

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΛΟΙΠΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΔΙΑΜΟΝΗΣ – ΔΙΕΘΝΗ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

Από το 1990, η Inter-Continental Hotels and Resorts βρίσκεται, μαζί με άλλες σημαντικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς, στο πλευρό του WTTC και πρωτοστατεί στην εφαρμογή των αρχών της βιώσιμης ανάπτυξης.

(Robert Collier, βλ. Πρόλογο)

Εκτός από τους επισκέπτες της μίας ημέρας, οι υπόλοιποι τουρίστες περνούν τουλάχιστον ένα βράδυ στον τόπο που επισκέπτονται. Έτσι, η διαμονή αποτελεί ένα από τα πέντε βασικά συστατικά στοιχεία του τουριστικού προϊόντος, όπως εξηγήθηκε στο Κεφάλαιο 6. Αυτό ισχύει είτε όταν πρόκειται για ιδιωτικές μονάδες διαμονής – π.χ. ξενοδοχεία και χωριά διακοπών, είτε όταν πρόκειται για ημι-ιδιωτικά καταλύματα – π.χ. ξενώνες για νέους και πανεπιστημιακές εστίες που λειτουργούν με μη κερδοσκοπικό σκοπό, είτε όταν πρόκειται για δωρεάν διαμονή σε συγγενείς και φίλους. Σε όλο τον κόσμο διατίθεται μια πολύ μεγάλη γκάμα καταλυμάτων, που άλλα προσφέρουν πρόσθετες υπηρεσίες και άλλα όχι.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να γίνει διαχωρισμός μεταξύ των μονάδων διαμονής που ουσιαστικά επιτρέπουν στους τουρίστες να έχουν πρόσβαση στους πόλους έλξης του προορισμού, και των υπόλοιπων μονάδων διαμονής. Από ιστορική άποψη, τα πανδοχεία και τα πρώτα ξενοδοχεία δεν είχαν χτιστεί για να εξυπηρετούν επισκέπτες αναψυχής, αλλά εκείνους που ταξίδευαν για επαγγελματικούς λόγους και έπρεπε να διανυκτερεύσουν σε λιμάνια, πόλεις και ενδιάμεσους σταθμούς. Με την ανάπτυξη των σιδηροδρόμων και των ατμόπλοιων το 19ο αιώνα αναπτύχθηκαν παράλληλα και τα ξενοδοχεία, αρχικά σε σταθμούς και λιμάνια και αργότερα ως εξειδικευμένες μονάδες, όπως ακριβώς έγινε και με την ανάπτυξη των αεροπορικών μεταφορών τον 20ό αιώνα. Σε όλο τον κόσμο, τα επαγγελματικά ταξίδια εξακολουθούν να αποτελούν σημαντικό μέρος της ζήτησης για ξενοδοχεία. Μάλιστα, σε πολλά ξενοδοχεία, τα κατά κεφαλήν έσοδα από τους επισκέπτες που βρίσκονται

στον προορισμό για επαγγελματικούς σκοπούς υπερβαίνουν κατά πολύ τα αντίστοιχα των επισκεπτών αναψυχής. Εκτός από τα θέρετρα αναψυχής, στα υπόλοιπα ξενοδοχεία συχνά βλέπουμε ότι παρέχονται προϊόντα αναψυχής (τα οποία δεν αποφέρουν σημαντικά έσοδα), που χρησιμοποιούν το χώρο που δεν χρησιμοποιείται για πιο επικερδείς επαγγελματικούς σκοπούς. Στα τέλη της δεκαετίας του '90, τα ξενοδοχεία αναψυχής δημιουργούν ή αξιοποιούν εγκαταστάσεις για τη διεξαγωγή σεμιναρίων, συνεδρίων, προγραμμάτων κατάρτισης και επαγγελματικών συναντήσεων, ακριβώς επειδή αυτές οι χρήσεις προσφέρουν μεγαλύτερα έσοδα.

Σε πολλές χώρες, οι μονάδες διαμονής αποτελούν μακράν το μεγαλύτερο εργοδότη της τουριστικής βιομηχανίας. Δεν προξενεί λοιπόν εντύπωση το γεγονός ότι οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και οι επαγγελματικές ενώσεις που εκπροσωπούν τόσο αυτές όσο και τις μικρότερες επιχειρήσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην τουριστική πολιτική του προορισμού και επηρεάζουν τις αποφάσεις των τουριστικών συμβουλίων και των τοπικών αρχών. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, π.χ., πολλοί εκπρόσωποι της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι ξενοδόχοι, ενώ μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στα τουριστικά συμβούλια προέρχεται από τον τομέα της διαμονής.

Ο ρόλος της διαμονής στο περιβάλλον του προορισμού

Οι αποφάσεις που λαμβάνουν οι ξενοδοχειακές μονάδες επηρεάζουν την πρακτική της βιώσιμης ανάπτυξης σε κάθε προορισμό. Συλλογικά, στο τέλος του 20ού αιώνα, συμπεριλαμβανομένης της απόφασης να ανατεθεί ή όχι και σε ποιο βαθμό το μάρκετινγκ του προορισμού στους τουροπερείτες, οι ξενοδοχειακές μονάδες επηρεάζουν δύο βασικούς παράγοντες:

- Τον όγκο και το είδος των επισκεπτών που διανυκτερεύουν, σε κάθε προορισμό.
- Την ποιότητα του περιβάλλοντος στον προορισμό, όπως το αντιλαμβάνονται οι επισκέπτες, τόσο πώς είναι στην πραγματικότητα όσο και την εικόνα του.

Το γεγονός ότι μια ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να οικοδομήσει μια συγκεκριμένη μονάδα διαμονής, π.χ. ένα ξενοδοχείο πέντε αστέρων ή ένα ξενοδοχείο δύο αστέρων που παρέχουν γεύματα ή όχι, σημαίνει ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επηρεάζουν άμεσα –και συχνά αποφασιστικά– το είδος των επισκεπτών. Καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το είδος των προϊόντων που θα αγοράσουν οι επισκέπτες, πόσο

καιρό θα μείνουν, το ύψος των χρημάτων που θα δαπανήσουν και την εποχικότητα της ροής επισκεπτών. Καθώς κάθε τμήμα της αγοράς συνεπάγεται και διαφορετικό οικονομικό και κοινωνικό αντίκτυπο, τα χαρακτηριστικά του είδους της διαμονής που προσφέρει ένας προορισμός μπορούν να επηρεάσουν άμεσα το τοπικό περιβάλλον.

Με άλλα λόγια, ο σχεδιασμός μιας μονάδας διαμονής και το μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει επηρεάζουν σημαντικά όχι μόνο το προφίλ και τα χαρακτηριστικά των επισκεπτών που θα διανυκτερεύσουν στη συγκεκριμένη μονάδα, αλλά και το συνολικό χαρακτήρα και την εικόνα του προορισμού. Οι διαθέσιμες κλίνες (κάτι που συνήθως αποτελεί απόφαση των επιχειρηματιών) επηρεάζουν καθοριστικά τον όγκο των τουριστών. Αυτό διαπιστώνεται εύκολα στην περίπτωση νέων ξενοδοχείων ή μονάδων που λειτουργούν βάσει του συστήματος της χρονομίσθωσης και τα οποία έχουν χτιστεί με το σκοπό να προσφέρουν προϊόντα που, ύστερα από έρευνες, αποδεικνύεται ότι ανταποκρίνονται στις ανάγκες ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Κάτι τέτοιο γίνεται πιο δύσκολο σε ένα ήδη υπάρχον ξενοδοχείο που θα πρέπει να προσαρμόσει το μάρκετινγκ σε νέα είδη πελατών, αλλά η αρχή της στόχευσης συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς παραμένει η ίδια. Σε όλες τις περιπτώσεις, ο ρόλος των μονάδων διαμονής, σε συνδυασμό με τη σύνθεση και το εύρος των τιμών που παρέχονται σε έναν προορισμό, αποτελούν κρίσιμο στοιχείο για την επίτευξη της βιωσιμότητας σε τοπικό επίπεδο.

Αν και η διαμονή είναι, εξ ορισμού, τμήμα του τουριστικού προϊόντος, μπορεί να μην εντάσσεται πάντοτε στα αξιοθέατα ή την ποιότητα του περιβάλλοντος του προορισμού. Η διαμονή συχνά απλώς εξυπηρετεί τους επισκέπτες που έχουν φτάσει στον προορισμό από πιο μακρινά μέρη, και που θέλουν να έχουν πρόσβαση στα αξιοθέατα του προορισμού ή έχουν βρεθεί εκεί για επαγγελματικούς λόγους. Πολλά ξενοδοχεία και λοιπές μονάδες διαμονής βρίσκονται κοντά ή δίπλα στα αεροδρόμια ή στους αυτοκινητόδρομους που οδηγούν σε συγκεκριμένους προορισμούς. Παραδοσιακά, ο λειτουργικός ρόλος μιας μονάδας διαμονής δεν συνδυαζόταν με περιβαλλοντικές ή αισθητικές αναζητήσεις. Πολλές μονάδες που έχουν χτιστεί από τη δεκαετία του '60 και μετά είναι πραγματικά άσχημες, και η αρχιτεκτονική τους αισθητική προσιδιάζει με εργατικές κατοικίες και πολυώροφα πάρκινγκ. Τέτοιες μονάδες βλέπουμε στην Gold Coast της Αυστραλίας, σε όλη τη Φλόριντα, στη Χαβάη, στα παραθαλάσσια θέρετρα της Ισπανίας, ακόμη και σε νέους προορισμούς στον Ειρηνικό. Μέχρι στιγμής, οι επιχειρηματίες ήταν σε θέση να χτίζουν και να πουλούν άσχημα, αλλά λειτουργικά, ξενοδοχεία, γιατί απλώς αυτή η λύση ήταν η φθηνότερη (άρα και πιο προσοδοφόρα γι' αυτούς). Επί δεκαετίες οι τουρίστες δεν έδειχναν να νοιάζονται,

φτάνει το προϊόν να προσφερόταν σε συμφέρουσα τιμή. Αυτή όμως η τακτική φαίνεται να αλλάζει.

