's Social Media, with the aim of attracting this tourist audience.

So in summary, chapter 1 introduces the concepts of organization and management of a business, the basic stages of organization, the types of organization, the different approaches that exist for these concepts and the basic steps that must be followed. Then the process of preparing the environment of a company for its change is described. Changes in today's volatile and uncertain environment are necessary and imperative, as what is considered successful today may in the near future be



considered obsolete. However, changes, whether they have a negative or a positive effect, always cause reactions as a normal evolution of the human condition. For this reason, organizational changes must be made in specific steps, for which there are various auxiliary models, such as Kotter's model, and human reactions should be calculable and manageable.

In more detail, the adaptation stage of the human factor, the stage of maintaining the new situation and the emotional intelligence, which will help in the perception and management of the human reaction, are described. The relationship between leadership and emotional intelligence is analyzed in greater detail for the better development of a company's human resources, and in particular the ability of a transformational leadership to adapt, to influence the perceptions of others in the work group, with the aim of motivating and better functioning.

Chapter 2 describes some basic concepts and definitions of tourism, the needs of tourists, whether these are special needs or not, the types of marketing, specifically tourism and electronic. E-marketing is now becoming a necessity these days for business survival and with lower cost options than traditional marketing. The marketing strategy (4p's - 4c's), the inclusion of Social Media in tourism and their categories, the planning and organization of a trip through Social Media are analyzed. The needs of an online tourist or disabled online tourist are analyzed based on Maslow's theory.

Chapter 3 presents the structure of the company that concerns our case study and consists of three hotel units, its position in the industry, its vision and its goal. It describes the life cycle of the business, the marketing mix, the specificities of the tourism product, the basic steps followed by "Tsoukas Hotel", its corporate culture, its profile, its social responsibility and its policy, both in terms of its human resources, as well as its wider environment. The current state of the business is also presented through PEST and SWOT analyses, as well as the steps to be taken to successfully change one of the complexes, as well as the needs of disabled customers with the help of Maslow's pyramid.

Finally, chapter 4 describes the platform chosen for the implementation of the company's website with the advantages it offers and the website for its online presence, adapted and friendly to people with special needs with the installation of auxiliary tools.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ

## 1.1 Οργάνωση και διοίκηση

Ο όρος οργάνωση (management) αναφέρεται στην ανάπτυξη ενός συστηματικού τρόπου με τον οποίο μπορούν να συνδυαστούν οι απαραίτητοι πόροι (οικονομικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί, φυσικοί) και συντελεστές μιας επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Ο Αμερικάνικος Σύνδεσμος το 1979 όρισε το Management ως την αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης αλλά και το σωστό τρόπο συνεργασίας και συντονισμού μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Ο σύγχρονος ορισμός του Management αφορά στον τρόπο δουλειάς με άλλους και μέσω άλλων για την επιτυχία και επίτευξη αντικειμενικών στόχων (Πολυχρονόπουλος & Κορρές, 2005).

Οι άνθρωποι που εργάζονται σε έναν οργανισμό ή σε μία επιχείρηση θα πρέπει να έχουν έναν κοινό αντικειμενικό σκοπό που θα τους ενώνει και θα αποτελεί βασικό στόχο για όλους. Η έννοια της οργάνωσης περιγράφεται με τη διαδικασία καταμερισμού της εργασίας ανάμεσα στα μέλη ενός οργανισμού είτε σε ομαδικό είτε σε ατομικό επίπεδο και το συντονισμό των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή διατυπώνεται με την ίδια μορφή σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων (Rosili, 1999).

Ως οργάνωση – διοίκηση - διαχείριση ορίζεται ένα σύνολο έμψυχων και άψυχων πόρων, διαρθρωμένων και διατεταγμένων με τέτοιο τρόπο, που να επιδιώκεται η επίτευξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων σκοπών, που καθορίζονται από το περιβάλλον στο οποίο ανήκει η επιχείρηση (Κορρές & Λιαργκόβας, 2009).

Η διοίκηση, αφού καθορίσει τους στόχους και τα προγράμματα δράσης της επιχείρησης θα πρέπει να βρει μία μέθοδο για να συγκεντρώσει τους απαραίτητους φυσικούς και ανθρώπινους πόρους και στη συνέχεια να προσδιοριστεί η δομή της οργάνωσης της επιχείρησης που διευκρινίζει τις αρμοδιότητες, την εξουσία της κάθε θέσης εργασίας αλλά και τα κανάλια επικοινωνίας ανάμεσά τους. Όλα αυτά αποτυπώνονται μέσα από το οργανόγραμμα της επιχείρησης το οποίο μπορεί να ισχύει για συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης και για κάποιο νέο να χρειαστεί αναδιοργάνωση. Με τη δημιουργία οργανογράμματος αποφεύγεται η σύγχυση για τη θέση κάθε εργαζομένου, δημιουργείται μία ομαλή συνεργασία μεταξύ στελεχών,

προϊσταμένων και υφισταμένων, διαφαίνονται τυχόν οργανωτικά λάθη για διόρθωση, δείχνει σε κάθε στέλεχος που θέλει να αναδειχθεί το μονοπάτι που θα πρέπει να ακολουθήσει και τι πρέπει να κάνει έτσι ώστε να φτάσει ως εκεί που θέλει μέσα στην επιχείρηση, βοηθούν στην ευκολότερη εφαρμογή αλλαγών για πιο έγκαιρη προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Rosili, 1999).

Τα βασικά στάδια για μία επιτυχημένη οργάνωση μίας επιχείρησης είναι :

- Η απαιτούμενη στελέχωση με άτομα που θα βοηθήσουν στην υλοποίηση του συγκεκριμένου έργου. Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται βασικό και αναγκαίο για την υλοποίηση των σκοπών της επιχείρησης. Οι άνθρωποι που την αποτελούν αλληλεπιδρούν, αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους και παίζοντας ρόλους αναπτύσσουν δραστηριότητες που οδηγούν στην υλοποίηση έργων ή στην επίτευξη αποτελεσμάτων και τελικά στην ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών.
- Ο προσδιορισμός του έργου που πρέπει να εκτελεστεί, δηλαδή οι σκοποί και οι στόχοι της οργάνωσης : ανάπτυξη, εξέλιξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η οργάνωση δημιουργείται από στόχους και ικανοποιεί στόχους (ατομικούς ή ομαδικούς), σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, καθώς επίσης και τις ανάγκες των ατόμων ή των ομάδων που την αποτελούν. Η ικανοποίηση (άμεση ή έμμεση) των αναγκών του ατόμου, μέσω της οργάνωσης, αποτελεί το λόγο της εκούσιας συμμετοχής του σε αυτή. Θεωρείται αναγκαίο οι στόχοι της να ταυτίζονται ή να καλύπτουν σε σημαντικό βαθμό τους στόχους των ατόμων και των ομάδων που την αποτελούν, ώστε να υπάρχει συνειδητή και βέβαιη επιδίωξή τους και επομένως επίτευξή τους.
- Η δημιουργία οργανογράμματος για τη διευκρίνιση των απαιτούμενων σχέσεων και επικοινωνιών, ο καταμερισμός της εργασίας και τα συστήματα τα οποία εφαρμόζονται. Η οργάνωση δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα ατόμων ή λειτουργιών. Υπάρχει συνειδητή διάρθρωση των ρόλων και των σχέσεων τους. Το συνολικό έργο της οργάνωσης διαιρείται σε καθήκοντα ή εργασίες, από τα οποία προκύπτουν ρόλοι που τα άτομα - μέλη αναλαμβάνουν να εκτελέσουν. Η λειτουργία και η δράση της οργάνωσης γίνεται σχεδιασμένα και συντονισμένα. Η επιτυχία των επιδιώξεων της οργάνωσης εξαρτάται σε

μεγάλο βαθμό από τον επιτυχή καταμερισμό των αρμοδιοτήτων στα άτομα και την κατάλληλη συνεργασία μεταξύ τους.

- Περιβάλλον, σύνορα και όρια. Το περιβάλλον, τα σαφή και ευδιάκριτα όρια είναι χαρακτηριστικά στοιχεία μιας οργάνωσης μέσα στα οποία δραστηριοποιείται και ενυπάρχει η επιχείρηση και διαμορφώνουν το πλαίσιο ανάπτυξης και εξέλιξης της επιχείρησης. Κάθε οργάνωση αποτελεί μια κοινωνική οντότητα με δικά της στοιχεία και χαρακτηριστικά, δομές, σκοπούς, ανθρώπους, κ.α., που τη ξεχωρίζουν από τις άλλες οργανώσεις και από το περιβάλλον της γενικότερα. Αποτελεί δηλαδή μια ξεχωριστή «οντότητα», η οποία δέχεται πολυάριθμες αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις από το περιβάλλον.
- Χρονικός ορίζοντας και κύκλος ζωής. Η κάθε οργάνωση πρέπει να έχει μια διαχρονικότητα και συνέχεια ώστε να μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες της και να επιτυγχάνει τους στόχους της, χωρίς να θεωρείται απαραίτητο ότι μια οργάνωση πρέπει να υπάρχει για πάντα. Η οργάνωση δεν αποτελεί αυθόρμητο και «στιγμιαίο» κοινωνικό φαινόμενο, αλλά έχει συνέχεια στο χρόνο.

(<https://www.rosili.gr/Samples/9786185131708/sample.pdf>, Rosili, 1999, Τσαπάκη & Λελεκα, 2015,)

Η διοίκηση θα πρέπει να είναι σαφής στη σχεδίαση ενός απλού οργανογράμματος. Θα πρέπει να δείχνει ελαστικότητα και να αναπροσαρμόζει το οργανόγραμμα ανάλογα με την υλοποίηση του εκάστοτε έργου και να καταβάλλει όλες τις δυνάμεις της καθώς εύκολα οι εργαζόμενοι μπορούν να περικλείουν των καθηκόντων τους με αρνητικά αποτελέσματα.

Να σημειωθεί ότι σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα και σε κάθε επιχείρηση δεν ακολουθείται η ίδια οργανωτική δραστηριότητα διότι :

- Η έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση.
- Οι αντικειμενικοί στόχοι και οι ανάγκες της κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι διαφορετικοί.
- Οι βασικοί πόροι, οι υποδομές, τα κεφάλαια, η διαθέσιμη τεχνολογία και οι εγκαταστάσεις, όπως και ο ανθρώπινος παράγοντας, διαφοροποιούνται σε κάθε επιχείρηση (Καραγιάννης, 1999).

Υπάρχουν δύο τύποι οργάνωσης που συνυπάρχουν και ισχύουν για όλους τους οργανισμούς, η Τυπική Οργάνωση και η Άτυπη Οργάνωση. Η μεταξύ τους διάκριση

είναι ότι οργανωτική ανάλυση είναι η διαδικασία μελέτης σημαντικών πτυχών των οργανισμών, όπως η δομή τους, οι στόχοι τους και οι τρόποι με τους οποίους συνεργάζονται για την επίτευξη αυτών των στόχων.

### **Τυπική Οργάνωση.**

Ορίζεται από το εκάστοτε οργανόγραμμα και έχει σχέση με τον επιμερισμό εξουσίας, ευθύνης και εργασιών στα μέλη ή τις ομάδες του οργανισμού. Ο τρόπος συνεργασίας μεταξύ όλων των μελών, από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα, επιβάλλεται μέσω τυπικών κανόνων επικοινωνίας. Τα μέλη συνεργάζονται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η τυπική οργάνωση υφίσταται για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών, αυτό σημαίνει ότι συγκροτείται σκόπιμα. Χαρακτηρίζεται από τη σκόπιμη απόδοση ρόλων και τα περιορισμένα περιθώρια ευελιξίας. Η τυπική οργάνωση υπάρχει όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να επικοινωνούν μεταξύ τους, είναι πρόθυμοι να ενεργήσουν και έχουν ένα κοινό σκοπό (Rosili, 1999).

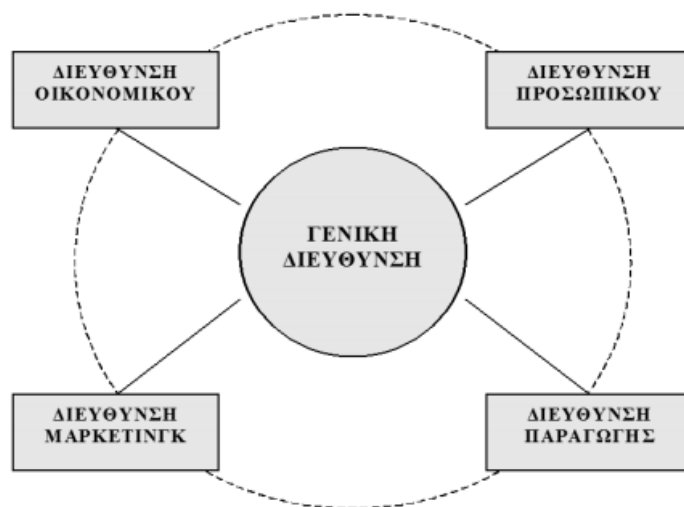
Το οργανόγραμμα μίας τυπικής οργάνωσης αποτελεί το σκελετό της επιχείρησης σε μορφή σχηματικής απεικόνισης. Απεικονίζει το διαχωρισμό των τμημάτων και των υποτμημάτων τους σε συνδυασμό με τις θέσεις εργασίας και τις γραμμές εξουσίας που συνδέουν αυτά τα τμήματα. Δείχνει την οργάνωση μιας επιχείρησης. Τα οργανωτικά εγχειρίδια στις μεγάλες επιχειρήσεις περιλαμβάνουν μια σειρά οργανογραμμμάτων και περιγραφών θέσεων εργασίας. Υπάρχουν τρία είδη οργανογραμμμάτων :

### **1. Πυραμιδοειδή ή Δενδροειδή. (σχήμα 1)**



**Σχήμα 1:Ενδεικτικό πυραμοειδές οργανόγραμμα. Διαχωρισμός κατά επιχειρησιακή λειτουργία**

## 2. Κυκλικά.(σχήμα 2)



Σχήμα 2:Ενδεικτικό κυκλικό οργανόγραμμα

## 3. Με μορφή αντεστραμμένου δένδρου.

Τα πλεονεκτήματα ενός οργανογράμματος είναι τα εξής :

- Απεικόνιση ρόλων και θέσεων μέσα στην ιεραρχία για όλους.
- Διακλάδωση διοικητικής εξουσίας πηγών αυτής και προσώπων αυτής.
- Δίνουν αφορμή για νέες ιδέες και βοηθούν στην οργάνωση.

Τα μειονεκτήματα ενός οργανογράμματος είναι ότι :

- Δείχνουν στατική - στιγμιοτυπική εικόνα.
- Δε δείχνουν τη δύναμη των σχέσεων ανάμεσα στις διευθύνσεις των τμημάτων ή των εργαζομένων διότι θα ήταν πολλές οι διακλαδώσεις.
- Κολακεύουν ή απογοητεύουν τους εργαζόμενους.

<https://eclass.emt.ihu.gr/modules/document/file.php/OEN134/ΟΡΓΑΝΩΣΗ%20ΚΑΙ%20ΔΙΟΙΚΗΣΗ%20ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.pdf>

[https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/DL214/ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ%20ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ/4η%20εβδομάδα%20%232\\_Διαγράμματα%20Οργάνωσης.pdf](https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/DL214/ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ%20ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ/4η%20εβδομάδα%20%232_Διαγράμματα%20Οργάνωσης.pdf)

### **Ατυπη Οργάνωση.**

Αναφέρεται στην αυθόρμητη δημιουργία ομάδων μέσα στον οργανισμό. Οι ομάδες αυτές σχηματίζονται από μέλη με κοινά ενδιαφέροντα, κοινούς σκοπούς και

καλύπτουν διάφορες ανάγκες των μελών τους. Η οικειότητα που αναπτύσσεται ανάμεσα στα μέλη που μπορεί να ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού και το είδος αυτό της επικοινωνίας μεταξύ τους μπορεί να αποφέρει λύσεις και προτάσεις που βοηθούν έμμεσα στη βέλτιστη εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού. Χαρακτηρίζεται και ως κλήμα αφού διακλαδίζεται με ανάλογο τρόπο. Η άτυπη οργάνωση είναι αποτέλεσμα ενός δικτύου διαπροσωπικών και κοινωνικών σχέσεων (Rosili, 1999).

Τα πλεονεκτήματα μιας άτυπης οργάνωσης είναι τα παρακάτω :

- Βελτιώνει τις σχέσεις και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.
- Βοηθά στη μετάδοση μηνυμάτων που κρίνεται σκόπιμο ότι δε θα πρέπει να μεταδοθούν μέσα από τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας.
- Βοηθά τα άτομα να κάνουν καλύτερα την εργασία τους.
- Βοηθά τους εργαζομένους να υπερβούν τα όρια της τυπικής δομής του οργανισμού.
- Ικανοποιεί τις ανάγκες τους για κοινωνική αλληλεπίδραση.
- Δίνει στα άτομα μια αίσθηση ταύτισης με την ομάδα, με τα συνακόλουθα πιθανά θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.
- Δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης σε διαπροσωπικά δίκτυα.
- Προάγει τη μάθηση μέσω της ανεπίσημης μεταφοράς γνώσης.

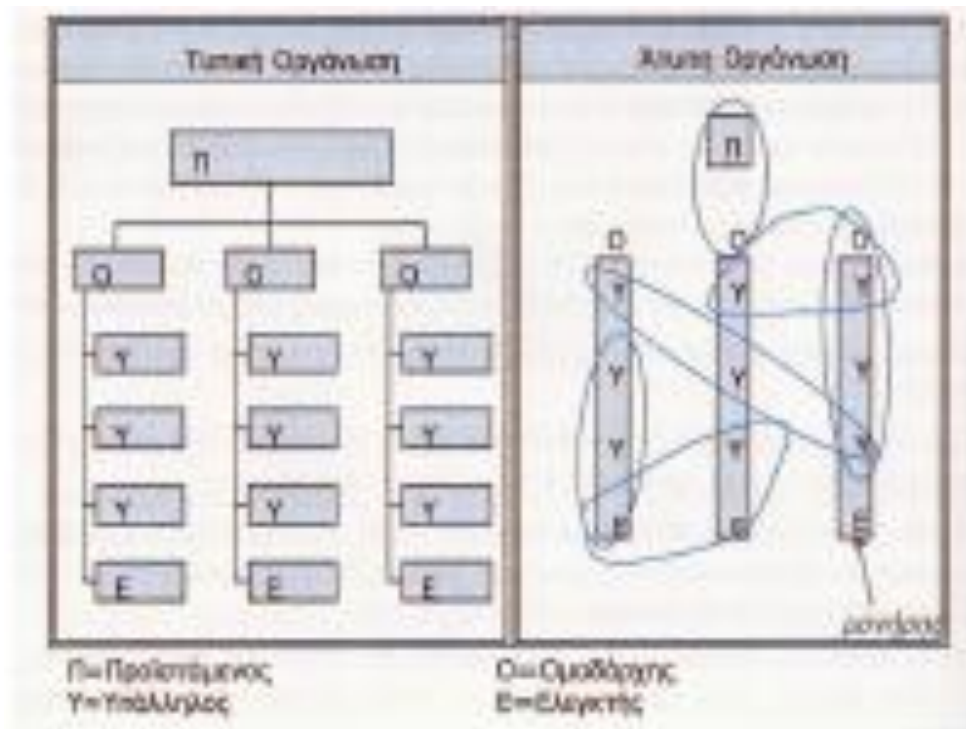
Τα μειονεκτήματα μιας άτυπης οργάνωσης είναι :

- Μπορεί τα άτομα στα πλαίσια της να λειτουργούν κατά των συμφερόντων του οργανισμού ως συνόλου.
- Να επηρεάζονται από φήμες, να μεταφέρουν μη έγκυρες πληροφορίες, ή να γεννούν αντίσταση στην αλλαγή.
- Να παρατηρείται εκτροπή της προσπάθειας εργασίας από σημαντικούς στόχους σε λιγότερο σημαντικούς.
- Να δημιουργούνται συναισθήματα αποξένωσης στους «αποκλειόμενους» (Ζαχίλα, 2012).

Για τη διαμόρφωση κυρίως των άτυπων οργανώσεων σημαντικό ρόλο παίζουν :

- Το κοινό εργασιακό περιβάλλον.
- Οι κοινοί πολιτιστικοί δεσμοί.
- Οι παρόμοιες συνήθειες και αξίες.
- Οι κοινοί στόχοι και
- Οι κοινές απογοητεύσεις.

Στο σχήμα 3 που ακολουθεί βλέπουμε πως αποτυπώνονται οι δύο οργανώσεις, τυπική και άτυπη (Ζαχίλα, 2012).



Σχήμα 3: Αναπαράσταση τυπικής και άτυπης οργάνωσης

Οι βασικές προσεγγίσεις και οι σχολές που σχετίζονται με την οργάνωση και τη διαχείριση της επιχείρησης έχουν ως εξής : (Καραγιάννης, 1999)

- Παραδοσιακή προσέγγιση (Classical Approach). Η απόδοση και η αποτελεσματικότητα στην εργασία μπορούν να επιτευχθούν με ιδιαίτερο τρόπο που καθορίζεται με την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, της εξειδικευμένης εργασίας και της γνώσης.
- Προσέγγιση συμπεριφοράς (Behaviour Approach). Βασίζεται κυρίως στην αύξηση και στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, που μπορεί να γίνει με τη σωστή κατανομή έργου αλλά και με την παροχή κινήτρων.
- Επιστήμη του management (Management Science). Βασίζεται στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με την αξιοποίηση των πόρων, της εξειδίκευσης και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
- Προσέγγιση εξάρτησης (Contingency Approach). Αποτελεί έναν από τους βασικούς τρόπους διοίκησης - διαχείρισης και βασίζεται κυρίως στο



ανθρώπινο δυναμικό και στη διοίκηση αναφορικά με τις εκάστοτε ανάγκες της επιχείρησης και της παραγωγικής διαδικασίας.

Τα βασικά βήματα της οργάνωσης και διοίκησης είναι :

- Πληροφόρηση (Information) από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον, τι μπορώ να κάνω, τι υπάρχει και τι μου ζητούν.
- Όραμα (Vision – Goal). Η στρατηγική, τι στόχους θέτω. Τα μέλη του οργανισμού συχνά έχουν μια εικόνα στο μυαλό τους σχετικά με το πως θέλουν να είναι η επιχείρηση, πως να λειτουργεί και πως να δείχνει κατά την διάρκεια της λειτουργίας της όταν όλα βαίνουν καλώς.
- Υλοποίηση (Engineering). Πραγματοποίηση των στόχων με την εφαρμογή διαφόρων τεχνασμάτων και μεθόδων.
- Αξιολόγηση (Re-engineering). Ο έλεγχος και ο ανασχεδιασμός με βάση τις νέες πληροφορίες. (Πολυχρονόπουλος & Κορρές, 2005,

[https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/688/1/Κεφάλαιο\\_6.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/688/1/Κεφάλαιο_6.pdf)).

## 1.2 Προετοιμασία για αλλαγή

Στις μέρες μας που όλα αλλάζουν και βρίσκονται σε συνεχή ροή. Οι οργανισμοί μπορούν να είναι είτε για άτομα είτε για εμπορικές επιχειρήσεις ή για εκπαιδευτικά συστήματα όπου πρέπει να κάνουν επιλογές για το μέλλον τους προκειμένου να ανταγωνιστούν άλλες επιχειρήσεις. Έτσι, χρησιμοποιούν την αλλαγή ως τρόπο για να παραμείνουν ασφαλείς και να αναπτυχθούν.

Με τον όρο αλλαγή αναφερόμαστε σε μία διεργασία μετασχηματισμού του τρόπου με τον οποίο ενεργεί ένα άτομο ή ένας οργανισμός, από ένα σύνολο τρόπων συμπεριφοράς σε έναν άλλον. Η αλλαγή αυτή μπορεί να είναι συστηματική η προγραμματισμένη, ή να γίνεται με τυχαίο τρόπο (Κατσαντώνη, 1993).

Αλλαγή σημαίνει μεταβολή, όταν αλλάζουμε από τη μια κατάσταση στην άλλη, δεν είναι πάντα εύκολο να γνωρίζουμε τι θα συμβεί. Μερικές φορές, η αλλαγή μπορεί να είναι καλή, και άλλες φορές μπορεί να είναι κακή. Λέγοντας τον όρο αλλαγές, εννοούμε στοχευόμενες δράσεις και πρακτικές, που επιδιώκουν να καταστήσουν το ανθρώπινο δυναμικό την κινητήρια δύναμη του οργανωτικού μηχανισμού, σε σχέση πάντοτε με τις στρατηγικές και πρωτοβουλίες της διοίκησης, έχοντας ως σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του οργανισμού ως σύνολο.

Είναι προτιμότερο να προσεγγίζουμε την αλλαγή ως μια συνεχή διαδικασία ανανέωσης και μεταβολής, πάρα ως το τελικό αποτέλεσμα μιας συντονισμένης προσπάθειας. Κάθε αλλαγή εμπεριέχει και το στοιχείο της προσωρινότητας και του πειραματισμού, αφού πρέπει να δοκιμασθεί πρώτα στην πράξη και έπειτα να αξιολογηθεί κατά την πορεία της εφαρμογής της. Οι αλλαγές δεν πρέπει να θεωρούνται δεδομένες γιατί μπορούν να συμβούν ανά πάσα στιγμή. Δε μπορεί να είμαστε ποτέ σίγουροι για τους σκοπούς, τις δυνατότητες εφαρμογής και κυρίως για το επιθυμητό αποτέλεσμα των προτεινόμενων αλλαγών. Οι αλλαγές είτε εθελοντικές (κοινή συνειδητοποίηση της ανάγκης για αλλαγή) είτε επιβεβλημένες (καλά σχεδιασμένη μεταρρύθμιση) συνεπάγονται ανησυχίες, αλλαγή ρόλων και σύγκρουση.

Η αλλαγή είναι μια διαδικασία ανάπτυξης και ανάπτυξης που περιλαμβάνει προσαρμογή στις αλλαγές στο περιβάλλον. Αυτό που γίνεται αποδεκτό ως φυσιολογικό σήμερα μπορεί να αλλάξει στο μέλλον. (Συγγενιώτη & Σωτηρίου, 2018)

Καταλαβαίνουμε ότι από τη στιγμή που ο όρος αλλαγή αναφέρεται στο μέλλον προκαλεί αβεβαιότητα και κάθε δραστηριότητα που οδηγεί στην αλλαγή προκαλεί αντιδράσεις (Bartol & Martin, 1998). Η αλλαγή που σχεδιάζει να πραγματοποιήσει ένας οργανισμός δεν είναι τελική. Πολλές φορές απαιτείται να προσαρμόζεται σε έναν περιβάλλον που μεταβάλλεται με γρήγορους ρυθμούς, προκειμένου να μην καταστραφεί επιχειρηματικά (Certo, 2011). Αυτό συμβαίνει γιατί πραγματοποιούνται αλλαγές στις συνήθειες των εργαζομένων, στις συμπεριφορές τους ακόμα και στη στάση τους απέναντι στον τρόπο που εργάζονται (Δασκαλογιαννάκη & Δημητρογιαννάκη, 2012)

### **1.3 Τα βήματα της αλλαγής**

Όταν μιλάμε για διαχείριση αλλαγών αναφερόμαστε στην επιστημονική διαδικασία του πειραματισμού που είναι ένας τρόπος για να γίνουν ελεγχόμενες αλλαγές σε ένα σύστημα προκειμένου να μάθουμε περισσότερα για αυτό. Όλη αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τους κανόνες, για να κάνετε μια αλλαγή, πρέπει να κατανοήσετε πώς να εφαρμόσετε πολιτικές, πρακτικές και πόρους.

Τα τελευταία χρόνια, παρόλο που εφαρμόζονται καλά σχεδιασμένα προγράμματα αλλαγής, οι περισσότερες περιπτώσεις οργανωτικών αλλαγών έχουν αποτύχει. Αυτό συμβαίνει επειδή τα άτομα που χαράσσουν τη στρατηγική και τα αντίστοιχα σχέδια

και προγράμματα για την εφαρμογή τους, αγνοούν έναν πολύ σημαντικό παράγοντα, αυτόν του ανθρώπου (Bellou, 2008). Επομένως, η ανάγκη για κατανόηση της αλλαγής από την πλευρά των εργαζομένων είναι υψίστης σημασίας.

Οι λόγοι για τους οποίους είναι σημαντική η διαχείριση αλλαγών φαίνονται παρακάτω :

- Δουλεύοντας μαζί, οι άνθρωποι μπορούν να κάνουν τα πράγματα να συμβαίνουν πιο εύκολα και με μεγαλύτερη επιτυχία. Όταν τα πράγματα αρχίζουν να πηγαίνουν στραβά, είναι συχνά επειδή οι άνθρωποι δεν εργάζονται αρκετά σκληρά ή δεν διαχειρίζονται καλά το έργο.
- Η επιτυχία ενός έργου δεν οφείλεται μόνο στη σωστή στρατηγική ή στις καλές τεχνικές διαχείρισης, αλλά και στα κίνητρα και τις δεξιότητες της ομάδας.
- Η διαχείριση της αλλαγής είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρήσεις. Χωρίς αυτήν, μπορεί να μην είναι σε θέση οι επιχειρήσεις να συμβαδίσουν με τον ανταγωνισμό και θα έχαναν σημαντικά πλεονεκτήματα.

Αλλαγές πραγματοποιούνται σε συστήματα, σε πολιτικές, σε οργανωτικές δομές, στην ανθρώπινη συμπεριφορά και δραστηριότητα. Η διαχείριση αλλαγών βάση της διαμόρφωσης της αγοράς και την ανάπτυξη της τεχνολογίας είναι υποχρεωτική στη στρατηγική διαχείριση. Η διαχείριση αλλαγών είναι ένας τρόπος χειρισμού του ανθρώπινου στοιχείου, ενώ η διαχείριση έργων αφορά τον χειρισμό της τεχνικής και επιχειρηματικής πλευράς που μπορεί να επηρεάσει μία αλλαγή.

Για να έχει επιτυχία μία αλλαγή, οι άνθρωποι που τις εισάγουν πρέπει να κατανοήσουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη τα εξής :

- να εξασφαλίσουν ότι η εργασία τους δε θα κινδυνεύσει
- να λάβουν την εκπαίδευση και την υποστήριξη που χρειάζονται προκειμένου να προσαρμοστούν στις επιχειρούμενες αλλαγές
- να διευθετούνται ρητά οι συναισθηματικές και οι οικονομικές τους ανησυχίες.

Η επιτυχία ή η αποτυχία ενός έργου αλλαγής εξαρτάται από το τι κάνουμε ως άνθρωποι. Οι πράξεις μας κάνουν μεγάλη διαφορά. Ο άνθρωπος συμβάλλει στη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων, στην ελαχιστοποίηση των κινδύνων και γενικότερα στην ομαλή έκβαση και επιτυχία των αλλαγών σε μια επιχείρηση. Σε κάθε στάδιο της αλλαγής, πρέπει να διασφαλίσουμε ότι το έργο προχωρά προς τη σωστή κατεύθυνση, χωρίς να προκαλείται πόνος ή απώλειες (Χυτήρης, 2001).

Οι οργανωτικές αλλαγές απαιτούν αλλαγές σε όλα τα επίπεδα. Ακολουθούν ορισμένοι από τους σημαντικούς παράγοντες που η διοίκηση πρέπει να λάβει υπόψη:

- Η αλλαγή πρέπει να είναι ρεαλιστική, που σημαίνει ότι μπορεί να γίνει και θα πρέπει να είναι σαφές τι πρέπει να γίνει για να πραγματοποιηθεί.
- Αν θέλετε τα πράγματα να παραμείνουν ίδια, θα πρέπει να προσπαθήσετε πολύ σκληρά για να τα αναγκάσετε να αλλάξουν. Αλλά αυτό δεν θα λειτουργήσει, γιατί τα πράγματα θα αλλάξουν τελικά από μόνα τους, χωρίς να χρειαστεί να κάνετε τίποτα.
- Για να συμβεί η αλλαγή, πρέπει να είναι όλοι μαζί. Αυτό μπορεί να είναι δύσκολο, επομένως γίνεται ένα σχέδιο εκ των προτέρων, ώστε η ομάδα διαχείρισης να γνωρίζει τι πρέπει να γίνει.

Η αλλαγή δεν είναι εύκολη. Έχει δυσκολίες. Όμως, είναι ικανή να σώσει μια επιχείρηση και να προστατεύσει τις θέσεις εργασίας. Είναι λογικό να προκαλεί άγχος και αντιδράσεις στους εργαζόμενους, οι οποίοι χρειάζονται στήριξη και χρόνο για να προσαρμοστούν σε αυτήν. Τα στάδια προσαρμογής (σχήμα 4) των εργαζομένων σε έναν οργανισμό σε μια μεταβατική περίοδο, είναι τα ακόλουθα :

- **Πρώτο στάδιο - Σοκ.** Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι απειλούνται και έχουν σύγχυση, έτσι αποσύρονται και δε ρισκάρουν. Στο στάδιο αυτό κυριαρχούν ο φόβος και η ένταση με αποτέλεσμα να μειώνεται η απόδοσή τους.
- **Δεύτερο στάδιο - Αμυντική απόσυρση.** Όταν ξεπεράσουν το σοκ αντιδρούν έντονα, αντιστέκονται ανοιχτά, συγκρούονται και μπούκοτάρουν την αλλαγή.
- **Τρίτο στάδιο - Αναγνώριση.** Σε αυτό το στάδιο έχει αρχίσει και εξασθενεί η αντίσταση. Οι εργαζόμενοι διαμαρτυρήθηκαν, αλλά τελικά κατέληξαν σε συμφωνία. Εξέτασαν τις καλές και τις κακές πτυχές της νέας κατάστασης και αποφάσισαν ότι άξιζε να κάνουν τα πρώτα βήματα για την αλλαγή. Εάν τα πρώτα βήματα λειτουργήσουν, τότε μπορεί να είναι πιο πρόθυμοι να πάρουν ρίσκα στο μέλλον.
- **Τέταρτο στάδιο - Αποδοχή και προσαρμογή** στις αλλαγές. Σε αυτό το στάδιο οι άνθρωποι συγκρίνουν το πριν και το μετά από την αλλαγή και στο τέλος την αποδέχονται (Συγγενιώτη & Σωτηρίου, 2018).



**Σχήμα 4: Τα στάδια προσαρμογής των εργαζομένων σε έναν οργανισμό σε μια μεταβατική περίοδο**

#### 1.4 Προσαρμογή και διατήρηση της νέας κατάστασης – Μοντέλο KOTTER

Η διαχείριση αλλαγών είναι κάτι που έχει εξελιχθεί πολύ με τα χρόνια, αλλά εξακολουθεί να έχει υψηλό ποσοστό αποτυχίας. Το 70% των προγραμμάτων αλλαγής αποτυγχάνει (Beer & Nozria, 2000). Μόνο το 30% των περιπτώσεων όσον αφορά στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών στέφεται από επιτυχία (Burnes, 2000).

Οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας είναι οι εξής:

- Η έλλειψη οράματος και στρατηγικής.
- Η αποτυχία συσπείρωσης.
- Η ικανοποίηση από την υφιστάμενη κατάσταση.
- Η αντίσταση κατά της αλλαγής.
- Η αναποτελεσματική επικοινωνία.
- Η έλλειψη πόρων.
- Η αναποτελεσματικότητα της διοίκησης.
- Η έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας.
- Η αποδοχή της ήττας χωρίς περαιτέρω προσπάθεια.
- Η ανεπαρκής εκπαίδευση.
- Η υπερβολική εμπιστοσύνη στις δυνάμεις ενός οργανισμού (Συγγενιώτη & Σωτηρίου, 2018).

Το μοντέλο Kotter (σχήμα 5) είναι ένα μοντέλο που δηλώνει ότι για να είναι επιτυχής η αλλαγή πρέπει να βασίζεται σε οκτώ βήματα, τα οποία περιγράφονται παρακάτω.

##### **ΒΗΜΑ 1. Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος.**

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους :

- Προσδιορισμός και επισήμανση των πιθανών απειλών και των επιπτώσεων που ενδέχεται να εμφανιστούν στο μέλλον.

- Εξέταση των ευκαιριών που μπορούν να αξιοποιηθούν μέσω αποτελεσματικών παρεμβάσεων.
- Ειλικρινείς διάλογοι και συζητήσεις με τους ανθρώπους της επιχείρησης, προκειμένου να σκεφτούν τα κυρίαρχα ζητήματα και να τους δοθούν πειστικοί λόγοι που επιβάλλουν την αλλαγή.
- Ενεργή συμμετοχή και υποστήριξη των ανθρώπων του κλάδου, των βασικών ενδιαφερομένων και των πελατών στο ζήτημα της αλλαγής.

## **ΒΗΜΑ 2. Δημιουργία ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού.**

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους :

- Προσδιορισμός των αποτελεσματικών ηγετικών αλλαγών στην επιχείρηση και στους βασικούς ενδιαφερομένους, ζητώντας τη συμμετοχή και τη δέσμευσή τους για ολόκληρη τη διαδικασία.
- Δημιουργία ενός ισχυρού συνασπισμού αλλαγών που θα εργάζεται ως ομάδα.
- Προσδιορισμός των αδύναμων περιοχών στις ομάδες συνασπισμού και εξασφάλιση ότι η ομάδα περιλαμβάνει πολλούς ανθρώπους με επιρροή από διάφορα λειτουργικά τμήματα, οι οποίοι εργάζονται σε διαφορετικά επίπεδα στην εταιρεία.

## **ΒΗΜΑ 3. Δημιουργία ισχυρού οράματος και στρατηγικής.**

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους :

- Προσδιορισμός των βασικών αξιών, καθορισμός του απόλυτου οράματος και των στρατηγικών για την πραγματοποίηση μιας αλλαγής σε έναν οργανισμό.
- Οι ηγέτες των αλλαγών να μπορούν να περιγράψουν το όραμα αποτελεσματικά και με τρόπο που οι άνθρωποι να μπορούν εύκολα να κατανοήσουν και να το ακολουθήσουν.

## **ΒΗΜΑ 4. Μετάδοση του οράματος για αλλαγή.**

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους :

- Κοινοποίηση των αλλαγών στο όραμα πολύ συχνά δυναμικά και πειστικά. Σύνδεση του οράματος με όλες τις κρίσιμες πτυχές, όπως κριτικές απόδοσης, εκπαίδευση κ.λπ.

- Χειρισμός των ανησυχιών και των θεμάτων των ανθρώπων με ειλικρίνεια και εμπλοκή.

#### **ΒΗΜΑ 5. Ενδυνάμωση με σκοπό την υποστήριξη του οράματος.**

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους :

- Να γίνει βέβαιο ότι οι οργανωτικές διαδικασίες και η δομή είναι σε θέση και ευθυγραμμισμένες με το συνολικό οργανωτικό όραμα.
- Να γίνεται συνεχής έλεγχος για εμπόδια ή άτομα που αντιστέκονται στην αλλαγή. Εφαρμογή προληπτικών ενεργειών για την άρση των εμποδίων που εμπλέκονται στη διαδικασία αλλαγής.
- Επιβράβευση των ανθρώπων για την υποστήριξη της αλλαγής και την υποστήριξη στη διαδικασία.

#### **ΒΗΜΑ 6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων.**

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους :

- Δημιουργία βραχυπρόθεσμων νικών νωρίς στη διαδικασία αλλαγής, δίνοντας έτσι μια αίσθηση νίκης στα πρώτα στάδια της αλλαγής.
- Δημιουργία πολλών βραχυπρόθεσμων στόχων αντί για ένα μακροπρόθεσμο στόχο, οι οποίοι είναι εφικτοί και λιγότερο ακριβοί και έχουν λιγότερες πιθανότητες αποτυχίας.
- Επιβράβευση των συνεισφορών των ατόμων που συμμετέχουν στην επίτευξη των στόχων.

#### **ΒΗΜΑ 7. Παγίωση των αλλαγών και ξεκίνημα νέων.**

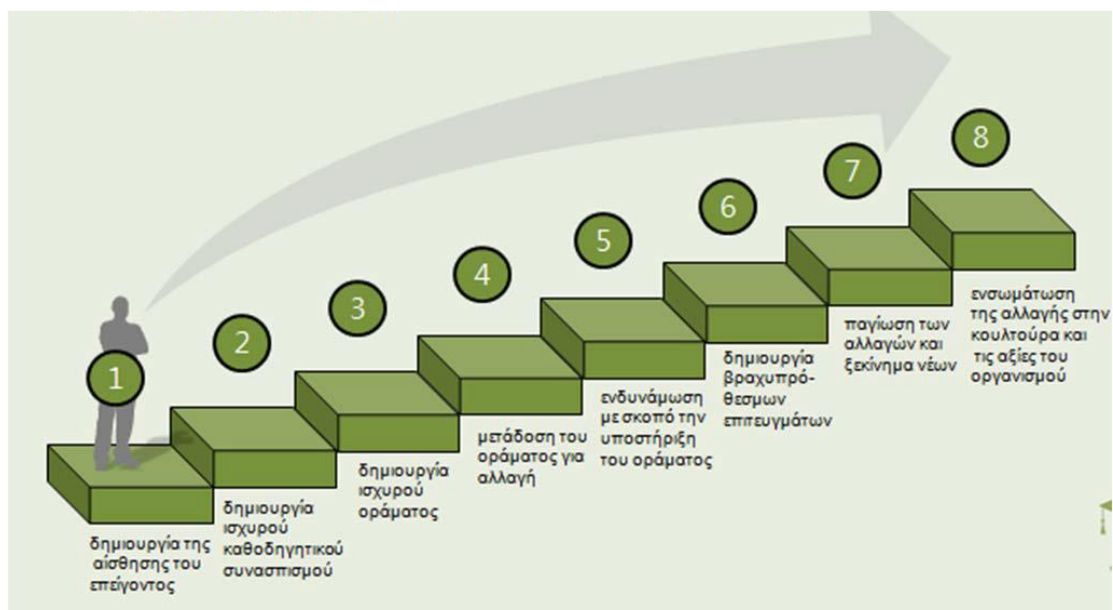
Αυτό μπορεί να επιτευχθεί εξασφαλίζοντας συνεχή βελτίωση, αναλύοντας τις ιστορίες επιτυχίας ξεχωριστά και βελτιώνοντας από αυτές τις ατομικές εμπειρίες.

#### **ΒΗΜΑ 8. Ενσωμάτωση της αλλαγής στην κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού.**

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους :

- Συζητώντας τις επιτυχημένες ιστορίες που σχετίζονται με πρωτοβουλίες αλλαγής σε κάθε δεδομένη ευκαιρία.
- Η αλλαγή να γίνει αναπόσπαστο μέρος της οργανωτικής κουλτούρας και να είναι ορατή σε κάθε οργανωτική πτυχή.

- Απαραίτητη υποστήριξη των υπάρχοντων ηγετών της εταιρείας καθώς και των νέων ηγετών έτσι ώστε να συνεχίζουν να επεκτείνουν την υποστήριξή τους προς την αλλαγή (<https://www.managementstudyguide.com/kotters-8-step-model-of-change.htm>).



Σχήμα 5: Τα 8 βήματα της θεωρίας του Kotter

### 1.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη

Πριν ορίσουμε τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ), πρέπει πρώτα να ορισθεί η **Νοημοσύνη**. Το 1983 ο Howard Gardner στο βιβλίο του *Frame of Mind : The theory of multiple intelligences*, διέκρινε στον άνθρωπο οχτώ (8) τύπους νοημοσύνης οι οποίοι είναι ευδιάκριτοι μέσα στον εγκέφαλο, αλλά στην πράξη χρησιμοποιείται ένα μίγμα από αυτούς. Οι 8 αυτοί τύποι νοημοσύνης είναι οι εξής :

- Γλωσσική νοημοσύνη.
- Λογική / μαθηματική νοημοσύνη.
- Μουσική νοημοσύνη.
- Χωρική νοημοσύνη.
- Σωματική νοημοσύνη.
- Διαπροσωπική νοημοσύνη.
- Ενδοπροσωπική νοημοσύνη.
- Φυσιοκρατική νοημοσύνη.



Το ερμηνευτικό λεξικό του Cambridge ορίζει τη νοημοσύνη ως την ικανότητα για μάθηση, κατανόηση και κρίση ή αιτιολογημένη έκφραση γνώμης (<http://dictionary.cambridge.org/>). Το λεξικό Merriam – Webster ορίζει τη νοημοσύνη ως την ικανότητα για μάθηση ή κατανόηση ή αντιμετώπιση νέων ή δύσκολων καταστάσεων (<http://www.m-w.com/>). Ο Douglas Hofstadter, ο οποίος πήρε το βραβείο Pulitzer το 1979, προτείνει ότι η νοημοσύνη είναι ένα σύνολο ικανοτήτων που έχουν τουλάχιστον ένα κοινό χαρακτηριστικό : αποκτώνται εύκολα από τους ανθρώπους και βασίζονται σε ένα σύνολο σταθερών και στερεότυπων απόψεων / γνώσεων που κατέχει οποιοσδήποτε άνθρωπος και αποκαλείται κοινή λογική. Οι ικανότητες αυτές είναι οι εξής :

- Ανταπόκριση σε καταστάσεις με ελαστικότητα και όχι με μηχανική συμπεριφορά.
- Κατανόηση των ασαφών ή αντιφατικών μηνυμάτων από τα συμφραζόμενα.
- Αναγνώριση και ιεράρχηση των διαφόρων δεδομένων με βάση τη σπουδαιότητά τους.
- Εντοπισμός ομοιοτήτων μεταξύ καταστάσεων που μοιάζουν διαφορετικές.
- Εντοπισμός διαφορών μεταξύ καταστάσεων που μοιάζουν παρόμοιες.

(<http://aibook.csd.auth.gr/include/slides/Chap01.pdf>)

Υπάρχουν διάφορες εκδοχές της νοημοσύνης που εμφανίστηκαν ιστορικά με την παρακάτω σειρά :

- Διανοητική νοημοσύνη (1912).
- Κοινωνική νοημοσύνη (1920).
- Πολλαπλή νοημοσύνη (1983).
- Νοημοσύνη της επιτυχίας (1985).
- Συναισθηματική νοημοσύνη (1990).
- Κοινωνικές νευροεπιστήμες (1990)

Όσον αφορά στη **Συναισθηματική Νοημοσύνη** μπορεί να οριστεί ως ένας τύπος κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα παρακολούθησης των συναισθημάτων κάποιου και των άλλων για διάκριση μεταξύ τους και χρήση των πληροφοριών για να καθοδηγήσει τη σκέψη και τις ενέργειες κάποιου (Salovey & Mayer, 1990).

Το πεδίο της συναισθηματικής νοημοσύνης περιλαμβάνει τη λεκτική και μη λεκτική εκτίμηση και έκφραση συναισθημάτων, τη ρύθμιση του συναισθήματος στον εαυτό μας και στους άλλους και τη χρήση συναισθηματικού περιεχομένου στην

επίλυση προβλημάτων. Η συναισθηματική νοημοσύνη θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως «συναισθηματική ικανότητα» (Mayer & Salovey, 1993).

Στο Handbook of Intelligence (έκδοση του 2000) ως συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται και να εκφράζει το συναίσθημα, να αφομοιώνει το συναίσθημα στη σκέψη και να ρυθμίζει το συναίσθημα στον εαυτό του και στους άλλους (Mayer, Salovey, & Caruso, 2000). Στις μέρες μας η συναισθηματική νοημοσύνη έχει σχεδιαστεί σε μεγάλο βαθμό με τον ίδιο τρόπο από πολλούς ερευνητές και υπάρχει μια πολύ καλύτερη αίσθηση του τι είναι ΣΝ, πώς μπορεί να μετρηθεί και τι προβλέπει.

Αν και υπάρχουν εναλλακτικές χρήσεις του όρου ΣΝ, είναι πιο πιθανό να αναφέρονται σε μια ομάδα διαφορετικών θετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων, που δεν έχουν όλα να κάνουν με το συναίσθημα ή τη νοημοσύνη ή τυχόν συνύπαρξή τους (Mayer, Salovey & Caruso, 2011).

Το 2000 ορίστηκε από τον Goleman η συναισθηματική νοημοσύνη ως η ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων τόσο των δικών σου όσο και των άλλων, αλλά και η αποτελεσματική τους διαχείριση. Ονόμασε τη ΣΝ ως τη νοημοσύνη της καρδιάς. Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελείται από τέσσερις (4) διαστάσεις :

- 1. Αναγνώριση και Έκφραση Συναισθήματος.** Τα άτομα γνωρίζουν τα συναισθήματα τους και συνειδητοποιούν τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματα και στις πράξεις τους. Είναι άτομα αυτόνομα και σίγουρα για τον εαυτό τους, έχουν θετική στάση για τη ζωή και δεν αφήνουν την κακή διάθεση να τους κυριεύσει.
- 2. Χρήση Συναισθημάτων για επίλυση προβλημάτων.** Τα άτομα χαρακτηρίζονται από αισιοδοξία, λειτουργούν περισσότερο με βάση την ελπίδα για επιτυχία παρά με το φόβο της αποτυχίας και αυτό συμβαίνει γιατί έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους. Είναι άτομα οργανωτικά, πείθουν τους άλλους με ευκολία, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και φημίζονται για την αποτελεσματικότητά τους.
- 3. Κατανόηση Συναισθημάτων.** Τα άτομα αναγνωρίζουν και αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των άλλων. Επικεντρώνονται στη λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία των συνομιλητών τους, δίνοντας σημασία στις μη εκφρασμένες ανησυχίες και κατανοώντας τους προβληματισμούς γύρω από έκδηλα συναισθήματα. Προσφέρουν ανατροφοδότηση και καθοδήγηση.

- 4. Έλεγχος Συναισθημάτων.** Τα συναισθήματα θυμός, θλίψη, φόβος και άγχος γίνονται πηγή δημιουργικότητας και στενότερης σχέσης με τους άλλους. Εδώ τα άτομα χειρίζονται με αποτελεσματικό τρόπο τα παρορμητικά συναισθήματά τους. Διατηρούν ψυχραιμία και θετική στάση σε δύσκολες στιγμές.

