



ΔΙΕΘΝΕΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΕΛΛΑΔΟΣ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ &
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ SPA ΣΕ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ 5 ΑΣΤΕΡΩΝ**

της

ΖΗΣΟΠΟΥΛΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗΣ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
ΚΑΠΙΚΗ ΣΟΥΛΤΑΝΑ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων & οργανισμών

Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 2020



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων CreativeCommons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommons όπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων & Οργανισμών του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα, κ.λπ.).

Θεσσαλονίκη, 18 Φεβρουαρίου 2020

Η Δηλούσα: Ζησοπούλου Αικατερίνη

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία, έχει ως κύριο σκοπό τη διερεύνηση της δομής, της λειτουργίας και κυρίως της οργάνωσης και διοίκησης των ξενοδοχειακών spa στα ελληνικά ξενοδοχεία 5 αστέρων. Αποτελώντας έναν τομέα με αυξημένη ζήτηση, τα spa συναντώνται όλο και συχνότερα στις εγκαταστάσεις πολυτελών καταλυμάτων, λόγω της παγκόσμιας αύξησης του ενδιαφέροντος στον τουρισμό ευεξίας και σταδιακά μετατρέπονται από δευτερεύων τμήμα, σε ένα αναπόσπαστο κομμάτι της βιομηχανίας της φιλοξενίας.

Η αναζήτηση της βιβλιογραφίας υπέδειξε μεγάλο κενό στη μέχρι τώρα γνώση για το τμήμα spa των ξενοδοχείων, καθώς υπάρχουν ελάχιστες έρευνες στον τομέα αυτό. Η πραγματοποιηθείσα πρωτογενής έρευνα, στόχευσε στο πρώτο μέρος της, στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τα χαρακτηριστικά των υπεύθυνων των μονάδων spa, των εγκαταστάσεων και των υπηρεσιών καθώς και των βασικών διοικητικών αρμοδιοτήτων.

Επιπλέον, μέσω της δευτερογενούς έρευνας, διαπιστώθηκε η τάση των ξενοδοχείων να αναθέτουν συχνά τη διοίκηση των τμημάτων spa σε εξωτερικές εταιρίες διαχείρισης. Λόγω αυτού, η πρωτογενής έρευνα με το δεύτερο της μέρος της, στόχευσε κυρίως στη σύγκριση των χαρακτηριστικών των υπευθύνων και του τρόπου διοίκησης, του προσωπικού, των υπηρεσιών και των εγκαταστάσεων σε σχέση με το διαφορετικό καθεστώς διοίκησης των τμημάτων spa.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε ποσοτική προσέγγιση και το ερευνητικό εργαλείο αυτής ήταν το ερωτηματολόγιο. Συμμετείχαν spa managers που εργάζονται σε ξενοδοχεία 5 αστέρων σε όλη την Ελλάδα.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης στελεχών και προσωπικού, ισχυρό ρόλο των spa managers, μικρού μεγέθους εγκαταστάσεις στο σύνολο των ξενοδοχείων και παρεχόμενες υπηρεσίες που συμπίπτουν με εκείνες που αναφέρονται στη βιβλιογραφία. Αναφορικά με τα διαφορετικά καθεστώτα διοίκησης, τα ξενοδοχεία, φαίνεται πως επιλέγουν με αυστηρότερα κριτήρια το προσωπικό τους, παρέχοντάς τους μεγαλύτερο βαθμό εξουσιοδότησης, ενώ οι εξωτερικές εταιρίες διαχείρισης επιλέγουν προσωπικό που είναι ικανό να εργάζεται σε διαφορετικά περιβάλλοντα.

Λέξεις-κλειδιά: ευεξία, τουρισμός ευεξίας, ξενοδοχειακό spa, διοίκηση spa, οργάνωση και διοίκηση, εξωτερική ανάθεση

ABSTRACT

The main objective of this postgraduate thesis is to investigate the structure, operation and especially the organization and management of hotel spas in 5-star Greek hotels. Being a sector with an increasing demand, spas are becoming more and more common in luxury accommodation facilities, due to the growing global interest in wellness tourism and is gradually being transformed from a sub-sector hotel department into an integral part of the hospitality industry.

The literature review has shown a great lack of knowledge regarding the spa department of hotels so far, as there is little research in this area. The first part of the research aims at drawing conclusions about the characteristics of spa managers, facilities and services as well as the essential administrative responsibilities.

In addition, through literature review, it can be concluded that hotels tend to frequently outsource management of spa departments. Because of this, the research aimed mainly to compare the characteristics of managers and management, staff as well as, services and facilities with respect to the different management status of the spa departments.

A quantitative approach was chosen to conduct the research and was carried out through the form of questionnaires. Spa managers working in 5-star hotels throughout Greece participated in the questionnaire.

The results showed a particularly high level of education and training of managers and staff, a vital role of the spa managers, the existence of small-scale spa facilities in the hotels, and the fact that the services provided coincide with those reported in the literature. Regarding different management regimes, hotels appear to be more stringent in their staffing, giving them a greater degree of authorization, while external management companies choose staff which is capable of working in different environments.

Keywords: wellness, wellness tourism, hotel spa, spa management, management, outsourcing

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη	4
Abstract	5
Λίστα Διαγραμμάτων και Πινάκων	8
Εισαγωγή	10
Κεφάλαιο 1	13
1.1 Έννοια και σημασία της ευεξίας	13
1.2 Τουρισμός υγείας, Ιατρικός τουρισμός, Ιαματικός τουρισμός / Θερμαλισμός, Τουρισμός Ευεξίας και Τουρισμός Spa. Βασικές έννοιες και αποσαφήνιση όρων	17
1.3 Προφίλ τουριστών ευεξίας, κατηγορίες και κίνητρα	23
Κεφάλαιο 2	29
Οργάνωση και Διοίκηση	29
2.1 Η έννοια της Διοίκησης (Management)	29
2.2 Οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης	30
2.2.1 Προγραμματισμός (Planning)	30
2.2.2 Οργάνωση (Organizing)	31
2.2.3 Διεύθυνση /Ηγεσία (Leading)	32
2.2.4 Έλεγχος (Controlling)	33
2.2.5 Λήψη αποφάσεων (Decision making)	34
2.3 Θεμελιώδεις αρχές της Οργάνωσης	35
2.3.1 Οργανόγραμμα	37
2.3.2 Εύρος ή πεδίο ελέγχου (Span of control)	38
2.3.3 Εξουσιοδότηση	39
Κεφάλαιο 3	40
3.1 Spa – Έννοια και ετυμολογία	40
3.2 Κατηγορίες spa	42
3.3 Το ξενοδοχειακό spa	43
3.4 Εγκαταστάσεις spa	45
3.5 Υπηρεσίες spa	47
Κεφάλαιο 4	51
4.1 Το spa ως τμήμα του ξενοδοχείου	51

4.2 Το spa ως κέντρο εσόδων	53
4.3 Η επίδραση του τμήματος spa στους δείκτες KPI του ξενοδοχείου και η έννοια του RevPATH	57
4.4 Spa Management	60
4.5 Εξωτερική ανάθεση εγκαταστάσεων spa	63
Κεφάλαιο 5	68
Μεθοδολογία έρευνας	68
5.1 Εισαγωγικά	68
5.2 Σκοπός της έρευνας και Ερευνητικά Ερωτήματα	69
5.3 Ποσοτική έρευνα	70
5.4 Ερευνητικό εργαλείο	71
5.5 Σχεδιασμός και υλοποίηση της έρευνας	71
5.6 Ανάλυση δεδομένων	73
5.7 Αποτελέσματα έρευνας	73
5.7.1 Το προφίλ του spa manager	74
5.7.2 Διαφορές στο προφίλ του spa manager σε σχέση με το καθεστώς διοίκησης	78
5.7.3 Εγκαταστάσεις spa	85
5.7.4 Ανθρώπινο δυναμικό	88
5.7.5 Οργάνωση και Διοίκηση των μονάδων spa	90
5.7.6 Διαφορές στο ανθρώπινο δυναμικό, τη λειτουργία των εγκαταστάσεων και τη διοίκηση των μονάδων spa ανάλογα με το καθεστώς διοίκησης	96
5.8 Συμπεράσματα	104
5.8.1 Σύνδεση Συμπερασμάτων με τα Ερευνητικά Ερωτήματα	104
5.8.2 Γενικά Συμπεράσματα	112
5.9 Προβλήματα και περιορισμοί της έρευνας	115
5.10 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	116
Βιβλιογραφία	118
Παράρτημα	124
Ερωματολόγιο	124

ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1. Κατανομή του φύλου στο σύνολο του δείγματος	74
Διάγραμμα 2. Κατανομή της ηλικίας στο σύνολο του δείγματος	75
Διάγραμμα 3. Κατανομή του ανώτατου πιστοποιητικού εκπαίδευσης στο σύνολο του δείγματος	76
Διάγραμμα 4. Πορεία προς την τωρινή θέση στο σύνολο του δείγματος	78
Διάγραμμα 5. Καθεστώς διοίκησης σε σχέση με το φύλο	79
Διάγραμμα 6. Σύγκριση κατανομής δείγματος σε ηλικιακές ομάδες μεταξύ των καθεστώτων διοίκησης του spa	80
Διάγραμμα 7. Σύγκριση κατανομής δείγματος ανάλογα με την ανώτατη εκπαίδευση μεταξύ των καθεστώτων διοίκησης του spa	81
Διάγραμμα 8. Τουριστικές σπουδές ανάλογα με το καθεστώς διοίκησης	82
Διάγραμμα 9. Η προηγούμενη εμπειρία σε σχέση με το καθεστώς διοίκησης	83
Διάγραμμα 10. Η πορεία προς την τωρινή θέση σε σχέση με καθεστώς διοίκησης	84
Διάγραμμα 11. Αριθμός καμπινών θεραπείας	85
Διάγραμμα 12. Καθεστώς λειτουργίας εγκαταστάσεων spa	87
Διάγραμμα 13. Καθεστώς διοίκησης του spa	88
Διάγραμμα 14. Αριθμός εργαζομένων	89
Διάγραμμα 15. Υπεύθυνος προσδιορισμού στόχων	91
Διάγραμμα 16. Ακόλουθος ιεραρχίας	92
Διάγραμμα 17. Υπεύθυνος εκπαίδευσης	93
Διάγραμμα 18. Συχνότητα αξιολόγησης προσωπικού	94
Διάγραμμα 19. Συχνότητα συναντήσεων (meetings)	95
Διάγραμμα 20. Υπηρεσίες ευεξίας ανάλογα με το καθεστώς διοίκησης	97
Διάγραμμα 21. Κατάρτιση ανάλογα με το καθεστώς διοίκησης	98
Διάγραμμα 22. Ειδικότητες ανάλογα με το καθεστώς διοίκησης	99
Διάγραμμα 23. Υπεύθυνος προσδιορισμού στόχων σε σχέση με το καθεστώς διοίκησης	101
Διάγραμμα 24. Ακόλουθος ιεραρχίας σε σχέση με το καθεστώς διοίκησης	102
Διάγραμμα 25. Υπεύθυνος εκπαίδευσης σε σχέση με το καθεστώς διοίκησης	103

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1. Κατανομή του είδους των σπουδών στον τουρισμό	77
Πίνακας 2. Πίνακας διπλής εισόδου για το καθεστώς διοίκησης σε σχέση με το φύλο	79
Πίνακας 3. Πίνακας διπλής εισόδου για το καθεστώς διοίκησης σε σχέση με την ηλικία	80
Πίνακας 4. Πίνακας διπλής εισόδου για το καθεστώς διοίκησης σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης	81
Πίνακας 5. Πίνακας διπλής εισόδου για το καθεστώς διοίκησης σε σχέση με τις σπουδές στον τουρισμό	82
Πίνακας 6. Πίνακας διπλής εισόδου για το καθεστώς διοίκησης σε σχέση με την προηγούμενη εμπειρία	83
Πίνακας 7. Πίνακας διπλής εισόδου για το καθεστώς διοίκησης σε σχέση με την πορεία προς την τωρινή θέση	84
Πίνακας 8. Υπηρεσίες ευεξίας	86
Πίνακας 9. Κατάρτιση εργαζομένων spa	90
Πίνακας 10. Ειδικότητες εργαζομένων spa	90
Πίνακας 11. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τον βαθμό εξουσιοδότησης/βαθμό συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων/βαθμό καλλιέργειας της έννοιας ομάδας	96
Πίνακας 12. Υπηρεσίες ευεξίας ανάλογα με το καθεστώς διοίκησης	97
Πίνακας 13. Κατάρτιση ανάλογα με το καθεστώς διοίκησης	98
Πίνακας 14. Ειδικότητες ανάλογα με το καθεστώς διοίκησης	99
Πίνακας 15. Πίνακας διπλής εισόδου για το καθεστώς διοίκησης σε σχέση με τον υπεύθυνο προσδιορισμού στόχων	100
Πίνακας 16. Πίνακας διπλής εισόδου για το καθεστώς διοίκησης σε σχέση με τον ακόλουθο της ιεραρχίας	101
Πίνακας 17. Πίνακας διπλής εισόδου για το καθεστώς διοίκησης σε σχέση με τον υπεύθυνο εκπαίδευσης	103
Πίνακας 18. Διαφορές στο προφίλ του spa manager σε σχέση με το καθεστώς διοίκησης	113
Πίνακα 19. Διαφορές σε υπηρεσίες, ανθρώπινο δυναμικό και οργάνωση και διοίκηση σε σχέση με το καθεστώς διοίκησης	114

Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες, παρατηρείται μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο ζωής των ανθρώπων -κυρίως των δυτικών κοινωνιών- με το άγχος και τη συνεχή πίεση να κατέχουν κυρίαρχο ρόλο σε κάθε πτυχή της. Ο αγώνας για την επιβίωση σε συνδυασμό με τις συνεχώς αυξανόμενες επαγγελματικές απαιτήσεις και τους γρήγορους ρυθμούς της καθημερινότητας, οδηγούν τον άνθρωπο να αναζητά συνεχώς καινούριους τρόπους χαλάρωσης και μείωσης του στρες και να εστιάζει στην προσπάθεια δημιουργίας ενός υγιεινότερου μοντέλου διαβίωσης, μέσω της καλής διατροφής και της σωματικής άσκησης.

Οι αλλαγές στον σύγχρονο τρόπο ζωής δε θα μπορούσαν φυσικά να αφήσουν ανεπηρέαστο το σύνολο της κοινωνίας, προσδίδοντας ιδιαίτερα γνωρίσματα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά της. Η συνεχής αύξηση του γηρασμένου πληθυσμού, η αύξηση των νέων δομών οικογένειας (π.χ. μονογονεϊκές) και των άτεκνων ζευγαριών, όπως επίσης η καθυστέρηση δημιουργίας οικογένειας και η συνεχής αύξηση των γυναικών και μητέρων που εργάζονται, έχουν επιδράσει σημαντικά στις τουριστικές ανάγκες, φέρνοντας στο προσκήνιο νέα τουριστικά πρότυπα βασισμένα στις ιδιαίτερες ανάγκες που έχουν προκύψει. Καθώς λοιπόν οι αλλαγές στις κοινωνικές δομές γίνονται με ταχύ ρυθμό, παρατηρείται επίσης το φαινόμενο της απομάκρυνσης του ανθρώπου από τη θρησκεία και τις παραδοσιακές πεποιθήσεις που συνδέονται με αυτή, οδηγώντας τον στην αναζήτηση του νοήματος της ζωής μέσω της διαδικασίας του ταξιδιού (Smith & Puczko, 2008). Οι baby boomers αποτέλεσαν τη γενιά η οποία έθεσε τα θεμέλια για την αλλαγή της τουριστικής συμπεριφοράς, όντας περισσότερο ευαισθητοποιημένοι σε σχέση με το περιβάλλον και την υγεία, και ήταν οι πρώτοι στους οποίους στόχευσε ο τουρισμός ευεξίας (Weiler & Hall, 1992 σε Βασιλείου, 2014).

Σημαντικοί παράγοντες στη μετατροπή των τουριστικών προτύπων αποτέλεσαν επίσης, η ραγδαία ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών σε συνάρτηση με τη αυξημένη επιρροή των μέσων μαζικής ενημέρωσης και κυρίως των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Η συνεχής προβολή νέων προτύπων διατροφής, υγείας, άσκησης και ομορφιάς, δημιουργούν σταδιακά ένα μοτίβο που υιοθετείται από όλο και μεγαλύτερη μερίδα πληθυσμού, το οποίο εστιάζει στην προώθηση της υγείας. Οι

διατροφές vegetarian και vegan, η ενασχόληση με τη yoga, η στροφή στην εναλλακτική ιατρική, η μικρότερη δυνατή χρήση των φαρμάκων και η συνεχής αναζήτηση της πνευματικότητας, αποτελούν παράγοντες που το άτομο εκτός από την καθημερινή του ζωή, αναζητά και στο ταξίδι του.

Παρόλο που παλαιότερα αναφέρονταν ως συστατικό αποκλειστικά του ιατρικού τουρισμού, τα spa της σύγχρονης εποχής έχουν επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από το παγκόσμιο κίνημα ευεξίας και έχουν ως στόχο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του συνόλου των τουριστών και ειδικότερα εκείνων που δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον ιατρικό αλλά και τον τουρισμό ευεξίας (Sprivack, 1998 σε Choi, Kim, Lee & Hickerson, 2015). Το ξενοδοχειακό spa, έκανε για πρώτη φορά την εμφάνισή του ως κομμάτι του δυναμικού των ξενοδοχείων, περί τα τέλη της δεκαετίας του 1980 (Κουρτέση, 2017) και η ζήτησή του παρουσιάζει ραγδαία αύξηση τα τελευταία χρόνια. Οι εγκαταστάσεις spa πλέον, αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των ξενοδοχειακών υπηρεσιών, ιδιαίτερα στην πολυτελή αγορά καταλυμάτων (Madanoglu και Brezina, 2008) και σε πολλές περιπτώσεις ένα ιδιαίτερα προσεγμένο τμήμα spa μπορεί να αποτελέσει τον καθοριστικό παράγοντα επιλογής του καταλύματος, για τουρίστες ευαισθητοποιημένους σε θέματα ευεξίας.

Η ύπαρξη εγκαταστάσεων spa σε ένα ξενοδοχείο, εκτός από το γεγονός πως προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενισχύει την αύρα πολυτέλειας του καταλύματος, ενώ παρέχοντας ένα πλήθος υπηρεσιών ευεξίας τόσο στο εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό πελατολόγιο, αποτελεί ένα σημαντικό κέντρο κέρδους.

Στα πρώτα τέσσερα κεφάλαια της εργασίας, θα παρουσιαστεί η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, στοχεύοντας στην κατανόηση των βασικών εννοιών που σχετίζονται με την ευεξία, τη διοίκηση και τα spa, όρους που αποτελούν τους βασικούς πυλώνες του θέματος και ταυτόχρονα στον εντοπισμό του ερευνητικού κενού, ώστε να γίνει μια προσπάθεια προσέγγισής του μέσω του ερευνητικού μέρους της εργασίας.

Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της ευεξίας και ακολουθεί η αποσαφήνιση του όρου και περιεχομένου του τουρισμού υγείας, ευεξίας και spa καθώς και του θερμαλισμού και ολοκληρώνεται με το προφίλ, τις κατηγορίες και τα κίνητρα των τουριστών ευεξίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύονται οι βασικές έννοιες της οργάνωσης και διοίκησης, ενώ στο τρίτο γίνεται η αποσαφήνιση της έννοιας του spa, αναφέρονται οι

βασικότερες κατηγορίες αυτών και γίνεται εστίαση στο ξενοδοχειακό spa, τις εγκαταστάσεις και τις παρεχόμενες υπηρεσίες που συναντώνται συχνότερα σε αυτό.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, ακολουθεί μια προσέγγιση του ρόλου του spa ως μεμονωμένου ξενοδοχειακού τμήματος, αναλύεται η συνεισφορά του ως κέντρο εσόδων του ξενοδοχείου και παρουσιάζεται η συσχέτισή του με τους οικονομικούς δείκτες αυτού. Τέλος, αναφέρονται τα όσα είναι γνωστά για το management το μονάδων spa και της εξωτερικής ανάθεσης αυτών.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο, περιγράφεται αναλυτικά η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την πρωτογενή έρευνα, μαζί με προτάσεις για την εστίαση των μελλοντικών ερευνών.

Κεφάλαιο 1

1.1 Έννοια και σημασία της ευεξίας

Ο όρος "ευεξία" συνιστά μια σύνθετη και πολυδιάστατη έννοια, που δεν έχει αποσαφηνιστεί πλήρως μέχρι και σήμερα, αποτελώντας αντικείμενο διαφορετικών ερμηνειών και αντιλήψεων στην παγκόσμια βιβλιογραφία. Οι απόψεις αυτές ποικίλουν ως προς τη φύση (πνευματική, υλιστική, σωματική), το περιεχόμενο και την έκφρασή της σε διαφορετικά περιβάλλοντα.

Η έννοια της ευεξίας σημαίνει σαφώς διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικά περιβάλλοντα και χώρες. Η παράδοση της χαλάρωσης στα ύδατα των ιαματικών λουτρών στην Ευρώπη, διαφέρει αρκετά από τις πνευματικές παραδόσεις της Ασίας και ακόμα περισσότερο από τις πιο σύγχρονες μορφές ευεξίας, όπως π.χ. οι διακοπές αισθητικής χειρουργικής. Ωστόσο, είναι σαφές πως υπάρχει μια αυξανόμενη τάση παγκοσμιοποίησης και υβριδισμού των προϊόντων ευεξίας, όπου οι ανατολικές φιλοσοφίες και παραδόσεις διεισδύουν στο δυτικό πλαίσιο. Τα παραδοσιακά ιαματικά λουτρά διαμορφώνονται τελικά, έτσι ώστε να συμπεριλάβουν πνευματικές και συναισθηματικές δραστηριότητες, καθώς και σωματικές (Smith & Puczko, 2008). Είναι προφανές πως οι υπάρχοντες ορισμοί της ευεξίας, αποκαλύπτουν αυθεντικές κατανοήσεις και ερμηνείες της "ανθρώπινης ευημερίας" για διαφορετικούς πολιτισμούς και έθνη. Αυτός είναι ο κύριος λόγος, για τον οποίο είναι αδύνατον να δημιουργηθεί ένας κοινός ορισμός, συνδυάζοντας όλες τις υπάρχουσες πτυχές της. Έτσι, η ορολογία δεν πρέπει ούτε να τυποποιηθεί ούτε να ενοποιηθεί, καθώς το αντίθετο θα κατέστρεφε αναπόφευκτα τα ειδικά χαρακτηριστικά που έχουν αποδοθεί στην έννοια από διαφορετικές γενιές και πολιτισμούς (Georgiev & Trifonova Vasileva, 2010).

Η πρώτη προσπάθεια προσδιορισμού της ευεξίας χρονολογείται το 1959 όταν ο Dunn δημιούργησε τον όρο "wellness" συνδυάζοντας τις λέξεις "well-being" και "fitness" (Chen, Chang & Wu, 2013). Ήταν ο πρώτος που επιχειρηματολόγησε κατά της τότε επικρατούσας προσέγγισης του δυτικού κόσμου που ανέφερε πως «η μελέτη του ανθρώπου γίνεται σε τρεις περιοχές: το σώμα, το μυαλό και το πνεύμα». Σύμφωνα με το Dunn, αν ο άνθρωπος δε θεωρηθεί ως ένα σύνολο (ολότητα), που ζει και αλληλεπιδρά σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, τότε δεν μπορεί σε

καμία περίπτωση να επιτευχθεί η «ευεξία υψηλού επιπέδου», που ορίζεται ως η εξισορρόπηση σώματος, νου και πνεύματος με το κοινωνικό περιβάλλον, την πνευματικότητα και τον πολιτισμό (Jorpe,2010). Λίγο αργότερα, ο Travis (1984) υποστήριξε πως η ευεξία είναι αλληλένδετη με την έννοια της σωματικής υγείας και αποτελεί μια συνεχή διαδικασία επαναπροσδιορισμού και αξιολόγησης σε όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου (Βασιλείου, 2014).

Το 1991, οι Sweeney και Witmer δημιούργησαν ένα ολιστικό μοντέλο για την ευεξία που ονόμασαν «τροχό της ευεξίας» και περιλάμβανε 18 χαρακτηριστικά. Στηριζόμενοι στη συγκεκριμένη ιδέα, οι συγγραφείς Myers, Sweeney και Witmer, παρουσιάζουν το 2000, έναν νέο ορισμό της ευεξίας που τη χαρακτηρίζει ως μια στάση ζωής προσανατολισμένη στη βέλτιστη υγεία, στην οποία το σώμα, ο νους και το πνεύμα ενσωματώνονται από το άτομο, για να ζει πληρέστερα μέσα στην ανθρώπινη κοινότητα (Jorpe,2010). Στην ίδια κατεύθυνση κινήθηκαν και οι Smith και Kelly το 2006 υιοθετώντας την ακόλουθη ερμηνεία της ευεξίας - "μια υγιή ισορροπία πνεύματος και σώματος που οδηγεί σε μια γενική αίσθηση ευημερίας"(Georgiev & Trifonova Vasileva, 2010). Από τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό, πως οι αρχικές προσεγγίσεις της έννοιας της ευεξίας αφορούσαν την εναρμόνιση του τρίπτυχου σώματος, νου και πνεύματος με το περιβάλλον δράσης του ατόμου.

Σημαντική θεωρείται η συμβολή των Mueller και Kaufmann, οι οποίοι σε άρθρο τους το 2001, συνδυάζουν για πρώτη φορά όλες τις μέχρι τότε αναφορές γύρω από την ευεξία. Ιδιαίτερη σημασία δίνουν στην ερμηνεία του Hertel (Γερμανικός Σύνδεσμος για την Ευεξία), που καταλήγει στο συμπέρασμα πως οι αμερικάνικες και αγγλικές βιβλιογραφικές ερμηνείες της ευεξίας συγκλίνουν ως προς “τον τρόπο ζωής, την ατομική ευθύνη για την υγεία, τις πολυπαραγοντικές βάσεις της υγείας και την βέλτιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπου για καλύτερη ποιότητα ζωής”. Καταλήγουν τελικά στο συμπέρασμα πως η ευεξία, είναι μια προσωπική διεργασία που προσφέρει τη δυνατότητα χαλάρωσης της λειτουργίας του νου και του σώματος, καλή υγεία και εν συνεχεία επεκτείνεται προς όλες τις κοινωνικές σχέσεις και την ευαισθησία για το περιβάλλον.

Ορισμένοι συγγραφείς αναφέρονται στην ευεξία εξετάζοντάς την ως μια περισσότερο πνευματική παρά φυσική διεργασία. Ακολουθώντας αυτή την κατεύθυνση ο Hawks (1994) χαρακτήρισε την πνευματική ευεξία ως "ένα υψηλό

επίπεδο πίστης, ελπίδας και δέσμευσης που παρέχει έννοια και σκοπό στην ύπαρξη και προσφέρει μια ηθική πορεία προς την ολοκλήρωση του ατόμου, η οποία περιλαμβάνει τη σύνδεση με τον εαυτό του, τους άλλους, και μια ανώτερη δύναμη ή πραγματικότητα". Σε αυτό το πλαίσιο κινήθηκε επίσης ο Saracci (1997), υποστηρίζοντας πως η ευεξία συνδέεται στενότερα με την έννοια της ευτυχίας, παρά με τη σωματική υγεία και οι Smith και Kelly (2006) αναφέροντας πως αποτελεί μια περισσότερο ψυχολογική παρά φυσική κατάσταση, που εμπεριέχει επιπλέον την έννοια της πνευματικότητας. Τέλος, σύμφωνα με μια μελέτη των Mak, Wong και Chang (2009), οι βασικότεροι παρακινητικοί παράγοντες που επηρέασαν τους spa-goers, ήταν οι πνευματικοί παράγοντες: "χαλάρωση και ανακούφιση", "διαφυγή" και "αυτοανταμοιβή και ικανοποίηση" (Kim, Kim, Huh & Knutson, 2010).

Οι τέσσερις βασικές αρχές της έννοιας της ευεξίας κατονομάζονται από τον Adams (2003), και σύμφωνα με αυτές:

- ο όρος της ευεξίας είναι πολυδιάστατος
- η έρευνα και η πρακτική γύρω από την ευεξία θα πρέπει να αφορά κυρίως την αναζήτηση των αιτιών αυτής και όχι των αιτιών που αφορούν τις ασθένειες
- η ευεξία σχετίζεται με την έννοια της ισορροπίας και τέλος,
- η ευεξία, ως έννοια, θεωρείται σχετική, υποκειμενική και αντιληπτική, γεγονός που υπερτονίζει το ψυχολογικό έναντι του σωματικού της υπόβαθρου

Οι Puczko και Bachvarov (2006), συμφωνώντας με την πρώτη βασική αρχή του Adams, την αναπτύσσουν αναφερόμενοι σε επτά διαστάσεις της, που είναι η σωματική, διανοητική, πνευματική, αισθηματική, κοινωνική, επαγγελματική και περιβαλλοντική (Smith & Kelly, 2006).

Στις πιο πρόσφατες βιβλιογραφικές αναφορές, οι Smith και Puczko (2009) παρουσιάζουν τις διαφορετικές μορφές ευεξίας που επιλέγουν οι τουρίστες, με βάση τα κίνητρα και τα ενδιαφέροντά τους, που είναι: γυμναστική και άσκηση, χαλάρωση σε πολυτελείς ιαματικές πηγές και spa, ιατρικές διαδικασίες, καθοδήγηση για τη ζωή, δραστηριότητες στο νερό και διαλογισμό (Chen, Chang & Wu, 2013).

Με τη σύγχυση των όρων wellness και well-being ασχολήθηκαν οι Konu, Tuohino και Komppula (2010), καθώς αποτελούν έννοιες που συχνά

χρησιμοποιούνται ως συνώνυμες στην ξένη βιβλιογραφία. Οι συγγραφείς συμπεραίνουν πως ο όρος well-being συνεπάγεται με την ανάπτυξη του ανθρώπου ως άτομο και περιγράφει μια κατάσταση ευημερίας που εμπεριέχει την έννοια της αυτο-ολοκλήρωσης και αποτελείται στο σύνολο της από μετρήσιμες μεταβλητές όπως ο πλούτος, η διαθεσιμότητα της τροφής, η κοινωνικοποίηση κ.ά. Αντίθετα, ο όρος wellness έχει αρκετά ευρεία σημασία εμπεριέχοντας πιο αφηρημένες έννοιες, όπως π.χ. η ελευθερία του ατόμου.

Στις πιο πρόσφατες προσεγγίσεις των βασικών αρχών της, ανήκει αυτή της Voight (2010), η οποία παρουσίασε τις έξι θεμελιώδεις αρχές της ευεξίας συνδυάζοντας τις μέχρι τότε βιβλιογραφικές απόψεις προσδιορισμού του όρου. Αυτές είναι οι παρακάτω (όπως αναφέρονται στη Βασιλείου, 2014):

- Η ευεξία αποτελεί μια έννοια με πολλές και διαφορετικές διαστάσεις
- Η έννοια της ευεξίας σχετίζεται άμεσα με τις έννοιες της αρμονίας και της ισορροπίας
- Η ευεξία χαρακτηρίζεται ως μια σχετική και υποκειμενική διαδικασία
- Αποτελεί ένα διαφορετικό τρόπο έκφρασης και αντίληψης της υγείας
- Για την κατάκτηση ανώτερων επιπέδων ευεξίας κρίνεται απαραίτητη η ατομική ευθύνη και φροντίδα του εαυτού του ατόμου και τέλος,
- Η ευεξία μπορεί να χαρακτηριστεί ως το υψηλότερο επίπεδο των ανθρώπινων δυνατοτήτων.

Συνοψίζοντας, οι απόψεις για το τι συνιστά ευεξία αποκλίνουν σε μεγάλο βαθμό. Για ορισμένους, αντιπροσωπεύει μια φιλοσοφική άποψη, κατά την οποία το άτομο αντιμετωπίζει την αληθινή φύση της ύπαρξης, συμπεριλαμβανομένης της αναπόφευκτης θνησιμότητας του ατόμου, ενώ για άλλους πρόκειται για την αυτο-ανάπτυξη και τη συμφιλίωση του σώματος, του μυαλού και του πνεύματος. Κάποιοι αναφέρονται σε ένα πνευματικό, μυστικιστικό ταξίδι ή ενώ για κάποιους άλλους μπορεί να συνεπάγεται μια αισθητική επέμβαση, ή ψυχολογική υποστήριξη (Smith & Kelly, 2006). Το βασικό συμπέρασμα όλων των παραπάνω, έγκειται στο γεγονός πως η ευεξία, δεν αφορά αποκλειστικά τη φυσική υπόσταση του σώματος. Ακόμα και

όταν οι συγγραφείς επικεντρώθηκαν σε δραστηριότητες που είναι κυρίως σωματικές, σημειώνουν επίσης τις ψυχολογικές, πνευματικές και ολιστικές διαστάσεις αυτών.

1.2 Τουρισμός υγείας (Health tourism), Ιατρικός τουρισμός (Medical tourism), Ιαματικός τουρισμός/Θερμαλισμός (Balneary tourism), Τουρισμός Ευεξίας (Wellness tourism) και Τουρισμός Spa (Spa tourism). Βασικές έννοιες και αποσαφήνιση όρων

Οι έννοιες της ευεξίας και της υγείας που συνδέονται με τα παραπάνω, έχουν μπει επανειλημμένα κάτω από το μικροσκόπιο της παγκόσμιας βιβλιογραφίας και τα τελευταία χρόνια έχουν αρχίσει να εξετάζονται εκτενέστερα και από την τουριστική βιβλιογραφία (Smith & Puczko, 2008). Η δυσκολία στην αποσαφήνιση των δύο αυτών όρων συναντάται και στους ορισμούς των ειδών τουρισμού που τις συνοδεύουν και συχνά αναφέρονται συγκεχυμένοι στο σύνολο της βιβλιογραφίας, καθώς τα όρια που τους χωρίζουν είναι δυσδιάκριτα. Παρακάτω, γίνεται μια προσπάθεια κατανόησης και αποσαφήνισής τους, εξετάζοντας τις βασικές διαφορές και το περιεχόμενό τους.

Τουρισμός Υγείας (Health Tourism)

Ενώ πολλές από τις μελέτες για τον τουρισμό υγείας δεν κατάφεραν να δώσουν ένα σαφή και ενιαίο ορισμό, οι πιο σημαντικές προσπάθειες έγιναν από τον Kaspar το 1996 και από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού το 1997, ο οποίος αναδιατυπώθηκε από τον Rulle το 2004 (όπως αναφέρονται στους Hofer, Honeger & Hubeli, 2012):

1. Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού: " Ο τουρισμός που συνδέεται με ταξίδια σε ιαματικά λουτρά ή προορισμούς θέρετρων όπου ο πρωταρχικός σκοπός είναι η βελτίωση της ευεξίας του ταξιδιώτη μέσω ενός προγράμματος σωματικής άσκησης και θεραπείας, διατροφικού ελέγχου και ιατρικών υπηρεσιών σχετικών με τη συντήρηση της υγείας."
2. Kaspar, 1996: "Η ολότητα των σχέσεων και των φαινομένων που προκύπτουν από την αλλαγή της θέσης και της κατοικίας των ατόμων με σκοπό την προώθηση, τη σταθεροποίηση και ενδεχομένως την αποκατάσταση της

σωματικής, ψυχικής και κοινωνικής ευεξίας μέσω της χρήση υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης, για τις οποίες η τοποθεσία διαμονής δεν είναι ούτε κύρια κατοικία ούτε χώρος εργασίας."

3. Rulle, 2004: "Αυτή η μορφή τουρισμού χαρακτηρίζεται ως μια πτυχή της υγείας. Η αποκατάσταση ή η διατήρηση της προσωπικής υγείας βρίσκεται στο προσκήνιο. Η απόφαση για το ταξίδι μπορεί να επηρεαστεί από περιορισμούς όπως την ασθένεια, την ανάγκη για αποκατάσταση ή τη σύσταση ενός γιατρού. Η επιλογή του προορισμού ενδέχεται να μην υπόκειται στη βούληση του ασθενή, αλλά μπορεί να προσδιορίζεται σημαντικά από αποφάσεις σχετικά με την αποζημίωση ή τις ενδείξεις συγκεκριμένων τοποθεσιών από έναν πάροχο υπηρεσιών."

Ο Goeldner το 1989, σε μια ανασκόπηση της μέχρι τότε βιβλιογραφίας ορίζει τον τουρισμό υγείας με τα εξής χαρακτηριστικά: "(1) διαμονή μακριά από το σπίτι, (2) την υγεία ως το σημαντικότερο κίνητρο και (3) πραγματοποίηση του ταξιδιού σε χώρο αναψυχής. Αναφέρει επίσης τις πέντε συνιστώσες της αγοράς του τουρισμού υγείας, καθεμία από τις οποίες προσδιορίζει ένα συγκεκριμένο τμήμα της:

1. Δραστηριότητες στον ήλιο και διασκέδαση (τουρισμός αναψυχής)
2. Συμμετοχή σε δραστηριότητες που προάγουν την υγεία, χωρίς όμως η βελτίωση της υγείας να αποτελεί το κεντρικό κίνητρο (π.χ. περιπετειώδης τουρισμός, αθλητικός τουρισμός και τουρισμός ευεξίας).
3. Το βασικό κίνητρο του ταξιδιού είναι η υγεία (π.χ. θαλάσσια κρουαζιέρα ή ταξίδι σε διαφορετικό κλίμα) (τουρισμός υγείας και τουρισμός ευεξίας).
4. Ταξίδι για σάουνα, μασάζ και άλλες δραστηριότητες υγείας (τουρισμός spa και τουρισμός ευεξίας).
5. Ιατρική περίθαλψη (ιατρικός τουρισμός και οδοντιατρικός τουρισμός) (Hall,2011)

Τέλος, στις πιο πρόσφατες προσπάθειες προσδιορισμού του τουρισμού υγείας ανήκουν αυτές του Hall (2003), που πρότεινε πως ο τουρισμός υγείας ορίζεται ως: [...] ένα εμπορικό φαινόμενο της βιομηχανικής κοινωνίας, το οποίο αφορά ένα πρόσωπο που ταξιδεύει μακριά από το οικείο περιβάλλον του με όφελος τη διατήρηση ή τη βελτίωση της υγείας του και την προμήθεια και προώθηση των

εγκαταστάσεων και των προορισμών που επιδιώκουν να του προσφέρουν τέτοια οφέλη, και των Carrera και Bridges (2006) (όπως αναφέρεται στους Choi, Kim, Lee & Hickerson, 2015) οι οποίοι τον όρισαν ως ένα οργανωμένο ταξίδι μακριά από το γνώριμο περιβάλλον του ατόμου με σκοπό τη συντήρηση, ενίσχυση ή αποκατάσταση της ευεξίας στο μυαλό και το σώμα.

Ο **τουρισμός υγείας** διακρίνεται σε **τρεις** υποκατηγορίες: τον **ιατρικό**, τον **ιαματικό/θερμαλιστικό** τουρισμό και τον **τουρισμό ευεξίας** (Λαγός, 2005 σε Βασιλείου, 2014). Η διάκριση αυτή αφορά τα βασικά προϊόντα και τις υπηρεσίες που συναντώνται σε κάθε μια κατηγορία (Smith & Puczko, 2009).

Ιατρικός Τουρισμός (Medical Tourism)

Ο συγκεκριμένος όρος εμφανίστηκε αρχικά τον 20ο αιώνα, όταν παρατηρήθηκε αύξηση πληθυσμού που μετακινούταν εκτός των εθνικών τους συνόρων, με σκοπό την αναζήτηση θεραπείας που δεν μπορούσαν να λάβουν, για οποιοδήποτε λόγο, στον τόπο κατοικίας τους (Μοίρα & Μυλωνόπουλος, 2015). Το 2012, οι Yu και Ko διατύπωσαν ένα σύντομο και περιεκτικό ορισμό ο οποίος αναφέρει πως ο ιατρικός τουρισμός αφορά το ταξίδι με σκοπό τη λήψη εξειδικευμένης ιατρικής θεραπείας και υπηρεσιών φροντίδας για τη βελτίωση της υγείας των ασθενών (Choi et al., 2015). Στο ίδιο πλαίσιο κινήθηκε και ο Jorpe (2010) υποστηρίζοντας πως ο ιατρικός τουρισμός περιλαμβάνει όλες τις μορφές ιατρικών διαδικασιών με τις δικές τους κατηγορίες τουρισμού, όπως η μεταμόσχευση, η αναπαραγωγή, η οδοντιατρική, κ.λπ.

Σύμφωνα με τον Connel (2006), ο ιατρικός τουρισμός είναι μια μορφή τουρισμού που συνδέεται εσκεμμένα με την άμεση ιατρική παρέμβαση, τα αποτελέσματα της οποίας αναμένονται να είναι σημαντικά και μακροπρόθεσμα. Τόνισε επίσης την ταχεία ανάπτυξή του, από μια κλειστή αγορά σε παγκόσμια βιομηχανία, όπου οι ασθενείς ταξιδεύουν συχνά σε μεγάλες αποστάσεις για να αποκτήσουν ιατρική, οδοντιατρική και χειρουργική περίθαλψη ενώ ταυτόχρονα διατηρούν την τουριστική τους ταυτότητα με μια πιο συμβατική έννοια.

Ο πληρέστερος ορισμός με σαφή όρια και περιορισμούς δόθηκε σε μια έκθεση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (2010), η οποία ορίζει τον ιατρικό τουρισμό ως το ταξίδι ενός καταναλωτή, μέσω διεθνών συνόρων,

με κύρια πρόθεσή του, τη λήψη κάποιας μορφής ιατρικής θεραπείας. Η θεραπεία, μπορεί να αφορά το πλήρες φάσμα των ιατρικών υπηρεσιών, αλλά κατά κύριο λόγο περιλαμβάνει τη χειρουργική επέμβαση, οδοντιατρική περίθαλψη, θεραπεία γονιμότητας, πλαστική χειρουργική κ.ά. Το πιο σημαντικό όριο που τίθεται στη συγκεκριμένη τοποθέτηση έχει να κάνει με το γεγονός πως δεν αφορούν όλες οι επεμβάσεις και θεραπείες το εμπόριο της υγείας π.χ. η αισθητική χειρουργική επέμβαση για αισθητικούς και όχι για επανορθωτικούς λόγους θα μπορούσε να θεωρηθεί εκτός των ορίων της υγείας (Lunt, et al. 2011).