Βραχυπρόθεσμα, τα άσχημα ξενοδοχεία, από τη στιγμή που μπορούν να προσφέρουν διαμονή, φαγητό και ποτό, μπορούν να έχουν κέρδος. Όμως, δεν πιστεύουμε ότι κάτι τέτοιο προωθεί τη βιωσιμότητα. Η αρχιτεκτονική ενός ξενοδοχείου δηλώνει πολύ εύγλωττα την άποψη και τη δέσμευση του ιδιοκτήτη για το περιβάλλον, ιδίως όταν το ξενοδοχείο βρίσκεται σε μια περιοχή υψηλής περιβαλλοντικής αξίας. Ας δούμε λοιπόν τις διαφορετικές προσεγγίσεις που εμφανίζονται κατά τη δεκαετία του '90.

Το μέγεθος της επιχείρησης συνδέεται με τις επιπτώσεις της στο περιβάλλον

Η προηγούμενη ενότητα αναφέρεται στη συλλογική επίδραση των μονάδων διαμονής στο περιβάλλον. Πρακτικά όμως, η παροχή υπηρεσιών διαμονής και οι αποφάσεις μάρκετινγκ δεν λαμβάνονται συλλογικά αλλά μεμονωμένα, από εκατοντάδες ή ακόμη και χιλιάδες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Για να καταλάβουμε τις επιπτώσεις μιας μονάδας διαμονής στη βιωσιμότητα, θα πρέπει να ξεχωρίσουμε τις επιχειρήσεις ανάλογα με το μέγεθός τους.

Πρώτον, όταν πρόκειται για μεγάλες επιχειρήσεις της διεθνούς αγοράς διακοπών, είτε πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο θέρετρο που καταλαμβάνει ένα νησί είτε μια περιοχή που περικλείεται από χώρους πρασίνου και διαθέτει τις δικές της εγκαταστάσεις αναψυχής, τότε ο προορισμός, τα αξιοθέατα, το περιβάλλον και η μονάδα διαμονής περιλαμβάνονται στην ίδια επιχείρηση. Αυτό ισχύει στα μεγάλα ξενοδοχεία όπως το Sheraton στο Μάουι (Χαβάη), τα θεματικά πάρκα στην Ευρώπη, τα club Mediterranée και τα περισσότερα θέρετρα που λειτουργούν σύμφωνα με το σύστημα της χρονομίσθωσης. Επίσης ισχύει σε πολλά νησιωτικά θέρετρα του Νότιου Ειρηνικού και της Καραϊβικής, όπου η ποιότητα του περιβάλλοντος ελέγχεται άμεσα από τον ιδιωτικό τομέα. Σε αυτό το επίπεδο, το θέρετρο είναι ουσιαστικά ο προορισμός. Τέτοια θέρετρα έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να αποτελούν από μόνα τους ένα ελκυστικό προϊόν, και οι επισκέπτες δεν ενδιαφέρονται για το πού βρίσκονται γεωγραφικά. Μεγάλες επιχειρήσεις διαχειρίζονται αυτά τα θέρετρα και επενδύουν σημαντικά ποσά στη διασφάλιση της ποιότητας του περιβάλλοντος. Η δέσμευσή τους είναι δεδομένη. Οι δυνάμεις της αγοράς στρέφουν αυτές τις επιχειρήσεις προς την ανάπτυξη πολιτικών που προωθούν τη βιωσιμότητα – ιδίως αν οι πελάτες τους αναμένουν υψηλή ποιότητα και αν

ομάδες πίεσης που έχουν εύκολη πρόσβαση στα μέσα μαζικής ενημέρωσης παρακολουθούν τις εξελίξεις και περιμένουν την κατάλληλη ευκαιρία για να «ξεσκεπάσουν» κάθε παράπτωμα. Στο μέλλον, για να γίνουν τέτοιες επενδύσεις θα πρέπει πρώτα να έχουν ολοκληρωθεί μελέτες περιβαλλοντικών επιπτώσεων πριν από την κατασκευή, ενώ μετά θα πρέπει να λειτουργούν συστήματα διαχείρισης του περιβάλλοντος, τα οποία θα προστατεύουν τους περιβαλλοντικούς πόρους στον προορισμό.

Στη δεύτερη κατηγορία έχουμε τις χιλιάδες μικρές και μεσαίες μονάδες διαμονής, όπως αυτές που λειτουργούν στα παράλια της Μεσογείου. Οι περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις δεν ανήκουν σε ομίλους, και πολλές εξαρτώνται πλήρως ή εν μέρει από τους διεθνείς τουρ-οπερέτορ και τα ταξιδιωτικά γραφεία. Τα εν λόγω θέρετρα αποτελούν σημαντικό στοιχείο της διεθνούς τουριστικής βιομηχανίας, αν και –σε διεθνείς όρους– δεν αντιπροσωπεύουν παρά ένα μικρό ποσοστό των ιδιωτικών μονάδων διαμονής. Από τη στιγμή που η εταιρική ευθύνη για το μάρκετινγκ διαχωρίστηκε από την εταιρική ευθύνη για το σχεδιασμό και την παροχή των υπηρεσιών διαμονής, και ιδίως όταν οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ δεν αντιλαμβάνονται ότι έχουν συμφέρον να προστατεύσουν το περιβάλλον των προορισμών τους, ήταν φυσικό να υποβαθμιστεί το περιβάλλον σε πολλούς προορισμούς. Αυτό οδήγησε σε απερισκεπτες ενέργειες που σκοπό είχαν μόνο το κέρδος και έτσι δημιουργήθηκε υπερβολική προσφορά κλινών σε αρκετούς προορισμούς (βλ. Κεφάλαιο 15), με καταστρεπτικές συνέπειες στις περιοχές με εύθραυστους περιβαλλοντικούς πόρους.

Όμως, αυτός ο διαχωρισμός των ευθυνών δεν αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα της τουριστικής βιομηχανίας. Απλώς μας βοηθά να καταλάβουμε τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν σε μια συγκεκριμένη περίοδο της τουριστικής ανάπτυξης. Πρόκειται για μια αδυναμία του τουρισμού να συνειδητοποιήσει τη φύση του σύγχρονου μάρκετινγκ, και θεωρούμε ότι πρόκειται απλώς για μια παροδική φάση στην εξέλιξη της μεγαλύτερης βιομηχανίας του κόσμου.

Τρίτο, για τις μικρές και πολύ μικρές μονάδες διαμονής, η άμεση σύνδεση μεταξύ διαμονής και περιβάλλοντος φαίνεται να είναι πιο σαφής. Όταν πρόκειται για διαμονή σε αγροτόσπιτα ή ενοικιαζόμενα δωμάτια σε αγροτικές περιοχές με ωραίο περιβάλλον ή όταν πρόκειται για εξοχικές κατοικίες κοντά σε εθνικούς δρυμούς, τότε οι περιβαλλοντικοί πόροι, τα αξιοθέατα και η διαμονή συνδυάζονται στο ίδιο προϊόν. Σε αυτή την περίπτωση, οι επιχειρηματίες προσφέρουν σε μικρή κλίμακα ό,τι προσφέρουν και τα μεγάλα θέρετρα σε πολύ μεγαλύτερη κλίμακα. Όμως, οι μικρές επιχειρήσεις δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη που τους αναλογεί για το περιβάλλον. Το χρησιμοποιούν, όπως χρησιμοποιούν και τις τοπικές

εγκαταστάσεις και τα αξιοθέατα. Αποτελούν συνήθως τμήμα της «τοπικής κοινότητας» και εκμεταλλεύονται ένα ελκυστικό περιβάλλον για να αποκομίσουν κέρδος, χωρίς να συνεισφέρουν τίποτε σ' αυτό.

