

ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ
ΤΟΥΡΙΣΜΟ

*Όνοματεπώνυμο: Ζώρα Ασπασία του Γεωργίου
Αριθμός Μητρώου: 139/12
Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ Αβδημιώτης Σπύρος*

Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης
Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας
Τμήμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων & Επιχειρήσεων Φιλοξενίας

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2016

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία με τίτλο: **«Στυλ Διοίκησης & Νέες Μορφές Επιχειρηματικότητας Στον Τουρισμό»** εκπονήθηκε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των προπτυχιακών σπουδών μου στο Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκη στο τμήμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων & Επιχειρήσεων Φιλοξενίας.

Για την συγγραφή της εργασίας αναζητήθηκαν πληροφορίες από διεθνείς, εγχώριες και ηλεκτρονικές πηγές για τις οποίες γίνεται ειδική αναφορά στην βιβλιογραφία.

Ειδικές ευχαριστίες σε όσους συνέβαλλαν με τον τρόπο τους στην ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
SUMMARY.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο – ΕΙΔΗ MANAGEMENT & ΘΕΩΡΙΕΣ	6
1.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ MANAGEMENT	6
1.2 Το ΣΥΣΤΗΜΑ LIKERT	9
1.3 MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	11
1.3.1 Εισαγωγή στην Ολική Ποιότητα	11
1.3.2 Total Quality Management (TQM)	13
1.3.3 Βήματα για την εισαγωγή του TQM.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο - ΗΓΕΣΙΑ	18
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	18
2.1.1 Ηγεσία & Management	18
2.2 Η ΗΓΕΣΙΑ	19
2.2.1 Ιστορική εξέλιξη	21
2.2.2 Οι βασικοί ηγετικοί τρόποι συμπεριφοράς (στυλ) και οι επιπτώσεις τους	22
2.2.3 Ο ρόλος της ηγεσίας ως προς την ικανοποίηση, την αποδοτικότητα, τη δέσμευση και το άγχος	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο-ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	28
3.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	28
3.1.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	28
3.1.2 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	29
3.2 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο – ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	35
4.1 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	35
4.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	36
4.3 ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	40
4.3.1 Κοιν.Σεπ.....	40
4.3.2 ΙΚΕ (Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία)	48
4.4 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ & ΙΚΕ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	55
4.4.1 Παράδειγμα Κοινωνικής Επιχείρησης-ΑΓΚΙΣΤΡΟ ΔΡΑΣΗ Κοιν.Σ.Επ	55
4.4.2 Παράδειγμα Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής Εταιρείας-Tourism Apps ΙΚΕ.....	56
ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	59

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η παρουσίαση των διαφόρων στυλ διοίκησης επιχειρήσεων γενικότερα και ειδικότερα η παρουσίαση νέων μορφών επιχειρηματικότητας καθώς και η εφαρμογή τους στο τουριστικό κλάδο. Ο τουρισμός αποτελεί ίσως τον πιο σημαντικό βιομηχανικό κλάδο της χώρας μας και είναι πολύ σημαντικό να επενδύσουμε στην περαιτέρω ανάπτυξη του μέσω νέων και καινοτόμων τρόπων επιχειρηματικότητας.

Στο πρώτο κεφάλαιο διακρίνουμε τα είδη μανάτζμεντ καθώς και πως εφαρμόζονται σε μια επιχείρηση. Το κεφάλαιο χωρίζεται σε τρία υποκεφάλαια, στο πρώτο γίνεται αναφορά στις λειτουργίες του μανάτζμεντ καθώς και πως εφαρμόζονται μέσα στην επιχείρηση. Στο δεύτερο υποκεφάλαιο, αναλύεται το σύστημα Likert και τον τρόπο χρησιμοποίησης του, και το τρίτο υποκεφάλαιο δίνεται έμφαση στο μανάτζμεντ ολικής ποιότητας (Total Quality Management-TQM) καθώς και στον τρόπο εφαρμογής του στην επιχείρηση.

Το δεύτερο κεφάλαιο μιλάει για την ηγεσία και χωρίζεται σε δύο υποκεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο θέτει τις διαφορές μεταξύ του μανάτζμεντ και της ηγεσίας, δυο έννοιες που συχνά συγχέονται. Το δεύτερο υποκεφάλαιο εστιάζει στην ηγεσία, όπου γίνεται μια ιστορική αναδρομή της, έπειτα διακρίνονται οι διάφοροι τύποι ενός ηγέτη και τέλος μέσα από την διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία προσπαθεί να αποδοθεί ο ρόλος του ηγέτη όσο αναφορά την ικανοποίηση, την δέσμευση, την αποδοτικότητα και το άγχος.

Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται μια προσέγγιση στο αντικείμενο της επιχειρηματικότητας και της τουριστικής ανάπτυξης. Το κεφάλαιο χωρίζεται σε δυο υποκεφάλαια. Στο πρώτο από αυτά παρουσιάζονται οι έννοιες της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας. Το δεύτερο υποκεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην τουριστική ανάπτυξη, με έμφαση στη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και πώς αυτή επιτυγχάνεται με τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού.

Το τέταρτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην καινοτομία και την επιχειρηματικότητα. Διακρίνεται σε τέσσερα υποκεφάλαια, εκ των οποίων στο πρώτο υποκεφάλαιο γίνεται αναφορά στις νομικές διακρίσεις των επιχειρήσεων. Το δεύτερο υποκεφάλαιο εστιάζει στην καινοτομία και επιχειρηματικότητα στον

τουρισμό, το τρίτο υποκεφάλαιο αναλύει τις δύο νέες μορφές καινοτόμων επιχειρήσεων: Κοιν.Σ.Επ (Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση) και ΙΚΕ(Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία).Τέλος στο τέταρτο υποκεφάλαιο δίνονται παραδείγματα των δύο νέων μορφών επιχειρηματικότητας όπως εφαρμόζονται ήδη στον τουριστικό κλάδο.

SUMMARY

The purpose of the present paper is the demonstration of various business management styles generally and specifically the demonstration of new entrepreneurship forms and how they apply in the tourism department.

Tourism is maybe the most significant industrial branch of our country's economy and is very important to invest in further development through new and innovative ways of entrepreneurship.

In the first chapter we distinguish the management types and how they apply in an enterprise. The chapter is divided in three subsections, the first one is reference to management functions and how they apply in a business. In the second subsection the Likert system and it's applications are analyzed and in the third subsection we emphasize in the Total Quality Management (TQM) and the ways it can be useful to an enterprise.

The second chapter is about leadership and is divided in two subsections. The first one clarifies the differences between management and leadership, two meanings that are often confusing. The second subsection focuses in leadership, where a historical recursion is attempted, next we distinguish the various leader types and then through international and domestic bibliography is attempted to attribute the role of leader regarding the satisfaction, commitment, efficiency and anxiety.

Moreover, in the third chapter is attempted an approach in the object of entrepreneurship and tourism development. The chapter is divided in two subsections. The first one is dedicated in tourism development, with emphasis in sustainable tourism development and how it is achieved with alternative forms of tourism.

Last but not least, the fourth chapter is dedicated in innovation and entrepreneurship. It is divided in four subsections, of which the first one is referred to the businesses legal discrimination. The second subsection focuses in innovation and entrepreneurship in the tourism department and the third subsection analyzes the two new types of innovative entrepreneurship; SCE (Social Cooperative Enterprise) and PCC (Private Capital Company). Finally in the fourth subsection provides examples of two new forms of entrepreneurship as already applied in the tourism industry.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο – ΕΙΔΗ MANAGEMENT & ΘΕΩΡΙΕΣ

1.1 Λειτουργίες Management

Σύμφωνα με την επιστήμη του management και την διεθνή βιβλιογραφία οι λειτουργίες του management στηρίχθηκαν σε μεγάλο βαθμό στον γάλλο μηχανικό Henry Fayol (1841-1925).

Είναι εφικτό να γίνει ένας διαχωρισμός, σε μια πραγματιστική διάσταση του management των συστημάτων (μέσω του Προγραμματισμού, του Ελέγχου ή και της Οργάνωσης) και σε μια διάσταση προσανατολισμένη στο ανθρώπινο παράγοντα (μέσω της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων). Το πραγματιστικό management εστιάζει στους μηχανισμούς και στους τρόπους διοίκησης της επιχείρησης ενώ η προσανατολισμένη στον άνθρωπο διάσταση εστιάζει στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης ασχέτως του επιπέδου της ιεραρχίας στο οποίο εντάσσονται. Ο διαχωρισμός αυτός έχει αναλυτικό χαρακτήρα διότι στην πραγματικότητα ο ανθρώπινος και μη ανθρώπινος παράγοντας είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι μεταξύ τους.

Οι λειτουργίες του πραγματιστικού management περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις ενέργειες και διαδικασίες που χρειάζονται για την Διοίκηση και την Διεύθυνση Συστημάτων στις επιχειρήσεις. Αυτές είναι:

- Προγραμματισμός: Είναι η πιο βασική λειτουργία του management η οποία ορίζει και καθοδηγεί τις υπόλοιπες. Περιλαμβάνει την προσανατολισμένη προς το μέλλον νοητική δόμηση των επιχειρήσεων, για την συστηματική επεξεργασία των αποφάσεων. Ο προγραμματισμός θα πρέπει να είναι προσανατολισμένος σε κάποιο στόχο, και για αυτόν τον λόγο είναι απαραίτητη η διατύπωση υψηλών στόχων και η κατάτμησή τους σε επιμέρους με τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιούν τον γενικό στόχο της επιχείρησης.
- Λήψη Αποφάσεων: Είναι η επιλογή της καλύτερης δυνατής απόφασης από μια σειρά εναλλακτικών επιλογών. Με τη λήψη των αποφάσεων κλείνει ο κύκλος της νοητικής φάσης επεξεργασίας και επιλογής, και αρχίζει η φάση της υλοποίησης. Πολλές φορές η λήψη των αποφάσεων δεν θεωρείται ως ξεχωριστό στάδιο, αλλά ως τμήμα του προγραμματισμού.

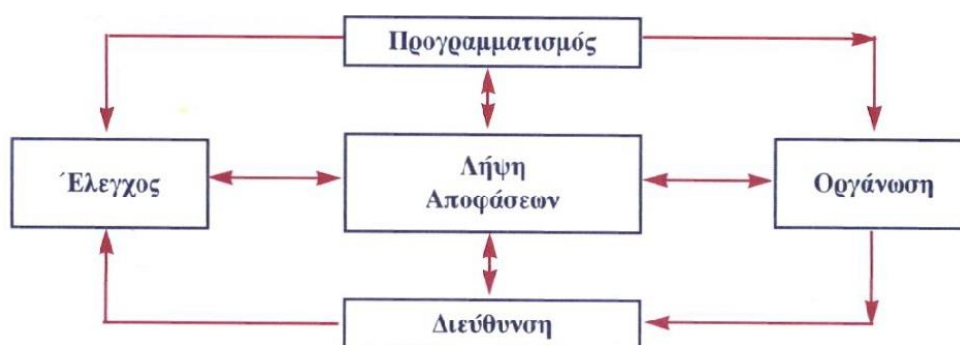
- Οργάνωση – Υλοποίηση: Είναι η φάση κατά την οποία όλες οι απαραίτητες ενέργειες έχουν συγκεκριμενοποιηθεί, ή όλες οι υλικές και τεχνικές προεργασίες έχουν τελειώσει, έτσι που η υλοποίηση των προγραμμάτων να έχει ολοκληρωθεί. Η Οργάνωση υπό αυτή την λειτουργική έννοια υπηρχει με συνέπεια τον στόχο και κατέχει μόνο μηχανιστικό και λειτουργικό χαρακτήρα. Από την μια πλευρά βρίσκεται η λειτουργία των εκ του προγραμματισμού προσδιορισμένων εργασιακών μονάδων, στην κατεύθυνση της δημιουργίας θέσεων και τμημάτων (οργάνωσης και ανάπτυξης), οι οποίες θα πρέπει να εμπλουτιστούν με αρμοδιότητες και υπευθυνότητες. Από την άλλη πλευρά αναγκαία είναι επίσης μια χωρο-χρονική δόμηση των διαδικασιών της εξέλιξης της οργάνωσης. Η υλοποίηση δεν αποτελεί καμία πρωτότυπη εργασία των επιπέδων Management. Αναφέρεται περισσότερο σε επίπεδο υλοποίησης του σχεδιασμού στον επιχειρησιακό χώρο. Σε απλά προβλήματα μπορεί κανείς να εφαρμόσει Οργάνωση και Υλοποίηση ταυτόχρονα. Αυτό οδηγεί σε μια ενιαία κατά το περιεχόμενο και όρο χρήση της Οργάνωσης και Υλοποίησης.
- Έλεγχος: Ο Έλεγχος περιλαμβάνει μια αντιπαράθεση των μεγεθών Οργάνωσης και (μελλοντική) Υλοποίηση (σύγκριση Προγραμματισθέντας και Πραγματοποιηθέντος). Σε περίπτωση αποκλίσεων θεωρείται απαραίτητη και η ανάλυση τους ως απαραίτητο στοιχείο του Ελέγχου. Επειδή ο Έλεγχος, δεν μπορεί να εννοηθεί χωρίς προγραμματισμό και από την άλλη, προκειμένου τα Προγράμματα να υλοποιηθούν πρέπει να υπόκεινται σε έλεγχο, μπορεί να χαρακτηρίσει κανείς τον Προγραμματισμό και τον Έλεγχο ως δίδυμες λειτουργίες. Μια αποτελεσματική αλληλεπίδραση των λειτουργιών Management αποφασιστικά εξαρτημένη από μια ικανοποιητική αμφίδρομη ροή πληροφοριών. Η κάθετη και οριζόντια δικτύωση, ροή και αξιοποίηση των πληροφοριών μεταξύ των διαφόρων επιπέδων και λειτουργιών του Management, αποτελεί αντικείμενο και επιστημονικό πεδίο του Controlling.

Η υλοποίηση των λειτουργιών του Management είναι βασικά δυνατή σε όλα τα επίπεδα Management, όταν υπάρχουν διαφορές σε είδος και όγκο. Βασική προϋπόθεση είναι η ανάθεση αρμοδιοτήτων στους φορείς, προκειμένου να

λάβουν αποφάσεις που σημαίνει, ότι οι εργασίες δεν πρέπει να είναι μόνο εκτελεστικής φύσεως.

Η λειτουργικά προσανατολισμένη τάση του Management γίνεται αντικείμενο αυστηρής κριτικής από τους εκπρόσωπους της εμπειρικής σχολής, λόγω της περιορισμένης επαφής της με την πραγματικότητα και της σχετικά χαμηλής εμπειρικής θεμελίωσής της. Εμπειρικές μελέτες σε πραγματικές διεργασίες και λειτουργίες Management κατέληξαν στο αποτέλεσμα, ότι η εργάσιμη ημέρα του Manager συντίθεται από μικρές εξαιρετικά διασπασμένες κινήσεις και από δραστηριότητες, οι οποίες εκτελούνται σε καθεστώς στενότητας (που τις περισσότερες φορές είναι απρογραμμάτιστες). Επιπλέον κυριαρχεί στους Managers η άμεση και προφορική επικοινωνία.

Παρά την κριτική αυτή, η διαδικαστική προσέγγιση του Management με την βοήθεια των λειτουργιών του, εμφανίζεται ως χρήσιμο και ιδιαίτερα διδακτικά αξιόλογο βοηθητικό μέσο, προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια αναλυτική παρατήρηση των επιμέρους λειτουργιών. Η αναγκαιότητα μια εκτεταμένης παρατήρησης της θεμελιώδους αλληλεξάρτησης μεταξύ των λειτουργιών του Management, γίνεται μέσω της επεξηγηματικής λειτουργίας του Controlling, το οποίο λειτουργεί ενδιάμεσα.



Εικόνα 1: Διαδικασία αποτελεσματικής διοίκησης

1.2 Το σύστημα Likert

Μετά από πολλά χρόνια μελέτης της διοίκησης διαφόρων οργανισμών, ο Rensis Likert (1903-1981) απέδειξε, ότι οι Οργανισμοί διαφέρουν όσο αναφορά την διοίκησή τους κατά μήκος ενός «συνεχούς» πεδίου το οποίο παρουσιάζει χαρακτηριστικά από «τιμωριστική-αυταρχική» διοίκηση μέχρι την «καλοπροαίρετη-ομαδική» διοίκηση. Για να αποφύγει όμως την ονομασία τους, η οποία είναι συνδυασμένη και με ηθικές και άλλες αξίες, τις αναφέρει ως «Σύστημα 1:Εκμεταλλευτικό-Αυταρχικό», «Σύστημα 2: Αυταρχικό-Καλοπροαίρετο», «Σύστημα 3: Συμβουλευτικό», «Σύστημα 4:Συμμετοχικό». Ο Likert αποκάλυψε το χαρακτηριστικό στιλ Ηγεσίας και λήψης αποφάσεων, που υποβάλλει τους εργαζόμενους σε εργασία με διαφορετικά κίνητρα, περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικά και με αντίστοιχα πρότυπα επικοινωνίας, αλληλεπίδρασης, δέσμευσης και απόδοσης έργου. Οι μελέτες του Likert, αλλά και πολλών άλλων μεταγενέστερων απέδειξαν ότι, όσο πλησιέστερα στο Σύστημα 4 βρίσκεται η διοίκηση ενός οργανισμού τόσο καλύτερη είναι η απόδοση των εργαζομένων. Αυτό αποδείχθηκε, ότι ισχύει σε Επιχειρήσεις, στην Κυβέρνηση, στο Στρατό, στα Σχολεία και στα Πανεπιστήμια, στα Νοσοκομεία και στους Υγειονομικούς Σταθμούς, στα Αναμορφωτήρια, στις Βιβλιοθήκες και στους Θρησκευτικούς Οργανισμούς.

