



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**Στρατηγική Ανάλυση Ξενοδοχειακού Κλάδου
στο Νησί της Λευκάδας:
Crystal Waters Lefkada.**

ΒΟΥΚΕΛΑΤΟΥ ΓΕΡΑΣΙΜΙΝΑ

Επιβλέπων καθηγητής: Γεωργόπουλος Νικόλαος

Πειραιάς, 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – MBA με τίτλο:

**Στρατηγική Ανάλυση Ξενοδοχειακού Κλάδου στο Νησί της Λευκάδας:
Crystal Waters Lefkada.**

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: ΒΟΥΚΕΛΑΤΟΥ ΓΕΡΑΣΙΜΙΝΑ

Ημερομηνία: 21/11/2023

Περίληψη

Η σύγκλιση των αρχών του στρατηγικού μάνατζμεντ με το πεδίο της πολυτελούς φιλοξενίας διαμορφώνει την αφήγηση αυτής της έρευνας, η οποία συνοψίζεται σε μια ολοκληρωμένη μελέτη περίπτωσης του ξενοδοχείου Crystal Waters. Η μελέτη αυτή περιηγείται στην περίπλοκη αλληλεπίδραση των στρατηγικών αποφάσεων και της δυναμικής του κλάδου στο πλαίσιο του τομέα της φιλοξενίας. Η έρευνα ξεκινά με μια εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ, περιγράφοντας τον πολύπλευρο ορισμό και τα διαδοχικά στάδια του. Τα θεωρητικά θεμέλια της θεωρίας των πόρων και της θεωρίας των απρόβλεπτων περιστατικών υπογραμμίζουν τη διαφοροποιημένη φύση της στρατηγικής λήψης αποφάσεων, αποτελώντας τη θεωρητική σκαλωσιά για τις επακόλουθες αναλύσεις. Στη συνέχεια, το πανόραμα διευρύνεται για να συμπεριλάβει τη συμβιωτική σχέση μεταξύ της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας και του τομέα της φιλοξενίας. Ο ρόλος των πολυτελών ξενοδοχείων, με παράδειγμα το Crystal Waters Hotel, αναδεικνύεται ως άξονας για την προσφορά συναρπαστικών εμπειριών στους επισκέπτες και την καταλυτική οικονομική ανάπτυξη στο ελληνικό τουριστικό τοπίο. Χρησιμοποιώντας αναλυτικά εργαλεία, όπως VRIO, SWOT, PEST και Πέντε Δυνάμεις του Porter, ξετυλίγεται σχολαστικά η εσωτερική δυναμική και η εξωτερική τοποθέτηση του ξενοδοχείου. Η δέσμευση του ξενοδοχείου για βιώσιμη πολυτέλεια, εξατομικευμένες εμπειρίες και ευθυγράμμιση με τις παγκόσμιες τάσεις της φιλοξενίας αποκρυσταλλώνεται στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής ανάλυσης.

Abstract

The convergence of strategic management principles with the realm of luxury hospitality shapes the narrative of this research, encapsulated by a comprehensive case study of the Crystal Waters Hotel. This study navigates the intricate interplay of strategic decisions and industry dynamics within the context of the hospitality sector. The research commences with a primer on strategic management, delineating its multifaceted definition and sequential stages. The theoretical foundations of resource-based theory and contingency theory underscore the nuanced nature of strategic decision-making, forming the theoretical scaffold for subsequent analyses. The panorama then expands to encompass the symbiotic relationship between the global tourism industry and the hospitality sector. The role of luxury hotels, exemplified by the Crystal Waters Hotel, emerges as a linchpin in offering immersive guest experiences and catalyzing economic growth within the Greek tourism landscape. Employing analytical tools such as VRIO, SWOT, PEST, and Porter's Five Forces, the hotel's internal dynamics and external positioning are meticulously unraveled. The hotel's commitment to sustainable luxury, personalized experiences, and alignment with global hospitality trends crystallizes within this strategic analysis.

Περιεχόμενα

Περίληψη	3
Abstract	4
Περιεχόμενα.....	5
Εισαγωγή	7
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	10
Κεφάλαιο 1	11
Στρατηγικό Μάνατζμεντ	11
1.1. Ορισμός.....	11
1.2. Τα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ	13
1.3. Θεωρίες στρατηγικού μάνατζμεντ	16
1.3.1. Θεωρία βασισμένη στους πόρους.....	16
1.3.2. Θεωρία της επιχείρησης.....	19
1.3.3. Θεωρία απρόβλεπτων καταστάσεων	20
1.4. Στρατηγικό μάνατζμεντ στον κλάδο της φιλοξενίας	21
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	24
Κεφάλαιο 2	27
Ο Τουρισμός και ο Ξενοδοχειακός Κλάδος	27
2.1. Ο τουρισμός στην παγκόσμια οικονομία	27
2.2. Η σημασία του τουρισμού στην ελληνική οικονομία.....	29
2.3. Ο ρόλος του ξενοδοχειακού κλάδου	36
2.4. Η τουριστική και η ξενοδοχειακή αγορά στην Ελλάδα.....	41
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	48
Κεφάλαιο 3	52
Το ξενοδοχείο Crystal Waters	52
3.1. Παρουσίαση του ξενοδοχείου.....	52
3.2. Στρατηγική ανάλυση.....	54
3.2.1. Εσωτερική ανάλυση.....	54
3.2.2. Εξωτερική ανάλυση	56
3.2.3. VRIO.....	57
3.2.4. PESTLE	59