Η λειτουργία μερικών δεκάδων (ή και εκατοντάδων) τέτοιων μονάδων δεν μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στο περιβάλλον, π.χ. ενός εθνικού δρυμού. Αυτές οι μονάδες απορροφούνται εύκολα από το περιβάλλον και το είδος των επισκεπτών που προτιμούν αυτά τα καταλύματα αποτελούν τμήμα της τουριστικής οικονομίας. Με τον τρόπο αυτό βοηθούν στη διατήρηση της οικονομικής δραστηριότητας μέσω της οποίας συντηρούνται και επισκευάζονται τα παραδοσιακά κτίρια και δημιουργούνται θέσεις απασχόλησης σε τοπικό επίπεδο. Όταν όμως ο αριθμός τους φτάσει στις χιλιάδες και μάλιστα συγκεντρώνονται στις περιοχές με το πιο εύθραυστο περιβάλλον, τότε η κατάσταση γίνεται πολύ διαφορετική. Πιστεύουμε ότι αυτό είναι το σημείο που χρειάζεται νομοθεσία, η οποία θα επιβάλλεται και θα εποπτεύεται αποτελεσματικά, καθώς οι μεμονωμένες αποφάσεις με σκοπό την αποκόμιση βραχυπρόθεσμου κέρδους από έναν πόρο που παρέχεται «δωρεάν», μπορούν συλλογικά να επιφέρουν σημαντικές ζημιές στο περιβάλλον.

Θα ήταν ανόητο να ισχυριστούμε ότι οι δεκάδες χιλιάδες μικρές επιχειρήσεις έλαβαν αποφάσεις έχοντας υπόψη ότι η βιωσιμότητα του περιβάλλοντος αποτελεί τμήμα της όλης διαδικασίας. Αλλά ο συλλογικός αντίκτυπος αυτών των αποφάσεων είναι τεράστιος. Σε πολλά γραφικά χωριά στον εθνικό δρυμό του Lake District στην Αγγλία, πολλοί άνθρωποι αγόρασαν εξοχικές κατοικίες τις οποίες νοικιάζουν σε παραθεριστές. Ως αποτέλεσμα, οι τιμές των ακινήτων εκτοξεύθηκαν στα ύψη και ο τοπικός πληθυσμός δεν έχει τα οικονομικά μέσα να αποκτήσει ένα τέτοιο σπίτι. Πολλοί επισκέπτες φτάνουν στην περιοχή με τα αυτοκίνητά τους και δεν έχουν κανένα λόγο να σεβαστούν το κοινωνικό και το πολιτιστικό περιβάλλον του τόπου. Αυτοί κρίνουν ότι πλήρωσαν για μια εξοχική κατοικία που τους παρέχει «δωρεάν» και απεριόριστη πρόσβαση στον περιβάλλον. Όλα αυτά οδηγούν στη δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων από την τοπική κοινότητα προς τους επισκέπτες. Φυσικά, δεν υπήρχε καμία πρόθεση να λάβουν τα πράγματα μια τέτοια τροπή. Αλλά η κατάσταση αυτή δεν θα πρέπει να θεωρείται ως αναπόφευκτη συνέπεια του τουρισμού. Ήταν απλώς το αποτέλεσμα του ομορφοτισμού μιας ελεύθερης κοινωνίας, που όμως είχε μη προβλέψιμες συνέπειες. Είναι λάθος να κατηγορήσουμε τον «τουρισμό» ή να δούμε την όλη κατάσταση ως χαρακτηριστικό γνώρισμα του τομέα παροχής υπηρεσιών διαμονής. Κάτι τέτοιο άλλωστε δεν θα μας επέτρεπε να βρούμε λύσεις.

Διαμόρφωση ενός προϊόντος διαμονής που σέβεται το περιβάλλον

Από την πλευρά του μάρκετινγκ, ο ευκολότερος τρόπος να καταλάβουμε τη διαμόρφωση ενός εμπορικού προϊόντος, π.χ. της διαμονής, είναι να το «αποσυνθέσουμε» στα συστατικά του μέρη (βλ. Κεφάλαιο 6). Το περιβάλλον μπορεί να ενταχτεί σε κάθε συστατικό του προϊόντος, όπως θα δούμε και από τις δύο μελέτες περιπτώσεων που περιλαμβάνονται στο παρόν Κεφάλαιο. Η ποιότητα των πόρων ενός προορισμού αποτελεί συχνά το πιο σημαντικό στοιχείο του βασικού προϊόντος ή την υπόσχεση που δίνουν οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών διαμονής μέσα από τα διαφημιστικά τους φυλλάδια. Είναι η υπόσχεση που επηρεάζει τις προσδοκίες των επισκεπτών. Σε όλο το βιβλίο αναφέρουμε ότι η ποιότητα του περιβάλλοντος αποτελεί ολόένα και περισσότερο το βασικό στοιχείο που επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης των καταναλωτών, καθορίζει το αν θα επισκεφτούν ξανά τον ίδιο τόπο και παρέχει στον προορισμό συγκριτικό πλεονέκτημα.

Σημαντικό στοιχείο του σχεδιασμού και της οικοδόμησης ξενοδοχείων και άλλων μονάδων διαμονής είναι το κατά πόσο σέβονται και εντάσσονται στο τοπικό περιβάλλον και ελαχιστοποιούν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Στο πλαίσιο αυτό σημαντικό ρόλο, εκτός από την ικανότητα του προορισμού να απορροφήσει τους επισκέπτες, διαδραματίζει και η τεχνολογία για την αποτελεσματική χρήση της ενέργειας και του νερού και για τον έλεγχο των απορριμμάτων. Τα Πάρκα Σαφάρι αποτελούν ένα παράδειγμα σχεδιασμού του προϊόντος καθώς η «εισβολή» των επισκεπτών στο φυσικό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή της συμπεριφοράς των ζώων και να μεταβάλει το οικοσύστημα. Με άλλα λόγια, μπορεί να καταστρέψει τους πόρους. Ο αριθμός των κλινών αποτελεί στοιχείο-κλειδί, γεγονός που αντανακλάται στις αποφάσεις που λήφθηκαν, για παράδειγμα, στο Εθνικό Πάρκο Κρούγκερ, όπου οι αρχές του Πάρκου κατάφεραν να περιορίσουν τον αριθμό των κλινών, οι οποίες διατίθενται μόνο σε συγκεκριμένα κλειστά συγκροτήματα. Όπως θα δούμε και στο Τέταρτο Μέρος του βιβλίου, τα τελευταία 60 χρόνια έχουν καταφέρει να ελέγξουν τη ροή των επισκεπτών σύμφωνα με το πόσους επισκέπτες μπορεί να απορροφήσει το Πάρκο.

Στην επόμενη ενότητα συνοψίζουμε τα βασικά ζητήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης για τον τομέα παροχής υπηρεσιών διαμονής.

Βιωσιμότητα και διαμονή – από τη σκοπιά της διαχείρισης του περιβάλλοντος

Αντανακλώντας τα ζητήματα που παρουσιάσαμε στο Κεφάλαιο 2 και τη συνολική προσέγγιση στα προγράμματα διαχείρισης του περιβάλλοντος που αναλύσαμε στο Κεφάλαιο 11, οι κύριες επιπτώσεις στο περιβάλλον είναι οι εξής:

Συγκεκριμένες περιβαλλοντικές συνέπειες

Εξάντληση των πόρων

- Χρήση ορυκτών καυσίμων για την παραγωγή ενέργειας.
- Χρήση μη ανανεώσιμων φυσικών πόρων, π.χ. πετρέλαιο, άνθρακας και φυσικό αέριο για τη θέρμανση ή την παραγωγή επεξεργασμένων προϊόντων.
- Κατανάλωση πόσιμου νερού, ιδίως όταν πρόκειται για υπερβολική κατανάλωση (πισίνες, γήπεδα γκολφ) σε περιοχές που αντιμετωπίζουν έλλειψη.

Μόλυνση

- Συμβολή στην αύξηση του φαινομένου του θερμοκηπίου και όξινη βροχή μέσω της κατανάλωσης ενέργειας.
- Συμβολή στην αύξηση του φαινομένου του θερμοκηπίου, όξινη βροχή, νέφος και μείωση της ζώνης του όζοντος λόγω της χρήσης μεταφορικών μέσων είτε άμεσα από τους επισκέπτες που ταξιδεύουν προς τους προορισμούς είτε έμμεσα, με τη μεταφορά των αγαθών που θα καλύψουν τις ανάγκες των επισκεπτών.
- Μόλυνση των υδάτινων πόρων από τα απορρίμματα και τα μη επεξεργασμένα λύματα από πλυντήρια, κουζίνες, μονάδες διαμονής, πισίνες και χημικά που χρησιμοποιούνται στα γήπεδα γκολφ.
- Παραγωγή στερεών αποβλήτων που καταλήγουν στις χωματερές και μερικές φορές υποβάθμιση του περιβάλλοντος από παράνομη απόρριψη.
- Συμβολή στη μείωση της ζώνης του όζοντος με τη χρήση CFC, αλογόνων κ.λπ.

(συνεχίζεται)

(συνέχεια)

Υποβάθμιση

- Των τοπικών μονοπατιών και των μνημείων πολιτισμικής κληρονομιάς από το μεγάλο αριθμό επισκεπτών σε ευαίσθητες περιοχές.
- Μείωση της βιοποικιλότητας λόγω της ανάπτυξης υποδομών, της οικοδομικής δραστηριότητας ή άλλων έργων (π.χ. κατασκευή γηπέδων γκολφ) και άμεση επέμβαση των επισκεπτών, π.χ. στους κοραλλιογενείς υφάλους.
- Μείωση της ποιότητας του περιβάλλοντος λόγω της αστικοποίησης που χαρακτηρίζει τα μεγάλα τουριστικά θέρετρα.
- Της τοπικής κουλτούρας στις οικονομικά αναπτυσσόμενες χώρες μέσω της διατάραξης των παραδοσιακών συνθηκών απασχόλησης αντρών/γυναικών και την εμπορευματοποίηση των παραδοσιακών τελετών προς τέρψη των επισκεπτών.