Έτσι οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα στις ΗΠΑ, βρίσκονται στο Σύστημα 2 ½ με βάση την κλίμακα του Likert. Όσο αναφορά τα καθαρά κέρδη προ φόρων, επιχειρήσεις, εργοστάσια ή τμήματα χρησιμοποιούν το Σύστημα 4 διοίκησης ή ένα τρόπο διοίκησης πλησιέστερο σε αυτό, πετυχαίνουν γενικά 10-40% υψηλότερη παραγωγικότητα, απ' ότι κάτω από τον τρόπο διοίκησης του Συστήματος 1.

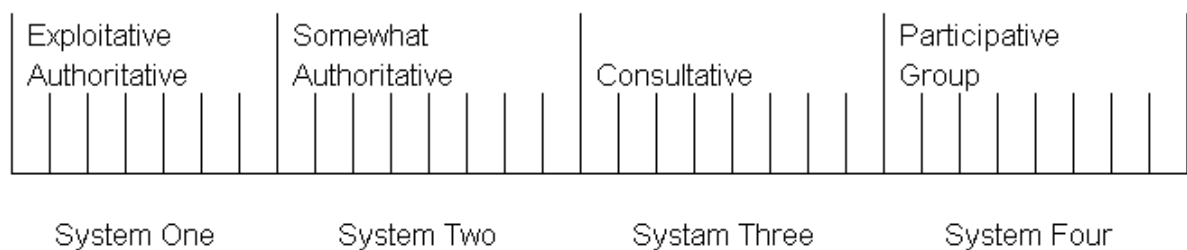
Το σύστημα 4 είναι συμμετοχικό, συλλογικό και όχι διοίκηση που αποκλείει. Όταν είναι αναγκαίο, τα διευθυντικά στελέχη στο σύστημα περικόπτουν τις δαπάνες, αλλά το κάνουν με την συμμετοχή των υφισταμένων τους. Αναζητούνται και βρίσκονται τρόποι, που μπορούν να περικόψουν τις δαπάνες, αλλά και να αυξάνουν τις πωλήσεις, χωρίς να βλάπτουν τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης.

Ο κύριος λόγος, που οι περισσότεροι Οργανισμοί δεν χρησιμοποιούν το Σύστημα 4 είναι ότι τους παρέχονται διαστρεβλωμένες πληροφορίες εξαιτίας λογιστικών

μεθόδων, οι οποίες δεν πετυχαίνουν να τηρηθεί εποπτεία για την επένδυση, που έχει γίνει σε αυτούς τους ανθρώπινους πόρους. Από την στιγμή που οι οργανισμοί παντός είδους, αρχίσουν να χρησιμοποιούν τις μεθόδους, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί για τον υπολογισμό των αλλαγών που συμβαίνουν στην παραγωγική ικανότητα των ανθρώπινων πόρων τους, η ανώτατη διοίκηση θα έχει σαφή ένδειξη, πως τα διευθυντικά στελέχη του Συστήματος 4 πετυχαίνουν σταθερά υψηλά κέρδη.

Μερικοί Managers διατηρούν επιφυλάξεις για να μετατοπισθούν στο στίλ που χρησιμοποιούν στ Σύστημα 4, άλλοι είναι ψυχολογικά αδύναμοι να κάνουν την μετατόπιση σε αυτό, αν και πολλοί αυταρχικοί Ηγέτες έχουν ευτυχώς αλλάξει με επιτυχία. Αυτό όμως είναι μια βραδεία εξέλιξη, που δεν μπορεί και δεν θα έπρεπε να συμβεί σε μία νύχτα.

Ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται το συμμετοχικό Management, πρέπει να είναι συνεπής με την κουλτούρα του κάθε λαού, το οικονομικό μοντέλο που ακολουθεί η χώρα, την πολιτική κατάσταση που επικρατεί, την Παιδεία, το επιχειρησιακό κλίμα, αλλά και άλλους παράγοντες. Με άλλα λόγια, η κάθε χώρα πρέπει να αναπτύξει ένα μοντέλο συμμετοχικού Management, και όχι να αντιγράψει ένα κάποιο, έστω και πετυχημένο μιας άλλης χώρας.



Εικόνα 2: Likert's Management Systems

1.3 Management Ολικής Ποιότητας

1.3.1 Εισαγωγή στην Ολική Ποιότητα

Η ολική ποιότητα είναι μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία που προωθεί τον ολοκληρωτικό μετασχηματισμό της παραδοσιακής επιχείρησης με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών του πελάτη.

Ο θεσμός της Ολικής Ποιότητας αναπτύσσεται στην χώρα μας και στην Ευρώπη με σχετική καθυστέρηση σε σχέση με τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία όπου είναι ιδιαίτερα διαδεδομένος. Σήμερα η ποιότητα αποτελεί μονόδρομο για την επιτυχία των επιχειρήσεων και θεωρείται το κλειδί για την επιτυχία και την επιβίωσή τους.

Το επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί από τα διοικητικά στελέχη να αναπτύσσουν συνεχώς τις κατάλληλες στρατηγικές, προκειμένου να διατηρήσουν το μερίδιο της αγοράς που κατέχει η επιχείρησή τους. Η προσπάθεια των στελεχών θα είναι σίγουρα μεγαλύτερη, εάν βάλουν στόχο την αύξηση του μεριδίου αυτού.

Η τιμή έπαψε να είναι ο βασικός παράγοντας επιλογής για τους καταναλωτές. Η ποιότητα έχει αντικαταστήσει την τιμή. Έρευνες δείχνουν ότι οχτώ στους δέκα αγοραστές, στην διεθνή βιομηχανική και καταναλωτική αγορά. Θεωρούν την ποιότητα ίσης ή μεγαλύτερης σημασίας από την τιμή κατά το στάδιο της απόφασης αγοράς.

Αν με τον όρο ποιότητα χαρακτηρίσουμε «την ικανοποίηση των απαιτήσεων των καταναλωτών» θα διαπιστώσουμε, ότι πολλοί Managers κατανοούν μεν, ότι η εφαρμογή μεθόδων TQM (Total Quality Management) απαιτεί από τις επιχειρήσεις να διαφοροποιήσουν ουσιαστικά την νοοτροπία τους και να υποβληθούν σε ουσιώδεις αλλαγές πορείας, όμως δε μπορούν να κατανοήσουν και πολύ περισσότερο να μετεξελιξουν την επιχειρησιακή δομή προς αυτήν την κατεύθυνση. Τα θεμέλια αυτής της καινοτόμας άποψης, έθεσε ο W.E. Deming, ο οποίος θεωρείται και ο πατέρας του TQM.

Η νέα καινοτόμα αντίληψη για τον τρόπο Οργάνωσης και Διοίκησης των επιχειρήσεων που ανέπτυξε ο Deming, διαφέρει από την παραδοσιακή

αντίληψη για το Management, η οποία βεβαίως ανέπτυξε μια πλειάδα αρχών λειτουργίας, οι οποίες όμως μπορούν να συνοψισθούν σε έξι βασικές αρχές, οι οποίες αναφέρουν ότι:

1. Αυτός που τοποθετεί πόρους και κεφάλαια, απαιτεί απόδοση μεγαλύτερη από τις συνήθεις και ασφαλείς τρόπους, που είναι οι αποταμιεύσεις, τα ομόλογα κ.α, και αυτό διότι αναλαμβάνει με την επένδυση έναν μεγαλύτερο κίνδυνο.

2. Η αποτελεσματική λειτουργία μια δομής εξουσίας στηρίζεται σε μια πυραμοειδή μορφή, η οποία έχει συγκεκριμένες λειτουργίες και αναθέτει ορισμένες συγκεκριμένες αρμοδιότητες σε κάθε διοικητικό επίπεδο.

3. Η εφαρμογή του Management είναι αποτελεσματική, όταν στηρίζεται σε κανόνες λειτουργίας, όπως: η διαβάθμιση των επιπέδων εντολών, η ανάθεση αρμοδιοτήτων, η ύπαρξη μηχανισμών ελέγχου κ.λ.π.

4. Οι επιχειρήσεις, προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές, λειτουργούν (όπως και τα άτομα), με βάση την αρχή της αριστοποίησης της ίδιας χρησιμότητας τους και των στόχων τους, αλλά και με βάση την αρχή της οικονομικότητας στην διαχείριση των πόρων και των συντελεστών παραγωγής, οι οποίοι βρίσκονται σε στενότητα.

5. Προκειμένου οι ανθρώπινοι πόροι να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα τους θα πρέπει να λειτουργήσουν με βάση την αρχή της σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα.

6. Για να είναι αποτελεσματική η λήψη των αποφάσεων, απαιτείται η συνεργασία όλων των επιπέδων Διοίκησης και η αμφίδρομη ενδο- και εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι η κλασική μορφή Ο&Δ των επιχειρήσεων προσέφερε σημαντικές υπηρεσίες στην αναβάθμιση του ρόλου των οικονομικών και όχι μόνο μονάδων, στην αξιοποίηση των πόρων προς όφελος της οικονομίας και της κοινωνίας, αλλά στην εν γένει προσπάθεια του ανθρώπου για την επίλυση των σοβαρών προβλημάτων της ανθρωπότητας και τη βελτίωση της ευημερίας των κοινωνιών.

Όμως δεν μπορεί να παραληφθεί, η ύπαρξη πολλών λαθών, καταχρήσεων στην εκμετάλλευση πόρων, ασέβειες στο περιβάλλον και στον άνθρωπο. Οι επιχειρήσεις πολλές φορές προκειμένου να ικανοποιήσουν και να πετύχουν

τους αντικειμενικούς τους στόχους εκμεταλλεύονταν (και πολλές φορές το κάνουν και σήμερα) ανεξέλεγκτα τους φυσικούς και ανθρώπινους πόρους, αδιαφορούσαν για την διαγενεακή ισορροπία και για την υγεία του ανθρώπου.

1.3.2 Total Quality Management (TQM)

Κινητήρια δύναμη του TQM αποτελεί σήμερα το ιαπωνικό Kaizen, το οποίο κινητοποιεί όλες εκείνες τις διεργασίες μιας διαδικασίας, προκειμένου να τεθούν σε λειτουργία όλες οι δυνάμεις βελτίωσης μιας ροής παραγωγής.

Σλόγκαν της φιλοσοφίας αυτής είναι ότι:

«Όποιος σταματά την προσπάθειά του να γίνεται καλύτερος, διακόπτει τον αγώνα να γίνει καλύτερος». Οι βασικές αρχές του TQM

εμφανίστηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 1930 στις ΗΠΑ, όμως εφαρμόστηκαν στην πράξη

δεκαετίες αργότερα στην Ιαπωνία. Σήμερα αυτή η (επανα) εισαχθείσα από την Ιαπωνία μέθοδος, αποτελεί τόσο για τις ΗΠΑ, όσο και για την Ευρώπη μια από τις σημαντικότερες μεθόδους Management. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις του δευτερογενούς και τριτογενούς τομέα κάνουν χρήση των αρχών του TQM και διαφοροποιούν ή/και προσαρμόζουν τις παραγωγικές τους διαδικασίες, τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης με την μορφή υποστηρικτικών μηχανισμών μετά την πώληση.

Το TQM απαιτεί μια συνεπή και συνεχή εφαρμογή της φιλοσοφίας ποιότητας προκειμένου με την βελτίωση της κάθε φάσης της παραγωγικής διαδικασίας να παραχθούν αγαθά, τα οποία μεγιστοποιούν τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Προϋπόθεση για την αποτελεσματική του εφαρμογή αποτελεί η συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις φάσεις και τα επίπεδα της διαδικασίας παραγωγής. Στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την συναρμολόγηση αλλά και την διάθεση των προϊόντων και υπηρεσιών. Όμως δεν πρέπει η φιλοσοφία αυτή να αποτελεί μόνο λεκτική επιθυμία. Η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας προϊόντων και των υπηρεσιών αποτελεί συνολική υπόθεση της επιχείρησης. Αυτή η

Τα πέντε κύρια στοιχεία της Kaizen:

- ✓ Ομαδική εργασία
- ✓ Προσωπική πειθαρχία
- ✓ Βελτίωση του ηθικού
- ✓ Κύκλοι ποιότητας
- ✓ Προτάσεις για βελτίωση

σημαντική για την επιχείρηση υπόθεση, δεν μπορεί να υλοποιηθεί μόνο με καλές προθέσεις, αλλά με τη συνεπή και συνεχή προσπάθεια όλων των εμπλεκόμενων και του συνόλου του προσωπικού των επιχειρήσεων.

Το TQM δεν μπορεί να εφαρμοστεί βραχυχρόνια, αλλά μόνο σε μακροοικονομικό επίπεδο. Όπως αναφέρει ο Luis Schweitzer από την Renault: «Μια επιχείρηση και μάλιστα μια μεγάλη, όπως η Renault, δεν μπορεί να εργάζεται στην απομόνωση και από μόνη της για την βελτίωση της ποιότητας. Κατασκευάζουμε αυτοκίνητα, όμως χρησιμοποιούμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες πολλών άλλων, ιδιαίτερα ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Εάν όλοι αυτοί δεν προσπαθήσουν να εφαρμόσουν αρχές ολικής ποιότητας, τότε και τα δικά μας προϊόντα θα εμφανίζουν τα ίχνη και της δικής τους μειωμένης ποιότητας. Οι δικοί μας όμως προμηθευτές είναι και οι προμηθευτές των άλλων κατασκευαστών, των ανταγωνιστών μας. Και αν αυτοί έχουν μια άλλη στρατηγική απ' ότι εμείς τότε θα μειωθεί η αποτελεσματικότητα των προμηθευτών.»

Οι βασικές αρχές της Ολικής Ποιότητας μπορούν κατά τους Martin Stadelmann και Wilfried Lux, να διατυπωθούν σε μια κλίμακα από έξι σημεία:

- Προσανατολισμός στους πελάτες: Η επιχείρηση, και συνεπώς κάθε φάση πρόσθεσης αξίας, πρέπει να είναι να είναι προσανατολισμένη στην καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών.
- Zero-Defects: Τα λάθη σε καινοτόμους τομείς χρησιμοποιούνται ως πηγές γνώσης. Σε διαδικασίες και εργασίες ρουτίνας γίνεται προσπάθεια αποφυγής λαθών με βάση την αρχή του Zero-Defects.
- Kaizen: Συνεχής και συνεπής βελτίωση των διαδικασιών.
- Ανάπτυξη αισθήματος ευθύνης: Ευθύνη για την ποιότητα έχει το σύνολο των εργαζομένων, με βάση την αρχή των εσωτερικών πελατών. Ουδείς εντός της επιχείρησης και εκ των συνεργατών δεν έχει μηδενικό μερίδιο ευθύνης.
- Ενίσχυση βασικών αρχών συνέπειας: Δημιουργία δομών και αντιστάσεων στους συνεργάτες ενάντια στο απλό και το χαμηλό και υπέρ του ποιοτικού και ανώτερου.

- Ηγετική συμβολή στη διαδικασία: Την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να προωθεί με συνεχείς πρωτοβουλίες και με ευθύνη της, η Ηγεσία της επιχείρησης.

Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της φιλοσοφίας του Management βρίσκεται στο γεγονός, ότι γίνεται προσπάθεια χρήσης των δεξιοτήτων όλων των εργαζομένων και η ανάληψη ευθύνης για τη δημιουργία συνείδησης ποιότητας από το σύνολό τους. Όσες ιαπωνικές επιχειρήσεις εφάρμοσαν τη φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας, έχουν να επιδείξουν κατά τα τελευταία έτη σημαντικές επιτυχίες σε διεθνές επίπεδο. Όμως και ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, όπως η Motorola, Xerox ή IBM καθιέρωσαν το TQM ως ακρογωνιαίο λίθο της στρατηγικής τους. Πέτυχαν εν μέρει σημαντικές βελτιώσεις στην παραγωγικότητα και την ποιότητα. Η μέθοδος του Taylor προωθούσε την τμηματοποίηση των εργασιακών διαδικασιών και την απαλοιφή των παραδοσιακών μορφών τελικού ελέγχου και την αντικατάστασή του με συνεχείς ελέγχους της παραγωγικής ροής. Αυτό επέδρασε θετικά επίσης και στον τομέα της υποκίνησης και της απόδοσης των εργαζομένων.

Αυτές οι θετικές όμως επιδράσεις, εμπεριέχουν και τα μειονεκτήματά τους, όπως αναφέρουν οι Stadelmann και Lux. Η Ολική Ποιότητα προωθεί τη συνεχή βελτίωση ή/και την πρόοδο σε μικρά βήματα, όμως παραβλέπει τη βελτίωση των βασικών δομών. Με άλλα λόγια: Ο προσανατολισμός των διαδικασιών, δεν αντιμετωπίζεται με την ίδια βαρύτητα. Η παλιά αρχή του Adam Smith του καταμερισμού της εργασίας, η οποία τελειοποιήθηκε από τον F.W.Taylor, έχασε σήμερα τη μεγάλη της σημασία και βαρύτητα υπέρ της αρχής του προσανατολισμού της παραγωγικής διαδικασίας. Η απόλυτη βέβαια κατάργηση αυτής της αρχής θα ήταν μοιραία.

Μέθοδοι και μηχανισμοί του Management Ολικής Ποιότητας είναι σήμερα το Quality Awards, το ISO-9000 και τα συστήματα CAQ, που στηρίζουν την επιχείρηση στην υλοποίηση ενός συστήματος βελτίωσης της ποιότητας σε όλες τις δράσεις της. Η θρίαμβος των αρχών του TQM επιβεβαιώνεται και ταυτόχρονα προωθείται, μέσω βραβείων για ποιότητα όπως τα διεθνή βραβεία Deming Award (Ιαπωνία), το Malcom Baldrige National Quality Award (ΗΠΑ) και στην Ευρώπη το European Quality Award. Ιδιαίτερα για

το βραβείο Baldrige National Quality Award, που δεν αποτελεί κάποιο απλό βραβείο, αλλά αποδίδεται σε αυτό σημαντική βαρύτητα και είναι θέμα Prestige, απονέμεται από τον αμερικανό πρόεδρο. Εφαρμόστηκε το 1988 για πρώτη φορά και το 1990 υπήρχαν 180.000 υποψήφιος βιομηχανίες.

