

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Αικατερίνη Α. Γιάνναρη

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται
στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του
Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης του Παν/μίου Πελοποννήσου στην
κατεύθυνση «Μάρκετινγκ Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων»

Σπάρτη
(2017)

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων: (Κριεμάδης Αθανάσιος, Καθηγητής)

2ος Επιβλέπων: (Δουβής Ιωάννης, Καθηγητής)

3ος Επιβλέπων: (Βρόντου Ουρανία ,Επίκ. Καθηγήτρια)

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας(ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 28/01/2017

Η Δηλούσα

Αικατερίνη Α.Γιάνναρη

Copyright © Αικατερίνη Α.Γιάνναρη ,2017

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ τους γονείς μου
για την υπομονή και την στήριξη τους όλα αυτά τα χρόνια.
Αφιερωμένη εξαιρετικά στον πατέρα μου Απόστολο,
στην μητέρα μου Κωνσταντίνα,
στον άντρα μου Λευτέρη
και στην κορούλα μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	9
1.1. Το οργανόγραμμα.....	9
1.2. Κατευθύνσεις της επικοινωνίας (προς τα κάτω, προς τα πάνω και οριζόντια)	10
1.3. Η εσωτερική επικοινωνία	15
1.4. Η εσωτερική επικοινωνία και οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής	17
1.5. Η εσωτερική επικοινωνία και η αλυσίδα εφοδιασμού	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ.....	25
2.1. Τα είδη των ξενοδοχείων.....	25
2.2. Μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	27
2.3. Τυπολογία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	28
2.4. Μέγεθος ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	30
2.5. Ο τουρισμός ως ο κυριότερος προμηθευτής πελατείας των ξενοδοχείων.....	30
2.6. Η σημασία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	34
3.1. Τα κοινωνικά δίκτυα	34
3.2. Ο τουρισμός και οι νέες τεχνολογίες.....	36
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	39
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	40

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Γιάνναρη Αικατερίνη: Η επικοινωνιακή πολιτική σε τουριστικές επιχειρήσεις

(Με την επίβλεψη του Καθηγητή Αθανάσιου Κριεμάδη)

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τον τρόπο επικοινωνίας των τουριστικών επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα των ξενοδοχείων. Έγινε βιβλιογραφική ανασκόπηση ερευνών σε επιστημονικές βάσεις περιοδικών με τις ακόλουθες λέξεις κλειδιά: επικοινωνία, ξενοδοχεία, εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία, τουρισμός, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, διοίκηση εγκαταστάσεων, προσωπικό καθαριότητας, προϊστάμενοι food & beverages, κοινωνικά δίκτυα, νέες τεχνολογίες, διαδίκτυο. Αυτές οι λέξεις κλειδιά χρησιμοποιήθηκαν είτε μεμονωμένα είτε σε συνδυασμό μεταξύ τους και αναζητήθηκαν άρθρα των τελευταίων ετών. Όμως από τη σχετική αναζήτηση προέκυψαν και άρθρα παλιότερων δεκαετιών. Τα αποτελέσματα της εργασίας έδειξαν ότι οι νέες τεχνολογίες διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχημένη επικοινωνία στις τουριστικές επιχειρήσεις. Ακόμα υπάρχουν οφέλη από την επιτυχημένη εσωτερική επικοινωνία, όχι μόνο στον τουριστικό κλάδο αλλά και γενικότερα στις επιχειρήσεις καθώς αυξάνει την ποιότητα του τελικού παραγόμενου προϊόντος και την εργασιακή ικανοποίηση. Συμπερασματικά τα άτομα που εργάζονται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ή κατέχουν διευθυντικές θέσεις σε άλλα τμήματα θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα ώστε να προωθούν τις πρακτικές καλής επικοινωνίας τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Λέξεις κλειδιά: επικοινωνία, τουριστικές επιχειρήσεις, τουρισμός, ξενοδοχεία, κοινωνικά δίκτυα

ABSTRACT

Giannari Aiakerini: Communication Strategy of tourism businesses

(With the supervision of Professor Athanasios Kriemadis)

The purpose of this paper is to explore how communication of tourism businesses and in particular of hotels. Done bibliographic research review scientific journals bases with the following keywords: communication, hotels, internal and external communication, tourism, human resources management, facilities management, cleaning staff, heads of food & beverage, social networks, new technologies, the Internet. These keywords are used either individually or in combination and articles sought in recent years. But the relative search encountered and articles of past decades. These results showed that new technologies play a very important role in successful communication in the tourism business. Still there are benefits of successful internal communication, not only in the tourism industry and more generally in business as it increases the quality of the final product produced and job satisfaction. In conclusion people working in human resource management or hold managerial positions in other parts should be appropriately trained to promote good communication practices both inside and outside environment of an enterprise.

Keywords: *communication, tourism enterprises, tourism, hotels, social networks*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την επικοινωνία στις τουριστικές επιχειρήσεις γενικά και ειδικά στα ξενοδοχεία. Η εργασία είναι βιβλιογραφική και αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην επικοινωνία στους οργανισμούς, στο δεύτερο στον τουρισμό και στις τουριστικές επιχειρήσεις, στο τρίτο στον ξενοδοχειακό κλάδο, στο τέταρτο στην επικοινωνία στα επιμέρους τμήματα των ξενοδοχείων και στο πέμπτο στην εξωτερική επικοινωνία των οργανισμών.

Η εργασία ξεκινά από το γενικό, καθώς κάνει αναφορά στο οργανόγραμμα μιας επιχείρησης, στις κατευθύνσεις επικοινωνίας και στην εσωτερική επικοινωνία. Δίνονται δύο παραδείγματα εσωτερικής επικοινωνίας σε άλλους κλάδους, δηλαδή στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής και στους υπαλλήλους της αλυσίδας εφοδιασμού. Έπειτα γίνεται αναφορά στον ξενοδοχειακό κλάδο και πιο συγκεκριμένα στα είδη των ξενοδοχείων, στις μορφές των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, στα τυπολόγια ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, στο μέγεθος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, στον τουρισμό ως τον κυριότερο προμηθευτή πελατείας των ξενοδοχείων και στη σημασία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Το τελευταίο κεφάλαιο αναφέρεται στην εξωτερική επικοινωνία των ξενοδοχείων και κυρίως στα κοινωνικά δίκτυα και τις νέες τεχνολογίες καθώς αυτός φαίνεται πως είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος επικοινωνίας στη σύγχρονη εποχή.

Η εργασία είναι επίκαιρη όσο ποτέ άλλοτε γιατί δεν υπάρχει μια συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος σε παγκόσμιο επίπεδο. Η έρευνα στον τομέα αυτό στην Ελλάδα είναι πολύ περιορισμένη. Ακόμα είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί πρακτικά σωστή εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία. Για αυτό το λόγο κρίνεται σκόπιμο όλοι οι διευθυντές αντίστοιχων ξενοδοχειακών μονάδων να εκπαιδευθούν κατάλληλα ή ακόμα και να διαβάσουν αυτή τη συστηματική μελέτη. Ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε η μελέτη περίπτωσης να είναι τα ξενοδοχεία είναι γιατί έχουν προσελκύσει διαχρονικά το ενδιαφέρον των επιστημόνων με αποτέλεσμα σε αυτά να έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι μελέτες στα ξενοδοχεία πολλών αστέρων καθώς οι μικρές ξενοδοχειακές μονάδες δεν απασχολούν συνήθως μεγάλο αριθμό εργαζομένων και η διαχείριση της επικοινωνίας μπορεί να γίνει με πιο απλό και κατανοητό τρόπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Το πρώτο αυτό κεφάλαιο της εργασίας αναφέρεται στο οργανόγραμμα που πρέπει να έχουν όλες οι επιχειρήσεις, στις κατευθύνσεις της επικοινωνίας (προς τα κάτω, προς τα πάνω και οριζόντια) και στην εσωτερική επικοινωνία. Μάλιστα δίνονται και παραδείγματα της εσωτερικής επικοινωνίας σε δύο κλάδους, ο ένας είναι οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής και ο άλλος είναι οι υπάλληλοι της αλυσίδας εφοδιασμού.

1.1. Το οργανόγραμμα

Η διαδικασία της επικοινωνίας είναι παρόμοια σε πολλά διαφορετικά πλαίσια και αποτελεί μοναδικό χαρακτηριστικό των οργανισμών. Η επικοινωνία ασκεί βαθιά επίδραση στη δομή της κάθε επιχείρησης (Greenberg & Baron, 2011). Οι επιχειρήσεις συχνά είναι δομημένες με τρόπο που υπαγορεύουν τα πρότυπα επικοινωνίας που υπάρχουν. Η οργανωτική δομή αναφέρεται στο μοτίβο των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ενός οργανισμού (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2011). Η δομή ενός οργανισμού συνήθως περιγράφεται μέσω της χρήσης ενός διαγράμματος που είναι γνωστό ως οργανόγραμμα. Τέτοια διαγράμματα παρέχουν γραφικές παραστάσεις του βασικού μοτίβου επικοινωνίας σε έναν οργανισμό. Το οργανόγραμμα μπορεί να παρομοιαστεί με μια ακτινογραφία που δείχνει το σκελετό ενός οργανισμού, των επίσημων συνδέσεων μεταξύ των ατόμων που εργάζονται σε διαφορετικά τμήμα ή μονάδες (Argyris, 2011).

Ένα οργανόγραμμα αποτελείται από διάφορα επιμέρους ορθογώνια κουτιά και γραμμές που συνδέουν αυτά τα κουτιά μεταξύ τους. Οι γραμμές που συνδέουν τα κουτιά στο οργανόγραμμα είναι γραμμές της αρχής και δείχνουν ποιος απευθύνεται σε ποιον, δείχνουν τις ιεραρχικές σχέσεις των εργαζομένων της επιχείρησης. Κάθε πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για κάποιο άλλο βρίσκεται σε πιο υψηλό επίπεδο στο οργανόγραμμα. Το διάγραμμα αυτό αποτελεί το προσχέδιο μιας οργάνωσης που

δείχνει όχι μόνο αυτό που οι άνθρωποι πρέπει να κάνουν, όπως για παράδειγμα εργασίες που εκτελούνται, συμπεριλαμβανομένων των κατάλληλων θέσεων εργασίας, αλλά και με το ποια άτομα πρέπει να επικοινωνούν για τη σωστή οργάνωση της επιχείρησης (Jones, 2011).

1.2. Κατευθύνσεις της επικοινωνίας (προς τα κάτω, προς τα πάνω και οριζόντια)

Η δομή ενός οργανισμού θα πρέπει να παρέχει επικοινωνία σε τρεις διαφορετικές κατευθύνσεις: προς τα κάτω, προς τα πάνω και οριζόντια (Lunenburg & Ornstein, 2008). Αυτές οι τρεις κατευθύνσεις καθορίζουν το πλαίσιο εντός του οποίου η επικοινωνία λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο ενός οργανισμού.

Η προς τα κάτω κατεύθυνση επικοινωνίας γίνεται εύκολα αντιληπτή στο πλαίσιο ενός σχολείου όπου κάθε διευθυντής ασκεί έλεγχο στους εκπαιδευτικούς οι οποίοι με τη σειρά τους ελέγχουν τους μαθητές τους. Η ροή της επικοινωνίας και της μετάδοσης πληροφοριών γίνεται από τα υψηλότερα στα χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού. Ο Canary (2011) εντόπισε πέντε γενικούς σκοπούς της επικοινωνίας στο πλαίσιο ενός οργανισμού με κατεύθυνση προς τα κάτω:

1. Η εφαρμογή των στόχων και των στόχων: Η επικοινωνία εφαρμόζεται μέσω της χρήσης νέων στρατηγικών και στόχων που παρέχουν συγκεκριμένες πληροφορίες και αναμενόμενες συμπεριφορές.
2. Οδηγίες εργασίας και λογική: Οι οδηγίες αυτές δίνουν πληροφορίες για το πώς κάνει κάποιος μια συγκεκριμένη εργασία και το πώς η εργασία αυτή σχετίζεται με άλλες δραστηριότητες του οργανισμού.
3. Διαδικασίες και πρακτικές: Αυτά είναι τα μηνύματα που καθορίζουν τις πολιτικές του κάθε οργανισμού, τους κανόνες, τους κανονισμούς, τα οφέλη και τις διαρθρωτικές ρυθμίσεις, προκειμένου οι πρακτικές ενός οργανισμού να πάρουν κάποιο βαθμό ομοιομορφίας.

4. Ανατροφοδότηση απόδοσης: Εδώ ανήκουν οι αξιολογήσεις του προσωπικού και άλλα μέσα που χρησιμοποιούνται για να αποδείξουν το πόσο καλά τα άτομα ενός οργανισμού κάνουν τη δουλειά τους σε σχέση με τα πρότυπα επιδόσεων και στόχων.
5. Κοινωνικοποίηση: Κάθε οργανισμός προσπαθεί να παρακινήσει τα μέλη του προσωπικού να υιοθετήσουν την αποστολή του ιδρύματος και τις πολιτιστικές αξίες. Ακόμα δίνει τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να συμμετέχουν σε ειδικές εκδηλώσεις της επιχείρησης.