3.2.5. Porter's five forces	60
3.2.6. SWOT	62
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	64
Κεφάλαιο 4	65
Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	65
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	71
Συμπεράσματα	72

Εισαγωγή

Ο τομέας του στρατηγικού μάνατζμεντ έχει καθοριστική σημασία για την καθοδήγηση των οργανισμών προς τη βιώσιμη ανάπτυξη και επιτυχία. Η στρατηγική είναι ένα σχέδιο δράσης που καταρτίζει ένας συγκεκριμένος οργανισμός για την επίτευξη των επιχειρηματικών του στόχων. Αυτό βασίζεται έτσι στον τρόπο με τον οποίο οι διάφορες δεσμεύσεις θα συνδεθούν μεταξύ τους για την επίτευξη της επιτυχίας (Berry, 1995). Μια καλή στρατηγική βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει ασυναγώνιστη ανάπτυξη που ενισχύει τις πωλήσεις, την κερδοφορία και την ηγετική θέση στην αγορά μακροπρόθεσμα. Το στρατηγικό μάνατζμεντ υποτίθεται ότι βοηθά στη λήψη αποφάσεων που θα ενισχύσουν την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων (Kenton, 2022). Με άλλα λόγια, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ο μόνος τρόπος με τον οποίο οι στόχοι, οι αποστολές και τα οράματα ενός οργανισμού εξειδικεύονται κυρίως σε προγράμματα και έργα, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται πλήρως οι σκοποί που έχουν τεθεί.

Κατά τη διάρκεια της έναρξης του στρατηγικού μάνατζμεντ, οι πόροι υποτίθεται ότι κατανέμονται σωστά ώστε να βοηθήσουν στην επίτευξη των καθορισμένων προγραμμάτων και έργων. Αφού καθοριστούν τα προγράμματα και τα έργα, θα πρέπει να υπάρχει ένας πίνακας αποτελεσμάτων που θα χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση του κατά πόσον έχουν επιτευχθεί οι αναμενόμενοι σκοποί (Kotter, 2012). Το στρατηγικό μάνατζμεντ περισσότερο παρέχει τη συνολική κατεύθυνση που θα πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός σε μια προσπάθεια να διασφαλίσει ότι θα υπάρξει απaráμιλλη επιτυχία. Όσοι βρίσκονται στο επίπεδο της διοίκησης υποτίθεται ότι πρέπει να επινοήσουν καλές τακτικές που θα ενισχύσουν την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Αυτό είναι απαραίτητο διότι θα ενισχυθεί τελικά ένα κατάλληλο πλαίσιο για το πώς θα επιτευχθεί αυτό (Gladwell, 2015). Θα είναι συνεπής μόνο όταν οι ενέργειες αυτές συμβαδίζουν με αυτό που η διοίκηση αναμένει να πάρει ως αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας. Για να είναι αποτελεσματικό το στρατηγικό μάνατζμεντ και να επιτύχει αυτό που έχει τεθεί ως στόχος, πρέπει να ακολουθεί μια διαδικασία που θα το ενισχύσει. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία που θα έχει μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην επιχείρηση και τον κλάδο στο σύνολό του.

Ο κλάδος της φιλοξενίας πρέπει να έχει μια διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ. Το στρατηγικό μάνατζμεντ έγκειται στην αξία του προγραμματισμού εκ των προτέρων, έτσι ώστε ο κλάδος να μπορεί να έχει καλές επιδόσεις. Αυτό οφείλεται

στο γεγονός ότι σε περίπτωση που δεν σχεδιάζουν, οδηγούνται στην αποτυχία (Heskett, 1988). Η βιομηχανία χρειάζεται να έχει μια διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ για ενότητα, κατεύθυνση και αίσθηση ταυτότητας στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Το στρατηγικό μάνατζμεντ θα βοηθήσει τη βιομηχανία να επιτύχει τους οργανωτικούς της στόχους με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχει ένα όραμα και μια αποστολή που πρέπει να επιτευχθούν τόσο μακροπρόθεσμα όσο και βραχυπρόθεσμα. Ο κλάδος συνεχίζει τελικά να αναπτύσσεται και χρειάζεται κατεύθυνση. Με το στρατηγικό μάνατζμεντ σε ισχύ η βιομηχανία θα μπορέσει να καταλήξει σε πιο σύνθετες δομές διαχείρισης που είναι απαραίτητες για να διευκολύνουν την ανάπτυξη και την εξέλιξή της (Tardi, 2022). Αυτό μπορεί να γίνει αποτελεσματικά με ένα καλά σχεδιασμένο πλάνο που έχει μελλοντικές προοπτικές.

Η παρούσα διπλωματική εμβαθύνει στην περίπλοκη αλληλεπίδραση του στρατηγικού μάνατζμεντ στο πλαίσιο του κλάδου της φιλοξενίας, με ιδιαίτερη έμφαση στο ξενοδοχείο Crystal Waters. Με τη διερεύνηση των πρακτικών στρατηγικού μάνατζμεντ του ξενοδοχείου και την ανάλυση της τοποθέτησής του στο δυναμικό τοπίο του τουρισμού και της φιλοξενίας, η παρούσα μελέτη στοχεύει να ρίξει φως στη συμβιωτική σχέση μεταξύ των στρατηγικών αποφάσεων και της δυναμικής του κλάδου.