Το European Quality Award απονεμήθηκε για πρώτη φορά 1992. Σήμερα υπάρχουν σε πολλές χώρες αντίστοιχα επιχειρηματικά βραβεία για την προώθηση και πιστοποίηση της ποιότητας.

Σε διεθνές επίπεδο, η ποιότητα προηγείται σήμερα του κέρδους. Και αυτό διότι η οικονομική επιτυχία υπάρχει μόνο εφόσον και εάν ο καταναλωτής είναι πεπεισμένος για την ποιότητα του προϊόντος.

Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα υπερισχύει η αντίληψη της μείωσης του κόστους παραγωγής και πολλές φορές εις βάρος της ποιότητας. Κανείς δεν αποφεύγει να αγοράζει επειδή η τιμή είναι υψηλή, αλλά επειδή η ποιότητα είναι χαμηλή. Τίποτε δεν είναι ακριβότερο, από την κακή ποιότητα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εισάγουν προγράμματα «Leadership Through Quality». Στη προσπάθεια αυτή σημαντικό ρόλο παίζει το TQM και θεωρείται αναπόσπαστο στοιχείο πολλών σχεδιασμών Management. Σε πολλές επιχειρήσεις που εφαρμόζονται λειτουργίες Κύκλων Ποιότητας και πιστοποίηση κατά ISO 9000 το TQM μάλιστα θεσμοθετείται.

Τέλος θα πρέπει να τονιστεί επίσης, ότι διαδικασίες βελτίωσης γενικά δεν μπορούν να εφαρμοστούν, ούτε βραχυχρόνια, ούτε χωρίς συγκρούσεις και εναντιώσεις.

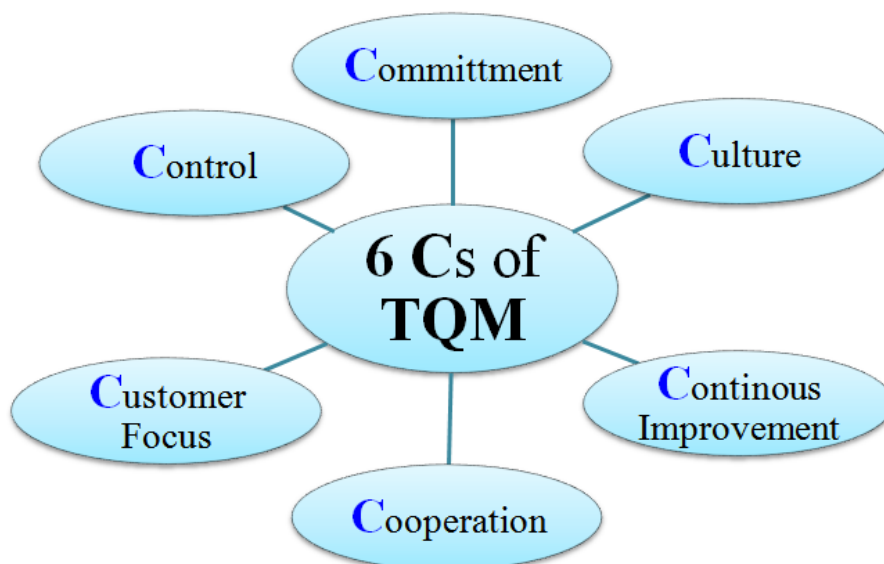
1.3.3 Βήματα για την εισαγωγή του TQM

- I.** Η αποδοχή της ιδέας: Το πρώτο και βασικό βήμα είναι η υιοθέτηση της ιδέας για ολική ποιότητα από μέρους της διοίκησης. Με την αποδοχή της ιδέας αυτής, η ποιοτική τελειότητα θα αποτελέσει το θεμελιώδη στρατηγικό στόχο της επιχείρησης. Για την επίτευξη, όμως, αυτού του στόχου θα πρέπει να η διοίκηση να καθορίσει το επίπεδο ποιότητας που στοχεύει να επιτύχει. Το επίπεδο αυτό δεν είναι σταθερό, αλλά μεταβάλλεται. Γίνεται, δηλαδή, καθορισμός και επανακαθορισμός του επιπέδου αυτού, σύμφωνα με την

μεταβαλλόμενη αντίληψη του καταναλωτή όσον αφορά στην ποιότητα. Έτσι, η ποιότητα γίνεται ένας μετακινούμενος στόχος, του οποίου η κατεύθυνση είναι ανοδική.

- II.** Εισαγωγή της ιδέας σε όλη την έκταση της επιχείρησης: Μετά την αποδοχή από την διοίκηση της ιδέας για συνολική ποιότητα, το επόμενο βήμα είναι να τεθούν σε ενέργεια οι αναγκαίοι μηχανισμοί για την υλοποίηση του στόχου για την ποιοτική τελειότητα. Θα πρέπει, δε, να κινηθεί προς την κατεύθυνση αυτή ολόκληρη η επιχείρηση. Δικαιολογημένα ορισμένες ιαπωνικές εταιρείες χρησιμοποιούν την έκφραση «έλεγχος ποιότητας σε όλη την έκταση της επιχείρησης». Με αυτή τη φράση θέλουν να τονίσουν πως όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης δεσμεύονται να δραστηριοποιηθούν, προκειμένου να επιτύχουν το στόχο για ποιοτική τελειότητα.
- III.** Μεταβολή του προσανατολισμού της επιχείρησης: Η μετακίνηση προς το TQM συνεπάγεται αναπροσανατολισμό της προσέγγισης της ποιότητας από την επιχείρηση. Η επιχείρηση θα πρέπει να εγκαταλείψει την παραδοσιακή μορφή ελέγχου της ποιότητας, όπου ειδικοί αναλαμβάνουν καθήκοντα διασφάλισής της. Με την νέα προσέγγιση του TQM, η ποιότητα αφορά όλα τα στελέχη και όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης.
- IV.** Παρακίνηση, εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού: Το επόμενο βήμα είναι να δημιουργηθεί μια συνεχής παρακίνηση για την επίτευξη της ποιοτικής τελειότητας. Οι κύκλοι ποιότητας είναι μια βασική μέθοδος του TQM για παρακίνηση των εργαζομένων η οποία θα πρέπει να υποστηρίζεται από την κατάλληλη εκπαίδευση, που επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων για βελτίωση της ποιότητας. Γι' αυτό και η επιχείρηση θα πρέπει να οργανώνει ειδικά σεμινάρια προς την κατεύθυνση αυτή.
- V.** Προσανατολισμός προς τον καταναλωτή: Το τελικό βήμα είναι να εφαρμοστούν οι αρχές του ελέγχου ποιότητας στο σχεδιασμό, τυποποιώντας κατ' αυτόν τον τρόπο το μηχανισμό, ώστε να διασφαλίζονται οι απαιτήσεις του αγοραστή. Αυτή ή διαδικασία

προσανατολισμού διευκολύνεται αν αναγνωριστεί η ύπαρξη διαφορετικών επιπέδων απαιτήσεων.



Εικόνα 3: The 3 C's of TQM

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο - ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Εισαγωγή

2.1.1 Ηγεσία & Management

Στην Ελληνική αλλά και παγκόσμια βιβλιογραφία βρίσκουμε μια πληθώρα ορισμών των όρων «Ηγεσία» και «Management». Το μάνατζμεντ (ή διοίκηση) θα μπορούσε να οριστεί ως η διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των ανθρώπινων, χρηματοοικονομικών, φυσικών και πληροφοριακών πόρων ενός οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά οι στόχοι του (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή 2003). Αντιθέτως, η ηγεσία, κατά τον

Maxwell (1993), ταυτίζεται με την ικανότητα κάποιου να προσελκύει οπαδούς. Με άλλα λόγια, ηγεσία σημαίνει επιρροή – τίποτε περισσότερο και τίποτε λιγότερο. Στην καθημερινότητά μας, βέβαια, οι δύο υπό εξέταση όροι τείνουν να χρησιμοποιούνται από το ευρύ κοινό ως ταυτόσημοι. Ακόμα και οι ακαδημαϊκοί ή οι ερευνητές ερίζουν ως προς τα εννοιολογικά τους όρια και το βαθμό αλληλεξάρτησής τους. Το σίγουρο είναι πως οι δύο αυτές έννοιες, αν και φαινομενικά παρόμοιες, σε καμιά περίπτωση δεν ταυτίζονται απόλυτα.



Εικόνα 4: Managing VS Leading

2.2 Η ηγεσία

Η Ηγεσία, όπως προαναφέρθηκε, θα μπορούσε να ορισθεί ως μια διαδικασία επίδρασης με σκοπό τον επηρεασμό της συμπεριφοράς και των πράξεων μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας, μιας τυπικής ή άτυπης οργάνωσης ακόμα και ενός ατόμου ξεχωριστά, κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να προσπαθήσουν με προθυμία να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας στην οποία ανήκουν και δραστηριοποιούνται (Rahim M.A., 1983)

Επίσης έχουν διατυπωθεί πολλοί σημαντικοί ορισμοί για την ηγεσία. Παρακάτω αναφέρονται μερικοί:

- Οι Katz και Kahn θεωρούν ότι η ουσία της ηγεσίας εντοπίζεται στην «μηχανιστική συμμόρφωση των υπαλλήλων στις απαιτήσεις του οργανισμού, η οποία συνεχώς εντείνεται και επηρεάζεται από τους κανόνες που επιβάλλει ο οργανισμός. Η επιτυχία του συστήματος αυτού εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να αποσπάσει από τους υφιστάμενους τη μεγαλύτερη δυνατή προσφορά έργου» (Ζαβλανός,1998).
- Οι Coats και O'Donnell υποστηρίζουν ότι «ηγεσία είναι το να επηρεάζει κανείς ανθρώπους να τον ακολουθούν με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου» (Ζαβλανός,1998).
- Οι Boles και Davenport ορίζουν την ηγεσία ως εξής : «Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσει την ομάδα την ομάδα να κινηθεί προς παραγωγικούς στόχους, διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας» (Ζαβλανός,1998).
- Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard (1969) «ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθεια της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν την επιχείρηση». Από αυτόν τον ορισμό της ηγεσίας προκύπτει ότι τη διαδικασία της ηγεσίας συναποτελούν ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι και άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση.
- Τέλος, ο Stogdill αναφέρει ότι «Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων» (Ζαβλανός,1998).

Για ορισμένα άτομα η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία απλή, στην οποία μπορούν εύκολα να διακριθούν. Η αντίληψη αυτή, ασφαλώς, δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Θα μπορούσε να ισχύει μόνο για άτομα που από την φύση τους είναι προικισμένα με ηγετικές ικανότητες. Οι περισσότεροι όμως που κατέχουν ηγετικές θέσεις δεν είναι γεννημένοι

ηγέτες. Οι δεξιότητες και η προνοητικότητα που χρειάζεται να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορούν να αποκτηθούν με την εκπαίδευση και την εμπειρία.

Γενικά, η ηγεσία είναι μια τέχνη η οποία έχει περιθώρια για καλλιέργεια και εξέλιξη. Όπως κάθε μορφή τέχνης, έτσι και η ηγεσία αν γίνει στερεότυπη, παύει να είναι τέχνη. Για αυτό το λόγο, η ηγεσία δεν επιτρέπεται και δεν μπορεί να περιοριστεί και να τυποποιηθεί από πλευράς αποστολής, μεθόδων και μορφής (Κωστούλας,1996).

2.2.1 Ιστορική εξέλιξη

Έχοντας σαν αρχή τη θεωρία του επιστημονικού μανάτζμεντ του Frederick W.Taylor που διατυπώθηκε στις αρχές του 19ου αιώνα, οι θεωρητικοί επιστήμονες προχώρησαν στη μελέτη της διοικητικής συμπεριφοράς των μανάτζερς σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν τους τρόπους ηγεσίας. Ο Taylor όπως , είναι γνωστό έδινε η μεγαλύτερη έμφαση στην πραγματοποίηση των καθηκόντων κατά τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Ο μεγαλύτερος όμως όγκος θεωρίας και έρευνας γύρω από την ηγεσία αναπτύχθηκε από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και μετά. Οι αναλύσεις έχουν αποκαλύψει ένα μέσο όρο είκοσι ένα μελετών το χρόνο από το 1930 έως το 1939, τριάντα ένα μελετών το χρόνο μεταξύ 1940 και 1944, πενήντα πέντε μελετών τον χρόνο στην περίοδο 1945 ως 1949 και εκατόν πενήντα δύο μελετών το χρόνο από το 1950 έως το 1953.(Koontz & O'Donnel,1983)

Ο Barnard (1983) ενσωμάτωσε σε μια θεωρία τα στοιχεία της θεωρίας του επιστημονικού μανάτζμεντ και τις βασικές αρχές που διέπουν τις ανθρώπινες σχέσεις. Υποστήριξε ότι τα καθήκοντα το διοικητικού στελέχους είναι να φέρει σε πέρας το έργο της επιχείρησης κατά τον αποτελεσματικότερο τρόπο με την βοήθεια του προσωπικού που διαθέτει την μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα (Ζαβλανός, 1998).

Το 1974 ο Stogdill για να ολοκληρώσει την έρευνα του για την ηγεσία χρειάστηκε να μελετήσει πάνω από 3.000 βιβλία και άρθρα. Η έρευνα του περιλαμβάνει θεωρίες όπως, ηγεσία προσωπικότητας και συμπεριφοράς,

σταθερότητα και αλλαγή ηγεσίας, ανάδειξη ρόλου ηγεσίας, ηγεσία και κοινωνική δύναμη και ηγεσία επιδόσεων του ομίλου.

Η συνεισφορά των παραπάνω μελετητών και οι μετέπειτα έρευνες που έγιναν τόνισαν ιδιαίτερα τη σημασία που έχουν για την διοίκηση της επιχείρησης οι δυο διαστάσεις «του έργου ή το καθήκοντος» και «του ατόμου». Αρκετοί συγγραφείς μάλιστα τονίζουν ότι όλες οι σημερινές θεωρίες που υπάρχουν στηρίζονται στις αρχές του Barnard (Ζαβλανός, 1998).

2.2.2 Οι βασικοί ηγετικοί τρόποι συμπεριφοράς (στυλ) και οι επιπτώσεις τους

Οι ακόλουθοι πέντε (5) είναι οι ηγετικοί τρόποι συμπεριφοράς του ηγέτη (Ζαβλανός, 1998):

- 1. Ο Αυταρχικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς:** Στο αυταρχικό ηγετικό στυλ υπάρχει κατά κάποιο τρόπο μια αναπόφευκτη αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες του οργανισμού για την παραγωγή και στις προσωπικές ανάγκες των ανθρώπων. Αν ικανοποιηθεί η μια από αυτές τις ανάγκες η άλλη θα πρέπει να θυσιαστεί. Για να επιτευχθεί η παραγωγή, για την οποία υπεύθυνος είναι ο μάνατζερ, πρέπει να χρησιμοποιηθούν άτομα. Ο μάνατζερ όμως που διοικεί με αυταρχικό τρόπο, επιζητεί να λύνει τα προβλήματα υιοθετώντας στην εργασία συνθήκες που ελαχιστοποιούν τα συναισθήματα και τις ανθρώπινες σχέσεις.
- 2. Ο Ανθρωπιστικός ηγετικός τρόπος (στυλ) συμπεριφοράς:** Ο μάνατζερ που διοικεί με τον ανθρωπιστικό τρόπο συμπεριφοράς λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα και τις απόψεις των ανθρώπων. Δίνει σ' αυτά προτεραιότητα και τα θεωρεί πολύτιμα. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας κατά τρόπο που να ικανοποιούνται οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων. Ο μάνατζερ, που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ στη διοίκηση, αποφεύγει να πιέζει τα άτομα να παράγουν περισσότερο από αυτό που αποδέχονται τα μέλη του οργανισμού.

3. Ο Αδιάφορος ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς, Laissez-faire: Στο στυλ αυτό όπως και στα δύο προηγούμενα, υποτίθεται ότι υπάρχει κάποια συμφωνία μεταξύ των απαιτήσεων της διοίκησης για την παραγωγή και την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων. Ο διευθυντής που έχει τον αδιάφορο ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς δεν αντιμετωπίζει το δίλημμα, αν θα ενδιαφερθεί για την παραγωγή ή για τα άτομα γιατί λίγο ή πολύ είναι «έξω από τα πράγματα». Το άτομο με το Laissez-faire στυλ βρίσκεται «έξω από τα πράγματα», ενώ παραμένει μέσα στον οργανισμό. Οι άλλοι περιμένουν λίγα από αυτόν και αυτός με την σειρά του δίνει επίσης λίγα. Η προσέγγιση αυτή του Laissez-faire, εφαρμόζεται σπάνια στις επιχειρήσεις. Είναι περισσότερο κοινή σε επιχειρήσεις που έχουν εργασίες ρουτίνας και σε προσωπικό που εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα.
4. Ο Πειστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς: Το πειστικό ηγετικό στυλ είναι κάπου στην μέση σε σχέση με τα προηγούμενα. Το άτομο στην περίπτωση αυτή δείχνει μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και μέτριο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Με τον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής υποτίθεται ότι βρίσκεται σε σύγκρουση ανάμεσα στον στόχο που έχει ο οργανισμός για την παραγωγή και στο στόχο για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων. Αντί ο προϊστάμενος να κατευθύνει την προσοχή του προς την παραγωγή όπως συμβαίνει με το αυταρχικό στυλ, ή προς τους ανθρώπους, όπως συμβαίνει με το ανθρωπιστικό στυλ, ή να αφήσει το πεδίο ελεύθερο όπως συμβαίνει με το Laissez-faire, αυτός βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις που εξισορροπούν και συμβιβάζουν τις παραπάνω κατευθύνσεις.
5. Ο Δημοκρατικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς: Αντίθετα με ότι συμβαίνει στις άλλες βασικές προσεγγίσεις του μάνατζμεντ, στο δημοκρατικό στυλ υποτίθεται ότι δεν υπάρχει αναγκαία και εγγενής σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις του οργανισμού για την παραγωγή και στις ανάγκες που έχουν τα άτομα. Με το δημοκρατικό τρόπο της διοίκησης είναι δυνατή μια αποτελεσματική σύνδεση των ανθρώπων με την παραγωγή μέσω της συμμετοχής τους στον

καθορισμό των συνθηκών και των μεθόδων εργασίας. Οι απαιτήσεις της επιχείρησης επιτυγχάνονται από τις προσπάθειες που καταβάλλουν τα άτομα για την παραγωγή και από τις καλές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους υφιστάμενους και προϊστάμενους. Ένας από τους βασικούς σκοπούς του δημοκρατικού ηγετικού στυλ στη διοίκηση είναι η δημιουργία συνθηκών τέτοιων που να αυξάνουν τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα, και το ηθικό των υπαλλήλων.