Παρά τα πλεονεκτήματα της επικοινωνίας προς τα κάτω υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα. Μεγάλο μέρος των πληροφοριών μπορεί να χαθεί καθώς περνά από το ένα άτομο στο άλλο. Επιπλέον το μήνυμα που μεταφέρεται μπορεί να παραμορφωθεί αν «ταξιδεύει» σε μεγάλη απόσταση από τον αποστολέα του στον τελικό δέκτη του (Tourish, 2010).

Οι συμπεριφοριστές τόνισαν ότι είναι πολύ σημαντική η επικοινωνία προς τα πάνω. Η επικοινωνία με αυτή την κατεύθυνση μπορεί να καθορίσει αν τα μέλη του προσωπικού έχουν κατανοήσει τις πληροφορίες που αποστέλλονται με αυτό τον τρόπο αλλά και να καλύψουν τις ανάγκες του προσωπικού. Πέντε είναι οι στόχοι αυτού του τρόπου επικοινωνίας σύμφωνα με τον Canary (2011):

1. Προβλήματα και εξαιρέσεις: Αυτά τα μηνύματα περιγράφουν τα σοβαρά προβλήματα και τις εξαιρέσεις στη ρουτίνα της επίδοσης των εργαζομένων, προκειμένου ο ηγέτης να καταστεί ικανός και να αντιληφθεί τις δυσκολίες στον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης.
2. Προτάσεις για βελτίωση: Αυτά τα μηνύματα είναι οι ιδέες για τη βελτίωση των διαδικασιών της εργασίας που σχετίζονται με την αύξηση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων της επιχείρησης.
3. Αναφορές απόδοσης: Αυτά τα μηνύματα περιλαμβάνουν περιοδικές εκθέσεις που ενημερώνουν τον ηγέτη σχετικά με την

απόδοση των μεμονωμένων μελών του οργανισμού και των υπηρεσιών.

4. Παράπονα και διαμάχες: Αυτά τα μηνύματα είναι οι καταγγελίες των εργαζομένων και οι συγκρούσεις που δημιουργούνται μεταξύ τους. Αν η διαδικασία παραπόνων υποστηρίζεται από την παρουσία μιας συλλογικής σύμβασης εργασίας, τα μέλη του οργανισμού ενθαρρύνονται ώστε να εκφράσουν τα αληθινά τους συναισθήματα.
5. Οικονομικές και λογιστικές πληροφορίες: Αυτά τα μηνύματα αφορούν το κόστος, τους εισπρακτικούς λογαριασμούς, το ενδιαφέρον για τις επενδύσεις, τις φορολογικές εισφορές και άλλα θέματα που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για το διοικητικό συμβούλιο, την κεντρική διοίκηση και του υπεύθυνους κάθε επιμέρους τμήματος της επιχείρησης.

Στην ιδανική περίπτωση, η οργανωτική δομή θα πρέπει να προβλέπει τα κατάλληλα μέτρα και για τις δύο ροές επικοινωνίας, δηλαδή την επικοινωνία προς τα πάνω ή προς τα κάτω. Η επικοινωνία θα πρέπει να υπάρχει και προς τις δύο κατευθύνσεις μέσω της επίσημης ιεραρχίας του οργανισμού. Δυστυχώς όμως η επικοινωνία με κατεύθυνση προς τα κάτω δεν ρέει τόσο ελεύθερα όσο η επικοινωνία προς τα πάνω. Υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί που τους περιέγραψε ο Cheney (2011). Αν αντιμετωπιστούν αυτοί οι περιορισμοί τότε θα επιτευχθεί η αποτελεσματική επικοινωνία προς τα πάνω:

1. Οι εκάστοτε διευθυντές δεν μπορούν να ανταποκριθούν όταν τα μέλη του προσωπικού φέρουν πληροφορίες ή προβλήματα προς τα πάνω. Η αποτυχία να ανταποκριθούν σε αυτά θα οδηγήσει τελικά στην έλλειψη επικοινωνίας.
2. Οι εκάστοτε διευθυντές έχουν την τάση να είναι αμυντικοί όσον αφορά σε ενέργειες που δεν είναι τέλειες. Όταν τα μέλη του προσωπικού το αντιλαμβάνονται, το ερμηνεύουν ως αμυντικότητα. Οι πληροφορίες θα πρέπει να παρακρατηθούν.

3. Η στάση του διευθυντή διαδραματίζει έναν κρίσιμο ρόλο στην ανοδική ροή επικοινωνίας ή στην επικοινωνία προς τα πάνω. Αν ο διευθυντής ανησυχεί πραγματικά και ακούει τους εργαζόμενους της επιχείρησης τότε η επικοινωνία προς τα πάνω βελτιώνεται.
4. Τα φυσικά εμπόδια μπορούν επίσης να αναστείλουν την ανοδική ροή της επικοινωνίας. Θα πρέπει να υπάρχει διαχωρισμός του διευθυντή από άλλα άτομα του προσωπικού. Αν δεν υπάρχει τότε δημιουργούνται κοινά προβλήματα.
5. Διαφορές στο χρόνο όσον αφορά την επικοινωνία και τη δράση μπορεί να εμποδίσουν την ανοδική ροή της επικοινωνίας. Αν απαιτούνται μήνες για να ληφθούν υπόψη από τη διοίκηση του οργανισμού τα προβλήματα των εργαζομένων τότε δημιουργούνται προβλήματα.

Μερικές μέθοδοι για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας προς τα πάνω προτάθηκαν από τον Keyton (2011):

1. Η πολιτική των ανοικτών θυρών: Ο διευθυντής είναι πάντα ανοιχτός σε όλα τα μέλη του προσωπικού. Το προσωπικό ενθαρρύνεται να έρθει και να μιλήσει για οποιοδήποτε πρόβλημα που μπορεί να έχουν. Στην πράξη ωστόσο η πολιτική των ανοικτών θυρών χρησιμοποιείται σπάνια (Reason, 2010; Senge, 2006).
2. Συμβουλευτική, ερωτηματολογία στάσης και συνεντεύξεις: Ο ηγέτης μπορεί να διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό την επικοινωνία προς τα πάνω μέσω της διεξαγωγής μη κατευθυνόμενων, εμπιστευτικών συμβουλευτικών συνεδριών, της περιοδικής χορήγησης ερωτηματολογίων στάσης και της διεξαγωγής συνεντεύξεων για όσους αποχωρούν από τον οργανισμό. Οι πληροφορίες που συλλέγει είναι πολύτιμες για να αποκτηθούν οι κατάλληλες μορφές επικοινωνίας.

3. Συμμετοχικές τεχνικές: Η λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο μιας ομάδας μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην επικοινωνία προς τα πάνω. Προκειμένου να μην δημιουργηθούν προβλήματα θα πρέπει να επιτευχθεί η χρήση των επιτροπών ένωσης διαχείρισης, κύκλοι ποιότητας, συμβούλια σε κάθε επιμέρους τμήμα και άλλες παρόμοιες τεχνικές, στις οποίες θα μπορούν να λαμβάνουν μέρος όλοι οι εργαζόμενοι.
4. Η επιτροπή διοικήσεως: Η χρήση ενός διαμεσολαβητή έχει χρησιμοποιηθεί κυρίως στην Ευρώπη και τον Καναδά και παρέχει μια διέξοδο για τα άτομα που έχουν υποστεί μια συμπεριφορά άδικη (Hyson, 2010; International Ombudsman Institute, 2009; Kucsko-Stadlmayer, 2009). Πιο πρόσφατα, έχει αποκτήσει δημοτικότητα στην αμερικάνικη πολιτεία, το στρατό, τα πανεπιστήμια και σε ορισμένες επιχειρήσεις. Αυτή η τεχνική μπορεί να εφαρμοστεί όπου η πολιτική ανοικτών θυρών έχει αποτύχει.

Εκτός από την επικοινωνία προς τα πάνω και προς τα κάτω υπάρχει και η οριζόντια επικοινωνία. Ωστόσο η οριζόντια επικοινωνία είναι πιο δύσκολη σε σύγκριση με τις δύο άλλες κατευθύνσεις. Οι πληροφορίες που παρέχονται εδώ σχετίζονται με το συντονισμό, με τη σύνδεση των δραστηριοτήτων εντός ενός τμήματος ή μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Η οριζόντια επικοινωνία εμπίπτει σε μία από τις τρεις κατηγορίες (Canary, 2011):

1. Ενδοτμηματική επίλυση προβλημάτων: Τα μηνύματα που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των μελών του ίδιου τμήματος του οργανισμού και αφορούν το έργο της ολοκλήρωσης του παραγόμενου προϊόντος.
2. Διατμηματικός συντονισμός: Τα διατμηματικά μηνύματα διευκολύνουν την ολοκλήρωση των κοινών έργων ή των εργασιών σε έναν οργανισμό ή διαιρέσεις των επιμέρους εργασιών στα επιμέρους τμήματα.

3. Συμβουλές του προσωπικού στα τμήματα της πρώτης γραμμής: Αυτά τα μηνύματα προέρχονται συχνά από τους εκάστοτε ειδικούς και αφορούν τη χρηματοδότηση, την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών κλπ.

1.3. Η εσωτερική επικοινωνία

Η εσωτερική επικοινωνία είναι αναγκαία στους οργανισμούς καθώς βοηθούν στη δέσμευση των εργαζομένων και στην οργανωτική αποτελεσματικότητα. Η εσωτερική επικοινωνία μπορεί να αφορά ανταλλαγή απόψεων και ιδεών μεταξύ των συναδέλφων ή την επίσημη εταιρική επικοινωνία που αφορά όλους τους εργαζομένους. Η εσωτερική επικοινωνία μπορεί να αφορά την ανταλλαγή απόψεων και ιδεών μεταξύ των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και όλων των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο ενισχύονται οι δημόσιες σχέσεις της εταιρείας (Tkalac et al., 2012; Welch & Jackson, 2007).

Η εσωτερική επικοινωνία έχει δύο κύριος ρόλους. Ο ένας καλύπτει την παροχή πληροφοριών και τη δημιουργία μιας αίσθησης κοινότητας στο εσωτερικό των οργανισμών (Friedl & Vercic, 2011). Η ανάπτυξη μιας αίσθησης κοινότητας μέσα από τις εσωτερικές προσπάθειες επικοινωνίας περιλαμβάνει την καθιέρωση και τη διατήρηση των υπευθύνων του οργανισμού και των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι πολλές φορές βιώνουν διάφορες σχέσεις στο χώρο εργασίας που εντάσσονται σε δύο κύκλους: ο ένας αφορά τη σχέση του εργαζομένου με τη διοίκηση του οργανισμού και ο άλλος αφορά τη σχέση του εργαζομένου με τους συναδέλφους τους (Sluss et al., 2008).

Η θετική εσωτερική επικοινωνία, όπως θα αποδειχθεί και στην επόμενη υποενότητα, σχετίζεται με διάφορα οφέλη στον εργασιακό χώρο, όπως για παράδειγμα αυξημένη παραγωγικότητα, μειωμένη τριβή, βελτίωση της εικόνας και της φήμης του οργανισμού και αυξημένη οικονομική απόδοση (Schaufeli et al., 2002). Τα πλεονεκτήματα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την αυξημένη εστίαση και τη διάθεση των πόρων καθώς επίσης και τη δέσμευση των εργαζομένων από τους ηγέτες (Welch, 2011).

Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι η εσωτερική επικοινωνία στους οργανισμούς μεταξύ των ηγετών και των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική για την ευημερία του οργανισμού (Men, 2014a, 2014b; Whitworth, 2011). Η εσωτερική επικοινωνία επηρεάζει τη στάση των εργαζομένων και τη συμπεριφορά που εκδηλώνουν (Berger, 2008; Holladay & Coombs, 1993; Kim & Rhee, 2011; Men and Stacks, 2013, 2014). Η ηγεσία παρέχει ένα σημαντικό πλαίσιο και θέτει το πλαίσιο για την εσωτερική επικοινωνία. Έχει αναγνωριστεί ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ των διευθυντών συμβούλων και του οργανισμού. Οι διευθυντές προσωποποιούν την οργάνωση και θέτουν τους εσωτερικούς και εξωτερικούς στόχους της (Park & Berger, 2004). Η εικόνα του ηγέτη και τα χαρακτηριστικά του, όπως παρουσιάζονται στα μέσα κοινωνικής ενημέρωσης, θα μπορούσε να επηρεάσει την εταιρική του φήμη (Cravens et al., 2003). Η υποστήριξη και η συμμετοχή των διευθυντών σε προγράμματα επικοινωνίας επηρεάζει την οργανωτική ικανότητα τους και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων σχέσεων (Grunig, 1993; Pincus et al., 1991). Η δύναμη και η επικοινωνία που ασκείται από τους διευθυντές μπορεί να επηρεάσει τη στάση των εργαζομένων, την εμπιστοσύνη στο άτομο τους και στην απόδοσή τους (Men, 2011; Park & Berger, 2004).