Το πρώτο κεφάλαιο ξεκινά με τη διασαφήνιση της θεμελιώδους έννοιας του στρατηγικού μάνατζμεντ. Εμβαθύνει στον πολύπλευρο ορισμό του στρατηγικού μάνατζμεντ και παρουσιάζει τα διάφορα στάδια που συνιστούν το συστηματικό της πλαίσιο. Η περαιτέρω διερεύνηση επεκτείνεται στις θεωρίες που στηρίζουν το στρατηγικό μάνατζμεντ, οι οποίες περιλαμβάνουν τη θεωρία των πόρων, τη θεωρία της επιχείρησης και τη θεωρία των απρόβλεπτων καταστάσεων. Αυτές οι θεωρητικές βάσεις χρησιμεύουν ως θεμέλιο για την κατανόηση της μετέπειτα ανάλυσης της στρατηγικής προσέγγισης του Crystal Waters Hotel στον τομέα της φιλοξενίας.

Το κεφάλαιο 2 στρέφεται προς το ευρύτερο πλαίσιο του κλάδου της φιλοξενίας και τη συμβιωτική σχέση του με το παγκόσμιο τουριστικό τοπίο. Διερευνάται ο αναπόσπαστος ρόλος του τουρισμού στο πλαίσιο της παγκόσμιας οικονομίας, με ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του στο πλαίσιο του ελληνικού οικονομικού παραδείγματος. Επιπλέον, το κεφάλαιο αυτό εμβαθύνει στον κομβικό ρόλο που διαδραματίζει η ξενοδοχειακή βιομηχανία, τονίζοντας την ιδιότητά της ως άξονα στο πλαίσιο της τουριστικής εμπειρίας. Η διαφοροποιημένη δυναμική της ελληνικής τουριστικής και ξενοδοχειακής αγοράς χρησιμεύει ως υπόβαθρο για την αξιολόγηση του Crystal Waters Hotel.

Το Κεφάλαιο 3 επιχειρεί μια εις βάθος εξέταση του Crystal Waters Hotel. Μια ολοκληρωμένη παρουσίαση των μοναδικών χαρακτηριστικών και προσφορών του ξενοδοχείου συνδυάζεται με μια αιχμηρή στρατηγική ανάλυση. Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του ξενοδοχείου, υπογραμμίζοντας έτσι τη θέση του στο ευρύτερο πλαίσιο του κλάδου. Στρατηγικά εργαλεία όπως το VRIO, το SWOT, το PESTLE και οι πέντε δυνάμεις του Porter εφαρμόζονται σχολαστικά για την αποκρυπτογράφηση της στρατηγικής στάσης του ξενοδοχείου. Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει τις στρατηγικές αποφάσεις και τα σχέδια που πρέπει να διεκπεραιωθούν για την συνέχιση της βιωσιμότητας και της ευημερίας του Crystal Waters Hotel.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Berry, L.L. (1995). *On Great Service*. Simon and Schuster.

Gladwell, M. (2015). *The tipping point: how little things can make a big difference*. London: Abacus.

Heskett, J.L. (1988). *Managing in the service economy*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Kenton, W. (2022). *Strategic Management*. [online] Investopedia. Διαθέσιμο στο: <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>.

Kotter, J.P. (2012). *Leading Change*. [online] Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press. Διαθέσιμο στο: <https://www.perlego.com/book/837049/leading-change-with-a-new-preface-by-the-author-pdf>.

Tardi, C. (2022). *Performance Management—We Explain This Corporate Tool*. [online] Investopedia. Διαθέσιμο στο: <https://www.investopedia.com/terms/p/performance-management.asp>.

Κεφάλαιο 1

Στρατηγικό Μάνατζμεντ

1.1. Ορισμός

Το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να οριστεί ως η τέχνη και η επιστήμη της διαμόρφωσης, εφαρμογής και αξιολόγησης διαλειτουργικών αποφάσεων που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους σκοπούς (objectives) του. Όπως υποδηλώνει ο ορισμός αυτός, το στρατηγικό μάνατζμεντ επικεντρώνεται στην ενσωμάτωση της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, του μάρκετινγκ, της χρηματοδότησης/λογιστικής, της παραγωγής/λειτουργίας, της έρευνας και ανάπτυξης και των πληροφοριακών συστημάτων για την επίτευξη οργανωτικής επιτυχίας. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ χρησιμοποιείται για να αναφερθεί στη διαμόρφωση, την υλοποίηση και την αξιολόγηση της στρατηγικής. Σκοπός του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η εκμετάλλευση και η δημιουργία νέων και διαφορετικών ευκαιριών για το αύριο, ενώ ο όρος μακροπρόθεσμος σχεδιασμός προσπαθεί να βελτιστοποιήσει για το αύριο τις τάσεις του σήμερα (David, 2011).

Ο όρος στρατηγικός σχεδιασμός προέρχεται από τη δεκαετία του 1950 και ήταν πολύ δημοφιλής μεταξύ των μέσων της δεκαετίας του 1960 και των μέσων της δεκαετίας του 1970. Κατά τη διάρκεια αυτών των ετών, ο στρατηγικός σχεδιασμός θεωρήθηκε ευρέως ότι αποτελούσε την απάντηση για όλα τα προβλήματα. Εκείνη την εποχή, μεγάλο μέρος της εταιρικής Αμερικής είχε "εμμονή" με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Μετά από αυτή την "έκρηξη", ωστόσο, ο στρατηγικός σχεδιασμός παραμερίστηκε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, καθώς τα διάφορα μοντέλα σχεδιασμού δεν απέφεραν υψηλότερες επιδόσεις. Η δεκαετία του 1990, ωστόσο, έφερε την αναβίωση του στρατηγικού μάνατζμεντ και η διαδικασία εφαρμόζεται ευρέως σήμερα στον επιχειρηματικό κόσμο. Ένα στρατηγικό σχέδιο είναι, στην ουσία, το σχέδιο παιχνιδιού μιας εταιρείας. Ακριβώς όπως μια ποδοσφαιρική ομάδα χρειάζεται ένα καλό σχέδιο παιχνιδιού για να έχει πιθανότητες επιτυχίας, μια εταιρεία πρέπει να έχει ένα καλό στρατηγικό σχέδιο για να ανταγωνιστεί με επιτυχία. Τα περιθώρια κέρδους μεταξύ των επιχειρήσεων στους περισσότερους κλάδους έχουν μειωθεί τόσο πολύ από την παγκόσμια οικονομική ύφεση, ώστε δεν υπάρχουν πολλά περιθώρια