Εικόνα 4: Leadership Styles

2.2.3 Ο ρόλος της ηγεσίας ως προς την ικανοποίηση, την αποδοτικότητα, τη δέσμευση και το άγχος

Η ποιότητα της σχέσης ηγέτη – εργαζομένων φαίνεται σε πολλές έρευνες πως έχει σημαντική επίδραση στη συμπεριφορά, στην απόδοση, την αποχώρηση των εργαζομένων, την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση. Οι Dansereau et al. (1975, Liao, Hu, Chung, 2009) πιστεύουν πως η ποιότητα των σχέσεων ανάμεσα στον ηγέτη και τα

υπόλοιπα μέλη, αντανακλάται στο βαθμό που ανταλλάσσουν πόρους και υποστήριξη πέρα από την τυπική σύμβαση εργασίας. Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι σε μία υψηλής ποιότητας σχέση ηγέτη-μελών, οι ηγέτες παρέχουν άυλους και υλικούς πόρους στα μέλη, κάτι που οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία (Liao, Hu, Chung, 2009). Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (social exchange theory), όταν τα μέλη παρατηρούν ότι λαμβάνουν την υποστήριξη, την εμπιστοσύνη, και άλλα υλικά και άυλα οφέλη από τους ηγέτες τους, αναπτύσσουν την υποχρέωση να ανταποδώσουν (Liao, Hu, Chung, 2009). Η σχέση αυτή στηρίζεται στη συναισθηματική ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων, όταν η αναλογία της προσπάθειας με την επιβράβευση είναι δίκαιη και επικρατεί γενικώς δικαιοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον και σταθερές ηθικές αρχές (Tsai, Cheng, 2011). Άλλωστε, η κοινωνική ανταλλαγή στηρίζεται στην αρχή της «αμοιβαιότητας» (reciprocity) και χτίζεται σε μακροπρόθεσμες σχέσεις εμπιστοσύνης (Shore et al. 2006, στους Elstad, Christophersen και Turmo, 2011) Η σχέση μεταξύ των διευθυντών και των υπαλλήλων θεωρείται ζωτικής σημασίας για αποτελεσματική ηγεσία, ώστε να βρίσκουν οι εργαζόμενοι νόημα στη δουλειά τους, να έχουν αυτοδιάθεση (self-determination) και αυτό-αποτελεσματικότητα (self-efficacy). Αυτό ενισχύεται με ευρήματα ερευνών, τα οποία φανερώνουν πως η υποστήριξη των προϊσταμένων και οι καλές συνθήκες εργασίας συσχετίζονται θετικά με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Τα άνωθεν, έχουν ακόμη μεγαλύτερη αξία για τους εργαζομένους πρώτης γραμμής σε ξενοδοχεία, όπως και σε όλα τα επαγγέλματα που υπάρχει ανθρώπινη επαφή με τον πελάτη για παροχή υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι αυτοί αντιμετωπίζουν συνεχώς αυξημένο φόρτο εργασίας και έντονες, αγχωτικές καταστάσεις στις επαφές τους με τους πελάτες. Για το λόγο αυτό, ο κάθε προϊστάμενος πρέπει να μεριμνά, ώστε να τους διατηρεί θετικά δεσμευμένους στην εργασία τους. Αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθησαν σε εργαζομένους πρώτης γραμμής ξενοδοχείων της Ταϊβάν, επιβεβαιώνουν τη σημαντικότητα που έχει η ποιότητα της σχέσης προϊστάμενου – υφισταμένων για την εργασιακή ικανοποίηση των τελευταίων, καθώς φάνηκε πως όσο καλύτερη είναι η

σχέση, τόσο αυξημένη είναι η εργασιακή ικανοποίηση (Liao, Hu, Chung, 2009)

Ως εκ τούτου ηγεσία της επιχείρησης για να αυξήσει την ικανοποίηση, να βελτιώσει την παραγωγικότητα, να μειώσει το εργασιακό άγχος και να ενθαρρύνει την μεταφορά της εμπειρικής γνώσης, είναι απαραίτητο να έχει τη δυνατότητα: (Pettinger, 2000):

- ✓ Να εγκαταστήσει ένα σαφές δίκτυο επικοινωνίας:.
- ✓ Να υπάρχει για σαφώς δομημένη διαδικασία, λήψης αποφάσεων: Η ικανότητα να λαμβάνονται σωστές αποφάσεις από τον ηγέτη σε κάθε περίπτωση, να αναλαμβάνεται η ευθύνη και να θεωρείται υπόλογος για τους υφισταμένους του. Επίσης, χρειάζεται η κατανόηση των συνεπειών κάθε δράσης η αίσθηση μιας ευρύτερης προοπτικής.
- ✓ Να επιτυγχάνεται δέσμευση: Αναφέρεται στη βούληση του ηγέτη να δημιουργήσει και να ενισχύει στοιχεία της ομάδας, όπως ενθουσιασμό, υποκίνηση και φιλοδοξία σε κάθε περίπτωση.
- ✓ Να υπάρχει ενδιαφέρον για το προσωπικό: Ο ηγέτης θα πρέπει να αντιμετωπίζει τους εργαζομένους με ισότητα και εμπιστοσύνη. Ο σεβασμός, η καλή πίστη, η δέσμευση, καθώς και η ικανότητα να τους αναπτύσσει και να τους κατανοεί είναι εξίσου σημαντικά.
- ✓ Να επιτυγχάνονται ποιοτικοί στόχοι: Θα πρέπει να υπάρχει δέσμευση σχετικά με την παροχή υπηρεσιών ποιότητας στους πελάτες, όποια και αν είναι η κατάσταση. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν επίσης αναγνώριση των προσπαθειών τους για την προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες.
- ✓ Να υπάρχει προσωπική ακεραιότητα: Το στοιχείο αυτό, συμπεριλαμβάνει το όραμα, τον ενθουσιασμό, τον χαρακτήρα, τη δέσμευση, την ενέργεια και το ενδιαφέρον. Επίσης, οι υψηλές προδιαγραφές ηθικής και δεοντολογίας είναι απαραίτητες.
- ✓ Να υπάρχει θετική στάση που θα πρέπει να γίνεται πράξη από τον ηγέτη και να μεταδίδεται στο προσωπικό και τους πελάτες. Τέλος να επιτυγχάνεται η αμοιβαιότητα και η συν-εξάρτηση των δράσεων.

Οι καλοί ηγέτες γνωρίζουν τις αδυναμίες τους και τη σημασία και την αξία των ανθρώπων που συνεργάζονται. Αναγνωρίζουν επίσης πού και πότε να

απευθυνθούν για βοήθεια και υποστήριξη σε άλλους εργαζομένους. Σύμφωνα με τους Brown, Trevino, & Harrison (2005, σελ 120, στους Walumbwa et al., 2011), η «ηθική ηγεσία» είναι «η επίδειξη συμπεριφορών που συμφωνούν με κοινώς αποδεκτές νόρμες μέσα από τις προσωπικές ενέργειες και τις διαπροσωπικές σχέσεις του ηγέτη, και η προώθηση αυτών των συμπεριφορών στους «οπαδούς» μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας, της ενίσχυσής τους, και της λήψης αποφάσεων». Οι Brown et al. (2005, στους Walumbwa et al., 2011) υποστηρίζουν πως η ηθική ηγεσία οδηγεί σε βελτίωση των στάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει καθότι οι εργαζόμενοι που διαπιστώνουν ότι οι ηγέτες τους θέλουν το καλύτερο για όλη την ομάδα και νοιάζονται για τα μέλη, τείνουν να ανταποδώσουν αυτή τη στάση βελτιώνοντας την απόδοσή τους, ενώ έχουν τον ηγέτη σαν πρότυπο (Bandura, 1986, 1997, στους Walumbwa et al., 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο-ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

3.1 Επιχειρηματικότητα & και Καινοτομία

3.1.1 Επιχειρηματικότητα

Κατά καιρούς, έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί από οικονομολόγους για το τι εννοούμε με τον όρο επιχειρηματικότητα. Ο ακόλουθος πίνακας παρέχει μια σύντομη επιλογή των ορισμών της επιχειρηματικότητας, όπως παρουσιάζονται από τον Dollinger (1999).

Πηγή	Ορισμός
Knight (1921)	Κέρδη από την ανάληψη αβεβαιότητας και κινδύνου
Schumpeter (1934)	Πραγμάτωση νέων συνθέσεων-νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες, νέες πηγές πρώτων υλών, νέες μέθοδοι παραγωγής, νέες αγορές, νέες μορφές οργάνωσης
Hoselitz (1952)	Ανάληψη αβεβαιότητας, συντονισμός παραγωγικών πόρων, εισαγωγή καινοτομιών και παροχή κεφαλαίου
Cole (1959)	Σκόπιμη δραστηριότητα για την έναρξη και ανάπτυξη μιας επιχείρησης που στοχεύει στο κέρδος
McClelland (1961)	Μέτρια ανάληψη κινδύνου
Casson (1982)	Αποφάσεις και κρίσεις για το συντονισμό σπάνιων πόρων
Gartner (1985)	Δημιουργία νέων οργανισμών
Stevenson, Roberts & Grousbeck (1989)	Η αναζήτηση ευκαιριών ασχέτως με τους ελεγχόμενους αυτή την περίοδο πόρους

Πίνακας 1. Ορισμοί της επιχειρηματικότητας. (Πηγή: Dollinger, 1999: 4)

Κατά συνέπεια σύμφωνα με τον Dollinger (1999):

«Επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία καινοτόμου οικονομικής οργάνωσης (ή δικτύου οργανώσεων) με σκοπό το κέρδος ή την ανάπτυξη σε περιβάλλον ρίσκου και αβεβαιότητας. » (Dollinger, 1999: 4)

Κατά τον Πίνακα 1 η επιχειρηματικότητα συνδέεται με την καινοτομία με αποτέλεσμα οι επιχειρηματίες να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν νέους τρόπους για την παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών τους.

3.1.2 Καινοτομία

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί στην διεθνή βιβλιογραφία για τον όρο «καινοτομία». Μελετώντας τους κανείς μπορεί να προσεγγίσει και να συγκεκριμενοποιήσει την καινοτομία.

Η καινοτομία, σύμφωνα με τον Schumpeter, ορίζεται ως η πραγματοποίηση νέων συνδυασμών. Αυτή η προσέγγιση της έννοιας καλύπτει τις ακόλουθες πέντε περιπτώσεις (Πιπερόπουλος, 2008: 35-36):

- i. Η εισαγωγή ενός νέου αγαθού, με το οποίο οι καταναλωτές δεν είναι ακόμη εξοικειωμένοι, ή μια νέα ποιότητα ενός αγαθού.
- ii. Η εισαγωγή μια νέας μεθόδου παραγωγής, η οποία δεν έχει ακόμη δοκιμασθεί εμπειρικά από το σχετικό κατασκευαστικό κλάδο, που δεν είναι αναγκαίο με κανένα τρόπο να στηρίζεται επάνω σε μια νέα επιστημονική ανακάλυψη και μπορεί επίσης να υπάρχει σε ένα νέο τρόπο εμπορικής διαχείρισης ενός προϊόντος.
- iii. Το άνοιγμα μιας νέας αγοράς, δηλαδή μιας αγοράς στην οποία η χώρα που εξετάζεται δεν έχει μέχρι στιγμής δραστηριοποιηθεί, άσχετα με το εάν αυτή η αγορά προϋπήρχε ή όχι.
- iv. Η κατάκτηση μιας νέας πηγής πρώτων υλών ή ημικατεργασμένων αγαθών, και πάλι ανεξάρτητα από το εάν αυτή η πηγή προϋπήρχε ή εάν πρέπει να δημιουργηθεί εξ αρχής.
- v. Η εισαγωγή νέας μορφής οργάνωσης οποιασδήποτε βιομηχανίας, όπως π.χ. η δημιουργία μιας μονοπωλιακής θέσης (π.χ. μέσω δημιουργίας ενός «trust») ή αντίθετα το διαμελισμό μιας μονοπωλιακής θέσης (Schumpeter, 1942: 66).

Απέναντι στο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η χρήση της καινοτομίας μπορεί να βγάλει την επιχείρηση από αδιέξοδα και να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει από πλεονεκτική θέση τον ανταγωνισμό καθώς την καθιστά ικανή να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς.

Αναφορικά με το παραγόμενο προϊόν ο επιχειρηματίας πρέπει να λάβει υπόψη του ότι η τοποθέτηση του ίδιου προϊόντος συνεχώς σίγουρα θα αποβεί καταστροφική για την επιχείρησή του, δεδομένου ότι, οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξελίσσονται και καινοτομούν. Άρα, πρώτιστο μέλημα του επιχειρηματία είναι να βρίσκεται σε εγρήγορση και να εφαρμόζει καινοτόμες διαδικασίες για να εξελίσσεται και να επιβιώνει με ακμαία λειτουργία στην αγορά.

3.2 Καινοτομία & Επιχειρηματικότητα στον τομέα του εναλλακτικού τουρισμού

Στην εποχή της οικονομικής κρίσης και στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον η καινοτομική επιχειρηματικότητα είναι μονόδρομος για την επιβίωση της τουριστικής επιχείρησης. Είναι το αποτέλεσμα της υλοποίησης «φρέσκων» και δημιουργικών ιδεών που για να επιτευχθεί χρησιμοποιεί τα υπάρχοντα δεδομένα λειτουργίας της επιχείρησης.

Όπως γνωρίζουμε, η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι καθοριστική για την βιωσιμότητα της επιχείρησης και ιδιαίτερα στην παρούσα δυσχερή οικονομική συγκυρία. Διερευνώντας το περιβάλλον της δραστηριοποίησης της επιχείρησης αλλά και της επικρατούσες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει δράσεις καινοτομίας.

Όταν στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση υπάρχει η δυνατότητα ανάπτυξης εναλλακτικής μορφής τουρισμού, δίνεται η ευκαιρία στην επιχείρηση να καινοτομήσει αξιοποιώντας νέες ιδέες. Ο επιχειρηματίας πρέπει να φροντίσει να υπάρχουν οι εξής παράμετροι: δημόσιες σχέσεις ικανές να προωθήσουν το τουριστικό προϊόν και δίκτυο

ιδιωτικών επιχειρήσεων που ενδεχομένως θα έχουν κέρδος από την ανάπτυξη της τουριστικής επιχείρησης.

Η περιοχή που θα εφαρμοστούν αυτές οι δράσεις θα έχει συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες που εφαρμόζονται εναλλακτικές μορφές τουρισμού καθώς η ανάπτυξη δεν αφορά μόνο την τουριστική επιχείρηση, λειτουργεί πολλαπλασιαστικά και σε άλλες επιχειρήσεις και όλες έχουν δυνατότητα να εφαρμόσουν νέες επιχειρηματικές και καινοτόμες ιδέες.

Αυτό θα οδηγήσει στην περαιτέρω ανάπτυξη της εναλλακτικής μορφής τουρισμού, σε προσέλκυση περισσότερων επισκεπτών, καθώς αυτό επιδρά πολλαπλασιαστικά, και άλλες καινοτόμες επιχειρηματικές ιδέες θα εφαρμοστούν στην περιοχή, με τελικό αποτέλεσμα την ανάπτυξη της περιοχής και την ύπαρξη συγκριτικού πλεονεκτήματος σε σχέση με άλλες περιοχές.

Ορατά είναι τα θετικά αποτελέσματα της εφαρμογής των καινοτόμων δράσεων και έχουν σχέση με την διατήρηση του πληθυσμού, την αύξηση του οικονομικού εισοδήματος των κατοίκων, την δημιουργία νέων επιχειρήσεων, την προσέλκυση επενδυτών κ.λ.π.

Τα τουριστικά ρεύματα επαναπροσδιορίζονται σε σχέση με τις προτιμήσεις τους, επιθυμούν να βιώσουν εμπειρίες εναλλακτικού τουρισμού και η χώρα μας μπορεί να τις προσφέρει. Η Ελλάδα έχει το πολιτιστικό υπόβαθρο αλλά και το περιβάλλον και είναι σε θέση με την δημιουργία κατάλληλων τουριστικών υποδομών να αναπτύξει τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού ώστε να προσελκύσει χιλιάδες εναλλακτικούς τουρίστες. Οι απαραίτητες υποδομές για την επιτυχία του εγχειρήματος αυτού είναι: κατάλληλες επιχειρήσεις διαμονής εστίασης, τουριστικά γραφεία, μέσα μαζικής μεταφοράς κ.ά.