Ιαματικός Τουρισμός/Θερμαλισμός (Balneary/Thermal Tourism)

Ο νόμος 3498/06 περιγράφει τον ιαματικό τουρισμό ως μια ειδική μορφή παροχής υπηρεσιών τουρισμού, σε περιοχές που έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό τους τη χρησιμοποίηση αναγνωρισμένων ιαματικών φυσικών πόρων, σε εξειδικευμένες εγκαταστάσεις.

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντάται επίσης ο όρος θερμαλισμός (thermalism), ο οποίος αναφέρεται σε οργανωμένες πρακτικές, με κύριο χαρακτηριστικό τη χρήση των ιαματικών νερών για την πρόληψη, διατήρηση ή/και αποκατάσταση της σωματικής, ψυχικής υγείας αλλά και της ευεξίας του ατόμου (Σάκκης, 2007).

Ως ιαματική πηγή ορίζεται η φυσική ανάβλυση ή άντληση ενός ιαματικού φυσικού πόρου, μέσω ενός τεχνικού έργου (όπως απογεώτρηση, φρέαρ, τάφρο ή φυσική ή τεχνητή σήραγγα) ή δημιουργία ιαματικού πηλού (Θεοδωροπούλου, 2007).

Τουρισμός Ευεξίας (Wellness Tourism)

Λόγω της φύσης της συγκεκριμένης εργασίας, η κατανόηση της έννοιας του τουρισμού ευεξίας αποτελεί πρωταρχικό σκοπό και γι' αυτό το λόγο θα δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην προσπάθεια προσδιορισμού του.

Αρκετές μελέτες τα τελευταία χρόνια, έχουν εστιάσει στους ανθρώπους που αναζητούν μια υγιή ισορροπία του σώματος, του νου και του πνεύματος όταν ταξιδεύουν, αναφερόμενοι στον τουρισμό ευεξίας. Ο Τσάρτας (1996) τον ορίζει ως την επίσκεψη σε προορισμούς με ειδικό χαρακτηριστικό τους την ύπαρξη φυσικών ιαματικών πηγών ή εξοπλισμένων ξενοδοχειακών μονάδων spa που βρίσκονται σε φυσικό περιβάλλον, με κύριο σκοπό τη βελτίωση της σωματικής, πνευματικής και

ψυχικής υγείας καθώς και της κοινωνικής τους ευημερίας, με ταυτόχρονη ανάπτυξη αθλητικών δραστηριοτήτων (Γεροντέλη, 2018). Οι Myers et al. (2005) υποστήριξαν πως ο τουρισμός ευεξίας είναι ένας τρόπος ζωής που προσανατολίζεται προς τη βέλτιστη υγεία και ευεξία, στην οποία το σώμα, το μυαλό και το πνεύμα ενσωματώνονται από το άτομο, ώστε αυτό να ζει πληρέστερα μέσα στην ανθρώπινη κοινότητα (Erfurt-Cooper & Cooper, 2009).

Οι Sheldon και Bushell (2009) δίνουν μια διαφορετική διάσταση στον όρο τονίζοντας την ολιστικότητα που κυριαρχεί σε αυτή την κατηγορία ταξιδιού, η οποία ενσωματώνει την αναζήτηση για σωματική υγεία, ομορφιά ή μακροζωία και μια αύξηση της πνευματικής συνείδησης σε σχέση με την κοινότητα, τη φύση ή το θεϊκό μυστήριο, με τη μορφή τουριστικών εμπειριών σε προορισμούς με προϊόντα ευεξίας, κατάλληλες υποδομές και εγκαταστάσεις (Jorpe, 2010).

Οι Smith και Kelly (2006) ορίζουν τις έξι διαστάσεις του τουρισμού ευεξίας με βάση τα τουριστικά τους κίνητρα και τις τοποθεσίες όπου συνήθως πραγματοποιούνται οι σχετικές δραστηριότητες. Οι διαστάσεις αυτές, αντικατοπτρίζουν τον παραπάνω ορισμό των Sheldon και Bushell (2009) και είναι οι εξής:

- Ιατρική (π.χ. νοσοκομεία, κλινικές)
- Σωματική / πνευματική (π.χ. spa, μασάζ, yoga)
- Απόδραση και χαλάρωση (π.χ. η παραλία)
- Ηδονιστική / βιωματική (π.χ. χώρους φεστιβάλ)
- Υπαρξιακή/ ψυχολογική (π.χ. ολιστικά κέντρα επικεντρωμένα στην αυτο-ανάπτυξη και τη φιλοσοφική σκέψη)
- Πνευματική (π.χ. yoga retreats)
- Κοινωνικά προσανατολισμένη (π.χ. εθελοντική εργασία, φιλανθρωπικά ταξίδια)

Τέλος, δε θα μπορούσε να παραληφθεί ο ορισμός των Mueller και Kaufmann (2001) ο οποίος συναντάται συχνά στο πλήθος της βιβλιογραφίας και δίνει μια περισσότερο περιγραφική και πλήρη εκδοχή της έννοιας. Σύμφωνα με αυτόν, ο

τουρισμός ευεξίας θεωρείται το σύνολο των σχέσεων και των φαινομένων που προκύπτουν, όταν άτομα με βασικό κίνητρο τη διατήρηση και προώθηση της σωματικής, ψυχικής, ψυχολογικής υγείας και της κοινωνικής τους ευημερίας, ταξιδεύουν και διαμένουν σε εξειδικευμένα θέρετρα που τους παρέχουν κατάλληλη τεχνογνωσία και εξατομικευμένη φροντίδα. Επιπλέον, απαιτούν ένα ολοκληρωμένο πακέτο παροχών που συνήθως περιλαμβάνει δραστηριότητες που αφορούν τη φυσική κατάσταση, αισθητική περιποίηση, υγιεινή διατροφή, διαλογισμό καθώς και πνευματικές και σωματικές δραστηριότητες, εκπαίδευση, περιβαλλοντική ευαισθησία και κοινωνικές επαφές (όπως παραθέτουν οι Vasileiou & Tsartas, 2009).

Τουρισμός Spa

Ο τουρισμός spa είναι μια αρκετά αμφιλεγόμενη έννοια, που ένα μέρος της επιστημονική κοινότητας δεν τη θεωρεί ως μια ξεχωριστή μορφή τουρισμού και συνήθως την ταυτίζει με τον ιαματικό τουρισμό, ενώ για κάποιους άλλους αποτελεί μια υποκατηγορία του τουρισμού υγείας ή ευεξίας. Θεωρείται σκόπιμο παρόλα αυτά η προσπάθεια κατανόησης και προσδιορισμού του όρου, καθώς οι μονάδες spa αποτελούν την κεντρική έννοια της παρούσας έρευνας.

Σύμφωνα με τον Smith (2008), ο τουρισμός spa είναι ένας τύπος τουρισμού που επικεντρώνεται στην επίδραση της χαλάρωσης και της θεραπευτικής επίδρασης στο ανθρώπινο σώμα, γεγονός που επιτυγχάνεται με διαδικασίες που έχουν ως βάση το νερό (π.χ. μεταλλικά νερά, θερμικές πισίνες, ατμόλουτρα και σάουνες) όπου η έμφαση δίνεται στις θεραπευτικές ιδιότητες, οδηγώντας στην ανάκτηση και ανανέωση του σώματος. Με γνώμονα αυτόν τον ορισμό, η έμφαση στον τουρισμό spa ασκείται αποκλειστικά πάνω στη φυσική κατάσταση του ανθρώπινου οργανισμού. Αυτό με τη σειρά του δεν καλύπτει το γενικό νόημα της ιδέας των spa, τα αποτελέσματα των οποίων στοχεύουν στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ φυσικής, συναισθηματικής και πνευματικής ανανέωσης (Georgiev & Trifonova Vasileva, 2010).

Ο Marvel (2002) περιγράφει τον τουρισμό spa (όπως αναφέρεται στον Hall, 2011) ως συστατικό του τουρισμού υγείας, που σχετίζεται με την παροχή ειδικών εγκαταστάσεων υγείας και προορισμών που παραδοσιακά περιλαμβάνουν την παροχή ορυκτών και θερμικών νερών, αλλά οι οποίες μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν σε τουριστικά θέρετρα που ενσωματώνουν ιατροφαρμακευτικές εγκαταστάσεις σε

καταλύματα. Τα ιαματικά λουτρά δεν χρησιμοποιούνται μόνο από ασθενείς που αναζητούν θεραπεία, αλλά και από επισκέπτες που αναζητούν χαλάρωση καθώς και θεραπείες ομορφιάς και μακροζωίας.

Τέλος, σε αναφορά των Chen, et al. (2013) ο τουρισμός spa περιλαμβάνει ένα πλήθος κατηγοριών όπως οι υδροθεραπευτικές ιαματικές πηγές, οι οποίες βοηθούν τους επισκέπτες να χαλαρώσουν το σώμα τους ή να θεραπεύσουν κάποια ασθένεια (π.χ. θερμές πηγές, ατμόλουτρα, σάουνες και τζακούζι). Ως εκ τούτου καταλήγουν, ο τουρισμός spa είναι ένας τύπος του τουρισμού ευεξίας.

1.3 Προφίλ τουριστών ευεξίας, κατηγορίες και κίνητρα

Καθώς ο ταχέως αναπτυσσόμενος τομέας της ευεξίας επικεντρώνεται στην πρόληψη ασθενειών και στη διατήρηση της υγείας (Mueller & Kaufmann, 2001), όλο και περισσότεροι άνθρωποι γίνονται περισσότερο συνειδητοί του τρόπου ζωής τους και αισθάνονται υπεύθυνοι για τη βελτίωση της υγείας τους. Σήμερα, οι ταξιδιώτες προσδοκούν περισσότερο από ότι στο παρελθόν την εμπειρία του spa στα πλαίσια της διαμονής τους σε ένα ξενοδοχείο (Kucukusta & Guillet, 2014). Είναι πρόθυμοι να ταξιδέψουν για να επιτύχουν εξαιρετικές εμπειρίες spa, με την πλειοψηφία των καταναλωτών να αναφέρει πως θα ταξίδευε περισσότερο από τριάντα λεπτά για μια εμπειρία spa, και το 61% ότι θα ταξίδευε σχεδόν οπουδήποτε στον κόσμο για μια αξιόλογη εμπειρία (Tabacchi, 2010). Αυτή η κατηγορία τουριστών αναφέρεται συνήθως στη βιβλιογραφία με τους όρους spa ή wellness tourists, spa-goers ή spa consumers και αφορά τα άτομα που επισκέπτονται θέρετρα και εξειδικευμένες εγκαταστάσεις ευεξίας, εγκαταστάσεις θερμαλισμού κ.ά. (Βασιλείου, 2014).

Οι μονάδες spa είναι σημαντικό να καθοδηγούνται από την αγορά, επομένως είναι επιτακτική η κατανόηση των σημερινών και των μελλοντικών επισκεπτών, των χαρακτηριστικών, των αναγκών και των κινήτρων τους. Αυτό δίνει μια αίσθηση κατεύθυνσης, έτσι ώστε τα διευθυντικά στελέχη να μπορούν να αναπτύξουν τα προγράμματα και παροχές προσαρμοσμένες με γνώμονα τις ανάγκες της αγοράς (Jorpe, 2010). Αρκετές έρευνες έχουν επικεντρωθεί στον προσδιορισμό του προφίλ των τουριστών ευεξίας και στην αναγνώριση των δημογραφικών και ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους.

Είναι σαφές, πως το τμήμα των καταναλωτών spa δεν είναι ομοιογενές. Η τουριστική βιβλιογραφία έχει προτείνει ένα μεγάλο αριθμό τυπολογιών που βασίζονται σε διαφορετικές μεταβλητές και χρησιμοποιούνται για το διαχωρισμό της αγοράς, όπως κοινωνικοοικονομικές, δημογραφικές, γεωγραφικές μεταβλητές και μεταβλητές συμπεριφοράς.

Οι περισσότερες έρευνες συμφωνούν στο γεγονός πως ο τουρισμός ευεξίας αφορά κυρίως άτομα ηλικίας από 30 έως 50 ετών, με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης (απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων), παντρεμένα, απασχολούμενα σε διοικητικές θέσεις και οικονομικά ευκατάστατα (Γεροντέλη, 2018, Tsai, Suh & Fong, 2012, Joppe, 2010, Sherman, Clemenz & Philipp, 2007). Η γενιά των baby boomers, που χαρακτηρίστηκε ως η πρώτη ομάδα-στόχος του τουρισμού ευεξίας, εξακολουθεί να αποτελεί μια ενεργή καταναλωτική βάση για την παγκόσμια τουριστική βιομηχανία spa, με τη διατήρηση της υγείας κατά τη συνταξιοδότηση να έχει καταστεί κορυφαία προτεραιότητα. Παρόλο που η κυρίαρχη ηλικιακή ομάδα συνίσταται από άτομα κοντά στη μέση ηλικία, νέες έρευνες δείχνουν αύξηση του ενδιαφέροντος των νεαρών ηλικιών για τον τουρισμό ευεξίας. Σύμφωνα με έρευνα της Διεθνούς Ένωσης Spa (ISPA), μεταξύ του 2002 και του 2003, το 11% του πληθυσμού στην Αμερική από την ηλικία των 16 ετών και πάνω, έκαναν τουλάχιστον μία ή περισσότερες επισκέψεις σε spa και σύμφωνα με αυτή τη στατιστική, γίνεται κατανοητό πως ένας στους δέκα Αμερικανούς επισκέφθηκε ένα spa κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Τα δημογραφικά στοιχεία ηλικίας δείχνουν ότι το 14 % των πελατών είναι ηλικίας μεταξύ 16 και 24 ετών και πάνω από το 50% είναι ηλικίας 25 έως 44 ετών (Rutherford & O'Fallon, 2007). Το γεγονός αυτό, φανερώνει μια αναδυόμενη ομάδα νεότερων επισκεπτών spa, που μοιράζονται τις ίδιες ανησυχίες για την υγεία και την ευεξία τους, αναζητώντας προληπτικές υπηρεσίες για συνθήκες, που σχετίζονται κυρίως με το άγχος της καθημερινότητας.

Παραδοσιακά, οι γυναίκες αποτελούν το κυρίαρχο φύλο σε ό,τι έχει να κάνει με την ομορφιά, την περιποίηση, την ευεξία και το ταξίδι γύρω από αυτά. Στις περισσότερες έρευνες καταναλωτών spa, οι γυναίκες υπερσχύουν ποσοστιαία των αντρών. Εντούτοις, μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την ISPA το 2003 κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το 29% των τουριστών spa σε όλο τον κόσμο είναι άνδρες, με τον αριθμό αυτό να αυξάνεται στο 30% το 2004. Εφόσον το ποσοστό των ανδρών συνεχίζει να αυξάνεται, αντιπροσωπεύοντας ένα σημαντικό πλεόν μέρος της

βιομηχανίας της ευεξίας, όλο και περισσότερα spa αρχίζουν να προσφέρουν ειδικές θεραπείες γι' αυτούς (Grihault, 2007, Mintel, 2005, Messerli & Oyama, 2004 σε Tawil, 2011).

Αρκετοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν συγκεκριμένες τυπολογίες που αφορούν τους τουρίστες ευεξίας, ανάλογα με τα κίνητρα, τις προτιμήσεις και τις απαιτήσεις τους. Μία από τις πρώτες προσπάθειες κατηγοριοποίησης ανήκει στους Horner και Swarbrooke (1998), οι οποίοι υποστήριζαν πως η ανάπτυξη του τουρισμού ευεξίας και των ιαματικών λουτρών έχει επικεντρωθεί σε δύο διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Η πρώτη αγορά αποτελείται από εκείνους που επισκέπτονται χώρους ευεξίας με αποκλειστικό σκοπό τη βελτίωση της υγείας τους, ενώ ο δεύτερος τομέας ενσωματώνει τα άτομα που είναι ανοιχτά σε νέα είδη τουρισμού, αναζητώντας ευεξία, ομορφιά και αναψυχή. Η ίδια θεωρία συναντάται επίσης στο έργο του Hunter-Jones (2000), ο οποίος να ταξινομήσει δύο διαφορετικούς τύπους του τουρισμού υγείας και των καταναλωτών ιαματικών λουτρών, τους ψυχαγωγικούς και τους ιατρικούς καταναλωτές (Tawil, 2011).

Μία από τις πιο γνωστές κατηγοριοποιήσεις των spa-goers έγινε από τον Hartman (2004), που πρότεινε τα ακόλουθα τρία τμήματα καταναλωτών, με βάση τη συχνότητα με την οποία αναζητούν αυτές τις εμπειρίες και τη στάση τους απέναντι σε αυτές: περιφερειακοί καταναλωτές (peripheral consumers), ενδιάμεσοι καταναλωτές (midlevel consumers) και βασικοί καταναλωτές (core spa consumers) (Hartman Group, 2004 σε Tabacchi, 2010).

- **Περιφερειακοί καταναλωτές.** Οι καταναλωτές αυτής της κατηγορίας είναι ευαίσθητοι με το θέμα του κόστους των υπηρεσιών, επικεντρωμένοι στην ομορφιά, την περιποίηση και την ευχαρίστηση και όχι ιδιαίτερα στην υγεία και την ευεξία. Προτιμούν τις υπηρεσίες ενός ινστιτούτου και δεν αναζητούν απαραίτητα μασάζ ή θεραπείες σώματος. Θεωρούνται καλοί πελάτες, αποτελούν μια σημαντική αγορά και είναι σχετικά εύκολο να ικανοποιηθούν.
- **Ενδιάμεσοι καταναλωτές.** Οι συγκεκριμένοι καταναλωτές αναζητούν στο spa μια εμπειρία χαλάρωσης. Προτιμούν παραδοσιακά μασάζ ή περιποιήσεις προσώπου και είναι συνήθως δύσπιστοι σε ό,τι αφορά εναλλακτικές ιατρικές θεραπείες. Έχουν άποψη σχετικά με την ατμόσφαιρα, έχουν αγαπημένους

θεραπευτές και είναι απρόθυμοι να δαπανήσουν χρήματα σε ιδιαίτερες θεραπείες.

- **Βασικοί καταναλωτές.** Αυτοί οι καταναλωτές χρησιμοποιούν τα spa ως μέρος ενός τρόπου ζωής προσανατολισμένου στην υγεία και την ευεξία. Ενδιαφέρονται για δραστηριότητες που συνδέουν το μυαλό, το σώμα και το πνεύμα, δεν τους απασχολεί το οικονομικό κομμάτι και δίνουν μεγάλη σημασία στην ποιότητα και την άριστη εξυπηρέτηση. Είναι αρκετά δύσκολο να ικανοποιηθούν, καθώς έχουν βιώσει μια μεγάλη ποικιλία ιαματικών εγκαταστάσεων και πρακτικών και έχουν ισχυρές πεποιθήσεις τόσο για τους θεραπευτές όσο και για την ατμόσφαιρα του χώρου.

Ομοίως, οι Voigt, Brown και Howat (2011) διαχώρισαν τους τουρίστες ευεξίας σε τρεις γενικές κατηγορίες: τους προσανατολισμένους στην ομορφιά (beauty spa), εκείνους που ακολουθούν αυτό τον τρόπο ζωής (lifestyle resort) και τους πνευματικούς επισκέπτες θερέτρων (spiritual retreat visitors) και συνέκριναν τα οφέλη που επιδιώκουν αυτά τα διαφορετικά είδη τουριστών. Οι Guillet και Kucukusta (2016) χρησιμοποίησαν ανάλυση συμπλέγματος για να κατανείμουν τους πελάτες spa περισσότερο εξειδικευμένα, βάση των προτιμήσεών τους, για ένα σύνολο από χαρακτηριστικά. Εντοπίστηκαν τέσσερις κατηγορίες πελατών: οι λάτρεις του spa (spa enthusiasts) -το μεγαλύτερο τμήμα μεταξύ των τεσσάρων-, τα άτομα που ξοδεύουν (high spenders), τα άτομα που αναζητούν την αξία (value seekers) και οι οικονομικά ευαίσθητοι επισκέπτες (price sensitive spa goers). Την ίδια χρονιά, οι Guo, Guillet, Kucukusta και Law, παρουσίασαν τέσσερα ξεχωριστά τμήματα των spa-goers: τους πελάτες που είναι προσανατολισμένοι στις θεραπείες (treatment oriented), εκείνους που αναζητούν εγγυημένες κρατήσεις (guarantee-sensitive), τους οικονομικά ευαίσθητους (price-sensitive) και τα άτομα που έχουν επιλέγουν την προκράτηση (fewer-days-advance-booking seekers). Γίνεται κατανοητό, από το πλήθος των ερευνών πάνω στον προσδιορισμό των τυπολογιών των τουριστών ευεξίας, πως υπάρχουν πολλά κοινά σημεία. Το κοινό ενδιαφέρον για τη διατήρηση της υγείας και η καλλιέργεια της ευεξίας δημιουργεί κοινά πρότυπα τουριστικής συμπεριφοράς σε συνδυασμό με στοιχεία που εντοπίζονται σε όλους τους τουρίστες, όπως η ευαισθησία στην τιμή, η αναζήτηση της ποιότητας, κ.ά.

Σε αυτό το σημείο, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί πως οι διαφορετικοί πολιτιστικοί περιορισμοί ενδέχεται να δημιουργούν ορισμένες διαφορές στους spa-goers κι έτσι, τα άτομα με διαφορετικό πολιτισμικό ή κοινωνικό υπόβαθρο τείνουν να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις και κίνητρα για την εμπειρία spa. Παραδείγματος χάριν, οι Ευρωπαίοι επισκέπτες spa έχουν υιοθετήσει γενικά την αντίληψη πως η εμπειρία του spa αφορά κυρίως θεραπευτικούς σκοπούς (Miller, 1996, Douglas, 2001 σε Mak, Wong & Chang, 2009). Είναι πιθανό, η αντίληψη αυτή να αποτελεί απόρροια της πρακτικής των Ευρωπαίων να επισκέπτονται χώρους ευεξίας μέσω του ασφαλιστικού τους συστήματος (Frost, 2004, Nahrstedt, 2004 σε Mak et al., 2009). Αντίθετα, οι Αμερικανοί spa-goers δυσκολεύονται να συσχετίσουν την επίσκεψη στο spa με την ιδέα της θεραπευτικής εμπειρίας. Μια έρευνα για τις τάσεις των καταναλωτών που πραγματοποιήθηκε από την ISPA (2006), διαπίστωσε ότι οι Αμερικανοί spa-goers τείνουν να βλέπουν τις εμπειρίες spa ως ανταμοιβή για σκληρή δουλειά. Σε ό,τι αφορά τους Ασιάτες επισκέπτες, ωστόσο, οι απόψεις και τα κίνητρα τους παραμένουν ακόμα άγνωστα, καθώς αποτελούν ακόμα ένα ταχέως αναπτυσσόμενο τμήμα της αγοράς.

Πολλές μελέτες έχουν επικεντρωθεί στην αλληλεπίδραση μεταξύ της εμπειρίας του spa και τουριστικού κινήτρου. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν, στις περισσότερες από αυτές, πως η χαλάρωση αποτελεί το βασικό κίνητρο όσων επισκέπτονται τα spa. Μία από τις πιο σημαντικές έρευνες προσδιορισμού των κινήτρων των spa-goers, είναι αυτή των Mak, et al. (2009) οι οποίοι εξέτασαν τους παράγοντες κινήτρου των επισκεπτών spa στο Χονγκ Κονγκ εντοπίζοντας 21 κίνητρα, τα οποία ομαδοποιούνται κάτω από τέσσερις βασικούς παράγοντες: τη χαλάρωση και ανακούφιση, που ήταν οι κυριότεροι λόγοι επίσκεψης, ακολουθούμενοι από τη διαφυγή, την αυτο-ανταμοιβή και ικανοποίηση και τέλος τη βελτίωση της υγείας και την ομορφιά. Σύμφωνα με τον Tabacchi (2010), που πραγματοποίησε την αντίστοιχη έρευνα στην καναδική αγορά, τα έξι κορυφαία κίνητρα είναι τα εξής: (1) η χαλάρωση και ανακούφιση του άγχους, (2) η διαφυγή από την πραγματικότητα, (3) η περιποίηση, (4) η ανακούφιση και ανανέωση του τρίπτυχου σώματος, ψυχής και πνεύματος, (5) η απομάκρυνση από τα χρονοδιαγράμματα και (6) ο εμπλουτισμός της σχέσης με σύζυγο, σύντροφο ή παιδιά. Στους άντρες spa-goers, που αποτελούν ένα αναπτυσσόμενο τμήμα της αγοράς,

εστίασε η έρευνα των Tsai et al. (2012) καταλήγοντας στο συμπέρασμα πως και στην συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών το κύριο κίνητρο αποτελεί η χαλάρωση.

Τα βασικότερα κίνητρα των τουριστών ευεξίας συνόψισε μια έρευνα της ISPA το 2006 τα οποία είναι (όπως αναφέρονται στη Βασιλείου, 2014):

- η αναζήτηση χαλάρωσης και ευχαρίστησης,
- η απόδραση από το άγχος της καθημερινότητας και
- η προσπάθεια επίτευξης της αυτοβελτίωσης τόσο σε σωματικό, όσο σε πνευματικό αλλά και συναισθηματικό επίπεδο.

Οι τουρίστες ευεξίας στις μέρες μας, είναι πιο ενημερωμένοι και μορφωμένοι από ποτέ, ξέρουν τι αναμένουν από μια εμπειρία spa, γι' αυτό και συχνά αναφέρονται ως "spa-wise" (spa-σοφοί) (Mandelbaum & Lerner, 2008). Συνεχίζουν να αναζητούν καινοτομία, μοναδικές προσφορές, αξία, ποιότητα και συνέπεια, επιδιώκοντας μια συνολική εμπειρία διευρύνοντας έτσι περαιτέρω αυτή τη συνιστώσα του τουρισμού υγείας και ευεξίας. Λόγω της αναζήτησης της εμπειρίας από τους σύγχρονους τουρίστες, τα spa, σε όλες τις μορφές τους, πρέπει να ξεπεράσουν τη συνήθεια της απλής παροχής υπηρεσιών και να επικεντρωθούν στη δημιουργία νέων και εμπλουτισμένων εμπειριών. Γι' αυτό το λόγο η κατανόηση των απαιτήσεων, αναγκών και κινήτρων των τουριστών αυτών, κρίνεται απαραίτητη ώστε να δημιουργηθούν τα σωστά προϊόντα, διασφαλίζοντας έτσι την πίστη τους και την επίτευξη του αισθήματος της ικανοποίησης.

Κεφάλαιο 2 Οργάνωση και Διοίκηση

2.1 Η έννοια της Διοίκησης (Management)

Όπως σε κάθε επιχείρηση, έτσι και στον ξενοδοχειακό τομέα, η έννοια της διοίκησης (management) αποτελεί το βασικό μέσο για την ομαλή λειτουργία και την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Αποτελεί μια ολοκληρωμένη διεργασία που εμπλέκει και αφορά όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου και τη λειτουργία αυτών. Παρακάτω, παρουσιάζεται μια προσπάθεια προσέγγισης και κατανόησης του όρου, των λειτουργιών και του περιεχομένου της.

Η προέλευση του όρου management, προέρχεται από τη λέξη ménage που στα γαλλικά σημαίνει νοικοκυριό. Συχνά, αναφέρεται σε ταύτιση με την έννοια της διοίκησης, άλλοτε με την διεύθυνση, την ηγεσία, τη διαχείριση και την οργάνωση. Η δυσκολία σαφούς προσδιορισμού υφίσταται τόσο στο θεωρητικό (επιστημονικό) όσο και στο πρακτικό κομμάτι του όρου. Ενώ στην πράξη επικράτησε ως διαχείριση και διεύθυνση, στον επιστημονικό κόσμο η Αμερικάνικη Ένωση Management (AMA) χαρακτήρισε το management ως την επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης, καταλήγοντας σήμερα να αποτελεί έναν κοινό παγκόσμιο όρο με εφαρμογή τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη (Ζιγκιρίδης, 2011).

Η διοίκηση (management) παρόλο που συνιστά μια πολυδιάστατη έννοια, μπορεί με λίγα λόγια να οριστεί ως η εκτέλεση της δουλειάς μέσω των άλλων ή η διαδικασία διεύθυνσης της εργασίας των άλλων με σκοπό την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων ενός οργανισμού (Ζαχίλα, 2012). Έτσι, οι διευθυντές, κρίνονται υπεύθυνοι στο πλαίσιο των καθηκόντων τους να ελέγχουν και να ασκούν εξουσία στην απόδοση και την προσπάθεια των υφιστάμενών τους (Αβραμίδου, 2011). Στις αρχές της ιστορίας της διοίκησης, ο συγκεκριμένος ορισμός διέκρινε το ρόλο του διευθυντή από εκείνον του ιδιοκτήτη, οδηγώντας στο συμπέρασμα πως η διαχείριση αποτελεί ένα συγκεκριμένο είδος εργασίας, η οποία μπορεί να μελετηθεί, να αναλυθεί και να βελτιωθεί συστηματικά. Έγινε λοιπόν σαφές, πως η διοίκηση και οι διευθυντές αποτελούν ειδική ανάγκη όλων των θεσμικών οργάνων, από το μικρότερο στο μεγαλύτερο, καθώς συγκρατούν το πλήθος των εργασιών σε ορθή πορεία, επιλύουν τα προβλήματα και τις ανάγκες που προκύπτουν και κάνουν τον οργανισμό να λειτουργεί αποτελεσματικά (Drucker, 2012).

Σύμφωνα με τον Ζιγκιρίδη (2011), με το κατάλληλο και αποδοτικό management, μπορεί να επιτευχθεί αυξημένη παραγωγικότητα στο προσωπικό μέσω της σωστής διεύθυνσης του ανθρώπινου παράγοντα και του σαφούς προσδιορισμού αρμοδιοτήτων, γεγονός που προσδίδει θετικό πρόσημο στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο, είναι δυνατό να ελαχιστοποιηθούν τα περιττά κόστη, λαμβάνοντας το ίδιο ποιοτικά αποτέλεσμα, το οποίο τείνει προς το βέλτιστο. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στην καλύτερη αξιοποίηση των κεφαλαίων της επιχείρησης και την επίτευξη υψηλότερων κερδών σε μικρότερο χρονικό διάστημα.

2.2 Οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης

Τόσο σε πρακτικό, όσο και σε θεωρητικό επίπεδο, το management ως διαδικασία απαρτίζεται από τις λειτουργίες του προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (leading), του ελέγχου (controlling) και της λήψης αποφάσεων (decision making). Σε ό,τι αφορά την τελευταία λειτουργία, υπάρχει μια διάσταση απόψεων σε βιβλιογραφικό επίπεδο, καθώς από κάποιους αναφέρεται ως μεμονωμένη και ξεχωριστή λειτουργία, ενώ από άλλους θεωρείται μια διαδικασία που περιλαμβάνεται σε όλες τις προηγούμενες λειτουργίες και αποτελεί τον συνδετικό τους κρίκο (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2012).

2.2.1 Προγραμματισμός (Planning)

Ο προγραμματισμός αποτελεί την πρωταρχική και μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες του management και αφορά τον προσδιορισμό των στόχων, καθώς και όλων των ενεργειών και δράσεων που είναι απαραίτητες ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Εμπεριέχει τη δημιουργία στρατηγικής μέσω της πρόβλεψης του μελλοντικής εξέλιξης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, η οποία οδηγεί στη χάραξη σχεδίου δράσης, για τη διασφάλιση της ορθής πορείας της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Manson (2003), ο στόχος του σύγχρονου σχεδιασμού είναι να επιδιώξει βέλτιστες λύσεις σε αντιληπτά προβλήματα με σκοπό τη μεγιστοποίηση των πιθανών οφελών, τα οποία θα παράξουν τα προβλέψιμα αποτελέσματα. Για να θεωρείται λοιπόν αποτελεσματικός ο προγραμματισμός, πρέπει να περιλαμβάνει (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου & Ρεκλείτης, 1999):

- Σαφή προσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης
- Δημιουργία στρατηγικών και πολιτικών για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και
- Εφαρμόσιμα προγράμματα δράσης

Σημαντική κρίνεται επίσης η συμβολή του προσωπικού στη διαδικασία του προγραμματισμού. Παρά το γεγονός πως η θέσπιση των στόχων και η χάραξη στρατηγικής αποτελούν έργα της διοίκησης, η εφαρμογή τους δεν μπορεί να είναι ποτέ επιτυχής αν δεν υπάρξει η γνωστοποίησή τους στο προσωπικό, έτσι ώστε οι υπάλληλοι να γνωρίζουν επακριβώς τις επιδιώξεις της επιχείρησης και το σωστό τρόπο εργασίας για την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος.

Υπάρχουν δύο διακριτά είδη προγραμματισμού, ο στρατηγικός και ο τακτικός ή λειτουργικός προγραμματισμός. Ο στρατηγικός προγραμματισμός αναφέρεται στη διαδικασία διαμόρφωσης του οράματος, της αποστολής και των μακροπρόθεσμων στόχων ενός οργανισμού, ενώ ο λειτουργικός αφορά τον προσδιορισμό συγκεκριμένων ποσοτικά και χρονικά ενεργειών που έχουν ως στόχο την επίτευξη τόσο των βραχυπρόθεσμων όσο και των μακροπρόθεσμων στόχων που έχουν τεθεί (Μπουραντάς, 2001).

Γίνεται λοιπόν κατανοητή η αναγκαιότητα ύπαρξης του προγραμματισμού για κάθε επιχείρηση, η οποία επιθυμεί να πετύχει τους στόχους της, να έχει θετικά οικονομικά αποτελέσματα και να είναι μακροπρόθεσμα βιώσιμη.

2.2.2 Οργάνωση (Organizing)

Η οργάνωση, ως λειτουργία του management, αποτελεί απόρροια της λειτουργίας του προγραμματισμού, καθώς ορίζει τον τρόπο και τις ενέργειες μέσω των οποίων καθίσταται δυνατή η πραγματοποίηση των στόχων που τέθηκαν κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού. Αναφέρεται ουσιαστικά στον καταμερισμό τόσο του έργου όσο και των θέσεων εργασίας στα διάφορα τμήματα του οργανισμού και τα επίπεδα ιεραρχίας, αλλά και στις σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ αυτών. Οι Μπουραντάς et al. (1999) ορίζουν τη λειτουργία της οργάνωσης ως "το συνδυασμό όλων των δομών ενός οργανισμού (θέσεις εργασίας, σχέσεις εξουσίας, ιεραρχικά

επίπεδα) των διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας, με σκοπό την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητάς του." Με λίγα λόγια, η οργάνωση περιγράφεται ως το άθροισμα των εργασιών που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού μέσω του ορθού καταμερισμού της εργασίας, των ευθυνών, της εξουσίας και των κατάλληλων πόρων. Οι υπάλληλοι, όταν βρίσκονται σε καθεστώς σωστής οργάνωσης, έχουν σαφή εικόνα των καθηκόντων, των στόχων τους, των σχέσεων τους με τους υπόλοιπους υπαλλήλους αλλά και τη θέση τους σε ιεραρχικό επίπεδο.

Η λειτουργία της οργάνωσης, μπορεί να εκφραστεί με τους παρακάτω τρόπους (Ζαχίλα, 2012):

- Οργανόγραμμα, το οποίο αποτελεί μια σχηματική απεικόνιση της διάρθρωσης του οργανισμού και των σχέσεων μεταξύ των επιμέρους τμημάτων
- Καταμερισμός της εργασίας
- Τμηματοποίηση
- Εκχώρηση εξουσίας σε κατώτερα διοικητικά επίπεδα

2.2.3 Διεύθυνση /Ηγεσία (Leading)

Η λειτουργία της διεύθυνσης αφορά την ορθή καθοδήγηση, εποπτεία, υποκίνηση και ενθάρρυνση του ανθρώπινου παράγοντα του οργανισμού, για τη βέλτιστη επίτευξη τόσο των βραχυχρόνιων όσο και μακροχρόνιων στόχων του (Page, 2007). Η διαδικασία της διεύθυνσης, ξεφεύγει από την έννοια της αυστηρής έκδοσης εντολών από την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας προς τα κατώτερα τμήματα και δίνει έμφαση στη συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων, τη δημιουργία ομάδων, την κατεύθυνση της προσπάθειας των υφισταμένων με απώτερο σκοπό την αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητάς τους (Kainthola, 2009). Σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την αποτελεσματική επικοινωνία, καθώς η ανταλλαγή πληροφοριών είναι μια ζωτικής σημασίας διεργασία που λαμβάνει χώρα στα πλαίσια της διεύθυνσης, οπότε πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή σε αυτήν από τα στελέχη της διοίκησης.

Παρόλο που οι δύο έννοιες στην καθημερινότητα συχνά αναφέρονται ως ταυτόσημες, η ηγεσία και η διεύθυνση είναι δύο διακριτοί όροι σε επίπεδο

βιβλιογραφίας. Η ηγεσία περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο με όραμα, είναι ικανό να επηρεάσει με θετικό τρόπο τις πράξεις άλλων ανθρώπων, οι οποίοι τον ακολουθούν εθελοντικά και του δείχνουν εμπιστοσύνη. Γίνεται λοιπόν σαφές, πως η διεύθυνση και η ηγεσία σε θεωρητικό αλλά και σε πρακτικό επίπεδο παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές. Μία από τις σημαντικότερες αναφέρεται στο γεγονός πως ο manager διορίζεται και επιλέγεται για τη συγκεκριμένη θέση, ενώ ο ηγέτης αναδεικνύεται από τον περίγυρό του, γι' αυτό το λόγο είναι συχνό το φαινόμενο να συναντώνται ηγέτες και σε κατώτερα διοικητικά επίπεδα. Απόρροια αυτού, είναι και ο τρόπος έκφρασης της εξουσίας. Στην περίπτωση του διευθυντή, αυτή εκφράζεται με οδηγίες και εντολές, ενώ ο manager εμπνέει και πείθει τους υφιστάμενους του, οι οποίοι παίρνουν πρωτοβουλίες. Χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι η εμφύσηση οράματος, ιδανικών και αξιών σε συνδυασμό με την καλλιέργεια ανώτερων προσωπικών αναγκών και στόχων στους συνεργάτες, οι οποίοι συνάδουν με τους σκοπούς της επιχείρησης, συμβάλλοντας έτσι στην καλύτερη ψυχολογία και βελτίωση της καθημερινότητας. Τέλος, ενώ ο διευθυντής κινείται σε αυστηρά πλαίσια, ο ηγέτης αναζητά συνέχεια καινούριους τρόπους και μέσα για τη διεκπεραίωση των εργασιών με προσανατολισμό στο μέλλον. Η μία ιδιότητα εννοείται πως δεν αναιρεί την άλλη, αφού η ηγεσία θεωρείται μια ευρύτερη έννοια εμπριέχοντας εκείνη της διεύθυνσης. Ένας ηγέτης λοιπόν είναι δεδομένο πως εφαρμόζει όλες τις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες στα πλαίσια της ορθής και αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2018).

2.2.4 Έλεγχος (Controlling)

Ο έλεγχος αποτελεί το τέταρτο βήμα της διαχειριστικής διαδικασίας και η λειτουργία αυτή σκοπεύει να διασφαλίσει πως όλες οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα, βρίσκονται σε σύμψοια με τους προκαθορισμένους στόχους και σκοπούς της επιχείρησης (Kainthola, 2009). Συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τη διαδικασία του προγραμματισμού, καθώς κρίνεται πολύ σημαντικό να διαπιστωθεί σε αρχικό στάδιο, αν υπάρχει κάποια παρέκκλιση από την αρχική πορεία που τέθηκε στα πλαίσια του προγραμματισμού και να διορθωθεί έγκαιρα. Θεωρείται ουσιαστικά μια μορφή ανατροφοδότησης. Ο έλεγχος είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο στα χέρια των

ανώτερων στελεχών γιατί λειτουργεί προστατευτικά για την αποδοτικότητα της επιχείρησης και την οικονομική της κατάσταση.

Ο Fayol το 1915 (όπως αναφέρεται στον Ζιγκιρίδη, 2011), υποστήριξε πως ο έλεγχος, ως λειτουργία της διοίκησης, έχει την παρακάτω τριπλή φύση:

- είναι *κανονιστικός*, καθώς η ύπαρξή του ρυθμίζει τον τρόπο που πραγματοποιούνται οι εργασίες στην επιχείρηση,
- είναι *κυρωτικός*, αφού η διαπίστωση λαθών και αμελειών μπορεί να επιφέρει τις ανάλογες κυρώσεις και τέλος
- είναι *υποκινητικός*, γιατί η εφαρμογή του έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και κατά συνέπεια και της ίδιας της επιχείρησης.

2.2.5 Λήψη αποφάσεων (Decision making)

Κάθε μία από τις λειτουργίες που αναφέρθηκαν παραπάνω, περιλαμβάνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τα διευθυντικά στελέχη. Υπάρχει μια διάσταση απόψεων σχετικά με το αν μπορεί να αποτελέσει μια μεμονωμένη διοικητική λειτουργία ή αν θεωρείται δεδομένο πως είναι η έννοια που συνδέει όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες και τους δίνει συνοχή (Page, 2007). Ο Manson (2003) αναφέρεται στη λήψη αποφάσεων ως έκφραση της λειτουργίας του προγραμματισμού, η οποία περιλαμβάνει διαπραγμάτευση, συμβιβασμό, εξαναγκασμό, αξίες και τελική επιλογή. Η έννοια της απόφασης συνιστά την επιλογή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις προκειμένου να γεφυρωθεί το χάσμα ανάμεσα στην τωρινή και την επιδιωκόμενη κατάσταση που επιθυμεί να βρεθεί η επιχείρηση (Μπουραντάς, 2018). Η απόφαση είναι η απόρροια της βούλησης ενός διοικητικού προσώπου, που συνδέεται με την έννοια της εξουσίας και γι' αυτό το λόγο η έκτασή της διαφέρει ανάλογα με τη διοικητική βαθμίδα. Έτσι, εκείνη μεταβιβάζεται από τα ανώτερα στα κατώτερα διοικητικά επίπεδα μέσω της διαδικασίας της εξουσιοδότησης, η οποία θα επεξηγηθεί εκτενέστερα παρακάτω.

Η διαδικασία λήψης μιας απόφασης περιγράφεται από τα εξής στάδια (Ζιγκιρίδης, 2011):

1. Διαπίστωση του προβλήματος.
2. Εύρεση διάφορων εναλλακτικών λύσεων.
3. Ανάλυση και αξιολόγηση κάθε εναλλακτικής λύσης.
4. Επιλογή της βέλτιστης λύσης.
5. Εφαρμογή της επιλεγόμενης λύσης.
6. Αξιολόγηση των τελικών αποτελεσμάτων της απόφασης.