λάθους στο συνολικό στρατηγικό σχέδιο. Ένα στρατηγικό σχέδιο προκύπτει από δύσκολες διοικητικές επιλογές μεταξύ πολλών καλών εναλλακτικών λύσεων και σηματοδοτεί τη δέσμευση σε συγκεκριμένες αγορές, πολιτικές, διαδικασίες και λειτουργίες αντί άλλων, "λιγότερο επιθυμητών" τρόπων δράσης. Ο όρος στρατηγικό μάνατζμεντ χρησιμοποιείται σε πολλά κολέγια και πανεπιστήμια ως υπότιτλος για το μάθημα ακρογωνιαίου λίθου στη διοίκηση επιχειρήσεων (David, 2011).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ ως διαδικασία περιλαμβάνει τον καθορισμό σκοπών, την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, την ανάλυση της εσωτερικής οργάνωσης, την αξιολόγηση των στρατηγικών και τη διασφάλιση ότι η διοίκηση αναπτύσσει τις στρατηγικές σε ολόκληρο τον οργανισμό. Το στρατηγικό μάνατζμεντ χωρίζεται σε διάφορες σχολές σκέψης. Η κανονιστική προσέγγιση του στρατηγικού μάνατζμεντ περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να αναπτυχθούν οι στρατηγικές, ενώ η περιγραφική προσέγγιση επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να εφαρμοστούν οι στρατηγικές στην πράξη. Οι σχολές αυτές διαφέρουν ως προς το αν οι στρατηγικές αναπτύσσονται μέσω μιας αναλυτικής διαδικασίας, κατά την οποία λαμβάνονται υπόψη όλες οι ευκαιρίες και οι απειλές, ή είναι περισσότερο σαν γενικές κατευθυντήριες αρχές που πρέπει να εφαρμόζονται (Kenton, 2022).

Η επιχειρηματική κουλτούρα, οι δεξιότητες και οι ικανότητες των εργαζομένων, καθώς και η οργανωτική δομή είναι όλοι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει τους δηλωμένους σκοπούς του. Οι άκαμπτες επιχειρήσεις μπορεί να δυσκολευτούν να επιτύχουν σε ένα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η δημιουργία ενός εμποδίου μεταξύ της ανάπτυξης στρατηγικών και της υλοποίησης τους μπορεί να δυσχεράνει τα διευθυντικά στελέχη να προσδιορίσουν αν οι σκοποί έχουν επιτευχθεί αποτελεσματικά (Kenton, 2022).

Ενώ η ανώτερη διοίκηση ενός οργανισμού είναι τελικά υπεύθυνη για τη στρατηγική του, οι στρατηγικές συχνά πυροδοτούνται από ενέργειες και ιδέες κατώτερων στελεχών και εργαζομένων. Ένας οργανισμός μπορεί να έχει αρκετούς υπαλλήλους αφιερωμένους στη στρατηγική, αντί να βασίζεται αποκλειστικά στον διευθύνοντα σύμβουλο (CEO) για καθοδήγηση. Λόγω αυτής της πραγματικότητας, οι ηγέτες των οργανισμών επικεντρώνονται στη μάθηση από προηγούμενες στρατηγικές και στην εξέταση του περιβάλλοντος στο σύνολό του. Η συλλογική γνώση χρησιμοποιείται στη συνέχεια για την ανάπτυξη μελλοντικών στρατηγικών και την καθοδήγηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, ώστε να διασφαλίζεται ότι

ολόκληρος ο οργανισμός κινείται προς τα εμπρός. Για τους λόγους αυτούς, το αποτελεσματικό στρατηγικό μάνατζμεντ απαιτεί τόσο μια εσωτερική όσο και μια εξωτερική προοπτική (Kenton, 2022).

Ο σκοπός του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι να βοηθήσει μια εταιρεία να βρει τρόπους να γίνει πιο ανταγωνιστική. Για το σκοπό αυτό, η εφαρμογή των σχεδίων στρατηγικού μάνατζμεντ στην πράξη είναι η πιο σημαντική πτυχή του ίδιου του σχεδιασμού. Τα σχέδια στην πράξη περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των σημείων αναφοράς, την αναπροσαρμογή των πόρων -χρηματοοικονομικών και ανθρώπινων- και την τοποθέτηση ηγετικών πόρων για την επίβλεψη της δημιουργίας, της πώλησης και της ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών. Στις επιχειρήσεις, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι σημαντικό επειδή επιτρέπει σε μια εταιρεία να αναλύσει τομείς για λειτουργική βελτίωση. Σε πολλές περιπτώσεις, μπορεί να ακολουθήσει είτε μια αναλυτική διαδικασία, η οποία εντοπίζει πιθανές απειλές και ευκαιρίες, είτε απλώς να ακολουθήσει γενικές κατευθυντήριες γραμμές. Δεδομένης της δομής του οργανισμού, μια εταιρεία μπορεί να επιλέξει να ακολουθήσει είτε μια κανονιστική είτε μια περιγραφική προσέγγιση του στρατηγικού μάνατζμεντ. Στο πλαίσιο ενός κανονιστικού μοντέλου, περιγράφονται στρατηγικές για ανάπτυξη και εκτέλεση. Αντίθετα, μια περιγραφική προσέγγιση περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία μπορεί να αναπτύξει αυτές τις στρατηγικές (Kenton, 2022).