Περιβαλλοντικές δυνατότητες για τον τομέα

Η υιοθέτηση προγραμμάτων αναβάθμισης του περιβάλλοντος προσφέρει αρκετές δυνατότητες για τα ξενοδοχεία και τις λοιπές μονάδες διαμονής. Πιο συγκεκριμένα:

- *Μείωση του κόστους.* Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα προγράμματα εξοικονόμησης ενέργειας και νερού και μείωσης της παραγωγής απορριμμάτων έχουν μειώσει τις σχετικές δαπάνες μέχρι και κατά το 1/5. Για τις μεγάλες διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων, αυτό μπορεί να μεταφράζεται σε πολλά εκατομμύρια δολάρια (βλ. το παράδειγμα της Inter-Continental Hotels and Resorts).
- *Μεγαλύτερη κινητοποίηση και αφοσίωση του προσωπικού.* Στη βιομηχανία των ταξιδιών και του τουρισμού, και ειδικότερα στα ξενοδοχεία, το προσωπικό συχνά εναλλάσσεται. Αυτό μπορεί να σημαίνει υψηλές δαπάνες πρόσληψης και κατάρτισης του προσωπικού, ενώ αρκετές φορές επηρεάζεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στις επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει μια προληπτική προσέγγιση για το περιβάλλον –ιδίως όταν ανταμείβουν το προσωπικό για τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει– παρατηρείται μείωση της εναλλαγής και αύξηση της αφοσίωσης

(συνεχίζεται)

(συνέχεια)

του προσωπικού. Μάλιστα, αρκετές επιχειρήσεις έχουν θέσει σε εφαρμογή περιβαλλοντικά προγράμματα, στα οποία δεν επένδυσαν σημαντικά ποσά και η επιτυχία τους εξαρτήθηκε αποκλειστικά από τις οικειοθελείς προσπάθειες του προσωπικού τους.

- *Βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος.* Οι επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει λεπτομερή περιβαλλοντικά προγράμματα διαπιστώνουν ότι αυξάνεται η ποιότητα των υπηρεσιών όπως την αντιλαμβάνονται οι επισκέπτες. Παραδείγματος χάρη, ένα δωμάτιο που φωτίζεται και θερμαίνεται σωστά, συχνά συνδέεται με προγράμματα εξοικονόμησης ενέργειας. Τα προγράμματα διαχείρισης του νερού βοηθούν να διαπιστωθούν διαρροές πριν αυτές μετατραπούν σε σοβαρό πρόβλημα. Ένα πρόγραμμα διαχείρισης των απορριμμάτων μπορεί να προβλέπει την αντικατάσταση των χαρτοπετεστών με υφασμάτινες. Και οι εγκαταστάσεις ενοικίασης ποδηλάτων αποτελούν πρόσθετο πόλο έλξης για τους επισκέπτες.
- *Βελτίωση των σχέσεων με την τοπική κοινότητα.* Τα περιβαλλοντικά προγράμματα σχεδόν πάντα προσβλέπουν στη συμμετοχή του τοπικού πληθυσμού. Οι τοπικές εστίες κοινωνικής πρόνοιας μπορεί να αποτελέσουν τους αποδέκτες ενός προγράμματος ανακύκλωσης. Ή μπορεί το πρόγραμμα να στοχεύει στον καθαρισμό ενός κοινόχρηστου χώρου και έτσι να βελτιώνεται ο περιβάλλον χώρος της επιχείρησης. Τα προγράμματα αυτά συχνά βοηθούν στην ένταξη της μονάδας διαμονής στην τοπική κοινωνία, διασφαλίζοντας έτσι ότι ο τοπικός πληθυσμός θα αντιμετωπίσει θετικά τους επισκέπτες.
- *Βελτίωση των σχέσεων με τις τοπικές αρχές.* Οι τοπικές αρχές βλέπουν πιο θετικά τις επιχειρήσεις που αποδεικνύουν τη δέσμευσή τους για το περιβάλλον, ιδίως σε περιβαλλοντικά ευαίσθητες περιοχές. Οι κρατικές αρχές αρκετών περιοχών, π.χ. στους εθνικούς δρυμούς της Νέας Ζηλανδίας, έχουν θεσπίσει την έκδοση σειράς αδειών που πρέπει να ανανεώνονται τακτικά. Το τίμημα για την απόκτηση της άδειας διαφέρει ανάλογα με τις τιμές που επικρατούν στην αγορά, και αυτό αντανακλά την ποιότητα του περιβάλλοντος γύρω από τη μονάδα, αλλά και στην ευρύτερη περιοχή. Με τον τρόπο αυτό ουσιαστικά ανταμείβονται οι επιχειρήσεις που προστατεύουν το περιβάλλον.

(συνεχίζεται)

(συνέχεια)

- *Μείωση της πιθανότητας άσκησης δίωξης.* Στις ανεπτυγμένες χώρες της Ευρώπης, της Βόρειας Αμερικής, στην Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία, τα προγράμματα ελαχιστοποίησης των αρνητικών συνεπειών μειώνουν τον κίνδυνο να ασκηθεί δίωξη κατά της επιχείρησης. Σε διαφορετική περίπτωση, η επιχείρηση μπορεί να υποχρεωθεί να πληρώσει τσουχτερά πρόστιμα, να αναλάβει το κόστος αποκατάστασης και, στη χειρότερη περίπτωση, μπορεί να φυλακιστούν οι υπεύθυνοι.
- *Μεγαλύτερος βαθμός έλξης των επισκεπτών.* Πρόσφατη δημοσκόπηση στις ΗΠΑ έδειξε ότι το 85% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι προτιμούν να αγοράζουν προϊόντα που δεν βλάπτουν το περιβάλλον. Η προτίμηση αυτή δεν συνοδεύεται πάντοτε από την επιθυμία του καταναλωτή να πληρώσει μεγαλύτερο τίμημα αλλά η ανάπτυξη των αποκαλούμενων «οικοτουριστικών» προϊόντων είναι σημαντική και φανερώνει τη μεταβολή των προσδοκιών των καταναλωτών ως προς την ποιότητα των προϊόντων που αγοράζουν, καθώς και την αύξηση του αριθμού εκείνων που προτιμούν μονάδες διαμονής που είναι φιλικές προς το περιβάλλον.
- *Μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του θερέτρου.* Εκτός από ελάχιστες μεγάλες επιχειρήσεις, οι μονάδες διαμονής μεμονωμένα δεν μπορούν να επηρεάσουν το είδος της ανάπτυξης του θερέτρου. Εάν συνεργαστούν όμως με τις τοπικές αρχές, μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα του θερέτρου και να διασφαλίσουν έτσι τις επενδύσεις τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο κύκλος ζωής ενός θερέτρου, δηλ. από την αρχική φάση ανάπτυξης μέχρι την υποβάθμισή του όταν το περιβάλλον έχει καταστραφεί από την υπερβολική ανάπτυξη, διαρκεί 15 χρόνια. Σε ένα βαθμό, ορισμένες από τις μεγαλύτερες αλυσίδες ξενοδοχείων προστατεύουν τα συμφέροντά τους με τη δημιουργία ολοκληρωμένων τουριστικών θερέτρων (βλ. Κεφάλαια 3 και 4). Τα θέρετρα αυτά, που τα συναντάμε συχνά στη Νότια Ασία, κατασκευάζονται συνήθως από μια μεγάλη αναπτυξιακή εταιρία και εκεί λειτουργούν τρεις ή τέσσερις μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων. Η ιδιοκτησία της γης προσφέρει πλήρη έλεγχο της ποιότητας του περιβάλλοντος και της εμπειρίας των επισκεπτών. Τα περισσότερα όμως από αυτά τα θέρετρα αποκλείουν τη συμμετοχή του τοπικού πληθυσμού

(συνεχίζεται)

(συνέχεια)

και γι' αυτό οι επικριτές τους συχνά τα ονομάζουν «νεο-αποικιακούς θύλακες».

