



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΑΠΟ ΤΙΣ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

ΛΑΠΟΥΣΗ ΤΖΟΥΛΙΑΝΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΜΑΥΡΑΓΑΝΗ ΕΛΕΝΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού

διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2023

# Αφιερώσεις

Αφιερωμένη στην πολύτιμη οικογένειά μου.

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που με στήριξε και ήταν δίπλα μου σε κάθε μου βήμα. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω θερμά τους επιβλέποντες καθηγητές μου τον κύριο Λεωνίδα Χατζηθωμά και την κυρία Ελένη Μαυραγάνη για την πολύτιμη βοήθειά τους, την υπομονή τους, και την συνεχή καθοδήγηση που μου παρείχαν για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

## Περίληψη

Η ΕΚΕ αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των στρατηγικών που εφαρμόζουν οι μεγάλες επιχειρήσεις στον αναπτυγμένο κόσμο. Οι ορατές συνέπειες στο περιβάλλον και την κοινωνία από την αλόγιστη και ανεύθυνη ανθρώπινη δραστηριότητα καθιστούν την εφαρμογή τους απαραίτητη, άλλωστε η καταναλωτική τάση απαιτεί πλέον από τις επιχειρήσεις υπευθυνότητα. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελούν από τους μεγαλύτερους καταναλωτές νερού, ενέργειας και τροφίμων, επομένως αντιλαμβανόμαστε πως ρυπαίνουν το περιβάλλον περισσότερο, επίσης αποτελούν έναν κλάδο που απασχολεί πολύ μεγάλο αριθμό ανθρώπων, βοηθώντας έτσι την ανάπτυξη της κοινότητας που δραστηριοποιούνται. Αποφασίσαμε να ερευνήσουμε τις ιστοσελίδες 250 ξενοδοχείων 4\*-5\* που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα ώστε να δούμε εάν εφαρμόζουν στρατηγικές ΕΚΕ και αν ναι ποιες κατηγορίες ΕΚΕ εφαρμόζουν. Επιπλέον, αποφασίσαμε να διαχωρίσουμε τα ξενοδοχεία σε αυτά που είναι ελληνικά ανεξάρτητα ξενοδοχεία μη αλυσίδων και σε αυτά που είναι ξένα ξενοδοχεία που ανήκουν σε αλυσίδες και να σημειώσουμε τις διαφορές που παρουσιάζουν. Τα αποτελέσματα της έρευνα έδειξαν πως τα ελληνικά ανεξάρτητα ξενοδοχεία είναι περισσότερα, 234 συνολικά, ενώ οι ξένες αλυσίδες 16 στο σύνολο τους. Η έρευνα έδειξε επίσης πως τα ελληνικά ξενοδοχεία σε σχέση με τα ξένα εφαρμόζουν σε πολύ μικρότερο ποσοστό τις στρατηγικές ΕΚΕ, ενώ τα ξένα φαίνεται να εφαρμόζουν και να επικοινωνούν σε μεγαλύτερο ποσοστό τις στρατηγικές ΕΚΕ. Όμως γενικότερα φαίνεται πως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τις στρατηγικές ΕΚΕ. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα οι στρατηγικές που εφαρμόζουν κυρίως οι επιχειρήσεις αφορούν την κοινότητα, την εταιρική ευθύνη, το περιβάλλον, το πράσινο και την βιωσιμότητα. Σε μικρότερο βαθμό εφαρμόζουν στρατηγικές σχετικά με την εθνικότητα, την διαφορετικότητα, την ανταμοιβή των εργαζομένων, την ηθική και δεοντολογία, την υγεία και ευεξία και τους προμηθευτές.

### Λέξεις κλειδιά:

ΕΚΕ, ξενοδοχειακός κλάδος, επιχειρήσεις, εταιρική ευθύνη, βιωσιμότητα, ανταγωνιστικότητα, πράσινο, κοινωνία, περιβάλλον, επικοινωνία.

## **Abstract**

CSR is an integral part of the strategies implemented by large companies in the developed world. The visible consequences on the environment and the society from reckless and irresponsible human activities make them essential, as the consumer trend now demands from the companies to be responsible. The hotel industry is one of the leading consumers of water, energy, and food and therefore we realize that they pollute the environment the most, they are also one of the industries that employ a large amount of people, helping to develop the community in which they operate. We decided to research the websites of 250 4\*-5\* hotels operating in Greece to see if they implement CSR strategies, and if so, which categories of CSR they are implementing. In addition, we decided to separate the hotels into Greek independent non-chain hotels and foreign hotels that are owned by chains and to note the differences among them. The results of the survey showed that Greek independent hotels are more, 234 in total, while hotels that belong to foreign chains are 16 in total. The survey also showed that Greek hotels compared to foreign hotels apply a much lower percentage of the strategies, while foreign hotels seem to implement and communicate strategies to a greater extent than the Greek hotels. But in general, it appears that the companies in the hotel industry do not implement CSR strategies to a very large extent. According to the results the strategies that were mainly implemented by the hotels were related to community, corporate responsibility, environment, green and sustainability. To a lesser extent they implemented strategies related to ethnicity, diversity, employee rewards, ethics and social responsibility, health and well-being and suppliers.

## **Keywords:**

CSR, hotel industry, businesses, social responsibility, sustainability, competitiveness, green, society, environment, communication.

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	1
1.1 Ορισμός εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.....	3
1.2 Η σημασία της ΕΚΕ .....	4
1.3 Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η ΕΚΕ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	7
Κεφάλαιο 2 .....	10
2.1 Πράσινο μάρκετινγκ και περιβάλλον.....	10
2.1.1 Η πρόκληση της κλιματικής αλλαγής.....	10
2.1.2 Η τουριστική βιομηχανία και το περιβαλλοντικό ζήτημα .....	11
2.1.3 Πράσινο μάρκετινγκ και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.....	12
2.1.4 Η οικολογική ευαισθητοποίηση στελεχών των επιχειρήσεων .....	13
2.2 Κοινότητα .....	14
2.3 Βιωσιμότητα .....	16
2.4 Υγεία και ευεξία .....	19
2.4.1 Η σημασία της υγείας και ευεξίας των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο ..	19
2.4.2 Οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στον κλάδο της φιλοξενίας	20
2.4.3 Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της ΕΚΕ.....	21
2.5 Διαφορετικότητα (diversity) στο κλάδο του τουρισμού .....	21
2.5.1 Ορισμός της διαφορετικότητας.....	22
2.5.2 Αποτελεί η διαφορετικότητα πρόκληση για την διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων;.....	22
2.5.3 Η σημασία της ενθάρρυνσης και κινητοποίησης των εργαζομένων στον κλάδο της φιλοξενίας.....	24
2.5.4 Υπάρχει διαφορά στην διοίκηση μιας ξενοδοχειακής μονάδας μεταξύ των δύο φύλων; 25	
2.6 Ηθική και δεοντολογία .....	27
2.6.1 Η ηθική και δεοντολογία στην ηγεσία.....	28
2.6.2 Η ηθική και δεοντολογία στους εργαζομένους του τουριστικού κλάδου....	29
2.6.3 Η ηθική και δεοντολογία στις μικρές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις .....	30
2.6.4 Η ηθική και δεοντολογία των τουριστικών επιχειρήσεων απέναντι στα ζώα	30

2.7	Η ανταμοιβή των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο .....	31
2.7.1	Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης.....	32
2.8	Ο ρόλος των προμηθευτών στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	34
2.8.1	Η σημασία διατήρησης καλών σχέσεων μεταξύ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και προμηθευτών .....	35
Κεφάλαιο 3	.....	37
3.1	Υπάρχει διαφορά μεταξύ ξενοδοχειακών αλυσίδων και μη αλυσίδων στην εφαρμογή και την επικοινωνία της ΕΚΕ; .....	37
3.2	Τουριστικό μάρκετινγκ και διαδίκτυο .....	38
3.3	Η εταιρική κοινωνική ευθύνη και το τουριστικό μάρκετινγκ.....	39
Κεφάλαιο 4	.....	41
4.1	Μεθοδολογία Έρευνας.....	41
Κεφάλαιο 5	.....	45
5.1	Οι στρατηγικές ΕΚΕ συγκριτικά στα Ελληνικά και ξένα ξενοδοχεία.....	45
5.2	Στρατηγικές ΕΚΕ στο σύνολο των ξενοδοχείων.....	47
Κεφάλαιο 6	.....	49
6.1	Συζήτηση αποτελεσμάτων και συμπεράσματα.....	49
Κεφάλαιο 7	.....	52
7.1	Προτάσεις προς επαγγελματίες του ξενοδοχειακού κλάδου.....	52
Κεφάλαιο 8	.....	54
8.1	Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	.....	55

## **Κατάλογος Πινάκων**

**Πίνακας 1 – Σύγκριση αποτελεσμάτων Ελληνικών και ξένων ξενοδοχείων - .....45**

**Πίνακας 1.1 - Αποτελέσματα στο σύνολο των ξενοδοχείων - .....47**

## Εισαγωγή

Ο βιώσιμος τουρισμός δεν αποτελεί απλά μια τάση της εποχής στον τουριστικό κλάδο, αποτελεί για τους ηγέτες του ξενοδοχειακού κλάδου πλέον προτεραιότητα ή διαφορετικά ηθική τους υποχρέωση. Οι συνεχείς αλλαγές και μεταβολές του κόσμου καθιστούν την ΕΚΕ ένα θέμα που θα είναι πάντα επίκαιρο, και αντίστοιχα οι επιχειρήσεις θα καλούνται συνεχώς να ανταποκρίνονται στα νέα δεδομένα που προκύπτουν και να βρίσκουν διαρκώς καινούργιους τρόπους προκειμένου να συνεισφέρουν στην κοινωνία και να κάνουν το σωστό. Η ΕΚΕ είναι από τις σημαντικότερες στρατηγικές που μπορεί να αναπτύξει μια επιχείρηση προκειμένου να καταστεί βιώσιμη και ανταγωνιστική στον κλάδο. Η κλιματική αλλαγή, οι οικονομικές αναταραχές και οι παγκόσμιες κρίσεις που αντιμετωπίζει ο κόσμος δεν αφήνουν περιθώρια στις επιχειρήσεις παρά μόνο να επιλέγουν την σωστή και την υπεύθυνη δράση τους στην κοινωνία.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος που μας απασχολεί συγκεκριμένα, αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους στην ανάπτυξη της οικονομίας μιας χώρας και αποτελεί τον "πυλώνα" του τουρισμού (insete, 2023). Ειδικότερα στην Ελλάδα ο τουρισμός είναι ιδιαίτερα σημαντικός για το ΑΕΠ της χώρας, αποτέλεσε το ανάχωμα στην ύφεση και την ανεργία στα χρόνια της κρίσης και ήταν ο μοχλός που οδήγησε την χώρα σε θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης (insete, 2023). Είναι αξιοθαύμαστο το γεγονός ότι παρά τα μέτρα ανάσχεσης της εξάπλωσης της πανδημίας του COVID τα οποία οδήγησαν σε τεράστια μείωση του τουρισμού παγκοσμίως όπως και στην Ελλάδα, πλήττοντας βαριά την οικονομία, η ταχύτατη ανάπτυξη του τουρισμού το έτος 2021 όπως και το 2022 στην Ελλάδα οδήγησε σε ταχύτατη ανάπτυξη του ΑΕΠ και της οικονομικής δραστηριότητας στις τουριστικές περιοχές που είχαν πληγεί και ανέδειξαν την Ελλάδα ως τουριστικό προορισμό παγκόσμιας εμβέλειας (insete, 2023).

Είναι πάρα πολλά τα οφέλη που προσφέρει ο τουρισμός στην οικονομία μιας χώρας και στην ανάπτυξη των κοινοτήτων που δραστηριοποιούνται, και γι' αυτό ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους μοχλούς στους μηχανισμούς μιας χώρας. Είναι μεγάλης σημασίας το γεγονός ότι επιχειρήσεις του τουρισμού απασχολούν

μεγάλο αριθμό ανθρώπων σε κάθε κοινότητα, διότι επενδύουν με αυτόν τον τρόπο στην τοπική κοινωνία και ενισχύουν την ανάπτυξή της και βελτιώνουν τις προοπτικές της για το μέλλον.

Με βάση επομένως τα παραπάνω παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να ερευνήσουμε εάν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα εφαρμόζουν στρατηγικές ΕΚΕ, ποια είναι τα είδη στρατηγικών που εφαρμόζουν και κατά πόσο αυτά εντοπίζονται στους εταιρικούς ιστότοπους. Επιπρόσθετα, είναι πολύ ενδιαφέρον να διαχωρίσουμε τις ξένες αλυσίδες ξενοδοχείων με τα ελληνικά ξενοδοχεία μη αλυσίδων και να δούμε τι διαφορά υπάρχει ανάμεσα τους στην χρήση της ΕΚΕ. Επειδή κατά την γνώση μας το συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο δεν έχει φωτιστεί αρκετά και η σχετική βιβλιογραφία είναι πολύ περιορισμένη, θεωρώ ότι η έρευνα παρουσιάζει εξαιρετικό ενδιαφέρον και αποτελεί πρωτοτυπία καθώς θα συνεισφέρει στο να διαφωτιστεί και να εμπλουτιστεί το συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο.

Σκοπός της εργασίας είναι να εντοπίσουμε στους εταιρικούς ιστότοπους πόσες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4\* και 5\* στην Ελλάδα εφαρμόζουν στρατηγικές ΕΚΕ, ποια είναι τα είδη των στρατηγικών ΕΚΕ που εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4\* και 5\* στην Ελλάδα και τέλος πόσες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι μέλος ξένης αλυσίδας και πόσα από αυτά είναι ανεξάρτητα ελληνικά ξενοδοχεία τα οποία δεν υπάγονται σε κάποια αλυσίδα και ποιες είναι οι διαφορές τους.

Στόχοι της ερευνητικής εργασίας είναι να καταγράψουμε:

1. Πόσες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4\* και 5\* στην Ελλάδα αναφέρουν στις ιστοσελίδες τους ότι εφαρμόζουν στρατηγικές ΕΚΕ;
2. Ποια είναι τα είδη στρατηγικών που εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4\* και 5\* στην Ελλάδα με βάση τα ευρήματα από τις ιστοσελίδες τους;
3. Πόσες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4\* και 5\* στην Ελλάδα από την έρευνα είναι ξένης αλυσίδας και πόσα ελληνικά μη αλυσίδας και ποιες είναι διαφορές τους;

## Κεφάλαιο 1

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη ή αλλιώς ΕΚΕ βοηθάει τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν τις ανάγκες των ανθρώπων, δηλαδή των υποψήφιων καταναλωτών και γι' αυτό αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των επιχειρήσεων στην εποχή μας, προσφέροντας έτσι μερίδιο από τα κέρδη τους πίσω στην κοινωνία και το φυσικό περιβάλλον (Holme and Watts, 2000).

### 1.1 Ορισμός εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι ένας τομέας που απασχολεί τις οικονομικές οργανώσεις από τα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα στην Ευρώπη και ακόμα νωρίτερα στις ΗΠΑ, και φαίνεται πως μέχρι και σήμερα δεν υπάρχει ένας διεθνώς αποδεκτός ορισμός που να περιγράφει τι είναι η ΕΚΕ (Βαξεβανίδου, 2011).

Η έννοια της ΕΚΕ παλαιότερα φαίνεται να περιορίζονταν συχνά σε πιο ανθρωποκεντρικές και φιλανθρωπικές πρακτικές, ενώ οι νεότερες ερμηνείες της ΕΚΕ φαίνονται να είναι πιο περιεκτικές, ευρείες και διαφοροποιημένες (Silberhorn and Warren, 2007). Η πρώτη δεκαετία της νέας χιλιετίας είναι αυτή όπου η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) φαίνεται να ωριμάζει και εννοιολογικά να διευρύνεται το νόημά της (Silberhorn and Warren, 2007).

Σύμφωνα με τους Kotler and Lee (2005) η εταιρική κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων είναι η δέσμευση για την βελτίωση της ευημερίας της κοινότητας μέσω διακριτών επιχειρηματικών πρακτικών αλλά και μέσω συνεισφοράς εταιρικών πόρων.

Στα πλαίσια διεξαγωγής έρευνας με θέμα τον προσδιορισμό του όρου της ΕΚΕ στις δύο χώρες (Βέλγιο και Ολλανδία) το Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη ανάπτυξη (ΔΕΣΒΑ) όρισε την ΕΚΕ «**ως την έννοια της διαρκούς δέσμευσης που αναλαμβάνει μια επιχείρηση να συμπεριφέρεται ηθικά και να συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει την ποιότητα ζωής των**

**εργαζομένων και των οικογενειών τους, καθώς επίσης και της τοπικής κοινότητας, αλλά και της κοινωνίας γενικότερα» (Βαξεβανίδου, 2011).**

Ο αρχικός ορισμός που δόθηκε στο Διεθνές Επιχειρηματικό Συμβούλιο για την βιώσιμη ανάπτυξη επανακαθορίστηκε αργότερα προκειμένου να βελτιωθεί **«ορίζοντας την ΕΚΕ ως τη δέσμευση των επιχειρήσεων να συμβάλουν στην βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, και σε συνεργασία με τους εργαζομένους, τις οικογένειές τους, την τοπική κοινωνία και την κοινωνία γενικότερα, να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους» (Holme and Watts, 2000).**

Τα βασικά ζητήματα που απασχολούν την ΕΚΕ που εντοπίστηκαν στην πρώτη έκθεση της ΔΕΣΒΑ είναι τα ανθρώπινα δικαιώματα, τα δικαιώματα των εργαζομένων, η προστασία του περιβάλλοντος, η συμμετοχή στην κοινότητα και οι σχέσεις με τους προμηθευτές (Holme and Watts, 2000).

## **1.2 Η σημασία της ΕΚΕ**

Οι επιχειρήσεις αποτελούν μέρος της δημιουργίας ενός πιο σταθερού, υγιούς και καλύτερου κόσμου (Holme and Watts, 2000). Με το βλέμμα στραμμένο σε αυτή τη παραδοχή πρέπει να λειτουργούν οι διεθνείς επιχειρήσεις και να εξετάζουν την δική τους συμβολή πραγματοποιώντας η καθεμία την δική της αυτοκριτική στις πρακτικές που επιλέγουν να χρησιμοποιούν (Holme and Watts, 2000).

Το ζήτημα της βιώσιμης ανάπτυξης είναι πιο επίκαιρο από ποτέ, η αυξανόμενη συνειδητοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων της ανθρώπινης δραστηριότητας στο φυσικό περιβάλλον, οδήγησε τους οργανισμούς να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στο θέμα αυτό (Delgado-Ceballos, et al., 2011). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το μεγάλο περιβαλλοντικό ατύχημα που συνέβη το 2010 στον κόλπο του Μεξικού με την πετρελαιοκηλίδα της BP, αυτό ήταν ένα γεγονός που οδήγησε στην αύξηση της πίεσης στους οργανισμούς προκειμένου να λειτουργούν ηθικά και να δίνουν μεγάλη προσοχή στο περιβαλλοντικό τους αντίκτυπο (Delgado-Ceballos, et al., 2011). Πολλές φορές όμως ο όρος της βιωσιμότητας γίνεται αντιληπτός ως μια προσέγγιση που σχετίζεται αποκλειστικά με την προστασία του περιβάλλοντος με αποτέλεσμα ένα μικρό ποσοστό

μόνο να αντιλαμβάνεται και την κοινωνική πλευρά της βιωσιμότητας (Striteska and Spickova, 2010). Η προσπάθεια ίδρυσης μια επιτυχημένης βιώσιμης επιχείρησης είναι ένας στόχος που απαιτεί μακροπρόθεσμη προοπτική και την ενσωμάτωση κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών εκτιμήσεων ώστε να ληφθούν οι κατάλληλες ισορροπημένες αποφάσεις (Holme and Watts, 2000). Ζούμε σε μια εποχή όπου ο κόσμος έχει προσδοκίες από τις επιχειρήσεις και δεν αρκείται απλά στα λόγια αλλά κυρίως στις πράξεις. Αυτός είναι και ο λόγος που οι επιχειρήσεις ενθαρρύνονται να δηλώσουν ξεκάθαρα τις αξίες τους και να επικοινωνούν με τον καλύτερο τρόπο στον κόσμο το πόσο καλά ανταποκρίνονται σε αυτές (Holme and Watts, 2000).