Ένας άλλος ορισμός της συναισθηματικής νοημοσύνης προέρχεται από τον Bar – On (2000). Εδώ η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως ένα σύνολο συναισθηματικών, προσωπικών και κοινωνικών ικανοτήτων που επηρεάζουν τη γενική ικανότητα των ατόμων στο να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις. Αναφέρεται σε ικανότητες που έχουν να κάνουν με το ίδιο το άτομο, καθώς και με το ψυχικό του κόσμο. Ο ορισμός αυτός βασίζεται σε πέντε (5) κεντρικά σημεία τα οποία αναφέρονται παρακάτω :

1. Αυτογνωσία σημαίνει ότι οι άνθρωποι μπορούν να γνωρίσουν πολύ καλά τον εαυτό τους.
2. Οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι σημαντικές γιατί μας επιτρέπουν να συνδεόμαστε με άλλους ανθρώπους.
3. Το να μπορείς να προσαρμόζεσαι γρήγορα στις αλλαγές στο περιβάλλον σου και να συμβαδίζεις με τις αλλαγές που συμβαίνουν μέσα σε αυτό είναι και οι δύο ισχυρές δεξιότητες.
4. Μερικοί άνθρωποι είναι σε θέση να ελέγξουν πώς νιώθουν, ειδικά όταν πρόκειται για αρνητικά συναισθήματα.
5. Υπάρχει ένα χαρακτηριστικό που μπορούν να έχουν οι άνθρωποι που τους βοηθά να κάνουν τη ζωή τους πιο ευτυχισμένη και πιο θετική.

Το 2001 οι Petrides και Furnham όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της ανθρώπινης προσωπικότητας. Υποστήριξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη εξαρτάται από τη συμπεριφορά των ατόμων και την προδιάθεση και τα πιστεύω που έχουν για τη ζωή. Οι άνθρωποι έχουν διαφορετικούς τρόπους αντίληψης και ανάλυσης των περιβαλλοντικών ερεθισμάτων.

Ο Matthews το 2003 υποστήριξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια πολύ καλή χημεία που έχει το άτομο με το περιβάλλον γύρω του. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια δεξιότητα που βοηθά τους ανθρώπους να χειρίζονται αποτελεσματικά τα συναισθήματα.

Το 2004 ο Mayer διατύπωσε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι με ακρίβεια τα συναισθήματά σου, να ενεργείς με τη βοήθεια της λογικής σου και να κατανοείς γιατί συμβαίνουν τα συναισθήματά σου.

Το 2005 οι Cooper και Orioli όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως μια ικανότητα που διαθέτουν οι άνθρωποι να αισθάνονται, να αντιλαμβάνονται και να αξιοποιούν, με θετικό για αυτούς αποτέλεσμα, την ισχύ που έχουν τα ανθρώπινα συναισθήματα. Θεωρούν πως με αυτόν τον τρόπο το άτομο αποκτά τη δυνατότητα πρόσβασης σε άλλους τομείς αντίληψης, όπου υπάρχουν μεγάλα αποθέματα δύναμης που μπορούν να δράσουν καταλυτικά στην εξέλιξη ενός ανθρώπου.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η έννοια συναισθηματική νοημοσύνη είναι πολυπαραγοντική. Οι ορισμοί που έχουν δοθεί δεν ταυτίζονται μεταξύ τους. Είναι περισσότερο συμπληρωματικοί παρά ανταγωνιστικοί ή αντικρουόμενοι μεταξύ τους, γιατί απλά προσεγγίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη από μια διαφορετική οπτική γωνία.

## **1.6 SWOT ANALYSIS**

Το ιστορικό υπόβαθρο της ανάλυσης SWOT είναι τόσο παλιό όσο και η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού. Για το λόγο αυτό, έχει ταυτιστεί με το στρατηγικό σχεδιασμό και έχει γίνει αποδεκτό ως το πρωταρχικό στοιχείο της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού. Η ανάλυση SWOT εμφανίστηκε στη βιβλιογραφία τη δεκαετία του 1960. Αυτή η αφετηρία είναι παράλληλη με την έννοια της στρατηγικής που χρησιμοποιείται στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων.

Ακαδημαϊκές μελέτες σχετικά με την ανάλυση SWOT δείχνουν ότι η προέλευση της SWOT είναι αβέβαιη. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την ιστορική εξέλιξη της Ανάλυσης αποκαλύπτει ότι, ενώ ορισμένοι μελετητές αποδίδουν την εμφάνιση της SWOT στο Harvard Business School, άλλοι μελετητές αποδίδουν την εμφάνιση της SWOT στο Πανεπιστήμιο του Στάνφορντ.

Σήμερα οι περισσότεροι οργανισμοί ασχολούνται με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένας τρόπος για να βοηθηθεί έναν οργανισμό να είναι πιο παραγωγικός, βοηθώντας στην καθοδήγηση της κατανομής των πόρων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Η στρατηγική διαχείριση είναι ένας τρόπος να ελέγχετε το μέλλον σας με το να σκέφτεστε μπροστά και να παίρνετε αποφάσεις που θα σας βοηθήσουν να πετύχετε τους στόχους σας. Ο προγραμματισμός είναι το κλειδί

για να βεβαιωθείτε ότι οι στρατηγικές σας λειτουργούν, ώστε να μπορείτε να συνεχίσετε και να πετύχετε τους στόχους σας (David, 2003: 15).

Η στρατηγική διαχείριση είναι μια διαδικασία που βοηθά έναν οργανισμό να επιλέξει την καλύτερη δυνατή στρατηγική για να επιτύχει τους στόχους του. Αυτή η διαδοχική διαδικασία περιλαμβάνει την ανάλυση διαφορετικών επιλογών, τη λήψη αποφάσεων με βάση αυτές τις αναλύσεις και στη συνέχεια την εφαρμογή αυτών των αποφάσεων για να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας.

Η διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης ξεκινά με ένα όραμα, το οποίο περιγράφει τη μελλοντική θέση ενός οργανισμού. Η αποστολή είναι ο μακροπρόθεσμος σκοπός του οργανισμού. Οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι στόχοι που επιδιώκει να επιτύχει ο οργανισμός.

Τα επόμενα στάδια της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης είναι η εξωτερική και εσωτερική ανάλυση, που ονομάζεται επίσης ανάλυση SWOT. Με τη διενέργεια εξωτερικής ανάλυσης, ένας οργανισμός εντοπίζει τις κρίσιμες απειλές και ευκαιρίες στο ανταγωνιστικό του περιβάλλον. Εξετάζει επίσης πώς είναι πιθανό να εξελιχθεί ο ανταγωνισμός σε αυτό το περιβάλλον και ποιες επιπτώσεις έχει αυτή η εξέλιξη στις απειλές και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός. Ενώ η εξωτερική ανάλυση επικεντρώνεται στις περιβαλλοντικές απειλές και ευκαιρίες που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός, η εσωτερική ανάλυση βοηθά έναν οργανισμό να εντοπίσει τα οργανωτικά του πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες. Βοηθά επίσης έναν οργανισμό να κατανοήσει ποιοι από τους πόρους και τις ικανότητές του είναι πιθανό να αποτελέσουν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ποιοι είναι λιγότερο πιθανό να αποτελέσουν πηγές τέτοιων πλεονεκτημάτων. Με βάση την ανάλυση SWOT, οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική.

Όταν ένας οργανισμός λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τις στρατηγικές που θα χρησιμοποιήσει, εξετάζει το όραμά του, την αποστολή, τους στόχους και την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Αυτό βοηθά τον οργανισμό να επιλέξει ποιες στρατηγικές πιστεύει ότι θα τον βοηθήσουν να επιτύχει τους στόχους του. Το επόμενο βήμα στη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης είναι να αποφασίσετε για μια στρατηγική και στη συνέχεια να συνεχίσετε με την εφαρμογή αυτού του σχεδίου. Αυτό περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές του οργανισμού είναι σύμφωνες με την επιλεγμένη στρατηγική (Barney & Hesterly, 2006). Το

τελευταίο βήμα σε αυτό τον κύκλο είναι να κάνετε πράγματα που σας δίνουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών σας.

### **1.6.1 Τι είναι η ανάλυση SWOT**

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο που μπορεί να σας βοηθήσει να σχεδιάσετε και να διαχειριστείτε στρατηγικά την επιχείρησή σας. Σας βοηθά να κατανοήσετε τα δυνατά και αδύνατα σημεία σας, καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών σας. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να σας βοηθήσουν να αναπτύξετε στρατηγικές για να ανταγωνιστείτε καλύτερα στην αγορά.

"Η ανάλυση SWOT είναι ένα απλό αλλά ισχυρό εργαλείο για την εκτίμηση των δυνατοτήτων και των ελλείψεων των πόρων ενός οργανισμού, των ευκαιριών της αγοράς και των εξωτερικών απειλών για το μέλλον του" (Thompson et al., 2007). Το ακρωνύμιο\* SWOT σημαίνει "δυνάμεις", "αδυναμίες", "ευκαιρίες" και "απειλές". Η ανάλυση SWOT, που αναφέρεται επίσης ως "πίνακας SWOT", μπορεί επίσης να διατυπωθεί ως "ανάλυση TOWS" ή "πίνακας TOWS". Όπως και στα τουρκικά, λαμβάνοντας υπόψη την προσαρμογή των κεφαλαίων γραμμάτων, το ακρωνύμιο μπορεί να αναφέρεται ως "GZFT Analysis/Matrix" ή "FÜTZ Analysis/Matrix".

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται στον στρατηγικό σχεδιασμό και βοηθά τα στελέχη να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία ενός οργανισμού, καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές που θέτει το περιβάλλον του.

### **1.6.2 Τα στοιχεία της ανάλυσης SWOT**

Η ανάλυση SWOT είναι ένας τρόπος για να δούμε πόσο καλά λειτουργεί ένας οργανισμός και πώς μπορεί να βελτιωθεί. Περιλαμβάνει την εξέταση του πόσο ισχυρά είναι τα εσωτερικά του πλεονεκτήματα και αδυναμίες, ποιες ευκαιρίες υπάρχουν στο περιβάλλον και ποιες απειλές είναι πιθανό να εμφανιστούν. Η ανάλυση SWOT είναι ένας τρόπος εξέτασης μιας κατάστασης και προσδιορισμού του πόσο ισχυροί (ή αδύναμοι) είναι οι διαφορετικοί τομείς. Έχει τέσσερις ενότητες, καθεμία από τις οποίες αντιπροσωπεύεται από έναν πίνακα δύο προς δύο. Κάθε στήλη στον πίνακα παραθέτει ένα πλεονέκτημα και μια αδυναμία. Το τραπέζι είναι διατεταγμένο έτσι ώστε τα δυνατά σημεία να είναι στα αριστερά και οι αδυναμίες στα δεξιά.

Στην ανάλυση SWOT, ένας οργανισμός εξετάζει τι είναι καλό στο περιβάλλον του και τι είναι κακό, και στη συνέχεια εξετάζει ποιες ευκαιρίες και απειλές υπάρχουν έξω από το περιβάλλον του. Η ανάλυση SWOT είναι ένας τρόπος για να εξετάσετε τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού σας, καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές του. Η αξιολόγηση βοηθά τον οργανισμό να βρει τους καλύτερους τρόπους για να χρησιμοποιήσει τους πόρους του και να ανταγωνιστεί στην αγορά.

Τα δυνατά σημεία και οι ευκαιρίες βοηθούν έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Είναι ευνοϊκά για τους οργανισμούς. Οι απειλές και οι αδυναμίες μπορεί να είναι επιβλαβείς για έναν οργανισμό και μπορεί να δυσκολέψουν την επίτευξη των στόχων του. Η δουλειά του μάνατζερ είναι να καταλάβει ποιες δυνάμεις και αδυναμίες έχει ο οργανισμός και στη συνέχεια να καταλάβει ποιες ευκαιρίες και απειλές υπάρχουν εκεί έξω. Το κάνουν αυτό εξετάζοντας το περιβάλλον γύρω από τον οργανισμό και ανακαλύπτοντας ποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα προσφέρει το καθένα στην ομάδα.

- **Οργανωτικές αδυναμίες:** Η αδυναμία αναφέρεται στην έλλειψη της απαραίτητης μορφής και ικανότητας για κάτι. Γενικά, αδυναμία σημαίνει ότι κάτι είναι σε μειονεκτική θέση σε σύγκριση με κάτι άλλο. Για παράδειγμα, μια αδυναμία μπορεί να είναι κάτι που είναι αρνητικό και δυσμενές, όπως το να είναι λιγότερο ισχυρό ή δυνατό από άλλα άτομα ή πράγματα. Από οργανωτική άποψη, η οργανωτική αδυναμία αναφέρεται σε καταστάσεις στις οποίες οι τρέχουσες ικανότητες και ικανότητες ενός οργανισμού είναι πιο αδύναμες από άλλους οργανισμούς ή ανταγωνιστικούς οργανισμούς. Με άλλα λόγια, η αδυναμία του οργανισμού σημαίνει τις πτυχές ή τις δραστηριότητες στις οποίες ένας οργανισμός είναι λιγότερο αποτελεσματικός και αποδοτικός σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές του. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση ενός οργανισμού, οδηγώντας σε ασθενέστερες σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις και λιγότερη ευελιξία για την αντιμετώπιση των προκλήσεων. Αυτό μπορεί να δυσκολέψει τον οργανισμό να ανταποκριθεί στις ευκαιρίες ή να αντιμετωπίσει τις αλλαγές.
- **Περιβαλλοντικές ευκαιρίες:** Η ευκαιρία είναι κάτι που είναι καλό για να κάνεις κάτι και που σε διευκολύνει να το κάνεις. Μπορεί να είναι ένα πλεονέκτημα γιατί σας δίνει την ευκαιρία να κάνετε κάτι που θέλετε να κάνετε. Η ευκαιρία είναι αυτό που σας κάνει να θέλετε να κάνετε πράγματα

και είναι αυτό που σας ωθεί να πραγματοποιήσετε τις δραστηριότητές σας. Μια ευκαιρία είναι κάτι που μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να πετύχει τους στόχους του. Για τους διευθυντές, αυτό μπορεί να σημαίνει μια κατάσταση που είναι κατάλληλη για να εκμεταλλευτούν. Οι οργανισμοί που ανταγωνίζονται μεταξύ τους συχνά πρέπει να εργαστούν πολύ σκληρά. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε νέες ευκαιρίες. Στην πραγματικότητα "οι ευκαιρίες είναι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να εκμεταλλευτεί τις οργανωτικές δυνάμεις, να ξεπεράσει τις οργανωτικές αδυναμίες ή να εξουδετερώσει τις περιβαλλοντικές απειλές" (Harrison & St. John, 2004).

- **Περιβαλλοντικές απειλές:** Η απειλή είναι μια κατάσταση στην οποία μπορεί να μην είστε σε θέση να κάνετε κάτι που θέλετε να κάνετε. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε κίνδυνο ή πρόβλημα. Η απειλή είναι κάτι που καθιστά δύσκολη ή αδύνατη την επίτευξη των στόχων μας. Για παράδειγμα, αν κάποιος σας απειλήσει ότι θα σας πυροβολήσει, πιθανότατα θα θέλατε να τον αποφύγετε. Οι απειλές είναι καταστάσεις που θα μπορούσαν να απειλήσουν την ευημερία ενός οργανισμού, όπως εάν άλλαζαν τα πράγματα στο περιβάλλον που δυσκόλευαν τον οργανισμό να επιβιώσει ή να ανταγωνιστεί (Ülgen & Mirze, 2010). Εάν κάποιος αποτελεί εμπόδιο στην επιτυχία ενός οργανισμού, μπορεί να προκαλέσει σοβαρή ζημιά.
- **Οργανωτικά πλεονεκτήματα:** Ένα πλεονέκτημα είναι ένα χαρακτηριστικό που κάνει κάτι πιο πολύτιμο από άλλα πράγματα και το κάνει να ξεχωρίζει από άλλα πράγματα. Δύναμη σημαίνει ότι κάτι είναι πιο δυνατό από κάτι άλλο. Δύναμη σημαίνει να έχεις ισχυρή ικανότητα να κάνεις πράγματα που σε κάνουν επιτυχημένο. Για παράδειγμα, το να είσαι δυνατός σε οργανωτικό επίπεδο σημαίνει ότι έχεις ιδιότητες και ικανότητες που σου δίνουν πλεονέκτημα έναντι άλλων οργανισμών. Η οργανωτική δύναμη είναι αυτό που κάνει έναν οργανισμό πιο επιτυχημένο από τους ανταγωνιστές του. Περιγράφει τα πράγματα που διευκολύνουν τον οργανισμό να ολοκληρώσει τα πράγματα και να συνεργαστεί. Ένας οργανισμός μπορεί να περιγραφεί ως ισχυρός, ίσος ή αδύναμος με βάση πέντε παράγοντες: μέγεθος, πόρους, ανταγωνισμό, καινοτομία και ηγεσία. Σχετική κατάσταση της αγοράς, σχετική χρηματοοικονομική δομή, σχετική παραγωγική και τεχνική ικανότητα,



σχετικές δυνατότητες έρευνας και ανάπτυξης, σχετική ανθρώπινη ικανότητα και αποτελεσματικότητα της διοίκησης (Dinçer, 2007).

Οι εξωτερικές ευκαιρίες και οι εξωτερικές απειλές μπορούν να αναφέρονται σε πράγματα όπως οικονομικές, κοινωνικές, πολιτιστικές, δημογραφικές, περιβαλλοντικές, πολιτικές, νομικές, κυβερνητικές, τεχνολογικές και ανταγωνιστικές τάσεις και γεγονότα που θα μπορούσαν να ωφελήσουν ή να βλάψουν σημαντικά έναν οργανισμό στο μέλλον. Μια ευκαιρία είναι κάτι που είναι έξω από τον έλεγχό σας. Οι απειλές είναι πράγματα που μπορεί να συμβούν σε εσάς, αλλά δεν είναι απαραίτητα εκτός του ελέγχου σας. Τα εσωτερικά δυνατά και αδύναμα σημεία είναι πράγματα που ελέγχονται από τον οργανισμό σας και μπορούν είτε να γίνουν καλά είτε άσχημα. Η στρατηγική διαχείριση είναι η διαδικασία εντοπισμού και βελτίωσης των δυνατών και αδύνατων σημείων μιας επιχείρησης, ώστε να μπορεί να είναι πιο επιτυχημένη. Οι οργανισμοί προσπαθούν να κάνουν πράγματα που θα τους βοηθήσουν να λειτουργήσουν καλύτερα χρησιμοποιώντας τις δικές τους δυνάμεις και αποφεύγουν πράγματα που μπορεί να τους κάνουν πιο αδύναμους (David, 2003). "Η κατανόηση της ιστορίας περιλαμβάνει την αξιολόγηση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών και την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με (1) τον τρόπο με τον οποίο η στρατηγική του οργανισμού μπορεί να προσαρμοστεί τόσο στις δυνατότητες των πόρων του όσο και στις ευκαιρίες της αγοράς και (2) πόσο επείγον είναι για τον οργανισμό να διορθώσει ποιες συγκεκριμένες αδυναμίες των πόρων και να προφυλαχθεί από ποιες συγκεκριμένες εξωτερικές απειλές" (Thompson & Strickland, 2001).

### **1.6.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ανάλυσης SWOT**

Ο τρόπος λήψης σχεδίων ή αποφάσεων είναι μια έννοια που είναι κρίσιμη για τους διευθυντές και τους υπαλλήλους οποιουδήποτε οργανισμού. Η ανάλυση SWOT είναι μια πολύ δημοφιλής μέθοδος που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για τη στρατηγική διαχείριση και το μάρκετινγκ. Πρόκειται για ένα δοκιμασμένο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης. Είναι δυνατόν να αναφερθούν πολλά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την προτίμηση και τη χρηστικότητα της ανάλυσης SWOT. Τα χαρακτηριστικά αυτά που μπορούν να αξιολογηθούν και ως πλεονεκτήματα μπορούν να απαριθμηθούν ως εξής:

1. Η ανάλυση SWOT είναι μια τεχνική ανάλυσης που έχει μια γενική προοπτική και παρουσιάζει γενικές λύσεις. Οι λεπτομέρειες και τα συγκεκριμένα ζητήματα δεν είναι το επίκεντρο της ανάλυσης SWOT, αλλά οι άλλες αναλύσεις που θα ακολουθήσουν. Με αυτή την έννοια, η ανάλυση SWOT είναι ένας οδικός χάρτης που οδηγεί κάποιον από το γενικό στο ειδικό.
2. Η ανάλυση SWOT είναι μια τεχνική αλληλεπιδραστικής ανάλυσης που καθιστά δυνατές τις μακροσκοπικές αξιολογήσεις. Ως εργαλείο ανάλυσης, η SWOT παρέχει την ευκαιρία να εστιάσουμε στις θετικές και αρνητικές πτυχές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, με άλλα λόγια στα στοιχεία αυτού του περιβάλλοντος που προσθέτουν συν και πλην αξία, όλα μαζί σε μια σχετική προοπτική. Από την άποψη αυτή, είναι επίσης δυνατό να περιγραφεί η ανάλυση SWOT ως "πίνακας δύο προς δύο".
3. Η ανάλυση SWOT μπορεί να βοηθήσει τις διοικήσεις των οργανισμών να αποκαλύψουν ευκαιρίες για να επωφεληθούν. Με την κατανόηση των αδυναμιών, οι απειλές μπορούν να διαχειριστούν και να εξαλειφθούν. Για την εξέταση ενός οργανισμού και των ανταγωνιστών του μέσω της ανάλυσης SWOT, μπορούν να διατυπωθούν στρατηγικές που βοηθούν στη διάκριση μιας εταιρείας από τους ανταγωνιστές.

Η ανάλυση SWOT είναι μια από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες τεχνικές της διαδικασίας στρατηγικής διαχείρισης. Η κριτική απευθύνεται στην Ανάλυση SWOT παρά την ευρεία χρήση της ως εργαλείο ανάλυσης. Εν προκειμένω, οι επικρίσεις περιλαμβάνουν ότι δεν είναι αρκετά αποτελεσματική ως μέρος της οργανωτικής στρατηγικής, δεν μπορεί να προχωρήσει πέρα από την πραγματοποίηση ενός ορισμού σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση και για το λόγο αυτό δεν θα πρέπει να γίνει αποδεκτή ως τεχνική ανάλυσης. Σύμφωνα με τους Hill και Westbrook (1997), η ανάλυση SWOT είναι μια τεχνική που άρχισε να χρησιμοποιείται τη δεκαετία του 1960 και έχει λήξει εδώ και πολύ καιρό.

Τα μειονεκτήματα της Ανάλυσης SWOT μπορούν να απαριθμηθούν ως εξής: (Koch, 2000, Wheelen, 2002, , Smith, 2006, Cojanu, 2007, Kew, 2010, Sevкли et al, 2012, Sarbah, 2014, Brad & Brad, 2015).

1. Ο Weihrich (1982) προτείνει τη μετονομασία της SWOT σε TOWS. Σύμφωνα με αυτόν, το μόνο λογικό σημείο εκκίνησης για την ανάλυση είναι οι ευκαιρίες και οι απειλές. Βρίσκονται εκτός του οργανισμού, είναι σε μεγάλο

βαθμό εκτός του ελέγχου του και πρέπει να διαχειριστούν χρησιμοποιώντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού. Η συστηματική και ολοκληρωμένη αξιολόγηση των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων καθορίζει την τρέχουσα ανταγωνιστική θέση και τις δυνατότητες ανάπτυξης ενός οργανισμού.

2. Η καταγραφή των δυνατών σημείων σε χαρτί είναι επιρρεπής σε προκαταλήψεις και είναι πολύ διαφορετική από τη δοκιμή του οργανισμού και την εμπειρία των δυνατών σημείων στην εργασία.
3. Η ανάλυση SWOT έχει μια γενική προοπτική ως προσέγγιση και παρουσιάζει γενικές λύσεις. Η Ανάλυση SWOT αναπτύχθηκε σε περιόδους όπου οι περιβαλλοντικές συνθήκες ήταν ακόμα. Για τον λόγο αυτό, δεν αποτελεί έγκυρη τεχνική στον σημερινό κόσμο που βασίζεται στην αλλαγή και τον ανταγωνισμό. Οι δυναμικές και διαρθρωτικές αλλαγές σε επίπεδο συστήματος, υποσυστήματος και υπερσυστήματος επηρεάζουν την εγκυρότητα των καταχωρήσεων σε έναν πίνακα SWOT.
4. Υπάρχουν διάφορες μελέτες που δείχνουν ότι η Ανάλυση SWOT είναι κακώς διατυπωμένη. Απαιτεί εμπειρία και κατάρτιση για τη συστηματική κατασκευή και χρήση της. Σύμφωνα με τον Mintzberg (1990) έχει κανείς την εικόνα στελεχών που κάθονται γύρω από ένα τραπέζι και συζητούν τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες και τις ιδιαίτερες ικανότητες ενός οργανισμού, όπως κάνουν οι φοιτητές σε μια τάξη μελέτης περιπτώσεων.

Η ανάλυση SWOT είναι μια τεχνική ανάλυσης που έχει ένα πρόβλημα όσον αφορά την ποιότητα και την ποσότητα. Κατά την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT, μπορούν να εντοπιστούν πολλοί παράγοντες. Ωστόσο, η ποσότητα δεν σημαίνει και ποιότητα. Δεν είναι δυνατόν να καθοριστούν οι προτεραιότητες των παραγόντων που εντοπίζονται στην Ανάλυση SWOT, να επικεντρωθούμε σε αυτούς λεπτομερώς, να επιλύσουμε τις εξελίξεις και τις συγκρούσεις σε διαφορετικές διαστάσεις και να συμπεριλάβουμε απόψεις και προτάσεις που βασίζονται σε διαφορετικά δεδομένα και αναλύσεις.

## 1.7 Η σχέση της ηγεσίας με τη συναισθηματική νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί έναν παράγοντα που θα μπορούσε να εξετάζεται κατά τη διαδικασία επιλογής του προσωπικού μιας επιχείρησης και να συνεκτιμάται κατά την αξιολόγησή του. Η προσωπική ενσυναίσθηση προσφέρει στο άτομο υψηλή ΣΝ, η οποία το βοηθά να εκτιμήσει καλύτερα τις ικανότητές του και να συνυπάρξει αρμονικά με τους άλλους γύρω του.

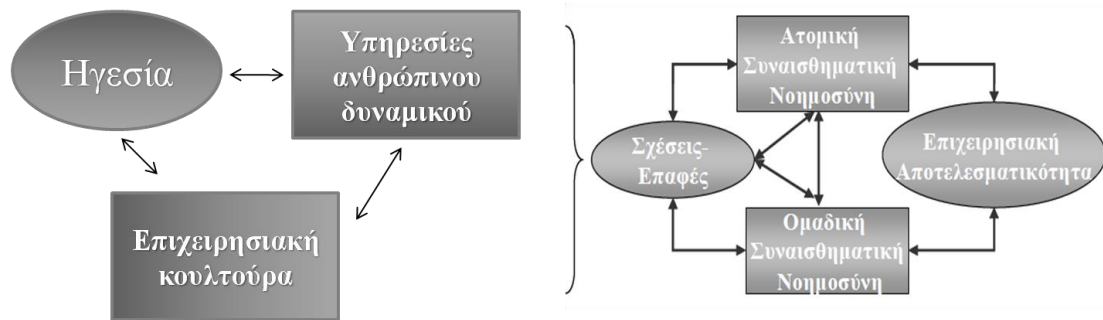
Όταν η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίστηκε με συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές βρέθηκε ότι τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη :

- Έχουν την τάση να ηγούνται και μάλιστα αποτελεσματικά.
- Έχουν την αίσθηση της συναδελφικότητας και ικανότητες ομαδικότητας.
- Πετυχαίνουν μία σταδιοδρομία.
- Μπορούν να ανταποκριθούν σε απαιτητικές καταστάσεις (Vakola et al., 2004).

Τα άτομα με υψηλή ΣΝ μπορούν να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά τα συναισθήματα που προκαλεί μία στρεσογόνως κατάσταση (π.χ. μία αλλαγή) και να κατανοήσουν καλύτερα τις συναισθηματικές προεκτάσεις που μπορεί να έχει μία τέτοια απόφαση στην επιχείρηση. Η θετική στάση απέναντι στην αλλαγή σχετίζεται θετικά με τη ΣΝ και με τη χρήση των συναισθημάτων για την εξομάλυνση των προβληματικών συνθηκών (Γρέψιου, 2006).

Η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται άμεσα με την οργανωσιακή ανάπτυξη και εξέλιξη των ανθρώπινων πόρων (σχήμα 6). Αυτό συμβαίνει επειδή :

- Προβάλλει ένα νέο τρόπο αντίληψης και αποδοχής των ανθρώπινων συμπεριφορών, μοντέλων διοίκησης, διαπροσωπικών σχέσεων και γενικών αντιλήψεων.
- Συμβάλει στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, στο σχεδιασμό της εργασίας και στη στελέχωση των τμημάτων.
- Συμβάλει στην ανάπτυξη καινοτομιών και στον όγκο των πωλήσεων.
- Συμβάλει στην ανάπτυξη της διοίκησης και στις σχέσεις με τους πελάτες. (Αλεξιάδου, 2007)



**Σχήμα 6: Σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας**

Για να χαρακτηριστεί μία ηγεσία αποτελεσματική θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής :

- Η ικανότητα συνεργασίας για την επίτευξη ενός κοινού στόχου είναι σημαντική.
- Η οικοδόμηση κλίματος εμπιστοσύνης, ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και συνεργασίας μας βοηθά να συνεργαζόμαστε με επιτυχία.
- Η εταιρεία θέλει να βοηθήσει τους υπαλλήλους να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις προωθώντας την αλλαγή και την ευελιξία στην εργασία τους. Αυτό θα τους βοηθήσει να μάθουν για διαφορετικές δουλειές και πώς να τις κάνουν καλά.
- Ο οργανισμός θέλει να διασφαλίσει ότι όλοι όσοι εργάζονται για αυτόν έχουν μια μοναδική, ουσιαστική ταυτότητα. Αυτό θα διευκολύνει τον καθένα να γνωρίζει ποια είναι τα καθήκοντα και οι ευθύνες του και θα βοηθήσει τον οργανισμό να είναι πιο επιτυχημένος (Συγγενιώτη & Σωτηρίου, 2018).

Η ικανότητα ενός ηγέτη να οδηγεί αποτελεσματικά τους άλλους εξαρτάται από την δεξιότητά του να αναγνωρίζει και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων. Με αυτή τη δεξιότητα, μπορεί να χρησιμοποιήσει τα συναισθήματα για να το βοηθήσει να σκεφτεί πιο καθαρά και να πάρει καλύτερες αποφάσεις για το τι θα κάνει σε διαφορετικές καταστάσεις. Τα θετικά συναισθήματα μπορούν να βοηθήσουν τους ηγέτες να βελτιώσουν την εργασιακή τους απόδοση παρακινώντας τους άλλους και αυτά τα συναισθήματα μπορούν να μεταδοθούν αποτελεσματικά (George, 2000).

Σύμφωνα με το Ryback (1998), ένας μετασχηματιστικός ηγέτης εκδηλώνει δέκα (10) βασικές συμπεριφορές :

1. Δεν επικρίνει αυστηρά τους υφισταμένους του, αντίθετα τους προσφέρει χρήσιμη ανατροφοδότηση.

2. Το άτομο καταλαβαίνει πολύ καλά τα συναισθήματα των άλλων.
3. Είναι ειλικρινής για το τι νιώθει και τι σχεδιάζει να κάνει.
4. Είναι πάντα ανοιχτός σε σχόλια και πρόθυμος να αναλάβει την ευθύνη των πράξεών του.
5. Είναι πολύ προσεκτική στο να προσέχει τι κάνει, αλλά δεν κολλάει σε λεπτομέρειες.
6. Είναι ένας άνθρωπος που εκτιμά πολύ την επικοινωνία και είναι πολύ εκφραστικός.
7. Η υποστήριξή σας σημαίνει πολλά για τους άλλους. Τους κάνει να νιώθουν ότι είναι σημαντικοί και αναντικατάστατοι.
8. Είναι πολύ καλός στο να επιλύει γρήγορα συγκρούσεις.
9. Το άτομο έχει πολύ ενθουσιασμό και απολαμβάνει να νιώθει δυνατός.
10. Νιώθει σίγουρος και επιτρέπει στους άλλους να έχουν τις δικές τους ιδέες και να είναι ο εαυτός τους (Βόρρη, ΧΗ).

Στον πίνακα 1 που ακολουθεί φαίνεται πώς τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης του προϊσταμένου και υφισταμένου επηρεάζουν τη λειτουργία της οργάνωσης.

**Πίνακας 1: Συναισθηματική νοημοσύνη και σχέση προϊσταμένου - υφισταμένου**

Υψηλή ΣΝ προϊσταμένου	Υψηλή ΣΝ υφισταμένου	Αποτελεσματικότητα Απόδοση Αμφίδρομη ικανοποίηση
Υψηλή ΣΝ προϊσταμένου	Χαμηλή ΣΝ υφισταμένου	Διατήρηση υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος Ικανοποίηση εργαζομένων
Χαμηλή ΣΝ προϊσταμένου	Υψηλή ΣΝ υφισταμένου	Κατάχρηση εξουσίας Συγκρούσεις Αποχώρηση
Χαμηλή ΣΝ προϊσταμένου	Χαμηλή ΣΝ υφισταμένου	Απλή διεκπεραίωση εργασίας χωρίς καινοτομία και απόδοση

## 1.8 Συναισθηματική νοημοσύνη και μετασχηματιστική ηγεσία

Η συναισθηματική νοημοσύνη (EI) αποτελεί σημαντική δεξιότητα στις επιχειρήσεις, γιατί μπορεί να σας βοηθήσει να γίνετε πιο αποτελεσματικός ηγέτης. Για να γίνεις πιο αποτελεσματικός ηγέτης, πρέπει να μπορείς να κατανοείς και να διαχειρίζεσαι τα συναισθήματά σου. Μία ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί τα γνωστικά, κοινωνικά και συναισθηματικά συστατικά της νοημοσύνης για να ηγηθεί στην οργάνωση και στα μέλη της.

Οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι εκείνοι που είναι σε θέση να αναλάβουν με επιτυχία διαφορετικές καταστάσεις. Έχουν ένα μεγάλο ρεπερτόριο συμπεριφορών, ώστε να μπορούν να επιλέξουν την πιο κατάλληλη απάντηση για την κατάσταση. Αυτά τα άτομα είχαν την εμπειρία και την εκπαίδευση που τους κάνει καλύτερα εξοπλισμένους να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους και να επηρεάσουν τις απόψεις των άλλων για τις δεξιότητές τους και την επιτυχία τους σε έναν οργανισμό. Η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό μιας πιο αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ των ανθρώπων. Αυτό μπορεί να γίνει με πράγματα όπως η δημιουργία υπευθυνότητας, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. (Judge & Piccolo, 2004).

Η ηγετική συμπεριφορά εκφράζεται μέσα από διάφορα χαρακτηριστικά, με σημαντικότερα τα παρακάτω :

- Ορισμένες διανοητικές δυνατότητες ηγεσίας (Atwater & Yammarino, 1993, Atwater et al., 1999).
- Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Hoogh et al., 2005; Houghton et al., 2004).
- Ηγετικές συμπεριφορές (Mackenzi et al., 2001).
- Η εμφάνιση των ανθρώπων μπορεί να διαφέρει πολύ. Μερικοί άνθρωποι είναι πολύ ελκυστικοί και άλλοι όχι τόσο πολύ (Weierter, 1997).

Η μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίζεται όταν ένα ή περισσότερα πρόσωπα σχετίζονται με άλλα, με τρόπο όπου ηγέτες και υφιστάμενοι ανυψώνουν ο ένας τον άλλον με ανώτερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής. Αυτό τους βοηθάει στην εκπλήρωση των στόχων τους (Polychronίου, 2008). Επομένως, πρόκειται για μία μορφή ηγεσίας η οποία δεν αποτελεί μια προσωρινή μορφή δοσοληψίας και αμοιβαίου συμφέροντος

(Burns, 1978). Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η ικανότητα επίδειξης ηγετικών δεξιοτήτων που βοηθούν μια ομάδα ή έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Τα τρία συστατικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η επικοινωνία, το κίνητρο και το στυλ ηγεσίας: (Bass, 1985, Avolio et al.,1999).

- **Χάρισμα.** Το χάρισμα συνδέεται με το αν ο ηγέτης εμπνέει την υπερηφάνεια, την πίστη και το σεβασμό στους υφισταμένους του και αν παρέχει ένα όραμα και μια αίσθηση της αποστολής σε μια ομάδα μέσω των άριστων δεξιοτήτων επικοινωνίας.
- **Διανοητική υποκίνηση.** Χαρακτηρίζει τον ηγέτη που προωθεί τη νοημοσύνη, την ορθολογιστική ικανότητα, την προσεκτική επίλυση προβλήματος, και ενθαρρύνει τους υφισταμένους να ακολουθήσουν καινοτόμες λύσεις στα προβλήματα.
- **Εξατομικευμένη εκτίμηση.** Εκφράζει τον ηγέτη που δείχνει την προσωπική προσοχή στους υφισταμένους, θεραπεύει κάθε υπάλληλο ατομικά και δείχνει ένα ενδιαφέρον για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη κάθε υφισταμένου. (Δελλατόλας, 2013, Ζυμαρή, 2017).

Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης είναι κάποιος που ανεβάζει το ηθικό των υφισταμένων του. Αναπτύσσουν προσωπικές σχέσεις με αυτούς τους ανθρώπους και αυτό τους κάνει πιο πιθανό να εμπνευστούν και να παρακινηθούν. Διαμορφώνουν ένα όραμα βασισμένο σε ηθικά πρότυπα και αξίες, το οποίο παρακινεί τους οπαδούς τους. Ενθαρρύνει τους ανθρώπους να εργαστούν σκληρά για να πετύχουν τους στόχους τους θέτοντας ο ίδιος υψηλά πρότυπα. Αυτό είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις, διότι βοηθά τους ανθρώπους να παρακινούν και να διασφαλίζουν ότι κάνουν το καλύτερο δυνατό. Κάνει τα όνειρα του αύριο πραγματικότητα για τους υφισταμένους του, γιατί τους μεταμορφώνει, ανεβάζοντάς τους σε υψηλότερα επίπεδα, μιας και πετυχαίνουν τους στόχους τους (Μπελεγρής, 2010).

Η σημασία της καλής συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σημαντική όταν πρόκειται για τη λήψη στρατηγικών συναισθηματικής εργατικής δράσης στον κλάδο της φιλοξενίας. Οι διευθυντές πρέπει να βρουν τρόπους να βοηθήσουν τους υπαλλήλους τους να αυξήσουν τα επίπεδα συναισθηματικής τους νοημοσύνης. Αν ανταμείψουμε την καλή συμπεριφορά της συναισθηματικής εργασίας, θα κάνει τη δουλειά του να είμαστε συναισθηματικοί ευκολότερη και πιο ικανοποιητική για όλους τους εμπλεκόμενους (Kim *et al.*, 2012, Θέρμου, 2018).



Η θετική ηγεσία συνδέεται με την εξωστρέφεια, τη διαφάνεια και την ευσυνειδησία (Bartone et al., 2009), ενώ η παθητική ηγεσία συνδέεται με λιγότερη ευσυνειδησία και ευγένεια (Judge et al., 2002). Οι επαγγελματίες της βιομηχανίας ξενοδοχείων συχνά ισχυρίζονται ότι *"οι άνθρωποι είναι το νούμερο ένα στοιχείο μας"* για να τονιστεί το γεγονός ότι μια βιομηχανία που εξαρτάται η επιτυχία της κυρίως από τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτει. Αυτό σημαίνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία θα αποτελέσει τη βάση και το θεμέλιο για το επιθυμητό ακολουθώντας τις συμπεριφορές και τις επακόλουθες οργανωτικές επιδόσεις. (Θέρμου, 2018)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – SOCIAL MEDIA

### 2.1 Ορισμοί - Βασικές Έννοιες

Ο τουρισμός είναι μια δραστηριότητα που περιλαμβάνει τη μετακίνηση στην κοινότητά σας και σε όλο τον κόσμο. Επίσης μελετάται από επιστήμονες που μελετούν οικονομικά, γεωγραφία, ιστορία και κοινωνιολογία. Ο τουρισμός είναι πολύπλοκος και είναι δύσκολο να οριοθετηθεί εννοιολογικά γιατί έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου, ενώ από την άλλη έννοιες όπως «ταξιδιώτης» είναι πιο αποδεκτές επειδή έχουν μακρά ιστορία (Τσάρτας, 1996).

Ο όρος τουρισμός προέρχεται από τον αντίστοιχο αγγλικό όρο *touring*, ο οποίος με τη σειρά του προέρχεται από τη γαλλική λέξη *tour* που σημαίνει γύρος, περιοδεία, ταξίδι. Η επικρατέστερη εξήγηση του όρου τουρίστας είναι « ο ταξιδιώτης χάριν ψυχαγωγίας » και του τουρισμού η « μετακίνηση χάριν ψυχαγωγίας » (Ρίγγας, 2003).

Το 1924 ο Schwihk είπε ότι « ο τουρισμός είναι η κίνηση των ανθρώπων που εγκαταλείπουν προσωρινά τον τόπο μόνιμης διαμονής τους για λόγους που αφορούν στο πνεύμα, στο σώμα ή στο επάγγελμα ». Το 1929 ο Αιγινήτης όρισε ότι « τουρισμός καλείται η από χώρα σε χώρα ή από τόπο σε τόπο μετάβαση ατόμων σε ομάδες ή μεμονωμένα, με σκοπό μικρή ή μεγάλη, όχι όμως μόνιμη, διαμονή, χωρίς άσκηση επαγγέλματος, για λόγους γενικά αναψυχής ». Ο Marrioti το 1950 όρισε « ως τουρισμό το σύνολο των σχέσεων και των γεγονότων που σχετίζονται με τη διαμονή των ξένων που ταξιδεύουν για αναψυχή, μόρφωση ή θεραπεία, χωρίς κύριο σκοπό το κέρδος » (Λαγός, 2005). Το 1976 ο Καλιφιώτης όρισε τον τουρισμό ως «...η εκ του γεωγραφικού περιβάλλοντος της μόνιμου διαμονής εις έτερον πρόσκαιρος διακίνησης ατόμων, μεμονωμένως ή συλλογικώς, η οποία αποσκοπεί εις τη διά της τέρψεως ικανοποίησιν ψυχικής επιθυμίας ή πνευματικής περιέργειας εν γένει και η οποία προκαλεί τη δημιουργία οικονομικών δραστηριοτήτων » (Καλιφιώτης, 1976). Το 1992 οι Mill και Morrison, διατυπώνουν το « ο τουρισμός είναι μια δραστηριότητα που αναπτύσσεται όταν οι τουρίστες ταξιδεύουν και περιλαμβάνει οτιδήποτε σχετίζεται με την προετοιμασία και την πραγματοποίηση του ταξιδιού, την παραμονή, την επιστροφή και τις αναμνήσεις μετά από αυτό. Ακόμα, περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ταξιδιωτών που γίνονται κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, τις αγορές που πραγματοποιούνται και τις αλληλεπιδράσεις οι οποίες συμβαίνουν μεταξύ

ξένων και ντόπιων, καθώς και τις επιπτώσεις που προκύπτουν » (Mill & Morrison, 1992). Οι McIntosh, Goeldner και Ritchie το 1995 ορίζουν ως τουρισμό « το σύνολο των φαινομένων και των σχέσεων που προκύπτουν μέσα από τις συναλλαγές με τους τουρίστες, τους προμηθευτές, τις κυβερνήσεις των τόπων φιλοξενίας και τις κοινότητες υποδοχής, κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και φιλοξενίας των τουριστών αυτών και των άλλων επισκεπτών » (Mac Intosh et al, 1995).

Από τους παραπάνω ορισμούς παρατηρούμε ότι βασικό και σημαντικό στοιχείο της έννοιας του τουρισμού αποτελούν οι όροι κίνηση, μετάβαση, πρόσκαιρη διακίνηση και ταξίδι. Παρατηρείται επίσης η ιδιαίτερη έμφαση που δίνεται στα αίτια μετακίνησης όπως για παράδειγμα για σπουδές, για θρησκευτική περιήγηση, για λόγους υγείας, για διασκέδαση, για ξεκούραση. Ο τουρισμός έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου και αποτελεί πλέον μια από τις σημαντικότερες οικονομικές δραστηριότητες. Αυτό αποδεικνύεται και από τη χρήση εννοιών όπως προμηθευτές, κυβερνήσεις, συνέπειες του τουρισμού και καταναλωτική συμπεριφορά.

Το Διεθνές Συνέδριο Στατιστικής αναφέρει ως ορισμό για τα ταξίδια και τον τουρισμό, « ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τον ελεύθερο χρόνο, το επάγγελμα κ.α. των ανθρώπων που ταξιδεύουν και παραμένουν σε περιοχές εκτός του συνήθους περιβάλλοντος όπου ζουν, για όχι περισσότερο από ένα συνεχόμενο έτος » (Λαγός, 2005). Οι Clawson και Knetsch (1966) καθώς και ο Mitchell (1984) υποστηρίζουν ότι ο τουρισμός είναι ένας συνδυασμός διαφορετικών πραγμάτων, ο οποίος συνδυασμός είναι ενσωματωμένος ως δραστηριότητα στο κοινωνικό και οικονομικό σύστημα. Για το λόγο αυτό είναι δύσκολο να το ορίσουμε ακριβώς.

Αυτό που διαπιστώνουμε είναι ότι οι ειδικοί συχνά δεν εστιάζουν τη φιλοσοφική του προσέγγιση, τον μεθοδολογικό του προσανατολισμό ή τον στόχο του. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί ορισμοί του τουρισμού, οι οποίοι εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς. Η πιο πρακτική και ρεαλιστική λύση είναι να αποδεχτεί κανείς συνολικά όλα τα είδη τουρισμού (Smith, 1990).

Ο τουρισμός ως έννοια σχεδόν πάντα αναφέρεται σε άτομα μεμονωμένα ή σε ομάδες ατόμων. Τουρίστες είναι οι άνθρωποι που πηγαίνουν διακοπές σε διαφορετικά μέρη. Μία ομάδα στατιστικολόγων της Κοινωνίας των Εθνών το 1937 διατυπώνει τον ορισμό του τουρίστα ως εξής « τουρίστας θεωρείται κάθε άτομο που μετακινείται για χρονικό διάστημα τουλάχιστον 24 ωρών σε μια χώρα άλλη από αυτή όπου βρίσκεται η κατοικία του ». Ο προαναφερόμενος ορισμός εστιάζει περισσότερο στην έννοια του

αλλοδαπού τουρίστα, παρά στην γενικότερη έννοια των ανθρώπων που επισκέπτονται διαφορετικά κάθε φορά μέρη για διακοπές και διασκέδαση. Δεν υπάρχει σαφής ορισμός στην τουριστική βιομηχανία με αποτέλεσμα να υπάρχουν διαφωνίες για την κατηγοριοποίηση των ταξιδιωτών και εν γένη των τουριστών. Το σύστημα ταξινόμησης που δημιουργήθηκε το 1991 από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού για τον διαχωρισμό των ατόμων με τουριστική δραστηριότητα σε ταξιδιώτες και επισκέπτες με υποκατηγοριοποίηση της δεύτερης ομάδας σε τουρίστες. Η επεξήγηση των βασικών εννοιών των κατηγοριών και υποκατηγοριών που δημιουργούνται αναλύονται ως εξής :

- **Ταξιδιώτης.** Είναι κάποιος που κάνει ένα ταξίδι για οποιονδήποτε άλλο λόγο εκτός από τη δουλειά, μεταξύ δύο ή περισσότερων τοποθεσιών. Αυτός μπορεί να είναι κάποιος που ταξιδεύει στη χώρα διαμονής του (εγχώριος ταξιδιώτης) ή κάποιος που ταξιδεύει σε διαφορετική χώρα (διεθνής ταξιδιώτης) (WTO,1991).
- **Επισκέπτης.** Είναι κάποιος που μετακομίζει σε διαφορετικό μέρος από αυτό που μένει μόνιμα, για οποιονδήποτε άλλο λόγο εκτός από την εργασία και για συνεχόμενο χρονικό διάστημα μικρότερο των 12 μηνών. Οι επισκέπτες μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: **τουρίστες**, που είναι προσωρινοί επισκέπτες και μένουν για τουλάχιστον 24 ώρες σε συλλογικά ή ιδιωτικά καταλύματα στη χώρα που επισκέπτονται και **εκδρομείς**, που είναι προσωρινοί επισκέπτες και μένουν για λιγότερο από 24 ώρες σε ένα μέρος. επισκέπτονται και δεν διανυκτερεύουν σε συλλογικά ή ατομικά καταλύματα. (Τσάρτας, 1996, Λαγός, 2005).

## 2.2 Είδη Τουρισμού

Ο τουρισμός χωρίζεται στις εξής τρεις γενικές κατηγορίες :

- **Μαζικός τουρισμός** (mass tourism). Είναι ένα είδος τουρισμού που περιλαμβάνει πολλούς ανθρώπους που έρχονται σε ένα μέρος ταυτόχρονα για διασκέδαση και χαλάρωση. Κατά τη διάρκεια των διακοπών, οι δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στην τουριστική αυτή μορφή χαρακτηρίζονται κυρίως από διασκέδαση και ξεκούραση. Αυτός το είδος τουρισμού αναπτύχθηκε ραγδαία μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, όπου οργανώθηκε χαρακτηρίζοντάς τον η μαζικότητα, η ομαδικότητα και ο

διεθνισμός. Αυτός ο τύπος τουρισμού αναφέρεται γενικά σε ταξίδια διακοπών, που μπορεί να περιλαμβάνουν επισκέψεις σε τουριστικά αξιοθέατα και πολιτιστικά ορόσημα. Εδώ υπάρχει μεγαλύτερη συμμετοχή του κόσμου κατά τους καλοκαιρινούς μήνες (Λαγός, 2005, Κολτσιδόπουλος, 2005).