Νομοθετικό πλαίσιο

Η νομοθεσία για το περιβάλλον δεν αναπτύχτηκε ειδικά για τον τομέα της παροχής υπηρεσιών διαμονής. Μάλιστα, οι μονάδες διαμονής υπόκεινται σε μια σειρά γενικών κανόνων που αφορούν το περιβάλλον, την υγιεινή και την ασφάλεια. Για τις μεγάλες μονάδες στις αναπτυσσόμενες χώρες, το νομοθετικό πλαίσιο συνήθως περιλαμβάνει:

- *Χωροταξικούς και οικοδομικούς κανονισμούς.* Καλύπτουν μια σειρά ζητημάτων, από την έκδοση άδειας για την κατασκευή νέας μονάδας ή την αλλαγή της χρήσης ενός κτιρίου μέχρι την προϋπόθεση (για τα μεγάλα ξενοδοχεία) υποβολής μιας πλήρους μελέτης περιβαλλοντικών επιπτώσεων πριν από την έγκριση της άδειας.
- *Νομοθεσία για την υγιεινή και την ασφάλεια,* που καλύπτει όλες τις πτυχές της ασφάλειας των εργαζομένων και των επισκεπτών.
- *Νομοθεσία που διέπει τη χρήση και τη διάθεση πιθανώς επικίνδυνων υλικών.* Όπως και κάθε άλλη επιχείρηση, τα ξενοδοχεία είναι υποχρεωμένα να διασφαλίζουν ότι τυχόν επικίνδυνα υλικά αποθηκεύονται και διατίθενται σωστά μετά τη χρήση τους. Σε περίπτωση παράνομης απόρριψης, η νομοθεσία προβλέπει υψηλά πρόστιμα ή και φυλάκιση.
- *Νομοθεσία που διέπει την υπεύθυνη διάθεση των απορριμμάτων.* Πολλές χώρες έχουν εισαγάγει το σύστημα «καθήκον για φροντίδα». Βάσει αυτού, ο φορέας από τον οποίο προέρχονται τα απορρίμματα ευθύνεται για τη σωστή διάθεσή τους, ακόμη κι αν η απόρριψή τους γίνεται από άλλο φορέα. Σε πολλές χώρες της Ε.Ε., τα ξενοδοχεία υπόκεινται σε μια σειρά νόμων που αφορούν το διαχωρισμό των απορριμμάτων και την ανακύκλωση. Η Οδηγία για τις Συσκευασίες που πρόκειται να τεθεί σε ισχύ στο Ηνωμένο Βασίλειο το 1997 προβλέπει την ανακύκλωση μεγάλου μέρους των συσκευασιών. Για τις μονάδες διαμονής αυτό συνεπάγεται ότι θα είναι υποχρεωμένες να αναλάβουν το δύσκολο έργο του διαχωρισμού των απορριμμάτων.

(συνεχίζεται)

*(συνέχεια)**Κώδικες δεοντολογίας από τον ίδιο τον τομέα*

Εκτός από τη φυσιολογική διαδικασία συμμόρφωσης με το νόμο, οι κανονισμοί που υιοθετεί ο ίδιος ο τομέας για την προστασία του περιβάλλοντος έχουν συμβάλει στην επίτευξη προόδου. Η Διεθνής Πρωτοβουλία των Ξενοδοχείων για το Περιβάλλον υπήρξε ιδιαίτερα επιτυχής καθώς θέσπισε συγκεκριμένες προϋποθέσεις συμμετοχής και χρηματοδοτήθηκε από 11 από τις μεγαλύτερες αλυσίδες ξενοδοχείων του κόσμου. Περιφερειακές ξενοδοχειακές ενώσεις, όπως το Συμβούλιο Ξενοδοχείων και Εστιατορίων της Φιλανδίας, η Ξενοδοχειακή Ένωση της Ταϊλάνδης και η Ξενοδοχειακή Ένωση της Καραϊβικής κατάφεραν να ενθαρρύνουν ξενοδοχεία –ιδίως τα μεγαλύτερα– να υιοθετήσουν προγράμματα για την προστασία του περιβάλλοντος. Μια έκθεση που καταρτίστηκε το 1996 από τη Διεθνή Ένωση Ξενοδοχείων και Εστιατορίων σε συνεργασία με τη UNEP (Green Hotelier) καταγράφει 15 περιπτώσεις βέλτιστης πρακτικής σε 11 χώρες του κόσμου και περιλαμβάνει αναφορές στα προγράμματα που ανέπτυξαν 14 εθνικές ξενοδοχειακές ενώσεις για την προστασία του περιβάλλοντος. Κανένα από αυτά τα προγράμματα δεν υπήρχε στις αρχές της δεκαετίας του '90. Συγκεκριμένα θέματα που κάλυπταν τα προγράμματα αφορούσαν:

- Την πολιτική προμηθειών, ιδίως προς όφελος των τοπικών προϊόντων, επιλογή μη χημικών καθαριστικών όπου αυτό είναι εφικτό και χρήση προϊόντων οργανικής καλλιέργειας.
- Χρήση και διάθεση τυχόν επικίνδυνων υλικών, π.χ. χλωρίνες, PCB και CFC.
- Ανάπτυξη εναλλακτικών ποδηλατικών δικτύων κ.λπ. για τους επισκέπτες.
- Ένταξη της τοπικής κοινότητας στα περιβαλλοντικά προγράμματα της επιχείρησης, μέσω πρωτοβουλιών εκπαίδευσης του τοπικού πληθυσμού, δωρεών ή πρωτοβουλιών για τον καθαρισμό του τοπίου.
- Διαχείριση της ενέργειας, των απορριμμάτων και του νερού.

Σε πολλά μέρη του κόσμου έχουν αναπτυχθεί κατευθυντήριες γραμμές και εγχειρίδια που βοηθούν τα ξενοδοχεία να βελτιώσουν

(συνεχίζεται)

(συνέχεια)

τις πρακτικές τους. Αρκετές φορές οι αρχές που φέρουν την ευθύνη για το περιβάλλον δημοσιεύουν παραδείγματα βέλτιστων πρακτικών. Ορισμένα από τα «οικολογικά σήματα» που έχουν αναπτυχθεί για την τουριστική βιομηχανία μπορούν να εφαρμοστούν και στις μονάδες διαμονής. Πρόκειται για τα Green Globe του WTTC και Green Leaf της PATA.

Σύνοψη των περιβαλλοντικών ζητημάτων που αφορούν τις μονάδες διαμονής – τι μέλλει γενέσθαι

Στοιχείο-κλειδί για τις μονάδες διαμονής – αν και λίγες είναι αυτές που το συνειδητοποιούν σήμερα – είναι ότι η μελλοντική αξία τους και η δυναμική κερδοφορία τους απειλούνται από την υποβάθμιση του περιβάλλοντος. Από το 1991, μέσω της Διεθνούς Πρωτοβουλίας των Ξενοδοχείων για το Περιβάλλον και του WTTC, οι μεγάλες διεθνείς εταιρίες άρχισαν να αντιλαμβάνονται τη σοβαρότητα της κατάστασης και να δημοσιεύουν τις θέσεις τους για το περιβάλλον, να πραγματοποιούν ελέγχους και να εφαρμόζουν προγράμματα προστασίας του περιβάλλοντος. Τα συστήματα διαχείρισης του περιβάλλοντος εξακολουθούν να μην είναι ιδιαίτερα διαδομένα, καθώς άρχισαν να αναπτύσσονται μόλις το 1990 και τα περισσότερα επικεντρώνονται μόνο στην εξοικονόμηση δαπανών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις διαμονής δεν φάνηκαν ιδιαίτερα πρόθυμες να εμπλέξουν τους πελάτες στα περιβαλλοντικά τους προγράμματα, καθώς φοβήθηκαν ότι οι επισκέπτες θα το εκλάμβαναν ως παροχή υπηρεσιών υποδεέστερης ποιότητας. Εκτός από το μάρκετινγκ, υπάρχουν άλλοι τέσσερις τρόποι ανάπτυξης της βιωσιμότητας σε τοπικό επίπεδο:

- Μια προγραμματισμένη προσέγγιση στα 10 R, που αποτελεί λογική επέκταση των παραδοσιακών ελέγχων των απορριμμάτων και του κόστους και οδηγεί σε μια επίσημη πολιτική προμηθειών με στόχο να επιλεγθούν οι προμηθευτές που σέβονται το περιβάλλον.
- Σχεδιασμός και ανέγερση νέων μονάδων με γνώμονα την περιβαλλοντική ευαισθησία, δηλ. την αρχιτεκτονική και τον αντίκτυπο που δημιουργούν στο χώρο, την αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας, τη δημιουργία ωραίου περιβάλλοντος χώρου και τη συμ-

μόρφωση με τα όρια του δυναμικού του προορισμού. Οι αρχές αυτές δεν αφορούν μόνο τα νέα κτίρια, καθώς μπορούν να επεκταθούν στην τροποποίηση και την ανακαίνιση υφιστάμενων κτιρίων, ιδίως όταν αυτά διαθέτουν σημαντικά πολιτιστικά στοιχεία που χρήζουν συντήρησης.

- Προληπτική προσέγγιση στο χρόνο που περνούν οι επισκέπτες, ιδίως οι παραθεριστές, στο ξενοδοχείο προκειμένου να ενημερωθούν για θέματα που άπτονται του περιβάλλοντος και να μάθουν για την ιστορία και τους φυσικούς τόπους του προορισμού, έτσι ώστε στο τέλος να θελήσουν οι ίδιοι να συμβάλουν στην εξοικονόμηση νερού και να συμμετάσχουν με τις αποφάσεις τους (π.χ. όσον αφορά την αλλαγή των πετσετών στο μπάνιο).
- Συμμετοχή σε συνεργασίες για τη διαμόρφωση στόχων και σκοπών που θα ικανοποιούν τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων στον προορισμό και σύμπραξη για την εφαρμογή κοινών πρωτοβουλιών μάρκετινγκ και την ανάπτυξη στόχων με τους τουρ-οπερέιτορ. Αυτού του είδους οι συνεργασίες μπορεί να περιλαμβάνουν τόσο τη διαπραγμάτευση και την εφαρμογή κανονισμών όσο και τη δημιουργία επαγγελματικών και άλλων ενώσεων που θα επηρεάζουν, θα παρακολουθούν και θα ελέγχουν από μόνες τους τις δραστηριότητες των μικρότερων επιχειρήσεων που, διαφορετικά, διαφεύγουν από τα ισχύοντα συστήματα περιβαλλοντικού ελέγχου.

Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζουμε συγκεκριμένα παραδείγματα βέλτιστης πρακτικής από επιχειρήσεις του κλάδου.

Παραδείγματα επιχειρήσεων

Inter-Continental Hotels and Resorts

Υπάρχουν ορισμένες αλυσίδες ξενοδοχείων που δίνουν το παράδειγμα και αποτελούν τους «οδηγούς» που βοηθούν τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες που έχουν οι ενέργειές τους στο περιβάλλον. Η αλυσίδα Inter-Continental Hotels and Resorts, με περισσότερα από 200 ξενοδοχεία σε πάνω από 70 χώρες σε όλο τον κόσμο και περίπου 71.000 δωμάτια, αποτελεί μία από τις παλαιότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με διεθνή παρουσία. Από το σύνολο των μονάδων, τα 124 ξενοδοχεία είναι πρώτης κατηγορίας και φέρουν το όνομα Inter-Continental, 26 είναι μεσαίας κατηγορίας και λέγονται Forum, και άλλα 75 ξενοδοχεία αποτελούν συνδεδεμένες επιχειρήσεις που ονομάζονται Glo-

bal Partners. Τα ξενοδοχεία εξυπηρετούν τόσο τις ανάγκες εκείνων που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους όσο και εκείνων που θέλουν να κάνουν διακοπές. Η επιχείρηση απασχολεί περί τα 40.000 άτομα και στα τέλη της δεκαετίας του '90 είχε ετήσιο κύκλο εργασιών κοντά στα 2 δις. δολάρια.

Η αναβάθμιση του περιβάλλοντος βρίσκεται στο επίκεντρο της εταιρικής δήλωσης της Inter-Continental Hotels and Resorts:

«Στόχος είναι να καταστεί η Inter-Continental η καλύτερη και πρώτη σε προτίμηση μονάδα φιλοξενίας μέχρι το 2000. Αυτό θα επιτευχθεί μέσα από διαρκείς βελτιώσεις των επιχειρηματικών και ψυχαγωγικών υπηρεσιών που προσφέρουμε στους διεθνείς επαγγελματίες-ταξιδιώτες. Στοχεύουμε να επιτύχουμε το στόχο μας και να βελτιώνουμε διαρκώς τα έσοδα των μετόχων μας, διατηρώντας την ηθική στάση που έχουμε υιοθετήσει να προστατεύουμε το περιβάλλον και να αποτελούμε έναν περιβαλλοντικά υπεύθυνο εργοδότη».

Για την επίτευξη αυτής της αποστολής, η επιχείρηση ήταν η πρώτη διεθνής αλυσίδα ξενοδοχείων που ανέπτυξε μια συνολική προσέγγιση όσον αφορά τη διαχείριση του περιβάλλοντος. Το πρόγραμμα αυτό οδήγησε αργότερα στη δημιουργία της Διεθνούς Πρωτοβουλίας των Ξενοδοχείων για το Περιβάλλον (IHFI).

Η λογική της βιώσιμης στρατηγικής

Το πρόγραμμα της Inter-Continental Hotels and Resorts για το περιβάλλον αναπτύχθηκε τόσο από την επιχειρηματική όσο και από την ηθική πλευρά. Από τη μια πλευρά, σύμφωνα με τους στόχους της AGENDA 21, η εταιρία αναγνώρισε ότι «η πραγματική βελτίωση του διεθνούς περιβάλλοντος θα επιτευχθεί μόνο όταν όλοι αναλάβουν δράση για τη βελτίωση της περιβαλλοντικής τους επίδοσης». Από την άλλη, η επιχείρηση γνώριζε ότι με την υιοθέτηση ενός συστηματικού περιβαλλοντικού προγράμματος θα μπορούσε να μειώσει τις δαπάνες της.

Συνεργασίες

Σημαντικό ρόλο για την υλοποίηση του προγράμματος έπαιξαν οι συνεργασίες, τόσο εσωτερικά (με την κινητοποίηση του προσωπικού), όσο και εξωτερικά (με τη μετάδοση του μηνύματος της βιώσιμης ανάπτυξης σε άλλες επιχειρήσεις). Έτσι δημιουργήθηκαν συνεργασίες μεταξύ μεμονωμένων ξενοδοχείων, μεταξύ του προσωπικού και της τοπικής κοινότητας, με χρηματο-πιστωτικά ιδρύματα (π.χ. τη Διεθνή Τράπεζα), με περιβαλλοντικές οργανώσεις, με τοπικές αρχές και με άλλες αλυσίδες ξενοδο-

χείων. Μέσα από το περιβαλλοντικό της πρόγραμμα, η επιχείρηση είναι μία από τις ελάχιστες της βιομηχανίας των ταξιδιών και του τουρισμού που παρέχει πληροφόρηση στις ανταγωνίστριές της, δίνοντάς τους έτσι τη δυνατότητα να μειώνουν τις δαπάνες τους και να αποκομίσουν οφέλη.

Περιβαλλοντικά προγράμματα

α) Διαχείριση του περιβάλλοντος

Η ευελιξία αποτέλεσε σημαντικό στοιχείο για την υιοθέτηση ενός προγράμματος που θα μπορούσε να προσαρμοστεί και να εφαρμοστεί από το προσωπικό διαφορετικών ξενοδοχείων, που βρίσκονται σε πολύ διαφορετικό πολιτισμικό, φυσικό και πολιτικό περιβάλλον σε όλο τον κόσμο, ενώ ταυτόχρονα θα ελεγχόταν από τα κεντρικά γραφεία.

Για το σκοπό αυτόν διορίστηκε ένας γενικός διευθυντής υπεύθυνος για το περιβάλλον. Ο γενικός διευθυντής προΐσταται μιας διεθνούς Περιβαλλοντικής Επιτροπής που συντονίζει τα περιφερειακά προγράμματα μέσω δέκα Περιφερειακών Προέδρων για το Περιβάλλον (ένας για κάθε περιφέρεια στην οποία έχει παρουσία η επιχείρηση). Κάθε ξενοδοχείο έχει έναν περιβαλλοντικό διευθυντή ο οποίος φέρει την ευθύνη της σύγκλησης μιας περιβαλλοντικής επιτροπής. Το κάθε ξενοδοχείο υποβάλλει εκθέσεις προόδου ή προβλήματα στον αρμόδιο Περιφερειακό Πρόεδρο, ο οποίος είτε δίνει τις απαραίτητες απαντήσεις είτε υποβάλλει τα ζητήματα στην Περιβαλλοντική Επιτροπή. Τα σχετικά θέματα δημοσιεύονται συχνά σε ένα ειδικό έντυπο με τίτλο *The Daily Planet*, και έτσι το προσωπικό και οι πελάτες της επιχείρησης ενημερώνονται για παραδείγματα βέλτιστης πρακτικής ή λύσεις σε υπάρχοντα προβλήματα.

Αυτή η διαδικασία αποδείχθηκε εξαιρετικά αποτελεσματική καθώς διευκόλυνε τον έλεγχο των 6 σημείων περιβαλλοντικής δέσμευσης που παρουσιάζουμε στη συνέχεια. Τα 6 σημεία αντιπροσωπεύουν τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης όσον αφορά τη συνολική βελτίωση του περιβάλλοντος. Η δέσμευση υποστηρίζεται από ετήσιους στόχους βελτίωσης. Η συμμόρφωση προς αυτούς τους στόχους ελέγχεται προσεκτικά και υποβάλλονται οι σχετικές αναφορές.

Τα κεντρικά γραφεία δίνουν στα επιμέρους ξενοδοχεία της αλυσίδας ένα εγχειρίδιο ελέγχου και έναν κατάλογο 134 σημείων, μέσω του οποίου παρακολουθούν τη συμμόρφωση προς τις περιβαλλοντικές δεσμεύσεις, επιτυγχάνουν τους στόχους και διασφαλίζουν ότι αντιμετωπίζουν τις ποικίλες περιβαλλοντικές επιπτώσεις που έχει η λειτουργία μιας τόσο μεγάλης διεθνούς αλυσίδας ξενοδοχείων.

β) Στόχοι του περιβαλλοντικού προγράμματος της Inter-Continental Hotels and Resorts για το 1997

1. *Περιοσολή της κατανάλωσης ενέργειας.* Η εταιρία δεσμεύεται να μειώσει τις συνολικές δαπάνες ενέργειας κατά 2% έναντι του 1996.
Βάση: 1996 πραγματική δαπάνη 79.500 εκατ. δολάρια.
Στόχος: 1997 πρόβλεψη 77.900 εκατ. δολάρια.
2. *Διαχείριση ψυκτικών.* Η Inter-Continental θα εφαρμόσει τεχνικές περιορισμού των ψυκτικών για τον υπάρχοντα εξοπλισμό που λειτουργεί με CFC.
 - α) Αντικατάσταση των ψυκτικών μονάδων με νέες μονάδες υψηλής απόδοσης.
 - β) Στα μηχανοστάσια όπου είναι εγκαταστημένη η κεντρική μονάδα κλιματισμού θα εγκατασταθεί κεντρικό σύστημα ελέγχου και εντοπισμού των διαρροών.
3. *Έλεγχος/προστασία του περιβάλλοντος.* Η εταιρία θα βελτιώσει την παγκόσμια κατάταξή της κατά 2 εκατοστιαίες μονάδες σε καθεμία από τις περιφέρειες όπου δραστηριοποιείται.