Σύμφωνα με τους Porter and Kramer (2006) οι επικρατέστερες προσεγγίσεις της ΕΚΕ είναι τόσο διαχωρισμένες και αποσυνδεδεμένες από τις εταιρικές στρατηγικές που αποκρύπτουν ίσως και τις μεγαλύτερες ευκαιρίες που θα μπορούσαν να ωφελήσουν ολόκληρη την κοινωνία. Η ΕΚΕ όπως αναφέρουν οι Porter and Kramer (2006) είναι κάτι πολύ περισσότερο από περιττά κόστη και περιορισμούς, η ΕΚΕ θα μπορούσε να αναδειχθεί σε μια πηγή ευκαιριών, καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας αν οι επιχειρήσεις ανέλυσαν τις προοπτικές τους για την κοινωνική υπευθυνότητα μέσα στα ίδια πλαίσια που κάνουν και με τις κύριες επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Οι Porter and Kramer (2006) υποστηρίζουν την άποψη πως οι επιχειρήσεις γίνονται πιο ανταγωνιστικές και πιο χρήσιμες για την κοινωνία όταν οι στρατηγικές ΕΚΕ που πραγματοποιούν είναι «δεμένες» με τις υπόλοιπες στρατηγικές και με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Αντί αυτού πολλές επιχειρήσεις προχωρούν σε διάφορες δραστηριότητες ΕΚΕ οι οποίες είναι ασυντόνιστες και αποσυνδεδεμένες από την γενική στρατηγική της εκάστοτε επιχείρησης με μη ουσιαστικό αντίκτυπο στην κοινωνία αλλά ούτε και στην μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα των εταιρειών (Porter and Kramer, 2006).

Από την πλευρά των ανταγωνιστικών εταιρειών, όταν κάποια επιχείρηση δεν ακολουθεί μια ξεκάθαρη στρατηγική ΕΚΕ που συμβαδίζει γενικότερα και με την λειτουργία της επιχείρησης, δεν αποτελεί χρήσιμος οδηγός ώστε να εντοπιστούν κύρια κοινωνικά προβλήματα όπου η ανταγωνιστική επιχείρηση θα μπορούσε με την

συνδρομή της να συμβάλλει στην επίλυση του κοινωνικού προβλήματος (Porter and Kramer, 2006).

Παλαιότερα οι επιχειρήσεις είχαν την τάση να κρύβουν τις δραστηριότητες ΕΚΕ, όμως με το πέρασμα του χρόνου παρατηρήθηκε πως κάνοντας γνωστές τις δράσεις αυτές είχαν όφελος διότι υψώνουν το ηθικό των εργαζομένων και βοηθούν στην προώθηση της δημόσιας εικόνας της επιχείρησης (Holcomb, Urchurch and Okumus, 2007). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο όμιλος Marriott Hotels που αναφέρει πως η δράσεις ΕΚΕ προς στην κοινωνία τους έχουν βοηθήσει ιδιαίτερα στην προσέλκυση νέων και τη διατήρηση των υφιστάμενων εργαζομένων (Holcomb, Urchurch and Okumus, 2007).

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει καταστεί απαραίτητη για τις εταιρείες προκειμένου να χτίσουν ένα ισχυρό εταιρικό brand (Sunaryo, et al., 2023). Σύμφωνα με την Sunaryo, et al. (2023) φαίνεται πως οι δραστηριότητες ΕΚΕ επηρεάζουν θετικά την εταιρική επωνυμία και ταυτόχρονα ενισχύουν την φήμη της επιχείρησης, την αφοσίωση των πελατών και την εταιρική απόδοση (Sunaryo, et al., 2023). Δραστηριότητες ΕΚΕ όπως η φιλανθρωπία, η περιβαλλοντική βιωσιμότητα και οι ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές έχουν αποδειχθεί ότι συμβάλλουν σημαντικά στην δημιουργία μιας ισχυρής εταιρικής επωνυμίας (Sunaryo, et al., 2023). Η αποτελεσματική επικοινωνία των πρωτοβουλιών ΕΚΕ στα ενδιαφερόμενα μέρη είναι κρίσιμη προκειμένου να έχουν επιτυχία τα προγράμματα της ΕΚΕ για την ενίσχυση του εταιρικού brand name (Sunaryo, et al., 2023).

Οι επιχειρήσεις πρέπει να περιέχουν ξεκάθαρες αναφορές στις ιστοσελίδες τους στο διαδίκτυο για τις δραστηριότητες ΕΚΕ που ακολουθούν, με σκοπό από την μια να ενισχυθεί η δημόσια εικόνα τους και από την άλλη να προσελκύσουν δυνητικούς καταναλωτές με συνείδηση ΕΚΕ, γενικότερα οι Holcomb, Urchurch and Okumus (2007) συνιστούν πως εάν ένας κλάδος επιχειρήσεων επιθυμεί να γίνει κοινωνικά περισσότερο υπεύθυνος καλό θα ήταν να ξεκινήσει με την ανάπτυξη κώδικα δεοντολογίας.

Έρευνα για τον κλάδο του τουρισμού αναφέρει πως η ποιότητα ζωής των εργαζομένων εξαρτάται άμεσα από τις συνθήκες εργασίας καθώς περνάνε πολλές ώρες από την ζωή

τους εκεί, και αυτός είναι ένας πολύ σημαντικός λόγος που οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους (Kim, et al., 2016). Ο κλάδος του τουρισμού πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και στην εσωτερική εταιρική κοινωνική ευθύνη, καθώς φαίνεται πως οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο για τις επιχειρήσεις που φροντίζουν για τις καλές συνθήκες εργασίας αλλά και την ποιότητα ζωής των εργαζομένων τους (Kim, et al., 2016).

Στην έρευνα τους οι Lacy, et al. (2010) βρήκαν πως το 93% των διευθυνόντων συμβούλων που συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνούν πως θέματα της βιωσιμότητας θα είναι κρίσιμα για την επιτυχία της επιχείρησής στο μέλλον (Lacy, et al., 2010). Το 72% υποστηρίζουν πως το εμπορικό σήμα, η εμπιστοσύνη και η δημόσια εικόνα της επιχείρησης είναι τρεις από τους σημαντικότερους παράγοντες που τους ωθούν να αναλάβουν δράσεις σχετικά με την βιωσιμότητα (Lacy, et al., 2010). Το 58% των διευθυνόντων συμβούλων αναγνωρίζουν πως οι καταναλωτές αποτελούν ίσως και την πιο σημαντική ομάδα ενδιαφερόμενων μερών που θα επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίον διαχειρίζονται κοινωνικές προσδοκίες (Lacy, et al., 2010). Όπως στους Porter and Kramer (2006) έτσι και στους Lacy, et al., (2010) εντοπίζεται η κοινή αντίληψη ότι οι στρατηγικές ΕΚΕ πρέπει να ενσωματωθούν πλήρως με τις υπόλοιπες στρατηγικές λειτουργίας της επιχείρησης, συγκεκριμένα στους Lacy, et al. (2010) η έρευνα δείχνει πως αυτό υποστηρίζεται το 96% των διευθυνόντων συμβούλων.

### **1.3 Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η ΕΚΕ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

Οι ΕΚΕ φαίνεται ότι προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις, κάποια από αυτά που έχουν διαπιστωθεί σύμφωνα με τους Blazovich and Smith (2011) είναι ότι οι επιχειρήσεις που θεωρούνται ηθικές έχουν υψηλότερες οικονομικές επιδόσεις, οι οποίες προέρχονται είτε από εσωτερικές είτε και από εξωτερικές πηγές. Συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις που συμπεριφέρονται ηθικά έχουν μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους διότι χρησιμοποιούν τα λειτουργικά, περιουσιακά τους στοιχεία πιο αποτελεσματικά, και αυτές οι συνθήκες είναι που εξασφαλίζουν στις ηθικές επιχειρήσεις υψηλότερους δείκτες κερδοφορίας (Blazovich and Smith, 2011).

Ως ένα επιπλέον θετικό στοιχείο των επιχειρήσεων που συμπεριφέρονται ηθικά σύμφωνα με τους Blazovich and Smith (2011) είναι το γεγονός ότι γίνονται αντιληπτές ως λιγότερο ριψοκίνδυνες και ως εκ τούτου απολαμβάνουν χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου.

Οι Nadanyiona and Gajanona (2018) αναφέρουν πως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που κάνουν αποτελεσματική εφαρμογή και αξιοποίηση των αρχών πράσινου μάρκετινγκ διαθέτουν μια σειρά από πλεονεκτήματα, κάποια από αυτά είναι:

- μειώνουν τον σκεπτικισμό των καταναλωτών
- αυξάνουν την εμπιστοσύνη τους αλλά και το ενδιαφέρον για τα «πράσινα» ξενοδοχεία
- προσελκύουν περισσότερους πελάτες με οικολογικές ευαισθησίες ενώ ταυτόχρονα αυξάνουν την ευαισθητοποίηση των υφιστάμενων και δυνητικών πελατών
- αυξάνουν τα έσοδα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων
- επιτρέπουν την ανάπτυξη μιας ισχυρής θέσης στην αγορά
- αυξάνουν την αξία του εμπορικού σήματος και ενισχύουν την δημόσια εικόνα των ξενοδοχείων
- δημιουργούν αφοσιωμένους πελάτες
- το καλό όνομα των ξενοδοχείων συνδέεται με την υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
- δημιουργούν αμοιβαία επικερδή συνεργασία με άλλες επιχειρηματικές οντότητες
- αυξάνουν την επισκεψιμότητα στους ιστότοπους αλλά και στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης των επιχειρήσεων.

Αν επομένως τα ξενοδοχεία αντιληφθούν τις δραστηριότητες πράσινου μάρκετινγκ ως ευκαιρίες και τις εφαρμόσουν όπως πρέπει, χωρίς να δημιουργήσουν αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον, τότε θα επιτύχουν τους περιβαλλοντολογικούς στόχους και θα διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στην αγορά (Nadanyiona and Gajanona, 2018).

Οι Singh, et al. (2019) στην μελέτη τους ανακάλυψαν πως η περιβαλλοντική κατάρτιση διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην μείωση της ρύπανσης του οργανισμού, στην βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών, στην μείωση του συνολικού λειτουργικού κόστους και στην βελτίωση της δημόσιας εικόνας της επιχείρησης και ως εκ τούτου ενισχύει την περιβαλλοντική διαχείριση του οργανισμού.

Η ΕΚΕ κατέχει διαμεσολαβητικό ρόλο στην εταιρική εικόνα. Η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών με τη παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών/προϊόντων και την προβολή καλύτερης εταιρικής εικόνας σε συνδυασμό με την ΕΚΕ είναι αυτά που ενισχύσουν την αφοσίωση των πελατών (Chang and Yeh, 2017) (Mohammed and Rashid, 2018).

Αναλυτικότερα οι Mohammed and Rashid (2018) αναφέρουν πως η εικόνα της μάρκας διαμεσολαβεί στη σχέση μεταξύ των οικονομικών πρωτοβουλιών ΕΚΕ και της ικανοποίησης των πελατών, διαμεσολαβεί επίσης στη σχέση μεταξύ των νομικών πρωτοβουλιών ΕΚΕ και της ικανοποίησης των πελατών, επιπλέον διαμεσολαβεί στην σχέση μεταξύ των ηθικών πρωτοβουλιών ΕΚΕ και της ικανοποίησης των πελατών και τέλος η εικόνα της μάρκας μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ των φιλανθρωπικών πρωτοβουλιών ΕΚΕ και της ικανοποίησης των πελατών.

## **Κεφάλαιο 2**

### **Κύριες δράσεις ΕΚΕ που χρησιμοποιούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

Κάποια από τα θέματα της ΕΚΕ με τα οποία ασχολούνται κυρίως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σύμφωνα με τους Smith and Alexander (2013), είναι τα εξής: η κοινότητα, το περιβάλλον, η υγεία και ευεξία, η βιωσιμότητα, η διαφορετικότητα, η ηθική και δεοντολογία, η εταιρική ευθύνη, η ανταμοιβή των εργαζομένων, το πράσινο και οι προμηθευτές.

#### **2.1 Πράσινο μάρκετινγκ και περιβάλλον**

##### **2.1.1 Η πρόκληση της κλιματικής αλλαγής**

Τα τελευταία χρόνια η ανησυχία για τις ορατές συνέπειες της κλιματικής αλλαγής έχουν καταστήσει επιτακτική την ανάγκη να ληφθούν μέτρα ώστε να μειωθεί το περιβαλλοντολογικό αποτύπωμα. Τη δεκαετία του 1950 ο πληθυσμός των ανθρώπων στην γη ήταν 2,5 δισεκατομμύρια και το σύνολο των αυτοκινήτων 50 εκατομμύρια σύμφωνα με την Worldometer (2023). Σήμερα ο πληθυσμός των ανθρώπων στην γη ανέρχεται στα 8 δισεκατομμύρια, ενώ ο αριθμός των αυτοκινήτων, σύμφωνα με το Hedges Company (2023), που υπάρχουν στην γη ανέρχεται περίπου στα 1,446 δισεκατομμύρια.

Το πράσινο μάρκετινγκ με το πέρασμα του χρόνου έχει αποκτήσει περισσότερους υποστηρικτές, ειδικά σε θέματα που αφορούν την κλιματική αλλαγή και την προστασία των δασών (Gitobu and Njoroge, 2015). Σύμφωνα με την ανάλυση των ktisti, et al. (2022) φαίνεται πως η περιβαλλοντική βιωσιμότητα δεν είναι απλώς μια προσωρινή τάση, αλλά αποτελεί ένα ζήτημα που όλο και περισσότερο απασχολεί την επιστημονική κοινότητα, τις επιχειρήσεις αλλά και τους διαφημιστές. Οι καταναλωτές δείχνουν να ενδιαφέρονται και να ανησυχούν για την κλιματική αλλαγή και αυτό αποτυπώνεται στην σταδιακή αλλαγή της καταναλωτικής τους συμπεριφοράς (Gitobu and Njoroge, 2015). Άλλωστε παράγοντες κόστους που σχετίζονται με την σπατάλη και την μείωση χρήσης υλικών οδηγούν τις επιχειρήσεις να προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους στις νέες ανάγκες. Η ρύπανση αποτελεί μια πρόκληση για πολλές επιχειρήσεις διότι

δημιουργούνται απόβλητα στο περιβάλλον από τις δραστηριότητές τους, και για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ειδικότερα διότι αποτελούν έναν από τους μεγαλύτερους καταναλωτές νερού και ενέργειας (Gitobu and Njoroge, 2015). Ο περιορισμός της ρύπανσης και η μείωση των εισροών που οδηγούν σε απόβλητα αποτελεί μονόδρομος, από την άλλη όμως οι επιχειρήσεις απολαμβάνουν και τη μείωση του κόστους που προκύπτει από τις αλλαγές αυτές (Gitobu and Njoroge, 2015).

### **2.1.2 Η τουριστική βιομηχανία και το περιβαλλοντικό ζήτημα**

Το περιβάλλον και οι περιβαλλοντικές συνθήκες είναι κάτι από το οποίο η τουριστική βιομηχανία εξαρτάται άμεσα. Η τουριστική βιομηχανία μπορεί να αποτελέσει παράγοντας υποβάθμισης αλλά και καταστροφής του περιβάλλοντος (Nadia, et al., 2020). Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εκτός από την υπερκατανάλωση νερού και ενέργειας βλάπτουν το περιβάλλον και με την υπερκατανάλωση μη διαρκών αγαθών, με συνέπεια να ρυπαίνουν με εκπομπές που επηρεάζουν το νερό, τον αέρα αλλά και το έδαφος (Nadia, et al., 2020). Τα ξενοδοχεία ωστόσο είναι ένας από τους σημαντικότερους κλάδους της τουριστικής βιομηχανίας και γι' αυτό η προστασία του περιβάλλοντος έχει πολύ ενδιαφέρον για πολλούς λόγους (Nadia, et al., 2020). Ένας από τους κύριους λόγους είναι πως ένα μέρος των βασικών προϊόντων που προσφέρουν τα ξενοδοχεία στους πελάτες τους είναι το ίδιο το περιβάλλον συμπεριλαμβάνοντας τον καθαρό αέρα, τις όμορφες και καθαρές παραλίες, τα δάση και τους κήπους, επομένως πρέπει να φροντίζουν να το προσφέρουν στην καλύτερη δυνατή κατάσταση προκειμένου να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες (Nadia, et al., 2020). Οι πελάτες σήμερα είναι πιο μορφωμένοι και ευαισθητοποιημένοι πάνω στα περιβαλλοντικά θέματα και γίνονται όλο και περισσότερο υπεύθυνοι στις επιλογές τους, γεγονός που έχει οδηγήσει σε σημαντική αλλαγή της αγοραστικής τους συμπεριφοράς, των λόγων που ταξιδεύουν και την επιλογή του προορισμού (Nadia, et al., 2020).

Σύμφωνα με τους Nadia, et al. (2020) στην έρευνα τους βρήκαν πως το 97,1% των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων χρησιμοποιούν κάρτες αντί για κλειδιά, το 88,6% χρησιμοποιεί λαμπτήρες LED, το 71,4% χρησιμοποιεί πρόγραμμα

επαναχρησιμοποίησης σεντονιών και πετσετών και το 60% εφαρμόζουν τον έλεγχο χρήσης νερού. Σε πολύ μικρότερο ποσοστό όμως ανέρχεται ο αριθμός των ξενοδοχείων που διαθέτουν περιβαλλοντική πιστοποίηση, συγκεκριμένα οι Nadia, et al. (2020) βρήκαν πως το ποσοστό ήταν στα 22,9% και μόνο το 11,4% είχαν πιστοποιηθεί ως πράσινα ξενοδοχεία.

### **2.1.3 Πράσινο μάρκετινγκ και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού**

Οι García-Rodríguez, et al. (2021) επισημαίνουν πως η ΕΚΕ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην άμεση και έμμεση προώθηση της προόδου και της εξέλιξης της επιχείρησης, μέσω της βελτίωσης της πράσινης διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και των περιβαλλοντικών αποτελεσμάτων. Η ενσωμάτωση των πράσινων πρακτικών στα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων θα ήταν πολύ χρήσιμη από την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι από την μία με αυτόν τον τρόπο θα προσελκύουν νέα ταλαντούχα υποψήφια άτομα τα οποία θα εργαστούν στην επιχείρηση στο μέλλον, αλλά και από την άλλη παρακινούν και τους υπάρχοντες εργαζόμενους της επιχείρησης και ενισχύουν έτσι και τη δέσμευση τους προς την επιχείρηση (García-Rodríguez, et al., 2021, Chen and Hang, 2021). Η συσσώρευση ανθρώπινων πόρων που προέρχεται από κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές μπορεί να εξελιχθεί σε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς επίσης να αποτελέσει αιτία πολύ καλύτερων οικονομικών επιδόσεων (García-Rodríguez, et al., 2021). Ένας εργοδότης είναι απαραίτητο να παρακινεί και να συμπεριλαμβάνει στις ιδέες και συζητήσεις περί πράσινων στρατηγικών τους εργαζόμενους και να τους δίνει την ευκαιρία να λαμβάνουν πρωτοβουλίες που είναι υπέρ των πράσινων στρατηγικών (García-Rodríguez, et al., 2021). Στην πραγματικότητα η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει στα χέρια της την δυνατότητα να καλλιεργήσει την κουλτούρα και να προωθήσει τα πλεονεκτήματα της ΕΚΕ στους εργαζόμενους, και να γίνει η ΕΚΕ μέρος των καθημερινών αποφάσεων.