- **Τουρισμός ειδικών ενδιαφερόντων** (special interest tourism). Απευθύνεται σε συγκεκριμένη ομάδα τουριστών. Αυτό δεν είναι ένα είδος τουρισμού που είναι ιδιαίτερα δημοφιλές. Κάθε ειδικό είδος τουρισμού έχει το δικό του μοναδικό χαρακτηριστικό που προσελκύει τους τουρίστες και κάνει τη διαμονή τους ξεχωριστή. Αυτό το μοναδικό χαρακτηριστικό δίνει την ονομασία του σε αυτό το ειδικό είδος τουρισμού (Βελισσαρίου, 2000). Ο Read (1980) αναφέρει ότι « ο τουρισμός των ειδικών ενδιαφερόντων περιλαμβάνει τα ταξίδια που κάνουν οι άνθρωποι με συγκεκριμένα ενδιαφέροντα, τα οποία μπορούν να ικανοποιηθούν σε συγκεκριμένη περιοχή ή σε συγκεκριμένο προορισμό ». Στη Ρώμη (1963) κατά τη διάρκεια μίας διάσκεψης ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού διατύπωσε τους βασικούς λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι αποφασίζουν να κάνουν τουρισμό ως εξής: για διακοπές, για σπουδές, για ιατρικούς λόγους, για εμπορικές δραστηριότητες, για συμμετοχή σε αποστολές και συνέδρια, για να επισκεφθούν φίλους και συγγενείς, για θρησκευτικούς λόγους, για να απολαύσουν αθλητικές εκδηλώσεις και άλλα. Κάποιοι από αυτούς τους λόγους αποτελούν βασική προπόθεση ανάπτυξης μοναδικών μορφών τουρισμού, όπως για παράδειγμα ο θρησκευτικός τουρισμός (Middleton - Hawkins, 2004).
- **Εναλλακτικός τουρισμός** (alternative tourism). Αυτά είναι τα είδη τουριστικών προϊόντων που συνήθως δεν περιλαμβάνονται στον τυπικό τουρισμό. Αυτά τα προϊόντα είναι καλά για το περιβάλλον και συμβάλλουν αποδοτικά στη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς (Middleton & Hawkins, 2004). Ο εναλλακτικός τουρισμός είναι ένα είδος τουρισμού όπου οι άνθρωποι επιλέγουν να κάνουν πράγματα διαφορετικά από τις συνήθειες τουριστικές δραστηριότητες. Αυτός είναι ένας τρόπος προστασίας των πραγμάτων που κάνουν την τοπική κουλτούρα και το περιβάλλον ξεχωριστά. Αυτό περιλαμβάνει πράγματα όπως ο οικοτουρισμός, ο περιπατητικός τουρισμός, ο αγροτικός τουρισμός και ο τουρισμός περιπέτειας (Λαγός, 2005). Οι Eadington και Smith (1992) διατυπώνουν ότι « ο εναλλακτικός

τουρισμός περιλαμβάνει μορφές τουρισμού οι οποίες δεν αντιβαίνουν τις ευρύτερες κοινωνικές και κοινοτικές αξίες, καθώς και τις αξίες που σχετίζονται με τη φύση, αλλά παρέχουν στους υποδοχείς και στους τουρίστες την ευκαιρία για θετικές αναδράσεις, καθώς και για απόκτηση κοινών εμπειριών».

### 2.3 Τουρισμός και ΑΜΕΑ

Η δυνατότητα του κάθε ανθρώπου να απολαμβάνει ένα σημαντικό και απαραίτητο πλεόν αγαθό, όπως είναι ο τουρισμός, αποτελεί ζήτημα ύψιστης σημασίας, και οφείλει πρωτίστως η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) να το κατοχυρώσει με συγκεκριμένες πράξεις και πολιτικές. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, 650 εκατομμύρια άνθρωποι έχουν κάποια μορφή αναπηρίας και συμπεριλαμβάνονται στα ΑΜΕΑ (Άτομα με Ειδικές Ανάγκες). Επιβάλλεται, λοιπόν, όλες οι χώρες μέλη της ΕΕ να διασφαλίζουν το δικαίωμα των ΑΜΕΑ για διακοπές με αυτόνομη, ανεμπόδιστη και ανεξάρτητη διακίνηση. Απαιτούνται δημόσιες υποδομές που θα υποστηρίζουν το αναφαίρετο δικαίωμα όλων για ισότιμες διακοπές. Αποτελεί υποχρέωση και κοινωνική ευθύνη όλων να εξαλείψουν τη διάκριση σε βάρος των ΑΜΕΑ. ([https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-8-2017-001404\\_EL.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-8-2017-001404_EL.html)). Τις τελευταίες δεκαετίες, ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται για τον κόσμο έχει αλλάξει. Όλο και περισσότεροι άνθρωποι συνειδητοποιούν τη σημασία των ατομικών, συλλογικών και κυβερνητικών ενεργειών τους.

Οι τουρίστες, ανεξάρτητα από το εάν έχουν αναπηρίες ή όχι, θα πρέπει να είναι ελεύθεροι να επιλέξουν τι θέλουν να κάνουν και πώς θέλουν να βιώσουν τις εμπειρίες τους. Χωρίς την ελευθερία να κάνουμε ό,τι θέλουμε και την αίσθηση προσωπικού ελέγχου που συνεπάγεται, ο τουρισμός δεν θα θεωρούνταν δραστηριότητα αναψυχής (Kelly 1981, Parker 1981, Iso-Ahola 1982).

Η αντιμετώπιση των ατόμων με ειδικές ανάγκες από την κοινωνία επηρεάζει το πόσο ομαλά και γρήγορα κοινωνικοποιούνται. Με βάση τον Εθνικό Οργανισμό Αναπηρίας (2004) που διεξήγαγε έρευνα, τα άτομα με αναπηρία διασκεδάζουν κατά 27% λιγότερο στη ζωή τους σε σύγκριση με τα άτομα που δεν έχουν καμία αναπηρία. Απαραίτητη για αυτό είναι η δημιουργία ενός άνετου περιβάλλοντος με πολλές δραστηριότητες για να είναι αυτοί οι άνθρωποι χαρούμενοι και να μην αισθάνονται άβολα ή πεσμένοι στην αυτοεκτίμησή τους. Η δυνατότητα της εύκολης μετακίνησης

των ατόμων με ειδικές ανάγκες βοηθά στην κοινωνικοποίηση τους και στην κάλυψη των ψυχικών και πνευματικών τους αναγκών.

Μερικές μελέτες έχουν βρει ότι τα άτομα με κινητικές αναπηρίες (ακρωτηριασμός κάτω άκρων, πολιομυελίτιδα, εγκεφαλική παράλυση, τραυματική τετραπληγία) που συμμετέχουν σε αθλητικές δραστηριότητες έχουν καλύτερη αυτοεκτίμηση και ψυχική ευεξία (Θεοδωράκης, 2010). Οι άνθρωποι που είναι κωφοί και τυφλοί έχουν πολλές διαφορετικές αισθήσεις που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να λάβουν πληροφορίες. Μερικές από αυτές τις αισθήσεις περιλαμβάνουν πράγματα όπως ο άνεμος, η βροχή, ο ήλιος, το έδαφος, η γλωρίδα και η πανίδα. Συχνά αναζητούν αυτά τα πράγματα για να νιώσουν δύναμη, αυτονομία και ευημερία. Επιπλέον, συχνά θέλουν να βιώσουν κινδύνους και ρίσκο, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνουν τη φυσική τους κατάσταση (Ζιουμπιλούδη, 2014).

Ο αθλητισμός βοηθά τους ανθρώπους αυτούς να κοινωνικοποιηθούν. Είναι ένας τρόπος για να μαζευτούν και να διασκεδάσουν, ενώ παράλληλα θα ασκηθούν. Τα αγωνιστικά αθλήματα μπορούν να προσφέρουν πολλά οφέλη στα άτομα αυτά, όπως η βελτίωση της φυσικής κατάστασης, η πνευματική αντοχή και οι κοινωνικές δεξιότητες (Θεοδωράκης, 2010). Οι Παραολυμπιακοί Αγώνες έχουν αυξηθεί σε μέγεθος και εμβέλεια με τα χρόνια. Πλέον υπάρχουν περισσότεροι αθλητές, αξιωματούχοι και χώρες που συμμετέχουν από ποτέ. Αρχικά αναπτύχθηκαν για άτομα με τραυματισμούς στη σπονδυλική στήλη. Σήμερα περιλαμβάνουν άτομα με ακρωτηριασμούς, με εγκεφαλική παράλυση, άτομα με προβλήματα όρασης, χρήστες αναπηρικών αμαξιδίων καθώς και με άλλες μορφές αναπηρίας (Thomas, 2003).

Ο τουρίστας με ειδικές ανάγκες χρειάζεται επίσης εκπαιδευτικές ξεναγήσεις και επισκέψεις σε πολιτιστικούς χώρους. Με αυτόν τον τρόπο τα άτομα με αναπηρία έχουν την ευκαιρία να συμμετάσχουν στην πολιτιστική ζωή ασχολούμενοι με τις τέχνες και τον πολιτισμό. Στο άρθρο 27 της οικουμενικής διακήρυξης (The Universal Declaration of Human Rights) δηλώνεται πως «Ο καθένας έχει το δικαίωμα να συμμετέχει ελεύθερα στην πολιτιστική ζωή της κοινότητας, να απολαμβάνει τις τέχνες, και να μετέχει στην επιστημονική πρόοδο και στα οφέλη της» (United Nations, 2007). Οι πολιτιστικές εμπειρίες είναι δικαίωμα όλων των πολιτών και το κράτος πρέπει να συνεργαστεί με πολιτιστικούς οργανισμούς για να διασφαλίσει ότι όλοι έχουν πρόσβαση σε αυτές τις εμπειρίες. Για να λειτουργήσει καλά η συνεργασία μεταξύ του μουσείου και των επισκεπτών του, το μουσείο πρέπει να γνωρίζει τους διαφορετικούς τύπους επισκεπτών που έχει (πραγματικούς, πιθανούς, εικονικούς

επισκέπτες). Η πρόσβαση στα μουσεία μπορεί να βοηθήσει τα άτομα με αναπηρίες να επιτύχουν ατομικά οφέλη, όπως να μάθουν περισσότερα για την ιστορία και τον πολιτισμό. Αλλά αυτά τα οφέλη έχουν επίσης ευρύτερες επιπτώσεις, καθώς τα μουσεία συμβάλλουν στην προώθηση της επικοινωνίας και της κατανόησης μεταξύ ανθρώπων και κοινωνιών. Τα μουσεία συμβάλλουν στην διάδοση ανεκτικότητας και ελεύθερης πρόσβασης του κόσμου και στην εξοικείωση με την αναπηρία (Παπαλεξανδρή, 2019).

Η επιλογή ενός μέρους προορισμού μπορεί να είναι δύσκολη για τα άτομα με αναπηρία. Η υλοποίηση ενός ταξιδιού εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό από την γνώση πληροφοριών, καθώς και από την προθυμία τους να αντιμετωπίσουν και να ξεπεράσουν τυχόν εμπόδια. Μέχρι τώρα, τα κύρια εμπόδια στα ταξίδια για τα άτομα με αναπηρία ήταν τα φυσικά εμπόδια όπως τα εμπόδια, η ανεπαρκής πληροφόρηση και οι απρόσιτες υποδομές. Ωστόσο, υπάρχουν επίσης πολλές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα άτομα με αναπηρία όταν ταξιδεύουν, όπως η κακή προσβασιμότητα σε καταλύματα, μουσεία, αρχαιολογικούς χώρους και άλλους τουριστικούς προορισμούς (Παπαλεξανδρή, 2019).

### **2.3.1 Προφίλ τουρίστα με αναπηρία**

Οι τουρίστες με αναπηρία παρουσιάζουν τα εξής χαρακτηριστικά :

- Γίνονται πιο εύκολα πιστοί πελάτες .
- Μένουν σε ένα μέρος για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.
- Ταξιδεύουν σε ομάδες, συχνά οργανωμένες ανά προορισμό.
- Έχουν την θέληση να πληρώσουν διπλάσια χρήματα προκειμένου να έχουν ελεύθερη πρόσβαση.
- Ξαναπηγαίνουν διακοπές σε μέρη με εύκολη πρόσβαση.
- Χρησιμοποιούν και σχολιάζουν συχνά μέσα σε forums και blogs.
- Το 88% των ατόμων με αναπηρία ταξιδεύουν μία φορά το χρόνο το λιγότερο.
- Το 70% των ατόμων με αναπηρία μπορούν να ταξιδέψουν με οικονομική και φυσική άνεση, δημιουργώντας πιθανό εισόδημα 88,6 δις ευρώ μέχρι το 2025, αύξηση 65% από το 2005 (Bowtell, 2014) ενώ δεν θέλουν να επισκεφθούν μη ικανοποιητικά μέρη.



- Το 74% των ταξιδιωτών με αναπηρία είναι πιο πιθανό να ταξιδέψουν εάν αισθάνονται ότι το ταξίδι θα εξελιχθεί καλά.
- Οι τουριστικές δαπάνες είναι 1,16 φορές υψηλότερες από αυτές που θα ξόδευαν άτομα χωρίς αναπηρία (Σταθόγλου, 2017).

Τα άτομα με αναπηρία είναι ένα μέρος του πληθυσμού που συχνά έχει περισσότερα χρήματα και είναι πιο πρόθυμο να ταξιδέψει σε σχέση με τα άτομα χωρίς αναπηρία. Τα άτομα αυτά ενδιαφέρονται άμεσα το τεχνητό και φυσικό περιβάλλον, βάση της κατάστασης τους και στοχεύουν σε κάθε υπηρεσία διαθέσιμη και φιλική απέναντι τους. Η κατανόηση του τι κάνει τους ανθρώπους αυτούς χαρούμενους μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση του τουρισμού σε έναν τόπο, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε νέους τουριστικούς προορισμούς. Αυτό σημαίνει ότι ορισμένα μέρη μπορούν να αποκτήσουν πλεονέκτημα στον ανταγωνισμό, το οποίο οδηγεί επίσης σε οικονομική ανάπτυξη και ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας (Παπαλεξανδρή, 2019).

## 2.4 Είδη Μάρκετινγκ

Ο όρος Μάρκετινγκ αφορά επιχειρηματικές και άλλες δραστηριότητες. Οι όροι αγοραλογία, αγοραγνωσία, πωλησιολογία, εμπορευσιματολογία, εμπορία, έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς για να αποδώσουν το νόημα και το περιεχόμενο του όρου Μάρκετινγκ. Παρόλα αυτά δεν αποδίδουν επακριβώς την έννοια και το περιεχόμενο του όρου στα Ελληνικά. Για το λόγο περιοριζόμαστε στο να χρησιμοποιούμε τον όρο αγορά στην αγγλική γλώσσα Market (= αγορά). Για την περιγραφή του όρου Μάρκετινγκ, έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί από θεωρητικούς ή επαγγελματικές ενώσεις, οι οποίοι παρατίθενται παρακάτω :

- Η Αμερικάνικη Ένωση Μάρκετινγκ, το 1948, όρισε το Μάρκετινγκ ως ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή ή χρήστη.
- Ο Martin Bell, καθηγητής του Μάρκετινγκ, όρισε το Μάρκετινγκ, στη δεκαετία του '70, ως ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των μέσων της ανάπτυξης ενός συγκεκριμένου προγράμματος δράσης με το οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών μιας επιχείρησης.

- Ο Philip Kotler, ο πιο διάσημος ίσως θεωρητικός και καθηγητής του Μάρκετινγκ θεωρεί ότι είναι μια ανθρώπινη δραστηριότητα, που έχει σα στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων μέσα από τη διαδικασία των συναλλαγών.

Ο κοινωνικός ορισμός του μάρκετινγκ είναι οι δραστηριότητες και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη σύνδεση με τους πελάτες και τη δημιουργία πωλήσεων. Ο διοικητικός ορισμός του μάρκετινγκ είναι το σύνολο κανόνων και διαδικασιών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για τη λειτουργία των δραστηριοτήτων τους. Ένας μάρκετινγκ μάνατζερ είπε ότι ο ρόλος του μάρκετινγκ είναι «να συμβάλει στην ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου». Σε ένα κοινωνικό ορισμό διατυπώνεται : «το μάρκετινγκ είναι μια κοινωνική διαδικασία, με την οποία τα άτομα και οι ομάδες εξασφαλίζουν αυτά που χρειάζονται και θέλουν, μέσω της δημιουργίας, της προσφοράς, και της ελεύθερης ανταλλαγής με άλλους προϊόντων και υπηρεσιών αξίας. Όσον αφορά στο διοικητικό ορισμό το μάρκετινγκ περιγράφεται συνήθως «η τέχνη της πώλησης των προϊόντων», αλλά ο κόσμος εκπλήσσεται ότι το πιο σημαντικό μέρος του μάρκετινγκ δεν είναι η πώληση! Η πώληση είναι απλώς η κορυφή του παγόβουνου του μάρκετινγκ.

Το μάρκετινγκ είναι μια ομάδα ανθρώπων που συνεργάζονται για να κάνουν πράγματα να συμβούν στην επιχείρηση και την κοινωνία. Έχουν πολλές γνώσεις για διαφορετικά πράγματα και πάντα εργάζονται για να βελτιώσουν τα πράγματα. Χρησιμοποιούμε διάφορα κριτήρια, προκειμένου να προσδιορίσουμε τις κατηγορίες και τα πεδία εφαρμογής του Μάρκετινγκ. Το πρώτο κριτήριο είναι το κίνητρο ή ο σκοπός που επιδιώκει το Μάρκετινγκ. Αν επιδιώκει το (λογικό) κέρδος, ονομάζεται εμπορικό / κερδοσκοπικό (με την καλή έννοια του όρου) Μάρκετινγκ. Αν δεν επιδιώκει το κέρδος, αλλά έχει σκοπούς μη κερδοσκοπικούς, ονομάζεται κοινωνικό / μη κερδοσκοπικό Μάρκετινγκ.

Το δεύτερο κριτήριο εξετάζει σε ποια αγαθά αναφέρεται το Μάρκετινγκ. Έτσι, έχουμε τη διάκριση του γενικού Μάρκετινγκ, στο οποίο υπάρχουν γενικές αρχές που ισχύουν για όλα τα αγαθά και αυτή του ειδικού Μάρκετινγκ, στο οποίο ισχύουν ειδικές αρχές για έναν κλάδο ή τομέα της οικονομίας.

Η γεωγραφική διάσταση είναι το επόμενο κριτήριο που μας απασχολεί. Έχουμε το εγχώριο Μάρκετινγκ, όταν αναφερόμαστε στο Μάρκετινγκ ενός συγκεκριμένου εθνικού περιβάλλοντος και το διεθνές, όταν αναφερόμαστε, ταυτόχρονα, σε πολλά εθνικά περιβάλλοντα.

Το τέταρτο κριτήριο αφορά στο ποιός είναι ο αγοραστής του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Όταν ο αγοραστής ενός προϊόντος το αγοράζει, για να ικανοποιήσει μια δική του ανάγκη (είναι, δηλαδή, ο τελικός αγοραστής), αναφερόμαστε στο καταναλωτικό Μάρκετινγκ. Όταν η αγορά γίνεται από έναν βιομηχανικό αγοραστή, ο οποίος θα χρησιμοποιήσει το προϊόν, για να παραγάγει και να προσφέρει το δικό του (προϊόν ή υπηρεσία), τότε αναφερόμαστε στο βιομηχανικό Μάρκετινγκ. Για αυτόν το λόγο το μάρκετινγκ έχει διαχωριστεί σε είδη :

- B2B Marketing.
- Email Marketing.
- Mobile Marketing.
- Μάρκετινγκ Τουριστικών Προορισμών.
- Μάρκετινγκ Τροφίμων.
- Viral Marketing.
- Social Media Marketing.
- Internet Marketing/Advertising.
- Branding.
- Marketing Υπηρεσιών.
- Έρευνα Marketing.
- Affiliate Marketing.
- Πολιτικό Marketing.
- Τραπεζικό Marketing.
- Τουριστικό Marketing.
- Marketing Υπηρεσιών.
- Marketing Ήπιων Μορφών Τουρισμού.
- Βιομηχανικό Marketing.
- Marketing Χρηματοπιστοτικών Υπηρεσιών.
- Marketing Τόπου.

- Neuromarketing (Νευρομάρκετινγκ) (<http://www.businesslife.gr/ta-idi-tou-marketing/>, Πρώιου, 2019).

Ο λόγος που υπάρχουν τόσα είδη μάρκετινγκ είναι η εξειδίκευση. Το Marketing είναι μια ζωντανή έννοια η οποία όχι μόνο συμβάλει στην οικονομική ευημερία αλλά και προάγει την αυξημένη αντίληψη και δημιουργικότητα της σκέψης καθώς και τη δυνατότητα ανάπτυξης καινοτόμων ιδεών. Είναι ένας τομέας ο οποίος εξελίσσεται με ραγδαίες ταχύτητες, για το λόγο αυτό απαιτείται συνεχής έρευνα και άνθρωποι με ειδικό ενδιαφέρον.

#### **2.4.1 Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ (e-marketing)**

Το είδος του μάρκετινγκ όπου η προώθηση για την αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου (Internet) , αναφέρεται ως ηλεκτρονικό μάρκετινγκ ή on-line marketing ή E-marketing. Ως ηλεκτρονικό μάρκετινγκ μπορούμε να ορίσουμε τη διαδικασία του σχεδιασμού και της εκτέλεσης των αρχών, των κανόνων και της προώθησης αγαθών, ιδεών και υπηρεσιών για τη δημιουργία ευκαιριών που ικανοποιούν τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης. Ο ορισμός ανταποκρίνεται στην απλή και ευρέως κατανοητή ταξινόμηση των ελεγχόμενων στοιχείων που είναι γνωστά ως 4P's, Product (Προϊόν), Price (Τιμή), Promotion (Προώθηση) και Place (Τόπος).

Κατά τον Τζωρτζάκη (2002), ηλεκτρονικό μάρκετινγκ είναι «η αξιοποίηση, η εφαρμογή του διαδικτύου και των νέων τεχνολογιών και ηλεκτρονικών μέσων, για την υλοποίηση των στόχων του μάρκετινγκ, καθώς και για την υποστήριξη των ιδεών του σύγχρονου μάρκετινγκ». Είναι ένας τρόπος διαφήμισης προϊόντων και υπηρεσιών με τη χρήση του Διαδικτύου και πιο συγκεκριμένα, «είναι το μάρκετινγκ το οποίο χρησιμοποιεί την τεχνολογία της πληροφορικής με σκοπό να αυξήσει την αποδοτικότητα (efficiency) και να μεταμορφώσει τις στρατηγικές μάρκετινγκ για να δημιουργήσει επιχειρησιακά μοντέλα τα οποία αυξάνουν την αξία (value creation) για τον πελάτη ή/και την κερδοφορία (profitability) για την επιχείρηση». Η επιχείρηση μπορεί να επικοινωνήσει σε παγκόσμιο επίπεδο χωρίς να χρειάζεται να περιορίζεται σε τοπικούς πελάτες. Σε μία προσπάθεια ορισμού του e-Marketing θα λέγαμε ότι περιλαμβάνει τη χρήση ηλεκτρονικών δεδομένων και εφαρμογών για τον σχεδιασμό και υλοποίηση :

- της σύλληψης της επιχειρηματικής ιδέας για νέα αγαθά, υπηρεσίες ή ιδέες,
- της διανομής,
- της προβολής και
- της τιμολόγησης των νέων αυτών αγαθών, υπηρεσιών ή ιδεών, με σκοπό να δημιουργηθούν ανταλλαγές οι οποίες θα ικανοποιούν αμοιβαία τους σκοπούς τόσο των αγοραστών όσο και της επιχείρησης (Πανταζή, 2016).

Οι βασικότερες ιδιαίτερες πτυχές του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ αναφέρονται παρακάτω :

- Αυτή η αγορά αποτελείται από δεκάδες εκατομμύρια ανθρώπους που προέρχονται από όλο τον κόσμο. Έχουν διαφορετικές γλώσσες, θρησκείες, ήθη και έθιμα.
- Ο πελάτης επιλέγει την ώρα και τις πληροφορίες που θέλει να δει.
- Μερικές φορές, η διανομή των προϊόντων κοστίζει λιγότερο και παραδίδεται αργότερα από το συνηθισμένο. (Παπαχαλαράμπους, 2018).

Η σημασία του διαδικτύου για το marketing έγκειται στη δυνατότητα αύξησης των κερδών. Η αύξηση δε του κέρδους μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ένα πρόγραμμα marketing που θα επικεντρώνεται στους εξής στόχους :

- την αύξηση των συναλλαγών και των πωλήσεων (π.χ. με την προσαρμογή των προϊόντων στα ζητούμενα των πελατών, τη διεύρυνση της αγοράς των πελατών, την αμφίδρομη επικοινωνία),
- τη μείωση του κόστους συναλλαγών (π.χ. με την εξάλειψη μεσαζόντων, νέα κανάλια ηλεκτρονικής διανομής για ορισμένα προϊόντα, εικονικά καταστήματα),
- την πώληση των ίδιων πληροφοριών (π.χ. στα συναλλακτικά συστήματα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών) καθώς και την αναβάθμιση της επικοινωνίας με την αγορά στόχο, γεγονός που θα αυξήσει το κέρδος και θα μειώσει το κόστος των επιχειρησιακών συναλλαγών (Πανταζή, 2016).

Το Διαδίκτυο επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμόζουν τις προσπάθειές τους στο μάρκετινγκ ώστε να ταιριάζουν περισσότερο στις ανάγκες των διαδικτυακών πελατών τους. Αυτό μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας στρατηγικές μάρκετινγκ, όπως η στόχευση συγκεκριμένων ομάδων ή η χρήση συγκεκριμένου περιεχομένου για να προσελκύσει τα ατομικά ενδιαφέροντα των ανθρώπων. Αναλυτικότερα εφαρμόζονται οι εξής ακόλουθες δύο τεχνολογίες - στρατηγικές του μάρκετινγκ :

- Την τεχνολογία - στρατηγική PUSH : η στρατηγική αυτή είναι ένας τρόπος όπου ο χρήστης – καταναλωτής βρίσκει πληροφορίες ή προϊόντα που τον ενδιαφέρουν από μόνος του.
- Την τεχνολογία - στρατηγική PULL : η στρατηγική αυτή είναι ένας τρόπος έτσι ώστε ο χρήστης – καταναλωτής να ερωτηθεί για την επιθυμία του, τι ακριβώς τον ενδιαφέρει για να λάβει στη συνέχεια πληροφορίες σχετικές με αυτό που αναζητά (Παπαχαράλαμπος, 2018).

#### 2.4.2 Τουριστικό Μάρκετινγκ

Το τουριστικό μάρκετινγκ είναι ένας τρόπος για να κατανοήσουμε τι θέλουν και τι χρειάζονται οι τουρίστες, προκειμένου να βεβαιωθείτε ότι οι ανάγκες τους ικανοποιούνται όταν επισκέπτονται έναν προορισμό. Αυτό βοηθά στην τοποθέτηση τουριστικών προϊόντων στην αγορά με τρόπο που θα αποφέρει τα μέγιστα οφέλη για την εταιρεία (Βασιλειάδης, 2009). Το τουριστικό μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία που βοηθά τους τουριστικούς προορισμούς και τους προμηθευτές να καλύψουν τις ανάγκες των τουριστών (Seaton & Bennett, 1999).

Το τουριστικό μάρκετινγκ είναι ένας τρόπος για την προώθηση του τουρισμού και των επιχειρήσεων και των ανθρώπων που εμπλέκονται σε αυτόν. Είναι ένα σημαντικό μέρος του μάρκετινγκ και μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της τουριστικής βιομηχανίας (Καραγιάννης & Έξαρχος, 2006, <https://slideplayer.gr/slide/11894741/>).

Κάθε τουριστική επιχείρηση είναι σημαντικό να διενεργεί έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ. Η έρευνα αυτή θα της δείξει τις βαθύτερες επιθυμίες των καταναλωτών, θα τη βοηθήσει να κατακτήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς, θα τη βοηθήσει να γνωρίσει τις αγοραστικές προτιμήσεις των τουριστών με αποτέλεσμα να είναι σε θέση να τις ικανοποιεί, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο την αειφορία της.

Ο σκοπός του τουριστικού μάρκετινγκ είναι :

- Η τουριστική προβολή της χώρας υποδοχής (ή συγκεκριμένων περιοχών της).
- Η προβολή εναλλακτικών μορφών τουρισμού (αγροτουρισμός, χειμερινός τουρισμός, κ.α.) (Ζαφείρη, 2015).

Για να αναπτυχθεί το τουριστικό μάρκετινγκ απαιτούνται κάποιες προϋποθέσεις, απαιτείται να προσδιοριστούν τα ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία – κριτήρια της τουριστικής αγοράς. Η τουριστική αγορά απαιτεί διαφορετικά προϊόντα από

διαφορετικούς ανθρώπους. Μερικοί άνθρωποι αγοράζουν προϊόντα για να στηρίξουν την τοπική οικονομία, ενώ άλλοι αγοράζουν προϊόντα για να εξερευνησουν νέα μέρη. Ποιος αγοράζει αυτά τα προϊόντα και γιατί θα πρέπει να διερευνηθεί. Για να μάθετε τι θέλουν οι τουρίστες, πρέπει να ξέρετε τι θέλουν οι τουριστικές επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί να γίνει δημιουργώντας μια εικόνα του τι θέλουν οι τουρίστες και τι τους πωλούν οι επιχειρήσεις. Στη συνέχεια, μπορείτε να καταλήξετε σε ένα σχέδιο μείγματος μάρκετινγκ που θα λειτουργήσει καλύτερα για την επιχείρησή σας. Θα πρέπει επίσης να βεβαιωθείτε ότι παρακολουθείτε τις ενέργειες των ανταγωνιστών σας για να παραμείνετε μπροστά από το παιχνίδι. Τέλος, οι φορείς που εμπλέκονται στην ανάπτυξη στρατηγικών και πολιτικών ανάπτυξης τουριστικού μάρκετινγκ συνεργάζονται για να δημιουργήσουν ένα σχέδιο που θα συμβάλει στην αύξηση της τουριστικής ροής προς έναν προορισμό.

Βάση των υποστηριζόμενων του Ηγουμενάκη (2004), ο βασικός άξονας ανάπτυξης του τουριστικού μάρκετινγκ στον τουρισμό περιέχει πέντε (5) πτυχές της προσφοράς και της ζήτησης. Το τουριστικό μάρκετινγκ έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που πρέπει να συνδυαστούν για να είναι αποτελεσματικό. Αυτό περιλαμβάνει την κατανόηση των προβλημάτων που μπορεί να προκαλέσει ο τουρισμός και στη συνέχεια τη χρήση συγκεκριμένων μεθόδων για την αντιμετώπισή τους. Πιο συγκεκριμένα, οι πέντε αυτές απόψεις αναφέρονται παρακάτω :

- i. η φύση της ζήτησης τουριστικών υπηρεσιών.
- ii. η φύση της προσφοράς τουριστικών υπηρεσιών.
- iii. οι τουριστικές υπηρεσίες και οι τιμές στις οποίες προσφέρονται.
- iv. τα χαρακτηριστικά της προώθησης που χρησιμοποιούνται για να επηρεάσουν την προσφορά τουριστικών υπηρεσιών.
- v. τα χαρακτηριστικά της διανομής που χρησιμοποιούνται για να διευκολύνουν τη ζήτηση τουριστικών υπηρεσιών.

Τουριστικό προϊόν μπορεί να είναι οτιδήποτε προσφέρεται στην τουριστική αγορά, όπως ένα αγαθό ή μια υπηρεσία, προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες ή τις επιθυμίες των τουριστών. Το τουριστικό προϊόν είναι μια δραστηριότητα που περιλαμβάνει την αγορά ή τη χρήση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας για να απολαύσετε ή για να δείξετε σε κάποιον άλλον ένα μέρος. Περιλαμβάνει πράγματα όπως αγαθά, υπηρεσίες, άτομα, προορισμούς και ιδέες (Ηγουμενάκης, 1999). Το τουριστικό μάρκετινγκ είναι η διαδικασία με την οποία τουριστικοί προορισμοί και προμηθευτές συνεργάζονται για να διασφαλίσουν ότι οι τουρίστες έχουν την καλύτερη δυνατή

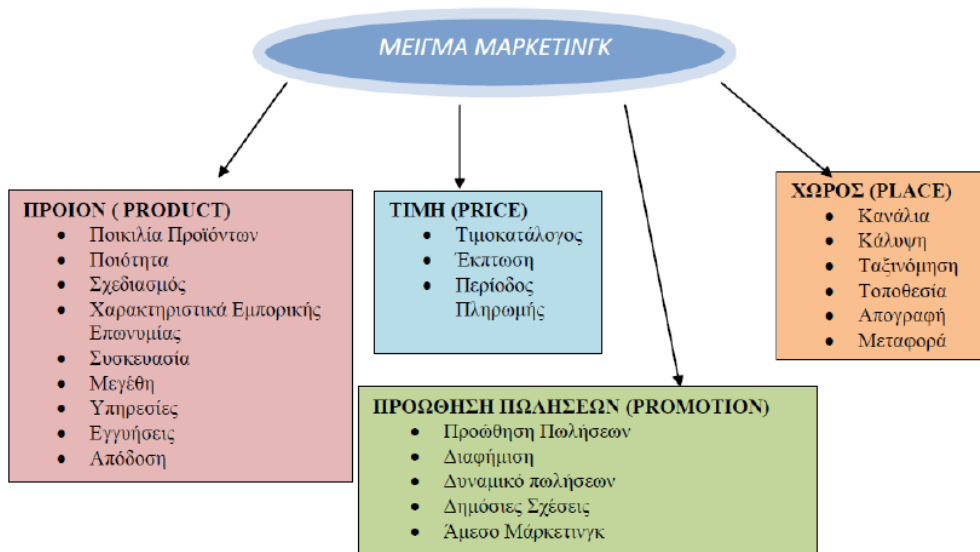
εμπειρία (Seaton & Bennett, 1999). Τα τουριστικά προϊόντα και το τουριστικό μάρκετινγκ συνδέονται με τρόπο που επηρεάζει και τις δύο πλευρές (<https://slideplayer.gr/slide/11894741/>).

### 2.4.3 Στρατηγική Marketing στον Τουρισμό (4p's-4C's)

Το 1960 εισήχθησαν από τον Mc Carthy τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά που συνθέτουν το μείγμα marketing, γνωστά ως 4Ps (σχήμα 7) :

- **Product** (Προϊόν). Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (υλικά και άυλα) έχουν σχεδιαστεί για να το κάνουν όσο το δυνατόν πιο ελκυστικό στους καταναλωτές.
- **Price** (Τιμή). Η τιμή ενός προϊόντος είναι το πόσα πληρώνει ο πελάτης για αυτό. Είναι σημαντικό γιατί καθορίζει πόσα χρήματα μπορεί να βγάλει η επιχείρηση, την επιβίωσή της στην αγορά και το πόσοι άνθρωποι θέλουν το προϊόν. Βοηθά δηλαδή να προσδιοριστεί πόση ζήτηση υπάρχει για το προϊόν.
- **Place** (Τοποθεσία / Διανομή). Περιλαμβάνει το πού κατασκευάστηκε το προϊόν και το πού μπορείτε να το αγοράσετε, αλλά και τους τρόπους με τους οποίους οι τουρίστες και οι καταναλωτές μπορούν να έχουν πρόσβαση σε αυτό.
- **Promotion** (Προώθηση). Η προώθηση είναι ένας τρόπος επικοινωνίας με τους καταναλωτές σχετικά με ένα προϊόν, προκειμένου να ενημερωθούν περισσότερο για αυτό. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις ή προώθηση πωλήσεων κ.λ.π. (Στεργίου, 2018).





**Σχήμα 7: Όργανα χειρισμού του μείγματος μάρκετινγκ (Στεργίου, 2018)**

Ο Kotler το 1994 'όρισε ως μείγμα marketing "το μείγμα των ελέγξιμων μεταβλητών του μάρκετινγκ που μια εταιρία χρησιμοποιεί αναζητώντας το επιθυμητό επίπεδο πωλήσεων στην αγορά-στόχο". Τα 4P (προϊόν, τιμή, τόπος και προώθηση) είναι σημαντικά όταν πρόκειται για την εμπορία ενός προϊόντος. Ωστόσο, είναι επίσης σημαντικό να λάβετε υπόψη τα 4C από την οπτική γωνία του πελάτη, τα οποία είναι: ευκολία, κόστος, ευκολία και επικοινωνία (Middleton & Clarke, 2001) :

- **Customer Value** (Αξία που αποκομίζει ο πελάτης). Τα οφέλη του προϊόντος είναι αυτά που το κάνουν επιθυμητό στους καταναλωτές. Αυτά τα οφέλη μπορεί να περιλαμβάνουν έννοιες όπως η ποιότητα και η αξία. Επιπλέον, λαμβάνεται υπόψη το κόστος του προϊόντος σε σχέση με τις τιμές των ανταγωνιστών.
- **Cost to the Customer** (Κόστος που χρεώνεται ο πελάτης). Η τιμή ενός προϊόντος είναι το ποσό που πληρώνει ο καταναλωτής για αυτό σε σύγκριση με τις τιμές που το παρέχουν και οι λοιποί ανταγωνιστές.
- **Convenience** (Ευκολία). Ο πελάτης έχει το δικαίωμα εύκολης πρόσβασης στα προϊόντα που θέλει να αγοράσει.
- **Communication** (Επικοινωνία). Η επικοινωνία μεταξύ πελάτη και παραγωγού είναι σημαντική και πολυπόικλη. (Στεργίου, 2018)

Το μείγμα μάρκετινγκ είναι ένα σύνολο εργαλείων που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να επιτύχουν τους στόχους μάρκετινγκ τους. Περιλαμβάνει πράγματα όπως η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις και η προώθηση προϊόντων (Kotler

& Keller, 2006). Η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με το προϊόν, την τιμολόγησή του, πώς πωλείται και πώς διαφημίζεται. Πρέπει να βρει μια ισορροπία μεταξύ όλων αυτών των πραγμάτων για να κάνει το καλύτερο δυνατό προϊόν (Kotler & Armstrong, 2005).

## 2.5 Ένταξη των Social Media στον Τουρισμό

Στο παρελθόν, οι εταιρείες χρησιμοποιούσαν διαφορετικές μορφές επικοινωνίας, όπως επιστολές και τηλεφωνήματα, για να προωθήσουν τα προϊόντα τους στο κοινό. Όμως, με την έλευση του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αυτές οι μέθοδοι μάρκετινγκ έχουν αλλάξει. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να επικοινωνήσουν με τους πελάτες τους και να προωθήσουν τα προϊόντα τους. Από τη μία πλευρά, οι πελάτες χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να επικοινωνήσουν με τον πωλητή σχετικά με τις αγορές τους. Από την άλλη πλευρά, οι πωλητές χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να επικοινωνήσουν με τους πελάτες σχετικά με τα προϊόντα τους. Οι καταναλωτές – πελάτες έχουν το έλεγχο και μπορούν να ελέγξουν την αναζήτηση των πληροφοριών τους.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διαφέρουν από το IMC επειδή τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιούν μικτές τεχνολογίες σε πραγματικό χρόνο, πράγμα που σημαίνει ότι χρησιμοποιούν πολλές διαφορετικές μορφές πολυμέσων (εικόνες, ψηφιακός ήχος, βίντεο) και έχουν παγκόσμια εμβέλεια. Οι παραδοσιακοί τρόποι επικοινωνίας, μέσω των ειδικών του μάρκετινγκ, αναγκάζονται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα που εμπεριέχουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Τα social media είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο, που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις δε μπορούν να το αγνοήσουν επειδή οι ίδιοι οι καταναλωτές διαδίδουν πληροφορίες για τα προϊόντα – υπηρεσίες που πρόκειται να αγοράσουν ή έχουν ήδη αγοράσει. Οι επιπτώσεις όλων αυτών, φαίνεται στα ακόλουθα σημεία :

- Το διαδίκτυο για τους χρήστες – καταναλωτές που βρίσκονται στο χώρο εργασίας τους αποτελεί την πρώτη επιλογή για την ενημέρωσή τους, ενώ όταν βρίσκονται στο σπίτι τους καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση.
- Οι χρήστες – καταναλωτές αισθάνονται αβεβαιότητα για τους παραδοσιακούς τρόπους προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων – υπηρεσιών

(τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες, φυλλάδια, περιοδικά). Προτιμούν τα social media λόγω της ταχύτατης αναζήτησης πληροφοριών και της άμεσης ενημέρωσης χωρίς μεσολαβητές.

- Οι χρήστες – καταναλωτές θεωρούν τα social media πιο αξιόπιστα λόγω της δυνατότητας σύγκρισης τιμών και ποιότητας, καθώς και της ανάγνωσης σχολίων από άλλους χρήστες – καταναλωτές.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ένας νέος τρόπος προσέγγισης νέων πελατών, αλλά και διατήρησης του ήδη υπάρχοντος πελατολογίου. Οι IMC στρατηγικές έχουν περιορίσει τη χρήση των παραδοσιακών μεθόδων επικοινωνίας γιατί έχουν αντικατασταθεί από τα social media. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ενσωματώσουν στις στρατηγικές τους τα social media, έτσι ώστε να πετύχουν :

- μέγιστη και ταχύτερη ενημέρωση πληροφοριών σχετικά με τα προϊόντα τους.
- προσέλκυση νέων πελατών.
- υπενθύμιση της ύπαρξής τους στους ήδη υπάρχοντες πελάτες τους.

Οι πληροφορίες επηρεάζουν το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται οι άνθρωποι, επομένως οι εταιρείες τις χρησιμοποιούν για να επηρεάσουν το τι αγοράζουν οι άνθρωποι.

### **2.5.1 Σχεδιασμός και οργάνωση ταξιδιού μέσω Social Media**

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν εισχωρήσει αρκετά στον τομέα του τουρισμού επηρεάζοντας τον τρόπο σχεδιασμού και οργάνωσης ενός ταξιδιού. Οι τουρίστες αναζητούν πληροφορίες και κριτικές για όλα τα στάδια του ταξιδιού. Παρακάτω αναλύονται οι τρεις φάσεις υλοποίησης ενός ταξιδιού, σύμφωνα με τους Chung & Buhalis (2008).

**Φάση 1.** Προετοιμασία ταξιδιού. Οι τουρίστες αναζητούν πληροφορίες σχετικά με το ταξίδι τους κάνοντας ταυτόχρονα έρευνα αγοράς. Οι δημοφιλέστεροι λόγοι αναζήτησης πληροφοριών στο διαδίκτυο που αφορούν στην κατάλληλη προετοιμασία του ταξιδιού είναι :

- Αναζήτηση τόπου προορισμού.
- Αναζήτηση σχολίων από άλλους τουρίστες.
- Έρευνα για εισιτήρια, διαμονή, εστίαση, πολιτιστική κουλτούρα.
- Αναζήτηση βίντεο και φωτογραφιών από τον τόπο προορισμού.
- Συγκέντρωση πληροφοριών από φίλους και συγγενικά πρόσωπα.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να επηρεάσουν το διαδικτυακό τουρίστα με πολλούς τρόπους. Οι χρήστες του facebook και tweeter κοινοποιούν φωτογραφίες, από τις οποίες οι ακόλουθοί τους ενημερώνονται, επηρεάζονται και παίρνουν ιδέες για μελλοντικά ταξίδια.

**Φάση 2.** Οι άνθρωποι εξακολουθούν να χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ενώ βρίσκονται σε διακοπές για να μάθουν περισσότερα για το τι συμβαίνει, να ενημερώνονται ή απλώς να χαλαρώσουν. Πολλές εφαρμογές διευκολύνουν την καθημερινότητα του ταξιδιώτη, όπως οι ηλεκτρονικοί χάρτες, με τους οποίους βρίσκουν εύκολα και γρήγορα τους προορισμούς που τους ενδιαφέρουν.

**Φάση 3.** Μετά το ταξίδι. Οι τουρίστες όταν επιστρέφουν στον τόπο προέλευσης τους δημοσιεύουν πληροφορίες σχετικές με την ταξιδιωτική τους εμπειρία. Δημοσιεύουν σχόλια και κριτικές για τα εστιατόρια που επισκέφτηκαν, τα ξενοδοχεία που διέμειναν. Μοιράζονται την εμπειρία τους κρίνοντας με θετικά ή αρνητικά σχόλια τον τουριστικό τους προορισμό. Όταν ο τουρίστας απομακρύνεται από τον τόπο του ταξιδιού του, αλλάζει η ψυχική του κατάσταση, όπως και η κρίση του. Ένας ευχαριστημένος τουρίστας μπορεί να γράψει μία πιο αυστηρή κριτική λόγω της απομάκρυνσής του από την «πηγή ενέργειας» ενώ, ένας δύσκολος πελάτης επιστρέφοντας, αντιλαμβάνεται με περισσότερη ηρεμία, κατανόηση και επιείκεια τις καταστάσεις και κρίνει πιο ελαστικά. Σε αυτή την τελευταία φάση, οι τουρίστες μπορούν να κρίνουν και να αξιολογήσουν την ποιότητα, την τιμή στα άυλα και υλικά αγαθά με βάση την εμπειρία τους και να αναπτύξουν μία συνολική κρίση της ικανοποίησής τους.

### **2.5.2 Κατηγορίες των ΜΚΔ στον Τουρισμό**

Η πληθώρα εφαρμογών και η συνεχής εξέλιξη των νέων τεχνολογιών δημιουργεί σύγχυση όσον αφορά στο τι περιλαμβάνεται στα social media. Οι βασικοί τύποι μέσων κοινωνικής δικτύωσης που χρησιμοποιούνται στον τουρισμό είναι οι παρακάτω.

**Blogs.** Η λέξη blog ετυμολογικά πηγάζει από τις λέξεις web και log, που σημαίνουν διαδίκτυο και αρχείο, αντίστοιχα. Τα blogs πρωτοεμφανίστηκαν το 1997, ο όρος επικυρώθηκε το 1999 και η έντονη δραστηριοποίησή του στην αγορά πραγματοποιήθηκε το 2004. Τα blogs ήταν το πρώτο στάδιο για την ανάπτυξη αλλά και για τη μετέπειτα εξέλιξη των social media. Μα βάση τα αρχικά τους

χαρακτηριστικά, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μετάδοση πληροφοριών για ένα συγκεκριμένο θέμα, όπου τις περισσότερες φορές συνοδεύεται με μία προσωπική εμπειρία από τους διαδικτυακούς χρήστες. Παράλληλα, επιτρέπουν την αλληλεπίδραση με άλλους χρήστες – bloggers να προσθέτουν σχόλια, πληροφορίες αλλά και εμπειρίες προσωπικές ή και οικείων τους. Κατά αυτόν τον τρόπο δημιουργείται μία εικονική κοινότητα.

**Wikis.** Είναι η συνεργασία πολλών χρηστών για τη συγγραφή ενός κειμένου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το Wikipedia, ενώ όσον αφορά στον κλάδο του τουρισμού είναι το Wikitravel. Πρόκειται για έναν οδηγό που δημιουργήθηκε από ταξιδιώτες για ταξιδιώτες. Σκοπός του είναι η σωστή, γρήγορη και άνευ κόστους πληροφόρηση των τουριστών. Οι επαγγελματίες του τουρισμού μπορούν να έχουν ενεργή συμμετοχή χωρίς να υπάρχουν διαφημίσεις και αθέμιτος ανταγωνισμός.

**Media sharing sites.** Είναι ιστοσελίδες όπου κοινοποιούνται αρχεία media, όπως φωτογραφίες, βίντεο, κ.α. Υπάρχει, επίσης, η δυνατότητα να αναρτώνται σχόλια και να γίνονται επισημάνσεις από άλλους χρήστες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας πλατφόρμας είναι το YouTube.

**Travel review sites.** Πρόκειται για ψηφιακά κοινωνικά μέσα τα οποία είναι μέρη όπου οι άνθρωποι μπορούν να μοιραστούν τις σκέψεις και τις εμπειρίες τους με άλλα άτομα. Εκεί μπορούν να βαθμολογήσουν και να σχολιάσουν τις απόψεις άλλων ανθρώπων. Μία από τις πιο δημοφιλείς travel review σελίδα είναι το TripAdvisor, η οποία θεωρείται μία από τις δημοφιλέστερες σελίδες στον κλάδο του τουρισμού. Παρέχει υπηρεσίες, πληροφορίες και τουριστικά προϊόντα και η ενημέρωση των χρηστών είναι δωρεάν.

**Virtual travel communities.** Μια διαδικτυακή κοινότητα είναι ένα μέρος όπου οι άνθρωποι μπορούν να ανταλλάξουν ιδέες και σκέψεις για θέματα που είναι κοινού ενδιαφέροντος για αυτούς. Για να λειτουργήσει μία διαδικτυακή κοινότητα θα πρέπει να έχει ανθρώπους, σκοπό, πολιτικές και πληροφοριακά συστήματα. Οι διαδικτυακοί τουρίστες μέσα από τις Virtual travel communities μπορούν να συλλέξουν ευκολότερα πληροφορίες και να καταλήξουν στη λήψη αγοραστικών αποφάσεων που σχετίζονται με τα ταξίδια.

Οι επιχειρηματίες του τουρισμού αξιοποιούν αυτές τις κοινότητες παρακολουθώντας τις καταναλωτικές συνήθειες και τα σχόλια των μελών τους. Έτσι, μπορούν να λειτουργήσουν ως χορηγοί ή ως πάροχοι του διαδικτυακού χώρου.

**Social networking sites.** Πρόκειται για ομάδες ανθρώπων που επικοινωνούν μέσω διαδικτυακών κοινοτήτων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας πλατφόρμας είναι το facebook. Το σημαντικότερο πλεονέκτημά του είναι η ευρύτητα του κοινού στο οποίο απευθύνεται. Οι επιχειρήσεις μπορούν να προσελκύσουν πελάτες μέσω facebook πληρώνοντας σε αυτό κάποιες διαφημίσεις.

## 2.6 Οι ανάγκες του διαδικτυακού Τουρίστα

Η ραγδαία και συνεχόμενη εξέλιξη της τεχνολογίας και κατά συνέπεια και η ανάπτυξη του WEB 2.0. και του Travel 2.0, έχουν αλλάξει άρδην την τουριστική βιομηχανία παγκοσμίως . Παρατηρώντας τις ανάγκες του σύγχρονου διαδικτυακού τουρίστα , προσπαθούμε να κατανοήσουμε και τα μοντέλα συμπεριφοράς του.

Βασικές διαδικτυακές πλατφόρμες όπως είναι τα διαδικτυακά ταξιδιωτικά πρακτορεία, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, social networks, blogs καθώς και websites σχετικές με την προώθηση προορισμών, αποτελούν ένα παζλ της διαδικτυακής αναζήτησης πληροφοριών στο πλαίσιο μιας πιο “ευφυούς” τουριστικής αγοράς. Η άνοδος των social media οφείλεται στο σωστό εντοπισμό και την εξατομίκευση των αναγκών του διαδικτυακού τουρίστα.