Ετος βάσης 1996 – παγκόσμια κατάταξη 77%		
Στόχος βελτίωσης	Από	Σε
Ηνωμένο Βασίλειο/Σκανδιναβία	73,0	76,0
Γαλλία/Μεσόγειος	57,5	62,5
Κάτω Χώρες	64,8	68,0
Γερμανία	82,4	84,4
Αυστρία/Ανατολική Ευρώπη	94,5	95,0
Βόρεια Αμερική	78,1	81,0
Λατινική Αμερική	84,6	86,6
Μέση Ανατολή	75,9	78,5
Αφρική	64,0	67,0
Ασία/Ειρηνικός	83,3	85,5

γ) Τα έξι σημεία της περιβαλλοντικής δέσμευσης της Inter-Continental Hotels and Resorts και πώς θα εφαρμοστούν

1. *Προστασία των φυσικών και ενεργειακών πόρων στα ξενοδοχεία*

χωρίς να θίγονται τα πρότυπα ασφαλείας ή ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών. Σε αυτό τον τομέα σημειώθηκε εξαιρετική πρόοδος. Με την υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης διαχείρισης και μέτρησης της χρήσης των πόρων, και με την κατανομή δαπανών για τους πόρους σε προϊσταμένους τμημάτων, η Inter-Continental Hotels and Resorts κατάφερε μέσα σε μια επταετία να μειώσει σημαντικά τις δαπάνες που σχετίζονται με την κατανάλωση ενέργειας και νερού.

2. Η επιλογή προϊόντων και υλικών μόνο από πηγές που εφαρμόζουν ορθές περιβαλλοντικές πρακτικές – όπου αυτό είναι εφικτό– έχει θετικά και ευεργετικά αποτελέσματα. Πολλά βλαβερά προϊόντα αντικαταστάθηκαν στο πλαίσιο πρωτοβουλιών που στόχο είχαν την εύρεση εναλλακτικών λύσεων. Όπου ήταν δυνατόν, για τα συσκευασμένα είδη διατροφής προτιμήθηκαν χάρτινες συσκευασίες από ανακυκλωμένο χαρτί που ανακυκλώνεται εκ νέου. Τα ξενοδοχεία της Γερμανίας ανέπτυξαν τον Κατάλογο Προϊόντων και Προμηθειών, ο οποίος περιλαμβάνει 500 προϊόντα που χρησιμοποιούνται συχνά, 100 εκ των οποίων προτάθηκαν για σταδιακή κατάργηση και αντικατάσταση.
3. Ελαχιστοποίηση και αποτελεσματική διαχείριση των απορριμμάτων, έτσι ώστε να διασφαλίζεται ο όσο το δυνατόν μικρότερος αρνητικός αντίκτυπος στο περιβάλλον. Αν και η μέτρηση των απορριμμάτων για όλες τις εταιρίες του ομίλου υπήρξε προβληματική βάσει των διαθέσιμων μεθόδων, ορισμένα ξενοδοχεία κατάφεραν να μειώσουν σημαντικά τον όγκο των απορριμμάτων τους.
4. Αναγνώριση των περιφερειακών διαφορών όσον αφορά τις περιβαλλοντικές ανάγκες και πρακτικές, με τη δημιουργία προσαρμοσμένων τοπικών προγραμμάτων που σκοπό έχουν τη βελτίωση της επίδοσης κάθε ξενοδοχείου. Κλειδί της επιτυχίας ήταν η ευελιξία, και αρκετά ξενοδοχεία υιοθέτησαν ιδιαίτερα καινοτομικές προσεγγίσεις όσον αφορά τη διαχείριση του περιβάλλοντος. Ο Περιφερειακός Αρχιμηχανικός στο Inter-Continental του Ναϊρόμπι στην Κένια αποδείχθηκε ιδιαίτερα εφευρετικός, καθώς ετοίμασε έναν οδηγό περιβαλλοντικής διαχείρισης (ο οποίος συνοδευόταν από βιντεοκασέτες) για να βοηθήσει και άλλα ξενοδοχεία σε αναπτυσσόμενες χώρες να υιοθετήσουν τα κατάλληλα περιβαλλοντικά προγράμματα.
5. Διερεύνηση των τρόπων συμμετοχής στα περιβαλλοντικά προγράμματα της τοπικής κοινωνίας σε παγκόσμια κλίμακα. Ένα ξενοδοχείο δεν μπορεί να λειτουργεί αποκομμένο από την κοινότητα του τόπου που βρίσκεται. Κάτι τέτοιο θα υπονόμευε την ποιότητα

του προϊόντος. Τα προγράμματα της τοπικής κοινότητας έδωσαν την απαραίτητη ώθηση στην προσέγγιση της Inter-Continental Hotels and Resorts και το 1995 τέθηκαν σε εφαρμογή περισσότερα από 28 νέα προγράμματα. Τα θέματά τους ποικίλα: από τη δημιουργία ενός προγράμματος διάθεσης των απορριμμάτων στο Μπαλί της Ινδονησίας και μια Περιβαλλοντική Ολυμπιάδα για μαθητές στο Άμπου Ντάμπι μέχρι τη στήριξη ενός κέντρου αστέγων στο κέντρο του Λονδίνου.

6. *Εσωτερική και εξωτερική ενημέρωση για τις περιβαλλοντικές πρωτοβουλίες μέσω μιας σειράς προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης.* Το σύνολο των προγραμμάτων που ανέλαβε η αλυσίδα είχε απόλυτη επιτυχία όσον αφορά την ενημέρωση και την αλλαγή της στάσης. Εντός της εταιρίας, το προσωπικό έχει πλέον πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν το περιβάλλον και παρακολουθεί συναφή προγράμματα κατάρτισης. Εκτός της εταιρίας, λόγω του ηγετικού ρόλου της Inter-Continental Hotels and Resorts στη Διεθνή Πρωτοβουλία των Ξενοδοχείων για το Περιβάλλον, επιτεύχθηκε κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και πρωτοβουλίες δημοσίων σχέσεων που επέτρεψαν τη μεγάλη δημοσιοποίηση του προγράμματος τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Σημαντικό ρόλο έπαιξαν και οι εξαιρετικές ενέργειες για την ενημέρωση του κοινού που ανέλαβαν οι διευθυντές αρκετών ξενοδοχείων.

Προκειμένου να στηρίξει τις έξι δεσμεύσεις της, η εταιρία ανέπτυξε ένα ολοκληρωμένο σύστημα παρακολούθησης για τη μέτρηση του βαθμού επίτευξης των στόχων. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίστηκε η ποσοτικοποίηση της προόδου, όπου αυτό ήταν εφικτό.

Περίληψη – Inter-Continental Hotels and Resorts

Η προσέγγιση που υιοθέτησε η εταιρία υπήρξε καινοτόμος και επιτυχής, και αντανakλούσε τη δέσμευση όλων των βαθμίδων της διοίκησης στο πρόγραμμα, ξεκινώντας από την κορυφή της ιεραρχίας. Για την υλοποίηση του προγράμματος, η επιχείρηση επένδυσε σε οικονομικούς και ανθρωπίνους πόρους, γεγονός που απέδωσε καθώς ανέβηκε το ηθικό του προσωπικού, μειώθηκαν οι δαπάνες, δημιουργήθηκαν συνεργασίες με τις τοπικές αρχές στους προορισμούς και με τη Διεθνή Τράπεζα. Επιπλέον, το πρόγραμμα συνεισέφερε σημαντικά στις δημόσιες σχέσεις της εταιρίας.

Αν και δεν υπάρχουν στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι το πρόγραμμα έφερε νέους πελάτες, αποτελεί πλέον τμήμα της ποιότητας του προϊόντος της επιχείρησης. Η Inter-Continental Hotels and Resorts βλέπει ότι παρουσιάζονται ευκαιρίες ανάπτυξης σε εξειδικευμένες αγορές, π.χ. στην αγορά

διεξαγωγής συνεδρίων για το περιβάλλον και, καθώς ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αναπτύσσουν τη σχετική τεχνολογία και ορθές πρακτικές, οι επαγγελματίες που προέρχονται από επιχειρήσεις που έχουν θεσπίσει περιβαλλοντικά προγράμματα θα προτιμούν τα ξενοδοχεία που εφαρμόζουν παρόμοια πολιτική. Για παράδειγμα, η Επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων, προκειμένου να λάβει την τελική απόφαση για το χώρο διεξαγωγής των αγώνων, εξετάζει και περιβαλλοντικά κριτήρια.