2.3 Θεμελιώδεις αρχές της Οργάνωσης

Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, για να υπάρξει και να μπορέσει να τεθεί σε εφαρμογή η διαδικασία της οργάνωσης, θα πρέπει απαραίτητα να έχει προηγηθεί ο καθορισμός των στόχων. Στην περίπτωση ενός μεγάλου οργανισμού ή ξενοδοχείου, υπάρχει ένα πλήθος εργαζόμενων και διοικητικών επιπέδων στους οποίους πρέπει να επιμεριστούν ορθά τα καθήκοντα και οι ευθύνες, προκειμένου η εργασία να γίνεται με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Η οργάνωση έρχεται να συντονίσει και να κατανείμει αποτελεσματικά το σύνολο όλων αυτών των εργασιών και των ανθρώπινων πόρων, για να μπορέσει να υπάρξει αρμονική συνεργασία και ορθή πορεία της επιχείρησης.

Έτσι, η οργάνωση μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία μέσω της οποίας τα καθήκοντα κατανέμονται στα μέλη μιας συνεργαζόμενης ομάδας ατόμων, αναγνωρίζονται και οριοθετούνται οι σχέσεις μεταξύ τους και λαμβάνουν χώρα δραστηριότητες που οδηγούν σε επίτευξη κοινών στόχων (Πετρίδου, 2011 σε Ζαχίλα, 2012). Αποτελεί δηλαδή το συνδετικό κρίκο, ο οποίος επαυξάνει την εύρυθμη λειτουργία και την τάξη μέσα στον οργανισμό. Οι Rutherford και O'Fallon (2007) περιγράφουν την οργάνωση ως μια διαδικασία πολλαπλών βημάτων (βασισμένη σε αυτήν που πρότεινε ο Dale το 1967). Έτσι, η οργάνωση:

- Στοχεύει στην ταξινόμηση όλων των εργασιών που πρέπει να γίνουν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού
- Κατανείμει το σύνολο των εργασιών σε ομάδες δραστηριοτήτων, που μπορούν να εκτελεστούν από ένα άτομο ή μια ομάδα ανθρώπων

- Συνδυάζει το έργο των μελών ενός οργανισμού με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας
- Δημιουργεί ένα μηχανισμό για τον συντονισμό του έργου όλων των μελών έτσι ώστε να παράγεται ένα ενοποιημένο, αρμονικό αποτέλεσμα
- Περιλαμβάνει την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών του οργανισμού στο σύνολό του, για την επίτευξη των στόχων του

Στα ξενοδοχεία αλλά και σε κάθε μορφής επιχείρηση, συναντώνται δύο διαφορετικές μορφές οργάνωσης, η **τυπική** και η **άτυπη**. Η **τυπική** έκφραση της οργάνωσης αναφέρεται στη σχέση δύο ή περισσότερων υπαλλήλων οι οποίοι συνεργάζονται και συντονίζονται συνειδητά επιδιώκοντας την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού/στόχου. Βασικές προϋποθέσεις της είναι η ικανότητα επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων που αλληλοεπιδρούν και φυσικά η θετική στάση και η καλή τους διάθεση για συνεργασία. Η τυπική οργάνωση φυσικά και δεν έχει την ίδια μορφή σε κάθε οργανισμό, αλλά προσαρμόζεται ανάλογα με το μέγεθός του, τον αριθμό των υπαλλήλων και τη διοίκηση. Αυτή η μορφή οργάνωσης, όπως είναι κατανοητό, προωθεί τυπικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και της διοίκησης, έχει ξεκάθαρους κανόνες και διευκολύνει την επικοινωνία. Εκφράζεται μέσω της οργανωτικής πυραμίδας και του οργανογράμματος. Η **άτυπη** οργάνωση συχνά συνυπάρχει με την τυπική και είναι εξίσου συχνή η ύπαρξή της στις επιχειρήσεις. Αφορά τις σχέσεις και τις κοινές ενέργειες μεταξύ δύο ή περισσότερων υπαλλήλων, χωρίς αυτές να αναφέρονται απαραίτητα σε κάποιο κοινό σκοπό, προωθώντας συνήθως ένα θετικό κλίμα στην καθημερινότητα και βελτιώνοντας την επικοινωνία και τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Μια αρνητική έκφραση της άτυπης οργάνωσης θα μπορούσε να θεωρηθεί η πιθανότητα δημιουργίας άτυπων ομάδων με αντικρουόμενα συμφέροντα στο εσωτερικό του οργανισμού και αυτό να οδηγήσει στον αποπροσανατολισμό από τους στόχους και τα συμφέροντα της επιχείρησης (Τσάρτας, Σταυρινούδης, Παπαθεοδώρου, Σκούλτσος & Πρωΐου, 2014).

Κατά τη διαδικασία της οργάνωσης, λαμβάνουν χώρα κάποιες δραστηριότητες από τη διοίκηση, που κατευθύνουν και συντονίζουν τα άτομα και τις εργασίες που αυτά πρέπει να φέρουν σε πέρας. Μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της οργάνωσης είναι να καθορίσει το ποιος έχει εξουσία και σε ποιο

βαθμό, δημιουργώντας τα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα και καθιστώντας ξεκάθαρο ποιος υπάλληλος είναι υπόλογος σε ποιον. Η ξεκάθαρη ιεραρχία είναι απαραίτητη ανεξαρτήτως του μεγέθους της επιχείρησης ή του τμήματος του ξενοδοχείου, αφού αποτρέπει προβλήματα επικοινωνίας, πειθαρχίας και άσκησης της εξουσίας. Ο συντονισμός και καταμερισμός των αρμοδιοτήτων στα πλαίσια της οργάνωσης είναι μια ζωτικής σημασίας δραστηριότητα καθώς δημιουργεί μια ξεκάθαρη εικόνα στα άτομα για τη φύση και τα όρια της θέσης τους, οδηγώντας σε έναν πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο εργασίας ο οποίος μπορεί να οδηγήσει πιο γρήγορα στην επίτευξη των στόχων. Τέλος, ο βαθμός εξειδίκευσης, είτε αυτός αφορά την ανάθεση έργου σε έναν και μόνο εργαζόμενο, είτε είναι τμηματοποιημένος και αναφέρεται στο κοινό έργο μιας ομάδας ατόμων, αποτρέπει τις παρεξηγήσεις στην καθημερινότητα και διευκολύνει τη διεκπεραίωση της εργασίας για τους υπαλλήλους αλλά και για την ίδια τη διοίκηση (Αβραμίδου, 2011).

Σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν, δημιουργείται το συμπέρασμα πως κάθε μορφή επιχείρησης, ανεξαρτήτως τύπου και μεγέθους, έχει ανάγκη από διαφορετική μορφή οργάνωσης, η οποία είναι απόρροια των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της και των παραγόντων που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας της.

2.3.1 Οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα, ουσιαστικά αφορά την παρουσίαση των θέσεων εργασίας και τις σχέσεις εξουσίας, επικοινωνίας και ευθύνης που αναπτύσσονται μεταξύ αυτών. Είναι μια σχηματική ή γραφική απεικόνιση της οργανωτικής διάρθρωσης σε διάγραμμα τμημάτων, διευθύνσεων, διοικητικών θέσεων και θέσεων εργασίας που λαμβάνουν χώρα σε μια επιχείρηση (Μπουραντάς et al., 1999). Σκοπός του είναι να παρέχει μια ξεκάθαρη εικόνα της οριζόντιας αλλά και της κάθετης διάταξης, έτσι ώστε να είναι απόλυτα κατανοητή από τον κάθε εργαζόμενο η ακριβής θέση του στα πλαίσια του οργανισμού, ποιοι είναι οι ανώτεροί του και με ποια άτομα βρίσκεται στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα. Όπως είναι λογικό, κάθε επιχείρηση έχει το δικό της μοναδικό οργανόγραμμα το οποίο θα πρέπει να μεταβάλλεται με κάθε αλλαγή που πραγματοποιείται στο προσωπικό και την οργανωτική δομή της επιχείρησης (Ζαχίλα, 2012).

Τα ξενοδοχεία, όπως είναι γνωστό, χωρίζονται ανάλογα με τη φύση της εργασίας που επιτελούν, στα ανάλογα τμήματα. Κάθε τμήμα έχει τη δική του οργάνωση και τον δικό του υπεύθυνο/manager. Οι managers όλων των τμημάτων αναφέρονται στον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου, εναρμονίζοντας τον τρόπο διοίκησης του τμήματός τους με αυτόν ολόκληρου του ξενοδοχείου, με σκοπό την ομαλή λειτουργία. Πολλές φορές ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου αλλά και των τμημάτων του, μπορεί να δημιουργούνται οργανογράμματα που αφορούν αποκλειστικά την οργανωτική δομή του προσωπικού του κάθε τμήματος ξεχωριστά (Αβραμίδου, 2011).

2.3.2 Εύρος ή πεδίο ελέγχου (Span of control)

Στη βιβλιογραφία, η συγκεκριμένη έννοια αναφέρεται με πολλούς και διαφορετικούς όρους, με επικρατέστερους εξ αυτών το εύρος ή πεδίο ελέγχου. Οι προηγούμενες έννοιες εκφράζουν τον αριθμό των υφιστάμενων τους οποίους μπορεί να έχει αποτελεσματικά υπό την επίβλεψη του ένας προϊστάμενος (Τσάρτας et al., 2014). Στο παρελθόν, υπήρξαν προσπάθειες να υπολογιστεί ο συγκεκριμένος αριθμός με μαθηματικές πράξεις, χωρίς όμως να έχει καθιερωθεί κάποιος κοινός τρόπος υπολογισμού, λόγω της πολυπλοκότητας της κάθε επιχείρησης και των εργασιακών σχέσεων. Παρόλο που ο αριθμός των υφισταμένων που αναφέρονται σε έναν διευθυντή δεν μπορεί να δηλωθεί με ακρίβεια, ορισμένοι συγγραφείς υποστηρίζουν πως κυμαίνεται μεταξύ τριών και οκτώ υφισταμένων.

Οι Barrows, Powers και Reynolds (2011) διαχωρίζουν την έννοια του πεδίου ελέγχου (span of control) που αναφέρεται στην άμεση εποπτεία, από την έννοια του εύρους διοικητικής ευθύνης (span of managerial responsibility) που περιγράφει τον αριθμό των ατόμων με τους οποίους ο προϊστάμενος αλληλεπιδρά σε καθημερινή βάση, τα άτομα δηλαδή που έχουν άμεση και ανεμπόδιστη πρόσβαση και επικοινωνία με τον manager. Ενώ λοιπόν ο πρώτος όρος περιγράφει τις επίσημες σχέσεις αναφοράς, το εύρος διοικητικής ευθύνης αναφέρεται σε ανεπίσημες εποπτικές και δευτερεύουσες σχέσεις που δεν ταιριάζουν με την έννοια στενού ελέγχου, αλλά είναι εξίσου σημαντικές ώστε η διοίκηση να διατηρεί δεσμούς με τους ανθρώπους σε επίπεδο οργάνωσης.

Το πεδίο ελέγχου επηρεάζει άμεσα τη διοικητική πυραμίδα. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός, όσα περισσότερα δηλαδή άτομα επιβλέπει ένας προϊστάμενος, τόσο λιγότερα επίπεδα έχει η πυραμίδα και το αντίστροφο. Αυτή η σχέση γίνεται περισσότερο εμφανής τα τελευταία χρόνια, με τους επιχειρηματίες να προσλαμβάνουν όλο και λιγότερες διοικητικές θέσεις -οι οποίες είναι περισσότερο δαπανηρές- με σκοπό τη μείωση του κόστους του προσωπικού, αυξάνοντας έτσι συνεχώς το πεδίο ελέγχου.

Ο ακριβής αριθμός που μπορεί να ελέγξει ένας διαχειριστής, δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να είναι ιδανικός για κάθε μορφής επιχείρηση αφού εξαρτάται από την πολυπλοκότητα του ίδιου του έργου, το επίπεδο ικανότητας και κατάρτισης των υφισταμένων και την ικανότητα και εμπειρία του διαχειριστή.

2.3.3 Εξουσιοδότηση

Στους μεγάλους και πολύπλοκους οργανισμούς -όπως είναι τα ξενοδοχεία- που η πληθώρα των εργασιών επηρεάζει την καθημερινότητα των εργαζομένων, η λήψη αποφάσεων πρέπει να γίνεται με κάποια λογική βάση. Όπως είναι αναμενόμενο, ένας διαχειριστής δεν μπορεί να κάνει τα πάντα και έτσι είναι απαραίτητη η εκχώρηση πρωτοβουλιών στα κατώτερα διοικητικά επίπεδα. Αυτή η κατανομή της εξουσίας ονομάζεται εξουσιοδότηση. Κρίνεται σημαντικό να αναφερθεί, πως σε περίπτωση δημιουργίας κάποιου προβλήματος εξαιτίας του σφάλματος ενός υφιστάμενου, ο διευθυντής είναι αυτός που πρέπει να αναλάβει την ευθύνη μαζί με τον υπάλληλο ακόμη κι αν του έχει δοθεί η εξουσία. Μερικές φορές, καθίσταται αναγκαία ακόμη και η αναδιάταξη των ιεραρχικών σχέσεων για την αντιμετώπιση νέων περιστάσεων. Έτσι, όσο πιο σαφής είναι η γραμμή εξουσίας για τη διοίκηση μιας επιχείρησης σε κάθε υποδεέστερη θέση, τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η λήψη αποφάσεων και η οργανωμένη επικοινωνία (Barrows et al., 2011).

Πιο ορθά, τα παραπάνω συνοψίζονται στον ορισμό του Ζιγκιρίδη (2011) που αναφέρει πως "η εξουσιοδότηση ορίζεται ως η εκχώρηση εξουσίας και ευθύνης από μια ανώτερη διοικητική θέση σε υποκείμενη ή υποκείμενες διοικητικές θέσεις. Η έννοια αυτή περιλαμβάνει τα δικαιώματα λήψης αποφάσεων, ανάληψης πρωτοβουλιών και χορήγησης εντολών."

Κεφάλαιο 3

3.1 Spa – Έννοια και ετυμολογία

Ο όρος “spa” αποτελεί μια αρκετά γενική έννοια που έχει ταυτιστεί σε παγκόσμιο επίπεδο τόσο με τα ιαματικά λουτρά, τις εγκαταστάσεις ευεξίας, τις υπηρεσίες ομορφιάς και τα θέρετρα, όσο και με τις έννοιες του τουρισμού υγείας και ευεξίας. Ιστορικά, τα spa αποτέλεσαν κομμάτι από πολλές κουλτούρες σε όλο τον κόσμο, με τις περισσότερες αναφορές να συμπίπτουν στο ότι αφορούν μια τοποθεσία που διαθέτει μια ιαματική πηγή. Η έννοια όμως αυτή έχει εξελιχθεί σημαντικά με την πάροδο του χρόνου. Ενώ γέννηση της ιδέας του spa μπορεί να αποδοθεί στους Ρωμαίους, που ασχολήθηκαν με τα ιδιωτικά και δημόσια ιαματικά λουτρά για πολλούς αιώνες, η κουλτούρα του spa, όπως είναι γνωστή σήμερα, αντλεί στοιχεία από παραδόσεις από όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένων των ιαπωνικών 'onsen' (θερμές πηγές), τις σάουνες της Φινλανδίας, τη ρωσική σάουνα banya και τα τούρκικα χαμάμ. Επιπλέον, οι περισσότερες μεγάλες θρησκείες απαιτούν κάποια μορφή καθαρισμού πριν οι πιστοί εισέλθουν στον εκάστοτε ναό λατρείας, όπως και αρκετές από τις ιεροτελεστίες τους απαιτούν τη χρήση νερού (Bodeker & Cohen, 2010).

Σε ό,τι αφορά την προέλευση και την ετυμολογία του όρου “spa” έχουν παρουσιαστεί πολλές εκδοχές και θεωρίες. Η πιο γνωστή από αυτές αναφέρει πως η λέξη προέρχεται από το ακρωνύμιο της λατινικής φράσης sanus per aquam ή sanitas per aqua που μεταφράζεται ως «υγεία μέσω του νερού» (Mak et al., 2009). Μία άλλη τη συνδέει με το λατινικό “spargere” που σημαίνει αναβλύζω. Μια τρίτη πιθανή εκδοχή συνδέει τη λέξη με την ύπαρξη μιας μικρής βέλγικης κωμόπολης με το όνομα Spa, η οποία βρίσκεται κοντά στη Λιέγη και ήταν γνωστή από τη ρωμαϊκή εποχή για τις θερμές ιαματικές της πηγές (Κουρτέση, 2017). Τέλος, μια ακόμη ετυμολογική αναφορά αξιώνει τη σύνδεση με τη λέξη “espa” της βαλωνικής διαλέκτου που σημαίνει πηγή (Σάκκης, 2007).

Στην παγκόσμια βιβλιογραφία, μέχρι στιγμής, δεν έχει θεσπιστεί κάποιος επίσημα αποδεκτός ορισμός του τι ακριβώς είναι και τι περιλαμβάνει ένα spa, παρόλα αυτά έχουν γίνει πολλές προσπάθειες προσδιορισμού του. Ένας από τους πρώτους γνωστούς ορισμούς δόθηκε από τον δρ Sidney Licht τη δεκαετία του 1950,

σύμφωνα με τον οποίο το spa αποτελεί μια τοποθεσία όπου ύδατα εμπλουτισμένα με μεταλλικά στοιχεία, αναβλύζουν από το έδαφος με φυσικό τρόπο και η χρήση τους αφορά θεραπευτικούς σκοπούς (Κουρτέση, 2017). Ο Garrow (2008) έδωσε έναν περισσότερο άρτιο ορισμό χαρακτηρίζοντας τα spa ως "μια επιχείρηση που προσφέρει αυθεντικές θεραπείες με βάση το νερό, οι οποίες εφαρμόζονται από ειδικευμένο προσωπικό σε ένα επαγγελματικό και χαλαρωτικό περιβάλλον"(Chen et al., 2013).

Οι ορισμοί σχετικά με το περιεχόμενο του όρου παρέχονται επίσης και από επαγγελματικές ενώσεις spa σε όλο τον κόσμο. Ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Spa (SpaBA) (ή πρώην British SPA Federation) χρησιμοποιεί για παράδειγμα τρεις διαφορετικές έννοιες, με σκοπό τη χρονολογική εξέλιξη των δραστηριοτήτων του spa. Η **ιστορική** εκδοχή αναφέρει πως το spa είναι μια πηγή, της οποίας τα φυσικά νερά είναι φημισμένα πως προκαλούν ανακούφιση και θεραπεία σε μια σειρά ασθενειών. Σύμφωνα με την **παραδοσιακή** εκδοχή, τα ιαματικά λουτρά αποτελούν κέντρα θεραπείας και αποκατάστασης, βασισμένα στην υδροθεραπεία που πραγματοποιείται υπό ιατρική παρακολούθηση. Η αναψυχή και η χαλάρωση ενθαρρύνονται, παράλληλα με την κοινωνική αλληλεπίδραση και την ψυχαγωγία. Τέλος, η **σύγχρονη** εκδοχή τονίζει πως επί του παρόντος, οι εγκαταστάσεις spa είναι αφιερωμένες στη σωματική και συναισθηματική ευεξία. Ο επικρατέστερος όμως ορισμός αποδίδεται στη Διεθνή Ένωση Spa (ISPA) το 2006 που ορίζει τα spa ως "εγκαταστάσεις που ασχολούνται με την ενίσχυση της γενικής ευημερίας του ανθρώπου, μέσω μιας ποικιλίας επαγγελματικών υπηρεσιών που ενθαρρύνουν την ανανέωση του νου, του σώματος και του πνεύματος" (Thorsteinsdottir, 2005).

Το γεγονός πως δεν υπάρχει σαφής ορισμός για το τι ακριβώς αποτελεί spa, ακόμη και από τους μεγάλους οργανισμούς της βιομηχανίας ιαματικών λουτρών, προκαλεί μεγάλη σύγχυση. Ορισμένοι θεωρούν πως το νερό αποτελεί θεμελιώδες και αδιαμφισβήτητο συστατικό ενός spa, ενώ άλλοι δεν το αναφέρουν καθόλου στον ορισμό τους. Τα περισσότερα ιαματικά λουτρά ισχυρίζονται πως είναι προσανατολισμένα στην υγεία, προσφέροντας υπηρεσίες όπου η έμφαση δίνεται στη συντήρηση της υγείας και την πρόληψη ασθενειών με τη μορφή άσκησης, υγιεινής διατροφής και χαλάρωσης, με σκοπό την εναρμόνιση του σώματος και του πνεύματος (Tawil, 2011).

Ενώ κάθε spa έχει τη δική του κουλτούρα, αξίες και πεποιθήσεις, η ουσία της έννοιας, πως αποτελεί δηλαδή ένα μέρος αποκατάστασης και προώθησης της υγείας, παρέμεινε εξαιρετικά σταθερή στο πέρασμα του χρόνου. Σήμερα, ο όρος συνδέεται κυρίως με έναν υγιεινό τρόπο ζωής και έναν τόπο όπου οι άνθρωποι χρησιμοποιούν για πολλαπλούς σκοπούς. Η έννοια και οι χρήσεις ενός spa έχουν διευρυνθεί ώστε να περιλαμβάνουν χαλάρωση, επούλωση, ευχαρίστηση, αποκατάσταση και κοινωνικοποίηση σε μια ευχάριστη ατμόσφαιρα.

3.2 Κατηγορίες spa

Όπως αναφέρθηκε προτύτερα, ένα από τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις εγκαταστάσεις υγείας και ευεξίας είναι το νερό. Είτε πρόκειται για το μέρος στο οποίο τοποθετείται γεωγραφικά το spa (π.χ. ποτάμια, λίμνες, θάλασσα), είτε αφορά τη διακόσμηση των εγκαταστάσεων (π.χ. πισίνες, σιντριβάνια) ή ακόμη ενδέχεται να αφορά συστατικά ενεργητικής επεξεργασίας (φυσικές θερμές ή μεταλλικές πηγές), το νερό αποτελεί σημαντικό κομμάτι της φιλοσοφίας του spa. Όλο και περισσότερα κέντρα ευεξίας διερευνούν τρόπους για την αξιοποίηση γεωθερμικών ή άλλων υδάτινων πόρων που ενδεχομένως είναι διαθέσιμα υπογείως, για την ενίσχυση της επιχείρησής τους (Erfurt-Cooper & Cooper, 2009). Η ταξινόμηση των τύπων ή κατηγοριών spa δείχνει πως ο κατάλογος των δραστηριοτήτων και των παροχών είναι εκτενής και η διαφοροποίηση έγκειται σε λεπτομέρειες που αφορούν τρεις κύριες πτυχές: την τοποθεσία, τις θεραπείες που παρέχονται και τις εγκαταστάσεις.

Η Διεθνής Ένωση Spa (ISPA) παρουσίασε την πιο γνωστή ταξινόμηση με την οποία διέκρινε οκτώ διαφορετικούς τύπους spa (όπως αναφέρονται σε Jorpe, 2010):

- **Day spa:** Προσφέρουν μια μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της περιποίησης προσώπου και σώματος. Δεν υπάρχει η δυνατότητα διανυκτέρευσης.
- **Resort/Hotel spa:** Αποτελεί ξεχωριστό τμήμα ενός ξενοδοχείου και συνήθως παρέχει εγκαταστάσεις γυμναστηρίου, υπηρεσίες ευεξίας, ειδικό μενού διατροφής καθώς και δυνατότητα διανυκτέρευσης.

- **Destination spa:** Αυτή η μορφή spa δεν αποτελεί μέρος άλλου θέρετρου ή ξενοδοχείου αλλά τον ίδιο τον προορισμό του ταξιδιού, καθώς προσφέρει μια ολοκληρωμένη εμπειρία. Ο πρωταρχικός σκοπός του είναι να μνήσει τους spa-goers σε έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής. Συνήθως επιλέγεται παρατεταμένη διαμονή και παρέχονται ολοκληρωμένα προγράμματα που περιλαμβάνουν υπηρεσίες ευεξίας, αισθητικές περιποιήσεις, αθλητικές δραστηριότητες, εκπαιδευτικά προγράμματα, υγιεινή διατροφή και δραστηριότητες ειδικού ενδιαφέροντος.

- **Medical spa:** Είναι μια μορφή spa στην οποία επαγγελματίες υγείας με πλήρες ωράριο παρέχουν πλήρη ιατρική περιποίηση και παροχές ευεξίας σε ένα περιβάλλον που ενσωματώνει υπηρεσίες spa, καθώς και παραδοσιακές, συμπληρωματικές ή / και εναλλακτικές θεραπείες για την αποκατάσταση διαφόρων παθήσεων.

- **Club spa:** Η συγκεκριμένη μορφή έχει σαν βασικό στόχο την προώθηση της γυμναστικής και προσφέρει ποικίλες επαγγελματικές υπηρεσίες spa σε ημερήσια βάση. Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να διευκρινιστεί, πως ένα ξενοδοχείο ή ένα γυμναστήριο που διαθέτει σάουνα, ατμόλουτρο ή υδρομασάζ δεν μπορεί να θεωρηθεί μια εγκατάσταση spa, εκτός και αν προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες ευεξίας από κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό.

- **Mineral springs spa:** Αφορά εγκαταστάσεις που χρησιμοποιούν θερμομεταλλικά ή θαλασσινά νερά από φυσικές πηγές και παρέχουν διάφορες μορφές θεραπειών όπως π.χ. θαλασσοθεραπεία, λουτροθεραπεία.

- **Cruise ship spa:** Αποτελεί μια μορφή spa μέσα σε κρουαζιερόπλοιο που παρέχει επαγγελματικές υπηρεσίες ευεξίας, σε συνδυασμό με προγράμματα γυμναστικής και υγιεινής διατροφής.

- **Cosmetic spa:** Ένα spa που προσφέρει κατά κύριο λόγο αισθητικές / καλλυντικές και προληπτικές υπηρεσίες όπως θεραπείες προσώπου, peelings, αποτρίχωση και άλλες μη επεμβατικές διαδικασίες που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του προσωπικού της και δεν απαιτούν ιατρική επίβλεψη.

3.3 Το ξενοδοχειακό spa

Καθώς το ξενοδοχειακό spa αποτελεί το επίκεντρο της συγκεκριμένης εργασίας, κρίνεται σημαντικό να αναφερθούν περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με αυτή την κατηγορία spa, η οποία έκανε για πρώτη φορά την είσοδό της στη βιομηχανία των ξενοδοχείων περί τα τέλη της δεκαετία του 1980 (Κουρτέση, 2017). Δεδομένου ότι οι επισκέψεις σε spa γίνονται όλο και πιο ελκυστικές για έναν αυξανόμενο αριθμό καταναλωτών κατά τη διάρκεια του ταξιδιού τους, οι εγκαταστάσεις ευεξίας είναι πλέον ένα must-have αντικείμενο στα πολυτελή καταλύματα. Ωστόσο, παρά την αυξανόμενη ζήτηση και σπουδαιότητα του τμήματος spa στον κλάδο της φιλοξενίας, η μοναδικότητα αυτής της αγοράς έχει παραβλεφθεί σε μεγάλο βαθμό βιβλιογραφικά καθώς είναι λίγες οι έρευνες που έχουν εστιάσει στον συγκεκριμένο τομέα. Το γεγονός αυτό μπορεί να θεωρηθεί λογικό, αφού το τμήμα του spa σε ένα ξενοδοχείο αποτελεί μια δευτερεύουσα πηγή εσόδων και δεν έχει την ίδια οικονομική συνεισφορά στο σύνολο των εισροών όπως έχουν άλλα τμήμα όπως π.χ. το τμήμα των κρατήσεων (Koh, Yoo & Boger, 2010).

Όπως αναφέρει η Thorsteinsdottir (2005), οι εγκαταστάσεις spa σε ένα θέρετρο ή ξενοδοχείο συχνά είναι αρκετά μεγαλύτερες σε μέγεθος από ένα day spa, παρέχουν επαγγελματικές υπηρεσίες ευεξίας σε συνδυασμό με προγράμματα άσκησης και ειδικό μενού διατροφής. Θεωρούνται ένα ταχέως αναπτυσσόμενο τμήμα της αγοράς και ένα όλο και περισσότερο αναμενόμενο συστατικό στον ξενοδοχειακό τομέα. Είναι επίσης συχνό το φαινόμενο, τα τελευταία χρόνια, οι ξενοδοχειακές εταιρείες να αναπτύσσουν spa με το δικό τους brand name.

Σε ό,τι αφορά τις υποκατηγορίες του ξενοδοχειακού spa, οι Tsai et al. (2012) το διαχωρίζουν, ανάλογα με τους spa-goers στους οποίους απευθύνονται, σε δύο κατηγορίες: το **urban hotel spa** και το **resort spa**. Τα urban hotel spas στοχεύουν κυρίως στους κατοίκους της περιοχής στην οποία βρίσκονται και είναι μια δημοφιλής εναλλακτική λύση για τις μεγάλες εγκαταστάσεις γυμναστικής, λόγω του επιπέδου ποιότητας και των προσωποποιημένων παροχών. Επίσης, επειδή βρίσκονται μέσα σε ένα ξενοδοχείο, οι επισκέπτες το θεωρούν σαν ένα καταφύγιο μέσα στην καθημερινότητά τους, που είναι βολικό, πρακτικό και τους προσφέρει χαλάρωση. Τα resort spas από την άλλη, προσελκύουν ειδικότερα ταξιδιώτες αναψυχής που τείνουν να ξοδεύουν περισσότερο χρόνο σε υπηρεσίες ευεξίας και ψυχαγωγικές δραστηριότητες.

Τα μεγέθη των εγκαταστάσεων δεν είναι σταθερά και πολλές φορές δε συνάδουν καν με το μέγεθος του ξενοδοχείου. Η αναλογία των δωματίων προς τις καμπίνες θεραπείας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως την αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης από τους ιδιοκτήτες, την τοπογραφία του χώρου, το πεδίο, τη ζήτηση, το είδος του ξενοδοχείου αλλά και τον ανταγωνισμό. Για παράδειγμα, σε ένα θέρετρο ευεξίας, που ο λόγος του ταξιδιού σχετίζεται με τις παροχές του τμήματος spa, θα πρέπει να υπάρχει κατά μέσο όρο 1 καμπίνα θεραπείας για κάθε 4 με 5 δωμάτια. Αντίθετα, σε ένα ξενοδοχείο καζίνο, που το spa δεν αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι του αλλά μια επιπρόσθετη παροχή, η αναλογία θα μπορούσε να είναι 1 καμπίνα θεραπείας για κάθε 50 με 100 δωμάτια. Τα νούμερα αυτά ποικίλλουν φυσικά ανάλογα με τα ιδιαίτερα γνωρίσματα κάθε ξενοδοχείου, συμπεριλαμβανομένης της εποχικότητας, της προσβασιμότητας, των επιπέδων πληρότητας και ζήτησης. Γι' αυτό το λόγο, κάθε αγορά και κάθε προϊόν φιλοξενίας θα πρέπει να αξιολογείται μεμονωμένα, για να εκτιμηθεί η καταλληλότερη αναλογία των δωματίων θεραπείας σε σχέση με τα δωμάτια του ξενοδοχείου (O'Fallon & Rutherford, 2010).

3.4 Εγκαταστάσεις spa

Κάθε τμήμα spa σε ένα ξενοδοχείο είναι μοναδικό και ο τρόπος που είναι φτιαγμένο όπως και το μέγεθος του εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως το είδος του ξενοδοχείου (π.χ. αν αυτό ανήκει σε κάποια αλυσίδα), το είδος της διαχείρισης, την ιδιοκτησία κ.ά. Σε παγκόσμιο επίπεδο, δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο αυστηρό πρωτόκολλο που να αναφέρεται στο τι ακριβώς πρέπει να περιλαμβάνουν οι εγκαταστάσεις ενός spa, παρόλα αυτά, υπάρχουν κάποια γενικά στοιχεία που συναντώνται στα περισσότερα από αυτά. Κατά καιρούς, έχει έρθει στο προσκήνιο το ζήτημα της καθιέρωσης ενός κοινού συστήματος αξιολόγησης των εγκαταστάσεων spa στα ξενοδοχεία. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε περίπου στο 35% των spa-goers είδαν θετικά την ιδέα ενός συστήματος αξιολόγησης (π.χ. AAA, Forbes, Michelin), ενώ μόνο το 23% των χρηστών spa υποστήριξαν πως θα ήταν χρήσιμο γι' αυτούς. Αντίθετα, το 61% των ιδιοκτητών και των διαχειριστών ανέφεραν πως ένα κοινό σύστημα βαθμολόγησης θα μπορούσε να είναι χρήσιμο (Tabacchi, 2010).

Οι Guillet και Kucukusta (2016) υποστήριξαν πως ένα τμήμα spa, για να είναι ολοκληρωμένο, θα πρέπει ανεξαρτήτως του μεγέθους του, στις εγκαταστάσεις του να περιλαμβάνει αίθουσες (καμπίνες) θεραπείας, αίθουσες υδροθεραπείας και πισίνες. Έτσι λοιπόν αυτές μπορούν να θεωρηθούν οι ελάχιστες και βασικότερες εγκαταστάσεις που μπορεί να δει κάποιος σε κάθε ξενοδοχειακό spa. Είναι λογικό, πως όσο πιο μεγάλο και πολυτελές είναι το ξενοδοχείο και το συγκεκριμένο τμήμα, να συναντώνται όλο και περισσότερες παροχές σε επίπεδο εγκαταστάσεων που ικανοποιούν και τους πιο απαιτητικούς επισκέπτες.

Οι Monteson και Singer (2002), σε άρθρο τους, παρουσίασαν τις εγκαταστάσεις που θα πρέπει να έχει ένα spa που βρίσκεται μέσα σε ένα ξενοδοχείο, το οποίο μπορεί να αποτελέσει έναν οδηγό, για τα ξενοδοχεία που ενδιαφέρονται να προσθέσουν το συγκεκριμένο τμήμα στις παροχές τους. Σύμφωνα με αυτό θα πρέπει να υπάρχει:

- χώρο υποδοχής (reception area)
- ξεχωριστά αποδυτήρια, ντουζιέρες και τουαλέτες για άντρες και γυναίκες. Στα αποδυτήρια συνήθως παρέχονται είδη περιποίησης όπως μπουρνούζια, παντόφλες, σαμπουάν κλπ.
- ξεχωριστές περιοχές για άνδρες και γυναίκες, οι οποίες συνήθως διαθέτουν σάουνα (υγρή ή ξηρή), υδρομασάζ και τζακούζι
- πισίνες οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν ιαματικά νερά (θερμά ή όχι) ή θαλασσινό νερό. Σε πολλά spa επίσης υπάρχουν -ανάλογα με τη φιλοσοφία των θεραπειών- πισίνες με υδρομασάζ καθώς και πισίνες με κρύο νερό, οι οποίες συνήθως χρησιμοποιούνται μετά τη σάουνα για θεραπευτικούς σκοπούς
- δωμάτιο χαλάρωσης (relaxation area/ lounge)
- αίθουσες (καμπίνες) θεραπείας, για μασάζ και περιποιήσεις προσώπου
- αίθουσες (καμπίνες) υγρής επεξεργασίας, για υπηρεσίες όπως περιτυλίξεις σώματος και scrubs
- επανδρωμένο στούντιο γυμναστικής με μηχανήματα άσκησης. Ορισμένα ξενοδοχεία επιλέγουν να τοποθετούν το γυμναστήριο σε ξεχωριστή περιοχή

του ακινήτου, κυρίως λόγω του θορύβου, αφού κατεξοχήν το τμήμα του spa είναι ένα μέρος χαλάρωσης και ηρεμίας

- ένα προαιρετικό στούντιο άσκησης, για γυμναστική σε τμήματα
- τμήμα ή περιοχή πώλησης προϊόντων
- προαιρετικό τμήμα κομμωτηρίου, περιποίησης νυχιών και μακιγιάζ

Κάθε spa, ανάλογα με το ξενοδοχείο ή το brand, συχνά διαθέτει τα δικά του μοναδικά (signature) στοιχεία που συνήθως αφορούν την ατμόσφαιρα του χώρου, την αρχιτεκτονική, τη διακόσμηση και το φωτισμό. Πολλές εταιρείες δημιουργούν το δικό τους λάδι για μασάζ, που αποτελεί μια μίξη από διάφορα είδη λαδιών και αιθέριων ελαίων και χρησιμοποιείται αποκλειστικά στο χώρο του συγκεκριμένου spa ή στα spa που ανήκουν στην εταιρεία ή στην αλυσίδα ξενοδοχείων. Συχνά επίσης προσφέρεται στους επισκέπτες τσάι (μοναδικό για κάθε spa) πριν ή/και μετά τις θεραπείες, μια διαδικασία που συνδέεται με τον καθαρισμό του σώματος και σχετίζεται με αρχαίους πολιτισμούς (O'Connor, 2018 σε Κουρτέση, 2017).

Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα spa είναι η ατμόσφαιρα του χώρου. Οι Stuart και Tax (2004) ορίζουν την ατμόσφαιρα ενός χώρου ως το σχεδιασμό, τη διάταξη, τη θέση, το φωτισμό, το άρωμα, τη θερμοκρασία, το περιβάλλον, τη μουσική, τη συμπεριφορά αλλά και τη στολή του προσωπικού. Η ατμόσφαιρα λοιπόν, είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης των επισκεπτών ενός ξενοδοχείου, ανεξάρτητα από τη γεωγραφική περιοχή, την εθνικότητα και τον τύπο του. Η επίδραση της ατμόσφαιρας αναγνωρίζεται ευρέως σε όλες σχεδόν τις μελέτες και είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για τη βελτίωση της αφοσίωσης, της προοπτικής αγοράς, της εικόνας της μάρκας και της προσέλκυσης περισσότερων πελατών (Chen et al., 2014). Καθώς το spa εξελίσσεται σε ένα από εμπόρευμα, είναι σημαντικό να διατηρείται μια ξεχωριστή ατμόσφαιρα και εκτός από ένα ιδιαίτερο μενού υπηρεσιών, λεπτομέρειες όπως η διακόσμηση, τα κλινოსκεπάσματα, τα θεραπευτικά βότανα και τα προϊόντα είναι θεμελιώδη στοιχεία που εντείνουν την εμπειρία του επισκέπτη (Keri, Ottenbacher & Harrington, 2007).

3.5 Υπηρεσίες spa

Η ραγδαία αύξηση της ζήτησης για δραστηριότητες ευεξίας έχει οδηγήσει σε αυξανόμενο ανταγωνισμό, με τους κατασκευαστές των spa να προτιμούν πλέον δημιουργικές και επεκτατικές εγκαταστάσεις και τις ήδη υπάρχουσες εγκαταστάσεις να επεκτείνουν τα μενού υπηρεσιών τους (Yancey, 2003 σε Sherman et al., 2007). Έτσι, υποστηρίζουν τις ανάγκες των επισκεπτών, δημιουργώντας μια εμπειρία ευεξίας, ξεφεύγοντας από την παροχή απλώς μιας σειράς θεραπειών. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, τα spa θεωρούνταν μια φυσική ανάπτυξη των εγκαταστάσεων γυμναστικής και εστίασαν κυρίως στις θεραπείες που σχετίζονται με την ευεξία του σώματος. Καθώς όμως εξελίχθηκε η πολυπλοκότητα της αγοράς, η σύνδεση σώματος, μυαλού και πνεύματος κέντρισε το ενδιαφέρον των καταναλωτών και από τις αρχές του εικοστού πρώτου αιώνα, οι παροχές των spa όπως και οι ειδικοί του marketing, απευθύνονται εμφανώς πλέον σε συνδέσεις σώματος, μυαλού και πνεύματος, προκειμένου να ανταποκριθούν στις αναδυόμενες ευαισθησίες της αγοράς. Μεταξύ των στοιχείων που μπορεί κανείς να βρει σε ένα σύγχρονο spa είναι οι υπηρεσίες που σχετίζονται με:

- Συμπληρωματική και εναλλακτική ιατρική
- Παραδοσιακές πρακτικές του δυτικού ιατρικού και του ανατολικού τρόπου ζωής και πρακτικές ευεξίας
- Μια ενεργή προσέγγιση της ποιότητας ζωής και της συνολικής υγείας (O'Fallon & Rutherford, 2010)

Τα spa στις μέρες μας παρέχουν μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών, με νέες θεραπείες να κάνουν την εμφάνισή τους συνεχώς. Κάθε επιχείρηση spa, όπως είναι λογικό, έχει διαφορετικές υπηρεσίες οι οποίες καθορίζονται συνήθως από το μέγεθος, τον τύπο του ξενοδοχείου, το brand κ.ά. Πολύ βασικός επίσης παράγοντας για τον καθορισμό του μενού των υπηρεσιών, αποτελούν οι επισκέπτες στους οποίους απευθύνονται και είναι επομένως σημαντικό για τη διαχείριση του τμήματος, να εντοπίσει και να καταλάβει τις ανάγκες τους, προτού διαμορφώσει και προσαρμόσει τις παρεχόμενες θεραπείες.

Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιες από τις βασικές υπηρεσίες που συναντώνται συχνότερα στο ξενοδοχειακό spa (Sherman et al., 2007):

- *Διάφορα είδη μασάζ*. Παρόλο που τα spa προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, το μασάζ παραμένει η κορυφαία επιλογή των επισκεπτών και η

κύρια πηγή εσόδων για το τμήμα. Κάποια από τα πιο γνωστά είδη μασάζ που συναντώνται σε χώρους spa είναι το σουηδικό, αθλητικό, λεμφικό, shiatsu, μασάζ με κεριά (candle massage), μασάζ με θερμές πέτρες (hot stone massage), μασάζ με ξυλάκια bamboo ή κρυστάλλους, μασάζ κεφαλής και προσώπου.