Ο Abraham Maslow Αμερικάνος ψυχολόγος πραγματοποίησε πολλές έρευνες με σκοπό να αποκωδικοποιήσει τους λόγους που παρακινούν τις ανθρώπινες συμπεριφορές. Με βάση τη θεωρία του καθηγητή Maslow οι ανθρώπινες ανάγκες κατηγοριοποιούνται σε πέντε βαθμίδες . Στις βιολογικές ανάγκες ή αλλιώς στις φυσιολογικές, τις ανάγκες ασφάλειας , τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες αναγνώρισης και η τελευταία και η πιο σημαντική, η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης. Οι πιο βασικές ανάγκες, όπως τροφή, νερό και στέγη, βρίσκονται στο κάτω μέρος της πυραμίδας. Οι πιο περίπλοκες ανάγκες, όπως η αυτοεκτίμηση και η ασφάλεια, βρίσκονται στην κορυφή. Εν συνέχεια θα αναφερθούμε περιληπτικά στα βασικά στοιχεία των πέντε αναγκών για να μπορέσουμε να τα συγκρίνουμε με τις βασικές ανάγκες του διαδικτυακού ΑΜΕΑ τουρίστα.

### 2.6.1 Η πυραμίδα Maslow με τις ανάγκες του διαδικτυακού τουρίστα

**Φυσιολογικές ανάγκες.** Στο πρώτο τμήμα της πυραμίδα του Maslow (σχήμα 8), αναφέρονται όλες οι ανάγκες που βοηθούν τον άνθρωπο να επιβιώσει ως βιολογικός οργανισμός. Κάποια από αυτά τα στοιχεία είναι το νερό, η τροφή, η ένδυση κλπ. Ο Maslow πίστευε ότι οι πιο βασικές ανάγκες των ανθρώπων είναι οι φυσιολογικές ανάγκες, γιατί αν αυτές δεν ικανοποιηθούν τότε δεν μπορούν να ικανοποιηθούν καμμία από τις υπόλοιπες ανάγκες.

**Ασφάλεια – σιγουριά.** Για τη μετάβαση στη δεύτερη βαθμίδα της πυραμίδας, θα πρέπει να θεωρηθεί δεδομένο ότι έχουν ικανοποιηθεί οι προηγούμενες ανάγκες (φυσιολογικές ανάγκες). Στη δεύτερη βαθμίδα ακολουθεί η ανάγκη του κάθε ανθρώπου να νιώσει τη σιγουριά της ασφάλειας. Ανάγκες ασφάλειας μπορεί να είναι η εργασία, η στέγη, η οικονομία κλπ. Οι συγκεκριμένες ανάγκες είναι επίσης σημαντικές για την επιβίωση αλλά όχι στο βαθμό των φυσιολογικών αναγκών.

**Κοινωνικές ανάγκες.** Μια επιπλέον βασική ανάγκη για τον άνθρωπο είναι η ένταξη του σε ένα κοινωνικό σύνολο, εξάλλου βασικό χαρακτηριστικό του ανθρώπου είναι η κοινωνικότητα του. Οι άνθρωποι πρέπει να ανήκουν σε ομάδες για να αισθάνονται αποδεκτοί και να ανταλλάσσουν υλικά και άυλα αγαθά. Ουσιαστικά αυτή η κατηγορία ανάγκης ικανοποιεί το αίσθημα του ανήκει.

**Ανάγκες ολοκλήρωσης – αυτοπραγμάτωσης.** Εφόσον έχουν ολοκληρωθεί οι τέσσερις παραπάνω κατηγορίες, ο άνθρωπος αναζητά την ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης. Πρόκειται για την τελευταία και πιο δύσκολη ανάγκη ικανοποίησης, καθώς είναι γνωστό για το μεγάλο βαθμό ανικανοποίητης που κατέχει τον άνθρωπο. Παρόλα αυτά, όλοι έχουν την ευκαιρία να ονειρεύονται και να προσπαθούν να ολοκληρώσουν τους στόχους τους .

Τα συμπεράσματα που έχουν διεξαχθεί από τις έρευνες του καθηγητή Maslow, είναι ότι οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να ικανοποιηθούν μέσα από συνεχείς προσπάθειες και ακολουθώντας τις συγκυρίες που έχει κάθε φορά στη ζωή του άνθρωπός .



**Σχήμα 8: Η πυραμίδα του Maslow**

### **2.6.2 Η πυραμίδα Maslow με τις ανάγκες του διαδικτυακού τουρίστα ΑΜΕΑ**

Την παραπάνω ανάλυση της θεωρίας του Maslow, θα την προσαρμόσουμε στις ανάγκες του διαδικτυακού ΑΜΕΑ τουρίστα. Οι νέες τεχνολογίες ανάλυσαν τις ανάγκες –συμπεριφορές των χρηστών και με βάση τα ευρήματα των ερευνών δημιούργησαν νέες εφαρμογές. Μια εφαρμογή μπορεί να καλύπτει πάνω από μια ανάγκη του χρήστη και όχι απαραίτητα στην ίδια βαθμίδα.

**Φυσιολογικές ανάγκες του διαδικτυακού ΑΜΕΑ τουρίστα.** Η πρώτη και βασική ανάγκη του διαδικτυακού τουρίστα ΑΜΕΑ είναι η απλή αναζήτηση πληροφοριών. Πλήθος τεχνολογικών interfaces χρησιμοποιούνται από τους καταναλωτές για την αναζήτηση σχετικών πληροφοριών για το σχεδιασμό του ταξιδιού τους. Οι μηχανές αναζήτησης, καθώς και οι ιστότοποι είναι εμπλουτισμένοι με πληροφορίες που θα αυξήσουν την ποιότητα και την ποσότητα των στοιχείων που χρειάζεται για την ολοκλήρωση του ταξιδιού. Δυστυχώς πολλές φορές οι χρήστες ΑΜΕΑ δεν έχουν τη ευκαιρία να αντλήσουν πληροφορίες λόγω των ιδιαιτεροτήτων τους. Συνεπώς, η προσβασιμότητα σε ιστότοπους κατασκευασμένους για ΑΜΕΑ είναι η βασική ανάγκη και προϋπόθεση για την ελεύθερη πλοήγηση και αναζήτηση πληροφοριών. Η τυχαία επίσκεψη σε μια ιστοσελίδα μπορεί να μετατρέψει την ανάγκη μας ή να την αναβαθμίσει, όποτε αν ο χρήστης μπει στη διαδικασία αναζήτησης μέσω διαδικτύου, σίγουρα θα αναζητήσει την εμπειρία των διακοπών.

**Ασφάλεια.** Λόγο της άυλης ιδιαιτερότητας του τουριστικού προϊόντος δε μπορεί να αξιολογηθεί εκ των προτέρων. Ο διαδικτυακός τουρίστας έχει τη δυνατότητα να



αναζητήσει αξιολογήσεις των τουριστικών προϊόντων - υπηρεσιών. Πως όμως ένας χρήστης AMEA μπορεί να νιώσει ασφαλής όταν ο ίδιος δε μπορεί να αντλήσει πληροφορίες από κάποια ιστοσελίδα? Ακριβώς για αυτό το λόγο οι ειδικές κατασκευασμένες ιστοσελίδες δίνουν τη δυνατότητα στο χρήστη να χρησιμοποιεί αυτόνομα και μέσω τρίτων τις ιστοσελίδες καθώς και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η εμπιστοσύνη που προσδίδουν οι διαδικτυακοί τουρίστες στις αξιολογήσεις άλλων τουριστών φαίνεται στην εντατική και συνεχώς αυξανόμενη χρήση των search engines.

**Κοινωνική αποδοχή.** Το τρίτο στάδιο της πυραμίδας είναι η κάλυψη των κοινωνικών αναγκών. Πιο συγκεκριμένα, το εν λόγω στάδιο εστιάζει στην κοινωνικοποίηση, στην αλληλεπίδραση με άλλους χρήστες. Ευτυχώς, η εξέλιξη της νέας τεχνολογίας περιλαμβάνει και τους AMEA. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης εξελίσσονται και προσπαθούν να εντάξουν και τους χρήστες AMEA. Πρωτοπόρο το Facebook όπου με τη χρήση του automatic alternative text δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να ακούει την περιγραφή εικόνων. Δίνεται η δυνατότητα στο χρήστη να δημιουργήσει ένα προσωπικό προφίλ ή μια σελίδα συγκεκριμένου ενδιαφέροντος. Η διαμόρφωση μιας αληθούς ή ψευδούς κοινωνικής ταυτότητας, αποσκοπεί στην ανάγκη ένταξης στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και περεταίρω στην άμεση αποδοχή της κοινωνίας πάρα τις ιδιαιτερότητες που τους διακατέχουν.

**Η ανάγκη του πρεστίτζ - ανάγκες αναγνώρισης.** Προτελευταίο στάδιο είναι η ανάγκη της κοινωνικής αναγνώρισης. Η ανάγκη δημοσίευσης προσωπικών μας πληροφοριών για την ανάδειξη του κοινωνικού μας status. Η φήμη, το κύρος, η προβολή, η δύναμη, το οικονομικό background είναι κάποιες από τις επιθυμίες που έβαλαν στο παιχνίδι της τεχνολογίας οι νέες τουριστικές διαδικτυακές εφαρμογές. Με όλα τα παραπάνω δεδομένα θα μπορούσαμε να κατανοήσουμε και τις ανάγκες πρεστίτζ των AMEA, αποκλείοντας τον περιορισμό, τα στερεότυπα καθώς και το ρατσισμό. Η ανάρτηση φωτογραφιών, η δημοσίευση σχολιασμών και η ενημέρωση κάποιας κατάστασης όπου έχει προσθέσει tag - ετικέτα ολοκληρώνει την κοινωνική του εικόνα που ο κάθε χρήστης θέλει να προβάλει στο διαδίκτυο.

**Η ολοκλήρωση.** Η παραγωγή user generated περιεχομένου από το διαδικτυακό τουρίστα έχει συχνά δημιουργικό χαρακτήρα, λειτουργώντας έτσι σε μια μορφή αυτοέκφρασης και κατ' επέκταση αυτοπραγμάτωσης. Μέσα από τις δημοσιεύσεις ο τουρίστας πραγματοποιεί τα όνειρα του και γίνεται αυτό που ονειρεύεται . Εξάλλου, οι εμπειρίες μας στη ζωή μας είναι ο καθρέφτης των σκέψεων μας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

### 3.1 Προσβάσιμος τουρισμός

Ο "Προσβάσιμος Τουρισμός" ή αλλιώς ο "Τουρισμός πρόσβασης", "Οικουμενικός Τουρισμός", "Περιβαλλοντικός Τουρισμός" και "Τουριστικός Τουρισμός χωρίς Φραγμούς", είναι ο τουρισμός που είναι διαθέσιμος σε όλους, ανεξάρτητα από τις αναπηρίες ή την ηλικία τους (ESCAP, 2009).

Η Αντιπρόεδρος και Επίτροπος Δικαιοσύνης της ΕΕ, η κα Viviane Reding σε ομιλία της το 2010, οπού απονέμει το πρώτο ευρωπαϊκό βραβείο της φιλικής πόλης προς τα ΑΜΕΑ είπε, "Τα ΑΜΕΑ έχουν τα ίδια δικαιώματα με οποιοδήποτε άλλο άτομο, αλλά η προσβασιμότητα αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να απολαύουν των δικαιωμάτων αυτών. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, αποτελεί το επίκεντρο της στρατηγικής μας για την οικοδόμηση μιας Ευρώπης χωρίς φραγμούς" (United Nations, 2007).

Σύμφωνα με τους Cole και Morgan (2010), ο προσβάσιμος τουρισμός σημαίνει ότι όλοι οι άνθρωποι που θέλουν να απολαύσουν μια τουριστική εμπειρία μπορούν να το κάνουν εύκολα. Αυτό περιλαμβάνει πράγματα όπως η παροχή εύκολης πρόσβασης σε εγκαταστάσεις και υπηρεσίες, καθώς και η διασφάλιση ότι όλοι έχουν τα μέσα για να τις απολαύσουν. Σε μια πιο μοντέρνα προσέγγιση, ως προσβάσιμος τουρισμός σημαίνει ότι όλοι οι άνθρωποι που θέλουν να απολαύσουν μια τουριστική εμπειρία μπορούν να το κάνουν εύκολα. Αυτό περιλαμβάνει πράγματα όπως η παροχή εύκολης πρόσβασης σε εγκαταστάσεις και υπηρεσίες, καθώς και η διασφάλιση ότι όλοι έχουν τα μέσα για να τις απολαύσουν (Tirca, 2010).

Ένας σημαντικός τρόπος για να διευκολυνθεί η ζωή των ατόμων με αναπηρία είναι να κάνετε τα πράγματα προσβάσιμα. Αυτό σημαίνει να κάνετε τα πράγματα εύχρηστα και προσβάσιμα για όλους. Μπορεί να βοηθήσει τα άτομα με αναπηρία να συμμετέχουν περισσότερο στις καθημερινές δραστηριότητες. (Δημητρόπουλος, 2010; Χριστοφή, 2013; Ψημίτης, 2006).

Πλέον σε παγκόσμιο επίπεδο πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι όλοι έχουν επιθυμία και ανάγκη να ταξιδέψουν, ανεξάρτητα από την αναπηρία τους. Η επιθυμία που έχουν οι άνθρωποι και οι διαφορετικές ανάγκες που έχουν μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία και επέκταση του μοντέλου του προσβάσιμου τουρισμού. Αυτό το

τουριστικό μοντέλο χρησιμοποιεί όλα τα πράγματα που κάνουν έναν τουριστικό προορισμό ή ένα τουριστικό κατάλυμα προσιτό σε όλους.

Ο τουρισμός είναι ένας τρόπος για να διασκεδάσουν και να χαλαρώσουν οι άνθρωποι με διαφορετικούς τρόπους. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πράγματα όπως εκπαιδευτικά ταξίδια και άλλες μορφές τουρισμού που προσφέρουν διασκέδαση και ψυχαγωγία (Chen, Huang & Petrick, 2016).

Ο τουρισμός μπορεί να βοηθήσει τα άτομα με κινητικές αναπηρίες να αισθάνονται καλύτερα για τον εαυτό τους και την ψυχική τους υγεία. Αυτό βασίζεται και σε πρόσφατη έρευνα που δείχνει ότι οι άνθρωποι που συμμετέχουν σε αθλήματα έχουν καλύτερη αυτοεκτίμηση και ψυχική υγεία από αυτούς που δεν συμμετέχουν (Θεοδωράκης, 2010).

Ένας λόγος που η τουριστική βιομηχανία έχει επικεντρωθεί στην προσέλκυση τουριστών από όλο τον κόσμο είναι επειδή αυτό είναι το είδος τουρισμού που αποφέρει τα περισσότερα χρήματα. Ωστόσο, αυτό οδήγησε την τουριστική βιομηχανία στο να ενδιαφέρεται λιγότερο για την εξυπηρέτηση των ατόμων που είναι ιδιαίτερα ευάλωτα σε προβλήματα ή να ανήκουν σε ειδικές ομάδες (Kasimati & Ioakeimidis, 2019).

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.), αποφάσισε να θεσπίσει κανόνες που απαιτούν από όλα τα ξενοδοχεία να προσφέρουν το 5% των δωματίων τους, ειδικά σχεδιασμένα για άτομα με αναπηρία και ειδικές ανάγκες και να διασφαλίζουν ότι τα αναπηρικά καροτσάκια μπορούν να κινούνται ελεύθερα σε όλους τους χώρους του ξενοδοχείου. Επιπλέον, ο Ε.Ο.Τ. έδωσε ιδιαίτερη προσοχή στα μικρότερα ξενοδοχεία και σε αυτά των χαμηλότερων κατηγοριών, μέσω προγραμμάτων ανακαίνισης και εκσυγχρονισμού.

Συμπερασματικά, η ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων με ειδικές ανάγκες είναι επιτακτική, καθώς έτσι επιτυγχάνεται ο “Προσβάσιμος Τουρισμός” ο οποίος αποτελεί ένα σημαντικό είδος τουρισμού με σκοπό την ισότητα και την πρόσβαση όλων των πολιτών - τουριστών. Αυτό βοηθά στο να νιώθουν όλοι ίσοι και χαρούμενοι, τόσο ως τουρίστες όσο και ως μέλη της κοινωνίας. Ο “Προσβάσιμος Τουρισμός” σημαίνει ότι μπορούμε να βοηθήσουμε τους τουρίστες με αναπηρία με τα πάντα, από δραστηριότητες μέχρι καταλύματα. Αυτό μπορεί να είναι μια μεγάλη ευκαιρία για πολλούς διαφορετικούς ανθρώπους στην κοινωνία, αρκεί να πληρούνται όλες οι απαραίτητες νομικές απαιτήσεις.

### **3.2 Εμπόδια στην πρόσβαση στον τουρισμό**

Διάφοροι συγγραφείς έχουν προσπαθήσει να ομαδοποιήσουν τα εμπόδια και τους περιορισμούς των τουριστικών ευκαιριών σε κατηγορίες. Η κατηγοριοποίηση των πραγμάτων μάς βοηθά να κατανοήσουμε πώς τα μεμονωμένα εμπόδια επηρεάζουν το ένα το άλλο και πώς μπορούν να βελτιωθούν (Smith, 1987). Υπάρχουν τρεις κατηγορίες που χρησιμοποιούνται στην τουριστική βιομηχανία: περιορισμοί φυσικής πρόσβασης, εμπόδια συμπεριφοράς και έλλειψη πληροφόρησης.

#### **➤ Φυσική πρόσβαση**

Εξετάζοντας θέματα φυσικής πρόσβασης, διάφοροι συγγραφείς σημειώνουν ότι ένα μη προσβάσιμο περιβάλλον αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για τα άτομα με αναπηρία (Daniels et al., 2005- Darcy, 1998- Darcy & Daruwalla, 1999- Ernawati & Sugiarti, 2005- Goodall, 2006- Goodall et al., 2005- Horgan-Jones & Ringaert, 2001- Imrie & Kumar, 1998- Israeli, 2002- Packer et al., 2007, Shaw & Coles, 2004- Smith, 1987- Takeda & Card, 2002- Turco et al., 1998- Veitch & Shaw, 2004b- Yates, 2007). Ο Darcy (1998b) επισημαίνει ότι η φυσική πρόσβαση είναι ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα προσφοράς στον τουρισμό. Επιπλέον, οι Burnett και Bender Baker (2001) διαπίστωσαν ότι όσο πιο σοβαρή είναι μια κινητική αναπηρία, τόσο μεγαλύτερες είναι οι ανάγκες των ατόμων όσον αφορά μια προσβάσιμη τουριστική υποδομή.

Οι πτυχές της περιορισμένης φυσικής πρόσβασης περιλαμβάνουν μη προσβάσιμα μέσα μεταφοράς, εγκαταστάσεις διαμονής και αξιοθέατα (Turco et al., 1998), γεγονός που οδηγεί σε καταπίεση στο δομημένο περιβάλλον (Imrie, 2001), Η μεταφορά μπορεί να είναι μεγάλο πρόβλημα για τα άτομα με αναπηρία, ειδικά αν δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν τακτικά μέσα μεταφοράς. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί διαθέσιμοι τύποι μεταφοράς και μερικοί άνθρωποι χρησιμοποιούν διαφορετικές μορφές μεταφοράς για διαφορετικές εργασίες (Shaw & Coles, 2004). Οι Yau κ.ά. (2004) αναφέρουν ότι τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχουμε κάνει μεγάλη πρόοδο στην άρση των εμποδίων στο φυσικό περιβάλλον. Επίσης, τα άτομα με αναπηρία έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση στα μέσα μεταφοράς τώρα παρά από ποτέ όπως υποστηρίζουν οι Cavinato και Cuckovich (1992), ενώ οι Darcy (1998) και Stumbo και Pegg (2005) υποστηρίζουν ότι ορισμένα μέσα μαζικής μεταφοράς δεν είναι ακόμα προσβάσιμα. Η πρόσβαση στα μέσα μεταφοράς περιλαμβάνει τρία πράγματα: την άφιξη στον

προορισμό και την αναχώρηση, καθώς και τις μεταφορές κατά τον χρόνο που βρίσκεστε εκεί στον προορισμό (Darcy, 1998).

Όπως περιγράφηκε προηγουμένως, μαζί με τις μεταφορές, τα μη προσβάσιμα καταλύματα και οι πόλοι έλξης αποτελούν περαιτέρω εμπόδια στο φυσικό περιβάλλον. Ο Israeli (2002) διερευνά τη σχετική σημασία των χαρακτηριστικών προσβασιμότητας για τους ταξιδιώτες με κινητικά προβλήματα σε χώρους τουριστικών αξιοθέατων στο Ισραήλ και συγκρίνει τα χαρακτηριστικά αυτά με τα αντίστοιχα των ατόμων χωρίς κινητικά προβλήματα. Τα ευρήματα περιλαμβάνουν ότι μεταξύ επτά χαρακτηριστικών προσβασιμότητας (σκάλες, ανελκυστήρες, χώρος στάθμευσης, πεζοδρόμια, ράμπες πρόσβασης, μονοπάτια και τουαλέτες), οι ανελκυστήρες αναγνωρίζονται ως το πιο κρίσιμο ζήτημα πρόσβασης.

- Πρώτον, οι δομές ιδιωτικής ιδιοκτησίας των περισσότερων τουριστικών υποδομών αποτελούν σημαντικό εμπόδιο στην άρση των εμποδίων (Rains, 2008). Οι ιδιώτες ιδιοκτήτες συνήθως θεωρούν τους νόμους που προστατεύουν τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία ως επικεντρωμένους γύρω από μια πρόσθετη κατηγορία κόστους (Imrie & Kumar, 1998) ή ως νομικούς κινδύνους αγωγών που πρέπει να διαχειριστούν (Rains, 2008). Από την άποψη αυτή, οι νομικές πράξεις δημιουργούν αντίσταση με αποτέλεσμα οι ιδιωτικές επιχειρήσεις να μη θεωρούν τα άτομα με αναπηρία ως προσοδοφόρους πελάτες (Rains, 2008). Έτσι, οι ανάγκες των ατόμων με αναπηρία συχνά γίνονται αντιληπτές ως περιθωριακές (Imrie & Kumar, 1998).
- Δεύτερον, και ως αποτέλεσμα του πρώτου επιχειρήματος, τα ελάχιστα πρότυπα που τίθενται από νομικές πράξεις συχνά δεν εφαρμόζονται επαρκώς (Stumbo & Pegg, 2005). Όλα αυτά καταλήγουν στον πολιτικό αποκλεισμό των ατόμων με αναπηρία (Gleeson, 2001). Εκτός από τη διασφάλιση της εφαρμογής των προτύπων, ο Dattilo (2002) υποστηρίζει ότι η κοινωνία θα πρέπει να στοχεύει στην εφαρμογή των κριτηρίων του καθολικού σχεδιασμού αντί να σχεδιάζει εγκαταστάσεις για άτομα με αναπηρία.
- Τρίτον, ένα πρόσθετο εμπόδιο αφορά στην πιθανή ασυμβατότητα μεταξύ των στόχων πρόσβασης, όπως ορίζονται στις νομικές πράξεις και στις πολιτικές διατήρησης του ιστορικού περιβάλλοντος. Κατά συνέπεια, δεδομένου ότι κανένας φορέας παροχής τουρισμού πολιτιστικής κληρονομιάς δεν έχει επιτύχει την επίτευξη μιας δίκαιης ισορροπίας μεταξύ των ζητημάτων

διατήρησης και των αναγκών πρόσβασης, μια πιθανή λύση για την υπέρβαση της φυσικής μη προσβασιμότητας είναι η δημιουργία διανοητικής πρόσβασης μέσω των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), με βάση την οποία τα άτομα με αναπηρία θα μπορούν δυνητικά να "προσπελάσουν" τον τόπο πολιτιστικής κληρονομιάς με εναλλακτικό τρόπο (Goodall, 2006).

Ωστόσο, η επιτυχία μιας τέτοιας στρατηγικής "εναλλακτικής" πρόσβασης θα πρέπει να αξιολογείται από τα άτομα με αναπηρία (Goodall et al., 2005).

### ➤ Συμπεριφορά Εμπόδια

Κάποιοι λένε ότι έχει αλλάξει η στάση του κοινού απέναντι στα άτομα με αναπηρία τα τελευταία χρόνια, πράγμα που σημαίνει ότι το ευρύ κοινό βλέπει πλέον τα άτομα με αναπηρία πιο θετικά (Cavinato & Cuckovich, 1992), ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι η αρνητική στάση απέναντι στον τουρισμό εξακολουθεί να αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για τη συμμετοχή στον κλάδο (Horgan-Jones & Ringaert, 2001- Muloin, 1992- Murray, 2002- Murray & Sproats, 1990- Shaw et al., 2005- Smith, 1987). Για παράδειγμα, οι McKercher κ.ά. (2003) αναφέρουν ότι ορισμένοι τουριστικοί πράκτορες πίστευαν ότι τα άτομα με αναπηρία δεν ήταν αυτόματα κατάλληλα για ταξίδια και ο Muloin (1992) φτάνει στο σημείο να αναφέρει ότι τα εμπόδια από την άποψη των αρνητικών χαρακτηριστικών βρίσκονται στην "οροφή όλων των εμποδίων στη συμμετοχή των ατόμων με αναπηρία σε υπαίθριους χώρους".

- **Η έλλειψη πληροφοριών:** Το τουριστικό προσωπικό μπορεί να είναι δύσκολο να συνεργαστεί, συχνά συμπεριφέρεται με αγενή και περιθωριοποιητικό τρόπο. Αυτό συχνά συμβαδίζει με το γεγονός ότι συχνά δεν μπορούν να προσφέρουν ακριβείς πληροφορίες σε άτομα με αναπηρίες (Stumbo & Pegg, 2005). Μερικοί άνθρωποι πιστεύουν ότι τα ταξιδιωτικά γραφεία μπορεί να είναι χρήσιμα ή εμπόδια για τα άτομα με αναπηρία στην εύρεση αξιόπιστων πληροφοριών σχετικά με ταξιδιωτικούς προορισμούς. Συχνά, αποδεικνύεται ότι τα ταξιδιωτικά γραφεία δρουν ως ανασταλτικοί παράγοντες στα ταξίδια για διάφορους λόγους (McKercher et al., 2003- Stumbo & Pegg, 2005).

### 3.3 Συμπεράσματα Προσβάσιμου Τουρισμού

Η ανασκόπηση των εμποδίων πρόσβασης όσον αφορά στη φυσική πρόσβαση, στα εμπόδια συμπεριφοράς καθώς και στην έλλειψη πληροφόρησης ανέδειξε ότι ο τουρισμός είναι σημαντικός για την υποστήριξη όλων των ταξιδιωτών, από την αρχή του ταξιδιού τους μέχρι το τέλος. Αυτό περιλαμβάνει τη βοήθεια στον προγραμματισμό του ταξιδιού, καθώς και την παροχή μιας ασφαλούς και ευχάριστης εμπειρίας όταν είναι πραγματικά στο ταξίδι. Όλα αυτά τα διαφορετικά βήματα είναι απαραίτητα για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και την κάλυψη των αναγκών των πελατών (Pühretmair, 2004), με τους παρόχους τουριστικών υπηρεσιών να έχουν τον έλεγχο της μείωσης αυτών των εμποδίων.

Στο πλαίσιο της διαδικασίας σχεδιασμού ταξιδιών, είναι απαραίτητη μια ολοκληρωμένη προσέγγιση μάρκετινγκ για την παροχή επαρκών και αξιόπιστων πληροφοριών καθώς και κατάλληλων καναλιών κρατήσεων. Ο ταξιδιωτικός σχεδιασμός των ατόμων με αναπηρία χαρακτηρίζεται συνήθως από μια πιο λεπτομερή αναζήτηση πληροφοριών. Όσο υψηλότερη σε απαιτήσεις σχετικά με την προσβασιμότητα είναι μία αναζήτηση, τόσο πιο λεπτομερείς πληροφορίες απαιτούνται.

Ωστόσο, στην πραγματικότητα, η προσφορά των λεπτομερών πληροφοριών τείνει να είναι μικρότερη, ενώ υπάρχει υψηλό επίπεδο σε απαιτήσεις προσβασιμότητας, γεγονός που συχνά οδηγεί στην εγκατάλειψη της ιδέας της λήψης διακοπών στη φάση του σχεδιασμού (Waschke, 2004). Για να αποφευχθεί αυτή η κατάσταση, οι διαδικασίες κατάρτισης σε θέματα προσβασιμότητας και ευαισθησίας θεωρούνται ζωτικής σημασίας, ώστε να εξασφαλιστούν όχι μόνο υψηλά επίπεδα γνώσεων όσον αφορά στις προσβάσιμες εγκαταστάσεις, αλλά και να εργαστούν για την άρση των αρνητικών στάσεων. Κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, η πληροφόρηση και η θετική στάση παραμένουν καθοριστικά στοιχεία για ευχάριστες εμπειρίες διακοπών χωρίς εμπόδια, οι οποίες πρέπει να υποστηρίζονται από ένα προσβάσιμο φυσικό περιβάλλον. Ιδιαίτερα σημαντικά κατά την εξέταση θεμάτων φυσικής πρόσβασης είναι τα "προσβάσιμα μονοπάτια", καθώς τα προσβάσιμα ξενοδοχεία και χώροι από μόνα τους δε μπορούν να αποτελέσουν γνήσιες εμπειρίες διακοπών.

Ανάλογα με το είδος της αναπηρίας, τα φυσικά εμπόδια πρόσβασης δεν επηρεάζουν τα άτομα με τον ίδιο τρόπο, ενώ οι ανάγκες πληροφόρησης είναι εξίσου σημαντικές για όλους. Ως εκ τούτου, υποστηρίζεται ότι έχει τεράστια σημασία να

αρθούν ενεργά τα πληροφοριακά εμπόδια που σήμερα μειώνουν τις ταξιδιωτικές επιλογές. Η προσβασιμότητα είναι σημαντική για όλους, όχι μόνο για τα άτομα με αναπηρία. Είναι σημαντικό να συλλέγουμε και να κοινοποιούμε ολοκληρωμένες πληροφορίες για όλους τους τουριστικούς προορισμούς και τους προμηθευτές τουρισμού στην Ευρώπη και σε όλο τον κόσμο, γιατί αυτές οι πληροφορίες είναι σημαντικές τόσο για τα άτομα με αναπηρίες όσο και για όλους. Η δυνατότητα λήψης πληροφοριών για προσβάσιμους προορισμούς αποτελεί βασικό κριτήριο ποιότητας που επηρεάζει όλους τους τουρίστες και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι δημιουργικές στρατηγικές μάρκετινγκ θα πρέπει να επικεντρώνονται σε κριτήρια που είναι σημαντικά για όλα τα άτομα και θα πρέπει να αναπτύσσονται με τη διερεύνηση των χαρακτηριστικών αναζήτησης πληροφοριών όλων των τμημάτων της αγοράς.

### **3.4 Άτομα AMEA**

Οι περισσότεροι άνθρωποι σκέφτονται τους ανθρώπους που είναι σε αναπηρικά καροτσάκια όταν σκέφτονται άτομα με αναπηρία (Buhalis & Darcy, 2011; Vila, Darcy & Alén, González, 2015). Τα άτομα με αναπηρία χρειάζονται επιπλέον φροντίδα όσον αφορά την προσβασιμότητα. Αυτό περιλαμβάνει χρήστες αναπηρικών αμαξιδίων καθώς και άτομα που έχουν άλλες αναπηρίες (Darcy & Dickson, 2009; Vila et al., 2015).

Στην Ελλάδα, τα άτομα με αναπηρία είναι αυτά που δυσκολεύονται να μάθουν και να προσαρμοστούν λόγω σωματικών, πνευματικών, ψυχολογικών, συναισθηματικών και κοινωνικών εμποδίων. Αυτό ονομάζεται αναπηρία. Σύμφωνα με τον Ν. 3699/2008, η αναπηρία αναφέρεται στη δυσκολία άσκησης μιας δραστηριότητας και όχι σε μια ιατρική κατάσταση, σε διαφορετική εμφάνιση ή σε οποιαδήποτε άλλη βλάβη.

Επίσης με βάση την ιατρική ορολογία τα άτομα με αναπηρίες είναι οι άνθρωποι που έχουν προσωρινές ή μόνιμες αναπηρίες ή αδυναμίες που οφείλονται σε προβλήματα παθολογικής ή ψυχολογικής ή νοητικής φύσεως. Υπάρχουν άτομα με αναπηρία, καθώς και άτομα με μειωμένες ικανότητες. Αυτά περιλαμβάνουν άτομα που είναι ηλικιωμένοι, έγκυοι, προ-έφηβοι, άτομα με ασυνήθιστες σωματικές διαστάσεις και άτομα που χρησιμοποιούν ή οδηγούν οποιοδήποτε τύπο αναπηρικής καρέκλας.



Όλες οι παραπάνω κατηγορίες ανθρώπων με αναπηρίες, αποπεριθωριοποιούνται, χρησιμοποιούν και αναπτύσσουν τις ικανότητες τους σε όλες τις καθημερινές τους δραστηριότητες, με αυτό τον τρόπο μειώνουν την εξάρτησή τους από κάποιο άλλο πρόσωπο. Σύμφωνα με τους νόμους της χώρας μας (νόμος 2831), τα άτομα με αναπηρία έχουν ειδικά δικαιώματα και προστασία. Για να εξασφαλιστεί η ισότιμη πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες, πρέπει να παρέχεται οριζόντια και κάθετη πρόσβαση σε αυτούς τους τομείς: δημόσιοι φορείς δημοσίου δικαίου, νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου του ευρύτερου δημόσιου τομέα, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης του πρώτου και δεύτερης βαθμίδας, και τους χώρους στάθμευσης των δημόσιων κτιρίων.. Φαίνεται ότι η κυβέρνηση και η κοινωνία δεν έχουν τη βούληση ή τη συνεργασία που απαιτείται για να διατηρήσουν τη λειτουργία ορισμένων δομών, ακόμη και αφού σχεδιάστηκαν (Tsalis & Naniopoulos, 2008).

Τα τελευταία χρόνια, οι επιστήμονες και οι υποστηρικτές της αναπηρίας έχουν καταλήξει να πιστεύουν ότι οι αναπηρίες δεν μπορούν να αποδοθούν μόνο στο άτομο ή μόνο στο κοινωνικό σύνολο. Ως εκ τούτου, γίνεται κατανοητό ότι οι πολιτικές που αναπτύσσονται από τα κράτη δεν πρέπει να είναι μονοδιάστατες, αλλά πρέπει να επικεντρώνονται στην ανάπτυξη ενός πολυδιάστατου μοντέλου που να συνδυάζει τόσο ιατρική όσο και κοινωνική προσέγγιση (Palisano et al, 2011; Vasudevan et al., 2015).

### **3.5 Προτάσεις για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης**

Ο κύριος στόχος της εταιρείας είναι να διασφαλίσει ότι τα άτομα με αναπηρία θα προσεγγίζονται με ευγενικό τρόπο και σεβασμό. Ο προσβάσιμος τουρισμός είναι ένας τρόπος να γίνει ο τουρισμός πιο προσιτός για όλους, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με αναπηρία. Αυτό είναι ένα νέο πεδίο σπουδών στην τουριστική βιομηχανία. Η πλειονότητα των αναλυτών που ερευνούν το θέμα καθώς και τα σχετικά βιβλία που υπάρχουν, εστιάζουν σε τρεις κύριους πυλώνες:

- Ο προσβάσιμος τουρισμός είναι ένας τρόπος να γίνει ο τουρισμός πιο περιεκτικός για τα άτομα με αναπηρία. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει μελλοντικά έσοδα από επενδύσεις και προωθητικές ενέργειες (Darcy,

Cameron, Pegg & Packer, 2008; Bowtell, 2015; European Commission, 2015).

- Διαφορετικά άτομα με αναπηρίες έχουν διαφορετικές αντιλήψεις για τις κοινωνικές και πολιτικές προσεγγίσεις στο θέμα των αναπηριών (Buhalis & Darcy, 2011; Portales, 2015).
- Προσβάσιμος τουρισμός σημαίνει επίσκεψη σε μέρη που είναι εύκολο να φτάσετε και να απολαύσετε. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για την προώθηση του προσβάσιμου τουρισμού, μεταξύ άλλων μέσω προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και μέσω της προώθησης προσβάσιμων ξενοδοχειακών μονάδων (UNWTO, 2013, 2017; Darcy, 2006; Naniopoulos et.al, 2016; Ambrose, 2016).

Με βάση τις παραπάνω κατηγορίες, η επιχείρηση πήρε τις εξής αποφάσεις για την ένταξη της στον "προσβάσιμο τουρισμό" :

- Θα αφαιρεθούν τυχόν εμπόδια που εμποδίζουν τους πελάτες να ζουν αυτόνομα και να κυκλοφορούν ελεύθερα (όπως σκαλιά, δάπεδα με απότομες κλίσεις, μικροί και στενοί χώροι).
- Θέλουμε να δημιουργήσουμε ένα περιβάλλον φιλόξενο και ασφαλές για όλα τα άτομα με αναπηρία, ανεξάρτητα από το επίπεδο των ικανοτήτων τους. Αυτό σημαίνει ότι όλοι θα έχουν πρόσβαση στους ίδιους πόρους και υποστήριξη και ότι όλοι θα αντιμετωπίζονται με σεβασμό, ενώ το εξειδικευμένο προσωπικό καθώς και οι εξωτερικοί συνεργάτες να μπορούν να προσφέρουν στον τουρίστα ΑΜΕΑ όλες τις υπηρεσίες στο μέγιστο βαθμό.

Προκειμένου να καταστήσουμε τον προσβάσιμο τουρισμό να λειτουργεί για τα άτομα με αναπηρία, πρέπει να ξεπεράσουμε τις προκλήσεις που συχνά τον εμποδίζουν να είναι δημοφιλής τουριστική δραστηριότητα. Η αναπηρία μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο για τους ξενοδόχους και τους ιδιοκτήτες καταλυμάτων όσον αφορά την ικανοποίηση των απαιτήσεων του «Προσβάσιμου Τουρισμού». Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα με αναπηρία μπορεί να δυσκολεύονται να μετακινηθούν, να αποκτήσουν πρόσβαση σε εγκαταστάσεις και να απολαύσουν τις ίδιες εμπειρίες με όλους τους άλλους (Wang, Wu, Yuan, Xiong & Liu, 2017).

Οι λέξεις "πρόσβαση" και "προσβασιμότητα" αν και είναι συνήθεις έννοιες ωστόσο είναι και σύνθετες ταυτόχρονα και έχουν διαφορετική σημασία για άτομα

που ανήκουν σε διαφορετικές ομάδες με διαφορετικά κριτήρια (Iwarsson & Ståhl, 2003- Jensen et al., 2002- Veitch & Shaw, 2004a). Ο τρόπος με τον οποίο ορίζεται η προσβασιμότητα ποικίλλει από τομέα σε τομέα, επομένως είναι δύσκολο να διασφαλίσουμε ότι όλες οι επιχειρήσεις ακολουθούν τα ίδια πρότυπα. Επιπλέον, τα πρότυπα αυτά για την προσβασιμότητα διαφέρουν από κράτος σε κράτος της Ευρώπης (European Disability Forum, 2001). Οι Iwarsson & Ståhl (2003) υποστηρίζουν ότι απαιτείται μια κοινή γραμμή εφαρμογών προτύπων όχι μόνο για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ αλλά και για να δημιουργηθεί η πρωταρχική βάση για την ανάπτυξη θεωριών.

Θα πρέπει να σημειωθεί πως οι κατηγορίες αναπήρων που θα προσεγγίσει η επιχείρηση είναι μόνο οι εξής :

1. ΑΤΟΜΑ ΜΕ ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΣΤΗ ΚΙΝΗΣΗ
2. ΑΤΟΜΑ ΜΕ ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΣΤΗΝ ΟΡΑΣΗ
3. ΑΤΟΜΑ ΜΕ ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΣΤΗΝ ΑΚΟΗ

Ανάλογα με το είδος αναπηρίας που έχει ο τουρίστας ΑΜΕΑ απαιτούν κάθε φορά διαφορετική δόμηση και ρυμοτόμηση με βάση τις ευρωπαϊκές αγορές.

### **3.6 Άτομα με δυσκολία στη κίνηση**

Τα άτομα με κινητικά προβλήματα, είναι εκείνα που για τη μετακίνηση τους χρειάζονται συνοδό, χρήση αμαξιδίου, πατερίτσες κλπ Σύμφωνα με τον ορισμό της ΠΟΥ αναπηρία είναι μία κατάσταση που περιορίζει ή εμποδίζει το άτομο να εκπληρώσει τον κοινωνικό του ρόλο ανάλογα με το φύλο, την ηλικία και το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο ζει. Λαμβάνοντας τα παραπάνω η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόσει τους εξωτερικούς και εσωτερικούς χώρους του συγκροτήματος με βάση τις ανάγκες των πελατών για την εύκολη και ασφαλή μετακίνηση τους μέσα στο χώρο.

- Οι εσωτερικοί και εξωτερικοί χώροι του συγκροτήματος θα πρέπει να είναι άνετοι και να πληρούν τις προϋποθέσεις που ορίζει ο νόμος.
- Προσβάσιμα δωμάτια (disabled rooms) : Ένα δωμάτιο που είναι ειδικά σχεδιασμένο για να καλύπτει τις ανάγκες των ατόμων με κινητικές και αισθητηριακές αναπηρίες ονομάζεται προσβάσιμο δωμάτιο.
- Να υπάρξει απαιτούμενος χώρος στροφής αμαξιδίου.

- Αντιολισθηρα δάπεδα .
- Ράμπες.
- Χώρος στάθμευσης με σήμανση.
- Σύστημα κλίσης βοήθειας σε περίπτωση ανάγκης.
- Κάλυψη υψομετρικών διαφορών στους εσωτερικούς και εξωτερικούς χώρους π.χ. διακοπές ένδειξης στο ασανσέρ, WC (όλα τα αξεσουάρ του μπάνιου), κρεμάστρες κλπ.

### **3.7 Άτομα με δυσκολία στην όραση**

Οι άνθρωποι που έχουν χάσει την όρασή τους είναι εκείνοι που έχουν ολική ή μερική απώλεια όρασης. Για την διευκόλυνση της μετακίνησης τους χρησιμοποιούν το ειδικό μπαστούνι οράσεως ή μετακινούνται με τη βοήθεια εκπαιδευμένου σκύλου. Η επιχείρηση εκτός από τα παραπάνω μέτρα αλλαγής θα προσθέσει ακόμη τα παρακάτω :

- Κατευθυντήριους οδηγούς στο δάπεδο διαφορετικής υφής και έντονης χρωματικής αντίθεσης από το τα υπόλοιπα στοιχεία στον περιβάλλοντα χώρο.
- ειδικούς χειρολισθήρες.
- Πινακίδες όπου θα είναι με η γραφή BRAILLE.
- Οι χώροι να είναι ελεύθεροι για την αποφυγή ατυχημάτων.
- Σωστός φωτισμός .

### **3.8 Άτομα με δυσκολία στην ακοή**

Τα άτομα με προβλήματα ακοής είναι αυτά που έχουν πρόβλημα στην ακρόαση της ομιλίας, ακόμα κι αν έχουν ακουστικό βαρηκοΐας. Στη συγκεκριμένη μερίδα πελατών, το προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει τη νοηματική γλώσσα ή με τη χρήση της τεχνολογίας το προσωπικό του ξενοδοχείου να χρησιμοποιεί την ευρεία χρήση μάσκας με οπτική διαφάνεια, κάτι που σε συνδυασμό με τεχνολογίες προσβασιμότητας δίνει στον επισκέπτη τη δυνατότητα να βλέπει τα χείλη του προσωπικού του ληξιαρχείου και να κάνει χειλοανάγνωση. Ταυτόχρονα ο χρήστης ακουστικών βαρηκοΐας / κοχλιακού εμφυτεύματος θα λαμβάνει ασύρματα την ομιλία του υπαλλήλου που τον εξυπηρετεί στη συσκευή του με υψηλή ευκρίνεια (τεχνολογία

Telecoil). Ο κωφός θα βρίσκεται μπροστά στο γκισέ, θα περιγράφει με βιντεοκλήση στον απομακρυσμένο διερμηνέα νοηματικής το αίτημά του και ο διερμηνέας ως ενδιάμεσος θα τα μεταφέρει στον υπάλληλο του ληξιαρχείου και αντίστροφα (υπηρεσία IRIS/Relay Service). Επίσης, ο βαρήκοος / κωφός πελάτης θα διαβάζει σε tablet τον online υποτιτλισμό της ομιλίας του υπαλλήλου (υπηρεσία Speech2text).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ LIONS APARTMENTS ΓΙΑ ΑΜΕΑ**

### **4.1 Ιστορική αναδρομή επιχείρησης**

Οι “ρίζες” της Tsoukas Hotels διατηρούνται πολλά χρόνια πριν. Οραματιστής της επιχείρησής μας ήταν ο παππούς Κωνσταντίνος Τσούκας όπου γεννήθηκε στον Πόρο. Ενώ το επάγγελμά του ήταν μικροπωλητής πάντα επιδίωκε την επίτευξη υψηλών στόχων. Κάθε φορά που έφτανε κάποιον στόχο του, έβαζε αμέσως τον επόμενο, ο οποίος έπρεπε να είναι υψηλότερος από τον προηγούμενο. Ρητό του παππού Κωνσταντίνου ήταν : “ Η οικονομία είναι σαν το ποδήλατο, εάν θέλεις να έχεις ισορροπία πρέπει να κινείσαι διαρκώς”. Οι λέξεις οικονομία, ισορροπία, κίνηση έχουν απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό τους οικονομικούς κύκλους χωρίς να έχουν καταφέρει να συνδυαστούν μαζί με επιτυχία. Όμως, στο ρητό αυτό τις βρίσκουμε σε πλήρη αρμονία και δομημένες από κάποιον χωρίς οικονομικές γνώσεις. Με το ίδιο μεράκι και με το ίδιο όραμα συνεχίζει η οικογένεια Τσούκα, η τρίτη πλέον γενιά, την δυναμική ενασχόληση στον τουριστικό τομέα και συγκεκριμένα στον τομέα της εστίασης. Η Tsoukas Hotels απαρτίζεται από τρία συγκροτήματα - ενοικιαζόμενα δωμάτια σε διάφορες περιοχές του Πόρου αλλά και του Γαλατά, τα οποία όμως καλύπτουν και διαφορετικές ανάγκες και κοινά πελατών. Η επιχείρηση λοιπόν περιλαμβάνει τα εξής καταλύματα:

#### **➤ Lions Apartments**

Το πρώτο συγκρότημα που δημιουργήθηκε είναι το Lions Apartments. Η λειτουργία της επιχείρησης ξεκίνησε το 1980, όπου μετά από 40 χρόνια λειτουργίας συνεχίζει να προσφέρει τουριστικές υπηρεσίες με μεγάλο ποσοστό επιτυχίας, αφού οι ηλεκτρονικές μηχανές αναζήτησης το περιλαμβάνουν - εμφανίζουν στα δέκα δημοφιλέστερα συγκροτήματα στο νησί. Τα πρώτα χρόνια κύριοι πελάτες της ήταν Έλληνες, όπου νοίκιαζαν τα δωμάτια για ολόκληρη την καλοκαιρινή περίοδο. Η προώθηση των δωματίων γινόταν από αγγελίες σε εφημερίδες, ενώ οι πελάτες έρχονταν στο γραφείο που υπήρχε στην Αθήνα και έβλεπαν φωτογραφίες και βίντεο από τις βιντεοκασέτες της εποχής εκείνης. Με αυτόν τον τρόπο υπήρχε πιο ανθρώπινη επαφή και άμεση γνωριμία με τους εν δυνάμει πελάτες.

Τη δεύτερη δεκαετία, ξεκίνησε η συνεργασία με ελληνικά και ξένα τουριστικά πρακτορεία όπου έφερναν groups από το εξωτερικό (Αγγλία, Σουηδία, Φιλανδία και Αμερική). Πλέον το όνομα της επιχείρησης γινόταν πιο γνωστό και εκτός των ελληνικών συνόρων και ξένοι πελάτες έγιναν επαναλαμβανόμενοι κάθε σεζόν.

Την τρίτη δεκαετία ξεκίνησε η εποχή του διαδικτυακού εμπορίου, όπου από τους πρώτους στο νησί προωθήσανε την επιχείρηση τους μέσω διαδικτύου. Η διαδικασία αλλαγής από την άμεση επαφή στην απρόσωπη ήταν πολύπλοκη όμως συμβιβαστήκανε. Το Lions Apartments είναι διαθέσιμο στο διαδίκτυο, μέσω των social media και μέσω ορισμένων ταξιδιωτικών γραφείων. Οι παλιές βιντεοκασέτες και το περιεχόμενο τους υπάρχουν ακόμα και προβάλλεται στο χώρο του ξενοδοχείου.

#### ➤ **Villa Kiki**

Το Villa Kiki είναι το δεύτερο συγκρότημα της οικογένειας, στην περιοχή του Γαλατά Τροιζηνίας. Το 1989 αγοράστηκε το οικόπεδο, ενώ μέσα σε δέκα χρόνια ολοκληρώθηκε η κατασκευή. Η λειτουργία του συνεχίζει μέχρι και σήμερα. Απευθύνεται σε οικογένειες και σε μεγάλες παρέες. Παρέχει ηρεμία διότι θυμίζει επίγειο παράδεισο λόγω της ιδιωτικότητας, της φύσης που το περιτριγυρίζει και των αρωμάτων. Αν και το χειμώνα υπολειτουργεί λόγω της έλλειψης τουρισμού, υπάρχει στήριξη από την τοπική κοινωνία και αυτοδιοίκηση, αφού το προτείνουν σε γιατρούς, δασκάλους, συνεργάτες κτλ. Η αρχιτεκτονική του θυμίζει περισσότερο έπαυλη και όχι ενοικιαζόμενα δωμάτια. Οι πελάτες γίνονται μια οικογένεια μεταξύ τους κατά τη διάρκεια της διαμονής τους και δημιουργούν καινούργιες γνωριμίες και φιλίες. Στο χτίσιμο αυτών των σχέσεων συμβάλει η διοίκηση αφού οργανώνει πολύ συχνά διάφορες θεματικές βραδιές διασκέδασης για τους ενοίκους.