#### **2.1.4 Η οικολογική ευαισθητοποίηση στελεχών των επιχειρήσεων**

Το κοινωνικό περιβάλλον είναι όλο και περισσότερο διαταραγμένο, ωστόσο αυτό σε καμία περίπτωση αυτό δεν πρέπει να μεταφράζεται σε θυσία του οικολογικού περιβάλλοντος για τη βραχυπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη ενός οργανισμού σύμφωνα με τους Sun and Sun (2021). Η σύγχρονη κοινωνία δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις και στα προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον, και αυτό οδηγεί σαφώς στο συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για το πράσινο μάρκετινγκ (Nadanyiona, et al., 2020). Οι άνθρωποι προνοούν και προσπαθούν να μειώσουν τις επιπτώσεις της δραστηριότητάς τους στο περιβάλλον και αντίστοιχη αντιμετώπιση περιμένουν και από τις επιχειρήσεις (Nadanyiona, et al., 2020). Στην έρευνα τους οι Sun and Sun, (2021) αναφέρουν πως υπό τους περιορισμούς και τις προκλήσεις της σταδιακής εξάντλησης των φυσικών πόρων και της σοβαρής περιβαλλοντικής ρύπανσης, η οικολογική καινοτομία μπορεί να βοηθήσει το περιβάλλον να επιτύχει την βιωσιμότητα και να βοηθήσει την κοινωνία να μειώσει την περιβαλλοντική ρύπανση, η οποία με την σειρά της θα προκαλέσει σοβαρές βλάβες στην δημόσια υγεία και θα οδηγήσει σε χαμηλή αποδοτικότητα των πόρων. Η οικολογική καινοτομία άλλωστε θεωρείται ως η κινητήρια δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης, η οποία μπορεί να μετριάσει τους περιορισμούς χρηματοδότησης των επιχειρήσεων, συνεπώς ο τρόπος με τον οποίο προωθείται η οικολογική καινοτομία των επιχειρήσεων αποτελεί ένα πολύ ελκυστικό θέμα (Sun and Sun, 2021). Η περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των στελεχών των επιχειρήσεων είναι αυτό που σημειώνει την διαφορά στην εταιρική συμπεριφορά, κατά την πάροδο του χρόνου και την συνεχή καινοτομία τα στελέχη αποτελούν τα βασικά ταλέντα και τους σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία της καινοτομίας σε κάθε στάδιό της (Sun and Sun, 2021). Η περιβαλλοντική συνείδηση των στελεχών δίνει έμφαση στην επιδίωξη του οφέλους που επιφέρουν οι δράσεις προστασίας του περιβάλλοντος και στην ευθύνη που επιφέρουν τα ίδια τα στελέχη για την προστασία του περιβάλλοντος (Sun and Sun, 2021). Συνοψίζοντας, με την συνεχή ενίσχυση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης, οι επιχειρήσεις ενθαρρύνονται να αυξήσουν την ένταση της οικολογικής καινοτομίας καθώς αυτή αποτελεί και ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, (Sun and Sun, 2021). Με το ενδιαφέρον των καταναλωτών να αυξάνεται

για τα περιβαλλοντολογικά ζητήματα είναι πολλές οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν τα περιβαλλοντικά ζητήματα στις δραστηριότητές τους και διαμορφώνουν τις εταιρικές τους στρατηγικές υπέρ του πρασίνου (Nadanyiova, et al., 2020). Είναι βέβαιο πως οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν το πράσινο μάρκετινγκ στις δραστηριότητες ΕΚΕ αποκτούν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των επιχειρήσεων που δεν ασχολούνται με τα περιβαλλοντικά θέματα (Nadanyiova, et al., 2020).

Η οικολογική καινοτομία διαφέρει από την γενικότερη έννοια της καινοτομίας, αναφέρεται σε μία καινοτομία που δίνει έμφαση στην μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων είτε είναι σκόπιμη είτε όχι, δεν περιορίζεται δηλαδή στην καινοτομία των προϊόντων, των διαδικασιών, ή των μεθόδων μάρκετινγκ και των οργανωτικών μεθόδων, αλλά περιλαμβάνει επίσης την καινοτομία της κοινωνικής διάστασης όπου τα οφέλη αφορούν τις επιχειρήσεις, το περιβάλλον και την κοινωνία γενικότερα (Sun and Sun, 2021). Η σύνδεση διοικητικής καινοτομίας – πράσινης διαχείρισης παραμένει αποτελεσματική ακόμα και σε διαφορετικά επίπεδα αναταραχής της αγοράς αλλά και της τεχνολογίας (Zhou, et al., 2019).

## **2.2 Κοινότητα**

Η κοινότητα αποτελεί ένα από τα σημαντικά θέματα που κάθε επιχείρηση θα πρέπει να μεριμνήσει, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχει η κάθε επιχείρηση απευθύνονται σε κοινωνίες καταναλωτών, και μέρος των κερδών της πρέπει να επενδύετε στην βελτίωση και εξέλιξη αυτών. Ο Appiah (2019) φαίνεται να συμφωνεί με την άποψη ότι η ΕΚΕ συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, συλλογικές δραστηριότητες ΕΚΕ που αφορούν την συμμετοχή στην κοινότητα, την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και την επένδυση στην βιωσιμότητα και στο μέλλον για τις μελλοντικές γενιές δίνουν θετικές προβλέψεις για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να συνεισφέρουν στην κοινότητα, οι Chen and Hang (2021) ερεύνησαν τις πρωτοβουλίες ΕΚΕ του ξενοδοχειακού κλάδου κατά την διάρκεια της πανδημίας του COVID-19 και τον

αντίκτυπο αυτών. Αυτό που αναφέρουν από τα ευρήματά τους οι Chen and Hang (2021) είναι πως η παροχή δωρεάν καταλύματος από τις τουριστικές επιχειρήσεις σε αστέγους αποτελεί μια από τις καλύτερες προσεγγίσεις προκειμένου να αποκομίσει οφέλη από την φήμη (όπως για παράδειγμα θετικό word of mouth) σχετικά με την δέσμευση τους στην ΕΚΕ, και μακροπρόθεσμα το θετικό word of mouth αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα διότι αφενός προσελκύει υποψήφιους εργαζόμενους και αφετέρου νέους πελάτες.

Οι Rhou and Singal (2020) και Qin, et al. (2019) ενισχύουν τα παραπάνω αναφέροντας πως είναι γεγονός ότι οι φιλόανθρωπες πρακτικές από τον ξενοδοχειακό κλάδο γίνονται γνωστές και εκτιμώνται από την τοπική κοινωνία, και γι' αυτόν τον λόγο ενθαρρύνουν την έννοια της στρατηγικής φιλοanthρωπίας. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω υπάρχουν πολλοί τρόποι ώστε να συνεισφέρεις στην κοινωνία και ένας πολύ ιδιαίτερος τρόπος είναι αυτός που αναφέρεται στην έρευνα των Chilufya, et al. (2019) και αφορά τη Ζάμπια και τα Νησιά Φίτζι, εκεί τα ξενοδοχεία οργανώνουν ξεναγήσεις για τους επισκέπτες μέσα στην κοινότητα (στα καταστήματα, τα σχολεία κλπ.) και οι τουρίστες πραγματοποιούν με αυτόν τον τρόπο δωρεές στους μόνιμους κατοίκους και στα παιδιά. Οι πρωτοβουλίες σχετικά με την ΕΚΕ στη Ζάμπια και στα νησιά Φίτζι επικεντρώνονται κυρίως στην στήριξη των σχολείων, και πολύ περισσότερο των δημοτικών σχολείων, και η υλοποίηση των προγραμμάτων στηρίζεται κυρίως στον τουρισμό και περιλαμβάνει την ανάπτυξη και συντήρηση των υποδομών, υποτροφίες για τα παιδιά, εξοπλισμό βιβλιοθηκών και εργαστηρίων πληροφορικής, δωρεές βιβλίων, υπολογιστών και γραφικής ύλης, δωρεές επαγγελματικού εξοπλισμού (όπως π.χ. για μαθήματα κατάρτισης στη φιλοξενία), η υποστήριξη αυτή από τους τουρίστες είναι πολύ σημαντική για παιδιά σε αυτές τις τοπικές κοινότητες και είναι κάτι που οι ίδιοι το αναγνωρίζουν (Chilufya, et al., 2019). Παρά το γεγονός ότι τα ξενοδοχεία και τα καταλύματα έχουν άμεση συμμετοχή στην βελτίωση των υποδομών και των εγκαταστάσεων στα σχολεία, η κύρια δύναμη που καθιστά δυνατές αυτές τις πρακτικές είναι οι τουρίστες οι ίδιοι, οι οποίοι αναζητούν όλο και περισσότερες ευκαιρίες να συνεργαστούν με τα τοπικά σχολεία και πραγματοποιούν με αυτόν τον τρόπο δωρεές, και σύμφωνα με τους Chilufya, et al. (2019) η σχέση μεταξύ τουριστών και ΕΚΕ κατηγοριοποιείται σε τρεις κατηγορίες: η πρώτη είναι ότι οι τουρίστες μπορούν να

θεωρηθούν ως παράγοντες επιρροής, όπου αποτελούν βασικό κίνητρο της εφαρμογής της ΕΚΕ, η δεύτερη είναι ότι μπορούν να θεωρηθούν ως «οδηγοί» και να έχουν μεγαλύτερη επιρροή στην ΕΚΕ, και η τρίτη που είναι και πιο σπάνια περίπτωση, είναι ότι οι τουρίστες μπορούν να θεωρηθούν και ως «αρχιτέκτονες» διότι διαχειρίζονται τόσο τον σχεδιασμό όσο και την εφαρμογή ολόκληρων προγραμμάτων ΕΚΕ. Από την μεριά της κοινότητας η βοήθεια των τουριστών είναι υψίστης σημασίας, το σχολείο καλύπτει με την στήριξή τους την υψηλή ζήτηση για πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, διότι η εναλλακτική επιλογή εκπαίδευσης των παιδιών που βρίσκονται σε αυτές τις απομακρυσμένες κοινότητες, είναι να πηγαίνουν σε δημόσια σχολεία της επικράτειας, κάτι το οποίο δεν είναι εφικτή επιλογή διότι η τοποθεσία τους βρίσκεται σε μεγάλη απόσταση (Chilufya, et al., 2019).

### **2.3 Βιωσιμότητα**

Ο όρος βιωσιμότητα αναφέρεται στη δυνατότητα να διατηρηθούν οι πόροι της γης και να εξασφαλιστεί η ευημερία των ανθρώπων και των ζώων στο μέλλον, δίνοντας προτεραιότητα στις ανάγκες των μελλοντικών γενεών. Η βιωσιμότητα περιλαμβάνει την αειφορία σε όλους τους τομείς, όπως η οικονομία, η κοινωνία και το περιβάλλον. Τα τελευταία χρόνια, έχει αυξηθεί η προσοχή στη βιωσιμότητα και έχουν γίνει σημαντικές προσπάθειες για την εφαρμογή της σε διάφορες πτυχές της κοινωνίας.

Οι κυβερνήσεις έχουν θέσει στόχους για την μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και την ανακύκλωση των αποβλήτων. Σύμφωνα με τους Nobanee, et al. (2021) η βιωσιμότητα αποτελείται από μία ευρεία κλίμακα μοντέλων που συνδέονται με την ενσωμάτωση οικονομικών, κοινωνικών και οικολογικών ανησυχιών. Στην έρευνα των Qin, et al. (2019) φαίνεται πως η βιωσιμότητα στον τουριστικό κλάδο επιχειρήσεων συμβάλλει σημαντικά στην καταπολέμηση της φτώχειας, και η φτώχεια αποτελεί ένα κοινωνικό πρόβλημα πολλών κρατών και χρήζει αντιμετώπισης.

Συγκεκριμένα, η κυβέρνηση της Κίνας παρέχει άμεσες εφάπαξ επιχορηγήσεις για τη βελτίωση των εγκαταστάσεων διαμονής σε οικοτροφεία, αντίστοιχα οι εταιρείες αγοράζουν άμεσα ή βοηθούν στην πώληση τουριστικών αναμνηστικών που

κατασκευάζονται από ανθρώπους φτωχούς (Qin et al., 2019). Επιπλέον, υπάρχουν κάποιες διατάξεις από την πολιτική τουρισμού για την αντιμετώπιση της φτώχειας (the poverty alleviation tourism policy, PATP) που σχετίζονται έμμεσα με την τουριστική βιομηχανία, και παρόλο που οι διατάξεις αυτές δεν προωθούν άμεσα την ανάπτυξη του τουρισμού, έχουν δημιουργήσει ένα ευνοϊκότερο περιβάλλον ανάπτυξης για την τουριστική βιομηχανία, χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η βελτίωση των υποδομών, όπως οι δρόμοι, η διαθεσιμότητα πόσιμου νερού και η πρόσβαση στο διαδίκτυο σε περιοχές που πλήττονται από τη φτώχεια, αλλά και η παροχή καλής βάσης υποδομών για την ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας στις περιοχές αυτές (Qin et al., 2019).

Οι τουριστικές επιχειρήσεις παρέχουν στους εργαζόμενους που προέρχονται από τα φτωχά κοινωνικά στρώματα κατάρτιση πάνω σε επαγγελματικές δεξιότητες, και αυτό από μόνο του αυξάνει τις πιθανότητες για να εισαχθούν στην τουριστική βιομηχανία (Qin, et al., 2019). Συνεπώς υπάρχουν δύο τρόποι με τους οποίους η πολιτική τουρισμού αντιμετώπισης φτώχειας επηρεάζει τους φτωχούς: το πρώτο είναι ότι βοηθά τους φτωχούς άμεσα μέσω τουριστικών δραστηριοτήτων, χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι ότι η πολιτική αυτή παρέχει εκπαίδευση πάνω σε δεξιότητες πληροφορικής για να καθοδηγήσει τους ανθρώπους να προωθούν και να πωλούν τα ταξιδιωτικά τους προϊόντα στο διαδίκτυο, επίσης η κυβέρνηση αναθέτει προσωπικό ώστε με την συμβολή τους να βοηθηθούν τα φτωχά νοικοκυριά για να επισκευάσουν τα σπίτια τους και να βελτιώσουν τις συνθήκες διαβίωσης στις εγκαταστάσεις τους (Qin, et al., 2019). Με τον δεύτερο τρόπο ο οποίος είναι και έμμεσος, η τουριστική πολιτική αντιμετώπισης της φτώχειας δρομολογεί τις πολιτικές αντιμετώπισης της φτώχειας στις περιοχές που χρειάζεται, και με βάση τον αντίκτυπο που δημιουργεί, οι άνθρωποι από τα φτωχά κοινωνικά στρώματα μπορούν να επιτύχουν θετικό αποτέλεσμα σε σχέση με τον τουρισμό συμμετέχοντας σε τουριστικές δραστηριότητες (Qin, et al., 2019). Συνοψίζοντας, αυτό που παρατηρούμε από την έρευνα των Qin, et al. (2019) είναι ότι με την βοήθεια και την υποστήριξη των (PATP) το επίπεδο υποδομής στην κοινωνία βελτιώθηκε άμεσα μέσω της παροχής της πιο βασικής υποστήριξης για τα φτωχά κοινωνικά στρώματα έτσι ώστε να μπορούν να συμμετάσχουν στην τουριστική βιομηχανία, και από την άλλη με την ενθάρρυνση των

τουριστικών πολιτικών, οι τουριστικές επιχειρήσεις παρέχουν περισσότερες θέσεις εργασίας και μέτρα στήριξης για τους φτωχούς ώστε να ασχοληθούν με τον τουρισμό. Από την πλευρά των ανθρώπων από τα φτωχά κοινωνικά στρώματα τους δίνεται μια ευκαιρία να επιτύχουν σημαντικότερες βελτιώσεις στις οικονομικές και εργασιακές τους δεξιότητες με αποτέλεσμα να διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα για να εργαστούν στην τουριστική βιομηχανία.

Στον τομέα του περιβάλλοντος, η βιωσιμότητα υποδηλώνει ότι τα τακτικά αγαθά πρέπει να διατηρούνται σε οικολογική συχνότητα, καθώς αυτά είναι συνήθως μη ανανεώσιμα, επιπλέον υποδηλώνει τη διατήρηση των οικολογικών αγαθών ή τουλάχιστον τη μη εξάντλησή τους (Nobanee, et al., 2021).

Η βιωσιμότητα στον τομέα της οικονομίας διασφαλίζει ότι κάνουμε αποτελεσματική χρήση των πόρων που θα μπορούσαν να αποδειχθούν μακροπρόθεσμα ασφαλείς δομές, όσο αφορά την κοινωνία, όταν οι κοινωνίες είναι ουδέτερες, ποικιλόμορφες, συνδεδεμένες και ανεξάρτητες, είναι υπεύθυνες για την εξασφάλιση της βέλτιστης ποιότητας της ζωής (Nobanee, et al., 2021). Κάθε εποχή οι αμιγείς κίνδυνοι πλήττουν έναν οργανισμό λόγω ανεξέλεγκτων φυσικών δυνάμεων, οι οποίες μπορεί να προκύπτουν συχνά στις φάσεις των εξωτερικών πηγών, μπορεί να προκύψουν πλημμύρες, καταιγίδες, υπόγειες εκρήξεις, ανεμοστρόβιλοι, πυρκαγιές, αποτυχίες ηλεκτροκίνησης ή κατάρρευση της τεχνολογίας λόγω φυσικών καταστροφών, σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης οι κίνδυνοι είναι αβέβαιοι στο περιβάλλον (Nobanee, et al., 2021). Οι κερδοσκοπικοί κίνδυνοι από την άλλη πλευρά, μπορεί να πλήξουν έναν επιχειρηματικό οργανισμό από διάφορους παράγοντες, όπως είναι οι ανταγωνιστικοί παράγοντες, οι διακυμάνσεις στις τιμές των μετοχών, η κακή διαχείριση των επιχειρηματικών πρακτικών, η έλλειψη κατάλληλου σχεδιασμού, οι ανεπαρκείς έλεγχοι στις εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων, οι αλλαγές στους νόμους ή στους κανονισμούς, οι αλλαγές στις σύγχρονες τάσεις, οι ανήθικες πρακτικές όπως η ανεντιμότητα, η απάτη, η κλοπή ή κατάχρηση των περιουσιακών στοιχείων των επιχειρησιακών οργανισμών για προσωπικά οφέλη (Nobanee, et al., 2021). Γενικότερα οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προκλήσεις από διάφορους παράγοντες, ιδίως από το κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο στο παρόν, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις αυτές να

εντοπίζουν νέες ευκαιρίες και να αναπτύσσουν νέες στρατηγικές για να διατηρήσουν και να βελτιώσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, γι' αυτό και οι επιχειρησιακοί οργανισμοί ο οποίοι υιοθετούν με επιτυχία την καινοτομία αποκτούν θετικά και σημαντικά οφέλη, όπως κερδοφορία, ανάπτυξη και νέες ευκαιρίες στην αγορά (Nobanee, et al., 2021).

## **2.4 Υγεία και ευεξία**

### **2.4.1 Η σημασία της υγείας και ευεξίας των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο**

Η υγεία και ευεξία των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο είναι ιδιαίτερα σημαντικά θέματα λόγω των δύσκολων συνθηκών εργασίας (Zhang, et al., 2020). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη συμβάλει ιδιαίτερα στην ευημερία των εργαζομένων, και γι' αυτό ο διαμεσολαβητικός ρόλος της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης αιτιολογούν τη θετική σχέση μεταξύ ΕΚΕ και της ευημερίας των εργαζομένων (Hayat and Afshari, 2022). Ο κλάδος του τουρισμού είναι ένας πολύ απαιτητικός κλάδος και είναι σύνηθες οι εργαζόμενοι να εκτίθενται συχνά σε στρεσογόνες καταστάσεις και σε έντονη πίεση αλλά επίσης σε διάφορους κινδύνους υγείας όπως αναφέρει ο Samir (2021) οι οποίοι χωρίζονται ανάλογα με το είδος της εργασίας σε καθαριότητα, τρόφιμα - ποτά αλλά και αποθήκευση - παραλαβή. Επομένως, αυτός είναι και ένας σημαντικός λόγος όπου οι τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργούν ένα πλαίσιο εργασίας όπου οι εργαζόμενοι θα νιώθουν ότι είναι μέρος της ΕΚΕ και ότι συμβάλουν σε αυτές της πρωτοβουλίες, διότι με αυτόν τον τρόπο όπως αναφέρουν οι Hayat και Afshari (2022), Chukwudi, et al. (2022) οι εργαζόμενοι φαίνεται να εκτιμούν περισσότερο την εργασία τους, να νιώθουν ασφαλείς και να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από αυτή. Είναι πολλές οι δραστηριότητες οι οποίες κρύβουν πολλούς κινδύνους για την υγεία των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις, καθίσταται επομένως απαραίτητο οι οργανισμοί να διασφαλίζουν ασφαλή και υγιή εργασιακό περιβάλλον, όμως οι υποχρεώσεις για την διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας δεν είναι κάτι το οποίο αφορά μόνο τους εργοδότες, αφορά εξίσου και τους εργαζόμενους των τουριστικών επιχειρήσεων, όπου και αυτοί από την μεριά

τους έχουν υποχρεώσεις, όπως παράδειγμα να τηρούν τους κανόνες και να φροντίζουν οι εργασίες τους να γίνονται σύμφωνα με την πολιτική που η κάθε επιχείρηση ορίζει κατάλληλη για την διεκπεραίωση των εργασιών (Samir, 2021).