- *Ρεφλεξολογία.* Μια αρχαία θεραπεία που επικεντρώνεται σε αντανακλαστικά σημεία στα πόδια, τα χέρια και τα αυτιά που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα όργανα του σώματος.
- *Υδροθεραπεία.* Περιγράφει τη θεραπευτική μέθοδο που επιτυγχάνει την αποκατάσταση μυοσκελετικών και άλλων παθήσεων, με τη χρήση του νερού.
- *Θαλασσοθεραπεία.* Μέθοδος θεραπείας διαφόρων ασθενειών, βασισμένη στο θαλασσινό νερό και στις ευεργετικές του ιδιότητες.
- *Αρωματοθεραπεία.* Βασίζεται στην αρχαία πρακτική της χρήσης αιθέριων ελαίων που προκαλούν θεραπευτική διέγερση των οσφρητικών αισθήσεων, των διανοητικών αποκρίσεων και των λειτουργιών του κυκλοφορικού συστήματος.
- *Σάουνα.* Δύο είδη θερμότητας, υγρή ή ξηρή, διεγείρουν την εφίδρωση για την εξάλειψη των τοξινών.
- *Θεραπείες σώματος.* Λασποθεραπεία, θεραπείες περιτύλιξης με φύκια, απολέπιση κ.ά.
- *Θεραπείες προσώπου.* Καθαρισμός προσώπου, ενυδάτωση κ.ά.
- *Περιποίηση άνω και κάτω άκρων.* Manicure, pedicure.
- *Προγράμματα άσκησης.* Yoga, pilates κ.ά.
- *Προγράμματα Διατροφής.* Αναφέρεται στην αναθεώρηση των διατροφικών συνηθειών και των διατροφικών αναγκών ενός ατόμου από εξειδικευμένο ιατρό.
- *Ειδική spa κουζίνα.* Η συγκεκριμένη κουζίνα χαρακτηρίζεται από φρέσκα τρόφιμα με χαμηλή περιεκτικότητα σε κορεσμένα λιπαρά και χοληστερόλη,

δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε δημητριακά ολικής αλέσεως, φρέσκα φρούτα, ψάρια και λαχανικά.

Συχνά στον κατάλογο των υπηρεσιών των ξενοδοχειακών spa, συναντώνται προγράμματα θεραπειών που στοχεύουν σε ειδικές κατηγορίες πελατών. Τέτοιες κατηγορίες συνήθως αποτελούν οι άντρες, οι έγκυες γυναίκες, όπως επίσης τα παιδιά και οι οικογένειες. Οι θεραπείες που σχεδιάζονται από τους εκπαιδευμένους επαγγελματίες του spa, πρέπει να είναι διαφορετικές από εκείνες που απευθύνονται στο σύνολο των επισκεπτών και να ανταποκρίνονται στις ειδικές ανάγκες και τα θέλω της κάθε κατηγορίας. Η παροχή προσωποποιημένων υπηρεσιών θεωρείται μεγάλο πλεονέκτημα για την ενίσχυση της πώλησης υπηρεσιών όπως επίσης και της δέσμευσης των πελατών (McNeil & Ragins, 2004).

Κεφάλαιο 4

4.1 Το spa ως τμήμα του ξενοδοχείου

Τριάντα χρόνια από την είσοδο του στον ξενοδοχειακό τομέα, το τμήμα spa, αποτελεί πλέον ένα κοινό χαρακτηριστικό στα περισσότερα πολυτελή ξενοδοχεία και θεωρείται ένα από τα ταχύτερα αναπτυσσόμενα τμήματα της αγοράς στον τομέα της φιλοξενίας και του τουρισμού (Keri et al., 2007). Ο βασικότερος λόγος αυτής της ραγδαίας ανάπτυξης και της έντονης ζήτησης πιστεύεται πως οφείλεται στους ταξιδιώτες που έχουν υψηλότερο εισόδημα από ότι στο παρελθόν και επιδιώκουν χαλάρωση, καλύτερη υγεία και ευεξία (Thorsteinsdottir, 2005). Η αναζήτηση της απόκτησης θετικών συναισθημάτων και εμπειριών προς την κατεύθυνση της καλής υγείας, έχει ωθήσει τα τμήματα spa να προσπαθούν συνεχώς να συναντήσουν αλλά και να ξεπεράσουν τις ανάγκες των επισκεπτών, δημιουργώντας έτσι μια θετική στάση απέναντι στις υπηρεσίες ευεξίας γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των κερδών του τμήματος αλλά και του ίδιου του ξενοδοχείου.

Τα συγκεκριμένα τμήματα είναι σύνηθες να συναντώνται μόνο σε ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων, αναβαθμίζοντάς τα από ένα ποιοτικό κατάλυμα σε ένα πολυτελές μέρος διαμονής και προσδίδοντάς τους ταυτότητα (Thorsteinsdottir, 2005). Κύριο και βασικότερο λόγο ύπαρξής τους στον ξενοδοχειακό χώρο αποτελεί η ικανότητα αύξησης της χρήσης του ξενοδοχείου η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε νέες ευκαιρίες πρόσθετων πωλήσεων. Επιπλέον, ενεργεί ως ένα εργαλείο marketing το οποίο τελικά αποδίδει οικονομικά έσοδα στο ξενοδοχείο, μέσω του εμπλουτισμού των εσωτερικών αλλά και εξωτερικών πελατολογίων, εφόσον πελάτες του spa είναι άτομα που δεν διαμένουν απαραίτητα στο χώρο του ξενοδοχείου αλλά τον επισκέπτονται για να απολαύσουν τις παροχές ευεξίας (Heyes, Beard & Gehrels, 2015). Δεν πρέπει να παραληφθεί επίσης, πως ένα προσεγμένο τμήμα spa, εκτός από τη σημαντική συμβολή στην κερδοφορία μέσω των τρόπων που αναφέρθηκαν, μπορεί να δικαιολογήσει και την αύξηση της μέσης τιμής δωματίου και να αποτελέσει όπλο στην αντιμετώπιση των ζητημάτων εποχικότητας.

Ένας κίνδυνος που περιβάλλει συχνά το τμήμα αυτό, έχει να κάνει με την εμπορευματοποίηση του προϊόντος του. Ορισμένες επιχειρήσεις προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε χαμηλότερες τιμές, σε σχέση με τον ανταγωνισμό,

παραγκωνίζοντας τα στοιχεία πολυτέλειας, αλλά παρόλα αυτά επιτυγχάνουν έναν καλό επίπεδο υπηρεσιών. Άλλες πάλι, προκειμένου να ανταποκριθούν στην πρόκληση της αυξημένης ζήτησης, επιλέγουν να προσφέρουν παροχές αρκετά χαμηλού κόστους σε μεγάλο όγκο. Υπάρχουν όμως και οι επιχειρήσεις που επικεντρώνονται στην πείρα που καθορίζει το εμπορικό τους σήμα, χωρίς να προβούν σε εκπτώσεις στην ποιότητα των υπηρεσιών. Σε κάθε περίπτωση, ανεξάρτητα από τον τρόπο προβολής της θέσης τους στην αγορά, οι εγκαταστάσεις spa, αυξάνουν σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα του ξενοδοχείου. Όπως είναι λογικό όμως, οι επιχειρήσεις που διαμορφώνουν ένα διαφοροποιημένο και ποιοτικό προϊόν έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιβίωσης, καθώς οι επισκέπτες spa αναζητούν την αυθεντική εμπειρία στο ταξίδι τους (Tabacchi, 2010).

Όπως αναφέρεται στους Heyes et al. (2015), στο σύνολό της η βιβλιογραφία υποστηρίζει πως ένα πολυτελές ξενοδοχείο δυσκολεύεται να ανταγωνιστεί στην αγορά χωρίς να διαθέτει εγκαταστάσεις spa. Στο παρελθόν, αποτελούσαν μια δεύτερη σκέψη για τους διαχειριστές των ξενοδοχείων και γι' αυτό το λόγο, αντιμετωπίζονταν και διαχειρίζονταν κυρίως ως μια επιπλέον πηγή εσόδων (Mandelbaum & Lerner, 2008). Τα τελευταία χρόνια όμως έχουν εξελιχθεί σε ανεξάρτητα κέντρα δημιουργίας κερδών και η ύπαρξή τους επιτρέπει στο ξενοδοχείο να παραμένει ανταγωνιστικό στην αγορά. Το τμήμα αυτό, μπορεί να παρέχει ένα ξεχωριστό πλεονέκτημα, καθώς εξασφαλίζει την πλήρωση στο κενό της εξατομικευμένης, ανθρώπινης προσοχής στον κλάδο της φιλοξενίας. Καθώς τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν πιο υψηλή τεχνολογία για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών τους για αυξημένη αποδοτικότητα και για λύσεις ιδανικού τύπου, οι καινοτόμες τεχνολογίες συνήθως δημιουργούν τυποποίηση των διαδικασιών οι οποίες πραγματοποιούνται απρόσωπα. Οι εγκαταστάσεις ευεξίας αντίθετα απευθύνονται στους επισκέπτες, προσφέροντας τους έναν απομονωμένο χώρο για να ξεφύγουν από την πολυάσχολη καθημερινότητα και το στρες, με υπηρεσίες βασισμένες στο άγγιγμα και την ανθρώπινη επαφή, προσφέροντας έτσι μια ισορροπία από το “high tech” στο “high touch” στον ξενοδοχειακό κλάδο (Madanoglu & Brezina, 2008).

Έπειτα από την ραγδαία ανάπτυξή της τα τελευταία χρόνια, είναι εύλογο να συμπεράνουμε πως η βιομηχανία spa έχει αρχίσει να περνάει σε μια φάση ωρίμανσης (Tabacchi, 2010). Η ζήτηση έχει τροφοδοτήσει μια νέα γενιά εγκαταστάσεων spa μέσα στα ξενοδοχεία, αλλάζοντας έτσι το προσκήνιο της αγοράς ενώ παράλληλα τα

spra γίνονται το επίκεντρο των επενδύσεων για αναψυχή. Καθώς ολοένα και περισσότερες εγκαταστάσεις υπόκειντο σε branding, παρατηρείται σημαντική αύξηση του αριθμού τους σε πολυτελείς αλυσίδες ξενοδοχείων και θερέτρων. Ωστόσο, ακόμα παραμένει ένας κατακερματισμένος και μη καλά ρυθμιζόμενος τομέας και λόγω ελλιπούς έρευνας, λίγα δεδομένα είναι γνωστά σχετικά με τη συνολική απόδοση τους.

4.2 Το spa ως κέντρο εσόδων

Ο κυριότερος στόχος κάθε ξενοδοχειακού τμήματος στη βιομηχανία της φιλοξενίας, όπως και κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας, είναι η επίτευξη κερδοφορίας. Ειδικότερα σε ένα τμήμα spa, μια δυναμική ισορροπία είναι απαραίτητη για την κάλυψη των οικονομικών απαιτήσεων των ιδιοκτητών αλλά και των φυσικών αναγκών του επισκέπτη. Όπως προαναφέρθηκε, το συγκεκριμένο τμήμα παρουσιάζει πολλές δυνατότητες επίτευξης κέρδους αλλά και σημαντικής συμμετοχής στα έσοδα του ξενοδοχείου.

Ιστορικά, το τμήμα του spa αντιμετωπίστηκε από τη διοίκηση παρόμοια με άλλα τμήματα εσόδων, όπως το catering και τα εστιατόρια. Αυτά τα τμήματα θεωρούνταν ως μια πρόσθετη παροχή, ικανή να προσελκύσει περισσότερους επισκέπτες στο ξενοδοχείο και μικρή πηγή εσόδων. Εφόσον το τμήμα έφτανε στο νεκρό του σημείο ή δεν παρουσίαζε μεγάλη ζημία, η δυνατότητά του να αυξάνει την πληρότητα θεωρήθηκε επαρκής αιτία για τη συνέχεια της ύπαρξής του. Ωστόσο, στα τέλη της δεκαετίας του 1990, ξεκίνησε να ακολουθεί την πορεία των υπόλοιπων λειτουργικών τμημάτων και μετατράπηκε από μια υποστηρικτική εγκατάσταση σε κέντρο κέρδους. Αυτή η τάση είναι ισχυρή και συνεχίζει να γίνεται αντιληπτή και σήμερα, με τα έσοδά του να αυξάνονται με υψηλό ρυθμό (O'Fallon & Rutherford, 2010).

Οι εγκαταστάσεις spa, ως κέντρα εσόδων, αντιμετωπίζονται με καχυποψία από τη βιβλιογραφία καθώς συνήθως η οικονομική συμβολή τους είναι απρόβλεπτη. Παρά τις συνεχώς αυξανόμενες επενδύσεις σε αυτό τον τομέα, τα spa σπάνια παρέχουν στους ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων την ίδια οικονομική απόδοση με τα άλλα τμήματα (Hodari et al., 2014 σε Heyes et al., 2015). Αυτό συμβαίνει κυρίως εξαιτίας

των αξιοσημείωτα υψηλών εξόδων που συνδέονται με λειτουργία των εγκαταστάσεων σε συνεχή βάση, καθώς και της ανεπαρκούς οργάνωσης και λειτουργικής φιλοσοφίας. Οι Kucukusta και Guillet (2014) από την άλλη, υποστήριξαν πως η παροχή υπηρεσιών spa σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να είναι πολύ προσοδοφόρα. Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά, τα τμήματα αυτά, έχουν μετατραπεί από εγκαταστάσεις υποστήριξης σε κέντρα κερδοσκοπικού χαρακτήρα και προσφέρουν σημαντικές χρηματικές συνεισφορές πέραν των άλλων οικονομικών πλεονεκτημάτων, όπως είναι οι αυξημένες τιμές δωματίων, η αντιληπτή σχέση κόστους/ωφέλειας, τα αυξημένα ποσοστά πληρότητας και διάρκειας παραμονής των επισκεπτών, όπως επίσης και πλεονεκτήματα marketing.

Εκτός από τα παραπάνω, κρίνεται επίσης σημαντικό να αναφερθούν και δύο ακόμα περιπτώσεις συνεισφοράς του τμήματος spa σε επίπεδο κέρδους. Καθώς όλο και περισσότεροι επισκέπτες γίνονται έμπειροι καταναλωτές spa, συχνά επιθυμούν να ενσωματώνουν στοιχεία της εμπειρίας τους στην καθημερινή τους ζωή, αγοράζοντας αντικείμενα που μπορούν να αναπαράγουν και να ενισχύσουν την εμπειρία spa στο σπίτι, όπως κεριά, καλλυντικά και μουσική. Έτσι, οι μπουτίκ spa έχουν γίνει αναπόσπαστο κομμάτι του επιχειρησιακού μοντέλου των εγκαταστάσεων παρέχοντας προϊόντα που σχετίζονται με μεμονωμένες θεραπείες και συνεισφέρουν με αυτό τον τρόπο στα έσοδα (Mandelbaum & Lerner, 2008). Επιπλέον, το τμήμα spa συχνά καταλαμβάνει περιοχές του ξενοδοχείου που σε άλλη περίπτωση θα έμεναν ανεκμετάλλευτες όπως είναι π.χ. το υπόγειο. Έτσι, ένας χώρος που σε άλλη περίπτωση θα είχε περιορισμένη δυνατότητα δημιουργίας εσόδων, μετατρέπεται σε ένα κερδοφόρο τμήμα (Keri et al., 2007).

Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει το τμήμα αφορά το κόστος του εργατικού δυναμικού. Οι μισθοί, οι παροχές και οι αποζημιώσεις του προσωπικού αν συνδυαστούν, καλύπτουν το 73,6% όλων των λειτουργικών εξόδων του τμήματος (Mandelbaum & Lerner, 2008). Λόγω των εκτεταμένων εργασιακών απαιτήσεων, μπορεί να δικαιολογηθεί η άποψη πως το τμήμα spa έχει δείκτες περιθωρίου κέρδους μικρότερους από τον μέσο όρο όλων των υπόλοιπων λειτουργικών τμημάτων. Η έλλειψη επίσης αξιόπιστων δεδομένων και στοιχείων οικονομικής απόδοσης αποτελεί μια ακόμη πρόκληση που αντιμετωπίζει η βιομηχανία και αφορά όχι μόνο τους δυνητικούς επενδυτές αλλά και τους ιδιοκτήτες, εφόσον δεν είναι σε θέση να συγκρίνουν την απόδοση των εγκαταστάσεων τους, με

αυτή του συνόλου της αγοράς. Η έλλειψη των δεδομένων είναι απόρροια της έλλειψης τυποποιημένων εργαλείων διαχείρισης, που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή και σύγκριση στοιχείων αναφοράς. Κρίνεται λοιπόν αναγκαία η δημιουργία ενός ενιαίου προγράμματος, σχεδιασμένου αποκλειστικά για τις ανάγκες του τμήματος spa, που θα αποτελέσει ένα κοινό σημείο αναφοράς για τη βιομηχανία. Ένα τέτοιο πρόγραμμα φέρεται πως βρίσκεται υπό ανάπτυξη με πρωτοβουλία της Διεθνούς Ένωσης SPA (Thorsteinsdottir, 2005).

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επιδρούν στην κερδοφορία είναι ο ανταγωνισμός, ο οποίος επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τόσο την κοστολόγηση των υπηρεσιών, όσο και τη ζήτηση. Όσο η βιομηχανία αποτελούσε μια ραγδαία αναπτυσσόμενη οικονομία, υπήρχαν ελάχιστες ανησυχίες για τον ανταγωνισμό από τους ιδιοκτήτες και τη διοίκηση, αυτή όμως η εικόνα έχει αρχίσει να αλλάζει τα τελευταία χρόνια με τη συνεχή προσθήκη νέων εγκαταστάσεων στα ξενοδοχεία και την επέκταση των ήδη υπαρχόντων. Η Tabacchi (2010) υπογραμμίζει την ανάγκη των τμημάτων spa να διαφοροποιηθούν ως διακριτές εγκαταστάσεις με υψηλά επίπεδα παρεχόμενων υπηρεσιών και να αντισταθούν στον πειρασμό να ανταγωνίζονται στο κομμάτι της τιμολόγησης. Μια στρατηγική διαφοροποίησης είναι η ιδανική μέθοδος για να καταφέρει ένα ξενοδοχειακό spa να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό, αλλά και να ανταπεξέλθει στις μελλοντικές προκλήσεις.

Πρώτο βήμα στην επίλυση των προβλημάτων που δυσχεραίνουν την οικονομική ευημερία του τμήματος, είναι ο σωστός προγραμματισμός, ο οποίος άλλωστε είναι απαραίτητος σε κάθε κομμάτι της λειτουργικής διαδικασίας. Προκειμένου να επιτευχθούν οι οικονομικοί στόχοι, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή σε κάθε φάση του προγράμματος, το οποίο πρέπει να σχεδιάζεται λεπτομερώς και να βασίζεται στις δυνατότητες του τμήματος, τον ανταγωνισμό, αλλά και τη ζήτηση της αγοράς. Σημαντική είναι και η συνεχής παρακολούθηση των δραστηριοτήτων από τον spa manager, διαδικασία που παρέχει ένα σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης εάν τα έσοδα μειώνονται ή εάν τα έξοδα δεν είναι σύμφωνα με τα αναμενόμενα όπως και τα δεδομένα που έχουν αναφερθεί στον προϋπολογισμό. Η έγκαιρη ανίχνευση των τάσεων αυτών, επιτρέπει στον διαχειριστή να λαμβάνει αποτελεσματικά βήματα διασφαλίζοντας πως οι θετικές τάσεις ενισχύονται και οι αρνητικές ελέγχονται. Επίσης, με τον τρόπο αυτό ελέγχεται αν η οικονομική δραστηριότητα του spa και του ξενοδοχείου συμβαδίζουν, έτσι ώστε να

διασφαλίζεται ότι γίνονται τα πάντα για να ενισχυθεί η συνέργεια των δύο αυτών οντοτήτων (O'Fallon & Rutherford, 2010).

Σε πρακτικό επίπεδο, ο Pitsikalis (2008) προτείνει δύο βασικές τεχνικές για τη βελτίωση της απόδοσης του spa: (1) μεταβολή των τιμών βάσει της χωρητικότητας και του χρόνου και (2) προσαρμογή της διαθεσιμότητας, μεταβάλλοντας τους τύπους υπηρεσιών που προσφέρονται σε περιόδους αιχμής. Αρκετοί διαχειριστές spa επιλέγουν τη μεταβαλλόμενη διαθεσιμότητα υπηρεσιών, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την προσφορά θεραπειών σε χαμηλότερες τιμές τις ώρες αιχμής, ενώ τα σαββατοκύριακα γίνεται προώθηση ακριβότερων θεραπειών ή πακέτων περισσότερων ωρών. Ορισμένες επιχειρήσεις επίσης, ενθαρρύνουν τους επισκέπτες να κάνουν προκράτηση για πολλαπλές θεραπείες προσφέροντας μεγάλες εκπτώσεις, ενώ άλλες εφαρμόζουν δυναμική τιμολόγηση και προσαρμοσμένη διαθεσιμότητα (Tabacchi, 2010).

Η μεγαλύτερη έμφαση στη στελέχωση μπορεί επίσης να παίζει καταλυτικό ρόλο στην κερδοφορία του τμήματος. Η σωστή επιλογή προσωπικού είναι ικανή επιφέρει πέραν της αυξημένης παραγωγικότητας, βελτιωμένες και ποιοτικότερες υπηρεσίες. Με την κατάλληλη εκπαίδευση και παρακίνηση των υπαλλήλων είναι εφικτή η ταχύτερη επίτευξη των οικονομικών στόχων με παράλληλη αύξηση της ζήτησης και των πωλήσεων, λόγω υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον, η προσπάθεια καλύτερης κατανόησης των πελατών αλλά και της τοπικής κοινότητας προσδιορίζοντας τις τάσεις της αγοράς, αποτελούν σημαντική ευκαιρία αύξησης των περιθωρίων κέρδους.

Όπως είναι κατανοητό, η αξιολόγηση της συμβολής του τμήματος spa στα κέρδη αλλά και στο ποσοστό πληρότητας ενός ξενοδοχείου είναι ένα πολύ δύσκολο έργο. Παρά την αύξηση των εσόδων τόσο σε εσωτερικές αλλά και εξωτερικές αγορές, υπάρχουν διαφορούμενες απόψεις για το κατά πόσο αποτελεί ένα δυνατό χαρτί για το εκάστοτε ξενοδοχείο. Ωστόσο, οι σωστά διαχειριζόμενες εγκαταστάσεις, μπορούν να αποτελέσουν ισχυρά κερδοφόρα κέντρα ανεξάρτητα από το γεγονός πως ο βασικός σκοπός τους ήταν αρχικά η συμβολή τους στην αύξηση των ποσοστών πληρότητας και της μέσης ημερήσιας τιμής των δωματίων. Η ραγδαία ανάπτυξη του κλάδου οδηγεί στο συμπέρασμα πως η ισχυροποίηση του spa ως κέντρου εσόδων θα γίνεται

όλο και περισσότερο αισθητή τα επόμενα χρόνια, καθιστώντας το ως απαραίτητο συστατικό κάθε ξενοδοχείου πολυτελείας.

4.3 Η επίδραση του τμήματος spa στους δείκτες KPI του ξενοδοχείου και η έννοια του RevPATH

Οι βασικοί δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators – KPI), είναι ζωτικής σημασίας εργαλεία management, που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς και τους επαγγελματίες με σκοπό τη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης. Η χρήση τους από τους managers, υποδεικνύει αν η πορεία πλεύσης της επιχείρησης είναι ορθή, ποια σημεία χρειάζονται προσοχή και αν επιβάλλονται διορθωτικές κινήσεις (Matt, 2012). Παρόλο που η επιτυχία τις περισσότερες φορές συνδέεται με την πρόοδο που σημειώνεται προς τους μεμονωμένους στόχους ή γεγονότων που επιτυγχάνουν ένα επιδιωκόμενο σκοπό, συχνά, η επιτυχία είναι απλώς μια επανειλημμένη επίτευξη ενός μέρους των επιχειρησιακών στόχων που έχουν τεθεί από τη διοίκηση κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού. Εφόσον θεωρείται δεδομένο το πόσο σημαντικός είναι ο προσδιορισμός των στρατηγικών στόχων, η επιλογή και χρήση των KPI εξαρτάται άμεσα από την κατανόηση του τι ακριβώς θεωρείται σημαντικό για τον οργανισμό. Η επίτευξη της κατανόησης των προσδοκιών είναι ένα δύσκολο έργο για τα διευθυντικά στελέχη αλλά και τους οργανισμούς φιλοξενίας. Ο προσδιορισμός των βασικών ευθυνών και, στη συνέχεια, ο καθορισμός προτύπων για την αξιολόγηση των εργαζομένων σχετικά με αυτούς τους αναμενόμενους παράγοντες, παρουσιάζει προβλήματα που αντιμετωπίζουν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες. Η χρήση αυτών των αξιολογήσεων μπορεί να οδηγήσει στην εξακρίβωση πιθανών βελτιώσεων και γι' αυτό το λόγο, οι δείκτες απόδοσης συνδέονται με πρωτοβουλίες βελτίωσης της απόδοσης.

Η χρήση των βασικών δεικτών απόδοσης, θεωρείται μια όλο και πιο συχνά εφαρμόσιμη τάση στη βιομηχανία της φιλοξενίας, αποτελώντας οδηγό για την βέλτιστη κατανόηση των οικονομικών παραγόντων, που αφορούν τη διαμονή, τα τρόφιμα και ποτά, την κερδοφορία και τη ρευστότητα. Από τους παραπάνω αναφερόμενους παράγοντες, η διαμονή δημιουργεί τα μέγιστα έσοδα για το ξενοδοχείο αν και στο προϊόν διαμονής εμπεριέχεται η έννοια της φθαρτότητας,

δηλαδή το γεγονός πως αν δεν υπάρξει πώληση ενός δωματίου μια δεδομένη στιγμή, τα έσοδά του χάνονται για πάντα. Στον τομέα της φιλοξενίας, οι δείκτες KPI παρέχουν σε εργαζομένους και στελέχη σαφείς στόχους, σε συνδυασμό με την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο σχετίζονται με τη συνολική επιτυχία του οργανισμού. Η ξενοδοχειακή βιομηχανία χρησιμοποιεί δείκτες για τη μέτρηση της απόδοσης σε τρεις βασικούς τομείς: την πληρότητα (Occupancy), τη μέση ημερήσια τιμή (Average daily rate -ADR) και τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (Revenue per available room -RevPAR) (Srivastava & Maitra, 2016).

Η Tabacchi (2010) αναφέρεται σε μια έρευνα που πραγματοποίησε σε συνεργασία με ερευνητές του Smith Travel Research (STR), που είχε σκοπό να μελετήσει την επίδραση της ύπαρξης τμήματος spa στην πληρότητα, τη μέση ημερήσια τιμή και τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο των ξενοδοχείων. Τα αποτελέσματα έδειξαν αυξημένες τιμές RevPAR και ADR σε πολυτελή ξενοδοχεία με εγκαταστάσεις spa σε σύγκριση με εκείνα που δεν είχαν, συνυπολογίζοντας ωστόσο τη συμμετοχή των παραγόντων που επιδρούν σε αυτό το συμπέρασμα όπως είναι η διάρκεια παραμονής των επισκεπτών, η τοποθεσία του ξενοδοχείου καθώς και η ποιότητα διαχείρισης του spa, των υπηρεσιών και του μεγέθους της εγκατάστασης. Ένα άλλο πλεονέκτημα που υπέδειξε η έρευνα ήταν πως τα τμήματα spa είχαν σημαντικά υψηλότερη πληρότητα τα σαββατοκύριακα, μια περίοδο που συνήθως είναι λιγότερο δραστήρια για πολλά ξενοδοχεία. Επίσης ένα άλλο εύρημα αναφέρει αύξηση του ADR και της πληρότητας σε πολυτελή ξενοδοχεία δώδεκα έως είκοσι τέσσερις μήνες μετά το άνοιγμα του νέου spa. Από τα παραπάνω, εύλογα διαμορφώνεται το συμπέρασμα πως τα ξενοδοχεία υψηλού επιπέδου επωφελούνται από την ύπαρξη ενός spa στις εγκαταστάσεις τους.

Ενώ τα δεδομένα είναι ευοίωνα για τη θετική επίδραση της ύπαρξης spa σε επίπεδο εσόδων και αύξησης των οικονομικών δεικτών του ξενοδοχείου, είναι γεγονός πως ελάχιστη έρευνα έχει πραγματοποιηθεί στον τομέα και τα συμπεράσματα δεν μπορούν εύκολα να γενικευτούν. Ένα από τα στοιχεία που συναντώνται στα περισσότερα ξενοδοχειακά spa είναι πως δεν πραγματοποιούν μια κοινή διαχείριση εσόδων, εφόσον δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για τη δημιουργία ενός τυποποιημένου μοντέλου οικονομικής διαχείρισης. Όπως αναφέρουν οι Kimes και Singh (2009), η απουσία ενός αποτελεσματικού προγράμματος διαχείρισης εσόδων στο τμήμα spa που χαρακτηρίζεται από υψηλά πάγια κόστη και σχετικά

χαμηλό μεταβλητό κόστος μπορεί να επιφέρει τα ακόλουθα: (1) ανεπαρκή δεδομένα για μελλοντικές προβλέψεις, (2) δυσκολία πρόσβασης σε κατάλληλα δεδομένα όταν κρίνεται αναγκαίο, (3) ανάγκη επανεξέτασης των μενού spa και των τιμών και (4) την ανάγκη κατάρτισης των υπαλλήλων του τμήματος σε λογισμικά διαχείρισης απόδοσης με την πιθανότητα τα λογισμικά αυτά να μην είναι συμβατά με τα λογισμικά άλλων spa ή του ξενοδοχείου.

Πολύ σημαντικό εργαλείο στα χέρια των spa managers αποτελεί ο RevPATH (Revenue Per Available Treatment Hour), ο οποίος είναι ένας δείκτης KPI και θεωρείται το πρώτο βήμα για τη διαχείριση της απόδοσης στη βιομηχανία spa. Ο RevPATH ως δείκτης απόδοσης, υπολογίζει σε ένα πιο λεπτομερές επίπεδο την αποδοτικότητα των καμπινών θεραπείας κατά τη διάρκεια της ημέρας. Θεωρείται παρόμοιο με το RevPAR για τα δωμάτια του ξενοδοχείου και η χρήση του βοηθάει τη διοίκηση του spa να διαχειρίζεται αποτελεσματικότερα το χρόνο. Ο υπολογισμός μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια του τύπου:

RevPATH: Spa Occupancy / Average Treatment Rate (ATR),

όπου το occupancy (πληρότητα) του spa υπολογίζεται από το πηλίκο των καμπινών θεραπείας που έχουν πουληθεί προς τις διαθέσιμες καμπίνες και το ATR υπολογίζεται από το πηλίκο των συνολικών εσόδων από τις θεραπείες προς τις συνολικές πωλήσεις θεραπειών. Το RevPATH μπορεί επίσης να υπολογιστεί διαιρώντας τα έσοδα για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (π.χ. τμήμα της ημέρας, ημέρα ή μήνα) με τον αριθμό των διαθέσιμων ωρών θεραπείας κατά τη διάρκεια του χρονικού αυτού διαστήματος.

Ο υπολογισμός της επιτυχίας του τμήματος spa είναι μια δύσκολη και μη τυποποιημένη διαδικασία, που έχει προβληματίσει τους επαγγελματίες του κλάδου αλλά και τη βιβλιογραφία. Πολλά διευθυντικά στελέχη μετρούν σήμερα την απόδοση του τμήματος, υπολογίζοντας τον αριθμό των πελατών που εξυπηρετούνται, το μέσο όρο δαπανών ανά επισκέπτη, τα έσοδα ανά θεραπεία, τα κόστη ή τα έσοδα για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ενώ οι μετρήσεις αυτές είναι πολύ σημαντικές και χρήσιμες για πολλούς σκοπούς, δεν είναι σε θέση να αντικατοπτρίσουν πιστά την απόδοση του τμήματος spa. Αντίθετα με τα παραπάνω, η χρήση του δείκτη RevPATH, συνδυάζει αποτελεσματικά ένα σύνολο πληροφοριών, όπως είναι η μέση δαπάνη των επισκεπτών καθώς και η πληρότητα του spa, για να υπολογίσει το μέτρο

της ροής εσόδων και να υποδείξει πόσο αποτελεσματικά το spa χρησιμοποιεί την παραγωγική του ικανότητα. Το RevPATH υποδεικνύει το ρυθμό με τον οποίο παράγονται τα έσοδα και καταγράφει το αντιστάθισμα μεταξύ της μέσης δαπάνης και της χρήσης της εγκατάστασης (Kimes & Singh, 2009).

Συνυπολογίζοντας τα παραπάνω δεδομένα, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως οι φορείς εκμετάλλευσης spa και η διοίκηση των ξενοδοχείων είναι προτιμότερο να περιλαμβάνουν στις μετρήσεις τους το δείκτη RevPATH, αντί να υπολογίζουν αποκλειστικά τα κόστος ή τα έσοδα του τμήματος για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ενώ τα έσοδα μπορούν να προέρχονται από διάφορες πηγές, συμπεριλαμβανομένων των τακτικών και αναβαθμισμένων αμοιβών θεραπείας και των προσαυξήσεων, ο δείκτης αυτός συλλαμβάνει και τον παράγοντα του χρόνου που είναι ένας παράγοντας ζωτικής σημασίας για το τμήμα spa. Επίσης, η αξιολόγηση αποκλειστικά βάσει του όγκου των πωλήσεων, μπορεί να παρομοιαστεί με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των ξενοδοχείων με βάση την καταγραφή μόνο της πληρότητας χωρίς να συνυπολογιστεί η επίδραση του ADR και του RevPAR. Σημαντικό είναι να επισημανθεί η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα στο κομμάτι της οικονομικής διαχείρισης τους τμήματος spa, έτσι ώστε να μπορέσει να υπάρξει μια κοινή κατεύθυνση προς τους επαγγελματίες και τους διαχειριστές του κλάδου, με σκοπό την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων για το τμήμα αλλά και ολόκληρο το ξενοδοχείο.

4.4 Spa Management

Η πρωτοτυπία της παρούσης εργασίας, πηγάζει από τη χαρακτηριστική απουσία ακαδημαϊκής έρευνας στον τομέα του ξενοδοχειακού spa management, παρά τη συνεχή αύξηση της ζήτησης υπηρεσιών ευεξίας στον ξενοδοχειακό κλάδο τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με αναφορά των Bielański et al. (2011), οι ακαδημαϊκές πηγές που αφορούν τη διαχείριση των spa είναι ιδιαίτερα περιορισμένες σε παγκόσμιο επίπεδο, με μια μικρή εξαίρεση των ευρωπαϊκών χωρών, οι οποίες αρχίζουν να μελετούν θέματα που αφορούν τα δεδομένα της αγοράς, τους διαχειριστές αλλά και το προσωπικό. Το περιορισμένο αυτό κομμάτι της βιβλιογραφίας συνοψίζεται κυρίως σε εκθέσεις, πρακτικά συνεδρίων και εμπορικά άρθρα, από τα οποία είναι δύσκολο να γενικευτούν συμπεράσματα για θέματα όπως

το προφίλ των spa managers, το επίπεδο κατάρτισης του προσωπικού, ο τρόπος διαχείρισης κ.ά.

Ο ρόλος ενός spa manager είναι πολλαπλός και σύνθετος καθώς τα κύρια καθήκοντά του αφορούν τη στελέχωση και διαχείριση του προσωπικού, τον προγραμματισμό του τμήματος σε οικονομικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο σχεδιασμού των καθημερινών εργασιών, όπως επίσης περιλαμβάνουν την παρακολούθηση των αποθεμάτων, καθώς και τη δημιουργία προωθητικών ενεργειών και πακέτων προσφορών. Βασικότερο όμως μέλημά του, είναι η συνολική λειτουργία του τμήματος να βρίσκεται σε σύμπνοια με εκείνη του συνόλου του ξενοδοχείου, τόσο σε θέματα κερδοφορίας όσο και σε θέματα ποιότητας παροχής υπηρεσιών. Λίγα στοιχεία ωστόσο είναι γνωστά σχετικά με το προφίλ και τη δράση των spa managers. Τα αποτελέσματα της έρευνας της Nagy (2014), δείχνουν πως η πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών έχει καλές επικοινωνιακές ικανότητες, μεγάλο βαθμό συμμετοχής στις καθημερινές δραστηριότητες και συχνά είναι υπεύθυνοι για την παροχή εκπαίδευσης στο προσωπικό. Πραγματοποιούν επίσης περιοδικές συναντήσεις (meetings) με το προσωπικό, οι οποίες αφορούν συνήθως θέματα όπως η πορεία του τμήματος, η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών ή η εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Ωστόσο, μεγάλο ποσοστό των υφιστάμενων δήλωσε πως είχαν ελάχιστη συμβολή στις συγκεκριμένες συναντήσεις, γεγονός που υποδεικνύει μικρό βαθμό εξουσιοδότησης και συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων για το τμήμα.

Όπως είναι γνωστό, η καλή φήμη του τμήματος spa μπορεί εύκολα να βελτιωθεί ή να καταστραφεί από το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών. Γι' αυτό το λόγο η πλειοψηφία της βιβλιογραφίας συμφωνεί στο γεγονός πως πρέπει να δίνεται μεγάλη βαρύτητα στην επιλογή του προσωπικού, που αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας του τμήματος. Οι O'Fallon και Rutherford (2010) αναφέρουν πως για μια επιτυχημένη επιλογή εργαζόμενου, εκτός από την εκπαίδευση, την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία και τις συστάσεις, η στάση αλλά και ο ενθουσιασμός του αποτελούν σημαντικές ενδείξεις για το κατά πόσο είναι πρόσφορο να προσληφθεί και να επενδυθούν χρόνος και χρήματα στον συγκεκριμένο αιτούντα. Η Nagy (2014) επίσης υποστηρίζει πως η επιλογή μελών προσωπικού με ανώτερη εκπαίδευση μπορεί να αποτελέσει ένα θετικό καθοριστικό παράγοντα για την προώθηση της καινοτομίας.

Ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα με τα οποία ασχολείται η διοίκηση και αφορούν την ομαλή λειτουργία και αποτελεσματικότητα του τμήματος spa, είναι ο προγραμματισμός του προσωπικού. Σύμφωνα με την Tabacchi (2010), πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στους ανθρώπινους πόρους και έτσι, ένας αποτελεσματικός προγραμματισμός προσωπικού μπορεί να ενισχύσει την παραγωγικότητα του spa, να μειώσει το άγχος αλλά και τους κινδύνους τραυματισμού των θεραπειών λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας. Οι Mandelbaum και Lerner (2008) συμφωνούν με τα παραπάνω, υποστηρίζοντας σε άρθρο τους πως η έλλειψη αποτελεσματικού προγραμματισμού των θεραπειών έχει ως αποτέλεσμα χαμηλότερα περιθώρια κέρδους. Για την αντιμετώπιση αυτής της κατάστασης, οι συγγραφείς προτείνουν στους managers να πραγματοποιούν οι ίδιοι την επιλογή των θεραπειών για κάθε ραντεβού και όχι οι επισκέπτες, αποτρέποντας έτσι τη συγκέντρωση του φόρτου εργασίας σε συγκεκριμένα άτομα. Επιπλέον, οι διαχειριστές είναι ωφέλιμο να κάνουν προσαρμογή του προγράμματος εργασίας του προσωπικού σε περιόδους χαμηλής ζήτησης, έτσι ώστε να εργάζονται μόνο όσα άτομα χρειάζονται κάθε φορά, αποτρέποντας έτσι την ύπαρξη χρονικών περιόδων που το προσωπικό παραμένει αδρανές.

Για να επιτευχθεί ένα εξαιρετικό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, εκτός από την κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών, πολύ σημαντικό ρόλο παίζει και η συνεχής κατάρτιση του προσωπικού, που τους εφοδιάζει με απαραίτητες και επικαιροποιημένες γνώσεις (Madanoglu & Brezina, 2008). Οι O'Fallon και Rutherford (2010) προτείνουν σε όλες τις εγκαταστάσεις spa την ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσης στην εξυπηρέτηση πελατών (Customer service training -CST). Όπως αναφέρουν, το CST παρέχει συνεχή εκπαίδευση και βοηθά στη διασφάλιση της υπέρβασης των προσδοκιών των επισκεπτών. Σε ένα ξενοδοχειακό τμήμα όπως αυτό, που ο δεσμός της εμπιστοσύνης πρέπει να δημιουργηθεί σε μικρό χρονικό διάστημα, οι υπάλληλοι spa οφείλουν να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στις ανάγκες των επισκεπτών. Το CST είναι μια συνεχής διαδικασία που παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία δράσης στο προσωπικό, γεφυρώνοντας τα σενάρια κατάρτισης με την επιχειρησιακή πραγματικότητα. Οι συγγραφείς αναφέρουν πως συχνά, στα συγκεκριμένα τμήματα, δε δίνεται η απαραίτητη σημασία και ο χρόνος που απαιτούνται για την εκπαίδευση του νέου προσωπικού. Ο μη παραγωγικός χρόνος εκπαίδευσης (ο χρόνος δηλαδή που δεν παράγονται άμεσα έσοδα για το spa) είναι

στην πραγματικότητα ένα μικρό κόστος σε σύγκριση με τις δαπάνες που σχετίζονται με τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων, την κακή εξυπηρέτηση, τους δυσαρεστημένους επισκέπτες και τελικά την οριστική απώλεια φήμης και πελατείας.

Ένα μεγάλο επίσης στοίχημα που συχνά καλούνται να αντιμετωπίσουν οι spa managers, αφορά την ενδυνάμωση και την εξουσιοδότηση των υφισταμένων τους. Όπως συμβαίνει σε κάθε τομέα της βιομηχανίας της φιλοξενίας, η δυνατότητα των υπαλλήλων να παίρνουν πρωτοβουλίες και αποφάσεις στα πλαίσια της καθημερινής εξυπηρέτησης των επισκεπτών, αποτελεί ένα ισχυρό πλεονέκτημα αύξησης της ικανοποίησης και ενίσχυσης της αφοσίωσης των πελατών. Η ενδυνάμωση θεωρείται μια ψήφος εμπιστοσύνης για τον υπάλληλο του spa που αντιμετωπίζει αρκετές προκλήσεις, καθώς η υπηρεσία που παρέχεται είναι αρκετά προσωποποιημένη, δημιουργώντας υψηλές προσδοκίες. Όταν προκύπτουν προβλήματα, μια ισχυρή βάση τεχνικών δεξιοτήτων σε συνδυασμό με την εμπιστοσύνη της διοίκησης, διευκολύνουν τον εργαζόμενο να δημιουργήσει εναλλακτικές λύσεις για τον επισκέπτη και συμβάλλει στην ταχύτερη αντιμετώπιση της εκάστοτε προβληματικής κατάστασης (Nagy, 2014).

Παρά το γεγονός πως δεν υπάρχει πλήθος δεδομένων και μακροχρόνια έρευνα γύρω από το πεδίο του ξενοδοχειακού spa management, μπορεί να θεωρηθεί σίγουρο πως ο συγκεκριμένος τομέας θα απασχολήσει την επιστημονική κοινότητα λόγω της ραγδαίας αύξησης του τουρισμού ευεξίας και κατά συνέπεια και του ανταγωνισμού. Η αποτελεσματική διαχείριση, ξεκινά με την πρόσληψη spa managers με επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στον τομέα καθώς επίσης και με την προσεκτική επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Ο σωστός προγραμματισμός, η εξουσιοδότηση αλλά και η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού σε ζητήματα βελτίωσης των υπηρεσιών και εξυπηρέτησης πελατών, οδηγεί στην επίτευξη αποτελεσμάτων πέρα των αναμενόμενων, δημιουργία καλής φήμης και δέσμευσης των επισκεπτών, αυξάνοντας τα έσοδα του spa και του ξενοδοχείου.