#### ➤ **Poros View**

Το Poros View είναι το τελευταίο σε δημιουργία και πιο σύγχρονο κατάλυμα της επιχείρησης. Η λειτουργία του ξεκίνησε το 2010. Απευθύνεται κυρίως σε ζευγάρια, σε ομαδικές εξορμήσεις καθώς και σε τοπικές εκδηλώσεις. Η θέα του περιλαμβάνει όλο το κέντρο του Πόρου όπου κοσμείται από το ιστορικό Ρολόι. Το ξενοδοχείο είναι εμφανές από την παραλία του Πόρου ιδιαίτερα τις νυχτερινές ώρες που είναι φωτισμένο, και όπως πολλοί λένε, θυμίζει κάστρο. Για τους παραπάνω λόγους

χαρακτηρίζεται ως ρομαντικό και ιδανικό για ζευγάρια. Λόγω της μεγάλης έκτασης του προαύλιου χώρου, περιμετρικά της πισίνας, είναι εξαιρετική επιλογή για εκδηλώσεις όπως γάμοι κτλ.

#### **4.2 Η θέση της επιχείρησης στον κλάδο – όραμα – στόχος**

Η αγορά του Πόρου, σε σύγκριση με άλλα δημοφιλή νησιά υστερεί σε δύναμη. Ένα βασικό της μειονέκτημα είναι η έλλειψη αεροδρομίου. Οι τρόποι προσέγγισης του νησιού είναι είτε από ξηρά είτε από θάλασσα. Πραγματοποιούνται πολύ συχνά δρομολόγια καραβιών αλλά και ιπτάμενων από Πειραιά, ενώ αρκετοί τουρίστες προτιμούν να έρθουν οδικώς για πιο γρήγορα και πιο οικονομικά. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί πως η δυνατότητα του πελάτη να έρθει οδικώς με το δικό του μεταφορικό μέσο ευνόησε το νησί εν καιρό covid - 19. Οι θέσεις στα πλοία είναι πλέον ελάχιστες κάτι που καθιστά δύσκολο να βρεις εισιτήριο. Επιπλέον, με τη χρήση προσωπικού μέσου η μετακίνηση γίνεται με περισσότερη ασφάλεια.

Ο Πόρος προσελκύει ένα μεγάλο ποσοστό εγχώριων τουριστών εξαιτίας της κοντινής απόστασης από τον Πειραιά (περίπου 1,5 ώρα), καθώς και ένα μικρό ποσοστό τουριστών από το εξωτερικό. Τα τελευταία 2 χρόνια έχει αυξηθεί σημαντικά το ποσοστό ξένων τουριστών στο νησί και αυτό οφείλεται στις οργανωμένες διαφημίσεις που γίνονται από τον τοπικό σύλλογο ενοικιαζόμενων δωματίων καθώς και από την τοπική αυτοδιοίκηση. Επίσης προτιμάται περισσότερο από εταιρίες που ασχολούνται με την ενοικίαση σκαφών για ιστιοπλοΐα, διότι ο αέρας είναι πιο ευνοϊκός για το λιμάνι. Όσον αφορά στη θέση της εταιρείας σε τοπικό επίπεδο, εκτός του ότι βρίσκεται στα δέκα δημοφιλέστερα συγκροτήματα του νησιού, διατηρεί και άριστες σχέσεις με την τοπική κοινωνία ώστε να μην υπάρχουν δυσφημίσεις.

Βασικό χαρακτηριστικό της επιχείρησης TSOUKAS HOTELS και όραμά της είναι η ανάδειξη της ελληνικής φιλοξενίας σε οικογενειακό περιβάλλον, προσθέτοντας αξία στην τοπική κοινωνία με βασική προτεραιότητα στον άνθρωπο - τουρίστα. Αποτελείται από τρία συγκροτήματα - ενοικιαζόμενα δωμάτια με βασικό χαρακτηριστικό την ανάδειξη της ελληνικής φιλοξενίας καθώς και ζεστασιά της ελληνικής παραδοσιακής οικογένειας. Με άλλα λόγια πρωταρχικό μέλημα είναι η ικανοποίηση του πελάτη με θεμιτά μέσα και διαφήμιση του νησιού μέσα από τις καλές κριτικές. Η επιχείρηση έχει ξεπεράσει τα 40 χρόνια λειτουργίας και βασίζεται

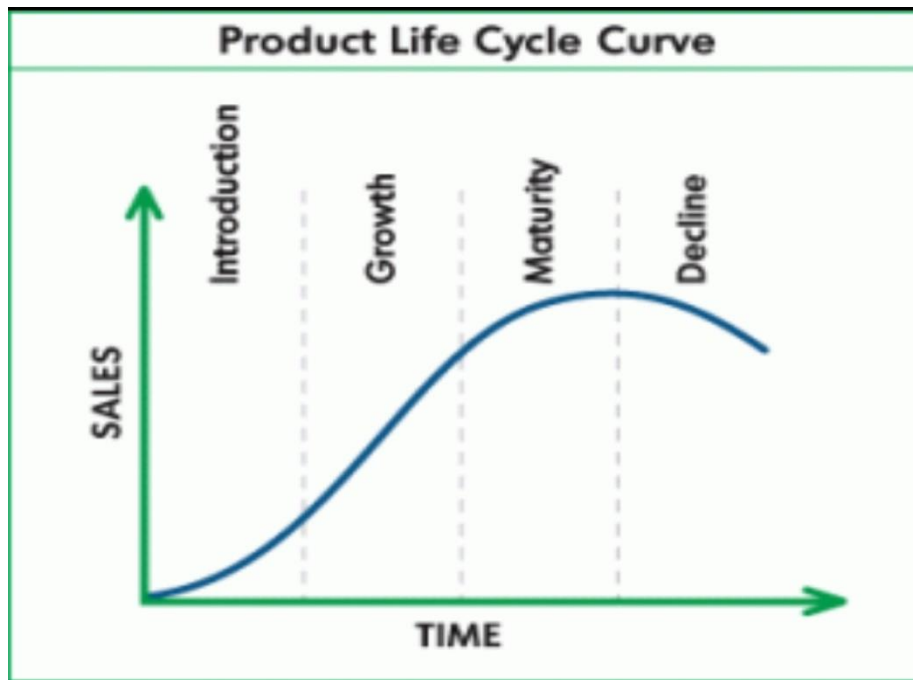


στο κοινό όραμα και στόχο που έχουν όλα τα μέλη της διοίκησης. Τα μέλη της διοίκησης εκτός από συνεργάτες συνδέονται συγγενικά αφού είναι αδέρφια.

Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι η δημιουργία διαφορετικών ειδών τουριστικών καταλυμάτων, με αποτέλεσμα την προσέγγιση ποικίλων μορφών πελατών. Όπως αναλύσαμε και προηγουμένως κάθε κατάλυμα προτείνεται για συγκεκριμένο τύπο αναγκών. Ένας κλάδος που δεν έχει ακόμα αναπτυχθεί πλήρως στη χώρα μας είναι ο τουρισμός για άτομα με ειδικές ανάγκες. Στόχος της επιχείρησης λοιπόν είναι η αλλαγή ενός εκ των τριών καταλυμάτων για την κάλυψη αυτής της μερίδας πελατών, η οποία κρίνεται απαραίτητη και για την ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης. Καλύπτοντας αυτό το κομμάτι της αγοράς με μία κίνηση πρωτοποριακή για τα μέχρι τώρα δεδομένα του τόπου είναι μία ευκαιρία ανανέωσης της επιχείρησης.

#### **4.2.1 Κύκλος ζωής της επιχείρησης**

Κάθε επιχείρηση όπως και κάθε προϊόν περνά από διαφορετικά στάδια στον κύκλο ζωής τους. Αυτό σημαίνει ότι στην αρχή υπάρχουν ως ιδέα με τις πρώτες ενέργειες για τη δημιουργία τους, μετά ξεκινούν, αργότερα φτάνουν στο απόγειό τους και τελικά πεθαίνουν. Στα 40 χρόνια λειτουργίας η συγκεκριμένη επιχείρησή έχει διέλθει από τις πρώτες φάσεις του κύκλου ζωής της και πλέον βρίσκεται στην τρίτη αφού βρίσκεται στα δέκα καλύτερα ξενοδοχεία του νησιού λαμβάνοντας υπόψη διάφορες μηχανές αναζήτησης. Στη φάση της ωρίμανσης δηλαδή, έχει εδραιωθεί στην αγορά και είναι πλήρως ανταγωνιστική. Στο σχήμα 9 που ακολουθεί βλέπουμε σε διάγραμμα τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος.



Σχήμα 9: Διάγραμμα καμπύλης κύκλου ζωής μίας επιχείρησης

Επιγραμματικά ας δούμε την ανάλυση και των τεσσάρων φάσεων του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης ή προϊόντος. Κάθε προϊόν ή επιχείρηση περνά από τα κάτωθεν στάδια :

- **Εισαγωγικό στάδιο (Introduction Stage)** : όταν ξεκινά μια επιχείρηση, είναι συχνά το πιο ακριβό και δύσκολο στάδιο. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι πιθανό να είναι κερδοφόρα στο μέλλον.
- **Στάδιο ανάπτυξης (Growth Stage)** : είναι το στάδιο της αύξησης των πωλήσεων κατά συνέπεια και των εσόδων.
- **Στάδιο ωρίμανσης (Maturity Stage)** : είναι η φάση όπου εδραιώνεται το προϊόν στην αγορά, αλλά και η αυξημένη ανταγωνιστικότητα .
- **Στάδιο παρακμής ( Decline Stage)** : είναι η περίοδος μείωσης πωλήσεων.

Όσο μία επιχείρηση ή ένα προϊόν αποφεύγει το τελευταίο στάδιο τόσο πιο μεγάλος θα είναι ο κύκλος ζωής και ύπαρξης.

#### 4.2.2 Τα βασικά βήματα της επιχείρησης

Η επιχείρηση ακολουθεί κάποιες αρχές και όλα τα διοικητικά μέλη διέπονται από χαρακτηριστικά τα οποία συνιστούν τη λογική της στρατηγικής που ακολουθείται και τον τρόπο λήψης αποφάσεών τους. Τα βασικά βήματα που ακολουθούνται και οι αρχές που διέπουν τα μέλη είναι τα εξής :

- Προσαρμοστικότητα στις νέες συνθήκες και δεδομένα της εκάστοτε εποχής. Η διοίκηση επιδιώκει τη συνεχή εξέλιξη της επιχείρησης και την άμεση αλλαγή όταν αυτό είναι αναγκαίο.
- Συνεχής εκπαίδευση. Προσωπικό και διοίκηση εκπαιδεύονται και ενημερώνονται για νέες τάσεις διακοπών και νέους κανόνες ώστε να προσφέρουν άριστες υπηρεσίες και να βρίσκονται πάντα εντός ανταγωνισμού.
- Εν-συναίσθηση. Πέρα από το νομικό πρόσωπο της επιχείρησης, το κύριο πρόσωπο είναι η οικογένεια Τσούκα. Το πρόβλημα κάθε πελάτη είναι και δικό τους και θα προσπαθήσουν να το λύσουν. Όχι για το κέρδος, αλλά γιατί πρώτα απ' όλα πρέπει να λέγεσαι άνθρωπος.

Η επιχείρηση προσπαθεί με αυτές τις τρεις αρχές να κινείται στον κλάδο του τουρισμού, όπου ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και συγκριτικά με τα χρόνια λειτουργίας της και με δεδομένο τη συνέχεια και τη στήριξη από τη νέα γενιά προσπαθεί να επεκταθεί και σε νέες μορφές τουρισμού όπου στη χώρα μας δεν έχουν ακόμα αναπτυχθεί, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο την ύπαρξη της για πολλά ακόμα χρόνια.

#### 4.2.3 Μίγμα Marketing

Όλες οι επιχειρήσεις ακολουθούν μία στρατηγική marketing η οποία αποτελείται από ένα μίγμα αρκετών πραγμάτων που πρέπει να ικανοποιούνται για να υπάρξει επιτυχία. Οι βασικότεροι παράγοντες αυτού του μίγματος που είναι γνωστοί στο marketing και ως 4P είναι το Προϊόν (PRODUCT), η Προώθηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας (PROMOTION), η τιμή (PRICE) και η Τοποθέτηση ή Διανομή (PLACE). Αν μία επιχείρηση καταφέρει να συνδυάσει ικανοποιητικά αυτούς τους τέσσερις παράγοντες ή και ακόμα περισσότερους μαζί με αυτούς τους βασικούς τότε σύμφωνα με το marketing μπορεί να έχει διαμορφώσει μία επιτυχημένη στρατηγική και

ανταγωνιστική μέσα στον κλάδο της. Παρακάτω αναλύουμε τα 4P όπως διαμορφώνονται για την στρατηγική της επιχείρησης Τσούκας :

- **Προϊόν (Product).** Η TSOUKAS HOTELS έχει τη δυνατότητα να προσφέρει ένα διαφορετικό προϊόν, σε διαφορετικά target groups (πχ οικογένεια, ζευγάρι, παρέα κτλ). Το προϊόν προσαρμόζεται για να καλύψει τις ατομικευμένες ανάγκες πελατών. Η επωνυμία της επιχείρησης είναι γνωστή σε τοπικό και σε περιφερειακό επίπεδο.
- **Τιμή (Price).** Η τιμή πώλησης αντικατοπτρίζει τη φράση "value for money". Οι τιμές είναι πολύ ανταγωνιστικές σε σχέση με τα υπόλοιπα καταλύματα του νησιού. Η TSOUKAS HOTELS έχει εύλογο περιθώριο να πραγματοποιεί εκπτώσεις αναλόγως τους πελάτες. Σταθεροί επαναλαμβανόμενοι πελάτες λαμβάνουν σταθερές τιμές. Επειδή το 80% των πελατών είναι επαναλαμβανόμενοι, υπάρχει η δυνατότητα καθυστέρησης της προκαταβολής και σε ιδιαίτερες περιπτώσεις της αποπληρωμής λόγω της άμεσης επαφής και της εμπιστοσύνης.
- **Προώθηση (Promotion).** Η προώθηση των ξενοδοχείων γίνεται μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις της διοίκησης και του προσωπικού με τους πελάτες αλλά και από τα social media που διατηρεί. Οι δημόσιες σχέσεις που διατηρεί με την τοπική κοινωνία ενισχύουν τις καλές κριτικές. Η συνεργασία με διαδικτυακά ταξιδιωτικά γραφεία βοηθά στην προώθηση της επιχείρησης τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Οι μακροχρόνιοι πελάτες της εταιρείας μιλούν για αυτήν (word of mouth) και αυτό βοηθά την επιχείρηση να διαδοθεί.
- **Τοποθέτηση ή Διανομή (Place).** Οι κύριες σχέσεις της επιχείρησης είναι διαπροσωπικές και άμεσες με τους πελάτες και οι κρατήσεις γίνονται μέσω τηλεφώνου ή email (άμεσο κανάλι διανομής). Η συνεργασία με τουριστικά γραφεία και tour operators δίνουν την επιλογή στους πελάτες του έμμεσου καναλιού διανομής. Άλλη εναλλακτική είναι οι κρατήσεις που πραγματοποιούνται μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας της επιχείρησης. Τέλος υπάρχει και η επιλογή μέσω διαδικτυακών ιστοσελίδων που προωθούν την επιχείρηση.

Αυτό είναι το μίγμα marketing που ακολουθεί η επιχείρηση με το ενδιαφέρον της να επεκταθεί και σε άλλες νέες πρακτικές που αφορούν τόσο στην επέκταση του προϊόντος της όσο και στην Προώθηση και την Τοποθέτησή τους.

#### **4.2.4 Εταιρική Κουλτούρα, Κοινωνική Ευθύνη και Πολιτική της Επιχείρησης**

Η επιχείρηση ως φιλοσοφία εταιρικής κουλτούρας και πολιτικής της έχει πρώτα από όλα την ικανοποίηση του πελάτη και την ανθρώπινη αντιμετώπιση του όρου φιλοξενία καθώς και τη στήριξη των ανθρώπων στο επίπεδο της τοπικής κοινωνίας. Αυτό τεκμηριώνεται με τα παρακάτω ισχύοντα :

- ✓ Προσφέρει εξαιρετική ποιότητα στις υπηρεσίες που προσφέρει στους πελάτες σε σχέση με το κόστος των υπηρεσιών ( money for value).
- ✓ Ποικιλία υπηρεσιών, ώστε ο πελάτης να έχει τη δυνατότητα επιλογής π.χ. οικογενειακό περιβάλλον, pet friendly, ζευγάρι κλπ.
- ✓ Το 80% του πελατολογίου βασίζεται στους επαναλαμβανόμενους πελάτες, αφού κύριος πυλώνας του marketing της επιχείρησης είναι το word of mouth.
- ✓ Οι τοποθεσίες των συγκροτημάτων βρίσκονται σε επιλεγμένες, ξεχωριστές και διαφορετικές τοποθεσίες, προσφέροντας στους πελάτες τη δυνατότητα επιλογής π.χ βουνό ή θάλασσα, κέντρο ή απόκεντρο κλπ.
- ✓ Ευκαιρίες απασχόλησης σε ντόπιους εργαζόμενους. Η Tsoukas Hotels στηρίζει και σέβεται την τοπική κοινωνία. Πρωταρχικός της ρόλος είναι η διατήρηση του brand name καθώς και το κύρος - σεβασμό που έχει αποκτήσει στα 40 χρόνια λειτουργίας.

Η Tsoukas Hotels δραστηριοποιείται στην τοπική κοινωνία της Τροϊζηνίας (Γαλατά – Πόρου) στηρίζει τους ανθρώπους και την τοπική οικονομία για πάνω από 40 χρόνια. Χαρακτηρίζεται για το φιλανθρωπικό της χαρακτήρα. Αφουγκράζεται τα κοινωνικά προβλήματα και κυρίως ευαισθητοποιείται σε ότι αφορά στα παιδιά. Τα τελευταία χρόνια συνεργάζεται με επιλεγμένα ιδρύματα όπου προσφέρει τις υπηρεσίες της, φιλοξενώντας αφιλοκερδώς παιδιά, αλλά και οικογένειες που πραγματικά το έχουν ανάγκη.

Επίσης οργανώνει bazaar όπου τα χρήματα δωρίζονται σε ιδρύματα για την κάλυψη των αναγκών τους. Με τα χρόνια, η σχέση που έχει δημιουργηθεί μεταξύ της

επιχείρησης, των εργαζομένων και των ιδρυμάτων είναι φιλική, αφού παιδιά που φιλοξενήθηκαν αρκετές χρονιές από την TSoukas Hotels έχουν αποκτήσει όμορφες αναμνήσεις και παρέες.

#### **4.2.5 Ιδιαιτερότητες του τουριστικού προϊόντος**

Η Tsoukas Hotels προσπαθεί πάντα να βελτιώνει το προϊόν και τις υπηρεσίες που εμπορεύεται είτε με την αναβάθμισή τους είτε με την εφαρμογή νέων υπηρεσιών. Ωστόσο, το εμπορευόμενο προϊόν και οι υπηρεσίες της επειδή ανήκει στον τουριστικό κλάδο και όχι στον εμπορικό - βιομηχανικό παρουσιάζουν κάποιες ιδιαιτερότητες σε σχέση με επιχειρήσεις του δεύτερου και συνηθέστερου κλάδου. Το τουριστικό αγαθό και οι τουριστικές υπηρεσίες έχουν τις εξής ιδιαιτερότητες :

- Δεν αποθηκεύονται, αγοράζονται για μια δεδομένη χωροχρονική στιγμή, επομένως μόνο αυτή τη στιγμή μπορεί να παραχθούν.
- Παρουσιάζει έντονη εποχικότητα. Η τουριστική σεζόν στην περιοχή του Πόρου δυστυχώς έχει μικρή διάρκεια, αφού το μέγιστο είναι 5 μήνες λειτουργίας το χρόνο.
- Δε μεταφέρεται.
- Οι τουριστικές υπηρεσίες είναι ίδιες τόσο ως προς το πότε χρησιμοποιούνται όσο και ως προς το πού χρησιμοποιούνται.
- Ετερογένεια : Επειδή μεσολαβεί ο ανθρώπινος παράγοντας, η υπηρεσία που θα παράγεται δε μπορεί να είναι αυτούσια, κάθε φορά θα μεταβάλλεται.

#### **4.2.6 Προφίλ Πελατών της Επιχείρησης και η Πολιτική της στο Ανθρώπινο Δυναμικό**

Η επιχείρηση, έχει τη δυνατότητα να προσελκύσει διαφορετικά target group πελατών. Το κάθε συγκρότημα απευθύνεται σε διαφορετικό τύπο τουρίστα - καλύπτοντας ένα μεγάλο ποσοστό αναγκών της επερχόμενης πελατειακής ζήτησης. Και τα τρία συγκροτήματα έχουν κοινό στόχο και όραμα αλλά προσφέροντας διαφορετικές υπηρεσίες, σε διαφορετική κουλτούρα πελατών. Το 70 – 80 % των πελατών είναι επαναλαμβανόμενοι ή τους το έχουν προτείνει πελάτες που έχουν

επισκεφτεί την επιχείρησης στο παρελθόν. Η εταιρεία επενδύει σε σχέσεις «πίστης» με τους πελάτες της. Ένας πιστός πελάτης είναι περιουσία της επιχείρησης.

Σημαντικό μέρος της περιουσίας της συνιστά και το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι εργαζόμενοι που αποτελούν μέρος της οικογένειας εργάζονται δίπλα μας και αντιμετωπίζονται με κατανόηση και σεβασμό. Δύο έννοιες οι οποίες στη συνέχεια διοχετεύονται και στη σχέση με τους πελάτες μας. Η επιχείρηση ακολουθεί τα παρακάτω όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στην πρόσληψη και διαχείριση του προσωπικού της:

- 1.** Βασικό κριτήριο για την πρόσληψη των εργαζομένων είναι η ενσυναίσθηση. Λόγω της ιδιαιτερότητας του τουριστικού προϊόντος που αναφέρθηκε παραπάνω, για την Tsoukas Hotels είναι σημαντικό ο τρόπος εκπαίδευσης και αντίληψης του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι μείζων σημασίας η επίλυση των προβλημάτων και των παραπόνων να γίνεται με λεπτούς χειρισμούς και με έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη - τουρίστα.
- 2.** Συμμετοχή προσωπικού σε επιμορφωτικά σεμινάρια που αφορούν όλες τις βαθμίδες της επιχείρησης. Η συνεχής εκπαίδευση είναι το κομμάτι της επιτυχίας. Οι εποχές αλλάζουν, οι τεχνολογίες και οι συνήθειες των ανθρώπων αλλάζουν και μαζί με τα παραπάνω και ο τουρισμός. Για να μπορέσει η επιχείρηση να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα κάθε εποχής θα πρέπει να ενημερώνεται και να επιμορφώνεται σε αυτές.
- 3.** Οι προσλήψεις πραγματοποιούνται από κάθε συγκρότημα ξεχωριστά, όπου εξετάζει τις απαιτήσεις του σύμφωνα με τις δικές του ανάγκες. Μπορεί η επιχείρηση να είναι μία και να διοικείται από την ίδια διεύθυνση, παρόλα αυτά οι προσλήψεις γίνονται από κάθε υπεύθυνο συγκροτήματος ξεχωριστά.
- 4.** Οι ίδιοι εργαζόμενοι της επιχείρησης, επαναπροσλαμβάνονται με το ξεκίνημα της νέας σεζόν. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αρχίσουν να εργάζονται με αυτήν τη μέθοδο πρόσληψης χωρίς να χρειάζεται να περάσουν από εκπαίδευση από την αρχή, αλλά αυτό θα δημιουργήσει μια ισχυρή σχέση εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των εργαζομένων, της διοίκησης και των πελατών.

5. Παροχή εορταστικών δωροεπιταγών στο προσωπικό. Την περίοδο των Χριστουγέννων και του Πάσχα, η επιχείρηση προσφέρει στους εργαζόμενους δωροεπιταγές ως προσωπικό δώρο, εκτός από τις νόμιμες εισφορές .

6. Οι προσλήψεις προσωπικού γίνονται κυρίως από την τοπική κοινωνία, ώστε να στηρίξει η επιχείρηση την οικονομία του νησιού.

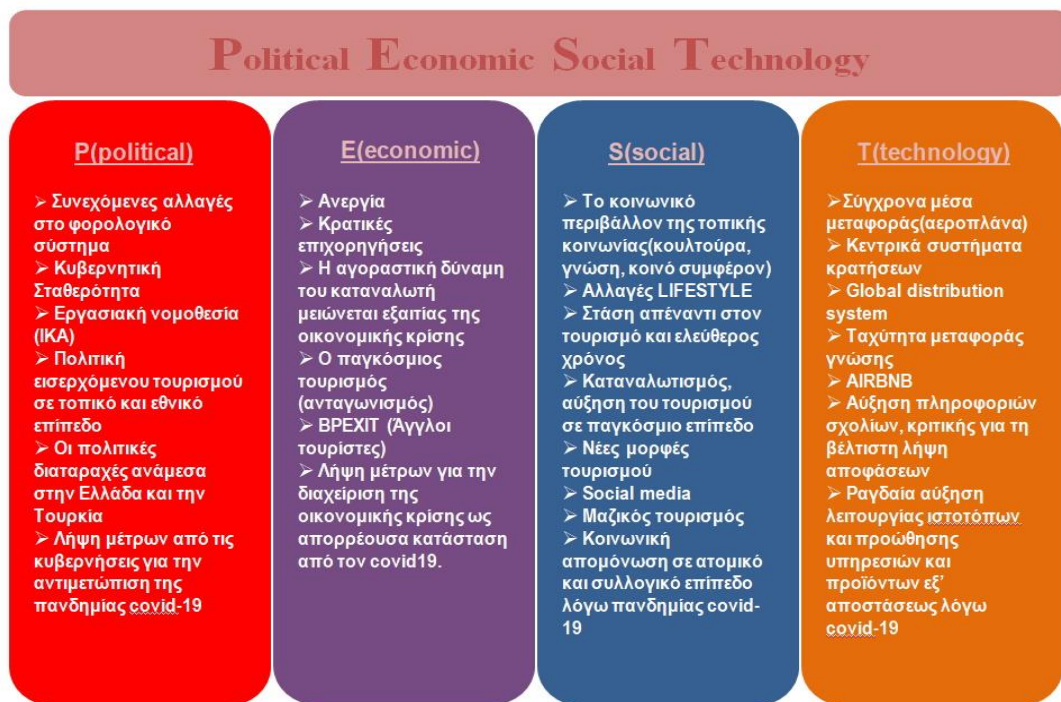
### **4.3 Ανάλυση PEST**

Η ανάλυση PEST είναι ένα εργαλείο που βοηθά μια εταιρεία να κατανοήσει το περιβάλλον της και πώς μπορεί να επηρεάσει την επιχείρησή τους. Αξιολογώντας τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν την επιχείρηση μπορεί να γίνει πιο ανταγωνιστική στο τμήμα της αγοράς που δραστηριοποιείται. Έτσι λοιπόν η PEST αναλύει :

- Το Πολιτικό Περιβάλλον (Political).
- Το Οικονομικό Περιβάλλον (Economic).
- Το Κοινωνικό Περιβάλλον (Social).
- Το Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological).

Αναλύοντας το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης Tsoukas Hotels όπως εμφανίζεται παρακάτω και στο σχήμα 10 που ακολουθεί, ανά κατηγορία έχουμε να αναφέρουμε τα εξής :





Σχήμα 10:PEST - analysis

### Πολιτικό Περιβάλλον (Political).

- Συνεχόμενες αλλαγές στο φορολογικό σύστημα. Τα τελευταία χρόνια προκειμένου να αντιμετωπιστεί η οικονομική κρίση και τα κενά στην οικονομία της χώρας μας, οι κυβερνήσεις εφαρμόζουν κατά περίπτωση αλλαγές στη φορολογία των προϊόντων αλλά και των παρεχόμενων υπηρεσιών επηρεάζοντας έτσι τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και στον τουριστικό κλάδο.
- Κυβερνητική Σταθερότητα. Η κυβερνητική σταθερότητα αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι στην πορεία μιας επιχείρησης. Μέσα από τη σταθερότητα μπορεί να οργανώσει και να προγραμματίσει όλες τις υποχρεώσεις που περιλαμβάνονται στο πλάνο της, αλώςτε οι πολιτικοί παράγοντες της χώρας μπορούν να επηρεάσουν το στρατηγικό σχέδιο των επιχειρήσεων.
- Εργασιακή νομοθεσία (ΙΚΑ). Οι εργοδότες υποχρεούνται νομικά να συμμορφώνονται με την εργατική νομοθεσία, η οποία προστατεύει την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων τους. Πρέπει να λάβουν όλα τα απαραίτητα μέτρα ασφαλείας για να διασφαλίσουν ότι τηρούνται οι νόμοι.

- Πολιτική εισερχόμενου τουρισμού σε τοπικό και εθνικό επίπεδο. Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας είναι οι πολιτικές που εφαρμόζει η χώρα μας ως προς τον εισερχόμενο τουρισμό σε εθνικό και τοπικό επίπεδο. Ο σχεδιασμός δράσεων για αύξηση του εισερχόμενου τουρισμού και τα βασικά μεγέθη του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα διαμορφώνουν πολιτικές για τον τουρισμό που ανταποκρίνονται με το βέλτιστο τρόπο στις επιδιώξεις για την ανάπτυξη του.
- Οι πολιτικές διαταραχές ανάμεσα στην Ελλάδα και την Τουρκία. Οι πολιτικές διαταραχές ανάμεσα στην Ελλάδα και στην Τουρκία δημιουργούν εντάσεις και πιέσεις σε εθνικό και τοπικό επίπεδο έχοντας επιπτώσεις και στον κλάδο του τουρισμού.
- Οι κυβερνήσεις έχουν λάβει πολλά μέτρα για να προσπαθήσουν να αποτρέψουν την εξάπλωση της πανδημίας covid-19. Αυτά τα μέτρα περιλαμβάνουν τη διανομή εμβολίων, τη δημιουργία χώρων καραντίνας και την παροχή οικονομικής βοήθειας σε άτομα που έχουν πληγεί. Η λήψη μέτρων από το ελληνικό κράτος για την αντιμετώπιση της πανδημίας Covid 19, αποδεικνύουν την άμεση διαχείριση των προβλημάτων ακολουθώντας άλλοτε το ευρωπαϊκό πρωτόκολλο και σε άλλες περιπτώσεις δημιουργεί σχέδιο αντιμετώπισης για τη στήριξη της τουριστικής οικονομίας.

### **Οικονομικό Περιβάλλον (Economic).**

- Ανεργία. Η ανεργία είναι ένα κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο που πλήττει τη χώρα μας κυρίως τα δύο τελευταία χρόνια της πανδημίας. Αρκετές επιχειρήσεις έκλεισαν, με αποτέλεσμα οι πολίτες λόγω οικονομικής δυσχέρειας να μη μπορούν να πραγματοποιήσουν τις διακοπές τους .
- Κρατικές επιχορηγήσεις. Ο αναπτυξιακός νόμος ενισχύει τις τουριστικές επιχειρήσεις δίνοντας φορολογική απαλλαγή, επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις χρηματοδοτήσεις.
- Η αγοραστική δύναμη του καταναλωτή μειώνεται εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Από το 2010 που ξεκίνησε η οικονομική κρίση ο μέσος Έλληνας τουρίστας, του οποίου μειώθηκε αρκετά το εισόδημα, στην προσπάθειά του να εξοικονομήσει τα προς το ζην μείωσε σημαντικά την κατανάλωση αγαθών και υπηρεσιών μέσα στα οποία είναι και τα ταξίδια ή οι διακοπές του.

- Ο παγκόσμιος τουρισμός (ανταγωνισμός). Ο κύριος Άρης Ίκκος είναι οικονομολόγος, επιστημονικός διευθυντής του Ινστιτούτου ΣΕΤΕ και αναφέρει “Ο ελληνικός τουρισμός έχει πολλά συγκριτικά πλεονεκτήματα που μπορούν να μετατραπούν σε ισχυρό παγκόσμιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της καλύτερης διαχείρισης προορισμών, και μάλιστα σε θέματα βιωσιμότητας για την οποία υπάρχει μια αυξημένη ευαισθησία μετά την πανδημία”. Ακολουθώντας μια σωστή στρατηγική μπορεί ο ελληνικός τουρισμός να ενταχθεί και να αναβαθμιστεί στον παγκόσμιο τουρισμό.
- BREXIT (Άγγλοι τουρίστες). Οι επιπτώσεις του BREXIT επηρεάζουν τον ελληνικό τουρισμό σε ποικίλες μορφές . Οι αλλαγές στις ταξιδιωτικές απαιτήσεις στην ΕΕ προκαλούν στους ανθρώπους ανησυχία για άλλα πράγματα όταν ταξιδεύουν στην ΕΕ, όπως αν θα μπορούν να λάβουν καλή ιατρική περίθαλψη, πώς θα λειτουργήσει η ισοτιμία συναλλάγματος και πώς μπορεί να αλλάξει με την πάροδο του χρόνου.
- Λήψη μέτρων για τη διαχείριση της οικονομικής κρίσης ως απορρέουσα κατάσταση από τον covid19. Ένα ακόμη σημαντικό μέτρο ενίσχυσης της Ελληνικής πολιτικής προς τις τουριστικές επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους που έχουν πληγεί από την πανδημία είναι τα οικονομικά πακέτα στήριξης , είτε από την Ευρωπαϊκή Ένωση ή από Ελληνικά κονδύλια.

### **Κοινωνικό Περιβάλλον (Social).**

- Το κοινωνικό περιβάλλον της τοπικής κοινωνίας (κουλτούρα, γνώση, κοινό συμφέρον). Το κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλα τα πράγματα που συνθέτουν την κοινωνία, τον πολιτισμό, την ιστορία, τα ήθη, τα έθιμα και την κινητικότητα των πολιτών. Και φυσικά πάντα υπάρχει ένα κοινό συμφέρον.
- Αλλαγές LIFESTYLE. Οι κοινωνικές αλλαγές που μπορούν να προκύψουν μέσα από τον τουρισμό ποικίλουν. Ένα συχνό φαινόμενο κυρίως στα ελληνικά νησιά είναι το “Lifestyle”, το οποίο έχει επηρεάσει σε μέγιστο βαθμό την τοπική κοινωνία έχοντας ως αποτέλεσμα την εμπορευματοποίηση καθώς και την “παραμόρφωση” της τοπικής κουλτούρας.
- Στάση απέναντι στον τουρισμό και ελεύθερος χρόνος. Μετά τα μέσα του εικοστού αιώνα, ο τουρισμός έχει εξελιχθεί σε ένα μαζικό φαινόμενο. Η

ανάγκη των ανθρώπων να ταξιδέψουν έχει γίνει απαραίτητη, αφού ο τουρισμός προσφέρει ψυχική και σωματική υγεία .

- Καταναλωτισμός, αύξηση του τουρισμού σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο τουρισμός δεν περιορίζεται στις κλασικές έννοιες καταναλωτισμού, αλλά σε περισσότερες εναλλακτικές μορφές τουρισμού που έρχονται να δώσουν νέες αναπτυξιακές προοπτικές στις τουριστικές χώρες, εξατομικεύοντας τις ταξιδιωτικές προτάσεις. Ο ποικιλομορφία καθώς και η εξατομίκευση των τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών “αναπτύσσουν” την ανάγκη και την επιθυμία του τουρίστα στον υπερκαταναλωτισμό.
- Νέες μορφές τουρισμού. Οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού αποτελούν ένα σύνθετο κοινωνικό φαινόμενο το οποίο διαμορφώνεται με βάση τις ανθρώπινες ανάγκες.
- Social media. Τα social media είναι πλέον το σημαντικότερο εργαλείο του τουρισμού. Ο τουρισμός είναι μια βιομηχανία που στηρίζεται στην πληροφορία, την οποία ο πελάτης την αναζητά στο διαδίκτυο.
- Μαζικός τουρισμός. Μαζικός τουρισμός είναι ένα από τα πιο οργανωμένα είδη τουρισμού. Οι tour operators, διοργανώνουν ομαδικά πακέτα εκδρομών προσφέροντας στους τουρίστες τουριστικά αγαθά και υπηρεσίες σε οικονομικές τιμές.
- Κοινωνική απομόνωση σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Μία σημαντική συνέπεια της covid-19 εποχής είναι ότι τα μέτρα που πάρθηκαν αλλά και το συναίσθημα του φόβου οδήγησαν τον καταναλωτή – τουρίστα σε απομόνωση και αρνητική διάθεση για τον τουρισμό.

### **Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological).**

- Σύγχρονα μέσα μεταφοράς (αεροπλάνα). Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας του τουρισμού είναι η ανάπτυξη της τεχνολογίας στον τομέα των μέσων μαζικής μεταφοράς. Σημαντικό ρόλο στην επιλογή του προορισμού είναι τα μέσα μαζικής μεταφοράς που θα χρησιμοποιήσει ο τουρίστας από τον τόπο μόνιμης κατοικίας τους στον τουριστικό προορισμό, καθώς και οι μεταφορές που πραγματοποιούνται εντός του τελικού τουριστικού προορισμού (Josef Sussman 2003). Τα MMM είναι τα πιο άνετα και οικονομικά, ακολουθούμενα από την ταχύτητα του μέσου και την αξιοπιστία του. Άλλοι παράγοντες, όπως

οι επιπτώσεις στην ψυχολογία ενός ατόμου, παίζουν ρόλο στην επιλογή των μέσων.

- Κεντρικά συστήματα κρατήσεων. Η κάθε τουριστική επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει τη χρήση ενός λογισμικού για τη διαχείριση των δικών της κρατήσεων είτε μέσα στο τοπικό της δίκτυο είτε μέσα από την ηλεκτρονική της παρουσία στο διαδίκτυο.
- Global distribution system. Υπάρχουν παγκόσμιες πλατφόρμες π.χ. Booking μέσα από τις οποίες μπορεί η επιχείρηση να δηλώσει την παρουσία της και να παρέχει τις υπηρεσίες της σε ένα ευρύτερο κοινό. Μία παγκόσμια πλατφόρμα ευρέως διαδεδομένη δίνει τη δυνατότητα στους διαδικτυακούς τουρίστες με εύκολο και γρήγορο τρόπο να εντοπίσουν το επιθυμητό κατάλυμα με τις αντίστοιχες υπηρεσίες και στις πιο συμφέρουσες τιμές.
- Ταχύτητα μεταφοράς γνώσης. Λόγω της εξάπλωσης του internet ακόμα και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές, της εξέλιξης της τεχνολογίας των κινητών τηλεφώνων που πλέον κάνουν χρήση του internet και της χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η εξάπλωση πληροφοριών σχετικά με το μέρος, τον τόπο και τις δραστηριότητες και παροχές γίνεται με ραγδαία ταχύτητα.
- AIRBNB. Η AIRBNB είναι μία παγκόσμια ηλεκτρονική πλατφόρμα που άλλαξε τα δεδομένα για τον τουριστικό κλάδο αφού επιτρέπει τη βραχυχρόνια διάθεση μίσθωσης ακινήτων τόσο από ιδιώτες όσο και από επιχειρηματίες του κλάδου.
- Αύξηση πληροφοριών και σχολίων κριτικής για τη βέλτιστη λήψη αποφάσεων. Λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τα διάφορα σχόλια και κριτικές που γίνονται από χρήστες – τουρίστες στις διαδικτυακές πλατφόρμες και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ο επαγγελματίας ξενοδόχος μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις για την καλύτερη εξυπηρέτηση και διαχείριση της επιχείρησής του.
- Ραγδαία αύξηση λειτουργίας ιστοτόπων και προώθησης υπηρεσιών και προϊόντων εξ' αποστάσεως λόγω covid-19. Λόγω του covid-19 πολλές επιχειρήσεις στράφηκαν στη χρήση νέων τεχνολογιών για την προσφορά των υπηρεσιών τους χωρίς να είναι απαραίτητη η ανθρώπινη επαφή π.χ. ηλεκτρονικό check in και check out.

#### 4.4 Ανάλυση SWOT – (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές)

Σε μία προσπάθεια για να διαπιστωθεί η υπάρχουσα θέση της TSOUKAS HOTELS και της υπάρχουσας στρατηγικής της, έτσι ώστε να μετρηθούν οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές της εταιρίας θα εφαρμοστεί το εργαλείο που συμβάλει στη διαμόρφωση της νέας στρατηγικής. Η αξιοποίηση των δυνατών σημείων της εταιρείας μπορεί να την κάνει πιο επιτυχημένη από ό,τι αν δεν είχε κανένα πλεονέκτημα. Κάνοντας αυτό μπορεί επίσης να μετατρέψει τις αδυναμίες σε δυνατά σημεία και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που εμφανίζονται. Και, εάν υπάρχουν απειλές ή προβλήματα στο περιβάλλον, αυτή η γνώση μπορεί να βοηθήσει την εταιρεία να προετοιμαστεί και να τις αντιμετωπίσει. Παρακάτω στο σχήμα 11 αναλύουμε το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με τη βοήθεια της ανάλυσης SWOT :

<p style="text-align: center;"><b><u>STRENGTHS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Πολυετή παρουσία και σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες</li><li>• Κάλυψη ποικιλόμορφης γεωγραφικής θέσης</li><li>• Ιδιαίτερη φυσική ομορφιά</li><li>• Οικογενειακό περιβάλλον</li><li>• Δυνατότητα κάλυψης διαφορετικών αναγκών σε κάθε συγκρότημα</li><li>• Το κάθε συγκρότημα είναι υπό διαφορετική διεύθυνση</li><li>• Κοινό όραμα</li><li>• Επαναλαμβανόμενοι πελάτες</li><li>• Ανταγωνιστικές τιμές</li><li>• Συνεχής εκπαίδευση προσωπικού</li><li>• Μηδενικό ποσοστό δανεισμού</li><li>• Δυνατότητα αναβάθμισης των υπηρεσιών και των εγκαταστάσεων μας</li><li>• Δυνατότητα δραστηριοποίησης σε ένα ανεκμετάλλευτο κομμάτι της εναλλακτικής τουριστικής αγοράς.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>WEAKNESSES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Κόστος συντήρησης</li><li>• Έντονη εποχικότητα</li><li>• Έλλειψη προσωπικού</li><li>• Έλλειψη επιπλέον παροχών</li><li>• Προώθηση μέσω των social media</li><li>• Οικονομικό κόστος για νέες επενδύσεις εν μέσω οικονομικής δυσχέρειας λόγω covid19</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>OPPORTUNITIES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Καλές σχέσεις με την τοπική κοινωνία</li><li>• Κρατικές επιδοτήσεις</li><li>• Συνεργασία με τοπικές επιχειρήσεις</li><li>• Διαδίκτυο</li><li>• Διαδικτυακά διεθνή τουριστικά γραφεία</li><li>• Δημιουργία υδατοδρομίου</li><li>• Μεταβολές στη νομοθεσία για το σχέδιο δόμησης της περιοχής</li><li>• Προσφορά νέων υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο για την κάλυψη αναγκών εναλλακτικού τουριστικού ενδιαφέροντος λόγω μειωμένης κανονικής τουριστικής δραστηριότητας εν μέσω covid19</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>THREATS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Παγκόσμια οικονομική κρίση και αστάθεια</li><li>• Αύξηση φορολογίας (φόρος διαμονής)</li><li>• Αύξηση τιμών πρώτων υλών, καυσίμων και παροχής υπηρεσιών</li><li>• Προσφυγικό</li><li>• Ελληνοτουρκικές σχέσεις</li><li>• Πόλεμος Ουκρανίας – Ρωσίας</li><li>• Ανταγωνισμός σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο</li><li>• Αποδιοργάνωση και μειωμένη τουριστική δραστηριότητα παγκοσμίως λόγω covid19</li></ul>

Σχήμα 11:SWOT – analysis

## Δυνάμεις (STRENGTHS).

- Πολυετή παρουσία και σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες. Η εταιρία με την 42 ετών συνεχόμενη παρουσία της στο χώρο του τουρισμού, παρέχοντας όλα αυτά τα χρόνια με σταθερότητα βέλτιστα πακέτα υπηρεσιών με επίκεντρο πάντα τις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη έχει καταφέρει να αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες της. Υπάρχουν πελάτες που είναι πιστοί κάθε χρόνο στη συγκεκριμένη επιλογή για τις διακοπές τους και έχουν γίνει σχεδόν «οικογένεια».
- Κάλυψη ποικιλόμορφης γεωγραφικής θέσης. Τα καταλύματα της εταιρίας βρίσκονται διάσπαρτα στο Γαλατά Τροιζηνίας αλλά και σε διάφορες θέσεις επί του νησιού του Πόρου καλύπτοντας έτσι γεωγραφικά οπτικής θέας προς το Σαρωνικό κόλπο αλλά και προς τις ομορφιές του νησιού από διάφορα σημεία.
- Ιδιαίτερη φυσική ομορφιά. Τα συγκροτήματα βρίσκονται σε επιλεγμένες τοποθεσίες με ιδιαίτερο φυσικό κάλος και εναρμονισμένα με το περιβάλλον.
- Οικογενειακό περιβάλλον. Τα συγκροτήματα διοικούνται από μέλη της οικογένειας Τσούκα με τη συμπεριφορά των οποίων τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι πελάτες αισθάνονται σα μέλη της.
- Δυνατότητα κάλυψης διαφορετικών αναγκών σε κάθε συγκρότημα. Το κάθε συγκρότημα απευθύνεται σε διαφορετικά κοινά πελατών και παρέχει διαφορετικές υπηρεσίες. Έτσι το σύνολο της επιχείρησης μπορεί να καλύψει μεγάλο φάσμα πελατολογίου για παράδειγμα ζευγάρια, οικογένειες, ηλικιωμένους και νεότερης ηλικίας.
- Το κάθε συγκρότημα είναι υπό διαφορετική διεύθυνση και οικονομική διαχείριση. Το κάθε συγκρότημα έχει τη διοίκησή του και το αντίστοιχο προσωπικό.
- Κοινό όραμα. Όλα τα συγκροτήματα μολονότι βρίσκονται υπό διαφορετική διοίκηση ακολουθούν ένα κοινό όραμα και μία κοινή πολιτική στα πράγματα.
- Επαναλαμβανόμενοι Πελάτες. Τα συγκροτήματα της επιχείρησης έχουν χτίσει χρόνια σχέση εμπιστοσύνης με το πελατολόγιό τους και έχουν αποκτήσει τακτικούς και επαναλαμβανόμενους πελάτες.

- Ανταγωνιστικές τιμές. Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται από τα συγκροτήματα είναι ανάλογη με τις παροχές τους ενώ οι τιμές τους είναι αντιπροσωπευτικές για το “value for money”.
- Συνεχής εκπαίδευση προσωπικού. Το προσωπικό όπως και η διοίκηση κάθε συγκροτήματος εκπαιδεύονται διαρκώς στις νέες υπηρεσίες που προκύπτουν από την τουριστική αγορά καθώς και στη χρήση νέων πρακτικών εξυπηρέτησης και προσέγγισης πελατών.
- Μηδενικό ποσοστό δανεισμού. Τα συγκροτήματα της επιχείρησης είναι οικονομικά ανεξάρτητα και έχουν καταφέρει τα τόσα χρόνια λειτουργίας τους να δραστηριοποιούνται χωρίς τη βοήθεια τραπεζικών δανείων.
- Δυνατότητα αναβάθμισης των υπηρεσιών και των εγκαταστάσεων. Η καλή οικονομική διαχείριση δίνει στους ιδιοκτήτες των συγκροτημάτων τη δυνατότητα να αναβαθμίσουν τις υπηρεσίες που παρέχουν σε νέες καθώς και τις εγκαταστάσεις τους τροποποιώντας τις.
- Δυνατότητα δραστηριοποίησης σε ένα ανεκμετάλλευτο κομμάτι της εναλλακτικής τουριστικής αγοράς. Ο Εναλλακτικός τουρισμός είναι ένα νέο αναπτυσσόμενο κομμάτι του εγχώριου τουρισμού με μεγάλη δυνατότητα ανάπτυξης και παροχής νέων πελατών και επιπλέον κερδών για την επιχείρηση.

#### **Αδυναμίες (WEAKNESSES).**

- Κόστος συντήρησης. Το κόστος συντήρησης των εγκαταστάσεων είναι πολύ μεγάλο και με τις δυσκολίες που προκύπτουν από την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών για διάφορους λόγους καταλήγει να γίνεται δυσβάσταχτο.
- Έντονη εποχικότητα. Το νησί του Πόρου όπως και ο Γαλατάς κατακλύζονται από τουρίστες συγκεκριμένους μήνες, κυρίως από το Πάσχα μέχρι Σεπτέμβρη – Οκτώβρη. Οι υπόλοιποι μήνες είναι νεκροί για τα τουριστικά καταλύματα με αποτέλεσμα τη μη πλήρη λειτουργία των συγκροτημάτων και την απώλεια κερδών τους μήνες εκείνους.
- Έλλειψη προσωπικού. Η επιχείρηση έχει αναπτύξει μόνιμες συνεργασίες και προσπαθεί να τις κρατήσει καθώς σε κάθε άλλη περίπτωση η εύρεση νέου προσωπικού λόγω μειωμένου μόνιμου πληθυσμού στην περιοχή είναι δύσκολη.



- Έλλειψη επιπλέον παροχών.
- Προώθηση μέσω των social media. Δυστυχώς τα συγκροτήματα δεν έχουν αξιοποιήσει επαρκώς την παρουσία τους στα social media αλλά και τη διαχείρισή τους για την κατάλληλη διάδοση τους μέσα από αυτά.