#### **2.4.2 Οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στον κλάδο της φιλοξενίας**

Τα προβλήματα και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στον χώρο της φιλοξενίας σύμφωνα με τους Zhang, et al. (2020) και Su and Swanson (2019) είναι:

A. Ο μειωμένος προσωπικός χρόνος (λόγω των εξαντλητικών αρμοδιοτήτων, των υπερωριών και των αυστηρών προγραμμάτων), κάτι το οποίο οδηγεί τους εργαζόμενους να έχουν διαταραχές ύπνου και οικογενειακές συγκρούσεις.

B. Το αυξημένο επίπεδο του στρες το οποίο δημιουργείται από έναν συνδυασμό καταστάσεων όπως από την συχνή επαφή με του πελάτες, οι οποίοι κάνουν παράπονα και δημιουργούν εντάσεις προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις τους αλλά επίσης και από την διαταραχή του ύπνου. Ο συνδυασμός αυτών, μαζί με το υψηλό φόρτο εργασίας, τους χαμηλούς μισθούς, και την ανασφάλεια στην εργασία κάνουν τους εργαζόμενους να βρίσκονται συνεχώς σε μια κατάσταση υπερδιέγερσης και υψηλού στρες.

Γ. Οι σωματικές προκλήσεις, οι εργαζόμενοι του τουριστικού κλάδου καλούνται συχνά στην εργασία τους να σηκώνουν βαριά αντικείμενα, ή να κάθονται για πολλές ώρες ή και να στέκονται όρθιοι για πολλές ώρες. Οι εργαζόμενοι πολλές φορές έρχονται αντιμέτωποι με διάφορα προβλήματα υγείας όπως μυοσκελετικά, διαστρέμματα, υπερένταση και εξάντληση.

Σε γενικές γραμμές στην μελέτη των Zhang, et al. (2020) οι περισσότεροι εργαζόμενοι στον κλάδο της φιλοξενίας αναφέρανε σωματικά προβλήματα που σχετίζονται άμεσα με την εργασία τους λόγω της ορθοστασίας για μεγάλη περίοδο, ή μεγάλη καθιστική περίοδο αντίστοιχα ή ακόμα εργασίες με έντονη σωματική δύναμη. Ανέφεραν επίσης την έλλειψη χρόνου ως ένα έντονο στρεσογόνο παράγοντα, στην ουσία τα αυστηρά

ωράρια εργασίας, οι κουραστικές βάρδιες και οι υπερωρίες καθιστούν αναγκαία την συμμετοχή σε προγράμματα ευεξίας (Zhang, et al., 2020).

### **2.4.3 Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της ΕΚΕ**

Η ευημερία και η ευεξία στον τουριστικό κλάδο δεν είναι ένα θέμα που αφορά μόνο την διοίκηση αλλά αφορά επίσης και τους εργαζομένους του οργανισμού, καθώς αυτοί είναι πολύ σημαντικοί για την επιτυχία του οργανισμού (Su and Swanson, 2019). Οι επιχειρήσεις που βασίζονται σε κοινωνικά υπεύθυνες πρωτοβουλίες μπορούν να ενισχύσουν την σχέση μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού, και φαίνεται πως η ΕΚΕ λειτουργεί σε αυτό διαμεσολαβητικά και επηρεάζει θετικά τους εργαζομένους ώστε να υιοθετούν πράσινες συμπεριφορές στην εργασία τους (Su and Swanson, 2019). Σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου ενθαρρύνονται οι πρακτικές ΕΚΕ, οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την εργασία τους επηρεάζονται θετικά και οδηγούν σε γενικότερη ευημερία των εργαζομένων, διότι συνάπτεται συναισθηματική δέσμευση μεταξύ ΕΚΕ και εργαζομένων (Hayat and Afshari, 2022). Άλλωστε όπως ισχυρίζονται στην έρευνά τους και οι Garcia-Rodrigues, et al. (2020) η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους αποτελεί έναν από τους κύριους παράγοντες της ικανοποίησης των πελατών αλλά και της επιχειρησιακής απόδοσης γενικότερα. Για να επιτευχθεί η σύνδεση μεταξύ δράσεων ΕΚΕ και θετικών αποτελεσμάτων με επίκεντρο τους εργαζομένους, συνίσταται από τους Hu, et al. (2019) οι επιχειρήσεις να εξετάζουν πλήρως το θέμα με την διεξαγωγή εσωτερικής έρευνας αγοράς, σχετικά με την αξία, τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των εργαζόμενων που ανήκουν στην πρώτη γραμμή, ώστε με αυτόν τον τρόπο να οργανώσουν προγράμματα κατάρτισης ΕΚΕ που αποσκοπούν στην προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων αλλά και άλλων επιπλέον θετικών αποτελεσμάτων.

## **2.5 Διαφορετικότητα (diversity) στο κλάδο του τουρισμού**

### **2.5.1 Ορισμός της διαφορετικότητας**

Η διαφορετικότητα σε μια επιχείρηση αναφέρεται στην ποικιλία των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτήν, συμπεριλαμβάνει την εθνική καταγωγή, την ηλικία, την φυλή, το φύλο, την σεξουαλική ταυτότητα, τη θρησκεία, την κοινωνική τάξη, την κουλτούρα αλλά και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν την ταυτότητα των ανθρώπων. Η σωστή διαχείριση της διαφορετικότητας από την διοίκηση μιας τουριστικής επιχείρησης παρουσιάζει περισσότερο ενδιαφέρον καθώς ζούμε σε έναν παγκοσμιοποιημένο κόσμο όπου οι οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με όλο και περισσότερο ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό (Garcia-Rodrigues, et al., 2020).

### **2.5.2 Αποτελεί η διαφορετικότητα πρόκληση για την διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων;**

Το επιχειρηματικό περιβάλλον δέχεται συνεχώς επιθέσεις από πολλές εξωτερικές επιρροές, οι οποίες εκδηλώνονται στο επίπεδο των επιχειρήσεων με την μορφή έντονης πίεσης με αποτέλεσμα να ενισχύεται η έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και στις δραστηριότητες με τις οποίες αυξάνετε η ανταγωνιστικότητα (Jankeľova, et al., 2022). Ενώ οι επιχειρήσεις κάνουν συχνά διάφορες καινοτόμες δραστηριότητες που στοχεύουν στην αναγνωρισιμότητα, φαίνεται να μην υλοποιούνται δραστηριότητες που αποσκοπούν στην προσέλκυση, την ανάπτυξη και την διατήρηση πολύτιμων εργαζομένων, οι οποίοι αποτελούν εμφανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Jankeľova, et al., 2022). Η μεγάλη πρόκληση για την σημερινή διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων είναι η αυξανόμενη διαφορετικότητα των εργαζομένων και η απόκλιση της μεταξύ τους κουλτούρας, και η επιτυχής διαχείριση της ποικιλομορφίας μπορεί να αποφέρει εντυπωσιακά οφέλη στις επιχειρήσεις (όπως η αύξηση των πελατών, η αύξηση των εσόδων και κατά συνέπεια και η αύξηση των κερδών (Jankeľova, et al., 2022).

Στον κλάδο της φιλοξενίας εκτός από το γεγονός ότι αποτελεί έναν κλάδο που περιέχει αρκετή ένταση στην εργασία, είναι επίσης ένας κλάδος που απασχολεί περισσότερες γυναίκες, περισσότερους νέους και γενικότερα περισσότερους μετανάστες

εργαζόμενους από ότι οι υπόλοιποι, επομένως καθίσταται απαραίτητο να υπάρχει και η κατάλληλη διαχείριση της διαφορετικότητας (Garcia-Rodrigues, et al., 2020). Οι ξενοδόχοι θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν τους την διαχείριση της διαφορετικότητας και να την εντάξουν στις πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού (στις προσλήψεις, στην εκπαίδευση, και στην μισθοδοσία), καθώς φαίνεται να φέρνει θετικά αποτελέσματα όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό (Garcia-Rodrigues, et al., 2020). Ως εκ τούτου, όταν ένας από τους στόχους και η αποστολή της ξενοδοχειακής επιχείρησης βασίζεται στις πολιτικές της ορθής διαχείρισης της διαφορετικότητας, φέρνει αποτελέσματα όπως την δέσμευση και αφοσίωση ολόκληρου του οργανισμού για την προώθηση αυτού του σκοπού (Garcia-Rodrigues, et al., 2020). Οι Pang and Wee, (2020) υποστηρίζουν πως η παροχή διαφορετικών αλλά ίσων ευκαιριών αποτελεί παράγοντα που είναι σύμφωνος με την εθνική πολυφυλετική και κοσμοπολίτικη πολιτική της ισότητας, και ενθαρρύνει ιδιαίτερα το φυλετικό μείγμα σε μια επιχείρηση για λόγους λειτουργικής βιωσιμότητας.

Εκτός από τις επίσημες πρακτικές για την διαχείριση της διαφορετικότητας υπάρχουν και οι ανεπίσημες ή αλλιώς οι άτυπες πρακτικές, οι οποίες αφορούν κυρίως τις διαδικασίες της πρόσληψης, της κατάρτισης, της ανάπτυξης και της αξιολόγησης των εργαζομένων που έχουν ως γνώμονα την προσωπικότητα των εργαζομένων (Manoharan, et al., 2019). Οι άτυπες αυτές πρακτικές εφαρμόζονται με πρωτοβουλία της διοίκησης των ξενοδοχείων, των διευθυντών συγκεκριμένα και περιορίζονται σε μεμονωμένα ξενοδοχεία, και όπως αναφέρουν οι Manoharan, et al. (2019) αυτό μπορεί να αποτελεί έναν λόγο που οι άτυπες πρακτικές με συνείδηση της ταυτότητας οδηγούν τις μεσαίου μεγέθους ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Αυστραλίας σε καινοτομία και οικονομική αποτελεσματικότητα. Σε περιπτώσεις όπου η εθνοτική ποικιλομορφία είναι υψηλή, τότε οι άτυπες πρακτικές με γνώμονα την ταυτότητα των εργαζομένων συμβάλλουν ακόμα περισσότερο στην προώθηση της καινοτομίας, καθώς παίζει πολύ σημαντικό ρόλο το ότι οι εργαζόμενοι φέρνουν στην επιχείρηση διαφορετικές απόψεις και γνώσεις (Manoharan, et al., 2019). Τα παραπάνω ενισχύουν και οι Yang, et al. (2021), συγκεκριμένα αναφέρουν πως όταν υπάρχει ποικιλομορφία της εξωστρέφειας των εργαζομένων ενισχύεται άμεσα η καινοτομία στην συμπεριφορά τους κατά την παροχή υπηρεσιών και αντίστοιχα ενισχύεται έμμεσα με την δημιουργική αυτό-

αποτελεσματικότητα (δημιουργική αυτό-αποτελεσματικότητα εννοούνται οι συναναστροφές των διαφορετικών εργαζομένων μεταξύ τους και η ανταλλαγή γνώσεων).

Η αναποτελεσματική διαχείριση της ποικιλομορφίας των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές αρνητικές συνέπειες, όπως να προκαλέσει συγκρούσεις στην εργασία, εργασιακή δυσαρέσκεια και συχνές αποχωρήσεις και εναλλαγή εργαζομένων (Jankeľova, et al., 2022).

### **2.5.3 Η σημασία της ενθάρρυνσης και κινητοποίησης των εργαζομένων στον κλάδο της φιλοξενίας**

Προτείνεται από τους Yang, et al. (2021), οι διευθυντές των κλάδων της φιλοξενίας αλλά και οι προϊστάμενοι των ομάδων, να ενθαρρύνουν συνεχώς τους εξωστρεφείς εργαζόμενους να συμβάλλουν συνεχώς με νέες ιδέες σχετικά με την εξυπηρέτηση, και ταυτόχρονα να παρακινούν τους εσωστρεφείς εργαζόμενους να αντιληφθούν και να υιοθετήσουν αυτές τις νέες ιδέες παροχής υπηρεσιών που προτείνονται από τους εξωστρεφείς εργαζόμενους. Επιπλέον, οι διευθυντές και προϊστάμενοι ομάδων φιλοξενίας είναι απαραίτητο να παρέχουν προτάσεις βελτιστοποίησης αυτών των νέων ιδεών εξυπηρέτησης που προτείνονται από τους εξωστρεφείς εργαζόμενους, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην δημιουργική αυτό-αποτελεσματικότητα όλων των εργαζομένων συνολικά (Yang, et al., 2021). Από το συμπέρασμα της έρευνας των Yang, et al. (2021), φαίνεται πως είναι απαραίτητο στις ομάδες που στελεχώνουν τον κλάδο της φιλοξενίας να καλλιεργήσουν αναπτυξιακή κουλτούρα, καθώς με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η αποτελεσματικότητα των ομάδων διαφορετικότητας, και πρέπει οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι αντίστοιχα των χώρων φιλοξενίας να είναι σε θέση να διαθέσουν κίνητρα σε εκείνους τους υπαλλήλους που φέρνουν την καινοτομία στις υπηρεσίες στην επιχείρηση με ευέλικτους τρόπους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα για το πως μια επιχείρηση του κλάδου της φιλοξενίας μπορεί να εντάξει την αποτελεσματική κουλτούρα στις ομάδες της, είναι οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι να δημιουργήσουν αξία για την αναπτυξιακή κουλτούρα (όπως η ευελιξία και παροχή άλλων αγαθών), επίσης μπορεί να γίνει μέσω της επίσημης και ανεπίσημης

επικοινωνίας των ομάδων μεταξύ τους διοργανώνοντας ομαδικές συναντήσεις, μπορεί επίσης να γίνει και με την εκπαίδευση και την καθημερινή επικοινωνία με τους εργαζόμενους (Yang, et al., 2021). Για να δώσει αξία στην αναπτυξιακή κουλτούρα η διοίκηση μπορεί επίσης να διαθέτει μεγαλύτερη ευελιξία στο πρόγραμμα των εργαζομένων και δίνοντας έμφαση στις ανάγκες των εργαζομένων, επιπλέον, θα μπορούσαν να παίξουν σημαντικό ρόλο στην εύρεση εξωτερικών πόρων, όπως για παράδειγμα την εύρεση κατάλληλης κατάρτισης για τους εργαζόμενους ώστε να βελτιώσουν τις ατομικές τους ικανότητες (Yang, et al., 2021). Η διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πρέπει να αξιοποιεί αποτελεσματικά τις ικανότητες που έχουν οι εργαζόμενοι, διότι όταν υπάρχει ποικιλομορφία η επιχείρηση απολαμβάνει μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η αξιοποίηση των δυνατών σημείων κάθε εργαζομένου προσδίδει επιπλέον αξία στο εργατικό δυναμικό και ενισχύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης σε ένα τόσο ταραχώδες και δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον όπως είναι ο κλάδος της φιλοξενίας (Jankeleva, et al., 2022).

Η επιτυχία ενός ξενοδοχείου που δέχεται τουρίστες από ολόκληρο τον κόσμο θα εξαρτηθεί από το πως θα υποδεχτεί τον κάθε επισκέπτη, βάση της κουλτούρας από όπου προέρχεται ο κάθε επισκέπτης, και γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ποικιλομορφία στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (Raksmey, et al., 2020).

#### **2.5.4 Υπάρχει διαφορά στην διοίκηση μιας ξενοδοχειακής μονάδας μεταξύ των δύο φύλων;**

Σύμφωνα με τους Ozdemir και Erkmen (2022) όταν υπάρχει ποικιλομορφία όσον αφορά τα δύο φύλα στις ανώτερες ομάδες διοίκησης, τότε έχουμε μείωση στην ανάληψη αποφάσεων που εμπεριέχουν μεγάλο ποσοστό κινδύνου για τις επιχειρήσεις στον κλάδο της φιλοξενίας. Επισημαίνεται επιπλέον στην έρευνα η διαπίστωση, ότι όταν οι επιχειρήσεις διοικούνται από το γυναικείο φύλο, τότε η επιχείρηση αντιμετωπίζει χαμηλότερους κινδύνους σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που διοικούνται από άνδρα διευθύνοντα σύμβουλο (Ozdemir and Erkmen, 2022). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα Ozdemir και Erkmen (2022) υπάρχουν στοιχεία που αποδεικνύουν

πως η σχέση μεταξύ της ποικιλομορφία των ανώτερων ομάδων διοίκησης και των δύο φύλων συνδέεται άμεσα και από το επίπεδο αμοιβών που δίνονται ως κίνητρα αλλά και την ηλικία των ανώτατων ομάδων διοίκησης. Ουσιαστικά η αύξηση των κινήτρων με την μορφή αμοιβών και η ώριμη ηλικία των ανώτατων ομάδων διοίκησης αποτελούν τους παράγοντες που οδηγούν στην μείωση της λήψης επικίνδυνων για την τουριστική επιχείρηση αποφάσεων (Ozdemir and Erkmen, 2022).

Είναι απαραίτητη στρατηγική στον κλάδο της φιλοξενίας και όχι μόνο, η σωστή διαχείριση της διαφορετικότητας στους εργαζόμενους, γιατί υπάρχει άμεση εξάρτηση μεταξύ των βέλτιστων πρακτικών στην διαφορετικότητα και του κύκλου εργασιών, φαίνεται ότι μεσολαβεί ώστε να εργάζονται όλοι σε ένα ομαδικό κλίμα, και φαίνεται πως οι γυναίκες ειδικότερα σε θέση διοίκησης συμβάλλουν ακόμη περισσότερο στα παραπάνω σημειώνοντας θετικότερα αποτελέσματα στον κύκλο εργασιών του προσωπικού (Ozdemir and Erkmen, 2022). Όσο καλύτερο είναι το κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον τόσο καλύτερη είναι και η απόδοση των εργαζομένων, και μειώνονται οι πιθανότητες συχνής εναλλαγής προσωπικού (Ozdemir and Erkmen, 2022). Η σημαντικότητα της εφαρμογής βέλτιστων πρακτικών στην διαφορετικότητα για την εξασφάλιση ενός ευνοϊκού κλίματος ομαδικής συνεργασίας αποτελεί βασικό παράγοντα στον τουριστικό κλάδο, και σε περίπτωση που δεν εφαρμόζονται τα παραπάνω αυξάνονται άμεσα οι πιθανότητες οι εργαζόμενοι να εγκαταλείψουν την εργασία τους όταν προκύψει κάποια καινούργια προοπτική εργασίας (Ozdemir and Erkmen, 2022). Προκύπτει επομένως από την έρευνα των Ozdemir και Erkmen (2022) πως η εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών προκειμένου να ενταχθεί ένα ευνοϊκό κλίμα ομαδικής εργασίας και ανοχής, βοηθάει από την μία τις τουριστικές επιχειρήσεις να διατηρήσουν τους εργαζόμενους τους και από την άλλη να προσελκύουν νέους υποψήφιους εργαζόμενους, ενώ ταυτόχρονα δίνουν αξία στην εργασία διότι δημιουργείται στους εργαζόμενους η αίσθηση ότι η επιχείρηση αναγνωρίζει την αξία τους και τους αμείβει για αυτό αντίστοιχα.

## 2.6 Ηθική και δεοντολογία

Η ηθική μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο ηθικών αρχών που διακρίνουν το σωστό από το λάθος (Khutub and Ulfa, 2022), στις επιχειρήσεις στην κοινωνία αλλά και στην οικονομία, οι ηθικές και οι ανήθικες πρακτικές έχουν όλες άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητα. Η δυναμική ανάπτυξη μιας επιχείρησης στον τουριστικό κλάδο και των κοινωνικών και πολιτιστικών υπηρεσιών που προσφέρουν στους επισκέπτες τους, είναι αδύνατη χωρίς να γίνεται ορθολογική χρήση των ανθρώπινων πόρων, χωρίς επίσης το κατάλληλο επίπεδο ηθικής των εργαζομένων σε συνδυασμό με την μη συγκρουσιακή στάση προς τους συναδέλφους αλλά και τους πελάτες (Khutub and Ulfa, 2022). Η ηθική συμπεριφορά των επιχειρήσεων που αποτελεί και μέρος της ΕΚΕ αφορά όλες εκείνες τις δραστηριότητες που κάνουν προκειμένου να καθίστανται παραγωγικές.