Οι ηγέτες βρίσκονται στην κορυφή του οργανισμού και επηρεάζουν την οργανωτική δομή, τις σχέσεις με τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς, την εταιρική φήμη και την οργανωτική αποτελεσματικότητα με τη δημιουργία ενός συλλογικού σκοπού (Fanelli & Misangyi, 2006; Men, 2011; Resick et al., 2009; Waldmann et al., 2001). Οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τις αντιλήψεις των εργαζομένων, τις στάσεις και τις επιδόσεις τους (Park & Berger, 2004). Η λειτουργία των δημόσιων σχέσεων από τη μια πλευρά και οι διευθύνοντες σύμβουλοι από την άλλη δημιουργούν το κατάλληλο οργανωτικό πλαίσιο και επιτρέπουν στο τμήμα δημόσιων σχέσεων να διαχειριστεί αποτελεσματικά το σύστημα επικοινωνίας που θα ακολουθήσει ο οργανισμός (Grunig, 1993; Pincus et al., 1991). Με άλλα λόγια αν ο διευθύνων σύμβουλος αμφιβάλλει για την αξία των δημόσιων σχέσεων, η λειτουργία τους θα λαμβάνει μικρή υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση και κατά πάσα πιθανότητα θα είναι αναποτελεσματική.

Αντίθετα αν οι διευθύνοντες σύμβουλοι διαδραματίσουν ενεργό ρόλο, ως υπεύθυνοι στην εσωτερική επικοινωνία, τότε η επικοινωνία θα στεφθεί από επιτυχία.

Για παράδειγμα οι διευθύνοντες σύμβουλοι μπορεί να είναι καταλύτες στη διαμόρφωση της φιλοσοφίας της επικοινωνίας και του ύφους του οργανισμού, στη διαχείριση της αξιοπιστίας στους εργαζομένους, στην επιτυχημένη αμφίδρομη επικοινωνία (εξωτερική και εσωτερική) και στην ενίσχυση της προσωπικής τους επιρροής προκειμένου να αναπτυχθεί η εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Στην πραγματικότητα η επικοινωνία των διευθύνοντων συμβούλων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της οργανωτικής επικοινωνίας της ηγεσίας. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν μια πιο ανοικτή και πιο στενή σχέση με τους διευθυντές. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων προς τα στελέχη της διοίκησης είναι στενά συνδεδεμένες με τις αντιλήψεις για τον οργανισμό (Men, 2011; Pincus et al., 1991).

1.4. Η εσωτερική επικοινωνία και οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής

Η βιβλιογραφία του μάρκετινγκ και του μανάτζμεντ στο χώρο των υπαλλήλων πρώτης γραμμής έδειξε ότι η προκοινωνικές συμπεριφορές τους επηρεάζουν τις αντιλήψεις των πελατών σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ικανοποίησή τους από αυτές (Bettencourt & Brown, 1997; Bettencourt et al., 2005). Αυτό με τη σειρά του επηρεάζει την οργανωτική αποτελεσματικότητα και την απόδοση των εργαζομένων (Podsakoff et al., 2009). Οι προκοινωνικές συμπεριφορές είναι οι συμπεριφορές εκείνες των εργαζομένων που κατευθύνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιηθεί ο οργανισμός ή μια ομάδα ατόμων. Επρόκειται για διακριτικές συμπεριφορές που υπερβαίνουν τις επίσημες απαιτήσεις του οργανισμού και σχετίζονται θετικά τόσο με τον οργανισμό όσο και με τη σχέση που αναπτύσσει με τους πελάτες (Bettencourt & Brown, 1997).

Κατά συνέπεια η προκοινωνική συμπεριφορά είναι απαραίτητη προκειμένου να βελτιωθεί η παροχή υπηρεσιών των οργανισμών (Podsakoff et al., 2009). Θα πρέπει να διεξαχθεί περαιτέρω μελέτη σχετικά με τα κίνητρα των εργαζομένων και του τρόπου με τον οποίο η διαχείριση μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη αντίστοιχων συμπεριφορών των υπαλλήλων πρώτης γραμμής (Bettencourt & Brown, 2003; Podsakoff et al., 2009; Wintericht et al., 2013). Λαμβάνοντας υπόψη κανείς ότι αναπτύσσονται διαφορετικοί τύποι συμπεριφορών από τους υπαλλήλους πρώτης

γραμμής δικαιολογημένη είναι η και η περαιτέρω έρευνα σχετικά με τις διάφορες διαστάσεις της προκοινωνικής συμπεριφοράς (Bettencourt & Brown, 2003; MacKenzie et al., 1998; Podsakoff & MacKenzie, 1997). Παρόλα αυτά πολύ λίγες έρευνες έχουν ασχοληθεί με αυτό το κενό στη βιβλιογραφία (Ackfeldt & Wong, 2006; Bettencourt et al., 2005; Bettencourt & Brown, 1997, 2003; Lages, 2012).

Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η έρευνα διερευνά το τι προηγείται από τις προκοινωνικές συμπεριφορές με έμφαση σε δύο κεντρικά σημεία: το ένα είναι η διάθεση των εργαζομένων και οι στάσεις που εκφράζουν ως προς την εργασία τους και το άλλο είναι οι μελέτη άλλων μεταβλητών που πιθανόν οδηγούν στην εκδήλωση ανάλογων συμπεριφορών (Winterich et al., 2013). Ωστόσο η έρευνα και στις δύο αυτές κατηγορίες έχει σχεδόν εξ ολοκλήρου επικεντρωθεί σε ότι υποκινείται από άλλες μεταβλητές παραμελώντας άλλες σημαντικές μεταβλητές όπως για παράδειγμα η γνώση και η επικοινωνία. Αυτό συμβαίνει επειδή το κίνητρο της συμπεριφοράς έχει θεωρηθεί πως είναι προγνωστικός δείκτης της απόδοσης του εργαζομένου (Dudley & Cortina, 2008).

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι προγνωστικοί παράγοντες να προβλέπουν τη συμπεριφορά που θα αναπτύξουν οι υπάλληλοι (Rank et al., 2007). Οι παράγοντες αυτοί με τη σειρά τους θα διευκολύνουν την αποτελεσματική εκτέλεση ανάλογων συμπεριφορών που έχουν επανειλημμένα εκδηλωθεί (Dudley & Cortina, 2008; Lee et al., 2006; Rank et al., 2007). Σε αυτό το πλαίσιο αν και μερικές μελέτες εξέτασαν την επίδραση των διαχειριστικών παρεμβάσεων, όπως για παράδειγμα της παροχής κινήτρων (Ackfeldt & Wong, 2006), της κατάρτισης (Lee et al., 2006), των αντιλήψεων της δικαιοσύνης (Bettencourt & Brown, 1997), των μεταβλητών εργασίας, δηλαδή του αντικειμένου εργασίας (Piccolo & Colquitt, 2006) και της ηγεσίας (De Cremer et al., 2009; Rank et al., 2007), η έρευνα διερευνά την επίδραση της εσωτερικής επικοινωνίας στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής. Ωστόσο η επίδραση της εσωτερικής επικοινωνίας σε αυτούς τους υπαλλήλους και ο συνδυασμός της με την εκδήλωση της προκοινωνικής συμπεριφοράς είναι εξαιρετικά περιορισμένη ερευνητικά (Ackfeldt & Wong, 2006).

Όσον αφορά την εσωτερική επικοινωνία ενός οργανισμού, αυτή είναι οργανωμένη σε τέσσερα επίπεδα: εσωτερική επικοινωνία στη διαχείριση γραμμής,

εσωτερική επικοινωνία σε άτομα της ίδιας ομάδας, εσωτερική επικοινωνία σε συναδέλφους που εκτελούν ένα έργο και εσωτερική εταιρική επικοινωνία (Welch & Jackson, 2007). Οι περισσότερες μελέτες στις υπηρεσίες επικεντρώθηκαν κυρίως στην εσωτερική επικοινωνία γραμμής που αφορούσε είτε πρακτικές επικοινωνίας του επόπτη είτε ορισμένα σχόλια των εργαζομένων (Johlke & Duhan, 2000, 2001; Johlke et al., 2000; Yoo et al., 2014).

Είναι πολύ σημαντικό να μελετηθεί η εσωτερική οργανωτική επικοινωνία και ο τρόπος με τον οποίο αυτή διαχειρίζεται (Welch & Jackson, 2007; Ng et al., 2006). Η έρευνα των Mishra et al. (2014) έδειξε ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να δώσουν προσοχή απέναντι στους εργαζόμενους τους όσον αφορά την εσωτερική επικοινωνία. Αυτό θα πρέπει να συμβεί γιατί η εσωτερική επικοινωνία του οργανισμού και των εργαζομένων του είναι απαραίτητη προκειμένου να παραχθεί προϊόν υψηλής αξίας (Quirke, 2008). Η καλή εσωτερική επικοινωνία ενισχύει την καλή ψυχολογία των εργαζομένων και τους ενθαρρύνει ώστε να εκπληρώνουν τα καθήκοντα τους (Rousseau, 1998). Παρόλο που η έρευνα για το μάρκετινγκ στο εσωτερικό των εταιρειών εννοιολογικά μιλά για τα οφέλη της εσωτερικής επικοινωνίας προκειμένου να αποδώσουν καλύτερα οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής (George, 1990; Rafiq & Ahmed, 2000), η εμπειρική έρευνα επαλήθευσε αυτά τα αποτελέσματα (Ng et al., 2006; Tkalac et al., 2012). Ωστόσο τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας επικεντρώνονται στην παροχή περισσότερων πληροφοριών σχετικά με τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες από ότι στη διαχείριση των σχέσεων των εργαζομένων με τους πελάτες (Ellinger et al., 2013).

Επιπλέον οι προκοινωνικές συμπεριφορές μπορεί να αφορούν είτε τη συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στους πελάτες είτε τη συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στους συναδέλφους τους. Η εξυπηρέτηση των πελατών αφορά τη διακριτική συμπεριφορά των υπαλλήλων πρώτης γραμμής και είναι δυνατόν να εκτείνεται πέρα από τις τυπικές απαιτήσεις του ρόλου τους. Η συνεργασία αναφέρεται στις συμπεριφορές εκείνες των υπαλλήλων της πρώτης γραμμής που αφορά την εσωτερική επικοινωνία τόσο μεταξύ των εργαζομένων του ίδιου τμήματος όσο και των εργαζομένων άλλων τμημάτων (Bettencourt & Brown, 1997).

Η συμπεριφορά των εργαζομένων εξαρτάται από το ρόλο που έχει μέσα στον οργανισμό αλλά και από τα συναισθήματα του. Ο Bagozzi (1992) υποστήριξε ότι οι διαδικασίες αυτορρύθμισης καθοδηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Τα άτομα μπορούν να αξιολογήσουν τις συνθήκες που επικρατούν και να εκφράσουν αντίστοιχα συναισθήματα. Έτσι δημιουργείται μια αλυσίδα μεταξύ της αξιολόγησης των συνθηκών, της γνωστικής αξιολόγησης των γεγονότων, των συναισθηματικών αντιδράσεων και εν τέλει της εκδηλωμένης συμπεριφοράς. Για παράδειγμα όταν κάποιος βιώνει ένα ευχάριστο γεγονός, βιώνει μια αίσθηση ικανοποίησης και χαράς που οδηγεί στην επίτευξη του αποτελέσματος. Αντίθετα όταν κάποιος βιώνει ένα δυσάρεστο γεγονός, τότε εκδηλώνονται τα συναισθήματα της δυσαρέσκειας ή της αγωνίας, που με τη σειρά τους οδηγούν στην εκδήλωση συμπεριφορών που καθοδηγούνται ώστε να μειώσουν ή να εξαλείψουν το αποτέλεσμα αυτό. Στο πλαίσιο που μελετά η παρούσα εργασία η θεωρία της στάσης του Bagozzi μπορεί να ερμηνευθεί ως ακολούθως: οι αντιλήψεις της εσωτερικής επικοινωνίας οδηγούν στην οργανωτική δέσμευση και κατ' επέκταση στη συναισθηματική αντίδραση. Αυτή με τη σειρά της οδηγεί στους υπαλλήλους να εκδηλώσουν προκοινωνικές συμπεριφορές που κατευθύνονται στους συναδέλφους τους ή και στους πελάτες του οργανισμού.

Σύμφωνα με τη θεωρία του ρόλου, που έχει μελετηθεί από αρκετούς ερευνητές του χώρου του μάρκετινγκ, οι αντιλήψεις του ατόμου για το ρόλο που έχει καθορίζονται από τις αντιληπτές επιρροές του ρόλου του, όπως για παράδειγμα τον τρόπο που συμπεριφέρεται απέναντι στους πελάτες και τους υπευθύνους του. Ακόμα καθορίζεται από τον τρόπο με τον οποίο κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται το ρόλο του ως μοναδικό άτομο μέσα στον οργανισμό (Walker et al., 1975). Στο πλαίσιο της θεωρίας του ρόλου ο εργαζόμενος μπορεί να αναπτύξει στρες που προκύπτει ως ανάγκη για ευελιξία κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης τους με τους πελάτες αλλά και με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους (Singh, 1993). Το στρες μπορεί να επηρεάζεται από τις διοικητικές δράσεις, συμπεριλαμβανομένου και του βαθμού στον οποίο οι ηγέτες καθορίζουν με σαφήνεια τις προτεραιότητες για τους εργαζομένους, των δραστηριοτήτων επικοινωνίας και των μηχανισμών αξιολόγησης (Coelho et al., 2011).

Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων θα πρέπει να μειώσει το άγχος των εργαζομένων. Ακόμα ενισχύει την

οργανωτική δέσμευση και τις προκοινωνικές συμπεριφορές των εργαζομένων. Θεωρητικά η στάση δείχνει ότι οι εκτιμήσεις των εργαζομένων, δηλαδή οι αντιλήψεις των εσωτερικών πρακτικών επικοινωνίας, επηρεάζουν τις προκοινωνικές συμπεριφορές τους μέσω του μηχανισμού διαμεσολάβησης της οργανωτικής δέσμευσης (Coelho et al., 2011).

Επιπλέον η οργανωτική δέσμευση συνδέεται με την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την πίστη και την αναγνώριση στον οργανισμό (Allen & Meyer, 1990). Πολλές έρευνες δείχνουν ότι η οργανωτική δέσμευση συνδέεται με πολλούς παράγοντες στον εργασιακό χώρο, όπως για παράδειγμα με τη μείωση του κύκλου εργασιών και τις απουσίες, με την αύξηση της απόδοσης στην εργασία, τα επίπεδα παραγωγικότητας κλπ. (Ellinger et al., 2013; Lages, 2012; MacKenzie et al., 1998). Ως εκ τούτου αναμένεται ότι οι υπάλληλοι που είναι δεσμευμένοι με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται θα εμπλακούν σε κάποια αρμοδιότητα που δεν αφορά το ρόλο τους και θα αναπτύξουν καλύτερη επικοινωνία με τους συναδέλφους τους (Ackfeldt & Wong, 2006; Bettencourt & Brown, 1997).

1.5. Η εσωτερική επικοινωνία και η αλυσίδα εφοδιασμού

Η αλυσίδα εφοδιασμού αναπτύσσεται με πολύπλοκο τρόπο καθώς οι εταιρείες συναντούν πολλές δυσκολίες στη διακίνηση των προϊόντων στην αγορά. Οι δυσκολίες αυτές αφορούν τη γρήγορη διάθεση των προϊόντων, οι σωστές ποσότητες και τα καταστήματα στα οποία είναι διαθέσιμα τα προϊόντα τους (Closs et al., 2008; Jacobs, 2007). Η ανάπτυξη της έρευνας πάνω σε αυτό τον τομέα είναι απαραίτητη προκειμένου όσοι εργάζονται σε ανάλογους τομείς να μπορούν να αντιμετωπίσουν όλα τα πιθανά προβλήματα. Πολύ σημαντικοί παράγοντες για την αντιμετώπιση ανάλογων προβλημάτων είναι η επικοινωνία και η ικανοποίηση των εργαζομένων (Moberg et al., 2002).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναπτύσσεται από τις εταιρείες μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας. Η ενσωμάτωση της αλυσίδας εφοδιασμού είναι μια στρατηγική των εταιρειών προκειμένου να διαχειριστούν την προσφορά της πολυπλοκότητας της αλυσίδας και την επίτευξη της αυξημένης απόδοσης (Droge et

al., 2012). Οι εφοδιαστικές αλυσίδες χρησιμοποιούνται για να διαχειριστούν το υλικό, την πληροφορία και τα χρήματα που θα δαπανήσουν οι καταναλωτές προκειμένου να αποκτήσουν ένα αγαθό. Όλα αυτά σε συνδυασμό μεταξύ τους αυξάνουν την πιθανή αγορά του προϊόντος και όλα αυτά θα πρέπει να μελετηθούν κατάλληλα (Warkentin et al., 2001). Η επικοινωνία μεταξύ των εμπορικών εταιρών απαιτεί την ανταλλαγή πληροφοριών και τη μετάδοση συγκεκριμένων γνώσεων για να καταστεί δυνατή η αποτελεσματική διαχείριση των δραστηριοτήτων της εταιρείας (Yu et al., 2013).

Η αλυσίδα εφοδιασμού περιλαμβάνει τη διασύνδεση των επιχειρηματικών διαδικασιών που εμπλέκονται στην παροχή προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών που προσθέτουν αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Περιλαμβάνει δραστηριότητες από το σχεδιασμό μέχρι την παράδοση των προϊόντων, από τους αρχικούς προμηθευτές μέχρι τους τελικούς χρήστες (Gunasekaran & Ngai, 2005; Lamber et al., 1998). Στόχος είναι η παροχή του προϊόντος στην καλύτερη δυνατή τιμή για τους πελάτες (Bowersox et al., 1999; Naylor et al., 1999; Zhao et al., 2008).

Η αλυσίδα εφοδιασμού έχει πολυδιάστατο χαρακτήρα (Flynn et al., 2010). Έρευνες δείχνουν ότι υπάρχουν δύο τύποι επικοινωνίας: η εσωτερική και η εξωτερική (Narasimhan & Kim, 2002; Swink et al., 2007; Vijayasathy, 2010). Η εσωτερική επικοινωνία είναι ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση οργανώνει τις στρατηγικές και τις πρακτικές της που απευθύνονται στις απαιτήσεις των πελατών (Cespedes, 1996; Kahn & Mentzer, 1996). Στόχος των εσωτερικών τμημάτων ενός οργανισμού είναι η ομαλή λειτουργία μιας ενιαίας συνεκτικής διαδικασίας (Flynn et al., 2010).

Η εξωτερική επικοινωνία περιλαμβάνει τις ροές των πληροφοριών, των υπηρεσιών και των υλικών. Οι πληροφορίες αυτές ρέουν προς τον αγοραστή, τον προμηθευτή και τις υπηρεσίες/υλικά (Frohlich & Westbrook, 2001; Narasimhan & Carter, 1998). Οι Wisner et al. (2008) έδειξαν ότι η εξωτερική επικοινωνία συνεπάγεται την κατανόηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των προϊόντων του προμηθευτή και των διαδικασιών και της προσοχής της εταιρείας. Η εφοδιαστική αλυσίδα έχει θεωρηθεί ότι είναι ζωτικής σημασίας στην επιτυχία της επιχείρησης (Flynn et al., 2010; Jacobs et al., 2011; Prajogo & Olhager, 2012; Wong et al., 2011; Yu et al., 2013).

Οι McAfee et al. (2002) έδειξαν ότι υπάρχουν παράγοντες στο εσωτερικό του οργανισμού που μπορεί να επηρεάσουν την ανάπτυξη ολοκληρωμένων σχέσεων μεταξύ των προμηθευτών και των πελατών. Πιο συγκεκριμένα οι κοινωνικές δομές, όπως για παράδειγμα οι πρακτικές επικοινωνίας με τους εργαζομένους (Powell & Dell-Micallef, 1997) έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία των κοινωνικών συνόλων, όπως για παράδειγμα η ικανοποίηση των εργαζομένων (Haskett, 1994, 1997; Kassinis & Soteriou, 2003; Yee et al., 2008). Τα κοινωνικά σύνολα είναι απαραίτητα για την επιτυχή διαχείριση μιας ολοκληρωμένης αλυσίδας εφοδιασμού (Gowen & Tallon, 2003).

Η επικοινωνία είναι κεντρικής σημασίας για έναν οργανισμό (Yates & Orlikowski, 1992) και για τις δράσεις που απορρέουν από την ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών στο εσωτερικό του (Bove & Thill, 2000). Η επικοινωνία των εργαζομένων έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει μια ατμόσφαιρα σεβασμού σε όλους τους εργαζομένους (Md Norbin et al., 2011). Η επικοινωνία αυτή αναπόφευκτα επηρεάζει και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η δημιουργία και η διατήρηση της εμπιστοσύνης καθώς επίσης και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της εφοδιαστικής αλυσίδας (μεταξύ πελάτη και προμηθευτή) φαίνεται ότι απαιτούν συγκεκριμένες δεξιότητες επικοινωνίας που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να αντιγράψουν (Hall, 1993; Powell & Dent-Micallef, 1997).

Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν στις λειτουργίες της εταιρείας και να είναι πιο αφοσιωμένοι στην παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών (Yee et al., 2008). Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι βοηθούν την εταιρεία να αναπτύξει μια πιο ολοκληρωμένη εφοδιαστική αλυσίδα. Έρευνες έχουν αναγνωρίσει ότι η εσωτερική επικοινωνία ως μεταβλητή στον προσδιορισμό της οργανωτικής επιτυχίας, διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην ανάπτυξη κατάλληλων πρακτικών στην εφοδιαστική αλυσίδα (Barrett, 2002; Hargie & Tourish, 2009; Vercic et al., 2012).

Στο κεφάλαιο αυτό αποδείχθηκε ότι η επικοινωνία στους οργανισμούς είναι πολύ σημαντική. Επίσης οι αποφάσεις των ηγετών ή αλλιώς των διευθυντών, όπως είναι αναμενόμενο επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και την εργασιακή

ικανοποίηση. Επηρεάζουν όμως και την αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία. Όπου η εσωτερική επικοινωνία κρίνεται ως αποτελεσματική εκεί υπάρχει μεγαλύτερη δέσμευση των εργαζομένων με την επιχείρηση και μεγαλύτερη ικανοποίηση τους. Ακόμα σε αυτές τις επιχειρήσεις το παραγόμενο προϊόν είναι πιο ωφέλιμο σε σύγκριση με οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση. Στο επόμενο κεφάλαιο θα δοθούν ορισμοί για τον τουρισμό και τις τουριστικές επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στον ξενοδοχειακό κλάδο. Πιο συγκεκριμένα θα αναφερθούν στοιχεία στα είδη των ξενοδοχείων, στις μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, στην τυπολογία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, στο μέγεθος τους, στον τουρισμό ως τον κυριότερο προμηθευτή πελατείας των ξενοδοχείων και στη σημασία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να αναδειχθεί η δομή των μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων καθώς σε αυτά θα γίνει εκτενής αναφορά στη συνέχεια της εργασίας.

2.1. Τα είδη των ξενοδοχείων

Οι διαφορές των ξενοδοχείων οφείλονται σε τέσσερις παράγοντες: η τοποθεσία, το μέγεθος, η διάρκεια παραμονής και η κατηγορία. Η τοποθεσία του ξενοδοχείου επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τους πελάτες που θα το επισκεφθούν και θα χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες του. Για παράδειγμα ένα ξενοδοχείο που βρίσκεται σε ένα μικρό τροπικό νησί, έχει περισσότερους πελάτες που κάνουν διακοπές και λιγότερους που το χρησιμοποιούν επειδή κάνουν επαγγελματικά ταξίδια. Όσον αφορά την τοποθεσία τα ξενοδοχεία μπορούν να διακριθούν σε αυτά που βρίσκονται στο κέντρο της πόλης, στα προάστια, στο αεροδρόμιο, σε αυτοκινητόδρομους (μοτέλ) και στην ύπαιθρο (Abbott & Lewry, 2002).

Το μέγεθος του ξενοδοχείου μπορεί να επηρεάσει τον αριθμό των πελατών που δέχεται. Ο αριθμός των πελατών εξαρτάται ακόμα από την τοποθεσία στην οποία βρίσκεται το ξενοδοχείο και στο αν υπάρχουν και άλλα ξενοδοχεία κοντά σε αυτό. Σε γενικές γραμμές μπορεί να υποστηρίξει κανείς ότι τα ξενοδοχεία που βρίσκονται στην ύπαιθρο έχουν λιγότερες κλίνες σε σχέση με αυτά που βρίσκονται στο κέντρο της πόλης. Αυτό συμβαίνει γιατί οι τουρίστες – πελάτες είναι πιο πιθανό να επισκεφθούν το κέντρο της πόλης. Χαρακτηριστικά αναφέρω το παράδειγμα της Μεγάλης Βρετανίας, όπου γίνεται διάκριση των βασικών κατηγοριών των ξενοδοχείων. Σύμφωνα με αυτή τη διάκριση οι βασικές κατηγορίες των ξενοδοχείων είναι «το

μικρό που έχει χωρητικότητα μικρότερη από 25 δωμάτια, το μεσαίο που έχει χωρητικότητα από 25-99 δωμάτια, το μεγάλο που έχει χωρητικότητα από 100 δωμάτια και πάνω και το πολύ μεγάλο που έχει χωρητικότητα πάνω από 300 δωμάτια» (Abbott & Lewry, 2002: 50).

Επιπλέον η αναλογία των μικρών προς τα μεγάλα ξενοδοχεία μειώνεται ολοένα και περισσότερο. Το γεγονός αυτό «οφείλεται εν μέρει στη γενική ύφεση που αντιμετωπίζουν τα παραδοσιακά παραθαλάσσια θέρετρα, αποτέλεσμα των «πακέτων» διακοπών. Όμως τα μικρά ξενοδοχεία εξακολουθούν να είναι περισσότερα από τα μεγάλα» (Abbott & Lewry, 2002: 51).

Η διάρκεια παραμονής μπορεί να επηρεαστεί από την τοποθεσία του ξενοδοχείου και το είδος της πελατείας του. Με άλλα λόγια τα μοτέλ ή τα ξενοδοχεία των αεροδρομίων εξυπηρετούν πελάτες που δεν σκοπεύουν να μείνουν στην περιοχή για μεγάλο χρονικό διάστημα, παρά μονάχα για ένα βράδυ ή ακόμα λιγότερο. Όμως αντίθετα ένα ξενοδοχείο που βρίσκεται σε ένα τουριστικό θέρετρο μπορεί να προσελκύσει το ενδιαφέρον των τουριστών για μια εβδομάδα ή ακόμα περισσότερο. Έχει σημειωθεί σημαντική μείωση της επισκεψιμότητας σε ξενοδοχεία που βρίσκονται σε τουριστικά θέρετρα καθώς φαίνεται ότι οι τουρίστες επιλέγουν να μετακινηθούν με το αυτοκίνητο τους και να κάνουν όσες ολιγοήμερες στάσεις επιθυμούν προκειμένου να μπορέσουν να επισκεφθούν πολλά μέρη στο ταξίδι τους. Με άλλα λόγια δεν επιλέγουν να μείνουν σε έναν τόπο για πολλές ημέρες (Abbott & Lewry, 2002).