### **Ευκαιρίες (OPPORTUNITIES).**

- Καλές σχέσεις με την τοπική κοινωνία. Η επιχείρηση όπως προαναφέραμε δραστηριοποιείται χρόνια στην περιοχή, επιλέγει να συνεργάζεται με ανθρώπους του τόπου, συμμετέχει και στηρίζει την τοπική κοινωνία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα μέλη της οικογένειας δηλαδή οι διοικήσεις των συγκροτημάτων να έχουν άριστες σχέσεις με τους ανθρώπους εκεί και να είναι στηριζόμενοι, αποδεκτοί και αγαπητοί από την εκεί κοινωνία.
- Συνεργασία με τοπικές επιχειρήσεις. Η επιχείρηση και στον τομέα των προμηθειών επιλέγει να συνεργάζεται με ανθρώπους που δραστηριοποιούνται στη γύρω περιοχή και παρέχουν εξίσου ικανοποιητικού επιπέδου προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτό της δίνει τη δυνατότητα να αποκτά υπηρεσίες ή προϊόντα σε χαμηλότερο κόστος από αυτό που θα είχε αν προμηθευόταν από άλλους από μακρινότερες περιοχές.
- Διαδίκτυο. Το Διαδίκτυο είναι ένας χώρος που γενικά μπορεί κάθε επιχείρηση να κερδίσει αφού με χαμηλό έως και ελάχιστο κόστος μπορεί να προσελκύσει μεγαλύτερο μέρος πελατών και από μακρινότερα μέρη, να ανταγωνιστεί καλύτερα άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου και να γίνει γνωστή ευρύτερα.
- Διαδικτυακά διεθνή τουριστικά γραφεία. Η ανάπτυξη αυτού του είδους γραφείων και η συνεργασία μίας επιχείρησης με αυτά μόνο κέρδος μπορεί να επιφέρει, αφού αυτός είναι ένας τρόπος μέσω μίας σταθερής συνεργασίας να υπάρχει ένα σταθερά υπολογιζόμενο κέρδος από την εισαγωγή τουριστών από άλλες χώρες.
- Δημιουργία υδατοδρομίου. Η δημιουργία μίας τέτοιας υποδομής στο νησί δίνει ώθηση σε μία νέα μορφή τουρισμού και μία νέα προσέγγιση για τις τουριστικές επιχειρήσεις του νησιού.
- Μεταβολές στη νομοθεσία για το σχέδιο δόμησης της περιοχής. Με την πραγματοποίηση απαραίτητων μεταβολών στη νομοθεσία μπορούν να αξιοποιηθούν ανεκμετάλλευτοι χώροι για τη δημιουργία εγκαταστάσεων και

υποδομών που θα προσφέρουν μία ευχάριστη εμπειρία τόσο στον ταξιδιώτη όσο και στο μόνιμο κάτοικο και θα αναβαθμίσουν τις παρούσες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις.

- Προσφορά νέων υπηρεσιών στον ξενοδοχειακό κλάδο για την κάλυψη αναγκών εναλλακτικού τουριστικού ενδιαφέροντος λόγω μειωμένης κανονικής τουριστικής δραστηριότητας εν μέσω covid19. Στρεφόμενοι στον εναλλακτικό τουρισμό και στην κάλυψη παροχής υπηρεσιών του δημιουργείται ένα μονοπάτι για την κάλυψη διαφυγόντων κερδών από την παρακώλυση της τουριστικής λειτουργίας .

### **Απειλές (THREATS).**

- Παγκόσμια οικονομική κρίση και αστάθεια. Η παγκόσμια οικονομική κρίση αλλά και η διάρκειά της δημιούργησε αστάθεια και συνεπώς ανασφάλεια στον κόσμο με αποτέλεσμα ολόένα και μικρότερο κομμάτι του πληθυσμού να έχει την οικονομική δυνατότητα να ταξιδέψει ή να επενδύσει γενικά για διακοπές εφόσον η κάλυψη των βιοποριστικών αναγκών έρχονται σε πρώτη προτεραιότητα.
- Αύξηση φορολογίας (φόρος διαμονής). Άλλος ένας επιβαρυντικός παράγοντας για τους πελάτες αλλά και για την επιχείρηση κατ' επέκταση είναι ο νόμος για την αύξηση του φόρου διαμονής για τα καταλύματα που προκάλεσε και την αύξηση της τιμής ανά διανυκτέρευση.
- Αύξηση τιμών πρώτων υλών, καυσίμων, δαπανών για το ηλεκτρικό ρεύμα και παροχής υπηρεσιών. Άλλοι τέσσερις λόγοι που η επιχείρηση θα πρέπει να οδηγηθεί σε αύξηση των τιμών διαμονής, αφού όλες αυτές οι αυξήσεις δε μπορούν να απορροφηθούν από αυτήν.
- Προσφυγικό. Το έντονο μεταναστευτικό κύμα που κατά περιόδους δέχτηκε και δέχεται η χώρα μας επιβάρυνε πολλά από τα νησιά μας όπως και πολλά τουριστικά καταλύματα που δεσμεύτηκαν από το κράτος για τη φιλοξενία των ανθρώπων αυτών μειώνοντας την επισκεψιμότητα από άλλους τουρίστες στις περιοχές αυτές.
- Ελληνοτουρκικές Σχέσεις. Οι σχέσεις με τη γείτονα χώρα μας επηρέαζαν πάντα την τουριστική κίνηση της χώρας μας. Όταν υπάρχουν δυσχερείς σχέσεις δημιουργείται φόβος για την επισκεψιμότητα στη χώρα μας.

- Πόλεμος Ουκρανίας – Ρωσίας. Ο πόλεμος αυτός οδήγησε σε αύξηση των τιμών προϊόντων όπως τα καθαριστικά, τα καύσιμα, τα εισιτήρια και ταυτόχρονα προκλήθηκαν και ακυρώσεις από κρατήσεις που είχαν γίνει τόσο από τις εμπλεκόμενες χώρες όσο και από γειτονικές χώρες καθώς επιβαρύνθηκαν οικονομικά από το έντονο προσφυγικό κύμα.
- Ανταγωνισμός σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο. Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος στον τουριστικό κλάδο κι αν δεν υπάρχει η δυνατότητα για συνεχή εξέλιξη και αναβάθμιση των εγκαταστάσεων και των υπηρεσιών σου τότε υπάρχει ο κίνδυνος εξοστρακισμού της επιχείρησης.
- Αποδιοργάνωση και μειωμένη τουριστική δραστηριότητα παγκοσμίως λόγω covid19. Η παγκόσμια αυτή υγειονομική κρίση προκάλεσε μεγάλη παγκόσμια αλλαγή και στον κλάδο του τουρισμού. Οι κυβερνήσεις απαγόρευσαν στην αρχή τις μετακινήσεις τόσο από ένα εσωτερικό τους μέρος σε ένα άλλο όσο και από χώρα σε χώρα. Αργότερα αυτό άλλαξε και θεσπίστηκαν συγκεκριμένα μέτρα για τις μετακινήσεις. Επίσης θέσπισαν μέτρα και κανόνες λειτουργίας υγειονομικού χαρακτήρα για τις τουριστικές επιχειρήσεις, τα οποία δυσκόλευαν την κανονική διαβίωση για μία διανυκτέρευση. Ο εγκλεισμός των ανθρώπων για μήνες και η απομόνωση στα σπίτια τους δημιούργησε τρόμο σε πολλούς και μόνο στην ιδέα να παρευρεθούν ξανά σε περιβάλλοντα με αρκετό κόσμο όπως τα αεροπλάνα, τα πλοία ,οι παραλίες, τα ξενοδοχεία. Αυτό έφερα κατακόρυφη πτώση στην τουριστική δραστηριότητα.

#### 4.5 Πυραμίδα Maslow

Μέσα από την πυραμίδα του Maslow θα αναδείξουμε τις ανάγκες των πελατών με ιδιαιτερότητες ΑΜΕΑ. Η πυραμίδα χωρίζεται σε πέντε βαθμίδες :

1. **Προσβασιμότητα.** Η βασική ανάγκη των πελατών ΑΜΕΑ είναι η προσβασιμότητα τους σε όλους τους χώρους εντός και εκτός της ξενοδοχειακής μονάδας. Είναι βασική προτεραιότητα τους και η ικανοποίησή της έχει μεγάλο μερίδιο στη λήψη της απόφασής τους για την επιλογή του τόπου διαμονής τους αλλά και των χώρων επισκέψεώς τους.
2. **Ασφάλεια στον χώρο.** Ένας δεύτερος και επίσης σημαντικός παράγοντας για την επιλογή μας από έναν τουρίστα ΑΜΕΑ είναι η δημιουργία και η

ικανοποίηση του αισθήματος της ασφάλειας. Ο πελάτης AMEA θα πρέπει να νιώθει ασφάλεια τόσο στις παροχές της ξενοδοχειακής μας μονάδας όσο και στις παροχές του εξωτερικού περιβάλλοντος της μονάδας π.χ. ολοκληρωμένη και άμεση κάλυψη ως προς την υγειονομική περίθαλψη στο νησί.

- 3. Συμμετοχή σε κοινωνικές εκδηλώσεις και δράσεις.** Μέσα από την οργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων και ομαδικών δράσεων που μπορούν να υλοποιηθούν στην ξενοδοχειακή μονάδα από ανθρώπους εκπαιδευμένους στη διαχείριση ανθρώπων με ειδικές ανάγκες ικανοποιείται το αίσθημα της συμμετοχής, της αποδοχής και της ένταξης σε ένα κοινωνικό σύνολο ή σε μία ομάδα.
- 4. Εκτίμηση.** Μέσα από την προσφορά του εκπαιδευμένου προσωπικού της επιχείρησης αλλά και την παροχή των εξειδικευμένων υπηρεσιών μας, ο πελάτης αποκτά αυτοεκτίμηση και αισθάνεται ικανοποίηση.
- 5. Αυτοολοκλήρωση.** Ικανοποιώντας όλα τα προηγούμενα βήματα ο πελάτης φτάνει στο στάδιο της αυτοολοκλήρωσης όπου περιλαμβάνεται η ψυχική και σωματική ολοκλήρωση.

#### **4.6 Εφαρμογή Μοντέλου Kotter για την περίπτωση αλλαγής του Lions Apartments**

Ο βασικός λόγος που προκάλεσε αλλαγή στην πορεία της εταιρείας, ήταν η πανδημία του “CORONA VIRUS”. Δυστυχώς είναι ένα παγκόσμιο και πρωτοφανές γεγονός, όπου έχει επηρεάσει όλους τους κλάδους του τουρισμού και όχι μόνο. Ο ιός έφτασε στην Ευρώπη στις αρχές του Ιανουαρίου του 2020, με αποτέλεσμα οι τουρίστες να μην έχουν προλάβει καν να προχωρήσουν σε κρατήσεις για τις καλοκαιρινές τους διακοπές.

Το αίσθημα του φόβου και της ανασφάλειας επικρατεί σε παγκόσμιο επίπεδο, με αποτέλεσμα οι κρατήσεις να έχουν παγώσει ή σταματήσει. Προτεραιότητα τώρα των ανθρώπων είναι η υγεία και η ασφάλεια τους και τελευταία η ανάγκη για διακοπές. Με το πέρασμα της καραντίνας και την ελάφρυνση των μέτρων, οι μελλοντικοί τουρίστες έχουν τη διπλή ανάγκη για διακοπές, ξεκούραση και διασκέδαση. Ο εγκλεισμός μέσα στα σπίτια, η απομόνωση από οικείους για αρκετό χρονικό διάστημα, τους ωθεί σε κατάσταση ανάγκης την επιλογή διακοπών. Ο εγκλεισμός

ήταν ένα αφύσικο φαινόμενο για τον άνθρωπο, αφού από την φύση του είναι ένα κοινωνικό και ενεργό ον και χρειάζεται να συναναστρέφεται με τον διπλανό του. Καθ' όλη τη διάρκεια της δύσκολης covid 19 περιόδου, οι μέτοχοι της εταιρείας Tsouka Hotels είχαν την ευκαιρία να μελετήσουν τις νέες τάσεις και ανάγκες που έχει το καταναλωτικό κοινό, να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους και να προσελκύσουν ένα νέο target group. Τα δύο τελευταία χρόνια υπολειτουργίας της επιχείρησης λόγω Covid 19, οι μέτοχοι αποφάσισαν να μετατρέψουν το ένα από τα τρία συγκρότημα σε κατάλυμα υποδοχής ΑΜΕΑ τουριστών. Μέσα από το φαινόμενο covid 19, δημιουργήθηκε μια μεγάλη περίοδος όπου η επιχείρηση υπολειτουργούσε ενώ το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα δε λειτουργούσε καθόλου. Η δυσχερής κατάσταση ανάγκασε την επιχείρηση Tsouka's Hotels να ξανά προσδιορίσει την ένταξη της στην τουριστική αγορά. Κατά τη διάρκεια της καραντίνας όλη μας η σκέψη ήταν στους ανθρώπους με προβλήματα αναπηρίας. Πως θα αυτοεξυπηρετηθούν και πως θα ανταπεξέλθουν στις καθημερινές τους υποχρεώσεις. Δυστυχώς για τους ΑΜΕΑ οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν είναι σε καθημερινή βάση είτε εν καιρώ καραντίνας είτε όχι. Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω δεδομένα η επιχείρηση αποφάσισε να μετατρέψει το ένα από τα τρία συγκρότημα της σε ξενοδοχείο για ΑΜΕΑ.

- **ΒΗΜΑ 1 - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΙΣΘΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΕΙΓΟΝΤΟΣ**

Μετά την υπουργική απόφαση, που ανακοινώθηκε πως όλα τα τουριστικά καταλύματα θα παραμείνουν κλειστά και με άγνωστη ημερομηνία επαναλειτουργίας τους, δημιουργήθηκε σύγχυση στη διοίκηση, στο προσωπικό αλλά και στους πελάτες. Η γενική αβεβαιότητα τόσο από τους εξωτερικούς όσο και από τους εσωτερικούς παράγοντες δημιουργούν άγχος και ανασφάλεια στο προσωπικό της επιχείρησης, αφού δεν είχαν ολοκληρωθεί οι προσλήψεις για τη νέα σεζόν. Επιπρόσθετο άγχος δημιούργησαν οι φήμες για γενικό lockdown για όλη την καλοκαιρινή σεζόν. Το νησί του Πόρου στηρίζεται κυρίως στο τουρισμό και το 90% του πληθυσμού εργάζονται ως εποχιακοί υπάλληλοι. Τα εποχιακά τουριστικά καταλύματα ήταν από τις τελευταίες επιχείρησης που άνοιξαν μετά το lockdown, μειώνοντας έτσι ακόμα περισσότερο τη διάρκεια της καλοκαιρινής σεζόν συνεπώς και του περιθωρίου κέρδους. Μέχρι τώρα, οι νομοθεσίες σε τοπικό, εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο αλλάζουν, με αποτέλεσμα η αβεβαιότητά να κυριαρχεί και να μην αφήνει χώρο στις επιχειρήσεις να προβούν σε αλλαγές ώστε να καταφέρουν να λειτουργήσουν. Στην

παρούσα φάση, η υγεία προέχει τόσο για το προσωπικό όσο και για τους πελάτες. Σε καμία περίπτωση η διοίκηση δε θα ρισκάρει το σημαντικότερο απόκτημα την υγεία του ανθρώπου. Για αυτό το λόγο κύριο μέλημα της επιχείρησης είναι να προσαρμοστεί όσο το δυνατόν καλύτερα στις νέες συνθήκες με κύριο μέλημα την προστασία.

- **ΒΗΜΑ 2 - ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΙΣΧΥΡΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ**

1. Σύσταση ομάδας από όλους τους μετόχους, διεξαγωγή έρευνας για να εντοπίσουν τη ζήτηση της αγοράς. Με τα νέα δεδομένα η διοίκηση αποφάσισε να εντοπίσει τη νέα ζήτηση που θα δημιουργηθεί ώστε να είναι έτοιμη να την καλύψει.
2. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, η εταιρεία προχώρησε στη νέα αλλαγή. Δηλαδή τη μετατροπή του ενός από τα τρία συγκρότημα σε κατάλυμα υποδοχής ΑΜΕΑ τουριστών.
3. Η επιχείρηση αναγκάστηκε να προσαρμοστεί σε νέα δεδομένα για να επαναλειτουργήσει χωρίς όμως να αλλάξει τις αρχές που τη διέπουν.

- **ΒΗΜΑ 3 - ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Το κοινό όραμα των μετόχων της επιχείρησης είναι τα συγκροτήματα TSOUKAS HOTELS να συνεχίσουν να αναπτύσσουν την προσωπική και επικοινωνιακή σχέση με τους πελάτες ΑΜΕΑ, έτσι ώστε ο πελάτης να νιώθει την ασφάλεια αλλά και την ελληνική οικογενειακή φιλοξενία και ζεστασιά.

#### TSOUKAS HOTELS

- Ενημέρωση των πελατών μέσω των social medias και του web-site με ειδικές ικανότητες για ΑΜΕΑ.
- Η πλήρης ενημέρωση των πελατών για τη νέα αλλαγή του target group στο ένα από τα τρία καταλύματα.
- Η άριστη συνεργασία της δημοτικής αρχής και με τους επιχειρηματίες του κλάδου για τη βέλτιστη παροχή υπηρεσιών στους ΑΜΕΑ πελάτες.

- Εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού για τη σωστή διαχείριση των αναγκών για ΑΜΕΑ.

Η Tsoukas Hotels είναι οικογενειακή επιχείρηση, κατά συνέπεια δίνει μεγάλη έμφαση στην ασφάλεια του προσωπικού και των πελατών. Η διαμόρφωση των δωματίων θα υλοποιηθεί με πιστοποιημένο επαγγελματικό εξοπλισμό για τη βέλτιστη παροχή υπηρεσιών στους πελάτες. Σε περίπτωση που φίλοι ή συγγενείς των πελατών ΑΜΕΑ χρειάζονται δωμάτιο για να διαμείνουν μαζί τους, θα εξυπηρετούνται από τα άλλα δύο συγκροτήματα όπου είναι σε κοντινή απόσταση. Με αυτό τον τρόπο θα αυξηθεί ένα μεγάλο ποσοστό του πελατολογίου στα άλλα συγκροτήματα.

Οι παροχές υπηρεσιών θα έχουν τον πρωταρχικό ρόλο σε όλες τις φάσεις του τουρίστα (από την κράτηση, την άφιξη, τις πιθανόν απορίες την αποπληρωμή ακόμη και την αναχώρηση). Φυσικά το εξειδικευμένο προσωπικό των συγκροτημάτων θα είναι 24 ώρες το 24 στα πόστα τους. Η δυνατότητα επίσκεψης ιατρικού προσωπικού στο χώρο μας καθώς και η παροχή ειδών πρώτης ανάγκης από τοπικούς συνεργάτες θα δημιουργήσει στους πελάτες ΑΜΕΑ το αίσθημα της ασφάλειας.

Εκτός από τις όμορφες παραλίες, ο Πόρος φημίζεται για τη φυσική ομορφιά, τους αρχαιολογικούς χώρους καθώς και το θρησκευτικό πλούτο που υπάρχει στην ευρύτερη περιοχή. Επίσης υπάρχει η δυνατότητα συμμετοχής σε διάφορες δραστηριότητες που οργανώνουν οι ντόπιοι κάτοικοι του νησιού, όπως μαγειρική, θαλάσσιες περιηγήσεις, καλλιτεχνικές βραδιές κλπ. Υπάρχουν τόσες πολλές επιλογές δραστηριοτήτων που μπορεί ο επισκέπτης να διαλέξει τηρώντας πάντα του κανόνες και κρατώντας τον εαυτό του ασφαλή. Αξίζει να σημειωθεί πως οι δραστηριότητες μπορούν να πραγματοποιηθούν κατόπιν ατομικού ραντεβού για ευνόητους λόγους.

Όσο αφορά στον ανθρώπινο παράγοντα, οι εργαζόμενοι αντιμετώπισαν την αλλαγή αυτή σαν μια ευκαιρία ανανέωσής καθώς και εξέλιξης, αφού η εκπαίδευση στο κομμάτι υγείας θα έχει το βασικό ρόλο. Παρακολουθώντας σεμινάρια και διαλέξεις με σκοπό την ενημέρωση και την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Η ανάγκη για εργασία για πρακτικούς και ψυχολογικούς λόγους. Οι εργαζόμενοι του TSOUKAS HOTELS, όπως προαναφέρθηκε παραπάνω, είναι μόνιμοι κάτοικοι

του νησιού. Η επαγγελματική ενασχόληση των κατοίκων είναι στον κλάδο του τουρισμού. Συμπεραίνουμε πως οι εργαζόμενοι δεν έχουν την δυνατότητα επιλογής μιας άλλης εργασίας. Ενώ παράλληλα επηρεάζονται και ψυχολογικά αφού το οικονομικό μέρος συνδέεται άμεσα και με την ψυχολογία των ανθρώπων. Σε αυτό συνέβαλαν οι παρακάτω παράγοντες :

- Οι νέες συνεργασίες όπου αναλόγως τα αποτελέσματα μπορεί να συνεχίσουν και τις επόμενες χρονιές.
- Εκμάθησή νέων υπηρεσιών υγείας.
- Προτεραιότητα έχει η ασφάλεια τους, που είναι και το κύριο ζήτημα της αλλαγής.

#### • **ΒΗΜΑ 4<sup>ο</sup> - Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ**

Η TSOUKAS HOTEL επικεντρώθηκε στη διάδοση της νέας ιδέας στο ευρύ κοινό με πολλούς και ποικίλους τρόπους. Οι στοχευόμενες διαφημίσεις στο αγοραστικό κοινό, είχε καθοριστικό ρόλο στις αυξήσεις των κρατήσεων. Επικεντρώθηκε στις περιοχές αλλά και στην ηλικία. Απευθυνθήκανε σε προορισμούς όπου έχουν απευθείας πτήσεις charter με τη χώρα μας για πιο σύντομο και ξεκούραστο ταξίδι αφού αρκετοί ΑΜΕΑ τουρίστες προτιμούν να ταξιδέψουν με αεροπλάνο λόγω των πιο ευνοϊκών συνθηκών. Επιλέξανε κοινό νεαρής ηλικίας, γνωρίζοντας πως είναι πιο εύκολη η μετακίνηση τους σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες ηλικίες που αντιμετωπίζουν περισσότερες δυσκολίες. Η μέγιστη αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είχε άμεση ανταπόκριση σε όλα τα επίπεδα, από τη διανομή ηλεκτρονικού Ερωτηματολογίου, την προώθηση καθώς και την άμεση επικοινωνία επιχείρησης και του πελάτη. Η διανομή ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου σε στενευμένες ομάδες βοήθησε στο να παρθούν οι σωστές λύσεις για την επιχείρηση. Η προώθηση μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε όλες τις φάσεις της καραντίνας βοήθησαν την επιχείρηση αν όχι στο κοντινό ή το μακρινό μέλλον. Εν καιρό καραντίνας αυξήθηκε η επισκεψιμότητα στις ηλεκτρονικές διαφημίσεις, λόγω του απεριόριστου χρόνου που είχαν οι καταναλωτές, ενώ η επικοινωνία με βιντεοκλήσεις αυξηθήκαν κατά κόρον. Όσον αφορά στους εργαζομένους, είχαν μια πλήρη ενημέρωση για τις αλλαγές και το νέο στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης.



- **ΒΗΜΑ 5<sup>ο</sup> - ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΚΑΙ ΕΥΡΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ**

Σε αυτό το βήμα εντοπίζονται και αντιμετωπίζονται τα πιθανά προβλήματα που δυσκολεύουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης μετά τις αλλαγές.

Για την ενδυνάμωση του νέου σχεδίου έγινε επιθεώρηση από ειδικούς στο χώρο της Υγείας αλλά και του τουρισμού, ώστε να είναι σίγουρο ότι πληρούν όλες τις απαραίτητες προδιαγραφές. Επιπλέον παρέχεται η απαραίτητη αίσθηση ασφάλειας στο προσωπικό και στους πελάτες, μέσω της σωστής καθοδήγησης. Ελέγχθηκαν τα καθήκοντα εργασίας του κάθε ατόμου, ώστε να είναι σίγουρο ότι συμβαδίζουν με τη νέα εικόνα της επιχείρησης αλλά και με τους νέους νόμους και διατάξεις. Συνεργασία με ψυχολόγο καθώς και ιατρικό προσωπικό, αφού πρωταρχικό ρόλο της επιχείρησης είναι η ενσυναίσθηση.

- **ΒΗΜΑ 6<sup>ο</sup> - ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΕΠΙΤΥΧΙΩΝ**

Μετά από μια σειρά επιτυχημένων ενεργειών, εμφανίστηκαν τα πρώτα θετικά αποτελέσματα. Εγχώριοι ΑΜΕΑ τουρίστες αλλά και από το εξωτερικό, εκτίμησαν την ειλικρινή τοποθέτηση της επιχείρησης καθώς και τις αλλαγές που έγιναν .

Οι προβολές αυξήθηκαν στις μηχανές αναζήτησης κατά συνέπεια και οι κρατήσεις. Το προσωπικό νιώθει ασφάλεια όσο αφορά στην προσωπική του υγεία αλλά και των οικογενειών τους. Δυστυχώς υπήρξε μείωση στο χρόνο εργασίας. Από έξι μήνες θα εργαστούν μόλις τρεις μήνες. Το προσωπικό νιώθει ασφάλεια που εργάζεται σε μια υγιή επιχείρηση και σιγουριά αφού είναι αδύνατο να χάσει την δουλειά του, παρά τις δυσκολίες. Θα πρέπει να σημειωθεί πως από τις πρώτες μέρες της διαφημιστικής καμπάνιας online, παρατηρήθηκε αύξηση επισκεψιμότητας στην ιστοσελίδα καθώς και Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης.

- **ΒΗΜΑ 7<sup>ο</sup> - ΠΑΓΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ & ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ**

Δυστυχώς όμως στη συγκεκριμένη περίπτωση το πρόβλημα δεν έχει εξαλειφθεί, γιατί όσο ο κορονοϊός υπάρχει, όλο και νέες αλλαγές θα πρέπει να υπάρξουν στην επιχείρηση. Για αυτό η επιχείρηση :

- ✓ Εξελίσσει τις ιατρικές παροχές υπηρεσιών.
- ✓ Συνεχίζει τις προσφορές.
- ✓ Επενδύει στις διαφημιστικές καμπάνιες.
- ✓ Το πιο βασικό «επενδύει στην ασφάλεια του προσωπικού και των πελατών».
- ✓ Ακολουθεί και προσαρμόζεται στις νομοθετικές διατάξεις για τουρισμό ΑΜΕΑ.
- ✓ Προχωρά σε νέες συνεργασίες .

#### • **ΒΗΜΑ 8ο - ΕΝΣΤΕΡΝΙΣΜΟΣ ΝΕΑΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

Τέλος, όλες οι νέες αποφάσεις πλέον στηρίζονται στο νέο πρόγραμμα, τηρώντας όμως το βασικό όραμα της επιχείρησης άπλα με άλλα μέσα.

Οι εργαζόμενοι πέρασαν από ειδικά σεμινάρια που αφορούσαν τα μέσα νέας τεχνολογίας αλλά και τα απαραίτητα σεμινάρια Υγειονομικού πρωτοκόλλου για την υποδοχή των ΑΜΕΑ πελατών. Επίσης θα πραγματοποιηθούν όλες οι προσλήψεις του προσωπικού.

Τέλος συμπεραίνουμε ότι η διοίκηση της επιχείρησης ήταν έτοιμη για να αντιμετωπίσει τις νέες προκλήσεις. Αξιοποιήθηκε σωστά το κομμάτι της έρευνας και της αξιολόγησης. Χρειάζεται συνεχή εκπαίδευση και ενημέρωση για τις νέες τάσεις και αλλαγές στον κλάδο του τουρισμού και των τεχνολογιών. Μέσω της σωστής χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της διαδικτυακής της παρουσίας, προωθήθηκαν οι νέες αλλαγές και επιτεύχθηκαν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Λόγω της νομοθετικής αβεβαιότητας η επιχείρηση δε μπορούσε να αντιδράσει συντομότερα. Η απαραίτητη παρακολούθηση σεμιναρίων υγειονομικού χαρακτήρα, είναι υποχρεωτική από τους υπεύθυνους αλλά και προαιρετικά για τους υπόλοιπους εργαζόμενους .Οι συνεχόμενες αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο, για τα τουριστικά καταλύματα, για τα μέσα μαζικής μεταφοράς και στο τμήμα υγείας επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις κρατήσεις.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΙΣΤΟΤΟΠΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΓΙΑ ΑΜΕΑ**

### **5.1 Αναφορά στην πλατφόρμα WORDPRESS**

Για την υλοποίηση του σχεδιασμού του ιστοτόπου της επιχείρησης που περιγράφεται στη μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκε η χρήση του λογισμικού WordPress. Το λογισμικό αυτό είναι σχεδιασμένο για οποιονδήποτε χρήστη που έχει απλές γνώσεις χρήσης υπολογιστή. Δίνει έμφαση στην εύκολη προσβασιμότητα, στην εγκατάσταση, στην απόδοση, την ασφάλεια και την ευχρηστία. Είναι ένα ποιοτικό πρόγραμμα που λειτουργεί με ελάχιστες και απλές ρυθμίσεις, ώστε να μπορεί κάποιος να εστιάσει στην ελεύθερη κοινή χρήση του προϊόντος ή των υπηρεσιών του. Το WordPress είναι λιτό και εύχρηστο, για να μπορεί ο καθένας εύκολα να ξεκινήσει. Παρέχει δυνατά χαρακτηριστικά για την ανάπτυξη και την επιτυχία ενός ιστοτόπου που θα αναπτυχθεί με τη χρήση του. Οι άνθρωποι που συνεργάζονται και απαρτίζουν τη μεγάλη κοινότητα του WordPress είναι υποστηρικτές της ελευθερίας των εκδόσεων του λογισμικού όπως και των ελευθεριών που συνοδεύουν τον ανοιχτό κώδικα. Η επιτυχία του λογισμικού αυτού οφείλεται σε αυτές τις ελευθερίες και στην απλότητά του με τα οποία βοηθά ακόμα και το απλό κοινό να πετύχει τους στόχους του. Οι συνεργάτες του WordPress παγκοσμίως εργάζονται και έχουν ασχοληθεί αμέτρητες ώρες για να δημιουργήσουν ένα πρόγραμμα που απελευθερώνει τη διαδικασία της δημοσίευσης. Αυτό το λογισμικό είναι ανοιχτού κώδικα ενώ ταυτόχρονα παρέχεται δωρεάν και μπορεί να είναι ποιοτικό.

Το WordPress δημιουργήθηκε το 2003 από τον Mike Little και τον Matt Mullenweg. Η ανάγκη για ένα κομψό, καλά σχεδιασμένο σύστημα προσωπικής έκδοσης ήταν ξεκάθαρη ακόμη και τότε. Σήμερα, το WordPress είναι χτισμένο σε PHP και MySQL και διαθέτει άδεια χρήσης σύμφωνα με το GPLv2. Είναι επίσης η πλατφόρμα επιλογής για πάνω από το 43% όλων των ιστοτόπων στον ιστό. Το WordPress είναι ένα δωρεάν έργο ανοιχτού κώδικα που έχει αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου από διάφορους ανθρώπους με μεγάλη εμπειρία. Σας επιτρέπει να δημιουργείτε και να μοιράζεστε οτιδήποτε θέλετε, από απλές προσωπικές ιστορίες έως κινήματα που μπορούν να αλλάξουν τον κόσμο. Άτομα με περιορισμένη τεχνολογική εμπειρία μπορούν να το χρησιμοποιήσουν εξ αρχής από τη βάση του και

πιο γνώστες της τεχνολογίας μπορούν να το προσαρμόσουν με αξιοσημείωτους τρόπους.

Το λογισμικό αυτό έχει άδεια χρήσης βάσει της Γενικής Δημόσιας Άδειας (GPLv2 ή μεταγενέστερη) η οποία παρέχει τέσσερις βασικές ελευθερίες. Σκεφτείτε αυτό τη Διακήρυξη Δικαιωμάτων του WordPress :

1. Η πρώτη ελευθερία είναι ότι μπορείτε να εκτελέσετε το πρόγραμμα για οποιοδήποτε σκοπό.
2. Η δεύτερη ελευθερία είναι ότι μπορείτε να μελετήσετε τη λειτουργία του προγράμματος και να το μεταβάλλετε για να το κάνετε όπως θέλετε.
3. Η τρίτη ελευθερία είναι ότι το λογισμικό αυτό μπορεί να αναδιανεμηθεί.
4. Η τέταρτη ελευθερία είναι ότι μπορείτε να διανείμετε αντίγραφα των τροποποιημένων εκδόσεων σας σε άλλους.

Το WordPress εξουσιοδοτεί πάνω από το 43% του ιστού, ποσοστό που συνεχώς αυξάνεται. Τα πάντα, όπως ένας κοινός ιστότοπος, ιστολόγια, σύνθετες πύλες και εταιρικοί ιστότοποι, ακόμα και εφαρμογές, δημιουργούνται με τη χρήση αυτού του λογισμικού. Συνδυάζει την απλότητα για τους απλούς χρήστες και τους εκδότες με την υποθετική πολυπλοκότητα για τους επαγγελματίες προγραμματιστές. Αυτό το κάνει να είναι ευέλικτο και εύχρηστο ταυτόχρονα. Ωστόσο, είναι εμπλουτισμένο με χιλιάδες πρόσθετα που επεκτείνουν τη λειτουργία του απεριόριστα, ενώ και η ελευθερία στη διαχείριση του κώδικα του επιτρέπει επέκταση ή τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο ή να την χρήση του για εμπορικά έργα χωρίς κόστος αδειας. Είναι ένα ελεύθερο λογισμικό με δωρεάν όχι μόνο στην τιμή αλλά και στην ελευθερία να υπάρχει ο απόλυτος έλεγχος πάνω του. Το WordPress έχει μερικά χαρακτηριστικά και δυνατότητες που θεωρούνται πλεονεκτήματα και είναι τα εξής :

- **Απλότητα** : Η απλότητα και η ευχρηστία που παρέχει το WordPress, δίνει σε οποιονδήποτε τη δυνατότητα να συνδεθεί στο διαδίκτυο και να δημοσιεύσει κάτι γρήγορα.
- **Ευκαμψία** : Το WordPress, δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας οποιουδήποτε τύπου ιστότοπου. Για παράδειγμα ένας ιστότοπος είναι ένα μέρος όπου μπορείτε να γράψετε και να μοιραστείτε τις ιδέες σας με άλλα άτομα. Μπορείτε να δημιουργήσετε έναν ιστότοπο για οποιονδήποτε σκοπό, όπως ένα προσωπικό ιστολόγιο, ένα photoblog, έναν

επιχειρηματικό ιστότοπο, ένα επαγγελματικό χαρτοφυλάκιο, έναν κυβερνητικό ιστότοπο ή μια διαδικτυακή κοινότητα. Μπορείτε να προσθέσετε πρόσθετα για να κάνετε τον ιστότοπό σας ακόμα πιο ισχυρό ή ακόμα και να δημιουργήσετε τη δική σας εφαρμογή για να τον κάνετε ακόμα πιο βολικό.

- **Δημοσιεύστε με ευκολία :** Όταν δημιουργείτε μια ανάρτηση ή μια σελίδα στον ιστότοπο σας, μπορείτε εύκολα να τη μορφοποιήσετε, να προσθέσετε πολυμέσα και να τη δημοσιεύσετε αμέσως.
- **Εργαλεία ελέγχου δημοσίευσης :** Το WordPress σας διευκολύνει να διαχειριστείτε το περιεχόμενό σας με τη δυνατότητα που παρέχει για δημιουργία προσχέδιων, προγραμματισμού δημοσιεύσεων και προβολής των αναθεωρήσεων μιας ανάρτησης. Ο λογαριασμός σας σας επιτρέπει να μοιράζεστε το περιεχόμενό σας δημόσια ή ιδιωτικά με κωδικό πρόσβασης.
- **Διαχείριση δικαιωμάτων χρηστών :** Μερικοί άνθρωποι έχουν εύκολη πρόσβαση στον ιστότοπό σας, ενώ άλλοι χρειάζονται βοήθεια από διαχειριστές ή συντάκτες για να μπορούν να δουν ή να χρησιμοποιήσουν το περιεχόμενο του ιστότοπου. Αυτή η δυνατότητα σας επιτρέπει να έχετε μια ποικιλία ατόμων που συμμετέχουν στην κοινότητά σας, από άτομα που γράφουν και συνεισφέρουν στον ιστότοπο έως συνδρομητές που μπορούν να παρακολουθούν ή να διαχειρίζονται συγκεκριμένο περιεχόμενο ή λειτουργίες.
- **Εύκολη Διαχείριση Εικόνων και Πολυμέσων :** Μπορείτε εύκολα να προσθέσετε εικόνες και πολυμέσα στον ιστότοπό σας στο WordPress, σύροντάς τα και αποθέτοντάς τα στο πρόγραμμα μεταφόρτωσης. Μπορείτε επίσης να προσθέσετε χρήσιμες λεζάντες και εναλλακτικό κείμενο, ενώ είναι διαθέσιμα και ορισμένα εργαλεία επεξεργασίας εικόνων.
- **Πλήρης σύμπνοια με τα πρότυπα :** Τα πρότυπα του WordPress ορίζουν ένα σύνολο κανόνων που πρέπει να ακολουθεί κάθε κομμάτι κώδικα WordPress. Αυτό σημαίνει ότι ο ιστότοπός σας θα λειτουργεί σε κάθε πρόγραμμα περιήγησης, χωρίς προβλήματα συμβατότητας. Αυτό σημαίνει ότι ο ιστότοπός σας θα παραμείνει συμβατός και με τις μελλοντικές εκδόσεις του προγράμματος περιήγησης.

- **Easy Theme System** : Το WordPress διαθέτει τρία ενσωματωμένα θέματα, αλλά μπορείτε επίσης να βρείτε πολλά άλλα θέματα στον Κατάλογο θεμάτων. Μπορείτε να δημιουργήσετε έναν ιστότοπο που να έχει την εμφάνιση που θέλετε χρησιμοποιώντας οποιοδήποτε από τα θέματα στον Κατάλογο θεμάτων. Επίσης μπορείτε να ανεβάσετε ένα δικό σας θέμα πατώντας ένα μόνο κουμπί μέσα σε λίγα μόνο δευτερόλεπτα.
- **Επέκταση με πρόσθετα** : Το WordPress είναι ένα πρόγραμμα δημιουργίας ιστοσελίδων που διαθέτει πολλές δυνατότητες για κάθε χρήστη. Υπάρχουν πολλοί κατάλογοι προσθηκών με διαφορετικές προσθήκες για την προσθήκη σύνθετων λειτουργιών όπως γκαλερί, κοινωνική δικτύωση, φόρουμ, γραφικά στοιχεία μέσω κοινωνικής δικτύωσης, προστασία από ανεπιθύμητα μηνύματα, ημερολόγια και βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης.
- **Ενσωματωμένα σχόλια** : Τα σχόλια σε έναν ιστότοπο δίνουν στους ανθρώπους ένα κίνητρο να παραμείνουν αφοσιωμένοι στο περιεχόμενό του. Τα εργαλεία σχολίων που περιλαμβάνονται στο WordPress διευκολύνουν τον διαχειριστή του ιστότοπου να διαχειρίζεται ένα φόρουμ συζήτησης και να το διατηρεί ασφαλές για όλους.
- **Βελτιστοποιημένη μηχανή αναζήτησης** : Το WordPress είναι βελτιστοποιημένο για μηχανές αναζήτησης. Για πιο ενδεδειγμένο έλεγχο SEO, υπάρχουν πολλά πρόσθετα SEO που βοηθούν.
- **Χρησιμοποιήστε το WordPress στη γλώσσα σας** : Το πρόγραμμα είναι διαθέσιμο σε περισσότερες από 70 γλώσσες. Είτε εσείς που φτιάχνετε τον ιστότοπο είτε το άτομο για το οποίο τον δημιουργείτε θέλετε να χρησιμοποιείτε το WordPress σε πάνω από μία γλώσσα, αυτό είναι εύκολο.
- **Γρήγορη εγκατάσταση και αναβάθμιση** : Το WordPress ήταν πάντα εύκολο να εγκατασταθεί και να αναβαθμιστεί. Διάφοροι πάροχοι φιλοξενίας Ιστού προσφέρουν προγράμματα εγκατάστασης WordPress με ένα κλικ. Εάν είστε ευχαριστημένοι με τη χρήση ενός προγράμματος FTP, μπορείτε να φτιάξετε μια βάση δεδομένων, να ανεβάσετε WordPress με τη χρήση FTP και να εγκαταστήσετε το πρόγραμμα.
- **Εισαγωγείς** : Το WordPress συνοδεύεται από εισαγωγείς για Blogger, LiveJournal, Movable Type, TypePad, Tumblr και WordPress που κάνουν

τη μεταφορά του υλικού του ιστολογίου ή του ιστοτόπου σας πολύ εύκολη σε περίπτωση που δεν θέλετε να χρησιμοποιήσετε άλλο το λογισμικό ή κλείνει η φιλοξενούμενη υπηρεσία σας.

- **Κάτοχος των δεδομένων :** Οι υπηρεσίες φιλοξενίας μπορεί συνεχώς να αλλάζουν. Εάν έχετε χρησιμοποιήσει κάποια στιγμή μια υπηρεσία που αιφνιδίως σταμάτησε, είναι αντιληπτό πόσο οδυνηρό μπορεί να γίνει αυτό. Εάν βλέπετε διαφημίσεις στον ιστότοπό σας, αυτό σημαίνει ότι κάποιος προσπαθεί να κλέψει τα δεδομένα σας. Το WordPress προστατεύει το περιεχόμενό σας διατηρώντας το όλο στον ιστότοπό σας.
- **Ελευθερία :** Είστε ελεύθεροι να χρησιμοποιήσετε το WordPress, σύμφωνα με την άδεια που δημιουργήθηκε από την GPL, με όποιον τρόπο επιλέξετε: να το εγκαταστήσετε, να το χρησιμοποιήσετε, να το τροποποιήσετε, να το διανείμετε. Το WordPress είναι χτισμένο σε ελεύθερο λογισμικό. Αυτό σημαίνει ότι ο καθένας μπορεί να χρησιμοποιήσει και να βελτιώσει το λογισμικό και ότι μπορεί να κοινοποιηθεί ελεύθερα.
- **Κοινότητα :** Το WordPress είναι ένα πολύ δημοφιλές πρόγραμμα που χρησιμοποιούν πολλοί άνθρωποι. Η κοινότητα του WordPress είναι πολύ ενεργή και χρήσιμη. Κάνοντας μια ερώτηση στα φόρουμ υποστήριξης θα λάβετε άμεσα βοήθεια από έναν εθελοντή, παρακολουθείστε ένα WordCamp ή Meetup ή σχετικά σεμινάρια για να μάθετε περισσότερα για το WordPress ή διαβάστε σχετικές αναρτήσεις ιστολογίων.
- **Συνεισφέρουν :** Ο οποιοσδήποτε μπορεί να συνεισφέρει στο WordPress, απαντώντας σε ερωτήσεις στα φόρουμ υποστήριξης, γράφοντας τεκμηρίωση, μεταφράζοντας το WordPress στη γλώσσα σας, μιλώντας σε ένα WordCamp ή γράφοντας για το WordPress στο ιστολόγιό σας.
- **Χαρακτηριστικά προγραμματιστή :** Για τους προγραμματιστές, υπάρχουν πολλά που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να επεκτείνουν το WordPress προς όποια κατεύθυνση θέλουν. Το WordPress χρησιμοποιείτε από χιλιάδες προγραμματιστές.
- **Σύστημα πρόσθετων (Plugins):** Οι εφαρμογές WordPress σας επιτρέπουν να δημιουργήσετε τα δικά σας πρόσθετα για να κάνετε το λογισμικό πιο ισχυρό. Το WordPress είναι εύκολο στη χρήση γιατί μπορείτε να δημιουργήσετε πρόσθετα για να το κάνετε να λειτουργεί

καλύτερα για τις ανάγκες σας. Μόλις δημιουργήσετε ένα πρόσθετο, μπορείτε να το αποθηκεύσετε σε ένα αποθετήριο προσθηκών.

- **Σύστημα θεμάτων (Themes) :** Δημιουργήστε θέματα στο WordPress για πελάτες, άλλους χρήστες του WordPress ή για προσωπική χρήση. Το WordPress προσφέρεται για επεκτασιμότητα και την δημιουργία θεμάτων, όσο απλά ή σύνθετα θέλετε. Εάν θέλετε να δώσετε το θέμα σας δωρεάν, μπορείτε να το δώσετε στους χρήστες στο αποθετήριο θεμάτων.
- **Πλαίσιο Εφαρμογών :** Εάν θέλετε να δημιουργήσετε μια ιστοσελίδα, το WordPress μπορεί να σας βοηθήσει προσφέροντας πολλές λειτουργίες, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την εφαρμογή σας: μεταφράσεις, διαχείριση χρηστών, αιτήματα HTTP, βάσεις δεδομένων, δρομολόγηση URL και πολλά άλλα. Μπορείτε επίσης να χρησιμοποιήσετε το REST API για να αλληλεπιδράσετε μαζί του.
- **Προεπιλεγμένοι τύποι περιεχομένου :** Το WordPress διαθέτει συγκεκριμένους τύπους περιεχομένου, αλλά για μεγαλύτερη ευελιξία μπορείτε να προσθέσετε μερικές δικές σας γραμμές κώδικα και να δημιουργήσετε τους δικούς σας προεπιλεγμένους τύπους αναρτήσεων, ταξινομίες και μεταδεδομένα.

Ωστόσο υπάρχουν και κάποια "ελάχιστα" μειονεκτήματα που χαρακτηρίζουν το WordPress και είναι τα εξής:

- **Προσφέρει χιλιάδες επιλογές:** Οι ατελείωτες επιλογές σε θέματα (themes), σε πρόσθετα (plugins) και σε add-ons μπορεί να επιφέρει σύγχυση σε έναν άπειρο χρήστη του WordPress που θα προσπαθήσει να φτιάξει την ιστοσελίδα ή το ιστολόγιο του μόνος του, αφού πιθανόν να μην καταφέρει να διαλέξει τα σωστά για το ύφος και τη λειτουργία του ιστοχώρου που έχει αποφασίσει να φτιάξει. Αυτό βέβαια επιλύεται αν ο χρήστης αποταθεί σε έναν έμπειρο προγραμματιστή ή εταιρία ανάπτυξης ιστοτόπου με WordPress.
- **Τα update δεν γίνονται αυτόματα:** Το WordPress δίνει τον απόλυτο έλεγχο στον χρήστη, ο οποίος σε περίπτωση που δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις μπορεί να αποδειχθεί καταστροφικό. Πρέπει να γνωρίζει κανείς πότε πρέπει να κάνει αναβάθμιση, καθώς το λογισμικό δεν αναβαθμίζεται αυτόματα, για να μην παρουσιάζει η ιστοσελίδα κενά ασφαλείας όπως και για να την συντηρεί σε καλή κατάσταση και να κάνει τακτικούς ελέγχους. Η λύση και



αυτού του προβλήματος, όπως και παραπάνω, είναι αν ο χρήστης δεν γνωρίζει ή δεν έχει να αφιερώσει το χρόνο για να μάθει, να παραχωρήσει τη δουλειά αυτή σε κάποιον επαγγελματία.

- **Δεν προσφέρει από μόνο του υποστήριξη:** Όπως προαναφέρθηκε το WordPress είναι ένα πρόγραμμα ανοιχτού κώδικα, ελεύθερο και όχι λογισμικό κάποιας ιδιωτικής εταιρίας που θα ήταν υποχρεωμένη να επιλύσει το πρόβλημα σου άμεσα μέσω του τμήματος τεχνικής υποστήριξής της. Αυτό συνεπάγεται ότι ο χρήστης θα πρέπει να εξοικειωθεί με τη μέθοδο αναζήτησης επίλυσης του προβλήματος του μέσω της έρευνας στο διαδίκτυο, μέσω της έρευνας στο WordPress Forum και μέσω παρακολούθησης βίντεο στο YouTube.

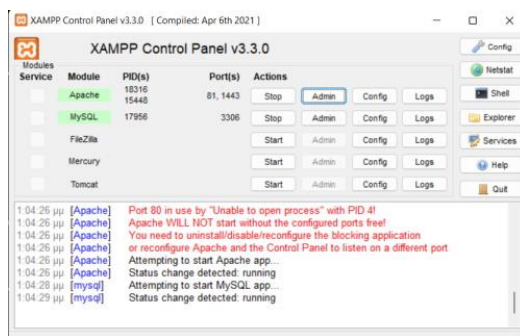
Συμπερασματικά λοιπόν μπορεί να υποστηριχθεί ότι το WordPress δεν είναι κατάλληλη επιλογή για έναν εντελώς αρχάριο χρήστη που θα αποφασίσει να σχεδιάσει και να διαχειριστεί μόνος του την ιστοσελίδα του αλλά είναι κατάλληλο για το 97% των ιδιωτών ή εταιριών που ασχολούνται με τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη ιστοσελίδων.

## **5.2 Παρουσίαση ιστότοπου επιχείρησης LIONS APARTMENTS**

Για την υλοποίηση του ιστότοπου της επιχείρησης Lions Apartments ακολουθήθηκε ένας απλός σχεδιασμός με την προσπάθεια να ενσωματωθούν και ενδιαφέροντα μέρη του Πόρου, με ιστορία και άξια επίσκεψης από τους επισκέπτες, καθώς και δραστηριότητες οι οποίες προσφέρονται από τοπικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο νησί ή προσφέρονται λόγω της μορφολογίας και της τοποθεσίας. Ο ιστότοπος προβάλλει τις υπηρεσίες και τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, παρέχοντας στο χρήστη τη δυνατότητα να επισκεφθεί τα διαμερίσματα από φωτογραφίες ανάλογα με το είδος που αναζητά δηλαδή αν είναι δίκλινο, τρίκλινο ή τετράκλινο. Ο χρήστης μπορεί να επικοινωνήσει με αυτόματο μήνυμα, με email, τηλεφωνικά ή από τη φόρμα επικοινωνίας και να μάθει για τη διαθεσιμότητα των δωματίων ή να κάνει κράτηση για κάποιο είδος δωματίου για το οποίο μπορεί να ενδιαφέρεται καθώς επίσης και να αλληλεπιδράσει με τα ενεργά social media.