Σύμφωνα με τους Khutub και Ulfa (2022) είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις του τουρισμού και της εστίασης να γνωρίζουν την σημαντικότητα της ηθικής στην εργασία και πως να δραστηριοποιούνται ηθικά, μόνο με αυτόν τον τρόπο μπορούν να ανταποκριθούν ικανοποιητικά στην παγκόσμια ζήτηση. Οι επιχειρήσεις που είναι απρόσεκτες στον τρόπο με τον οποίον κάνουν δουλειές και δεν συμπεριφέρονται ηθικά, διακινδυνεύουν να αποτύχουν στην σωστή διαχείριση ολόκληρου του οργανισμού, απειλώντας με αυτόν τον τρόπο τις κοινωνικές σχέσεις των επιχειρήσεων και ακόμη περισσότερο να βλάψουν και τους ίδιους τους πελάτες τους (Khutub and Ulfa, 2022).

Είναι πολύ σημαντικό οι ηθικές αξίες που οδηγούν στην οικονομική επιτυχία να μην αποτελούν μόνο επίτευξη υλικών αγαθών για την επιχείρηση αλλά και επίτευξη στόχων που αφορούν το μέλλον (Khutub and Ulfa, 2022). Οι στόχοι αυτοί αφορούν τις ηθικές αξίες που οδηγούν στην ευημερία των ανθρώπων τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον, σε περίπτωση που ο στόχος της επιχείρησης αφορά την επίτευξη υλικών αγαθών αδιαφορώντας για το αντίκτυπο της δραστηριότητάς της, τα αποτελέσματα που φέρνει είναι αρνητικά προκαλώντας παντού ζημιές (Khutub and Ulfa, 2022).

Στην έρευνά τους οι Khutub και Ulfa (2022) αναφέρουν πως η θρησκευτική ηθική αποτελούσε πάντα μια μεγάλη δύναμη που μπορεί να φέρει τους ανθρώπους πιο κοντά σε ηθικές κοινότητες, παρακινώντας εποικοδομητική και ανθρωπιστική συμπεριφορά

και δίνοντας έμφαση στο οικουμενικό και όχι στις λεπτομέρειες της ανθρώπινης ύπαρξης. Η έρευνα αναφέρεται συγκεκριμένα στην μουσουλμανική θρησκεία και τον τουρισμό του halal (το επιτρεπτό φαγητό σύμφωνα με την ισλαμική θρησκεία), κύριος σκοπός της διδασκαλίας του Ισλάμ δεν είναι μόνο η προώθηση των υλιστικών αξιών, αναφέρεται επίσης και στην ηθική που αφορά την ανθρώπινη έννοια της καλής ζωής, η ηθική είναι η επιστήμη του καλού και του κακού όπως επίσης και των δικαιωμάτων αλλά και των υποχρεώσεων του κάθε ατόμου σαν μονάδα όπως και της κάθε επιχείρησης σαν οργανισμός (Khutub και Ulfa, 2022).

### **2.6.1 Η ηθική και δεοντολογία στην ηγεσία**

Οι Mkheimer, et al. (2022) υποστηρίζουν στην έρευνα τους πως η ηθική ηγεσία σχετίζεται σημαντικά με την οργανωτική ενάρετη συμπεριφορά στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, και πως οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν την πρόθεση και την ικανότητα να εντοπίζουν τις παρατυπίες και τα λάθη των ηγετών της επιχείρησης, αλλά επίσης αναφέρουν πως οι εργαζόμενοι φαίνεται να δείχνουν θετική στάση και να στηρίζουν ιδιαίτερα τις ηθικές πρακτικές αλλά και συμπεριφορές. Υποστηρίζουν επίσης στο άρθρο τους πως η ηθική αποτελεί έναν από τους ακρογωνιαίους λίθους ενός συμβατού και ενάρετου εργασιακού περιβάλλοντος (Mkheimer, et al., 2022).

Η ηθική ηγεσία αποτελεί έναν στόχο που πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν να ακολουθήσουν προκειμένου να σέβονται τις ιδέες και τα ηθικά ιδεώδη των άλλων όπως επίσης και την αξιοπρέπεια και τα δικαιώματά τους, γι' αυτό και η εξασφάλιση της ατομικής ασφάλειας και η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους, είναι θεμελιώδους σημασίας για την διατήρηση της ηθικής σε μια επιχείρηση (Mkheimer, et al., 2022). Η ηθική διάσταση είναι απαραίτητη να υπάρχει και τηρείται και από τις δύο πλευρές, και από την διοίκηση μιας επιχείρησης αλλά και από τους ίδιους τους εργαζομένους (Mkheimer, et al., 2022). Το εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνα των Mkheimer, et al. (2022) αναφέρει πως η ηθική ηγεσία προάγει ένα ενάρετο περιβάλλον όπως επίσης προάγει και την καταγγελία των ηγετών σε περίπτωση παραπτώματος από τους ίδιους τους εργαζόμενους, και ταυτόχρονα βελτιώνεται και ενισχύεται επίσης και η οργανωτική αρετή. Τα παραπάνω φέρουν ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι του

ξενοδοχειακού κλάδου να απαιτούν οργανωτικούς παράγοντες όπως είναι η οργανωτική κουλτούρα και η ψυχολογική ενδυνάμωση, καθώς και ενίσχυση των ατομικών χαρακτηριστικών, όπως για παράδειγμα την ενίσχυση της ηθικής τόλμης και της ηθικής αποτελεσματικότητας, προκειμένου να τους βοηθήσουν να αναφέρουν τις ηθικές παραβάσεις όταν τις εντοπίζουν (Mkheimer, et al., 2022).

## **2.6.2 Η ηθική και δεοντολογία στους εργαζομένους του τουριστικού κλάδου**

Η ηθική και δεοντολογία όπως αναφέρθηκε και παραπάνω είναι εξίσου σημαντική προϋπόθεση τόσο από τους εργοδότες όσο και από τους εργαζόμενους, διότι οι εργοδότες έχουν από την μία την υποχρέωση να δρουν και να συμπεριφέρονται ως οργανισμός ηθικά και προς το περιβάλλον γύρω τους αλλά και προς τους εργαζόμενους, και επίσης πρέπει να διασφαλίζουν να διατηρείται αυτό το ηθικό κλίμα μέσα στον οργανισμό. Από την άλλη πλευρά οι εργαζόμενοι είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας στην διατήρηση του ηθικού κλίματος στην εργασία, και σύμφωνα με τους Jovanevic, et al. (2019) οι εργαζόμενοι που δραστηριοποιούνται στην κουζίνα, ή οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στο τμήμα του λογιστηρίου ενός τουριστικού οργανισμού φαίνεται να κατέχουν σε μεγαλύτερο επίπεδο το αίσθημα της ηθικής ευθύνης. Ο λόγος που οι εργαζόμενοι που εργάζονται στον τομέα της κουζίνας και στον τομέα του λογιστηρίου κατέχουν σε μεγαλύτερο επίπεδο το αίσθημα της ηθικής ευθύνης συμβαίνει διότι οι θέσεις αυτές φέρουν και μεγάλες συνέπειες σε περίπτωση λάθους, και επιπλέον είναι τομείς που γίνονται και συχνοί έλεγχοι από τους αντίστοιχους κρατικούς μηχανισμούς ελέγχου (Jovanevic, et al., 2019). Επομένως όσο υψηλότερη είναι η αντίληψη των στελεχών για την τήρηση των κανόνων τόσο μεγαλύτερη γίνεται και η συνειδητοποίηση πως οι προβλεπόμενοι κανόνες συμβάλλουν στο να αποφευχθούν συνέπειες που θα μπορούσαν να είναι επιβλαβείς για την υγεία των επισκεπτών του τουριστικού οργανισμού αλλά και για την ομαλή λειτουργία του, οι συνέπειες αυτές θα μπορούσαν να βλάψουν σοβαρά την εικόνα της επιχείρησης με αποτέλεσμα να χάσουν την αφοσίωση των πελατών με συνέπεια την μείωση της κερδοφορίας (Jovanevic, et al., 2019). Επισημαίνεται στην έρευνα των Jovanevic, et al. (2019) πως οι εργαζόμενοι που εστιάζουν γενικότερα στις απολαύσεις

και την διασκέδαση έχουν χαμηλότερη αντίληψη της ηθικής και είναι λιγότερο αποτελεσματικοί στην εργασία τους σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που δεν εστιάζουν σε αυτά. Αυτό συμβαίνει διότι τα στελέχη που εκτιμούν ιδιαίτερα την διασκέδαση και τις ηδονές έχουν χαμηλότερη δέσμευση στους οργανωτικούς στόχους, το οποίο αντανακλάται σε χαμηλότερη επιχειρηματική αποτελεσματικότητα (Jovanevic, et al., 2019).

### **2.6.3 Η ηθική και δεοντολογία στις μικρές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις**

Οι Tomassini και Baggio (2021) αναφέρουν στην έρευνά τους πως στην περίπτωση των μικρών τουριστικών επιχειρήσεων παρά το γεγονός ότι θεωρούνται γενικά ότι στερούνται διοικητικών δεξιοτήτων και χαρακτηρίζονται από χαμηλό επαγγελματισμό, η εμπειρία και η διάθεση να των ιδιοκτητών των μικρών τουριστικών επιχειρήσεων να πράττουν το σωστό μέσω των αποφάσεων τους και των "καλών ενεργειών" στοχεύουν στην επίτευξη της καλής ζωής των καλών πολιτών. Με γνώμονα πάντα την εφαρμογή ηθικών επιλογών και ηθικών αρετών για την επιχείρησή τους, απώτερος σκοπός αποτελεί το συνολικό καλό των πολιτών και της κοινωνίας (Tomassini and Baggio, 2021). Η οργανωτική αποτελεσματικότητα στις μικρές τουριστικές επιχειρήσεις καθοδηγείται από μια ηθική προσέγγιση και συνδέεται στενά με τον σκοπό του να είσαι καλός πολίτης, υπό το πρίσμα της έννοιας της φρονήσεως του Αριστοτέλη (Tomassini and Baggio, 2021).

### **2.6.4 Η ηθική και δεοντολογία των τουριστικών επιχειρήσεων απέναντι στα ζώα**

Η ηθική στον κλάδο του τουρισμού αφορά ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που κάνει μια επιχείρηση, εμείς όμως θα αναφερθούμε σε κάποια από αυτά, εκτός από όσα αναφέραμε παραπάνω, αξίζει να αναφερθεί και η ηθική στον τουρισμό σε σχέση με τα ζώα που χρησιμοποιούνται. Παρά την πρόοδο που έχει σημειωθεί για την ευημερία των ζώων στον τουρισμό δεν έχει ωστόσο διαπιστωθεί σημαντική αλλαγή στην συμπεριφορά του κοινού, καθώς οι ανθρωποκεντρικές απόψεις για τα ζώα, δείχνουν

πως οι άνθρωποι συνεχίζουμε να τα αντιλαμβανόμαστε σαν αντικείμενα για την εξυπηρέτηση των ανθρώπινων αναγκών. Είναι σημαντικό να προστατεύονται τα ζώα στον τουρισμό και να λαμβάνονται αποφάσεις για την προστασία και την ευημερία τους, και γι' αυτό η ενσωμάτωση διαφοροποιημένων ηθικών στις πολιτικές της επιχείρησης οι οποίες προέρχονται από διαφορετικές εθνικότητες και θρησκείες χρησιμεύουν ώστε να βελτιωθεί η ζωή των ζώων (Kline and Fischer, 2021). Πρέπει να γίνονται συζητήσεις περί ηθικής και δεοντολογίας σχετικά με τη χρήση των ζώων στον κλάδο του τουρισμού έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η συναίνεση γύρω από τους σημαντικούς ηθικούς περιορισμούς και στόχους για αυτά, και κατά συνέπεια η προσέγγιση αυτή της τουριστικής βιομηχανίας να έχει απήχηση και στο ευρύτερο πλαίσιο της κοινωνίας (Kline and Fischer, 2021).

## **2.7 Η ανταμοιβή των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο**

Η προσέλκυση και η διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων αποτελεί μεγάλη πρόκληση για πολλούς εργοδότες, και το employer branding ως μέρος της ΕΚΕ αποτελεί έναν βασικό τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει και να διατηρήσει τους εργαζομένους (Styven, et al., 2022). Η ανταμοιβή των εργαζομένων στον κλάδο του τουρισμού όπως και στους υπόλοιπους κλάδους σχετίζεται άμεσα με την αποδοτικότητα και την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση, και κατά συνέπεια με την ανάπτυξη της (Ferry, et al., 2023). Οι Pang and Wee, (2020) αναφέρουν σχετικά με τους εργαζομένους ότι η ασφάλεια, οι ευκαιρίες για κατάρτιση, η ανάπτυξη και η ύπαρξη ίσων ευκαιριών αποτελεί από τις κύριες πρακτικές ΕΚΕ που πρέπει οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να εντάξουν στις πολιτικές τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Styven, et al. (2022) αποκαλύπτεται πως πολλοί εργαζόμενοι στον τομέα του τουρισμού αντιλαμβάνονται την εργασία τους ως δημιουργική, η αίσθηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας που συναντούν στην εργασία τους αποτελεί για εκείνους ένα σημαντικό κίνητρο ώστε να επιθυμούν να μείνουν στην εργασία τους. Τα θετικά συναισθήματα που βιώνουν στην εργασία τους σε συνδυασμό με τις ικανοποιητικές απολαβές επηρεάζουν και την πρόθεσή τους να

συστήσουν την εταιρεία και σε άλλους ανθρώπους (Styven, et al., 2022). Είναι επομένως ασφαλές να συμπεραίνουμε πως μια τέτοια τουριστική επιχείρηση καθίσταται πιο ελκυστική και πιο ανταγωνιστική, και μπορεί με αυτόν τον τρόπο να συλλέγει τα καλύτερα ταλέντα που υπάρχουν διαθέσιμα και από την άλλη να διατηρήσει και τους εργαζομένους της (Styven, et al., 2022).

Στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι συχνό το φαινόμενο τα διευθυντικά στελέχη να μην εμπλέκονται στις καθημερινές υποθέσεις που προκύπτουν στην επιχείρηση με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αναλαμβάνουν την διαχείριση των θεμάτων που προκύπτουν εκτελώντας ταυτόχρονα και τα καθημερινά τους καθήκοντα, στην περίπτωση αυτή όταν που οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αδικούνται από τους εργοδότες τους, αρχίζει να μειώνεται η αποδοτικότητά τους (Ferry, et al., 2023). Όταν επομένως οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως η απολαβή τους είναι μη ικανοποιητικές συγκριτικά με τις υπηρεσίες και την αξία που φέρουν στην επιχείρηση τότε μπορεί να αρχίσουν να συμπεριφέρονται με τρόπο που η επιχείρηση να χάνει στην κερδοφορία της (Ferry, et al., 2023). Οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι αντιδρούν με διαφορετικούς τρόπους, κάποιοι από τους τρόπους είναι ότι: μπορεί να ιδιοποιηθούν εταιρικούς πόρους για τα δικά τους προσωπικά οφέλη αντί να εστιάσουν στην μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης, συγκεκριμένα μπορεί οι εργαζόμενοι αντί να επικεντρωθούν στην εξυπηρέτηση των τουριστών και την περιήγηση τους στα αξιοθέατα, ένας ξεναγός μπορεί να αφιέρωνε για παράδειγμα περισσότερο χρόνο στο να καθοδηγεί τους τουρίστες να ψωνίζουν σε καταστήματα με πολυτελή ήδη προκειμένου να αποκομίσει για τον ίδιο είτε περισσότερες εκπτώσεις είτε οτιδήποτε άλλο ωφελεί άμεσα τον ίδιο (Ferry, et al., 2023).

### **2.7.1 Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης**

Οι Chukwudi, et al. (2022) αναφέρουν πως όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους τόσο μεγαλύτερη είναι η

αποδοτικότητα και επομένως και η κερδοφορία της επιχείρησης. Είναι καίριας σημασίας η διατήρηση και η μη συχνή εναλλαγή των εργαζομένων, και η έρευνα των Chukwudi, et al. (2022) αποκαλύπτει πως η διατήρηση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο εξαρτάται από τον συνδυασμό της διαχείρισης του εργασιακού άγχους, την ενισχυμένη διάθεση και δυνατότητα προαγωγής του προσωπικού μέσα στον οργανισμό, την κατάλληλη υποστήριξη των εργαζομένων από τον προϊστάμενό τους και της παροχής ενός φιλικού περιβάλλοντος εργασίας. Η έρευνα των Chukwudi, et al. (2022) αποκάλυψε επίσης πως ένα ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό είναι πιο πιθανό να είναι αφοσιωμένο και πιο πιστό στον οργανισμό σε αντίθεση με τους εργαζομένους που δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Chukwudi, et al., 2022). Οι δυσαρεστημένοι από το εργασιακό περιβάλλον και τις απολαβές τους εργαζόμενοι τείνουν να εγκαταλείπουν την εργασία τους συχνότερα από εκείνους που νιώθουν εργασιακή ικανοποίηση (Chukwudi, et al., 2022). Ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τα αποτελέσματα του οργανισμού, και η αντικατάσταση των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει την παραγωγικότητα, τα έξοδα και την συνολική απόδοση μιας επιχείρησης (Chukwudi, et al., 2022). Οι μάνατζερς - εκπαιδευτές μιας τουριστικής επιχείρησης παίζουν καθοριστικό ρόλο στην καλή εκπαίδευση και διατήρηση των εργαζομένων, γι' αυτό και πρέπει να λαμβάνουν ικανοποιητικές αποδοχές που θα τους κάνουν να είναι ευχαριστημένοι και να έχουν θετικά συναισθήματα για την δουλειά τους κάτι το οποίο θα μειώσει και την φυγή τους από την επιχείρηση και θα δημιουργήσει ευνοϊκότερες συνθήκες εργασίας για τους υφιστάμενους και πιο παραγωγικές (Chukwudi, et al., 2022).

Οι εργαζόμενοι αποτελούν για μια τουριστική επιχείρηση τους σημαντικούς ανθρώπινους πόρους οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, καθώς είναι αυτοί που τις καθιστούν δυνατές (Dewi Maria, 2022). Οι τουριστικές επιχειρήσεις προκειμένου να ενθαρρύνουν και να πετύχουν την παραμονή των ταλαντούχων εργαζομένων, την σωστή αξιοποίηση τους και την μείωση της εναλλαγής του προσωπικού πρέπει πρώτα να αντιληφθούν το κέρδος αλλά και τις συνέπειες που έχουν τα παραπάνω και έπειτα να εντάξουν τα σημαντικά αυτά θέματα στο τμήμα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (Wei, 2022).

Τα παραπάνω επιβεβαιώνει στην έρευνα της και η Dewi Maria (2022) η οποία αποκαλύπτει πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ αμοιβών και αποδοτικότητας των εργαζομένων, θετική συσχέτιση υπάρχει επίσης και μεταξύ κινήτρων και της απόδοσης των εργαζομένων και τέλος ο συνδυασμός των αμοιβών και κινήτρων σχετίζεται άμεσα με την απόδοση των εργαζομένων στον τουρισμό. Η συστηματική ενθάρρυνση και παρακίνηση των εργαζομένων δημιουργεί ενθουσιασμό στους εργαζόμενους, και τους ωθεί να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό μέσα στην επιχείρηση προσθέτοντας με αυτόν τον τρόπο επιπλέον αξία στην ίδια την επιχείρηση (Dewi Maria, 2022). Υπάρχει όμως και ένας παράγοντας που τα παραπάνω δεν λειτουργούν, αυτό συμβαίνει σύμφωνα με την Dewi Maria (2022) όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι πειθαρχημένοι και αφοσιωμένοι στην εργασία τους, για να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες πρόσληψης ακατάλληλων ανθρώπων είναι απαραίτητο οι τουριστικές επιχειρήσεις να διαθέτουν καταρτισμένα στελέχη στο τμήμα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στην Ταϊλάνδη υπάρχουν μακροπρόθεσμες αποζημιώσεις των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις οι οποίες προέρχονται από συντάξεις, ταμεία κοινωνικής ασφάλισης, ταμεία πρόνοιας και παροχές συνταξιοδότησης και αποτελούν ένα εσωτερικό χρέος της εταιρείας για να κάνει τις μελλοντικές πληρωμές στους εργαζόμενους, σε περίπτωση όμως που η εταιρία πτωχεύσει οι εργαζόμενοι ενδέχεται να χάσουν μέρος αλλά ακόμη και το σύνολο των συντάξεων αλλά και των αποζημιώσεων τους (Ferry, et al., 2023). Το γεγονός αυτό από μόνο του κάνει τα στελέχη των επιχειρήσεων να είναι περισσότερο αφοσιωμένα στην επιχείρηση και την κερδοφορία της και να αποστρέφονται το κίνδυνο λαθών και αποτυχίας που μπορούν να έχουν συνέπειες όπως η οικονομική καταστροφή και η πτώχευση (Ferry, et al., 2023).

