

Γρηγόρης Θ. Παπανίκος

Πρόεδρος, Αθηναϊκό Ίδρυμα Παιδείας & Έρευνας (ΑΙΠΕ) &
Επίτιμος Καθηγητής Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Στέρλινγκ, Η.Β.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Επιχειρηματική Κοινωνική Ευθύνη των Ξενοδοχειακών Μονάδων: Μία Αποτίμηση των Οικονομικών Επιδράσεων

Περίληψη

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) αποτελούν δύο βασικές στρατηγικές διοίκησης που αποσκοπούν στην μεγιστοποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων μίας επιχείρησης. Δράσεις ΔΟΠ και ΕΚΕ στοχεύουν (α) στην αύξηση των εσόδων και (β) στην μείωση του κόστους παραγωγής. Η μεγιστοποίηση των κερδών, δηλαδή της διαφοράς εσόδων-εξόδων, είναι αυτό που καθιστά κάθε επιχείρηση μακροχρόνια βιώσιμη. Δράσεις ΔΟΠ και ΕΚΕ που δεν δημιουργούν κέρδη υπονομεύουν την μακροχρόνια επιβίωση της επιχείρησης και κανένας επιχειρηματίας δεν θα τις εφαρμόσει, ανεξαρτήτως οικονομικού κλάδου. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, δράσεις ΔΟΠ και ΕΚΕ έχουν αναλυθεί στην σχετική επιστημονική αρθρογραφία. Αντικείμενο της παρούσης εργασίας είναι μία επιλεκτική παρουσίαση της πιο πρόσφατης βιβλιογραφίας που εξετάζει τη συνεισφορά της ΔΟΠ και της ΕΚΕ στην μεγιστοποίηση της οικονομικής επίδοσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Σημείωση: Το κείμενο αυτό αποτελεί τη βάση της παρουσίασης στην εκδήλωση **"Κοινότητα και Ανάπτυξη - Η κοινωνική ευθύνη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας"**, που οργανώνεται από τον **Σύνδεσμο Ελλήνων Περιφερειολόγων** σε συνεργασία με τον **Τουριστικό Οργανισμό Πελοποννήσου**, 7 Μαρτίου 2015, Βραχάτι, Κορινθίας.

Αθήνα, 7 Μαρτίου 2015

I. Εισαγωγή

Η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** αποτελεί μία φιλοσοφία διοίκησης των επιχειρήσεων που επικεντρώνεται στην συνεχή ικανοποίηση των πελατών, με σκοπό (α) την αύξηση της κερδοφορίας, (β) την μακροχρόνια επιβίωση της επιχείρησης και (γ) την αύξηση της χρηματοοικονομικής αξίας της. Έννοιες όπως ποιότητα, επίπεδο ποιότητας, αξιόπιστα προϊόντα, επιθεώρηση, έλεγχος ποιότητας και διασφάλιση ποιότητας είναι σύμφυτες με τις δράσεις ΔΟΠ (βλέπε Παπανίκος & Ποζιός, 1993, Κεφ. 17). Η ΔΟΠ δεν αφορά την παραγωγή υψηλότερης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά παραγωγής αγαθών και προσφοράς υπηρεσιών που ανταποκρίνονται ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο Ε' κατηγορίας δεν μπορεί να συγκριθεί με την "ποιότητα" ενός ξενοδοχείου Α' κατηγορίας, αλλά μπορεί να έχει πιο ικανοποιημένους πελάτες, αν τους προσφέρει παραπάνω από ό,τι κάποιος θα περίμενε από ένα ξενοδοχείο τέτοιας κατηγορίας. Εν τέλει, ένα τέτοιο ξενοδοχείο μπορεί να έχει περισσότερα κέρδη ανά δωμάτιο από ό,τι ένα ξενοδοχείο μεγάλης κατηγορίας.

Η **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ)** αποτελεί και αυτή μία φιλοσοφία διοίκησης που αποσκοπεί στην ικανοποίηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών (πελατών, προμηθευτών, εργαζόμενων, τοπικών κοινωνιών - δημοτικών αρχών, ευρύτερης κοινωνίας - κράτους, φυσικού περιβάλλοντος κ.λπ.), που, άμεσα ή έμμεσα, εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης, με σκοπό την μεγιστοποίηση των κερδών, την βιωσιμότητα της επιχείρησης και την αύξηση της χρηματοοικονομικής αξίας της. Η ΕΚΕ συνδέεται με τις έννοιες της επιχειρηματικής ηθικής και της δεοντολογίας του "επιχειρείν" (βλέπε Παπανίκος & Ποζιός, 1993, Κεφ. 19). Συνεπώς, συνδέεται και με εκείνες τις δράσεις των επιχειρήσεων που κάποιοι μπορεί να θεωρούν "ανεύθυνες", "διαφθαρμένες", "ανήθικες" και "παράνομες". Σε μία ειδική έκδοση του περιοδικού *Journal of Business Research*, η ΕΚΕ συνδέθηκε με την δημοσιότητα που λαμβάνουν τέτοιες επιχειρηματικές πρακτικές κατά τρόπο που τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ) να οριοθετούν τις πρακτικές ΕΚΕ ως δράσεις αποφυγής δυσμενών σχολίων από τα ΜΜΕ (Putreanu et al, 2012). Με άλλα λόγια, οι δράσεις ΕΚΕ αποτελούν προσπάθειες δημιουργίας μιας καλής εικόνας στο άμεσο και ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης όπως αυτή προβάλλεται από τα ΜΜΕ.