4.5 Εξωτερική ανάθεση εγκαταστάσεων spa

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται το φαινόμενο κατά το οποίο, οι πολυτελείς ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όλο και συχνότερα, αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες τις βοηθητικές υπηρεσίες τους προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις

προκλήσεις που απορρέουν από τις εξειδικευμένες ανάγκες που αφορούν τη λειτουργία τους. Οι προκλήσεις της απόκτησης και διατήρησης εργατικού δυναμικού στον κλάδο της φιλοξενίας σε συνδυασμό με τα ευμετάβλητα πρότυπα ζήτησης αλλά και την ανάγκη παροχής και διαχείρισης πολλαπλών σύνθετων υπηρεσιών σε ένα ξενοδοχείο, οδηγούν τους ιδιοκτήτες στη λύση της εξωτερικής ανάθεσης (Donada & Nogatchewsky, 2009).

Η εξωτερική ανάθεση είναι μια έννοια, που περιγράφεται από τη σχέση κατά την οποία, ένας πωλητής (εταιρία) παρέχει τις ικανότητές, τη γνώση, την τεχνολογία, την υπηρεσία ή/και το ανθρώπινο δυναμικό του σε έναν πελάτη για μια καθορισμένη χρονική περίοδο και τιμή, προκειμένου να εκτελέσει τις λειτουργίες που ο πελάτης δεν μπορεί, ή δεν επιθυμεί να εκτελέσει (Adler, 2003 σε Hodari, Waldthausena & Sturman, 2014). Η απόφαση ανάθεσης ενός ξενοδοχειακού τμήματος αποτελεί μια στρατηγική απόφαση για τους υπεύθυνους και απαιτεί ενδελεχή μελέτη και προγραμματισμό πριν την υλοποίησή της. Ο Harrigan (1985), εντόπισε τέσσερις βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις στρατηγικές εξωτερικής ανάθεσης (όπως αναφέρονται στον Chang, 2007): (1) το στάδιο ανάπτυξης του κλάδου, (2) τη φύση της ανταγωνιστικότητας, (3) τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και (4) τις ανάγκες της εταιρικής στρατηγικής.

Η ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες των μονάδων τροφίμων και ποτών ενός ξενοδοχείου καθώς και των υπηρεσιών πληροφορικής ήταν πολύ δημοφιλής για αρκετές δεκαετίες. Οι τρέχουσες τάσεις δείχνουν ωστόσο πως τα ξενοδοχεία αρχίζουν να αναθέτουν συχνότερα πλέον και τις δραστηριότητες αναψυχής και ευεξίας (Espino-Rodriguez & Padron-Robaina, 2005 σε Hodari et al., 2014). Η βιβλιογραφία, στο σύνολό της, αποκάλυψε μια αρκετά μεγάλη έλλειψη ρεαλιστικής γνώσης από τους επαγγελματίες των ξενοδοχείων σχετικά με τις υπηρεσίες ευεξίας, με τις περισσότερες πηγές να αναφέρουν πως οι σύγχρονες μονάδες spa είναι δύσκολα διαχειρίσιμες εξαιτίας αυτού (Heyes et al., 2015). Η κατασκευή και συντήρηση νέων μονάδων επίσης, είναι ιδιαίτερα δαπανηρές διαδικασίες και έτσι, η εξωτερική ανάθεση θεωρείται συχνά μια βιώσιμη επιλογή. Παρόλο που ένα μεγάλο ξενοδοχείο, με δυνατότητες οικονομίας κλίμακας και ισχυρή εταιρική κουλτούρα, θα ήταν πιθανότατα καλύτερα να δημιουργήσει το δικό του τμήμα spa, εντούτοις, η ανάληψη όλων των εξόδων ανάπτυξης, εμπορίας και διαχείρισης μπορεί να αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες και οι ιδιοκτήτες και οι διαχειριστές ξενοδοχείων όλο και

συχνότερα αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες τα συγκεκριμένα τμήματα (Keri et al., 2007).

Οι λόγοι εξωτερικής ανάθεσης ενός τμήματος spa είναι πολυάριθμοι, γεγονός που κάνει αυτή την επιλογή τόσο ελκυστική στους ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων. Σύμφωνα με τον Chang (2007), η απόφαση για εξωτερική ανάθεση βασίστηκε αρχικά αποκλειστικά και μόνο στη μείωση του κόστους, με την πάροδο του χρόνου όμως άρχισαν να έρχονται στην επιφάνεια περισσότερα στρατηγικά οφέλη. Οι Sanders et al., (2007) αναφέρονται στον διαχωρισμό των λόγων ανάθεσης σε τακτικούς και στρατηγικούς. Σύμφωνα με αυτό το διαχωρισμό, η τακτική εξωτερική ανάθεση βασίζεται κυρίως στην ανάγκη μείωσης του κόστους, ενώ στρατηγική εξωτερική ανάθεση, συνεπάγεται εκτός από την οικονομική ωφέλεια και βελτιωμένες υπηρεσίες οι οποίες περιλαμβάνονται σε περιφερειακές δραστηριότητες που συμβάλλουν στην προστιθέμενη αξία της επιχείρησης (Hodari et al., 2014).

Η συνεχής αύξηση του ανταγωνισμού και της ζήτησης, ώθησε τους ξενοδόχους να επικεντρωθούν στην δημιουργία νέων μονάδων spa σε όσα ξενοδοχεία δε διέθεταν, αλλά και στην επέκταση και βελτίωση των ήδη υπάρχοντων. Οι ανταγωνιστικές αυτές πιέσεις οδήγησαν στην ανάθεση αυτών των δραστηριοτήτων, που θεωρούνται διαφορετικές από την κύρια δραστηριότητα της φιλοξενίας και απαιτούν μια εξειδικευμένη γνώση την οποία, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, δεν κατέχουν τα περισσότερα στελέχη. Οι Mandelbaum και Lerner (2008) υποστηρίζουν πως τα ξενοδοχεία συχνά παραδίδουν τις λειτουργίες και τη διαχείριση των spa τους σε εξειδικευμένες εταιρείες, επειδή τα τμήματα αυτά, σπανίως παρέχουν τις οικονομικές αποδόσεις που απαιτούν οι ιδιοκτήτες και οι διαχειριστές. Ένας από τους βασικότερους όμως λόγους ανάθεσης αυτών των τμημάτων, είναι η έλλειψη γνώσης και ικανότητας για την ανάπτυξη ειδικού προσωπικού. Οι δραστηριότητες ευεξίας, όπως είναι κατανοητό, απαιτούν εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο πολλά ξενοδοχεία δεν διαθέτουν, καθιστώντας δύσκολο για αυτούς να προσφέρουν επιτυχώς τις συγκεκριμένες υπηρεσίες, ακόμη και αν διαθέτουν τις κατάλληλες εγκαταστάσεις. Τα ξενοδοχεία που αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες αυτές τις δραστηριότητες, αναμένουν να προσφέρουν στους πελάτες τους ανώτερα επίπεδα ποιότητας υπηρεσιών, δεδομένου ότι οι ειδικοί είναι σε θέση να επιλέξουν, να εκπαιδεύσουν και να διαχειριστούν το προσωπικό, κατέχοντας την τεχνογνωσία του συγκεκριμένου κλάδου (Espino-Rodriguez και Gil-Palida, 2005 σε Hodari et al., 2014). Όπως έχει

προαναφερθεί, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας του τμήματος spa, όπως επίσης αντιπροσωπεύει σε πολλές περιπτώσεις το 70% των άμεσων λειτουργικών δαπανών του (Mandelbaum και Lerner, 2008). Επιπλέον, ένα επιτυχημένο spa απαιτεί συχνά τα διευθυντικά στελέχη του να προέρχονται από ένα περιβάλλον ευεξίας ή θεραπευτή (ISPA, 2012). Αν και όλα τα παραπάνω ενισχύουν την πεποίθηση πως η συμβολή μιας εξωτερικής εταιρίας στην απόκτηση, εκπαίδευση και διαχείριση του προσωπικού μπορεί να φέρει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σε ένα ξενοδοχειακό spa, πρέπει να σημειωθεί πως μέχρι στιγμής δεν υπάρχει καμία έρευνα σχετικά με τις επιπτώσεις της εξωτερικής ανάθεσης στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων (Hodari et al., 2014).

Σε ένα καθεστώς διοίκησης ενός τμήματος ξενοδοχείου από έναν εξωτερικό συνεργάτη, είναι λογικό πως υπάρχουν και αρνητικές επιπτώσεις. Η εξωτερική ανάθεση μπορεί να είναι ριψοκίνδυνη, καθώς αρχικά αφορά μια απόφαση, η αναίρεση της οποίας είναι αρκετά δύσκολη και δαπανηρή. Επιπλέον, συχνά γίνεται αναφορά στη βιβλιογραφία για τις επιζήμιες επιπτώσεις που μπορεί να έχει στο διοικητικό προσωπικό. Οι spa managers είναι υπεύθυνοι για την επίβλεψη της επιχειρησιακής σχέσης μεταξύ του ξενοδοχείου και των εταιρειών spa και ο ρόλος τους αυτός τους καθιστά υπεύθυνους για την προσπάθεια ικανοποίησης δύο ομάδων με αντιφατικές προσδοκίες, ενώ συχνά ακολουθούν δύο διαφορετικές λειτουργικά κατευθυντήριες γραμμές. Η ανάγκη αλληλεπίδρασης με ένα ευρύτερο σύνολο συναδέλφων και ανωτέρων που έχουν αποκλίνουσες απαιτήσεις και προσδοκίες, οδηγεί στη δημιουργία υψηλών επιπέδων εργασιακού στρες και κατά συνέπεια χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία, υψηλή τάση προς αποχώρηση και μειωμένη οργανωτική απόδοση (Hodari et al., 2014).

Τελικά, ενώ η εξωτερική ανάθεση αρχικά φαίνεται μια συνετή στρατηγική κίνηση που μπορεί να προσφέρει τεχνογνωσία και να βοηθήσει στη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού και κερδοφόρου τμήματος spa, οι αρνητικές συνέπειες μιας τέτοιας απόφασης μπορεί να αντισταθμίσουν τα οφέλη. Πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το γεγονός πως ο εξωτερικός συνεργάτης έχει επίσης ως σκοπό το κέρδος και σε πολλές περιπτώσεις τα συμφέροντά του έρχονται σε αντίθεση με εκείνα του ξενοδοχείου. Είναι επομένως σημαντικό, να μελετηθούν οι πιθανές αρνητικές συνέπειες και ειδικότερα εκείνες που συνδέονται με τη σύγκρουση των ρόλων, έτσι ώστε να υπάρχει όσο το δυνατόν μικρότερη επιβάρυνση των διοικητικών στελεχών, πριν

ληφθεί η τελική απόφαση σχετικά με το αν η διοίκηση του spa θα υπάγεται στο ξενοδοχείο ή αν θα ανατεθεί σε κάποιον εξειδικευμένο τρίτο.

Κεφάλαιο 5 Μεθοδολογία έρευνας

5.1 Εισαγωγικά

Η επιλογή του θέματος της έρευνας της παρούσας εργασίας, προέκυψε από το προσωπικό ενδιαφέρον της ερευνήτριας, λόγω της επαγγελματικής της ενασχόλησης στον τομέα του ξενοδοχειακού sra σε συνδυασμό με το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον για τον τουρισμό ευεξίας. Η αναζήτηση πηγών στην ελληνική και παγκόσμια βιβλιογραφία υπέδειξε μεγάλο κενό στο συγκεκριμένο πεδίο. Ενώ έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες για τον τουρισμό ευεξίας, μια μορφή τουρισμού που όπως έχει ήδη αναφερθεί, κερδίζει συνεχώς έδαφος στις προτιμήσεις των τουριστών, η θέση ωστόσο του sra ως ξενοδοχειακού τμήματος και σημαντικού συστατικού του τουρισμού ευεξίας, παραμένει ακόμη ασαφής.

Λόγω της έλλειψης επαρκούς έρευνας, λεπτομέρειες για το περιεχόμενο των εγκαταστάσεων και των υπηρεσιών, τα κριτήρια επιλογής των εργαζομένων και τον τρόπο διοίκησης αποτελούν πληροφορίες άγνωστες στους επαγγελματίες του κλάδου. Γεγονός επίσης αποτελεί το ότι δεν υπάρχουν σαφείς προδιαγραφές σχετικά με τις εγκαταστάσεις, τις παροχές αλλά και τη λειτουργία των μονάδων sra στα ελληνικά ξενοδοχεία.

Η παρούσα έρευνα λοιπόν, αποσκοπεί στη διερεύνηση του κλάδου του ξενοδοχειακού sra και μέσω της συλλογής πρωτογενών δεδομένων, να μπορέσει να παρουσιάσει συμπεράσματα για το περιεχόμενο, τη λειτουργία και τον τρόπο διοίκησης των ξενοδοχειακών sra στα ελληνικά ξενοδοχεία 5 αστέρων.

Το κεφάλαιο της ερευνητικής μεθοδολογίας θεωρείται ένα ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι μιας ερευνητικής εργασίας, στο οποίο περιγράφεται αναλυτικά ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας. Η κατανόηση της ερευνητικής διαδικασίας, διασφαλίζει τη δυνατότητα μελλοντικής πραγματοποίησης της ίδιας ή παρόμοιας έρευνας για την επικαιροποίηση των δεδομένων και εξαγωγή νέων συμπερασμάτων.

Πιο συγκεκριμένα, παρακάτω, αναφέρονται αρχικά ο σκοπός της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα αυτής, που αποτελούν τη βάση της ερευνητικής διαδικασίας και στη συνέχεια περιγράφεται ο σχεδιασμός και ο τρόπος συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων. Αναλυτικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που εξήχθησαν και τέλος αναφέρονται οι περιορισμοί που προέκυψαν

στο σύνολο της διαδικασίας αλλά και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα στο συγκεκριμένο πεδίο.

5.2 Σκοπός της έρευνας και Ερευνητικά Ερωτήματα

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είχε ως βασικό και αντικειμενικό σκοπό τη διερεύνηση του τρόπου και των διαδικασιών της οργάνωσης και διοίκησης των ξενοδοχειακών spa σε ξενοδοχεία 5 αστέρων σε όλη την Ελλάδα. Ειδικότερα, έγινε μια προσπάθεια προσδιορισμού του προφίλ των spa managers, της ιεραρχίας του τμήματος, των διαδικασιών της διοίκησης, όπως και των βασικών χαρακτηριστικών του ανθρώπινου δυναμικού, των εγκαταστάσεων και των παρεχόμενων υπηρεσιών ευεξίας στο σύνολο των εξεταζόμενων περιπτώσεων.

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε διαχωρισμός ανάμεσα στα ξενοδοχειακά spa των οποίων η διοίκηση υπάγεται στο ίδιο το ξενοδοχείο και εκείνων που ανατίθεται σε εξωτερική εταιρία διαχείρισης και μελετήθηκε η σύγκριση των παραπάνω ευρημάτων. Τέλος, ο κύριος σκοπός της δευτερεύουσας ανάλυσης στόχευε στον εντοπισμό διαφορών στο προφίλ και τη δράση των στελεχών, του προσωπικού καθώς και των παροχών, και τη σύνδεση όλων των παραπάνω με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από τους σκοπούς της έρευνας και με τη σειρά τους καθορίζουν τη δομή και τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, συνοψίζονται στα παρακάτω:

- **E.E.1** Ποιο το προφίλ των spa managers που εργάζονται στα ελληνικά ξενοδοχεία 5 αστέρων;
- **E.E.2** Ποιες οι διαφορές στο προφίλ τους όταν το τμήμα spa αλλάζει καθεστώς διοίκησης;
- **E.E.3** Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των εγκαταστάσεων spa και ποιες οι παρεχόμενες υπηρεσίες ευεξίας αυτών;
- **E.E.4** Ποια τα κριτήρια επιλογής των εργαζόμενων σε μια μονάδα spa και πόσο σημαντική είναι η έννοια της ομάδας στο συγκεκριμένο τμήμα;

- **E.E.5** Ποιες είναι οι κύριες αρμοδιότητες του υπεύθυνου σε μια μονάδα spa και ποιο το πεδίο ελέγχου του;
- **E.E.6** Ποιες οι διαφορές στην οργάνωση και διοίκηση μεταξύ των μονάδων spa που αποτελούν τμήμα του ξενοδοχείου και εκείνων που διαχειρίζονται από εξωτερική εταιρία;
- **E.E.7** Διαπιστώνονται διαφορές στις υπηρεσίες, τις εγκαταστάσεις και το ανθρώπινο δυναμικό όταν αλλάζει το καθεστώς διοίκησης;

5.3 Ποσοτική έρευνα

Η ποσοτική έρευνα, είναι μια περιγραφική μορφή έρευνας, που αφορά τη συστηματική συλλογή πρωτογενών δεδομένων από ένα πλήθος ερωτώμενων και σκοπεύει στην κατανόηση συμπεριφορών (Σταθακόπουλος, 2005 σε Ζαργκλή, 2009). Βασισμένη στη δειγματοληψία, διευκολύνει τη μετατροπή των συλλεγόμενων πληροφοριών σε μετρήσιμες μεταβλητές, επιτρέποντας με αυτό τον τρόπο την αριθμητική και στατιστική τους επεξεργασία, αποτελώντας μια μέθοδο ποσοτικοποίησης (Veal, 2006).

Μέσω της ποσοτικής έρευνας μπορούν να συλλεχθούν δεδομένα για τα χαρακτηριστικά, τη συμπεριφορά και τα κίνητρα των εκάστοτε ερωτώμενων. Γι' αυτό το λόγο χρησιμοποιείται συχνότερα για τον προσδιορισμό των δημογραφικών χαρακτηριστικών, της δραστηριότητας, και των στάσεων απέναντι σε συγκεκριμένες καταστάσεις του εξεταζόμενου δείγματος. Η ποσοτική έρευνα παρέχει μεγάλο βαθμό αντικειμενικότητας λόγω των μετρήσιμων διαδικασιών, οι σύνθετες πληροφορίες παρουσιάζονται περιληπτικά και με σαφή τρόπο και επιπλέον μέσω της επανάληψης της διαδικασίας είναι δυνατό να παραχθούν συγκρίσιμα αποτελέσματα (Veal, 2006). Τέλος, ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και καταλυτικός παράγοντας επιλογής της μεθόδου είναι πως δίνει τη δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων σε ευρύτερους πληθυσμούς.

Από τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό, πως αποτελεί την ιδανική μέθοδο άντλησης και επεξεργασίας δεδομένων για την παρούσα έρευνα, αν ληφθούν υπόψη τα ζητούμενα δεδομένα.

5.4 Ερευνητικό εργαλείο

Τα αποτελέσματα της έρευνας βασίστηκαν σε πρωτογενή δεδομένα, τα οποία συλλέχθηκαν μέσω της χρήσης ενός δομημένου ερωτηματολογίου. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου βασίστηκε στο ερωτηματολόγιο των γενικών διευθυντών της διδακτορικής διατριβής της Βασιλείου (2014), με τίτλο «Τουριστική ανάπτυξη και ειδικές μορφές τουρισμού -ο τουρισμός ευεξίας στην Ελλάδα», προσαρμοσμένο στα ζητούμενα της παρούσας έρευνας με δομή που ακολουθεί τα ερευνητικά ερωτήματα (Κεφάλαιο 5.2).

Το ερωτηματολόγιο που στάλθηκε μέσω e-mail στους spa managers των ξενοδοχείων (Παράρτημα), αποτελείται από 4 θεματικές ενότητες, στο σύνολό του περιέχει 27 ερωτήσεις και ακολουθεί την παρακάτω δομή:

1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά (Ερωτήσεις 1-9)
2. Εγκαταστάσεις Spa (Ερωτήσεις 10-13)
3. Ανθρώπινο δυναμικό (Ερωτήσεις 14-17)
4. Οργάνωση και Διοίκηση (Ερωτήσεις 18-27)

5.5 Σχεδιασμός και υλοποίηση της έρευνας

Το πρώτο και σημαντικότερο βήμα στα αρχικά στάδια υλοποίησης της συγκεκριμένης έρευνας, ήταν ο προσδιορισμός του θέματος της εργασίας. Όπως έχει αναφερθεί, ενώ πολλοί τομείς του τουρισμού ευεξίας έχουν ήδη ερευνηθεί, αρκετές πτυχές του σήμερα, συνεχίζουν να μένουν αχαρτογράφητες. Η ενασχόληση της ερευνήτριας επαγγελματικά με το ξενοδοχειακό spa, κατέστησε σαφές πως εκτός από έλλειψη ακαδημαϊκής έρευνας και γνώσης στον τομέα αυτό, απουσιάζουν επίσης η εμπειρία και οι κοινές πρακτικές στην οργάνωση και τη διοίκηση των τμημάτων spa στα ελληνικά ξενοδοχεία.

Η επιλογή της διερεύνησης των spa στα ελληνικά ξενοδοχεία 5 αστέρων είναι απόρροια της διαπίστωσης πως τα ξενοδοχεία 5 αστέρων συνήθως επενδύουν περισσότερο στο τμήμα spa σε σχέση με εκείνα των 4 αστέρων, έχουν πιο προσεγμένες εγκαταστάσεις, προωθούν τις υπηρεσίες ευεξίας σε μεγαλύτερο βαθμό

και αντιμετωπίζουν το spa ως μεμονωμένο ξενοδοχειακό τμήμα. Επιπλέον, οι εξωτερικές εταιρίες διαχείρισης, αναλαμβάνουν με μεγαλύτερη συχνότητα spa που ανήκουν σε ξενοδοχεία 5 αστέρων.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε δευτερογενής έρευνα σε πλήθος πηγών στην ελληνική και παγκόσμια βιβλιογραφία υποδεικνύοντας ένα μεγάλο κενό στο συγκεκριμένο θέμα και τονίζοντας την καινοτομία της έρευνας. Η διερεύνηση της βιβλιογραφίας, βοήθησε στην καλύτερη κατανόηση του θέματος, ενώ ταυτόχρονα υπέδειξε τους τομείς που απαιτούν περισσότερη διερεύνηση, δημιουργώντας τη βάση για το σχεδιασμό της πρωτογενούς έρευνας. Αφού διατυπώθηκαν με ακρίβεια ο σκοπός της έρευνας και τα αντίστοιχα ερευνητικά ερωτήματα, ακολούθησε ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από spa managers που εργάζονται σε ξενοδοχεία 5 αστέρων στην Ελλάδα. Η εύρεση των στοιχείων επικοινωνίας τους έγινε μέσω της ιστοσελίδας του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (<https://www.grhotels.gr/>), η οποία, με την επιλογή των κατάλληλων κριτηρίων αναζήτησης, υπέδειξε 54 ξενοδοχεία. Μέσω περεταίρω έρευνας στο διαδίκτυο και εξακρίβωσης της ύπαρξης υπηρεσιών ευεξίας στα επιλεγόμενα ξενοδοχεία, συλλέχθηκαν στοιχεία επικοινωνίας 120 ξενοδοχείων. Γίνεται λοιπόν κατανοητό, πως το δείγμα της έρευνας προέκυψε μέσω τυχαίας δειγματοληψίας.

Η σύνταξη του ερωτηματολογίου έγινε μέσω του λογισμικού της Google, στην πλατφόρμα Google Forms, η οποία δίνει τη δυνατότητα ηλεκτρονικής αποστολής του ερωτηματολογίου και αυτόματης συλλογής των απαντήσεων, μόλις γίνει η συμπλήρωση από τους ερωτώμενους.

Ακολούθησε η πιλοτική αποστολή του ερωτηματολογίου τυχαία σε τέσσερις managers, από τους οποίους ζητήθηκαν σχόλια σχετικά με δυσνόητες ερωτήσεις και γενικές παρατηρήσεις που θα βοηθούσαν στη βελτίωση του ερωτηματολογίου. Μετά την οριστικοποίηση της μορφής του, το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο στάθηκε μέσω e-mail στους 120 spa managers. Η αρχική απόκριση επέφερε μόνο 36 απαντήσεις, το οποίο δικαιολογήθηκε από το γεγονός πως η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά τη θερινή περίοδο και λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας, πολλά στελέχη δυσκολεύτηκαν να απαντήσουν. Έπειτα, πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με το σύνολο των στελεχών που δεν απάντησαν, διαμορφώνοντας το τελικό δείγμα

των 84 managers. Ποσοστό απόκρισης της τάξης του 70% θεωρείται πολύ σημαντικό, αν ληφθεί υπόψη πως η έρευνα αναφέρεται σε στελέχη. Τέλος, ακολούθησε η ανάλυση, η παρουσίαση των αποτελεσμάτων και η εξαγωγή συμπερασμάτων.

5.6 Ανάλυση δεδομένων

Η καταχώρηση, η επεξεργασία και η στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια, έγιναν με χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS (Statistical Package for the Social Science), έκδοση 20. Το SPSS είναι ένα από τα πιο γνωστά στατιστικά πακέτα, ιδιαίτερα δημοφιλές στις κοινωνικές επιστήμες, που επιλέγεται συχνά επειδή δίνει τη δυνατότητα εκτέλεσης πολύπλοκων στατιστικών αναλύσεων σε ένα φιλικό προς τον χρήστη περιβάλλον (Παπαϊωάννου, Ζουρμπάνος & Μίνος, 2016). Για τη δημιουργία των γραφημάτων που παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο, χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Microsoft Excel.

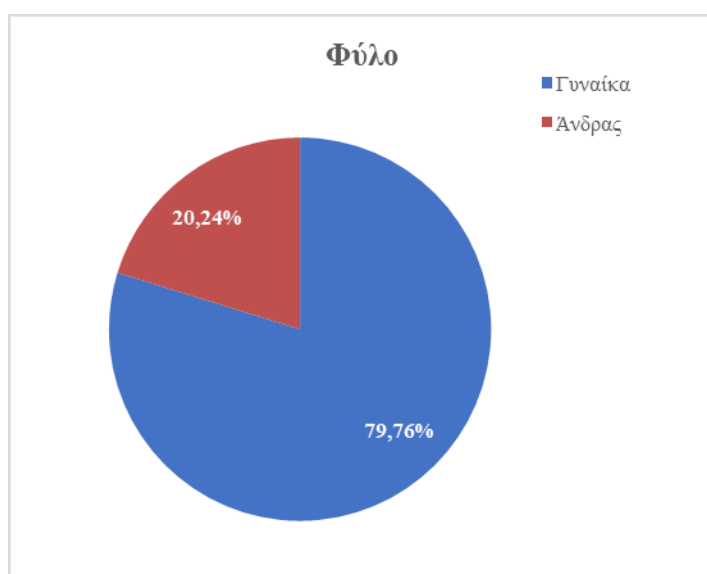
5.7 Αποτελέσματα έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη συλλογή των ερωτηματολογίων, σε συνδυασμό με γραφική απεικόνιση των ευρημάτων που παρουσίασαν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Η ανάλυση των ερωτηματολογίων χωρίστηκε σε δύο μέρη. Αρχικά, αναλύθηκαν τα ερωτηματολόγια στο σύνολό τους, για την εξαγωγή συμπερασμάτων για το σύνολο των spa managers και τον τρόπο διοίκησής τους και στη συνέχεια έγινε μια δεύτερη ανάλυση που αφορούσε το διαφορετικό καθεστώς διοίκησης που υπάγεται το spa στο οποίο είναι υπεύθυνοι. Διερευνήθηκαν με αυτό τον τρόπο ξεχωριστά οι εγκαταστάσεις spa των οποίων η διοίκηση ανήκει στο ξενοδοχείο και εκείνων που έχουν αναθέσει τη διαχείρισή τους σε κάποια εξωτερική εταιρία. Η δεύτερη ανάλυση, σκοπεύει να διερευνήσει σε ποιο βαθμό το διαφορετικό καθεστώς διοίκησης μπορεί να επηρεάσει το προφίλ αλλά και τη δράση των spa managers και τι αλλαγές παρατηρούνται στο ανθρώπινο δυναμικό, τις υπηρεσίες, τη λειτουργία καθώς και την οργάνωση και διοίκηση των μονάδων.

5.7.1 Το προφίλ του spa manager

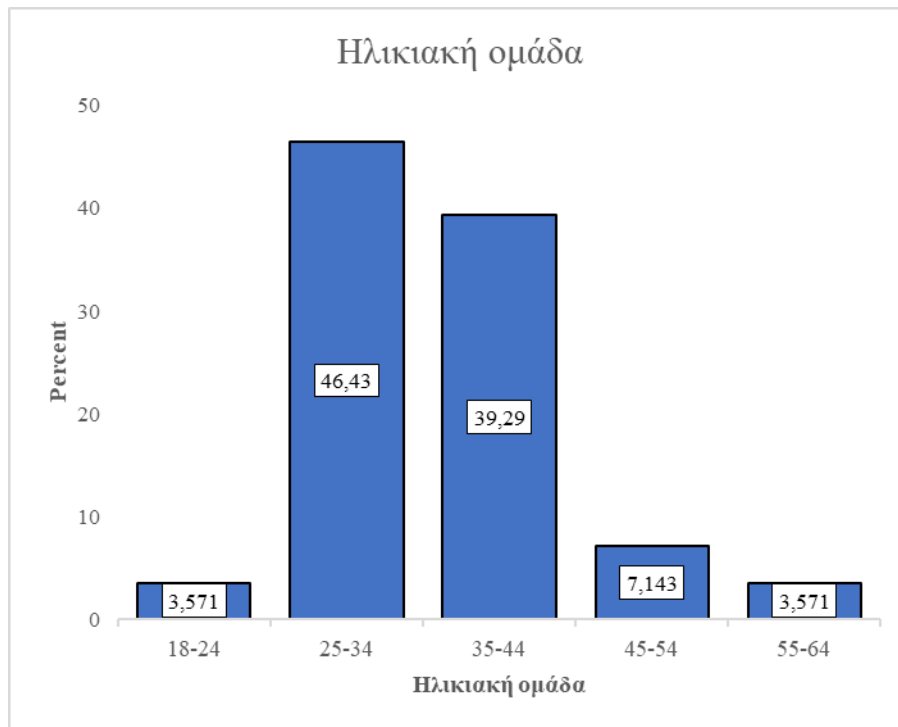
Ακολουθεί η παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του συνόλου των διαχειριστών με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων για το προφίλ τους.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται στο σύνολό του από 84 spa managers, από τους οποίους το 79,76% είναι γυναίκες και το 20,24% άνδρες (Διάγραμμα 1), εύρημα που υποδηλώνει σαφή αριθμητική υπεροχή των γυναικών στη διοίκηση των ξενοδοχειακών spa.



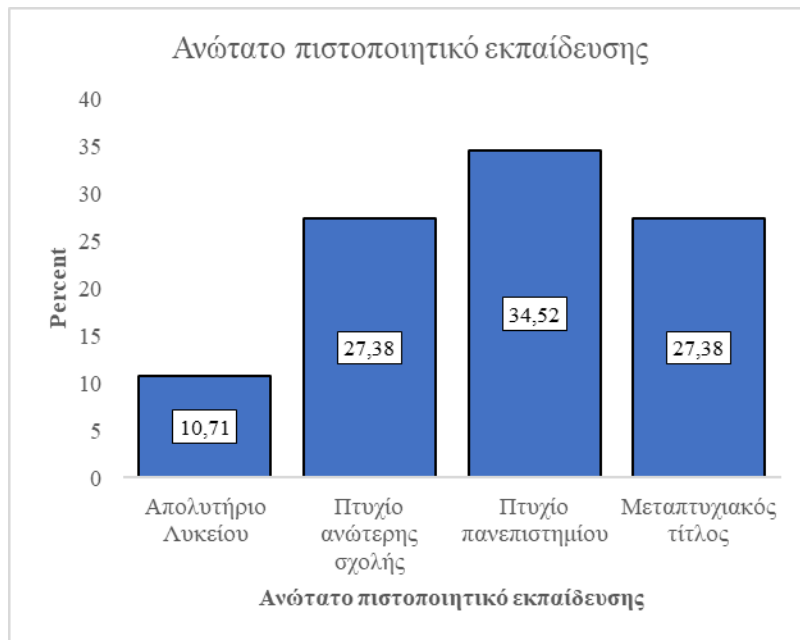
Διάγραμμα 1. Κατανομή του φύλου στο σύνολο του δείγματος (N=84)

Σχετικά με την ηλικία, το μεγαλύτερο ποσοστό (46,43%) σημειώθηκε στην ηλικιακή ομάδα 25-34 ετών, ακολουθούμενο από τις ηλικίες 35-44 ετών με ποσοστό 39,26% και τις ηλικίες 45-54 με ποσοστό 7,143%. Τέλος, η μικρότερη ηλικιακή ομάδα (18-24) και η μεγαλύτερη (55-64) συγκέντρωσαν από κοινού το ποσοστό 3,571% (Διάγραμμα 2). Οι managers του δείγματος, στην πλειοψηφία τους, είναι αρκετά νέοι ηλικιακά και θα ήταν αναμενόμενο η ηλικιακή ομάδα 18-24 που αναφέρεται σε ιδιαίτερα μικρές ηλικίες να έχει μηδενικό ποσοστό, αν ληφθεί υπόψη το γεγονός πως συνήθως στα ξενοδοχεία, οι διοικητικές θέσεις ανήκουν σε στελέχη μεγαλύτερης ηλικίας με μακροχρόνια εργασιακή εμπειρία.



Διάγραμμα 2. Κατανομή της ηλικίας στο σύνολο του δείγματος (N=84)

Αναφορικά με το ανώτατο πιστοποιητικό εκπαίδευσης των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα, γίνεται κατανοητό, πως η πλειοψηφία τους είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου (34,5%) και το 27,4% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, δύο ποσοστά που στο σύνολο τους υποδεικνύουν πως 6 στους 10 spa managers έχουν ιδιαίτερα υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Το 27,4% έχει πτυχίο ανώτερης σχολής ενώ μόνο το 10,7% έχει απολυτήριο λυκείου ως ανώτατο πιστοποιητικό εκπαίδευσης (Διάγραμμα 3).



Διάγραμμα 3. Κατανομή του ανώτατου πιστοποιητικού εκπαίδευσης στο σύνολο του δείγματος (N=84)

Η πλειοψηφία των spa managers (55,95%), δήλωσε πως έχει πραγματοποιήσει σπουδές συναφείς με τον τουρισμό αλλά εξίσου υψηλό είναι και το ποσοστό (44,05%) εκείνων που δε διαθέτουν τέτοιου τύπου σπουδές. Η διοίκηση ενός ξενοδοχειακού τμήματος, εκτός από γνώση και εμπειρία σε διοικητικά θέματα, απαιτεί και μια σφαιρική αντίληψη του τουριστικού αντικειμένου καθώς αποτελεί ένα τουριστικό επάγγελμα, οπότε θα ήταν αναμενόμενο, μεγαλύτερο ποσοστό στελεχών να κατέχει κάποιου τύπου τουριστική εκπαίδευση.

Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 1, από αυτούς που έχουν εκπαίδευση σχετική με τον τουρισμό, το 20% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο, το 10% πτυχίο πανεπιστημίου, το 27,5% έχει ολοκληρώσει σπουδές σε ιδιωτικό ΙΕΚ, το 10% σε δημόσιο ΙΕΚ και το 7.5% σε σχολή τουριστικών επαγγελμάτων. Το 25% των συμμετεχόντων ανέφερε πως οι σπουδές τους δεν περιλαμβάνονται στις προηγούμενες επιλογές και αφορούν κυρίως diplomas και certificates ελληνικών και ξένων ιδιωτικών πανεπιστημίων σε ειδικότητες σχετικές με τον τουρισμό.

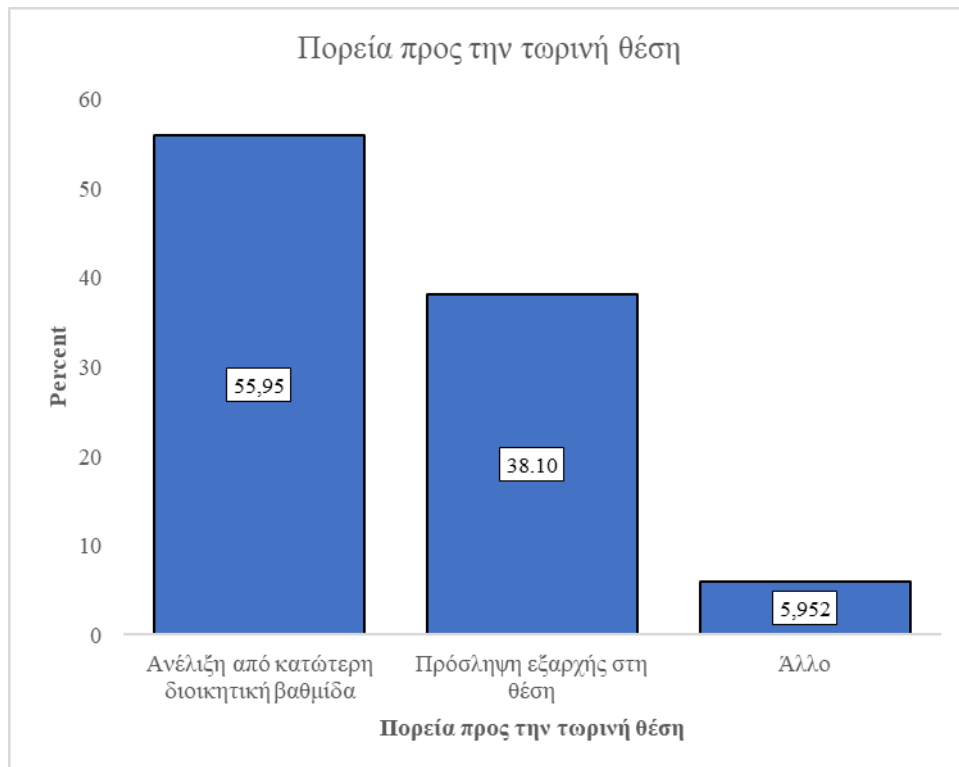
	N (πλήθος)	% (ποσοστό)

Σχολή τουριστικών επαγγελμάτων	3	7.5
Δημόσιο ΙΕΚ	4	10.0
Ιδιωτικό ΙΕΚ	11	27.5
Πτυχίο Πανεπιστημίου	4	10.0
Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	8	20.0
Άλλο	10	25.0
Σύνολο	40	100.0

Πίνακας 1. Κατανομή του είδους των σπουδών στον τουρισμό (N=40)

Προηγούμενη εμπειρία σε διοικητική θέση, διαθέτει το 76,19% των συμμετεχόντων σε αντίθεση με το 23,81% που δεν έχει και θεωρείται ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό, αν ληφθεί υπόψη το γεγονός πως το δείγμα αφορά υπεύθυνους ενός ξενοδοχειακού τμήματος.

Το 55,95% του δείγματος κατέληξε στην τωρινή θέση του spa manager μέσω ανέλιξης από κατώτερη θέση, ενώ το 38,10% προσλήφθηκε εξ αρχής για τη θέση αυτή (Διάγραμμα 4). Το 5,952% αναφέρεται σε μεμονωμένες περιπτώσεις που τη διοίκηση του spa έχει αναλάβει ο γενικός διευθυντής του ξενοδοχείου και μία περίπτωση που ο ρόλος αυτός έχει δοθεί στον σύμβουλο marketing του ξενοδοχείου. Τα παραπάνω ευρήματα συνάδουν με εκείνα της μικρής ηλικίας των στελεχών και της πρότερης εργασιακής εμπειρίας σε αντίστοιχη θέση, ενισχύοντας την άποψη πως οι περισσότεροι managers δεν είχαν προηγούμενη διοικητική εμπειρία εφόσον ανελίχθηκαν στην τωρινή τους θέση από κάποια υφισταμένη.



Διάγραμμα 4. Πορεία προς την τωρινή θέση στο σύνολο του δείγματος (N=84)

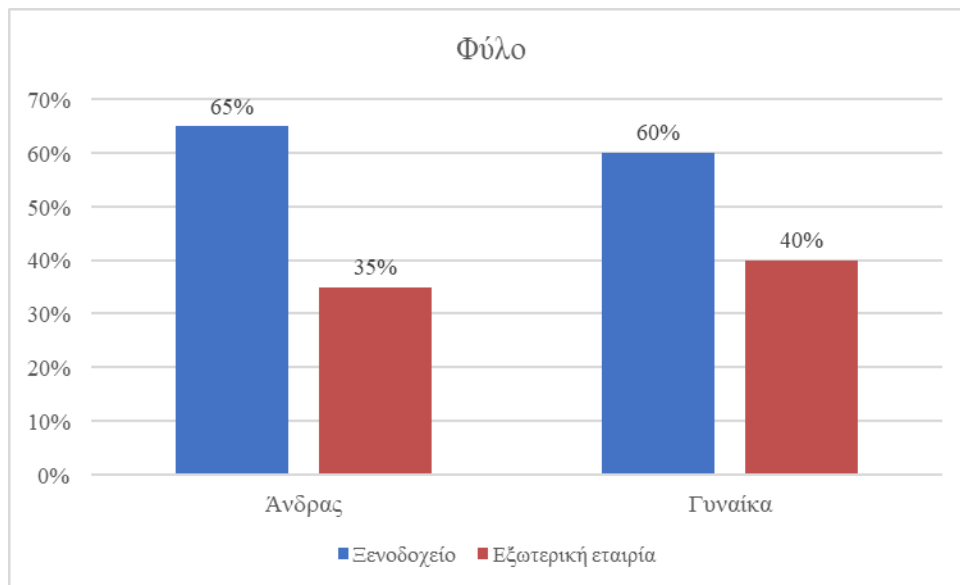
5.7.2 Διαφορές στο προφίλ του spa manager σε σχέση με το καθεστώς διοίκησης

Με σκοπό τη σύγκριση των χαρακτηριστικών των spa managers ανάλογα με το καθεστώς διοίκησης του spa, παράχθηκαν πίνακες διπλής εισόδου και υπολογίστηκε ο συντελεστής ανεξαρτησίας χ^2 για κάθε μεταβλητή των δημογραφικών χαρακτηριστικών με τη μεταβλητή του καθεστώτος διοίκησης. Σχετικά με το φύλο (Πίνακας 2), δεν διαπιστώθηκε κάποια σημαντική στατιστική διαφορά σε σχέση με το καθεστώς διοίκησης ($\chi^2=0,142$, $p=0.706>0.05$), αν και παρατηρείται μια μικρή τάση οι εξωτερικές εταιρίες να προσλαμβάνουν σε λίγο μεγαλύτερο βαθμό άνδρες spa managers σε σχέση με τα ξενοδοχεία (Διάγραμμα 5).