1.2. Τα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ

Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελείται από τρία στάδια: ανίχνευση περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, εφαρμογή στρατηγικής και αξιολόγηση στρατηγικής. Στη διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης, η ανίχνευση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει την έντονη αξιολόγηση των εξωτερικών παραγόντων και των εσωτερικών δυνατοτήτων του οργανισμού, επιτρέποντας στα στελέχη να εντοπίζουν προληπτικά τις ευκαιρίες και τις απειλές που επηρεάζουν τη διαμόρφωση αποτελεσματικών στρατηγικών (Tucci, 2020). Επιπλέον, η διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός οράματος και μιας αποστολής, τον καθορισμό μακροπρόθεσμων σκοπών, τη δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών και την επιλογή συγκεκριμένων στρατηγικών προς υλοποίηση. Τα ζητήματα διαμόρφωσης στρατηγικής περιλαμβάνουν την απόφαση για το ποιες νέες επιχειρήσεις θα εισέλθουν,

ποιες επιχειρήσεις θα εγκαταλείψουν, πώς θα κατανεύουν τους πόρους, αν θα επεκτείνουν τις δραστηριότητες ή θα διαφοροποιηθούν, αν θα εισέλθουν σε διεθνείς αγορές, αν θα συγχωνευθούν ή θα σχηματίσουν κοινοπραξία και πώς θα αποφύγουν μια εχθρική εξαγορά. Επειδή κανένας οργανισμός δεν διαθέτει απεριόριστους πόρους, οι μάνατζερ πρέπει να αποφασίσουν ποιες εναλλακτικές στρατηγικές θα ωφελήσουν περισσότερο την επιχείρηση (Melnik & Zlotnik, 2020).

Οι αποφάσεις διαμόρφωσης στρατηγικής δεσμεύουν έναν οργανισμό σε συγκεκριμένα προϊόντα, αγορές, πόρους και τεχνολογίες για μια εκτεταμένη χρονική περίοδο. Οι στρατηγικές καθορίζουν τα μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Καλώς ή κακώς, οι στρατηγικές αποφάσεις έχουν σημαντικές πολυλειτουργικές συνέπειες και διαρκή αποτελέσματα σε έναν οργανισμό. Τα ανώτατα στελέχη έχουν την καλύτερη προοπτική για να κατανοήσουν πλήρως τις επιπτώσεις των αποφάσεων διαμόρφωσης στρατηγικής -έχουν την εξουσία να δεσμεύουν τους πόρους που απαιτούνται για την υλοποίηση (Ansoff, 2019).

Η υλοποίηση της στρατηγικής απαιτεί από μια επιχείρηση να καθορίσει ετήσιους μετρήσιμους σκοπούς, να σχεδιάσει πολιτικές, να παρακινήσει τους εργαζόμενους και να κατανεύει πόρους, ώστε να μπορούν να εκτελεστούν οι διατυπωμένες στρατηγικές. Η υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας κουλτούρας που υποστηρίζει τη στρατηγική, τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής οργανωτικής δομής, την ανακατεύθυνση των προσπαθειών μάρκετινγκ, την προετοιμασία των προϋπολογισμών, την ανάπτυξη και τη χρήση συστημάτων πληροφοριών και τη σύνδεση της αμοιβής των εργαζομένων με την οργανωτική επίδοση (Djordjevic et al., 2014).

Η υλοποίηση της στρατηγικής συχνά αποκαλείται "στάδιο δράσης" του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η υλοποίηση της στρατηγικής σημαίνει την κινητοποίηση των εργαζομένων και των διευθυντών για να θέσουν σε εφαρμογή τις διατυπωμένες στρατηγικές. Συχνά θεωρείται το πιο δύσκολο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ, η υλοποίηση της στρατηγικής απαιτεί προσωπική πειθαρχία, δέσμευση και θυσίες. Η επιτυχής εφαρμογή της στρατηγικής εξαρτάται από την ικανότητα των διευθυντών να παρακινούν τους εργαζόμενους, η οποία είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη. Οι στρατηγικές που έχουν διατυπωθεί αλλά δεν εφαρμόζονται δεν εξυπηρετούν κανένα χρήσιμο σκοπό (David et al., 2021).

Οι διαπροσωπικές δεξιότητες είναι ιδιαίτερα κρίσιμες για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής. Οι δραστηριότητες εφαρμογής της στρατηγικής

επηρεάζουν όλους τους εργαζόμενους και τα στελέχη ενός οργανισμού. Κάθε τμήμα και υπηρεσία πρέπει να αποφασίσει για απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως *"Τι πρέπει να κάνουμε για να υλοποιήσουμε το δικό μας μέρος της στρατηγικής του οργανισμού;"* και *"Πώς μπορούμε να κάνουμε καλύτερα τη δουλειά;"*. Η πρόκληση της υλοποίησης είναι να παρακινηθούν τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι σε ολόκληρο τον οργανισμό να εργαστούν με υπερηφάνεια και ενθουσιασμό για την επίτευξη των δηλωμένων σκοπών (Obembe et al., 2020).