Οι τιμές των ξενοδοχείων ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό. Για παράδειγμα ένας πελάτης μπορεί να δαπανήσει 20 ευρώ σε ένα ξενοδοχείο ενώ λίγα χιλιόμετρα πιο πέρα να πληρώσει για ένα άλλο 300 ευρώ ανά βράδυ διαμονής. Οι διαφορές στις τιμές οφείλονται στην τοποθεσία των ξενοδοχείων καθώς η οικοδόμησή τους σε ορισμένες τοποθεσίες είναι δυνατόν να απαιτεί πολλά χρήματα. Ακόμα αιτίες που επηρεάζουν την τιμή που δαπανά ένας πελάτης για ένα βράδυ σε κάποιο ξενοδοχείο μπορεί να επηρεάζεται από το εύρος και την ποιότητα των εγκαταστάσεων καθώς επίσης και από την ποιότητα των υπηρεσιών. Επιπλέον πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και ο λόγος του προσωπικού προς τον αριθμό των δωματίων. Έχει παρατηρηθεί ότι τα ξενοδοχεία πολυτελείας μπορεί να έχουν μέχρι και τρεις

υπαλλήλους ανά δωμάτιο ενώ μικρότερες ξενοδοχειακές μονάδες έχουν λιγότερους υπαλλήλους ανά δωμάτιο (Abbott & Lewry, 2002).

2.2. Μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διακρίνονται σύμφωνα με τις διατάξεις του Ε.Ο.Τ. ως ακολούθως: Ξενοδοχεία (κλασικού τύπου, τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων, μοτέλ, παραδοσιακά καταλύματα), χώροι οργανωμένης κατασκήνωσης, ενοικιαζόμενα δωμάτια, ενοικιαζόμενα διαμερίσματα, αυτοτροφοδοτούμενα τουριστικά καταλύματα (τουριστικές κατοικίες και τουριστικές επαύλεις), ξενώνες νεότητας και κέντρα γυμνιστών (Λαλούμης, 2002).

Τα ξενοδοχεία κλασικού τύπου έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν πολλές υπηρεσίες στους πελάτες τους, όπως για παράδειγμα κατάλυμα, τροφή και διασκέδαση. Ακόμα μπορούν να καταταχθούν σύμφωνα με τον τύπο και τις τεχνικές προδιαγραφές τους στην πολυτέλεια. Τα ξενοδοχεία που διαθέτουν επιπλωμένα δωμάτια που είναι εξοπλισμένα με κουζίνα. Ακόμα μπορούν να καταταχθούν σε ξενοδοχεία κατηγορίας Α,Β,Γ και Δ. Τα motels, που βρίσκονται στους αυτοκινητόδρομους, είναι δυνατόν να εξυπηρετήσουν όσους μετακινούνται χρησιμοποιώντας το αυτοκίνητο τους. Οι κατηγορίες στις οποίες μπορούν να ανήκουν είναι Α και Β (Λαλούμης, 2002).

Επιπροσθέτως τα παραδοσιακά καταλύματα, που είναι ξενοδοχεία που διατηρούν την παραδοσιακή μορφή τους, διακρίνονται για την αρχιτεκτονική και την επίπλωση τους. Τα ξενοδοχεία αυτά βρίσκονται σε παραδοσιακούς οικισμούς. Τα κάμπινγκ είναι δυνατόν να διαθέτουν χώρους εγκατάστασης σκηνής ή τροχόσπιτου που είτε φέρνει μαζί του ο επισκέπτης είτε διαθέτει η επιχείρηση. Τα κάμπινγκ μπορούν να καταταχθούν σε Α,Β,Γ και Δ κατηγορία ενώ είναι δυνατόν να παρέχουν διάφορες υπηρεσίες στους πελάτες τους, όπως για παράδειγμα παροχή νερού και ηλεκτρικού ρεύματος, εστιατόριο, μπαρ κλπ. (Λαλούμης, 2002).

Ακόμα «τα ενοικιαζόμενα δωμάτια είναι καταλύματα χαμηλού κόστους και περιορισμένων υπηρεσιών, που κατατάσσονται στις τάξεις Α,Β και Γ. Τα

αυτοτροφοδοτούμενα καταλύματα είναι επιπλωμένες οικίες, που διαχωρίζονται σε διαμερίσματα και οικίες με αυλή και αντιστοιχούν στην Α τάξη. Ονομάζονται ανατροφοδοτούμενα καθώς πρέπει να φροντίσουν για τον εφοδιασμό τους οι πελάτες. Οι ξενώνες νεότητας είναι επιχειρήσεις φιλοξενίας που εξυπηρετούν μέλη διεθνών ομοσπονδιών νεότητας. Τα κέντρα παραθερισμού γυμνιστών είναι ξενοδοχεία ή κάμπινγκ που φιλοξενούν γυμνιστές» (Λαλούμης, 2002: 30).

2.3. Τυπολογία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Τα ξενοδοχεία ανάλογα με το είδος της πελατείας που εξυπηρετούν μπορούν να διακριθούν σε: διερχομένων πελατών, μαζικού τουρισμού, δηλαδή ομάδων τουριστών, ξενοδοχεία μακράς διαμονής, που βρίσκονται σε πόλεις και φιλοξενούν φοιτητές, μετανάστες κλπ. Τα ξενοδοχεία που φιλοξενούν φοιτητές ή μετανάστες είναι δυνατόν να ενοικιάζουν τα δωμάτιά τους με την εβδομάδα ή με το μήνα. Τα ξενοδοχεία οικογενειακού τουρισμού, δηλαδή αυτά που φιλοξενούν ολόκληρες οικογένειες, προσφέρουν ειδικές υπηρεσίες στους πελάτες τους, όπως για παράδειγμα φύλαξη παιδιών, παιδικές χαρές, παιδικό πάρκο κλπ. Επιπλέον υπάρχουν ξενοδοχεία που προορίζονται για άτομα που είναι μόνα τους και έχουν τη δυνατότητα να τους προσφέρουν ψυχαγωγικές δραστηριότητες με ερωτική χροιά καθώς επίσης και ξενοδοχεία που προορίζονται να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες των ζευγαριών και για αυτό το λόγο έχουν ερωτική ατμόσφαιρα. Επίσης υπάρχουν ξενοδοχεία γυμνιστών στα οποία οι πελάτες είναι δυνατόν να κυκλοφορούν γυμνοί, όπως επίσης και όσοι δουλεύουν σε αυτά (Λαλούμης, 2002).

Τα ξενοδοχεία μπορούν να διακριθούν και με βάση το χρόνο λειτουργίας τους. Με άλλα λόγια υπάρχουν ξενοδοχεία που είναι ανοιχτά όλο το χρόνο αλλά και ξενοδοχεία, κυρίως σε ελληνικά νησιά, που είναι ανοιχτά για ορισμένους μήνες το χρόνο, συνήθως από τον Μάιο μέχρι το Σεπτέμβριο. Ακόμα γίνεται η διάκριση των ξενοδοχείων με βάση τον τόπο στον οποίο έχουν κτιστεί. Για παράδειγμα υπάρχουν τα αστικά ξενοδοχεία που είναι κτισμένα στο κέντρο της πόλης ή παραθεριστικά ξενοδοχεία που βρίσκονται στην ύπαιθρο (Λαλούμης, 2002).

Ακόμα τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε ξενοδοχεία συγκοινωνιακών κέντρων, όπως για παράδειγμα αεροδρομίων. Τα ξενοδοχεία αυτά είναι δυνατόν να φιλοξενούν τόσο ανθρώπους που ταξιδεύουν με τα αεροπλάνα όσο και το πλήρωμα των αεροσκαφών. Υπάρχουν ξενοδοχεία που βρίσκονται σε μαρίνες προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των ιδιοκτητών ή των επιβατών γιοτ. Επιπλέον υπάρχουν ξενοδοχεία που βρίσκονται κοντά σε σιδηροδρομικούς σταθμούς και σταθμούς υπεραστικών λεωφορείων που φιλοξενούν ταξιδιώτες που χρησιμοποιούν αυτά τα μέσα. Υπάρχουν ξενοδοχεία ιαματικών πηγών ή αλλιώς SPA. Τα ξενοδοχεία αυτά βρίσκονται κοντά σε πηγές που είναι ιαματικές και ιδιαίτερα ευεργετικές για τους ανθρώπους. Αυτά τα ξενοδοχεία προσφέρονται προκειμένου οι πελάτες τους να κάνουν θαλασσοθεραπεία, θεραπεία με φύκια ή ακόμα και πηλοθεραπεία (Λαλούμης, 2002).

Τα ξενοδοχεία ανάλογα με τις παρεχόμενες ανέσεις τους μπορούν να διακριθούν «σε τουριστικά ξενοδοχεία (πολυτελείας, Α, Β, Γ τάξης), λαϊκά ξενοδοχεία (Δ και Ε τάξης, μακράς διαμονής ή διερχομένων), πανσιόν που προσφέρουν υπηρεσίες χαμηλότερης ποιότητας και ξενοδοχεία clubs, με ένταση στην προσφορά υπηρεσιών ψυχαγωγίας και άθλησης» (Λαλούμης, 2002: 32). Ακόμα ανάλογα με τα προσφερόμενα αγαθά μπορούν να διακριθούν σε αυτά που προσφέρουν μόνο ύπνο, δηλαδή σε απλή εκμετάλλευση και σε αυτά που προσφέρουν διατροφή και άλλες υπηρεσίες, οπότε προσφέρουν σύνθετη εκμετάλλευση. Επιπλέον με βάση τον τρόπο με τον οποίο είναι χτισμένα μπορούν να διακριθούν σε πολυώροφα (διαθέτουν πολλούς ορόφους και σε κάθε έναν από αυτούς υπάρχουν πολλές κλίνες), διάταξης πτερύγων (τα ξενοδοχεία είναι χτισμένα με τέτοιο τρόπο ώστε δημιουργούν πτέρυγες), ανεξάρτητων οικισμών (τα ξενοδοχεία αυτά διαθέτουν bungalows και άλλες επιπρόσθετους οικισμούς - κτίρια) και μικτά (που διαθέτουν ποικιλία των μορφών που έχουν ήδη περιγραφεί) (Λαλούμης, 2002).

2.4. Μέγεθος ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Στην Ελλάδα το 2002, σύμφωνα με τα όσα υποστηρίζει ο Λαλούμης (2002), λειτουργούσαν περίπου 8200 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εκ των οποίων μόνο οι 610 διέθεταν πάνω από 100 δωμάτια. Η οργάνωση και η διοίκηση των ξενοδοχείων επηρεάζεται από το μέγεθος τους. Με άλλα λόγια τα ξενοδοχεία που έχουν μεγάλο μέγεθος εφαρμόζουν επιστημονικές μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης, ενώ αυτά που είναι μικρά παρουσιάζουν ατέλειες και ρευστότητα στην οργανωτική και διοικητική τους δομή. Όσον αφορά την πληρότητα θα πρέπει να αναφερθεί ότι ένα ξενοδοχείο που έχει 100 κλίνες και σε μια συγκεκριμένη ημερομηνία έχει 80 διανυκτερεύσεις τότε έχει πετύχει πληρότητα στο 80% (Λαλούμης, 2002).

2.5. Ο τουρισμός ως ο κυριότερος προμηθευτής πελατείας των ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε πολλών τύπων πελάτες. Σε εμπόρους που ταξιδεύουν για επαγγελματικές υποθέσεις, σε ανθρώπους που ταξιδεύουν για λόγους υγείας, σε συνέδρους, σε άτομα που επιλέγουν το ξενοδοχείο σαν χώρο μόνιμης διαβίωσης κλπ. Αλλά ο κύριος όγκος της ξενοδοχειακής πελατείας είναι τουρίστες (Λαλούμης, 2002).

Τουρίστες είναι τα άτομα που διακινούνται πρόσκαιρα από τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους σε άλλον, με σκοπό την ψυχική τους ευχαρίστηση. Η τουριστική δραστηριοποίηση ορισμένες φορές περιορίζεται στα όρια μιας χώρας, οπότε αναφερόμαστε σε εθνικό τουρισμό, αλλά κατά κύριο λόγο αφορά σε μετακινήσεις τουριστών από τη μία χώρα σε άλλες, οπότε αναφερόμαστε σε διεθνή τουρισμό (Λαλούμης, 2002).