Γίνεται σαφές ότι οι δύο φιλοσοφίες διοίκησης αποτελούν στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν ταυτόχρονα από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για την απόκτηση βιώσιμου συγκριτικού πλεονεκτήματος. Αυτό αυξάνει την χρηματοοικονομική αξία των ξενοδοχείων. Σκοπός της παρούσης εργασίας δεν είναι η εκτενής ανάλυση των δράσεων ΔΟΠ & ΕΚΕ. Η διεθνής βιβλιογραφία καλύπτει πλήρως αυτή την θεματολογία. Η επίδραση της ΔΟΠ στην οικονομική επίδοση των ξενοδοχείων έχει εξεταστεί από τους Bou & Beltrán (2005), Claver-Cortés et al. (2008), Molina-Azorín et al (2015), Prajogo & Sohal (2006), και Wang et al. (2012). Η επίδραση της ΕΚΕ στην οικονομική επίδοση των ξενοδοχείων αναλύεται από τους De Grosbois (2012), Garay & Font (2012) και Kang et al. (2010). Οι Benavides-Velasco et al (2014) εξετάζουν τις επιδράσεις της ταυτόχρονης εφαρμογής και των δύο στρατηγικών διοίκησης στον ξενοδοχειακό κλάδο και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ΕΚΕ των ξενοδοχείων επηρεάζεται θετικά από τις δράσεις ΔΟΠ της επιχείρησης. Η συντονισμένη εφαρμογή δράσεων ΕΚΕ και ΔΟΠ βοηθάει το ξενοδοχείο να πετύχει τους στόχους του, ικανοποιώντας όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Το συμπέρασμα της βιβλιογραφίας αυτής είναι ότι κανένα ξενοδοχείο δεν θα εφαρμόσει δράσεις ΔΟΠ και ΕΚΕ, αν δεν του αποφέρει μεγαλύτερα κέρδη ή/και αν δεν αυξήσει την χρηματοοικονομική αξία της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Σε ένα ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον, η τιμή διαδραματίζει το σημαντικότερο προσδιοριστικό παράγοντα της ζήτησης και συνεπώς των εσόδων. Σε αυτή την περίπτωση, μία μικρή ξενοδοχειακή μονάδα λαμβάνει την τιμή ως δεδομένη (προσδιορίζεται από τον διεθνή ανταγωνισμό) και προσπαθεί να μειώσει το κόστος της. Συνεπώς δράσεις ΔΟΠ και ΕΚΕ πρέπει να έχουν ως στόχο την προσέλκυση περισσότερης πελατείας και μείωσης του μέσου κόστους. Σε μελέτη για την ζήτηση ξενοδοχειακών υπηρεσιών της Ισπανίας, οι Sevilla-Sevilla et al (2014) βρήκαν ότι πολύ λίγη σημασία είχαν οι δράσεις ΕΚΕ των ξενοδοχείων, που πολλοί πελάτες δεν γνώριζαν καν. Σημασία είχε η ανταγωνιστική τιμή. Συνεπώς, δράσεις ΔΟΠ και ΕΚΕ που δεν μειώνουν το μέσο κόστος παραγωγής και συνεπώς της τιμής δεν είναι βιώσιμες.

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει και συζητά ένα απλό υπόδειγμα δράσεων ΕΚΕ και ΔΟΠ (Μέρος II), δίνει παραδείγματα δράσεων ΕΚΕ από τον ξενοδοχειακό κλάδο (Μέρος III), εκφράζει κάποιες σκέψεις για τις δράσεις ΕΚΕ & ΔΟΠ στα ελληνικά

ξενοδοχεία (Μέρος IV), και τέλος συμπεραίνει και συνοψίζει τα κύρια σημεία της εργασίας (Μέρος V).

II. Ένα απλό υπόδειγμα οικονομικών επιδράσεων

Το Διάγραμμα 1 απεικονίζει ένα απλό υπόδειγμα δράσεων ΔΟΠ και ΕΚΕ μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης που έχει έξι διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αφορά την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών που άμεσα συνδέονται με τις σχέσεις της επιχείρησης με τους υπάρχοντες πελάτες της και τους δυνητικούς. Οι δράσεις ΔΟΠ αφορούν και τα διάφορα μοντέλα πιστοποίησης της ποιότητας από ανεξάρτητες αρχές και οργανισμούς.