Οι περιοχές της Ελλάδας στις οποίες μπορεί να αναπτυχθεί ο εναλλακτικός τουρισμός και να πρωταγωνιστήσουν στις δράσεις καινοτομίας είναι πολλές και είναι συγκριτικά ανώτερες γιατί το τουριστικό προϊόν που προσφέρουν δεν μπορούν οι τουρίστες να το βρουν σε άλλες περιοχές π.χ: ένα τουριστικό γραφείο που διοργανώνει εκδρομές για περιπατητικό τουρισμό, θρησκευτικό τουρισμό με επισκέψεις σε μοναστήρια, μαθήματα παραδοσιακής κουζίνας, μαθήματα παραδοσιακών χωρών και πολλά άλλα

που μπορούν να δώσουν προστιθέμενη αξία στο τουριστικό προϊόν και να δώσουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στην περιοχή.

Τέτοιες περιοχές που αξιοποιούν όλα τα δεδομένα προσελκύουν μεγάλο αριθμό εναλλακτικών τουριστών αναπτύσσοντας καινοτομική επιχειρηματικότητα και πολιτιστική ανάπτυξη.

3.3 Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη

Στο τέλος της δεκαετίας του 1980 ξεκίνησε να γίνεται προσπάθεια προώθησης ενός προτύπου τουριστικής ανάπτυξης το οποίο ξεχωρίζει βάσει του μοναδικού χαρακτηριστικού του, που δεν είναι άλλο από την βιώσιμη ανάπτυξη.

Η προσπάθεια αυτή απευθύνεται σε δύο περιοχές, αυτές που έχουν ήδη υιοθετήσει το μαζικό τουρισμό και αυτές που είναι εν δυνάμει αναπτυσσόμενες. Και οι δύο περιοχές προγραμματίζοντας ενέργειες μπορούν να διαμορφώσουν χαρακτηριστικά βιώσιμης ανάπτυξης.

Με τον όρο «βιώσιμη» τουριστική ανάπτυξη περιγράφεται ο τύπος της τουριστικής ανάπτυξης που δραστηριοποιείται ισόρροπα στην τοπική, κοινωνική, οικονομική, πολιτισμική και περιβαλλοντική δομή της κάθε τουριστικής περιοχής, διαμορφώνοντας παράλληλα όρους (υπηρεσίες, υποδομές, τεχνογνωσία) για τη συνεχή ανατροφοδότησή της (Κοκκώσης & Τσάρτας, 2001).

Οι κυρίαρχες παράμετροι της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης είναι οι ακόλουθες:

- Ειδικός σχεδιασμός της τουριστικής ανάπτυξης, με στόχο την ισορροπία ανάμεσα στην κοινωνία, την οικονομία και το περιβάλλον.
- Ενίσχυση όλων των μέτρων (τοπικές αναπτυξιακές πρωτοβουλίες, λειτουργικές διασυνδέσεις ανάμεσα στους διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας, έρευνα, εκπαίδευση, μάρκετινγκ) που συμβάλλουν στις διαδικασίες ανατροφοδότησης της ανάπτυξης. Ειδικό θεσμικό πλαίσιο που θα προωθεί τις διαδικασίες της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και την τοπική συμμετοχή.

- Προώθηση μέτρων και πολιτικών που συμβάλλουν στην προστασία και την ανάδειξη του τοπικού φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος.
- Χρήση των ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού ως βασικού άξονα της τοπικής τουριστικής ανάπτυξης.

Σε διεθνές επίπεδο ακόμα και στις αναπτυγμένες χώρες εντοπίζεται πρόβλημα στο σχεδιασμό και προγραμματισμό της τουριστικής ανάπτυξης, για να λυθεί το πρόβλημα αυτό έχουν εφαρμοστεί τακτικές βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης.

Τα αποτελέσματα διαφέρουν, το πρότυπο βιώσιμης ανάπτυξης που έχει χρησιμοποιηθεί μπορεί να έχει επιφέρει αποτελέσματα και χαρακτηριστικά αειφορίας με διαφορετικό βαθμό επιτυχίας.

Ο στόχος του αειφορικού τουρισμού προβάλλεται και προωθείται χρησιμοποιώντας πρότυπα βιώσιμης ανάπτυξης από υπερεθνικούς και εθνικούς φορείς που συνδέονται με τον τουρισμό. Από αυτό το γεγονός συμπεραίνουμε ότι γίνεται προσπάθεια να επεκταθεί στον διεθνή χώρο ο αειφορικός τουρισμός.

Σε αυτή την διεθνή τάση ανάπτυξης συνηγορεί η αξιοποίηση των ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού, οι οποίες παρουσιάζουν εξέχουσα συμβολή στην τουριστική ανάπτυξη.

Πιο συγκεκριμένα:

- Οι ειδικές μορφές τουρισμού χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη ενός ειδικού και κυρίαρχου κινήτρου στη ζήτηση (π.χ. συνέδρια, οικολογία, πολιτισμός) και από την ανάπτυξη μιας αντίστοιχης ειδικής υποδομής στις τουριστικές περιοχές που αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση των τουριστών της κάθε ειδικής μορφής.
- Οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού αποτελούν τμήμα των ειδικών μορφών και χαρακτηρίζονται επίσης από την ύπαρξη ενός κυρίαρχου ειδικού κινήτρου στη ζήτηση, το οποίο συνδέεται με συγκεκριμένα θέματα όπως: φυσιολατρία, ταξίδια περιπέτειας, αθλητισμός, περιήγηση, περιβάλλον, γνωριμία με την τοπική παράδοση. Στις εναλλακτικές μορφές, οι τουρίστες συχνά επιλέγουν έναν τρόπο οργάνωσης και διεξαγωγής του ταξιδιού στον οποίο κυριαρχεί η

αυτονομία στις επιλογές και η περιήγηση, με μικρή ή ελάχιστη χρήση υπηρεσιών οργανωμένου τουρισμού. Επιπλέον, και στις εναλλακτικές μορφές καταγράφεται η ανάπτυξη μιας ειδικής υποδομής, που εξυπηρετεί τους συγκεκριμένους τουρίστες. Τέλος, κοινός παρανομαστής, τόσο στη ζήτηση όσο και στην προσφορά των εναλλακτικών μορφών τουρισμού αποτελεί ο σεβασμός της τοπικής, κοινωνικής και περιβαλλοντικής δομής.

Κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες αναπτύχθηκε πρότυπο που αποτελείται από υποδομές και υπηρεσίες που εξυπηρετούν τις ανάγκες του εναλλακτικού τουρισμού.

Συγκεκριμένες περιοχές στην ελληνική ύπαιθρο που υπερέχουν λόγω του περιβάλλοντος και του πολιτιστικού τους υπόβαθρου είναι οι περιοχές που εφαρμόζεται το πρότυπο αυτό το οποίο συνήθως σχετίζεται με μια μόνο μορφή εναλλακτικού τουρισμού πχ: ο οικοτουρισμός, ενώ σε κάποιες άλλες περιοχές συναντάμε περισσότερες όπως πχ: ιαματικό τουρισμό, θρησκευτικό τουρισμό κ.λ.π.

Ο ουσιαστικός στόχος μια τέτοιας ανάπτυξης είναι η ένταξη στην κοινωνική παραγωγική δομή της περιοχής, με παράλληλη προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Είναι, άρα, δεδομένο ότι και στην περίπτωση αυτού του προτύπου, όπως και στα προηγούμενα, καταγράφεται η ανάγκη για ορθολογικό σχεδιασμό, προγραμματισμό, οργάνωση και διαχείριση της τουριστικής ανάπτυξης (Σωπασή, 2007).

Για να επιτευχθεί η βιώσιμη ανάπτυξη του τουρισμού πρέπει να δημιουργηθεί ποιοτικά αναβαθμισμένο τουριστικό προϊόν. Το προϊόν χρειάζεται να διαφοροποιείται και να εμπλουτίζεται αναπτύσσοντας νέες μορφές εναλλακτικού τουρισμού. Χαρακτηριστικό αυτών των μορφών οφείλει να είναι ο σεβασμός στο περιβάλλον και να συμβαδίζει με το μοντέλο της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης. Στις εναλλακτικές μορφές τουρισμού συμπεριλαμβάνονται ο αγροτουρισμός, ο οικοτουρισμός, ο χιονοδρομικός, ο ορεινός, ο θρησκευτικός, ο αστικός, ο συνεδριακός, ο ιαματικός, ο τουρισμός υγείας, ο τουρισμός κινήτρων, ο τουρισμός μεγάλων γεγονότων, ο εκθεσιακός, ο θαλάσσιος, ο τουρισμός κρουαζιέρας,

ο κοινωνικός τουρισμός, ο τουρισμός τρίτης ηλικίας, ο τουρισμός θεματικών πάρκων, ο τουρισμός γκολφ κ.ά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο – ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

4.1 Διακρίσεις των επιχειρήσεων

Με τον όρο επιχείρηση εννοούμε την οικονομική μονάδα, στα πλαίσια της οποίας γίνεται συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής, με στόχο την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών. Οι δραστηριότητες αυτές αποσκοπούν στην δημιουργία θετικού αποτελέσματος για τον φορέα τους. Βέβαια το θετικό αποτέλεσμα μπορεί να προκύψει, είτε βραχυπρόθεσμα, είτε βραχυπρόθεσμα, είτε μέσο-πρόθεσμα. Συνεπώς τα στοιχεία που συνιστούν μια επιχείρηση είναι:

Η ύπαρξη συντελεστών παραγωγής (Εργασία, Κεφάλαιο, Έδαφος) σε διάφορες ποσότητες και συνδυασμούς.

Η συστηματική τους χρήση με βάση την αρχή στενότητας των πόρων.

Η ύπαρξη συγκεκριμένου επιχειρηματικού στόχου, που μπορεί να είναι η παραγωγή κάθε μορφής οικονομικού ή άλλου πλεονάσματος ή και τα δύο, προκειμένου να καλυφθούν ανάγκες ή επιθυμίες.

Με βάση τα παραπάνω, η επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί κάθε μορφής οικονομική δραστηριότητα, η οποία χρησιμοποιώντας και συνδυάζοντας συστηματικά συντελεστές παραγωγής (φυσικούς & ανθρώπινους), στηριγμένη στην βασική οικονομική αρχή (στενότητα των πόρων), παράγει ένα οικονομικό αποτέλεσμα.

Οι επιχειρήσεις, με βάση την νομική τους μορφή, διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: στις Προσωπικές και στις Κεφαλαιουχικές. Προσωπικές είναι οι εταιρίες που στηρίζονται στην προσωπική συμβολή των εταίρων. Στις κατηγορίες αυτές ανήκουν βέβαια εταιρείες, οι οποίες έχουν τα αμιγή χαρακτηριστικά της κατηγορίας, αλλά και τέτοιες που συγκεντρώνουν χαρακτηριστικά και από τις δύο κατηγορίες (πχ. ΕΕ, ΕΠΕ). Στην κατηγορία

των προσωπικών εταιρειών ανήκουν η Ατομική Επιχείρηση, η ΟΕ, και η ΕΕ. Στις κεφαλαιουχικές ανήκουν οι ΑΕ και ΕΠΕ.

Οι εμπορικές εταιρίες έχουν νομική προσωπικότητα, δηλαδή είναι αυτόνομες οντότητες που ξεχωρίζουν από τα φυσικά πρόσωπα. Υπάρχουν όμως και εμπορικές εταιρείες, οι οποίες στερούνται νομικής προσωπικότητας. Πρόκειται για την Αφανή ή Συμμετοχική εταιρεία και τη Συμπλοιοκτησία.

4.2 Επιχειρηματικότητα & Καινοτομία στον Τουρισμό

Ένας γενικός ορισμός της καινοτομίας: Καινοτομία είναι ένας νέος, βελτιωμένος τρόπος να γίνονται τα πράγματα με εφαρμογή στην πράξη. Επομένως, οι καινοτομίες πάντοτε εφαρμόζονται στην πράξη –δεν μπορούν να υπάρξουν μόνο στη θεωρία. Περιλαμβάνουν πάντα βελτιώσεις σε πρακτικό επίπεδο, σε ένα ευρύτατο πεδίο εφαρμογής (π.χ. στους τομείς της παραγωγής, του μάρκετινγκ, των υπηρεσιών παροχής τροφίμων, της κατανάλωσης, του ελεύθερου χρόνου ή του τρόπου ζωής γενικότερα).

Οι προϋποθέσεις της καινοτομίας ποικίλλουν ανάλογα με το περιβάλλον εφαρμογής τους. Σημαντικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της καινοτομίας είναι:

1. αίτημα ή ανάγκη για αλλαγή (βελτίωση),
2. ύπαρξη διαφορετικών και ανταγωνιστικών μεταξύ τους προτάσεων/λύσεων,
3. διαθεσιμότητα ενός ικανού φορέα αλλαγής,
4. ευελιξία του συστήματος να διαχειριστεί συγκρούσεις και να υιοθετήσει δομικές αλλαγές,
5. διαθεσιμότητα πόρων απαραίτητων για την αλλαγή,
6. εύλογες ανταμοιβές για εκείνους που θα εξασφαλίσουν την επιτυχία, και
7. ένα προκαθορισμένο σύστημα δίκαιης κατανομής των παροχών που θα προκύψουν από τις καινοτομίες.

Ο τουρισμός υπό κανονικές συνθήκες πληροί πολλές από τις προαναφερθείσες προϋποθέσεις. Κατ' αρχάς, συνήθως υπάρχει μια διαρκής

ανάγκη για αλλαγή, καθώς η αναζήτηση για βελτιώσεις στην παραγωγή και το μάρκετινγκ των τουριστικών υπηρεσιών είναι επίσης διαρκής. Δεδομένου ότι πρόκειται για έναν ανοικτό τομέα τόσο σε παλιές όσο και σε νέες επιχειρήσεις, υπάρχουν πάντοτε νέες ιδέες και προσπάθειες βελτίωσης των διαδικασιών. Οι φορείς της αλλαγής αποτελούν παράγοντα-κλειδί στις καινοτομίες. Παράλληλα με τους παραδοσιακούς επιχειρηματίες μια νέα ομάδα φορέων αλλαγής δραστηριοποιείται σήμερα σε πολλά είδη αναπτυξιακών έργων. Οι μάνατζερ είναι εκ των πραγμάτων φορείς αλλαγής. Η ευελιξία του συστήματος ποικίλλει σημαντικά ως προς την προθυμία του να υιοθετεί δομικές αλλαγές, οι οποίες είναι συνήθως απαραίτητες σε μεγάλα έργα του τομέα του τουρισμού ή άλλων τομέων της οικονομίας. Εντούτοις, οι αλλαγές που προκύπτουν από έργα τουριστικής ανάπτυξης έχουν συνήθως σχετικά μικρή επίδραση στην κοινωνία σε σύγκριση με έργα βιομηχανικού χαρακτήρα, όπως είναι π.χ. η εκμετάλλευση νέων ορυχείων. Όσον αφορά τους απαραίτητους πόρους, οι απαιτούμενες επενδύσεις σε νέες τουριστικές υπηρεσίες είναι μάλλον περιορισμένες, με κεντρικό παράγοντα της παραγωγής το έμψυχο δυναμικό. Οι καλές ιδέες στον τομέα του τουρισμού δεν πάνε ποτέ χαμένες. Οι ανταμοιβές για την επιτυχία στην τουριστική ανάπτυξη παίρνουν πολλές μορφές: αύξηση εσόδων, δημοσιότητα, αυξημένο κύρος και εμπιστοσύνη, κλπ. Βασισμένος στην αξιοποίηση του έμψυχου δυναμικού, ο τουρισμός αποτελεί ένα πεδίο που συνήθως εξασφαλίζει δουλειά και εισόδημα στην κοινωνία όπου αναπτύσσεται με αποτέλεσμα τη δίκαιη κατανομή των κερδών. Μπορεί, λοιπόν, να συμπεράνει κανείς ότι – γενικά μιλώντας – ο τουρισμός αποτελεί ένα πεδίο δραστηριότητας όπου πληρούνται οι βασικές προϋποθέσεις της καινοτομίας, θεωρητικά τουλάχιστον, σε ικανοποιητικό βαθμό.

Επιπλέον ώθηση της καινοτομίας στον τομέα του τουρισμού μπορεί να προκύψει χάρις σε τρία συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του πεδίου:

- 1.** πλούτος νέων ιδεών που συνδέονται με νέες εντυπώσεις, οι οποίες δημιουργούνται εντός του πλαισίου τουριστικής δραστηριότητας,
- 2.** αυξημένο κοινωνικό κεφάλαιο, το οποίο δημιουργείται από νέες κοινωνικές επαφές, νέες γνωριμίες και φιλικές σχέσεις, και

3. η ύπαρξη μιας λογικής ανοικτής σε νέες ιδέες και πειραματισμούς (“liminoid state of mind”).

Οι τρεις αυτοί παράγοντες αλληλοϋποστηρίζονται για τη δημιουργία ενός ερεθίσματος για νέες σκέψεις και στόχους, πειραματισμούς για βελτιώσεις και, τελικώς, καινοτομίες. Η συνένωση δυνάμεων των τριών αυτών παραγόντων μπορεί να χαρακτηριστεί ως “το μαγικό τρίγωνο του τουρισμού”, καθώς οι προϋποθέσεις αυτές είναι συνήθειες στον τουρισμό και σπάνιες σε άλλα πεδία.

Το διαρκές αίτημα για καινοτομία, αναβάθμιση στην ποιότητα και την ασφάλεια των υπηρεσιών, στην αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ κλπ. στην τουριστική βιομηχανία συνεπάγεται ότι βελτιώσεις σε επαγγελματικές δεξιότητες είναι διαρκώς απαραίτητες, καθώς οι καταναλωτικές συνήθειες, οι διαθέσιμες τεχνολογίες, το νομικό πλαίσιο και τα περιβαλλοντικά κριτήρια υπόκεινται σε αλλαγές.