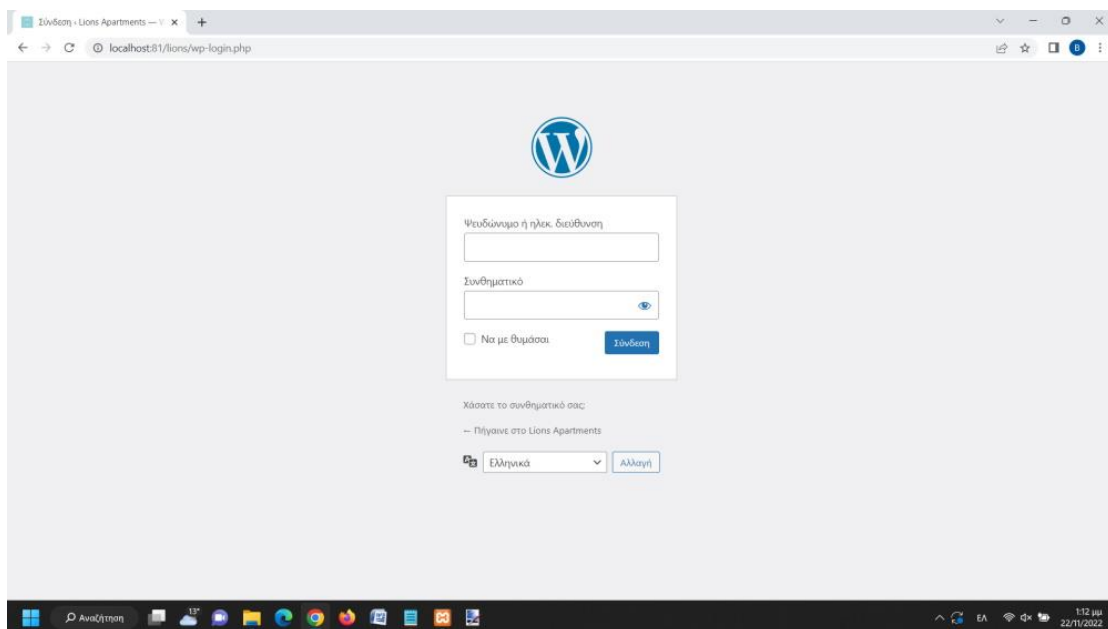
Για την κατασκευή της σελίδας εγκαταστήσαμε το πρόγραμμα XAMPP Control panel v3.3.0 ([https://www.apachefriends.org/download\\_success.html](https://www.apachefriends.org/download_success.html)) όπου είναι ένα

δωρεάν πρόγραμμα ανοιχτού κώδικα όπως και το Wordpress και χρειάζεται να εγκατασταθεί στον υπολογιστή που θα εργαστούμε για τον σχεδιασμό της ιστοσελίδας μας καθώς παίζει τον ρόλο του τοπικού διακομιστή ιστού (WEB Server) (Εικόνα 1) πολλαπλών πλατφορμών και αποτελείται από τον διακομιστή HTTP Apache, τη βάση δεδομένων MariaDB και διερμηνείς για σενάρια γραμμένα στις γλώσσες προγραμματισμού PHP και PERL. Το XAMPP χρησιμοποιεί τα ίδια στοιχεία με πραγματικής ανάπτυξης διακομιστή ιστού και αυτό το καθιστά εύχρηστο και εύκολο για τη μετάβαση από έναν τοπικό διακομιστή σε έναν πραγματικό. Μπορεί να εγκατασταθεί εύκολα και γρήγορα. Αυτόνομες, πολλαπλές παρουσίες του XAMPP μπορούν να υπάρχουν σε έναν μόνο υπολογιστή και κάθε δεδομένη παρουσία μπορεί να αντιγραφεί από τον έναν υπολογιστή στον άλλο. Δημιουργήθηκε από τους σχεδιαστές του ως εργαλείο ανάπτυξης, για να επιτρέψουν στους σχεδιαστές και τους προγραμματιστές ιστοτόπων να δοκιμάσουν την εργασία τους στους δικούς τους υπολογιστές χωρίς πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Για να γίνει αυτό όσο το δυνατόν πιο εύκολο, πολλές σημαντικές λειτουργίες ασφαλείας είναι απενεργοποιημένες από προεπιλογή. Το XAMPP έχει τη δυνατότητα να εξυπηρετεί ιστοσελίδες στον Παγκόσμιο Ιστό. Παρέχεται ένα ειδικό εργαλείο για την προστασία με κωδικό πρόσβασης στα πιο σημαντικά μέρη του πακέτου. Το XAMPP παρέχει επίσης υποστήριξη για τη δημιουργία και τον χειρισμό βάσεων δεδομένων στο MariaDB και στο SQLite. Μόλις εγκατασταθεί, είναι δυνατό να αντιμετωπιστεί ένας τοπικός κεντρικός υπολογιστής σαν ένας απομακρυσμένος κεντρικός υπολογιστής, συνδέοντας χρησιμοποιώντας έναν πελάτη FTP. Η χρήση ενός προγράμματος όπως το FileZilla έχει πολλά πλεονεκτήματα κατά την εγκατάσταση ενός συστήματος διαχείρισης περιεχομένου (CMS) όπως το WordPress. Είναι επίσης δυνατή η σύνδεση σε localhost μέσω FTP με πρόγραμμα επεξεργασίας HTML.



**Εικόνα 1: XAMPP WebServer**

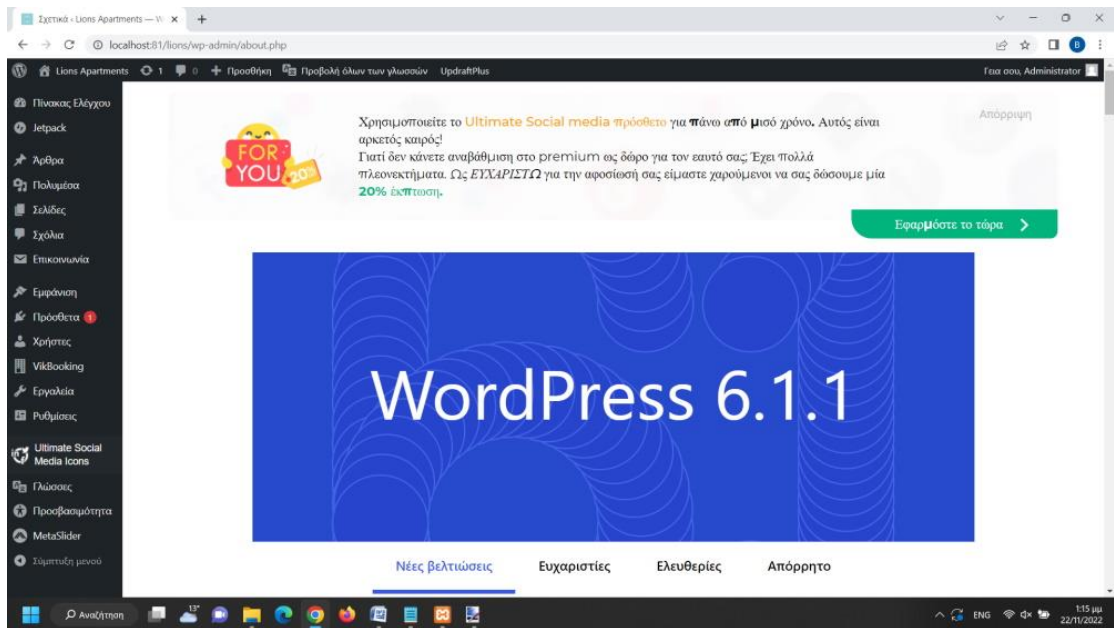
Μετά ακολούθησε η εγκατάσταση της δωρεάν πλατφόρμας WordPress (<https://wordpress.org/download/>) και η είσοδος στην πλατφόρμα η οποία αν πληκτρολογήσουμε σε έναν internet browser τη διεύθυνση <http://localhost:81/lions/wp-login.php> μας εμφανίζεται το παρακάτω παράθυρο (Εικόνα 2) για να δώσουμε τους κωδικούς ασφαλείας που έχουμε ορίσει για να μπούμε στο διαχειριστικό περιβάλλον της πλατφόρμας και να ξεκινήσουμε το σχεδιασμό του site μας.



**Εικόνα 2: Είσοδος στο διαχειριστικό - σχεδιαστικό μέρος της πλατφόρμας του Site**

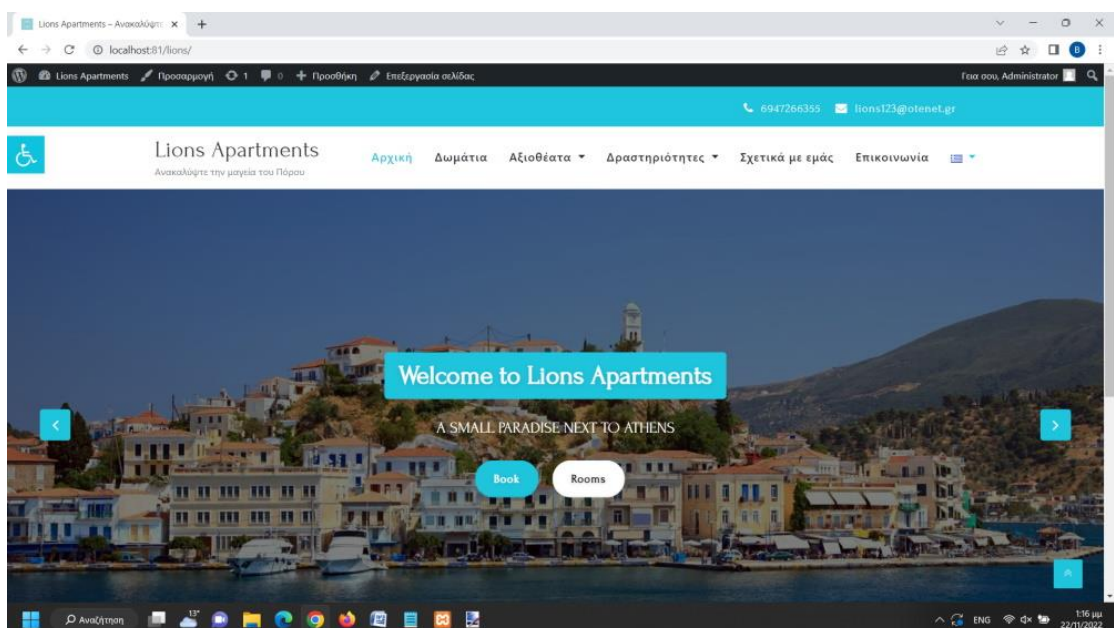
Δίνοντας το Ψευδώνυμο και το Συνθηματικό που έχουμε ορίσει και πατώντας [Σύνδεση](#) μας εμφανίζεται το περιβάλλον Διαχείρισης (Εικόνα 3). Από αυτό το περιβάλλον επιλέγουμε με ποιό skin (μορφή) θα εμφανίζεται η ιστοσελίδα μας, ποιά

εργαλεία (plugins) θα χρησιμοποιήσουμε, τις σελίδες και το μενού που θα έχει η ιστοσελίδα καθώς και οι απαραίτητες ρυθμίσεις τους αναλόγως με τον τρόπο που θέλουμε να εμφανίζονται και να αντιδρούν στα κλικ των χρηστών.



Εικόνα 3:Περιβάλλον Διαχείρισης

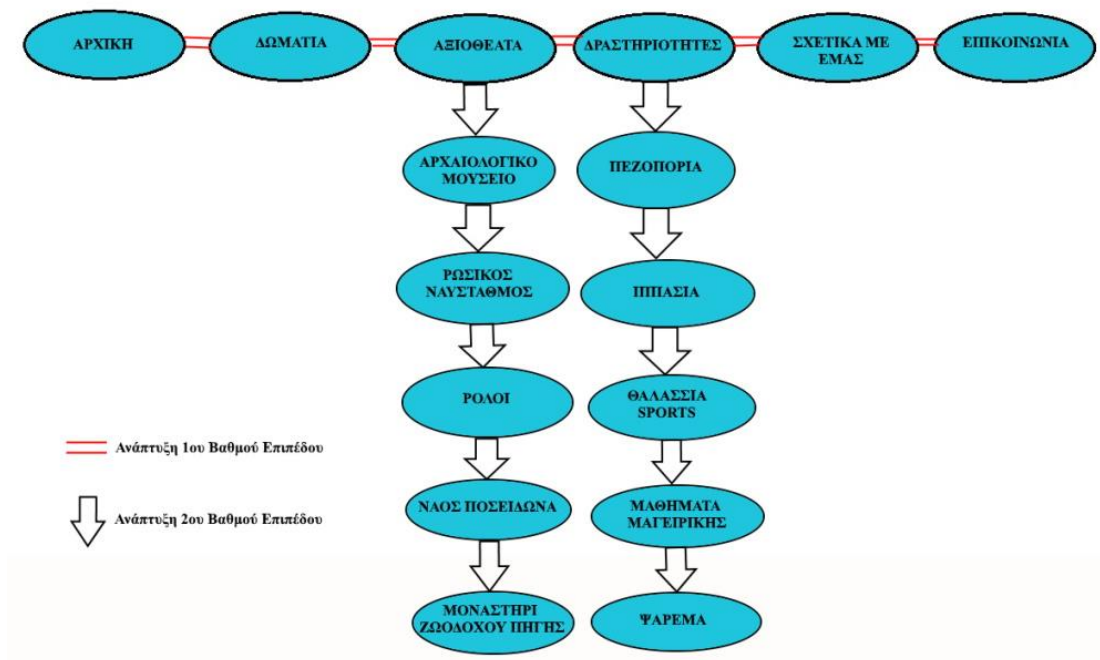
Πατώντας το όνομα της ιστοσελίδας μας το Lions Apartments (Εικόνα 4) μπορούμε να δούμε το μενού και τις σελίδες μας και πηγαίνοντας στην συγκεκριμένη σελίδα ή κείμενο που θέλουμε να επεξεργαστούμε να μπορούμε να το μεταβάλλουμε εφόσον είμαστε στο περιβάλλον διαχείρισης.



Εικόνα 4:Περιβάλλον Διαχείρισης


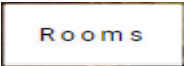
Το κυρίως μενού της ιστοσελίδας (Σχήμα 12) με την απλότητα την οποία σχεδιάστηκε περιλαμβάνει την Αρχική σελίδα, τα Δωμάτια, τα Αξιοθέατα (με υπομενού με σελίδες ανά αξιοθέατο και ειδική αναφορά στο καθένα από αυτά), τις Δραστηριότητες (με υπομενού με σελίδες ανά δραστηριότητα και ειδική αναφορά στην καθεμιά από αυτές), τη σελίδα Σχετικά με εμάς και τη σελίδα Επικοινωνία. Η σχεδίαση του μενού της σελίδας ως δέντρο έχει ανάλυση έως τη δεύτερη βαθμίδα καθιστώντας τη δομή του ιστοτόπου εύχρηστη και γρήγορα προσπελάσιμη σε οποιονδήποτε χρήστη – επισκέπτη πράγμα πολύ καλό για την προώθηση της ιστοσελίδας της επιχείρησης σε ένα παγκόσμιο και ανταγωνιστικό περιβάλλον όπως αυτό του internet. Μία ιστοσελίδα όσο μικρότερη ανάλυση έχει τόσο λιγότερο κουραστική μπορεί να γίνει για έναν χρήστη. Όσο περισσότερο χρόνο μπορεί να μείνει ένας επισκέπτης μέσα στην ιστοσελίδα μίας επιχείρησης, να πλοηγηθεί και να αλληλεπιδράσει με αυτήν τόσο καλύτερα αποτελέσματα έχει στην προώθησή της και στην αξιολόγησή της από τις μηχανές αναζήτησης. Μία ιστοσελίδα με καλή επισκεψιμότητα κερδίζει και μία καλή θέση στην κατάταξη από τις μηχανές αναζήτησης στο internet.

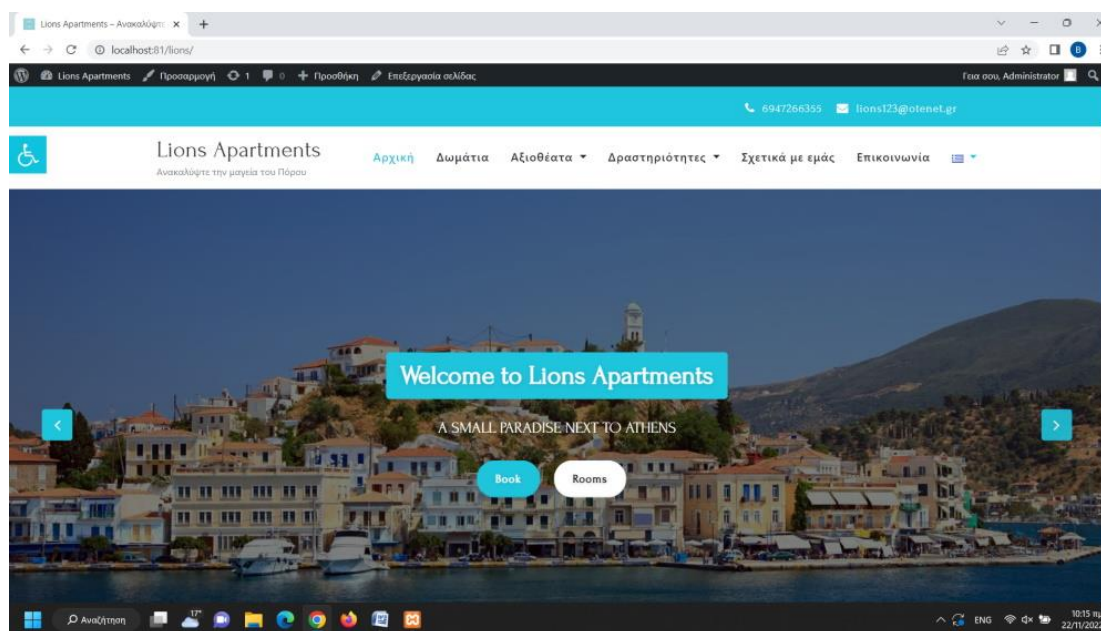
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΕΝΤΡΟΥ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑΣ LIONS APARTMENTS



Σχήμα 12: Λογικό δέντρο σχεδιασμό μενού Ιστοσελίδας

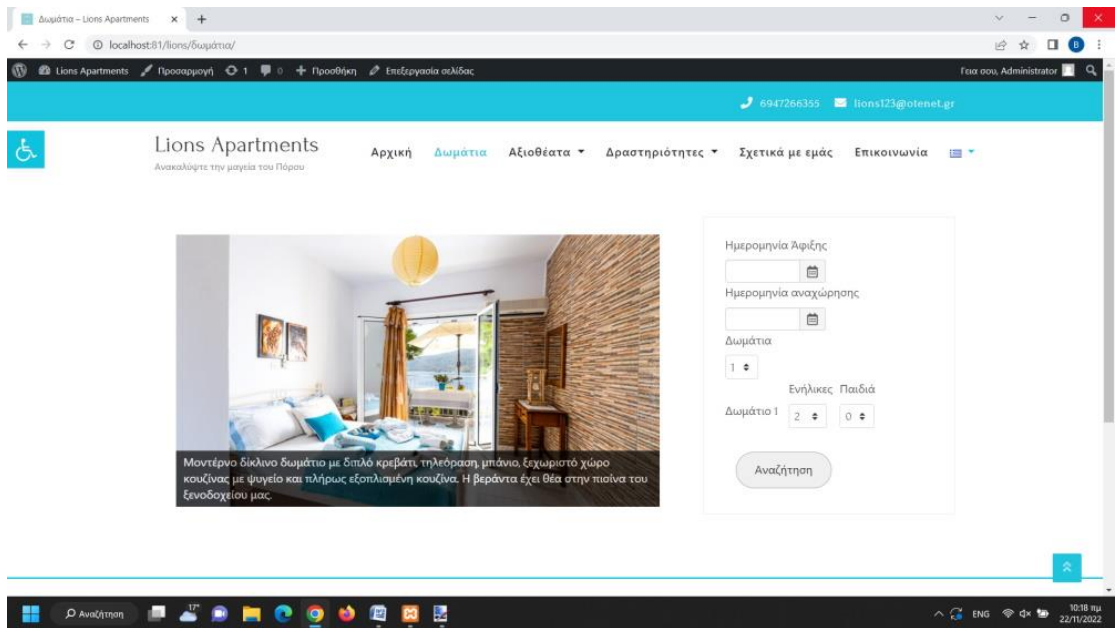
Το μενού της ιστοσελίδας της επιχείρησης λοιπόν αναπτύσσεται ως εξής:

- **Αρχική Σελίδα:** Στην αρχική σελίδα (Εικόνα 5) υπάρχει ένα gallery με φωτογραφίες του Πόρου σε διάφορες ώρες τις ημέρας και σε διαφορετικά σημεία του νησιού που ελκύουν τον επισκέπτη να δει ακόμα περισσότερες πληροφορίες για το νησί και για το ξενοδοχείο. Υπάρχει καλωσόρισμα του επισκέπτη στη σελίδα του ξενοδοχείου και δύο κουμπιά συντόμευσης. Το κουμπί  το οποίο οδηγεί τον χρήστη κατευθείαν στη φόρμα ελέγχου διαθεσιμότητας και επιλογής κράτησης συγκεκριμένου είδους δωματίου. Για περαιτέρω πληροφορίες ανά δωμάτιο υπάρχει το κουμπί  το οποίο κατευθύνει τον χρήστη στην σελίδα Δωμάτια του μενού που είναι φωτογραφίες δωματίων και πληροφορίες για αυτά ανά είδος.



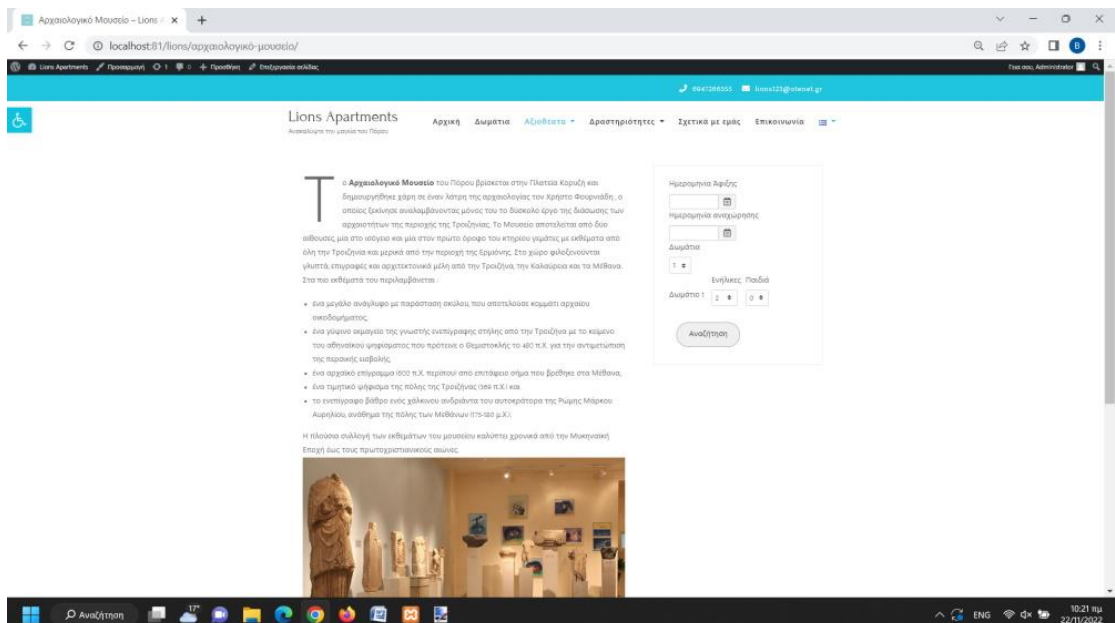
Εικόνα 5: Αρχική Σελίδα της Ιστοσελίδας Lions Apartments

- **Δωμάτια:** Στη σελίδα δωμάτια (Εικόνα 6) υπάρχει στο αριστερό μέρος της οθόνης ένα gallery που δείχνει στον επισκέπτη εικόνες από τα δωμάτια του ξενοδοχείου με την περιγραφή των παροχών του είδους του απεικονιζόμενου δωματίου. Δεξιά υπάρχει η φόρμα ελέγχου διαθεσιμότητας και κράτησης δωματίου.



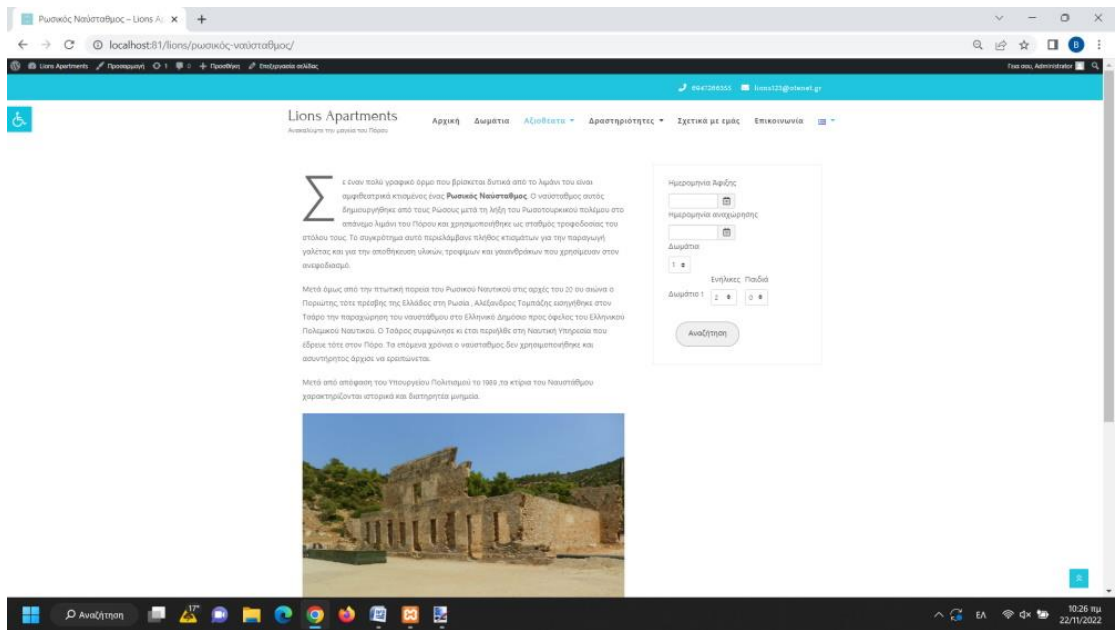
**Εικόνα 6: Τα δίκλινα δωμάτια της ιστοσελίδας Lions Apartments**

- **Αξιοθέατα ⇔ Αρχαιολογικό Μουσείο:** Στη σελίδα Αρχαιολογικό Μουσείο (Εικόνα 7) υπάρχει στο αριστερό μέρος της οθόνης ένα κείμενο με πληροφορίες για το αρχαιολογικό μουσείο του Πόρου. Από κάτω ακριβώς υπάρχει φωτογραφία μίας αίθουσάς του. Δεξιά και πάνω υπάρχει η φόρμα διαθεσιμότητας και κράτησης δωματίου στο ξενοδοχείο.



**Εικόνα 7: Το Αρχαιολογικό Μουσείο, υποσελίδα της σελίδας Αξιοθέατα**

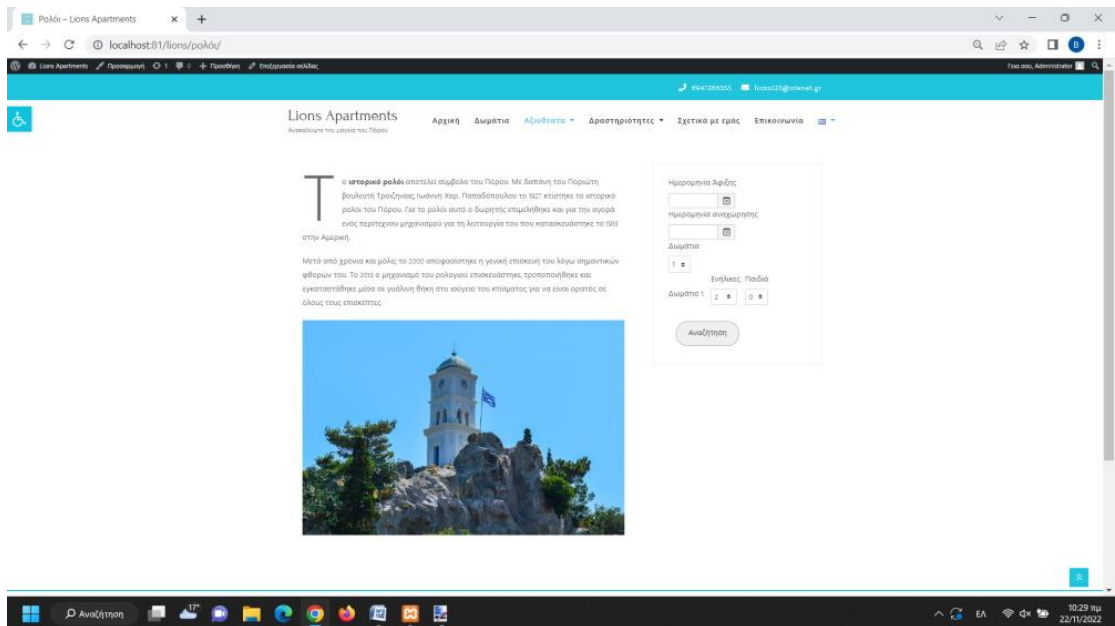
- **Αξιοθέατα** ⇨ **Ρώσικος Ναύσταθμος:** Στη σελίδα Ρώσικος Ναύσταθμος (Εικόνα 8) υπάρχει στο αριστερό μέρος της οθόνης ένα κείμενο με πληροφορίες για το ναύσταθμο που έκτισαν οι Ρώσοι μετά το τέλος του Ρωσοτουρκικού πολέμου σε ένα απάνεμο λιμάνι του Πόρου. Από κάτω ακριβώς υπάρχει φωτογραφία κτισμάτων του. Δεξιά και πάνω υπάρχει η φόρμα διαθεσιμότητας και κράτησης δωματίου στο ξενοδοχείο.



**Εικόνα 8: Ο Ρώσικος Ναύσταθμος, υποσελίδα της σελίδας Αξιοθέατα**

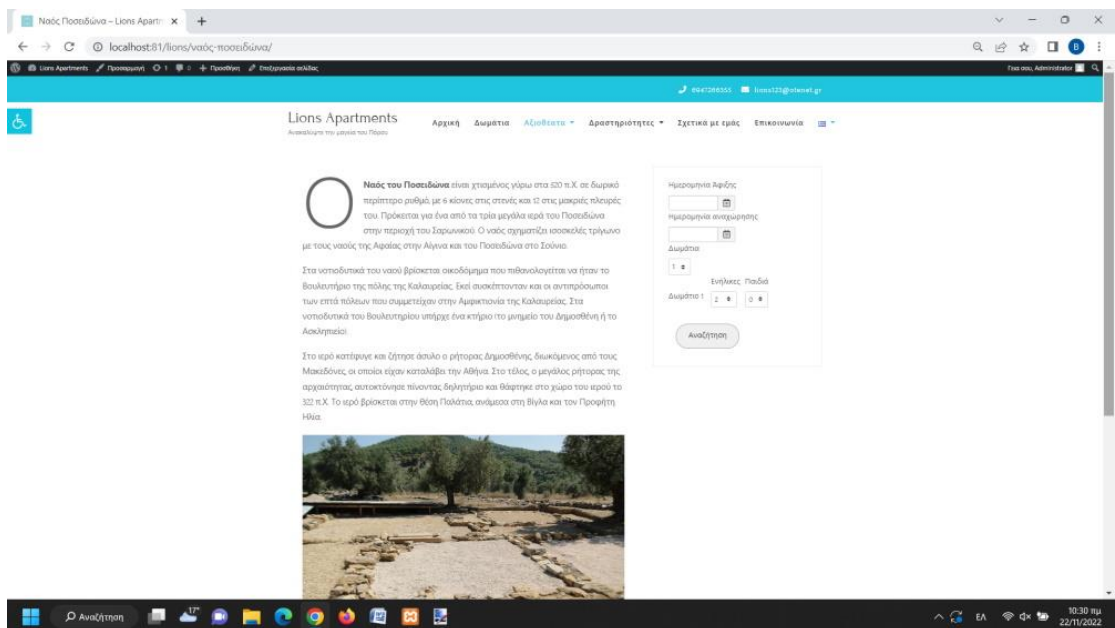
- **Αξιοθέατα** ⇨ **Ρολόι:** Στη σελίδα Ρολόι (Εικόνα 9) υπάρχει στο αριστερό μέρος της οθόνης ένα κείμενο με πληροφορίες για το ιστορικό ρολόι του Πόρου που κατασκευάστηκε το 1927 και φέρει έναν σπάνιο μηχανισμό που κατασκευάστηκε στην Αμερική το 1915. Από κάτω ακριβώς υπάρχει φωτογραφία του ανακαινισμένου πλέον από το 2000 ρολογιού και του επισκευασμένου του μηχανισμού μόλις το 2015. Δεξιά και πάνω υπάρχει η φόρμα διαθεσιμότητας και κράτησης δωματίου στο ξενοδοχείο.





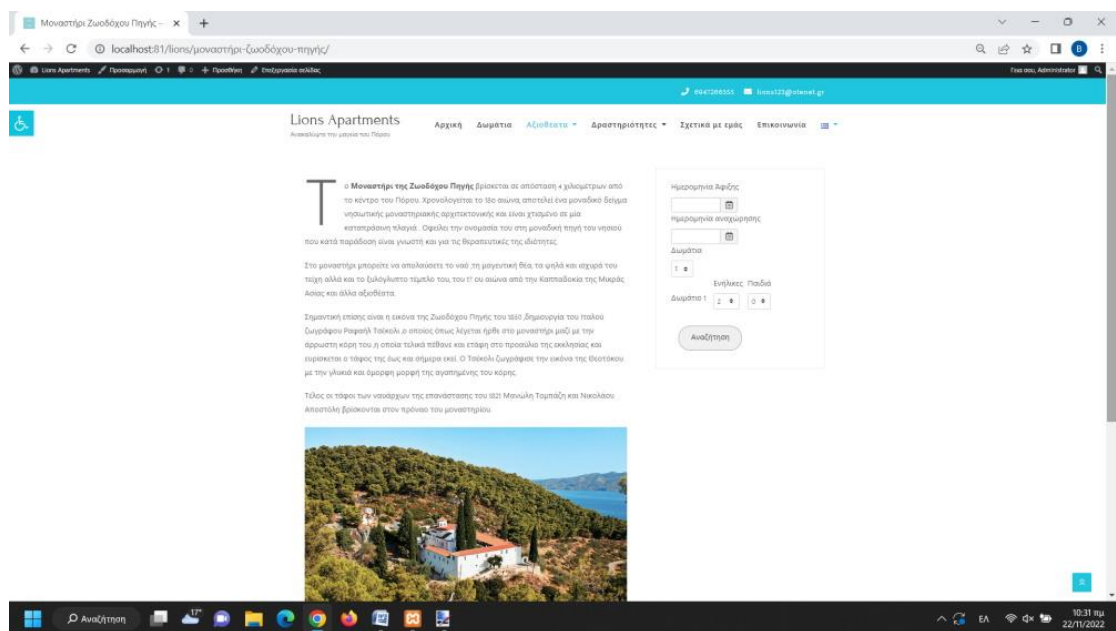
**Εικόνα 9: Το Ρολόι, υποσελίδα της σελίδας Αξιοθέατα**

- **Αξιοθέατα ⇔ Ναός Ποσειδώνα:** Στη σελίδα Ναός Ποσειδώνα (Εικόνα 10) υπάρχει στο αριστερό μέρος της οθόνης ένα κείμενο με πληροφορίες για το ναό που χτίστηκε γύρω στο 520 π.Χ. στη θέση Παλάτια, ανάμεσα στη Βίγλα και τον Προφήτη Ηλία, ενώ αποτελεί έναν από τα τρία μεγάλα ιερά αφιερωμένα στον Ποσειδώνα στην περιοχή του Σαρωνικού. Από κάτω ακριβώς υπάρχει φωτογραφία του ναού. Δεξιά και πάνω υπάρχει η φόρμα διαθεσιμότητας και κράτησης δωματίου στο ξενοδοχείο.



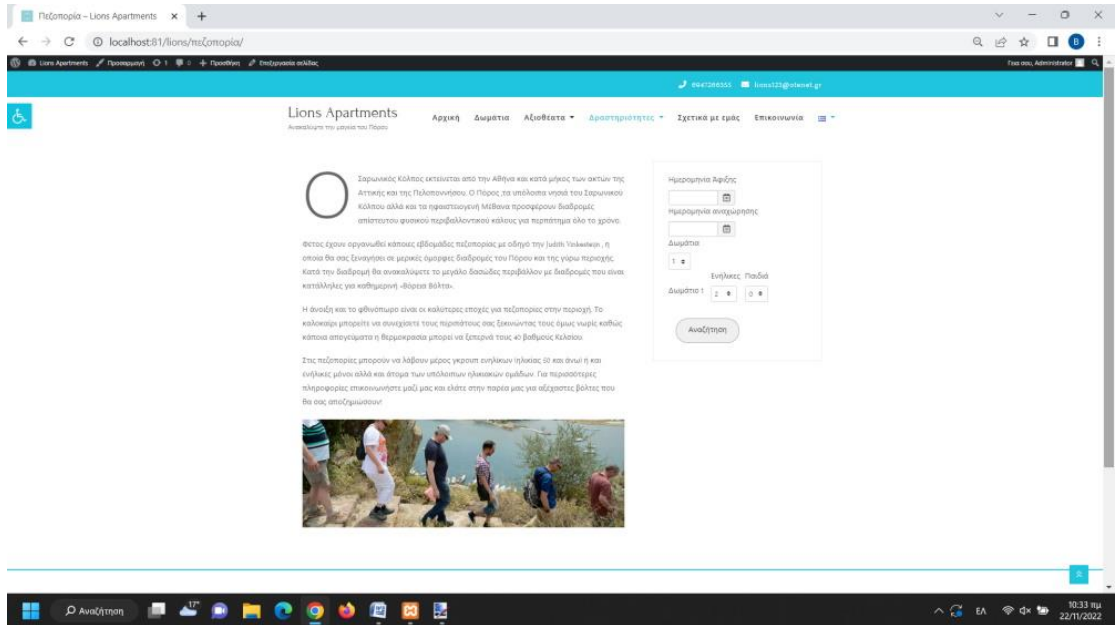
**Εικόνα 10: Ο Ναός του Ποσειδώνα, υποσελίδα της σελίδας Αξιοθέατα**

- **Αξιοθέατα** ⇒ **Μοναστήρι Ζωοδόχου Πηγής:** Στη σελίδα Μοναστήρι Ζωοδόχου Πηγής (Εικόνα 11) υπάρχει στο αριστερό μέρος της οθόνης ένα κείμενο με πληροφορίες για το μοναστήρι που χρονολογείται το 18<sup>ο</sup> αιώνα και έχει μεγάλη ιστορική σημασία αλλά και την εικόνα της Ζωοδόχου Πηγής του 1850, το περίτεχνο τέμπλο του 17<sup>ου</sup> αιώνα καθώς και τάφους ναυάρχων του 1821. Από κάτω ακριβώς υπάρχει φωτογραφία του μοναστηριού. Δεξιά και πάνω υπάρχει η φόρμα διαθεσιμότητας και κράτησης δωματίου στο ξενοδοχείο.



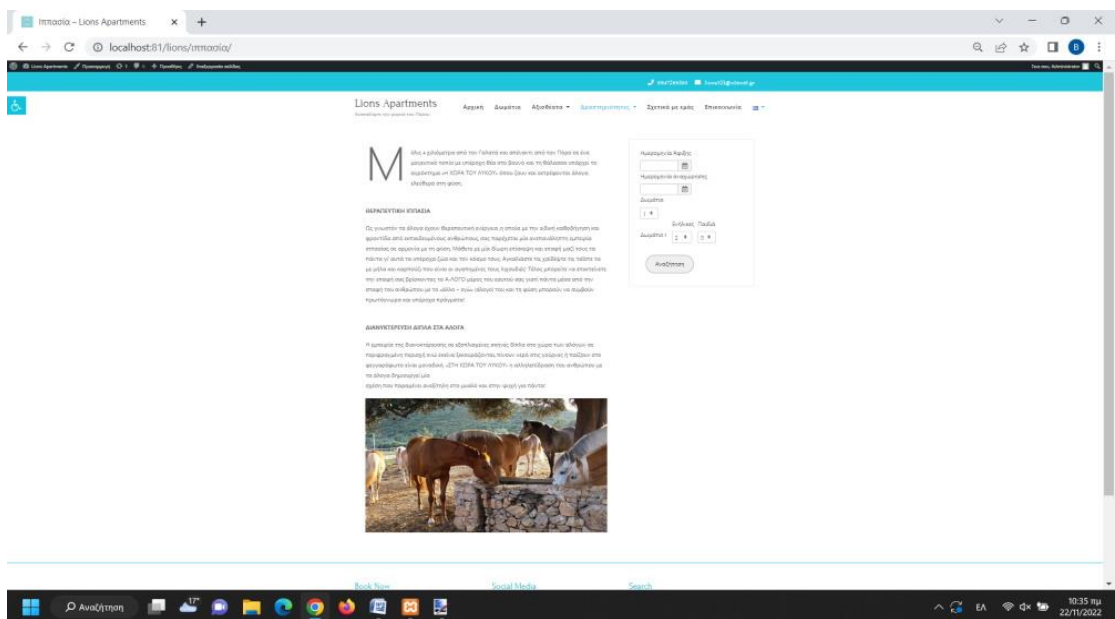
**Εικόνα 11: Το μοναστήρι της Ζωοδόχου Πηγής, υποσελίδα της σελίδας Αξιοθέατα**

- **Δραστηριότητες** ⇒ **Πεζοπορία:** Στη σελίδα Πεζοπορία (Εικόνα 12) υπάρχει στο αριστερό μέρος της οθόνης ένα κείμενο με πληροφορίες για διαδρομές σε μονοπάτια του νησιού ιδανικές για πεζοπορία με οδηγό είτε ανήκετε σε γκρουπ είτε όχι. Από κάτω ακριβώς υπάρχει μία φωτογραφία από γκρουπ πεζοπορίας. Δεξιά και πάνω υπάρχει η φόρμα διαθεσιμότητας και κράτησης δωματίου στο ξενοδοχείο.



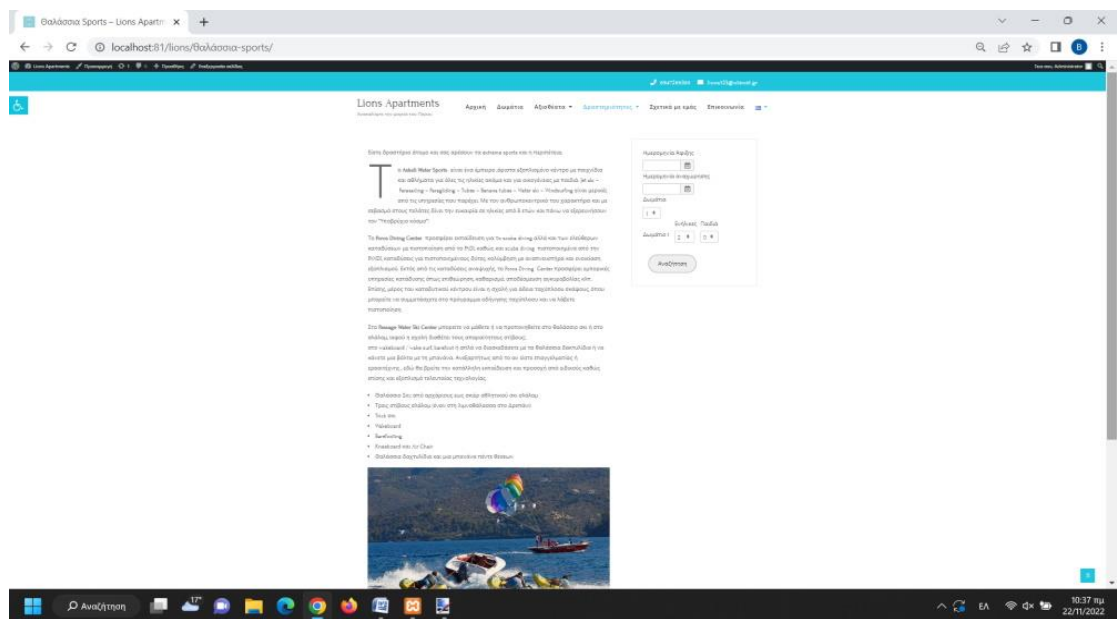
**Εικόνα 12:Πεζοπορία, υποσελίδα της σελίδας Δραστηριότητες**

- **Δραστηριότητες ⇒ Ιππασία:** Στη σελίδα Ιππασία (Εικόνα 13) υπάρχει στο αριστερό μέρος της οθόνης ένα κείμενο με πληροφορίες για ένα αγρόκτημα που εκτρέφει άλογα στην περιοχή του Γαλατά απέναντι από τον Πόρο και προσφέρει τόσο υπηρεσίες θεραπευτικής ιππασίας όσο και απλή διανυκτέρευση δίπλα στα άλογα. Από κάτω ακριβώς υπάρχει μία φωτογραφία από γκρουπ πεζοπορίας. Δεξιά και πάνω υπάρχει η φόρμα διαθεσιμότητας και κράτησης δωματίου στο ξενοδοχείο.



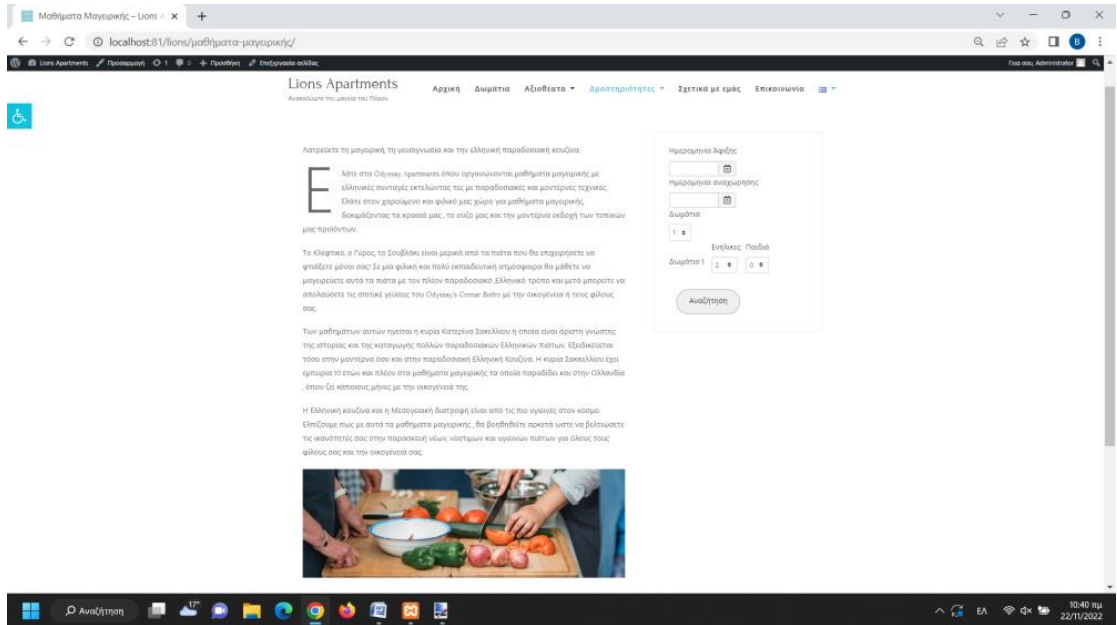
**Εικόνα 13:Ιππασία, υποσελίδα της σελίδας Δραστηριότητες**

- **Δραστηριότητες ⇒ Θαλάσσια Sports:** Στη σελίδα θαλάσσια Sports (Εικόνα 14) υπάρχει στο αριστερό μέρος της οθόνης ένα κείμενο με πληροφορίες για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Πόρο και παρέχουν υπηρεσίες – εμπειρίες σε θαλάσσια σπόρ όπως τζετ σκι, Parasailing, Paragliding, Tubes, Banana tubes, Water ski, Windsurfing, εκπαίδευση στις ελεύθερες καταδύσεις για μικρούς και μεγάλους. Από κάτω ακριβώς υπάρχει μία φωτογραφία θαλάσσιων δραστηριοτήτων. Δεξιά και πάνω υπάρχει η φόρμα διαθεσιμότητας και κράτησης δωματίου στο ξενοδοχείο.



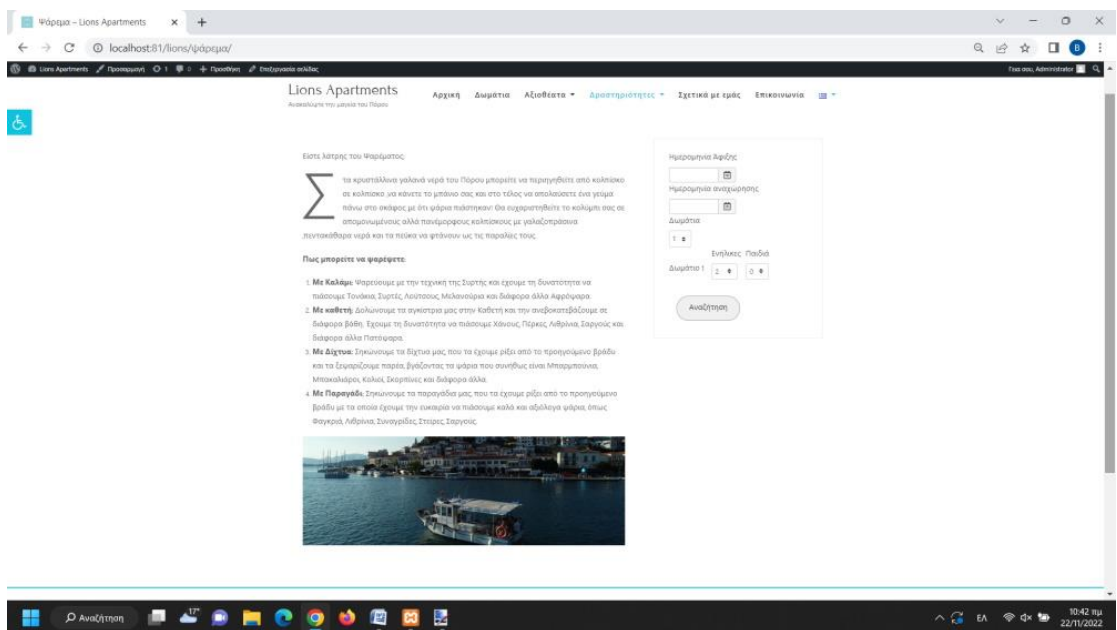
**Εικόνα 14: Θαλάσσια Sports, υποσελίδα της σελίδας Δραστηριότητες**

- **Δραστηριότητες ⇒ Μαθήματα Μαγειρικής:** Στη σελίδα Μαθήματα Μαγειρικής (Εικόνα 15) υπάρχει στο αριστερό μέρος της οθόνης ένα κείμενο με πληροφορίες για τα μαθήματα μαγειρικής που παραδίδονται στο Odyssey Apartments από έμπειρη μάγαιρα με γνώσεις τόσο στη σύγχρονη όσο και στην παραδοσιακή κουζίνα και στη γευσιγνωσία κρασιών. Από κάτω ακριβώς υπάρχει μία σχετική φωτογραφία. Δεξιά και πάνω υπάρχει η φόρμα διαθεσιμότητας και κράτησης δωματίου στο ξενοδοχείο.