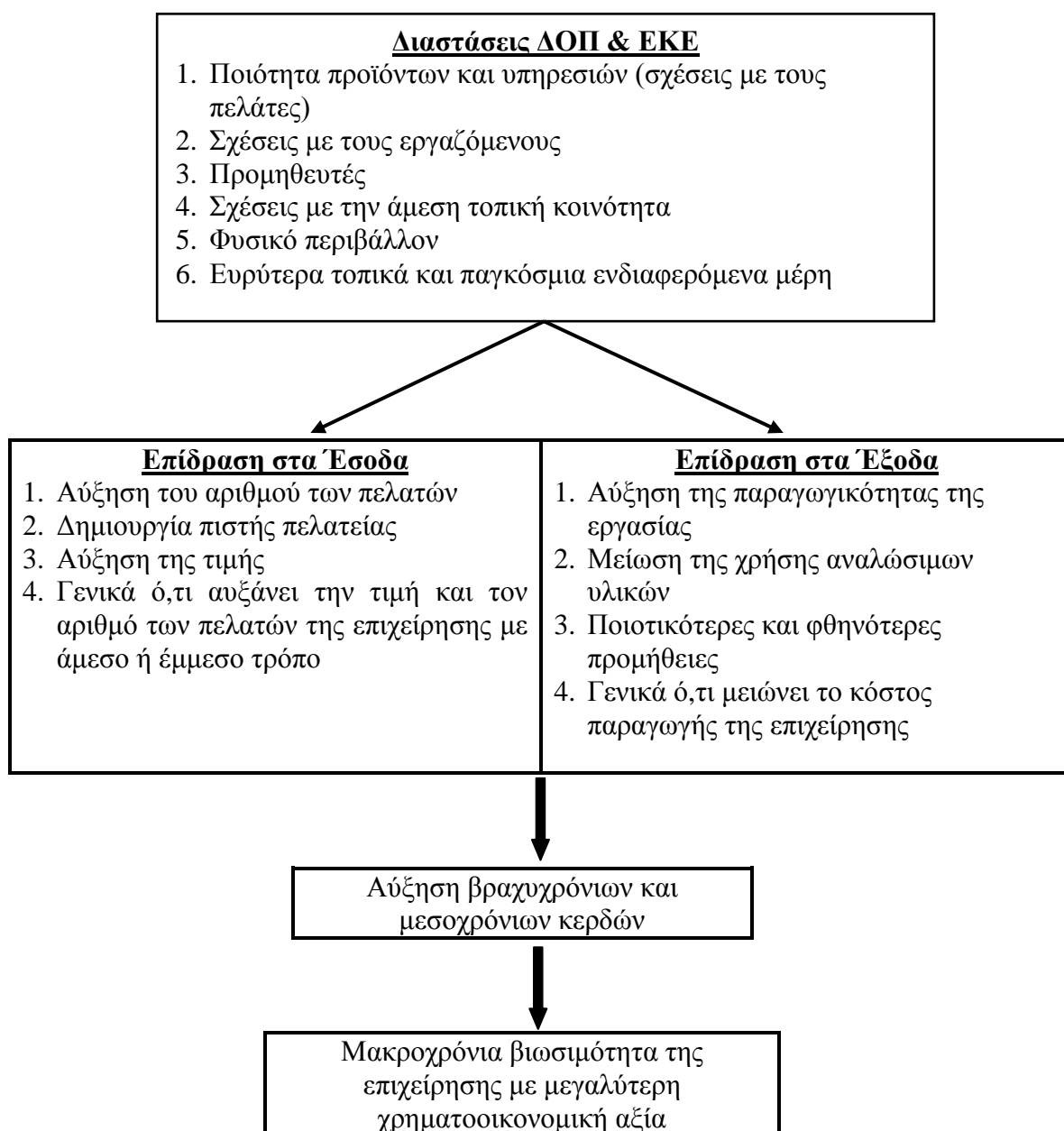
Η δεύτερη διάσταση αφορά τις σχέσεις με τους εργαζόμενους που έχουν κατά κύριο λόγο θετική επίδραση στην παραγωγικότητα της εργασίας και συνεπώς στην μείωση του κόστους παραγωγής (Benavides-Chicón & Ortega, 2014). Οι αλυσίδες ξενοδοχείων εφαρμόζουν ό,τι πιο σύγχρονο υπάρχει στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, διασφαλίζοντας την ποιότητα και το κόστος των παραχωρημένων υπηρεσιών, ανεξαρτήτως σε ποια χώρα δραστηριοποιούνται (Serafini & Szamosi, 2015). Αντίθετα, οι μικρές και μεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στηρίζονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ιδιοκτήτη, ο οποίος σε ένα μεγάλο βαθμό ασκεί και τη διοίκηση.