Ο εθνικός ή εσωτερικός τουρισμός αποτελεί μία σημαντική δραστηριότητα, διότι ρέει χρήμα στη περιφέρεια, δεδομένου ότι οι περισσότερες τουριστικές περιοχές βρίσκονται στην εξοχή. Ταυτόχρονα οι κάτοικοι των μεγαλουπόλεων έρχονται σε

επαφή με τους κατοίκους της περιφέρειας, γεγονός που αυξάνει τους δεσμούς και σχέσεις των πολιτών της χώρας. Να ληφθεί υπόψη ότι στην περίπτωση που οι Έλληνες δεν κάνουν εσωτερικό τουρισμό αλλά εξωτερικό, θα δημιουργηθεί εκροή χρήματος προς άλλες τουριστικές χώρες (Λαλούμης, 2002).

Ο διεθνής τουρισμός αποτελεί μεγάλης σημασίας οικονομική και κοινωνική δραστηριότητα. Από οικονομικής άποψης το κυριότερο αποτέλεσμα είναι η μετακίνηση χρήματος από τις «προσφέρουσες» χώρες στις χώρες «αποδέκτες». Η εισροή τουριστικού χρήματος, σε πολλές περιπτώσεις, έπαιξε σημαντικό ρόλο στην οικονομική ανάκαμψη υποβαθμισμένων περιοχών του πλανήτη, οι οποίες όμως διέθεταν αξιόλογους τουριστικούς πόρους (Λαλούμης, 2002).

Οι τουρίστες δεν είναι πελάτες μόνο των ξενοδοχείων. Οι τουρίστες είναι πελάτες μεταφορικών επιχειρήσεων, εστιατορίων, μπαρ, κέντρων διασκέδασης, θαλάσσιων και μη αθλητικών εγκαταστάσεων, καταστημάτων που πωλούν αναμνηστικά δώρα και είδη λαϊκής τέχνης κλπ. Οι επιχειρήσεις αυτές, που ο κύριος όγκος πελατείας τους είναι τουρίστες, λέγονται τουριστικές (Λαλούμης, 2002).

Για να εξυπηρετηθούν οι τουρίστες από τις τουριστικές επιχειρήσεις, όμως, λειτουργεί ένα άλλο κύκλωμα επιχειρήσεων που εφοδιάζει τις τουριστικές. Πρόκειται για εμπορικές επιχειρήσεις τροφίμων, επιχειρήσεις εξοπλισμού ξενοδοχείων και επισιτιστικών επιχειρήσεων, βιοτεχνίες και βιομηχανίες παραγωγής αναμνηστικών δώρων, για τη λειτουργία αυτών των επιχειρήσεων είναι αναγκαία η λειτουργία άλλων, οι οποίες κατασκευάζουν τα μηχανήματα και τον εξοπλισμό των προαναφερόμενων και τις εφοδιάζουν με πρώτες ύλες (Λαλούμης, 2002).

Είναι λοιπόν φανερό, ότι ο τουρισμός δραστηριοποιεί σε όλη σχεδόν τη χώρα ένα τεράστιο σύνολο επαγγελματιών, δημιουργεί και συντηρεί μεγάλο αριθμό θέσεων εργασίας και το εισόδημα που παράγει διανέμεται ομαλά στους διάφορους κλάδους της οικονομίας. Από κοινωνικής άποψης είναι φανερός ο θετικός ρόλος του διεθνούς τουρισμού, ο οποίος φέρνει σε επαφή λαούς και πολιτισμούς και υπηρετεί την κατανόηση του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα πάνω στη γη. Ταυτόχρονα όμως υπάρχουν και αρνητικά αποτελέσματα, διότι στις τουριστικές περιοχές παρατηρείται αλλοίωση των ηθών, ρευστότητα στο θεσμό της οικογένειας και προσήλωση στην απόκτηση πλούτου. Από οικολογικής άποψης οι τουρίστες αποτελούν ένα πλήθος,

που συχνά είναι κατά πολύ μεγαλύτερο από το ντόπιο πληθυσμό. Το πλήθος αυτό διαμορφώνει μία πρόσκαιρη κοινωνική οργάνωση, η οποία αναμειγνύεται με την κοινωνία των κατοίκων της περιοχής, με αποτέλεσμα πολλές και διάφορες πολιτισμικές και οικονομικές ανταλλαγές. Το πλήθος αυτό όμως συχνά αποτελεί αιτία καταστροφής του φυσικού περιβάλλοντος και των ηθών και εθίμων της περιοχής (Λαλούμης, 2002).

2.6. Η σημασία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων επηρεάζει από οικονομικής και κοινωνικής άποψης όλη τη χώρα. Δεδομένου ότι τα βασικά στοιχεία του τουριστικού προϊόντος είναι η μετακίνηση, η διαμονή και η διατροφή, τα ξενοδοχεία αποτελούν σημαντικότατο στοιχείο της τουριστικής υποδομής μιας χώρας, διότι χωρίς ξενοδοχεία δεν είναι δυνατή η διαμονή των τουριστών. Η ύπαρξη ξενοδοχείων κατά συνέπεια αποτελεί προϋπόθεση για την τουριστική ανάπτυξη μιας χώρας, η οποία ποσοτικά εξαρτάται από τον αριθμό κλινών (δυναμικότητα) της ξενοδοχείας και ποιοτικά από την κατηγορία των ξενοδοχείων και από την ποιότητα του προϊόντος τους (Λαλούμης, 2002).

Τα ξενοδοχεία απορροφούν μεγάλο μέρος της τοπικής πρωτογενούς παραγωγής, αλλά και είναι σημαντικοί πελάτες βιομηχανικών και βιοτεχνικών επιχειρήσεων, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην ανάπτυξη άλλων κλάδων της εθνικής οικονομίας. Τα ξενοδοχεία είναι διασπαρμένα στην επικράτεια, συμβάλλοντας με τη λειτουργία τους στην περιφερειακή ανάπτυξη, στην αποκέντρωση της εργασίας, αλλά και στη μείωση της ανεργίας. Ταυτόχρονα τα ξενοδοχεία συνεισφέρουν στην αύξηση των πόρων της κατά περιοχή τοπικής αυτοδιοίκησης (Λαλούμης, 2002).

Η ιστορία των ξενοδοχείων αποκαλύπτει ότι αυτά αναπτύσσονται ανάλογα με τον πολιτισμό της εποχής. Στους ξενοδοχειακούς χώρους διοργανώνονται συχνά πολιτιστικές εκδηλώσεις, ενώ συναντώνται και επικοινωνούν πολίτες από όλα τα μέρη της γης. Το ξενοδοχειακό γίγνεσθαι μπορεί να θεωρηθεί ένα βαρόμετρο του παγκόσμιου πολιτισμού (Λαλούμης, 2002).

Σε αυτό το κεφάλαιο έγινε αναφορά στον ξενοδοχειακό κλάδο και δόθηκε έμφαση στις μεγαλύτερες μονάδες. Αυτό πραγματοποιήθηκε γιατί τα επόμενα δύο κεφάλαια αναφέρονται κυρίως σε αυτές. Ακόμα ένας λόγος που μελετήθηκαν εκτενώς οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι για να αντιληφθεί ο αναγνώστης τη σημασία και την πολυπλοκότητα της δομής τους. Το οργανόγραμμα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων θα καθορίσει και τις κατάλληλες πρακτικές επικοινωνίας τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Το επόμενο κεφάλαιο αναφέρεται στην εσωτερική επικοινωνία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην εξωτερική επικοινωνία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στα κοινωνικά δίκτυα και στις νέες τεχνολογίες. Δεν βρέθηκαν έρευνες που να αναφέρονται σε άλλες πρακτικές επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν και άλλα μέσα όπως για παράδειγμα το διαδίκτυο γενικότερα.

3.1. Τα κοινωνικά δίκτυα

Η ανάπτυξη του διαδικτύου άνοιξε νέους ορίζοντες για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, δεδομένου ότι η επικοινωνία διευκολύνθηκε και η διάδοση των πληροφοριών ξεκίνησε να γίνεται με πιο εύκολο τρόπο. Μία από τις σημαντικότερες εξελίξεις είναι τα νέα διαδικτυακά περιβάλλοντα που έγιναν γνωστά ως κοινωνία δίκτυα (Constantinides et al., 2008; Tredinnick, 2006). Το διαδίκτυο είναι ένα δίκτυο τεράστιας πρόσβασης, που χρησιμοποιείται καθημερινά από εκατομμύρια ανθρώπους, ανά πάσα χρονική στιγμή (Tapscott & Williams, 2007). Στο πλαίσιο αυτό αναπτύχθηκαν διάφορες πλατφόρμες, όπως για παράδειγμα οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης, όπως για παράδειγμα το Facebook, το Youtube, το LinkedIn, το Twitter, το Hi5, το Bebo, το MySpace κλπ. Οι χρήστες αυτών των πλατφορμών μπορούν να επικοινωνήσουν μεταξύ τους και να ανταλλάξουν περιεχόμενο (Pei et al., 2011).

Μέσα από αυτά τα δίκτυα οι άνθρωποι δημιουργούν προφίλ προκειμένου να επικοινωνήσουν μεταξύ τους, να ανταλλάξουν πληροφορίες και ταινίες και να μοιραστούν κοινά ενδιαφέροντα στο πλαίσιο δημιουργίας συγκεκριμένων ομάδων. Όσο περισσότερα άτομα συμμετέχουν σε αυτές τις ομάδες τόσο πιο δημοφιλής είναι αυτές και τόσο περισσότερη επισκεψιμότητα έχουν. Άρα μια επιχείρηση που δημιουργεί μια ομάδα σε κάποια από αυτές τις πλατφόρμες έχει περισσότερους δυνητικούς πελάτες αν έχει υψηλή επισκεψιμότητα. Τα άτομα της ομάδας μπορούν να συμμετέχουν στην καινοτομία αυτή και στην κοινωνική-οικονομική ανάπτυξη της

επιχείρησης (Qualman, 2009). Περισσότερο από το 60% των Πορτογάλων χρησιμοποιούν τα κοινωνικά δίκτυα και θεωρούν ότι οι περισσότερες εταιρείες θα πρέπει να έχουν εταιρικό προφίλ στα κοινωνικά δίκτυα (Taborda, 2010). Η είσοδος των επιχειρήσεων σε αυτές τις πλατφόρμες αλλάζει τον τρόπο της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ορισμένοι ερευνητές προτείνουν ότι αναδύεται πλέον ένα νέο είδος οικονομίας που ονομάζεται κοινωνικο-οικονομία ή socialnomics (Qualman, 2009), οικονομία σχέσεων (Robison & Ritchie, 2010) ή οικονομία ακεραιότητας (Bernasek, 2010). Αυτή η νέα οικονομία βασίζεται σε συσχετισμούς και χτίζει την εμπιστοσύνη και την ακεραιότητα. Τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων και της καινοτομίας έχουν αντικατασταθεί από άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως για παράδειγμα η γνώση, η εμπιστοσύνη και οι σχέσεις. Οι εταιρείες λοιπόν θα πρέπει να προσαρμοστούν σε αυτή την επανάσταση προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Οι μελέτες σχετικά με τα κοινωνικά δίκτυα έχουν επεκταθεί και λαμβάνουν την προσοχή των επιστημονικών κοινοτήτων. Ένα παράδειγμα είναι το Facebook που έχει διερευνηθεί αρκετά (Dwyer et al., 2007; Lampe et al., 2007). Είναι σημαντικό να εκτιμηθεί το δυναμικό των κοινωνικών δικτύων κατά την αξιολόγηση της απόδοσης στα ΜΜΕ δεδομένου ότι αυτά σε γενικές γραμμές αποτελούν επιχειρήσεις παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας. Ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν αυτά τα δίκτυα μάρκετινγκ, αλλά δεν θα πρέπει να τα αντιλαμβάνονται μόνο ως εργαλείο στρατηγικού μάρκετινγκ (Evans, 2008).

Οι Carr et al. (2010) και οι Silver (2009) ανέλυσαν τους παράγοντες και τα κέρδη που σχετίζονται με τη χρήση των ΜΜΕ των κοινωνικών δικτύων και τα πλαίσια που πρότειναν ριζικές αλλαγές στη συμπεριφορά των χρηστών. Ορισμένες εταιρείες αναγνωρίζουν ότι το πρώτο βήμα για την επέκταση των δραστηριοτήτων στα κοινωνικά δίκτυα είναι η δημιουργία ομάδα και η απευθείας πώληση προϊόντων (Evans, 2008). Αυτό μπορεί να προσφέρει μεγάλα οφέλη στις επιχειρήσεις από τη στιγμή που η τεχνολογία χρησιμοποιείται ως πρωταρχικό εργαλείο στις εταιρείες προκειμένου να καινοτομήσουν. Άλλο ένα πλεονέκτημα είναι το γεγονός ότι οι χρήστες μπορούν να μοιραστούν τα κοινά τους ενδιαφέροντα (Weber, 2009), χωρίς να χρειάζεται να συναντηθούν στο ίδιο φυσικό χώρο ή να ανήκουν στις ίδιες

πολιτιστικές ομάδες (Kardaras et al., 2003). Αυτές οι διαδικτυακές κοινότητες μπορούν να συνδεθούν άμεσα με χιλιάδες χρήστες (Golder et al., 2007; Shirky, 2008).