## **2.8 Ο ρόλος των προμηθευτών στον ξενοδοχειακό κλάδο**

Οι προμηθευτές αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που καθιστά μια ξενοδοχειακή επιχείρηση αποτελεσματική στην παροχή των υπηρεσιών (Rodrigues and Taha, 2022). Η επιλογή των προμηθευτών και οι σχέσεις εμπιστοσύνης

που χτίζονται μαζί τους είναι στοιχεία που καθιστούν μια επιχείρηση δυναμική στον κλάδο (Rodrigues and Taha, 2022).

Τα ξενοδοχεία πρέπει να επιλέγουν προμηθευτές που καινοτομούν στον κλάδο και προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στα προϊόντα-υπηρεσίες τους, διότι με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουν να επιτύχουν μεγαλύτερη απόδοση στην αλυσίδα ανεφοδιασμού (Rodrigues and Taha, 2022). Η επιλογή καινοτόμων προμηθευτών είναι σημαντική διότι βελτιώνεται άμεσα η ικανότητα συντονισμού μεταξύ των τμημάτων, ο εντοπισμός των αναγκών των πελατών και η συνεργασία με τους ίδιους τους προμηθευτές, γεγονός που οδηγεί μελλοντικά στην βελτίωση των βιώσιμων επιδόσεων (Rodrigues and Taha, 2022). Οι Rodrigues and Taha, (2022) τονίζουν στην έρευνα τους πως η δυναμική αυτή που φέρει η αλυσίδα ανεφοδιασμού είναι πολύ πιθανό να ενθαρρύνει την ανάπτυξη νέων, πιο βιώσιμων προϊόντων και υπηρεσιών, και η επιτυχής ενσωμάτωση των προϊόντων-υπηρεσιών στην ξενοδοχειακή επιχείρηση θα βοηθήσει στον συντομότερο εντοπισμό των καταναλωτικών προτιμήσεων (Rodrigues and Taha, 2022). Επομένως οι προμηθευτές είναι καλύτερο να εφαρμόζουν πρακτικές που βελτιώνουν την ενσωμάτωση της αλυσίδας εφοδιασμού στο ξενοδοχείο, διότι αποδεδειγμένα φαίνεται ότι διαδραματίζει βασικό ρόλο στις βιώσιμες επιδόσεις (Rodrigues and Taha, 2022). Τα ξενοδοχεία από την πλευρά τους είναι απαραίτητο να επιλέγουν προμηθευτές οι οποίοι είναι καινοτόμοι, έτσι ώστε να είναι καλύτερα προετοιμασμένα για να βελτιώσουν την βιωσιμότητα της επιχείρησης με νέα φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα και υπηρεσίες, επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα την ικανοποίηση των συμφερόντων των ενδιαφερόμενων μερών (Rodrigues and Taha, 2022).

### **2.8.1 Η σημασία διατήρησης καλών σχέσεων μεταξύ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και προμηθευτών**

Η επικοινωνία και η διαφάνεια των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με τους προμηθευτές τους είναι απαραίτητη, καθώς με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης και κατά συνέπεια καλύτερες συνθήκες συνεργασίας (Amikarelli, et al., 2021). Η σημαντικότητα της επίτευξης ενός καλού επικοινωνιακού κλίματος των

ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με τους προμηθευτές τους γίνεται εμφανής και μέσα από τα διάφορα θέματα που προκύπτουν (Amikarelli, et al., 2021). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το πρόβλημα του food waste, είναι γνωστό άλλωστε ότι στα ξενοδοχεία και στις επιχειρήσεις εστίασης το πρόβλημα με την σπατάλη του φαγητού είναι σε υπέρμετρο βαθμό, και αυτό τις καθιστά λιγότερο βιώσιμες (Amikarelli, et al., 2021). Για να αποφευχθεί επομένως η υπέρμετρη σπατάλη του φαγητού προτείνονται κάποιοι τρόποι που μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις ώστε να επιτύχουν αυτόν τον στόχο (Amikarelli, et al., 2021). Ένας από τους τρόπους για να αποφευχθεί το food waste θα μπορούσε να είναι η πρόβλεψη της προσέλευσης των επισκεπτών και των εθνικοτήτων αυτών, όπως επίσης και ο έλεγχος των αφίξεων και αναχωρήσεων τους και η άμεση επικοινωνία με τους προμηθευτές για τις ανάγκες που προκύπτουν μετά τον έλεγχο (Amikarelli, et al., 2021).

Η δημιουργία ενός καλού επικοινωνιακού πλαισίου μεταξύ επιχειρήσεων του τουρισμού με τους προμηθευτές φαίνεται να αποφέρει πολλά οφέλη και για τα δύο ενδιαφερόμενα μέρη (Amikarelli, et al., 2021, Tarigan, et al., 2020). Συγκεκριμένα οι Tarigan, et al. (2020) αναφέρουν πως όταν η ανώτατη διοίκηση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης εστιάζει την προσοχή της στην υλοποίηση βιώσιμων πρακτικών μέσω της πράσινης αγοράς και με την συνεργασία της με τους προμηθευτές, τα αποτελέσματα του επιπέδου επίτευξης της βιωσιμότητας είναι θεαματικά. Γίνεται ξεκάθαρο σύμφωνα με τα παραπάνω, πως η διοίκηση κάθε επιχείρησης είναι αυτή που κάνει την διαφορά στην επίτευξη της βιωσιμότητας και την ενσωμάτωση της ΕΚΕ στην ξενοδοχειακή επιχείρηση (Tarigan, et al., 2020).

## Κεφάλαιο 3

### 3.1 Υπάρχει διαφορά μεταξύ ξενοδοχειακών αλυσίδων και μη αλυσίδων στην εφαρμογή και την επικοινωνία της ΕΚΕ;

Η εφαρμογή και η επικοινωνία της ΕΚΕ είναι κάτι το οποίο επιθυμούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, και ένας από τους πιο άμεσους τρόπους να επικοινωνήσουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις την ΕΚΕ είναι οι εταιρικές ιστοσελίδες τους. Η χρήση της ιστοσελίδας ως μέσο επικοινωνίας των πρακτικών ΕΚΕ δίνει στην ξενοδοχειακή επιχείρηση την δυνατότητα να προσελκύσει και να δημιουργήσει δεσμούς με τους πελάτες (Khatter, et al., 2019). Η στοχευμένη και ακριβής επικοινωνία της ΕΚΕ αποδεικνύεται από τους Gonzalez-Rodriguez, et al. (2019) να είναι μια αποτελεσματική μέθοδος για την ευαισθητοποίηση των πελατών και της τοπικής κοινότητας ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει και τη φήμη του ξενοδοχείου. Συγκριτικά φαίνεται ότι τα ξενοδοχεία που ανήκουν σε αλυσίδες περιέχουν περισσότερες πληροφορίες στις ιστοσελίδες τους για τις δράσεις ΕΚΕ σε σχέση με τα ξενοδοχεία που δεν ανήκουν σε αλυσίδες (Khatter, et al., 2019). Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που ανήκουν σε αλυσίδα δραστηριοποιούνται περισσότερο στην διάδοση περιβαλλοντικών πληροφοριών στους διαδικτυακούς τους ιστότοπους σε σχέση με τα ξενοδοχεία που δεν ανήκουν σε αλυσίδα (Khatter, et al., 2019). Επιπλέον, εντοπίζεται και μια διάκριση σε σχέση με τα ξενοδοχεία που αξιολογούνται με βάση την υψηλότερη βαθμολογία σε αστέρια, φαίνεται πως αυτά είναι πιο πιθανό να περιέχουν στους εταιρικούς τους ιστότοπους πληροφορίες σχετικά με την ΕΚΕ (Khatter, et al., 2019).

Τα ξενοδοχεία των αλυσίδων υποβάλλονται σε μια στρατηγική διεθνοποίησης, η οποία απαιτεί από αυτά να αναπτύξουν μια κοινή επικοινωνιακή στρατηγική για όλα τα ξενοδοχεία της αλυσίδας, και θα βασίζεται σε κοινά πρότυπα που θα αντικατοπτρίζουν τις πολιτιστικές αρχές ολόκληρου του οργανισμού (Gonzalez-Rodriguez, et al., 2019). Οι αλυσίδες ξενοδοχείων λόγω του μεγέθους τους καθιερώνουν και κάποια στάνταρ σχετικά με την επικοινωνία της ΕΚΕ, τα οποία απαιτούνται από την κοινωνία και από το νομικό πλαίσιο (Gonzalez-Rodriguez, et al., 2019). Η διοίκηση κάθε ξενοδοχειακής μονάδας που ανήκει σε μια αλυσίδα μπορεί ευκολότερα να αντιληφθεί τον βαθμό

εφαρμογής των δράσεων ΕΚΕ και επομένως να τα επικοινωνήσει και καλύτερα σε σύγκριση με τα ξενοδοχεία που είναι ανεξάρτητα και δεν ανήκουν σε αλυσίδα, (Gonzalez-Rodriguez, et al., 2019). Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που δεν ανήκουν σε αλυσίδα φαίνεται να μην δραστηριοποιούνται τόσο στις πρακτικές ΕΚΕ, και συνήθως όταν κάνουν κάποιες δραστηριότητες ΕΚΕ δεν είναι συντονισμένες και δεν τις εντοπίζουμε συχνά στους εταιρικούς τους ιστότοπους (Gonzalez-Rodriguez, et al., 2019).

### **3.2 Τουριστικό μάρκετινγκ και διαδίκτυο**

Σύμφωνα με τους Belias, et al. (2023) οι ιστότοποι αποτελούν πολύ σημαντική πηγή πληροφοριών για τους επισκέπτες, διότι το περιεχόμενο του διαδικτύου αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές συγκρίνουν και επιλέγουν προϊόντα και υπηρεσίες. Στον σημερινό παγκοσμιοποιημένο κόσμο που ζούμε, όπου το διαδίκτυο αποτελεί το κυριότερο μέσο πληροφόρησης, η διαφάνεια είναι μονόδρομος, συγκεκριμένα οι Pérez και Garcia-De los Salmones (2023) αναφέρουν για τις τουριστικές επιχειρήσεις πως είναι υποχρεωμένες να παρέχουν συνεχώς ενημερωμένες πληροφορίες και να ανταποκρίνονται τακτικά στους ενδιαφερόμενους για την επιχείρησή τους, γεγονός το οποίο καθιστά τους καταναλωτές λιγότερο επιφυλακτικούς απέναντι στις πληροφορίες που διαβάζουν στο διαδίκτυο. Κάθε επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ιστότοπους για τους ενδιαφερόμενους και να παρέχει σε αυτούς πληροφορίες ΕΚΕ που αποτελούν «πληροφορίες έλξης» καταναλωτών (Pérez and Garcia-De los Salmones, 2023). Στην έρευνα των Pérez και Garcia-De los Salmones (2023) βρήκαν πως οι πληροφορίες που θα συναντήσουν οι καταναλωτές σχετικά με την ΕΚΕ σε μία εφημερίδα συγκριτικά με αυτές που θα βρουν στον εταιρικό ιστότοπο σημειώνουν σημαντικές διαφορές, συγκεκριμένα οι προσπάθειες που καταβάλλει ο ενδιαφερόμενος ώστε να βρει περισσότερες πληροφορίες για την επιχείρηση στον ιστότοπο της επιχείρησης αυξάνει τις προθέσεις υποστήριξης προς την επιχείρηση σε σχέση με τις πληροφορίες που θα συναντήσει σε μία εφημερίδα. Σύμφωνα με τους Ettinger, et al. (2018) δεν αρκεί μόνο μια τουριστική επιχείρηση να κάνει δραστηριότητες ΕΚΕ διότι τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν θα τις γνωρίζουν, αυτό που κάνει την διαφορά είναι να μετρήσουν με κάποιον τρόπο το αποτύπωμα αυτών ώστε να δώσουν στα ενδιαφερόμενα μέρη ακριβή εικόνα

για αυτές τις δράσεις και πολύ σημαντικό ακόμα είναι και ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις θα επικοινωνήσουν αυτές τις δράσεις. Οι πλατφόρμες-ιστότοποι των επιχειρήσεων φιλοξενίας είναι ιδιαίτερα σημαντικοί διότι παρά το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις μπορεί να εφαρμόζουν διάφορες στρατηγικές ΕΚΕ δεν καταφέρνουν ωστόσο να τις επικοινωνήσουν σωστά στους καταναλωτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη διότι δεν διαθέτουν οργανωμένο τμήμα επικοινωνίας PR (Leyva and Parra, 2021). Είναι χρήσιμο να αναφερθεί πως το ίντερνετ προσφέρει πολλές επιλογές τις οποίες οι τουριστικές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν ώστε να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά την ΕΚΕ, είτε μέσω της εταιρικής ιστοσελίδας είτε μέσω των social media, το ίντερνετ ως μέσο επικοινωνίας της ΕΚΕ ειδικά για τις μικρότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρέχει πολλές δυνατότητες λαμβάνοντας υπόψη ότι είναι ένας φθηνός, εύκολος και ευέλικτος τρόπος με τον οποίο μπορεί κάποιος να παρουσιάσει την επιχείρησή του (Ettinger, et al., 2018).

### **3.3 Η εταιρική κοινωνική ευθύνη και το τουριστικό μάρκετινγκ**

Σύμφωνα με τους Ettinger, et al. (2021) η επικοινωνία της ΕΚΕ συμβάλλει σημαντικά στην ευαισθητοποίηση και την ενθάρρυνση των πελατών για να κατανοήσουν και να αντιληφθούν πλήρως τις επιπτώσεις της συμπεριφοράς τους κατά τη διάρκεια των διακοπών τους, και από τα ευρήματα της έρευνάς τους για το πώς αντιλαμβάνονται οι τουρίστες την επικοινωνία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, φαίνεται πως παρά το γεγονός ότι οι τουρίστες φαίνεται να «κακομαθαίνουν» τον εαυτό τους κατά την διάρκεια των διακοπών τους, με αποτέλεσμα αυτό να έχει αρνητικό αντίκτυπο στο γύρω περιβάλλον τους, είναι από την άλλη και πρόθυμοι να ακούσουν τις δράσεις σχετικά με την βιωσιμότητα των ξενοδοχείων. Επίσης οι Ettinger, et al. (2021) αναφέρουν πως οι τουρίστες δεν φαίνεται να τους ενοχλεί να τους «υπενθυμίζουν» την αντίστοιχη δική τους υπεύθυνη συμπεριφορά κατά την διάρκεια των διακοπών τους. Επιπλέον, η επικοινωνία της ΕΚΕ μπορεί να οδηγήσει σε πιο ευνοϊκές αντιδράσεις των επισκεπτών και να μειώσει την ανεύθυνη συμπεριφορά τους κατά την διάρκεια της διαμονής τους στο κατάλυμα, και αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι η επικοινωνία της ΕΚΕ βοηθάει τους τουρίστες να μειώσουν την γνωστική τους ασυμφωνία σχετικά

με την βιωσιμότητα και να τους αποτρέψει από τον πειρασμό του να ενεργήσουν ανεύθυνα και να αναπτύξουν το αίσθημα της ΕΚΕ (Ettinger, et al., 2021).

Οι Pang and Wee, (2020) στην έρευνά τους βρήκαν πως η ΕΚΕ αποτελεί σημαντικό κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητας των ξενοδοχειακών αλυσίδων. Σύμφωνα με τους Pang and Wee, (2020) φαίνεται πως οι ξενοδοχειακές αλυσίδες αντιλαμβάνονται την εφαρμογή της ΕΚΕ ως μέσο με το οποίο θα έκαναν τους επισκέπτες να αντιληφθούν το πόσο νοιάζεται η επιχείρηση για τον κόσμο και το περιβάλλον.

## Κεφάλαιο 4

### 4.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε και θα αναλύσουμε το εμπειρικό κομμάτι της έρευνας. Συγκεκριμένα, θα αναλύσουμε ποιες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επιλέξαμε για την έρευνά μας και με ποιο κριτήριο τις επιλέξαμε. Η ερευνητική διαδικασία ξεκίνησε επιλέγοντας ελληνικά και ξένα ξενοδοχεία 4\* και 5\* τα οποία δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και διέθεταν αντίστοιχους εταιρικούς ιστότοπους με στόχο να εντοπίσουμε εάν αναφέρουν σε αυτούς δράσεις ΕΚΕ. Έπειτα εφόσον εντοπίζαμε αναφορές σχετικά με την ΕΚΕ στην συνέχεια αναζητούσαμε στις ενότητες κάθε ιστοσελίδας αναφορές σχετικά με τις κατηγορίες των στρατηγικών ΕΚΕ που πραγματοποίησε η επιχείρηση, και σύμφωνα με το πρότυπο της έρευνας (Which Csr-headings do fortune 500 companies use on their websites) στην οποία βασιζόμαστε οι κατηγορίες στρατηγικών ΕΚΕ που αναζητούσαμε ήταν (Smith and Alexander, 2013):

1. Η κοινότητα
2. Η εθνικότητα
3. Η εταιρική ευθύνη
4. Η διαφορετικότητα
5. Η ανταμοιβή των εργαζομένων
6. Το περιβάλλον
7. Η ηθική και δεοντολογία
8. Το πράσινο
9. Η υγεία και η ευεξία
10. Οι προμηθευτές
11. Η βιωσιμότητα

Σε καθεμιά από τις εταιρικές ιστοσελίδες αναζητήσαμε τις δράσεις ΕΚΕ στο σύνολό τους. Ακολουθήσαμε την διαδικασία της ανάλυσης του περιεχομένου και η τυπολογία που χρησιμοποιήσαμε αποτελείτο από τις παραπάνω προαναφερθείσες στρατηγικές τις οποίες θα αναλύσουμε δίνοντας σε καθεμία έναν ορισμό.