Τρίτη διάσταση αποτελούν οι προμηθευτές. Το ζητούμενο εδώ είναι αν οι καλές σχέσεις με τους προμηθευτές μειώνουν το κόστος παραγωγής όταν οι προμηθευτές είναι και αυτοί επιχειρήσεις που μεγιστοποιούν τα κέρδη τους. Και οι προμηθευτές μπορεί να έχουν τις δικές τους δράσεις ΔΟΠ και ΕΚΕ. Εδώ, η σχέση αφορά μία ειδική μορφή που στην διεθνή βιβλιογραφία έχει καθιερωθεί να λέγεται B2B (από τα αρχικά των αγγλικών Business to Business) και αποτελεί ξεχωριστό αντικείμενο έρευνας. Οι Vargo & Lusch (2011) συζητούν μία ενδιαφέρουσα διάσταση αυτής της έννοιας.

Η τέταρτη διάσταση αφορά τις σχέσεις με την άμεση τοπική κοινότητα που περιλαμβάνει και τους δήμους που είναι υπεύθυνοι για την καθαριότητα, τον φωτισμό, τους κοινόχρηστους χώρους, τις παραλίες κ.λπ. Ένα χαρακτηριστικό

παράδειγμα ξενοδοχείου, που μου αναφέρθηκε, αφορούσε τους εργατές καθαριότητας του δήμου. Όταν αυτοί απεργούσαν, έκαναν εξαίρεση για το συγκεκριμένο ξενοδοχείο, που διατηρούσε, με το αζημίωτο, καλές σχέσεις με τους εργατές καθαριότητας του δήμου.

Διάγραμμα 1. Υπόδειγμα επίδρασης ΔΟΠ & ΕΚΕ στην οικονομική επίδοση



Πηγή: Προσαρμογή από τους Inoue & Lee (2011)

Η τοπική κοινωνία μπορεί να διαδραματίσει ηγετικό ρόλο στην ανάπτυξη του τουρισμού. Ο τουρισμός με βάση την κοινότητα (Community-Based Tourism) έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών μελετών, σχετίζεται δε με τις δράσεις ΕΚΕ, διότι οι επιχειρήσεις, στο πλαίσιο των τοπικών κοινωνιών, δρουν με υπευθυνότητα, σεβόμενοι τις τοπικές αξίες και το τοπικό περιβάλλον. Για ένα πρόσφατο παράδειγμα τέτοιων προσεγγίσεων βλέπε την μελέτη των Tolkach & King (2015) και την βιβλιογραφία που παραθέτουν.

Πέμπτη διάσταση και η πιο ενδιαφέρουσα δράση ΕΚΕ είναι αυτή που αφορά το φυσικό περιβάλλον, το οποίο μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά στη μείωση του κόστους όπως δείχνεται παρακάτω με συγκεκριμένα παραδείγματα.

Τέλος, η έκτη διάσταση δράσεων ΕΚΕ αφορά το ευρύτερο περιβάλλον μιας επιχείρησης, πολλές φορές αποκαλείται και μακρο-περιβάλλον, με κυρίαρχο το ρόλο του κράτους και των εθνικών κυβερνήσεων, αλλά και παγκόσμιους "παίκτες" της τουριστικής αγοράς που μπορούν να επηρεάσουν την ροή των διεθνών τουριστών και συνεπώς των πελατών των ξενοδοχείων. Ιδιοκτήτης ελληνικού ξενοδοχείου και χρόνια εκπρόσωπος των ξενοδόχων μου αποκάλυψε την προσωπική του εμπειρία. Την περίοδο πριν τις τελευταίες ελληνικές εθνικές εκλογές γερμανικά ταξιδιωτικά γραφεία συμβούλευαν τους πελάτες τους να αποφεύγουν την Ελλάδα λόγω της πολιτικής αστάθειας και αβεβαιότητας. Και δεν ισχύει πάντοτε η θεωρία της πολιτικής συνωμοσίας. Στην θέση τους θα έκανα το ίδιο, αν μία χώρα παρουσίαζε πολιτική αστάθεια και αβεβαιότητα. Η κάθε χώρα έχει την ευθύνη να μειώσει αυτή την αβεβαιότητα και όχι τα αλλοδαπά ταξιδιωτικά γραφεία.

Η μελέτη των Inoue & Lee (2011) έδειξε ότι όλες οι δράσεις ΕΚΕ έχουν θετική επίδραση στην βραχυχρόνια και μακροχρόνια κερδοφορία των ξενοδοχείων. Υπάρχουν πολλές δράσεις που μπορεί να αναλάβει μία ξενοδοχειακή επιχείρηση που θα μπορούσαν να θεωρηθούν δράσεις ΔΟΠ και ΕΚΕ. Αυτές οι δράσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες.