Η αξιοποίηση του διαδικτύου και άλλων μορφών της σύγχρονης τεχνολογίας στον τουρισμό είναι πολύ διαδομένες. Αυτό αποτελεί ένα καλό παράδειγμα καινοτομίας: μια ξεκάθαρη αλλαγή στον τρόπο που γίνονται τα πράγματα εφαρμόζεται σε μεγάλη κλίμακα στην πράξη. Εντούτοις, οι περισσότερες καινοτομίες στον τομέα του τουρισμού αποτελούν μικρής κλίμακας βελτιώσεις σε ποικίλες δραστηριότητες. Η αξία τους, όμως, ξεπερνάει τη συγκεκριμένη πρακτική εφαρμογή καθώς διατηρούν και καλλιεργούν μια καινοτόμα στάση μεταξύ όσων δραστηριοποιούνται στον τομέα της τουριστικής ανάπτυξης.

Η οικονομία των εμπειριών (experience economy) αποτελεί μια πρόσφατη εξέλιξη στην οικονομική επιστήμη και τη μελέτη του τουρισμού. Εισάγει νέες έννοιες και πρότυπα δράσης με στόχο την αύξηση του οικονομικού οφέλους μέσω της προσαρμογής των προσφερόμενων υπηρεσιών σε συγκεκριμένους στόχους. Οι αρχές και τα πρότυπα της οικονομίας των εμπειριών προσφέρουν πολλές δυνατότητες για την ανάπτυξη καινοτομιών στις τουριστικές -και όχι μόνο- υπηρεσίες για την ενίσχυση τόσο των εμπειριών όσο και της οικονομικής αξίας. Για παράδειγμα, η αξία ενός φλιτζανιού καφέ μπορεί να πολλαπλασιαστεί όταν στην προσφορά του εφαρμοστούν οι αρχές της οικονομίας των εμπειριών

(συμπεριλαμβανομένου του τρόπου σερβιρίσματος, του περιβάλλοντος, της «σκηνοθεσίας» κλπ.). Νέες ιδέες, επινοήσεις και καινοτομίες αποτελούν την απαραίτητη καύσιμη ύλη της οικονομίας των εμπειριών: η Ντίσνεϊλαντ είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής της έννοιας αυτής στην πράξη.

Η αισθητική και η τέχνη, η φυγή, η μάθηση και η χαλάρωση αποτελούν σημαντικές κινητήριες δυνάμεις του σύγχρονου τουρισμού. Μια ποικιλία τουριστικών υπηρεσιών συνδέεται με καθεμιά από αυτές τις θεματικές –και με αντίστοιχες σημαντικές καινοτόμες εξελίξεις. Τα μουσεία τέχνης, λόγου χάρη, έχουν εξελιχθεί με τρόπο ώστε να εξυπηρετούν τις ανάγκες των επισκεπτών τους για μάθηση και χαλάρωση– πέρα από την παραδοσιακή ανάγκη για αισθητική απόλαυση. Η αύξηση της οικονομικής αξίας περιλαμβάνεται σε αυτές τις εξελίξεις. Η σκηνοθεσία, η χρήση ρόλων και άλλων αρχών που προέρχονται από τον χώρο του θεάτρου βρίσκουν εφαρμογή στην οικονομία των εμπειριών. Πράγματι, η αύξηση της οικονομικής αξίας στην οικονομία των εμπειριών βασίζεται συνήθως σε άυλους πόρους, όπως είναι οι ιδέες.

Η σιωπή αποτελεί ένα παράδειγμα πολύτιμου άυλου πόρων στο πλαίσιο της οικονομίας των εμπειριών. Η σπανιότητά της στις αστικές κοινωνίες την καθιστά μια συναρπαστική θεματική και προοπτική. Η σιωπή χρησιμοποιείται ήδη ευρέως σε κάποιες παραδοσιακές μορφές τουρισμού, π.χ. σε ησυχαστήρια και ταξίδια σε παρθένες φυσικές τοποθεσίες. Εντούτοις, η σιωπή θα μπορούσε να παρασχεθεί ως υπηρεσία και υπό άλλες μορφές εντός αστικών περιβαλλόντων, σε χώρους όπως είναι οι θρησκευτικοί ναοί, τα μουσεία τέχνης, οι αθλητικές εγκαταστάσεις, κλπ. εφόσον αναπτύσσονταν οι κατάλληλες καινοτομίες για τους αντίστοιχους σκοπούς σύμφωνα με τις ανάγκες του σύγχρονου ανθρώπου".(Πηγή: ΧΡΗΜΑ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ: Καινοτόμες τάσεις στην τουριστική ανάπτυξη)

4.3 Νέες Μορφές Επιχειρηματικότητας

4.3.1 Κοιν.Σεπ

Ο τομέας της Κοινωνικής Οικονομίας

Σε πολλές προηγμένες αλλά και αναπτυσσόμενες οικονομίες έχει αρχίσει να αναπτύσσεται ένας τρίτος τομέας ανάμεσα στο Κράτος και στην αγορά, ο επονομαζόμενος τομέας της Κοινωνικής Οικονομίας ή «Τρίτο Σύστημα» ή «Τρίτος Τομέας της Οικονομίας» ή «Μη Κερδοσκοπικός Τομέας της Οικονομίας» ή «Τομέας της Αλληλέγγυας Οικονομίας». Το νέο αυτό πεδίο συστήνεται από άτυπες και τυπικές οργανώσεις, δομές, εταιρικά σχήματα, φορείς, συμπράξεις, ομάδες, συσπειρώσεις, συνέργιες και οργανισμούς που αναλαμβάνουν διάφορες κοινωνικοοικονομικές και κοινωνικοπολιτικές πρωτοβουλίες και ασκούν αντίστοιχα κοινωνικοοικονομικές και κοινωνικοπολιτικές δράσεις, οι οποίες παρουσιάζουν τις εξής ιδιαιτερότητες:

- Σε ότι αφορά στις κοινωνικοοικονομικές δραστηριότητες, δεν εντάσσονται στη σφαίρα του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα αλλά ούτε ανήκουν στον παραδοσιακό ιδιωτικό (κερδοσκοπικό) τομέα της οικονομίας.
- Σε ότι αφορά στις κοινωνικοπολιτικές δραστηριότητες και σύμφωνα με το τελικό κείμενο των διεθνών συναντήσεων για την παγκοσμιοποίηση της αλληλεγγύης (Κεμπέκ, 9-12 Οκτωβρίου 2001), ο τρίτος τομέας δεν καλύπτει μόνο κοινωνικοοικονομικές ανάγκες, ή ακόμα κοινωνικοπολιτισμικές, αλλά και κοινωνικοπολιτικές (κοινωνικού μετασχηματισμού). Με άλλα λόγια, δεν αρκεί η αντίσταση στην παγκοσμιοποίηση και στις επιπτώσεις της, αλλά απαιτείται ταυτόχρονα η δημιουργία εναλλακτικών πολιτικών σχεδίων δράσης.

Εν ολίγοις, οι φορείς του Τρίτου Τομέα δραστηριοποιούνται σε έναν ενδιάμεσο, σχετικά νέο και ριζοσπαστικό χώρο, ο οποίος βρίσκεται μεταξύ του δημόσιου τομέα και της οικονομίας της αγοράς ενώ από πολιτικής απόψεως οι οργανισμοί αυτοί αποτελούν εκούσιες, εθελοντικές,

συμμετοχικές και αδέσμευτες συσπειρώσεις πολιτών που συγκροτούν ανεξάρτητες δομές, οι οποίες δρουν στο μαζικό χώρο πλήρως αυτονομημένα από τα πολιτικά κόμματα.

Άλλωστε, η αύξηση των ποσοστών της ανεργίας και της φτώχειας στην Ευρώπη είχε ως αποτέλεσμα μεταξύ άλλων και την εμφάνιση νέων μορφών κοινωνικών επιχειρήσεων καταπολέμησης του κοινωνικού αποκλεισμού και φορέων καινοτομιών, ως αντιστάθμισμα κάλυψης νέων αναγκών, ενόψει μάλιστα της αδυναμίας των κρατών να σχεδιάσουν αποτελεσματικές πολιτικές. Η παρατεταμένη κρίση του Κράτους Πρόνοιας επέτρεψε την άνοδο της νέας αυτής μορφής κοινωνικής οικονομίας, η οποία πλέον είναι προσανατολισμένη στις πρωτοβουλίες εκείνες που αφορούν στην τοπική ανάπτυξη, στην επανενσωμάτωση μακροχρόνια ανέργων και στην καταπολέμηση του αποκλεισμού.

Οι επιχειρήσεις κοινωνικής οικονομίας ή επιχειρήσεις της αλληλεγγύης, έχοντας ως χαρακτηριστικό την καινοτομία, επεκτάθηκαν με τον καιρό και σε νέα πεδία, όπως σε υπηρεσίες γειννίασης, αναδόμησης προβληματικών συνοικιών, βοήθειας ηλικιωμένων ατόμων και ατόμων με ειδικές ανάγκες, επαγγελματικής ενσωμάτωσης ατόμων χαμηλού μορφωτικού επιπέδου, καθώς και στο εμπόριο, την ηθική και αλληλέγγυα χρηματοδότηση, την περιβαλλοντική διαχείριση αποβλήτων κ.ά. Η κοινωνική οικονομία απέβλεπε περισσότερο στην πραγματοποίηση των στόχων της κοινωνικής πολιτικής ή της πολιτικής της απασχόλησης. Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, η ιδιαιτερότητα ως προς τη διαχείρισή τους οδήγησε στη δημιουργία της προσδοκίας μιας ανώτερης δυνατότητας από εκείνης του Κράτους όσον αφορά στην παροχή υπηρεσιών γενικού οφέλους με πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώνεται καταρχήν ότι δεν υφίσταται ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός της Κοινωνικής Οικονομίας. Βέβαια, ο επικρατέστερος είναι ο εξής: «Η Κοινωνική Οικονομία περιλαμβάνει οικονομικές δραστηριότητες που αναλαμβάνονται από επιχειρήσεις και οργανισμούς κυρίως συνεταιρισμούς, κοινωνίες αλληλοβοήθειας και σωματεία (ενώσεις), η ίδρυση και λειτουργία των οποίων διέπεται από τις ακόλουθες αρχές:

- a) σκοπό έχουν κυρίως την παροχή υπηρεσιών προς τα μέλη τους ή την κοινωνία, παρά την επιδίωξη κέρδους,
- b) έχουν ανεξάρτητη διοίκηση,
- c) εφαρμόζουν δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων,
- d) αποδίδουν προτεραιότητα στα άτομα και την εργασία έναντι του κεφαλαίου κατά τη διανομή του εισοδήματος» (Defourny, 2001).

Πιο απλά, Κοινωνική Οικονομία είναι το σύνολο των οικονομικών, επιχειρηματικών, παραγωγικών και κοινωνικών δραστηριοτήτων, οι οποίες αναλαμβάνονται από νομικά πρόσωπα ή ενώσεις προσώπων, των οποίων ο καταστατικός σκοπός είναι η επιδίωξη του συλλογικού οφέλους και η εξυπηρέτηση γενικότερων κοινωνικών συμφερόντων.

Οι τρεις βασικές συνιστώσες της κοινωνικής οικονομίας είναι:

- ✓ Συνεταιρισμοί,
- ✓ Ασφαλιστικές επιχειρήσεις καθώς και ο κλάδος της κοινωνικό – ιατρικής δραστηριότητας,
- ✓ Διάφορες ενώσεις οικονομικής δραστηριότητας, οι οποίες παράγουν αγαθά ή / και προσφέρουν υπηρεσίες στον πολιτιστικό, κοινωνικό και αθλητικό τομέα, αλλά επίσης και στον τομέα της εκπαίδευσης, της συνεργασίας, της ανάπτυξης κα.

Κοινωνική επιχείρηση

Πιο συγκεκριμένα, ο όρος Κοινωνική Επιχείρηση εμφανίζεται στις αρχές του 1990 στην Ευρώπη για να προσδιορίσει τις νέου τύπου οργανώσεις που εμφανίστηκαν και οι οποίες διέφεραν από τις υπάρχουσες οργανώσεις της Κοινωνικής Οικονομίας. Συνεπώς, διευκρινίζεται ότι ο όρος Κοινωνική Επιχείρηση χαρακτηρίζει εν γένει τις δραστηριότητες ορισμένων επιχειρήσεων και οργανώσεων της Κοινωνικής Οικονομίας. Η έννοια της Κοινωνικής Επιχείρησης δεν ταυτίζεται με την έννοια της Κοινωνικής Οικονομίας και διαμορφώνεται, σταδιακά ως έννοια είδους προς γένος, σε σχέση με την έννοια της Κοινωνικής Οικονομίας.

Κατά μία άποψη, η Κοινωνική Επιχείρηση αποτελείται από οντότητες που δημιουργούνται εκ του μηδενός και συνιστούν μια καινούργια μορφή επιχειρηματικότητας, η οποία έχει κάποια στοιχεία από παλαιότερες

εμπειρίες του τρίτου τομέα. Χαρακτηριστικό στοιχείο μιας Κοινωνικής Επιχείρησης αποτελεί η διευρυμένη συμμετοχή εταίρων, όπως είναι οι μισθωτοί, οι εθελοντές, οι χρήστες υπηρεσιών, οι δημόσιοι ή ιδιωτικοί οργανισμοί στήριξης κ.α., σε αντίθεση με τις κλασσικές οργανώσεις Κοινωνικής Οικονομίας που αφορούσαν ιδίως ομοιογενείς κοινωνικές ομάδες. Παραγωγοί και χρήστες συνεργάζονται στον ίδιο φορέα σε κάποιες δραστηριότητες. Περαιτέρω, αξίζει να υπογραμμίσουμε :

- a) τη συμμετοχή των εθελοντών στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών που είναι ιδιαίτερα σημαντική στη σύγχρονη εποχή καθώς και τη μετατόπιση του εθελοντισμού, τόσο από τη φιλανθρωπία των παλαιότερων χρόνων, όσο και από τη στράτευση της δεκαετίας του 1960 προς πιο παραγωγικές διεργασίες,
- b) την επινόηση νέων μορφών απασχόλησης ως αντίβαρο στην ανεργία,
- c) την ανάπτυξη οιονεί-αγορών «ανταγωνιστικών» για υπηρεσίες που προσφέρονταν από δημόσιους φορείς ή ιδιωτικούς μη κερδοσκοπικούς υπό κρατική χρηματοδότηση,
- d) την ανάληψη οικονομικού κινδύνου από την μη ικανοποίηση του χρήστη
- e) την προώθηση εθνικής και κοινοτικής νομοθεσίας σχετικά με νέα νομικά καθεστώτα που να καλύπτουν τα σύγχρονα μορφώματα.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, επικρατέστερος ορισμός για την Κοινωνική Επιχείρηση είναι αυτός που προέρχεται από το δίκτυο EMES («*l'Emergence des Entreprises Sociales en Europe*», 1996-1999), το οποίο προτίμησε, αντί ενός ορισμού κλασσικού τύπου, να κατασκευάσει ένα σύνολο οικονομικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών της κοινωνικής επιχείρησης, που να προσιδιάζουν σε έναν «ιδεατό τύπο»:

- Τα οικονομικά της χαρακτηριστικά είναι:
 - η συνεχής δραστηριότητα παραγωγής αγαθών και/ή υπηρεσιών
 - ο ανεπτυγμένος βαθμός αυτονομίας,
 - η σημασία ανάληψης οικονομικού ρίσκου και
 - το μίνιμουμ επίπεδο ανταποδοτικής απασχόλησης.

- Τα κοινωνικά της χαρακτηριστικά είναι:
 - ο σαφής στόχος παροχής υπηρεσίας στην κοινότητα,
 - η προερχόμενη πρωτοβουλία από μια ομάδα πολιτών,
 - η αποφασιστική εξουσία, που στηρίζεται στην αρχή «ένα μέλος, μια φωνή» και όχι στην κατοχή κεφαλαίου,
 - η συμμετοχική δημοκρατική δυναμική και
 - ο περιορισμός της διανομής των κερδών.

Η νομοθεσία για τις Κοινωνικές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα σήμερα

Η Ολομέλεια της Βουλής το 2011 (20 Σεπτεμβρίου) ψηφίζει το σχέδιο νόμου που αφορά στη νέα μορφή επιχειρήσεων της κοινωνικής οικονομίας, τις λεγόμενες Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (Κοιν.Σ.Επ.). Πιο συγκεκριμένα, θεσπίζεται η Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (Κοιν.Σ.Επ.), ως φορέας της Κοινωνικής Οικονομίας, με τη μορφή αστικού συνεταιρισμού με κοινωνικό σκοπό και διαθέτει εκ του νόμου την εμπορική ιδιότητα. Τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. μπορούν να είναι είτε φυσικά πρόσωπα είτε φυσικά πρόσωπα και νομικά πρόσωπα. Τα μέλη της συμμετέχουν σε αυτήν με μια ψήφο, ανεξάρτητα από τον αριθμό των συνεταιριστικών μερίδων που κατέχουν. Έτσι επιτυγχάνεται η ισότιμη διοίκηση από τα μέλη της και η λειτουργία της βασίζεται στην επιδίωξη συλλογικού οφέλους, ενώ το κέρδος της προκύπτει από δράσεις που εξυπηρετούν αποκλειστικά το κοινωνικό συμφέρον.

Κατηγορίες ΚοινΣεπ.