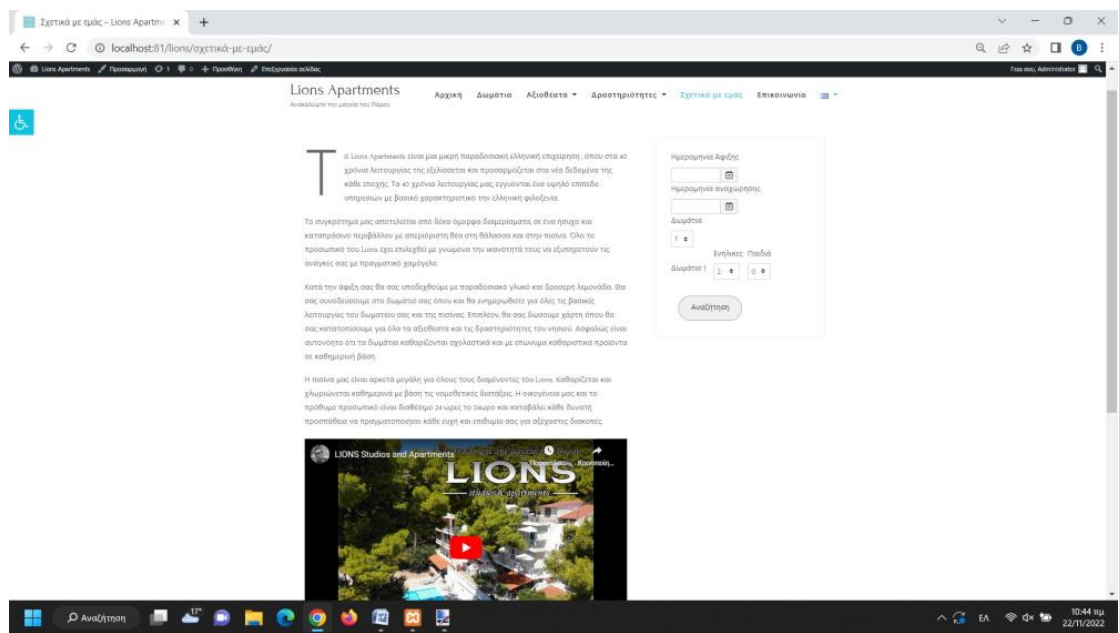
**Εικόνα 15:Μαθήματα Μαγειρικής, υποσελίδα της σελίδας Δραστηριότητες**

➤ **Δραστηριότητες ⇒ Ψάρεμα:** Στη σελίδα Ψάρεμα (Εικόνα 16) υπάρχει στο αριστερό μέρος της οθόνης ένα κείμενο με πληροφορίες για τα μέρη όπου μπορείτε να περιηγηθείτε και να ψαρέψετε αλλά και για τα είδη ψαριών που υπάρχουν στις περιοχές αυτές καθώς και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να αλιευθούν. Από κάτω ακριβώς υπάρχει μία σχετική φωτογραφία. Δεξιά και πάνω υπάρχει η φόρμα διαθεσιμότητας και κράτησης δωματίου στο ξενοδοχείο.



**Εικόνα 16:Ψάρεμα, υποσελίδα της σελίδας Δραστηριότητες**

- **Σχετικά με εμάς:** Στη σελίδα Σχετικά με εμάς (Εικόνα 17) υπάρχει στο αριστερό μέρος της οθόνης ένα κείμενο με πληροφορίες για την τουριστική επιχείρηση που μελετάμε καθώς και γενικότερες πληροφορίες για τον Πόρο. Από κάτω ακριβώς υπάρχει ένα σχετικό βίντεο με τις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου. Δεξιά και πάνω υπάρχει η φόρμα διαθεσιμότητας και κράτησης δωματίου στο ξενοδοχείο.

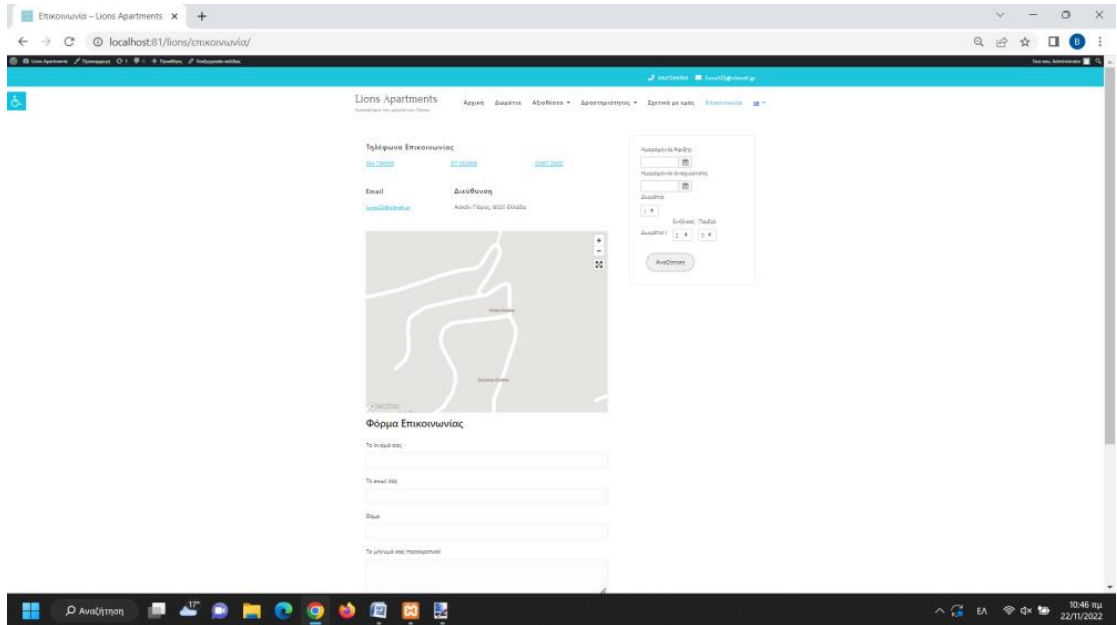


**Εικόνα 17:Σχετικά με εμάς**

- **Επικοινωνία:** Στη σελίδα Επικοινωνία (Εικόνα 18) υπάρχουν αριστερά τα στοιχεία επικοινωνίας με την επιχείρηση. Από κάτω ακριβώς υπάρχει ο χάρτης με το ακριβές σημείο της επιχείρησης και από κάτω με μία φόρμα επικοινωνίας όπου συμπληρώνοντας τα απαραίτητα στοιχεία και πατώντας το κουμπί

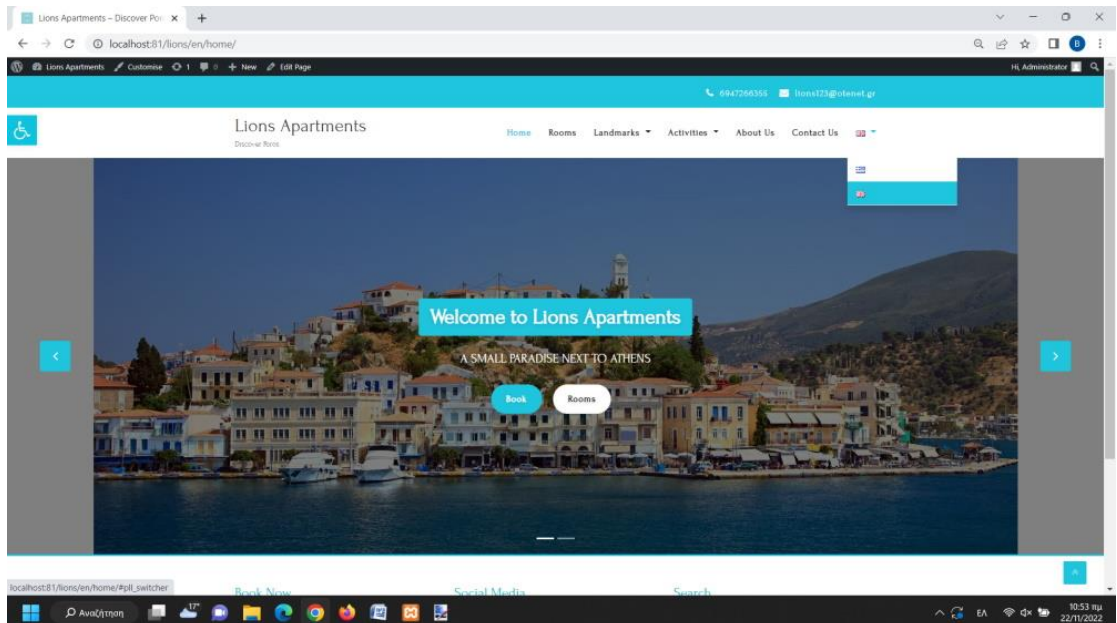
Υποβολή

μπορεί ο χρήστης να επικοινωνήσει μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος με την επιχείρηση. Δεξιά και πάνω υπάρχει η φόρμα διαθεσιμότητας και κράτησης δωματίου στο ξενοδοχείο.



**Εικόνα 18:Επικοινωνία**

Στο τέλος του μενού (Εικόνα 19) φαίνεται η επιλογή γλώσσας που θα εμφανίζεται το site μας. Υπάρχουν δύο επιλογές η ελληνική και η αγγλική γλώσσα καθώς σε αυτές τις δύο χώρες ανήκει το μεγαλύτερο μέρος του πελατολογίου της επιχείρησης, ενώ υπάρχει πρόβλεψη και μελέτη και για επέκταση και σε άλλες γλώσσες.



**Εικόνα 19:Επιλογή Αγγλικού μενού**

Στο κάτω μέρος όλων των σελίδων του site μας εμφανίζονται οι παρακάτω επιλογές (Εικόνα 20). Στο κάτω αριστερό κομμάτι εμφανίζονται τα στοιχεία επικοινωνίας με το ξενοδοχείο για κρατήσεις δωματίων, στη μέση τα εικονίδια των social media στα οποία είναι ενεργή η επιχείρησή μας και τέλος αριστερά εμφανίζεται ένα πεδίο γρήγορης αναζήτησης όπου με μία λέξη ο χρήστης μπορεί να πάρει γρήγορα πληροφορίες για τη σχετική αναζήτησή του.



**Εικόνα 20:Κάτω μέρος σελίδων του Site**



Σε όλες τις σελίδες επίσης εμφανίζεται στο δεξί μέρος τους η φόρμα ελέγχου διαθεσιμότητας κρατήσεων (Εικόνα 21). Βάζοντας ο χρήστης μία Ημερομηνία άφιξης και μία ημερομηνία αναχώρησης μπορεί να δει για πόσες διανυκτερεύσεις υπάρχει διαθέσιμο δωμάτιο και ποιες ημέρες.

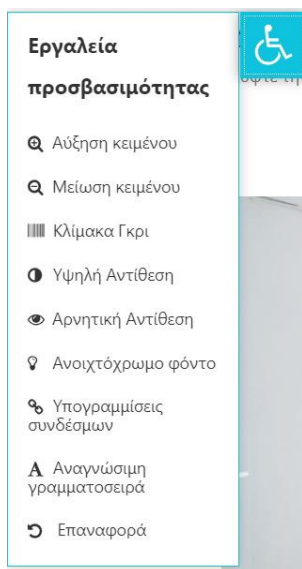
The image shows a form for checking room availability. It features two calendar views for November and December 2022. The 'Arrival Date' (Ημερομηνία Άφιξης) is set to 22/11/2022. The 'Departure Date' (Ημερομηνία αναχώρησης) is set to 25/11/2022. Below the dates, it shows 'Διανυκτερεύσεις: 3' (3 nights) and 'Δωμάτια' (Rooms) set to 1. There are dropdown menus for 'Ενήλικες' (Adults) set to 2 and 'Παιδιά' (Children) set to 0. A blue 'Αναζήτηση' (Search) button is at the bottom right of the form.

**Εικόνα 21:Φόρμα ελέγχου διαθεσιμότητας**



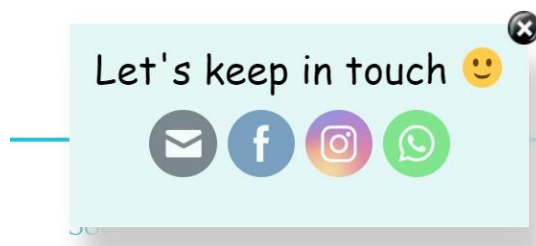
Επίσης σε όλες τις σελίδες μας στην κάτω δεξιά γωνία εμφανίζεται το κουμπί

ScrollTop  που παρέχει στο χρήστη βοήθεια για γρήγορο scroll ανέβασμα στην αρχή της εκάστοτε σελίδας. Στο επάνω μέρος των σελίδων αντίστοιχα αριστερά υπάρχει το κουμπί  με τα εργαλεία προσβασιμότητας το οποίο περιέχει επιλογές (Εικόνα 22) για το χρήστη με ειδικές ανάγκες, οι οποίες αλλάζουν τη μορφή του μενού και των κειμένων των σελίδων καθιστώντας τες κατάλληλα αναγνώσιμες για ανθρώπους με περιορισμό στην όραση.



**Εικόνα 22:Επιλογές αλλαγών ρυθμίσεων σελίδων για άτομα με περιορισμό στην όραση**

Τέλος κάνοντας scroll down με το ποντίκι και φτάνοντας στο τέλος κάθε σελίδας εμφανίζεται στο χρήστη ένα pop up (Εικόνα 23) με τα εικονίδια των social media παρακινώντας τον χρήστη να αλληλεπιδράσει μέσω αυτών έτσι ώστε να προωθήσει τη σελίδα του ξενοδοχείου μας σε αυτά.



**Εικόνα 23:Pop Up Social Media icons**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 6.1 Τελικά Συμπεράσματα

Ο τουρισμός είναι ένα πολύπλοκο σύστημα όπου η προσβασιμότητα είναι ένας σημαντικός παράγοντας που αλληλοεπιδρά με την αλυσίδα αναγκών των πελατών, από τη διαδικασία σχεδιασμού του ταξιδιού μέσω του σταδίου διέλευσης μέχρι τον προορισμό με τα ετερογενή χαρακτηριστικά του. Καθώς η συμμετοχή στις ταξιδιωτικές και τουριστικές ευκαιρίες θεωρείται βασικό κοινωνικό δικαίωμα .

Η παρούσα εργασία συζητά μερικές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα άτομα με αναπηρία και πώς η τουριστική βιομηχανία μπορεί να βοηθήσει να αλλάξει αυτό. Υπογραμμίζει την ανάγκη άρσης των εμποδίων όσον αφορά τη πρόσβαση, τη συμπεριφορά και την παροχή πληροφοριών με γενικό στόχο την πλήρη ενσωμάτωση των κριτηρίων καθολικού σχεδιασμού. Ενώ οι προσεγγίσεις του σχεδιασμού χωρίς αποκλεισμούς είναι κρίσιμα ζητήματα από την πλευρά της προσφοράς, βραχυπρόθεσμα, η πρόσβαση στην πληροφόρηση θεωρείται ο καθοριστικός παράγοντας για το αν ο τουρισμός θα παραμείνει μια αφηρημένη έννοια ή αν τα άτομα θα γίνουν ταξιδιώτες. Η παροχή πρόσβασης στην πληροφόρηση αποτελεί συνεπώς βασικό παράγοντα επιτυχίας για το μάρκετινγκ τουριστικών προορισμών και αποτελεί κριτήριο ποιότητας για όλους τους πολίτες.

Συμπερασματικά ,η υλοποίηση του στόχου της προσβασιμότητας των ανθρώπων με ειδικές ανάγκες στη ξενοδοχειακή μονάδα Lions Apartments θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ανεπαρκής, αφού είναι ανύπαρκτη η συλλογική προσπάθεια, τόσο εκ μέρους του κράτους, όσο και εκ μέρους των επαγγελματιών του νησιού. Παρόλα αυτά ο Πόρος αποτελεί έναν προσβάσιμο τουριστικό προορισμό για τουλάχιστον έξι μήνες του χρόνου, καθώς ο τουρίστας ΑΜΕΑ μπορεί συνδυάσει πολλές δραστηριότητες. Τόσο ως ξενοδοχειακή μονάδα όσο και ως επιχείρηση του κλάδου θα επωφεληθούν από αυτή την αλλαγή. Η ξενοδοχειακή μονάδα θα έχει μεγαλύτερο κέρδος και ως επιχείρηση του κλάδου θα έχει πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Αλεξιάδου, Κ.** (2007) ΜΠΣ στην οικονομική και επιχειρησιακή στρατηγική, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
2. **Βασιλειάδης, Χ. Α.** (2009) Η διοικητική και το μάρκετινγκ των τουριστικών προορισμών, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
3. **Βελισσαρίου, Ε.** (2000) Μάνατζμεντ ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού, Πάτρα, ΕΑΠ.
4. **Βόρρη, Ζ.** Συναισθηματική νοημοσύνη - θεωρία και εφαρμογές στη νοσηλευτική διοίκηση, MSc στη Ψυχική Υγεία ΠΓΝ «ΑΤΤΙΚΟΝ» Εργαστηριακός Συνεργάτης ΤΕΙ Αθηνών Νοσηλευτική Β, ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ, Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης, 46 – 50, Τόμος 4 - Τεύχος 1, [http://journal-ene.gr/wp-content/uploads/2011/05/sinaisthimatiki\\_noimosini.pdf](http://journal-ene.gr/wp-content/uploads/2011/05/sinaisthimatiki_noimosini.pdf)
5. **Γρέψου, Δ.** (2006) Διοίκηση αλλαγών, Διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη διοίκηση επιχειρήσεων, εξειδίκευση διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Θεσσαλονίκη.
6. **Δασκαλογιαννάκη Ξ., Δημητρογιαννάκη Α.** (2012). Πτυχιακή εργασία, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ, Ηράκλειο.
7. **Δελλατόλας, Α.** (2013) Συναισθηματική Νοημοσύνη & Μετασχηματιστική Ηγεσία στους καθηγητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Emotional intelligence Transformational leadership Secondary education Teachers Western Greece, Πρότυπο Πειραματικό Λύκειο Πατρών, 7 th International Conference in Open & Distance Learning - November 2013, Athens, Greece – PROCEEDINGS, <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/openedu/article/viewFile/550/529>
8. **Ζαφείρη, Α.** (2015), Τουριστικό μάρκετινγκ, προοπτικές ανάπτυξης, ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, Σχολή διοίκησης και οικονομίας τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων, Πτυχιακή εργασία, Πάτρα.
9. **Ζαχίλα, Α.** (2012). Διπλωματική Εργασία : Συστήματα οργάνωσης σε Ελληνικές επιχειρήσεις : από τη θεωρία στην πράξη, ΑΠΘ.
10. **Ζιουμπιλούδη, Α.** (2014). Αθλητικός Τουρισμός και Άτομα με Αναπηρία (ΑμεΑ. Προσβασιμότητα και προοπτικές. Διατμηματικό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Άσκηση και Ποιότητα Ζωής» των Τμημάτων Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης και του

- Πανεπιστημίου Θεσσαλίας στην κατεύθυνση «Φυσική Δραστηριότητα και Αθλητική Αναψυχή», Κομοτηνή.
11. **Ζυμαρη, Β.** (2017) ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΜΒΑ, ΣΥΝΔΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΤΗΣ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΧΙΟΥ.
  12. **Θεοδωράκης, Γ.** (2010). Άσκηση, ψυχική υγεία και ποιότητα ζωής, Θεσσαλονίκη
  13. **Καλφιώτης, Σ.** (197) Εισαγωγή εις τη θεωρίαν του τουρισμού, Αθήνα : Τυροβολάς.
  14. **Καραγιάννης, Α.Δ.** (1999). Επιχειρηματικότητα και Οικονομία: Μελέτες. Αθήνα: εκδόσεις Interbooks.
  15. **Κατσαντώνη, Σ., Κατσαντώνης, Γ., Montana, P.J., Charnov, B.H.,** (1993). Μάνατζμεντ. Οικονομία και επιχείρηση. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
  16. **Κολτσιδόπουλος, Γ.** (2005) Τουρισμός ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ, 2<sup>η</sup> έκδοση, Περιστέρι : Έλλην.
  17. **Κορρές, Γ., Λιαργκόβας Π.** (2009). Οικονομική των Επιχειρήσεων: Θεωρία, Εφαρμογές και Ασκήσεις. Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλης.
  18. **Λαγός, Δ.** (2005) Τουριστική Οικονομική, Αθήνα : Ο.Ε.Δ.Β.
  19. **Πανταζή, Μ.,** (2016) E-MARKETING Η Νέα Εποχή, ΑΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας Τμήμα Χρηματοοικονομικής & Ελεγκτικής, Πρέβεζα.
  20. **Παπαλεξανδρη, Χ.,** (2019) Εναλλακτικές μορφές τουρισμού για ΑΜΕΑ: Υπάρχουσα κατάσταση και ικανοποίηση χρηστών από την παροχή υπηρεσιών (Εμπειρική διερεύνηση), ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ | ΠΜΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ | ΤΜΗΜΑ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ, ΒΟΛΟΣ.
  21. **Παπαχαράλαμπος, Γ.,** (2018) «Το Ηλεκτρονικό Marketing στο Επιχειρησιακό Περιβάλλον της Ελλάδας», ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.
  22. **Πικοπούλου - Τσολάκη Δ., Γλύτση, Ε.** (2002). «Τέχνη και Άτομα με Ειδικές Ανάγκες» στο Οι διαστάσεις των πολιτιστικών φαινομένων, επιμ. Γλύτζη Γ.

- Ζαφειράκου Α. Κακούρου - Χρόνη Γ. Πικοπούλου- Τσολάκη Δ. τόμος Γ, Πολιτισμός και Εκπαίδευση, ΕΑΠ, Πάτρα.
23. **Πλατσίδου, Μ.**, (2004). Συναισθηματική νοημοσύνη: Σύγχρονες Προσεγγίσεις μιας παλιάς έννοιας. Επιστήμες Αγωγής, Vol. 1, pp. 27-39.
24. **Πολυχρονόπουλος, Γ.**, Κορρές Γ. (2005). Βασικές Αρχές Οικονομίας και Διοίκησης. Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλης.
25. **Πρώιου, Κ.**, (2019) "Ψηφιακό Μάρκετινγκ για Καταστήματα Λιανικού Εμπορίου Ηλεκτρικών και Ηλεκτρονικών Συσκευών", ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ, Χίος.
26. **Ρίγγας, Χ.** (2003) Αειφορία και Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού. Ηράκλειο, ΑΤΕΙ Κρήτης.
27. **Σταθόγλου, Ο.** (2017). "Προοπτικές του τουρισμού ατόμων με αναπηρία (ΑμεΑ), διερεύνηση των υποδομών και των υπηρεσιών στον τομέα των καταλυμάτων στην περιφέρεια Κρήτης", Τμήματος Μηχανικών Οικονομικών & Διοίκησης, Πανεπιστημίου Αιγαίου, Χίος.
28. **Στεργίου, Β.**, (2018) Διπλωματική Εργασία Εκπόνηση Επιχειρησιακού Στρατηγικού Σχεδίου Μάρκετινγκ για την Τουριστική Ανάπτυξη του Νομού Τρικάλων, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων (MSc), ΕΑΠ.
29. **Συγγενιώτη, Ε.**, Σωτηρίου, Μ. (2018). ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ, ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ - Η ΚΟΜΒΙΚΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ.
30. **Τζωρτζάκη, Α. Τ.** (2002). ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ - ΑΡΧΕΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ, ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ. Αθήνα: ROSILI.
31. **Τσαπάκη, Χ.**, Λελεκα, Ε. (2015). Πτυχιακή εργασία, Συστήματα οργάνωσης και αποδοτικότητας επιχειρήσεων, ΤΕΙ Κρήτης.
32. **Τσάρτας, Π.** (1996) Τουρίστες, Ταξίδια, Τόποι : Κοινωνιολογικές προσεγγίσεις στον τουρισμό, Αθήνα : Εξάντας.
33. **Χυτήρης Λ.**(2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
34. **Ευρωπαϊκό Φόρουμ για την Αναπηρία** (2001) Έγγραφο θέσης του EDF για τον τουρισμό: Διαμόρφωση του μέλλοντος του ευρωπαϊκού τουρισμού. Doc. EDF 01/13 EN, Βρυξέλλες: Βέλγιο.

35. **Group for Large Local Authority Museums** (2000). Museums and Social Inclusion, The GLLAM Report , Department of Museum Studies, University of Leicester.
36. **Handbook of Emotional Intelligence**, 320-342, San Francisco, John Willey & Sons, Inc.
37. **Andrews, K. R.** (1971). *The Concept of Corporate Strategy*, ΗΠΑ: Irwin/McGraw Hill.
38. **Arab-Moghaddam, N., Henderson, K. A. & Sheikholeslami, R.** (2007) Women's Leisure and Constraints to Participation: Iranian Perspectives. *Journal of Leisure Research*, 39, 109-126.
39. **Barney, J. B. & HESTERLY, W. S.** (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage*, ΗΠΑ: Prentice Hall.
40. **Bar-On, R.** (2000) Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. Bar-On & J.D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence*, 363-388, San Francisco, John Willey & Sons, Inc.
41. **Bartol, K.M. & Martin, D.C.** (1998). *Management*. Boston: McGraw-Hill Co.
42. **Beer, M. and Nohria, N.** (2000) *Breaking the code of change*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
43. **Bellou, V.** (2008), "Exploring civic virtue and turnover intentions during radical organizational changes", *Journal of Business Research*, Vol. 61 pp.778-789.
44. **Ben-Moche, L. & Powell, J. J. W.** (2007) Sign of our Times? Revis(it)ing the International Symbol of Access. *Disability & Society*, 22, 489-505.
45. **Bickenbach, J. E., Chatterji, S., Badley, E. M. & Üstün, T. B.** (1999) Μοντέλα αναπηρίας, οικουμενικότητα και η Διεθνής ταξινόμηση των αναπηριών, αναπηριών και μειονεκτημάτων. *Social Science & Medicine*, 48, 1173-1187.
46. **Brad, S. & BRAD, E.** (2015). "Enhancing SWOT Analysis with TRIZ-Based Tools to Integrate Systematic Innovation in Early Task Design", *Παγκόσμιο Συνέδριο: TRIZ FUTURE; TF 2011-2014, Ρουμανία, Procedia Engineering* 131, σ. 616-625.
47. **Brown, T. J., Kaplan, R. & Quaderer, G.** (1999) Beyond Accessibility: Προτιμήσεις για φυσικές περιοχές, *Therapeutic Recreation Journal*, 33, 209-221.

48. **Buhalis, D.** (2000) Μάρκετινγκ του ανταγωνιστικού προορισμού του μέλλοντος. *Tourism Management*, 21, 97-116.
49. **Buhalis, D.** (2003) eTourism: Τουρισμός: Τεχνολογία πληροφοριών για τη στρατηγική διαχείριση του τουρισμού. Harlow: Prentice Hall.
50. **Buhalis, D. & Costa, C.** (2006). *Tourism Management Dynamics: Trends, management and tools*, Routledge, Oxford.
51. **Burnes, B.** (2000). *Managing Change: a Strategic Approach to Organisational Dynamics* (3rd edition). Harlow, England: Financial Times/Prentice Hall.
52. **Burnett, J. J. & Bender Baker, H.** (2001) Assessing the Travel-Related Behaviors of the Mobility- Disabled Consumer. *Journal of Travel Research*, 40, 4-11.
53. **Card, J. A., Cole, S. T. & Humphrey, A. H.** (2006) A Comparison of the Accessibility and Attitudinal Barriers Model: Travel Providers and Travelers with Physical Disabilities. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11, 161-175.
54. **Cavinato, J. & Cuckovich, M.** (1992) Μεταφορές και τουρισμός για άτομα με ειδικές ανάγκες: Μια αξιολόγηση, *Transportation Journal*, 31, 46-53.
55. **Certo, S.C. & Certo, T.** (2011). *Modern Management: Concepts and Skills*. 12ος Έκδ. Prentice Hall.
56. **Chandler, A.** (1962). *Στρατηγική και δομή: Cambridge: Chapters in the History of American Industrial Enterprise (Κεφάλαια στην ιστορία της αμερικανικής βιομηχανικής επιχείρησης): MIT Press.*
57. **Chermack, T. J. & KASSHANNA, B. K.** (2007). "The use and misuse of SWOT Analysis and implications for HRD professionals", *Human Resource Development*, 10 (4), σελ. 383-399.
58. **Cojanu, V. & BILBOR, M. R.** (2007). "Η τεχνική SWOT στην πράξη: SWOT: Στρατηγική ανάλυση της ανάπτυξης στη Ρουμανία", *Review of Management and Economical Engineering*, 6 (5), σ. 162-167.
59. **Cooper, R. K., and Orioli, A.,** (2005). *Executive EQ. Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York. Perigee Book.
60. **Crawford, D. W. & Godbey, G.** (1987) Reconceptualising Barriers to Family Pleasure. *Leisure Sciences*, 9, 119-127.
61. **Daniels, M. J., Drogin, E. B. & Wiggins, B. P.** (2005) "Travel Tales": μια ερμηνευτική ανάλυση των περιορισμών και των διαπραγματεύσεων για τα ταξίδια

- αναψυχής, όπως τα βιώνουν τα άτομα με σωματικές αναπηρίες. *Tourism Management*, 26, 919-930.
62. **Darcy, S.** (1998). *Anxiety to Access: Tourism Patterns and Experiences of Disabled New South Wales People with a Physical Disability*. Sydney: Tourism New South Wales.
  63. **Darcy, S. & Daruwalla, P. S.** (1999) *The Trouble with Travel: Άτομα με αναπηρίες και τουρισμός*, *Social Alternatives*, 18, 41-46.
  64. **Darcy, S.** (2002) *Marginalised Participation: Σωματική αναπηρία, υψηλές ανάγκες υποστήριξης και τουρισμός*, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 9, 61-72.
  65. **Darcy, S.** (2003) *Η πολιτική της αναπηρίας και της πρόσβασης: Η εμπειρία των Αγώνων του Σίδνεϊ 2000*. *Disability & Society*, 18, 737-757.
  66. **Darcy, S. & Harris, R.** (2003) *Inclusive and Accessible Special Event Planning: Αυστραλιανή προοπτική*, *Event Management*, 8, 39-47.
  67. **Darcy, S.** (2007) *Improving Airline Practices by Understanding the Experiences of People with Disabilities*. Ένωση Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Έρευνας - TTRA. Charlottetown: Καναδάς.
  68. **Daruwalla, P. & Darcy, S.** (2005) *Προσωπικές και κοινωνικές στάσεις απέναντι στην αναπηρία*. *Annals of Tourism Research*, 32, 549-134.
  69. **Dattilo, J.** (2002) *Inclusive Leisure Services: Απαντώντας στα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία*. State College, PA: Venture Publishing.
  70. **David, F. R.** (2003). *Strategic Management-Concepts and Cases*, (9η έκδοση), ΗΠΑ: Pearson Education. **DEALTRY, R.** (1992). *Δυναμική ανάλυση SWOT: Ηνωμένο Βασίλειο: Dynamic SWOT Associates*. **DESS, G. G., LUMPKIN, G. T. & EISNER, A. B.** (1997). *Strategic Management-Text and Cases*, ΗΠΑ: McGraw-Hill.
  71. **DİNÇER, Ö.** (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (8. Baskı), Κωνσταντινούπολη: Alfa Basım Yayım.
  72. **Eichhorn, V., Miller, G., Michopoulou, E. & Buhalis, D.** (2008) *Enabling Access to Tourism through Information Schemes*. *Annals of Tourism Research*, 35, 189-210.
  73. **Ernawati, D. B. & Sugiarti, R.** (2005) *Ανάπτυξη ενός μοντέλου προσβάσιμου τουριστικού προορισμού για άτομα με αναπηρία στην Ινδονησία*. *Tourism Recreation Research*, 30, 103-106.



74. **Galloway, S., & Stanley, J.** (2004). Thinking outside the box: galleries ,museums and evaluation, museum and society.
75. **George, J. M.** (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53 (8), 1027-1055.
76. **Ghemawat, P.** (2002). "Competition and Business Strategy in Historical Perspective", *Business History Review*, 76 (01),pp. 37-74. HARRISON, J. S. & St. *Foundations in Strategic Management*, (3.Baski), ΗΠΑ: South Western.
77. **Gladwell, N. J. & Bedini, L. A.** (2004) In Search of Lost Leisure: The Impact of Caregiving on Leisure Travel. *Tourism Management*, 25, 685-693.
78. **Gleeson, B. J.** (2001) Η αναπηρία και η ανοικτή πόλη. *Urban Studies*, 38, 251-265.
79. **Goleman, D.,** (2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη στον χώρο της εργασίας. Αθήνα. Ελληνικά Γράμματα.
80. **Goleman, D.,** (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*. Jossey-Bass. pp.13-26.
81. **Goodall, B.** (2006) Disabled Access and Heritage Attractions. *Τουρισμός, πολιτισμός και επικοινωνία*, 7, 57-78.
82. **Goodall, B., Pottinger, G., Dixon, T. & Russell, H.** (2005) Access to Historic Environments for Tourists with Disabilities: Ένας συμβιβασμός; *Tourism Review International*, 8, 177-194.
83. **Hill, T. & WESTBROOK, R.** (1997). "Ανάλυση SWOT: *Μακροπρόθεσμος σχεδιασμός*, 30 (1), σσ. 46-52.
84. **Horgan-Jones, M. & Ringaert, L.** (2001) Προσβάσιμος τουρισμός στη Μανιτόμπα. TTRA - Ένωση Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Έρευνας. Καταρράκτες του Νιαγάρα: Καναδάς.
85. **Humphrey, S. A.** (2005). "SWOT Analysis for Management Consulting", *Ενημερωτικό δελτίο της Ένωσης Αποφοίτων SRI*, Δεκέμβριος.
86. **Imrie, R.** (2001) Barriered and Bounded Places and the Spatialities of Disability. *Urban Studies*, 38, 231-237.
87. **Imrie, R. & Kumar, M.** (1998) Focusing on Disability and Access in the Built Environment. *Disability & Society*, 13, 357-374.
88. **Iso-Ahola, S.E.** (1982). Toward a Social Psychological Theory of Tourism Motivation: A Rejoinder, *Annals of Tourism Research*.

89. **Israeli, A. A.** (2002) Προκαταρκτική διερεύνηση της σημασίας των παραγόντων προσβασιμότητας των χώρων για τους τουρίστες με αναπηρία. *Journal of Travel Research*, 41, 101-104.
90. **Iwarsson, S. & Ståhl, A.** (2003) Προσβασιμότητα, ευχρηστία και καθολικός σχεδιασμός - Τοποθέτηση και ορισμός που περιγράφει τις σχέσεις ατόμου-περιβάλλοντος. *Disability and Rehabilitation*, 25, 57-66.
91. **Jensen, G., Iwarsson, S. & Ståhl, A.** (2002) Theoretical Understanding and Methodological Challenges in Accessibility Assessments, Focusing the Environmental Component: Ένα παράδειγμα από τις ταξιδιωτικές αλυσίδες στις αστικές δημόσιες μεταφορές με λεωφορεία. *Disability and Rehabilitation*, 24, 231-242.
92. **Kelly, J.R.**(1981). *Leisure Interaction and the Social Dialectic*, Social Forces.
93. **Kew, J. & STREDWICK, J.** (2010). *Human Resource Management in a Business Context*, Ηνωμένο Βασίλειο: CIPD.
94. **King, R. K.** (2004). "Enhancing SWOT Analysis Using Triz and the Bipolar Conflict Graph: *The TRIZ Journal*, [Available online at: <https://triz-journal.com/enhancing-swot-analysis-using-triz-bipolar-conflict-graph-case-study-microsoft-corporation/>].
95. **Koch, A. J.** (2000). "Η SWOT δεν χρειάζεται να ανακληθεί: *Swinburne University of Technology School of Business*, 1, σ. 1-14.
96. **Kotler, P.** (1994). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, control*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
97. **Kotler, P. & Armstrong, G.,** (2005). *Marketing: An Introduction*, Boston MA: Prentice Hall, 7th edition.
98. **Kotler, P. & Keller, K., L.,** (2006). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. London: Prentice-Hall.
99. **Kraus, S. & KAURANEN, I.** (2009). "Στρατηγικό μανάτζμεντ και επιχειρηματικότητα: Friends or Foes?", *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4 (1), σσ.38-50.
100. **Leiper, N.** (1995) *Tourism Management*. RMIT Press: Melbourne.
101. **Lowy, A. & HOOD, P.** (2004). *The Power of The 2x2 Matrix: Using 2x2 Thinking to Solve Business Problems and Make Better Decision*, ΗΠΑ: Jossey-Bass.
- MINTZBERG, H. (1990). "The Design School" (Η σχολή σχεδιασμού):

- Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 11, σσ. 171-195. Otungu, O. A., NYONGESA, J. W.,
102. **Mac Intosh R.W.** and Goeldner C.R. and Ritchie J.R.B. (1995) *Tourism, principles, practices, philosophies*, 7<sup>η</sup> έκδοση, New York : Wiley
  103. **Mactavish, J. B.**, MacKay, K. J., Iwasaki, Y. & Betteridge, D. (2007) *Family Caregivers of Individuals with Intellectual Disability: Perspectives on Life Quality and the Role of Vacations (Προοπτικές για την ποιότητα ζωής και το ρόλο των διακοπών)*. *Journal of Leisure Research*, 39, 127-155.
  104. **Matthews, G.**, Roberts, R. D., and Zeidner, M., (2003). Development of emotional intelligence: A skeptical -but not dismissive- perspective. *Human Development*. Vol. 46, pp. 109-114.
  105. **Mayer, J. D.**, Salovey, P., (1993) *The Intelligence of Emotional* , University of New Hampshire , Yale University, *INTELLIGENCE* 17, 433-442
  106. **Mayer, Salovey, & Caruso**, (2000) p. 396; see also Mayer & Salovey, 1997
  107. **Mayer, J. D.**, Salovey, P., and Caruso, D. R., (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*. Vol. 15, pp. 197-215.
  108. **Mayer, J. D.**, Salovey, P., and Caruso, D. R., Cherkasskiy L., (2011) *CHAPTER 26, Emotional Intelligence*, 18:4
  109. **McCarthy, E.J.**, (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. New York: Prentice Hall
  110. **McKercher, B.**, Packer, T., Yau, M. K. & Lam, P. (2003) *Travel Agents as Facilitators or Inhibitors of Travel: Perceptions of People with Disabilities (Αντιλήψεις των ατόμων με αναπηρία)*. *Tourism Management*, 24, 465-474.
  111. **Middleton V.T.C & Clarke J.** (2001). *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
  112. **Miller, G. & Kirk, E.** (2002) *The Disability Discrimination Act: Ώρα για το ραβδί*; *Journal of Sustainable Tourism*, 10, 82-88.
  113. **Muloin, S.** (1992) *Wilderness Access for Persons with a Disability*. Στο G. Harper & B. Weiler, B. *Οικοτουρισμός (σελ. 20-25)*. Καμπέρα: Αυστραλιανό Γραφείο Έρευνας.
  114. **Murray, M. & Sproats, J.** (1990) *The Disabled Traveller: Τουρισμός και αναπηρία στην Αυστραλία*. *Journal of Tourism Studies*, 1, 9-14.

115. **Murray, P.** (2002) Hello! Are you Listening? Η εμπειρία των εφήβων με αναπηρία σχετικά με την πρόσβαση σε αναψυχή χωρίς αποκλεισμούς. York: Joseph Rountree Foundation.
116. **Nisbett, N. & Hinton, J.** (2005) On and Off the Trail: Εμπειρίες ατόμων με ειδικές ανάγκες στο μονοπάτι των Απαλαχίων. *Tourism Review International*, 8, 221-237.
117. **Ochieng, E. O. & SIMEON, K.** (2011). "Strategic Management: The Link Between The Agency Theory and The Company's Competitive Advantage", *International Journal of Business and Social Science*, 2 (23), Special Issue, pp. 232-237.
118. **Packer, T. L., McKercher, B. & Yau, M. K.** (2007) Understanding the Complex Interplay between Tourism, Disability and Environmental Context. *Disability and Rehabilitation*, 29, 281-292.
119. **Pahl, N. & RICHTER, A.** (2009). *Ανάλυση SWOT - ιδέα, μεθοδολογία και πρακτική προσέγγιση*, Γερμανία: Grin Verlag.
120. **Parker, S.** (1981). Change, Flexibility, Spontaneity, and Self-determination, *Social Forces*
121. **Pearce, J. A. & ROBINSON, R. B.** (1991). *Strategic Management*, (4η έκδοση), ΗΠΑ: Irwin, Inc.
122. **Petrides, K. V., and Furman, A.,** (2001). Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies. *European Journal of Personality*. Vol. 15, pp. 425-448.
123. **Power, D. J., GANNON, M. J., McGINNIS, M. A. & SCHWEIGER, D. M.** (1986). *Strategic Management Skills*, Μασαχουσέτη: Addison Wesley Publication.
- Sarbah, A. & OTU-NYARKO, D.** (2014). "An Overview of the Design School of Strategic Management (Strategy Formulation as a Process of Conception)", *Open Journal of Business and Management*, 2, pp. 231-249.
124. **Pühretmair, F.** (2004) Ήρθε η ώρα να κάνουμε τον ηλεκτρονικό τουρισμό προσβάσιμο. Στο K. Miesenberger, J. Klaus, W. Zagler & D. Burger (Eds.) *Computers Helping People with Special Needs*. (σελ. 272-279). Βερολίνο: Springer.
125. **Rains, S.** (2008) Η κουλτούρα στην περαιτέρω ανάπτυξη του καθολικού σχεδιασμού. *Σχεδιασμός για όλους*, 3, 18-34.

126. **Ray**, N. M. & **Ryder**, M. E. (2003) "Eibilities" Tourism. Μια διερευνητική συζήτηση για τις ταξιδιωτικές ανάγκες και τα κίνητρα των ατόμων με κινητικά προβλήματα. *Tourism Management*, 24, 57-72.
127. **Rosili**, (1999) ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANATZMENT) Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21ον αιώνα
128. **Ryback** D. (1998). Putting emotional intelligence to work. Successful leadership is more than IQ. ButterworthHeinemann
129. **Salovey**, P., & **Mayer**, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211
130. **Seaton**, A.V., **Bennett** M.M, (1999) The marketing of tourism products : concepts, issues and cases, international thomson publishing company, London, σελ 6-7
131. **Sen**, L. & **Mayfield**, S. (2004) Προσβάσιμος τουρισμός: Γκάλβεστον, Τέξας: Μεταφορά και προσβασιμότητα ιστορικών κτιρίων και άλλων χώρων αναψυχής στην πόλη του Γκάλβεστον, Τέξας. *Public Works Management & Policy*, 8, 223-234.
132. **Selznick**, P. (1957). *Ηγεσία στη διοίκηση*: Νέα Υόρκη: Harper & Row Publishers.
133. **Sevli**, M., **OZTEKIN**, A., **UYSAL**, O., **TORLAK**, G., **TURKYILMAZ**, A. & **DELEN**, D. (2012). "Ανάπτυξη μιας ασαφούς ανάλυσης SWOT με βάση το ANP για the Airline Industry in Turkey", *Expert Systems with Applications*, 39, σ. 14-24.
134. **Shaw**, G. & **Coles**, T. (2004) Disability, Holiday Making and the Tourism Industry in the UK: Μια προκαταρκτική έρευνα. *Tourism Management*, 25, 397-404.
135. **Shaw**, G., **Veitch**, C. & **Coles**, T. (2005) Access, Disability, and Tourism: Αλλαγή των απαντήσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο. *Tourism Review International*, 8, 167-176.
136. **Shelton**, E. J. & **Tucker**, H. (2005) Τουρισμός και αναπηρία: AMEA: Ζητήματα πέρα από την πρόσβαση. *Tourism Review International*, 8, 211-219.
137. **Smith**, R. W. (1987) Αναψυχή των τουριστών με αναπηρία - Εμπόδια στη συμμετοχή. *Annals of Tourism Research*, 14, 376-389.
138. **Smith**, H. (2006). "Beyond SWOT and Towards Change", [Available online at: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/07-06-COL-P-TRIZ-6-SMITH.pdf>], Retrieved on August 01, 2016.

139. **Stumbo**, N. J. & Pegg, S. (2005) Ταξιδιώτες και τουρίστες με αναπηρίες: Ένα θέμα προτεραιοτήτων και αφοσίωσης. *Tourism Review International*, 8, 195-209.
140. **Takeda**, K. & Card, J. A. (2002) U.S. Tour Operators and Travel Agencies: Barriers Encountered When Providing Package Tours to People Who Have Difficulty Walking. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 12, 47-61.
141. **Thomas**, N. (2003). Sport and disability. In B. Houlihan, *Sport and society: a student introduction* (pp. 105-124), Sage Publications, London
142. **Thompson**, A. A. & STRICKLAND, A. J. (1989). (4η έκδοση), ΗΠΑ: Irwin, Inc. THOMPSON, A. A. & STRICKLAND, A. J. (2001). *Strategic Management-Concepts and Cases*, (12η έκδοση), ΗΠΑ: McGraw-Hill.
143. **Thompson**, A. A., STRICKLAND, A. J. & GAMBLE, J. E. (2007). *Crafting and Executing Strategy-Concepts and Cases*, (15η έκδοση), ΗΠΑ: McGraw-Hill/Irwin.
144. **Turco**, D. M., Stumbo, N. J. & Garncarz, J. (1998) Tourism Constraints for People with Disabilities. *Πάρκα και αναψυχή*, 33, 78-84.
145. **ÜLGEN**, H. & MİRZE, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (5. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım. WEIHRICH, H. (1982). "The TOWS Matrix-A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning*, 15 (2), σελ. 54-66.
146. **Vakola**, M., Tsaousis, I., Nikolaou, I. (2004) The role of emotional intelligence and personality variable on attitudes toward organizational change, *Journal of managerial psychology*, vol. 19, No. 2, pp. 88-110
147. **Veitch**, C. & Shaw, G. (2004a) Πρόσβαση και τουρισμός: A Widening Agenda. *Insights – Tourism Intelligence Papers*, British Tourist Authority, Ιανουάριος 2004: A-121.
148. **Veitch**, C. & Shaw, G. (2004b) Κατανόηση των εμποδίων στον τουρισμό στο Ηνωμένο Βασίλειο. *Insights - Tourism Intelligence Papers*, British Tourist Authority, Μάιος 2004: A-185.
149. **Waschke**, S. (2004) Labeling im Barrierefreien Tourismus in Deutschland - Vergleichende Analyse auf Basis Europäischer Beispiele. Αδημοσίευτη διατριβή: Πανεπιστήμιο του Lüneburg.
150. **Wheelen**, T. L. & HUNGER, D. J. (1998). *Strategic Management and Business Policy*, Νέα Υόρκη: Addison-Wesley Educational Publishers Inc. WHEELLEN, T. L. & HUNGER, D. J. (2002). *Strategic Management and Business Policy*, (8η έκδοση), ΗΠΑ: Prentice Hall.

151. **Woolard, V.** (2004). Caring for the Visitor, in Boylan, Patrick J. (ed.), *Running a museum : a practical handbook*, 104-118, ICOM, Paris
152. **Wright, P., PRINGLE, C. D. & KROLL, M. J.** (1992). *Strategic Management-Text and Cases*, ΗΠΑ: Allyn and Bacon. -, (2016). Ακρωνύμιο, Merriam-Webster Collegiate Dictionary. [Available online at: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/acronym>], Ανακτήθηκε στις 11 Αυγούστου 2016. -, (2016). Nike SWOT Analysis, [Available online at: <http://www.mba-tutorials.com/marketing/swot-analysis-marketing/240-nike-swot-analysis.html>], Ανακτήθηκε στις 12 Αυγούστου 2016. -, (2016). SWOT Analysis, Nike Inc., [Available online at: <http://www.marketingteacher.com/nike-swot/>], Retrieved on August 12, 2016.
153. **Yates, K.** (2007) Κατανόηση των εμπειριών των τουριστών με κινητικά προβλήματα. *International Journal of Tourism Policy*, 1, 153-166.
154. **Yau, M. K., McKercher, B. & Packer, T.L.** (2004) Ταξιδεύοντας με αναπηρία - κάτι περισσότερο από ένα θέμα πρόσβασης. *Annals of Tourism Research*, 31, 946-960.
155. Θεμελιώδεις αρχές της οργάνωσης για τις τουριστικές επιχειρήσεις, κεφάλαιο 6, <https://www.rosili.gr/Samples/9786185131708/sample.pdf>
156. <https://www.managementstudyguide.com/kotters-8-step-model-of-change.htm>  
John Kotter (1996), book “Leading Change”, Kotter’s 8 step Model of Change
157. <https://eclass.emt.ihu.gr/modules/document/file.php/OEN134/ΟΡΓΑΝΩΣΗ%20ΚΑΙ%20ΔΙΟΙΚΗΣΗ%20ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.pdf>
158. [https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/DL214/ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ%20ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ/4η%20εβδομάδα%20%232\\_Διαγράμματα%20Οργάνωσης.pdf](https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/DL214/ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ%20ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ/4η%20εβδομάδα%20%232_Διαγράμματα%20Οργάνωσης.pdf)
159. [https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/688/1/Κεφάλαιο\\_6.pdf](https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/688/1/Κεφάλαιο_6.pdf)
160. <https://www.managementstudyguide.com/kotters-8-step-model-of-change.htm>
161. <http://dictionary.cambridge.org/>
162. <http://www.m-w.com/>
163. <http://aibook.csd.auth.gr/include/slides/Chap01.pdf>
164. <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp>
165. [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7\\_PEST](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_PEST)
166. <https://en.wikipedia.org/wiki/XAMPP>
167. <https://wordpress.org/>

168. <https://iservices.gr/blog/ti-einai-wordpress/>
169. <http://www.businesslife.gr/ta-idi-tou-marketing/>
170. <https://slideplayer.gr/slide/11894741/>