- Δράσεις που βραχυχρόνια αυξάνουν το κόστος παραγωγής, αλλά μακροχρόνια έχουν σημαντικές θετικές επιδράσεις στα έσοδα της επιχείρησης. Αυτές οι δράσεις θεωρούνται επενδύσεις των οποίων η αξιολόγηση γίνεται με τις συνήθεις

μεθόδους αξιολόγησης επιχειρηματικών επενδύσεων, π.χ. επιλέγονται εκείνες οι επενδύσεις που μεγιστοποιούν το συντελεστή εσωτερικής απόδοσης (internal rate of return). Φυσικά εμπεριέχουν όλους τους κινδύνους και τις αβεβαιότητες των επενδύσεων.

- Δράσεις που έχουν άμεση επίδραση στη μείωση του κόστους ή αύξηση των εσόδων χωρίς να απαιτείται καμία επένδυση. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, μόνο οι πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, κυρίως οι παγκόσμιες αλυσίδες επιχειρήσεων μπορούν να αναλάβουν επενδυτικές δράσεις ΔΟΠ και ΕΚΕ.

III. Παραδείγματα ΕΚΕ

Μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων έχουν ολοκληρωμένες στρατηγικές ΕΚΕ. Ο Πίνακας 1 αναφέρεται σε μερικά παραδείγματα. Αυτά κυρίως έχουν ως σκοπό να αυξήσουν την φήμη των αλυσίδων και τη δημιουργία πιστής πελατείας. Αποτελούν κυρίως επενδύσεις που "κτίζουν" το όνομα (brand) της επιχείρησης.

Πίνακας 1. Δράσεις ΕΚΕ μεγάλων ξενοδοχειακών αλυσίδων

Ξενοδοχείο	Δράσεις ΕΚΕ
Accor	The Earth Guest program that focuses on Fighting child sex tourism, AIDS
	Preserving the planet's water, energy resources
	Supporting local development
	Reducing the environmental impact of waste
	Protecting biodiversity
Hilton	Hilton Environmental Reporting requires all Hilton hotels to report monthly environmental data.
	Hilton UK and Ireland's Environmental Sustainability Training Program
	Standards for business partners and suppliers to assure these are not involved in child labor, discrimination, and practice ethical, socially responsible employment, etc.
InterContinental	Integrate CSR policies into management systems for human rights, diversity, health and safety, environment and community development
Marriott	America's promise, child care and family services

Πηγή: *Seoki Lee & Sun-Young Park (2009).*

Υπάρχουν και άλλες στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και είναι πιο απτές σε σχέση με το οικονομικό υπόδειγμα που περιγράφηκε παραπάνω. Δύο τέτοιες περιπτώσεις εξετάζονται παρακάτω.

Περίπτωση A: Μείωση σπατάλης φαγητού

Οι Kallbekken & Sælen (2013) έκαναν ένα πρωτότυπο πείραμα, χρησιμοποιώντας δύο ταυτόχρονες δράσεις. Πρώτον, σε μερικά ξενοδοχεία μείωσαν το μέγεθος του πιάτου από 24 εκατοστά σε 21 εκατοστά. Δεύτερον, σε κάποια άλλα έβαλαν παντού πινακίδες “Welcome back! Again! And again!” Με αυτό τον τρόπο ήθελαν να δείξουν ότι ήταν αποδεκτό να γεμίζει κάποιος το πιάτο του όσες φορές ήθελε. Και οι δύο δράσεις είχαν σχεδόν την ίδια επίδραση στην μείωση της σπατάλης φαγητού κατά 20% περίπου.

Περίπτωση B: Μείωση της σπατάλης νερού

Οι Shang et al (2010) εξέτασαν το πρόγραμμα επαναχρησιμοποίησης πετσετών και σεντονιών από τον ίδιο πελάτη στα ξενοδοχεία με όφελος την εξοικονόμηση νερού και απορρυπαντικών. Η αποτελεσματικότητα του μέτρου εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζονται οι πελάτες του ξενοδοχείου. Βρήκαν ότι όταν τα οφέλη από την εξοικονόμηση νερού δωρίζονται σε φιλανθρωπικούς οργανισμούς, το αποτέλεσμα είναι μεγαλύτερο.

Σε μία πρόσφατη μελέτη οι Styles et al (2015) διερεύνησαν την χρήση νερού σε τουριστικές μονάδες καθώς και τις καλύτερες πρακτικές στην ελαχιστοποίηση της σπατάλης. Αφού προσδιόρισαν τις τιμές αναφοράς (benchmark) ανά διανυκτέρευση προσδιόρισαν τις εξοικονομήσεις που γίνονταν με διάφορες δράσεις. Και αυτοί βρήκαν σημαντικές εξοικονομήσεις.