	Διοίκηση spa		Total
	Ξενοδοχείο	Εξωτερική εταιρία	

Φύλο	Ανδρας	11	6	17
	Γυναίκα	40	27	67
Total		51	33	84

Πίνακας 2. Πίνακας διπλής εισόδου για το καθεστώς διοίκησης σε σχέση με το φύλο (N=84)



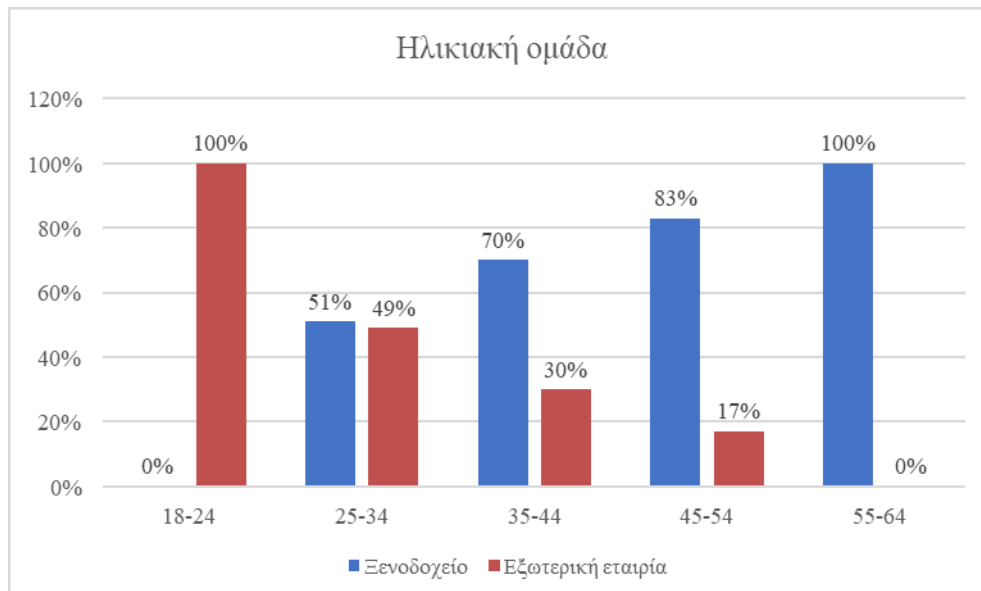
Διάγραμμα 5. Καθεστώς διοίκησης σε σχέση με το φύλο (N=84)

Όσον αφορά την ηλικία (Πίνακας 3), στα ξενοδοχεία που το τμήμα spa υπάγεται σε εξωτερική διοίκηση, παρατηρείται πως οι spa managers είναι μικρότερης ηλικίας, σε σύγκριση με τα ξενοδοχεία με εσωτερική διοίκηση, που οι spa managers τείνουν να είναι ηλικιακά μεγαλύτεροι. Η σχέση αυτή είναι στατιστικά σημαντική ($\chi^2=10,436$, $p=0.034<0.05$). Στο Διάγραμμα 6 παρουσιάζεται η σύγκριση κατανομής δείγματος σε ηλικιακές ομάδες μεταξύ των καθεστώτων διοίκησης του spa.

	Διοίκηση spa		Total
	Ξενοδοχείο	Εξωτερική εταιρία	

Ηλικιακή ομάδα	18-24	0	3	3
	25-34	20	19	39
	35-44	23	10	33
	45-54	5	1	6
	55-64	3	0	3
Total		51	33	84

Πίνακας 3. Πίνακας διπλής εισόδου για το καθεστώς διοίκησης σε σχέση με την ηλικία (N=84)

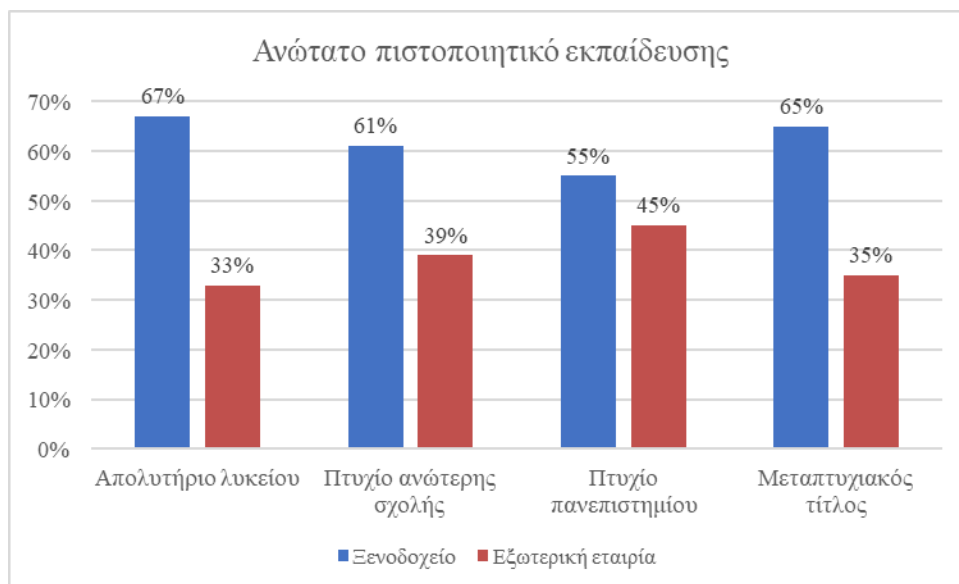


Διάγραμμα 6. Σύγκριση κατανομής δείγματος σε ηλικιακές ομάδες μεταξύ των καθεστώτων διοίκησης του spa (N=84)

Αναφορικά με το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος (Πίνακας 4), δεν παρουσιάστηκε σημαντική σχέση με το καθεστώς διοίκησης ($\chi^2=0,703$ $p=0.873>0.05$), παρά το γεγονός ότι αναλογικά, το πλήθος των spa managers με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και πτυχίο ανώτερης σχολής είναι μεγαλύτερο όταν η διοίκηση του spa υπάγεται στο ξενοδοχείο (Διάγραμμα 7).

		Διοίκηση spa		Total
		Ξενοδοχείο	Εξωτερική εταιρία	
Ανώτατο πιστοποιητικό εκπαίδευσης	Λύκειο	6	3	9
	Ανώτερη σχολή	14	9	23
	Πτυχίο πανεπιστημίου	16	13	29
	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	15	8	23
Total		51	33	84

Πίνακας 4. Πίνακας διπλής εισόδου για το καθεστώς διοίκησης σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης (N=84)

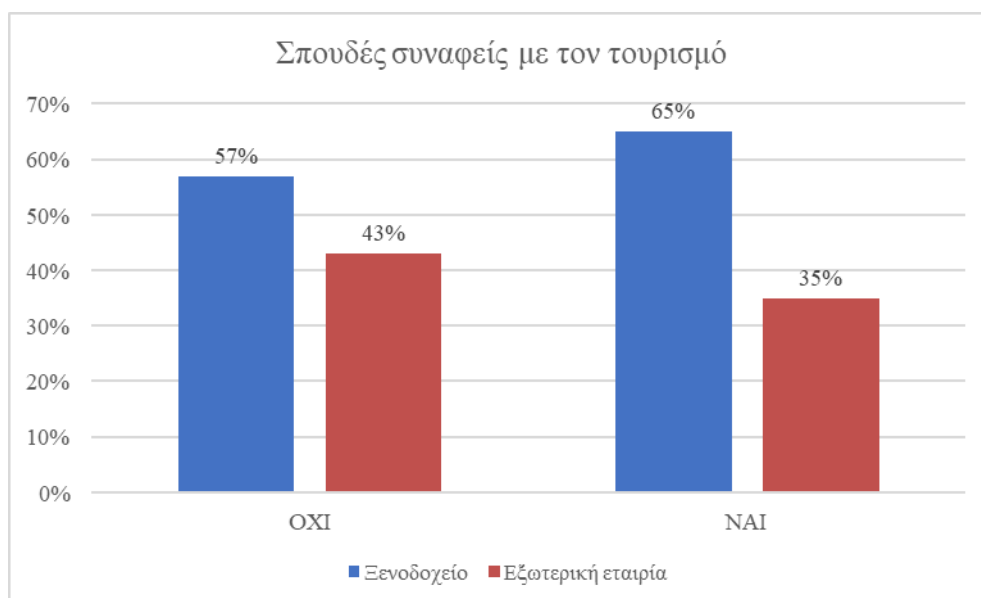


Διάγραμμα 7. Σύγκριση κατανομής δείγματος ανάλογα με την ανώτατη εκπαίδευση μεταξύ των καθεστώτων διοίκησης του spa (N=84)

Δεν εντοπίστηκε κάποια σημαντική στατιστική σχέση μεταξύ του καθεστώτος διοίκησης και των σπουδών στον τουρισμό ($\chi^2=0,478$ $p=0.490>0.05$), όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 5 και το Διάγραμμα 8, παρά το γεγονός πως διαφαίνεται μια μικρή τάση των ξενοδοχείων να προσλαμβάνουν συχνότερα spa managers με σπουδές στο πεδίο του τουρισμού.

		Διοίκηση spa		Total
		Ξενοδοχείο	Εξωτερική εταιρία	
Σπουδές συναφείς με τον τουρισμό	OXI	27	20	47
	NAI	24	13	37
Total		51	33	84

Πίνακας 5. Πίνακας διπλής εισόδου για το καθεστώς διοίκησης σε σχέση με τις σπουδές στον τουρισμό (N=84)

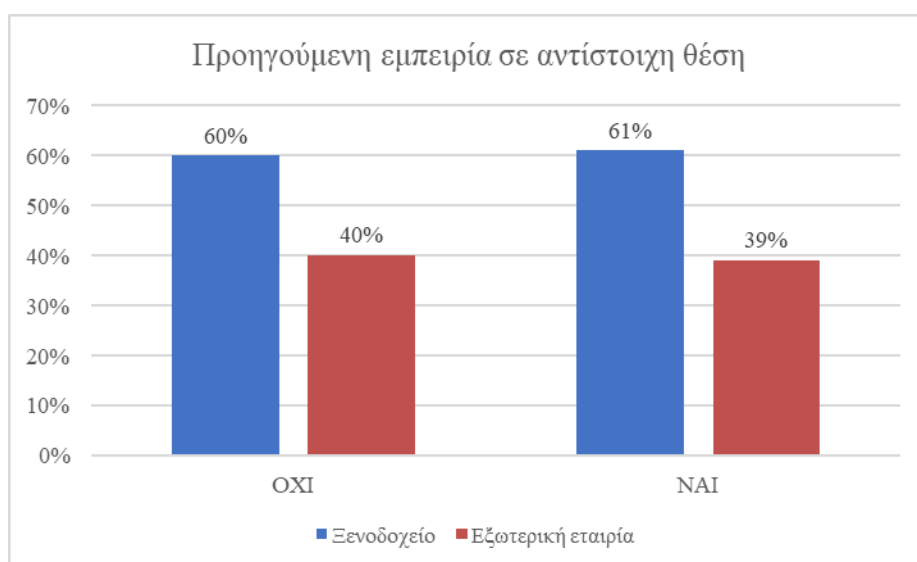


Διάγραμμα 8. Σπουδές συναφείς με τουρισμό ανάλογα με το καθεστώς διοίκησης (N=84)

Ομοίως, δε βρέθηκε σχέση μεταξύ του καθεστώτος διοίκησης και της πρότερης εργασιακής εμπειρίας των spa managers ($\chi^2=0,006$ $p=0.940>0.05$). Διαπιστώνεται ωστόσο, όπως φαίνεται στον Πίνακα 6 και το Διάγραμμα 9, μια μικρή τάση των ξενοδοχείων να προσλαμβάνουν στελέχη που έχουν πρότερη εργασιακή εμπειρία σε αντίστοιχη διοικητική θέση, πιο συχνά σε σχέση με τις εξωτερικές εταιρίες διαχείρισης.

		Διοίκηση spa		Total
		Ξενοδοχείο	Εξωτερική εταιρία	
Προηγούμενη εμπειρία σε αντίστοιχη θέση	OXI	12	8	20
	NAI	39	25	64
Total		51	33	84

Πίνακας 6. Πίνακας διπλής εισόδου για το καθεστώς διοίκησης σε σχέση με την προηγούμενη εμπειρία (N=84)

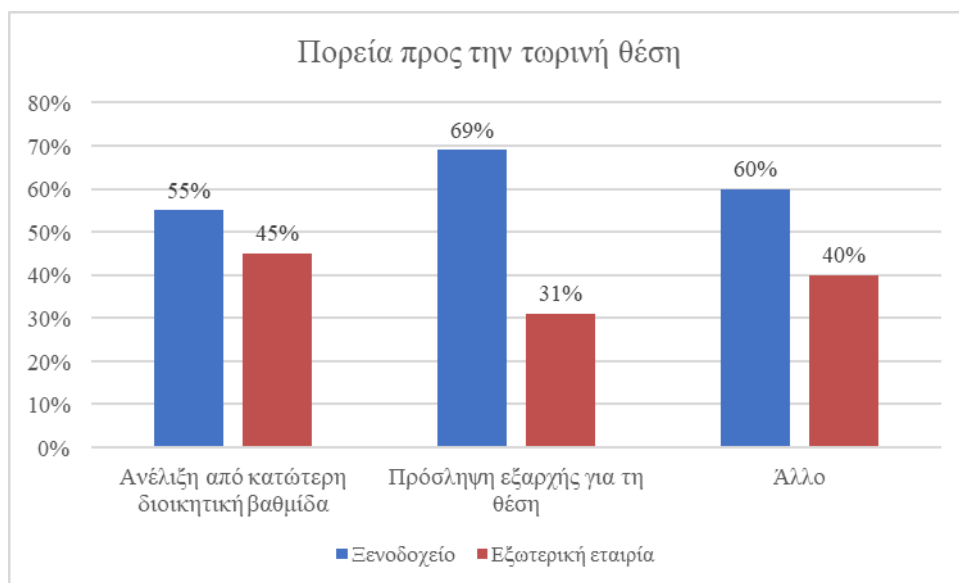


Διάγραμμα 9. Η προηγούμενη εμπειρία σε αντίστοιχη θέση σε σχέση με το καθεστώς διοίκησης (N=84)

Ενώ στατιστικά δεν υπάρχει σημαντική σχέση ($\chi^2=1,441$ $p=0.487>0.05$, Πίνακας 7) όσον αφορά την πορεία των συμμετεχόντων προς την τωρινή τους θέση ανάλογα με το καθεστώς διοίκησης, παρατηρείται ωστόσο μία τάση και σε αυτή την περίπτωση, τα ξενοδοχεία να προσλαμβάνουν συχνότερα έτοιμους επαγγελματίες για τη συγκεκριμένη θέση σε σχέση με τις εξωτερικές εταιρίες (Διάγραμμα 10).

		Διοίκηση spa		Total
		Ξενοδοχείο	Εξωτερική εταιρία	
Πορεία προς την τωρινή θέση	Ανέλιξη από κατώτερη διοικητική βαθμίδα	26	21	47
	Πρόσληψη εξαρχής για τη θέση	22	10	32
	Άλλο	3	2	5
Total		51	33	84

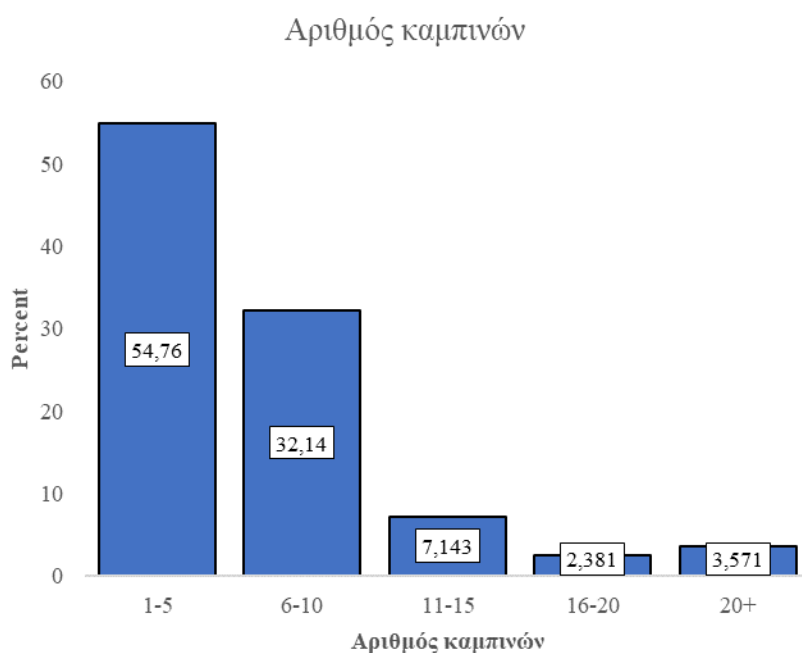
Πίνακας 7. Πίνακας διπλής εισόδου για το καθεστώς διοίκησης σε σχέση με την πορεία προς την τωρινή θέση (N=84)



Διάγραμμα 10. Η πορεία προς τη τωρινή θέση σε σχέση με το καθεστώς διοίκησης (N=84)

5.7.3 Εγκαταστάσεις spa

Αναφορικά με το μέγεθος των εγκαταστάσεων spa, στα ξενοδοχεία 5 αστέρων που εργάζονται οι managers του δείγματος, παρατηρείται πως κατά κύριο λόγο αφορούν μικρού μεγέθους εγκαταστάσεις με μικρό αριθμό καμπινών θεραπείας. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων (54,76%) διαθέτει μία έως πέντε καμπίνες θεραπείας και ακολουθούν οι μονάδες με έξι έως 10 καμπίνες (32,14%). Ξενοδοχεία με μεγάλες εγκαταστάσεις spa, δεκάξι έως είκοσι και είκοσι ή περισσότερων καμπινών, αφορούν μόνο το 2,381% και 3,571% των ξενοδοχείων του δείγματος αντίστοιχα (Διάγραμμα 11).



Διάγραμμα 11. Αριθμός καμπινών θεραπείας (N=84)

Στις ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής που έδιναν στον ερωτώμενο τη δυνατότητα να επιλέξει περισσότερες από μία απαντήσεις, η ανάλυση έγινε με διαφορετικό τρόπο σε σχέση με τις υπόλοιπες ερωτήσεις. Δημιουργήθηκαν έτσι για κάθε πιθανή απάντηση της ερώτησης, νέες διχοτομικές μεταβλητές με σκοπό τη

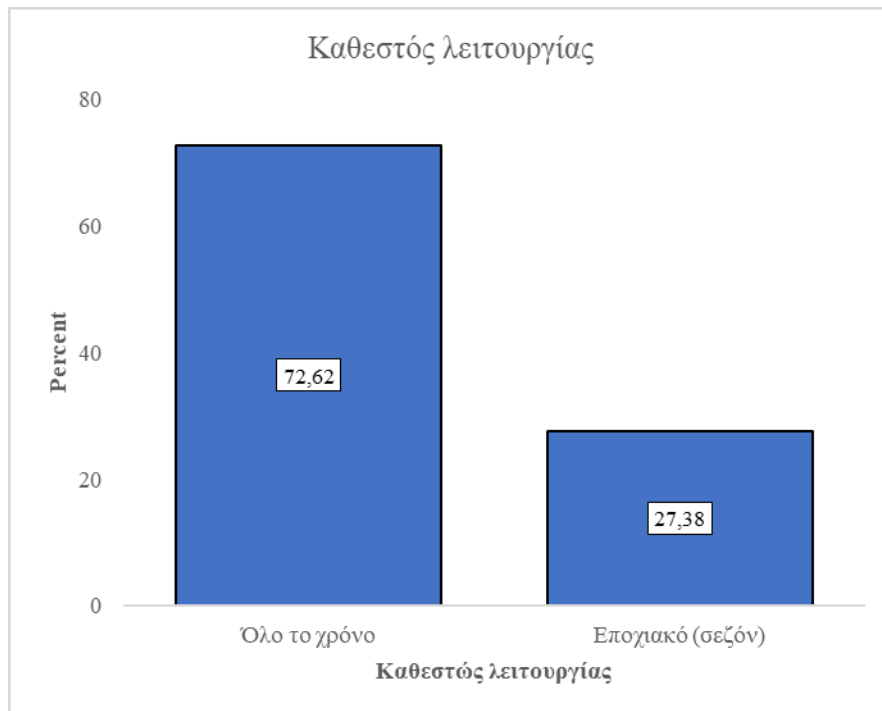
διευκόλυνση της ανάλυσης και παρουσίασης των αποτελεσμάτων. Η επόμενη ερώτηση αποτελεί ένα τέτοιο παράδειγμα.

Σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες ευεξίας (Πίνακας 8) στα εξεταζόμενα ξενοδοχειακά spa, η συχνότερη υπηρεσία που συναντάται σε όλες τις μονάδες ανεξαιρέτως (100,0%) είναι το μασάζ. Με αρκετά σημαντικά ποσοστά, ακολουθούν οι υπηρεσίες αισθητικής (95,2%), η υδροθεραπεία (57,1%) και οι εναλλακτικές θεραπείες (42,9%), ενώ τα προγράμματα υγιεινής διατροφής είναι η λιγότερα συχνά συναντώμενη υπηρεσία ευεξίας. Σε ποσοστό 6%, που αντιστοιχεί στην απάντηση “Άλλο”, οι managers ανέφεραν παροχές όπως περιποίηση άνω και κάτω άκρων, υπηρεσίες κομμωτηρίου και γυμναστηρίου. Καθώς ο χώρος το ξενοδοχειακού spa παραμένει αχαρτογράφητος, λίγα είναι εκείνα που είναι γνωστά σχετικά με το τι ανήκει και τι όχι σε έναν χώρο spa και δεν υπάρχει τυποποίηση εγκαταστάσεων και παροχών, οι παραπάνω πρόσθετες παροχές θα μπορούσαν να ανήκουν σε ξεχωριστές εγκαταστάσεις ή να ενσωματώνονται στο χώρο του spa ανάλογα με το ξενοδοχείο.

	N (πλήθος)	% (ποσοστό)
Αισθητική περιποίηση	80	95.2%
Υδροθεραπεία	48	57.1%
Θαλασσοθεραπεία	14	16.7%
Μασάζ	84	100.0%
Πρόγραμμα υγιεινής διατροφής	8	9.5%
Ιατρικές υπηρεσίες	10	11.9%
Εναλλακτικές θεραπείες	36	42.9%
Άλλο	5	6.0%

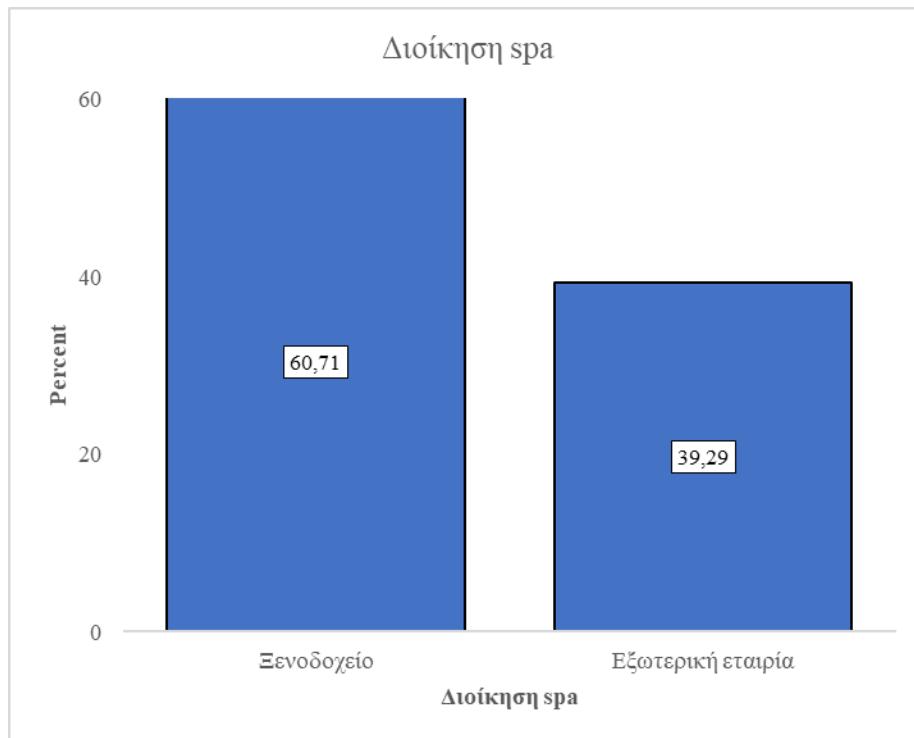
Πίνακας 8. Υπηρεσίες ευεξίας

Η πλειοψηφία των υπό εξέταση εγκαταστάσεων spa λειτουργούν όλο τον χρόνο σε ποσοστό 72,62% ενώ μόνο το 27,38% λειτουργεί εποχιακά (Διάγραμμα 12).



Διάγραμμα 12. Καθεστώς λειτουργίας εγκαταστάσεων sra (N=84)

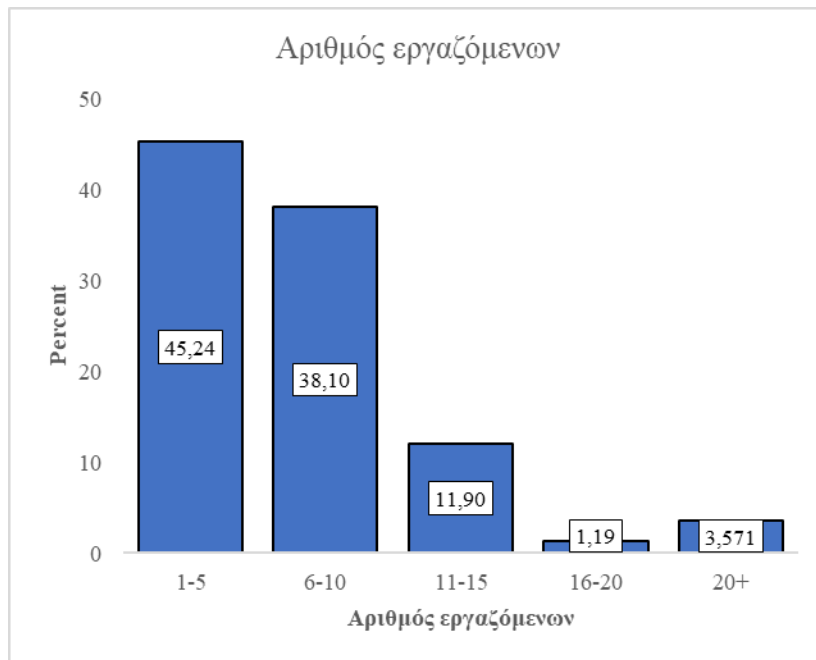
Σημαντικό εύρημα της έρευνας, που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τα συμπεράσματα, είναι το γεγονός πως σε ποσοστό 60,71% των εξεταζόμενων περιπτώσεων, η διοίκηση του sra υπάγεται στη γενική διοίκηση του ξενοδοχείου, ενώ το 39,29% έχει αναθέσει τη διοίκηση της εγκατάστασης sra σε εξωτερική εταιρία διαχείρισης (Διάγραμμα 13).



Διάγραμμα 13. Καθεστώς διοίκησης του spa (N=84)

5.7.4 Ανθρώπινο δυναμικό

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό των υπό εξέταση μονάδων spa, συνάδει με εκείνα που βρέθηκαν για τις εγκαταστάσεις. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδοχείων, αποτελείται από μικρού μεγέθους spa και αντίστοιχα μικρός είναι και ο αριθμός του προσωπικού που τα στελεχώνει. Το 45,24% των εγκαταστάσεων spa διαθέτει 1-5 εργαζομένους (Διάγραμμα 14) ακολουθούμενο από το εξίσου σημαντικό ποσοστό 38,10% που αναφέρεται σε 6-10 υπαλλήλους. Τα τμήματα με 16-20 υπαλλήλους και 20 ή περισσότερους, αποτέλεσαν μόνο το 1,190% και 3,571% αντίστοιχα.



Διάγραμμα 14. Αριθμός εργαζομένων (N=84)

Πολύ σημαντικό κρίνεται το γεγονός, πως στο σύνολό τους οι spa managers, δήλωσαν πως όλοι οι εργαζόμενοι (100,0%) των τμημάτων στα οποία είναι υπεύθυνοι, έχουν κάποιας μορφής εκπαίδευση ή/και κατάρτιση ανάλογα με τις υπηρεσίες για τις οποίες είναι αρμόδιοι. Το εύρημα αυτό υποδεικνύει πως τα ελληνικά spa στα ξενοδοχεία 5 αστέρων, δίνουν μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρωπίνου δυναμικού τους, εξασφαλίζοντας έτσι υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών και παροχής υπηρεσιών.

Τα παρακάτω ευρήματα ανήκουν και αυτά στην κατηγορία των πολλαπλών απαντήσεων, όπως φαίνεται από τα ποσοστά του Πίνακα 9. Αναλυτικότερα, η συντριπτική πλειοψηφία (96,4%) των εργαζομένων, κατέχουν πτυχίο σχολής αντίστοιχης της ειδικότητας για την οποία έχουν προσληφθεί, το 47,6% έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια σχετικά με το αντικείμενό τους και το 36,9% συμμετέχουν σε διαρκή μετεκπαίδευση. Το ποσοστό 27,4% αφορά υπαλλήλους που κατέχουν άδεια ασκήσεως επαγγέλματος, η οποία δίνεται αποκλειστικά σε πτυχιούχους πανεπιστημίων και συνήθως ορίζονται ως οι επιστημονικά υπεύθυνοι του spa, ώστε ο χώρος να μπορεί να λειτουργεί νόμιμα.

	N (πλήθος)	% (ποσοστό)

Άδεια ασκήσεως επαγγέλματος	23	27.4%
Πτυχίο σχολής αντίστοιχης της ειδικότητάς του	81	96.4%
Παρακολούθηση σεμιναρίων αντίστοιχων της ειδικότητάς του	40	47.6%
Διαρκής μετεκπαίδευση	31	36.9%

Πίνακας 9. Κατάρτιση εργαζομένων spa

Αναφορικά με τις ειδικότητες από τις οποίες απαρτίζονται τα τμήματα spa, κατά σειρά συχνότητας, οι εγκαταστάσεις spa διαθέτουν κυρίως αισθητικούς (94.0%), φυσιοθεραπευτές (84.5%) και μασέρ (65.5%), όπως φαίνεται στον Πίνακα 10. Σε ποσοστό 19% αναφέρθηκαν από τους spa managers ειδικότητες όπως κομμωτές, τεχνίτες νυχιών και γυμναστές (σε συνέχεια της ερώτησης που αφορούσε τις υπηρεσίες ευεξίας, Ερώτημα 11, Παράρτημα), γιατρούς με ειδικότητα ιατρικής αισθητικής και διατροφολόγους.

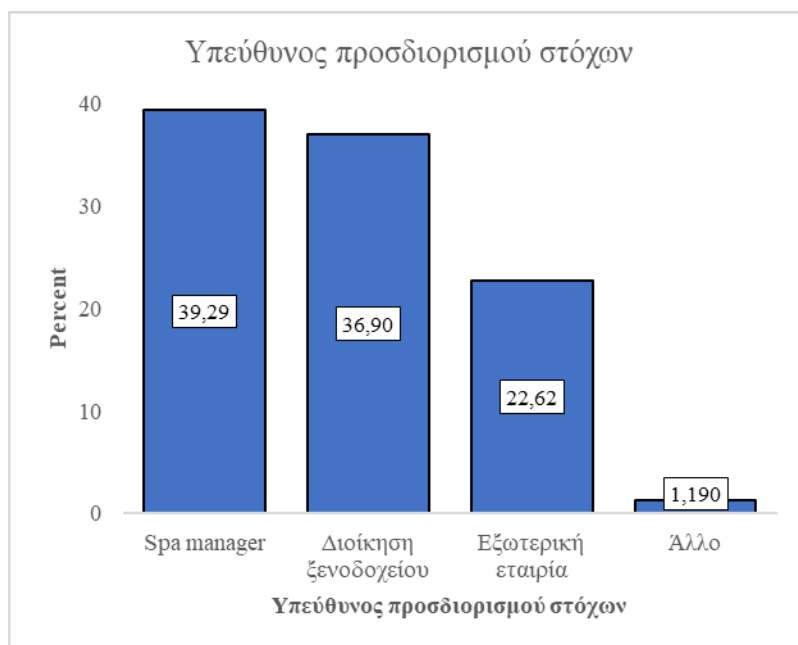
	N (πλήθος)	% (ποσοστό)
Αισθητικοί	79	94.0%
Μασέρ	55	65.5%
Φυσιοθεραπευτές	71	84.5%
Άλλο	16	19.0%

Πίνακας 10. Ειδικότητες εργαζομένων spa

5.7.5 Οργάνωση και Διοίκηση των μονάδων spa

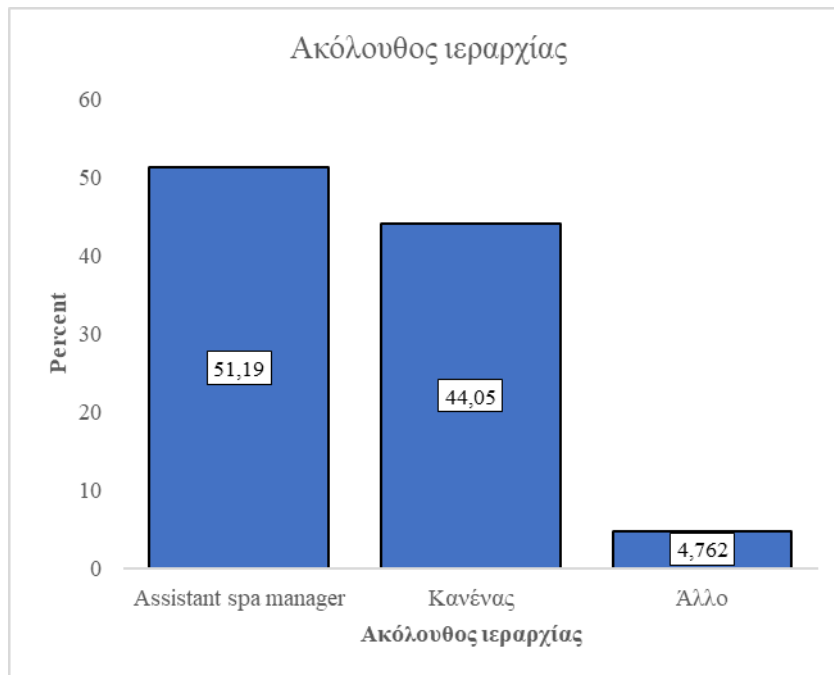
Στα εξεταζόμενα τμήματα, παρατηρείται πως οι spa managers κατέχουν ενεργό ρόλο στη διοίκηση καθώς σε ποσοστό 39,29% (Διάγραμμα 15), είναι υπεύθυνοι για τον προσδιορισμό των στόχων στα πλαίσια του προγραμματισμού, που αποτελεί μια από της πιο σημαντικές διοικητικές διαδικασίες, όπως αναφέρθηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι ο αμέσως επόμενος

υπεύθυνος προσδιορισμού στόχων με ποσοστό 36,11%, ακολουθούμενη από την εξωτερική εταιρία διαχείρισης (22,62%). Ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξης του 1,190% κατονομάζει ως υπεύθυνο για τον καθορισμό των στόχων του τμήματος spa, τον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου.



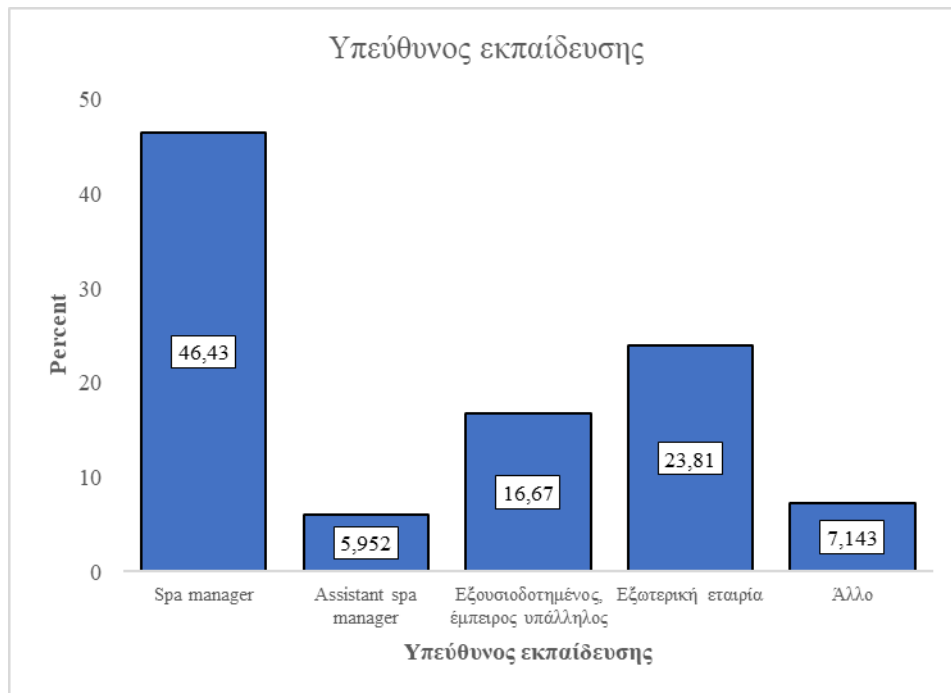
Διάγραμμα 15. Υπεύθυνος προσδιορισμού στόχων (N=84)

Στο μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (51,19%), ο ακόλουθος του spa manager στην ιεραρχία είναι ο assistant spa manager, ενώ για το εξίσου μεγάλο ποσοστό του 44,05%, δεν υπάρχει κανένας ακόλουθος στην ιεραρχία (Διάγραμμα 16). Το εύρημα αυτό μπορεί να συσχετιστεί με το μικρό μέγεθος των εγκαταστάσεων και κατά συνέπεια του ολιγάριθμου προσωπικού, καθώς φαίνεται πως οι spa managers του δείγματος, στην πλειοψηφία τους, έχουν μικρό εύρος ελέγχου (1-5 υφιστάμενοι σε ποσοστό 45,24%). Σε ποσοστό 4,762%, αναφέρθηκε από τα στελέχη πως ιεραρχικά, ακολουθεί τον spa manager ο head therapist, ο spa receptionist και σε μία περίπτωση τη θέση αυτή κατέχει ο φυσιοθεραπευτής του τμήματος.



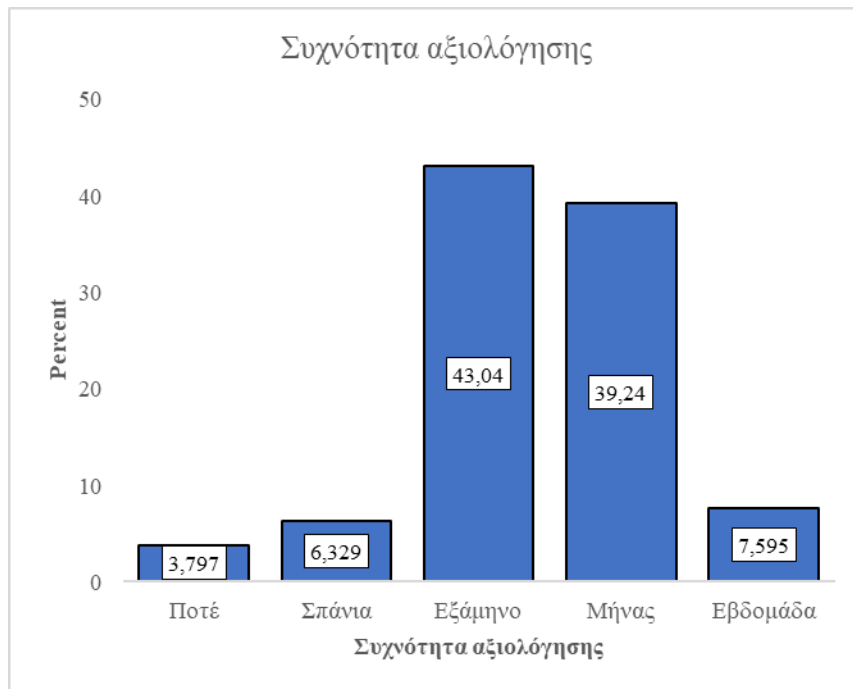
Διάγραμμα 16. Ακόλουθος ιεραρχίας (N=84)

Η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές διαδικασίες, που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών του ξενοδοχειακού spa. Και σε αυτή την περίπτωση φαίνεται πως ο spa manager έχει κυρίαρχο ρόλο καθώς για το 46,43% του δείγματος είναι υπεύθυνος εκπαίδευσης προσωπικού, ακολουθεί με ποσοστό 23,81% η εξωτερική εταιρία διαχείρισης και με 16,67% ο εξουσιοδοτημένος, έμπειρος υπάλληλος (Διάγραμμα 17). Ο assistant spa manager παρά το γεγονός πως ιεραρχικά έχει σημαντική θέση, σε ελάχιστες περιπτώσεις είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευση του προσωπικού (5,952%). Σε ποσοστό 7,143% αναφέρονται ως υπεύθυνοι για την εκπαίδευση του προσωπικού εξειδικευμένοι σύμβουλοι, εισηγητές σεμιναρίων όπως επίσης και εκπαιδευτές της εταιρίας καλλυντικών που χρησιμοποιείται στο spa.