Ανάλογα με τον ειδικότερο σκοπό που εξυπηρετούν, οι Κοιν.Σ.Επ. διακρίνονται σε 3 κατηγορίες:

- **Ένταξης:** Αποσκοπούν στην ένταξη στην οικονομική και κοινωνική ζωή των ατόμων που ανήκουν στις ευάλωτες ομάδες πληθυσμού (ΑμεΑ, εξαρτημένοι, απεξαρτημένοι, οροθετικοί, φυλακισμένοι, αποφυλακισμένοι, ανήλικοι παραβάτες). Σε μια Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης, 40% κατ' ελάχιστον των εργαζομένων θα πρέπει να ανήκει υποχρεωτικά στις ευάλωτες ομάδες πληθυσμού.

- Κοινωνικής Φροντίδας: Αποσκοπούν στην παραγωγή προϊόντων και παροχή υπηρεσιών κοινωνικού – προνοιακού χαρακτήρα που απευθύνονται σε ομάδες πληθυσμού όπως ηλικιωμένοι, βρέφη, παιδιά, ΑμεΑ και άτομα με χρόνιες παθήσεις.
- Συλλογικού και Παραγωγικού Σκοπού: Αποσκοπούν στην προαγωγή του τοπικού και συλλογικού συμφέροντος, στην απασχόληση, στην ενδυνάμωση της κοινωνικής συνοχής και της τοπικής ή περιφερειακής ανάπτυξης. Ενδεικτικά, μπορούν να δραστηριοποιούνται σε τομείς όπως ο πολιτισμός, το περιβάλλον, η οικολογία, η εκπαίδευση, οι παροχές κοινής ωφέλειας, η αξιοποίηση τοπικών προϊόντων, η διατήρηση παραδοσιακών δραστηριοτήτων και επαγγελμάτων κ.α.

Ίδρυση και λειτουργία μιας Κοιν.Σ.Επ.

Για την ίδρυση μιας Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης, χρειάζονται τουλάχιστον 7 μέλη. Για την ίδρυση Κοιν.Σ.Επ. Κοινωνικής Φροντίδας ή Συλλογικού και Παραγωγικού Σκοπού, χρειάζονται τουλάχιστον 5 μέλη.

Τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. μπορεί να είναι τόσο φυσικά, όσο και νομικά πρόσωπα. Η συμμετοχή των νομικών προσώπων στην επιχείρηση δεν μπορεί να υπερβαίνει το 1/3 του συνόλου των μελών της. Δεν επιτρέπεται η συμμετοχή στην επιχείρηση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) που υπάγονται σε αυτούς. Εξαιρέση αποτελεί η Κοιν.Σ.Επ. Ένταξης, στην οποία μπορούν να συμμετέχουν ως μέλη Ν.Π.Δ.Δ. με έγκριση του φορέα που τα εποπτεύει.

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της Κοιν.Σ.Επ.

Οι Κοι.Σ.Επ παρουσιάζουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία τις διαφοροποιούν:

1. Κάθε μέλος πρέπει να διαθέτει τουλάχιστον μία υποχρεωτική συνεταιριστική μερίδα και έως πέντε προαιρετικές συνεταιριστικές μερίδες.

2. Όλα τα μέλη της Κοιν.Σ.Επ. έχουν δικαίωμα μιας ψήφου ανεξάρτητα από τον αριθμό των συνεταιριστικών μερίδων που διαθέτουν.
3. Μόνη η συμμετοχή ενός φυσικού προσώπου με την ιδιότητα μέλους –εταίρου, σε Κοιν.Σ.Επ., δεν του προσδίδει εμπορική ιδιότητα και δεν δημιουργεί ασφαλιστικές ή φορολογικές υποχρεώσεις.
4. Μέλος μίας Κοιν.Σ.Επ δεν μπορεί να μετέχει σε άλλη Κοιν.Σ.Επ που έχει έδρα στην ίδια Περιφερειακή ενότητα και τον ίδιο καταστατικό σκοπό.
5. Τα κέρδη της Κοιν.Σ.Επ. δεν διανέμονται στα μέλη της, εκτός αν τα μέλη αυτά είναι και είναι εργαζόμενοι σε αυτή.
6. Τα κέρδη διατίθενται ποσοστιαία, ετησίως, ως εξής:
 - ✓ 5% για σχηματισμό αποθεματικού.
 - ✓ Έως 35% διανέμεται στους εργαζόμενους ως κίνητρο παραγωγικότητας.
 - ✓ Το υπόλοιπο (τουλάχιστον 60%) διατίθεται για τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.
7. Πέραν του ποσού που καταβάλλει για απόκτηση της συνεταιριστικής μερίδας, το μέλος της Κοιν.Σ.Επ. δεν έχει καμία άλλη ευθύνη έναντι των δανειστών της.
8. Οι πόροι της Κοιν.Σ.Επ. αποτελούνται από το κεφάλαιο της επιχείρησης, δωρεές τρίτων, έσοδα από την αξιοποίηση της περιουσίας της, έσοδα από την επιχειρηματική δραστηριότητά της, επιχορηγήσεις από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων, την Ευρωπαϊκή Ένωση, διεθνείς ή εθνικούς οργανισμούς ή Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμού, έσοδα από άλλα προγράμματα, κεφάλαια από κληροδοτήματα, δωρεές και παραχωρήσεις της χρήσης περιουσιακών στοιχείων, καθώς και κάθε άλλο έσοδο από την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της σύμφωνα με το καταστατικό της.

Κίνητρα για την ίδρυση μιας Κοιν.Σ.Επ.

Η Κοιν.Σ.Επ. δεν υπόκειται σε φορολογία εισοδήματος για το ποσοστό των κερδών της το οποίο διατίθεται για το σχηματισμό αποθεματικού και τις

δραστηριότητές της. Το ποσοστό των κερδών της Κοιν.Σ.Επ. που διανέμεται στους εργαζόμενους υπόκειται σε παρακράτηση φόρου εισοδήματος, σύμφωνα με τον εκάστοτε ισχύοντα φορολογικό συντελεστή του πρώτου, μετά από το αφορολόγητο ποσό, κλιμακίου εισοδήματος της κλίμακας της παραγράφου 1 του άρθρου 9 του ν. 2238/1994, όπως ισχύει. Με την παρακράτηση του φόρου αυτού εξαντλείται η φορολογική υποχρέωση, όσον αφορά στα κέρδη της Κοιν.Σ.Επ. και των εργαζομένων της Κοιν.Σ.Επ. οι οποίοι ανήκουν σε ευάλωτες ομάδες πληθυσμού.

Όσο αφορά τους εργαζόμενους στις Κοιν.Σ.Επ., οι οποίοι ανήκουν στις ευάλωτες ομάδες πληθυσμού και λαμβάνουν επίδομα πρόνοιας ή οποιαδήποτε άλλη παροχή, συνεχίζουν να εισπράττουν τις παροχές αυτές ταυτόχρονα με την αμοιβή τους από την Κοιν.Σ.Επ.

Επίσης, οι Κοιν.Σ.Επ. μπορούν να έχουν πρόσβαση στη χρηματοδότηση από το Ταμείο Κοινωνικής Οικονομίας (υπό σύσταση) και στη χρηματοδότηση από το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης. Ακόμα, μπορούν να εντάσσονται στο ν. 3908/2011 για την «Ενίσχυση των Ιδιωτικών Επενδύσεων για την Οικονομική Ανάπτυξη, την Επιχειρηματικότητα και την Περιφερειακή Συνοχή» και σε προγράμματα στήριξης της επιχειρηματικότητας, σε προγράμματα του Ο.Α.Ε.Δ. για τη στήριξη της εργασίας και στις κάθε είδους ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης.

Τέλος, μπορούν να συνάπτουν προγραμματικές συμβάσεις με το Δημόσιο, τον ευρύτερο δημόσιο τομέα και τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού.

Γενικό Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας

Το Γενικό Μητρώο Κοινωνικής Οικονομίας είναι ένα δημόσιο βιβλίο που τηρείται σε ηλεκτρονική μορφή. Στο Μητρώο εγγράφονται υποχρεωτικά όλες οι Κοιν.Σ.Επ. Το Μητρώο τηρείται στο Τμήμα Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας της Διεύθυνσης Κοινωνικής Προστασίας του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας και η πρόσβαση σε αυτό γίνεται ατελώς από οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο.

Οι Κοιν.Σ.Επ. εγγράφονται υποχρεωτικά στο Μητρώο Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας. Με την εγγραφή τους, οι Κοιν.Σ.Επ. και Κοι.Σ.Π.Ε.

αποκτούν πρόσβαση στα χρηματοδοτικά εργαλεία του άρθρου 9 και απολαμβάνουν των οικονομικών κινήτρων και μέτρων στήριξης του άρθρου 10.

4.3.2 ΙΚΕ (Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία)

Νέα δεδομένα στο επιχειρηματικό περιβάλλον εισήγαγε το υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας (ΥΠΑΑΝ), το οποίο δημιούργησε ένα νέο εταιρικό τύπο.

Ο λόγος για την Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (ΙΚΕ), ο εταιρικός τύπος της οποίας εισήχθη με τον ν. 4072/2012, η οποία έχει νομική προσωπικότητα, εμπορικό σκοπό, ελάχιστο κεφάλαιο ενός (1) ευρώ και ευθύνεται μόνο αυτή με την παρουσία της για τις εταιρικές υποχρεώσεις.

Η σύστασή της είναι πιο ευέλικτη από αυτήν της Α.Ε. και της Ε.Π.Ε. και μπορεί να λειτουργήσει και ως μονοπρόσωπη. Σκοπός της μεταξύ άλλων είναι και η αντικατάσταση μακροπρόθεσμα της ΕΠΕ, καθόσον δίνεται η δυνατότητα στις υφιστάμενες ΕΠΕ να μετατραπούν σε ΙΚΕ μέχρι την 31-12-2013. Παράλληλα αποτελεί τον ενδιάμεσο εταιρικό τύπο μεταξύ των προσωπικών εταιρειών (Ο.Ε. & Ε.Ε.) και των κεφαλαιουχικών (Α.Ε. & Ε.Π.Ε.), συστήνεται δε και λειτουργεί με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η νέα εταιρική μορφή ανταποκρίνεται και στον διαχωρισμό των λειτουργιών των εταίρων μέσα στην επιχείρηση. Είναι γνωστό ότι υπάρχουν εταίροι που εισφέρουν περιουσιακά στοιχεία, εταίροι που ασχολούνται με την καθημερινή δραστηριότητα, εταίροι που εισφέρουν φερεγγυότητα, εταίροι που εισφέρουν επιστημονικές ικανότητες ή άλλες ειδικές γνώσεις κ.λπ.. Ο νέος αυτός εταιρικός τύπος διευκολύνει τη συνεργασία και τη συνύπαρξη μεταξύ των εταίρων αυτών, καθιστώντας την κατάλληλη για οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς και για επιχειρήσεις και συνεργασίες νέων επιχειρηματιών.

Μεταξύ των άλλων καινοτομιών που εισήγαγε ο ν. 4072/2012, είναι η επιβολή της υποχρέωσης στην ΙΚΕ να διατηρεί ιστοσελίδα και να αναφέρει σε αυτήν τις ελάχιστες πληροφορίες που συντελούν στην ασφάλεια των

συναλλαγών και στην προστασία των συναλλασσομένων, ενισχύοντας έτσι την εταιρική διαφάνεια.

Βασικά χαρακτηριστικά

Τα βασικά χαρακτηριστικά που διέπουν την λειτουργία μιας ΙΚΕ είναι:

- 1.** Η ΙΚΕ είναι κεφαλαιουχική κι εντάσσεται στις εταιρείες που διαθέτουν αφενός κεφάλαιο κι αφετέρου περιορισμένη ευθύνη των μελών τους για τα εταιρικά χρέη, με εξαίρεση τους εταίρους με εγγυητικές εισφορές. Το ελάχιστο κεφάλαιο της ΙΚΕ είναι ένα ευρώ (1€), χωρίς ωστόσο να αποκλείεται να οριστεί από τους ενδιαφερόμενους υψηλότερο μέγεθος κεφαλαίου. Οι εισφορές μπορούν να είναι κεφαλαιακές, να αντιστοιχούν δηλαδή στο γνωστό μας κεφάλαιο, αλλά επίσης εξωκεφαλαιακές ή εγγυητικές, να αντιστοιχούν δηλαδή σε στοιχεία μη υποκείμενα σε αποτίμηση.
- 2.** Για τη σύστασή της η ΙΚΕ ακολουθεί τη διαδικασία της Υπηρεσίας Μιας Στάσης και μπορεί να ιδρυθεί σε μία μέρα. Και αυτό ισχύει ακόμα και για εταιρείες που η επιδίωξη του σκοπού τους απαιτεί αδειοδότηση. Το νομικό πρόσωπο μπορεί να συσταθεί, να λάβει ΑΦΜ και να λειτουργήσει.
- 3.** Η ΙΚΕ συστήνεται με ιδιωτικό έγγραφο, εκτός και αν εισφέρονται στην εταιρεία περιουσιακά στοιχεία πχ. ακίνητα, για τη μεταβίβαση των οποίων απαιτείται η συμμετοχή συμβολαιογράφου, οπότε και το καταστατικό θα περιβληθεί τον τύπο του συμβολαιογραφικού εγγράφου.
- 4.** Η ΙΚΕ έχει την έδρα της στον δήμο που ορίζεται στο καταστατικό. Υπάρχει η δυνατότητα μεταφοράς της καταστατικής έδρας σε άλλο κράτος-μέλος του ΕΟΧ. Επίσης, η ΙΚΕ θα διέπεται από το ελληνικό δίκαιο εφόσον είναι καταχωρισμένη στο ΓΕΜΗ, ακόμα και αν έχει την πραγματική της έδρα στο εξωτερικό. Επομένως έχει τη δυνατότητα να έχει το κέντρο διοίκησής της σε άλλο κράτος πέραν της Ελλάδος και να ιδρύει δευτερεύουσες εγκαταστάσεις στο εσωτερικό ή στην αλλοδαπή.

- 5.** Με τον ν. 4072/2012 εισήχθη και άλλη μία καινοτομία που προβλέπει ότι οι τροποποιήσεις του καταστατικού της ΙΚΕ, εφόσον γίνονται με ιδιωτικό έγγραφο καθώς και τα πρακτικά μπορούν να συντάσσονται σε μία από τις επίσημες γλώσσες της ευρωπαϊκής ένωσης.
- 6.** Για την ενίσχυση της ευελιξίας της παρέχεται από τον νόμο η δυνατότητα λήψης αποφάσεων των εταίρων τόσο εντός όσο και εκτός συνέλευσης, η δε συνέλευση συγκαλείται από τον διαχειριστή 8 ημέρες πριν από την πραγματοποίησή της και οι εταίροι ενημερώνονται ακόμη και μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Απλοποιημένες διαδικασίες προβλέπονται όχι μόνο για τις γενικές συνελεύσεις, αλλά και για την έγκριση των ετήσιων οικονομικών αποτελεσμάτων, την συνεδρίαση των οργάνων της κλπ.
- 7.** Στην διάρκεια της λειτουργίας της, απαιτείται δημοσιότητα (πχ εταιρικών μεταβολών) αποκλειστικά δια μέσου του ΓΕΜΗ ή ιστοσελίδας. Η δημοσίευση των οικονομικών καταστάσεων της ΙΚΕ πραγματοποιείται αποκλειστικά μέσω του Γ.Ε.ΜΗ. και της ιστοσελίδας της εταιρείας, ενισχύοντας και με αυτή τη ρύθμιση την εταιρική διαφάνεια.
- 8.** Η διανομή κερδών στους εταίρους έπεται της δημιουργίας αποθεματικού. Ειδικότερα διανομή των ετήσιων κερδών γίνεται αφού προηγουμένως αφαιρεθεί το 1/20 αυτών και διατεθεί για το σχηματισμό τακτικού αποθεματικού.
- 9.** Ο νόμος δεν προβλέπει τη λύση της ΙΚΕ με καταγγελία ενός από τους εταίρους, ούτε με δικαστική απόφαση για σπουδαίο λόγο, πλην της περίπτωσης ανυπαρξίας μεριδίου κεφαλαιακής εισφοράς.
- 10.** Η ΙΚΕ είναι πάντοτε ορισμένου χρόνου. Αν όμως δεν ορίστηκε η ακριβής διάρκεια, ισχύει η 12ετία. Παράταση της διάρκειας είναι δυνατή με απόφαση των εταίρων, που λαμβάνεται με την απόλυτη πλειοψηφία των εταιρικών μεριδίων.
- 11.** Η βασική καινοτομία της ΙΚΕ είναι η αποσύνδεση της εταιρικής συμμετοχής και των μεριδίων από το κεφάλαιο. Ενώ δηλαδή στις κλασικές περιπτώσεις της Α.Ε. και της ΕΠΕ οι μετοχές και τα εταιρικά

μερίδια αποτελούν τμήμα του κεφαλαίου και προσδιορίζουν το μέγεθος της συμμετοχής καθενός, ανάλογα με τον αριθμό μεριδίων που κατέχει, στην ΙΚΕ τα πράγματα είναι διαφορετικά. Τα εταιρικά μερίδια ανάγονται όχι αποκλειστικά στο κεφάλαιο, ως μοναδικό παρονομαστή, αλλά σε έναν ευρύτερο παρονομαστή, που αποτελείται από την αξία του συνόλου των εισφορών. Αυτό είναι ίσως το βασικότερο χαρακτηριστικό της νέας εταιρικής μορφής.