IV. ΕΚΕ και ΔΟΠ στα ελληνικά ξενοδοχεία

Τα Ελληνικά ξενοδοχεία είναι πολύ μικρά για να μπορέσουν να επενδύσουν σε δράσεις ΕΚΕ και ΔΟΠ. Στην μελέτη του Παπανίκου (2000) προτάθηκε μία ταξινόμηση των ξενοδοχείων ανάλογα με τον αριθμό των δωματίων τους, διότι ο αριθμός των εργαζομένων δεν αποτελεί κριτήριο διαχωρισμού. Η συντριπτική πλειονότητα των ξενοδοχείων απασχολούν πολύ λίγους εργαζόμενους. Το 99% των ξενοδοχείων απασχολεί κάτω από 250 εργαζόμενους και το 94% κάτω από 10. Ο Πίνακας 2 δίνει την ταξινόμηση ανά δωμάτιο και την απασχόληση ανά μέγεθος ξενοδοχείου. Στην συντριπτική τους πλειονότητα τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα απασχολούν οικογενειακά μέλη. Το 80% των ξενοδοχείων απασχολούσε τουλάχιστον δύο μέλη της ίδιας οικογένειας. Όπως έχει διαπιστωθεί και στην διεθνή βιβλιογραφία, τέτοιες επιχειρήσεις δεν εστιάζονται τόσο σε δράσεις ΕΚΕ όσο σε προσωπικές δράσεις άμβλυνσης ανησυχιών κάτι σαν διαχείριση κρίσεων (Singal, 2014).

Πίνακας 2: Ταξινόμηση των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων Σύμφωνα με τα Δωμάτια

Μέγεθος Ξενοδοχείου	Αριθμός Δωματίων	Αριθμός Ξενοδοχείων	Ποσοστό Ξενοδοχείων	Απασχόληση	
				Μέση	Μέγιστη
Οικογενειακό	1– 20	3.548	43%	1,4	10
Μικρό	21–50	3.011	37%	4,8	25
Μεσαίο	51–100	1.075	13%	15	60
Μεγάλο	>100	610	7%	64	210
Σύνολο		8.244	100	8,8	210

Πηγή: Παπανίκος (2000)

Με τόσο μικρές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι δράσεις ΕΚΕ και ΔΟΠ δεν πρόκειται να επιφέρουν επιπλέον κέρδη και γι' αυτό απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή. Οι επιχειρήσεις αυτές ανταγωνίζονται μέσω της τιμής και της φήμης που μπορούν να δημιουργήσουν (α) από προηγούμενες πελάτες και (β) από το διαδίκτυο. Τα μικρά και μεσαία ξενοδοχεία μπορούν να κερδίσουν τα μέγιστα από την διαφήμιση που

προσφέρουν οι πελάτες τους είτε προσωπικά είτε ηλεκτρονικά πλέον (Litvin et al, 2008 & Roger-Monzó et al, 2015). Τα κοινωνικά δίκτυα (social media) αποτελούν βασική πηγή πληροφόρησης των διεθνών πελατών τουριστικών (ξενοδοχειακών) υπηρεσιών (Chung & Koo, 2015).

Η στρατηγική πρόκληση των ξενοδοχείων είναι να μπορέσουν να επιβιώσουν και να επεκταθούν σε μία αγορά που είναι ο ορισμός της παγκοσμιοποίησης και της διεθνοποίησης της τουριστικής (ξενοδοχειακής) ζήτησης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι το πιο χρήσιμο εργαλείο για κάθε Έλληνα ξενοδόχο. Οι Phillips & Moutinho (2015) δίνουν μία κριτική ανασκόπηση της έρευνας του στρατηγικού σχεδιασμού στον ξενοδοχειακό και τον τουριστικό κλάδο. Και για να γίνει κατανοητό δεν χρειάζεται πολυσέλιδες αναλύσεις για την εκπόνηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Ο ίδιος ιδιοκτήτης μπορεί να κάνει ένα πλάνο για την επόμενη πενταετία κυρίως προς την κατεύθυνση ανοίγματος αγορών, δηλαδή εξεύρεση πελατών.

Ίσως μερικοί να θεωρούν ότι είναι ηθική ή κοινωνική υποχρέωση των επιχειρήσεων να αναλαμβάνουν δράσεις ΕΚΕ. Αυτή είναι λανθασμένη αντίληψη. Δουλειά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι να μεγιστοποιούν τα κέρδη τους και να συσσωρεύουν το κεφάλαιο τους, όπως θα έλεγε ο Friedman (1970) αλλά και ο Μαρξ. Αυτό είναι καλό για την (καπιταλιστική) κοινωνία. Υπάρχουν άλλοι θεσμοί και φορείς που ο κάθε άνθρωπος και συνεπώς και ο ξενοδόχος μπορεί να προσφέρει για το καλό της κοινωνίας με την μορφή της φιλανθρωπίας, όχι απαραίτητα με χρήματα. Η εκκλησία είναι ένα καλό παράδειγμα τέτοιου φορέα αλλά υπάρχουν πολλά τέτοια ιδρύματα.