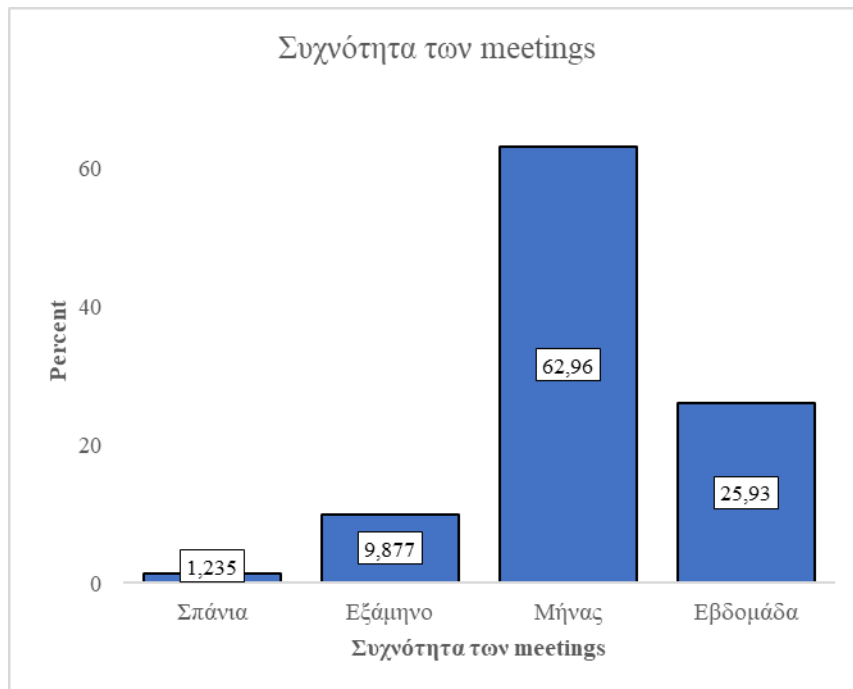
Διάγραμμα 17. Υπεύθυνος εκπαίδευσης (N=84)

Σχετικά με την αξιολόγηση του προσωπικού του spa, αυτή πραγματοποιείται στην πλειοψηφία (90,48%) των εξεταζόμενων περιπτώσεων. Παρά το γεγονός πως η αξιολόγηση υφίσταται σε όλες σχεδόν τις εγκαταστάσεις, η συχνότητα αυτής δεν είναι συχνή. Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 18, τα περισσότερα τμήματα (43,04%) αξιολογούν το προσωπικό τους ανά εξάμηνο, αν μήνα το 39,24% και εβδομαδιαία μόνο το 7,595%. Σπάνιες αξιολογήσεις γίνονται στο 6,329% του δείγματος. Το 3,797% απάντησε πως δεν αξιολογεί ποτέ το προσωπικό του, ενώ στην προηγούμενη ερώτηση (Ερώτημα 22, Παράρτημα) είχε απαντήσει θετικά στο αν πραγματοποιεί αξιολόγηση προσωπικού, κάτι που δείχνει έλλειψη προσοχής στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από ένα μικρό μέρος του δείγματος, καθώς η επιλογή “Ποτέ” αποτέλεσε ερώτημα ελέγχου.



Διάγραμμα 18. Συχνότητα αξιολόγησης προσωπικού (N=79)

Το συντριπτικό ποσοστό της τάξης του 95,24% δήλωσε πως πραγματοποιεί meetings (συναντήσεις) με το προσωπικό του, γεγονός πολύ σημαντικό για την ορθή λειτουργία του τμήματος και ενίσχυση της έννοιας της ομάδας. Το 62,96% των τμημάτων, πραγματοποιούν συναντήσεις προσωπικού μηνιαία, ενώ το αρκετά υψηλό ποσοστό του 25,93% επαναλαμβάνει τις συναντήσεις του κάθε βδομάδα. Εξαμηνιαία διενεργεί meetings το 9,877% και σπάνια μόνο το 1,235% (Διάγραμμα 19).



Διάγραμμα 19. Συχνότητα συναντήσεων (meetings) (N=81)

Στη συνέχεια εξετάστηκε ο βαθμός εξουσιοδότησης, ο βαθμός συμμετοχής του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για σημαντικά θέματα που αφορούν το τμήμα αλλά και ο βαθμός καλλιέργειας της έννοιας της ομάδας στους υφισταμένους. Στους managers δόθηκε μια κλίμακα με μέγιστες τιμές 1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα για να απαντήσουν στις συγκεκριμένες ερωτήσεις (Ερώτημα 20, Ερώτημα 24, Ερώτημα 27 στο Παράρτημα). Θετικότερες είναι οι απαντήσεις σχετικά με τον βαθμό καλλιέργειας της έννοιας της ομάδας (ΜΟ=4,38, ΤΑ=0,743) και ακολουθεί ο βαθμός εξουσιοδότησης (ΜΟ=3,45, ΤΑ=1,034) και ο βαθμό συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων (ΜΟ=3,10, ΤΑ=0,989). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως ενώ γίνεται μεγάλη προσπάθεια από τη διοίκηση για την καλλιέργεια της έννοιας της ομάδας στο προσωπικό του τμήματος, οι υφιστάμενοι έχουν μέτριο βαθμό εξουσιοδότησης και ακόμα μικρότερη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Πίνακας 11).

	Βαθμός εξουσιοδότησης	Βαθμός συμμετοχής προσωπικού στη λήψη αποφάσεων	Βαθμός καλλιέργειας της έννοιας της ομάδας

N	Valid	84	84	84
	Missing	0	0	0
Mean		3.45	3.10	4.38
Std. Deviation		1.034	.989	.743
Minimum		1	1	3
Maximum		5	5	5

Πίνακας 11. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τον βαθμό εξουσιοδότησης/βαθμό συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων/βαθμό καλλιέργειας της έννοιας ομάδας

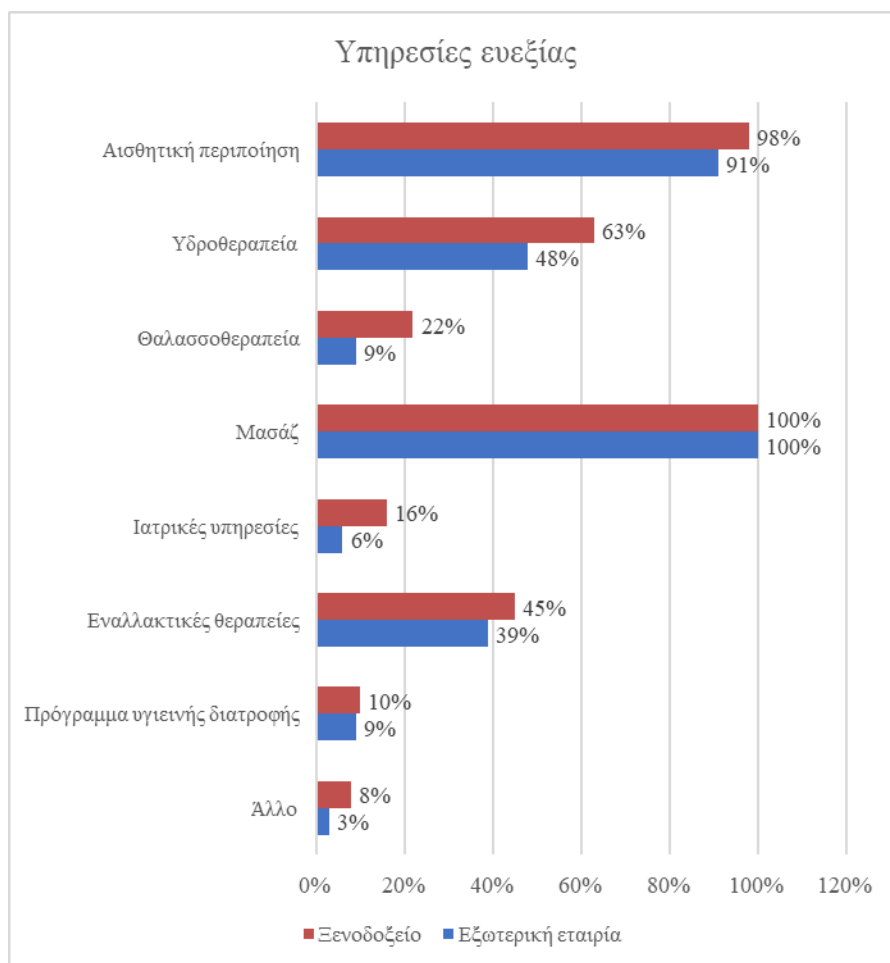
5.7.6 Διαφορές στο ανθρώπινο δυναμικό, τη λειτουργία των εγκαταστάσεων και τη διοίκηση των μονάδων spa ανάλογα με το καθεστώς διοίκησης

Αναφορικά με τη λειτουργία των εγκαταστάσεων και τις παρεχόμενες υπηρεσίες ευεξίας δεν παρουσιάζονται σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα δύο διαφορετικά καθεστάτα διοίκησης. Ωστόσο, όπως φαίνεται στον Πίνακα 12 και το Διάγραμμα 20, παρατηρείται η τάση, όταν η διοίκηση ανήκει στα ξενοδοχεία, τα spa έχουν πιο συχνά υπηρεσίες υδροθεραπείας, θαλασσοθεραπείας, εναλλακτικές θεραπείες, αλλά και ιατρικές υπηρεσίες σε σχέση με εκείνα που αναθέτουν τη διοίκηση τους σε εξωτερική εταιρία. Πολλές από αυτές τις υπηρεσίες, σχετίζονται με το επίπεδο των εγκαταστάσεων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στο συμπέρασμα πως τα ξενοδοχεία που επιλέγουν να κρατήσουν τη διοίκηση του spa διαθέτουν συνήθως καλύτερες και περισσότερο εξειδικευμένες εγκαταστάσεις σε σχέση με εκείνα που επιλέγουν την εξωτερική διοίκηση.

	Ξενοδοχείο	Εξωτερική εταιρία
Αισθητική περιποίηση	98%	91%
Υδροθεραπεία	63%	48%
Θαλασσοθεραπεία	22%	9%

Μασάζ	100%	100%
Ιατρικές υπηρεσίες	16%	6%
Εναλλακτικές θεραπείες	45%	39%
Πρόγραμμα υγιεινής διατροφής	10%	9%
Άλλο	8%	3%

Πίνακας 12. Υπηρεσίες ευεξίας ανάλογα με το καθεστώς διοίκησης



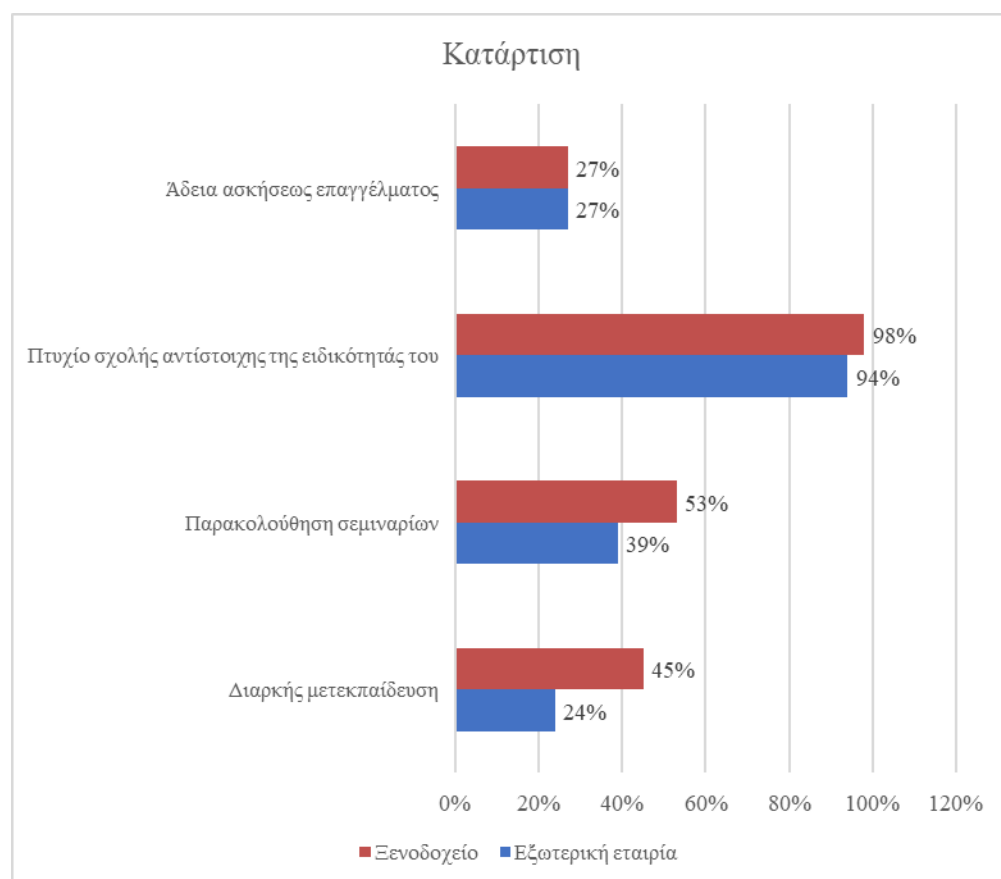
Διάγραμμα 20. Υπηρεσίες ευεξίας ανάλογα με το καθεστώς διοίκησης

Το ανθρώπινο δυναμικό δεν παρουσιάζει κάποια σημαντική στατιστική σχέση ανάλογα με το διαφορετικό καθεστώς διοίκησης. Στον Πίνακα 13 και το Διάγραμμα 21, διαφαίνεται η τάση των sra των οποίων η διοίκηση ανήκει στο ξενοδοχείο, να αναζητούν προσωπικό με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης, όπως επίσης να

υποστηρίζουν τη διαρκή εκπαίδευση και τη κατά συνέπεια τη δια βίου μάθηση του προσωπικού τους.

	Ξενοδοχείο	Εξωτερική εταιρία
Άδεια ασκήσεως επαγγέλματος	27%	27%
Πτυχίο σχολής αντίστοιχης της ειδικότητάς του	98%	94%
Παρακολούθηση σεμιναρίων	53%	39%
Διαρκής μετεκπαίδευση	45%	24%

Πίνακας 13. Κατάρτιση ανάλογα με το καθεστώς διοίκησης



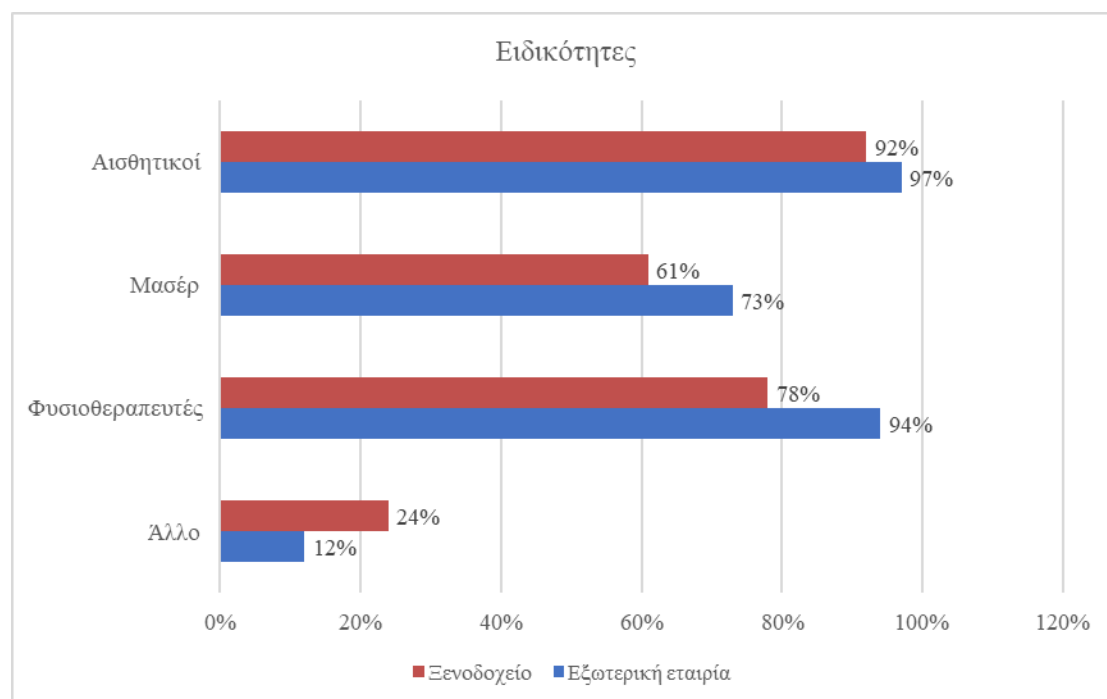
Διάγραμμα 21. Κατάρτιση ανάλογα με το καθεστώς διοίκησης

Παρόμοια, μικρές διαφορές παρατηρούνται σε σχέση με τις ειδικότητες στα δύο διαφορετικά καθεστώτα διοίκησης. Οι φυσιοθεραπευτές και οι μασέρ φαίνεται να

επιλέγονται συχνότερα από τις εξωτερικές εταιρίες διαχείρισης σε σχέση με τα ξενοδοχεία. Στα ξενοδοχεία από την άλλη, παρατηρούνται σε μεγαλύτερο ποσοστό οι επιπλέον ειδικότητες που επισημάνθηκαν από τους spa managers, κάτι που συνάδει όπως είδαμε με επιπλέον παροχές αλλά και με μεγαλύτερη ποικιλία εγκαταστάσεων (Πίνακας 14, Διάγραμμα 22).

	Ξενοδοχείο	Εξωτερική εταιρία
Αισθητικοί	92%	97%
Μασέρ	61%	73%
Φυσιοθεραπευτές	78%	94%
Άλλο	24%	12%

Πίνακας 14. Ειδικότητες ανάλογα με το καθεστώς διοίκησης



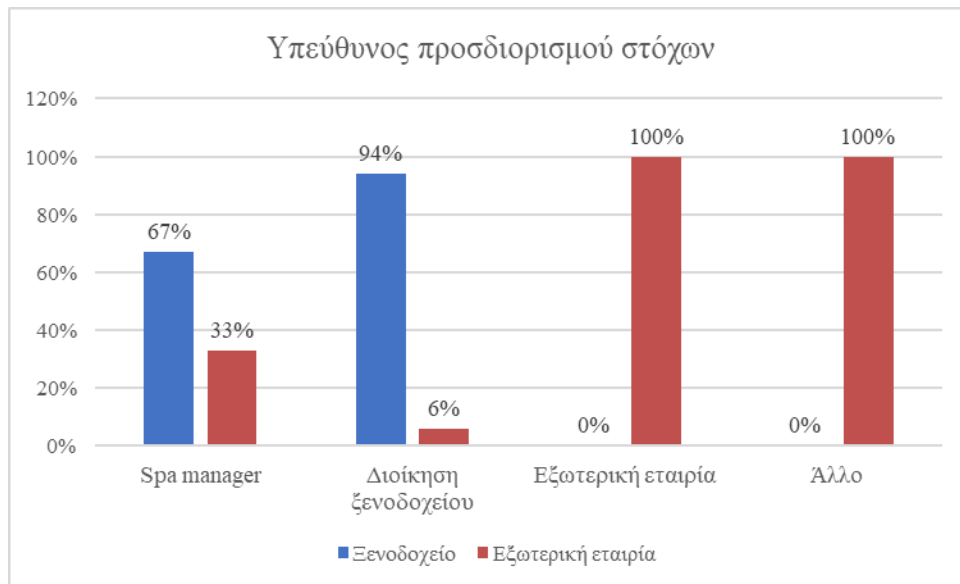
Διάγραμμα 22. Ειδικότητες ανάλογα με το καθεστώς διοίκησης

Όσον αφορά την οργάνωση και διοίκηση, εντοπίζεται μια σημαντική στατιστική σχέση μεταξύ του καθεστώτος διοίκησης και του υπεύθυνου

προσδιορισμού στόχων ($\chi^2=45,411$, $p=0.000$). Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 15 και το Διάγραμμα 23, ο spa manager είναι υπεύθυνος για τον καθορισμό των στόχων συχνότερα όταν η διοίκηση του spa ανήκει στο ξενοδοχείο σε σχέση με τα spa που διοικούνται από εξωτερική εταιρία. Επίσης, στην περίπτωση που η διοίκηση του spa καθοδηγείται από το ξενοδοχείο, η ίδια είναι αρμόδια στις περισσότερες των περιπτώσεων για το καθορισμό των στόχων και αντίστοιχα η εξωτερική εταιρία διαχείρισης καθορίζει τους στόχους του τμήματος όταν έχει αναλάβει τη διοίκησή του. Τα αποτελέσματα αυτά θεωρούνται λογικά καθώς και το ξενοδοχείο αλλά και αντίστοιχα οι εταιρίες διαχείρισης έχουν ως βασικό στόχο το κέρδος και επιθυμούν οι εγκαταστάσεις spa να τους παρέχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

		Διοίκηση spa		Total
		Ξενοδοχείο	Εξωτερική εταιρία	
Υπεύθυνος προσδιορισμού στόχων	Spa manager	22	11	33
	Διοίκηση ξενοδοχείου	29	2	31
	Εξωτερική εταιρία	0	19	19
	Άλλο	0	1	1
Total		51	33	84

Πίνακας 15. Πίνακας διπλής εισόδου για το καθεστώς διοίκησης σε σχέση με τον υπεύθυνο προσδιορισμού στόχων ($N=84$)



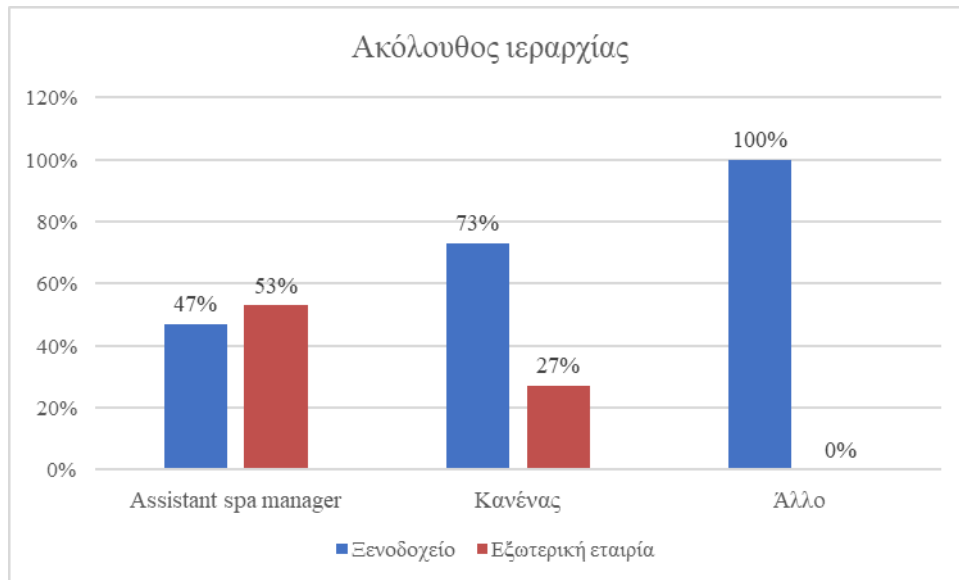
Διάγραμμα 23. Υπεύθυνος προσδιορισμού στόχων σε σχέση με το καθεστώς διοίκησης (N=84)

Σημαντική στατιστική σχέση παρατηρείται επίσης και μεταξύ του καθεστώτος διοίκησης και του ακολούθου της ιεραρχίας ($\chi^2=8,559$, $p=0.014$). Όταν η διοίκηση έχει ανατεθεί σε εξωτερική εταιρία, είναι πιο συχνό το φαινόμενο να υπάρχει assistant spa manager, ενώ αντίθετα, όταν η διοίκηση υπάγεται στο ξενοδοχείο παρατηρείται πως στις περισσότερες των περιπτώσεων δεν υπάρχει κανένας ακόλουθος στην ιεραρχία μετά τον spa manager. Επιπλέον, διαφαίνεται πως όλες οι διαφορετικές ειδικότητες που αναφέρθηκαν πως ακολουθούν ιεραρχικά τον spa manager, αφορούν αποκλειστικά τις περιπτώσεις που η διοίκηση του spa ανήκει στο ίδιο το ξενοδοχείο (Πίνακας 16, Διάγραμμα 24).

		Διοίκηση spa		Total
		Ξενοδοχείο	Εξωτερική εταιρία	
Ακόλουθος ιεραρχίας	Assistant spa manager	20	23	43
	Κανένας	27	10	37
	Άλλο	4	0	4

Total	51	33	84
-------	----	----	----

Πίνακας 16. Πίνακας διπλής εισόδου για το καθεστώς διοίκησης σε σχέση με τον ακόλουθο της ιεραρχίας (N=84)

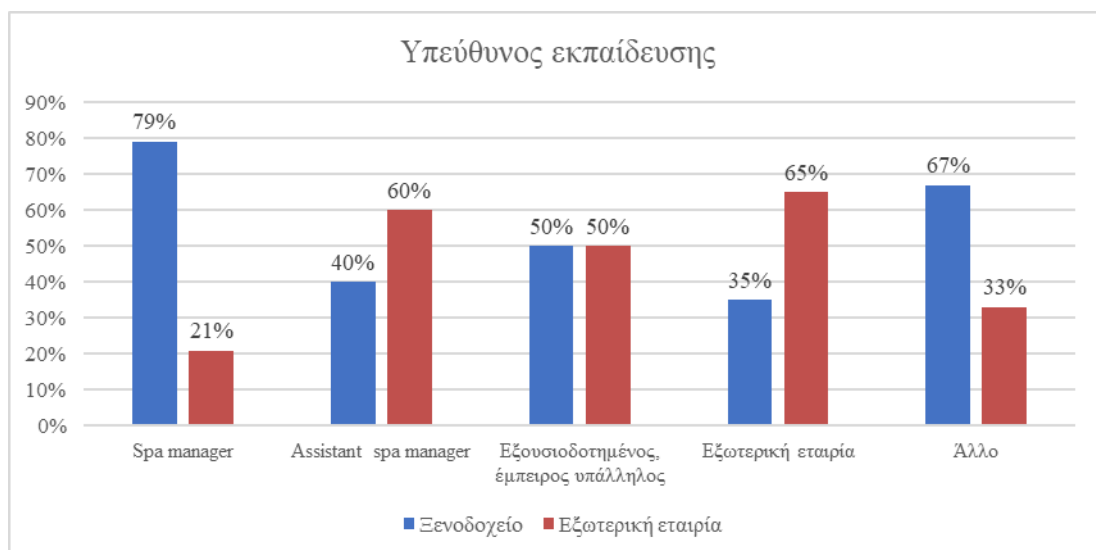


Διάγραμμα 24. Ακόλουθος ιεραρχίας σε σχέση με το καθεστώς διοίκησης (N=84)

Μια σημαντική στατιστική σχέση διαφαίνεται και στην περίπτωση του υπεύθυνου εκπαίδευσης, όταν αλλάζει το καθεστώς διοίκησης ($\chi^2=12,969$, $p=0.011$). Ο Πίνακας 17 και το Διάγραμμα 25, παρουσιάζουν τις σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο περιπτώσεων. Ενώ ο εξουσιοδοτημένος, έμπειρος υπάλληλος είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευση του προσωπικού με την ίδια συχνότητα και στα δύο καθεστώτα διοίκησης, παρατηρείται πως και σε αυτή την περίπτωση τον ρόλο αυτό αναλαμβάνει με μεγαλύτερα συχνότητα ο spa manager όταν η διοίκηση υπάγεται στο ξενοδοχείο. Όταν η διοίκηση έχει ανατεθεί εξωτερικά, οι υπεύθυνοι για την εκπαίδευση του προσωπικού είναι η ίδια η εταιρία ή ο assistant spa manager, γεγονός που συνάδει με τα ευρήματα της προηγούμενης ερώτησης. Τέλος, τα ξενοδοχεία είναι εκείνα που επιλέγουν σε μεγαλύτερο βαθμό εξειδικευμένους συμβούλους, εισηγητές σεμιναρίων ή εκπαιδευτές της εταιρίας καλλυντικών του spa για να αναλάβουν την εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού του τμήματος.

		Διοίκηση spa		Total
		Ξενοδοχείο	Εξωτερική εταιρία	
Υπεύθυνος εκπαίδευσης	Spa manager	31	8	39
	Assistant spa manager	2	3	5
	Εξουσιοδοτημένος, έμπειρος υπάλληλος	7	7	14
	Εξωτερική εταιρία	7	13	20
	Άλλο	4	2	6
Total		51	33	84

Πίνακας 17. Πίνακας διπλής εισόδου για το καθεστώς διοίκησης σε σχέση με τον υπεύθυνο εκπαίδευσης (N=84)



Διάγραμμα 25. Υπεύθυνος εκπαίδευσης σε σχέση με το καθεστώς διοίκησης (N=84)

Για την ανάλυση και εύρεση πιθανών διαφορών μεταξύ του βαθμού συμμετοχής των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων, του βαθμού εξουσιοδότησης

καθώς και του βαθμού καλλιέργειας της έννοιας της ομάδας στο τμήμα του spa ανάλογα με τα διαφορετικά καθεστώτα διοίκησης, υλοποιήθηκαν t-test ανεξαρτήτων δειγμάτων. Δεν βρέθηκε σημαντική στατιστική διαφορά σε καμία από τις μεταβλητές.

5.8 Συμπεράσματα

Η παρουσίαση των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας, θα πραγματοποιηθεί σε δύο ξεχωριστά μέρη. Αρχικά, στο πρώτο μέρος, θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα με τη μορφή απαντήσεων στα αντίστοιχα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην αρχή της έρευνας, ακολουθώντας τη δομή που παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 5.2, με ταυτόχρονη σύνδεσή τους με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Στο δεύτερο μέρος, θα δοθούν συνοπτικά τα γενικά συμπεράσματα που δημιουργήθηκαν από το σύνολο της έρευνας, δίνοντας μια σφαιρική άποψη για το θέμα και συνδέοντας τα συμπεράσματα στο σύνολό τους, με τον αντικειμενικό σκοπό της έρευνας.

5.8.1 Σύνδεση Συμπερασμάτων με τα Ερευνητικά Ερωτήματα

E.E.1 Προσδιορισμός του προφίλ του spa manager

Σε ό,τι αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, οι spa managers στο μεγαλύτερο ποσοστό τους είναι γυναίκες (8 στους 10), ελληνικής καταγωγής και σε πολύ σημαντικό βαθμό νεαρής ηλικίας, καθώς σχεδόν τα μισά στελέχη ανήκουν στο ηλικιακό γκρουπ των 25-34 ετών.

Αξιοσημείωτο είναι το αρκετά υψηλό επίπεδο εκπαίδευσής τους, λαμβάνοντας υπόψη πως 6 στους 10 είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και 3 στους 10 κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Τα μισά στελέχη του δείγματος έχουν σπουδές σχετικές με το αντικείμενο του τουρισμού, από τους οποίους οι περισσότεροι έχουν πτυχίο ανώτερης σχολής και 2 στους 10 μεταπτυχιακό στον τουρισμό.

Προηγούμενη εμπειρία σε αντίστοιχη με την τωρινή τους θέση έχουν σχεδόν οι 8 στους 10 managers και λίγο περισσότεροι από τους μισούς κατέληξαν στην υφιστάμενη διοικητική τους θέση μέσω ανέλιξης από κατώτερη ιεραρχικά βαθμίδα.

Από τα παραπάνω, γίνεται σαφές, πως η διοίκηση των τμημάτων spa μπορεί να θεωρηθεί ένα γυναικοκρατούμενο επάγγελμα που αποτελείται από άτομα με

υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Κρίνεται επίσης αξιοσημείωτο το αρκετά μεγάλο ποσοστό των μικρών ηλικιών των στελεχών. Δεν πρέπει να παραληφθεί το γεγονός, πως διαπιστώθηκε ένα ποσοστό της τάξης του 3,571% που αφορά άτομα ηλικιών 18-24 ετών και θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό, αν λάβουμε υπόψη πως αναφερόμαστε στη διοίκηση ενός ξενοδοχειακού τμήματος, μια θέση ευθύνης που περιλαμβάνει πολλές υποχρεώσεις, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, κρίσεων και οικονομικών παραγόντων. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με το εύρημα πως ένα μεγάλο ποσοστό των στελεχών κατέληξε στην τωρινή τους θέση μέσω ανέλιξης από κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο, οδηγούν στο συμπέρασμα πως η πλειοψηφία των managers έχει μικρή διοικητική εμπειρία.

Σε επίπεδο βιβλιογραφίας, δεν εντοπίστηκαν παρόμοιες μελέτες που να εξετάζουν το προφίλ και τα ειδικά χαρακτηριστικά των spa managers, καθώς οι ελάχιστες που έχουν γίνει αφορούν κυρίως τη δράση τους και συνεπώς δεν υπάρχει η δυνατότητα σύγκρισης των συμπερασμάτων.

E.E.2 Διαφορές στο προφίλ του spa manager σε σχέση με το καθεστώς διοίκησης

Αρχικά, είναι σημαντικό να επισημανθεί, πως επειδή το δείγμα της έρευνας ήταν σχετικά μικρό, οι διαφορές που προέκυψαν ανάμεσα στα δύο καθεστάτα διοίκησης, δεν αφορούσαν σημαντικές στατιστικές σχέσεις αλλά περισσότερο τάσεις, οι οποίες σε ένα μελλοντικό μεγαλύτερο δείγμα, θα είναι πιθανότατα περισσότερο εμφανείς.

Αναφορικά με το φύλο, οι διαφορές ήταν ελάχιστες, υποδεικνύοντας μια τάση των εξωτερικών εταιριών διαχείρισης να προσλαμβάνουν λίγο συχνότερα άνδρες, σε σχέση με τα ξενοδοχεία.

Στις εξωτερικές εταιρίες, συναντώνται συχνότερα στελέχη μικρότερων ηλικιών σε σύγκριση με τα ξενοδοχεία. Αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί ίσως από το γεγονός πως σε τέτοιου είδους εταιρίες, το προσωπικό αλλάζει αρκετά συχνά, όπως επίσης πραγματοποιείται συνήθως μετακίνηση του προσωπικού ανάμεσα στα ξενοδοχεία τα οποία διαχειρίζεται η εταιρία. Τα μεγαλύτερα ηλικιακά στελέχη είναι πιθανό να προτιμούν μια σταθερή βάση εργασίας και γι' αυτό το λόγο να αποφεύγουν να εργαστούν σε ένα τέτοιο καθεστώς. Ως απόρροια των παραπάνω, διαπιστώθηκε πως το σύνολο των στελεχών που ανήκουν στο μεγαλύτερο ηλικιακό γκρουπ (55-64

έτη), είναι υπάλληλοι ξενοδοχείων και όλοι οι νεότεροι managers (18-24 έτη), έχουν προσληφθεί από εταιρίες.

Μικρές διαφορές παρατηρούνται και σε σχέση με το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης. Ενώ οι κάτοχοι πτυχίου πανεπιστημίου είναι ισάριθμοι και στις δύο περιπτώσεις, οι κάτοχοι πτυχίων ανώτερων σχολών και μεταπτυχιακών τίτλων υπερέχουν στα ξενοδοχεία. Στα ξενοδοχεία συναντώνται επίσης συχνότερα στελέχη που έχουν σπουδές σχετικές με τον τουρισμό.

Η πρότερη εργασιακή εμπειρία σε αντίστοιχη θέση διοίκησης φαίνεται πως παίζει μεγαλύτερο ρόλο για την πρόσληψη υπεύθυνων spa στα ξενοδοχεία και σε αυτή την περίπτωση από ότι στις εταιρίες και επιπλέον παρατηρήθηκε πως τα ξενοδοχεία επιλέγουν με μεγαλύτερη συχνότητα έτοιμους επαγγελματίες για την ανάληψη του ρόλου του spa manager.

Συμπερασματικά, στα ξενοδοχεία συναντώνται managers μεγαλύτεροι ηλικιακά, με ανώτερη μόρφωση, σπουδές στον τουρισμό και μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία, γεγονός που τους κάνει να επιλέγονται εξ αρχής για την προσφερόμενη διοικητική θέση. Τα παραπάνω συμπεράσματα συνηγορούν στη διαπίστωση πως τα ξενοδοχεία έχουν αυστηρότερα κριτήρια επιλογής από τις εταιρίες διαχείρισης, προσλαμβάνουν άτομα που μπορούν να τους φέρουν άμεσα αποτελέσματα και κατά συνέπεια επενδύουν στο προσωπικό τους.

Ε.Ε.3 Χαρακτηριστικά εγκαταστάσεων spa και παρεχόμενες υπηρεσίες ευεξίας

Οι εγκαταστάσεις spa στα εξεταζόμενα ξενοδοχεία, φαίνεται πως στην πλειοψηφία τους είναι αρκετά μικρού μεγέθους. Περισσότερα από τα μισά spa (54,76%) αποτελούνται από μία έως πέντε καμπίνες θεραπείας και η αμέσως επόμενη πολυπληθής κατηγορία (32,14%), αφορά τα spa με έξι έως δέκα καμπίνες θεραπείας. Στο σύνολο τους δηλαδή παρατηρούμε ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό (86,9%) ξενοδοχειακών spa που έχουν από μία έως δέκα καμπίνες. Οι περιπτώσεις που οι εγκαταστάσεις είναι ιδιαίτερα μεγάλες (είκοσι και περισσότερες καμπίνες) αφορούν μόνο το 3,5% των εξεταζόμενων τμημάτων.

Τα περισσότερα τμήματα του δείγματος (7 στα 10) λειτουργούν όλο τον χρόνο και όχι εποχιακά και 6 στις 10 των περιπτώσεων, το ξενοδοχείο επιλέγει να κρατήσει τη διοίκηση του spa. Το τελευταίο εύρημα μας δείχνει πως υπάρχει ένα

αρκετό υψηλό ποσοστό ανάθεσης του τμήματος spa στα ξενοδοχεία 5 αστέρων στην Ελλάδα. Αυτό μπορεί να συμβαίνει για αρκετούς λόγους. Αρχικά, η διοίκηση του συγκεκριμένου τμήματος απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις σε θέματα ευεξίας και αισθητικής και ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή προσωπικού και τη διαχείρισή του, καθώς από το ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος εξαρτάται το επίπεδο παροχής υπηρεσιών, που αναμένεται να είναι ιδιαίτερα υψηλό, λόγω της προσωποποιημένης παροχής που χαρακτηρίζει τη φύση του τμήματος. Επιπλέον, κρίνεται πολύ σημαντικό το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών του spa να συμβαδίζει με εκείνη του συνόλου του ξενοδοχείου, καθώς αναφερόμαστε σε ξενοδοχεία πολυτελείας. Όπως είναι λογικό, συχνά η διοίκηση του ξενοδοχείου δεν κατέχει τις απαιτούμενες εξειδικευμένες γνώσεις και όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, το τμήμα spa θεωρείται για τα περισσότερα ξενοδοχεία ένα δευτερεύον τμήμα. Όλοι οι παραπάνω λόγοι δικαιολογούν το ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό ανάθεσης του τμήματος σε εξειδικευμένες εταιρίες διαχείρισης που κατέχουν τη γνώση και την εμπειρία του πεδίου, όπως επίσης έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα της αγοράς και μπορούν να δημιουργήσουν ιδιαίτερα ανταγωνιστικά τμήματα spa.

Σε ό,τι αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες ευεξίας των τμημάτων, το μασάζ αποτελεί την κορυφαία θεραπεία που συναντάται σε όλες ανεξαιρέτως τις περιπτώσεις. Με σειρά συχνότητας εμφάνισης ακολουθούν οι υπηρεσίες αισθητικής, που συναντώνται στη συντριπτική πλειοψηφία των spa, η υδροθεραπεία, οι εναλλακτικές θεραπείες, ενώ λιγότερα συχνά παρέχονται προγράμματα υγιεινής διατροφής. Στις επιπλέον παροχές αναφέρθηκαν η περιποίηση άνω και κάτω άκρων, υπηρεσίες κομμωτηρίου και γυμναστηρίου οι οποίες, ανάλογα με το ξενοδοχείο, μπορεί να εντάσσονται στο τμήμα του spa ή να αποτελούν μεμονωμένα τμήματα. Τα ευρήματα για τις παρεχόμενες υπηρεσίες ευεξίας των spa συνάδουν με εκείνα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, τόσο στο γεγονός πως το μασάζ είναι η πιο δημοφιλής θεραπεία και το κύριο συστατικό κάθε μονάδας, όσο και για τις υπόλοιπες παροχές, οι οποίες συναντώνται και στη λίστα με τις βασικές υπηρεσίες του ξενοδοχειακού spa (Κεφάλαιο 3.5). Από την έρευνα τέλος, πρέπει να σημειωθεί πως δεν προέκυψαν νέες θεραπείες ή υπηρεσίες ευεξίας.

E.E.4 Κριτήρια επιλογής ανθρώπινου δυναμικού και η καλλιέργεια της έννοιας της ομάδας από τη διοίκηση

Σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, τα τμήματα απαρτίζονται από μικρό αριθμό εργαζόμενων. Στο 45,24% των spa εργάζονται ένας έως πέντε υπάλληλοι και στο 33,10% έξι έως δέκα, ποσοστά που οδηγούν στο συμπέρασμα πως 8 στα 10 spa έχουν έναν έως δέκα υπαλλήλους. Ενώ ο αριθμός των εργαζομένων φαντάζει μικρός για ένα τμήμα ξενοδοχείου πολυτελείας, συνάδει ωστόσο με τα ευρήματα για το μέγεθος των εγκαταστάσεων, που στην πλειοψηφία τους αποτελούν μικρές μονάδες. Αντίστοιχα, τα spa με είκοσι ή περισσότερους υπαλλήλους αφορούσαν μόνο το 3,5% του δείγματος, όσο δηλαδή ήταν και το ποσοστό των τμημάτων που έχουν είκοσι ή περισσότερες καμπίνες θεραπείας.

Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα, είναι το γεγονός, πως το σύνολο των υπαλλήλων έχει κάποιας μορφής κατάρτιση ή εκπαίδευση σε σχέση με την εργασία για την οποία είναι αρμόδιο, κάτι που υποδεικνύει πως δεν υπάρχουν ανειδίκευτοι υπάλληλοι στα συγκεκριμένα τμήματα. Αναφορικά με τα προαπαιτούμενα πρόσληψης σε ένα ξενοδοχειακό spa, σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις (96,4%) απαιτείται πτυχίο σχολής αντίστοιχης της ειδικότητάς της θέσης, το 47,6% αναζητά επιμορφωτικά σεμινάρια και το 36,9% επιλέγει υπαλλήλους με διαρκή μετεκπαίδευση. Το τελευταίο φανερώνει πόσο σημαντικό παράγοντα για την επιλογή ενός υπαλλήλου, αποτελεί η ικανότητά του να παραμένει ενημερωμένος για τις εξελίξεις του κλάδου. Προσωπικό με υψηλή εκπαίδευση και διαρκή μετεκπαίδευση μπορεί να θεωρηθεί ένα ισχυρό πλεονέκτημα και να καθορίσει σημαντικά την ποιότητα των υπηρεσιών αλλά και τη σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Επιπλέον, 3 στους 10 επιλέγουν προσωπικό με άδεια ασκήσεως επαγγέλματος. Η άδεια αυτή δίνεται σε κατόχους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και θεωρείται σημαντική καθώς κάθε χώρος spa, για να μπορέσει να λειτουργήσει σύμφωνα με τις επιταγές του νόμου, επιβάλλει την ύπαρξη τουλάχιστον ενός υπαλλήλου στο χώρο με άδεια ασκήσεως επαγγέλματος, ο οποίος αποτελεί τον επιστημονικά υπεύθυνο του τμήματος, ανεξάρτητα με την ιεραρχία.

