



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
**«Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (ΕΚΕ) ΣΤΙΣ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΒΙΩΣΙΜΗ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΜΟΡΦΩΝ  
ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ»**

**ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΑ ΑΝΔΡΟΥΛΙΔΑΚΗ**

ΧΙΟΣ, ΜΑΙΟΣ 2021

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
***ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΙΑ ΑΝΔΡΟΥΛΙΔΑΚΗ***  
***A.M: 17002***

***«Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (ΕΚΕ) ΣΤΙΣ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΒΙΩΣΙΜΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ»***

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΣΠΡΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΚΑΘΗΓΗΤΩΝ: ΡΩΣΣΙΔΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΚΥΡΙΑΚΑΚΗ ANNA

ΧΙΟΣ, ***ΜΑΙΟΣ 2021***

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>Εισαγωγή</b> .....	<b>1</b>
<i>Δομή εργασίας</i> .....	3
<b>ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ</b> .....	<b>5</b>
<i>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ</i> .....	5
<b>Κεφάλαιο 1: Τουρισμός και βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη</b> .....	<b>6</b>
1.1. <i>Η συμβολή της τουριστικής βιομηχανίας στην οικονομία και ο αντίκτυπος της πανδημίας Covid-19</i> .....	6
1.2. <i>Η τουριστική ανάπτυξη</i> .....	10
1.2.1. <i>Παράγοντες που συνέβαλαν και διαμόρφωσαν την τουριστική ανάπτυξη</i> .....	11
1.2.2. <i>Τα πρότυπα της τουριστικής ανάπτυξης</i> .....	15
1.3. <i>Βιώσιμη ή Αειφόρος Ανάπτυξη</i> .....	18
1.3.1. <i>Ανάγκη για αλλαγή</i> .....	18
1.3.2. <i>Από την Έκθεση Brundtland το 1987 μέχρι την Agenda 2030</i> .....	19
1.3.3. <i>Ορισμός και εννοιολογικό πλαίσιο</i> .....	21
1.4. <i>Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη</i> .....	23
1.4.1. <i>Ο Τουριστικός Προορισμός – αρωγός για τη Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη</i> .....	26
1.4.2. <i>Διαχείριση του τουρισμού στον προορισμό</i> .....	27
1.4.3. <i>Στροφή των τουριστικών επιχειρήσεων προς τη βιωσιμότητα</i> .....	31
1.4.4. <i>Επιχειρήσεις του τουρισμού και βιώσιμες πρακτικές (μέσα και εργαλεία)</i> .....	35
1.5. <i>Ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού</i> .....	39
1.5.1. <i>Οι νέες μορφές τουρισμού</i> .....	39
1.5.2. <i>Βιωσιμότητα και νέες μορφές τουρισμού</i> .....	40
<b>Κεφάλαιο 2: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ)</b> .....	<b>45</b>
2.1. <i>Εισαγωγή</i> .....	45
2.2. <i>Ορισμός – εννοιολογική προσέγγιση της ΕΚΕ</i> .....	46
2.3. <i>Οι διαστάσεις της ΕΚΕ και η σχέση της με την βιώσιμη ανάπτυξη</i> .....	48
2.4. <i>Τα πρότυπα της ΕΚΕ</i> .....	49
2.5. <i>Πρακτικές ΕΚΕ και το παράδειγμα της Responsible Safari Company</i> .....	51
2.6. <i>ΕΚΕ και τουριστικές επιχειρήσεις</i> .....	52
2.6.1. <i>Κατευθύνσεις των ερευνών σχετικά με την ΕΚΕ στις τουριστικές επιχειρήσεις</i> .....	52
2.6.2. <i>Η σημασία της ΕΚΕ στις τουριστικές επιχειρήσεις</i> .....	54
<b>ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ</b> .....	<b>56</b>
<i>ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ</i> .....	56
<b>Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία</b> .....	<b>57</b>
3.1. <i>Μεθοδολογία</i> .....	57
3.2. <i>Μεθοδολογία έρευνας</i> .....	57

<b>Κεφάλαιο 4: Μελέτες περίπτωσης</b> .....	<b>59</b>
4.1. <i>Εταιρεία παροχής τουριστικών υπηρεσιών και προϊόντων (τουριστικό πρακτορείο)</i> .....	59
4.1.1. Η Εταιρεία .....	59
4.1.2. Η βιώσιμη στρατηγική του Ομίλου .....	59
4.1.3. Περιβαλλοντική πολιτική-βιώσιμη ανάπτυξη του Ομίλου .....	61
4.1.4. Η πολιτική ΕΚΕ του Ομίλου.....	64
4.1.5. Η στροφή του Ομίλου σε πιο βιώσιμες μορφές τουρισμού .....	69
4.2. <i>Εταιρεία του κλάδου της φιλοξενίας (Ξενοδοχειακός Όμιλος)</i> .....	71
4.2.1. Η Εταιρεία .....	71
4.2.2. Περιβαλλοντική πολιτική-βιώσιμη ανάπτυξη του Ομίλου .....	71
4.2.3. Η πολιτική ΕΚΕ του Ομίλου.....	74
4.2.4. Κοινωνική πολιτική στο εξωτερικό περιβάλλον του Ομίλου .....	77
4.2.5. Το Αγκόκτημα του Ομίλου, η σύνδεσή του με τη βιωσιμότητα και τον αγρο-τουρισμό .....	79
4.3. <i>Αεροπορική Εταιρεία</i> .....	83
4.3.1. Η Εταιρεία .....	83
4.3.2. Περιβαλλοντική πολιτική-βιώσιμη ανάπτυξη του Ομίλου .....	84
4.3.3. Η πολιτική ΕΚΕ του Ομίλου.....	87
4.3.4. ΕΚΕ: Η ανταπόκριση του Ομίλου στην πανδημία Covid-19 .....	91
<b>Κεφάλαιο 5: Η πανδημία Covid-19: Η κρίση που έγινε έκκληση για βιωσιμότητα και αλλαγή</b> .....	<b>93</b>
5.1. <i>Covid-19, μια ευκαιρία για βιώσιμο τουρισμό</i> .....	93
5.2. <i>Η ΕΚΕ την έπειτα-πανδημική περίοδο</i> .....	96
<b>Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα</b> .....	<b>99</b>
6.1. <i>Αποτελέσματα όλων των εντοπισμένων μελετών περίπτωσης</i> .....	99
6.2. <i>Συμπεράσματα</i> .....	103
6.2.1. Συμπεράσματα.....	103
6.2.2. Γενικεύσεις / Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	107
6.2.3. Περιορισμοί έρευνας.....	108
<b>Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία</b> .....	<b>109</b>
<b>Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία</b> .....	<b>113</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

<b>Σχήμα 1.1:</b> Οι Διεθνής αφίξεις τουριστών (%) όπως διαμορφώθηκαν από το 2008 έως το 2019.....	<b>7</b>
<b>Σχήμα 1.2:</b> Οι επιπτώσεις της πανδημίας Covid-19, οι Διεθνείς αφίξεις τουριστών όπως διαμορφώθηκαν Ιανουάριο με Δεκέμβριο 2020.....	<b>8</b>
<b>Σχήμα 1.3:</b> Οι Διεθνής αφίξεις τουριστών το έτος 2020, μειωμένες αφίξεις κατά 87% τον Ιανουάριο του 2021 και τα πιθανά σενάρια για το 2021.....	<b>9</b>
<b>Σχήμα 1.4:</b> Η συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ και στην προσφορά θέσεων εργασίας παγκοσμίως για το 2020 συγκριτικά με το 2019.....	<b>10</b>
<b>Σχήμα 1.5:</b> Υπόδειγμα αειφόρου ανάπτυξης.....	<b>23</b>
<b>Σχήμα 1.6:</b> Διάγραμμα αλληλεπίδρασης των φορέων σύμφωνα με το ΑΣΤ.....	<b>28</b>
<b>Σχήμα 1.7:</b> Ο τροχός των επιδράσεων - Διαχείριση του τουρισμού στον προορισμό.....	<b>29</b>
<b>Σχήμα 4.1:</b> Έρευνα του Ομίλου προκειμένου να εντοπίσει που επικεντρώνεται το ενδιαφέρον των ενδιαφερόμενων μερών του.....	<b>60</b>
<b>Σχήμα 4.2:</b> Πως διαμορφώνεται η στρατηγική Βιωσιμότητας του Ομίλου μέχρι το 2020 .....	<b>65</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 1.1:</b> Οι Διεθνής αφίξεις τουριστών όπως διαμορφώθηκαν από το 2008 έως το 2019.....	<b>7</b>
<b>Πίνακας 6.1:</b> Πως διαμορφώνεται η ΒΑ των Εταιριών Α, Β & Γ.....	<b>99</b>
<b>Πίνακας 6.2:</b> Πως διαμορφώνεται η επίδραση των πολιτικών ΕΚΕ στη ΒΑ των Εταιρειών Α, Β, Γ.....	<b>101</b>

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα πρόταση για Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία πραγματεύεται το θέμα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) από τις τουριστικές επιχειρήσεις. Στη σύγχρονη πραγματικότητα που όλοι πλέον αναφέρονται στην αναγκαιότητα και στη στροφή στην εφαρμογή μιας πλέον βιώσιμης και αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης αλλά και την προώθηση των Εναλλακτικών Μορφών Τουρισμού, εμφανίζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η εξέταση της επίδρασης που ασκεί η υλοποίηση δράσεων ΕΚΕ από τις Τουριστικές επιχειρήσεις.

Με τη χρήση διάφορων ερευνητικών εργαλείων όπως η βιβλιογραφική έρευνα αλλά και τη μελέτη περίπτωσης θα παρουσιαστούν, πως διάφορες επιχειρήσεις, στρέφονται προς την Βιώσιμη «Πράσινη» ανάπτυξη, μέσα από δράσεις ΕΚΕ, κατά πόσο αυτό εμπεριέχει τη χρήση Εναλλακτικών Μορφών Τουρισμού και κατά συνέπεια την προαγωγή και προώθηση τους. Επίσης, θα εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζεται η απόφαση του δυνητικού τουρίστα να επιλέξει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους έναντι παρόμοιων που δεν εμπεριέχουν σχετικές δράσεις και τέλος, πώς αναπτύσσεται η φιλοσοφία της Βιώσιμης Τουριστικής ανάπτυξης στην τοπική κοινωνία, με γνώμονα το τρίπτυχο : Περιβάλλον - Άνθρωπος - Κοινωνία.

## **ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ**

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), Πρότυπα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, Κοινωνική Πολιτική, Περιβαλλοντική Πολιτική, Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, Εκθέσεις Βιωσιμότητας, Βιώσιμη Ανάπτυξη (ΒΑ), Βιωσιμότητα, Φιλοξενία και Τουριστική Βιομηχανία, Τουριστική Ανάπτυξη, Πρότυπα της Τουριστικής Ανάπτυξης, Προορισμός, Διαχείριση του Τουρισμού στον Προορισμό, Εναλλακτικές και Ειδικές Μορφές Τουρισμού.

## **ABSTRACT**

The thesis engages with the role of corporate social responsibility (CSR) as used by tourism businesses. The discussion on the need for a sustainable form of tourist development, but also the promotion of alternative forms of tourism, is omnipresent. It thus seems timely to carefully examine the impact of applying CSR-related practices on tourism businesses.

Through the use of various research tools including bibliographical research and case studies, we will present how different businesses turn towards sustainable “Green” growth, through CSR actions, the extent to which this entails the use of alternative forms of tourism, and as a consequence, how this translates into supporting and promoting these practices. Meanwhile, the thesis will examine potential tourists’ selections of products or services among competing products or services that do not contain CSR-oriented activities. Finally, it will also examine the impact of such activities on a developing philosophy of sustainable tourism in the local community, with a focus on the triptych that is environment-human-society.

## **KEY WORDS**

Corporate Social Responsibility (CSR), Standards of Corporate Social Responsibility, Social Policy, Environmental Policy, Environmental Management Systems, Sustainability Reports, Sustainable Development (SD), Sustainability, Hospitality and Tourism Industry, Tourism Development, Destination, Destination Tourism Management, Forms of Tourism Development, Alternative and Special Forms of Tourism.

## Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, οι συζητήσεις για τη βιωσιμότητα είναι στο προσκήνιο και κατατάσσονται στα αμφιλεγόμενα θέματα, διότι οι απόψεις ποικίλουν. Σε διεθνές πλαίσιο, ο αριθμός των μελετών και των επιστημονικών άρθρων που εστιάζουν σε αυτά τα θέματα αυξάνεται κάθε χρόνο και οι όροι όπως «Βιώσιμη Ανάπτυξη» (εφεξής ΒΑ) και «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη» (εφεξής ΕΚΕ) έχουν γίνει ιδιαίτερα δημοφιλείς τόσο στον επιχειρηματικό όσο και των ακαδημαϊκό χώρο. Παρόλο που ο αριθμός των δημοσιεύσεων είναι υψηλός, ωστόσο, δεν υπάρχει ένας κοινός ορισμός για τις δύο αυτές έννοιες, με αποτέλεσμα, η ανάλυσή τους να οδηγεί συχνά σε μια πολύ ευρεία και απροσδιόριστη συζήτηση για αυτό το θέμα.

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει καλύψει την έννοια της ΒΑ με μια πληθώρα ορισμών. Ο πιο δημοφιλής και ίσως ο πιο περιεκτικός, είναι αυτός που διατυπώθηκε στην έκθεση της Παγκόσμιας Επιτροπής για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη, το 1987, στο Brundland, με τίτλο «Το κοινό μας μέλλον», (Ανδριώτης, 2008), και σύμφωνα με τις παραγράφους 27, 28, 29 και 30 της έκθεσης, ΒΑ είναι:

*Η ανάπτυξη που εξασφαλίζει τις ανάγκες του σήμερα δίχως να διακυβεύονται οι ανάγκες των μελλοντικών γενεών. Είναι μια αναπροσαρμοζόμενη διαδικασία αλλαγής όπου η εκμετάλλευση των φυσικών πόρων, η κατεύθυνση των επενδύσεων, η τεχνολογική ανάπτυξη και οι θεσμικές αλλαγές γίνονται σύμφωνα με τις σημερινές και μελλοντικές ανάγκες και φιλοδοξίες για μια καλύτερη ζωή. Κατάλληλα εναρμονισμένες με τη δυναμική του οικοσυστήματος. (Brundtland Commission, 1987).*

Μάλιστα, στην εν λόγω έκθεση έγινε και ο συσχετισμός του όρου ΒΑ με τους τρεις πυλώνες (Triple Bottom Line), της οικονομίας, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος, το οποίο αναφέρεται σε ένα μοντέλο ανάπτυξης που προϋποθέτει την ισορροπία μεταξύ τους.

Αντίστοιχα, η ΕΚΕ απασχολεί διεθνώς τις οικονομικές οργανώσεις ήδη από την δεκαετία του 1990, και παρόλα αυτά, δεν υπάρχει ένας καθιερωμένος ορισμός για την περιγραφή της. Διάφοροι ορισμοί της ΕΚΕ έχουν διατυπωθεί τόσο από τις διαφορετικές χώρες και ηπείρους όσο και από διεθνείς οργανισμούς και φορείς, με αποτέλεσμα οι ορισμοί να ποικίλουν ανάλογα με τις παραδόσεις της κάθε χώρας, την ιστορία της καθώς και το



διαφορετικό επίπεδο ανάπτυξης των κρατών και των επιχειρήσεων αντίστοιχα (Βαξεβανίδου, 2011). Ωστόσο, σύμφωνα με τους Αρναούτογλου και Ηρακλέους, (όπως αναφέρεται στο Ασπρίδης, 2015) παρατηρούνται κάποια κοινά σημεία που διέπουν την πλειονότητα των ορισμών όπως είναι ο εθελοντικός χαρακτήρας της ΕΚΕ, η στενή σχέση της με τη ΒΑ και το γεγονός ότι αποτελεί στρατηγική επιλογή της επιχείρησης και όχι περιστασιακή επιλογή. Εμφανίζει λοιπόν ιδιαίτερο ενδιαφέρον να εντοπιστεί ο συσχετισμός αυτών των δύο όρων, σε θεωρητικό αλλά περισσότερο σε πρακτικό επίπεδο. Στην παρούσα διπλωματική, το ενδιαφέρον της έρευνας επικεντρώθηκε στις Τουριστικές Επιχειρήσεις, δεδομένου ότι η Τουριστική Βιομηχανία, όπως αναφέρεται και στη διεθνή βιβλιογραφία, αποτελεί ένα από τους μεγαλύτερους και ταχύτερα αναπτυσσόμενους οικονομικούς τομείς στον κόσμο (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019), και ο τουριστικός τομέας μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο, ως κινητήρια δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης (Nikoli & Lazakidou, 2019).

Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η τάση προς την ανάπτυξη, νέων μορφών τουρισμού. Συχνά στη βιβλιογραφία, αναφέρονται σαν εναλλακτικές μορφές ή εναλλακτικά πρότυπα τουρισμού. Μάλιστα, τα νέα αυτά τουριστικά πρότυπα, αναφέρονται από αρκετούς μελετητές ότι συμπίπτουν με την έννοια του βιώσιμου τουρισμού και της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης (Spilanis & Vayanni, 2004). Άλλοι πάλι, αναφέρουν ότι η τουριστική ανάπτυξη, πρέπει να ακολουθεί τις αξίες της βιωσιμότητας, και αυτό επιτυγχάνεται καλύτερα μέσω της ανάπτυξης εναλλακτικών μορφών τουρισμού (Ανδριώτης, 2008). Όμως, μέχρι ποιο βαθμό σχετίζονται οι όροι όπως «υπεύθυνος τουρισμός», «εναλλακτικός τουρισμός», «ήπιος τουρισμός», «πράσινος τουρισμός», «οικοτουρισμός», «τουρισμός φιλικός προς το περιβάλλον» με την έννοια του βιώσιμου τουρισμού. Η πλειονότητα αυτών των όρων υποδηλώνουν τον τουρισμό που είναι φιλικός προς το περιβάλλον, ποιοι είναι όμως εκείνοι που αναφέρονται ταυτόχρονα και στις οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις του τουρισμού στις τοπικές κοινωνίες.

Η οποιαδήποτε επιχειρηματική-οικονομική δραστηριότητα αποφέρει έως ένα βαθμό, κάποιες οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Είναι ουτοπικό, να θεωρείται ότι η ανάπτυξη οποιασδήποτε οικονομικά βιώσιμης τουριστικής δραστηριότητας δεν αποφέρει καμία απολύτως επίπτωση στην κοινωνία και το περιβάλλον. Ποιος είναι όμως ο δρόμος για τη βιωσιμότητα; Πως μπορούν οι τουριστικές επιχειρήσεις να συμβάλουν στην ανάπτυξη του βιώσιμου τουρισμού; Η υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ από τις τουριστικές επιχειρήσεις, συμβάλει στην ΒΑ του Τουρισμού;

Μέχρι ποιο βαθμό, οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού ακολουθούν τις αξίες της βιωσιμότητας και της αειφορίας; Προωθείται η ανάπτυξη των εναλλακτικών προτύπων τουρισμού, για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας στον τουρισμό, μέσω των δράσεων ΕΚΕ των τουριστικών επιχειρήσεων;

Η παρούσα διπλωματική εργασία, επικεντρώνεται σε όλους τους προαναφερθέντες προβληματισμούς. Και με τη χρήση διάφορων ερευνητικών εργαλείων όπως η βιβλιογραφική έρευνα αλλά και τη μελέτη περίπτωσης θα παρουσιαστούν, πως τρεις διαφορετικές επιχειρήσεις του τουρισμού, στρέφονται προς την ΒΑ. Πώς μέσω της υιοθέτησης πρακτικών ΕΚΕ συμβάλουν στην ΒΑ, και κατά πόσο αυτό εμπεριέχει τη χρήση Εναλλακτικών Μορφών Τουρισμού και κατά συνέπεια, την προαγωγή και προώθηση τους. Μάλιστα, αυτό παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, δεδομένου ότι οι πρακτικές ΕΚΕ στην τουριστική βιομηχανία βρίσκονται σε νηπιακό στάδιο (Hamid, 2010a. Coles, Fenclova & Dinan, 2013) όπως επίσης ότι οι περισσότεροι μελετητές άρχισαν πρόσφατα να εξετάζουν την ΕΚΕ στη φιλοξενία και την τουριστική βιομηχανία (Su & Swanson, 2019). Επιπλέον, σχεδόν ελάχιστες μελέτες εξετάζουν τον συσχετισμό των όρων ΕΚΕ, ΒΑ και εναλλακτικές μορφές τουρισμού.

### **Δομή εργασίας**

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά τη βιβλιογραφική έρευνα και περιλαμβάνει τα κεφάλαια ένα (1) και δύο (2), όπου αναπτύσσονται οι ορισμοί, οι ερμηνείες των όρων και τα συναφή θεωρητικά και ερευνητικά δεδομένα των υπό μελέτη θεμάτων. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο, αναλύονται ζητήματα που σχετίζονται με τον τουρισμό και την ΒΑ και εξετάζεται η μεταξύ τους σχέση, όπως και η συμβολή των εναλλακτικών μορφών τουρισμού στην βιωσιμότητα. Το δεύτερο κεφάλαιο, επικεντρώνεται στην εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα, στην σχέση της με την ΒΑ και τη σημασία της υιοθέτησής της από τις τουριστικές επιχειρήσεις.

Το δεύτερο μέρος αφορά τις μελέτες περιπτώσεων και τα συμπεράσματα της εν λόγω έρευνας. Μάλιστα, στο δεύτερο αυτό μέρος, κρίθηκε απαραίτητη η αναφορά στην πανδημία Covid-19, μιας και αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα στη νέα κατάσταση πραγμάτων της οικονομίας και επηρέασε δραστικά τον τομέα του τουρισμού παγκοσμίως. Γίνεται αναφορά για το πως η πανδημία επηρέασε, και πως ενδεχομένως θα επηρεάσει στο μέλλον, τόσο την τουριστική ανάπτυξη, όσο και τις δράσεις εταιρικής

υπευθυνότητας των επιχειρήσεων. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τα κεφάλαια τρία (3), τέσσερα (4) και πέντε (5).

## **ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ**

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

## Κεφάλαιο 1: Τουρισμός και βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη

### 1.1. Η συμβολή της τουριστικής βιομηχανίας στην οικονομία και ο αντίκτυπος της πανδημίας Covid-19

Ο τουρισμός όπως αναφέρεται και στη διεθνή βιβλιογραφία αποτελεί ένα από τους μεγαλύτερους και ταχύτερα αναπτυσσόμενους οικονομικούς τομείς στον κόσμο (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019). Μάλιστα η ανοδική πορεία του τις τελευταίες έξη δεκαετίες, με εξαίρεση κάποια περιστασιακά σοκ [εδώ αναφερόμαστε στην προ Covid-19 περίοδο], αποδεικνύει τη δύναμη και την ανθεκτικότητα του κλάδου στην πάροδο του χρόνου (Nikoli & Lazakidou, 2019).

Ο ολοένα και αυξανόμενος αριθμός προορισμών και οι ολοένα και περισσότερες επενδύσεις στην τουριστική ανάπτυξη, έχουν αναδείξει τον τουρισμό σε βασικό μοχλό της κοινωνικοοικονομικής προόδου, δημιουργώντας θέσεις εργασίας, επιχειρήσεις, συναλλαγματικές εισροές και ανάπτυξη υποδομών παγκοσμίως (Nikoli & Lazakidou, 2019). Από αυτή την άποψη, ο τουριστικός τομέας μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο ως κινητήρια δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης και δεδομένης της πολυπλοκότητάς του, ο οικονομικός αντίκτυπός του γίνεται αισθητός και σε άλλους παραγωγικούς τομείς της οικονομίας, συμβάλλοντας σε κάθε περίπτωση στην επίτευξη των στόχων της επιταχυνόμενης ανάπτυξης (Tourism as an economic development tool, χ.χ.)

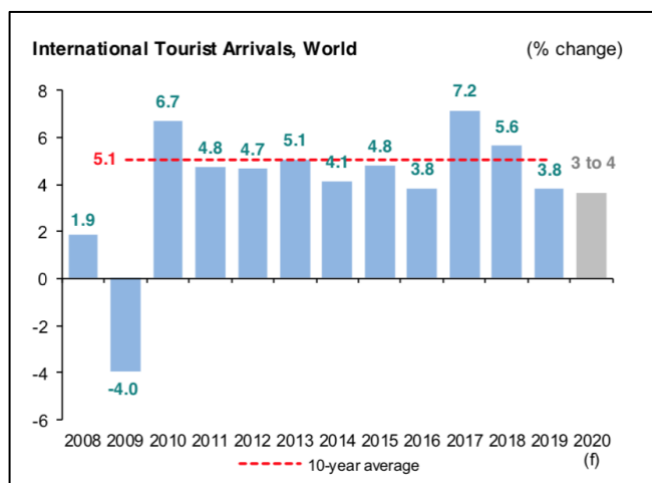
Σύμφωνα με τους Nikoli & Lazakidou (2019), ενδεικτικά αναφέρουμε για να γίνει κατανοητή η ανοδική αυτή πορεία του τουρισμού στην διάρκεια αυτών των έξη δεκαετιών, ότι οι διεθνείς τουριστικές εισπράξεις από προορισμούς σε όλο τον κόσμο αυξήθηκαν από 2 δισεκατομμύρια δολάρια το 1950 σε 104 δισεκατομμύρια το 1980, 495 δισεκατομμύρια δολάρια το 2000 και 1.220 δισεκατομμύρια δολάρια το 2016 (Nikoli & Lazakidou, 2019. UNWTO, 2017). Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι ο διεθνής τουρισμός, έχει αναπτυχθεί ταχύτερα από το παγκόσμιο εμπόριο τα τελευταία χρόνια αφού κατατάσσεται τρίτος μετά από χημικά και καύσιμα και προηγείται των προϊόντων τροφίμων και των αυτοκινήτων στην παγκόσμια λίστα εξαγωγών (UNWTO, 2017).

Μέχρι και το 2019 η ανοδική πορεία του τουρισμού επιβεβαιώνεται από τις διεθνείς αφίξεις τουριστών (επισκέπτες διανυκτέρευσης) παγκοσμίως. Πιο συγκεκριμένα το 2019

οι διεθνείς αφίξεις τουριστών παρουσιάζουν αύξηση 4%, φτάνοντας τα 1,5 δισεκατομμύρια (βλ. σχήμα 1.1, πίνακα 1.1), βάση των στοιχείων που αναφέρονται από προορισμούς σε όλο τον κόσμο. Έτσι το 2019 κατατάσσετε σε ένα ακόμα έτος ανάπτυξης, ίσως βραδύτερων ρυθμών σε σύγκριση με τα εξαιρετικά ποσοστά του 2017 (+ 7%) και του 2018 (+ 6%), παρόλο που κατά την διάρκεια του έτους βρίσκονταν σε εξέλιξη σημαντικές αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία, όπως ήταν η αβεβαιότητα σχετικά με το Brexit, αλλά και ανακατατάξεις στον τομέα, όπως ήταν η κατάρρευση της Thomas Cook και αρκετών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη (UNWTO, 2020).

**Σχήμα 1.1**

**Οι Διεθνείς αφίξεις τουριστών (%) όπως διαμορφώθηκαν από το 2008 έως το 2019**



Πηγή: UNWTO, 2020

**Πίνακας 1.1**

**Οι Διεθνείς αφίξεις τουριστών όπως διαμορφώθηκαν από το 2008 έως το 2019**

	International Tourist Arrivals by (Sub)region																
	Share							Monthly/quarterly data series									
	(million)			Share (%)		Change (%)		% change over same period of previous year									
	2010	2017	2018	2019*	2019*	18/17	19*/18	2019*									
								Q1	Q2	Q3	Q4	Jul.	Aug.	Sep.	Oct.	Nov.	Dec.
<b>World</b>	952	1,332	1,407	1,461	100	5.6	3.8	3.3	5.4	3.5	2.8	3.5	3.1	4.2	3.2	2.9	2.3
Advanced economies <sup>1</sup>	515	732	761	776	53.1	4.1	1.9	2.0	4.0	2.0	-1.0	1.8	0.9	3.7	-0.4	-1.1	-1.6
Emerging economies <sup>1</sup>	437	600	646	685	46.9	7.6	6.1	4.7	7.3	5.7	6.8	5.9	6.1	4.8	7.6	6.8	6.1

Πηγή: UNWTO, 2020

Οι προβλέψεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (UNWTO) και για το 2020, με βάσει τις τρέχουσες τάσεις και τις οικονομικές προοπτικές είχαν θετικό πρόσημο και μάλιστα η πρόβλεψη αφορούσε αύξηση των διεθνών τουριστικών αφίξεων παγκοσμίως

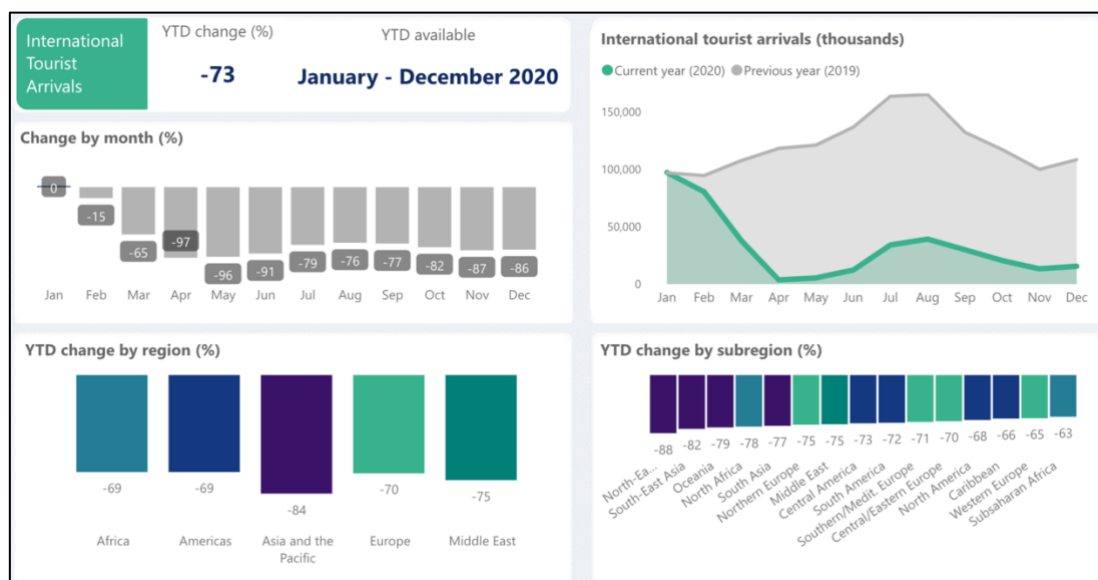
από 3% έως 4% (UNWTO, 2020). Δυστυχώς όμως, η πρόβλεψη δεν εμπεριείχε την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19 στις αρχές του 2020 και τη ραγδαία εξάπλωσή της παγκοσμίως.

Οι επιπτώσεις της πανδημίας Covid-19, τόσο στην οικονομία γενικότερα, όσο και στον τομέα του τουρισμού ήταν καταστροφικές (βλ. Σχήμα 1.2). Σύμφωνα με τον UNWTO (2021a), το 2020, ο τουρισμός υπέστη την μεγαλύτερη κρίση που έχει ως τώρα καταγραφεί με πτώση 74% στις διεθνείς αφίξεις σε σχέση με το προηγούμενο έτος λόγω των εκτεταμένων ταξιδιωτικών περιορισμών και της τεράστιας μείωσης της ζήτησης. Μάλιστα, αυτή η κατάρρευση των διεθνών ταξιδιών, υπολογίζεται σε απώλειες 1,3 τρισεκατομμυρίων δολαρίων στα έσοδα από εξαγωγές, έντεκα φορές μεγαλύτερη από αυτή που καταγράφηκε κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης το 2009 (UNWTO, 2021a).

Ο καταστροφικός αντίκτυπος της πανδημίας Covid-19 συνεχίζεται και το 2021 (βλ. Σχήμα 1.3), με τις διεθνείς αφίξεις τουριστών Ιανουάριο του 2021 να σημειώνουν πτώση κατά 87%, δεδομένων νέων εστιών και αυστηρότερων ταξιδιωτικών περιορισμών (UNWTO, 2021b).

**Σχήμα 1.2**

**Οι επιπτώσεις της πανδημίας Covid-19, οι Διεθνείς αφίξεις τουριστών όπως διαμορφώθηκαν Ιανουάριο με Δεκέμβριο 2020**

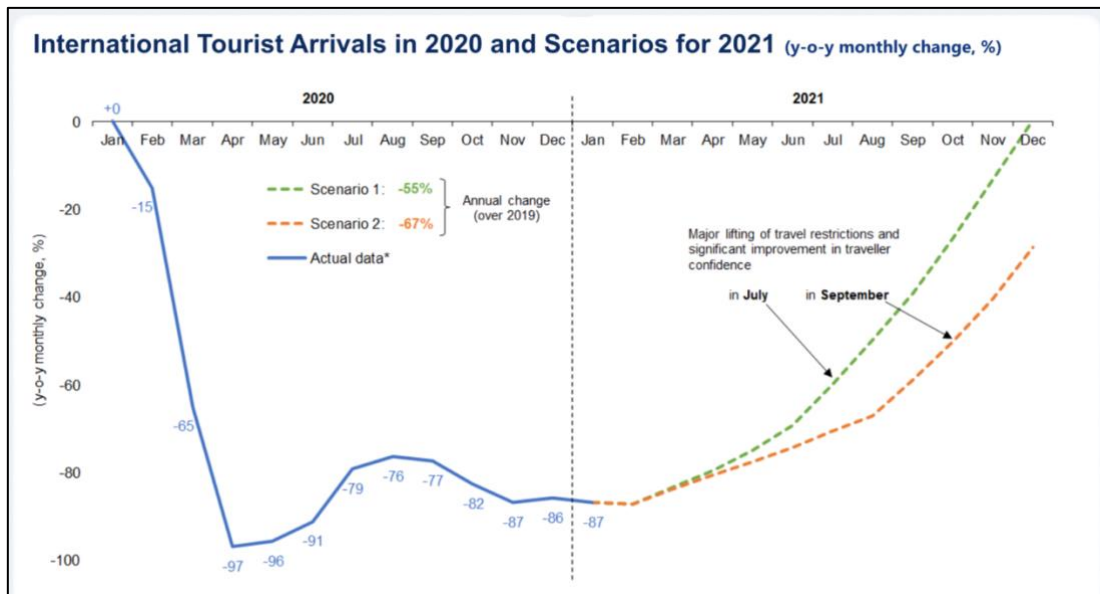


Πηγή: UNWTO, 2021

Δυστυχώς οι περισσότεροι εμπειρογνώμονες δεν βλέπουν την επιστροφή στα προ-πανδημικά επίπεδα να συμβαίνει πριν από το 2023, με αρκετά από τα σενάρια του UNWTO για το 2021-2024 να δείχνουν ότι μπορεί να χρειαστούν από δύομισι έως τέσσερα χρόνια για να επιστρέψει ο διεθνής τουρισμός στα επίπεδα του 2019 (UNWTO, 2021a).

**Σχήμα 1.3**

**Οι Διεθνής αφίξεις τουριστών το έτος 2020, μειωμένες αφίξεις κατά 87% τον Ιανουάριο του 2021 και τα πιθανά σενάρια για το 2021**



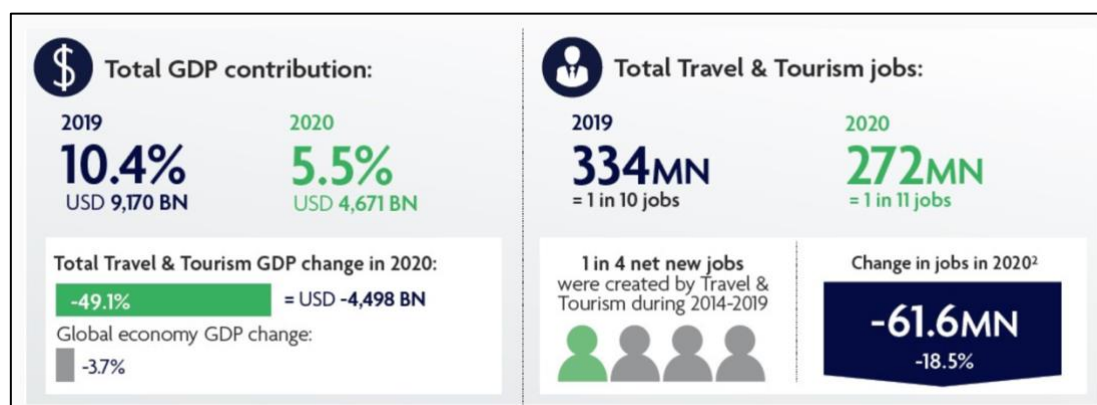
Πηγή: UNWTO, 2021

Η απειλή απώλειας θέσεων εργασίας εξακολουθεί να υφίσταται καθώς πολλές θέσεις εργασίας υποστηρίζονται προς το παρόν από κυβερνητικά προγράμματα. Ο αντίκτυπος και στις θέσεις εργασίας είναι καταστροφικός εάν αναλογιστούμε ότι πριν από την πανδημία, ο τουρισμός αντιπροσώπευε μια στις τέσσερις από όλες τις νέες που δημιουργήθηκαν παγκοσμίως (WTTC, χ.χ.).



## Σχήμα 1.4

Η συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ και στην προσφορά θέσεων εργασίας παγκοσμίως για το 2020 συγκριτικά με το 2019.



Πηγή: WTTC, 2020

Από τα παραπάνω,, γίνεται αντιληπτή η αξία και η συμβολή του τουρισμού στην παγκόσμια οικονομία. Σήμερα όμως έρχεται να αντιμετωπίσει τις άνευ προηγουμένου συνέπειες της παγκόσμιας «ακινήσιδας», που προκάλεσε η πανδημία Covid-19. Ένας χρόνος με τεράστιες απώλειες για τον τομέα του τουρισμού και για την οικονομία γενικότερα. Οι ενδείξεις και στο ξεκίνημα του 2021 είναι δυσοίωτες και η ανησυχία για το μέλλον, εντείνεται στη διεθνή κοινότητα.

Ωστόσο, αναγνωρίζουμε ότι η τουριστική βιομηχανία στο παρελθόν, μετά από κρίσεις, ανέκαμψε αποδεικνύοντας αξιοσημείωτη ανθεκτικότητα. Μπορεί στη παρούσα φάση η «κρίση» να είναι ένα σημείο καμπής, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να αποτελέσει και μια μοναδική ευκαιρία αλλαγής και ανάπτυξης, προς ένα καλύτερο τουρισμό, πιο βιώσιμο, κοντά στους ανθρώπους και στον πλανήτη.

### 1.2. Η τουριστική ανάπτυξη

Η τουριστική ανάπτυξη, ειδικότερα μετά τον Β΄ παγκόσμιο πόλεμο παρουσίασε μια ιδιαίτερα ανοδική πορεία που διαμόρφωσε τον τουρισμό σε έναν από τους δυναμικότερους κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας. Από την εν λόγω ραγδαία ανάπτυξη του τουρισμού, επηρεάστηκαν και επωφελήθηκαν και άλλοι παραγωγικοί τομείς της οικονομίας (γεωργία, εμπόριο, κατασκευαστικός τομέας) και της βιομηχανίας (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

Παρόλο τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα του, ο τουρισμός δεν παύει να είναι μια βιομηχανία με παρά πολλούς εμπλεκόμενους κλάδους και επιχειρήσεις. Αυτό και μόνο, του δίνει την δυνατότητα να επηρεάζει διάφορους τομείς τόσο στην οικονομία, στην κοινωνία και το περιβάλλον με ποικίλους τρόπους (Βαρβαρέσος, 2013).

Θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τον τουρισμό, σαν ένα πολυδιάστατο τομέα ο οποίος έχει καταφέρει να μεταλλάσσετε και να προσαρμόζεται με τα εκάστοτε δεδομένα της εποχής. Κάτι που το κάνει ακόμα πιο πολύπλοκο και δύσκολο να αναλυθεί και να μελετηθεί σε βάθος (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

Για παράδειγμα, οι ανάγκες ενός τουρίστα το 1970 δεν είναι ακριβώς οι ίδιες με έναν σύγχρονο ταξιδιώτη του 2020. Οι απαιτήσεις, τα κίνητρα όπως και οικονομικο-κοινωνικές συνθήκες ποικίλουν, διαμορφώνοντας διαφορετικές τάσεις στον τουρισμό και αντίστοιχα στο τουριστικό προϊόν. Έτσι γίνεται κατανοητό πως μέσα από αυτή την ανοδική πορεία εξέλιξης της τουριστικής ανάπτυξης δημιουργούνται νέοι προορισμοί, προσφέρονται όλο και περισσότερα τουριστικά προϊόντα, με σκοπό την ικανοποίηση όλο και περισσότερων καταναλωτών, και κατά συνέπεια περισσότερες περιοχές ανά τον κόσμο μετατρέπονται σε δυνητικούς τουριστικούς προορισμούς.

### **1.2.1. Παράγοντες που συνέβαλαν και διαμόρφωσαν την τουριστική ανάπτυξη**

Ωστόσο, για να μελετηθεί η πορεία της τουριστικής ανάπτυξης και να γίνει μια στοιχειώδη κατηγοριοποίηση των προτύπων της, τα οποία διαμορφώθηκαν στην εξελικτική της αυτή πορεία, κρίνεται απαραίτητο να επισημάνουμε τους βασικούς παράγοντες που συνέβαλαν σε αυτή τη διαμόρφωση.

#### **1. Η τουριστική ζήτηση.**

Η τουριστική ζήτηση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την τουριστική ανάπτυξη και διαμορφώνεται από τα ειδικά κίνητρα που έχει κάποιος για να ταξιδέψει (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019). Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται στο τι «ζητάει» ένας τουρίστας και «πού» πρέπει να ταξιδέψει για να το βρει. Για παράδειγμα, εάν ψάχνει έναν προορισμό με ήλιο και θάλασσα ή έναν ορεινό προορισμό κατάλληλο για χειμερινά σπορ ή ακόμα και μια πολιτιστική πρωτεύουσα με σημαντικά μνημεία και αξιοθέατα, αυτό αυτόματα διαφοροποιεί και τον τύπο της τουριστικής ζήτησης.

Πέρα από τα κίνητρα του τουρίστα, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την τουριστική ζήτηση και ποικίλουν. Τέτοιοι παράγοντες είναι η διαφήμιση και οι πολιτικές μάρκετινγκ (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019). Η δημιουργία μιας διαφημιστικής

καμπάνιας για μια τουριστική περιοχή μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά τη ζήτηση. Επίσης η πολιτική που ακολουθούν μεγάλες επιχειρήσεις του τουρισμού, όπως είναι οι “tour-operators” μπορεί να επηρεάσουν τη ζήτηση για έναν προορισμό, μέσω των πακέτων προσφορών τους. Η γεωγραφική θέση και η ιστορία μια περιοχής μπορεί να επηρεάσει θετικά τη ζήτηση. Πλην όμως αυτών, υπάρχουν και παράγοντες που μπορεί να είναι συγκυριακοί και να επηρεάσουν είτε θετικά είτε αρνητικά τη ζήτηση. Για παράδειγμα, μια τάση της εποχής ή μια φυσική καταστροφή (σεισμός, πλημμύρα, τυφώνας) ή ακόμα και μια κοινωνική/πολιτική κρίση (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

## 2. Τουριστικοί πόροι της περιοχής.

Πέρα από την τουριστική ζήτηση, καθοριστικό ρόλο στην τουριστική ανάπτυξη έχει και η τουριστική προσφορά μιας χώρας ή μιας περιοχής που επιθυμεί να αναπτυχθεί τουριστικά (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019). Τι έχει να «προσφέρει» η εκάστοτε περιοχή στον δυνητικό επισκέπτη. Την τουριστική προσφορά καθορίζουν οι φυσικοί και πολιτιστικοί πόροι της εκάστοτε περιοχής που δεν είναι άλλοι από το κλίμα, το φυσικό περιβάλλον, οι παραδόσεις, τα ήθη και τα έθιμα, η ιστορία, η πολιτιστική κληρονομιά και άλλα, αλλά και οι βασικές υποδομές και υπηρεσίες. Τέτοιες μπορεί να είναι η διαμονή, η μετακίνηση, η εστίαση και η αναψυχή. Η απουσία τέτοιων πόρων μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα της τουριστικής ανάπτυξης ενός τόπου (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

## 3. Επιρροή της τουριστικής ανάπτυξης από τα υπαρκτά «πετυχημένα» πρότυπα.

Παρατηρείται σε πολλούς κλάδους της βιομηχανίας ότι όταν ένα προϊόν βρίσκεται αγοραστικό κοινό με μεγάλη επιτυχία γίνεται πρότυπο και παράδειγμα προς μίμηση για τις επόμενες επιχειρήσεις που θα ακολουθήσουν. Έτσι λειτούργησε και στον τουρισμό.

Η επιτυχία που είχε η ανάπτυξη στα θέρετρα μαζικού τουρισμού την μεταπολεμική περίοδο, καθιέρωσε το πρότυπο αυτό σαν ένα επιτυχημένο πρότυπο τουριστικής ανάπτυξης, το οποίο επικράτησε και εφαρμόστηκε σε διαφορετικές περιοχές του κόσμου μέχρι και σήμερα. Για πολλές δεκαετίες παρατηρούμε την τουριστική ανάπτυξη πολλών περιοχών ανά τον κόσμο, βασιζόμενες πάνω στο πρότυπο του μαζικού τουρισμού (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

## 4. Πολιτικές (διεθνείς, εθνικές, σε τοπικό επίπεδο) που ακολουθήθηκαν.

Μετά το 1970 ξεκίνησαν να εφαρμόζονται διάφορες πολιτικές ανάπτυξης από διεθνείς οργανισμούς όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου και άλλοι φορείς, μέσω προγραμμάτων ανάπτυξης που εφαρμόστηκαν σε πολλές περιοχές να τον κόσμο. Αργότερα τέτοιες πολιτικές εφαρμόζονταν και σε εθνικό και τοπικό

επίπεδο, ενεργοποιώντας τον ρόλο των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην λήψη αποφάσεων. Τέτοια προγράμματα είχαν σκοπό την κατασκευή υποδομών, τον εκσυγχρονισμό των περιοχών και της πρωτογενούς παραγωγής, την αύξηση των θέσεων εργασίας και άλλων. Όπως ήταν φυσικό αντίστοιχα προγράμματα πολύ σύντομα συνδέθηκαν και με τον τουρισμό αλλά και την τουριστική ανάπτυξη περιοχών. Η πολιτικές αυτές για τον τουρισμό επικεντρώθηκαν κυρίως στον σχεδιασμό και προγραμματισμό της ανάπτυξης με όσο το δυνατόν λιγότερες αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον. Αυτό δε σημαίνει απαραίτητα ότι ανάλογες πολιτικές στέφθηκαν και με επιτυχία (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

5. Εμπλεκόμενοι φορείς, οργανισμοί και κοινωνικο-επαγγελματικές ομάδες.