V. Συμπεράσματα και σύνοψη

Από οικονομικής σκοπιάς και με δεδομένο το μέγεθος των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων η κοινωνική τους ευθύνη είναι απολύτως ταυτόσημη με την επιχειρηματική τους ευθύνη. Υπάρχουν για να ικανοποιούν τους πελάτες τους, μέσα στο πλαίσιο των νόμων του κράτους και των άγραφων κανόνων της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιούνται. Τίποτε λιγότερο και τίποτε περισσότερο. Αν είναι καλοί σε αυτό γίνονται χρήσιμοι και για την κοινωνία.

Το ενδιαφέρον τους για τα "κοινωνικά", αν δεν υποκρύπτει προσωπική ιδιοτέλεια για αθέμιτο ανταγωνισμό και προσοδοθηρία, είναι επιζήμιο για την οικονομική βιωσιμότητα του ξενοδοχείου τους. Με άλλα λόγια, ο κάθε ξενοδόχος να κοιτάξει την δουλειά του και να αφήσει τις κοινωνικές ευθύνες και ηθικές για άλλους πιο αρμόδιους οργανισμούς και φορείς, στους οποίους, φυσικά, ως άτομο μπορεί να συμμετέχει είτε με προσωπική εργασία είτε με οικονομική ενίσχυση.

Συνοπτικά, τα κύρια επιχειρήματα της παρούσης εργασίας είναι τα ακόλουθα. Πρώτον, οι δράσεις ΔΟΠ & ΕΚΕ αποτελούν στρατηγικές διοίκησης επιχειρήσεων που έχουν νόημα μόνο όταν μεγιστοποιούν τα κέρδη, συσσωρεύουν κεφάλαια που μπορούν να επενδυθούν και τελικώς αυξάνουν την χρηματοοικονομική αξία της επιχείρησης.

Δεύτερον, οι δράσεις ΔΟΠ & ΕΚΕ δεν είναι ίδιες για μεγάλες επιχειρήσεις (μεγάλα ξενοδοχεία) και μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις (μικρά ή μεσαία ξενοδοχεία). Στις μεγάλες επιχειρήσεις και δη στα μεγάλα ξενοδοχεία που αποτελούν παγκόσμιες αλυσίδες, μερικές από τις δράσεις ΔΟΠ & ΕΚΕ αναλαμβάνονται διότι θεωρούνται επενδύσεις, που ναι μεν έχουν μεγάλο αρχικό κόστος, αναμένονται, όμως, να έχουν μεγάλες μελλοντικές αποδόσεις. Όπως όλες οι επενδύσεις, ενέχουν κινδύνους και αβεβαιότητες και δεν αποδίδουν πάντοτε κέρδη.

Τρίτον, τα μικρά και μεσαία ξενοδοχεία, δηλαδή όλα τα ξενοδοχεία της Ελλάδος, θα πρέπει να αναλαμβάνουν εκείνες τις δράσεις ΔΟΠ & ΕΚΕ οι οποίες έχουν σχεδόν μηδενικό κόστος και αποδίδουν άμεσα, κυρίως με την μείωση του μέσου κόστους παραγωγής. Οτιδήποτε άλλο αποτελεί "πολυτέλεια" και ιδιοσυγκρασιακή ιδιοτροπία του ιδιοκτήτη.

Τέταρτον, σε μία παγκοσμιοποιημένη οικονομία που έχει συντελέσει στην διεθνοποίηση της τουριστικής ζήτησης ακόμη και το πιο μικρό ξενοδοχείο μπορεί να επωφεληθεί από την χρήση του διαδικτύου και της ηλεκτρονικής, από στόμα (ηλεκτρονικό μήνυμα) σε στόμα (ηλεκτρονικό μήνυμα), προβολής των υπηρεσιών που παρέχει το ξενοδοχείο. Εκεί πρέπει να εστιάσει το ενδιαφέρον του ο Έλληνας ιδιοκτήτης ξενοδοχείου, ο οποίος, σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις, είναι και αυτός που διοικεί την επιχείρηση.

Πέμπτον, σε πολλές περιπτώσεις, η αβεβαιότητα της ζήτησης, που είναι σύμφυτη με το ελληνικό τουριστικό προϊόν, είναι τέτοια που η καλύτερη δράση ΕΚΕ είναι η

ικανότητα του ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου να διαχειριστεί κρίσεις που προέρχονται κυρίως από το ευρύτερο περιβάλλον, τοπικό και εθνικό, παρά από τις ιδιαιτερότητες του ξενοδοχείου του. Η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια της κρίσης αλλά και παλαιότερα βρίθει τέτοιων παραδειγμάτων τουριστικών κρίσεων, λόγω της δυσφήμισης που υφίσταται η χώρα στο εξωτερικό, κυρίως από τους ίδιους τους Έλληνες.