Οι Wilson (2009) έδειξαν ότι το 50% των χρηστών του διαδικτύου στο Ηνωμένο Βασίλειο επισκέφθηκε τα κοινωνικά δίκτυα, τουλάχιστον μια φορά το μήνα και οι υπάλληλοι γραφείου τα χρησιμοποιούν τουλάχιστον 30 λεπτά την ημέρα (Yar & Robben, 2010). Τα ΜΜΕ δεν μπορούν να αγνοήσουν το χρόνο που δαπανάται για τα κοινωνικά δίκτυα και θα πρέπει να αναλύσουν αυτές τις ομάδες καθώς υπάρχουν οφέλη από τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων (Evans, 2008). Άλλες δραστηριότητες περιλαμβάνουν την έρευνα και την τεχνική υποστήριξη (Wilson, 2009), τη συνεργασία, τη γνωμοδότηση της αγοράς, τη δημιουργία επιχειρήσεων, τις προσλήψεις (Pei et al., 2011), τη διεθνοποίηση (Zhou et al., 2007) καθώς και τη δημιουργία και τη διανομή των άτυπων συστημάτων πληροφοριών για την καινοτομία (Vasconcelos & Campos, 2010).

3.2. Ο τουρισμός και οι νέες τεχνολογίες

Ο τουρισμός είναι μια βιομηχανία πληροφοριών με αρκετά μεγάλη αλυσίδα αξίας. Το να αναζητήσει κανείς πληροφορίες σχετικά με την κράτηση, τη μετακίνηση, τη διαμονή και τον προορισμό του είναι μια διαδικασία που παραδοσιακά εμπλέκονται οι προμηθευτές, οι μεσάζοντες και οι καταναλωτές. Οι τρεις αυτές ομάδες έχουν το δικό τους ρόλο και χρησιμοποιούν τα δικά τους συστήματα πληροφοριών (Henriksson, 2005). Ολόκληρη η δομή της τουριστικής βιομηχανίας αλλάζει (Werthner & Ricci, 2004) και αυτό μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητό αν εστιάσει κανείς στον παράγοντα της διανομής: το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ένας κατάλληλος τρόπος για την τουριστική βιομηχανία καθώς οι καταναλωτές δεν είναι συνήθως κοντά στα μέρη όπου παράγεται ο τουρισμός. Αυτό σημαίνει ότι το σύνολο των μεσαζόντων βρίσκονται μεταξύ των προμηθευτών και των τελικών χρηστών (Scavarda et al., 2001).

Η ανεπαρκής υιοθέτηση των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (στο εξής ΤΠΕ) θεωρείται ότι είναι εμπόδιο στην ισότητα των ευκαιριών για εμπορικές δραστηριότητες: οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις δεν έχουν πρόσβαση στις

τεχνολογίες του διαδικτύου και είναι ανίκανοι να επωφεληθούν από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που παρέχονται (Pimenidis et al., 2006). Στην πραγματικότητα οι ΤΠΕ συμβάλλουν στη μαζική ανάπτυξη του τουρισμού και στην αύξηση του όγκου της προσφοράς και της ζήτησης. Οι ΤΠΕ έχουν αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι τουριστικές επιχειρήσεις ασκούν τις δραστηριότητες τους. Ως εκ τούτου ο ηλεκτρονικός τουρισμός (e-tourism) εμφανίστηκε ως όρος που περιγράφει όλο το φάσμα των εφαρμογών των ΤΠΕ στην τουριστική βιομηχανία. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες, τα ταξιδιωτικά γραφεία, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων, οι εταιρείες κρουαζιέρας κλπ. μπορούν να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα των ΤΠΕ αφού οι τεχνολογίες αυτές θα μπορούσαν να υποστηρίξουν πολλές λειτουργικές δραστηριότητες, όπως για παράδειγμα το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, τις λειτουργίες, τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και την αγορά.

Το μάρκετινγκ τουριστικών προϊόντων και προορισμών μπορεί να διαφημιστεί καλύτερα μέσω του διαδικτύου παρά μέσω των παραδοσιακών τρόπων, όπως για παράδειγμα τα φυλλάδια, οι διαφημιστικοί κατάλογοι κλπ. Επιπλέον οι ΤΠΕ επιτρέπουν την άμεση και αμφίδρομη σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων του τουρισμού και των πελατών. Η πιο ενδιαφέρουσα προοπτική των εφαρμογών των ΤΠΕ είναι οι εταιρείες που μπορεί να χτίσουν το προφίλ τους κάνοντας εξατομικευμένες προσφορές στον πελάτη. Οι πωλήσεις μπορεί να στεφθούν από επιτυχία χωρίς την ανάγκη μεσαζόντων. Για παράδειγμα, ένας πελάτης είναι σε θέση να κλείσει διαδικτυακά την κράτηση του, χωρίς την παρέμβαση του ταξιδιωτικού πράκτορα. Υπάρχει επίσης η δυνατότητα χρήσης πρακτόρων σε ορισμένα στάδια της διαδικασίας πώλησης και αυτό αυξάνει το αποτέλεσμα της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων του τουρισμού (Garce et al., 2004).

Τα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών, ο προγραμματισμός επιχειρηματικών πόρων, η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων και άλλα συστήματα που βασίζονται στις ΤΠΕ μπορεί να επιταχύνουν και να διευκολύνουν τη ροή πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένης της απόκτησης, της αποθήκευσης, της επεξεργασίας και της διαβίβασης των πληροφοριών σχετικά με τις εσωτερικές διαδικασίες και το επιχειρηματικό περιβάλλον του τουρισμού. Η αυξημένη κινητικότητα του προσωπικού στις επιχειρήσεις του τουρισμού, που είναι ως επί το

πλείστον εποχιακές, δημιουργεί μεγαλύτερο κόστος στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Οι ΤΠΕ επιτρέπουν την απευθείας πρόσληψη, εκπαίδευση και αξιολόγηση του προσωπικού, μειώνοντας τις προσπάθειες, το χρόνο και το κόστος που απαιτείται. Οι καλύτερες ευκαιρίες για τον κατάλληλο προμηθευτή σε ολόκληρο τον κόσμο μπορεί να ανιχνευθούν μέσω του διαδικτύου. Οι συναλλαγές μεταξύ αγοραστή-πωλητή γίνονται πιο εύκολα και όλα επιταχύνονται στο ηλεκτρονικό περιβάλλον (Garce et al., 2004).

Ο καταναλωτής πλέον συμμετέχει ενεργά στην τουριστική βιομηχανία, όχι μόνο ως τουρίστας αλλά του δίνεται η δυνατότητα να αναφέρει τη γνώμη του, να εκφράσει μια ανάγκη ή επιθυμία και μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία νέων προϊόντων ή/και στη βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης. Κατά συνέπεια ο τουριστικός κλάδος θα πρέπει να αναπτύξει μια νέα πραγματικότητα, επενδύοντας στην καινοτομία και τη διαφάνεια, δεδομένου ότι οι ταξιδιώτες βομβαρδίζονται από πολλές πληροφορίες. Πολλές από αυτές τις πληροφορίες είναι συγκεχυμένες. Ως εκ τούτου υπάρχει μια συνεχής προσπάθεια για την αποτελεσματική χρήση και την ανάπτυξη των νέων τεχνολογικών εργαλείων, προκειμένου να προσεγγιστεί ο ταξιδιώτης με πιο αποτελεσματικό τρόπο. Η συνεργασία αυτή μειώνει την προώθηση του προϊόντος και το κόστος της διαφήμισης του και επιτρέπει το συντονισμό των αναγκών των καταναλωτών (Bizirgianni & Dionysoroulou, 2013).

Σε αυτό το κεφάλαιο αποδείχθηκε ότι δύο αποτελεσματικές πρακτικές εξωτερικής επικοινωνίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι τα κοινωνικά δίκτυα και οι νέες τεχνολογίες. Ωστόσο θα πρέπει να αναπτυχθεί και η μελέτη σε άλλες πρακτικές εξωτερικής επικοινωνίας ώστε να ερευνηθεί η αποτελεσματικότητά τους. Μια τέτοια πρακτική είναι τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε την επικοινωνία στις τουριστικές επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα στα ξενοδοχεία. Αποδείχθηκε ότι τόσο η εσωτερική όσο και η εξωτερική επικοινωνία είναι χρήσιμες ώστε το τελικό προϊόν να έχει τη βέλτιστη ποιότητα. Η επικοινωνία θα πρέπει να υπάρχει τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Επίσης τα επιμέρους τμήματα των ξενοδοχείων θα πρέπει να επικοινωνούν με ορθό τρόπο. Δύο αποτελεσματικοί τρόποι, όπως αποδείχθηκε είναι η χρήση των κοινωνικών δικτύων αλλά και των νέων τεχνολογιών.

Οι περιορισμοί αυτής της εργασίας είναι ότι δεν βρέθηκαν αρκετές έρευνες για την εξωτερική επικοινωνία γενικότερα αλλά και ειδικότερα για τον ξενοδοχειακό κλάδο κι ότι οι περισσότερες έρευνες αφορούσαν ως επί το πλείστον μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες. Αυτό συνέβη γιατί σε αυτές υπάρχουν πολλοί εργαζόμενοι και η επίτευξη της αποτελεσματικής εξωτερικής και εσωτερικής επικοινωνίας είναι πιο δύσκολη.

Επόμενες εργασίες θα πρέπει να αντιμετωπίσουν αυτούς τους δύο περιορισμούς. Ακόμα θα πρέπει να ερευνήσουν την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία και άλλων τουριστικών επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα τουριστικά γραφεία, εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων, καταστήματα, εστιατόρια, καφετέριες, εταιρείες κρουαζιέρας, ναυτιλιακές εταιρείες, αεροπορικές εταιρείες κλπ. Με αυτό τον τρόπο η εύρεση των κατάλληλων πρακτικών επικοινωνίας θα αυξήσει το τελικό παραγόμενο προϊόν του τουρισμού. Άρα θα αυξηθούν και οι τουρίστες καθώς θα είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που επέλεξαν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abbott, P. & Lewry, S. (2002). *Υποδοχή, διαδικασίες, διαχείριση, δεξιότητες* (μτφρ. Αντώνογλου, Ε.). Αθήνα: Κριτική.
- Ackfeldt, A. L. & Wong, V. (2006). The antecedents of Prosocial Service behaviours: An empirical investigation. *The Service Industries Journal*, 26(7): 727-745.
- Alexander, K. (1994). A strategy for facilities management. *Facilities*, 12(11): 6-10.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment in the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Anderson, B. & Langmeyer, L. (1982). The under-50 and over-50 travellers: a profile of similarities and differences. *Annals of Tourism Research*, 22(4): 338-348.
- Argyris, C. (2011). *Organizational traps: Leadership, culture, organizational design*. New York, NY: Oxford University Press.
- Bagozzi, R. P. (1992). The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. *Social Psychology Quarterly*, 55(2): 178-204.
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporation Community International Journal*, 7(4): 219-231.
- Berger, B. (2008). *Employee/organizational communications. Institute for public relations*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations.
- Bettencourt, L. A. & Brown, S.W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and Prosocial Service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1): 39-61.

Bettencourt, L. A. & Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4): 394-408.

Bettencourt, L. A., Brown, S. W. & MacKenzie, S. B. (2005). “customer-oriented boundary spanning behaviors: test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*, 81(2): 141-157.

Bizirgianni, I. & Dionysopoulou, P. (2013). The influence of tourist trends of youth tourism through social media and information and communication technologies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 73: 652-660.

Bovee, C. L. & Thill, J. V. (2000). *Business Communication Today*. New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Bowersox, D. J., Closs, D. J. & Stank, T. P. (1999). *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*. Michigan State University, Council of Logistics Management.

Canary, H. (2011). *Communication and organizational knowledge: Contemporary issues for theory and practice*. Florence, KY: Taylor & Francis.

Carr, R., Castleman, T., Mason, C. & Parker, C. (2010). *Factors Affecting SME's Willingness to Share Knowledge On-line: a Path Model. Paper Presented at the 23rd Bled EConference ETrust on Implications for the Individual*. Enterprises and Society, University of Maribor, Bled, Slovenia.

Cespedes, F. (1996). Beyond team work: how the wise can synchronize. *Marketing Management*, 5(1): 25-37.

Chen, R.X.Y., Cheung, C. & Law, R. (2012). A review of the literature on culture in hotel management research: what is the future? *International Journal of Hospitality Management*, 31: 52-65.

Cheney, G. (2011). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practice*. Long Grove, IL: Waveland Press.

Closs, D., Jacobs, M., Swink, M. & Webb, G. S.(2008).Toward a theory of competencies for the management of product complexity: six case studies. *Journal Operating Management*, 26(5): 590-610.

Coeleho, F., Augost, M. & Lages, L. F. (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: the mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of Retailing*, 87(1): 31-45.

Constantinides, E., C. Lorenzo, C. & Gomes-Borja, M. (2008). Social media: a new frontier for retailers? *European Retail Respiratory*, 22: 1-27.

Cravens, K., Oliver, E. G. & Ramamoorti, S. (2003). The reputation index: measuring and managing corporate reputation. *European Management Journal*, 21: 201-212.

De Cremer, D., Mayer, D. M., van Dijke, M., Schouten, B. C. & Bardes, M. (2009). When does self-sacrificial leadership motivate Prosocial behavior? It depends in Followers' prevention focus. *Journal of Applied Psychology*, 94(4): 887-899.

Droge, C., Jacobs, M. & Vickery, S. (2012). An empirical study: does supply chain integration mediate the relationship between product/process strategy and service performance? *International Journal Producing Economy*, 137(2): 250-262.