Η Inter-Continental Hotels and Resorts γνωρίζει ότι όσο περισσότερες επιχειρήσεις της τουριστικής βιομηχανίας συμμετέχουν σε προγράμματα, όπως η IHEI και το Green Globe, τόσο περισσότερο θα επωφελείται και η ίδια από το πρόγραμμα προστασίας του περιβάλλοντος που εφαρμόζει. Στόχος είναι η βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης όλου του τομέα παροχής υπηρεσιών διαμονής. Στις αρχές του 1997, η Inter-Continental Hotels and Resorts ανακοίνωσε ότι προτίθεται να επενδύσει 1 εκατ. δολάρια την επόμενη πενταετία για την ανάπτυξη και την εφαρμογή περιβαλλοντικών προγραμμάτων γενικώς για τον τομέα των ταξιδιών και του τουρισμού. Με την κίνησή της αυτή αποκρίθηκε στην πρόκληση του Earth Council που ζητούσε από την τουριστική βιομηχανία να εφαρμόσει την AGENDA 21. Σήμερα, όλα τα ξενοδοχεία της αλυσίδας είναι μέλη του Green Globe.

Greotel A.E.

Η Greotel, που το μεγαλύτερο μέρος των πελατών της είναι επισκέπτες αναψυχής οι οποίοι επιλέγουν τα ξενοδοχεία της αλυσίδας στο πλαίσιο ενός πακέτου διακοπών, προσφέρει ένα εντελώς διαφορετικό προϊόν από την Inter-Continental Hotels and Resorts. Η προστασία όμως του περιβάλλοντος αποτελεί τμήμα της εταιρικής φιλοσοφίας και η Greotel υλοποιεί ένα πρωτοποριακό και επιτυχές περιβαλλοντικό πρόγραμμα. Η Greotel είναι η μεγαλύτερη αλυσίδα ξενοδοχείων της Ελλάδας, με 15 ξενοδοχεία πολυτελείας και τεσσάρων αστέρων, ενώ διαχειρίζεται άλλες 6 μονάδες με διαφορετικές ονομασίες, συγκεντρώνοντας έτσι 10.000 κλίνες κυρίως στα νησιά της χώρας. Το 1995 οι διανυκτερεύσεις στα ξενοδοχεία της Greotel έφτασαν τα 1,3 εκατ., ενώ η επιχείρηση απασχολούσε 3.000 υπαλλήλους.

Η Greotel κατάρτισε τη δήλωση περιβαλλοντικής πολιτικής της το Νοέμβριο του 1992, όπου αναφερόταν η πρόθεση της επιχείρησης να αναπτύξει ολοκληρωμένα περιβαλλοντικά προγράμματα, προκειμένου να γίνει ο «περιβαλλοντικός πρωταθλητής» του ξενοδοχειακού τομέα, και να αποτελέσει παράδειγμα για τις αλυσίδες ξενοδοχείων και θερέ-

τρων σε όλη τη Μεσόγειο. Η επιχείρηση ζήτησε χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση και έλαβε επιχορήγηση για τη βελτίωση του περιβάλλοντος των ιδίων των ξενοδοχείων και των τοπικών κοινοτήτων, καθώς και για την ανάπτυξη προγραμμάτων ενημέρωσης άλλων διευθυντικών στελεχών του τουρισμού.

Η λογική της βιώσιμης στρατηγικής

Η διοίκηση της Grecotel, που προσελκύει κυρίως την αγορά του τουρισμού διακοπών, αναγνώρισε ότι η υποβάθμιση του φυσικού/πολιτιστικού περιβάλλοντος μπορεί να αποδειχθεί ζημιογόνα για τα συμφέροντά της. Η εταιρία, που ανήκει σε Έλληνες, επίσης αισθάνθηκε την ηθική υποχρέωση να προστατεύσει και να βελτιώσει το περιβάλλον των κοινοτήτων μέσα στις οποίες λειτουργεί. Το 1996 η εταιρία δήλωσε ότι:

«Για την Grecotel το περιβάλλον αποτελεί έναν από τους πλέον σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες των δραστηριοτήτων της – συμπεριλαμβάνονται ανακαινίσεις και οικοδόμηση νέων κτιρίων, λειτουργικά πρότυπα, εφαρμοσμένη τεχνολογία, έπιπλα και εξοπλισμός, αγορά τροφίμων και ποτών, προώθηση των πωλήσεων και διαφημιστικό υλικό, και... προγράμματα αναψυχής των επισκεπτών» (Εκθεση Προόδου της Grecotel για το Περιβάλλον, 1996).

Συνεργασίες

Η στρατηγική της Grecotel στηρίχτηκε στις συνεργασίες. Από τη μια πλευρά, οι συνεργασίες επέτρεψαν τη χρηματοδότηση από την Ε.Ε., κάτι ιδιαίτερα σημαντικό για την εκπόνηση ενός επαγγελματικού προγράμματος, και από την άλλη πλευρά, οι συνεργασίες με τους προμηθευτές συνέβαλαν στον περιορισμό του αρνητικού αντίκτυπου από την πλευρά των πόρων.

Εξίσου σημαντικές ήταν οι συνεργασίες με τους τουρ-οπερέιτορ. Στο πρόγραμμα συμμετείχαν τόσο η Thomson (Ηνωμένο Βασίλειο) όσο και η TUI (Γερμανία), γεγονός που δίνει τη δυνατότητα να ασκηθεί επιρροή και σε άλλα ξενοδοχεία της περιοχής προκειμένου να υιοθετήσουν παρόμοια προγράμματα. Ταυτόχρονα, μέσα από τους τουρ-οπερέιτορ επιτυγχάνεται η επικοινωνία και η ενημέρωση των τουριστών πριν φτάσουν στον τόπο προορισμού. Η TUI αποτελεί έναν από τους μετόχους της Grecotel, αλλά στα τέλη της δεκαετίας του '90 η εταιρία συναλλασόταν με περίπου 60 διαφορετικούς τουρ-οπερέιτορ.

Το πρόγραμμα κινητοποίησε όμως και τις τοπικές αρχές, ενώ θα πρέπει να τονιστεί ότι οι συνεργασίες δεν τερματίστηκαν με την ολοκλήρωση του προγράμματος. Μέσω των δεσμών της με την ΙΗΕΙ, η Grecotel θα

εξακολουθήσει να πρωτοπορεί και να βοηθά τα ξενοδοχεία να βελτιώσουν την περιβαλλοντική τους επίδοση.

Το περιβαλλοντικό πρόγραμμα

α) Διαχείριση του περιβάλλοντος

Το κάθε ξενοδοχείο ορίζει ένα συντονιστή των ενεργειών που αφορούν το περιβάλλον, και ο οποίος αναφέρεται στη Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Πολιτισμού. Η ίδρυση αυτής της Διεύθυνσης (το 1990) αποτελεί πρωτοπορία για όλες τις αλυσίδες ξενοδοχείων της Μεσογείου. Το προσωπικό του κάθε ξενοδοχείου εμπλέκεται πλήρως στο πρόγραμμα και, από το 1993, η Ergorplan A.E., που ενεργεί ως σύμβουλος διαχείρισης της Grecotel, εισήγαγε περιβαλλοντικά καθήκοντα στην περιγραφή όλων των θέσεων εργασίας. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η υλοποίηση της κεντρικής πολιτικής της αλυσίδας σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα. Παράλληλα, καταρτίστηκε και διανεμήθηκε σε όλους τους υπαλλήλους ένα εγχειρίδιο για το περιβάλλον, στο οποίο εξηγείται η σημασία του για την τουριστική βιομηχανία και αναλύονται μέθοδοι βάσει των οποίων ο κάθε υπάλληλος μπορεί να υιοθετήσει μια περιβαλλοντικά υπεύθυνη στάση.

Στόχος του περιβαλλοντικού προγράμματος είναι να εξασφαλίσει τη σταδιακή βελτίωση τόσο στα ξενοδοχεία όσο και τις περιοχές που επηρεάζονται από τη λειτουργία τους, και να οδηγήσει στη συνέχεια σε ένα βασικό πρόγραμμα χαμηλού κόστους το οποίο θα μπορεί να εφαρμοστεί από άλλους ξενοδόχους, χωρίς να απαιτείται εξειδικευμένη γνώση. Η εταιρία θέλει να μοιραστεί με άλλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τη γνώση και την εμπειρία που αποκόμισε από την εφαρμογή του προγράμματος.

β) Ενημέρωση του προσωπικού και των επισκεπτών

Οι σχετικές πρωτοβουλίες αφορούν τον εσωτερικό έλεγχο της περιβαλλοντικής πρακτικής, προγράμματα ενημέρωσης του προσωπικού και των επισκεπτών, εκπαιδευτικά σεμινάρια στα εκπαιδευτικά ιδρύματα της περιοχής, παροχή πληροφοριών στους δυνητικούς υπαλλήλους, βελτίωση της πολιτικής προμηθειών και άσκηση πίεσης στους προμηθευτές, στενή συνεργασία με τους μεγαλύτερους τουρ-οπερέιτορ στην Ευρώπη και χορηγίες σε μη κερδοσκοπικές οργανώσεις που επηρεάζονται από τον τουρισμό.

γ) Λειτουργικές βελτιώσεις

Μέχρι το 1996 είχαν ολοκληρωθεί οι έλεγχοι της περιβαλλοντικής πρακτικής, σύμφωνα με τον κανονισμό EMAR της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σε έξι ξενοδοχεία, ενώ συνεχιζόταν η εφαρμογή τους και στις υπόλοιπες