Η συνεχής και αλματώδη ανάπτυξη του τουρισμού και η κατά συνέπεια επιρροή του στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον, οδήγησε στη σύσταση φορέων και οργανισμών αλλά και κίνησε το ενδιαφέρον υπαρχόντων, που σχετίζονται με αυτούς τους τομείς (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

Παραδείγματα τέτοιων φορέων είναι ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), η Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία (EUROSTAT) και άλλα, που συλλέγουν και επεξεργάζονται στατιστικά στοιχεία μεγάλης σημασίας για την τουριστική ανάπτυξη. Πολλές είναι και οι ομάδες επιστημόνων που συνέβαλλαν με έρευνες, μελέτες και δημοσιεύματα σχετικά με τον τουρισμό αλλά και τη σχέση του με το περιβάλλον, την οικονομία και την κοινωνία. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO) έχει επιτελέσει καθοριστικό ρόλο σε πολλά ζητήματα που αφορούν την τουριστική ανάπτυξη τόσο στο στάδιο της σχεδίασης, πρόβλεψης όσο και του προγραμματισμού (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

Τέλος δε θα μπορούσαν να λείπουν από αυτή την κατηγορία οι σύλλογοι και τα σωματεία (διεθνές, εθνικό και τοπικό επίπεδο) που εκπροσωπούν τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων κλάδων στην τουριστική βιομηχανία (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

## 6. Επιχειρήσεις του Τουρισμού.

Σε αυτή την ομάδα κατατάσσονται οι κλάδοι που σχετίζονται με τη βιομηχανία του τουρισμού και συνέβαλλαν στην οργάνωση και ανάπτυξη του τουρισμού σε πολλές περιοχές στον κόσμο. Αδιαμφισβήτητα κυρίαρχη θέση έχουν οι μεγάλοι οργανωτές ταξιδιών (tour-operators), που με μεγάλη επιτυχία κατάφεραν να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες σε οικονομίες κλίμακας. Συνδυάζοντας έτσι το οργανωμένο ταξίδι με το χαμηλό κόστος και την ασφάλεια. Δεν είναι λίγοι οι προορισμοί που αναπτύχθηκαν χάρη της συμβολής τους, εφόσον επηρεάζουν και κατευθύνουν την τουριστική ζήτηση (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

Σημαντικό ρόλο στην τουριστική ανάπτυξη έχει και κλάδος των Ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι υποδομές μια περιοχής αποτελούν μείζονα ρόλο στην ανάπτυξη μιας περιοχής διότι αποτελούν πόλο έλξης και σταθερή ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

Άλλος μεγάλος παίχτης είναι οι Αεροπορικές εταιρίες. Όταν μετά το τέλος τον εχθροπραξιών του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου αναπτύχθηκαν οι αερομεταφορές, παρατηρήθηκε ανάπτυξη του τουρισμού ακόμα και περιοχές που μέχρι τότε δεν ήταν προσιτές. Ας μην ξεχνάμε ότι η διεθνοποίηση του τουρισμού οφείλεται στην ανάπτυξη των μέσων συγκοινωνίας. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και οι εξειδικευμένες πτήσεις τσάρτερ που ακολούθησαν, συνέβαλαν ακόμα περισσότερο σε αυτή την ανοδική πορεία. Αξίζει να σημειώσουμε την ανάπτυξη των εταιριών “low-cost”, που έκαναν την εμφάνιση τους μετά το 2000, δημιουργώντας κίνητρα για ταξίδια σε «νέους προορισμούς» εξαιτίας του χαμηλού κόστους πτήσης που παρείχαν (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

Ωστόσο, δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό και συμβάλουν θετικά στη ανάπτυξή του. Επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα, εταιρίες μίσθωσης αυτοκινήτων, λεωφορείων, τα τοπικά μέσα μεταφοράς, λόγω χάρη, η ύπαρξη «μετρό» σε μια πόλη κάνει ελκυστικό τον προορισμό. Οι εταιρίες θαλάσσιων μεταφορών, είτε μιλάμε για ακτοπλοϊκές μεταφορές, είτε για μίσθωση κρουαζιερόπλοιων και σκαφών αναψυχής, και ούτω καθεξής. Σημαντικές πλέον είναι και επιχειρήσεις που με εξειδικευμένο πλέον προσωπικό, έχουν συμβουλευτικό και οργανωτικό ρόλο στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων τουριστικών προϊόντων (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

### 1.2.2. Τα πρότυπα της τουριστικής ανάπτυξης

Εφόσον επισημάνθηκαν και αναλύθηκαν οι βασικοί παράγοντες που συνέβαλλαν στη διαμόρφωση των τουριστικών προτύπων, πλέον μπορεί να γίνει αναφορά στα κυριότερα πρότυπα της τουριστικής ανάπτυξης όπως έχουν διαμορφωθεί μέχρι σήμερα (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

#### 1. Το πρότυπο του Οργανωμένου Μαζικού Τουρισμού.

Ο μαζικός τουρισμός απευθύνεται στο ευρύ τουριστικό κοινό και διαμορφώνεται όπως και διεκπεραιώνεται με οργανωμένο τρόπο από τους διάφορους κλάδους του τουρισμού. Αποτελεί κυρίαρχο πρότυπο στον τουρισμό παγκοσμίως και συνέβαλλε στην τουριστική ανάπτυξη πολλών περιοχών στον κόσμο. Για αυτό το πρότυπο καθοριστικό ρόλο έχουν οι μεγάλοι οργανωτές ταξιδιών (tour-operators) που διαμορφώνουν τη ζήτηση, επηρεάζοντας μεγάλο μέρος της αγοράς μέσω της συστηματικής προώθησης των προϊόντων τους (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

Βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του οργανωμένου μαζικού τουρισμού είναι η περιοχή ανάπτυξης να διαθέτει αφενός φυσικούς και πολιτισμικούς πόρους και αφετέρου οργανωμένες υποδομές και υπηρεσίες προκειμένου να εξυπηρετηθούν άμεσα οι επισκέπτες-πελάτες. Περιοχές που έχουν υιοθετήσει αυτό το πρότυπο, γρήγορα μετατρέπονται σε τουριστικά θέρετρα, που διαθέτουν πλέον μια ολοκληρωμένη διαφημιστική εικόνα σε εθνικό ή και σε διεθνές επίπεδο. Δυστυχώς, συχνά συναντάμε αρνητικές επιπτώσεις του προτύπου αυτού, τόσο στην τοπική κοινωνία όσο και στο περιβάλλον (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

#### 2. Το πρότυπο βασισμένο στον τοπικό χαρακτήρα της περιοχής.

Δύο είναι οι περιπτώσεις που διακρίνονται σε αυτό το πρότυπο ανάπτυξης. Α) Στο πρότυπο του *αστικού τουρισμού* που είναι άμεσα συνδεδεμένο με την οργάνωση ενός ταξιδιού στην πόλη. Ένα τέτοιο ταξίδι μπορεί να εξυπηρετεί εκπαιδευτικούς ή επαγγελματικούς σκοπούς ή ακόμα, να είναι σχετικό με την πολιτιστική κληρονομιά της περιοχής. Ο τουρισμός σε αυτή την περίπτωση λειτουργεί συμπληρωματικά στην τοπική ανάπτυξη και δομή της περιοχής, γι' αυτό το λόγο και οι τουριστικές υποδομές αποτελούν τμήμα της ευρύτερης υποδομής της περιοχής-πόλης. Β) Στον *τουρισμό της υπαίθρου*. Εδώ οι υποδομές και οι υπηρεσίες του τουρισμού έχουν αναπτυχθεί σε μικρή κλίμακα. Ο τουρισμός λειτουργεί και πάλι συμπληρωματικά στην ανάπτυξη της περιοχής, η οποία κατά κύριο λόγο είναι αγροτική. Συχνά παρατηρείται σε αυτό το πρότυπο η παράλληλη ανάπτυξη εναλλακτικών και ειδικών μορφών τουρισμού (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

3. Το πρότυπο βιώσιμου τουρισμού με χρήση ειδικών και εναλλακτικών μορφών.

Κύριο χαρακτηριστικό σε αυτό το πρότυπο είναι η βιωσιμότητα. Όταν μιλάμε για βιωσιμότητα στην τουριστική ανάπτυξη αναφερόμαστε στον ειδικό σχεδιασμό και προγραμματισμό της ανάπτυξης με τον οποίο εξασφαλίζεται η ισορροπία ανάμεσα στην τουριστική ανάπτυξη, την κοινωνία, το περιβάλλον και την οικονομία. Η εξασφάλιση αυτής της ισορροπίας απαιτεί τη χρήση και την ενίσχυση μέτρων και θεσμικών πλαισίων που συμβάλλουν στις διαδικασίες μια αειφόρου ανάπτυξης (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

Η χρήση ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού έχουν εδώ πρωτεύοντα ρόλο και αποτελούν τον πυρήνα της βιώσιμης ανάπτυξης. Διαμορφώνουν την προσφορά με εξειδικευμένες υπηρεσίες και παροχές έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στους ποικίλους τύπους ζήτησης, που συνάμα συμβάλουν στις αρχές της βιωσιμότητας (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019). Αν και το κατά πόσο συμβάλει στη βιωσιμότητα (λίγο, πολύ, περισσότερο ή καθόλου) το εκάστοτε πρότυπο ή μορφή τουρισμού, θα το εξετάσουμε σε επόμενο κεφάλαιο.

Το πρότυπο του βιώσιμου τουρισμού μπορούν να υιοθετήσουν περιοχές που βρίσκονται στα πρώτα βήματα της ανάπτυξής τους ή ακόμα και περιοχές που έχουν ήδη αναπτυχθεί βάσει κάποιου άλλου προτύπου, βελτιώνοντας την υπάρχουσα δομή τους. Εδώ προτεραιότητα είναι να κυριαρχήσουν υποδομές και υπηρεσίες των ειδικών και εναλλακτικών μορφών (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

4. Πρότυπο τουριστικής ανάπτυξης σε «θύλακες».

Η οργανωμένη ανάπτυξη τουριστικών υποδομών και υπηρεσιών με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και λειτουργίες αποτελούν ένα «θύλακα» (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019). Επομένως, το πρότυπο τουριστικής ανάπτυξης σε θύλακες αναφέρεται στις περιοχές που έχουν είτε μερική είτε πλήρη αυτονομία υποδομών και υπηρεσιών εντός των εγκαταστάσεών τους (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019). Τέτοια παραδείγματα είναι τουριστικά χωριά, θεματικά πάρκα (Legoland, Disneyland, το πάρκο του Αστεριξ, και άλλα) και γενικότερα περιοχές που έχουν αναπτυχθεί τουριστικά, έχοντας τη φιλοσοφία των διακοπών “club”. Ξενοδοχειακά συγκροτήματα, επιχειρήσεις εστίασης και αναψυχής, ένα καζίνο, ένα εμπορικό κέντρο και άλλα συνήθως αναπτύσσονται εντός των περιοχών, προσφέροντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες στους καταναλωτές.

5. Πρότυπο παραθερισμού.

Πολλές περιοχές αναπτύχθηκαν βάσει αυτού του πρότυπου. Αρχικά συγκεντρώνοντας ένα μεγάλο αριθμό παραθεριστικών κατοικιών στην περιοχή. Έπειτα, οργανώνοντας τους

προσφερόμενους πόρους της περιοχής και δημιουργώντας σταδιακά υποδομές και παροχές για την εξυπηρέτηση του όλο και αυξανόμενου συνόλου των καταναλωτών (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

Ωστόσο, δεν ήταν λίγες οι περιπτώσεις αστοχίας και αρνητικών συνεπειών τέτοιων εγχειρημάτων λόγω της απρογραμμάτιστης τουριστικής ανάπτυξης των περιοχών (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

#### 6. Πρότυπο εναλλακτικού τουρισμού.

Τελευταία, όλο και περισσότεροι καταναλωτές-τουρίστες τείνουν να αναζητούν έναν πιο εξειδικευμένο τρόπο διακοπών (οικοτουρισμός, αγροτουρισμός, πολιτιστικός τουρισμός). Συνειδητοποιημένοι, ενημερωμένοι πλέον καταναλωτές αποζητούν στις διακοπές τους, την επαφή με τη φύση και το περιβάλλον, τη γνωριμία άλλων πολιτισμών και συνθησιών, μιας άλλης κουλτούρας, μιας άλλης, διαφορετικής καθημερινότητας πέρα από τα τετριμμένα. Έχουν τα ειδικά κίνητρα που καθορίζουν και την ζήτηση στο συγκεκριμένο πρότυπο (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

Περιοχές της υπαίθρου, πλούσιες σε φυσική ομορφιά αλλά και σε πολιτισμό αποτελούν την προσφορά και απαντούν στην εναλλακτική και εξεζητημένη ζήτηση των καταναλωτών. Στόχος σε αυτό το πρότυπο είναι η ήπια και ελεγχόμενη τουριστική ανάπτυξη, σε ισορροπία με την ήδη υπάρχουσα κοινωνική δομή αλλά και την παράλληλη προστασία του περιβάλλοντος (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

Τέλος ολοκληρώνοντας την αναφορά μας στα κυριότερα πρότυπα τουριστικής ανάπτυξης, κρίνεται απαραίτητο να αναφερθεί ότι, ανεξαρτήτως με πιο πρότυπο θα υιοθετήσει για να αναπτυχθεί τουριστικά μια περιοχή, απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο σωστός σχεδιασμός και προγραμματισμός της τουριστικής ανάπτυξης. Επιπλέον, ο παραγραμματισμός και η σωστή διαχείριση της τουριστικής ανάπτυξης είναι πλέον μονόδρομος, για την αποφυγή των αρνητικών συνεπειών της απρογραμμάτιστης τουριστικής ανάπτυξης, τόσο στην ίδια την τοπική κοινότητα, όσο στο περιβάλλον, την οικονομία, την κοινωνία και τον πολιτισμό.



### 1.3. Βιώσιμη ή Αειφόρος Ανάπτυξη

#### 1.3.1. Ανάγκη για αλλαγή

Η οικονομική ανάπτυξη των ανεπτυγμένων χωρών (κυρίως των Δυτικών χωρών) αναδύθηκε την δεκαετία του 1960. Στηρίχθηκε στην εξόρυξη πόρων από το περιβάλλον (πρώτες ύλες, καύσιμα, και άλλα), την επεξεργασία τους για τη δημιουργία καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών, και έπειτα την επιστροφή των αποβλήτων αυτής της επεξεργασίας και διαδικασίας, στο περιβάλλον. Ήδη από τα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα, επιστήμονες και ερευνητές όπως οι Malthus και Ricardo (όπως αναφέρεται στο Οικονομία, Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Βασικές έννοιες της επιστήμης των οικονομικών του περιβάλλοντος, 2002) αναφέρθηκαν στον όρο «ισορροπία των υλικών» και στην έννοια των «οικολογικών ορίων». Προβλέποντας ότι η αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού και η συνεπακόλουθη οικονομική ανάπτυξη θα υπερσκέλιζε τη δυνατότητα των φυσικών πόρων αλλά και τη δυνατότητα αφομοίωσης των αποβλήτων από το περιβάλλον (Zagorianakos, 2001).

Σήμερα, η ανησυχία για το μέλλον της ανθρωπότητας δεν είναι μικρότερης σημασίας. Μάλιστα τέτοιου είδους ζητήματα πλέον αποτελούν μείζονα προβλήματα, αντικείμενα εντατικών επιστημονικών ερευνών διεθνώς, και αντικατοπτρίζουν τις κυριότερες απειλές για την ανθρωπότητα, τώρα και στο μέλλον. Έννοιες όπως «αλόγιστη εκμετάλλευση των φυσικών πόρων», «περιβαλλοντολογικά προβλήματα», «υποβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος», «ρύπανση του υδροφόρου ορίζοντα», «μη αναστρέψιμες βλάβες του οικοσυστήματος», και άλλα είναι πολύ γνωστές και απασχολούν όχι μόνο την επιστημονική και επιχειρηματική κοινότητα, αλλά και την κοινωνία παγκοσμίως (Οικονομία, Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Βασικές έννοιες της επιστήμης των οικονομικών του περιβάλλοντος, 2002).

Αδιαμφισβήτητα λοιπόν, μπορεί κανείς να πει ότι η ανθρώπινη παρέμβαση και οι ανθρώπινες δραστηριότητες σε πολλούς τομείς της οικονομίας και ευρύτερα της ανάπτυξης, σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες απειλούν τη βιωσιμότητα του οικοσυστήματος. Τέτοιοι παράγοντες λόγου χάρη, είναι οι συνέπειες της αύξησης του πληθυσμού, η εξέλιξη της επιστήμης και τεχνολογίας, η επιβολή του καταναλωτισμού και η επιθυμία του κέρδους με όποιο κόστος. Εύλογα γίνεται αντιληπτό ότι οι αρνητικές συνέπειες αυτών των δραστηριοτήτων, επιγραμματικά θα αναφέρουμε, την υπερθέρμανση του πλανήτη, τη καταστροφή του όζοντος, την κλιματική αλλαγή, την

υποβάθμιση των φυσικών πόρων και πολλά άλλα περιβαλλοντολογικά και κοινωνικά ζητήματα<sup>1</sup>, οδήγησαν στην ανάγκη για αλλαγή. Οδήγησαν στην ανάγκη για διαχείριση και προγραμματισμό, για την υιοθέτηση κοινών πολιτικών προς μια αειφόρο ανάπτυξη (Zagorianakos, 2001).

Πολλοί ερευνητές έχουν συσχετίσει στο συγγραφικό τους έργο, τις συνέπειες των περιβαλλοντολογικών προβλημάτων με τις αντίστοιχες συνέπειες που έχουν στους τομείς της τουριστικής ανάπτυξης που επηρεάζουν. Για παράδειγμα, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι η αύξηση της στάθμης της θάλασσας μπορεί να επιφέρει δυσμενείς συνέπειες σε τουριστικούς προορισμούς όπως είναι οι Μαλδίβες και ο Άγιος Μαυρίκιος. Η καταστροφή των δασών και η διάβρωση του εδάφους μπορεί να έχουν καταστροφικές συνέπειες σε έναν δρυμό που αποτελεί τουριστικό πόρο μιας περιοχής, με αποτέλεσμα τον μαρασμό της. Η διάβρωση των μνημείων και των κτιρίων από την όξινη βροχή υποβαθμίζει την πολιτισμική κληρονομιά μια χώρας αλλά συνάμα μπορεί να έχει και αρνητικές επιπτώσεις στον τουρισμό (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019). Φανταστείτε τις αρνητικές συνέπειες που θα είχε η Αθήνα, ως τουριστικός προορισμός εάν το μνημείο της ακρόπολης δεν είναι πλέον θεατό από την ευρύτερη περιοχή, διότι θα έπρεπε να εγκιβωτιστεί σε μια επιπρόσθετη εξωτερική κατασκευή που θα το προστατεύει από τη διάβρωση.

### **1.3.2. Από την Έκθεση Brundtland το 1987 μέχρι την Agenda 2030**

Παρόλο που οι έννοιες περί «οικολογίας» και «οικολογικών ορίων» πρωτοαναφέρθηκαν στα τέλη του 18<sup>ου</sup> αιώνα, έφτασαν στο διεθνές προσκήνιο μόλις το 1972, στη διάσκεψη του Οργανισμού Ενωμένων Εθνών (εφεξής ΟΗΕ) στη Στοκχόλμη, για την καταστροφή του περιβάλλοντος. Ακολούθησε η περίφημη Έκθεση Brundtland το 1987 με την στοχευμένη διατύπωση της τότε πρωθυπουργού της Νορβηγίας G. Harlem Brundtland του όρου «Βιώσιμη ανάπτυξη» και τον συσχετισμό του όρου με τους τρεις πυλώνες (οικονομία, κοινωνία, περιβάλλον). Αν και οι ανησυχίες για το μέλλον της ανθρωπότητας βρίσκονταν στην επιφάνεια, καμία πολιτική αντιμετώπισης και θέσπισης στόχων δεν υιοθετήθηκε για την επόμενη εικοσαετία (Οικονομία, Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Βασικές έννοιες της επιστήμης των οικονομικών του

---

<sup>1</sup> Σκοπός στην παρούσα διπλωματική εργασία δεν είναι η μελέτη και η ανάλυση των περιβαλλοντολογικών και κοινωνικών ζητημάτων του πλανήτη. Η αναφορά τους κρίνεται όμως απαραίτητη προκειμένου να ενισχυθεί η σημασία και η αναγκαιότητα της βιώσιμης ανάπτυξης στην οικονομία γενικότερα και την βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη ειδικότερα.

περιβάλλοντος, 2002). Σύμφωνα με την Έκθεση Brundtland το 1987, η έννοια της Βιώσιμης Ανάπτυξης έχει τρεις διαστάσεις, την οικονομική, την κοινωνική και την περιβαλλοντική διάσταση. Έτσι προέκυψε και ο όρος “Triple Bottom Line” που αναφέρεται στους τρεις πυλώνες της Βιωσιμότητας (Οικονομία, Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Βασικές έννοιες της επιστήμης των οικονομικών του περιβάλλοντος, 2002).

Όταν το 1992, πραγματοποιείται στο Ρίο ντε Τζανέιρο, η Συνδιάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών (Ο.Η.Ε.) για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη, όπου η έννοια των τριών πυλώνων (Triple Bottom Line) για τη βιώσιμη ανάπτυξη, της Έκθεσης του Brundtland, αναπτύχθηκε περαιτέρω (Ebner & Dr. Baumgartner, 2008). Στην εν λόγω συνδιάσκεψη, ο Ο.Η.Ε. αναπτύσσει το γνωστό οδηγό «Agenda 21». Πρόκειται για ένα δυναμικό σχέδιο δράσης, μη δεσμευτικού χαρακτήρα. Στόχος του προγράμματος είναι η υιοθέτηση και υλοποίηση νέων πρακτικών, τόσο από τα κράτη και τις κυβερνήσεις των Ηνωμένων Εθνών όσο και από τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, που θελήσουν να προάγουν την αειφόρο ανάπτυξη (Ανδριώτης, 2008. United Nations, 1992).

Τι ίδιο έτος, η Ευρωπαϊκή Ένωση με τη συνθήκη του Μάαστριχτ, θέτει ως πρωταρχικούς στόχους ανάπτυξης των κρατών μελών της, την βιωσιμότητα και το σεβασμό προς το περιβάλλον, παράλληλα θεσμοθετείται το Ευρωπαϊκό Οικολογικό Δίκτυο προστατευόμενων περιοχών *Natura 2000*, που αφορά την προστασία των φυσικών οικοτόπων καθώς και της άγριας πανίδας και χλωρίδας (Ανδριώτης, 2008).

Όπως γίνεται αντιληπτό η υιοθέτηση και υλοποίηση πρακτικών, όπως προτείνονται στο σχέδιο δράσης «Agenda 21», προϋποθέτουν ολιστικές αλλαγές που δεν μπορούν να συμβούν από τη μια μέρα στην άλλη. Και περισσότερο, όταν αυτές οι αλλαγές δεν οριοθετούνται από κάποιο νομοθετικό πλαίσιο, αλλά αντιθέτως είναι μη δεσμευτικού χαρακτήρα. Ωστόσο, για τους Middleton και Hawkins (1998/2004), η υιοθέτηση και υλοποίηση πρακτικών που θέτονται από το σχέδιο δράσης της «Agenda 21», είναι μια πρόσκληση όλων των χωρών και των ενδιαφερομένων που θέλουν να συνεργαστούν και να υιοθετήσουν πρακτικές για την εξασφάλιση της αειφορίας του πλανήτη (Middleton & Hawkins, 2004).

Το πρόγραμμα δράσης της «Agenda 21», συμπεριλάμβανε και πρακτικές που αφορούσαν τον τουρισμό και την τουριστική ανάπτυξη. Δώδεκα αρχές διατυπώθηκαν και συνυπογράφηκαν από τους διεθνείς οργανισμούς του τουρισμού, Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (UNWTO), το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (WTTC) και το συμβούλιο της Γής (Earth Council), (Ανδριώτης, σελ. 36, 2008).

Τα επόμενα χρόνια ακολούθησαν μια σειρά από συνθήκες και συναντήσεις των χωρών για την επίτευξη και προώθηση αντίστοιχων στόχων και σκοπών, δίχως κάποιο ουσιαστικό αποτέλεσμα, που οδήγησαν στην επόμενη Συνδιάσκεψη του ΟΗΕ για την Αειφόρο ανάπτυξη στο Γιοχάνεσμπουργκ το 2002. Η Συνδιάσκεψη του Γιοχάνεσμπουργκ, ίσως αποτελεί τον επόμενο σημαντικό σταθμό για την Βιωσιμότητα και την προστασία του πλανήτη, μετά το Ρίο, εφόσον αποφασίστηκε ότι η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών σε όλους τους τομείς της οικονομίας αποτελεί βασική προτεραιότητα (Ανδριώτης, σελ. 37, 2008).

Τον Σεπτέμβριο του 2015 δημοσιεύεται από τον Ο.Η.Ε. η νέα «Agenda 2030» με τίτλο “Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development (Μεταμορφώνοντας τον κόσμο μας: η Ατζέντα 2030 για μια αειφόρο ανάπτυξη)”. Έτσι διαμορφώνεται πλέον ένα πιο σύγχρονο σχέδιο δράσης για τους ανθρώπους, τον πλανήτη και την ευημερία. Στο νέο αυτό σχέδιο επιδιώκεται η αξιοποίηση των αναπτυξιακών επιτευγμάτων της χιλιετίας αλλά και των στόχων που δεν επιτεύχθηκαν έως σήμερα. Με 17 στόχους και 169 επιδιώξεις ο ΟΗΕ παρακινεί εκ νέου, όλες τις χώρες και όλους τους ενδιαφερομένους, να ενεργήσουν κάτω από μια κοινή ομπρέλα για την επίτευξη του νέου αυτού εγχειρήματος (United Nations, 2015).

### **1.3.3. Ορισμός και εννοιολογικό πλαίσιο**

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει καλύψει την έννοια της αειφόρου ανάπτυξης με μια πληθώρα ορισμών. Σύμφωνα με τον Ανδριώτη (2008), ο πιο δημοφιλής και ίσως ο πιο περιεκτικός, είναι αυτός που διατυπώθηκε στην έκθεση της Παγκόσμιας Επιτροπής για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (World Commission on Environment and Development – WCED) το 1987 στο Brundland, με τίτλο «Our common Future (Το κοινό μας μέλλον)», (Ανδριώτης, 2008).

Σύμφωνα με τις παραγράφους 27, 28, 29 και 30 της έκθεσης, Βιώσιμη Ανάπτυξη είναι:

*Η ανάπτυξη που εξασφαλίζει τις ανάγκες του σήμερα δίχως να διακυβεύονται οι ανάγκες των μελλοντικών γενεών. Είναι μια αναπροσαρμοζόμενη διαδικασία αλλαγής όπου η εκμετάλλευση των φυσικών πόρων, η κατεύθυνση των επενδύσεων, η τεχνολογική ανάπτυξη και οι θεσμικές αλλαγές γίνονται σύμφωνα με τις σημερινές και μελλοντικές ανάγκες και φιλοδοξίες για μια καλύτερη ζωή. Κατάλληλα εναρμονισμένες με τη δυναμική του οικοσυστήματος. (Brundtland Commission, 1987).*

Από τον παραπάνω ορισμό γίνεται σαφές ότι η αειφόρος ανάπτυξη είναι μια διαδικασία αλλαγής που απαιτεί τον λεπτό χειρισμό οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών διαδικασιών (οι τρεις πυλώνες, triple bottom line) έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η μεταξύ τους ισορροπία, εξασφαλίζοντας όμως και τις θεμελιώδεις ανθρώπινες ανάγκες και φιλοδοξίες<sup>2</sup> (Ανδριώτης, 2008).

Το ενδιαφέρον και ο βαθύτερος προβληματισμός μας επικεντρώνεται στο γεγονός ότι η οικονομική ανάπτυξη είναι άμεσα συνδεδεμένη με την οικονομική μεγέθυνση, όπως αυτή μετρείται υπό την έννοια των οικονομικών δεικτών (λόγου χάρη, του Ακαθάριστου Εγχώριου προϊόντος – Α.Ε.Π.). Ενώ η έννοια της βιωσιμότητας βασίζεται στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και θέτει περιορισμούς και όρια στην ανάπτυξη. Στη σύγχρονη περιβαλλοντική και οικολογική οικονομική γίνεται προσέγγιση του εννοιολογικού αυτού πλαισίου. Ο τρόπος προσέγγισης μάλιστα της βιώσιμη ανάπτυξης και της περιβαλλοντικής υποβάθμισης καθορίζει και την διαφοροποίηση των δύο. Τα νεοκλασικά οικονομικά (τα περιβαλλοντικά οικονομικά αποτελούν υποσύνολο των νεοκλασικών) ορίζουν την επίτευξη της οικονομικής βιωσιμότητας μέσω των διαδικασιών της οικονομικής μεγέθυνσης ενώ τα οικολογικά οικονομικά υποστηρίζουν την οικονομική ανάπτυξη. Πολλές έννοιες και ορισμοί συντελούν στην κατανόηση των προσεγγίσεων. Για παράδειγμα, οι έννοιες «ασθενής» και «ισχυρή» βιωσιμότητα αποδίδουν τους τρόπους προσέγγισης του όρου «βιωσιμότητα» και καθορίζουν το διαφορετικό ιδεολογικό στίγμα που πρεσβεύεται στις θεωρητικές αυτές προσεγγίσεις. Η ισχυρή βιωσιμότητα υποστηρίζεται από τις πρακτικές των οικολογικών οικονομικών και αντίστοιχα η ασθενής από τα νεοκλασικά (Μπαμπάτσου, 2009) .

Οι οικονομικές έννοιες που σχετίζονται με τη βιώσιμη ανάπτυξη και το ευρύτερο εννοιολογικό πλαίσιο που περιγράφει και προσεγγίζει τον όρο αυτό είναι μεγάλο, και η βιβλιογραφία ανεξάντλητη. Παρόλα αυτά, σε εκείνο που όλα συνηγορούν είναι ότι η έννοια της «βιωσιμότητας» προσέδωσε στον όρο «ανάπτυξη» μια τελείως διαφορετική διάσταση. Διαμορφώνοντας την σε ένα σύνολο οικονομικών διαδικασιών, όπου πλέον δεν

---

<sup>2</sup> Η ιεραρχία των ανθρωπίνων αναγκών απεικονίζεται πολύ εύστοχα θα λέγαμε με την πυραμίδα του Maslow. Στη βάση της βρίσκονται οι βασικότερες ανθρώπινες ανάγκες, ενώ οι πιο σύνθετες βρίσκονται στη κορυφή. Οι ανάγκες της βάσης είναι οι βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου, όπως η ανάγκη για τροφή, νερό, στέγη, ένδυση, υγεία. Από τη στιγμή που ικανοποιούνται αυτές, οι άνθρωποι κινούνται προς τα επόμενα επίπεδα αναγκών που είναι η ανάγκη για ασφάλεια. Οδεύοντας προς την κορυφή της πυραμίδας οι ανάγκες γίνονται περισσότερο κοινωνικές και ψυχολογικές. Με κορυφή την διαδικασία αυτοπραγμάτωσης και πλήρους ωρίμανσης του ατόμου με στόχο την ολοκληρωτική αξιοποίηση των δυνατοτήτων του (Ανδριώτης, 2008).

επιδιώκεται μόνο η οικονομική μεγέθυνση, αλλά επιδιώκονται συνάμα και αξίες που συνδέονται με την ποιότητα της ζωής, την δικαιοσύνη και την ευημερία των ανθρώπων και φυσικά την προστασία του περιβάλλοντος. Ένα σύστημα λοιπόν στο οποίο προάγεται η οικονομική ανάπτυξη μέσα στα πλαίσια των στόχων και των αναγκών που υπαγορεύει η βιωσιμότητα όπως είναι η ισορροπία, η ύπαρξη περιορισμών και ορίων, η διατήρηση των φυσικών πόρων και των οικοσυστημάτων. Ένα σχήμα το οποίο πολύ εύστοχα απεικονίζει το τρίπτυχο της αειφόρου ανάπτυξης είναι το σχήμα του Khan, (όπως αναφέρεται στο Ανδριώτης, σελ.41, 2008).

**Σχήμα 1.5**

**Υπόδειγμα αειφόρου ανάπτυξης**



Ανδριώτης, 2008

#### **1.4. Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη**

Η έννοια της βιωσιμότητας στον τομέα του Τουρισμού αποτέλεσε και συνεχίζει να αποτελεί ένα από τα κύρια ζητήματα έρευνας επιστημόνων από διαφορετικούς κλάδους όπως είναι οικονομολόγοι, κοινωνιολόγοι, περιβαλλοντολόγοι, και άλλα, προσφέροντας έτσι ένα μεγάλο αριθμό μελετών περιπτώσεων, από τον οποίο αποκαλύπτονται οι δυσμενείς επιπτώσεις της ανάπτυξης του τουρισμού στο περιβάλλον, την κοινωνία, την οικονομία και τον πολιτισμό (Lane, 2018). Φυσικά ο τουρισμός δεν έχει μόνο αρνητικές επιπτώσεις, έχει και πολλές θετικές, εν προκειμένω όμως, προσπαθούμε να

αναγνωρίσουμε τα αίτια και την πηγή των προβλημάτων που οδήγησαν στο να επικεντρωθούν οι μελέτες, παγκοσμίως γύρω από την βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη.

Σύμφωνα με τους Κοκκώσης και Τσάρτας (2019), ένα μεγάλο μέρος του προβλήματος επικεντρώνεται στην έλλειψη σχεδιασμού, προγραμματισμού και διαχείρισης της τουριστικής ανάπτυξης. Η ραγδαία ανάπτυξη του τουρισμού σε συνδυασμό με τις δυσμενείς επιπτώσεις που έφερε η απρογραμματίστη τουριστική ανάπτυξη των πρώτων μεταπολεμικών δεκαετιών και η ανησυχία για το μέλλον της ανθρωπότητας, ανέδειξαν την ανάγκη να υπάρξουν πρότυπα τουριστικής ανάπτυξης (βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη) που αφενός να σέβονται τις ιδιαιτερότητες της περιοχής που αναπτύσσονται και αφετέρου να στηρίζονται στον σωστό σχεδιασμό και διαχείριση της εν λόγω ανάπτυξης (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019). Πιο συγκεκριμένα να εξασφαλίζουν τις αρχές της βιωσιμότητας, δημιουργώντας μια ισορόπη σχέση ανάμεσα στην οικονομία, την κοινωνία, το περιβάλλον και τον πολιτισμό (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

Άλλωστε η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των τουριστικών περιοχών, με ότι αυτό συμπεριλαμβάνει (τοπική κοινωνία και πολιτισμός, περιβάλλον, φυσικοί πόροι, και άλλα) εξασφαλίζει την τουριστική προσφορά και κατ' επέκταση την τουριστική ανάπτυξη. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η αλλαγή στάσης, τρόπου λειτουργίας και πολιτικών γενικότερα, που σημειώθηκε κυρίως μετά το 1980, από μεγάλους παίχτες του τουρισμού (tour-operators, αερομεταφορείς, και άλλα). Τέτοιες αλλαγές αναδείχθηκαν μέσα από την ανάγκη για ύπαρξη ισορροπίας ανάμεσα: τουριστικής ανάπτυξης, των περιοχών υποδοχής και του περιβάλλοντος, αλλά και από την αλλαγή στις τάσεις της ζήτησης των καταναλωτών (Middleton & Hawkins, 2004).

Παρατηρείται λοιπόν, ότι τα κίνητρα και τα κριτήρια των επιλογών των καταναλωτών προοδευτικά, αλλάζουν, διαφοροποιούνται, και αντίστοιχα διαφοροποιούνται τα χαρακτηριστικά της ζήτησης στο τουριστικό προϊόν (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019). Μια από τις σημαντικότερες αλλαγές που παρατηρήθηκαν ήταν ότι πλέον οι καταναλωτές άρχισαν να δίνουν προτεραιότητα στη ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που αγοράζουν, σε αντίθεση με πριν, που προτεραιότητα ήταν η χαμηλή τιμή. Επομένως γίνεται αντιληπτό ότι η κοινωνίες αλλάζουν και εξελίσσονται και συνάμα αλλάζουν και τα χαρακτηριστικά της ζήτησης (Middleton & Hawkins, 2004). Πολλά από τα κίνητρα του σύγχρονου τουρίστα<sup>3</sup> τείνουν να σχετίζονται πλέον άμεσα με το

---

<sup>3</sup> Τον *σύγχρονο τουρίστα* ή τον *σύγχρονο καταναλωτή* θα μπορούσαμε στην παρούσα φάση να τον συνδέσουμε με τον ώριμο άνθρωπο που βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας του Maslow (όπως αναφέρεται στο Ανδριώτης, 2008). Ο οποίος είναι πλέον σκεπτόμενος και μέσα στα πλαίσια

περιβάλλον, τη φύση, την τοπική παράδοση, την τοπική κουλτούρα, τον αθλητισμό και άλλα, ενισχύοντας έτσι την ανάγκη για δημιουργία νέων προτύπων τουριστικής ανάπτυξης. Τέτοια πρότυπα θα μπορούσαν να είναι οι ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού, που κατά κανόνα χαρακτηρίζονται με ήπια τουριστική ανάπτυξη και συμβάλλουν στη βιωσιμότητα των περιοχών υποδοχής (Middleton & Hawkins, 2004. Κοκκώσης, Τσάρτας & Γκρίμπα, 2011).

Βέβαια όπως θα αναλυθεί και αργότερα, δεν μπορεί κανείς να προβεί στον χαρακτηρισμό «βιώσιμη», δίχως να γίνει αξιολόγηση, οποιαδήποτε μορφής τουρισμού, είτε επειδή διαφέρει από τον συμβατικό-μαζικό τουρισμό, είτε επειδή χαρακτηρίζεται (εξ' ορισμού) με ήπια τουριστική ανάπτυξη. Σίγουρα ένα πρότυπο τουριστικής ανάπτυξης που προϋποθέτει λιγότερες υποδομές, είναι περισσότερο βιώσιμο από ένα άλλο που στηρίζεται κατά κύριο λόγο στις υποδομές, που αυτό μπορεί να συνεπάγεται με κατανάλωση ενέργειας, νερού, δημιουργία λημμάτων, και ούτω καθεξής. Παρόλα αυτά, κάποιοι περιορισμοί, κάποια μέτρα πρόληψης σε συνάρτηση με τη σωστή διαχείριση της λειτουργίας των οργανισμών/φορέων του τουρισμού, είναι κάποιες από τις πρακτικές που μπορούν να συμβάλουν στη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (UNWTO) και τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών (UN) (όπως αναφέρεται στο Middleton & Hawkins, 2004) οι νέες αυτές πολιτικές οι οποίες τείνουν να υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις του τουρισμού και ξεκίνησαν να εφαρμόζονται από το 2003, από τον κλάδο των tour-operators αφορούν τα εξής πρακτικές: α) ορθότερη περιβαλλοντική διαχείριση των επιχειρήσεων και των προορισμών, β) προτεραιότητα στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, με έμφαση στην προστασία του περιβάλλοντος γ) ολιστική εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) δ) εξειδίκευση, κατάρτιση, εκπαίδευση των εργαζομένων με σκοπό τη βιωσιμότητα και στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Σε αντίστοιχες πρακτικές στράφηκαν και άλλοι κλάδοι στον τομέα του τουρισμού, δίχως όμως αυτό να σημαίνει ότι τα προβλήματα στη βιομηχανία του τουρισμού λύθηκαν ή ότι εφαρμόστηκαν πανάκεια τα μέτρα και οι θεσμοί που προάγουν την βιώσιμη ανάπτυξη (Middleton & Hawkins, 2004). Από τα παραπάνω, γίνεται ολοένα και πιο ξεκάθαρο ότι η ανεξέλεγκτη τουριστική ανάπτυξη, όπως διαμορφώθηκε λόγω της έλλειψης σχεδιασμού, προγραμματισμού και διαχείρισης της τουριστικής ανάπτυξης, ήταν η κύρια αιτία των περισσότερων δυσμενών επιπτώσεών της στο περιβάλλον, την κοινωνία και την οικονομία. Η υιοθέτηση βιώσιμων

---

αυτοπραγμάτωσης και πλήρης αξιοποίησης των δυνατοτήτων του, μπορεί να επηρεάζει με την στάση του και τις αντιλήψεις του τον σύγχρονο κόσμο. Δίχως φυσικά αυτό να ισχύει πανάκεια.



πρακτικών και πολιτικών, όπως προκύπτει και από μελέτες και έρευνες που έχουν εκπονηθεί από τους διάφορους επιστημονικούς κλάδους, φαίνεται να είναι ο τρόπος για να συνεχίσουν να ικανοποιούνται οι ανάγκες του σήμερα αλλά και αυτές των μελλοντικών γενεών.

Στον τουρισμό, όπως και στις άλλες βιομηχανίες για να επιτευχθεί η βιώσιμη ανάπτυξη απαιτούνται ολιστικές αλλαγές σε πολλούς και διαφορετικούς τομείς. Οι αλλαγές αυτές αφενός αφορούν τις τουριστικές επιχειρήσεις και αφετέρου τους φορείς και τους οργανισμούς που σχετίζονται με τον τουρισμό (άμεσα ή έμμεσα), τόσο σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο.

#### **1.4.1. Ο Τουριστικός Προορισμός – αρωγός για τη Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη**

Όπως ήδη αναφέρθηκε στην παραπάνω ενότητα, όλα συνηγορούν, ότι ο δρόμος για τη βιωσιμότητα είναι η σωστή διαχείριση και ο σχεδιασμός της τουριστικής ανάπτυξης μέσα από την επιστημονική έρευνα και τη συστηματική μελέτη (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019). Μέχρι και την δεκαετία του '90 οι πολιτικές που εφαρμόζονταν και ίσως εφαρμόζονται ακόμα και σήμερα, για την επίτευξη των βιώσιμων αυτών στόχων βρισκόταν σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Ωστόσο αυτό, στην πάροδο των χρόνων αποδείχτηκε αναποτελεσματικό, και έτσι οι προσεγγίσεις και οι στρατηγικές για την βιωσιμότητα άρχισαν να στρέφονται σε τοπικό επίπεδο και συγκεκριμένα, στους τουριστικούς προορισμούς (Middleton & Hawkins, 2004).

Η παραδοσιακή προσέγγιση (από πάνω προς τα κάτω) που προκύπτει από την ανάλυση οικονομικών, κοινωνικών και πολιτισμικών επιπτώσεων του εθνικού και διεθνούς τουρισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι πολύ γενικευμένη με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αναγνωριστούν οι επιπτώσεις της τουριστικής ανάπτυξης σε τοπικό επίπεδο (Middleton & Hawkins, 2004). Σύμφωνα με τους Middleton & Hawkins (2004), η προσέγγιση από κάτω προς τα επάνω, με επίκεντρο μελέτης τον προορισμό, φαίνεται να είναι πιο αποδοτική για την ανάπτυξη των κατάλληλων πολιτικών διαχείρισης και ανάπτυξης του τουρισμού με στόχο τη βιωσιμότητα. Όταν γίνεται λόγος για τον «προορισμό», αφορά τον τοπικό προορισμό και όχι τον εθνικό. Άλλωστε όπως έχει ήδη αναφερθεί η αειφορία, μεταξύ άλλων, επιτυγχάνεται από την ισόρροπη σχέση του τόπου-προορισμού και της τουριστικής ανάπτυξης (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019). Είναι σημαντικό να αναφερθεί εδώ ότι παρόλο που οι δυσμενείς επιπτώσεις της τουριστικής ανάπτυξης διαφαίνονται τόσο σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο, τα προβλήματα

αλλά και οι ευκαιρίες βρίσκονται στους προορισμούς, από όπου πρέπει να ξεκινήσουν και οι αλλαγές (Middleton & Hawkins, 2004).

Ωστόσο, το γεγονός ότι ο τουρισμός είναι μια παγκόσμια βιομηχανία, δίνει την δυνατότητα εφαρμογής επιτυχημένων μοντέλων και προσεγγίσεων ανάπτυξης ή διαχείρισης του τουρισμού στον προορισμό και σε άλλους προορισμούς με αντίστοιχα χαρακτηριστικά στον παγκόσμιο χάρτη (Middleton & Hawkins, 2004).

Σε αυτού του τύπου την προσέγγιση (από κάτω προς τα πάνω) σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι πολιτικές δράσεις και παρεμβάσεις που ακολουθούνται από την τοπική διακυβέρνηση (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019). Τόσο ο δημόσιος τομέας (κυβερνήσεις, ΟΤΑ, οργανισμοί διαχείρισης και προβολής του προορισμού, και άλλα) όσο και ο ιδιωτικός τομέας (επιχειρήσεις, οργανισμοί, εταιρίες, μη κυβερνητικές οργανώσεις και άλλα), αλλά και γενικότερα ομάδες και φορείς συμφερόντων (τοπικής/περιφερειακής, εθνικής και διεθνούς συγκρότησης) στον τομέα του τουρισμού καλούνται να βρουν και να ακολουθήσουν από κοινού τη δύσκολη πορεία προς την βιωσιμότερη ανάπτυξη των τουριστικών προορισμών (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

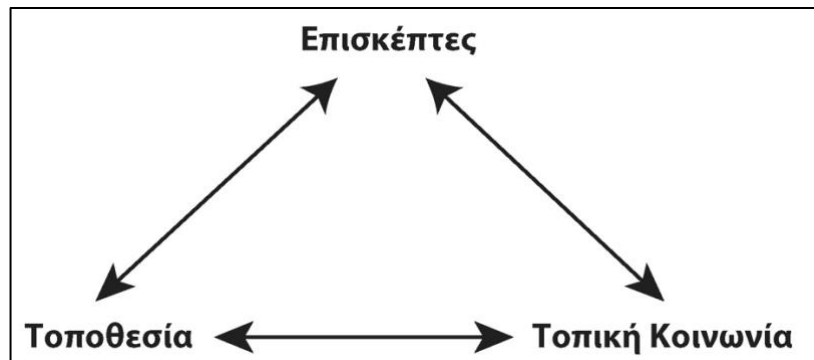
Εν κατακλείδι, φαίνεται ότι ο σωστός προγραμματισμός και η διαχείριση της τουριστικής ανάπτυξης, όπως και η σύναψη συνεργειών όλων των εμπλεκόμενων με τον τουρισμό, σε επίπεδο προορισμού, είναι ζωτικής σημασίας. Αφενός διότι συμβάλουν στην βιωσιμότητα του προορισμού και αφετέρου διότι η επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης θα αποφέρει πολλαπλά οφέλη για όλους τους εμπλεκόμενους και την οικονομία γενικότερα. Ωστόσο, σε έναν σύνθετο τομέα όπως είναι ο τουρισμός, η προώθηση μιας κουλτούρας συνεργασίας με ενδεχόμενες παρεμβάσεις για αλλαγές θα λέγαμε ότι είναι δύσκολη υπόθεση.

#### **1.4.2. Διαχείριση του τουρισμού στον προορισμό**

Η διαχείριση του τουρισμού στον προορισμό, όπως παρουσιάστηκε το 1991 από το Αγγλικό Συμβούλιο Τουρισμού (εφεξής ΑΣΤ) (όπως αναφέρεται στο Middleton & Hawkins, 2004), διαμορφώνεται από τις εμπλεκόμενες ομάδες και από τις δυνάμεις αλληλεπίδρασης που αναπτύσσονται μεταξύ τους (Middleton & Hawkins, 2004). Έτσι το ΑΣΤ κατάφερε να αποτυπώσει σε ένα απλό διάγραμμα τόσο τις ομάδες των φορέων που εμπλέκονται στη διαμόρφωση πολιτικών για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη, όσο και τις δυνάμεις αλληλεπίδρασης που αναπτύσσονται μεταξύ τους (Middleton & Hawkins, 2004).