#### **Ορίζοντας την τυπολογία και τις επιμέρους στρατηγικές**

- i. Η κοινότητα όσον αφορά την ΕΚΕ αναφέρεται σε μία επιχείρηση που προσλαμβάνει, αγοράζει και επενδύει στην κοινωνία προκειμένου να δημιουργήσει μια κατάσταση ευημερίας στην κοινότητα (Halley. 2010 cited in Smith and Alexander, 2013. p.160).
- ii. Η εθνικότητα αναφέρεται στην παγκόσμια ταυτότητα-ιθαγένεια μιας εταιρείας ως μέλος μιας κοινωνίας, η οποία συμμετέχει στην διακυβέρνηση της κοινωνίας και έχει κοινωνικές, περιβαλλοντικές και πολιτικές ευθύνες (McIntosh. 2010 cited in Smith and Alexander, 2013. p.161).
- iii. Η εταιρική ευθύνη αναφέρεται στις ευθύνες που έχουν οι επιχειρήσεις απέναντι στην κοινωνία, οι οποίες εκτείνονται πέρα από τις υποχρεώσεις τους απέναντι στους μετόχους της επιχείρησης (Carroll. 2010 cited in Smith and Alexander, 2013. p.161).
- iv. Η διαφορετικότητα όσον αφορά τα θέματα ποικιλομορφίας εστιάζει συνήθως στους εργαζόμενους. Η ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας είναι η προστασία, ο σεβασμός και η ένταξη των ατομικών χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων που φέρνει κάθε εργαζόμενος στην εργασία (Grosser. 2010 cited in Smith and Alexander, 2013. p.161).
- v. Η ανταμοιβή των εργαζομένων αναφέρεται στον μισθό και τα ημερομίσθια που καταβάλλονται στους εργαζομένους για την εργασία που παρέχουν. Μπορούν επίσης να αναφέρονται και σε άλλες μη χρηματικές μορφές αποζημίωσης για την προσέλκυση και τη διατήρηση του προσωπικού (“Employee compensation”. 2012 cited in Smith and Alexander, 2013. p.161).
- vi. Το περιβάλλον αναφέρεται στις συνθήκες ή στο γύρω περιβάλλον στο οποίο ζει και υπάρχει ένα άτομο, ζώο ή φυτό. Όσον αφορά την ΕΚΕ, τα περιβαλλοντικά ζητήματα περιλαμβάνουν την διαχείριση των αποβλήτων, τη ρύπανση, την οικολογική υποβάθμιση, τη διαχείριση της ενέργειας, καθώς και τη διατήρηση και ταυτόχρονα την βιώσιμη διαχείριση των βιώσιμων πόρων (Wilson. 2010 cited in Smith and Alexander, 2013. p.161).
- vii. Η ηθική και δεοντολογία αφορά καταστάσεις, δραστηριότητες και αποφάσεις στις οποίες τίθενται ζητήματα σωστού και λάθους. Από την πλευρά της ΕΚΕ αφορά απτές επιχειρηματικές πρακτικές, η επιχειρηματική ηθική περιλαμβάνει

τις αξίες που καθοδηγούν τις αποφάσεις που λαμβάνονται (Crane & Matten. 2010 cited in Smith and Alexander, 2013. p.161).

- viii. Το πράσινο αναφέρεται στην ύπαρξη θετικών περιβαλλοντικών χαρακτηριστικών ή στόχων (Green. 2012 cited in Smith and Alexander, 2013. p.161). Το πράσινο μάρκετινγκ είναι μια προσπάθεια των εταιρειών να αναπτύξουν προϊόντα και υπηρεσίες που είτε βοηθούν είτε τουλάχιστον δεν βλάπτουν τη βιωσιμότητα του φυσικού περιβάλλοντος (Kotler. 2010 cited in Smith and Alexander, 2013. p.161).
- ix. Η υγεία και ευεξία αναφέρεται σε ένα συνδυασμό εκπαιδευτικών, οργανωτικών και περιβαλλοντικών δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην υποστήριξη συμπεριφορών που ευνοούν την υγεία των εργαζομένων και των οικογενειών τους. Ένα πρόγραμμα ευεξίας πρέπει να είναι ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα υγείας που έχει σχεδιαστεί για τη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου ευεξίας μέσω της σωστής διατροφής, των ελαφριών ασκήσεων, της διαχείρισης του άγχους και τέλος της πρόληψης ασθενειών (“Wellness program”. 2012 cited in Smith and Alexander, 2013. p.161). Η υγεία στον χώρο εργασίας αναφέρεται στην προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων και στη διασφάλιση των εργαζομένων από ατυχήματα και τραυματισμούς (Leipzig. 2010 cited in Smith and Alexander, 2013. p.161).
- x. Οι προμηθευτές είναι η διαδικασία εύρεσης πόρων-αγαθών ή υπηρεσιών (“Sourcing”. 2012 cited in Smith and Alexander, 2013. p.161).
- xi. Η βιωσιμότητα ορίζεται ως η ανάπτυξη που ανταποκρίνεται στις ανάγκες των σημερινών γενεών χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους (Visser. 2010 cited in Smith and Alexander, 2013. p.161).

Η ερευνήτρια εξέτασε στο σύνολο 250 ξενοδοχεία στην Ελλάδα με χαρακτηριστικά ότι δραστηριοποιούνταν στην χώρα και ότι επιπλέον κατείχαν εταιρικό ιστότοπο. Άλλο ένα χαρακτηριστικό ήταν ότι τα ξενοδοχεία ήταν 4\*-5\* αστέρων. Επιπλέον χαρακτηριστικό από τα ευρήματα ήταν ότι από τα 250 ξενοδοχεία που εξετάστηκαν τα 234 ήταν ελληνικά και δεν ανήκαν σε κάποια αλυσίδα και τα 16 ήταν ξένα ξενοδοχεία που ήταν μέλος αλυσίδας και δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα.

Η ερευνήτρια προχώρησε στην ανάλυση του περιεχομένου έπειτα από την ενδελεχή μελέτη που έκανε πάνω στους ορισμούς των στρατηγικών της ΕΚΕ. Έπειτα από την εμβάθυνση της ερευνήτριας στους ορισμούς των στρατηγικών ΕΚΕ ερεύνησε σε βάθος τους εταιρικούς ιστότοπους και κατέγραψε ποιες στρατηγικές ΕΚΕ υλοποιεί κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση ή το ενδεχόμενο να μην υλοποιούν καμία.

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό μοντέλο  $\chi^2$ . Το στατιστικό τεστ  $\chi^2$  (chi-square) μετρά τον τρόπο με τον οποίο ένα μοντέλο συγκρίνεται με τα πραγματικά παρατηρούμενα δεδομένα. Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του στατιστικού μοντέλου  $\chi^2$  πρέπει να είναι τυχαία, ακατέργαστα, αμοιβαία αποκλειόμενα, να προέρχονται από ανεξάρτητες μεταβλητές και επίσης να προέρχονται από ένα αρκετά μεγάλο δείγμα (Hayes, 2023). Το στατιστικό μοντέλο  $\chi^2$  χρησιμοποιείται συχνά για τον έλεγχο υποθέσεων, συγκρίνει το μέγεθος τυχόν αποκλίσεων μεταξύ των αναμενόμενων αποτελεσμάτων και των πραγματικών αποτελεσμάτων, δεδομένου του μεγέθους του δείγματος και του αριθμού των μεταβλητών στην σχέση (Hayes, 2023). Για αυτά τα τεστ χρησιμοποιούνται συχνά βαθμοί ελευθερίας για να προσδιοριστεί εάν μια συγκεκριμένη μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί με βάση το συνολικό αριθμό μεταβλητών και δειγμάτων στο πείραμα, όπως και με τις άλλες στατιστικές μεθόδους έτσι και εδώ όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος του δείγματος, τόσο πιο αξιόπιστα είναι τα αποτελέσματα (Hayes, 2023).

Για την ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό μοντέλο  $\chi^2$  και πραγματοποιήθηκε ένας έλεγχος ανεξαρτησίας με την χρήση του προγράμματος SPSS ανάμεσα στην διχοτομική μεταβλητή που παρατηρήθηκε από την έρευνα. Δηλαδή εάν κάποιο ξενοδοχείο είχε κάποια κατηγορία ΕΚΕ στην εταιρική του ιστοσελίδα ή εάν δεν είχε. Στην συνέχεια καταγράφηκαν οι διαφορές που προέκυψαν σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ .

## Κεφάλαιο 5

### Αποτελέσματα της έρευνας

#### 5.1 Οι στρατηγικές ΕΚΕ συγκριτικά στα Ελληνικά και ξένα ξενοδοχεία

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τα ευρήματα της έρευνας σχετικά με το ποιες από τις κατηγορίες στρατηγικών ΕΚΕ εφάρμοσαν τα ελληνικά ξενοδοχεία τα οποία δεν ανήκαν σε αλυσίδα και ποιες στρατηγικές ΕΚΕ εφάρμοσαν τα ξένα ξενοδοχεία τα οποία ήταν μέλη αλυσίδας. Επιπλέον, θα παρουσιαστούν και οι διαφορές που έχουν μεταξύ τα ελληνικά ξενοδοχεία που δεν ανήκουν σε αλυσίδα με τα ξένα ξενοδοχεία που ανήκουν σε αλυσίδα.

<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ</b>	<b>ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΣΑΝ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</b>	<b>ΞΕΝΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΣΑΝ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</b>	<b>ΔΙΑΦΟΡΑ Χ<sup>2</sup></b>
Κοινότητα	9,83%	56,25%	28,913*
Εθνικότητα	5,13%	37,50%	23,488*
Εταιρική ευθύνη	21,37%	62,50%	13,891*
Διαφορετικότητα	3,85%	37,50%	30,074*
Ανταμοιβή εργαζομένων	4,27%	25,00%	12,17*
Περιβάλλον	18,80%	56,25%	12,571*
Ηθική/ δεοντολογία	2,14%	37,50%	44,524*
Πράσινο	18,80%	56,25%	12,571*
Υγεία και ευεξία	3,85%	18,75%	7,28*
Προμηθευτές	8,55%	37,50%	13,472*
Βιωσιμότητα	19,66%	62,50%	15,813*

#### Πίνακας 1

Υποσημείωση \* υποδεικνύει σημαντικά στατιστική διαφορά σε επίπεδο σημαντικότητας  $p < 0,05$

Από τα στοιχεία του πίνακα 1 βλέπουμε πως στις στρατηγικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, στην κατηγορία «κοινότητα» τα ελληνικά ξενοδοχεία που εφάρμοσαν την στρατηγική ήταν το 9,83% ενώ στις ξένες αλυσίδες ξενοδοχείων το ποσοστό ανέρχεται στο 56,25%. Στην κατηγορία της «εθνικότητας» από τα στοιχεία της έρευνας

συμπεραίνουμε πως μόνο το 5,13% των ελληνικών ξενοδοχείων εφάρμοσαν την στρατηγική ενώ στις ξένες αλυσίδες ξενοδοχείων το 37,50%. Τα ελληνικά ξενοδοχεία στην κατηγορία της «εταιρικής ευθύνης» βρήκαμε πως μόνο το 21,37% το περιείχε στους ιστότοπους τους ενώ όσον αφορά τις ξένες αλυσίδες το ποσοστό ανέρχεται έχει μεγάλη διαφορά στο 62,50%. Την κατηγορία «διαφοροποίηση» βρέθηκε πως μόνο το 3,85% των ελληνικών ξενοδοχείων την περιλαμβάνει ενώ το ποσοστό για τις ξένες αλυσίδες ξενοδοχείων ανέρχεται στο 37,50%.

Σύμφωνα με τον πίνακα η κατηγορία «ανταμοιβή εργαζομένων» εφαρμόζεται από τα ελληνικά ξενοδοχεία σε ποσοστό 4,27% ενώ από τις ξένες αλυσίδες στο 25%. Η κατηγορία «περιβάλλον» εφαρμόζεται από τα ελληνικά ξενοδοχεία σε ποσοστό 18,80% και από τις ξένες αλυσίδες ξενοδοχείων εφαρμόζεται με μεγάλη διαφορά σε ποσοστό 56,25%. Σχετικά με την κατηγορία «Ηθική/δεοντολογία» μόνο το 2,14% των ελληνικών ξενοδοχείων εφαρμόζουν την στρατηγική ενώ οι ξένες αλυσίδες ξενοδοχείων την εφαρμόζουν σε ποσοστό 37,50%. Στην κατηγορία «πράσινο» τα ελληνικά ξενοδοχεία εφάρμοσαν την στρατηγική σε ποσοστό 18,80% και οι ξένες αλυσίδες στο 56,25%.

Σχετικά με την κατηγορία «υγεία και ευεξία» τα ελληνικά ξενοδοχεία εφάρμοσαν την στρατηγική σε ποσοστό 3,85% ενώ οι ξένες αλυσίδες σε ποσοστό 18,75%. Στην κατηγορία «προμηθευτές» μόνο το 8,55% των ελληνικών ξενοδοχείων εφάρμοζαν την στρατηγική και αντίστοιχα στις ξένες αλυσίδες το ποσοστό ανέρχεται στο 37,5%.

Κλείνοντας βλέπουμε ότι στην κατηγορία Βιωσιμότητα τα ελληνικά ξενοδοχεία που εφαρμόζουν την στρατηγική ανέρχονται σε ποσοστό 19,66% ενώ οι ξένες αλυσίδες που εφαρμόζουν την συγκεκριμένη στρατηγική ανέρχονται σε ποσοστό 62,55%.

Όπως βλέπουμε από τα αποτελέσματα, σε κάθε κατηγορία στρατηγικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης οι ξένες αλυσίδες ξενοδοχείων έχουν ένα πολύ μεγάλο προβάδισμα σε σχέση με τα ελληνικά ξενοδοχεία, κάτι που μπορούμε να το δούμε και ξεχωριστά με βάση και τις στατιστικά σημαντικές διαφορές που αποτυπώνονται σε κάθε κατηγορία σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ .

## 5.2 Στρατηγικές ΕΚΕ στο σύνολο των ξενοδοχείων

Ενδιαφέρον παρουσιάζει να δούμε και συνολικά πόσα ξενοδοχεία εφαρμόζουν τις στρατηγικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε κάθε κατηγορία, συνοπτικά μπορούμε να δούμε αυτά τα αποτελέσματα στον παρακάτω πίνακα.

<b>ΣΥΝΟΛΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ</b>		
	<b>ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΣΑΝ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</b>	<b>ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΦΑΡΜΟΣΑΝ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</b>
<b>Κοινότητα</b>	<b>13%</b>	<b>87,12%</b>
<b>Εθνικότητα</b>	<b>7,20%</b>	<b>92,80%</b>
<b>Εταιρική ευθύνη</b>	<b>24,00%</b>	<b>76,00%</b>
<b>Διαφορετικότητα</b>	<b>6,00%</b>	<b>94%</b>
<b>Ανταμοιβή εργαζομένων</b>	<b>5,60%</b>	<b>94,40%</b>
<b>Περιβάλλον</b>	<b>21,20%</b>	<b>78,80%</b>
<b>Ηθική/ δεοντολογία</b>	<b>4,40%</b>	<b>95,60%</b>
<b>Πράσινο</b>	<b>21,20%</b>	<b>78,80%</b>
<b>Υγεία και ευεξία</b>	<b>4,80%</b>	<b>95,20%</b>
<b>Προμηθευτές</b>	<b>10,40%</b>	<b>89,60%</b>
<b>Βιωσιμότητα</b>	<b>22,40%</b>	<b>77,60%</b>

### Πίνακας 1.1

Από τον πίνακα 1.1 βλέπουμε ότι στην κατηγορία “Κοινότητα” μόνο το 13% στο σύνολο των ξενοδοχείων που ερευνήθηκαν εφαρμόζουν στρατηγικές της συγκεκριμένης κατηγορίας, σύμφωνα με το περιεχόμενων των ιστοτόπων τους ενώ το 87,12% βλέπουμε ότι δεν εφαρμόζει αντίστοιχες στρατηγικές. Αντίστοιχα στην κατηγορία “Εθνικότητα” βλέπουμε ότι μόνο το 7,2% εφαρμόζει στρατηγικές σχετικές με αυτή την κατηγορία με την πλειοψηφία των ξενοδοχείων με ποσοστό 92,8% να μην εφαρμόζουν σχετικές στρατηγικές. Επιπλέον βλέπουμε ότι στην κατηγορία στρατηγικών “Εταιρικής Ευθύνης” το 24% των ξενοδοχείων εφαρμόζει κάποια στρατηγική που περιλαμβάνετε σε αυτή την κατηγορία με το 76% να μην εφαρμόζει. Προχωρώντας βλέπουμε και πάλι πως μόνο το 6% στο σύνολο των ξενοδοχείων να εφαρμόζει στρατηγικές σχετικά με την “διαφορετικότητα” ενώ το 94% των ξενοδοχείων δεν είχαν καμία αναφορά στον εταιρικό ιστότοπο για αυτή τη στρατηγική.

Εντυπωσιακό είναι επίσης πως μόνο το 5,6% των ξενοδοχείων εφαρμόζαν στρατηγικές σχετικά με την “ανταμοιβή των εργαζομένων” ενώ 94,4% δεν είχαν καμία αναφορά, επίσης το 21,2% είχαν στην ιστοσελίδα τους αναφορές σχετικά με το “περιβάλλον” ενώ το 78,8% δεν είχε καμία. Αναφορές σχετικά με την “ηθική και την δεοντολογία” κατείχε μόνο το 4,4% των ξενοδοχείων ενώ τα υπόλοιπα 95,6% δεν είχαν αντίστοιχες αναφορές, το 21,2% εφαρμόζει στρατηγικές σχετικά με το “πράσινο” με το 78,8% να μην εφαρμόζει σχετικές στρατηγικές, το 4,8% εφαρμόζουν στρατηγικές σχετικά με την “υγεία και την ευεξία” και το 95,2% να μην εφαρμόζουν αντίστοιχη στρατηγική. Το 10,4% εφαρμόζει στρατηγικές σχετικά με τους “προμηθευτές” με τους 89,6% να μην εφαρμόζει την στρατηγική και τέλος το 22,4% εφαρμόζει στρατηγικές σχετικά με την “Βιωσιμότητα” και το 77,6% να μην την εφαρμόζει.

## Κεφάλαιο 6

### 6.1 Συζήτηση αποτελεσμάτων και συμπεράσματα

Παρατηρούμε πως με βάση τα ευρήματα οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που ανήκουν σε αλυσίδα χρησιμοποιούν σε πολύ μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία τις στρατηγικές ΕΚΕ. Οι αλυσίδες φαίνεται να αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη σημασία της αποτελεσματικής εφαρμογής και επικοινωνίας των στρατηγικών ΕΚΕ (Singh, et al., 2023). Ένας σημαντικός παράγοντας που παρατηρούμε αυτή την διαφορά στην χρήση των στρατηγικών της ΕΚΕ είναι και το ότι οι αλυσίδες είναι πιο οργανωμένες σε σχέση με τις ανεξάρτητες μονάδες ξενοδοχείων, το προσωπικό των αλυσίδων είναι πιο εξειδικευμένο και διαθέτουν πληρέστερα τμήματα όπως (διοίκησης, μάρκετινγκ, διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού κ.α.), αλλά και λόγω των οικονομιών κλίμακος (Shaikh and Bhautik, 2022). Για τους παραπάνω λόγους οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που ανήκουν σε αλυσίδα φαίνεται πως όχι μόνο ενσωματώνουν τις στρατηγικές ΕΚΕ αλλά επίσης τις επιλέγουν και τις επικοινωνούν με τον καταλληλότερο τρόπο έτσι ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους (Nadanyiona, et al., 2020).

Ως ένα γενικό συμπέρασμα είναι ξεκάθαρο από τον πίνακα ότι τα ξενοδοχεία γενικότερα εφαρμόζουν στρατηγικές ΕΚΕ που βασίζονται κυρίως στην εταιρική ευθύνη, την κοινότητα, το Περιβάλλον, τις Πράσινες στρατηγικές και τις στρατηγικές σχετικά με την Βιωσιμότητα. Ωστόσο παρόλο που αυτές είναι οι κύριες κατηγορίες στρατηγικών, ακόμη βλέπουμε ότι εφαρμόζονται μόνο στην μειοψηφία των ξενοδοχείων και περίπου στο 1/4 από τα ξενοδοχεία που ερευνήθηκαν. Αυτό μας δείχνει κάτι αρκετά ανησυχητικό, καθώς συμπεραίνουμε ότι τα ξενοδοχεία στην πλειοψηφία τους είτε δεν εφαρμόζουν στρατηγικές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και ακόμη δεν αξιοποιούν πλήρως τα οφέλη που μπορούν να τους προσφέρουν τέτοιες στρατηγικές, είτε δεν έχουν καταφέρει να επικοινωνήσουν σωστά τις στρατηγικές που ακολουθούν στους ιστότοπους τους κάτι που είναι πάρα πολύ σημαντικό (Leyva and Parra, 2021).