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι το τελικό στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ. Τα διευθυντικά στελέχη χρειάζονται απεγνωσμένα να γνωρίζουν πότε συγκεκριμένες στρατηγικές δεν λειτουργούν καλά -η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι το κύριο μέσο για την απόκτηση αυτών των πληροφοριών. Όλες οι στρατηγικές υπόκεινται σε μελλοντικές τροποποιήσεις επειδή οι εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες μεταβάλλονται συνεχώς. Τρεις θεμελιώδεις δραστηριότητες αξιολόγησης της στρατηγικής είναι:

- η επανεξέταση των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που αποτελούν τη βάση για τις τρέχουσες στρατηγικές,
- η μέτρηση της επίδοσης και
- η λήψη διορθωτικών μέτρων.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι απαραίτητη διότι η επιτυχία σήμερα δεν αποτελεί εγγύηση για την επιτυχία αύριο! Η επιτυχία δημιουργεί πάντα νέα και διαφορετικά προβλήματα -οι εφησυχασμένοι οργανισμοί βιώνουν την καταστροφή (Punt et al., 2014).

Οι δραστηριότητες διαμόρφωσης, υλοποίησης και αξιολόγησης της στρατηγικής λαμβάνουν χώρα σε τρία ιεραρχικά επίπεδα σε έναν μεγάλο οργανισμό: εταιρικό, τμηματικό ή στρατηγικής σημασίας επιχειρηματική μονάδα και λειτουργικό. Με την προώθηση της επικοινωνίας και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά μια επιχείρηση να λειτουργεί ως μια ανταγωνιστική ομάδα. Οι περισσότερες μικρές επιχειρήσεις και ορισμένες μεγάλες επιχειρήσεις δεν διαμορφώνουν εταιρική ή επιχειρησιακή στρατηγική -διαθέτουν μόνο το επιχειρηματικό και το λειτουργικό επίπεδο. Παρ' όλα αυτά, τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι σε αυτά τα δύο επίπεδα θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στις δραστηριότητες του στρατηγικού μάνατζμεντ (Huy, 2011).

1.3. Θεωρίες στρατηγικού μάνατζμεντ

1.3.1. Θεωρία βασισμένη στους πόρους

Η επιδίωξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πράγματι μια ιδέα που βρίσκεται στο επίκεντρο μεγάλου μέρους της βιβλιογραφίας για το στρατηγικό μάνατζμεντ. Η κατανόηση των πηγών του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει γίνει ένας σημαντικός τομέας μελέτης στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Η θεωρία που βασίζεται στους πόρους ορίζει ότι στο στρατηγικό μάνατζμεντ, οι θεμελιώδεις πηγές και οι κινητήριες δυνάμεις για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την ανώτερη επίδοση των επιχειρήσεων συνδέονται κυρίως με τα χαρακτηριστικά των πόρων και των ικανοτήτων τους, τα οποία είναι πολύτιμα και δαπανηρά για αντιγραφή (Peteraf & Bergen, 2003). Βασιζόμενος στις υποθέσεις ότι οι στρατηγικοί πόροι είναι ετερογενώς κατανομημένοι στις επιχειρήσεις και ότι οι διαφορές αυτές είναι σταθερές με την πάροδο του χρόνου, ο Barney (1991) εξετάζει τη σχέση μεταξύ των πόρων της επιχείρησης και του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέσσερις εμπειρικοί δείκτες της δυνατότητας των πόρων της επιχείρησης να δημιουργήσουν διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να είναι η Αξία, η Σπανιότητα, η Μη-Αντιγραψιμότητα και η Μη-Υποκαταστασιμότητα. Κατά τον Barney (1991), οι πόροι της επιχείρησης περιλαμβάνουν όλα τα περιουσιακά στοιχεία, τις ικανότητες, τις οργανωτικές διαδικασίες, τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τις πληροφορίες, τη γνώση κ.λπ. που ελέγχονται από μια επιχείρηση και επιτρέπουν στην επιχείρηση να διαμορφώνει και να υλοποιεί στρατηγικές που βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της. Επιπλέον, μια επιχείρηση λέγεται ότι έχει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εφαρμόζει μια στρατηγική δημιουργίας αξίας που δεν εφαρμόζεται ταυτόχρονα από οποιουδήποτε υφιστάμενους ή δυνητικούς ανταγωνιστές και όταν αυτές οι άλλες επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν τα οφέλη αυτής της στρατηγικής (Barney, 1991). Ο Barney (1991) υποστήριξε περαιτέρω ότι για να έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ένας πόρος της επιχείρησης πρέπει να έχει τέσσερα χαρακτηριστικά:

- πρέπει να είναι πολύτιμος, με την έννοια ότι εκμεταλλεύεται ευκαιρίες και/ή εξουδετερώνει απειλές στο περιβάλλον της επιχείρησης,
- πρέπει να είναι σπάνιος μεταξύ του σημερινού και του δυνητικού ανταγωνισμού της επιχείρησης,
- πρέπει να είναι ατελώς μιμήσιμος και
- δεν μπορεί να υπάρχουν στρατηγικά ισοδύναμα υποκατάστατα για αυτόν τον πόρο.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ίσως ο πιο ευρέως χρησιμοποιούμενος όρος στο στρατηγικό μάνατζμεντ, ωστόσο παραμένει ανεπαρκώς ορισμένος και λειτουργικός (Ma, 2000). Ο Ma (2000) κάνει τρεις παρατηρήσεις σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διερευνά εννοιολογικά τα διάφορα πρότυπα σχέσης μεταξύ του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της επίδοσης της επιχείρησης, και συγκεκριμένα:

- το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν ισοδυναμεί με ανώτερη επίδοση,
- το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ένας σχεσιακός όρος, και
- το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι συγκεκριμένο για το πλαίσιο.