Σχήμα 1.6

Διάγραμμα αλληλεπίδρασης των φορέων σύμφωνα με το ΑΣΤ

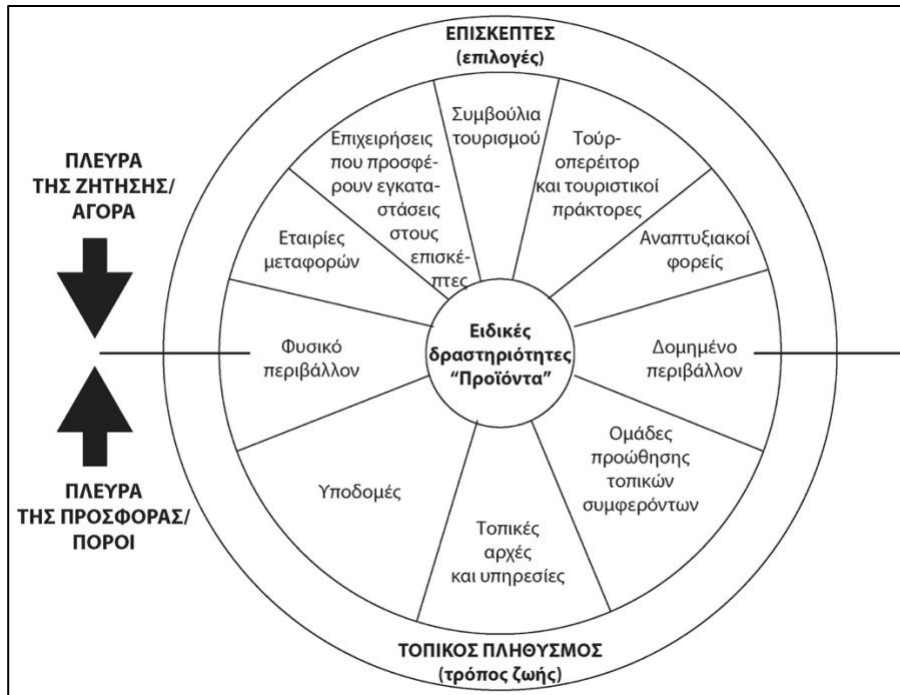


Middleton & Hawkins, 2004

Βάσει της ίδιας περίπτωσης λογικής οι Middleton & Hawkins (1998/2004) προσεγγίζουν τη διαχείριση του τουρισμού συσχετίζοντάς την με την διαχείριση της ζήτησης και της προσφοράς. Με ένα πολύ κατανοητό σχήμα (σχ.1.7) παρουσιάζουν τις ομάδες των εμπλεκόμενων φορέων, οι οποίες αποτυπώνονται στο σχήμα ως οι ακτίνες του κύκλου. Στο κέντρο, που ορίζεται ως ο πυρήνας, αποτυπώνουν τα προϊόντα / υπηρεσίες και γενικότερα τις δραστηριότητες που καταναλώνονται από τους επισκέπτες. Ο κύκλος χωρίζεται οριζόντια σε δύο τμήματα. Το άνω τμήμα αναφέρεται στην ζήτηση και περιλαμβάνει και εκείνες τις ακτίνες του κύκλου, εκείνους του φορείς δηλαδή που οι αποφάσεις τους καθορίζουν την ζήτηση στον προορισμό. Ενώ το κάτω τμήμα αναφέρεται στην προσφορά, δηλαδή στους πόρους / υπηρεσίες που προσφέρει ο προορισμός και αντίστοιχα συμπεριλαμβάνει τις ομάδες των φορέων που καθορίζουν την προσφορά. Στο κάτω τμήμα επίσης συμπεριλαμβάνονται και τα συμφέροντα του τοπικού πληθυσμού. Έτσι οι Middleton & Hawkins (2004), καταφέρνουν με ένα διάγραμμα αφενός να αναπαραστήσουν τις ομάδες των εμπλεκόμενων και την αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ τους, και αφετέρου να θέσουν ένα ακόμη παράγοντα που θεωρούν σημαντικό για την βιώσιμη ανάπτυξη και αυτός δεν είναι άλλος από την ισορροπία μεταξύ ζήτησης και προσφοράς στον προορισμό, συνυπολογίζοντας το φυσικό και δομημένο περιβάλλον (Middleton & Hawkins, 2004).

Σχήμα 1.7

Ο τροχός των επιδράσεων - Διαχείριση του τουρισμού στον προορισμό



Middleton & Hawkins, 2004

Γίνεται ξεκάθαρο λοιπόν ότι, η αναζήτηση των φορέων οι οποίοι συμβάλλουν στη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη, δεν περιορίζονται μόνο στο δημόσιο ή μόνο στον ιδιωτικό τομέα. Αποτελούνται από ένα σύνολο ανομοιογενών ομάδων ή δυνάμεων, που μπορεί να έχουν διαφορετικούς στόχους και προοπτικές, η ακόμη και αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα, που όμως η επιτυχία ή η αποτυχία του βιώσιμου τουρισμού εξαρτάται από την συμμετοχή τους και την συνεργασία τους. Τέτοιες ομάδες είναι οι κάτοικοι του προορισμού, οι επισκέπτες, οι τουριστικοί πράκτορες, οι τοπικές επιχειρήσεις, οι κρατικοί φορείς, οι αναπτυξιακοί φορείς και ούτω καθεξής (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

Ήδη από τη δεκαετία του '50 γίνεται προσπάθεια εφαρμογής διάφορων προοπτικών συνεργασίας στους προορισμούς (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό της Βερμούδας το 1974. Στο πρόγραμμα τουριστικής ανάπτυξης της Βερμούδας, η κυβέρνηση που στην προκειμένη περίπτωση συνέπιπτε με την τοπική αυτοδιοίκηση, έθεσε τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του τουρισμού στην περιοχή, λαμβάνοντας υπόψη την προστασία του περιβάλλοντος και την ευημερία της τοπικής κοινότητας (Middleton & Hawkins, 2004). Η κυβέρνηση της Βερμούδας κατάφερε με επιτυχία την τουριστική ανάπτυξη του προορισμού της, εξασφαλίζοντας με ότι εργαλεία

είχε στη διάθεσή της (χωροταξικοί και πολεοδομικοί κανονισμοί, περιορισμοί που αφορούν το δομημένο περιβάλλον, και άλλα) την ισορροπία μεταξύ των τουριστικών επενδύσεων και του προορισμού. Μάλιστα σύμφωνα με τους WTTC, WTO & Earth Council (όπως αναφέρεται στο Middleton & Hawkins, 2004), το 1994 προχώρησε και σε επιπλέον περιορισμούς, προκειμένου να προστατεύσει το περιβάλλον. Μεταξύ άλλων ήταν ο περιορισμός του αριθμού των Ι.Χ. αυτοκινήτων ανά νοικοκυριό, ο αριθμός των κρουαζιερόπλοιων που εισέρχονται στο λιμάνι (ένα κρουαζιερόπλοιο τη φορά), δεν δίστασε ακόμη και να επιβάλλει πρόστιμα σε ψαράδες και εταιρίες υπηρεσιών κατάδυσης που κατέστρεφαν τους κοραλλιογενείς υφάλους και άλλα (Middleton & Hawkins, 2004).

Από το παραπάνω παράδειγμα, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι η συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα είναι καθοριστική για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη του εκάστοτε προορισμού. Σύμφωνα με τους Middleton & Hawkins (2004), ο δημόσιος τομέας έχει στη διάθεσή του τις θεσμικές εξουσίες που αποτελούν το εργαλείο για να μπορεί να ελέγχει και να περιορίζει την ανεξέλεγκτη επιχειρηματική δραστηριότητα. Επιπλέον, οι πόροι και οι υποδομές<sup>4</sup> της εκάστοτε περιοχής είναι στη διαθεσιμότητα του δημόσιου τομέα, ως εκ τούτου λοιπόν, καθορίζει την διαχείριση της προσφοράς. Από την πλευρά του ο ιδιωτικός τομέας, διαθέτει τις πρακτικές γνώσεις, έχει την εμπειρία και γνωρίζει την αγορά, έχει δηλαδή την διαχείριση της ζήτησης. Σε κάθε περίπτωση, η συνεργασία των δύο είναι ύψιστης σημασίας, για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό και διαχείριση της τουριστικής ανάπτυξης (Middleton & Hawkins, 2004).

Εάν υπάρξει η συνεργατική διαδικασία που εξηγούν οι Middleton & Hawkins (2004) και Hawkins (2004), με ένα πρόγραμμα κοινών στόχων και συντονισμένων δράσεων μεταξύ των επιχειρήσεων, των τοπικών φορέων και των κατοίκων, δεν θα έχει κανένα ρόλο ποιος θα πρωτοστατήσει σε αυτό το εγχείρημα. Όπως για παράδειγμα, συνέβη στην Ελβετία, σύμφωνα με το European Council (όπως αναφέρεται στο Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019), όταν μια ένωση (GAST) από επτά συνεργαζόμενους τουριστικούς προορισμούς προκειμένου να προσφέρουν στους επισκέπτες τους τη δυνατότητα να κάνουν διάφορες αθλητικές δραστηριότητες στη φύση και να γνωρίσουν τη τοπική κοινωνία, δίχως την

---

<sup>4</sup> Ο όρος «υποδομές» αναφέρεται στα κοινά μέσα πρόσβασης του προορισμού (αεροδρόμια, λιμάνια, δρόμοι, σιδηροδρομικοί σταθμοί, μέσα μαζικής μεταφοράς, χώροι στάθμευσης, και ούτω καθεξής), η παροχή τουριστικών εγκαταστάσεων (λ.χ. μαρίνες σκαφών αναψυχής) και των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας (λ.χ. υδροδότηση, ηλεκτρισμός, αποχετευτικό σύστημα, αποκομιδή σκουπιδιών και ούτω καθεξής), όπως και η διατήρηση των φυσικών πόρων (βουνά, λίμνες, παραλίες, δάση, πάρκα, κήποι, κ.ο.κ) από τα οποία εξαρτάται η τουριστική ανάπτυξη (Middleton & Hawkins, 2004).

ρύπανση/ηχορύπανση που προκαλούσαν τα αυτοκίνητα, απέκλεισαν τη χρήση των Ι.Χ. αυτοκινήτων και προσέφεραν την πρόσβαση σε εκείνες τις περιοχές μόνο με μαζικά μέσα μεταφοράς (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019). Κάτι που επιβεβαιώνει τα όσα προαναφέρθηκαν, διότι η πρωτοβουλία σαφώς προέρχεται από τον ιδιωτικό τομέα, αλλά δίχως την συνεργασία και τη συναίνεση του δημοσίου δεν θα μπορούσε να βρει εφαρμογή.

Υπάρχουν αξιοσημείωτα παραδείγματα ορθής διαχείρισης για την βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη που πραγματοποιούνται με τη συνέργεια ιδιωτικών επιχειρήσεων και τοπικών αρχών, όπως είναι το πάρκο “Great Barrier Reef” στην Αυστραλία, το Εθνικό πάρκο Κρούγκερ στη Νότια Αφρική, η παλιά πόλη του Εδιμβούργου στο Ηνωμένο Βασίλειο, και άλλα (Middleton & Hawkins, σελ. 377, 1998/2004).

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι για την καλύτερη διαχείριση του τουρισμού στον εκάστοτε προορισμό, η εκκόλαψη μιας κουλτούρας συνεργασίας, με προγράμματα κοινών στόχων και συντονισμένων δράσεων μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στον τουρισμό (δημόσιου τομέα, κυβερνητικών ή μη κυβερνητικών φορέων, επιχειρήσεων, τοπικών φορέων, κατοίκων, και άλλα) είναι βασική προϋπόθεση. Άλλωστε η κάθε ομάδα εμπλεκόμενων, διαθέτει τα δικά της εργαλεία και τους δικούς της μηχανισμούς, που εάν τα χρησιμοποιήσει με ορθό τρόπο, τότε θα μπορεί να επιτευχθεί η τουριστική ανάπτυξη του προορισμού και να εξασφαλιστεί η ισορροπία μεταξύ της οικονομίας, του περιβάλλοντος και της τοπικής κοινότητας. Που είναι και το ζητούμενο στη βιωσιμότητα. Μπορεί η πρακτική εφαρμογή τέτοιων πολιτικών (συνεργασίας, συνυπευθυνότητας, περιορισμών, διαφάνειας, ηθικής, ανθρωπίνων δικαιωμάτων, προστασίας του περιβάλλοντος και του πολιτισμού, και ούτω καθεξής) που προάγουν την βιώσιμη ανάπτυξη, σε έναν πολυσχιδή τομέα όπως είναι ο τουρισμός, να συναντάει αρκετά και σημαντικά εμπόδια. Παρόλα αυτά, αυτό θεωρούμε ότι είναι και η πρόκληση της σύγχρονης κοινωνίας, να περάσει από την θεωρία, στην πράξη.

#### **1.4.3. Στροφή των τουριστικών επιχειρήσεων προς τη βιωσιμότητα**

Οι πολιτικές και οι πρακτικές που επιδιώκουν την βιωσιμότητα και αφορούν οικονομικές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένου και του τουρισμού, έχουν στόχο να εξασφαλίσουν οφέλη για τον τοπικό πληθυσμό σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα θα λέγαμε ότι προσπαθούν να φέρουν σε ισορροπία από τη μία την υγεία της κοινωνίας και του περιβάλλοντος, τώρα και στο

μέλλον, και την ευημερία και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων από την άλλη (Middleton & Hawkins, 2004). Πάνω σε αυτή τη λογική έχουν αναπτυχθεί διάφορα μέσα, εργαλεία και τεχνικές διαχείρισης, η εφαρμογή και η υιοθέτηση των οποίων προάγουν τη βιωσιμότητα στην τουριστική ανάπτυξη (Middleton & Hawkins, 2004).

Με βάσει ποια λογική όμως υιοθετεί τελικά μια τουριστική επιχείρηση, εάν υιοθετεί, βιώσιμες πρακτικές στην λειτουργία της. Θέτουμε δεδομένο ότι κάθε επιχείρηση, είτε μικρή είτε μεγάλη επιβαρύνει με την λειτουργία της το περιβάλλον. Από την άλλη η ποιότητα του περιβάλλοντος αποτελεί έναν από τους βασικότερους πόρους στους οποίους εξαρτάται το μέλλον του τουρισμού. Ο Hughes (όπως αναφέρεται στο Middleton & Hawkins, σελ. 243, 1998/2004), επισημαίνει το γεγονός ότι η κερδοφορία του τουρισμού βασίζεται στη βιωσιμότητα και η όποια καταστροφή ή υποβάθμιση του περιβάλλοντος, υπογραμμίζει ταυτόχρονα και την καταστροφή ή υποβάθμιση του τουριστικού προϊόντος (Middleton & Hawkins, 2004). Άρα μπορεί κανείς να προβεί στο συμπέρασμα ότι τα επιχειρηματικά συμφέροντα του τουρισμού είναι άμεσα συνδεδεμένα με την προστασία του περιβάλλοντος.

Μέχρι και τα τέλη της δεκαετίας του '90, πλην εξαιρέσεων, οι τουριστικές επιχειρήσεις δε φαίνεται να το αναγνωρίζουν αυτό. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ακόμα μέχρι και σήμερα, θα λέγαμε ότι χρησιμοποιούν τις υποδομές, το περιβάλλον και την εικόνα του προορισμού (δωρεάν), αφενός δίχως να αποδίδουν κανένα τίμημα και αφετέρου, δίχως να φαίνεται να αναλαμβάνουν και ευθύνες για την προστασία και συντήρησή τους. Φυσικά ο δημόσιος τομέας σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο διαθέτει τα εργαλεία εκείνα που μπορούν να ελέγξουν και να περιορίσουν την ανεξέλεγκτη επιχειρηματική δραστηριότητα, δίχως όμως αυτό να συμβαίνει πάντα με επιτυχία (Middleton & Hawkins, 2004). Εδώ πρέπει να εφαρμοστεί αυτό που έχει ήδη αναφερθεί, η συνεργασία και η σύμπνοια ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, αλλά και των φορέων σε ένα γενικότερο πλαίσιο που είναι σχετικοί με την τουριστική δραστηριότητα.

Τα επιχειρηματικά οφέλη, που είναι τα μακροπρόθεσμα κέρδη και η επιβίωση της εκάστοτε επιχείρησης στον προορισμό, είναι εξαρτώμενα από την περιβαλλοντική ποιότητα και την ελκυστικότητα του προορισμού, ωστόσο αυτό δεν συνεπάγεται ότι πάντα οι επιχειρήσεις πείθονται να αλλάξουν την επιχειρηματική τους νοοτροπία και να στραφούν στην βιωσιμότητα. Οι Middleton & Hawkins (2004), συνοψίζουν δέκα (10) λόγους που είναι αρκετά πειστικοί για να στραφούν οι επιχειρήσεις του τουρισμού προς την βιωσιμότητα. Και αυτοί είναι: 1) Συμμόρφωση στη νομοθεσία, 2) Καλές σχέσεις με τον τοπικό πληθυσμό, 3) Καλή εικόνα της επιχείρησης και καλές δημόσιες σχέσεις, 4)

Προώθηση της εταιρικής πολιτικής προμηθειών, 5) Ικανοποίηση των προσδοκιών και των απαιτήσεων των πελατών, 6) Ικανοποίηση κριτηρίων συμμετοχής σε εμπορικές και επαγγελματικές ενώσεις, 7) Επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος, 8) Συμμόρφωση με τα κριτήρια των επενδυτών και μείωση του επενδυτικού κινδύνου, 9) Μείωση των λειτουργικών εξόδων, 10) Διατήρηση των περιουσιακών στοιχείων και των πόρων της επιχείρησης (Στην προκειμένη, ενσωματώνει στα περιουσιακά στοιχεία και στους πόρους της επιχείρησης, τις επενδύσεις στην ποιότητα του περιβάλλοντος του προορισμού. Όπως κάθε επιχείρηση ανανεώνει και συντηρεί τον εξοπλισμό της (οχήματα, κτίρια, κ.ο.κ) από τον οποίο εξαρτάται η κερδοφορία της, έτσι οφείλει να επενδύει και στην ποιότητα του περιβάλλοντος).

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν είναι σαφώς αρκετά. Ωστόσο όμως οφείλουμε να παραδεχτούμε ότι οι παραπάνω λόγοι αναφέρονται πρωτίστως στις μεγάλες επιχειρήσεις, που είναι εισαγμένες στο χρηματιστήριο, έχουν μετόχους, υποχρεούνται σε δημοσίευση ισολογισμών και διατρέχουν τον κίνδυνο να ζημιωθούν εάν αποδειχτεί ότι προκαλούν βλάβη στο περιβάλλον ή στην κοινωνία. Τι συμβαίνει όμως στην περίπτωση των μικρότερων επιχειρήσεων που αποτελούν και πλειοψηφία στο τομέα του τουρισμού. Οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν λιγότερα να χάσουν επιλέγοντας να αγνοήσουν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών, δεδομένου ότι, τηρούμενων και των αναλογιών, έχουν μικρότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Αυτό μπορεί να το ισχυριστεί κανείς εάν υπολογίσει την εκάστοτε επιχείρηση μεμονωμένα και όχι το σύνολο των μικρών επιχειρήσεων. Βέβαια η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών από τους μεγάλους παίκτες του κλάδου μπορεί να παρασύρει και τους μικρότερους ασκώντας σημαντική πίεση μέσω της πολιτικής των προμηθειών που αναφέρουν οι Middleton & Hawkins (2004).

Ανεξάρτητα με το μέγεθος των επιχειρήσεων, διατίθενται τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τις περιβαλλοντικές, κοινωνικές και οικονομικές επιδόσεις τους, να περιορίσουν τις αρνητικές επιπτώσεις της λειτουργίας τους και με υπευθυνότητα να υιοθετήσουν ορθές πρακτικές έτσι ώστε να στραφούν προς την βιωσιμότητα. Αυτό πρακτικά σημαίνει την φειδωλή χρήση των πόρων, τον περιορισμό της ρύπανσης και των απορριμμάτων (λειτουργικές βελτιώσεις) και γενικότερα την ευαισθητοποίηση σε περιβαλλοντικά, πολιτιστικά και κοινωνικά ζητήματα.

Λίγο πολύ όλοι γνωρίζουμε την εφαρμογή των τριών R. Οι τρεις αυτές διαχρονικές λέξεις: Reduce – Μειώστε, Re-use – Επαναχρησιμοποιείστε, Recycle – Ανακυκλώστε, έχουν γίνει γνωστές ήδη από τη δεκαετία του '90 και δηλώνουν εύστοχα και άμεσα τον τρόπο με τον οποίο η κάθε επιχείρηση και ο κάθε οργανισμός σε όλους τους κλάδους



μπορεί να στραφεί προς τη βιωσιμότητα. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η μετεξέλιξη ή πιο ορθά, ο εμπλουτισμός των τριών R., σε δέκα (10) R<sup>5</sup> που υιοθετούν οι Middleton & Hawkins (2004), προκειμένου να εξηγήσουν, ποια θα μπορούσε να είναι η κατεύθυνση των επιχειρήσεων του τουρισμού προς την βιωσιμότητα (Middleton & Hawkins, σελ. 260, 1998/2004). Αναφέρουν ορθές πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν από όλους τους κλάδους της βιομηχανίας του τουρισμού, ανεξάρτητα με το μέγεθος της επιχείρησης, μέσα από τη σκοπιά που ορίζει το πράσινο μάνατζμεντ και η προοπτική του σύγχρονου μάρκετινγκ. Τα δέκα (10) R είναι:

- Recognize - Αναγνωρίστε
- Refuse - Αρνηθείτε
- Replace - Αντικαταστήστε
- Reduce - Μειώστε
- Re-use - Επαναχρησιμοποιείστε
- Recycle - Ανακυκλώστε
- Re-engineer – Σχεδιάστε εκ νέου
- Retrain – Κάντε επανεκπαίδευση
- Reward - Ανταμείψτε
- Re-educate–Κάντε επανεκπαίδευση, (Middleton & Hawkins, σελ. 260, 1998/2004).

Μέσα στα πλαίσια αναγνώρισης ότι ένα υγιές περιβάλλον αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την τουριστική ανάπτυξη, αλλά και το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις πρέπει και μπορούν να αντιμετωπίσουν εκουσίως<sup>6</sup> τις δυσμενείς επιπτώσεις της λειτουργίας τους προς το περιβάλλον και την κοινωνία, στον τομέα του τουρισμού, αναπτύχθηκαν διάφορα συστήματα (εργαλεία) περιβαλλοντικών πιστοποιήσεων, γνωστά και ως οικολογικά σήματα (eco-labels), (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

Η οικονομική κρίση, οι ανησυχίες για την κλιματική αλλαγή, η εξάντληση των φυσικών πόρων, η μόλυνση του περιβάλλοντος, η διαφθορά, οι ανησυχίες για την παγκόσμια υγεία, η φτώχεια, η απαξίωση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, και άλλα, ανάγκασαν τις κυβερνήσεις των κρατών να δημιουργήσουν μια έννοια, σύμφωνα με την οποία όλες αυτές οι κρίσεις και οι ανησυχίες, προοδευτικά να μειώνονται, διότι αντιλήφθηκαν ότι διακυβεύετε πλέον το μέλλον της ίδιας της ανθρωπότητας. Αυτή η έννοια, ήταν η βιωσιμότητα, σύμφωνα με την οποία, όλες οι δραστηριότητες του ανθρώπου, σε όλους

---

<sup>5</sup> Βλέπε σελ. 260, Τουριστικό μάρκετινγκ για βιώσιμη ανάπτυξη, Middleton & Hawkins, (1998/2004).

<sup>6</sup> Οι ενέργειες με τις οποίες οι επιχειρήσεις οικειοθελώς συμβάλλουν σε ένα υγιές περιβάλλον και μια καλύτερη κοινωνία αφορούν δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) (Βαξενίδου, 2011).

τους τομείς, θα πρέπει να αλλάξουν και να ισορροπήσουν έτσι ώστε να εξασφαλιστεί το μέλλον των επόμενων γενεών.

Αντίστοιχα συμβαίνει και στη βιομηχανία του τουρισμού, που μάλιστα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την κοινωνία (άνθρωποι, κουλτούρα, πολιτισμός, ήθη, έθιμα, και ούτω καθεξής) και το περιβάλλον. Επομένως το μέλλον του τουρισμού και η κερδοφορία των τουριστικών επιχειρήσεων (ΤΕ) εξαρτάται από την ευημερία των περιοχών υποδοχής και την προστασία του περιβάλλοντος. Οι ΤΕ οφείλουν να το αναγνωρίσουν και αναλάβουν τις ευθύνες του περιβαλλοντικού, κοινωνικού και οικονομικού τους αντίκτυπου υιοθετώντας και να εφαρμόζοντας τις πρακτικές που προσβέει η έννοια της βιωσιμότητας. Άλλωστε τα επιχειρηματικά οφέλη από την υιοθέτηση ορθών πρακτικών είναι σημαντικά και αξιοσημείωτα.

#### **1.4.4. Επιχειρήσεις του τουρισμού και βιώσιμες πρακτικές (μέσα και εργαλεία)**

Σε παγκόσμιο επίπεδο, ιδίως μετά την Διάσκεψη του Ρίο, διαπιστώνεται πλέον η ανάγκη θέσπισης νόμων και κανόνων, όπως και η δημιουργία των κατάλληλων μέσων αξιολόγησης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων (Middleton & Hawkins, 2004). Είναι επόμενο λοιπόν, κάποιες από αυτές τις διαδικασίες να μην αφορούν κατ' αποκλειστικότητα τον τομέα του τουρισμού αλλά σίγουρα τον καλύπτουν αφού αναφέρονται σε οικονομικές δραστηριότητες και επενδύσεις μεγάλων έργων τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. Ένα τέτοιο εργαλείο είναι οι μελέτες περιβαλλοντικών επιπτώσεων (ΜΠΕ), η εκπόνηση των οποίων είναι πλέον υποχρεωτική δια νόμου (Middleton & Hawkins, 2004). Οι ΜΠΕ εκπονούνται από μελετητές, ανεξάρτητα από τους επενδυτές που ζητούν την έγκριση, προκειμένου να παρουσιαστούν και να αξιολογηθούν οι περιβαλλοντικές συνέπειες του έργου. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνουν την περιγραφή του έργου, της υφιστάμενης κατάστασης του περιβάλλοντος, των ενδεχόμενων επιπτώσεων στην κοινωνία και το περιβάλλον, καθώς και εναλλακτικές λύσεις, προτάσεις ή περιορισμούς με τους οποίους το έργο πρέπει να λειτουργήσει και να κατασκευαστεί. Σίγουρα πρόκειται για μια πολύπλοκη και ιδιαίτερα εξειδικευμένη μελέτη (Παναγιωτάκης, 2019).

Οι ΜΠΕ αποτελούν αμφιλεγόμενο ζήτημα και αμφισβητούνται από πολλούς, για το εάν αποτελούν ένα αποτελεσματικό εργαλείο ή ακόμα ένα γραφειοκρατικό μέσο εφησυχασμού ή ακόμα και απάτης.

Ένα επιπλέον σημαντικό εργαλείο που βρίσκεται στην ευχέρεια των επενδυτών και των επιχειρήσεων είναι οι εκθέσεις περιβαλλοντικών επιπτώσεων (ΕΠΕ). Οι ΕΠΕ συνήθως δημοσιεύονται κάθε χρόνο και εκεί η εκάστοτε επιχείρηση παρουσιάζει στοιχεία περιβαλλοντικών επιπτώσεων και πρωτοβουλιών βελτίωσης που προκύπτουν από τις δραστηριότητες της (Middleton & Hawkins, 2004).

Πολλές επιχειρήσεις πλέον δημοσιεύουν ετήσιες Εκθέσεις Βιωσιμότητας (ΕΒ), οι οποίες αφορούν τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις που προκαλούν οι δραστηριότητες της. Επιπλέον, στις ΕΒ παρουσιάζονται οι αξίες, οι στόχοι και η διακυβέρνηση της εταιρείας καθώς και οι πρακτικές που τη συνδέουν με τη βιωσιμότητα (Soderstrom, 2013). Σύμφωνα με τη Παγκόσμια Πρωτοβουλία Αναφοράς (Global reporting initiative-GRI), (όπως αναφέρεται στο Soderstrom, 2013), στις ΕΒ πρέπει να περιγράφεται τόσο η θετική όσο και η αρνητική συνεισφορά του οργανισμού σε οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό επίπεδο (Soderstrom, 2013).

Οι ΕΒ κατά τη γνώμη μας αποτελούν ένα πιο ολοκληρωμένο εργαλείο παρουσίασης των πρακτικών του εκάστοτε οργανισμού για τη βιωσιμότητα. Έχει παρατηρηθεί πολλές φορές ότι στις ΕΒ, και μάλιστα στο κομμάτι της κοινωνικής διάστασης παρουσιάζονται και οι πολιτικές κοινωνικής υπευθυνότητας (ΕΚΕ) που έχουν υιοθετήσει ή σκοπεύουν να υιοθετήσουν οι οργανισμοί, όπως για παράδειγμα, συμβαίνει με τον Όμιλο ξενοδοχείων Grecotel, και άλλα. Σύμφωνα με την Βαξεβανίδου (2011) υπάρχει ξεχωριστή έκθεση που αφορά αποκλειστικά την κοινωνική υπευθυνότητα των οργανισμών (CSR-Report).

Οι Middleton & Hawkins (2004), αναφέρονται στα συστήματα διαχείρισης του περιβάλλοντος (ΣΔΠ), σαν ένα ακόμη εργαλείο που μπορεί να εφαρμοστεί στις επιχειρήσεις (συμπεριλαμβανομένων και των επιχειρήσεων του τουρισμού). Τα συστήματα αυτά εφαρμόζονται στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης ή του οργανισμού (ιδιωτικός ή δημόσιος) με σκοπό να αξιολογήσουν, να προστατεύσουν, να βελτιώσουν και να μειώσουν στο ελάχιστο τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους (Middleton & Hawkins, 2004).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση υιοθέτησε ένα τέτοιο σύστημα, το Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου (EMAS – Eco Management and Audit Scheme), το οποίο βασίστηκε στον Ευρωπαϊκό κανονισμό 221/2009 και η εφαρμογή του ξεκίνησε το 1995. Βάσει του εν λόγω συστήματος οι επιχειρήσεις, οικειοθελώς θέτουν τους στόχους με τους οποίους θα βελτιώσουν τον περιβαλλοντικό τους αντίκτυπο. Τα μέσα που καθορίζονται από τον κανονισμό είναι η δημόσια διατύπωση της περιβαλλοντικής πολιτικής και η πιστοποίηση από ανεξάρτητο εξωτερικό επιθεωρητή. Αντίστοιχο σύστημα με το EMAS,

σε διεθνές επίπεδο είναι το ISO 14001 (International Organization for Standardization), που προσβέπει την υιοθέτηση καλών πρακτικών για την προστασία του περιβάλλοντος (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

Πρωτοπόρες στη προσπάθεια αντιμετώπισης και βελτίωσης των δυσμενών επιπτώσεων από τη λειτουργία τους με την υιοθέτηση ΣΔΠ, είναι η British Airways και οι αλυσίδες ξενοδοχείων Inter-continental και Grecotel (Middleton & Hawkins, 2004).

Ειδικότερα στον τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων η υιοθέτηση βραβείων (eco-awards), σφραγίδων περιβαλλοντικής ποιότητας (eco-seals) και οικολογικών σημάτων (eco-labels) ενισχύουν την βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και προσδίδουν σημαντικά περιβαλλοντικά και επιχειρηματικά οφέλη. Τέτοια μπορεί να είναι είτε η βελτίωση της εικόνας (branding) της επιχείρησης και η ενίσχυση της ανταγωνιστικής της θέσης είτε η συμβολή της στην αναβάθμιση του τοπικού περιβάλλοντος ή και τα δύο. Επί πλέον τέτοιες σημάσεις προσελκύουν επισκέπτες που είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένοι σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος και αυτό αυτόματα λειτουργεί προς όφελος του προορισμού (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

Τα οφέλη σίγουρα είναι αρκετά και η υιοθέτηση τέτοιων συστημάτων αποτελεί ένα ακόμα βήμα προς την βιωσιμότητα. Σαφώς και σε αυτή την περίπτωση προκύπτουν δυσκολίες, όπως για παράδειγμα, μπορεί να είναι η δυσκολία υιοθέτησής τους από τις μικρές επιχειρήσεις, ή μπορεί για την εφαρμογή τους από τις επιχειρήσεις, να είναι απαραίτητη η συνεργασία και η συναίνεση των τοπικών φορέων αυτοδιοίκησης, που αυτό αυτομάτως δημιουργεί μια δυσκολία και άλλα Μερικά από τα πιο διαδεδομένα στον τουρισμό είναι τα Green Globe, διεθνής πιστοποίηση η οποία μάλιστα βρίσκει εφαρμογή και στους προορισμούς, Green Key, Tour Cert, Travelife, και άλλα (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019).

Σε αυτό το σημείο κρίνουμε σκόπιμο να αναφερθούμε σε δύο κατηγορίες σημάτων (labels) που σχετίζονται με τις νέες μορφές τουρισμού και αφορούν τα ειδικά και εναλλακτικά ενδιαφέροντα τουριστών. Τα σήματα «Bike-friendly partners» (φιλικά προς τους ποδηλάτες) και «Hikers-friendly partners» (φιλικά προς τους περιπατητές-πεζοπόρους), απευθύνονται σε επιχειρήσεις του τουρισμού όπως ξενοδοχεία, εστιατόρια, καφετέριες, ταξιδιωτικά γραφεία ακόμα και προορισμούς. Με τα εν λόγω σήματα, και κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις και κριτήρια που θέτονται, οι επιχειρήσεις – προορισμοί αποκτούν αφενός τεχνογνωσία και ειδικές παροχές έτσι ώστε να μπορούν να εξυπηρετούν καλύτερα είτε τουρίστες ειδικών ενδιαφερόντων, είτε εναλλακτικούς τουρίστες. Η απόκτηση μιας τέτοιας σήμανσης, πρακτικά μεταφράζεται στην

αναβάθμιση της ποιότητας του προσφερόμενου προϊόντος, απόκτηση μεριδίου της αγοράς, αξιοποίηση των φυσικών και πολιτιστικών πόρων της περιοχής, προσέλκυση ευαίσθητοποιημένων περιβαλλοντικά επισκεπτών και γενικότερα, ενίσχυση τη συμβολής του οργανισμού-επιχείρησης σε έναν πιο ήπιο τουρισμό που σέβεται το περιβάλλον και τις κοινωνικοπολιτιστικές αξίες της περιοχής υποδοχής (βιώσιμος τουρισμός).

Παρατηρήσαμε ότι σημάνσεις που σχετίζονται με ειδικά και εναλλακτικά ενδιαφέροντα, πιστοποιούν διάφορες εταιρίες, ανά τον κόσμο. Στην Ελλάδα για παράδειγμα, η πρωτοβουλία πάρθηκε από τη «Nattour», ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό με σκοπό την ανάληψη πρωτοβουλιών που συμβάλλουν στην προστασία του περιβάλλοντος και την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Έτσι το 2017, σε συνεργασία με την Ελληνική Εταιρεία Προστασίας της Φύσης, και μέσα στα πλαίσια της ανάπτυξης του ποδηλατικού τουρισμού στην Ελλάδα, ξεκίνησε να πιστοποιεί με τη σήμανση «Bike Friendly» ξενοδοχεία και προορισμούς που πληρούν ένα σύνολο διεθνώς καθορισμένων κριτηρίων για ποδηλάτες (Nattour, χ.χ.). Αντίστοιχα μια εθνική πιστοποίηση που διατίθεται στα Ελληνικά ξενοδοχεία για υπηρεσίες που σχετίζονται με δραστηριότητες πεζοπορίας, είναι η σήμανση "Hikers Friendly" (Hikersfriendly, χ.χ.).

Η κατεύθυνση των επιχειρήσεων προς την εφαρμογή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ), συνέβαλε αρκετά στην υιοθέτηση διάφορων προτύπων πιστοποίησης και σήμανσης (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2019). Ωστόσο όπως εξηγεί και η Βαξεβανίδου (2011), τα πρότυπα πιστοποίησης δεν αφορούν μόνο το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ούτε απευθύνονται αποκλειστικά στις περιβαλλοντικές αποδόσεις και επιδόσεις των επιχειρήσεων. Έχουν αναπτυχθεί πρότυπα που αφορούν και τις τρεις διαστάσεις (οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική), τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Βαξεβανίδου, 2011).

Εν κατακλείδι, τα μέσα και τα εργαλεία που μπορεί μια επιχείρηση να χρησιμοποιήσει για να βελτιώσει ή να παρουσιάσει τον λειτουργικό της αντίκτυπο τόσο σε περιβαλλοντικό, όσο και σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο, υπάρχουν και είναι αρκετά σε αριθμό. Όμως η βιωσιμότητα δεν επιτυγχάνεται, απλά και μόνο με την υιοθέτηση κάποιων προτύπων ή με αποσπασματικές πρωτοβουλίες που δεν έχουν μακροπρόθεσμους στόχους. Η πολιτικές και οι πρακτικές που αφορούν τη βιωσιμότητα θα πρέπει να συμπεριληφθούν στη στρατηγική των επιχειρήσεων, στο όραμα, τις αξίες, στην ηθική διακυβέρνηση και τη δέσμευση των επιχειρήσεων για ένα καλύτερο κόσμο για όλους.

## 1.5. Ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού

### 1.5.1. Οι νέες μορφές τουρισμού

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980 κάνουν την εμφάνισή τους κάποιες νέες μορφές τουρισμού, οι οποίες φαίνεται ότι αναπτύσσονται ως **εναλλακτική λύση** στην «απειλή» του «ανεπιθύμητου» προτύπου του «μαζικού» τουρισμού ή «συμβατικού» ή «παραδοσιακού» όπως συνηθίζεται να διατυπώνεται στην βιβλιογραφία. Αυτά τα «νέα» πρότυπα, εμφανίζονται με διάφορα ονόματα και μορφές, και έχουν μια πιο ευαίσθητη προσέγγιση στην χρήση των φυσικών και πολιτιστικών πόρων του εκάστοτε προορισμού. Κάτι το οποίο δεν συνέβαινε με τον «μαζικό/συμβατικό» τουρισμό μέχρι έκτοτε. Είναι δύσκολο να δοθεί ένας ακριβής ορισμός και επιπλέον μια ακριβής ταξινόμηση των εναλλακτικών μορφών τουρισμού αφενός γιατί έχει αναφερθεί πληθώρα τέτοιων μορφών στην βιβλιογραφία αλλά και αφετέρου διότι οι απόψεις των ακαδημαϊκών ποικίλουν (Triarchi & Karamanis, 2016). Όπως για τους αντίστοιχους λόγους, παρατηρείται σύγχυση για το τι είναι ο εναλλακτικός τουρισμός και τι ο τουρισμός ειδικών ενδιαφερόντων (Ανδριώτης, 2008). Σύμφωνα με τον Ανδριώτη (2008), ο εναλλακτικός τουρισμός αποτελεί υποσύνολο του τουρισμού ειδικών ενδιαφερόντων.

Συχνά στη βιβλιογραφία ο εναλλακτικός τουρισμός εμφανίζεται σαν ένας γενικευμένος όρος που περιλαμβάνει μια σειρά τουριστικών μορφών και διατυπώνεται με τις λέξεις: «οικο-», «αγρο-», «ήπιος», «υπεύθυνος», «υπαίθριος», «πράσινος», και ούτω καθεξής και παρόλο που τέτοιες διατυπώσεις είναι αρκετά γενικευμένες και δεν προσφέρουν μια ολοκληρωμένη προσέγγιση του όρου, αντιπροσωπεύουν τις νέες και πιο σύγχρονες μορφές τουρισμού που έρχονται να υιοθετήσουν διαφορετικές πρακτικές από αυτές που υπήρχαν στο διαδεδομένο πρότυπο του συμβατικού τουρισμού (Ανδριώτης, 2008).

Κατά την άποψή μας οι νέες / σύγχρονες αυτές μορφές τουρισμού, είτε αναφέρονται ως εναλλακτικός τουρισμός, είτε τουρισμός ειδικών ενδιαφερόντων, είτε οποιαδήποτε άλλη μορφή τουρισμού έρθει στο προσκήνιο, αναπτύχθηκαν και συνεχίζουν να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται διότι το επιβάλλουν συγκεκριμένες οικονομικές και κοινωνικοπολιτικές συνθήκες και συγκυρίες. Τέτοιες συνθήκες είναι: οι αρνητικές επιπτώσεις στο φυσικό και δομημένο περιβάλλον που επέφερε η ανεξέλεγκτη ανάπτυξη του τουρισμού τις προηγούμενες δεκαετίες, η υποβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων και ο επακόλουθος μαρασμός πολλών

τουριστικών προορισμών που αναπτύχθηκαν βάσει του προτύπου του μαζικού / συμβατικού τουρισμού, η συνεχής αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των προορισμών, η όλο και αυξανόμενη διαφοροποίηση της τουριστικής ζήτησης και η εμφάνιση νέων τάσεων στις προτιμήσεις των τουριστών σε νέες μορφές ενεργού τουρισμού, εστιασμένο σε ειδικά ενδιαφέροντα και υπηρεσίες φιλικές προς την κοινωνία και το περιβάλλον και η πλέον παγκοσμίως ανάπτυξη περιβαλλοντικών ανησυχιών και πολιτικών που αποσκοπούν στη βιωσιμότητα και σε ένα καλύτερο μέλλον για την ανθρωπότητα.

### **1.5.2. Βιωσιμότητα και νέες μορφές τουρισμού**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η τουριστική ανάπτυξη του εκάστοτε προορισμού εξαρτάται από το φυσικό περιβάλλον, την ύπαρξη πολιτιστικών πόρων και την τοπική κοινωνία. Σύμφωνα με τον Λαγό (όπως αναφέρεται στο Spilanis & Vayanni, 2004) σίγουρα οι νέες μορφές τουρισμού βασίζονται στα μοναδικά αυτά χαρακτηριστικά της κάθε περιοχής. Παράλληλα η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και οι αξίες της βιωσιμότητας για τον τουρισμό επιτάσσουν την ισορροπία ανάμεσα στην οικονομία, την τοπική κοινωνία, το περιβάλλον και τον πολιτισμό.

Ο Swarbrook (όπως αναφέρεται στο Spilanis & Vayanni, 2004) επισημαίνει ότι συχνά οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού συμπίπτουν με την έννοια του βιώσιμου τουρισμού. Όροι όπως υπεύθυνος τουρισμός, εναλλακτικός τουρισμός, ήπιος τουρισμός, πράσινο τουρισμός, οικοτουρισμός, τουρισμός φιλικός προς το περιβάλλον διαφέρουν από την έννοια του βιώσιμου τουρισμού, παρόλο που σχετίζονται άμεσα με αυτόν. Και αυτό γιατί ενώ η πλειονότητα αυτών των όρων υποδηλώνουν τον τουρισμό που είναι φιλικός προς το περιβάλλον ενώ λιγότεροι είναι αυτοί που αναφέρονται ταυτόχρονα και στις οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις του τουρισμού στις τοπικές κοινωνίες .

Βέβαια η έννοια του οικοτουρισμού όπως προτάθηκε από τους Boo, Ceballos-Lascurain, Wallace and Pierce, Fennell και Yunis (όπως αναφέρεται στο Spilanis & Vayanni, 2004), ίσως να εξαιρείται από των άνω κατάλογο, δεδομένου ότι εξ' ορισμού δεν επικεντρώνεται μόνο στην προστασία του περιβάλλοντος αλλά και στην προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς και στοχεύει στην κοινωνικοοικονομική ευημερία των τοπικών πληθυσμών (Ανδριώτης, 2008, σελ. 160). Ο οικοτουρισμός συγκαταλέγεται στις νέες μορφές<sup>7</sup> τουρισμού και τουλάχιστον εξ' ορισμού, συνάδει με την προστασία του

---

<sup>7</sup> Ο οικοτουρισμός συνάμα με τον αγροτουρισμό, τον πολιτιστικό τουρισμό και τον συνεδριακό ταξινομούνται ως ξεχωριστές μορφές τουρισμού και δεν αποτελούν συμπληρωματικές δραστηριότητες κάποιας άλλης μορφής τουρισμού (Ανδριώτης, 2008).

περιβάλλοντος και τις αρχές της αειφορίας. Αλλά για να ταυτιστεί με τον βιώσιμο τουρισμό θα πρέπει και πρακτικά οι δραστηριότητες που σχετίζονται με αυτόν να είναι οικονομικά και κοινωνικά βιώσιμες σε σχέση με τις ανάγκες του ντόπιου πληθυσμού (Spilanis & Vayanni, 2004).

Οι νέες μορφές τουρισμού χωρίζονται σε εναλλακτικές μορφές και μορφές ειδικού ενδιαφέροντος (Ανδριώτης, 2008). Οι ειδικές μορφές τουρισμού καθορίζονται από τα ειδικά κίνητρα που προκαλούν τα ταξίδια, ενώ οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού σχετίζονται με τον τρόπο οργάνωσης του ταξιδιού (ο οποίος έχει μια σχετική αυτονομία), και με την προθυμία των τουριστών να μάθουν για την περιοχή υποδοχής και να καταναλώσουν περιβαλλοντικά φιλικά προϊόντα (Spilanis & Vayanni, 2004). Σαφώς και ο εναλλακτικός τουρίστας έχει ειδικά ενδιαφέροντα, αλλά αυτό δε σημαίνει ο κάθε τουρίστας που έχει ειδικά ενδιαφέροντα μπορεί να θεωρηθεί εναλλακτικός. Ωστόσο, έχει επικρατήσει να βάζουμε σε κάθε ειδικό κίνητρο διακοπών, που ξεφεύγουν από τα συμβατικά κίνητρα (ήλιος, θάλασσα, παραλία, τα λεγόμενα 3s: sun, sea, sand) την ταμπέλα του εναλλακτικού για εμπορικούς λόγους.

Σύμφωνα με τον Ανδριώτη (2008), για να θεωρηθεί μια μορφή τουρισμού εναλλακτική θα πρέπει να ισχύουν κάποιες προϋποθέσεις: ο προορισμός υποδοχής να δέχεται μικρό αριθμό τουριστών, να διαθέτει πλούσιους φυσικούς και πολιτιστικούς πόρους, οι δραστηριότητες των επισκεπτών να είναι ενεργητικού τύπου και όλοι όσοι σχετίζονται με τον τουρισμό, από τους επισκέπτες μέχρι την τοπική κοινωνία και τους επιχειρηματίες να ενδιαφέρονται για την προστασία του περιβάλλοντος (Ανδριώτης, 2008, σελ. 71).