Dudley, N. M. & Cortina, J. M. (2008). Knowledge and skills that facilitate the personal support dimension of citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 93: 1249-1270.

Dwyer, C., Hiltz, C. & Passerini, K. (2007). *Trust and privacy concern within social networking sites: a Comparison of facebook and myspace*. Paper Presented

at the 13th America's Conference on Information Systems, Keystone, Colorado, USA.

Ellinger, A. E., Findley Musgrove, C., Ellinger, A. D., Bachrach, D. G., Elmadağ Baş, A. B. & Yu-Lin Wang, Y. L. (2013). Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance. *Journal of Business Research*, 66(8): 1124-1133.

Evans, D. (2008). *Social Media Marketing: an Hour a Day*. Indianapolis: Wiley Publishing.

Fanelli, A. & Misangyi, V. F. (2006). Bringing out charisma: CEO charisma and external stakeholders. *Academy of Management Review*, 31: 1049-1061.

Flynn, B. B., Huo, B. & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach. *Journal Operating Management*, 28: 58-71.

Friedl, J. & Vercic, A. T. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37(1): 84-86.

Frohlich, M. T & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal Operating Management*, 19: 185-200.

Garces, S. A., Gorgemans, S., Sanchez, A. M. & Perez, M.P. (2004). Implications of the Internet—an analysis of the Aragonese hospitality industry 2002. *Tour Management*, 25: 603-613.

George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1): 63-70.

Golder, S., Wilkinson, D. & Huberman, B. (2007). *Rhythms of social interaction: messaging within a massive on-line network*. Paper Presented at the 3rd International Conference on Communities and Technologies. London, UK.

Gowen, C. R. & Tallon, W. J. (2003). Enhancing supply chain practices through human resource management. *Journal Management Deviation*, 22(1): 32-44.

Greenberg, J. & Baron, R. A. (2010). *Behavior in organizations* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Grunig, L. A. (1993). Image and substance: from symbolic to behavioral relationships. *Public Relations Review*, 19: 121-139.

Gunasekarana, A. & Ngai, E. W. T. (2005). Build-to-order supply chain management: a literature review and framework for development. *Journal Operating Management*, 23: 423-451.

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8): 607-661.

Hargie, O. & Tourish, D. (2009). *Auditing Organizational Communication*. London: Routledge.

Henriksson, R. (2005). Semantic web and e-tourism, working paper. Helsinki University. Available at http://www.cs.helsinki.fi/u/glinskih/semanticweb/semantic_web_and_E-Tourism.pdf.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2):164-174.

Heskett, J. L., Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service-Profit Chain How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. New York: The Free Press.

Holladay, S. J. & Coombs, W. T. (1993). Communication visions: an exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma. *Management Communication Quarterly*, 6: 405-427.

Hyson, S. (2011). *Provincial and territorial ombudsman offices in Canada*. Toronto, Ontario: University of Toronto Press.

International Ombudsman Institute. (2009). *The international ombudsman yearbook*. Boston, MA: Brill Academic Publishers.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R. & Matteson, M. T. (2011). *Organizational behavior and management*. New York, NY: McGraw-Hill.

Jacobs, M. (2007). Product complexity: a definition and impacts on organizations. *Decision. Line*, 38: 5.

Jacobs, M., Droge, C., Vickery, S. & Calantone, R. (2011). The effect of product and process modularity on agility and firm growth performance. *Journal Productive Innovation Management*, 28(1):124-138.

Johlke, M. C. & Duhan, D. F. (2000). Supervisor communication practices and service employee job outcomes. *Journal of Service Research*, 3(2): 154-165.

Johlke, M. C. & Duhan, D. F. (2001). Supervisory communication practices and boundary spanner role ambiguity. *Journal of Managerial Issues*, XIII(I): 87-101.

Johlke, M. C., Duhan, D. F., Howell, R. D. & Wilkes, R. W. (2000). An integrated model of sales managers' communication practices. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2): 263-277.

Jones, G. R. (2011). *Essentials of contemporary management*. New York, NY: McGraw-Hill.

Kahn, K. B. & Mentzer, J. T. (1996). Logistics and inter departmental integration. *International Journal Physical Distribution Logistics Management*, 26(8): 6-14.

Kardaras, D., Karakostas, B. & Papathanassiou, E. The potential of virtual communities in the insurance industry in the UK and Greece, *International Journal Information Management*, 23: 41-53.

Kassinis, G. I. & Soteriou, A. C. (2003). Greening the service profit chain: the impact of environmental management practices. *Producing Operating Management*, 12(3): 386-403.

Keyton, J. (2011). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kim, J. & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23: 243-268.

Kucsko-Stadlmayer, G. (2009). *European ombudsman-institutions: A comparative legal analysis regarding the multifaceted realization of an idea*. New York, NY: Springer.

Lages, C. R. (2012). Employees' external representation of their workplace: key antecedents. *Journal of Business Research*, 65: 1264-1272.

Λαλούμης, Δ. (2002). *Hotel management: Διοίκηση ξενοδοχείων*. Αθήνα: Σταμούλης.

Lampe, C., Ellison, N. & Steinfeld, C. (2007). *Profile elements as signals in an on-line social network*. Paper Presented at the Conference on Human Factors in Computing Systems. San Jose, CA, USA.

- Lambert, D. M. & Cooper, M. C. & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *International Journal Logistics Management*, 9(2): 1-18.
- Lee, Y. K., Nam, J. H., Park, D. H. & Lee, K. A. (2006). What factors influence customer oriented prosocial behaviour of customer-contact employees? *Journal of Services Marketing*, 20(4): 251-264.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. O. (2008). *Educational administration: Concepts and practices*. Belmont, CA: Wadsworth/Cengage.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of In-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(July): 87-98.
- McAfee, R. B., Glassman, M. & Honeycutt, E. D. (2002). The effects of culture and human resource management policies on supply chain management strategy. *Journal Business Logistics*, 23(1): 1-18.
- Md Norbin, S., Halib, M. & Ghazali, Z. (2011). Strengthening internal communication: a case of communication satisfaction in an organization. *European Journal Society Science*, 24(4): 617-624.
- Men, L. R. (2011). CEO credibility, organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38: 171-173.
- Men, L. R. (2014a). Why leadership matters to internal communication: linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3): 256-279.
- Men, L. R. (2014b). Strategic employee communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2): 264-284.

Men, L. R. & Stacks, D. W. (2013). Measuring the impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17: 171-192.

Men, L. R. & Stacks, D. W. (2014). Effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee–organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 36(4): 301-324.

Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communication. *International Journal of Business Communication*, 51(2): 183-202.

Moberg, C. R., Cutler, B. D., Gross, A. & Speh, T. W., (2002). Identifying antecedents of information exchange within supply chains. *International Journal Physical Disturbance Logistics Management*, 32(9-10): 755-770.

Narasimhan, R. & Carter, J. R. (1998). Linking business sun it and material sourcing strategies. *Journal Business Logistics*, 19(2): 155-171.

Narasimhan, R. & Kim, S. W. (2002). Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms. *Journal Operation Management*, 20(3): 303-323.

Naylor, J. B., Naim, M. M. & Berry, D. (1999). Leagility: integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal Producing Economy*, 62(1/2): 107-118.

Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M. & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2006): 474-489.

Park, D. & Berger, B. K. (2004). The presentation of CEOs in the press, 1990–2000: increasing salience, positive valence, and a focus on competency and

personal dimensions of image. *Journal of Public Relations Research*, 16(1): 93-125.

Pei, M., Ramayah, T. & Suki, N. (2011). Factors enhancing employed job seekers intentions to use social networking sites as a job search tool. *International Journal Technology and Human Interaction*, 7(2): 38-54.

Pimenidis, E., Bolissian, J. M., Iliadis, L. & Andreopoulou, Z. (2006). *E-Readiness or digital exclusion-proposing a new evaluation framework*. Proceedings of the 2nd e-democracy national conference with international participation. Athens, Greece.

Pincus, J. D., Rayfield, R. E., & Cozzens, M. D. (1991). The chief executive officer's internal communication role: a benchmark program of research. *Journal of Public Relations Research*, 3: 1-35.

Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organisational citizenship behavior on organisational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2): 133-151.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 9(1): 122-144.

Powell, T. C. & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18(5): 375-405.

Prajogo, D. & Olhager, J. (2012). Supply chain integration and performance: the effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal Producing Economy*, 135: 514-522.

Qualman, E. (2009). *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*. New York: John Wiley & Sons.

Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Burlington, VT: Gower.

Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6): 449-462.

Rank, J., Carsten, J. M., Unger, J. M. & Spector, P. E. (2007). Proactive Customer Service performance: relationship with individual task, and leadership variables. *Human Performance*, 20(4): 363-390.

Reason, C. (2010). *Leading a learning organization: The science of working with groups*. Bloomington, IN: Solution Tree.

Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M. & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, 94(6): 1365-1381.

Robison, L. & Ritchie, B. (2010). *Relationship Economics: the Social Capital Paradigm and its Application to Business, Politics and Other Transactions*. Surrey: Gower Publishing.

Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 217-233.

Scavarda, A. J., Lustosa, L. J. & Teixeira, J. P. (2001). *The e-tourism and the virtual enterprise*. Proceedings of the Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society (POM-2001). Orlando Fl.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factoranalytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1): 71-92.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (rev. ed.). New York, NY: Currency/Doubleday.

Shirky, C. (2008). *Here Comes Everybody: the Power of Organizing without Organizations*. New York: The penguin press.

Silver, D. (2009). *The Social Network Business Plan: 18 Strategies that Will Create Great Wealth*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Singh, J. (1993). Boundary role ambiguity: facets, determinants, and impacts. *Journal of Marketing*, 57(2): 11-31.

Sluss, D. M., Klimchak, M. & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3): 457-464.

Swink, M., Narasimhan, R. & Wang, C. (2007). Managing beyond the factory walls: effects off our types of strategic integration on manufacturing plant performance. *Journal Operating Management*, 25: 148-164.

Taborda, M.A. (2010). *Utilização da Internet em Portugal 2010*, in: *LINI – Lisbon Internet and Networks International Research Programme*. Portugal, Lisbon.

Tapscott, D. & Williams, A. (2007). *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. New York: The penguin press.

Tkalac Vercic, A., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2): 223-230.

Tourish, D. (2010). *Auditing organizational communication: A handbook of research, theory, and practice*. New York, NY: Routledge.

Tredinnick, L. (2006). Web 2.0 and business: a pointer to the intranets of the future. *Business Information Review*, 23(4): 228-234.

Vasconcelos, V. & Campos, P. (2010). Distributed Informal Information Systems for Innovation: an Empirical Study of the Role of Social Networks. In Varajao, J., Cruz-Cunha, M. & Putnik, G. (Eds.), *Enterprise Information Systems* (pp. 208-217). Berlin: Springer- Verlag.

Vercic, A. T., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38: 223-230.

Vijayasathya, L. R. (2010). Supply integration: an investigation of its multi-dimensionality and relational antecedents. *International Journal Producing Economy*, 124: 489-505.

Waldmann, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J. & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44: 134-143.

Walker, O. C., Jr., Churchill, G. A., Jr. & Ford, N. M. (1975). Organizational determinants of industrial salesman's role conflict and ambiguity. *Journal of Marketing*, 39(1): 32-39.

Warkentin, M., Bapna, R. & Sugumaran, V. (2001). e-Knowledge networks for inter-organizational collaborative e-business. *Logistics Infrastructure Management*, 14(1/2):149-163.

Weber, L. (2009). *Marketing to the Social Web: How Digital Customer Communities Build Your Business*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2): 177-198.

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*,16(4): 328-346.

Werthner, H. & Ricci, F. (2004). E-commerce and tourism. *Communication ACM*, 47(12): 101-105.

Whitworth, B. (2011). Internal communication. In T. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Wilson, J. (2009). Social networking: the business case. *Engagement Technology*, 4(10): 54-56.

Wintericht, K. P., Aquino, K., Mittal, V. & Swartz, R. (2013). When moral identity symbolization motivates Prosocial behavior: The role of recognition and moral identity internalization. *Journal of Applied Psychology*, 98(5): 759-770.

Wisner, J. D., Tan, K. C. & Leong, K. (2008). *Principles of Supply Chain Management*. Mason, OH: South-Western.

Wong, C. Y., Boonitt, S., Wong, C.W.Y. (2011). The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance. *Journal Operating Management*, 29: 604-615.

Yap, R. & Robben, J. (2010). *A model for leveraging social learning technologies in corporate environments*. Paper Presented at the 7th International Conference on Networked Learning, Denmark, Aalborg.

Yates, J. & Orlikowski, W. J. (1992). Genres of organizational communication: a structural approach to studying communication and media. *Academic Management Review*, 17(2): 299-326.

Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L. & Cheng, E (2008).The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal Operation Management*, 26: 651-668.

Yoo, J., Flaherty, K. & Frankwick, G. L. (2014). The effect of communication practice on deviance among Korean salespeople: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Business Research*, 67: 1991-1999.

Zhao, X., Huo, B., Flynn, B. B. & Yeung, J. (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal Operating Management*, 26(3): 368-388.

Zhou, L., W. Wu, W. & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born global smes: the mediating role of social networks. *Journal International Business Studies*, 38: 673-690.