Επιπλέον, ο Ma (2000) εξετάζει περαιτέρω τρία πρότυπα σχέσης μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επίδοσης της επιχείρησης, δηλαδή:

- (i) ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οδηγεί σε ανώτερη επίδοση
- (ii) ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς ανώτερη επίδοση και
- (iii) ανώτερη επίδοση χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η βάση για ανώτερες επιδόσεις. Η κατανόηση της ανατομίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι υψίστης σημασίας για τους γενικούς διευθυντές, οι οποίοι φέρουν την τελική ευθύνη για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και επιτυχία μιας επιχείρησης. Ο Ma (1999) αναπτύσσει ένα ενοποιητικό πλαίσιο που ονομάζεται SELECT για να βοηθήσει τους γενικούς διευθυντές να εξετάσουν συστηματικά τις διάφορες πτυχές της ανατομίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: την ουσία, την έκφραση, τον τόπο, το αποτέλεσμα, την αιτία και τη χρονική του διάρκεια. Έχει αιτιολογηθεί ότι η ανάλυση των αιτιών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βοηθά μια επιχείρηση να δημιουργήσει και να αποκτήσει πλεονέκτημα. Η μελέτη της ουσίας, της έκφρασης, του τόπου και του αποτελέσματος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτρέπει στην επιχείρηση να αξιοποιήσει καλύτερα το πλεονέκτημα. Η εξέταση της χρονικής διάρκειας του

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτρέπει στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί πλήρως το πλεονέκτημα σύμφωνα με τις δυνατότητες και τη βιωσιμότητά του (Ma, 1999).

Η φιλοσοφία του στρατηγικού μάνατζμεντ της επιχείρησης που βασίζεται στους πόρους έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια ως μια δημοφιλής θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο όρος επινοήθηκε αρχικά από τον Wernerfelt το 1984 (Fahy, 2000) και η σημασία της συνεισφοράς αυτής είναι εμφανής από τη βράβευσή της με το βραβείο καλύτερης εργασίας του Strategic Management Journal το 1994 για λόγους όπως ότι ήταν πραγματικά θεμελιώδης και μια πρόωπη δήλωση μιας σημαντικής τάσης στον τομέα (Fahy, 2000). Ο Fahy (2000) έχει αιτιολογήσει ότι η κύρια συνεισφορά της θεωρίας της επιχείρησης με βάση τους πόρους ήταν ως θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η βασική της λογική είναι σχετικά απλή. Ξεκινά με την υπόθεση ότι το επιθυμητό αποτέλεσμα της διοικητικής προσπάθειας μέσα στην επιχείρηση είναι ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επίτευξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτρέπει στην επιχείρηση να κερδίζει οικονομικά κέρδη ή επίδοση άνω του μέσου όρου. Με τη σειρά του, αυτό εστιάζει την προσοχή στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν και διατηρούν πλεονεκτήματα.

Η θεωρία των πόρων υποστηρίζει ότι η απάντηση σε αυτό το ερώτημα βρίσκεται στην κατοχή ορισμένων βασικών πόρων, δηλαδή πόρων που έχουν τα χαρακτηριστικά της αξίας, των φραγμών στην αντιγραφή και της οικειοποίησης (Fahy, 2000). Η άποψη αυτή δεν διαφέρει από εκείνη που πρότεινε ο Barney (1991). Ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά μπορεί να αποκτηθεί εάν η επιχείρηση χρησιμοποιεί αποτελεσματικά αυτούς τους πόρους στις αγορές προϊόντων της. Ως εκ τούτου, η θεωρία των πόρων δίνει έμφαση στη στρατηγική επιλογή, επιφορτίζοντας τη διοίκηση της επιχείρησης με τα σημαντικά καθήκοντα του εντοπισμού, της ανάπτυξης και της αξιοποίησης των βασικών πόρων για τη μεγιστοποίηση της επίδοσης (Fahy, 2000). Συνοπτικά, ακολουθώντας τον Fahy (2000), τα βασικά στοιχεία της θεώρησης που βασίζεται στους πόρους είναι τα εξής

- (i) Βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανώτερη επίδοση,
- (ii) Τα χαρακτηριστικά και οι τύποι των πόρων που δημιουργούν πλεονέκτημα, και
- (iii) Οι στρατηγικές επιλογές της διοίκησης.

Όπως τόνισε ο Porter (1991), υπάρχουν τέσσερα χαρακτηριστικά του εγγύς περιβάλλοντος μιας επιχείρησης που έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, δηλαδή οι συνθήκες των παραγόντων, οι συνθήκες ζήτησης, οι

συναφείς και υποστηρικτικοί κλάδοι και η στρατηγική, η δομή και ο ανταγωνισμός της επιχείρησης.