Παρατηρούμε λοιπόν ότι οι νέες μορφές τουρισμού (είτε εναλλακτικές, είτε ειδικών ενδιαφερόντων) μπορεί να είναι είτε οικονομικά βιώσιμες, είτε φιλικές προς το περιβάλλον ή και τα δύο. Όμως παρόλο που θεωρούνται πιο βιώσιμες από τον συμβατικό τουρισμό, δεν συμβαίνει όλες οι μορφές να έχουν τις ίδιες περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Για παράδειγμα, ο συνεδριακός και αθλητικός τουρισμός. Μπορεί να δημιουργούν προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας αλλά χαρακτηρίζονται από την υψηλή κατανάλωση πόρων (διαθέσιμη γη, νερό και ενέργεια) και από την ανάγκη για τεράστιες εγκαταστάσεις (μεγάλα συνεδριακά κέντρα, ξενοδοχειακά θέρετρα, αθλητικοί τομείς, πισίνες, μαρίνες κ.λπ.), που επιφέρουν σοβαρές επιπτώσεις στο περιβάλλον. Επιπλέον, τα κέρδη για τον τοπικό πληθυσμό δεν είναι σίγουρα καθώς οι οικονομικές διαρροές<sup>8</sup> μπορεί να είναι πολύ υψηλές (Spilanis & Vayanni, 2004).

---

<sup>8</sup> Μέσω του εναλλακτικού τουρισμού επιτυγχάνεται η μείωση των οικονομικών διαρροών από την τοπική κοινωνία, μιας και οι προσφερόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα παρέχονται από τους ντόπιους



Κάτι το οποίο μας κάνει να αναρωτηθούμε είναι εάν θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε ως αιεφόρο τουρισμό, από τη μία, τις δραστηριότητες μιας περιβαλλοντικά ευαίσθητης περιοχής που όμως έχει αναπτυχθεί τουριστικά και διαθέτει Για παράδειγμα, 200.000 κλίνες, όπου ο κύριος στόχος των επιχειρήσεων και των τοπικών αρχών είναι η μείωση της κατανάλωσης νερού και ενέργειας καθώς και η διαχείριση των αποβλήτων, και από την άλλη, τις δραστηριότητες σε ένα εθνικό πάρκο, όπου ο βασικός στόχος είναι η διαχείριση μερικών εκατοντάδων επισκεπτών και η προστασία του ευάλωτου οικοσυστήματος.

Τα δύο αυτά παραδείγματα διαφέρουν μεταξύ τους και ως προς το μέγεθος των δραστηριοτήτων τους αλλά και ως προς τους τρόπους με τον οποίους πρέπει να αντιμετωπίσουν τα τυχόν προβλήματά τους. Η απάντηση στο αρχικό μας ερώτημα ίσως να λυθεί εάν θέσουμε ότι η βιώσιμη ανάπτυξη και ο βιώσιμος τουρισμός μπορούν να θεωρηθούν ως η διαδικασία για τη βελτίωση των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων μιας συγκεκριμένης κατάστασης, η οποία όμως μπορεί να διαφέρει από μια άλλη. Εφόσον τα δεδομένα είναι διαφορετικά για κάθε περίπτωση και για κάθε περιοχή, ο δρόμος για τη βιωσιμότητα δεν μπορεί να είναι μια προκαθορισμένη διαδικασία.

Σύμφωνα με τον Swarbrooke (όπως αναφέρεται στο Spilanis & Vayanni, 2004), κάθε ενέργεια που συμβάλλει στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και στη διατήρηση της περιβαλλοντικής ισορροπίας, σε συνδυασμό με τη βελτίωση των οικονομικοκοινωνικών συνθηκών στην περιοχή υποδοχής, μπορεί να χαρακτηριστεί ως βιώσιμη, δεδομένου ότι υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα βιωσιμότητας. Σύμφωνα με τους Hunter, Loinger και Turneretal (όπως αναφέρεται στο Spilanis & Vayanni, 2004), το φάσμα της αιεφορίας ποικίλλει από την πολύ χαμηλή βιωσιμότητα (προσπάθεια μείωσης της κατανάλωσης των φυσικών πόρων και της παραγωγής αποβλήτων) μέχρι και την πολύ ισχυρή βιωσιμότητα (αλλαγή στο μοντέλο τουριστικής ανάπτυξης και στην κοινωνική συμπεριφορά).

Σύμφωνα με τον Inskeep (όπως αναφέρεται στο Ανδριώτης, 2008) όλοι οι τύποι τουρισμού μπορούν να είναι βιώσιμοι, υπό ορισμένες προϋποθέσεις, όπως ότι σέβονται

---

επιχειρηματίες, χρησιμοποιώντας τους τοπικούς πόρους και τοπικές πρώτες ύλες. Παράλληλα με αυτόν τον τρόπο ο τουρισμός συνδέεται αλλά και ενισχύει τους λοιπούς κλάδους της τοπικής οικονομίας που μπορεί να είναι η γεωργία, η κτηνοτροφία και η βιοτεχνία. Έτσι προωθούνται μικρές κλίμακας επενδύσεις από την τοπική κοινωνία, οι οποίες ενσωματώνονται σαφώς καλύτερα και πιο εύκολα στο κοινωνικό-πολιτιστικό και οικονομικό περιβάλλον της περιοχής. Με αυτό τον τρόπο, ο εναλλακτικός τουρισμός προσβλέπει σε μια πιο αποτελεσματική βιώσιμη ανάπτυξη (Ανδριώτης, 2008, σελ. 91).

την τοπική κοινωνία και το περιβάλλον της περιοχής στην οποία αναπτύσσονται. Αυτό μάλιστα ισχύει ιδιαίτερα για τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού που αναπτύσσονται σε οικολογικά ευαίσθητες περιοχές και σε περιοχές με σημαντικά πολιτιστικά μνημεία που πρέπει να διατηρηθούν και να προστατευτούν (Ανδριώτης, 2008).

Επί πλέον, και με βάση τη θέση που παίρνει ο παγκόσμιος οργανισμός τουρισμού (WTO), όλες οι τουριστικές δραστηριότητες, είτε αφορούν τον τουρισμό διακοπών, είτε τις επιχειρήσεις, είτε τα συνέδρια ή τις εκθέσεις, είτε την υγεία, είτε την περιπέτεια ή ακόμη και τον οικοτουρισμό, πρέπει να είναι βιώσιμες. Αυτό στην πράξη σημαίνει ότι ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη της τουριστικής υποδομής, η επακόλουθη λειτουργία της καθώς και οι στρατηγικές μάρκετινγκ θα πρέπει να εστιάζονται σε περιβαλλοντικά, κοινωνικά, πολιτιστικά και οικονομικά κριτήρια βιωσιμότητας. Μάλιστα αυτό θα πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε το φυσικό περιβάλλον και ο κοινωνικοπολιτισμικός ιστός των περιοχών υποδοχής να μην επηρεάζονται αρνητικά, αλλά αντιθέτως να επωφελούνται τόσο οικονομικά όσο και πολιτιστικά. Η βιωσιμότητα συνεπάγεται ότι τόσο οι επιχειρήσεις όσο και τοπικές κοινωνίες πρέπει επωφελούνται από την τουριστική ανάπτυξη (Spilanis & Vayanni, 2004).

Κάθε σχέδιο δράσης ή πολιτικής που συμβάλει στην βιωσιμότητα της περιοχής έχει θετικό πρόσημο, από την άλλη όμως το να θεωρούμε ότι η ανάπτυξη οποιασδήποτε οικονομικά βιώσιμης τουριστικής δραστηριότητας δεν αποφέρει καμία απολύτως περιβαλλοντική επίπτωση είναι ουτοπικό. Σίγουρα οι νέες μορφές τουρισμού και ιδιαίτερα ο εναλλακτικός τουρισμός είναι περισσότερο σύμφωνος με τις αρχές της αειφορίας και μπορεί να θεωρηθεί ως τουρισμός μειωμένων αρνητικών επιπτώσεων<sup>9</sup>. Παρόλα αυτά η αλλαγή του συμβατικού προτύπου τουρισμού, δεν είναι μια εύκολη υπόθεση διότι βασίζεται σε ισχυρές δυνάμεις της αγοράς (Spilanis & Vayanni, 2004). Ωστόσο αυτό δεν είναι αδύνατο, ειδικά εάν λάβουμε υπόψη τις αλλαγές στην τουριστική ζήτηση (αλλαγές στα κίνητρα και τις προτιμήσεις των τουριστών για διακοπές), την γενικότερη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και ειδικότερα των καταναλωτών, αλλά και τη σύγχρονη πλέον τεχνολογία που συμβάλει με τη σειρά της στην ανάπτυξη φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί ο δρόμος για τη βιωσιμότητα δεν είναι μια προκαθορισμένη διαδικασία, ίδια για κάθε περίπτωση. Η βιωσιμότητα στον τουρισμό συνεπάγεται με την

---

<sup>9</sup> Ο εναλλακτικός τουρισμός μπορεί να θεωρηθεί ως τουρισμός μειωμένων αρνητικών επιπτώσεων διότι η εφαρμογή του γίνεται κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις και εμπεριέχει περιορισμούς που σχετίζονται με την φέρουσα ικανότητα μιας περιοχής (Ανδριώτης, 2008, σελ. 90).

αλλαγή σε πολλά επίπεδα, μιας και αφορά κάτι αρκετά πολύπλοκο όπως είναι ο τουρισμός. Για να μπορέσουμε όμως αυτή τη γενική διατύπωση να την κάνουμε πιο ειδική θα εντοπίσουμε αυτή την αλλαγή στον τρόπο ανάπτυξης του τουρισμού σε τουλάχιστον τρία επίπεδα. Το πρώτο αφορά την βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων των επιχειρήσεων στον κλάδο του τουρισμού (πράσινος τουρισμός και πράσινο μανάτζμεντ) και την επιβολή ορίων στην ανάπτυξη του τουρισμού (φέρουσα ικανότητα, χωροταξία, ζώνες ανάπτυξης, και ούτω καθεξής). Το δεύτερο αφορά την ανάπτυξη μορφών τουρισμού ειδικών ενδιαφερόντων μέσω της αξιοποίησης φυσικών και πολιτιστικών πόρων της περιοχής, το οποίο συμβάλει στην αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων, δημιουργεί προστιθέμενη αξία και μειώνει τις οικονομικές διαρροές από την τοπική κοινωνία. Και το τρίτο αφορά την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού, στις οποίες οι τουριστικές δραστηριότητες έχουν χαμηλό περιβαλλοντικό αντίκτυπο και παράλληλα συμβάλουν στην ανάδειξη αλλά και στην διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς (Spilanis & Vayanni, 2004).

Επιπλέον, ο εναλλακτικός τουρισμός μπορεί να κρατήσει τον πληθυσμό (ιδιαίτερα τους νέους και οικονομικά ενεργούς πολίτες) στις περιοχές της υπαίθρου, αναβαθμίζοντας το επίπεδο διαβίωσής τους και αναπτύσσοντας νέες οικονομικές δραστηριότητες στις απομακρυσμένες αυτές περιοχές (Ανδριώτης, 2008).

Εν κατακλείδι, δεν μπορεί κανείς να χαρακτηρίσει, δίχως να υπάρχει αξιολόγηση, οποιαδήποτε νέα μορφή τουρισμού βιώσιμη, απλά και μόνο επειδή διαφέρει από τον συμβατικό τουρισμό. Αυτό που μπορεί να υποθεί είναι να θεωρήσουμε βιώσιμη οποιαδήποτε μορφή τουρισμού, σε μια δεδομένη περιοχή υποδοχής (προορισμό), αναβαθμίζει την ποιότητα του προϊόντος, έτσι ώστε, είτε να είναι οικονομικά προσοδοφόρο (υψηλή προστιθέμενη αξία), είτε φιλικό προς το περιβάλλον ή και τα δύο. Η εν λόγω αξιολόγηση της τουριστικής δραστηριότητας μπορεί να βασίζεται στην κατά κεφαλήν τουριστική απόδοση<sup>10</sup> και στην κλίμακα της τουριστικής δραστηριότητας αναφορικά με την φέρουσα ικανότητα της περιοχής ανάπτυξης. Γιατί ακόμα και εάν η κατά κεφαλήν τουριστική απόδοση βελτιωθεί, η κάθε περιοχή έχει τα δικά της περιβαλλοντικά, κοινωνικά και οικονομικά όρια.

---

<sup>10</sup> Η κατά κεφαλήν τουριστική απόδοση σχετίζεται με την προστιθέμενη αξία και τις θέσεις εργασίας που δημιουργούνται ανά τουρίστα, καθώς και με την κατά κεφαλήν κατανάλωση νερού, ενέργειας και παραγωγής αποβλήτων (Spilanis & Vayanni, 2004).

## Κεφάλαιο 2: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ)

### 2.1. Εισαγωγή

Ο 20<sup>ος</sup> αιώνας αποδείχθηκε να είναι κομβικό σημείο για την έναρξη συζητήσεων που αφορούν την ηθική των επιχειρήσεων και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (εφεξής ΕΚΕ). Αφορμή ήταν το 2001 όταν ξέσπασε το σκάνδαλο της εταιρίας Enron αλλά και το «ντόμινο» με σκάνδαλα μεγάλων πολυεθνικών που ακολούθησε τα επόμενα χρόνια. Η κορύφωση των γεγονότων και οι αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομία δεν άργησαν όταν το 2008 ήρθε η παγκόσμια οικονομική κρίση και η επακόλουθη αύξηση της ανεργίας που μαστίζει παγκοσμίως ακόμα μέχρι και σήμερα (Lin, Li, Cheng & Lam 2021). Παράγοντες όπως η κακή εταιρική διακυβέρνηση, η απουσία ελέγχου, η έλλειψη επιχειρηματικής ηθικής, η ανεξέλεγκτη οικονομική ανάπτυξη, η πλεονεξία και το ρίσκο των επιχειρήσεων συνέβαλλαν στην οικονομική κρίση και ενέτειναν τις συζητήσεις περί επιχειρηματικής ηθικής και διαφάνειας στην εταιρική διακυβέρνηση (Ασπρίδης, 2015).

Ωστόσο μια πρώτη προσέγγιση του όρου ΕΚΕ ήταν το 1953 όταν ο Bowen (όπως αναφέρεται στο Βαξεβανίδου, 2011) στην έκδοση του βιβλίου του με τίτλο “Social Responsibilities of the Businessmen” αναφέρθηκε στην υποχρέωση των επιχειρήσεων να έχουν συγκεκριμένες πολιτικές για τη λήψη αποφάσεων, όπως και οι δραστηριότητές τους να είναι συμβατές με τους στόχους και τις αξίες της κοινωνίας. Μέχρι και το τέλος της δεκαετίας του '90 η εννοιολογική προσέγγιση της ΕΚΕ εξελίσσεται στον επιστημονικό χώρο και διατυπώνεται από πολλούς ερευνητές αποδίδοντας στον όρο διαφορετικές διαστάσεις και θεωρήσεις (Βαξεβανίδου, 2011).

Τον 20ο αιώνα μετατοπίζεται το ενδιαφέρον των ερευνών από την θεωρητική προσέγγιση στην εμπειρική έρευνα και τη σχέση της ΕΚΕ με τις έννοιες: ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), ηθική των επιχειρήσεων (business ethics), βιώσιμη ανάπτυξη (sustainable development) και εταιρικός πολίτης (corporate citizen). Επιπλέον, οι επιχειρήσεις αρχίζουν να στρέφονται προς αυτή την κατεύθυνση και να υιοθετούν πρακτικές ΕΚΕ (Βαξεβανίδου, 2011).

## 2.2. Ορισμός – εννοιολογική προσέγγιση της ΕΚΕ

Παρά το γεγονός ότι η ΕΚΕ απασχολεί διεθνώς τις οικονομικές οργανώσεις ήδη από την δεκαετία του 1990, δεν υπάρχει ένας καθιερωμένος ορισμός για την περιγραφή της. Διάφοροι ορισμοί της ΕΚΕ έχουν διατυπωθεί τόσο από τις διαφορετικές χώρες και ηπείρους όσο και από διεθνείς οργανισμούς και φορείς (Βαξεβανίδου, 2011) με αποτέλεσμα οι ορισμοί να ποικίλουν ανάλογα με τις παραδόσεις της κάθε χώρας, την ιστορία της καθώς και το διαφορετικό επίπεδο ανάπτυξης των κρατών και των επιχειρήσεων αντίστοιχα (Ασπρίδης, 2015). Ωστόσο, σύμφωνα με τους Αρναούτογλου και Ηρακλέους, (όπως αναφέρεται στο Ασπρίδης, 2015) παρατηρούνται κάποια κοινά σημεία που διέπουν την πλειονότητα των ορισμών όπως είναι ο εθελοντικός χαρακτήρας της ΕΚΕ, η στενή σχέση της με τη βιώσιμη ανάπτυξη και το γεγονός ότι αποτελεί στρατηγική επιλογή της επιχείρησης και όχι περιστασιακή επιλογή.

Για παράδειγμα, το 1987, στην έκθεση του Brundtland, η ΕΚΕ αντιμετωπίζεται ως το μέσο για τη βιώσιμη ανάπτυξη, εκπληρώνοντας της ανάγκες όχι μόνο του παρόντος αλλά και αυτές των μελλοντικών γενεών (Βαξεβανίδου, 2011). Οργανισμοί όπως το Παγκόσμιο Συμβούλιο Επιχειρήσεων για την Βιώσιμη Ανάπτυξη (ΠΣΕΒΑ)<sup>11</sup> (όπως αναφέρεται στο Βαξεβανίδου, 2011) συμμετέχουν ενεργά στη συζήτηση για την ΕΚΕ αλλά και τη βιωσιμότητα. Το ΠΣΕΒΑ θεωρεί την ΕΚΕ σαν την κινητήριου δύναμη, με κοινωνικές διαστάσεις, που βοηθάει τις επιχειρήσεις να εκπληρώσουν τις ευθύνες τους ως καλοί πολίτες και ορίζει την ΕΚΕ ως την «επιχειρηματική» δέσμευση που συμβάλει στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, σε συνεργασία με εργαζόμενους, τις οικογένειές τους, την τοπική κοινότητα και κοινωνία γενικότερα για να βελτιώσει την ποιότητα ζωής τους. Η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (όπως αναφέρεται στο Ebner & Dr. Baumgartner, 2008) περιγράφει την ΕΚΕ ως έννοια, με την οποία οι εταιρείες ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στην αλληλεπίδρασή τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη, σε εθελοντική βάση.

Επί πλέον, δεν είναι λίγοι οι καταξιωμένοι ερευνητές που έχουν εκφράσει τις απόψεις τους και έχουν δώσει ορισμούς για την ΕΚΕ. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Wood (όπως αναφέρεται στο Ebner & Dr. Baumgartner, 2008) η βασική ιδέα της εταιρικής

---

<sup>11</sup> Το Παγκόσμιο Συμβούλιο Επιχειρήσεων για την Βιώσιμη Ανάπτυξη (WBCSD – World Business Council for Sustainable Development) είναι μια παγκόσμια ένωση περίπου 200 επιχειρήσεων και ασχολείται αποκλειστικά με την επιχειρηματικότητα και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Η σύστασή της ξεκίνησε στη Σύνοδο Κορυφής του Ρίο 1992 και ολοκληρώθηκε το 1995 (Βαξεβανίδου, 2011).

κοινωνικής ευθύνης είναι ότι οι επιχειρήσεις και η κοινωνία είναι περισσότερο συνυφασμένες παρά ξεχωριστές οντότητες. Γι' αυτό και η κοινωνία έχει ορισμένες προσδοκίες όπως είναι η κατάλληλη επιχειρηματική συμπεριφορά και αποτελέσματα της. Ο Friedman (όπως αναφέρεται στο Ebner & Dr. Baumgartner, 2008) πάλι από την άλλη, ως ο πιο γνωστός υπερασπιστής της νεοκλασικής άποψης των οικονομικών, έχει μια περισσότερο συντηρητική άποψη της έννοιας η οποία μάλιστα έχει δεχθεί πολλές επικρίσεις.

Έτσι ορίζει την Κοινωνική Ευθύνη εντελώς διαφορετικά:

*Υπάρχει μία και μόνο μία κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης - να χρησιμοποιεί τους πόρους της και να συμμετέχει σε δραστηριότητες για να αυξήσει τα κέρδη της εφόσον παραμένει εντός των κανόνων του παιχνιδιού, δηλαδή, συμμετέχει σε ανοιχτό και ελεύθερο ανταγωνισμό, χωρίς δόλο ή απάτη.*

Ο Hopkins (όπως αναφέρεται στο Βαξεβανίδου, 2011) συνδέει την έννοια της ΕΚΕ με την ηθική και υπεύθυνη συμπεριφορά της επιχείρησης απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη αλλά και την κοινωνία, με απώτερο σκοπό την δημιουργία υψηλότερων επιπέδων διαβίωσης τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Οι Kotler & Lee (όπως αναφέρεται στο Βαξεβανίδου, 2011), αναφέρουν την ΕΚΕ ως δέσμευση των εταιριών για την βελτίωση της ευημερίας της κοινωνία, μέσω επιχειρηματικών πρακτικών και συνεισφορών.

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η εννοιολογική προσέγγιση του όρου ΕΚΕ είναι εκτενής, οπότε ενισχύεται η άποψη ότι δεν υπάρχει ένας διεθνής καθιερωμένος ορισμός που να την περιγράφει. Παρόλα αυτά γίνεται αντιληπτό, ότι η ΕΚΕ αποτελεί μια διαρκή δέσμευση των επιχειρήσεων σε θέματα που αφορούν την κοινωνία και το περιβάλλον και σίγουρα αφοράει πρακτικές που συμβάλλουν στην υπεύθυνη και ηθική λειτουργία των επιχειρήσεων. Εδώ να σημειώσουμε ότι οι πρακτικές ΕΚΕ πρέπει να αφορούν τόσο το εσωτερικό όσο και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, και να εντάσσονται στη στρατηγική τους.

Επιπλέον, όπως αναφέρουν οι Παλαπάνου & Χατζούδης (όπως αναφέρεται στο Ασπρίδης, 2015), οι δράσεις ΕΚΕ (πρακτικές ΕΚΕ) έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με τα ενδιαφερόμενα μέρη (όπως εργαζόμενοι, πελάτες, μετόχους, ανταγωνιστές, προμηθευτές, τοπική κοινωνία, ειδικές κατηγορίες πληθυσμού, περιβάλλον και αλλά).

### 2.3. Οι διαστάσεις της ΕΚΕ και η σχέση της με την βιώσιμη ανάπτυξη

Η ΕΚΕ αποτελεί πλέον βασικό κομμάτι στον στρατηγικό προγραμματισμό των εταιριών (ειδικά αυτών που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο) και η εφαρμογή της έχει τρεις βασικές διαστάσεις. Την κοινωνική, την περιβαλλοντική και την οικονομική. Οι τρεις αυτές διαστάσεις προήλθαν από τον όρο «triple bottom line», (TBL) ο οποίος προτάθηκε από τον John Elkington (όπως αναφέρεται στο Βαξεβανίδου, 2011) στο βιβλίο του «Cannibals with forks: the triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business». Ο Elkington εκεί ισχυρίζεται, ότι [ναι] μπορεί να υπάρξει πρόοδος όταν «ένας κανίβαλος τρώει με πιρούνι», μεταφορικά αναφερόμενος στον καπιταλισμό, ιδίως στην περίπτωση του «βιώσιμου καπιταλισμού», όπως τον ονομάζει, όταν οι ανταγωνιστικές εταιρίες επιδιώκουν να διατηρήσουν τη θέση τους στην αγορά, αντιμετωπίζοντας παράλληλα με τη μεγιστοποίηση του κέρδους τους, και θέματα που αφορούν το περιβάλλον και την κοινωνία (Ebner & Dr. Baumgartner, 2008. Wikipedia, χ.χ.).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, αυτές οι τρεις διαστάσεις αφορούν και το τρίπτυχο της βιωσιμότητας «κοινωνία, περιβάλλον, οικονομία» που τέθηκε στην έκθεση Brundtland του ΟΗΕ, το 1987. Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει συσχετισμός των όρων της βιώσιμης ανάπτυξης (ΒΑ) και της ΕΚΕ και συχνά δεν γίνεται ορατή διαφοροποίηση μεταξύ αυτών των όρων. Αυτό οδηγεί σε μια πολύ ευρεία και απροσδιόριστη συζήτηση για αυτό το θέμα, ιδιαίτερα στην επιστήμη των οικονομικών και στη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Οι Ebner & Dr. Baumgartner (2008), προσπάθησαν μέσα από βιβλιογραφική έρευνα, να ανακαλύψουν πού επικεντρώνεται η συζήτηση γύρω από τη ΒΑ και την ΕΚΕ και πως ορίζεται η σχέση μεταξύ τους. Η έρευνα αφορούσε 55 άρθρα (1998-2006) που σχετίζονται με τη ΒΑ και την ΕΚΕ τα οποία κατηγοριοποιήθηκαν σε clusters ανάλογα με το περιεχόμενο και τις πηγές της βιβλιογραφίας. Με αποτέλεσμα να διαμορφωθούν πέντε (5) clusters: α) άρθρα τα οποία αναφέρουν την κοινωνική διάσταση της ΒΑ αλλά δεν χρησιμοποιούν τον όρο ΕΚΕ, β) άρθρα όπου η ΕΚΕ σχετίζεται με την κοινωνική διάσταση της ΒΑ, όπως ορίζεται από την έκθεση Brundtland και τον όρο «triple bottom line», γ) άρθρα όπου η ΒΑ ή αλλιώς η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων αποτελεί τη βάση για την ΕΚΕ, δ) άρθρα όπου οι δύο όροι χρησιμοποιούνται συνώνυμα, ε) άρθρα τα οποία περιείχαν διάφορες απόψεις και δεν μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν σε κανένα από τα προηγούμενα.

Παρατηρείται λοιπόν ότι οι τάσεις και οι απόψεις που διαμορφώνονται στον επιστημονικό χώρο για τους όρους ΒΑ και ΕΚΕ είναι πολλές αλλά και διαφορετικές, συνειδητοποιώντας έτσι πόσο μεγάλη σημασία έχει τελικά, κάποιος όρος να χρησιμοποιούνται με κοινό τρόπο τόσο στην επιστημονική κοινότητα όσο και στην πρακτική εφαρμογή τους. Σύμφωνα με τους Ebner & Dr. Baumgartner (2008), όταν η έννοια της ΕΚΕ χρησιμοποιείται συνώνυμα με την ΒΑ ή όταν η ΒΑ θεωρείται η βάση της ΕΚΕ, οι όροι χάνουν την αρχική σημασιολογική τους έννοια και τα συμπεράσματα είναι διάχυτα.

Στόχος μιας επιτυχημένης (ανταγωνιστικής) επιχείρησης είναι να καταφέρει να ενσωματώσει την βιωσιμότητα στην διοίκησή της (διακυβέρνηση), η οποία θα πρέπει να βασίζεται στην ηθική διακυβέρνηση. Η ΕΚΕ εστιάζει στην εταιρική δέσμευση, πραγματοποιώντας τις ευθύνες της επιχείρησης ως μέλους της κοινωνίας ήτοι ανταποκρινόμενη στις προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων μερών. Τόσο η προστασία του περιβάλλοντος και το μέλλον της ανθρωπότητας όσο και η αποδοχή της εταιρικής συμπεριφοράς από την κοινωνία (εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης) αποτελούν βασικές εταιρικές δεσμεύσεις. Η ΕΚΕ είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται ως το κοινωνικό σκέλος της έννοιας ΒΑ και να αποτελεί το σύνολο των εταιρικών δεσμεύσεων που βασίζεται κυρίως σε μια υγιή προσέγγιση των ενδιαφερομένων μερών (Ebner & Dr. Baumgartner, 2008).

Από τα παραπάνω, μπορεί κανείς να οδηγηθεί στο συμπέρασμα ότι μέσα από αυτές τις τρεις διαστάσεις της (κοινωνική, περιβαλλοντική, οικονομική), η ΕΚΕ βρίσκει πρακτικές εφαρμογές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του εκάστοτε οργανισμού, συμβάλλοντας έτσι, αφενός στη βελτίωση της επιχειρηματικής του ικανότητας αλλά και αφετέρου στην βιώσιμή του ανάπτυξη.

#### **2.4. Τα πρότυπα της ΕΚΕ**

Έχει ήδη αναφερθεί ότι οι επιχειρήσεις έχουν την τάση να υιοθετούν συστήματα διαχείρισης του περιβάλλοντος (ΣΔΠ) αλλά και συστήματα περιβαλλοντικής πιστοποίησης (eco – labels, eco-seals) τα οποία συνδέονται με την κατεύθυνση των επιχειρήσεων προς την εφαρμογή της ΕΚΕ, καλύπτοντας έτσι μια εκ των τριών διαστάσεων της, την περιβαλλοντική διάσταση.

Παρόλο που τα πρότυπα (συστήματα διαχείρισης) που αφορούν την περιβαλλοντική διάσταση είναι περισσότερα και περισσότερο διαδεδομένα, υπάρχουν πρότυπα



διασφάλισης που καλύπτουν και τις τρεις διαστάσεις της ΕΚΕ (κοινωνική, περιβαλλοντική, οικονομική-επιχειρησιακή), (Βαξεβανίδου, 2011).

Για την κοινωνική διάσταση της ΕΚΕ έχουν αναπτυχθεί δύο πρότυπα προκειμένου να διασφαλιστούν τα ανθρώπινα δικαιώματα στην εργασία αλλά και οι συνθήκες υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων. Το πρώτο μέρος διασφαλίζεται με το Διεθνές σύστημα διαχείρισης SA8000 και το δεύτερο με το OHSAS 18001. Αντίστοιχα για την οικονομική διάσταση έχει αναπτυχθεί το ISO 27001 που αφορά την ασφάλεια των πληροφοριών και τα πρότυπα της σειράς AA 1000, που αποτελούν ένα καινοτόμο σύνολο προτύπων που προωθούν δράσεις για τη βελτίωση της βιωσιμότητας και τις υπεύθυνες (κοινωνικά και ηθικά) επιχειρηματικές πρακτικές (Βαξεβανίδου, 2011).

Για την περιβαλλοντική διάσταση της ΕΚΕ έχει γίνει ήδη αναφορά στα δύο κυρίαρχα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης (ΣΠΔ). Το διεθνές πρότυπο ISO 14001, που βρίσκει εφαρμογή σε όλες τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και το αντίστοιχο Ευρωπαϊκό πρότυπο EMAS (Eco-Management and Audit Scheme).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το ISO 26000, το οποίο αποτελεί ένα διεθνές κοινά αποδεκτό πρότυπο για την ΕΚΕ τόσο των οργανισμών όσο και των επιχειρήσεων, εκούσιας εφαρμογής. Με την ανάπτυξη του ISO 26000 καταχωρήθηκε μια διεθνώς αποδεκτή έννοια της ΕΚΕ, ορίστηκαν κάποιες κοινές αρχές που την διέπουν αλλά και ο τρόπος υιοθέτησης και εφαρμογής τους. Επιπλέον στόχος ήταν η διάδοση και η περεταίρω επικοινωνία αυτών των αρχών και η εφαρμογή τους προς όφελος της διεθνούς κοινότητας. Το συγκεκριμένο πρότυπο, διαφέρει από τα άλλα, διότι λειτουργεί σαν ένα εγχειρίδιο χρήσης το οποίο βοηθάει τις εκάστοτε επιχειρήσεις να βρουν τα κατάλληλα εργαλεία / πρακτικές ώστε να είναι σε θέση να αξιολογήσουν και να διαχειριστούν τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους στην κοινωνία και στο περιβάλλον, παίρνοντας τα σχετικά μέτρα ώστε να δημιουργούν οφέλη στην κοινωνία (Βαξεβανίδου, 2011).

Τα οφέλη από την εφαρμογή των προτύπων διασφάλισης, είναι σημαντικά τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων όσο και στο εσωτερικό (Βαξεβανίδου, 2011). Μάλιστα θα λέγαμε ότι τα περισσότερα από αυτά είναι κοινά με αυτά που αναφέρουν οι Middleton & Hawkins (2004), για τις επιχειρήσεις που στρέφονται προς τη βιωσιμότητα. Συνεπώς, μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι πρακτικές της ΕΚΕ μπορούν να οδηγήσουν και να προάγουν την βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη. Δύο επιπρόσθετα οφέλη που αξίζει να υπογραμμιστούν σε αυτό το σημείο και που δεν αναφέρονται από τους Middleton & Hawkins (2004), είναι ότι δημιουργείται αυξημένη περιβαλλοντική συνείδηση στους

εργαζομένους και επίσης μειώνεται ο κίνδυνος εργατικών ατυχημάτων (Βαξεβανίδου, 2011).

Στην τουριστική βιομηχανία πρωτοπόρες στην υιοθέτηση διαφόρων προτύπων ΕΚΕ και πιο συγκεκριμένα ΣΠΔ είναι η TUI, η British Airways και οι αλυσίδες ξενοδοχείων Intercontinental και Grecotel (Middleton & Hawkins, 2004). Ωστόσο, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις του τουρισμού στρέφονται στην ΕΚΕ, υιοθετώντας διάφορα πρότυπα ασφάλειας, ποιότητας, ίσης διαχείρισης των εργαζομένων, περιβαλλοντικής μέριμνας και διαφάνειας, επωφελούμενες τόσο τα επιχειρηματικά όσο και τα κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη (Su & Swanson, 2019).

Από τα παραπάνω, γίνονται ορατά τα οφέλη (εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης) που μπορεί να αποφέρει η ΕΚΕ, μέσω των διαδικασιών που περιλαμβάνουν τα πρότυπα. Οφέλη όπως η μείωση στα κόστη από την υπεύθυνη χρήση των φυσικών πόρων και της ενέργειας, διαμόρφωση θετικής εικόνας των πελατών και λοιπών ενδιαφερόμενων μερών, σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ συνεργατών και της τοπικής κοινωνίας, ευημερία των εργαζομένων, και άλλα. Και με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, διαμορφώνουν περιβαλλοντική και κοινωνική συνείδηση και συμμετέχουν ενεργά στη βιώσιμη ανάπτυξη (triple bottom line).

## **2.5. Πρακτικές ΕΚΕ και το παράδειγμα της Responsible Safari Company**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στη βιομηχανία του τουρισμού την πλειονότητα των τουριστικών επιχειρήσεων αποτελούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), οι οποίες διαπιστώνεται ότι αντιμετωπίζουν δυσκολία στην εφαρμογή ΕΚΕ και κατ' επέκταση στην υιοθέτηση προτύπων (Βαξεβανίδου, 2011). Παρόλες τις προκλήσεις όμως που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι ΜΜΕ, έχει αποδειχθεί στην πράξη ότι πολλές επιχειρησιακές πρακτικές και πρωτοβουλίες έχουν προέρθει από ΜΜΕ, ξεπερνώντας κάθε προσδοκία.

Στο Μαλάουι, για παράδειγμα, η Responsible Safari Company (RSC) παρέχει σαφάρι υψηλής ποιότητας με ελάχιστες περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις στις τοπικές κοινότητες. Επεκτείνεται επίσης σε πρακτικές με βιώσιμα οικονομικά οφέλη για την ίδια κοινότητα υποδοχής. Η βασική ιδέα του προγράμματος της εν λόγω εταιρείας βασίζεται

στην υποστήριξη βιώσιμων πρακτικών, αντί ελεημοσύνης<sup>12</sup> όπως συνηθίζεται στις χώρες της Αφρικής, και στη συμμετοχή των ντόπιων στην διαδικασία να δώσουν στους τουρίστες μια βαθύτερη εκτίμηση και κατανόηση ορισμένων από τα μεγαλύτερα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι ίδιοι σήμερα στο Μαλάουι και στην Αφρική γενικότερα (Chilembwe, 2015).

Από τα παραπάνω, προκύπτει ότι παρόλο που η επιχειρηματική πρακτική της ΕΚΕ (στρατηγικός σχεδιασμός, υιοθέτηση προτύπων, και ούτω καθεξής) γίνεται ευκολότερα αντιληπτή από τις μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν τα κατάλληλα εργαλεία και πόρους να την ενσωματώσουν, δεν αποτελεί αποκλειστικό τους προνόμιο. Και οι ΜΜΕ καλούνται και μπορούν όπως αποδεικνύεται να εφαρμόσουν πολιτικές ΕΚΕ, αρκεί να βρουν τον κατάλληλο τρόπο, με τον οποίο θα το πραγματοποιήσουν. Ιδιαίτερα στον τομέα του τουρισμού αυτή η διαπίστωση είναι εξέχουσας σημασίας εφόσον η πλειονότητα των τουριστικών επιχειρήσεων ανήκει στις ΜΜΕ.

## **2.6. ΕΚΕ και τουριστικές επιχειρήσεις**

### **2.6.1. Κατευθύνσεις των ερευνών σχετικά με την ΕΚΕ στις τουριστικές επιχειρήσεις**

Πολλές φορές συναντήσαμε στην βιβλιογραφία να αναφέρεται ότι οι πρακτικές ΕΚΕ στην τουριστική βιομηχανία βρίσκονται σε νηπιακό στάδιο (Hamid, 2010a. Coles, Fenclova & Dinan, 2013). Επιπλέον, όπως αναφέρουν οι Su & Swanson (2019), οι περισσότεροι μελετητές άρχισαν πρόσφατα να εξετάζουν την ΕΚΕ στη φιλοξενία και την τουριστική βιομηχανία. Πολλές από αυτές τις μελέτες κατευθύνθηκαν στην σχέση της ΕΚΕ με την εταιρική οικονομική απόδοση ή την επίδραση των δραστηριοτήτων ΕΚΕ στην αφοσίωση των πελατών (Su & Swanson, 2019). Μελετητές όπως οι Farrington, Su, και άλλοι, (όπως αναφέρεται στο Su & Swanson, 2019) επισημαίνουν την ανάγκη για πρόσθετη έρευνα, ιδίως με θέματα που άπτονται με τα πιθανά θετικά, κοινωνικά αποτελέσματα που σχετίζονται με την ΕΚΕ στη βιομηχανία του τουρισμού, όπως για παράδειγμα, πώς η ΕΚΕ επηρεάζει την κοινωνική ευημερία και τη συμμετοχή των

---

<sup>12</sup> Παλαιότερα, επικρατούσε η τάση όπου η ΕΚΕ είχε την μορφή της «υποχρέωσης» απέναντι στην κοινωνία, με την προσφορά χρημάτων μικρής διάρκειας ή ακόμα και κάποιες εφάπαξ χρηματοδοτήσεις υποστήριξης. Σύγχρονες διεθνείς πρακτικές ΕΚΕ πλέον εστιάζουν την κοινωνική πολιτική, στους τομείς που σχετίζονται με τους στόχους της εκάστοτε επιχείρησης, καθώς και τις αξίες που τη διέπουν (Βαξεβανίδου, 2011). Εδώ ο Chilembwe (2015), χλευάζει αυτή την τάση διατυπώνοντάς την σαν ελεημοσύνη, γνωρίζοντας τη τάση των Δυτικών επιχειρήσεων να εκμεταλλεύονται τον ανθρωπογενές, φυσικό και πολιτιστικό πλούτο των Χωρών της Αφρικανικής Ηπείρου.

εργαζομένων σε πράσινες συμπεριφορές. Άλλοι μελετητές έχουν επικεντρωθεί στις πρακτικές ΕΚΕ συγκεκριμένων κλάδων του τουρισμού, που δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένους προορισμούς (Chilembwe, 2015).

Συχνά η ΕΚΕ συνδέεται με θέματα αειφορίας και προσπάθειες βελτίωσης ή τουλάχιστον μείωσης επιπτώσεων στο περιβάλλον. Αυτό για παράδειγμα, αποτελεί σημαντικό θέμα, ιδιαίτερα για τον κλάδο της φιλοξενίας, όπου είναι γνωστό ότι καταναλώνονται σημαντικές ποσότητες ενέργειας και νερού (AlSuwaidi, Eid & Agag, 2021). Όπως έχει ήδη αναφερθεί, πολλοί μελετητές έχουν κατευθυνθεί προς στο να εντοπίσουν την σχέση της βιώσιμης ανάπτυξης και των πρακτικών ΕΚΕ, εφόσον πολλά θέματα αλλά και κριτική άπτονται με την βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη. Ο Hamid (2010b), αναφέρει ότι η ελπίδα για βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη είναι ακόμα πολύ μακριά από τα επιθυμητά αποτελέσματα. Και αυτό γιατί οι επιχειρήσεις μπορεί να μιλούν για κοινωνική υπευθυνότητα, αλλά τα ποσοστά των πελατών που επιλέγουν τις διακοπές τους, δίνοντας προτεραιότητα στο περιβάλλον, είναι ακόμα πολύ χαμηλά. Επισημαίνει λοιπόν, την επιτακτική ανάγκη της προσαρμογής των ανθρώπων γενικότερα σε ένα πιο βιώσιμο τρόπο ζωής, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η βιωσιμότητα της φύσης καθώς και η βιωσιμότητα του τουρισμού.

Μελετώντας την σχετική βιβλιογραφία, διαπιστώνουμε ότι η μελέτη και η έρευνα σχετικά με την ΕΚΕ στον τουρισμό βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο και ότι οι περισσότερες έρευνες επισημαίνουν την ανάγκη για περαιτέρω έρευνες. Αυτό εν μέρη οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό δεν αποτελούν ένα ομοιογενές σύνολο και δεν ανήκουν σε ένα συγκεκριμένο τομέα. Αντίθετα, αποτελούνται από ένα τεράστιο αριθμό επιχειρήσεων εμπορίας, προμηθειών, παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών, και άλλα, που μάλιστα ποικίλουν σε έκταση και μέγεθος (όμιλοι επιχειρήσεων, μεγάλες επιχειρήσεις, ΜΜΕ, και ούτω καθεξής). Άλλωστε, σύμφωνα με τους Middleton & Hawkins (2004), ο τουριστικός κλάδος δεν μπορεί να χαρακτηριστεί σαν μια αυτοτελή βιομηχανία, διότι αφορά μια ευρύτερη έννοια της οικονομίας με πολλούς διαφορετικούς τομείς.

Επιπλέον, οι δραστηριότητες, η στρατηγική, οι στόχοι και το όραμα, που συνήθως καθορίζουν και τις πολιτικές ΕΚΕ, διαφέρουν μεταξύ των επιχειρήσεων ακόμα και εάν βρίσκονται στον ίδιο κλάδο, επομένως αντίστοιχα και η εφαρμογή ΕΚΕ από την εκάστοτε τουριστική επιχείρηση δεν μπορεί να γίνεται με τον ίδιο τρόπο, ούτε να αποφέρει τα ίδια αποτελέσματα.

Σύμφωνα και με τους Manente et al. (2014) οι τουριστικές επιχειρήσεις οφείλουν να υιοθετούν πρακτικές ΕΚΕ, αλλά πρέπει, αφενός να είναι προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες ανάγκες της επιχείρησης ανάλογα με το μέγεθος, το αντικείμενο δραστηριότητάς της και την περιοχή<sup>13</sup> (ήπειρο, χώρα, κτλ.) που δραστηριοποιούνται, και αφετέρου να λαμβάνουν υπόψη τον αντίκτυπο από την αλληλεπίδραση που έχουν τόσο με τις άλλες επιχειρήσεις όσο και με την τοπική περιοχή υποδοχής.

### **2.6.2. Η σημασία της ΕΚΕ στις τουριστικές επιχειρήσεις**

Από τη μια, ο τουρισμός όπως έχει ήδη αναφερθεί, αποτελεί ένα πολυσύνθετο φαινόμενο που θα λέγαμε ότι εμπορεύεται ένα περίπλοκο και άυλο προϊόν που βασίζεται στην εμπειρία και την αίσθηση του επισκέπτη. Έπειτα, η επιτυχία της εκάστοτε τουριστικής επιχείρησης βασίζεται στη διατήρηση των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και πολιτιστικών πόρων της περιοχής υποδοχής (Manente et al., 2014). Από την άλλη η ΕΚΕ, είναι επίσης μια πολυδιάστατη έννοια που γίνεται διαφορετικά αντιληπτή από την εκάστοτε επιχείρηση. Άλλωστε, δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που δεν έχουν αξιοποιήσει πλήρως τις διαστάσεις τις ΕΚΕ, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον τους μόνο στην περιβαλλοντική διάσταση που είναι και η πιο δημοφιλής, παραμελώντας τις άλλες δύο (κοινωνική και οικονομική), (Conrady and Buck, 2010).

Παρόλα αυτά, πολλοί μελετητές υποστηρίζουν την υιοθέτηση και την εφαρμογή πολιτικών ΕΚΕ από τις επιχειρήσεις του τουρισμού. Για παράδειγμα, οι Inoue & Lee (όπως αναφέρεται στο Camilleri, 2020) και Hamid (2010a) στην προσπάθεια να αποδείξουν τη σημασία εφαρμογής ΕΚΕ από τις τουριστικές επιχειρήσεις, αναφέρονται στα οφέλη της ΕΚΕ σχετικά με την ικανοποίηση και τη αφοσίωση των καταναλωτών, την ευημερία και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, την φήμη και την εικόνα της επιχείρησης, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και την δημιουργία ηθικών βάσεων των επιχειρήσεων. Βέβαια όπως αναφέραμε η εφαρμογή ΕΚΕ από την εκάστοτε τουριστική επιχείρηση δεν μπορεί να γίνεται με τον ίδιο τρόπο.

Από τα παραπάνω, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι παρόλες τις δυσκολίες, η εφαρμογή ΕΚΕ έχει θετικό πρόσημο στις επιχειρήσεις του τουρισμού. Όσο πιο ολιστική είναι η προσέγγιση των επιχειρήσεων για την εφαρμογή ΕΚΕ, αξιοποιώντας πλήρως τις

---

<sup>13</sup> Η κάθε περιοχή έχει διαφορετικές κοινωνικοπολιτικές και περιβαλλοντικές συνθήκες και ανάγκες στις οποίες θα πρέπει να προσαρμόζονται και να σέβονται οι εκάστοτε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτές (Chilembwe, 2015).

διαστάσεις της (περιβαλλοντική, κοινωνική, οικονομική), τόσο περισσότερα θα είναι τα οφέλη. Επιπλέον, η υιοθέτηση κοινωνικά υπεύθυνων πρακτικών θα πρέπει να είναι ουσιαστική και να συμπεριλαμβάνεται στον στρατηγικό σχεδιασμό και την ηθική διακυβέρνηση και όχι να χρησιμοποιείται περιστασιακά, και για λόγους προβολής και προώθησης. Αντιθέτως θα πρέπει να υποστηρίζεται η εταιρική διαφάνεια μέσω της δημοσιοποίησης των δράσεων ΕΚΕ και των επιδόσεων ΕΚΕ (δημόσιες εκθέσεις και στόχοι, ετήσιες περιβαλλοντικές εκθέσεις, δείκτης απόδοσης CR Index, FTSE4Good, και άλλα), όπου τα ενδιαφερόμενα μέρη θα μπορούν να αντλούν τις κατάλληλες πληροφορίες, αναγνωρίζοντας την κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων.