- 12.** Οι εισφορές μπορούν να είναι κεφαλαιακές, εξωκεφαλαιακές και εγγυητικές. Έτσι, π.χ., ένας εταίρος που εισφέρει κεφάλαιο θα αποκτήσει αποκλειστικά μερίδια που αντιστοιχούν σε κεφαλαιακή εισφορά, ενώ, αν αναλάβει την υποχρέωση να παρέχει και επιστημονικές ή άλλες επαγγελματικές υπηρεσίες στην εταιρία, και συμφωνείται αυτό να αποτελεί εισφορά, θα λάβει και μερίδια που αντιστοιχούν σε εξωκεφαλαιακή εισφορά.
- 13.** Οι κεφαλαιακές εισφορές, που αντιστοιχούν στο κεφάλαιο της εταιρίας, συνίστανται σε εισφορά είτε μετρητών είτε σε είδος. Ο νόμος απαλλάσσει από την υποχρέωση αποτίμησης τους εταίρους, εάν, κατά το καταστατικό ή την απόφαση που αυξάνει το κεφάλαιο, η αξία του εισφερόμενου στοιχείου δεν υπερβαίνει τις 5.000 ευρώ. Επιπλέον, ορίζεται ότι το κεφάλαιο θα πρέπει να καταβληθεί ολοσχερώς κατά τη σύσταση ή την αύξηση κεφαλαίου και η καταβολή του να βεβαιωθεί με απόφαση του διαχειριστή που καταχωρίζεται στο Γ.Ε.ΜΗ.
- 14.** Με το άρθρο 79 του ν. 4072/2012 ρυθμίζονται οι εγγυητικές εισφορές, η πρόβλεψη των οποίων συντελεί στη φερεγγυότητα της εταιρίας. Η αξία των εγγυητικών εισφορών καθορίζεται στο καταστατικό και δεν μπορεί να υπερβαίνει το 75% του ποσού για το οποίο ο εταίρος έχει αναλάβει ευθύνη καταβολής. Ο θεσμός των εγγυητικών εισφορών λειτουργεί ως εναλλακτικός μηχανισμός προστασίας των εταιρικών δανειστών, στο μέτρο όπου οι τελευταίοι δύνανται να στραφούν άμεσα και πρωτογενώς κατά του εταίρου. Η ευθύνη επομένως του εταίρου με εγγυητική εισφορά -παρά τον όρο που χρησιμοποιείται- είναι ευθύνη πρωτοφειλέτη και όχι εγγυητή.

- 15.** Σε περίπτωση πτώχευσης του εταίρου που έχει παράσχει εγγυητική εισφορά, οι πιστωτές της εταιρίας θα μπορούν να αναγγεληθούν στην πτώχευση και να καταταγούν όλοι μαζί στον πίνακα κατάταξης με μέγιστο ποσό ικανοποίησης το ποσό της εισφοράς.
- 16.** Οι εξωκεφαλαιακές εισφορές, οι οποίες συνίστανται σε παροχές, δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο κεφαλαιακής εισφοράς, γιατί από τη φύση τους δεν μπορούν να παρασταθούν στον ισολογισμό. Πρόκειται για εισφορές που συναντώνται σε προσωπικές εταιρίες.
- 17.** Η ΙΚΕ είναι υποχρεωμένη να τηρεί βιβλίο εταίρων και ενιαίο βιβλίο πρακτικών. Κάθε χρόνο συντάσσει ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, που περιλαμβάνουν τον ισολογισμό, τον λογαριασμό αποτελεσμάτων χρήσεως, τον πίνακα διάθεσης αποτελεσμάτων και προσάρτημα, που περιλαμβάνει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες και επεξηγήσεις, καθώς και την ετήσια έκθεση του διαχειριστή για την εταιρική δραστηριότητα κατά τη χρήση που έληξε.

Πλεονεκτήματα

Εν κατακλείδι η Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (ΙΚΕ), έχει πολλά πλεονεκτήματα και στόχος της είναι να αντικαταστήσει την μορφή της ΕΠΕ.

Σύμφωνα με στοιχεία από την έκθεση του ΓΕΜΗ, η οποία συνόδευε το νομοσχέδιο που κατατέθηκε στη Βουλή, με βάση συντηρητικούς υπολογισμούς, περιορίζεται το γραφειοκρατικό κόστος τουλάχιστο κατά 25% (σύγκριση κόστους ίδρυσης και ενός έτους λειτουργίας μεταξύ μίας ΕΠΕ και μίας ΙΚΕ).

Για το πρώτο χρόνο η εξοικονόμηση υπολογίζεται σε 828,5 ευρώ ανά εταιρεία. Τα έξοδα σύστασης είναι κατά 230 ευρώ χαμηλότερα, η εξοικονόμηση από τη δημοσίευση οικονομικών καταστάσεων είναι 262,5 ευρώ και από τροποποιήσεις καταστατικού και άλλες πράξεις είναι 336 ευρώ.

Επιπλέον η νέα εταιρεία έχει τα παρακάτω συγκριτικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις ΕΠΕ:


- Η σύστασή της μπορεί να γίνεται μέσα σε μία ημέρα, μέσω της υπηρεσίας *μίας στάσης* του ΓΕΜΗ. Και αυτό ισχύει ακόμα και για εταιρείες που η επιδίωξη του σκοπού τους απαιτεί αδειοδότηση. Το νομικό πρόσωπο μπορεί να συσταθεί, να λάβει ΑΦΜ και να λειτουργήσει άμεσα.
- Έχει απλοποιημένο τρόπο σύστασης. Με ιδιωτικό έγγραφο αποκλειστικά στις υπηρεσίες μίας στάσης. Δηλαδή δεν υπάρχουν έξοδα συμβολαιογράφου τα οποία είναι σημαντικά όχι μόνο κατά τη σύσταση αλλά και όταν πχ μία ΕΠΕ τροποποιεί το καταστατικό της.
- Είναι ένα νομικό σχήμα που δεν απαιτεί αρχικό κεφάλαιο. Το ελάχιστο κεφάλαιο της ΙΚΕ είναι ένα ευρώ (1€). Δηλαδή δεν χρειάζεται κεφάλαια.
- Απαιτεί δημοσιότητα (πχ. εταιρικών μεταβολών) αποκλειστικά δια μέσου του ΓΕΜΗ ή της ιστοσελίδας (δεν υπάρχει κόστος δημοσίευσης σε ΦΕΚ).
- Προβλέπονται απλοποιημένες διαδικασίες για τις γενικές συνελεύσεις, την συνεδρίαση των οργάνων, την έγκριση των ετήσιων οικονομικών αποτελεσμάτων, κλπ.
- Παρέχεται από τον νόμο η δυνατότητα λήψης αποφάσεων των εταίρων τόσο εντός όσο και εκτός συνέλευσης η οποία συγκαλείται 8 ημέρες πριν από την πραγματοποίησή της. Οι εταίροι μπορούν να ενημερωθούν γι αυτή και μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.
- Προβλέπεται ότι η Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (ΙΚΕ) θα μπορεί να λειτουργήσει και ως μονοπρόσωπη.
- Η εταιρεία έχει νομική προσωπικότητα και ευθύνεται μόνο αυτή με την περιουσία της για τις εταιρικές υποχρεώσεις, εκτός των περιπτώσεων κατά τις οποίες εταίρος ευθύνεται μέσω εγγυητικών εισφορών.
- Οι εισφορές μπορούν να είναι κεφαλαιακές αλλά επίσης εξωκεφαλαιακές ή εγγυητικές. Πχ., εταίρος μπορεί να προσφέρει αντί για κεφάλαιο εργασία, ή οποιαδήποτε άλλη παροχή υπηρεσιών.
- Στην υποχρεωτική ασφάλιση του ΟΑΕΕ υπάγονται μόνο οι διαχειριστές της ΙΚΕ και ο μοναδικός εταίρος στις μονοπρόσωπες

ΙΚΕ. Οι λοιποί εταίροι υπάγονται προαιρετικά στην ασφάλιση του ΟΑΕΕ. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται το ανυπέρβλητο εμπόδιο της υποχρεωτικής ασφάλισης στον ΟΑΕΕ όλων των εταίρων της ΕΠΕ, με αποτέλεσμα να διευκολύνεται σημαντικά η συμμετοχή στην εταιρεία και η είσοδος στο επιχειρηματικό περιβάλλον νέων ανθρώπων.


- Έχει την έδρα της στον δήμο που ορίζεται στο καταστατικό και υπάρχει η δυνατότητα μεταφοράς της καταστατικής έδρας σε άλλο κράτος-μέλος του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου.
- Προβλέπονται κανόνες αυξημένης εταιρικής διαφάνειας για την προστασία των συναλλασσομένων με την εταιρεία, μέσω της υποχρέωσης της ΙΚΕ να διατηρεί ιστοσελίδα και να αναφέρει σε αυτήν τις πληροφορίες που συντελούν στην ασφάλεια των συναλλαγών και στην προστασία των συναλλασσομένων.

4.4 Παραδείγματα Κοιν.Σ.Επ & ΙΚΕ στον τουρισμό

4.4.1 Παράδειγμα Κοινωνικής Επιχείρησης-ΑΓΚΙΣΤΡΟ ΔΡΑΣΗ Κοιν.Σ.Επ

Επωνυμία-Διακριτικός Τίτλος:		<p>ΑΓΚΙΣΤΡΟ ΔΡΑΣΗ ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ</p>  <p>ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ. ΑΓΚΙΣΤΡΟ ΔΡΑΣΗ</p>
Στοιχεία Επικοινωνίας:	Διεύθυνση:	Άγκιστρο- Δ. Σιντικής, Σιδηρόκαστρο
	Πόλη:	Σέρρες
	Ταχ. Κώδικας:	62300
	Τηλέφωνο:	23230-43033
	Email:	info@agkistroaction.gr
	Ιστοσελίδα:	www.agkistroaction.gr
Έτος Ιδρύσεως:		2014
Νομική Μορφή:		Κοιν.Σ.Επ Συλλογικού και παραγωγικού σκοπού(σύμφωνα με τον Ν.4019/2011 για την Κοινωνική Οικονομία)
Σκοπός:		Προαγωγή του τοπικού και συλλογικού συμφέροντος, δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και ανάπτυξη της περιοχής του Αγκίστρου του δήμου Σιντικής, στο βόρειο τμήμα των Σερρών.
Δραστηριότητες:		<ul style="list-style-type: none"> → Mountain Bike → Rapel → Κανό-Καγιάκ → Πεζοπορία → Flying-Fox → Τοξοβολία → Team-Building → Περιήγηση στο οχυρό Τρεις Βρύσες

4.4.2 Παράδειγμα Ιδιωτικής Κεφαλαιουχικής Εταιρείας-Tourism Apps IKE

Επωνυμία-Διακριτικός Τίτλος:		Tourism Apps IKE 
Στοιχεία Επικοινωνίας:	Διεύθυνση:	Ξενοφώντος 1
	Πόλη:	Βόλος Μαγνησίας
	Ταχ. Κώδικας:	38333
	Τηλέφωνο:	24210-22355
	Email:	info@tourismapps.gr
	Ιστοσελίδα:	www.tourismapps.gr
Έτος Ιδρύσεως:		2012
Νομική Μορφή:		Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία(Η εταιρεία εντάχθηκε και χρηματοδοτείται από το πρόγραμμα "Νέα Καινοτομική Επιχειρηματικότητα" του Υπουργείου Ανάπτυξης.)
Σκοπός:		Κάλυψη της ανάγκης προβολής και προώθησης του ξενοδοχειακού αποθέματος και κάθε υπηρεσίας διαμονής στην Ελλάδα. Επίσης, παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες Προβολής και Προώθησης κάθε είδους τουριστικού προϊόντος και υπηρεσίας αλλά και φορέων του τουρισμού.
Δραστηριότητες:		<ul style="list-style-type: none"> ➔ Channel Manager (Σύστημα κεντρικής διαχείρισης και προώθησης ξενοδοχειακού αποθέματος) ➔ Υπηρεσίες Προώθησης - Προβολής Ξενοδοχείων ➔ Υπηρεσίες Τουριστικής προβολής Φορέων και Οργανισμών

Δραστηριότητες:	<ul style="list-style-type: none">➔ Υπηρεσίες προώθησης Τουριστικών Επιχειρήσεων➔ Σύστημα Διαχείρισης Φήμης (<i>Reputation Management</i>)➔ <i>Email Marketing - Newsletters</i>➔ Ολοκληρωμένο Σχεδιασμό <i>Web Marketing</i> για κάθε τύπο καταλύματος➔ <i>Social Media Marketing</i>
------------------------	--

ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τα όσα εξετάστηκαν παραπάνω μπορούμε να πούμε πως με τον όρο management εννοούμε την οργάνωση, τη διοίκηση, τη διαχείριση, τη διεύθυνση μίας επιχείρησης. Πρόκειται, δηλαδή, για τον τρόπο που επιλέγει να οργανωθεί και να λειτουργήσει ένας οικονομικός οργανισμός έτσι ώστε να εκπληρώσει τον θεμελιώδη σκοπό του, δηλαδή την επιτέλεση έργου και την πραγματοποίηση κέρδους.

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, συνήθως, δίνεται και μεγαλύτερη βαρύτητα στο management. Σε μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις που μπορούν να διαθέσουν και τους ανάλογους οικονομικούς πόρους, υπάρχει ένα ειδικό τμήμα διοίκησης που ασχολείται αποκλειστικά και μόνο με το σχεδιασμό στρατηγικών management, χρησιμοποιώντας τα επιστημονικά εργαλεία και θεωρίες που περιγράφηκαν αναλυτικά στο πρώτο κεφάλαιο προκειμένου να συλλέξουν και να αναλύσουν δεδομένα του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και να εκμαιεύσουν χρήσιμα συμπεράσματα με σκοπό να βοηθήσουν στην περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Είναι σημαντικό να υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ της έννοιας της ηγεσίας και της έννοιας του μάνατζμεντ όπως και εξίσου σημαντικός είναι και ο διαχωρισμός του ηγέτη από τον μάνατζερ. Θα πρέπει να καθοριστεί το είδος μάνατζμεντ που επιθυμεί να ασκήσει η διοίκηση, ανάλογα πάντα με το είδος της εταιρείας, το προϊόν, το ανθρώπινο δυναμικό της κλπ.

Στις νέες μορφές επιχειρήσεων που περιγράφηκαν στο τρίτο κεφάλαιο (Κοιν.Σ.Επ και ΙΚΕ) λόγω της ιδιαίτερης μορφής τους θα πρέπει να διοικείται από έναν ή πολλούς managers που ακολουθούν ένα συγκεκριμένο στυλ διοίκησης από αυτά που περιγράφηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο. Αυτά που μπορούν να ακολουθηθούν είναι το *χαλαρό* και το *δημοκρατικό* στυλ διοίκησης καθώς και *συνδυασμός* των δύο παραπάνω.

Με την προώθηση αυτών των νέων μορφών επιχειρηματικότητας σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού, ο ελληνικός κλάδος του τουρισμού θα μπορέσει να ανταπεξέλθει και να είναι ανταγωνιστικός σε αυτή την παγκόσμια δυσχερή οικονομική συγκυρία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Διεθνής Βιβλιογραφία

- Rahim M.A(1983) | «A measure of styles of handling interpersonal conflict»| Academy Of Management Journal|Vol.26,N.2,pp.368-376
- French, W. (1998)|Human Resources Management| Houghton Mifflin Company| N.Y.
- Stone R. | (2002)| «Human Resource Management»| 4η έκδοση| John Wiley & Sons Australia Ltd
- Yate M. |(2006)| «Hiring the best»,|5η έκδοση| Adams Media,| F&W Publications| Company, Massachusetts
- Palgrave Macmillan|2000| Mastering Organisational Behaviour| Richard Pettiger
- Dollinger, M. (1999).| Entrepreneurship: Strategies and resources| Prentice Hall.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Κριτική|Αθήνα,2008|Bonnye E. Stuart, Marilyn S. Sarow, Laurence Stuart| Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις
- INTERBOOKS|Αθήνα,1999| Ζαχαρίας Τζωρακολευθεράκης| Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων
- Σέρρες 2011|Δρ. Μαντζάρης Γιάννης| Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων
- Rossili|Αθήνα,2004| Κώστας Τερζίδης, Κώστας Τζωρτζάκης| Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ| Αθήνα, 2008| Παναγιώτης Λαμπρόπουλος| Επιχειρηματικότητα Σχεδιασμός και ανάπτυξη των επιχειρήσεων στην κοινωνία της πληροφορίας (θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις)
- Ελλήν|Αθηνα,1998| Ζαβλανός Μ. Μάνατζμεντ
- Ελληνοεκδοτική| Αθήνα, 1996| Κωστούλας Γ.Ι, Μάνατζμεντ Α-Ω

- Παπαζήση| Θεσσαλονίκη, 1983|Koontz H. & O'Donnel C.|Οργάνωση & Διοίκηση(3)
- INTERBOOKS|Αθήνα,1996|Λαλούμης Δ., Ρούπας Β.| Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων
- «ANNIKΟΥΛΑ»| 2001, Θεσσαλονίκη| Ξηροτύρη-Κουφίδου Στέλλα| Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
- INTERBOOKS|Αθήνα,2001|Χυτήρης Λ.| Οργανωσιακή συμπεριφορά
- Μπένου Ε.| Αθήνα,2002| Παπαλεξανδρή, Νάνσυ Α. | Μπουραντάς, Δημήτριος Κ.| Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- Γκιούρδας |Αθήνα|4η έκδοση| Tyson S., York A., (2000)| Απόδοση: Ψαρράκη Π. | «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM»
- ΔΡ.Α.Τ.Τ. | Αθήνα ,2007|Σωπασή, Ε. | Τουριστικά Θέματα.
- Σταμούλης| Αθήνα, 2008| Πιπερόπουλος, Π. | Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters
- Κριτική | Αθήνα ,2011| Κοκκώσης, Χ ., Τσάρτας, Π., Γκρίμπα, Ε. Ειδικές και Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού, Ζήτηση και Προσφορά Νέων Προϊόντων Τουρισμού.

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <http://www.entropyglobal.com/entropyglobal/solutions/supply-chain-management/>
- <https://www.ncjrs.gov/policing/corr177.htm>
- http://money-tourism.blogspot.com/2012/01/blog-post_30.html#ixzz4K7hvfkGk(ΧΡΗΜΑ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ: Καινοτόμες τάσεις στην τουριστική ανάπτυξη)
- www.agkistroaction.gr
- www.tourismapps.gr
- www.keko.gr