Οι αισθητικοί αποτελούν την ειδικότητα που συναντάται σχεδόν σε κάθε spa του δείγματος (94%) πιθανότατα γιατί είναι γνώστες του αντικειμένου της ευεξίας και μπορούν να παρέχουν τις περισσότερες από τις υπηρεσίες που συχνά συναντώνται στα ξενοδοχειακά spa. Ακολουθούν οι φυσιοθεραπευτές (84,5%) και οι μασέρ με (65%) καθώς όπως σημειώθηκε, το μασάζ αποτελεί την πιο δημοφιλή υπηρεσία. Στις

πρόσθετες ειδικότητες, αναφέρθηκαν κομμωτές, τεχνίτες νυχιών, γυμναστές, γιατροί με ειδικότητα ιατρικής αισθητικής και διατροφολόγοι. Οι ειδικότητες αυτές συμφωνούν με τις πρόσθετες παρεχόμενες υπηρεσίες που ανέφεραν οι managers.

Τα παραπάνω ευρήματα φανερώουν πόσο μεγάλη προσοχή δίνεται κατά την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού από τους υπεύθυνους, κάτι που ενισχύει την πεποίθηση πως τα τμήματα επιδιώκουν την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών μέσω της σωστής επιλογής προσωπικού.

Τα περισσότερα στελέχη δήλωσαν πως προσπαθούν σε μεγάλο βαθμό να καλλιεργήσουν την έννοια της ομάδας μεταξύ των υφισταμένων τους, κάτι που είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την ομαλή λειτουργία ενός τμήματος. Από τα συμπεράσματα διαπιστώνεται πως το σύνολο των υπαλλήλων αποτελείται από ιδιαίτερα μορφωμένους επαγγελματίες προσεκτικά επιλεγμένους για τη θέση στην οποία βρίσκονται. Η σύνδεση όμως αυτών των υπαλλήλων μεταξύ τους, υπό την έννοια της ομάδας, είναι ικανή να αποδώσει στο τμήμα τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα.

E.E.5 Διοικητικές αρμοδιότητες και πεδίο ελέγχου του spa manager

Μία από τις πρώτες και σημαντικότερες διοικητικές λειτουργίες είναι ο προγραμματισμός, κυρίως μέσω της θέσπισης στόχων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι managers είναι οι πιο συχνά υπεύθυνοι για τον καθορισμό των στόχων του τμήματός τους, ακολουθούμενοι από τη διοίκηση του ξενοδοχείου και έπειτα από την εξωτερική εταιρία. Το εύρημα αυτό φανερώνει πως οι spa managers έχουν ενεργό ρόλο στη διοίκηση και ανεξάρτητα με το καθεστώς διοίκησης του spa, έχουν την ευθύνη μιας τόσο σημαντικής αρμοδιότητας.

Ακόλουθος στην ιεραρχία στις μισές περιπτώσεις είναι ο assistant spa manager, ενώ στο 44% των περιπτώσεων, που θεωρείται ένα αρκετά υψηλό ποσοστό, δεν υπάρχει κανένας υπεύθυνος μετά τον spa manager. Αυτό θα μπορούσε να δικαιολογηθεί από τις ιδιαίτερα μικρές εγκαταστάσεις των spa του δείγματος, σε συνδυασμό με τον μικρό αριθμό εργαζομένων. Όπως έχει αναφερθεί στη βιβλιογραφία, το πεδίο ελέγχου ενός manager αναφέρεται στον αριθμό των υφισταμένων για τους οποίους είναι υπεύθυνος. Η έρευνα έδειξε πως στις μισές περιπτώσεις, οι managers είναι υπεύθυνοι για 1-5 άτομα, κάτι που υποδεικνύει ένα μικρό εύρος ελέγχου. Η διοίκηση ολιγάριθμων τμημάτων θα μπορούσε να

πραγματοποιηθεί από ένα και μόνο άτομο καθώς η ύπαρξη ενός επόμενου στελέχους στην ιεραρχία ίσως θεωρούνταν μια κοστοβόρα επιλογή για την εκάστοτε διοίκηση.

Η εκπαίδευση του προσωπικού, όπως είναι κατανοητό, θέτει τα θεμέλια για την επίτευξη ενός εξαιρετικού επιπέδου παροχών και δημιουργεί προϋποθέσεις για την ικανοποίηση των πελατών και καθιέρωση του sra ως ενός από τα πλεονεκτήματα του ξενοδοχείου. Και σε αυτή την περίπτωση οι sra managers έχουν κυρίαρχο ρόλο καθώς είναι υπεύθυνοι για την εκπαίδευση του προσωπικού σχεδόν στις μισές εξεταζόμενες περιπτώσεις. Οι εξωτερικές εταιρίες είναι οι επόμενες υπεύθυνες για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που κρίνεται εύλογο αν ληφθεί υπόψη πως οι εταιρίες αυτές ασχολούνται αποκλειστικά με τον τομέα της ευεξίας και της διαχείρισης sra και κατέχουν τη γνώση και την εμπειρία που απαιτείται για να εκπαιδεύσουν σωστά το προσωπικό. Αρκετές είναι οι περιπτώσεις στις οποίες ένας έμπειρος υπάλληλος είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευση σε αντίθεση με τον assistant manager που συναντάται λιγότερο συχνά σε αυτόν τον ρόλο, παρόλο που είναι ανώτερος ιεραρχικά.

Ενώ η αξιολόγηση του προσωπικού πραγματοποιείται στα 9 από τα 10 τμήματα, η συχνότητα της ωστόσο, δεν είναι τόσο συχνή. Το πιο σύνηθες (4 στα 10 sra) είναι να γίνεται εξαμηνιαία, ακολουθούμενη από τη μηνιαία αξιολόγηση, ενώ εβδομαδιαία πραγματοποιείται μόνο στο 7,6% των τμημάτων.

Τα meetings των τμημάτων είναι σημαντικά για την ενίσχυση της ομάδας και την ορθή λειτουργία του τμήματος καθώς στη διάρκειά τους εκφράζονται προβλήματα, γνώμες και απόψεις και ενισχύεται η συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη των αποφάσεων. Πολύ σημαντικό είναι το εύρημα πως τα εξεταζόμενα sra, σχεδόν στο σύνολό τους (95%) πραγματοποιούν meetings και αρκετά συχνά, καθώς 6 στους 10 επιλέγουν να το κάνουν μηνιαία και ακολουθούν σε συχνότητα τα εβδομαδιαία meetings. Εξαμηνιαία ή σπάνια γίνονται μόνο 1 στις 10 περιπτώσεις. Παρά τις συχνές συναντήσεις που αναφέρθηκαν, οι managers δήλωσαν πως οι υφιστάμενοί τους έχουν μέτριο βαθμό εξουσιοδότησης και ακόμα μικρότερο βαθμό συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για σημαντικά θέματα που αφορούν το τμήμα.

Τα παραπάνω, έρχονται σε σύμπνοια με τα όσα βρέθηκαν στη βιβλιογραφία, επιβεβαιώνοντας πως οι sra managers έχουν ενεργό ρόλο σε θέματα διοίκησης, είναι

συχνά υπεύθυνοι για την εκπαίδευση των υπαλλήλων και πραγματοποιούν περιοδικά συναντήσεις με το προσωπικό, το οποίο όμως έχει μικρό βαθμό συμμετοχής και εξουσιοδότησης. Αυτό πρέπει σταδιακά να αλλάξει, καθώς όπως έχει επίσης ειπωθεί στη βιβλιογραφία, η φύση των παρεχόμενων υπηρεσιών του spa έχει προσωπικό χαρακτήρα και βασίζεται στην ανθρώπινη επαφή, οπότε κρίνεται αναγκαίο το προσωπικό των τμημάτων αυτών να έχει υψηλό βαθμό εξουσιοδότησης.

Ε.Ε.6 Διαφορές στην οργάνωση και διοίκηση των μονάδων spa σε σχέση με το καθεστώς διοίκησης

Αναφορικά με το διοικητικό κομμάτι, παρατηρήθηκαν σημαντικές στατιστικές σχέσεις όταν υπήρχε αλλαγή του καθεστώτος διοίκησης, υποδεικνύοντας μεγάλες διαφορές στις επιλογές των εταιριών και των ξενοδοχείων σχετικά με τον τρόπο διοίκησης.

Υπεύθυνος προσδιορισμού των στόχων του τμήματος είναι πολύ συχνότερα ο spa manager όταν η διοίκηση του spa ανήκει στο ξενοδοχείο σε σχέση με την εταιρία. Αυτό ενδέχεται να συνδέεται με το συμπέρασμα που σημειώθηκε παραπάνω, πως το ξενοδοχείο φαίνεται να είναι περισσότερο απαιτητικό κατά την επιλογή του προσωπικού του σε σχέση με τις εταιρίες, επενδύοντας κατά αυτό τον τρόπο σε ένα σταθερό ανθρώπινο δυναμικό, δίνοντας του μεγαλύτερο βαθμό εξουσιοδότησης. Επιπλέον, λόγω συχνής έλλειψης γνώσης του αντικειμένου της ευεξίας από τη διοίκηση του ξενοδοχείου, κρίνεται λογικό να παραχωρείται περισσότερη εξουσία στον manager εξαιτίας της κατάρτισής του. Παρατηρείται επίσης, πως όταν η διοίκηση ανήκει στην εταιρία εκείνη είναι συχνότερα υπεύθυνη για τους στόχους, και αντίστοιχα το ξενοδοχείο θέτει τους στόχους όταν αναλαμβάνει τη διοίκηση. Και οι δύο μορφές επιχειρήσεων είναι αρχικά κέντρα κέρδους και όταν επιλέγουν τη διαχείριση ενός τμήματος, αναμένουν τα μέγιστα δυνατά οικονομικά αποτελέσματα από αυτό.

Στην ακολουθία τις ιεραρχίας παρατηρείται πως σε καθεστώς ξενοδοχειακής διοίκησης, το σύνηθες είναι να μην υπάρχει κάποιος υπεύθυνος μετά τον spa manager, πιθανότατα για τους ίδιους λόγους εμπιστοσύνης και εξουσιοδότησης που αναφέρθηκαν. Όταν η εταιρία διοικεί, ο assistant spa manager είναι πιο συχνά ακόλουθος στην ιεραρχία, και αυτό δικαιολογείται πιθανότατα από το γεγονός πως σε

καθεστώς εναλλαγής του προσωπικού στα ξενοδοχεία, απαιτείται μια καλύτερα οργανωμένη δομή ιεραρχίας για την ομαλή λειτουργία του τμήματος.

Αντίστοιχα και στην περίπτωση του υπεύθυνου εκπαίδευσης, εξάγουμε τα ίδια συμπεράσματα. Οι εταιρίες επιλέγουν για αυτό το ρόλο τον assistant manager ενώ τα ξενοδοχεία τον spa manager. Ο έμπειρος υπάλληλος εμφανίζεται με την ίδια συχνότητα και στις δύο περιπτώσεις, ενώ τα ξενοδοχεία είναι εκείνα που επιλέγουν πιο συχνά εξωτερικούς συμβούλους και εισηγητές σεμιναρίων λόγω της προαναφερόμενης έλλειψης ουσιαστικής γνώσης του αντικειμένου.

E.E.7 Διαφορές στις υπηρεσίες, τις εγκαταστάσεις και το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με το καθεστώς διοίκησης

Υπηρεσίες όπως υδροθεραπεία, θαλασσοθεραπεία, εναλλακτικές θεραπείες και ιατρικές υπηρεσίες συναντώνται με μεγαλύτερη συχνότητα στα spa των οποίων η διοίκηση ανήκει σε ξενοδοχεία. Τέτοιου τύπου θεραπείες συνήθως απαιτούν εξειδικευμένες εγκαταστάσεις, στις οποίες φαίνεται πως επενδύουν περισσότερο τα ξενοδοχεία που επιλέγουν να κρατήσουν τη διοίκηση του τμήματος spa.

Σε καθεστώς ξενοδοχειακής διοίκησης διαπιστώνεται επίσης υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο στο προσωπικό και παρατηρείται μια προτίμηση σε υπαλλήλους με διαρκή μετεκπαίδευση. Αυτό οδηγεί στη δημιουργία τμημάτων με υπαλλήλους που έχουν επικαιροποιημένες γνώσεις στο αντικείμενό τους, γεγονός που μπορεί να επιδράσει θετικά στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Τέλος, αναφορικά με τις ειδικότητες, οι εξωτερικές εταιρίες προσλαμβάνουν σε μεγαλύτερο βαθμό φυσιοθεραπευτές και μασέρ σε σχέση με τα ξενοδοχεία. Η επιλογή αυτή μπορεί να δικαιολογηθεί από το γεγονός πως οι συγκεκριμένες εταιρίες αναλαμβάνουν spa σε διάφορα ξενοδοχεία, το καθένα από τα οποία παρέχει διαφορετικές υπηρεσίες. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη πως το μασάζ αποτελεί την πιο δημοφιλή θεραπεία που συναντάται σε όλα σχεδόν τα ξενοδοχειακά spa, η συγκεκριμένη προτίμηση θεωρείται αναμενόμενη.

5.8.2 Γενικά Συμπεράσματα

Στη συνέχεια, παρατίθενται συνοπτικά τα συμπεράσματα που προέκυψαν από το σύνολο της έρευνας, δίνοντας μια γενική εικόνα για το περιεχόμενο των ελληνικών sra στα ελληνικά ξενοδοχεία 5 αστέρων και του τρόπου οργάνωσης και διοίκησής τους.

Το προφίλ των sra managers στο σύνολο του δείγματος, περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Γυναίκες
- Ελληνικής καταγωγής
- 25-34 ετών
- Απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Σπουδές στον τουρισμό
- Ανέλιξη στη διοικητική θέση από κατώτερη ιεραρχική βαθμίδα

Οι διαφορές που προκύπτουν στο παραπάνω προφίλ με την αλλαγή του καθεστώτος διοίκησης του τμήματος sra είναι οι εξής (Πίνακας 18):

Εξωτερική εταιρία διαχείρισης	Ξενοδοχείο
Συχνότερη πρόσληψη αντρών	Υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης
Μικρότερες ηλικίες	Μεγαλύτερη συχνότητα τουριστικών σπουδών
	Μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία
	Έτοιμοι επαγγελματίες

Πίνακας 18. Διαφορές στο προφίλ του sra manager σε σχέση με το καθεστώς διοίκησης

Οι κύριες υπηρεσίες ευεξίας που εντοπίζονται στα ξενοδοχειακά sra του δείγματος, με σειρά συχνότητας, είναι το μασάζ, η αισθητική περιποίηση, η υδροθεραπεία, οι εναλλακτικές θεραπείες, η θαλασσοθεραπεία, οι ιατρικές υπηρεσίες και τα πρόγραμμα υγιεινής διατροφής.

Ως προς τα χαρακτηριστικά των εγκαταστάσεων, αυτές θεωρούνται μικρές (1-5 καμπίνες θεραπείας), λειτουργούν όλο το χρόνο και η διοίκησή τους ανήκει συχνότερα στο ξενοδοχείο.

Το ανθρώπινο δυναμικό συνιστά ολιγάριθμα τμήματα (1-5 υπάλληλοι), στο σύνολο τους είναι αισθητικοί, καταρτισμένοι, με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης.

Αναφορικά με την οργάνωση και διοίκηση των μονάδων spa, ο spa manager είναι υπεύθυνος προσδιορισμού των στόχων του τμήματος και της εκπαίδευσης του προσωπικού. Στην ιεραρχία τον ακολουθεί ο assistant spa manager. Η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται ανά εξάμηνο, ενώ οι περιοδικές συναντήσεις (meetings) του τμήματος πραγματοποιούνται μηνιαία. Υπάρχει υψηλός βαθμός καλλιέργειας της ομάδας από τη διοίκηση, μέτριος βαθμός εξουσιοδότησης των υπαλλήλων και ακόμη μικρότερος βαθμός συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη των αποφάσεων.

Οι διαφορές σχετικά με τις υπηρεσίες, το προσωπικό καθώς και την οργάνωση και διοίκηση σε σχέση με το καθεστώς διοίκησης, συνοψίζονται στον Πίνακα 19.

Εξωτερική εταιρία διαχείρισης	Ξενοδοχείο
Ιεραρχικά ακόλουθος assistant spa manager	Κανένας ακόλουθος στην ιεραρχία
Assistant spa manager είναι υπεύθυνος εκπαίδευσης	Spa manager είναι υπεύθυνος εκπαίδευσης
Συχνότερα φυσιοθεραπευτές και μασέρ	Spa manager θέτει τους στόχους του τμήματος
	Υπηρεσίες που απαιτούν εξειδικευμένες εγκαταστάσεις
	Υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης προσωπικού και διαρκής μετεκπαίδευση

Πίνακα 19. Διαφορές σε υπηρεσίες, ανθρώπινο δυναμικό και οργάνωση και διοίκηση σε σχέση με το καθεστώς διοίκησης

Σύμφωνα με τα παραπάνω, τα ξενοδοχεία που αναλαμβάνουν τη διοίκηση του spa, φαίνεται πως επιλέγουν με αυστηρότερα κριτήρια το προσωπικό τους, παρέχουν μεγαλύτερο βαθμό εξουσιοδότησης στον spa manager ο οποίος έχει ισχυρό ρόλο και επιλέγουν συχνότερα την παροχή εξειδικευμένων θεραπειών. Οι εξωτερικές εταιρίες διαχείρισης από την άλλη, επιλέγουν προσωπικό που είναι ικανό να εργάζεται σε διαφορετικά περιβάλλοντα και ισχυροποιούν τον ρόλο του assistant spa manager.

5.9 Προβλήματα και περιορισμοί της έρευνας

Αρκετές δυσκολίες παρουσιάστηκαν αρχικά, σε σχέση με τη διεξαγωγή της έρευνας. Σε πολλές περιπτώσεις, οι managers ήταν διστακτικοί για τη συμμετοχή τους και συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο μόνο μετά από τηλεφωνική επικοινωνία. Η χρονική περίοδος υλοποίησης της έρευνας επίσης θεωρήθηκε ένα σημαντικό εμπόδιο που καθυστέρησε σε μεγάλο βαθμό τη συλλογή των δεδομένων. Τα στελέχη επικαλούμενα αυξημένο φόρτο εργασίας λόγω καλοκαιρινής σεζόν, αρνούσαν τη συμμετοχή τους στην έρευνα και σε πολλές περιπτώσεις απαιτήθηκε επανειλημμένη τηλεφωνική επικοινωνία και εκ νέου αποστολή του ερωτηματολογίου.

Η προώθηση μέσω e-mail δημιούργησε επίσης κάποιες δυσκολίες, καθώς αρκετές φορές το μήνυμα δεν έφτανε στον παραλήπτη λόγω εσφαλμένης ηλεκτρονικής διεύθυνσης στο site του ξενοδοχείου, υπήρχαν περιπτώσεις απόρριψης του e-mail ως ανεπιθύμητου και συχνά, λόγω του καθημερινού μεγάλου όγκου εισροής νέων μηνυμάτων στα ξενοδοχεία, το e-mail δεν έβρισκε ποτέ τον παραλήπτη.

Ένα σημαντικό πρόβλημα που παρατηρήθηκε είναι πως σε αρκετά ξενοδοχεία το spa δεν έχει δικά του στοιχεία επικοινωνίας και η επικοινωνία με το τμήμα γίνεται αποκλειστικά μέσω της reception. Αυτό δυσχέραινε πολύ την προσέγγιση των υπεύθυνων καθώς αρχικά η reception έχει ήδη ένα μεγάλο δικό της όγκο εργασίας και παράλληλα βοηθά στο συντονισμό άλλων τμημάτων. Έτσι, σε τέτοιες περιπτώσεις, χρειάστηκε η συνεχής υπενθύμιση στο προσωπικό για την προώθηση του ερωτηματολογίου στον υπεύθυνο του spa. Εκτός από τη δυσκολία προσέγγισης του υπεύθυνου για ερευνητικούς σκοπούς, η απουσία στοιχείων απευθείας επικοινωνίας με ένα ξενοδοχειακό τμήμα, που εκτός από τους πελάτες του ξενοδοχείου, διαθέτει

και εξωτερικό πελατολόγιο, θεωρείται μεγάλο μειονέκτημα και ίσως αποτρεπτικός παράγοντας για μελλοντικούς επισκέπτες.

Σε ό,τι αφορά τα αποτελέσματα της έρευνας, αυτά θα ήταν πιο εύκολο να γενικευτούν αν το δείγμα ήταν μεγαλύτερο καθώς η έρευνα αυτή πραγματοποιείται για πρώτη φορά. Επιπλέον, η υλοποίηση ποιοτικής έρευνας θα βοηθούσε στην καλύτερη κατανόηση του θέματος και στην εξαγωγή πληρέστερων συμπερασμάτων. Τέλος, η συλλογή δεδομένων από τις εξωτερικές εταιρίες διαχείρισης σχετικά με το προσωπικό τους (managers και υφιστάμενους) και τα κριτήρια επιλογής του θα έδινε μια πιο σφαιρική εικόνα του συγκεκριμένου καθεστώτος.

5.10 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Καθώς ο τουρισμός ευεξίας συνεχίζει να κυριαρχεί στις προτιμήσεις των τουριστών και η ζήτησή του να αυξάνεται, είναι σίγουρο πως η επιστημονική κοινότητα θα εστιάσει με μελλοντικές έρευνες στο συγκεκριμένο είδος τουρισμού, σε μια προσπάθεια καλύτερης κατανόησης όλων των πτυχών του, με σκοπό τη βελτίωση του τουριστικού προϊόντος.

Παράλληλα, το πεδίο του ξενοδοχειακού spa, αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό συστατικό της τουριστικής εμπειρίας της ευεξίας και ολόένα και περισσότερα πολυτελή καταλύματα επιλέγουν να το εντάξουν ως μέρος των εγκαταστάσεων και των παροχών τους. Εφόσον έχει υλοποιηθεί ελάχιστη επιστημονική έρευνα σχετικά με τα τμήματα spa των ξενοδοχείων και λίγα δεδομένα είναι γνωστά μέχρι στιγμής για το περιεχόμενο και τον τρόπο λειτουργίας τους, υπάρχουν αρκετά θέματα στα οποία μπορούν να εστιάσουν οι μελλοντικές έρευνες.

Μια περισσότερο εκτεταμένη έρευνα, η οποία θα περιλάμβανε και ξενοδοχεία 4 αστέρων, θα μπορούσε να δώσει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά τον τομέα. Θα ήταν επίσης ενδιαφέρουσα η σύγκριση των εγκαταστάσεων spa σε διαφορετικές κατηγορίες ξενοδοχείων, για τη διαπίστωση της ύπαρξης της αναμενόμενης αλλαγής στην ποιότητα, τις εγκαταστάσεις και τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Η εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό των μονάδων spa θα παρουσίαζε επίσης ιδιαίτερο ενδιαφέρον, με σκοπό την εξαγωγή αναλυτικότερων συμπερασμάτων για το

προφίλ τους, την επαγγελματική τους εμπειρία όπως επίσης και για το επίπεδο ικανοποίησής τους από την εργασία τους αλλά και από τη διοίκηση. Επιπλέον, η λήψη στοιχείων από τις εταιρίες διαχείρισης spa σχετικά με το προσωπικό τους, θα οδηγούσε σε μια πιο αντικειμενική σύγκριση του προσωπικού των δύο διαφορετικών καθεστώτων διοίκησης.

Αναφορικά με το διοικητικό κομμάτι, μια ποιοτική έρευνα σε στελέχη του κλάδου θα εμβάθυνε περισσότερο στον τρόπο που διοικούνται τα συγκεκριμένα τμήματα, στον προσδιορισμό του ρόλου του spa manager αλλά και στη διασαφήνιση των διοικητικών αρμοδιοτήτων του. Τέλος, η διερεύνηση σε βάθος του τρόπου διεξαγωγής της εκπαίδευσης και αξιολόγησης του προσωπικού όπως και των meetings θα παρείχε μια πιο σαφή εικόνα για τον τρόπο λειτουργίας αλλά και διοίκησης των ξενοδοχειακών spa.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αβραμίδου, Β., 2011. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων και συστήματα βελτίωσης ικανοποίησης του προσωπικού. Μελέτη περίπτωσης: 'Sani Resort & Oceania club hotels'. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Βασιλείου, Μ., 2014. Τουριστική ανάπτυξη και ειδικές μορφές τουρισμού -ο τουρισμός ευεξίας στην Ελλάδα. Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου
- Γεροντέλη, Α., 2018. Διερεύνηση της προοπτικής ανάπτυξης του τουρισμού ευεξίας στην Ελλάδα. Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Ζαχίλα, Α., 2012. Συστήματα οργάνωσης σε ελληνικές επιχειρήσεις: Από την θεωρία στην πράξη. Διπλωματική εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Ζαργκλή, Ε., 2009. Έρευνα αγοράς ως προς τα ελληνικά παραδοσιακά τρόφιμα και ποτά. Διπλωματική εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
- Ζιγκιρίδης, Ε. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. [χ.τ.]: Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων (ΙΔΕΚΕ).
- Θεοδωροπούλου, Ε., 2007. Θεραπευτικός Τουρισμός. Μια εναλλακτική μορφή τουρισμού με παρελθόν, παρόν και μέλλον. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Κουρτέση, Α., 2017. Συγκριτική ανάλυση για τα λειτουργικά χαρακτηριστικά των ελληνικών ξενοδοχειακών σπα. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Μπουραντάς, Α., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης, Π. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2018). *Μάνατζμεντ: Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες*. [χ.τ.]: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου.
- Παπαϊωάννου, Α., Ζουρμπάνος, Ν. & Μίνος, Γ. (2016). *Εφαρμογές της Στατιστικής στις Επιστήμες του Αθλητισμού και της Υγείας με την χρήση του SPSS*. [χ.τ.]: Δίσιγμα.

Σάκκης, Γ., 2007. Ανάπτυξη κέντρων ιαματικού τουρισμού και τουρισμού υγείας (Spa Resorts Development). Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Τσάρτας, Π., Σταυρινούδης, Θ., Παπαθεοδώρου, Α., Σκούλτσος Σ. & Πρωΐου, Ε. (2014). 3η Διδακτική Ενότητα. Οι βασικές αρχές και νέες τάσεις στην Οργάνωση και Διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων. Σημειώσεις Μαθημάτων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Ξένη Βιβλιογραφία

Barrows, C., Powers, T. & Reynolds, D. (2011). *Introduction to Management in the Hospitality Industry, 10th Edition*. Canada: Wiley Global Education.

Bielański, M., Saari, S., Wilkońska, A. & Tuominen, T. (2011). Challenges for the European Spa Management. Results of the ILIS Project. *Pol. J. Sport Tourism*. 18:160-165.

Chang, P. (2007). *Tourism Management in the 21st Century*. New York: Nova Science Publishers.

Chen, K., Chang, F. & Wu, C. (2013). Investigating the wellness tourism factors in hot spring hotel customer service. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 25(7):1092-1114.

Chen, Y., Yu, T., Tsui, P. & Lee, C. (2014). A fuzzy AHP approach to construct international hotel spa atmosphere evaluation model. *Quality & Quantity*. 48(2):645-657. DOI 10.1007/s11135-012-9792-2

Choi, Y., Kim, J., Lee, C. & Hickerson, B. (2015). The Role of Functional and Wellness Values in Visitors' Evaluation of Spa Experiences. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 20(3):263-279. DOI: 10.1080/10941665.2013.877044

Cohen, M. & Bodeker, G. (2010). *Understanding the Global Spa Industry*. [χ.τ.]: Routledge.

Connell, J. (2006). Medical tourism: Sea, sun, sand and... surgery. *Tourism Management*. 27:1093-1100.

Donada, C. & Nogatchewsky, G. (2009). Emotions in outsourcing. An empirical study in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 28(3):367-373.

Drucker, P. (2012). *Management*. New York: Routledge.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. (2012). *Management Research*. London: SAGE.

- Erfurt-Cooper, P. & Cooper, M. (2009). *Health and Wellness Tourism: Spas and Hot Springs*. UK: Channel View Publications.
- Georgiev, G. & Trifonova Vasileva, M. (2010). Conceptualization and classification of balneo, SPA and wellness establishments in Bulgaria. *UTMS Journal of Economics*. 1(2):37-44.
- Guillet, B. & Kucukusta, D. (2016). Spa market segmentation according to customer preference. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 28(2):418-434. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0374>
- Guo, Y., Guillet, B., Kucukusta, D. & Law, R. (2016). Segmenting Spa Customers Based on Rate Fences Using Conjoint and Cluster Analyses. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 21(2):118-136. DOI: 10.1080/10941665.2015.1025085.
- Hall, C. (2011). Health and medical tourism: Kill or cure for global public health? *Tourism Review*. 66:4-15. DOI: 10.1108/16605371111127198
- Heyes, A., Beard, C. & Gehrels, S. (2015). Can a luxury hotel compete without a spa facility? – Opinions from senior managers of London’s luxury hotels. *Research in Hospitality Management*. 5(1):93-97.
- Hodari, D., Waldthausena, V. & Sturman, M. (2014). Outsourcing and role stress: An empirical study of hotel spa managers. *International Journal of Hospitality Management*. 37:190-199.
- Hofer, S., Honegger, F. & Hubeli, J. (2012). Health tourism: definition focused on the Swiss market and conceptualisation of health(i)ness. *Journal of Health Organization and Management*. 26(1):60-80.
- Joppe, M. (2010). One Country’s Transformation to Spa Destination: The Case of Canada. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 17:117-126. DOI 10.1375/jhtm.17.1.117
- Kainthola, V. (2009). *Principles of Hotel Management*. New Delhi: Global Media.
- Keri, K., Ottenbacher, M. & Harrington, R. (2007). The North American Spa Industry: An Examination of Emergent Trends. *Hospitality Review*. 25(1):50-64.
- Kim, H., Kim, S.H., Huh, C. & Knutson, B. (2010). A Predictive Model of Behavioral Intention to Spa Visiting: An Extended Theory of Planned Behavior. *International CHRIE Conference-Refereed Track*. 30.

- Kimes, S. & Singh, S. (2009). Spa Revenue Management. *Cornell University*. 50(1):82-95.
DOI: 10.1177/1938965508324868
- Koh, S., Yoo, J. & Boger, C. (2010). Importance-performance analysis with benefit segmentation of spa goers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 22(5):718-735.
- Konu, H., Tuohino, A. & Komppula, R. (2010). Lake Wellness – a practical example of a new service development (NSD) concept in tourism industries. *Journal of Vacation Marketing*. 16(2):125-139. DOI: 10.1177/1356766709357489
- Kucukusta, D. & Guillet, B. (2014). Measuring spa-goers' preferences: A conjoint analysis approach. *International Journal of Hospitality Management*. 41:115-124.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.05.008>
- Lunt, N., Smith, R., Exworthy, M., Green, S., Horsfall, D. & Mannion, R. (2011). *Medical Tourism: Treatments, Markets and Health System Implications: A scoping review*. OECD, Paris. <https://doi.org/http://www.oecd.org/dataoecd/51/11/48723982.pdf>
- Madanoglu, M. & Brezina, S. (2008). Resort spas: How are they massaging hotel revenues?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(1):60-66.
- Mak, A., Wong, K. & Chang, R. (2009). Health or Self-indulgence? The Motivations and Characteristics of Spa-goers. *International Journal of Tourism Research*. 11:185-199.
- Mandelbaum, R. & Lerner, G. (2008). PKF Industry Analysis: Hotel Operators Massage More Profits from Their Spa Operations. *Cornell Hospitality Quarterly*. 49(2):99-104.
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*. UK: Pearson.
- Mason, P. (2003). *Tourism Impacts, Planning and Management*. Great Britain: Butterworth-Heinemann.
- McNeil, K. & Ragins, E. (2004). Staying in the spa marketing game: Trends, challenges, strategies and techniques. *Journal of Vacation Marketing*. 11(1):31-39. DOI: 10.1177/1356766705050841
- Monteson, P. & Singer, J. (2002). Planning and operating a resort-based spa. *Journal of Leisure Property*. 2(4):358-368.

- Mueller, H. & Kaufmann, E. (2001). Wellness tourism: Market analysis of a special health tourism segment and implications for the hotel industry. *Journal of Vacation Marketing*. 7(1):5-17.
- Nagy, A. (2014). The orientation towards innovation of spa hotel management: the case of Romanian spa industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 124:425-431.
- Page, S. (2007). *Tourism management: Managing for change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Rutherford, D. & O'Fallon, M. (2010). *Hotel management and operations*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sherman, L., Clemenz, C. & Philipp, S. (2007). Gender-Based Service Preferences of Spa-Goers. *Advances in Hospitality and Leisure*. 3:217-229.
- Smith, M. & Kelly, C. (2006). Wellness Tourism. *Tourism Recreation Research*. 31(1):1-4. DOI: 10.1080/02508281.2006.11081241
- Smith, M. & Puczko, L. (2008). *Health and Wellness Tourism*. London: Butterworth Heinemann.
- Smith, M. & Puczko, L. (2009). *Health and wellness tourism*. Oxford: Elsevier.
- Srivastava, N. & Maitra, R. (2016). Key Performance Indicators (KPI) in Hospitality Industry: An Emphasis on Accommodation Business of 5 Star Hotels of National Capital Region. *International Journal of Research in Tourism and Hospitality*. 2(1):34-40.
- Stuart, I. & Tax, S. (2004). Toward an integrative approach to designing service experiences: Lessons learned from the theatre. *Journal of Operations Management*. 22(6):609-627.
- Tabacchi, M. (2010). Current Research and Events in the Spa Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*. 51(1):102-117. DOI: 10.1177/1938965509356684
- Tawil, R. (2011). Classifying the Hotel Spa Tourist: A Multidimensional Qualitative Approach. *International Journal of Humanities and Social Science*. 1(20):155-169.
- Thorsteinsdottir, K. (2005). The state of the European hotel spa sector. *Journal of Retail & Leisure Property*. 4(3):272-277.
- Tsai, H., Suh, E. & Fong, C. (2012) Understanding Male Hotel Spa-Goers in Hong Kong. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 21(3):247-269. DOI:10.1080/19368623.2012.624295

Vasileiou, M. & Tsartas, P. (2009). The wellness tourism market in Greece - An interdisciplinary methodology approach. *Tourismos: An International Multidisciplinary journal of tourism*. 4(4):127-144.

Veal, A. (2017). *Research Methods for Leisure and Tourism*. UK: Pearson.

Voigt, C., Brown, G. & Howat, G. (2011). Wellness tourists: in search of transformation. *Tourism Review*. 66(1/2):16-30

Ιστοσελίδες Διαδικτύου

- <https://dayspaassociation.com/>
- <https://www.europeanspas.eu/>
- <https://experienceispa.com/>
- <https://www.globalwellnesssummit.com/presentations-and-transcripts/>
- <https://www.grhotels.gr/>
- <https://www.hospitalitynet.org/organization/17006866/ispa.html>
- <https://www.spa-uk.org/about-us>
- <https://www.xotels.com/en/glossary/revpath>

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Οργάνωση και Διοίκηση Εγκαταστάσεων spa σε Ξενοδοχεία 5 Αστέρων

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί εργαλείο έρευνας, για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα "Οργάνωση και Διοίκηση Εγκαταστάσεων spa σε Ξενοδοχεία 5 Αστέρων", στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων και Οργανισμών του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται αποκλειστικά σε spa managers που εργάζονται σε ξενοδοχεία 5 αστέρων, χωρίζεται σε 4 θεματικές ενότητες, περιλαμβάνει 27 ερωτήσεις και ο εκτιμώμενος χρόνος για τη συμπλήρωσή του υπολογίζεται στα 7-10 λεπτά.

Τα δεδομένα που συλλέγονται είναι ανώνυμα και εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν μόνο στα πλαίσια της συγκεκριμένης μελέτης.

Για περαιτέρω απορίες σχετικά με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο zisopoulouaikaterini@gmail.com.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο σας.
Με εκτίμηση,
Ζησοπούλου Αικατερίνη

* Required

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. 1. Παρακαλώ σημειώστε το φύλο σας *

Mark only one oval.

- Άνδρας
 Γυναίκα

2. 2. Σε ποια από τις παρακάτω ηλικιακές ομάδες ανήκετε; *

Mark only one oval.

- 18-24
 25-34
 35-44
 45-54
 55-64
 65 και πάνω

3. 3. Χώρα προέλευσης *

Mark only one oval.

- Ελλάδα
 Other: _____

4. Παρακαλώ επιλέξτε από τα παρακάτω το ανώτατο πιστοποιητικό εκπαίδευσης που κατέχετε *

Mark only one oval.

- Απολυτήριο δημοτικού
- Απολυτήριο γυμνασίου
- Απολυτήριο λυκείου
- Πτυχίο ανώτερης σχολής
- Πτυχίο πανεπιστημίου/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών
- Διδακτορικός τίτλος

5. Έχετε ολοκληρώσει κάποιες σπουδές στην Ελλάδα ή το εξωτερικό που να είναι συναφείς με το αντικείμενο του τουρισμού; *

Mark only one oval.

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

6. Αν απαντήσατε ΝΑΙ στην προηγούμενη ερώτηση, ποια από τις παρακάτω συγκεκριμένα;

Mark only one oval.

- Σχολή τουριστικών επαγγελμάτων
- Δημόσιο Ι.Ε.Κ τουριστικών επαγγελμάτων
- Ιδιωτικό Ι.Ε.Κ τουριστικών επαγγελμάτων
- Πτυχίο πανεπιστημίου από τμήμα τουριστικών σπουδών
- Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών σχετικός με τον τουρισμό
- Διδακτορικός τίτλος σχετικός με τον τουρισμό
- Other: _____

7. Έχετε προηγούμενη εμπειρία σε αντίστοιχη θέση; *

Mark only one oval.

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

8. Ποια είναι η πορεία προς την τωρινή σας θέση; *

Mark only one oval.

- Πρόσληψη εξ αρχής για τη συγκεκριμένη θέση
- Ανέλιξη από κατώτερη διοικητική βαθμίδα (spa therapist, assistant spa manager)
- Μετακίνηση από άλλο τμήμα του ξενοδοχείου
- Other: _____

9. Ποιο είναι το όνομα του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζεστε;

ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ SPA

10. 10. Ποιος είναι ο αριθμός καμπινών θεραπείας του spa; *

Mark only one oval.

- 1-5
 6-10
 11-15
 16-20
 20 και πάνω

11. 11. Ποιες υπηρεσίες ευεξίας παρέχει το spa; *

Check all that apply.

- Αισθητική περιποίηση
 Υδροθεραπεία
 Θαλασσοθεραπεία
 Μασάζ
 Προγράμματα υγιεινής διατροφής
 Ιατρικές υπηρεσίες
 Εναλλακτικές θεραπείες
 Other: _____

12. 12. Ποιο είναι το καθεστώς λειτουργίας του spa; *

Mark only one oval.

- Όλο το χρόνο
 Εποχιακό (σεζόν)

13. 13. Που υπάγεται η διοίκηση/διαχείριση του spa; *

Mark only one oval.

- Στο ξενοδοχείο (γενική διοίκηση του ξενοδοχείου)
 Σε εξωτερική εταιρία διαχείρισης μονάδων spa

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

14. 14. Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζόμενων που απασχολούνται στο spa; *

Mark only one oval.

- 1-5
 6-10
 11-15
 16-20
 20 και πάνω

15. 15. Το προσωπικό που απασχολείται στο spa είναι εκπαιδευμένο και καταρτισμένο ανάλογα με τις υπηρεσίες για τις οποίες είναι αρμόδιο; *

Mark only one oval.

- ΝΑΙ
 ΟΧΙ

16. **16. Αν απαντήσατε ΝΑΙ στην προηγούμενη ερώτηση, τότε τι είδους επαγγελματική κατάρτιση ή πιστοποίηση είναι απαραίτητη για την πρόσληψή του;**

Check all that apply.

- Άδεια ασκήσεως επαγγέλματος
- Πτυχίο από σχολή αντίστοιχη της ειδικότητάς του
- Παρακολούθηση σεμιναρίων αντίστοιχων της ειδικότητάς του
- Διαρκής μετεκπαίδευση
- Other: _____

17. **17. Από ποιες ειδικότητες απαρτίζεται το προσωπικό του spa; ***

Check all that apply.

- Αισθητικοί
- Μασέρ
- Φυσιοθεραπευτές
- Other: _____

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

18. **18. Ποιος είναι υπεύθυνος για τον προσδιορισμό των στόχων του τμήματος spa στο ξενοδοχείο; ***

Mark only one oval.

- Spa manager
- Εξωτερική εταιρία διαχείρισης
- Διοίκηση του ξενοδοχείου
- Other: _____

19. **19. Ποιος ακολουθεί στην ιεραρχία τον spa manager; ***

Mark only one oval.

- Assistant spa manager
- Κανένας
- Other: _____

20. **20. Σε τι βαθμό πιστεύετε πως είναι εξουσιοδοτημένοι οι υφιστάμενοί σας; ***

Με τον όρο εξουσιοδότηση ορίζεται η εκχώρηση εξουσίας και ευθύνης από μια ανώτερη διοικητική θέση σε υποκείμενη ή υποκείμενες διοικητικές θέσεις. Η έννοια αυτή περιλαμβάνει τα δικαιώματα λήψης αποφάσεων, ανάληψης πρωτοβουλιών και χορήγησης εντολών (Ζιγκιρίδης, 2011).

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

21. **21. Ποιος είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευση του προσωπικού στο spa; ***

Mark only one oval.

- Spa manager
- Assistant spa manager
- Εξωτερική εταιρία διαχείρισης
- Εξουσιοδοτημένος, έμπειρος υπάλληλος
- Other: _____

22. **22. Πραγματοποιείτε αξιολόγηση στο προσωπικό σας; ***

Mark only one oval.

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

23. **23. Αν ΝΑΙ, πόσο συχνά;**

Mark only one oval.

- Μία ή δύο φορές την εβδομάδα
- Μία ή δύο φορές το μήνα
- Μία ή δύο φορές το εξάμηνο
- Σπάνια
- Ποτέ

24. **24. Σε τι βαθμό θα λέγατε πως συμμετέχει το προσωπικό σας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για σημαντικά θέματα που αφορούν το τμήμα; ***

Mark only one oval.

- | | | | | | | |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Καθόλου | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Πάρα πολύ |

25. **25. Πραγματοποιείτε συναντήσεις (meetings) με το προσωπικό σας; ***

Mark only one oval.

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

26. **26. Αν ΝΑΙ, πόσο συχνά;**

Mark only one oval.

- Μία ή δύο φορές την εβδομάδα
- Μία ή δύο φορές το μήνα
- Μία ή δύο φορές το εξάμηνο
- Σπάνια


27. 27. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι καλλιεργείτε την έννοια της ομάδας στους υφιστάμενούς σας;

*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας!

Powered by
 Google Forms