Παρόλο που πολλοί θεωρούν ότι οι πρακτικές ΕΚΕ στον τομέα του τουρισμού βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο, οι επιχειρήσεις του τουρισμού μπορούν μέσω της ΕΚΕ να αντιμετωπίσουν τις σύγχρονες προκλήσεις της αγοράς, να βελτιώσουν τις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές τους επιδόσεις και να συμβάλλουν στην βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη. Επιπλέον η υιοθέτηση πρακτικών ΕΚΕ, συντελεί στην βελτίωση του επιπέδου ζωής των περιοχών υποδοχής, συμβάλει στη διατήρηση της πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς και δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ της τοπικής κοινωνίας και των επιχειρήσεων.

Μην ξεχνάμε ότι παράγοντες όπως η κακή εταιρική διακυβέρνηση, η απουσία ελέγχου, η έλλειψη επιχειρηματικής ηθικής, η ανεξέλεγκτη οικονομική ανάπτυξη, η πλεονεξία και το ρίσκο των επιχειρήσεων συνέβαλλαν στην σημερινή οικονομική κρίση. Μια ακόμα πιο πρόσφατη πληγή στην οικονομία και περισσότερο στη βιομηχανία του τουρισμού ήρθε να προστεθεί το 2020 με την εμφάνιση της πανδημίας covid-19. Κάθε κρίση που προσβάλει την οικονομία μπορεί να θεωρηθεί ως κρίση εμπιστοσύνης στην επιχειρηματικότητα. Τώρα, ίσως περισσότερο από ποτέ οι τουριστικές επιχειρήσεις (και όχι μόνο) πρέπει να αλλάξουν τον τρόπο που δραστηριοποιούνται, να ευαισθητοποιηθούν τόσο κοινωνικά όσο και περιβαλλοντικά και να υιοθετήσουν έμπρακτα πρακτικές εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας. Οι κοινωνικά υπεύθυνες επιχειρήσεις, επωφελούνται επιχειρηματικά, αποκτούν άμεσα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, κερδίζουν την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών, αναπτύσσονται, διατηρούν την κερδοφορία τους και τελικά καταφέρνουν να ανταπεξέλθουν και να ξεπεράσουν ανάλογες προκλήσεις.

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**

### **ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

## **Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία**

### **3.1. Μεθοδολογία**

Η παρούσα διπλωματική εργασία, πραγματοποιήθηκε με τη χρήση των ερευνητικών εργαλείων της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της μελέτης περίπτωσης. Μέσω της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, έγινε η συγκέντρωση, αξιολόγηση και σύνθεση όλων των διαθέσιμων δεδομένων που αφορούν το υπό συζήτηση θέμα. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση συμβάλλει στην τεκμηρίωση της εργασίας και προσδίδει επιστημονικό χαρακτήρα στο περιεχόμενό της. Μελετώντας τη σχετική βιβλιογραφία σε βάθος, μπορούν να εντοπιστούν τα κενά πάνω στο συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο και να αναπτυχθεί επαρκώς το θεωρητικό υπόβαθρο του υπό συζήτηση θέματος (Βιβλιογραφική ανασκόπηση, 2019).

Η μελέτη περίπτωσης (Case Study) αξιοποιείται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια, ως ερευνητικό εργαλείο, καθώς συμβάλλει σημαντικά στην βαθύτερη εξέταση του υπό συζήτηση θέματος, αναδεικνύοντας τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του. Μέσω της μελέτης περίπτωσης, καταδεικνύεται η πλούσια σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία που έχει προηγηθεί, προκειμένου να αναπτυχθεί το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας (Μαγγόπουλος, 2014). Σύμφωνα με τους Stake και Robson (όπως αναφέρεται στο Μαγγόπουλος, 2014), όταν το ενδιαφέρον της έρευνας μεταφέρεται σε μια συγκεκριμένη, λειτουργική κατάσταση, η μελέτη περίπτωσης, είναι το ιδανικό εργαλείο για την ερευνητική στρατηγική. Επιπλέον, βρίσκει εφαρμογή σε πληθώρα ερευνητικών πεδίων, όπως είναι η οικονομία, η κοινωνιολογία και άλλα (Μαγγόπουλος, 2014). Οι Yin, Stenhouse και Stufflebeam (όπως αναφέρεται στο Μαγγόπουλος, 2014), αναφέρουν ότι με τη μελέτη περίπτωσης, μπορεί να μελετηθεί σε βάθος το εκάστοτε αντικείμενο μελέτης, με συστηματικό και κριτικό τρόπο, να δοθούν απαντήσεις σε βασικά ερωτήματα και να σκιαγραφηθούν με λεπτομέρεια οι πολλαπλές πτυχές του αντικειμένου της έρευνας (Μαγγόπουλος, 2014).

### **3.2. Μεθοδολογία έρευνας**

Στο πρώτο στάδιο, έγινε η συλλογή του υλικού από επιλεγμένες, δημοσιευμένες πηγές, όπως συγγράμματα, άρθρα επιστημονικών περιοδικών, περιεχόμενο από ιστοσελίδες και



νόμοι που ισχύουν στο Ελληνικό αλλά και στο Διεθνές πλαίσιο, προκειμένου να αναπτυχθεί επαρκώς το θεωρητικό υπόβαθρο. Έπειτα, έγινε σχολιασμός και κριτική ανάλυση του περιεχομένου της ανασκόπησης, προκειμένου να αναλυθούν και να παρουσιαστούν τα όσα ισχύουν αναφορικά με την βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και την σχέση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, όπως εφαρμόζεται από τις τουριστικές επιχειρήσεις, με τον βιώσιμο τουρισμό και τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού.

Στο δεύτερο στάδιο, μέσω της μελέτης περίπτωσης (Case study), έγινε η επιλογή τριών τουριστικών επιχειρήσεων για διερεύνηση των όσων αναλύθηκαν στο στάδιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Οι εταιρείες επιλέχθηκαν ως αντιπροσωπευτικό δείγμα των κυρίαρχων κλάδων του τουριστικού τομέα. Έτσι το δείγμα αποτελούν μία εταιρεία από τον κλάδο των μεγάλων διοργανωτών οργανωμένων ταξιδιών (tour operators), μια από τον κλάδο της φιλοξενίας και μια αεροπορική εταιρεία. Έγινε η ανάκτηση των εταιρικών απολογισμών και των εκθέσεων βιωσιμότητας των τριών επιχειρήσεων, προκειμένου να διερευνηθούν σε βάθος και να συγκριθούν οι κρίσιμες πτυχές τους. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα αποσκοπούσε, στο να εντοπιστούν οι μέθοδοι και οι ενέργειες των εν λόγω εταιρειών, που εξασφαλίζουν τη βιώσιμη ανάπτυξή τους. Παράλληλα, σκιαγραφώντας την πολιτική ΕΚΕ της εκάστοτε εταιρίας, έγινε προσπάθεια να εντοπιστούν τα σημεία τα οποία συμβάλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη και παράλληλα προωθούν την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού, όπου βέβαια αυτά υπάρχουν. Τέλος, στο τρίτο στάδιο έγινε η ανάλυση των ευρημάτων που προέκυψαν από τη σύγκριση τους.

## **Κεφάλαιο 4: Μελέτες περίπτωσης**

### **4.1. Εταιρεία παροχής τουριστικών υπηρεσιών και προϊόντων (τουριστικό πρακτορείο)**

#### **4.1.1. Η Εταιρία**

Η Εταιρεία (εφεξής Εταιρεία ή Όμιλος), με έδρα τη Γερμανία είναι η μεγαλύτερη και πιο ολοκληρωμένη τουριστική εταιρεία στην Ευρώπη, έχοντας ενσωματώσει στις πωλήσεις της, πακέτα ταξιδιών και αναψυχής αλλά και άλλες ταξιδιωτικές υπηρεσίες μέσω ενός δικτύου περίπου 1.600 ταξιδιωτικών γραφείων, κυρίως στη Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τη Γαλλία. Στο πορτοφόλιό της κατατάσσονται σχεδόν 400 ιδιόκτητα ξενοδοχεία σε αρκετές δωδεκάδες προορισμούς σε Καραϊβική, Μεσόγειο και Βόρεια Αφρική. Διαθέτει πέντε (5) αεροπορικές εταιρίες και με συνολικό στόλο περίπου 150 αεροσκαφών αποτελεί από μόνη της, μια σημαντική αεροπορική εταιρεία. Προσφέρει επίσης κρουαζιέρες σε περισσότερα από 15 κρουαζιερόπλοια, και με αυτό τον τρόπο καλύπτει ολόκληρη την τουριστική αλυσίδα αξίας κάτω από μια ομπρέλα, παρέχοντας εμπειρία διακοπών σε 180 περιοχές στον κόσμο (TUI GROUP, χ.χ.).

Βασικό χαρακτηριστικό της εταιρικής της κουλτούρας είναι η παγκόσμια ευθύνη για οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική βιωσιμότητα, για την οποία δεσμεύεται περισσότερα από 20 χρόνια (TUI GROUP, χ.χ.).

Το οικονομικό έτος 2019 ο Όμιλος, με 70 χιλ. εργαζομένους, κατέγραψε κύκλο εργασιών περίπου 19 δισ. Ευρώ και λειτουργικό αποτέλεσμα 893 εκατ. Ευρώ. Το μερίδιο του Ομίλου περιλαμβάνεται στον δείκτη FTSE 250, στον πίνακα προσφορών της ανοικτής αγοράς στο Χρηματιστήριο της Φρανκφούρτης και στη ρυθμιζόμενη αγορά του Χρηματιστηρίου του Ανόβερου (TUI GROUP, 2019).

#### **4.1.2. Η βιώσιμη στρατηγική του Ομίλου**

Ο Όμιλος, ήδη από πολύ νωρίς (τέλη της δεκαετίας το '80) συνειδητοποίησε ότι η βιωσιμότητα και διατήρηση του περιβάλλοντος έχουν εξέχουσα σημασία για το μέλλον της ίδιας της επιχείρησης αλλά και για τον τομέα του τουρισμού γενικότερα (Middleton & Hawkins, 2004). Έτσι από τότε μέχρι και σήμερα παραμένει προσηλωμένος στην

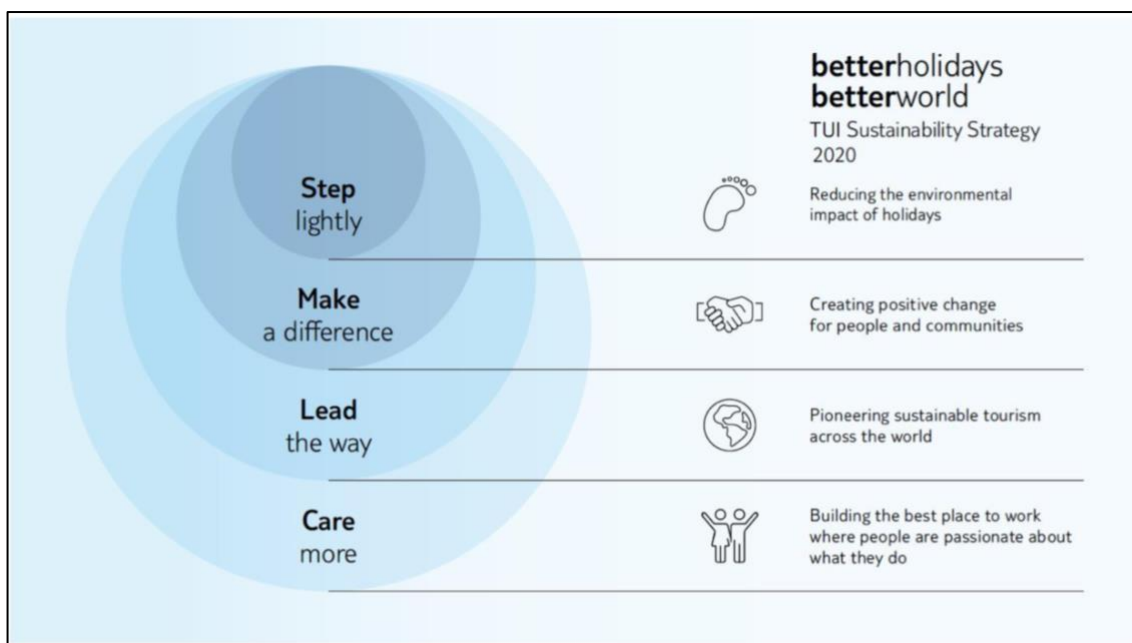
εφαρμογή της βιώσιμης στρατηγικής του. Για την πενταετία 2015-2020 ο Όμιλος ανακοίνωσε τις πρακτικές και τους στόχους αειφορίας που θα ακολουθήσει ξεκινώντας από το 2015 αντιμετωπίζοντας τόσο τις περιβαλλοντικές όσο και τις κοινωνικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο τομέας του τουρισμού, δίχως να σταματήσει να εξελίσσει και να προσαρμόζει την στρατηγική του στα νέα δεδομένα (TUI GROUP, 2019).

Η βιώσιμη στρατηγική του Ομίλου 2015-2020 χτίστηκε πάνω σε τέσσερις βασικούς πυλώνες (βλέπε σχήμα 4.1) , ξεκινώντας με στόχους που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και επεκτείνονται και στο εξωτερικό. Στον πρώτο πυλώνα στόχος είναι οι λειτουργικές βελτιώσεις της επιχείρησης και η μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος. Μάλιστα ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στη μείωση του διοξειδίου του άνθρακα που προέρχεται από τις αεροπορικές εταιρίες (10% μείωση μέχρι το 2020) του Ομίλου διότι όπως είναι γνωστό είναι η κύρια αιτία για την κλιματική αλλαγή (TUI GROUP, 2019).

Στο δεύτερο πυλώνα, κύριος στόχος του Ομίλου είναι η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων του και η παροχή τόσο ποιοτικότερων όσο και πιο φιλικών προς το περιβάλλον υπηρεσιών στους πελάτες του. Η προτεραιότητα εδώ δόθηκε στην παράλληλη δημιουργία επιχειρηματικών και επαγγελματικών ωφελειών για την τοπική κοινωνία και τον τοπικό πληθυσμό των περιοχών υποδοχής (TUI GROUP, 2019).

#### Σχήμα 4.1

##### Πως διαμορφώνεται η στρατηγική Βιωσιμότητας του Ομίλου μέχρι το 2020



TUI GROUP, 2019

Ο τρίτος πυλώνας είναι η υποχρέωση που αναλαμβάνει η επιχείρηση, για την υποστήριξη και μετάδοση των βιώσιμων πρακτικών και της βιωσιμότητας στην κοινωνία και τον κόσμο, μέσω των διαφόρων δράσεων και προγραμμάτων που προωθούνται από το Ίδρυμα του Ομίλου “Care Foundation”. Μάλιστα ο Όμιλος δεσμεύτηκε να επενδύει μέσω του εν λόγω ιδρύματος 10 εκατ. Ευρώ ετησίως μέχρι και το 2020 για την υλοποίηση προγραμμάτων υποστήριξης των θετικών επιπτώσεων του τουρισμού στην κοινωνία (TUI GROUP, 2019).

Στον τέταρτο πυλώνα, η Εταιρεία δεσμεύεται να είναι ηθικός και υπεύθυνος εργοδότης, δίχως φυλετικές, κοινωνικές, θρησκευτικές, ηλικιακές, και άλλα διακρίσεις δημιουργώντας αφενός τις ιδανικότερες συνθήκες εργασίας για τους εργαζομένους της, και αφετέρου δυνατότητες προσωπικής εξέλιξης και επαγγελματικής κατάρτισης (TUI GROUP, 2019).

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι ο Όμιλος, ενσωματώνει τις αρχές της βιωσιμότητας στις αξίες, τους στόχους και τη διακυβέρνηση των επιχειρήσεών του και δεσμεύεται να τις εφαρμόσει, αυξάνοντας έτσι θετικά τον αντίκτυπό του τόσο στην κοινωνία όσο και στο περιβάλλον. Συνδέει τη βιώσιμη στρατηγική του με τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ (17 στόχοι βιωσιμότητας της “Agenda 2030”) με σκοπό να συμβάλλει στην μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων τους παγκοσμίως. Μέσα από τις ετήσιες εκθέσεις βιωσιμότητας που δημοσιεύει κάθε χρόνο, μπορεί κανείς να εντοπίσει ότι προοδευτικά ο Όμιλος πραγματοποιεί τους στόχους του και ανταποκρίνεται στις δεσμεύσεις του.

#### **4.1.3. Περιβαλλοντική πολιτική-βιώσιμη ανάπτυξη του Ομίλου**

Προτεραιότητα του Ομίλου είναι οι επιχειρηματικές στρατηγικές του να συνάδουν με τις στρατηγικές βιωσιμότητας που έχει θέσει. Εξειδικευμένοι επαγγελματίες σε θέματα βιωσιμότητας, βρίσκονται σε συνεχή συνεργασία με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, προκειμένου να διασφαλιστεί η προτεραιότητα αυτή του Ομίλου στο ακέραιο. Ο απώτερος σκοπός είναι η εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών σε ολόκληρο τον Όμιλο, συμπεριλαμβανομένης και της εφοδιαστικής του αλυσίδας. Στις αρμοδιότητες του εξειδικευμένου αυτού προσωπικού είναι να παρέχουν συμβουλές και προτάσεις για τα προγράμματα βιωσιμότητας που προωθούνται μέσω του ιδρύματος “Care Foundation”. Επιπλέον το πρόγραμμα βιωσιμότητας, δεν αφορά μόνο την στρατηγική του ομίλου, αλλά εφαρμόζεται και στις καθημερινές λειτουργίες όλων των επιχειρήσεων που

ανήκουν στον Όμιλο (ξενοδοχεία, αεροπορικές, κτλ.), εξασφαλίζοντας μια πιο ολοκληρωμένη και ολιστική προσέγγιση (TUI GROUP, 2019).

Οι ενέργειες που αφορούν τον πρώτο πυλώνα της βιώσιμης στρατηγικής στοχεύουν σε περιβαλλοντικές βελτιώσεις των δραστηριοτήτων του Ομίλου στις αεροπορικές, στις κρουαζιέρες, στα ξενοδοχεία, τα καταστήματα λιανικής και τις χερσαίες μεταφορές. Πιο συγκεκριμένα οι στόχοι αφορούν τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, με τη βελτίωση της απόδοσης των φυσικών πόρων, τη διαχείριση των αποβλήτων, τη μείωση των πλαστικών, τη μείωση των εκπομπών του διοξειδίου του άνθρακα και την εξοικονόμηση της ενέργειας γενικότερα. Με σημείο αναφοράς το έτος 2014, το πρόγραμμα βιωσιμότητας 2015-2020, για κάθε επόμενο έτος στοχεύει τη μείωση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου του Ομίλου, σε κάθε ένα τομέα που δραστηριοποιείτε ξεχωριστά. Μάλιστα θα λέγαμε ότι δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στη μείωση των εκπομπών του διοξειδίου του άνθρακα μιας και θεωρείτε ότι είναι μία από τις σημαντικότερες περιβαλλοντικές επιπτώσεις του τουρισμού. Τα ταξίδια και ο τουρισμός συμβάλλουν περίπου στο 5% των παγκόσμιων εκπομπών άνθρακα, οι μισές από τις οποίες αποδίδονται στην αεροπορία (TUI GROUP, 2019).

Για παράδειγμα, το 2019, κάποια από τα επιτεύγματα του Ομίλου ήταν, δύο από τις αεροπορικές του, να κατατάσσονται στην πρώτη και τέταρτη θέση στον κόσμο, ως προς τις περισσότερο αποδοτικές αεροπορικές στην κατανάλωση διοξειδίου του άνθρακα. Ο Όμιλος επενδύει σε τεχνολογικά επιτεύγματα και τεχνολογία αιχμής (κινητήρες αεροπλάνων και κρουαζιερόπλοιων με μειωμένες καταναλώσεις καυσίμων και εκπομπές ρύπων), για την επίτευξη των στόχων του. Αντίστοιχα ο στόλος των κρουαζιερόπλοιων που διαθέτει, μείωσε τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα κατά 13% ανά επιβάτη και τα ξενοδοχεία 10% ανά πελάτη από το έτος αναφοράς 2014. Βελτιώσεις παρατηρούνται και στην κατανάλωση νερού, τη χρήση χημικών, τη χρήση πλαστικών και χαρτιού και την διαχείριση των πρώτων υλών για την παρασκευή φαγητών και ποτών (TUI GROUP, 2019).

Όλες οι αεροπορικές εταιρίες του Ομίλου και όλα τα κρουαζιερόπλοια έχουν πιστοποιηθεί με το περιβαλλοντικό πρότυπο ISO 14001 και σύμφωνα με την έκθεση βιωσιμότητας του 2019, κατάφεραν να διατηρήσουν για ακόμα ένα έτος αυτήν την πιστοποίηση. Επιπλέον, στο πλαίσιο της προσέγγισης διαχείρισης της αειφορίας του Ομίλου, η εταιρική έδρα του, καθώς και δύο από τις βασικές εταιρείες του στη Γερμανία, διαθέτουν πιστοποιήσεις ISO 14001 (TUI GROUP, 2019).

Στόχος του Ομίλου για τον κλάδο της φιλοξενίας είναι μέχρι το 2020 να φιλοξενεί σε ξενοδοχεία που έχουν πιστοποιηθεί με πρότυπα βιωσιμότητας, 10 εκατ. πελάτες ετησίως. Για το 2019 το 83% των ξενοδοχείων του Ομίλου, συμπεριλαμβανομένων και των εξωτερικών συνεργατών έχουν πιστοποίηση βιωσιμότητας αναγνωρισμένη από το Παγκόσμιο Συμβούλιο Βιώσιμου Τουρισμού (GSTC). Η Εταιρεία δεσμεύεται για μια συνεχή βελτίωση της απόδοσης βιωσιμότητας, γι' αυτό το λόγο έχει συμπεριλάβει ρήτρα στα συμβόλαιά της με εξωτερικούς συνεργάτες φιλοξενίας να έχουν πιστοποίηση βιωσιμότητας από το GSTC (TUI GROUP, 2019).

Οι πολιτικές που σχετίζονται με τη βιώσιμη στρατηγική του Ομίλου, δεν περιορίζονται μόνο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και στη βελτίωση των επιδόσεων από τη λειτουργία των επιχειρήσεων του Ομίλου. Στοχεύουν να δημιουργήσουν ένα βιώσιμο τρόπο διεξαγωγής των ταξιδιών και της αναψυχής, με την εκούσια συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων, συνεργατών, εργαζομένων, της τοπικής κοινωνίας και των ταξιδιωτών. Έτσι χρησιμοποιούν όσα μέσα διαθέτουν για να υποστηρίξουν και να συμβουλέψουν, αλλά και να δημιουργήσουν κίνητρα και περιβαλλοντική συνείδηση.

Για παράδειγμα, η Εταιρεία κάθε χρόνο οργανώνει τοπικά αλλά και διεθνή συνέδρια, μέσα από τα οποία οι συνεργάτες της μπορούν να επωφεληθούν και να ενημερωθούν για το πώς μπορούν να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές αλλά και να πιστοποιηθούν με περιβαλλοντικά και βιώσιμα πρότυπα όπως για παράδειγμα, είναι το “Travelife”. Το 2019, το 73% των εργαζομένων της, έλαβε επαγγελματική κατάρτιση, πάνω σε θέματα βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης. Επιπλέον η ενίσχυση της ευαισθητοποίησης των πελατών σε περιβαλλοντικά θέματα, αλλά και η αύξηση της ζήτησης για πιο βιώσιμες διακοπές, είναι προτεραιότητα για τον Όμιλο. Ένα παράδειγμα πρωτοβουλίας είναι ο διαδικτυακός υπεύθυνος οδηγός αναμνηστικών που ξεκίνησε σε συνεργασία με το Παγκόσμιο Ταμείο Φύσης (GNF) το 2019. Ο οδηγός προσφέρει στους επισκέπτες συμβουλές για το πώς να διατηρήσουν τη βιοποικιλότητα στον προορισμό, να συμβάλουν στην τοπική οικονομία αγοράζοντας τοπικά προϊόντα και να αποφεύγουν δυσάρεστες εκπλήξεις όταν έρχονται σε επαφή με τις συνήθειες του τοπικού πληθυσμού (TUI GROUP, 2019).

Η βιώσιμη στρατηγική του Ομίλου αντανακλάται και σε πρωτοβουλίες που αφορούν τον προορισμό αλλά και την τοπική κοινωνία. Αναγνωρίζοντας πόσο σημαντική είναι η διαφύλαξη του φυσικού περιβάλλοντος στους προορισμούς, η Εταιρεία έχει επικεντρωθεί στην πρόληψη των αποβλήτων, μειώνοντας το πλαστικό μιας χρήσης από τις δραστηριότητες του Ομίλου. Με στόχο να αφαιρέσει 250 εκατ. κομμάτια πλαστικών

μιας χρήσης έως το 2020 μέσω συντονισμένων προσπαθειών στα ξενοδοχεία, τα κρουαζιερόπλοια, τις αεροπορικές εταιρείες, τους προορισμούς και τα γραφεία του, το 2019, υπέγραψε το “International Tourism Plastic Pledge” μαζί με άλλους που αναγνωρίζουν την επείγουσα ανάγκη συνεργασίας για τη μείωση της ρύπανσης από πλαστικά. Επιπλέον, για τα έτη 2018 και 2019, πραγματοποίησε εργαστήρια και προγράμματα μείωσης των πλαστικών τόσο για τα ξενοδοχεία της όσο και για τον στόλο της (TUI GROUP, 2019).

Παρατηρείται λοιπόν ότι ο Όμιλος, ως παγκόσμιος πάροχος και μια από τις κορυφαίες τουριστικές επιχειρήσεις στον κόσμο, δεσμεύεται να υποστηρίξει τους στόχους αειφόρου ανάπτυξης και να δείξει το δρόμο για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη στη βιομηχανία του τουρισμού.

#### **4.1.4. Η πολιτική ΕΚΕ του Ομίλου**

Η ανάπτυξη της βιώσιμης στρατηγικής του Ομίλου υιοθετεί μια ολιστική προσέγγιση και αναπτύσσει πολιτικές και πρακτικές που συνδέονται με τους στόχους αειφορίας που έχει θέσει ο ΟΗΕ (Agenda 2015), που αφορούν και τις τρεις διαστάσεις βιωσιμότητας, οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική. Στη βιώσιμη αυτή στρατηγική του Ομίλου ενσωματώνονται και εντάσσονται πολιτικές που σχετίζονται με την ΕΚΕ. Πιο συγκεκριμένα, ο τρίτος και τέταρτος πυλώνας της στρατηγικής του, αφορά κυρίως την εφαρμογή προγραμμάτων και πρακτικών που σχετίζονται με την κοινωνική του υπευθυνότητα (TUI GROUP, 2019).

Μάλιστα προκειμένου να εντοπιστεί, που επικεντρώνεται το ενδιαφέρον των βασικών ομάδων των ενδιαφερόμενων μερών, ο Όμιλος διενήργησε παγκόσμια έρευνα και ανέλυσε τα δεδομένα, πάνω στα οποία στηρίχθηκε για την ανάπτυξη της βιώσιμης στρατηγικής του, και κατά συνέπεια των πολιτικών ΕΚΕ. Από το παρακάτω γράφημα (σχήμα 3.1) διαπιστώνεται ότι προτεραιότητα έχουν η προστασία των παιδιών, η δημιουργία ωφέλειας προς τις τοπικές κοινωνίες, η ηθική διακυβέρνηση, η υγεία, η ασφάλεια, η διαχείριση κρίσεων και η ευημερία των πελατών. Δίχως αυτό να σημαίνει ότι ο Όμιλος δεν έδωσε την απαιτούμενη σημασία στους υπόλοιπους τομείς (TUI GROUP, 2019).

Ο Όμιλος δεσμεύεται για αειφορία και κοινωνική υπευθυνότητα μέσα από την υιοθέτηση προτύπων και βραβείων που πιστοποιούν την ορθή λειτουργία των εταιριών του αλλά και των συνεργατών του, από ανεξάρτητες επιτροπές. Αυτό όμως

## Σχήμα 4.2

Έρευνα του Ομίλου προκειμένου να εντοπίσει που επικεντρώνεται το ενδιαφέρον των ενδιαφερόμενων μερών του



TUI GROUP, 2019

που είναι πιο σημαντικό, είναι η εισαγωγή εξειδικευμένων δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας ΕΚΕ, βάσει διεθνώς αναγνωρισμένων κριτηρίων. Η Εταιρεία βρίσκεται επί 13 συνεχόμενα έτη στη λίστα του δείκτη βιώσιμης ανάπτυξης και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης FTSE4Good (TUI GROUP, 2019). Στο συγκεκριμένο δείκτη εντάσσονται εταιρίες από όλο τον κόσμο, που διακρίνονται σε θέματα ηθικής διακυβέρνησης, περιβαλλοντικής πολιτικής, διασφάλισης αξιοπρεπών και ηθικών συνθηκών εργασίας, σεβασμό ανθρωπίνων δικαιωμάτων και εποικοδομητικών σχέσεων με όλους τους κοινωνικούς εταίρους (Βαξεβανίδου, 2011).

Η Εταιρεία περιλαμβάνεται στο Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe. Το ESI περιέχει 200 μετοχές ευρωπαϊκών εταιρειών που περιλαμβάνονται στον Russell Global Index και εμφανίζουν την καλύτερη απόδοση όσον αφορά την εταιρική κοινωνική ευθύνη (TUI GROUP, 2019). Ο ESI είναι ένας καλός δείκτης απόδοσης των βιώσιμων επενδύσεων και επιτρέπει στους επενδυτές να συγκρίνουν την οικονομική απόδοση των βιώσιμων επενδύσεων με τις παραδοσιακές μετοχές (Ethibel, χ.χ.).

Ήδη από το 2015, στον Όμιλο απονέμεται ετησίως πιστοποίηση με βαθμό A ή A- από το CDP Climate Change. Αυτή η ετήσια εκούσια γνωστοποίηση παρέχει πληροφορίες σχετικά με την απόδοση διοξειδίου του άνθρακα, των προγραμμάτων διαχείρισης, τους



κινδύνους για την κλιματική αλλαγή και τις ευκαιρίες χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα του Ομίλου (TUI GROUP, 2019). Η γνωστοποίηση CDP παρέχεται από έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό, και το έργο του είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των παγκόσμιων επιχειρήσεων στον 21ο αιώνα, εφόσον παρέχει την κατάλληλη βοήθεια να μετρήσουν, να διαχειριστούν, να αποκαλύψουν και τελικά να μειώσουν τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου τους. Επιπλέον, κανένας άλλος οργανισμός δεν συλλέγει τέτοιου είδους δεδομένα και τα παρέχει στην αγορά (CDP, χ.χ.)

Το 2019, συμπεριλήφθηκε στο Βιβλίο Ετήσιας Βιωσιμότητας (The sustainability yearbook). Το BEB παρουσιάζει την απόδοση βιωσιμότητας των μεγαλύτερων εταιρειών του κόσμου και περιλαμβάνει το 15% των εταιρειών που βρίσκονται στην κορυφή, σε κάθε κλάδο. Η TUI έχει εμφανιστεί στο BEB 11 φορές (TUI GROUP, 2019).

Το 2016 ο Όμιλος δημιουργεί το Care Foundation. Ένα ανεξάρτητο φιλανθρωπικό ίδρυμα, το οποίο χρησιμοποιεί ως κύριο κανάλι, για να εκπληρώσει τις φιλοδοξίες του και τους στόχους του, αναδεικνύοντας τη βιωσιμότητα και συμβάλλοντας με θετικό πρόσημο στις κοινωνίες, τους ανθρώπους και το περιβάλλον. Πρωταρχικός στόχος για το ίδρυμα είναι η επένδυση 10 εκατ. ευρώ ετησίως έως το 2020, για την υποστήριξη καλών σκοπών και την ενίσχυση των θετικών επιπτώσεων του τουρισμού. Το ίδρυμα, όπως αναφέρεται και στις εκθέσεις βιωσιμότητας του Ομίλου λειτουργεί παγκόσμια και ενεργεί τοπικά. Μέσω των προγραμμάτων και του έργου του, δίνεται η δυνατότητα στους παραθεριστές να κάνουν τη διαφορά συμβάλλοντας στην ενίσχυση καλών σκοπών στους προορισμούς των διακοπών τους, προωθείται η ευημερία των παιδιών και των νέων, η προστασία της φύσης και του περιβάλλοντος, και οι θετικές επιπτώσεις του τουρισμού στους ανθρώπους και τους προορισμούς παγκοσμίως. Απώτερος στόχος του είναι να δημιουργηθεί ένας ουσιαστικός και μακροχρόνιος θετικός αντίκτυπος. Οι πρωτοβουλίες του ιδρύματος για τη συγκέντρωση χρημάτων για το έτος 2019 ήταν 8,1 εκατ. ευρώ, αυξημένα κατά 4,1 % σε ετήσια βάση (TUI GROUP, 2019).

Ενδεικτικά, κάποια από τα προγράμματα που τρέχουν από το ίδρυμα, είναι το πρόγραμμα στο Μαρόκο, το οποίο προσφέρει είτε τεχνική βοήθεια, είτε επαγγελματικές ευκαιρίες σε γυναικείους συνεταιρισμούς που παράγουν τοπικά προϊόντα σε αγροτικές περιοχές. Το πρόγραμμα στην Κύπρο, που έχει σαν σκοπό τη μείωση πλαστικών μίας χρήσης. Στο εν λόγω πρόγραμμα εντάσσονται η δωρεάν κατάρτιση και εκπαίδευση μαθητών σε τοπικά σχολεία, σε θέματα που άπτονται της προστασίας του περιβάλλοντος, αλλά και αντίστοιχα προγράμματα για τοπικές επιχειρήσεις. Το πρόγραμμα στην Αφρική, όπου υποστηρίζει τους νέους τοπικούς επιχειρηματίες να ενισχύσουν τις νεοσύστατες

επιχειρήσεις τους, με επίκεντρο τον κοινωνικό αντίκτυπο και τη βιωσιμότητα. Και μια ακαδημία στη Σρι Λάνκα, όπου παρέχονται τόσο η εκπαίδευση όσο και η πρακτική άσκηση στην ακμάζουσα τουριστική βιομηχανία για την καταπολέμηση της ανεργίας των νέων (TUI GROUP, 2019).

Η ασφάλεια και η ευημερία των επισκεπτών και των υπαλλήλων σε ολόκληρο τον κόσμο είναι υψίστης σημασίας για τον Όμιλο. Και αυτό φάνηκε και στον τρόπο που αντιμετώπισε την πανδημία Covid-19. Στις αρχές της άνοιξης του 2020, αποφάσισε να αναστείλει όλες τις ταξιδιωτικές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων των οργανωμένων ταξιδιών, των κρουαζιέρων και των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, προκειμένου να μετριαστούν οι επιπτώσεις της εξάπλωσης του Covid-19. Από οικονομικής άποψης, στις αρχές Απριλίου 2020, ο Όμιλος υπέγραψε δάνειο κρατικής ενίσχυσης ύψους 1,8 δισεκατομμυρίων ευρώ για την εξασφάλιση της επιχείρησης. Παράλληλα ο Όμιλος δημιούργησε ομάδες δράσης σε όλες τις αγορές που δραστηριοποιείται, ώστε να έχει στενή επαφή με τις αρμόδιες αρχές και υπουργεία και φρόντισε όλες οι εταιρείες του να ακολουθούν προκαθορισμένες διαδικασίες για την πρόληψη λοιμώξεων, αυξάνοντας τα μέτρα υγιεινής τους (TUI GROUP, 2019).

Μια από τις αεροπορικές εταιρείες του Ομίλου, σε όλες τις αγορές, πραγματοποίησε με επιτυχία, εκατοντάδες πτήσεις στα τέλη Μαρτίου και αρχές Απριλίου 2020 για να φέρει περισσότερους από 200.000 επισκέπτες πίσω στις πατρίδες τους με απόλυτη ασφάλεια. Το ίδιο ακριβώς έκανε και για τους συνεργάτες της. Επιπλέον, η Εταιρεία εφάρμοσε από την αρχή, την εργασία από το σπίτι και την διεκπεραίωση συναντήσεων συναδέλφων και συνεργατών μέσω τηλεδιάσκεψης. Τα μέλη του πληρώματος των κρουαζιερόπλοιων, που δεν μπορούσαν να μεταφερθούν στις χώρες καταγωγής τους λόγω της πανδημίας, παρέμειναν στα πλοία με δωρεάν παροχές διατροφής και διαμονής. Το πλήρωμα καμπίνας των αεροπορικών του εταιρειών, το οποίο είναι πλήρως εκπαιδευμένο στην παροχή πρώτων βοηθειών, συμμετείχε εθελοντικά σε νοσοκομεία της Αγγλίας, καθώς η Εταιρεία ήταν υποστηρικτής του St John Ambulance για την αντιμετώπιση του Coronavirus, με σκοπό την ανακούφιση της πίεσης στο εθνικό σύστημα υγείας. Αντίστοιχα στη Γερμανία, δημιουργήθηκε μια πλατφόρμα, στην οποία μπορούσαν εθελοντές, εργαζόμενοι του Ομίλου, και όχι μόνο, να επικοινωνήσουν με τα κατάλληλα άτομα για να προσφέρουν εθελοντικά τις υπηρεσίες τους (TUI GROUP, 2019).

Πολλά ξενοδοχεία του Ομίλου, δώρισαν το φαγητό τους για το καλό σκοπό σε τοπικές φιλανθρωπικές οργανώσεις και άτομα που είχαν ανάγκη, και οργάνωσαν εκτεταμένες δωρεές για κοινωνικές και ιατρικές ανάγκες μετά το κλείσιμό τους. Επιπλέον,

δωρίστηκαν 40.000 γάντια, 25.000 μάσκες και 5.000 λίτρα απολυμαντικών και προϊόντων καθαρισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, αυτών των δράσεων ήταν από τα ξενοδοχεία του Ομίλου στα Κανάρια, τις Βαlearίδες Νήσους και την ηπειρωτική Ισπανία όπου δώρισαν συνολικά περίπου 22 τόνους φαγητού σε διάφορους οργανισμούς (TUI GROUP, 2019).

Η Εταιρεία, σαν υπεύθυνος εργοδότης ίσων ευκαιριών, υποστηρίζει την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη όλων των εργαζομένων της. Μάλιστα θεωρεί ότι οι καλά καταρτισμένοι και αφοσιωμένοι υπάλληλοι, είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της, δεδομένου ότι οι ανθρώπινοι πόροι είναι ένα βασικό συστατικό της βιώσιμης στρατηγικής του Ομίλου. Γι' αυτό το σκοπό, ο Όμιλος προσφέρει συγκεκριμένα προγράμματα για να υποστηρίξει αυτήν την προσπάθεια (TUI GROUP, 2019).

Επιπλέον, προωθείται ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, διασφαλίζοντας την ισότητα στην εργασία, μακριά από κάθε είδους διακρίσεις. Με υπαλλήλους από περισσότερες από 120 χώρες σε 180 προορισμούς, η ποικιλομορφία είναι βασικό στοιχείο της. Το ποσοστό των γυναικών μεταξύ των εργαζομένων είναι 55,2% και 35,7% στη διοίκηση. Πάνω από το 50% των υπαλλήλων είναι κάτω των 40 ετών, ενώ η ομάδα εργαζομένων άνω των 50 παρέμεινε σταθερή στο 15,8% (TUI GROUP, 2019).

Η ευημερία και ανάπτυξη πράσινων συμπεριφορών για τους εργαζομένους είναι μείζονας σημασίας για την Εταιρία, μιας και θεωρούνται οι πρεσβευτές της, στην αειφορία. Προκειμένου η Εταιρία να ενεργοποιήσει με έμπρακτο τρόπο τους εργαζομένους της, τρέχει προγράμματα με ενεργά δίκτυα πρωταθλητών βιωσιμότητας σε πολλούς τομείς της επιχείρησης (TUI GROUP, 2019).

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι οι δράσεις και τα προγράμματα ΕΚΕ της Εταιρείας, αποτελούν μια ολιστική προσέγγιση της κοινωνικής υπευθυνότητας του Ομίλου και συνδέονται άμεσα με τους στόχους αειφορίας του ΟΗΕ (Agenda 2030). Από τις ετήσιες εκθέσεις βιωσιμότητας φαίνεται ότι ο Όμιλος συνδέει την πολιτική κοινωνικής υπευθυνότητάς του με την κοινωνική διάσταση της βιωσιμότητας. Μέσω του φιλανθρωπικού ιδρύματος προωθεί δράσεις ΕΚΕ αναδεικνύοντας τις βιώσιμες πολιτικές του και συμβάλλει θετικά στην κοινωνία και το περιβάλλον. Η ενσωμάτωση της ΕΚΕ στο στρατηγικό σχεδιασμό, η υιοθέτηση προτύπων, το περιβαλλοντικό πρόγραμμα και ο τρόπος λειτουργίας της, δείχνουν περίτρανα τη συμβολή της ΕΚΕ, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η ΕΚΕ γίνεται αρωγός για την εταιρία στο να πετύχει τους στόχους της και να υποστηρίξει τις αξίες της, να ικανοποιήσει τα ενδιαφερόμενα μέρη, υπηρετώντας το όραμά της, που είναι η βιώσιμή της ανάπτυξη.

Το μέγεθος και η θέση του Ομίλου στην τουριστική βιομηχανία, δεν του επιτρέπουν να τίποτα λιγότερο από το να είναι ηθικός εργοδότης και πρεσβευτής της αειφορίας, παράδειγμα για τον κλάδο των διοργανωτών ταξιδιών (tour operators).

#### **4.1.5. Η στροφή του Ομίλου σε πιο βιώσιμες μορφές τουρισμού**

Ο Όμιλος, έχει δεσμευθεί στο να διασφαλίσει την υπεύθυνη και βιώσιμη ανάπτυξή του. Οι αρχές της αειφορίας είναι προ-απαιτούμενες για την οποιαδήποτε υπηρεσία προσφέρει, μέσω των επιχειρήσεών του, στους προορισμούς υποδοχής. Μια σημαντική πρόοδο των δραστηριοτήτων του σε αυτό τον τομέα, είναι η προσφορά πιο βιώσιμων εκδρομών, οι οποίες ακολουθούν μια νέα φιλοσοφία που βάζει στο επίκεντρο, την εμπειρία των επισκεπτών και τη βιωσιμότητα (TUI GROUP, 2019).

Ήδη από το 2014, οι εν λόγω εκδρομές της Εταιρείας, προωθούν μοναδικές, αυθεντικές και υπεύθυνες δραστηριότητες, οι οποίες πλέον προσφέρονται από τους περισσότερους ταξιδιωτικούς πράκτορες. Πρόκειται για πολυήμερες εκδρομές που περιλαμβάνουν πτήσεις, ξενοδοχεία και ξεναγό και βασίζονται στην βιωματική εμπειρία των επισκεπτών, έτσι ώστε να γνωρίσουν τον προορισμό και να συνδεθούν πραγματικά με την περιοχή και τους ανθρώπους της. Η κάθε εκδρομή πληροί συγκεκριμένα κριτήρια βιωσιμότητας, αποδίδοντας σημαντικά οφέλη στους ντόπιους και ελαχιστοποιεί τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Από την άνοιξη του 2019, πραγματοποιούνται, μεταξύ άλλων, πολιτιστικές εκδρομές στην Ιταλία, σαφάρι στη Νότια Αφρική, πεζοπορία στο Περού και περιηγήσεις στην Αμερικανική δυτική ακτή, όλες από ντόπιους ξεναγούς. Από το 2015 μέχρι και σήμερα η TUI έχει προσφέρει πάνω από 3,5 εκατ. τέτοιες εκδρομές, έχοντας αυξήσει το ποσοστό κατά 135% (TUI GROUP, 2019).

Από τον Οκτώβριο του 2018, ο Όμιλος ενσωματώνει ακόμα μια καινοτόμο διαδικασία στο πρόγραμμα των εκδρομών. Όλοι οι οδηγοί οφείλουν να ολοκληρώσουν μια σειρά εκπαίδευσης στην ακαδημία, η οποία όπως έχει ήδη αναφερθεί, υποστηρίζεται από τις δράσεις του ιδρύματος “Care Foundation”. Το περιεχόμενο εκπαίδευσης, ενσωματώνουν μια σειρά στοιχείων βιωσιμότητας, όπως η καλή μεταχείριση των ζώων, τα ανθρώπινα δικαιώματα, η προστασία των παιδιών, οι πρακτικές και τα προγράμματα του ομώνυμου ιδρύματος, η κατανόηση του γιατί οι επισκέπτες εκτιμούν τη βιωσιμότητα και ποια είναι η σημασία της για τον τουρισμό, αλλά και πώς θα μπορούν πρακτικά να ενθαρρύνουν μια περιβαλλοντική συνείδηση. Γενικότερα, μέσω αυτής της κατάρτισης, προωθείται η φιλοσοφία της Εταιρείας στους εργαζομένους και παράλληλα οι εργαζόμενοι, έχουν τη

δυνατότητα να εξελιχθούν σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Πλέον οι εκδρομές που θα προσφέρει η Εταιρεία, θα πραγματοποιούνται, ακολουθώντας μια λίστα ελέγχου κριτηρίων βιωσιμότητας (TUI GROUP, 2019).

Επιπλέον, θα δίνεται η δυνατότητα μέσω των εν λόγω εκδρομών, οι τουρίστες να επισκέπτονται και να συνεισφέρουν οικονομικά, στα διάφορα προγράμματα που υποστηρίζει το ομώνυμο ίδρυμα του Ομίλου, για την ενδυνάμωση και ενίσχυση της απασχόλησης των νέων στις διάφορες περιοχές του κόσμου. Όπως λόγου χάρη, είναι οι περιηγήσεις με ποδήλατο “Pikala” στο Μαρρακές, το οποίο ενδυναμώνει τις νέες γυναίκες και προσφέρει απασχόληση σε νεαρούς Μαροκινούς, και άλλα (TUI GROUP, 2019).

Η Εταιρεία δραστηριοποιείται στο χώρο από το 1973 και ο Όμιλος δημιουργήθηκε το 2007 με την συγχώνευση μεγάλων εταιριών του κλάδου της φιλοξενίας και των ταξιδιών. Αδιαμφισβήτητα αποτελεί ηγέτη στην τουριστική βιομηχανία και τουλάχιστον από τα τέλη της δεκαετίας του '80, όπως αναφέρουν οι Middleton και Hawkins (2004), είχε συνειδητοποιήσει τις επιπτώσεις του τουρισμού στην κοινωνία και το περιβάλλον. Παρόλο που από το 1990 η Εταιρεία, επικεντρώνεται στην εύρεση περιβαλλοντικών λύσεων, μόλις το 2014 έχει μια ολοκληρωμένη βιώσιμη πολιτική με ολιστική προσέγγιση. Το 2014, ξεκινάει επίσης την προώθηση των εκδρομών, οι οποίες χαρακτηρίζονται με υπευθυνότητα απέναντι στο περιβάλλον και την τοπική κοινωνία. Οι εν λόγω εκδρομές, μπορεί να μην κατατάσσονται αμιγώς στις εναλλακτικές μορφές τουρισμού, αλλά σίγουρα προωθούν τον πολιτισμό, την κουλτούρα και την οικονομία της τοπικής κοινότητας, σέβονται το περιβάλλον και συνάδουν περισσότερο με τις αρχές της αειφορίας. Μάλιστα κάποιες από τις εκδρομές, γίνονται σε αγροκτήματα και με αυτόν τον τρόπο τα ξενοδοχεία του Ομίλου συνδέονται με την τοπική αγροτική παραγωγή και τους ντόπιους καλλιεργητές.