Οι πλατφόρμες πληροφόρησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής διότι ενώ πολλές φορές οι επιχειρήσεις μπορεί να εφαρμόζουν συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης δεν καταφέρνουν να τις επικοινωνήσουν σωστά στα ενδιαφερόμενα μέρη διότι υστερούν στις στρατηγικές επικοινωνίας (Leyva and Parra, 2021). Φαίνεται από την έρευνα ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αγνοούν τις δυνατότητες που προσφέρουν οι αποτελεσματικές στρατηγικές επικοινωνίας στην ενίσχυση του brand awareness, του brand loyalty, και της αύξησης της κερδοφορίας, όπως επίσης και τον αντίκτυπο που έχει η μη εφαρμογή ενός αποτελεσματικού πλάνου επικοινωνίας που μπορεί να οδηγήσει σε ένα αναποτελεσματικό σύστημα έλξης του τουρισμού και σε ανεπαρκή ευαισθητοποίηση και προσέλκυση του κοινού, και κατά συνέπεια σε μείωση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων (Pan, et al., 2018 cited in Leyva and Parra, 2021. p.3). Είναι πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις του τουρισμού να αναζητήσουν τρόπους για να ενισχύσουν και να επεκτείνουν την προσέγγιση της βιωσιμότητας με πιο αποδοτικό τρόπο μελετώντας ή αναθέτοντας μελέτες σε ειδικούς ώστε να διερευνήσουν αποτελεσματικούς τρόπους με τους οποίους μπορούν να κρατούν ενήμερα τα ενδιαφερόμενα μέρη σχετικά με την πρόοδο των στόχων της βιωσιμότητας (Jones, et al., 2014 cited in Leyva and Parra, 2021. p.3). Πως μπορούν οι καταναλωτές και γενικά το κοινό να γνωρίζουν για την ΕΚΕ εάν δεν είναι ενημερωμένοι για τις πρακτικές που ακολουθούν οι τουριστικές επιχειρήσεις και αντίστοιχα πως μπορούν οι τουριστικές επιχειρήσεις να περιμένουν θετική ανταπόκριση χωρίς στοχευμένη και διαφανή επικοινωνία με το κοινό τους (Singh, et al., 2023). Η επικοινωνιακή διαφάνεια για τα περιβαλλοντικά θέματα είναι μια πτυχή που μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών αλλά και των ενδιαφερόμενων μερών γενικότερα (Leyva and Parra, 2021).

Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν πως τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα που δεν αναφέρουν στρατηγικές ΕΚΕ στους εταιρικούς ιστότοπους ανέρχονται σε ποσοστό 80% περίπου, με το σύνολο των ξενοδοχείων της έρευνας να ανέρχεται στα 250 φαίνεται πως το 6,8% είναι ξενοδοχεία ξένων αλυσίδων και το 93,2% αποτελείται από ανεξάρτητα ελληνικά ξενοδοχεία. Η εικόνα που δίνουν τα ευρήματα της έρευνας δημιουργεί ιδιαίτερη ανησυχία διότι επισημαίνει πως στα ελληνικά ανεξάρτητα ξενοδοχεία δεν εντοπίζονται στην εταιρική τους ιστοσελίδα αναφορές που να επικοινωνούν την ΕΚΕ, και έτσι

φαίνεται να μην έχουν υιοθετήσει τις στρατηγικές ΕΚΕ στις επιχειρηματικές τους πρακτικές. Τα αποτελέσματά μας επιβεβαιώνουν και η έρευνα των Kotzaiνazoglou, et al. (2021), όπου αναφέρουν πως τα ελληνικά ξενοδοχεία που δεν ανήκουν σε αλυσίδα δεν χρησιμοποιούν σωστά την εταιρική τους ιστοσελίδα προκομένου να παρουσιάσουν την επιχείρηση στους πελάτες. Με γνώμονα την εξέλιξη του κόσμου σήμερα και του πόσο απαραίτητη είναι υπεύθυνη δραστηριότητα των επιχειρήσεων, πρέπει να δούμε γιατί στην Ελλάδα τα ελληνικά ανεξάρτητα ξενοδοχεία δεν αντιλαμβάνονται την σημασία της ΕΚΕ ως μία από τις βασικές στρατηγικές μιας επιχείρησης. Τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία φαίνεται να υστερούν κατά πολύ μεγάλο ποσοστό στην υιοθέτηση και εφαρμογή πρακτικών αλλά και της επικοινωνίας της ΕΚΕ σε σχέση με τις ξένες αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

## Κεφάλαιο 7

### 7.1 Προτάσεις προς επαγγελματίες του ξενοδοχειακού κλάδου

Ύστερα από τα αποτελέσματα της μελέτης, θα θέλαμε να κάνουμε κάποιες προτάσεις για τους επαγγελματίες του χώρου του τουρισμού. Όσον αφορά τις ελληνικές ανεξάρτητες ξενοδοχειακές μονάδες, θα θέλαμε να προτείνουμε να δώσουν μεγάλη έμφαση στις στρατηγικές ΕΚΕ μελετώντας τα οφέλη τα οποία αυτή μπορεί να προσφέρει στην κοινωνία αλλά και στην ίδια την επιχείρηση. Τα ελληνικά ανεξάρτητα ξενοδοχεία με βάση τα αποτελέσματα υστερούν κατά πολύ μεγάλο ποσοστό στην εφαρμογή και επικοινωνία των στρατηγικών ΕΚΕ, και μία πολύ πιθανή αιτία είναι έλλειψη αντίστοιχου τμήματος PR στην επιχείρηση. Είναι μέγιστης σημασίας η υιοθέτηση υπεύθυνων πρακτικών από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές στον χώρο και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της σημερινής εποχής, η μη υιοθέτηση αυτών μπορεί να σημειώσει αρνητικά αποτελέσματα στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Θα θέλαμε επίσης να τονίσουμε σε όσες από αυτές τις επιχειρήσεις εφαρμόζουν στρατηγικές ΕΚΕ αλλά δεν τις επικοινωνούν στο κοινό, πως η επικοινωνία των στρατηγικών ΕΚΕ στους δυνητικούς πελάτες ενισχύει την σχέση τους μαζί τους και προσελκύει και τους ανθρώπους που εκτιμούν τις κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις, και κατά συνέπεια θα έχουν αύξηση στην ανταγωνιστικότητά τους αλλά και στην κερδοφορία τους.

Ως προς τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που ανήκουν σε ξένες αλυσίδες θα θέλαμε να τονίσουμε πως σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται να εστιάζουν την προσοχή τους περισσότερο σε στρατηγικές οι οποίες αφορούν την κοινότητα, την εταιρική ευθύνη, το περιβάλλον, το πράσινο και την βιωσιμότητα. Ενώ από την μία είναι καλό που εστιάζουν την προσοχή τους σε αυτές τις στρατηγικές ΕΚΕ διότι είναι πολύ σημαντικές, ωστόσο από την άλλη θα πρέπει να ενισχύσουν και τις στρατηγικές που αφορούν την εθνικότητα, την διαφορετικότητα, την ανταμοιβή των εργαζομένων, την ηθική και δεοντολογία, την υγεία και ευεξία των εργαζομένων όπως επίσης και την στρατηγική τους σχετικά με τους προμηθευτές. Η καθεμία κατηγορία από αυτές τις στρατηγικές είναι πολύ σημαντική, αλλά ταυτόχρονα και μια προϋπόθεση ώστε να επιτύχει μια επιχείρηση την μέγιστη ανταγωνιστικότητά της σε όλα τα επίπεδα ώστε

να είναι ανθεκτική σε εξωτερικούς παράγοντες, αλλά και για να διατηρήσει την αρμονία και ευημερία μέσα στον οργανισμό.

## **Κεφάλαιο 8**

### **8.1 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η έρευνα μας εστίασε ώστε να εντοπίσει εάν στις ιστοσελίδες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων 4\* και 5\* στην Ελλάδα αναφέρονται στρατηγικές ΕΚΕ και ποιες είναι αυτές, επιπλέον διαχωρίσαμε τα ελληνικά και τα ξένα και σημειώσαμε τις διαφορές που εντοπίστηκαν μεταξύ τους. Τα ευρήματά μας ανέδειξαν έναν πολύ σημαντικό προβληματισμό σχετικά με τα ανεξάρτητα ελληνικά ξενοδοχεία, καθώς αυτά φαίνεται να κάνουν χρήση στρατηγικών ΕΚΕ σε πολύ μικρό ποσοστό. Θα ήταν επομένως πολύ ενδιαφέρον να γίνει κάποια έρευνα ώστε να αναδείξει τους λόγους για τους οποίους τα ελληνικά ανεξάρτητα ξενοδοχεία δεν θεωρούν σημαντική την εφαρμογή των στρατηγικών ΕΚΕ και της επικοινωνίας τους στον κόσμο, κι ακόμα, εάν τελικά οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν στρατηγικές ΕΚΕ αλλά δεν τις επικοινωνούν, θα ήταν πολύ ενδιαφέρον να ερευνηθεί ο λόγος που δεν τις επικοινωνούν.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Amicarelli, V., Aluculesei, A.-C., Lagioia, G., Pamfilie, R. and Bux, C., 2022. How to manage and minimize food waste in the hotel industry: an exploratory research. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 16(1), pp. 152-167.
- Appiah, J., 2019. Community-based corporate social responsibility activities and employee job satisfaction in the U.S. hotel industry: An explanatory study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38(3), pp. 140-148.
- Belias, D., Rossidis, I., Ntalakos, A. and Trihas, N., 2023. Digital Marketing: The Case of Digital Marketing Strategies on Luxurious Hotels. *Procedia Computer Science*, 219, pp. 688-696.
- Blazovich, J. and Smith, M., 2011. Ethical Corporate Citizenship: Does it Pay?. *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting*, 15, pp. 127-163.
- Chang, Y.H. and Yeh, C.H., 2017. Corporate social responsibility and customer loyalty in intercity bus services. *Transport Policy*, 59(C), p. 38-45.
- Chen, Z. and Hang, H., 2021. Corporate social responsibility in times of need: Community support during the COVID-19 pandemics. *Tourism Management*, 87(6), 104364.
- Chilufya, A., Hughes, E. and Scheyvens, R., 2019. Tourists and community development: corporate social responsibility or tourist social responsibility?. *Journal of Sustainable Tourism*, 27, pp. 1-17.
- Chukwudi, B. I., Yetunde, G. and Aniekan, G.O., 2022. Employee turnover intentions and performance of the hospitality and tourism sector in Nigeria. *African Journal of Emerging Issues*, 4(3), pp. 1-10.
- Delgado-Ceballos, J., Juan Aragón-Correa, J., Ortiz-de-Mandojana, N. and Rueda-Manzanares, A., 2012. The Effect of Internal Barriers on the Connection Between Stakeholder Integration and Proactive Environmental Strategies. *Journal of Business Ethics*, 107(3), pp. 281-293.
- Dewi Maria, A., 2022. Employee Performance in terms of Compensation and Work Motivation. *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(2), pp. 277-281.
- Ek Styvén, M., Näppä, A., Mariani, M. and Nataraajan, R., 2022. Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141(C), pp. 290-298.

Espino-Rodríguez, T. and Taha, M., 2022. Supplier innovativeness in supply chain integration and sustainable performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103103.

Ettinger, A., Grabner-Kräuter, S. and Terlutter, R., 2018. Online CSR communication in the hotel industry: Evidence from small hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 68, pp. 94-104.

Ettinger, A., Grabner-Kräuter, S., Okazaki, S. and Terlutter, R., 2021. The Desirability of CSR Communication versus Greenhushing in the Hospitality Industry: The Customers' Perspective. *Journal of Travel Research*, 60(3), pp. 618–638.

Ferry, L., He, G. and Yang, C., 2023. How do executive pay and its gap with employee pay influence corporate performance? Evidence from Thailand tourism listed companies. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), pp. 362-381.

García-Rodríguez, F.J., Dorta-Afonso, D. and González de la Rosa, M., 2020. Hospitality diversity management and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment across individual differences. *International Journal of Hospitality Management*, 91(1), 102698.

Gitobu, J.K. and Njoroge, J.M., 2015. Adoption of green marketing practises by hotels in Mombasa County, Kenya. *African Journal of Tourism, Hospitality and Leisure Studies*, 1(1), pp. 1-18.

González-Rodríguez, M. R., Martín-Samper, R. C., Köseoglu, M. A. and Okumus, F., 2019. Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(3), pp. 398-419.

Hayat, A. and Afshari, L., 2022. CSR and employee well-being in hospitality industry: A mediation model of job satisfaction and affective commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, pp. 387-396.

Hayes, A., 2023. Chi-Square ( $\chi^2$ ) Statistic: What It Is, Examples, How and When to Use the Test. *Investopedia*, [online] Available at: <<https://www.investopedia.com/terms/c/chi-square-statistic.asp>> [Accessed 5 August 2023].

Hedges Company, 2023. *How Many Cars Are There In The World? Statistics by Country*. [online] Available at: <<https://hedgescompany.com/blog/2021/06/how-many-cars-are-there-in-the-world/>> [Accessed 4 March 2023].

Holcomb, J.L., Upchurch, R.S. and Okumus, F., 2007. Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), pp. 461-475.

Holme, R. and Watts, P., 2000. *Corporate Social Responsibility : Making Good Business Sense*. Conches-Geneva Switzerland: World Business Council for Sustainable Development.

Hu, B., Liu, J. and Qu, H., 2019. The employee-focused outcomes of CSR participation: The mediating role of psychological needs satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41. pp. 129-137.

Jankelova, N., Joniaková, Z. and Procházková, K., 2022. The way to business competitiveness: the importance of diversity management and teamwork climate in stabilizing of employees. *Journal of Business Economics and Management*, 23, pp. 1-20.

Jovanović, T., Mijatov, M., Dragin, A., Simat, K., and Majstorović, N., 2022. Identification of predictors' effects on perceiving the ethical climate and job satisfaction within Serbian tourism industry. *Journal of Management & Organization*, 28(1), pp. 120-148.

Khatter, A., McGrath, M., Pyke, J., White, L. and Lockstone-Binney, L., 2019. Analysis of hotels' environmentally sustainable policies and practices: Sustainability and corporate social responsibility in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31 (6), pp. 2394-2410.

Khutub, M. and Ulfa, N., 2022. Existence of halal tourism in Indonesia islamic business ethics perspective. *Journal of Islamic Economics and Business*, 1(1), pp. 1-12.

Kim, H.L., Woo, E., Uysal, M. and Kwon, N., 2018. The effects of corporate social responsibility (CSR) on employee well-being in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), pp. 1584–1600.

Kline, C. and Fischer, B., 2023. Morality on holiday: inspiring ethical behaviour in animal-based tourism through non-moral values. *Tourism Recreation Research*, 48(2), pp. 147-158.

Kotler, P. and Lee, N., 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Company and Your Cause*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kotzaivazoglou, I., Assimakopoulos, C. and Spanopoulos, A., 2021. Corporate websites as a public relations tool: The case of the 5\* hotels. *9th International Conference on Contemporary Marketing Issues 2021*. Virtual Conference, 3-5 September.

Ktisti, E., Hatzithomas, L. and Boutsouki, C., 2022. Green Advertising on Social Media: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 14(21), 14424.

Lacy, P. and Hayward, R., 2011. A new era of sustainability in emerging markets? Insights from a global CEO study by the United Nations Global Compact and Accenture. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 11(4), pp. 348-357.

Leyva S.E. and Parra, D., 2021. Environmental approach in the hotel industry: Riding the wave of change. *Sustainable Futures*, 3, pp. 1-14.

Manoharan, A., Sardeshmukh, S. and Gross, M., 2019. Informal diversity management practices and their effectiveness: In the context of ethnically diverse employees in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 82, pp. 181-190.

Mkheimer, I.M., Selem, K.M., Shehata, A.E., Hussain, K. and Perez Perez, M., 2023. Can hotel employees arise internal whistleblowing intentions? Leader ethics, workplace virtues and moral courage. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(2), pp. 203-222.

Mohammed, A. and Rashid, B., 2018. A conceptual model of corporate social responsibility dimensions, brand image, and customer satisfaction in Malaysian hotel industry. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(2), pp. 358-364.

Nadanyiova, M. and Gajanova, L., 2018. Consumers' perception of green marketing as a source of competitive advantage in the hotel business. *Littera Scripta*, 1, p. 102.

Nadanyiova, M., Gajanova, L. and Majerova, J., 2020. Green Marketing as a Part of the Socially Responsible Brand's Communication from the Aspect of Generational Stratification. *Sustainability*, 12, p.7118.

Nadia, E.N., Beatrice, C.D. and Taghipour, A., 2019. Luxury Hotels' Eco-Friendly Activities & Customers' Preferences and Willingness to Pay for Green Hotels. *Journal of Advanced Management Science*, 8(1), pp. 7-14.

Nobanee, H., Al Hamadi, F.Y., Abdulaziz, F.A., Abukarsh, L.S., Alqahtani, A.F., AlSubaey S.K., Alqahtani, S.M. and Almansoori, H.A., 2021. A Bibliometric Analysis of Sustainability and Risk Management. *Sustainability*, 13(6), pp. 1-16.

Ozdemir, O. and Erkmen, E., 2022. Top management team gender diversity and firm risk-taking in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), pp. 1739-1767.

Pang, J. and Wee, A., 2020. Corporate Social Responsibility Reporting in Locally Owned Hotel Chains in Singapore. *Journal on Hospitality and Tourism*, 18, pp. 43-57.

Pérez, A. and Garcia-De los Salmones, M., 2023. CSR communication and media channel choice in the hospitality and tourism industry. *Tourism Management Perspectives*, 45, 101066.

Porter, M.E. and Kramer, M.R., 2006. Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84, pp. 78-85.

Qin, D., Xu, H. and Yeasun, C., 2019. Perceived impacts of the poverty alleviation tourism policy on the poor in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, pp. 41-50.

Raksmei, S., Lai, P.C. and Liaw, S.Y., 2020. Online complaining behavior: Does cultural background and hotel class matter?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, pp. 80-90.

Rhou, Y. and Singal, M., 2020. A review of the business case for CSR in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102330.

Samir, A., 2021. Occupational Health Hazards in Hospitality Industry and Their Prevention (Review article). *Egyptian Journal of Occupational Medicine*, 45, pp. 65-80.

Shaikha, P. and Bhautikb, P., 2022. A Comprehensive Study on Sustainable Practices in Hotel Industry: A Review. In: ECS Transactions, *First International Conference on Technologies for Smart Green Connected Society*. USA, 29-30 November 2021. New Jersey: Electrochemical Society.

Silberhorn, D. and Warren, R.C., 2007. Defining corporate social responsibility: A view from big companies in Germany and the UK. *European Business Review*, 19(5), pp. 352-372.

Singh, A.B., Khandelwal, C., Sarkar, P., Dangayach, G.S. and Meena M.L., 2023. Recent Research Progress on Corporate Social Responsibility of Hotels. In: Engineering Proceedings, *2nd International Electronic Conference on Processes: Process Engineering—Current State and Future Trends (ECP 2023)*. Online, 17-31 May 2023. Basel: MDPI.

Singh, S.K., Chen, J., Del Giudice, M. and El-Kassar, A.N., 2019. Environmental ethics, environmental performance, and competitive advantage: Role of environmental training. *Technological Forecasting and Social Change*, 146(C), pp. 203-211.

Smith, K.T. and Alexander, J., 2013. Which CSR-related Headings Do Fortune 500 Companies Use on Their Websites?. *Business and Professional Communication Quarterly*, 76(2), pp. 155-171.

Striteska, M. and Špičková, M., 2010. *How to integrate sustainability with the general management system of an organisation*. PhD. University of Pardubice.

Su, L. and Swanson, S.R., 2019. Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviors of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management*, 72, pp. 437–450.

Sun, Y. and Sun, H., 2021. Executives' Environmental Awareness and Eco-Innovation: An Attention-Based View. *Sustainability*, 13(8), pp. 1-21.

Sunaryo, A.C., Ramadhan, A., Abdullah, Y., Magdalena, J., Augustine, A.K. and Hendrayani, Y., 2023. Corporate Social Responsibility (CSR) as a Key Element in Building Strong Corporate Branding. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(4), pp. 2238-2243.

Tomassini, L. and Baggio, R., 2022. Organisational effectiveness for ethical tourism action: a *phronetic* perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(8), pp. 2013-2028.

Wei, Fei., 2022. Performance Evaluation of Tourism Human Resource Management Based on Fuzzy Data Mining. *Journal of Mathematics*, 2022, pp. 1-11.

Worldometer, 2023. *World Population by Year*. [online] Available at: <<https://www.worldometers.info/world-population/world-population-by-year/>> [Accessed 4 March 2023].

Yang, M., Luu, T.T. and Qian, D., 2022. Group diversity and employee service innovative behavior in the hospitality industry: a multilevel model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), pp. 808-835.

Zhang, T.C., Torres, E. and Jahromi, M.F., 2020. Well on the way: An exploratory study on occupational health in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102382.

Zhou, X. and Cui, Y., 2019. Green bonds, corporate performance, and corporate social responsibility. *Sustainability*, 11(23), p. 6881.

Βαξεβανίδου, Μ., 2011. *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*. Αθήνα: Σταμούλης.