Βιβλιογραφία & Αρθρογραφία

A. Ελληνική

1. Παπανίκος, Γ.Θ. (2000) Οι Ελληνικές Μικρές και Μεσαίες Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις. Αθήνα: Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ)
2. Παπανίκος, Γ.Θ. & Γ.Ε. Ποζιός (1993) *Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Aias Educational Consulting.

B. Αγγλική

1. Bou, J.C. & I. Beltrán (2005). "Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: an empirical study" *Total Quality Management Business Excellence* 16 (1): 71–86.
2. Benavides-Chicón, C.G. and B. Ortega (2014). "The impact of quality management on productivity in the hospitality sector" *International Journal of Hospitality Management*, 42 (September): 165-173.
3. Benavides-Velasco, C.A., C. Quintana-García, and M. Marchante-Lara (2014). "Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry" *International Journal of Hospitality Management* 41 (August): 77–87.
4. Chung, N. and C. Koo (2015). "The use of social media in travel information search" *Telematics and Informatics* 32 (2): 215-229.
5. Claver-Cortés, E., J. Pereira-Moliner, J.J. Tari, and J.F. Molina-Azorín (2008). "TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry" *Industrial Management & Data Systems* 108 (2): 228–244.
6. De Grosbois, D. (2012). "Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: commitment, initiatives and performance" *International Journal of Hospitality Management* 31 (3): 896–905.
7. Friedman, M. (1970). "A Friedman doctrine: the social responsibility of business is to increase its profits". *New York Times Magazine* 13, 33.
8. Garay, L., and X. Font (2012). "Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises" *International Journal of Hospitality Management* 31 (2): 329–337.
9. Kallbekken, S. & H. Sælen (2013). "‘Nudging’ hotel guests to reduce food waste as a win–win environmental measure". *Economics Letters* 119 (3): 325–327
10. Kang, K.H., S. Lee, and C. Huh (2010). "Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry" *International Journal of Hospitality Management* 29 (1): 72–82.
11. Litvin, S.W., P.E. Goldsmith, and B. Pan (2008). "Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management" *Tourism Management* 29 (3): 458–468.
12. Molina-Azorín, J.F., J.J. Tari, J. Pereira-Moliner, M.D. López-Gamero, and E. M. Pertusa-Ortega (2015) "The effects of quality and environmental management on

- competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry" *Tourism Management* 50 (October): 41-54.
13. Phillips, P. and L. Moutinho (2014). "Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism" *Annals of Tourism Research* 48 (September): 96-120.
 14. Prajogo, D.I. and A.S. Sohal (2006). "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance – the mediating role of TQM" *European Journal of Operation Research* 168 (1): 35–50.
 15. Putrevu, S., J. McGuire, D.S. Siegel, and D. M. Smith (2012). "Corporate social responsibility, irresponsibility, and corruption: Introduction to the special section" *Journal of Business Research* 65 (11): 1618–1621.
 16. Roger-Monzó, V., M. Martí-Sánchez, and M. Guijarro-García (2015). "Using online consumer loyalty to gain competitive advantage in travel agencies" *Journal of Business Research* (forthcoming).
 17. Shang, J., D. Z. Basil, and W. Wymer (2010). Using social marketing to enhance hotel reuse programs" *Journal of Business Research* 63 (2): 166–172.
 18. Serafini, G.O. and L.T. Szamosi (2015). "Five star hotels of a Multinational Enterprise in countries of the transitional periphery: A case study in human resources management" *International Business Review* (forthcoming).
 19. Sevilla-Sevilla, C., M. D. Reina-Paz, and A. Rodríguez-Oromendía (2014) Influence of Corporate Social Responsibility on Hotel Demand" *International Business & Economics Research Journal*, Special Issue, 13 (7): 1625-1630.
 20. Singal, M. (2014). "Corporate social responsibility in the hospitality and tourism industry: Do family control and financial condition matter?" *International Journal of Hospitality Management*, 36 (January): 81-89.
 21. Styles, D., H. Schoenberger, and J. L. Galvez-Martos (2015). "Water management in the European hospitality sector: Best practice, performance benchmarks and improvement potential" *Tourism Management* 46 (February): 187-202.
 22. Tolkach, D. and B. King (2015). "Strengthening Community-Based Tourism in a new resource-based island nation: Why and how?" *Tourism Management* 48 (June): 386-398.
 23. Vargo, S.L. and R. F. Lusch (2011). "It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market" *Industrial Marketing Management* 40 (2): 181-187.