Το 2016, ο Όμιλος ιδρύει το ομώνυμο φιλανθρωπικό ίδρυμα, το οποίο αναλαμβάνει κατεξοχήν, την οργάνωση και διεκπεραίωση των προγραμμάτων κοινωνικής υπευθυνότητας του Ομίλου, βάζοντας υψηλούς στόχους. Η υιοθέτηση αρκετών δράσεων ΕΚΕ που προωθούνται μέσω του ιδρύματος, συντελούν στο γεγονός ότι η Εταιρεία συμβάλει στη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη, μέσα από την προώθηση νέων μορφών τουρισμού. Εν κατακλείδι, η Εταιρεία προοδευτικά βελτιώνει την στρατηγική, την διακυβέρνησή της, τις πρακτικές ΕΚΕ, πλησιάζοντας όλο και περισσότερο στη βιωσιμότητα των τριών πυλώνων, οικονομία, κοινωνία και περιβάλλον,

αντιλαμβανόμενη την υψίστη σημασία που έχουν η κοινωνία και το περιβάλλον για την ύπαρξη και συνέχιση του τουρισμού, τώρα και στο μέλλον.

## **4.2. Εταιρεία του κλάδου της φιλοξενίας (Ξενοδοχειακός Όμιλος)**

### **4.2.1. Η Εταιρεία**

Ο εταιρεία (εφεξής Όμιλος ή Εταιρεία) ιδρύθηκε σε συνεργασία με τον κολοσσό των τουριστικών πρακτορείων της Ευρώπης το 1981. Σήμερα αποτελεί την μεγαλύτερη ξενοδοχειακή αλυσίδα στην Ελλάδα, με 32 ξενοδοχεία στα νησιά Κρήτη, Κέρκυρα, Μύκονο, Ρόδο, Κω, αλλά και στην ενδοχώρα, Αθήνα (Σούνιο), Πελοπόννησο, Χαλκιδική, Λάρισα και Αλεξανδρούπολη και το μεγαλύτερο μέρος των πελατών της είναι επισκέπτες αναψυχής (Grecotel, χ.χ.).

Ο Όμιλος περιλαμβάνει μεταξύ άλλων, ξενοδοχεία που συνδέονται με την πόλη και το θέρετρο, ένα παραδοσιακό αγρόκτημα στο Ρέθυμνο της Κρήτης, τη σειρά προϊόντων από την Κρήτη και το παραδοσιακό χωριό και μουσείο της Δανιήλ στην Κέρκυρα. Έχει δυναμικότητα που υπερβαίνει τις 12.000 κλίνες και κατέχει την πρώτη θέση με το 4% της ελληνικής αγοράς (στοιχεία ICAP 2017). Περίπου 6.000 εργαζόμενοι απασχολούνται στις επιχειρήσεις του Ομίλου, καθιστώντας τον, τον σημαντικότερο εργοδότη της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας (Grecotel, χ.χ.).

Ο Όμιλος πρόσφερε πρώτος βιολογικά προϊόντα στα εστιατόρια των ξενοδοχείων του και πρωτοστάτησε στη σύνδεση του ξενοδοχείου με την τοπική αγροτική παραγωγή, μέσω της παραδοσιακής φάρμας που δημιούργησε στο Ρέθυμνο. Τα προϊόντα της οποίας διατίθενται πλέον, μέσω του ομώνυμου διαδικτυακού καταστήματος, στα Duty Free της χώρας και σε διεθνείς αγορές (Grecotel, χ.χ.).

Μέχρι στιγμής, ο Όμιλος έχει τιμηθεί με πάνω από 2000 διεθνή βραβεία από πελάτες, τουριστικούς οργανισμούς, τουριστικούς πράκτορες και διεθνείς ενώσεις, για την ποιότητα των υπηρεσιών του, την συνεισφορά του στην αναβάθμιση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος και τις πρωτοβουλίες του για την διατήρηση της περιβαλλοντικής και πολιτιστικής κληρονομιάς της Ελλάδας (Grecotel, χ.χ.).

### **4.2.2. Περιβαλλοντική πολιτική-βιώσιμη ανάπτυξη του Ομίλου**

Ήδη από τις αρχές του '90 η Εταιρεία αναγνωρίζει τη μείζονα σημασία του περιβάλλοντος και του πολιτισμού στην τουριστική ανάπτυξη, έτσι πολύ γρήγορα (1992)

αναλαμβάνει δράση, ιδρύοντας αρμόδιο τμήμα (τμήμα περιβάλλοντος και πολιτισμού), το οποίο αποτέλεσε πρότυπο στη ξενοδοχειακή βιομηχανία της Μεσογείου για τις περιβαλλοντικές εφαρμογές του. Η διοίκηση της Εταιρείας ενσωματώνει στη στρατηγική της, την έννοια της βιωσιμότητας και μέσω του αρμόδιου πλέον τμήματός της αναπτύσσει ολοκληρωμένα περιβαλλοντικά προγράμματα, υποστηρίζει και προωθεί οικολογικές δραστηριότητες εντός και εκτός των ξενοδοχείων βάσει ενός εκτεταμένου προγράμματος περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης και εκπαίδευσης περιλαμβάνοντας και τις πολιτικές προμηθειών (Grecotel, χ.χ.).

Κάθε ξενοδοχείο του Ομίλου σε καθημερινή βάση αναπτύσσει το σχέδιο εργασίας του με τρόπο που είναι προοδευτικά πιο υπεύθυνο απέναντι στο περιβάλλον και την περιοχή υποδοχής. Για το σκοπό αυτό, κάθε ξενοδοχείο έχει το δικό του αρμόδιο τμήμα "πράσινη ομάδα" ή "green team", η οποία είναι υπεύθυνη στο να ακολουθείται το περιβαλλοντικό πρόγραμμα και οι δεσμεύσεις των γενικών πολιτικών του Ομίλου, όπως και για τη διασφάλιση της εφαρμογής περιβαλλοντικών μετρήσεων και πρωτοβουλιών για κάθε ξενοδοχείο (Grecotel, χ.χ.). Όπως ορίζουν οι έννοιες τόσο της βιώσιμης ανάπτυξης όσο και της ΕΚΕ, οι ενέργειες του αρμόδιου τμήματος επικεντρώνονται σε τρεις κύριους τομείς: το περιβάλλον, την κοινωνία και τους ανθρώπινους πόρους (The White Palace, 2018).

Το περιβαλλοντικό πρόγραμμα, βασίζεται στην περιβαλλοντική πολιτική και τους στόχους βιωσιμότητας του Ομίλου. Περιλαμβάνει δράσεις εντός των ξενοδοχείων που σαφώς σχετίζονται με λειτουργικές βελτιώσεις. Όπως για παράδειγμα, είναι η σωστή διαχείριση των λυμάτων (υγρών και στερεών), εξοικονόμηση νερού και ενέργειας, έλεγχος ρύπανσης, ανακύκλωση και κομποστοποίηση, αποφυγή χημικών ουσιών και φυτοφαρμάκων, οργανικές και εναλλακτικές μορφές καλλιέργειας, και άλλα. Επιπλέον, συμπεριλαμβάνονται και δράσεις που σχετίζονται με την ενημέρωση, εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού και των επισκεπτών, βελτίωση της πολιτικής προμηθειών και άσκηση πίεσης των προμηθευτών για να πληρούν τις αρχές πολιτικής αγορών του Ομίλου (Grecotel, χ.χ.).

Οι δράσεις εκτός των ξενοδοχείων αφορούν την προστασία και ανάδειξη φυσικών, ιστορικών, πολιτισμικών μνημείων και τοποθεσιών. Η Εταιρεία, υποστηρίζει και βοηθάει τη αναγνώριση των παραλιών των ξενοδοχείων της με τη γαλάζια σημαία. Στηρίζει την προστασία της, υπό εξαφάνιση, θαλάσσιας χελώνας Καρέτα-Καρέτα και του φυσικού της περιβάλλοντος τόσο στο Ρέθυμνο της Κρήτης όσο και στη Δυτική Πελοπόννησο. Επιπλέον υποστηρίζει περιβαλλοντικά προγράμματα που αφορούν την προστασία της

άγριας ζωής και των φυσικών πόρων. Στα πλαίσια ανάδειξης της Ελληνικής πολιτιστικής κληρονομιάς, ενίσχυσε την υλοποίηση του μουσείου της Αρχαίας Ελεύθερας στο Ρέθυμνο της κρήτης, ένα έργο σταθμό για τον πολιτισμό της Ελλάδας (Grecotel, χ.χ.).

Η Εταιρεία, αναγνωρίζοντας ότι η γεωργία παραμένει ένα σημαντικό μέρος της τοπικής οικονομίας του νησιού και του κρητικού τρόπου ζωής, συνδέει τα ξενοδοχεία του Ομίλου με την τοπική παραγωγή, στηρίζοντας τους τοπικούς αγρότες τόσο με αγορές προϊόντων όσο και με την παροχή τεχνικής βοήθειας. Το 2001 λειτουργεί το αγρόκτημα του Ομίλου (εφεξής Αγρόκτημα), στο Ρέθυμνο της Κρήτης. Ένα Αγρόκτημα 40.000 τετραγωνικών μέτρων, αγροτουριστικού χαρακτήρα, βιολογικής καλλιέργειας, που αποσκοπεί στη διατήρηση του παραδοσιακού τρόπου καλλιέργειας της γης στην Κρήτη. Παράλληλα τοπικά, βιολογικά και παραδοσιακά προϊόντα προωθούνται στα εστιατόρια και μίνι μάρκετ των ξενοδοχείων της (Grecotel, χ.χ.).

Ο Όμιλος δίνει μεγάλη βαρύτητα στο κομμάτι της εκπαίδευσης και ενημέρωσης. Προσπαθεί με κάθε τρόπο να συμμετέχει στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση της κοινωνίας, γι' αυτό και γίνεται αρωγός, συμμετέχοντας και οργανώνοντας εργαστήρια, συνέδρια, διαλέξεις σε Τουριστικές Σχολές και εκπαιδευτικά προγράμματα μη κυβερνητικών οργανώσεων (Grecotel, χ.χ.).

Το περιβαλλοντικό πρόγραμμα της Εταιρείας, χρησιμοποιήθηκε ως παράδειγμα στην έκδοση της Agenda 21 για την Παγκόσμια Τουριστική Βιομηχανία. Μέχρι το 1996, έξι ξενοδοχεία του Ομίλου έχουν υιοθετήσει το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης EMAS, και ακολουθούν και τα υπόλοιπα (Middleton & Hawkins, 2004). Μέχρι το 2007, η πλειονότητα των ξενοδοχείων έχει λάβει την διεθνή πιστοποίηση ISO 14001 για την περιβαλλοντική διαχείριση. Το 2008 ο Όμιλος αναπτύσσει συστήματα διαχείρισης και πιστοποίησης, με ISO 22000 για την Υγιεινή & Ασφάλεια στα τρόφιμα. Το ίδιο έτος, λαμβάνει την πιστοποίηση “Travelife” που σχετίζεται με τις ορθές περιβαλλοντικές και κοινωνικές πρακτικές των επιχειρήσεων στον τομέα του τουρισμού, το οικολογικό σήμα “TUI ECO-RESORT”, για ποιοτικό τουριστικό προϊόν που σέβεται τις τοπικές φυσικές και κοινωνικές αξίες και το Ευρωπαϊκό «Οικολογικό σήμα για τις τουριστικές υπηρεσίες» από το Υπουργείο Περιβάλλοντος (Riviera Olympia, 2018). Το 2009 λαμβάνει την πιστοποίηση “GREEN KEY” (Grecotel, χ.χ.). Από το 2015 μέχρι και το 2018, τα περισσότερα από τα ξενοδοχεία του Ομίλου, δημοσιεύουν τις ετήσιες εκθέσεις βιωσιμότητας περιγράφοντας αναλυτικά τις πρακτικές διαχείρισης, καθώς και τους στόχους και τα επιτεύγματά τόσο του Ομίλου σαν σύνολο, όσο και της εκάστοτε ξενοδοχειακής μονάδας, για κάθε τομέα ενδιαφέροντος (περιβάλλον, κοινωνία και



οικονομία), (Pella Beach, 2018. Casa Marron, 2018. Riviera Olympia, 2018. Corfu Imperial, 2017).

Από τα παραπάνω, μπορεί κανείς να οδηγηθεί στο συμπέρασμα, ότι ο Όμιλος αντιλήφθηκε από πολύ νωρίς τη σημασία της βιώσιμης ανάπτυξης και γι' αυτό το λόγο ενσωμάτωσε και τις τρεις διαστάσεις της βιωσιμότητας (οικονομική, κοινωνική, περιβαλλοντική) στη λειτουργία του. Οι πολιτικές που έχει αναπτύξει, η υιοθέτηση προτύπων, το περιβαλλοντικό πρόγραμμα που ακολουθεί και γενικότερα η όλη φιλοσοφία του Ομίλου συμβάλλει προοδευτικά στην επίτευξη και των 17 στόχων αειφορίας που έχουν τεθεί από τον ΟΗΕ (UN), όπως δηλαδή ορίζει τόσο η Ατζέντα 21, όσο και η πιο πρόσφατη Ατζέντα 2030.

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρά τη χρήση του όρου «περιβαλλοντικό», στο πρόγραμμα - πρότυπο για τη Μεσόγειο, που έφτιαξε και εφάρμοσε ο Όμιλος, οι δράσεις δεν σχετίζονται αποκλειστικά και μόνο με το περιβάλλον αλλά συμπεριλαμβάνουν και δράσεις που αφορούν την κοινωνία, τον πολιτισμό, τους πελάτες, τους εργαζομένους, την τοπική κοινωνία, και ούτω καθεξής, αποκαλύπτοντας έτσι την πρωτοπόρο για την εποχή, βιώσιμη στρατηγική του.

Επιπλέον, γίνεται αντιληπτό, ότι για τη Εταιρεία, η οικονομική βιωσιμότητα προϋποθέτει, ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πόρους της αποτελεσματικά και υπεύθυνα, έτσι ώστε να μπορεί να λειτουργεί με βιώσιμο τρόπο, ώστε να παράγει σταθερά λειτουργικά κέρδη. Άλλωστε όπως έχει ήδη αναφερθεί η μακροπρόθεσμη κερδοφορία μιας επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματική χρήση των πόρων της και από την υπεύθυνη (βιώσιμη) λειτουργία της.

#### **4.2.3. Η πολιτική ΕΚΕ του Ομίλου**

Το όραμα της Εταιρείας είναι να βρίσκεται στην κορυφή, ως ο πιο επιτυχημένος Ελληνικός Όμιλος πολυτελών ξενοδοχείων, και τα ξενοδοχεία της να λειτουργούν ως πρότυπο στον τομέα της φιλοξενίας (Grecotel, χ.χ.). Κρίνοντας τις πολιτικές που ακολουθεί και τα στοιχεία που προκύπτουν από της ετήσιες εκθέσεις βιωσιμότητας των ξενοδοχείων της, θα λέγαμε ότι προοδευτικά οδεύει προς την πραγματοποίηση των στόχων της και των περιβαλλοντικών και κοινωνικών της δεσμεύσεων.

Ο Όμιλος υιοθετεί μια ολιστική (κοινωνική, περιβαλλοντική, οικονομική διάσταση της ΕΚΕ) εφαρμογή προγραμμάτων κοινωνικής υπευθυνότητας, διατηρώντας τη θέση του στην αγορά και εξασφαλίζοντας της βιώσιμη του ανάπτυξη.

Η Εταιρεία, αναγνωρίζοντας την σημασία της ΕΚΕ στον κλάδο της φιλοξενίας, έχει υιοθετήσει την πολιτική της ΕΚΕ η οποία καθορίζει τις κοινωνικές προτεραιότητες και αρχές του Ομίλου. Εντάσσοντας την ΕΚΕ στο στρατηγικό σχεδιασμό της, δεσμεύεται για επιχειρηματική ηθική και διαφάνεια στην εταιρική της διακυβέρνηση. Σέβεται τα ανθρώπινα δικαιώματα και τάσσεται ενάντια σε κάθε είδους διάκριση, εκφοβισμό ή παρενόχληση. Δείχνει μια ιδιαίτερη ευαισθητοποίηση για τα ανήλικα παιδιά, υποστηρίζοντας εθελοντικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, για την προστασία και την μέριμνα των παιδιών όπως είναι το «Χαμόγελο του παιδιού»<sup>14</sup> και το « Η χαμηλή χρήση του παιδιού»<sup>15</sup>. Αναγνωρίζει τις επιπτώσεις της στην τοπική κοινωνία και στο περιβάλλον και αναλαμβάνει δράση, υλοποιώντας εκουσίως περιβαλλοντικά προγράμματα σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της, τα οποία καταγράφει και δημοσιεύει στις ετήσιες εκθέσεις βιωσιμότητας. Επιπλέον αναγνωρίζει και υποστηρίζει τις ανάγκες της τοπική κοινότητας, σέβεται τον τοπικό πολιτισμό και τις παραδόσεις (Pallas Athena, 20χχ. Pella Beach, 2018. Casa Marron, 2018. Riviera Olympia, 2018. Corfu Imperial, 2017).

Η Εταιρεία, σαν υπεύθυνος εργοδότης ίσων ευκαιριών, υποστηρίζει την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη όλων των εργαζομένων της. Φροντίζει για την κατάρτισή τους και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, μέσω εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων, έτσι ώστε να μπορούν να αναλάβουν ενεργό ρόλο, στην προώθηση μιας κουλτούρας που συμβάλει στην βιώσιμη ανάπτυξη. Η ευημερία και ανάπτυξη πράσινων συμπεριφορών για τους εργαζομένους, είναι μείζονας σημασίας για την Εταιρία (Corfu Imperial, 2018. Pella Beach, 2018. Casa Marron, 2018. Riviera Olympia, 2018).

Συνάμα, προωθείται ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, διασφαλίζοντας την ισότητα στην εργασία, μακριά από κάθε είδους διακρίσεις (φυλετικές, φύλου, θρησκευτικές και σεξουαλικού προσανατολισμού) (Pella Beach, 2018. Casa Marron, 2018. Riviera Olympia, 2018, Corfu Imperial, 2017). Για παράδειγμα, το 2018, από τους 167 υπαλλήλους σε ένα από τα ξενοδοχεία του Ομίλου, ο αριθμός των υπαλλήλων χωρίζεται

---

<sup>14</sup> Το Χαμόγελο του παιδιού είναι εθελοντικός, μη κερδοσκοπικός οργανισμός που λειτουργεί στην Ελλάδα, με στόχο την προάσπιση των δικαιωμάτων των παιδιών και την αντιμετώπιση καθημερινών προβλημάτων τους. Η δράση του περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τη φιλοξενία παιδιών που βρίσκονται σε κίνδυνο, την τηλεφωνική υποστήριξή τους, προγράμματα συμβουλευτικής και κοινωνικής ένταξής του, την ενίσχυση οικογενειών που τελούν σε ένδεια, καθώς και τη διοργάνωση εκστρατειών ενημέρωσης ή πολιτιστικών και αθλητικών εκδηλώσεων (hamogelo.gr)

<sup>15</sup> Η χαμηλή χρήση του παιδιού είναι ένας Ελληνικός, εθελοντικός, μη κερδοσκοπικός οργανισμός παιδικής μέριμνας που συμμετέχει ενεργά σε δραστηριότητες ευαισθητοποίησης του κοινού για την πρόληψη της βίας κατά των παιδιών (casamaron.com).

σχεδόν εξίσου σε άνδρες (89) και σε γυναίκες (78). Όπως σχεδόν ισόποσα, χωρίζονται και οι υπάλληλοι στις ηλικιακές ομάδες 18-29 (37), 30-39 (39), 40-49 (47), 50-64 (44). (Casa Marron, 2018).

Δεν είναι λίγα τα προνόμια και τα οφέλη που αποκομίζουν οι υπάλληλοι του Ομίλου, σε προσωπικό επίπεδο, όπως είναι η τράπεζα αίματος, τα ταξίδια στο εξωτερικό, η διαμονή στα ξενοδοχεία του Ομίλου, το πρόγραμμα μπόνους, οι ειδικές τιμές κατά την παραμονή στα ξενοδοχεία της εταιρείας και η παροχή δανείων (Casa Marron, 2018).

Ο Όμιλος δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ασφάλεια και την υγεία τόσο των εργαζομένων όσο και των επισκεπτών. Γι' αυτό παράλληλα με την ειδική ομάδα ασφάλειας που έχει δημιουργήσει, προκειμένου να πραγματοποιεί συχνούς ελέγχους ποιότητας και ασφάλειας, έχει πιστοποιήσει τα περισσότερα από τα ξενοδοχεία του με τα σχετικά πρότυπα, όπως το "TUI Safety Control", το "SGS" και "Travellife" (Corfu Imperial, 2018. Casa Marron, 2018. Pella Beach, 2018. Casa Marron, 2018. Riviera Olympia, 2018).

Η προτεραιότητα της Εταιρείας για την υγεία και την ασφάλεια, έμεινε αναλλοίωτη ακόμα και στις δύσκολες και απαιτητικές συνθήκες φιλοξενίας που δημιουργήθηκαν την καλοκαιρινή περίοδο 2020, από την πανδημία Covid-19. Προκειμένου να ανταπεξέλθει στις νέες προκλήσεις, ανέπτυξε ένα ειδικά σχεδιασμένο πρόγραμμα λειτουργίας, το οποίο θα εξασφάλιζε αφενός την ασφάλεια και αφετέρου την ευημερία των πελατών της. Το πρόγραμμα εφαρμόζεται σε όλα τα στάδια της φιλοξενίας που προσφέρει η Εταιρεία, από πριν την άφιξη, κατά τη διάρκεια παραμονής έως και την αναχώρηση των επισκεπτών (Grecotel, 2021).

Την καλοκαιρινή περίοδο 2020 λειτούργησαν με επιτυχία δεκαπέντε (15) από τα τριάντα δυο (32) ξενοδοχεία του Ομίλου, φιλοξενήθηκαν 50.000 επισκέπτες, δίχως να υπάρξει κανένα κρούσμα Covid -19 (Grecotel, 2021). Η επιτυχία του αυτή οφείλεται στο γεγονός, ότι προσάρμοσε τη λειτουργία του, κατάρτησε και εξειδίκευσε το προσωπικό του σε θέματα που αφορούν την πανδημία, ορίζουν τα πρωτόκολλα και οι ισχύουσες οδηγίες του Εθνικού Οργανισμού Υγείας (ΕΟΔΥ) και του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (ΠΟΥ), δίχως να αλλοιώσει την ποιότητα των παροχών του.

Ετησίως μια πληθώρα κοινωνικών προγραμμάτων και ανθρωπιστικών δράσεων, που αφορούν στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση, τον πολιτισμό και την εκπαίδευση, καθώς και η δέσμευση του να δημιουργεί ένα ιδανικό περιβάλλον για όλους, (εργαζόμενοι, πελάτες, συνεργάτες, τοπική κοινωνία) δημοσιεύονται στις εκθέσεις

βιωσιμότητας των ξενοδοχείων του (Pella Beach, 2018. Casa Marron, 2018. Riviera Olympia, 2018. Corfu Imperial, 2017).

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι οι δράσεις και τα προγράμματα ΕΚΕ της Εταιρείας, αποτελούν μια ολοκληρωμένη πολιτική ΕΚΕ, που όχι μόνο καθορίζει τις κοινωνικές προτεραιότητες του Ομίλου, αλλά και τις περιβαλλοντικές και οικονομικές. Από τις ετήσιες εκθέσεις βιωσιμότητας φαίνεται ότι ο Όμιλος συνδέει την πολιτική κοινωνικής υπευθυνότητάς του με την κοινωνική διάσταση της βιωσιμότητας. Ωστόσο, τόσο η περιβαλλοντική όσο και η οικονομική διάσταση της ΕΚΕ, έχουν εξίσου πρωταγωνιστικό ρόλο για τον Όμιλο. Η ενσωμάτωση της ΕΚΕ στο στρατηγικό σχεδιασμό, η υιοθέτηση προτύπων, το περιβαλλοντικό πρόγραμμα και ο τρόπος λειτουργίας της, δείχνουν περίτρανα τη συμβολή της ΕΚΕ, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η ΕΚΕ γίνεται αρωγός για την εταιρία στο να πετύχει τους στόχους της και να υποστηρίξει τις αξίες της, υπηρετώντας το όραμά της, που είναι η βιώσιμη της ανάπτυξη.

#### **4.2.4. Κοινωνική πολιτική στο εξωτερικό περιβάλλον του Ομίλου**

Όπως παρατηρείται τα τελευταία χρόνια, η τάση όπου η ΕΚΕ είχε την μορφή της «υποχρέωσης» απέναντι στην κοινωνία, με την προσφορά χρημάτων μικρής διάρκειας ή ακόμα και κάποιες εφάπαξ χρηματοδοτήσεις υποστήριξης, τείνει να ξεπεραστεί. Η σύγχρονη διεθνή πρακτική, εστιάζει την κοινωνική πολιτική, στους τομείς που σχετίζονται με τους στόχους της εκάστοτε επιχείρησης, καθώς και τις αξίες που τη διέπουν. Έτσι πλέον σήμερα, τα προγράμματα ΕΚΕ, που απευθύνονται στο εξωτερικό κοινωνικό περιβάλλον, υποστηρίζουν τους εταιρικούς στόχους και είθιστα να σχετίζονται με τα προϊόντα - υπηρεσίες, τους πελάτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη των επιχειρήσεων (Βαξεβανίδου, 2011).

Ο Όμιλος, κάθε χρόνο πραγματοποιεί διάφορες δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας που απευθύνονται στο εξωτερικό κοινωνικό περιβάλλον του και σχετίζονται τόσο με το περιβάλλον όσο και με την κοινωνία, αναδεικνύοντας την βιωσιμότητα που αποτελεί βασική του αξία.

Οι παρακάτω δράσεις αποτελούν ένα δείγμα από μια σειρά προγραμμάτων ΕΚΕ του Ομίλου και έχουν ποικίλες μορφές, όπως Προώθησης Κοινωνικού Σκοπού (Cause Promotions), Εταιρικού Εθελοντισμού (Community Volunteering), Εταιρικής φιλανθρωπίας (Corporate Philanthropy) και χορηγιών.

Οι δράσεις πραγματοποιήθηκαν το έτος 2019 από τα ξενοδοχεία της (“Grecotel: Πρωτοπόρος στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και τη βιώσιμη ανάπτυξη”, 2019).

- Το ξενοδοχείο της Εταιρείας που βρίσκεται στην περιοχή του Σουνίου Αττικής, επιλέχθηκε ως ένα από τα τρία ελληνικά ξενοδοχεία που συμμετείχαν στο πρωτοποριακό πρόγραμμα της “WWF” σε συνεργασία με την “Unilever Food Solutions”, με τίτλο «Hotel Kitchen: Εδώ το φαγητό έχει αξία» (Grecotel: Πρωτοπόρος στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και τη βιώσιμη ανάπτυξη, 2019). Μέσω της συγκεκριμένης πρωτοβουλίας, το ξενοδοχείο συμβάλει στη γνωστοποίηση και την εφαρμογή ορθών πρακτικών για τη μείωση της σπατάλης τροφίμων που αποτελεί μείζον οικονομικό, κοινωνικό και οικολογικό πρόβλημα στις μέρες μας. Σύμφωνα με τη “WWF”, σε παγκόσμιο επίπεδο, 1,3 δις τόνοι τροφής καταλήγουν στα σκουπίδια ετησίως, όταν την ίδια στιγμή 868 εκατ. πολίτες υποφέρουν από ασιτία (WWF, 2020). Επιπλέον, η εφαρμογή αυτού του εγχειρήματος, δεν θα ωφελήσει μόνο τα ξενοδοχεία του Ομίλου, αλλά θα αποτελέσει παράδειγμα θετικών αλλαγών για το σύνολο του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα.
- Τρία ξενοδοχεία του Ομίλου συμμετείχαν στο πρόγραμμα «Clean Up the Med», της «Lengambiente», οργανώνοντας εθελοντικό καθαρισμό των παραλιών των ξενοδοχείων. Επιπλέον, τρία ακόμα από τα ξενοδοχεία του Ομίλου καθάρισαν τις παραλίες τους από πλαστικά και άλλα απορρίμματα. Μικροί και μεγάλοι εθελοντές πήραν μέρος σε αυτή τη συμβολική προσπάθεια (Grecotel: Πρωτοπόρος στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και τη βιώσιμη ανάπτυξη, 2019). Γίνεται αντιληπτό, ότι η Grecotel μέσα από αυτά τα προγράμματα εθελοντισμού, προσπαθεί να ενεργοποιήσει τους εργαζομένους της σε εθελοντικές δραστηριότητες και να ευαισθητοποιήσει τόσο τους εργαζομένους της όσο και την τοπική κοινωνία σε περιβαλλοντικά θέματα.
- Εθελοντική αιμοδοσία διοργανώθηκε για πέμπτη χρονιά στα κεντρικά γραφεία του Ομίλου στην Αθήνα, στο πλαίσιο στήριξης του φορέα Όραμα Ελπίδας.
- Στα πλαίσια εορτασμού της Παγκόσμιας ημέρας της Χελώνας, ξενοδοχεία του Ομίλου σε συνεργασία με τον οργανισμό «Αρχέλων», πραγματοποίησαν διάφορες δράσεις ενημερώνοντας τους πελάτες των ξενοδοχείων για την σπουδαιότητα της προστασίας του υπό εξαφάνιση είδους χελώνας *caretta-caretta*, (Grecotel: Πρωτοπόρος στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και τη βιώσιμη ανάπτυξη, 2019).
- Κάποια από ξενοδοχεία του Ομίλου στο Ρέθυμνο, με την οικονομική στήριξη του Ομίλου και της Φιλανθρωπικής, Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας «Νίκος

Δασκαλαντωνάκης-NDF», συνδιοργάνωσαν αποκλειστικά για τους πελάτες τους, μικρούς και μεγάλους, αγώνες δρόμου παραλίας (Grecotel: Πρωτοπόρος στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και τη βιώσιμη ανάπτυξη, 2019). Το γεγονός είχε δυσδιάστατο χαρακτήρα. Από τη μια καλλιεργούσε την περιβαλλοντική ευαισθησία των πελατών και από την άλλη αποτελούσε μια φιλανθρωπική δράση για την τήρηση του «Συλλόγου Γονέων Κηδεμόνων και Φίλων ατόμων με αυτισμό Ρεθύμνου» και του «Συλλόγου Γονέων Κηδεμόνων & Φίλων των Παιδιών του 1ου Ειδικού Σχολείου & Νηπιαγωγείου Ρεθύμνου». Όπως αναφέρεται σε διάφορες διαδικτυακές πηγές, το αθλητικό γεγονός - φιλανθρωπική δράση με περιβαλλοντικό συμβολισμό είχε μεγάλη επιρροή και αποδοχή από τον κόσμο που συμμετείχε.

#### **4.2.5. Το Αγρόκτημα του Ομίλου, η σύνδεσή του με τη βιωσιμότητα και τον αγροτουρισμό**

Η Εταιρεία, αφενός με πρωτοβουλία του ιδρυτή της και αφετέρου, αναγνωρίζοντας ότι η γεωργία παραμένει ένα σημαντικό κομμάτι της τοπικής οικονομίας του νησιού και άρρηκτα συνδεδεμένη με τον κρητικό τρόπο ζωής, δημιούργησε το Αγρόκτημα του Ομίλου (Grecotel, χ.χ).

Πρόκειται για έναν παραδοσιακό Αγρόκτημα, επιφάνειας 40.000 τ.μ. κοντά στο χωριό Άδελε του Ρεθύμνου Κρήτης. Η περιοχή είναι αγροτική και οι κάτοικοι ασχολούνται κυρίως με τη γεωργία και τη κτηνοτροφία. Τα κτίρια εντός του κτήματος βρίσκονται σε απόλυτη αρμονία με το τοπίο και την παραδοσιακή αρχιτεκτονική. Στο Αγρόκτημα, εκτός από τους ξενώνες, λειτουργεί ένας νερόμυλος, ένας παραδοσιακός ξυλόφουρνος, υπάρχει κελάρι κρασιών και διάφοροι ειδικά διαμορφωμένοι χώροι που στεγάζουν διάφορα εργαστήρια (ξήρανση βοτάνων, παραγωγή τυριού, και άλλα) ανάλογα με την εποχή. Το Αγρόκτημα διαθέτει φάρμα, όπου φιλοξενούνται διάφορα ζώα (ελάφια, κρι-κρι, κουνέλια, ορτύκια, πέρδικες, περιστέρια, παγώνια, στρουθοκάμηλοι, γαϊδουράκια, γαλοπούλες, πρόβατα, αγελάδες, κοτόπουλα κλπ.) (Grecotel, χ.χ).

Το Αγρόκτημα, αποτέλεσε κομμάτι του οράματος του Ομίλου, στο να συμβάλλει στην αειφόρο ανάπτυξη των αγροτικών περιοχών της Κρήτης και στο να διαδώσει σε όλο τον κόσμο, την Κρητική παράδοση και φιλοξενία, προσφέροντας στους επισκέπτες του φρέσκα, βιολογικά προϊόντα της Κρητικής γης. Η εκπαίδευση τόσο των επισκεπτών όσο και των τοπικών αγροτών ήταν η κεντρική ιδέα του εγχειρήματος.

Εντός του κτήματος, παράγονται βιολογικά ελληνικά προϊόντα (ελαιόλαδο, ελιές, μέλι, κρασί, βότανα, τυρί, μαρμελάδες και άλλα) που πληρούν όλα τα πρότυπα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και έχουν πιστοποιηθεί με το πρότυπο ISO 22000:05. Τα προϊόντα που καλλιεργούνται και παράγονται εντός του κτήματος, μαζί με μια ποικιλία άλλων βιολογικών προϊόντων από μικροκαλλιεργητές σε άλλες περιοχές της Κρήτης, συνθέτουν το φάσμα των προϊόντων που παράγονται υπό την αιγίδα του Ομίλου, με την ομώνυμη επωνυμία. Κάτω από την ίδια επωνυμία, υπάρχει και μια σειρά προϊόντων προσωπικής φροντίδας (σαμπουάν, αφρόλουτρο, κρέμα χεριών, και ούτω καθεξής) που παρασκευάζονται με καθαρά φυσικά συστατικά. Παράλληλα με την παραγωγή και καλλιέργεια, το Αγρόκτημα λειτουργεί και σαν εκπαιδευτικό ίδρυμα, ανοίγοντας νέους τρόπους για την ανάπτυξη της γεωργίας, ώστε να μεταφέρει σταδιακά νέες περιβαλλοντικές ιδέες στους αγρότες της Κρήτης (Pella Beach, 2018. Casa Marron, 2018. Riviera Olympia, 2018, Corfu Imperial, 2017).

Στο Αγρόκτημα λοιπόν, ανάλογα με την εποχή, γίνονται διάφορες είτε αγροτικές είτε κτηνοτροφικές δραστηριότητες που αφορούν την αγροτική ζωή της υπαίθρου. Ο επισκέπτης έχει τη δυνατότητα να βιώσει σε πραγματικό χρόνο και να ζήσει την καθημερινότητα της τοπικής ζωής, παίρνοντας μέρος ενεργά σε διάφορες από τις καθημερινές δραστηριότητες του αγροκτήματος.

Μάλιστα υπάρχουν ειδικά προγράμματα, τόσο για τους μεγάλους όσο και για τους μικρούς επισκέπτες του αγροκτήματος, στα οποία συνδυάζονται οι διάφορες δραστηριότητες του αγροκτήματος, με εργαστήρια μαγειρικής (παραδοσιακών, Ελληνικών συνταγών) και γευστιγνωσίας, παραγωγής κρασιού ή ψωμιού, αποξηράνση βοτάνων και παραγωγή ελαίων, και άλλα. Για παράδειγμα, μπορεί κανείς να μάθει πως γίνεται το τοπικό τυρί από το γάλα που συλλέχτηκε νωρίτερα από τα πρόβατα της φάρμας, και στη συνέχεια να μάθει να κάνει κρητικές πίττες τυριού. Έτσι η Εταιρεία, έχει καταφέρει να συνδέσει την φιλοξενία με την τοπική αγροτική ζωή, αλλά και να στηρίξει την τοπική κοινότητα, μαζί με τους τοπικούς αγρότες και παραγωγούς μέσω εκπαίδευσης, τεχνικής υποστήριξης και συμβολοιακής γεωργίας (Grecotel, χ.χ.).

Ο τρόπος λειτουργίας του Αγροκτήματος, παρουσιάζεται στην έκθεση βιωσιμότητας του Ομίλου στο κομμάτι της περιβαλλοντικής διάστασης της βιώσιμης λειτουργίας του. Παρόλα αυτά, από τις παραπάνω αναφερόμενες δραστηριότητες, θα λέγαμε το Αγρόκτημα, συμβάλλει στη βιωσιμότητα του Ομίλου δίχως να επικεντρώνεται μόνο στην προστασία του περιβάλλοντος, αλλά και στην υποστήριξη της τοπική κοινωνίας και του Κρητικού πολιτισμού.

Σίγουρα, η βιολογική καλλιέργεια και μη χρήση χημικών ουσιών, προστατεύουν από τη ρύπανση του νερού και του εδάφους, αλλά και την υγεία του ανθρώπινου οργανισμού. Αυτό όμως που κάνει το Αγρόκτημα να ξεχωρίζει, είναι ότι έχει επιτύχει τη σύνδεση του πρωτογενούς τομέα με τον τουρισμό. Η διατήρηση του παραδοσιακού τρόπου καλλιέργειας, η Κρητική παράδοση και φιλοξενία, η κουλτούρα και τοπική ιστορία, η τοπική κουζίνα και γαστρονομία ενισχύονται μέσα από τη λειτουργία του και φυσικά έχουν άμεση σχέση με τη διατήρηση και διαφύλαξη της πολιτιστικής κληρονομιάς της Κρήτης.

Μέσω του Αγροκτήματος, η Εταιρεία υποστηρίζει την τοπική κοινότητα, με το να είναι σημαντικός εργοδότης, δίνοντας προτεραιότητα στους τοπικούς μικρούς παραγωγούς. Ιδιαίτερα, το κομμάτι της τυποποίησης και πιστοποίησης των προϊόντων, αποτελεί βασικό μειονέκτημα για τους μικρούς παραγωγούς, που τις περισσότερες φορές, η παραγωγή είναι μικρή για να μπορέσουν να υποστηρίξουν οικονομικά την τυποποίηση και πιστοποίηση των προϊόντων τους. Έτσι μέσω της 'ομπρέλας' των προϊόντων του Αγροκτήματος, που φέρουν την ομώνυμη επωνυμία, και των προγραμμάτων υποστήριξης και κατάρτισης της Εταιρείας, οι μικροί τοπικοί παραγωγοί, κατάφεραν να συνεχίσουν την παραγωγή τους, να αναβαθμίσουν τον τρόπο της καλλιέργειάς τους, να παράγουν βιολογικά προϊόντα, αξιοποιώντας τα προϊόντα τους, με το βέλτιστο δυνατό τρόπο.

Αρκετά από τα προγράμματα που υποστηρίζει η Εταιρεία μέσω του Αγροκτήματος, εμπίπτουν στην πολιτική κοινωνικής υπευθυνότητας του Ομίλου και συμβάλουν στην βιώσιμη του ανάπτυξη. Σίγουρα σχετίζονται με την περιβαλλοντική διάσταση, αλλά περισσότερο θα λέγαμε ότι εστιάζουν στην τοπική κοινότητα και τον πολιτισμό.

Αυτό που αποτελεί καινοτομία για τον Όμιλο, είναι τα προγράμματα που υλοποιούνται μέσω του Αγροκτήματος, έχουν συνδέσει με επιτυχία, τον τουρισμό με τον πρωτογενή τομέα, την γεωργία. Οι ίδιοι η Εταιρεία αποκαλεί το Αγρόκτημα, ως η «βιτρίνα του αγροτουρισμού του Ομίλου» (Grecotel, χ.χ.).

Αν και πολλοί τείνουν να διαφωνήσουν με αυτή την έκφραση, δεν απέχει και πολύ από την πραγματικότητα. Μπορεί η φάρμα να μην υπηρετεί αμιγώς την έννοια του αγροτουρισμού, αλλά για παράδειγμα, όχι μόνο έχει πετύχει τους κυριότερους στόχους που έχει θέσει το Υπουργείο Ανάπτυξης και τροφίμων (όπως αναφέρετε στο Ανδριώτης, 2008) για την ανάπτυξη του αγροτουρισμού στην Ελλάδα, αλλά έχει καταφέρει και πολλά περισσότερα από αυτό. Οι αναφερόμενοι στόχοι είναι οι κάτωθι:



- Αύξηση των εισοδημάτων και απασχόλησης των αγροτικών περιοχών από δραστηριότητες που δεν σχετίζονται άμεσα με τη γεωργία.
- Διατήρηση του πληθυσμού στις αγροτικές περιοχές.
- Προστασία του περιβάλλοντος, διατήρηση και ανάδειξη της τοπικής αρχιτεκτονικής και κουλτούρας.
- Ενίσχυση και προώθηση της τοπικής αγροτικής παραγωγής (Ανδριώτης, σελ. 137, 2008).

Η έννοια του αγροτουρισμού αναφέρεται στην συνεργασία του τουρισμού και της γεωργίας, με την αμοιβαία ωφέλεια και των δύο παραγωγικών κλάδων. Πρόκειται για μια «νέα»<sup>16</sup> μορφή τουρισμού, που αναφέρεται πολλές φορές στην βιβλιογραφία, ως υποσύνολο του εναλλακτικού τουρισμού. Τα βασικά του χαρακτηριστικά είναι ο γεωγραφικός χώρος στον οποίο εκδηλώνεται, που είναι σίγουρα μη αστική περιοχή και ότι οι εμπλεκόμενοι, αυτοί που δηλαδή ασκούν την επιχειρηματική δραστηριότητα, έχουν σαν κύρια ασχολία την γεωργία. Άλλωστε ο αγροτουρισμός αναδύθηκε μέσα από δύο βασικές ανάγκες. Η πρώτη ήταν η ανάγκη των ανθρώπων που ζουν στις πόλεις και έχουν μια έντονη και πιεστική καθημερινότητα, να αναζητήσουν για τις διακοπές τους, την γαλήνη που προσφέρουν οι περιοχές της υπαίθρου, (αυτό από την πλευρά της ζήτησης) και η δεύτερη (από την πλευρά της προσφοράς), οι άνθρωποι που ζουν σε αυτές τις περιοχές (που κατά κύριο λόγο είναι αγροτικές περιοχές) και είναι αγρότες προκειμένου να ενισχύσουν και να συμπληρώσουν το εισόδημά τους, στα πλαίσια των αγροτικών δραστηριοτήτων τους, πρόσθεσαν και την αγροτουριστική δραστηριότητα (Ανδριώτης, 2008).

Στον αγροτουρισμό, ο επισκέπτης εμπλέκεται στις αγροτικές δραστηριότητες του αγρότη-οικοδεσπότη του, αλλά συνάμα μπορεί να απασχοληθεί με επιπρόσθετες δραστηριότητες που σχετίζονται με την παράδοση, την ιστορία της περιοχής, την κουλτούρα, την γευσιγνωσία, χειροτεχνία, και ούτω καθεξής. Η διαμονή του στην ύπαιθρο, μπορεί να εμπλουτιστεί με διάφορες δραστηριότητες που σχετίζονται με την φύση και τον αθλητισμό, όπως λόγου χάρη, είναι η ιππασία, το ράφτινγκ, την περιήγηση και την ανακάλυψη των θησαυρών που κάθε περιοχή έχει να αναδείξει (Ανδριώτης, 2008).

---

<sup>16</sup> Ως «νέα», αποκαλούμε την όποια μορφή τουρισμού διαφέρει από αυτή του συμβατικού ή αλλιώς μαζικού.

Μπορεί το Αγρόκτημα, να μην είναι ιδιοκτησία κάποιου αγρότη, ο οποίος εμπλέκεται στις αγροτουριστικές δραστηριότητες, προκειμένου να ενισχύσει το εισόδημά του, αλλά μέσω αυτού, αφενός στηρίζεται η τοπική καλλιέργεια και οι τοπικοί παραγωγοί είτε άμεσα είτε έμμεσα, και αφετέρου προωθείται η ανάπτυξη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού, και συγκεκριμένα του αγροτουρισμού, σε ένα τεράστιο δίκτυο συνεργατών, πελατών και φορέων του τουρισμού, που ο Όμιλος έχει καταφέρει να ξεχωρίζει, εδώ και πολλά χρόνια. Οπότε, όχι άδικα, το Αγρόκτημα, είναι η βιτρίνα του αγροτουρισμού της Εταιρείας.

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα ο δρόμος για τη βιωσιμότητα δεν είναι μια προκαθορισμένη διαδικασία, ίδια για κάθε περίπτωση. Ούτε γίνεται να χαρακτηριστεί οποιαδήποτε «νέα» μορφή τουρισμού βιώσιμη, απλά και μόνο επειδή διαφέρει από τον συμβατικό τουρισμό. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, η Εταιρεία με το Αγρόκτημα, συμβάλει στη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και παράλληλα προωθεί την ανάπτυξη των αγροτουριστικών διακοπών, που παρόλο που η ύπαιθρος στην Ελλάδα προσφέρεται για αυτού του είδους τον τουρισμό, δεν έχει την ανάλογη ανάπτυξη.

### **4.3. Αεροπορική Εταιρεία**

#### **4.3.1. Η Εταιρεία**

Η εταιρεία (εφεξής Εταιρεία ή Όμιλος), δημιουργήθηκε τον Μάρτιο του 1999 και τον Ιούνιο του 2007 εισήχθη στο χρηματιστήριο Αθηνών. Σήμερα αποτελεί τη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία στην Ελλάδα και μαζί με τις 100% θυγατρικές της, συγκροτούν τον Όμιλο (AEGEAN, 2019).

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται στον κλάδο των αερομεταφορών, παρέχοντας υπηρεσίες μεταφοράς επιβατών και εμπορευμάτων εντός και εκτός της ελληνικής επικράτειας, με τακτικές ή έκτακτες πτήσεις σε μικρές και μεσαίες αποστάσεις. Το 2019 έκλεισε 20 χρόνια πτητικής λειτουργίας, μεταφέροντας 15 εκατ. επιβάτες καταγράφοντας αύξηση 7,3% σε σχέση με το 2018, σε ένα διευρυμένο δίκτυο δρομολογίων 151 προορισμών σε 44 χώρες (AEGEAN, 2019).

Για τον Όμιλο το 2020 ξεκίνησε σαν ένα έτος ανάπτυξης και επενδύσεων. Η Εταιρεία φιλοδοξούσε να μεγαλώσει τον υπάρχοντα στόλο των 67 αεροσκαφών (εκ των οποίων

55 jet και 12 turboprops) με 46 επιπλέον αεροσκάφη της οικογένειας Airbus A320neo<sup>17</sup>, μάλιστα ξεκινώντας με τους δύο πρώτους μήνες του έτους να σημειώνουν θετικούς ρυθμούς σε ότι αφορά την επιβατική κίνηση και την πληρότητα. Όμως από την τελευταία εβδομάδα του Φεβρουαρίου του 2020, η εμφάνιση της υγειονομικής κρίσης Covid-19 και τα επακόλουθα περιοριστικά μέτρα που επιβλήθηκαν παγκοσμίως, επέφεραν σημαντικά αρνητικά αποτελέσματα στην δραστηριότητα και την οικονομική κατάσταση του Ομίλου όπως άλλωστε και στο σύνολο του κλάδου των αερομεταφορών. Έτσι ο όμιλος το 2020 μετέφερε συνολικά 5,2 εκατ. επιβάτες καταγράφοντας πτώση 65,5% σε σχέση με το 2019 (AEGEAN, 2020).

Η αποστολή, το όραμα και οι αξίες του Ομίλου διέπονται από κανόνες ηθικής και προσανατολίζονται στην συνεχή εξέλιξη, την ποιότητα των υπηρεσιών και την αξιοπιστία. Ο Όμιλος έχει εισάγει στην στρατηγική του και στην εταιρική του φιλοσοφία, την έννοια της βιωσιμότητας και μάλιστα εναρμονίζει την λειτουργία του, με τους 17 στόχους της Agenda 2030 που έχει θέσει ο ΟΗΕ. Πέρα από το να λειτουργεί και να αναπτύσσεται με υπεύθυνο τρόπο, στόχος του είναι να συμβάλλει στην ανάπτυξη της οικονομίας, του κλάδου των αερομεταφορών και του τουριστικού προϊόντος της χώρας, αλλά παράλληλα να δημιουργεί αξία προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ακόμα και με τη συγκυρία της πανδημίας Covid-19, φρόντισε να αναπροσαρμόσει τις προτεραιότητές του και να δράσει, αντιμετωπίζοντας τις σοβαρές προκλήσεις και επιπτώσεις που έφερε η πανδημία (AEGEAN, 2020).

#### **4.3.2. Περιβαλλοντική πολιτική-βιώσιμη ανάπτυξη του Ομίλου**

Ο Όμιλος μέσω της επιχειρηματικής στρατηγικής του στοχεύει στην υλοποίηση των δραστηριοτήτων του, αλλά και τη δημιουργία προσφερόμενης αξίας για την κοινωνία, τους πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό και το περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα η βιώσιμη ανάπτυξη και οι αρχές της βιωσιμότητας, η συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο και η συμμετοχή σε συλλογικούς σκοπούς, που προάγουν την κοινωνική ευημερία και προστατεύουν το περιβάλλον, αποτελούν τους κεντρικούς άξονες των βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών του, ήδη από την ημέρα έναρξης της λειτουργίας του (AEGEAN, 2020).

---

<sup>17</sup> Airbus A320neo, αεροσκάφη προηγμένης τεχνολογίας, με μειωμένες εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα (AEGEAN, 2019).

Μάλιστα, έχοντας αναγνωρίσει τους τρεις πυλώνες (Triple Bottom Line) της αειφορίας, προσπαθεί μέσω της βιώσιμης στρατηγικής που έχει αναπτύξει, να συνδέει τις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές του επιδράσεις με τα ευρύτερα θέματα ανάπτυξης του Ομίλου. Για τη διαδικασία αναγνώρισης, κατανόησης και αξιολόγησης αυτών των θεμάτων, χρησιμοποιεί ως βασικό εργαλείο αναφοράς, τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης (Agenda 2030) του ΟΗΕ. Ο στόχος του είναι να βελτιώνει προοδευτικά (χρόνο με το χρόνο) τη βιώσιμη στρατηγική του, να ικανοποιεί τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών και να λειτουργεί υπεύθυνα σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων του, τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο (AEGEAN, 2020).

Η Εταιρεία, αναγνωρίζοντας τις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής ως μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις παγκοσμίως, φροντίζει να λειτουργεί και να αναπτύσσεται με υπευθυνότητα και περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση. Προτεραιότητα για τον Όμιλο είναι η συνεχής προσπάθεια βελτίωσης των περιβαλλοντικών του επιδόσεων και η ελαχιστοποίηση του περιβαλλοντικού του αποτυπώματος. Η διοίκηση του Ομίλου δεσμεύεται για την προστασία του περιβάλλοντος, μέσω της περιβαλλοντικής πολιτικής που έχει αναπτύξει, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στην υιοθέτηση ενδεδειγμένων και βέλτιστων πράσινων πρακτικών, αλλά επεκτείνεται και σε δράσεις ευαισθητοποίησης του κοινού και των εργαζομένων, καθώς και στην υποστήριξη φορέων που δραστηριοποιούνται στον τομέα της προστασίας του περιβάλλοντος. Η περιβαλλοντική συμμόρφωση και οι περιβαλλοντικές επιδόσεις του Ομίλου τεκμηριώνονται με την πιστοποίηση, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ISO 14001:2015, παρέχοντας έτσι πλήρη διαφάνεια της περιβαλλοντικής του μέριμνας (AEGEAN, 2020). Επιπλέον, ο Όμιλος έχει δημιουργήσει εξειδικευμένο Τμήμα Περιβάλλοντος το οποίο είναι υπεύθυνο στο να εφαρμόζονται οι περιβαλλοντικές πολιτικές της Εταιρείας, σε καθημερινή βάση μέσα από τακτικούς ελέγχους και συνεχείς εκπαιδεύσεις. Το εν λόγω Τμήμα, αφενός παρακολουθεί συστηματικά την ισχύουσα νομοθεσία που σχετίζεται με θέματα περιβάλλοντος και κλιματικής αλλαγής και λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα προκειμένου να αντιμετωπιστούν τυχόν νέες απαιτήσεις και αφετέρου είναι υπεύθυνο να συνεργάζεται με τους κατάλληλους τοπικούς και διεθνείς φορείς για θέματα που άπτονται με το περιβάλλον (AEGEAN, 2020).

Ο Όμιλος έχει θέσει σε εφαρμογή ένα συνεκτικό πρόγραμμα βιωσιμότητας και βελτίωσης των λειτουργικών του επιδόσεων που περιλαμβάνει δράσεις ανακύκλωσης, ορθής διαχείρισης των απορριμμάτων, καλύτερης αξιοποίησης των αεροσκαφών, ελαχιστοποίησης κατανάλωσης νερού και ενέργειας, αντιμετώπιση της κλιματικής

αλλαγής και κορυφώνεται με την αντικατάσταση του στόλου του από τα νέα υπερσύγχρονα αεροσκάφη Airbus A320neo που μειώνουν σημαντικά τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα (AEGEAN, 2020).

Στις ετήσιες εκθέσεις βιωσιμότητας που δημοσιεύει, περιγράφονται αναλυτικά οι συγκεκριμένες ενέργειες που ακολουθεί προκειμένου να φτάσει τους στόχους τους οποίους έχει θέσει. Για παράδειγμα, προκειμένου να μειώσει την εκπομπή αέριων ρύπων που παράγονται κατά τη διάρκεια μιας πτήσης, έχει υιοθετήσει συγκεκριμένες διαδικασίες πτήσεων που συνιστώνται από διεθνής οργανισμούς, τον κατασκευαστή των αεροσκαφών (Airbus Green Operating Procedures) και την αεροπορική βιομηχανία με σκοπό να βελτιωθεί η αποδοτικότητα στην κατανάλωση του καυσίμου. Επιπλέον, με τη χρήση της τεχνολογίας και καινοτόμων λογισμικών, σχεδιάζει τις πτήσεις της και τις διαδρομές πτήσεων με το βέλτιστο τρόπο, προκειμένου να επιτύχει χαμηλότερη κατανάλωση καυσίμου και κατά συνέπεια να έχει λιγότερες εκπομπές ρύπων και άλλα. Ενδιαφέρον παρουσιάζει, η ευαισθησία που δείχνει ο Όμιλος για την εκπομπή θορύβου των αεροσκαφών του, δεδομένου ότι η ηχορύπανση έχει συνδεθεί με διάφορα προβλήματα υγείας, όπως επίσης επιφέρει αρνητικές επιδράσεις στην χλωρίδα και πανίδα. Η Εταιρεία δηλώνει ότι οι εκπομπές θορύβου των αεροσκαφών της είναι χαμηλότερες και από τις αυστηρές απαιτήσεις του ICAO, και έχει προβεί σε περαιτέρω μέτρα μείωσης της ηχορύπανσης, όπως είναι η μείωση των νυχτερινών πτήσεων, η χρήση εξειδικευμένης τεχνολογίας και άλλα (AEGEAN, 2020).

Όπως έχει αναφερθεί, η επιχειρηματική στρατηγική του Ομίλου πέρα από το να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, είναι να δημιουργεί αξία για το κοινωνικό σύνολο, για τους πελάτες και το ανθρώπινο δυναμικό του, συμβάλλοντας ουσιαστικά στη βιώσιμη ανάπτυξη. Για αυτό το λόγο έχει προβεί και σε συγκεκριμένες ενέργειες που θα του εξασφαλίσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Για την ασφάλεια πτήσεων εφαρμόζει Safety Management System και παρακολουθεί ηλεκτρονικά τα δεδομένα της κάθε πτήσης με Flight Data Monitoring. Εφαρμόζει ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις των διεθνών προτύπων ISO 9001:2015 και ISO 10002:2018. Γίνεται αρωγός της βιωσιμότητας μέσω της σωστής διαχείρισης της εφοδιαστικής του αλυσίδας, λαμβάνοντας και αξιολογώντας οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά κριτήρια που θα πρέπει να τηρούνται όπως και οι προμηθευτές / συνεργάτες να συμμορφώνονται με τον κώδικα δεοντολογίας του Ομίλου (AEGEAN, 2020).

Φροντίζει για την αεροπορική μεταφορά ατόμων με αναπηρία ή μειωμένη κινητικότητα και στηρίζει εμπράκτως ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες. Στηρίζει και συνεισφέρει στην ανάπτυξη τοπικών κοινωνιών, συνδέοντας ακόμα και τα πιο απομακρυσμένα νησιά με την ηπειρωτική Ελλάδα. Συμβάλλει στην ενίσχυση και προώθηση του Ελληνικού τουρισμού, πολιτισμού και τοπικών κοινωνιών. Φροντίζει για την υγεία και ασφάλεια στην εργασία και προωθεί την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων του. Δεσμεύεται να λειτουργεί υπό το πλαίσιο της ηθικής και της απόλυτης διαφάνειας, σεβόμενος τα ανθρώπινα δικαιώματα (AEGEAN, 2020).

Από τα παραπάνω, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι ο Όμιλος ήδη από την αρχή της λειτουργίας του, ενσωμάτωσε στη στρατηγική του την έννοια της βιωσιμότητας, και δημιούργησε πολιτικές, για αναπτύξει εξίσου και τις τρεις διαστάσεις της (οικονομική, κοινωνική, περιβαλλοντική). Η υιοθέτηση προτύπων, το περιβαλλοντικό πρόγραμμα που ακολουθεί και γενικότερα η όλη φιλοσοφία του Ομίλου να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και παράλληλα να δημιουργεί αξία για την κοινωνία, την αγορά, τους πελάτες, τους εργαζομένους και το περιβάλλον, συμβάλει στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, που θα διασφαλίσουν τη βιώσιμη ανάπτυξή του και κατ' επέκταση την ανταγωνιστικότητά του και την οικονομική του απόδοση. Βασικό εργαλείο για αυτή τη διαδικασία είναι οι στόχοι της Agenda 2030 που έθεσε ο ΟΗΕ για τη βιώσιμη ανάπτυξη το 2015. Παρατηρείται ότι για να ενισχύσει και να υποστηρίξει εμπράκτως τους στόχους της βιώσιμης στρατηγικής του, υιοθετεί αντίστοιχα, μια ολιστική (κοινωνική, περιβαλλοντική, οικονομική διάσταση της ΕΚΕ) εφαρμογή προγραμμάτων κοινωνικής υπευθυνότητας.

#### **4.3.3. Η πολιτική ΕΚΕ του Ομίλου**

Η βιώσιμη στρατηγική του Ομίλου υιοθετεί μια ολιστική προσέγγιση και αναπτύσσει πολιτικές και πρακτικές που συνδέονται με τους στόχους αειφορίας που έχει θέσει ο ΟΗΕ (Agenda 2030). Στη βιώσιμη αυτή στρατηγική ενσωματώνονται και εντάσσονται πολιτικές που σχετίζονται με την ΕΚΕ, η οποία καθορίζει τις κοινωνικές προτεραιότητες του Ομίλου. Επιπλέον, η Εταιρεία βρίσκεται από το 2017 στη λίστα του δείκτη βιώσιμης ανάπτυξης και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, με βάση το πρότυπο GRI (Global Reporting Initiative) (AEGEAN, 2020). Ωστόσο, τουλάχιστον και μέχρι το τέλος του 2018, δεν έχει υιοθετήσει τα πρότυπα ISO 26000 και ISOAA100, που έχουν μεγάλη σημασία για τις εταιρείες που θέλουν να πιστοποιηθούν για την εφαρμογή των πολιτικών

κοινωνικής τους υπευθυνότητας. Δίχως βέβαια αυτό να σημαίνει ότι δεν έχει υιοθετήσει πρακτικές που να την αφορούν (GRI, 2019).

Η Εταιρεία, μέσω της πολιτικής ΕΚΕ υποστηρίζει το έργο πολλών φορέων περιβαλλοντικής προστασίας, κυρίως στη μεταφορά τραυματισμένων άγριων ζώων καθώς και το έργο, σημαντικών Μη Κυβερνητικών/Κερδοσκοπικών Οργανώσεων (ΜΚΟ), που ασχολούνται με τη στήριξη ευπαθών ομάδων. Είτε με μάρκετινγκ σκοπού (cause-related marketing), είτε με εταιρικό κοινωνικό μάρκετινγκ (corporate social marketing), είτε με εταιρική φιλανθρωπία (corporate philosophy), ο Όμιλος στηρίζει τα Παιδικά Χωριά SOS ήδη από το 2008, τους Οργανισμούς «Κιβωτός του κόσμου», «Ιατρείο Κοινωνικής Αποστολής», «Μπορούμε», και άλλα συμβάλλοντας σημαντικά στο κοινωνικό τους έργο (AEGEAN, 2020).

Επιπλέον στηρίζει τον Ελληνικό αθλητισμό και πολιτισμό με χορηγίες και παροχή δωρεάν μετακινήσεων των Εθνικών Ομάδων. Για παράδειγμα, είναι μόνιμος χορηγός για το Μέγαρο Μουσικής Αθηνών, το Διεθνές Φεστιβάλ Κινηματογράφου και ντοκιμαντέρ Θεσσαλονίκης, της Εθνικής Λυρικής Σκηνής και αρκετών ακόμα πολιτιστικών κέντρων, όπως και μέγας υποστηρικτής και επίσημος χορηγός του Αυθεντικού Μαραθωνίου της Αθήνας (AEGEAN, 2020).

Ο Όμιλος δίνει ιδιαίτερο βάρος στην εφαρμογή πολιτικών ΕΚΕ στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας, όπως κάποιες ήδη περιεγράφηκαν. Αντίστοιχη προτεραιότητα έχουν όμως και αυτές που αφορούν το εσωτερικό του περιβάλλον και ιδιαίτερα αυτές που σχετίζονται με το σημαντικότερο και πολυτιμότερο κεφάλαιό του που είναι το ανθρώπινο δυναμικό.

Ο Όμιλος επενδύει στη δημιουργία ισχυρών σχέσεων με τους εργαζομένους του, διασφαλίζοντας τον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την προστασία και διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειάς τους, καθώς και στην ενίσχυση της αξίας κάθε εργαζομένου, ως βασικό παράγοντα στη χάραξη και υλοποίηση των βιώσιμων στρατηγικών και επιχειρηματικών στόχων. Ο Όμιλος αφενός λαμβάνει υπόψιν το σύνολο της ισχύουσας νομοθεσίας με σεβασμό στις θεμελιώδεις αρχές, όπως αυτές ορίζονται στη διακήρυξη της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας (“International Labour Organization”) για τις Θεμελιώδεις Αρχές και τα Δικαιώματα στην Εργασία, αλλά δεν περιορίζεται μόνο στην συμμόρφωση και τήρηση των νομοθετικών πλαισίων, επεκτείνεται και στην υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών και δράσεων. Για παράδειγμα, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού φροντίζει να προάγει τις αρχές και της αξίες που διέπουν τον Όμιλο, μέσω σεμιναρίων και αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό μέσω προγραμμάτων

κατάρτισης και εκπαίδευσης. Επιπλέον η προάσπιση της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων διασφαλίζεται ολιστικά μέσα από Σύστημα Υγείας και Ασφάλειας (πρότυπο OHSAS 18001: 2007), αλλά και από επιμέρους ενέργειες, όπως είναι για παράδειγμα, η υλοποίηση εμβολιασμών και προληπτικών ιατρικών εξετάσεων για όλο το προσωπικό, εκπαίδευση ομάδων Πρώτων Βοηθειών και Πυροπροστασίας, και άλλα (AEGEAN, 2020).

Η Εταιρεία σαν αναπόσπαστο κομμάτι της Βιομηχανίας του τουρισμού και αναγνωρίζοντας τη συμβολή του [του τουρισμού] στην τοπική και Εθνική οικονομία, έχει φροντίσει να συμβάλλει στην περαιτέρω ενίσχυση του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος με διάφορα μέσα και εργαλεία τα οποία διαθέτει, αξιοποιώντας μάλιστα και πολιτικές κοινωνικής υπευθυνότητας. Έτσι στηρίζει εμπράκτως της τοπικές κοινωνίες και αναδεικνύει τοπικούς προμηθευτές και παραγωγούς παραδοσιακών προϊόντων, εντάσσοντας τα προϊόντα τους στα αεροσκάφη της. Συνεργάζεται με θεσμούς και οργανώσεις προκειμένου να προβληθούν οι όμορφοι, πλην άγνωστοι προορισμοί της Ελληνικής περιφέρειας. Προσφέρει δωρεάν μετακινήσεις σε εκπροσώπους της Ελληνικής περιφέρειας, προκειμένου να παραστούν σε διεθνής Εκθέσεις Τουρισμού. Οι περισσότερες διαφημιστικές καμπάνιες της Εταιρείας, προβάλλουν τα Ελληνικά νησιά και τον Ελληνικό πολιτισμό. Συμμετέχει ενεργά και συνεργάζεται με φορείς για την ανάπτυξη του εισερχόμενου τουρισμού και συμβάλει στην προώθηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος σε αγορές του εξωτερικού. Μέσω των εκδόσεων του περιοδικού της “BLUE”, παρουσιάζει και προωθεί τον Ελληνικό τουρισμό και αναδεικνύει της ομορφιές, τον πλούσιο πολιτισμό, την γαστρονομία και την Ελληνική κουλτούρα στις 44 χώρες των δρομολογίων της (AEGEAN, 2020).

Μια πρόσφατη συνεισφορά του Ομίλου στη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη ήταν η συνεισφορά του στο «Εθνικό Σύμφωνο για το Βιώσιμο Τουρισμό 2021-2030» με χρηματοδότηση 100 χιλ. ευρώ (Tourismtoday, 2020).

Επιπρόσθετα, η Εταιρεία, σύμφωνα και με τις δηλώσεις του προέδρου της, αναγνωρίζει την σπουδαιότητα της διατήρησης της ανταγωνιστικότητας του Ελληνικού τουρισμού και παράλληλα, της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης. Η οποία κατά τα λεγόμενά του μπορεί να επιτευχθεί με τη διάχυση του τουρισμού σε περισσότερες περιοχές, την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και την αξιοποίηση των ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Ο Όμιλος δεσμεύεται στο να συμβάλλει εμπράκτως σε δράσεις που θα προωθείται η αξιοποίηση των ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού της Χώρας (Υφαντής, 2019).



Για παράδειγμα, τον Οκτώβριο του 2019, στα πλαίσια της διοργάνωσης του Greek Alternative Tourism Workshop στην Βαρσοβία, παρουσιάστηκε η εναλλακτική Ελλάδα, ως ένας από τους παγκόσμιους παράδεισους του εναλλακτικού τουρισμού, με γεωπάρκα, χιονοδρομικά κέντρα, εκατοντάδες μονοπάτια και υπαίθριες δραστηριότητες. Η Εταιρεία, πέρα από το γεγονός ότι αποτέλεσε βασικό χορηγό της διοργάνωσης, ενημέρωσε όλους τους συμμετέχοντες και δυνητικούς αγοραστές, για την ανάπτυξη του εσωτερικού δικτύου πτήσεων του Ομίλου, που διευκολύνει και συνδέει τους εναλλακτικούς προορισμούς με την ηπειρωτική Χώρα, εξαλείφοντας κάθε δυσκολία προσβασιμότητας (Καρατζαβέλου, 2019).

Για την ανάπτυξη των ειδικών και περισσότερο των εναλλακτικών μορφών τουρισμού, προσφέρονται αγροτικές περιοχές και περιοχές της υπαίθρου με πλούσιο φυσικό περιβάλλον (Ανδριώτης, 2008). Η Ελλάδα διαθέτει πληθώρα τέτοιων περιοχών, τόσο στην ηπειρωτική Χώρα όσο και στα νησιά της, και μάλιστα θα λέγαμε ότι προσφέρεται για την ανάπτυξη του εναλλακτικού τουρισμού. Η προσβασιμότητα σε αυτές τις περιοχές οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν με ήπιες μορφές τουρισμού και να αναδείξουν, την αυθεντικότητα και την μοναδικότητα που αναζητάει ένας εναλλακτικός τουρίστας, είναι ένα βασικό πρόβλημα, που πολλές φορές μπορεί να λειτουργήσει ανασταλτικά. Το γεγονός ότι ο Όμιλος έχει αναγνωρίσει το πρόβλημα και προσπαθεί είτε μέσα από την επιχειρηματική του στρατηγική, είτε μέσα από τις δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας, να στηρίζει της τοπικές κοινωνίες, να ενισχύσει το τουριστικό προϊόν τους, να αξιοποιήσει τα πολυάριθμα νησιά της Χώρας και την φυσική της ομορφιά, προκειμένου να προσελκύσει τουρίστες όχι μόνο την καλοκαιρινή περίοδο, αλλά όλο το χρόνο, είναι ένα σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη του εναλλακτικού τουρισμού στην Ελλάδα.

Επιπλέον μπορεί κανείς να προβεί στο συμπέρασμα, ότι ο Όμιλος έχει υιοθετήσει μια ολιστική εφαρμογή πολιτικών ΕΚΕ με τις οποίες ενισχύει και υποστηρίζει εμπράκτως τους στόχους της βιώσιμης στρατηγικής του. Η ΕΚΕ γίνεται αρωγός για την Εταιρεία, στο να λειτουργεί σε ένα πλαίσιο ηθικής και απόλυτης διαφάνειας, να πετυχαίνει τους στόχους της και να υποστηρίζει τις αξίες της, υπηρετώντας το όραμά της. Η φιλοσοφία του Ομίλου να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και παράλληλα να δημιουργεί αξία για την κοινωνία, την αγορά, τους πελάτες, τους εργαζομένους, το περιβάλλον και λοιπών ενδιαφερόμενων μερών, είναι υψίστης σημασίας, διότι αφενός συμβάλει στην επίτευξη των επιχειρηματικών του στόχων και της οικονομικής του απόδοσης, αλλά

παράλληλα διασφαλίζεται και η βιώσιμη ανάπτυξη του Ομίλου και κατ' επέκταση η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη.

#### **4.3.4. ΕΚΕ: Η ανταπόκριση του Ομίλου στην πανδημία Covid-19**

Το 2020, η πανδημία Covid-19 αποτέλεσε ένα ισχυρό, εξωγενές σοκ παγκόσμιας έκτασης, με σοβαρές κοινωνικές και οικονομικές διαστάσεις. Σύμφωνα με μελέτες της IATA, η πανδημία αποτέλεσε το σοβαρότερο εξωγενή παράγοντα που είχε ποτέ αντιμετωπίσει ο κλάδος, βάζοντας σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα των αεροπορικών εταιρειών και οδηγώντας σε ζημιές ύψους 118 δις δολάρια το 2020, από κέρδη ύψους 26 δις δολάρια το 2019 (AEGEAN, 2020).

Παρόλα αυτά ο Όμιλος ανταποκρίθηκε άμεσα στα νέα δεδομένα που διαμόρφωσε η πανδημία, μέσα από ένα σύνολο δράσεων εταιρικής υπευθυνότητας και προσαρμογών της επιχειρησιακής του λειτουργίας. Η προτεραιότητα δόθηκε στην υγεία και ασφάλεια του επιβατικού κοινού και των εργαζομένων και στη συνδρομή στήριξης της Πολιτείας και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

Πριν ακόμα επιβληθούν τα σχετικά υγειονομικά πρωτόκολλα, η Εταιρεία εντατικοποίησε τις διαδικασίες απολύμανσης και εξόπλισε το σύστημα ανακύκλωσης αέρα των αεροσκαφών της με φίλτρα HEPA<sup>18</sup>. Προσάρμοσε τις διαδικασίες επιβίβασης, ελέγχου των εισιτηρίων, χειραποσκευών και άλλες, έτσι ώστε να αποφεύγεται ο συνωστισμός. Δημιούργησε μια θεματική ενότητα στην επίσημη ιστοσελίδα του, με την οποία δίνει όλες τις συμβουλές και πληροφορίες που χρειάζεται ο επιβάτης έτσι ώστε να ταξιδέψει με ασφάλεια. Παράλληλα φρόντισε για την υγεία και ασφάλεια των εργαζόμενων της, με προληπτικά τεστ και με περισσότερους από 20 χιλ. μοριακούς ελέγχους που υλοποιήθηκαν μέχρι και το τέλος του 2020. Επιπλέον, τα μέλη του πληρώματος έλαβαν ειδική εκπαίδευση για τα εξειδικευμένα μέτρα προστασίας που πρέπει να λαμβάνονται κατά τη διάρκεια της πτήσης, εξασφαλίζοντας μια ασφαλή μεταφορά για όλους. Η Εταιρεία αναγνωρίστηκε από τη Skytrax<sup>19</sup>, ως μια από τις κορυφαίες αεροπορικές εταιρείες παγκοσμίως για τα μετρά υγιεινής, ασφάλειας και προστασίας από τον Covid-19 (AEGEAN, 2020).

---

<sup>18</sup> Φίλτρα HEPA (High Efficiency Particulate Air): τα φίλτρα HEPA αιχμαλωτίζουν πάνω από το 99% των βακτηριών και ιών (AEGEAN, 2020).

<sup>19</sup> Διεθνή βραβεία που αφορούν τις αεροπορικές εταιρίες και σχετίζονται με ετήσιες έρευνες ικανοποίησης των πελατών. Ένας θεσμός που ξεκίνησε το 1999 (SKYTRAX, χ.χ.).

Η Εταιρεία, διέθεσε το ανθρώπινο δυναμικό και τους υλικούς πόρους της στην πολιτεία, για την έγκαιρη αντιμετώπιση της πανδημίας. Πιο συγκεκριμένα, σε συνεργασία με μια μεγάλη Ελληνική εταιρεία του κλάδου της ενέργειας, προσέφερε 15 δωρεάν πτήσεις cargo προς Ελλάδα και Κύπρο και 25 συνολικά, για τη μεταφορά 70 τόνων ιατροφαρμακευτικού υλικού. Φρόντισε για τον επαναπατρισμό 15 χιλ. ανθρώπων σε Ελλάδα και Κύπρο, προσφέροντας δωρεάν πτήσεις. Αντάμειψε περισσότερους από 24 χιλ. εργαζομένους σε νοσοκομεία να ταξιδέψουν, όποτε το θελήσουν, σε οποιοδήποτε προορισμό της Ελλάδας. Στο ίδιο πλαίσιο, σε μια κοινή πρωτοβουλία με τον ΣΕΤΕ (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων), προσφέρθηκαν 700 περίπου πακέτα ολοκληρωμένων διακοπών στους ανθρώπους της Πολιτικής Προστασίας, ως ένα ελάχιστο δείγμα ευγνωμοσύνης για την προσπάθεια τους στη διαχείριση της πανδημίας. Παράλληλα συνέχισε να στηρίζει τις προσπάθειες συλλογικών φορέων και της κοινωνίας των πολιτών, διασφαλίζοντας μέρος ή συνολικά τις μετακινήσεις τους, καθώς και αυτοί συνδράμουν με τη σειρά τους στην αντιμετώπιση της πανδημίας (AEGEAN, 2020).

Από τα παραπάνω, μπορεί κανείς να προβεί στο συμπέρασμα ότι ο Όμιλος επιστράτευσε άμεσα ότι μέσα διέθετε προκειμένου να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα της πανδημίας Covid-19. Πήρε τα κατάλληλα μέτρα για να εξασφαλίσει την υγεία και ασφάλεια των επιβατών και των εργαζομένων του, φροντίζοντας να διαχειριστεί την κρίση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Επιπλέον, μέσω των δράσεων ΕΚΕ, δημιούργησε αξία προς τους ανθρώπους και το κοινωνικό σύνολο.

## **Κεφάλαιο 5: Η πανδημία Covid-19: Η κρίση που έγινε έκκληση για βιωσιμότητα και αλλαγή**

### **5.1. Covid-19, μια ευκαιρία για βιώσιμο τουρισμό**

Η πανδημία Covid-19 έκανε την εμφάνισή της στις αρχές του 2020 προκαλώντας σοβαρή διακοπή των μηχανισμών της νεοφιλελεύθερης αγοράς και του παγκόσμιου τουρισμού (Ioannides & Gyimóthy, 2020). Η παγκόσμια υγειονομική κρίση που μετατράπηκε σε παγκόσμια οικονομική και κοινωνική κρίση έχει δημιουργήσει πολλά ερωτήματα σχετικά με τις επιπτώσεις της, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα στον τομέα του τουρισμού. Και μάλιστα, είναι τόσο εκτεταμένη και έχει αναπτυχθεί τόσο ξαφνικά και απροσδόκητα που είναι δύσκολα να γίνουν ρεαλιστικές προβλέψεις (Romagosa, 2020).

Οι κοινωνικοοικονομικές αλλαγές (στον τρόπο κοινωνικοποίησης και κατανάλωσης, τον ελεύθερο χρόνο και την εργασία, και άλλες) που έχουν προκύψει, έχουν αρνητικό αντίκτυπο στον τουρισμό. Τα δεδομένα που επικρατούν είναι το κλείσιμο, εάν και προσωρινά, των περισσότερων τουριστικών προορισμών στον κόσμο και κατά συνέπεια, όλων των εταιρειών, μικρών και μεγάλων, που εξαρτώνται άμεσα ή έμμεσα από τον τομέα (αεροπορικές, κρουαζιέρες, φιλοξενία, ταξιδιωτικά γραφεία, ψυχαγωγικές και πολιτιστικές δραστηριότητες και ούτω καθεξής) (Romagosa, 2020).

Παρόλο που έχει υποστηριχθεί ότι ο τουριστικός τομέας παρουσιάζει υψηλή ανθεκτικότητα στις κρίσεις και έχει την ικανότητα προσαρμογής και ανάκαμψης από καταστροφικά και απροσδόκητα φαινόμενα, τώρα φαίνεται να περνάει μια δοκιμασία άνευ προηγουμένου (Romagosa, 2020). Διάφορες μορφές κυβερνητικών παρεμβάσεων και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικών, επιδιώκουν να ενισχύσουν την ανθεκτικότητά του με επιδοτήσεις και άλλες πρωτοβουλίες, που σύμφωνα με τους Ioannides & Gyimóthy, αποσκοπούν στην διατήρηση μιας θεμελιωδώς λανθασμένης λογικής της αγοράς (Ioannides & Gyimóthy, 2020).

Τίθεται λοιπόν το ερώτημα, μήπως οι περιστάσεις που αντιμετωπίζει ο τομέας του τουρισμού ως αποτέλεσμα της πανδημίας, υποδηλώνουν μια ευκαιρία και ένα εναλλακτικό σενάριο για τη μετάβαση προς ένα ριζικά διαφορετικό τρόπο εκτέλεσης των πραγμάτων. Άλλωστε η ετοιμολογία της λέξης «κρίση» στα αρχαία Ελληνικά έχει την έννοια της «λήψης απόφασης». Σήμερα η κρίση σημαίνει καμπή, το σημείο εκείνο που

πρέπει να παρθούν οι σωστές αποφάσεις που θα επιτρέψουν την απομάκρυνση από την προηγούμενη προβληματική κατάσταση ή πορεία (Ioannides & Gyimóthy, 2020).

Η επιστροφή σταδιακά στην κατάσταση προ-κρίσης θα ήταν ανησυχητικό, εάν λάβει κανείς υπόψη τις επαναλαμβανόμενες προειδοποιήσεις για την βιωσιμότητα της τουριστικής ανάπτυξης και τους επαναλαμβανόμενους κινδύνους που συντρέχουν η επιδείνωση φαινομένων όπως είναι η κλιματική αλλαγή, η παγκόσμια υγεία και ευημερία. Επιπλέον, δεν είναι λίγες οι κριτικές και οι έρευνες που διατυπώθηκαν τα τελευταία χρόνια και σχετίζονται με την βιωσιμότητα του τουρισμού, την αειφόρο ανάπτυξη και λοιπές έννοιες (Romagosa, 2020).

Τα δεδομένα της περιόδου της πανδημίας, έδωσαν τη δυνατότητα να υπάρξουν πολλές προτάσεις και εκκλήσεις για διαρθρωτικές αλλαγές στον τουρισμό. Εκκλήσεις για να επιλεγεί μια νέα κατεύθυνση, να μετατραπεί η κρίση σε ευκαιρία για αλλαγή, υιοθετώντας μια πιο βιώσιμη πορεία (Romagosa, 2020). Ο Thierry Breton, επίτροπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ανέφερε ότι η κρίση αποτελεί την ευκαιρία προς ένα πιο βιώσιμο, ανθεκτικό και καινοτόμο τομέα (Nicolas, 2020). Ο Γενικός Γραμματέας του UNWTO επισημαίνει (UNWTO, χ.χ.),

*"Αυτή η κρίση είναι μια ευκαιρία να ξανασκεφτούμε τον τουριστικό τομέα και τη συμβολή του στους ανθρώπους και τον πλανήτη. Μια ευκαιρία να αναπτυχθούμε καλύτερα προς έναν πιο βιώσιμο, χωρίς αποκλεισμούς και ανθεκτικό τουριστικό τομέα που να διασφαλίζει ότι τα οφέλη του τουρισμού απολαμβάνονται ευρέως και δίκαια."*

Σύμφωνα με την Higgins-Desbiolles (όπως αναφέρεται στο Romagosa, 2020), η οποία κατά κάποιο τρόπο αμφισβητεί το εάν τελικά η κρίση Covid-19, είναι μια επική καταστροφή, και γιατί όχι μια απροσδόκητη ευκαιρία. Και προκαλεί να αναλογιστεί κανείς τη μη βιωσιμότητα της βιομηχανίας του τουρισμού πριν την κρίση. Ανάλογα προτείνουν και οι συγγραφείς Fletcher et al. (όπως αναφέρεται στο Romagosa, 2020), ότι δεν υπάρχει η πολυτέλεια επιστροφής στα επίπεδα των ταξιδιών προ κρίσης, δεδομένων των προβλημάτων του υπερτουρισμού, της διατάραξης και εκμετάλλευσης των τοπικών κοινωνιών και του περιβαλλοντικού αντίκτυπου της τουριστικής βιομηχανίας (κλιματική αλλαγή, ρύπανση και εξάντληση πόρων), τα οποία κάθε άλλο από βιώσιμα μπορούν να χαρακτηριστούν (Romagosa, 2020).

Παρά την αβεβαιότητα, υπάρχουν προβλέψεις ότι μετά την κρίση, οι τουρίστες θα επιλέξουν προορισμούς κοντινότερους στον τόπο κατοικίας τους και για λόγους ασφάλειας αλλά και για οικονομικούς λόγους, μιας και έχουν πληγεί και οικονομικά. Επιπλέον, οι προορισμοί που φαίνεται να βρίσκονται σε λιγότερο μειονεκτική θέση, και να είναι πιο ανθεκτικοί, είναι εκείνοι που έχουν μια πιο διαφοροποιημένη προσφορά και έχουν επιλέξει ποιοτικά και όχι ποσοτικά κριτήρια. Όπως αντίστοιχα ανθεκτικότητα έχουν εκείνες οι εταιρείες που προσφέρουν ποιοτικά προϊόντα κοντά στη τοπική φύση και στην πολιτιστική κληρονομιά και δεν συμβάλλουν στον υπερπληθυσμό, προσφέροντας υψηλής ποιότητας εμπειρίες και προϊόντα (Romagosa, 2020). Σύμφωνα με τον Lew (όπως αναφέρεται στο Romagosa, 2020), κάθε επιχείρηση που επιβιώνει από την πανδημία Covid-19 θα πρέπει να κάνει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της ακόμα ανθεκτικότερα, προσαρμοσμένα στα νέα δεδομένα της ζήτησης που θα είναι πλέον βιώσιμα, διότι όπως προειδοποιούν και οι ειδικοί της υγείας, υπάρχει το ενδεχόμενο να υπάρξουν και μελλοντικές πανδημίες (Romagosa, 2020).

Εν κατακλείδι, οι προκλήσεις της πανδημίας και οι κοινωνικοοικονομικές ανακατατάξεις που προκλήθηκαν εξ αυτής παγκοσμίως, δείχνουν ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι και αυτοί που σχετίζονται με τη βιομηχανία του τουρισμού, οφείλουν να βοηθήσουν στην ανακατεύθυνση του τουρισμού (τόσο από την πλευρά της ζήτησης όσο και από την πλευρά της προσφοράς) προς ένα πραγματικά βιώσιμο και ανθεκτικό μοντέλο τουρισμού, το οποίο θα μπορεί να ανταποκρίνεται σε ένα μέλλον το οποίο θα έχει συνεχείς αλλαγές και προκλήσεις. Μάλιστα, σύμφωνα με τους Domenico et al. (όπως αναφέρεται στο Ioannides & Gyimóthy, 2020), οι μικροί φορείς, που σε μια ευρύτερη έννοια θεωρούνται περισσότερο ευάλωτοι στην αγορά, μπορεί να αποδειχθούν ότι ανταποκρίνονται στην κρίση με πιο ευέλικτο τρόπο, κυρίως λόγω της ενσωμάτωσής τους στην τοπική κοινωνία αλλά και με την συνεργατική δράση και κοινωνική επικοινωνία που αναπτύσσεται στις λιγότερο αστικές περιοχές. Αυτό συνεπάγεται ότι προορισμοί που έχουν αναπτυχθεί με ήπιες μορφές τουρισμού (εναλλακτικό, ειδικό, θεματικό τουρισμό), βρίσκονται σε αγροτικές περιοχές ή περιοχές της υπαίθρου, ίσως τελικά ανταποκριθούν καλύτερα στην κρίση της πανδημίας. Αλλά ακόμα είναι πολύ νωρίς να προβούμε σε ρεαλιστικά συμπεράσματα.

Επιπλέον, στις ευεργετικές επιπτώσεις της κρίσης θα μπορούσε να θεωρηθεί η μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα. Οι McGrath, Watts & Kommenda (όπως αναφέρεται στο Ioannides & Gyimóthy, 2020), αναφέρονται στις αυξανόμενες ενδείξεις, ότι οι ρίποι της ατμοσφαιρικής πίεσης, σε πολλές περιοχές παγκοσμίως ήταν

ιδιαίτερα μειωμένοι, λόγω της μείωσης των τοπικών και διεθνών πτήσεων και ταξιδιών, καθώς και της επιβράδυνσης των κατασκευαστικών δραστηριοτήτων. Κάτι το οποίο είναι να παρατηρηθεί εδώ και δεκαετίες. Όπως σημειώνουν και οι Ioannides & Gyimóthy (2020), η βιωσιμότητα θα επιτευχθεί τελικά, είτε με καταστροφή είτε με σχεδιασμό.

## **5.2. Η ΕΚΕ την έπειτα-πανδημική περίοδο**

Η πανδημία Covid-19 όρισε μια νέα τάξη πραγμάτων και αποτέλεσε ένα ισχυρό σοκ παγκόσμιας έκτασης με σοβαρές κοινωνικές και οικονομικές διαστάσεις. Μπορεί ακόμα να μην είναι γνωστό για πόσο καιρό ακόμα θα διαρκέσει, ούτε ποιες είναι οι επιπτώσεις της με ακρίβεια ούτε εάν τελικά θα αποτελέσει μια ευκαιρία για αλλαγή. Αυτό που μπορεί να ειπωθεί είναι ότι οι επιπτώσεις της στον παγκόσμιο τουριστικό τομέα ήταν μέχρι στιγμής ιδιαίτερα επιβλαβής. Σε χιλιάδες περιοχές, επιχειρήσεις όλων των μεγεθών, που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τον τουρισμό, έχουν αναστείλει την λειτουργία τους και υπάρχει πιθανότητα πολλές από αυτές να μην ξαναλειτουργήσουν ποτέ.

Ωστόσο, υπάρχουν ενδείξεις ότι η πανδημία Covid-19, μπορεί να αποτελέσει μια ευκαιρία για αλλαγή και αναπροσδιορισμό της υφιστάμενης, μη βιώσιμης κατάστασης, σε μια νέα, περισσότερο βιώσιμη και ανθεκτική. Για παράδειγμα αυτή η πανδημία προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις να εμπλακούν ενεργά σε διάφορες πρωτοβουλίες ΕΚΕ κατά τη διάρκεια της κρίσης, και ενδεχομένως αυτό μπορεί να αποτελέσει τον καταλυτικό παράγοντα για μια νέα εποχή ανάπτυξης ΕΚΕ, μακροπρόθεσμα. Ωστόσο, αλλαγές έχουν παρατηρηθεί και στον τρόπο απόφασης των καταναλωτών, ο οποίος μετατοπίζεται σε μια πιο ηθική, υπεύθυνη και κοινωνική κατανάλωση. Τέτοιες θεμελιώδης αλλαγές (όπως αυτές που συμβαίνουν σε περιόδους κρίσης) επηρεάζουν τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις απόψεις των καταναλωτών. Τέτοιες αλλαγές, θα πρέπει με κάθε τρόπο να λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις, έτσι ώστε να προσαρμόσουν κατάλληλα τις στρατηγικές και πολιτικές τους, ώστε να μπορέσουν να τις καλύψουν. Όποιες κι αν είναι οι αλλαγές, φαίνεται ότι οι τρόποι λειτουργίας του μάρκετινγκ και της στρατηγικής, συμπεριλαμβανομένων και των πολιτικών κοινωνικής υπευθυνότητας των επιχειρήσεων που ίσχυαν έως τώρα, θα πρέπει να αλλάξουν ώστε να ανταποκριθούν στη νέα πραγματικότητα (He & Harris, 2020).

Στον τομέα του τουρισμού, και κατά τη διάρκεια της πανδημίας, δεν ήταν λίγες οι εταιρείες που συμμετείχαν ενεργά σε δραστηριότητες ΕΚΕ για να βοηθήσουν την πολιτεία, τους εργαζόμενους στην πρώτη γραμμή και άλλους φορείς που συνέβαλλαν και

συμβάλουν ακόμα και τώρα στην αντιμετώπιση της πανδημίας. Συγκεκριμένα, σημαντικές ξενοδοχειακές εταιρείες χορήγησαν δωρεάν τα δωμάτια του ξενοδοχείου και το φαγητό τους, σε εργαζόμενους στον τομέα της υγείας (Shin et al., 2021). Εταιρείες αερομεταφορών και μεγάλοι τουριστικοί πράκτορες, φρόντισαν για τον ασφαλή επαναπατρισμό των πολιτών, διέθεσαν το ανθρώπινο δυναμικό και τους υλικούς πόρους τους για την έγκαιρη αντιμετώπιση της πανδημίας. Όπως επίσης προσέφεραν δωρεάν πακέτα διακοπών και δωρεάν μίλια στους ανθρώπους της Πολιτικής Προστασίας και σε υγειονομικούς (AEGEAN, 2020. TUI, 2019).

Οι μελέτες και τα δεδομένα είναι ελλιπή, για να προβεί κανείς σε ρεαλιστικά συμπεράσματα τα ποια αφορούν τη επίδραση της πανδημίας, στις πολιτικές ΕΚΕ των εταιρειών στον τουριστικό τομέα. Παρόλα αυτά, μια μελέτη σχετική με την ΕΚΕ στον κλάδο της φιλοξενίας, όπου μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες διέθεσαν τα δωμάτιά τους σε εργαζόμενους στον τομέα της υγείας, διαπίστωσε ότι η συγκεκριμένη δράση εταιρικής υπευθυνότητας των ξενοδοχείων οδηγεί σε αρνητικές επιδράσεις στην απόδοση των εταιρειών και στη συμπεριφορά των πιθανών πελατών τους. Διότι οι υπηρεσίες δωματίου για τους εργαζόμενους στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, δημιουργούν πιθανούς κινδύνους για την ασφάλεια και την υγεία τόσο των εργαζομένων των ξενοδοχείων, όσο και των πελατών τους. Αυτό, κατά συνέπεια δείχνει ότι τα ξενοδοχεία πρέπει πάντα να δίνουν έμφαση στη δέσμευση τους για την ασφάλεια των επισκεπτών, όταν συμμετέχουν σε ΕΚΕ κατά τη διάρκεια μιας κρίσης (Shin et al., 2021).

Μια πιο αισιόδοξη άποψη, είναι ότι η πανδημία Covid-19 θα επιταχύνει μακροπρόθεσμα την έπειτα-πανδημία ΕΚΕ, καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι η μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη, εξαρτώνται από την επίτευξη μιας λεπτής ισορροπίας μεταξύ κερδοφορίας και αρμονίας με τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι εταιρείες, δε θα πρέπει να διαπραγματεύονται ούτε στο ελάχιστο για το εάν θα εφαρμόσουν και εάν θα ενσωματώσουν στην στρατηγική τους πολιτικές ΕΚΕ, αλλά το πως θα πρέπει να οργανώσουν αυτές τις πολιτικές με ορθό τρόπο, ώστε να επιτύχουν αμοιβαία οφέλη για τους αναμφίβολα αλληλεξαρτώμενους κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς και οικονομικούς τους στόχους (He & Harris, 2020).

Επομένως, η πανδημία μπορεί να έχει και τη θετική της πλευρά. Εφόσον όλοι οι άνθρωποι βρίσκονται αντιμέτωποι με την ίδια κρίση - πανδημία Covid-19 σε όλο τον κόσμο, αυτό μπορεί τελικά να τους φέρει κοντά και να τους ενώσει, καλλιεργώντας τους την κοινωνική και περιβαλλοντική συνείδηση. Το οποίο, αναμφίβολα, μπορεί να αυξήσει



την προσδοκία των ανθρώπων ότι οι επιχειρήσεις θα είναι περισσότερο κοινωνικά υπεύθυνες. Κατά συνέπεια λοιπόν, όπως ισχυρίζονται και οι He & Harris (2020),

*“... μπορούμε να οραματιστούμε τη έπειτα-πανδημική περίοδο, ως μια περίοδο που ακμάζουσες επιχειρήσεις είναι εκείνες, που έχουν ισχυρή εταιρική κοινωνική δέσμευση, υιοθετούν αποτελεσματικές στρατηγικές ΕΚΕ και τις υλοποιούν με ουσιαστικό τρόπο. Επιπλέον, φαινόμενα όπως Greenwash, Pinkwash και Lip δεν θα επιβιώσουν πλέον από τον έλεγχο των καταναλωτών και του κοινού.”.*

Επιπλέον, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, οι οποίοι, λόγω της κρίσης που προκάλεσε η πανδημία, προσπαθούν να ενισχύσουν την τουριστική βιομηχανία με επιδοτήσεις, και άλλες πρωτοβουλίες (Ioannides & Gyimóthy, 2020), θα πρέπει να έχουν πλέον το χρέος, να ζητήσουν από τους αποδέκτες των εν λόγω χρηματοδοτήσεων, να επενδύουν όχι μόνο στην οικονομική τους βιωσιμότητα, αλλά και σε ζητήματα που αφορούν την κοινωνική τους υπευθυνότητα. Όπως είναι ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των πόρων και των αποβλήτων, την εκμετάλλευση της εργασίας, και την ανακατανομή των ωφελειών τόσο στην κοινωνία όσο και στο περιβάλλον.

## Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

### 6.1. Αποτελέσματα όλων των εντοπισμένων μελετών περίπτωσης

Προκειμένου να εντοπιστούν οι εφαρμογές ΕΚΕ των τουριστικών επιχειρήσεων και η συμβολή τους στην βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη, αλλά η σύνδεσή τους με τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού, έγινε έρευνα σε τρεις (3) τουριστικές επιχειρήσεις με την μέθοδο της Μελέτης Περίπτωσης (Case Study). Η ανάλυση των εν λόγω εταιρειών, παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 4 της παρούσας διπλωματικής, και τα αποτελέσματα των εντοπισμένων μελετών περίπτωσης, συνοψίζονται στους παρακάτω πίνακες (βλ. πίνακας 6.1 και 6.2). Η Εταιρεία Α, αναφέρεται στην Εταιρεία παροχής τουριστικών υπηρεσιών και προϊόντων (Tour Operator), η Εταιρεία Β, αναφέρεται σε Εταιρεία του κλάδου της φιλοξενίας (Ξενοδοχειακός Όμιλος) και η Εταιρεία Γ, αναφέρεται σε αεροπορική Εταιρεία, όπως αυτές αναλύονται και στο Κεφάλαιο 4. Στον πίνακα 6.1, αποτυπώνεται που εστιάζει και με ποιο τρόπο η ΒΑ της εκάστοτε Εταιρείας, όπως και η λίστα πιστοποιήσεων (προτύπων) που έχουν υιοθετήσει. Ενώ στον πίνακα 6.2, με ποιόν τρόπο και σε ποιο πυλώνα βιωσιμότητας (Περιβαλλοντική, Κοινωνική, Οικονομική Βιωσιμότητα) συμβάλει η πολιτική ΕΚΕ της κάθε εταιρείας. Στον ίδιο πίνακα (πίνακα 6.2), αποτυπώνονται οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού που προωθούνται μέσω της ΕΚΕ των Εταιρειών, όπως επίσης και οι δείκτες ΕΚΕ, στους οποίους κατατάσσονται οι Εταιρείες, προκειμένου να αξιολογηθούν οι επιδόσεις τους στον τομέα της ΕΚΕ.

Πίνακας 6.1

#### Πως διαμορφώνεται η Βιώσιμη Ανάπτυξη των Εταιρειών Α, Β & Γ

	ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ			
	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ	ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ
Εταιρεία Α	<ul style="list-style-type: none"><li>• Λειτουργικές Βελτιώσεις (ενέργεια, νερό, απόβλητα/ανακύκλωση, χημικά)</li><li>• Μείωση εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα</li><li>• Επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ασφάλεια πελατών</li><li>• Ανάπτυξη και ενίσχυση τοπικών οικονομιών</li><li>• Κατάρτιση εργαζομένων και συνεργατών σε θέματα βιωσιμότητας</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Εξέλιξη και ανάπτυξη</li><li>• Ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών</li><li>• Ηθική διακυβέρνηση</li><li>• Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ISO 14001</li><li>• GSTC</li><li>• CDP</li><li>• Travelife</li><li>• SD yearbook</li><li>• FTSE4Good</li><li>• ESI</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ειδικά προγράμματα για την μείωση του πλαστικού</li> <li>• Ειδικό τμήμα Περιβάλλοντος</li> <li>• Πράσινες διακοπές και εκδρομές βασισμένες σε κριτήρια Βιωσιμότητας</li> <li>• Ανάπτυξη πράσινων συμπεριφορών των εργαζομένων και των πελατών</li> <li>• Προστασία των ζώων και της βιοποικιλότητας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Φιλανθρωπικό ίδρυμα</li> <li>• Ακαδημία εκπαίδευσης</li> <li>• Ασφάλεια &amp; Υγεία εργαζομένων</li> <li>• Ανθρώπινα δικαιώματα</li> <li>• Δίκαιες πρακτικές εργασίας</li> <li>•</li> </ul>		
Εταιρεία Β	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Λειτουργικές Βελτιώσεις (ενέργεια, νερό, απόβλητα/ανακύκλωση, χημικά)</li> <li>• Ειδικό τμήμα Περιβάλλοντος</li> <li>• Ανάπτυξη πράσινων συμπεριφορών των εργαζομένων και των πελατών</li> <li>• Προστασία των ζώων και της βιοποικιλότητας</li> <li>• Συμβολή στη ανάδειξη και καθαρισμό των παραλιών (γαλάζια σημαία)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασφάλεια πελατών</li> <li>• Ανάπτυξη και ενίσχυση τοπικών οικονομιών</li> <li>• Εκπαιδευτικά προγράμματα και κατάρτιση των εργαζομένων</li> <li>• Ενίσχυση του πολιτισμού</li> <li>• Ενίσχυση του τομέα της Γεωργίας</li> <li>• Αγροτουριστικό κατάλυμα στο Ρέθυμνο</li> <li>• Ασφάλεια &amp; Υγεία εργαζομένων</li> <li>• Ανθρώπινα δικαιώματα</li> <li>• Δίκαιες πρακτικές εργασίας</li> <li>• Στήριξη ευπαθών ομάδων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπεύθυνη και αποτελεσματική ή χρήση των πόρων</li> <li>• Σταθερά λειτουργικά κέρδη</li> <li>• Αύξηση ανταγωνιστικότητας</li> <li>• Ενεργοποίηση των τοπικών εταίρων</li> <li>• Διαφάνεια</li> <li>• Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας</li> <li>• Βελτίωση της στρατηγικής ΕΚΕ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 14001</li> <li>• ISO 22000</li> <li>• Travelife</li> <li>• GREENKEY</li> <li>• TUI ECO RESORT</li> </ul>

Εταιρεία Γ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Λειτουργικές Βελτιώσεις (ενέργεια, νερό, απόβλητα/ανακύκλωση, χημικά)</li> <li>• Μείωση εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα</li> <li>• Μείωση εκπομπών θορύβου</li> <li>• Ειδικό τμήμα Περιβάλλοντος</li> <li>• Επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες</li> <li>• Προστασία των ζώων και της βιοποικιλότητας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασφάλεια πελατών</li> <li>• Ανάπτυξη και ενίσχυση τοπικών οικονομιών και κοινωνιών</li> <li>• Ενίσχυση του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος</li> <li>• Στήριξη ευπαθών ομάδων</li> <li>• Ενίσχυση του πολιτισμού</li> <li>• Ασφάλεια &amp; Υγεία εργαζομένων</li> <li>• Ανθρώπινα δικαιώματα</li> <li>• Δίκαιες πρακτικές εργασίας</li> <li>• Κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξέλιξη και ανάπτυξη</li> <li>• Παραγωγικότητα</li> <li>• Εσωτερικός έλεγχος</li> <li>• Ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών</li> <li>• Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας</li> <li>• Καταπολέμηση διαφθοράς και δωροδοκίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 14001</li> <li>• ISO 9001</li> <li>• ISO 10002</li> <li>• GRI</li> <li>• SKYTRAX</li> </ul>
------------	--	--	---	--

**Πίνακας 6.2**

**Πως διαμορφώνεται η επίδραση των πολιτικών ΕΚΕ στην Βιώσιμη Ανάπτυξη των Εταιρειών Α, Β & Γ**

ΕΚΕ					
	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ	ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΚΕ
Εταιρεία Α	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Λειτουργικές Βελτιώσεις (ενέργεια, νερό, απόβλητα/ανακύκλωση, χημικά)</li> <li>• Μείωση εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα</li> <li>• Ανάπτυξη πράσινων «πράσινων αγορών»</li> <li>• Υιοθέτηση προτύπων ISO 14001, Travelife</li> <li>• Προστασία των ζώων και της βιοποικιλότητας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασφάλεια πελατών</li> <li>• Ανάπτυξη και ενίσχυση τοπικών οικονομιών</li> <li>• Κατάρτιση εργαζομένων και συνεργατών σε θέματα βιωσιμότητας</li> <li>• Ανάπτυξη πράσινων συμπεριφορών των εργαζομένων και των πελατών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις</li> <li>• Ηθική διακυβέρνηση και Διαφάνεια</li> <li>• Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προώθηση Πράσινες διακοπές και εκδρομές βασισμένες σε κριτήρια Βιωσιμότητας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CDP</li> <li>• FTSE 4Good</li> <li>• ESI</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δράσεις ΕΚΕ μέσω του Φιλανθρωπικού ιδρύματος</li> <li>• Ακαδημία εκπαίδευσης</li> <li>• Ασφάλεια &amp; Υγεία εργαζομένων</li> <li>• Ανθρώπινα δικαιώματα</li> <li>• Δίκαιες πρακτικές εργασίας</li> <li>• Προσφορά στην αντιμετώπιση πανδημίας Covid-19</li> </ul>			
Εταιρεία Β	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Λειτουργικές Βελτιώσεις (ενέργεια, νερό, απόβλητα/ανακύκλωση, χημικά)</li> <li>• Ανάπτυξη πράσινων «πράσινων αγορών»</li> <li>• Υιοθέτηση προτύπων ISO 14001, ISO 22000, Travelife, GreenKey</li> <li>• Προστασία των ζώων και της βιοποικιλότητας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασφάλεια πελατών</li> <li>• Ανάπτυξη και ενίσχυση τοπικών οικονομιών</li> <li>• Εκπαιδευτικά προγράμματα και κατάρτιση των εργαζομένων</li> <li>• Ενίσχυση του πολιτισμού</li> <li>• Ενίσχυση του τομέα της Γεωργίας</li> <li>• Ασφάλεια &amp; Υγεία εργαζομένων</li> <li>• Ανθρώπινα δικαιώματα</li> <li>• Δίκαιες πρακτικές εργασίας</li> <li>• Στήριξη ευπαθών ομάδων</li> <li>• Δράσεις Μάρκετινγκ Σκοπού, Εταιρικού Εθελοντισμού &amp; Εταιρικής Φιλανθρωπίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις</li> <li>• Ηθική διακυβέρνηση και Διαφάνεια</li> <li>• Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προώθηση Αγροτουρισμού και τοπικών προϊόντων μέσω της Αγροτουριστικής Φάρμας στο Ρέθυμνο</li> </ul>	-
Εταιρεία	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Λειτουργικές Βελτιώσεις (ενέργεια, νερό,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασφάλεια πελατών</li> <li>• Ανάπτυξη και ενίσχυση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κοινωνικά υπεύθυνες επενδύσεις</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενίσχυση και προβολή του</li> </ul>	GRI

<p>ρ εί α Γ</p>	<p>απόβλητα/ανακύκλωση, χημικά)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Μείωση εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα</li> <li>• Υιοθέτηση προτύπων ISO 14001, ISO 9001, ISO 10002</li> <li>• Προστασία των ζώων και της βιοποικιλότητας</li> </ul>	<p>τοπικών οικονομιών και κοινωνιών</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενίσχυση του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος</li> <li>• Στήριξη ευπαθών ομάδων</li> <li>• Ενίσχυση του πολιτισμού</li> <li>• Ασφάλεια &amp; Υγεία εργαζομένων, Πρότυπο OHSAS 18001</li> <li>• Ανθρώπινα δικαιώματα</li> <li>• Δίκαιες πρακτικές εργασίας</li> <li>• Κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού</li> <li>• Δράσεις Μάρκετινγκ Σκοπού, Εταιρικό Κοινωνικό Μάρκετινγκ, Εταιρικού Εθελοντισμού &amp; Εταιρικής Φιλανθρωπίας</li> <li>• Συνεργασία με ΜΚΟ</li> <li>• Προσφορά στην αντιμετώπιση πανδημίας Covid-19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ηθική διακυβέρνηση και Διαφάνεια</li> <li>• Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας</li> </ul>	<p>Ελληνικού τουριστικού προϊόντος</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Προβολή των αγροτικών περιοχών και περιοχών της υπαίθρου της Ελληνικής επικράτειας</li> <li>• Προβολή και προώθηση των εναλλακτικών και ειδικών μορφών τουρισμού</li> </ul>	
-----------------------------	---	--	--	---	--

## 6.2. Συμπεράσματα

### 6.2.1. Συμπεράσματα

Από τη μελέτη και σύγκριση των τριών Εταιρειών, προκύπτει ότι και οι τρεις Εταιρείες έχουν συνδέσει τη βιώσιμη στρατηγική τους με τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ (17 στόχους βιωσιμότητας “Agenda 2030”). Ωστόσο, είναι πολύ εμφανές ότι μεγαλύτερη βαρύτητα δίνεται στην περιβαλλοντική διάσταση της βιωσιμότητας.

Μάλιστα, θα μπορούσε κανείς να πει, ότι μέχρι και πριν το 2014, η βιωσιμότητα των Εταιρειών ήταν συνδεδεμένη αποκλειστικά με την οικονομική βιωσιμότητα και εν μέρη με την προστασία του περιβάλλοντος και την βελτίωση της λειτουργίας τους (ενέργεια, κατανάλωση νερού, απόβλητα και άλλα), παραγκωνίζοντας κυρίως την κοινωνική της διάσταση.

Βέβαια, η αλλαγές στη ζήτηση, ο εντεινόμενος ανταγωνισμός και η ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σε θέματα που άπτονται τόσο με το περιβάλλον όσο και με την ηθική συμπεριφορά των εταιρειών γενικότερα, ήταν βασικοί παράγοντες να στραφούν οι τουριστικές επιχειρήσεις σε μια περισσότερο ολιστική προσέγγιση της ΒΑ. Επιπλέον η υιοθέτηση διεθνών προτύπων βιωσιμότητας έπαιξε καθοριστικό ρόλο για τη προοδευτική τους μετάβαση προς την ΒΑ των τριών πυλώνων.

Η ανάπτυξη και υιοθέτηση πολιτικών ΕΚΕ, σχετίζεται με την κοινωνική διάσταση της βιωσιμότητας και για τις τρεις Εταιρείες. Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, παρατηρείται ότι οι Εταιρείες έχουν αναπτύξει περισσότερο πολιτικές ΕΚΕ που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχειρήσης και λιγότερο το εξωτερικό. Οι δράσεις ΕΚΕ που αφορούν την κοινωνία μάλιστα φαίνεται να μην έχουν ενσωματωθεί στο στρατηγικό τους σχεδιασμό και έτσι δεν έχουν συνέχεια, αλλά τις περισσότερες φορές αποτελούν μεμονωμένες δράσεις. Η Εταιρεία παροχής τουριστικών υπηρεσιών και προϊόντων (εφεξής Εταιρεία Α), λόγω του μεγέθους της και της θέσης της στην αγορά, φαίνεται να έχει ενσωματώσει με μεγαλύτερη επιτυχία την ΕΚΕ στο στρατηγικό σχεδιασμό (σε σύγκριση με τις άλλες δύο), αλλά παρόλα αυτά, μόλις το 2015, ξεκίνησε να πραγματοποιεί ουσιαστικές δράσεις ΕΚΕ που ενισχύουν άμεσα, όχι μόνο της τοπικές κοινότητες που δραστηριοποιείται αλλά και το περιβάλλον. Αυτό βέβαια έχει σχέση με το μέγεθος της εταιρείας, όσο μεγαλύτερη είναι η εταιρεία τόσο μεγαλύτερος είναι και ο κοινωνικός και περιβαλλοντικός της αντίκτυπος, και αυτό συνεπάγεται ότι και οι δεσμεύσεις της αναλογικά, οφείλουν να είναι αντίστοιχες. Ο Ξενοδοχειακός Όμιλος (εφεξής Εταιρεία Β) και η Αεροπορική Εταιρεία (εφεξής Εταιρεία Γ), σαφέστατα αποτελούν μικρότερους Ομίλους, αλλά δεν παύουν να ηγούνται στον κλάδο τους, σε Εθνικό επίπεδο. Οι δράσεις ΕΚΕ που απευθύνονται στο εξωτερικό κοινωνικό περιβάλλον των εν λόγω Εταιρειών, περιορίζονται σε δράσεις Προώθησης Κοινωνικού Σκοπού, Εταιρικού Εθελοντισμού, Εταιρικής Φιλανθρωπίας και χορηγιών, που σαφώς δεν μπορεί κανείς να τις χαρακτηρίσει αμελητέες, αλλά θα μπορούσαν να είναι περισσότερο ενσωματωμένες στη στρατηγική των επιχειρήσεων και ο αντίκτυπός τους να είναι περισσότερο άμεσος παρά έμμεσος που είναι στην παρούσα κατάσταση.

Επιπλέον, από τις εκθέσεις βιωσιμότητας, προκύπτει ότι μόνο η Εταιρεία Α, συμμετέχει σε δείκτες ΕΚΕ που είναι σημείο αναφοράς για την συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων της στον τομέα της κοινωνικής υπευθυνότητας. Η Εταιρεία Β, δεν αναφέρει πουθενά για την συμπερίληψή της σε κάποιον δείκτη ΕΚΕ και η Εταιρεία Γ, αναφέρει ότι έχει συμπεριληφθεί στο δείκτη GRI, οποίος αφενός δεν αφορά της επιδόσεις της σε θέματα ΕΚΕ και αφετέρου, η τελευταία αναφορά της στον GRI ήταν μόλις το 2018. Οπότε, όχι άδικα οι Hamid (2010a), Coles, Fenclova & Dinan (2013) ισχυρίζονται ότι οι πρακτικές ΕΚΕ στην τουριστική βιομηχανία βρίσκονται σε νηπιακό στάδιο (Hamid, 2010a. Coles, Fenclova & Dinan, 2013).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται η τάση προς την ανάπτυξη, νέων μορφών τουρισμού, είτε αυτές ονομάζονται εναλλακτικές, είτε ειδικές, είτε έχουν άλλες ονομασίες. Αυτό που προέκυψε από την σχετική βιβλιογραφική έρευνα είναι ότι ενδεχομένως η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη να επιτυγχάνεται καλύτερα μέσω της ανάπτυξης των εναλλακτικών μορφών τουρισμού, αλλά για να χαρακτηρίσουμε τα εν λόγω πρότυπα, βιώσιμα, πρέπει να υπάρξουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις. Ωστόσο, σκοπός της έρευνας ήταν να εντοπιστεί κατά πόσο, προωθούνται η νέες αυτές μορφές τουρισμού, σαν μέσο ΒΑ από τις επιχειρήσεις του τουρισμού και ενισχύονται μέσω των δράσεων ΕΚΕ. Η Εταιρεία Α, από το 2019, οργανώνει «πράσινες διακοπές» και εκδρομές βασισμένες σε κριτήρια βιωσιμότητας και μέσω του ομώνυμου ιδρύματος, προωθεί δράσεις και προγράμματα ΕΚΕ με τα οποία στηρίζει την τοπική κοινωνία στο να αναπτύξει αυτές τις εναλλακτικές δράσεις. Δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες, για την ενημέρωση και κατάρτισή τους σε βιώσιμες πρακτικές ανάπτυξης του τουρισμού στις κοινωνίες στις οποίες οι ίδιοι ζουν και η Εταιρεία δραστηριοποιείται. Έτσι παράλληλα, ενισχύεται η τοπική οικονομία και προωθείται η ΒΑ του τουρισμού.

Η Εταιρεία Β δημιούργησε το Αγρόκτημα του Ομίλου στο Ρέθυμνο της Κρήτης, προκειμένου να συμβάλει στην αειφόρο ανάπτυξη των αγροτικών περιοχών της Κρήτης, να διαδώσει την Κρητική παράδοση και φιλοξενία και να προσφέρει βιολογικά προϊόντα στους επισκέπτες του. Μέσω του εκπαιδευτικού χαρακτήρα του Αγροκτήματος και των προγραμμάτων ΕΚΕ του ομίλου, ενισχύεται η τοπική κοινότητα και συνδέεται ο πρωτογενής τομέας της γεωργίας με τον τουρισμό. Ο Αγροτουριστικός χαρακτήρας της φάρμας, συνδέει τον κλάδο της φιλοξενίας με την αγροτική παραγωγή, προάγει την βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και προσφέρει πολλαπλά οφέλη στην τοπική κοινωνία και στο περιβάλλον.



Η Εταιρεία Γ σαν αναπόσπαστο κομμάτι της Βιομηχανίας του τουρισμού και αναγνωρίζοντας τη συμβολή του [του τουρισμού] στην τοπική αλλά και Εθνική οικονομία, χρησιμοποιεί πολιτικές κοινωνικής υπευθυνότητας για την ενίσχυση του Εθνικού τουριστικού προϊόντος και την στήριξη της τοπικής κοινωνίας και οικονομίας. Ωστόσο, παρόλο που υποστηρίζει και αναγνωρίζει την σπουδαιότητα της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης, μέσω της αξιοποίησης των εναλλακτικών και ειδικών μορφών τουρισμού της Χώρας όπου δραστηριοποιείται, προς το παρόν περιορίζεται σε δράσεις ΕΚΕ, με τη μορφή Μάρκετινγκ Σκοπού ή Εταιρικό Κοινωνικό Μάρκετινγκ για να τις προωθήσει.

Εν κατακλείδι, και οι τρεις Εταιρείες, αναγνωρίζουν την σπουδαιότητα που έχει η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη για την επιβίωσή τους στην αγορά, αλλά και στην συνέχιση της τουριστικής βιομηχανίας παγκοσμίως. Παρόλα αυτά, μόλις τα τελευταία χρόνια, κυρίως μετά το 2014, ξεκίνησαν να συνδέουν όλο και περισσότερους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ (17 στόχους βιωσιμότητας “Agenda 2030”) με την βιώσιμη στρατηγική τους και να εντάσσουν τις πολιτικές ΕΚΕ στο στρατηγικό σχεδιασμό. Η υιοθέτηση πολιτικών ΕΚΕ, αδιαμφισβήτητα, συμβάλει στην ΒΑ των επιχειρήσεων, αν και προς το παρόν οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να τις εντάξουν στο στρατηγικό σχεδιασμό τους. Επιπλέον, όπως είναι φανερό, οι επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει το γεγονός ότι η ανάπτυξη ήπιων μορφών τουρισμού (νέων, εναλλακτικών, ειδικών και άλλα), ακολουθεί περισσότερο της αξίες της βιωσιμότητας και γι’ αυτό το λόγο, προσπαθούν να τις στηρίξουν είτε με έμμεσο είτε με άμεσο τρόπο. Ωστόσο, όπως έχει ήδη αναφερθεί τα νέα αυτά πρότυπα μπορεί να σχετίζονται με τον βιώσιμο τουρισμό, αλλά δεν συμπίπτουν με την έννοια του βιώσιμου τουρισμού και της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης, μόνο υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να καταλάβουν ότι η ΒΑ τους και τα οφέλη, για τους αναμφίβολα αλληλεξαρτώμενους κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς και οικονομικούς τους στόχους τους, εξαρτιούνται από την εφαρμογή και υιοθέτηση πολιτικών ΕΚΕ στη στρατηγική τους. Αυτό έγινε ακόμα πιο εμφανές, στη δεδομένη χρονική περίοδο της πανδημίας Covid-19, όπου η νέα τάξη πραγμάτων αποτέλεσε ένα ισχυρό σοκ παγκόσμιας έκτασης, με σοβαρές κοινωνικές και οικονομικές διαστάσεις. Και μάλιστα οι επιπτώσεις στον τομέα του τουρισμού ήταν, είναι και όπως φαίνεται, θα είναι ιδιαίτερα επιβλαβής. Παρόλα αυτά, τα δεδομένα της περιόδου της πανδημίας, έδωσαν τη δυνατότητα να υπάρξουν πολλές προτάσεις και εκκλήσεις για διαρθρωτικές αλλαγές στον τουρισμό. Εκκλήσεις για να επιλεγεί μια νέα κατεύθυνση, να μετατραπεί η κρίση σε ευκαιρία για

αλλαγή, υιοθετώντας μια πιο βιώσιμη πορεία. Αντίστοιχα, η πανδημία προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες στις επιχειρήσεις να εμπλακούν ενεργά σε διάφορες πρωτοβουλίες ΕΚΕ κατά τη διάρκεια της κρίσης, και ενδεχομένως αυτό μπορεί να αποτελέσει μια νέα εποχή ανάπτυξης ΕΚΕ, με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και ένταξή της στη στρατηγική από πολλές επιχειρήσεις του τουρισμού. Η έπειτα covid-19 εποχή για τον τουρισμό, σίγουρα θα φέρει ανακατατάξεις. Μάλιστα, υπάρχουν αρκετές ενδείξεις ότι τα νέα πρότυπα τουρισμού (εναλλακτικές, ειδικές, και άλλες μορφές τουρισμού) θα αναδυθούν μιας και τα νέα δεδομένα στις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες παγκοσμίως, αποδεικνύουν την ανάγκη των ανθρώπων για επαφή με την φύση και τον πολιτισμό, σε κοντινούς προορισμούς από τον τόπο διαμονής τους.

### **6.2.2. Γενικεύσεις / Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες**

Η ερευνητική διαδικασία στην παρούσα διπλωματική εργασία, που αφορά το δεύτερο μέρος, δηλαδή τις μελέτες περίπτωσης, αφοράει τρεις επιχειρήσεις του τομέα του τουρισμού, που όμως αποτελούν Όμιλο επιχειρήσεων και είναι εισαγμένες στο χρηματιστήριο. Μια επιχείρηση του κλάδου των διοργανωτών ταξιδιών, μια επιχείρηση από το κλάδο της φιλοξενίας και μια Αεροπορική εταιρεία. Οι εταιρείες επιλέχθηκαν από αυτούς τους κλάδους, διότι η διοργάνωση ταξιδιών, η φιλοξενία και η μεταφορά, αποτελούν βασικούς πυλώνες του τουρισμού. Θα παρουσίαζε ιδιαίτερο ενδιαφέρον, εάν η έρευνα του υπό συζήτηση θέματος περιελάβανε, περισσότερες επιχειρήσεις του τουρισμού ή ακόμα καλύτερα διεξάγονταν σε επιχειρήσεις του τουρισμού σε συγκεκριμένους τουριστικούς προορισμούς. Έτσι η έρευνα θα περιελάβανε τόσο μεγάλες όσο και μικρότερες επιχειρήσεις του τουρισμού και τα αποτελέσματα θα έδιναν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα των επιχειρήσεων ανά προορισμό, σε θέματα που αφορούν τη ΒΑ, την χάραξη στρατηγικών πολιτικών ΕΚΕ και τη σχέση αυτών, με την ανάπτυξη και προώθηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού.

Μια ανάλογη έρευνα, τουλάχιστον στην Ελλάδα, θα μπορούσαν να διεξάγουν ο ΣΕΤΤΕ σε συνεργασία με τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα που εστιάζουν στον Τουρισμό. Η συγκεκριμένη έρευνα, θα αποτύπωνε τις ελλείψεις που αντιμετωπίζουν οι Ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις, σε θέματα ΒΑ και στρατηγικής εφαρμογής πολιτικών ΕΚΕ. Και ενδεχομένως, θα έδινε την ευκαιρία να σχεδιαστεί εκ νέου η διαχείριση και ο προγραμματισμός της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης στον προορισμό, αφενός αναπτύσσοντας τις βάσεις, για την χάραξη στρατηγικών πολιτικών ΕΚΕ στις

επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον προορισμό και αφετέρου διερευνώντας την πιθανότητα ανάπτυξης ήπιων μορφών τουρισμού. Επιπλέον οι σπουδαστές, θα είχαν την ευκαιρία να πάρουν μέρος σε μια πρωτότυπη ερευνητική διαδικασία και να αποκομίσουν πολλαπλά οφέλη για την εξέλιξη αλλά και την μετέπειτα σταδιοδρομία τους.

### **6.2.3. Περιορισμοί έρευνας**

Στην ερευνητική διαδικασία της παρούσας διπλωματικής, παρουσιάστηκαν κάποιες δυσκολίες. Στο στάδιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, η εύρεση Ελληνόφωνης βιβλιογραφίας παρουσίασε κάποια κολλήματα, διότι η βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου, αφενός δεν είχε σύγχρονα συγγράμματα που να αφορούν το υπό συζήτηση θέμα, και περισσότερο συγγράμματα που να σχετίζονται με την ΕΚΕ. Και αφετέρου, λόγω της έξαρσης της πανδημίας Covid-19 και των περιοριστικών μέτρων που επιβλήθηκαν, τόσο η πρόσβαση στην βιβλιοθήκη όσο και η αναζήτηση – δανεισμός συγγραμμάτων απαγορεύτηκαν, ήδη από την έναρξη της παρούσας ερευνητικής διαδικασίας.

Επιπλέον, στο στάδιο της μελέτης περίπτωσης, η έρευνα περιορίστηκε στην ανάκτηση των εταιρικών απολογισμών και των εκθέσεων βιωσιμότητας των τριών επιχειρήσεων, παρόλο που ο αρχικός σχεδιασμός προέβλεπε και την τηλεφωνική επικοινωνία με τους φορείς, προκειμένου να συγκεντρωθεί επιπλέον υλικό με τη μορφή συνεντεύξεων. Η έξαρση της πανδημίας Covid-19 και το επερχόμενο κλείσιμο των εταιρειών οδήγησε στην έλλειψη επικοινωνίας με τους φορείς.

## Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- AEGEAN. (2020). *Ετήσια χρηματοοικονομική έκθεση, της χρήσης από 1η Ιανουάριου έως 31η Δεκέμβριου 2020*. Ανακτήθηκε την 20/04/2021 από:  
[https://el.about.aegeanair.com//media/aboutaegean/ir/ir\\_oikonomikes\\_katastaseis/2020/notes2020\\_gr.pdf?forceDownload=0](https://el.about.aegeanair.com//media/aboutaegean/ir/ir_oikonomikes_katastaseis/2020/notes2020_gr.pdf?forceDownload=0)
- Ανδριώτης, Κ. (2008). *Αειφορία και εναλλακτικός τουρισμός*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Βαξεβανίδου, Μ. (2011). *Εταιρική κοινωνική ευθύνη*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Βαρβαρέσος, Σ. (2013). *Οικονομική του Τουρισμού* (2<sup>η</sup> εκδ.). Αθήνα: Προπομπός.
- Βιβλιογραφική ανασκόπηση* (2019, Απρίλιος 24). Ανακτήθηκε την 16/05/2021 από:  
<http://ommt.ihu.gr/wp-content/uploads/2020/01/%CE%92%CE%B9%CE%B2%CE%BB%CE%B9%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%B9%CE%BA%CE%B7%CC%81-%CE%91%CE%BD%CE%B1%CF%83%CE%BA%CE%BF%CC%81%CF%80%CE%B7%CF%83%CE%B7.pdf>
- Οι δράσεις της Greccotel για βιώσιμη ανάπτυξη και αειφορία* (2019, Ιουλίου 10). Tourism today. Ανακτήθηκε την 07/04/2021 από:  
<https://www.tourismtoday.gr/%CE%BF%CE%B9-%CE%B4%CF%81%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CF%84%CE%B7%CF%82-greccotel-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CE%B2%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B9%CE%BC%CE%B7-%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7/>
- Greccotel: *Βραβεία & Διακρίσεις*. (χ.χ.). Ανακτήθηκε την 08/04/2021 από:  
<https://www.greccotel.com/el/the-hotel-group/sustainability/awards-and-recognition.html>
- Greccotel Casa Marron. (2018). *Έκθεση Βιωσιμότητας*. Ανακτήθηκε την 08/04/2021 από:  
<https://casamarron.greccotel.com/assets/media/PDF/Casa-Marron/casa-marron-sustainability-report-2018-el-26126.pdf>

- Grecotel Corfu Imperial. (2017). *Έκθεση Βιωσιμότητας*. Ανακτήθηκε την 08/04/2021 από: <https://www.corfuimperial.com/assets/media/PDF/Corfu-Imperial-Hotel/sustainability-report-corfu-imperial-20575.pdf>
- Grecotel: *Διαμονή με ασφάλεια*. (2021). Ανακτήθηκε την 08/04/2021 από: <https://www.grecotel.com/assets/media/PDF/Grecotel/grecotel-safety-for-2021-el-28897.pdf>
- Grecotel Pella Beach. (2018). *Έκθεση Βιωσιμότητας*. Ανακτήθηκε την 08/04/2021 από: <https://www.margobay.com/assets/media/PDF/Margo-Bay/margo-bay-sustainability-report-2018-el-26227.pdf>
- Grecotel: *Περιβάλλον*. (χ.χ.). Ανακτήθηκε την 09/04/2021 από: <https://www.grecotel.com/el/the-hotel-group/sustainability.html>
- Grecotel: *Περιβαλλοντικό πρόγραμμα*. (χ.χ.). Ανακτήθηκε την 09/04/2021 από: <https://www.grecotel.com/el/the-hotel-group/sustainability/environmental-program.html>
- Grecotel: *Πολιτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης*. (χ.χ.). Ανακτήθηκε την 09/04/2021 από: <https://www.grecotel.com/el/the-hotel-group/sustainability/responsibility-policy.html>
- Grecotel: *Πρωτοπόρος στην εταιρική κοινωνική ευθύνη και στη βιώσιμη ανάπτυξη* (2019, Ιουλίου 10). Liberal. Ανακτήθηκε την 09/04/2021 από: <https://www.liberal.gr/economy/grecotel-protoporos-stin-etairiki-koinoniki-euthuni-kai-ti-biosimi-anaptuxi/259072>
- Grecotel Riviera Olympia. (2018). *Έκθεση Βιωσιμότητας*. Ανακτήθηκε την 09/04/2021 από: <https://www.rivieraolympia.com/assets/media/PDF/Riviera-Olympia-Hotel/riviera-olympia-and-aqua-park-sustainability-report-gr-2018-25636.pdf>
- Grecotel The White Palace. (χ.χ.). *Πολιτικές της Grecotel*. Ανακτήθηκε την 09/04/2021 από: <https://www.thewhitepalace.com/assets/media/PDF/White-Palace/white-palace-resort-sustainability-policies-greek-25969.pdf>
- Hikersfriendly. (χ.χ.) *Η πεζοπορική εμπειρία ξεκινάει από το κατάλυμά σας*. Ανακτήθηκε την 05/01/2021 από: <https://hikersfriendly.com/el/>

- Καραντζαβέλου, Β. (2019, Νοέμβριος 1). *Παρουσίαση της εναλλακτικής τουριστικής Ελλάδας στη Βαρσοβία*. Ανακτήθηκε την 21/04/2021 από: <https://traveldailynews.gr/news/article/70899>
- Κοκκώσης, Χ., & Τσάρτας, Π. (2019). *Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και περιβάλλον* (2<sup>η</sup> εκδ.). Αθήνα: Κριτική.
- Κοκκώσης, Χ., Τσάρτας, Π., & Γκρίμπα, Ε. (2011). *Ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού: Ζήτηση και προσφορά νέων προϊόντων τουρισμού* (1<sup>η</sup> εκδ.). Αθήνα: Κριτική.
- Μαγγόπουλος, Γ. (2014). Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική στην αξιολόγηση προγραμμάτων: θεωρητικοί προβληματισμοί. *Το βήμα των κοινωνικών επιστημών*, 16 (64). Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Ανακτήθηκε την 16/05/2021 από: <http://ojs.lib.uth.gr/index.php/tovima/article/view/96>
- Middleton, V. T. C., & Hawkins, R. (2004). *Τουριστικό μάρκετινγκ για βιώσιμη ανάπτυξη* (μτφρ. Ε. Αντόνογλου και επιμ. Π. Τσάρτας). Αθήνα: Κριτική (Το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε το 1998).
- Μπαμπάτσου, Χ. (2009). *Η βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη υπό το πρίσμα της νεοκλασικής οικονομικής θεωρίας και της οικολογικής οικονομικής: θεωρητική ανάλυση & εμπειρική τεκμηρίωση* (Διδακτορική διατριβή). Κομοτηνή: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης. Ανακτήθηκε την 15/11/2020 από: <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/23420#page/1/mode/2up>
- Nattour. (χ.χ.). *Γνωρίστε «τα φιλικά στον ποδηλάτη» ξενοδοχεία στην Ελλάδα*. Ανακτήθηκε την 05/01/2021 από: <https://www.bikehotels.travel/>
- Οικονομία, Περιβάλλον και Βιώσιμη Ανάπτυξη: Βασικές έννοιες της επιστήμης των οικονομικών του περιβάλλοντος* (Κείμενο δημόσιας διάλεξης). (2002, Ιούνιος 5). Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών και Ινστιτούτο Αστικής και Αγροτικής Κοινωνιολογίας. Ανακτήθηκε την 02/11/2020 από: [https://www.ekke.gr/projects/estia/Cooper/EZagorian/Econ\\_Env\\_SustDevel.htm#\\_ftn1](https://www.ekke.gr/projects/estia/Cooper/EZagorian/Econ_Env_SustDevel.htm#_ftn1)
- Παναγιωτάκης, Η. (2019, Ιανουάριος). *Μελέτη Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής. Ανακτήθηκε την 05/01/2021 από: [https://eclass.uniwa.gr/modules/document/file.php/IDPE130/70042\\_07.pdf](https://eclass.uniwa.gr/modules/document/file.php/IDPE130/70042_07.pdf)

WWF. (2020, Σεπτέμβριος 28). *Τεράστια σπατάλη τροφίμων: 88 εκατ. τόνοι τροφής καταλήγουν στα σκουπίδια ετησίως στην ΕΕ*. Ανακτήθηκε την 09/04/2021 από: [https://www.wwf.gr/ti\\_kanoume/anthropos/diatrofi/?uNewsID=919116](https://www.wwf.gr/ti_kanoume/anthropos/diatrofi/?uNewsID=919116)

Με χορηγία της Aegean Airlines το Εθνικό Σύμφωνο για το Βιώσιμο Τουρισμό 2021-2030. (2020. Οκτώβριος 10). Ανακτήθηκε την 21/04/2021 από: <https://www.tourismtoday.gr/%CE%BC%CE%B5-%CF%87%CE%BF%CF%81%CE%B7%CE%B3%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-aegean-airlines-%CF%84%CE%BF-%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%83%CF%8D%CE%BC%CF%86%CF%89%CE%BD%CE%BF-%CE%B3%CE%B9/>

Υφαντής, Π. (2019, Μάρτιος 3). *Βασιλάκης (Aegean): Νέο σημείο ισορροπίας αναζητά ο τουρισμός το 2019*. Ανακτήθηκε την 21/04/2021 από: <https://www.euro2day.gr/news/economy/article/1668287/vasilakhs-aegean-neo-shmeio-isorropias-anazhta-o-t.html>

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- AlSuwaidi, M., Eid, R., & Agag, G. (2021). Understanding the link between CSR and employee green behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 50-61. Retrieved at 06/03/2021 from <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.11.008>
- Brundtland Commission. (1987). *Our common future. Report of the World Commission on Environment and Development*. Retrieved at 05/11/2020 from <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Camilleri, M. A. (2020). Strategic Corporate Social Responsibility in Tourism and Hospitality. *Sustainable Development*, 1–3, Retrieved at 05/03/2021 from SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3596291>
- CDP. (χ.χ.). *Disclosure insight action*. Perceived at 10/04/2021 from <https://www.cdp.net/en>
- Chilembwe, J. (2015). Airlines, Travel Agencies, Tour Operators, Car Rentals Corporate Social Responsibility (CSR) Practices in Malawi. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 2(7), 24-38. Retrieved at 02/03/2021 from SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2654586>
- Coles, T., Fenclova, E. & Dinan, C. (2013). Tourism and corporate social responsibility: A critical review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 6, 122-141. Retrieved at 05/03/2021 from <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2013.02.001>
- Conrady, R., & Buck, M. (2010). *Trends and Issues in Global Tourism 2010*. New York, NY: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Ebner, D., & Dr. Baumgartner, S. R. (2008, Sep.). *The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility* (conference paper). Paper presented at Corporate Responsibility Research Conference 2006, 4<sup>th</sup>-5<sup>th</sup> September, Dublin, Ireland. Retrieved at 22/02/2021 from [https://www.crrconference.org/Previous\\_conferences/downloads/2006ebnerbaumgartner.pdf](https://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/2006ebnerbaumgartner.pdf)



- Ethibel Forum. (χ.χ.). Perceived 10/04/2021 from <https://www.forumethibel.org/en/what-we-do/our-vision>
- Grecootel Pallas Athena. (χ.χ.). *Grecootel Policies*. Retrieved at 09/04/2021 from <https://www.grecootelpallasathena.com/assets/media/PDF/Pallas-Athena/grecootel-pallas-athena-hotel-sustainability-policies-26208.pdf>
- GRI. (2019, October 21). *Sustainability disclosure database*. Retrieved at 04/05/2021 from <https://database.globalreporting.org/reports/70679/>
- Hamid, Md. A. (2010a, September 20). CSR in Tourism Industry. Retrieved at 06/03/2021 from SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1684185> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1684185>
- Hamid, Md. A. (2010b, September 29). Ensuring STD Through CSR: Idealism versus Realism (A Literature Review). Retrieved at 06/03/2021 from SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1684323> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1684323>
- He, H. and Harris, L.C. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy, *Journal of Business Research*, 116, 176-182. Perceived at 28/04/2021 from <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
- Ioannides, D. & Gyimóthy, S. (2020). The Covid-19 crisis as an opportunity for escaping the unsustainable global tourism path. *Tourism Geographies*, 22(3), 624-632. Perceived at 28/04/2021 from <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1763445>
- Lane, B. (2018). Will sustainable tourism research be sustainable in the future? An opinion piece. *Tourism Management Perspectives*, 25, 161-164. Retrieved at 18/11/2020 from <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.12.001>
- Lin, Y., Li, Y., Cheng, T., & Lam, K. (2021). Corporate social responsibility and investment efficiency: Does business strategy matter? *International Review of Financial Analysis*, 73. Retrieved at 23/02/2021 from <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101585>
- Manente, M., Minghetti, V., & Mingotto, E. (2014). *Responsible Tourism and CSR, Assessment Systems for Sustainable Development of SMEs in Tourism*. Springer International Publishing Switzerland.
- Nikoli, G., & Lazakidou, A. (2019). The contribution of tourism industry to the economy: Case the Greek tourism sector. *Advances in Management & Applied*

- Economics*, 9(6), 21-28. Perceived at 15/03/2021 from [http://www.scienpress.com/Upload/AMAE%2fVol%209\\_6\\_3.pdf](http://www.scienpress.com/Upload/AMAE%2fVol%209_6_3.pdf)
- Romagosa, F. (2020). The Covid-19 crisis: Opportunities for sustainable and proximity tourism. *Tourism Geographies*, 22(3), 690-694. Perceived at 28/04/2021 from <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1763447>
- Shin, H., Sharma, A., Nicolau, J. L., Kang, J., (2021). The impact of hotel CSR for strategic philanthropy on booking behavior and hotel performance during the COVID-19 pandemic. *Tourism Management*, 85. Perceived at 28/04/2021 from <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104322>
- SKYTRAX. (χ.χ.). *About World Airline Awards*. Perceived 20/04/2021 from <https://www.worldairlineawards.com/about-us/#>
- Soderstrom, N. (2013). Sustainability reporting: past, present, and trends for the future. *Insights: Melbourne Economics and Commerce*, 13, 31-37.
- Spilanis, I., & Vayanni, H. (2004). Sustainable Tourism: Utopia or Necessity? The role of New forms of tourism in the Aegean islands. *Journal of Sustainable Tourism*, 00(0). Retrieved at 08/02/2021 from <https://www.researchgate.net/publication/255590340>
- Su, L., & Swanson, S. R. (2019). Perceived corporate social responsibility's impact on the well-being and supportive green behaviours of hotel employees: The mediating role of the employee-corporate relationship. *Tourism Management*, 72, 437-450. Retrieved at 04/03/2021 from <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.01.009>
- Tourism as an economic development tool*. (χ.χ.) Perceived at 15/03/2021 from <http://www.oas.org/dsd/publications/unit/oea78e/ch10.htm#TopOfPage>
- Triarchi, E. & Karamanis, K. (2016, June). *The evolution of alternative forms of tourism: a theoretical background* (conference paper). Paper presented at 2nd International Conference of development and economy, Thessaloniki, Greece. Retrieved at 20/12/2020 from <https://www.researchgate.net/publication/327112363>
- TUI GROUP. (χ.χ.). *About TUI Group*. Perceived at 10/04/2021 from <https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group>
- TUI GROUP. (2019). *Sustainability report 2019, from 1<sup>st</sup> of January to 31<sup>st</sup> of December 2019*. Perceived at 10/04/2021 from

[https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/de/nachhaltigkeit/berichterstattung-downloads/2020/TUI-Group-Sustainability-Report-2019\\_Final.pdf-72ad05bff1496edcbe875bb827d93e41.pdf](https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/de/nachhaltigkeit/berichterstattung-downloads/2020/TUI-Group-Sustainability-Report-2019_Final.pdf-72ad05bff1496edcbe875bb827d93e41.pdf)

United Nations. (1992). Agenda 21. *United Nations Conference on Environment & Development 3-14 June 1992*. Rio De Janeiro, Brazil. Retrieved at 10/11/2020 from <https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/Agenda21.pdf>

United Nations. (2015, September 25). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. General Assembly. Retrieved at 05/11/2020 from <https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

UNWTO (World Tourism Organization). (2017). *Tourism Highlights 2017 Edition*. Retrieved at 16/03/2021 from <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284419029>

UNWTO (World Tourism Organization). (2020, January). *World barometer and statistical annex, 18(1)*, 1-48. Retrieved at 16/03/2021 from <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.1>

UNWTO (World Tourism Organization). (2021a, January). *World barometer and statistical annex, 19(1)*, 1-42. Retrieved at 16/03/2021 from <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2021.19.1.1>

UNWTO (World Tourism Organization). (2021b, March). *World barometer and statistical annex, 19(2)*, 1-32. Retrieved at 16/03/2021 from <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2021.19.1.2>

WTTC (World Travel & Tourism Council). (χ.χ.). *Economic impact reports*. Perceived at 15/03/2021 from <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>

Wikipedia. (χ.χ.). Triple bottom line. Perceived 02/03/2021 from [https://en.wikipedia.org/wiki/Triple\\_bottom\\_line](https://en.wikipedia.org/wiki/Triple_bottom_line)

Zagorianakos, E. (2001). A Case Study on Policy-Strategic Environment Assessment: The Eco-Audit of the Irish National Development Plan 2000-2006. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 3(2), 241-272. Retrieved at 10/11/2020 from <http://www.jstor.org/stable/enviassepolimana.3.2.241>