1.3.2. Θεωρία της επιχείρησης

Η θεωρία της επιχείρησης εστιάζει κυρίως στη σχέση μεταξύ εντολέων και εντολοδόχων. Οι εντολοδόχοι μερικές φορές ενεργούν προς το δικό τους συμφέρον και όχι προς το συμφέρον των εντολέων. Τα περισσότερα επιχειρήματα της θεωρίας επιχείρησης επικεντρώνονται στις ενέργειες για τη μεγιστοποίηση της αξίας των μετόχων (εντολέων) (Keum, 2020). Ένα θέμα συζήτησης, ακόμη και πριν από την πανδημία, ήταν η βραχυπρόθεσμη έναντι της μακροπρόθεσμης αξίας. Ορισμένοι μελετητές του μάνατζμεντ άσκησαν κριτική στις επιχειρήσεις που έδιναν έμφαση στις βραχυπρόθεσμες χρηματοοικονομικές αποδόσεις έναντι της μακροπρόθεσμης αξίας (Porter & Kramer, 2011). Η πανδημία ανέδειξε τη συζήτηση, επειδή πολλές επιχειρήσεις επέλεξαν να επικεντρωθούν στην επιβίωση βραχυπρόθεσμα, ωστόσο, εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν πιέσεις για τον προσδιορισμό διαφορετικών στρατηγικών για να επιτύχουν μακροπρόθεσμα. Λόγω της αβεβαιότητας που προκάλεσε η πανδημία, η διασφάλιση ότι οι μάνατζερ δίνουν έμφαση στα συμφέροντα των ιδιοκτητών έχει γίνει πιο κρίσιμη αλλά και προκλητική, επειδή οι πόροι είναι σπάνιοι, η επιβίωση της επιχείρησης απειλείται και οι θέσεις εργασίας ορισμένων μάνατζερ κινδυνεύουν. Επιπλέον, οι περισσότεροι ιδιοκτήτες και μάνατζερ στερούνται εμπειρίας με γεγονότα όπως η πανδημία, γεγονός που καθιστά πιο δύσκολο για αυτούς να προσδιορίσουν τις στρατηγικές αποφάσεις και δράσεις που μεγιστοποιούν την αξία των μετόχων. Οι συνήθεις γνωστικές διαδικασίες και ευρετικές μέθοδοι για την επίτευξη και την αξιολόγηση αυτού του αποτελέσματος μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικές λόγω της πρωτοφανούς διαταραχής.

Οι βραχυπρόθεσμες αποδόσεις των μετόχων μπορεί να είναι λιγότερο σημαντικές από τη διατήρηση της φήμης και της ακεραιότητας της επιχείρησης και τη λήψη μέτρων που προστατεύουν τη δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει αξία μακροπρόθεσμα, ιδίως στο περιβάλλον της Νέας Κανονικότητας. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, ο Barney (2018) υποστήριξε ότι η αντιμετώπιση των μετόχων ως οι μόνοι εναπομείναντες διεκδικητές της επιχείρησης δεν συνάδει με τη λογική της θεωρίας των πόρων για την ιδιοποίηση των κερδών. Υποστήριξε ότι οι μη-ιδιοκτήτες

ενδιαφερόμενοι πρέπει να λαμβάνουν αξία πριν από τους μετόχους, διότι η υποστήριξη των εν λόγω ενδιαφερομένων είναι απαραίτητη για τη δημιουργία αξίας εξ αρχής. Τα επιχειρήματα αυτά αμφισβητούν την ιστορική έμφαση που δόθηκε στην έρευνα της θεωρίας αντιπροσώπευσης στα στελέχη και τους μετόχους, αποκλείοντας τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

Επιπλέον, οι Barney και Mackey (2021) υποστήριξαν ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να θεωρούνται συμπληρωματικά, διότι δημιουργείται μεγαλύτερη αξία όταν εργάζονται μαζί παρά όταν εργάζονται χωριστά. Η έννοια των πολλαπλών ενδιαφερομένων μερών ως υπολειπόμενων διεκδικητών επηρεάζει έντονα την εφαρμογή της θεωρίας επιχείρησης, διότι όλα τα σημαντικά ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να θεωρηθούν ως εντολείς ο καθένας με διαφορετικές διεκδικήσεις (McGahan, 2019).

1.3.3. Θεωρία απρόβλεπτων καταστάσεων

Η θεωρία των απρόβλεπτων παραγόντων υποστηρίζει ότι η πιο αποτελεσματική δομή για έναν οργανισμό εξαρτάται από τη δομή που ταιριάζει στο επίπεδο των απρόβλεπτων παραγόντων του οργανισμού. Όπου η δομή ταιριάζει με τους απρόβλεπτους παράγοντες, τότε προκύπτουν υψηλές επιδόσεις, ενώ, όπου η δομή δεν ταιριάζει με τους απρόβλεπτους παράγοντες, τότε προκύπτουν χαμηλές επιδόσεις. Οι κυριότεροι παράγοντες απρόβλεπτων καταστάσεων είναι το μέγεθος, η αβεβαιότητα των καθηκόντων και η διαφοροποίηση. Κάθε οργανισμός διαφέρει ως προς τα επίπεδά του σε αυτούς τους παράγοντες απρόβλεπτων καταστάσεων και τις αντίστοιχες διαρθρωτικές μεταβλητές. Όσο αυξάνεται το μέγεθος, τόσο η δομή που ταιριάζει είναι πιο γραφειοκρατική (δηλαδή έχει πολλά τμήματα, πολλά ιεραρχικά επίπεδα, υψηλή εξειδίκευση, υψηλή τυποποίηση και χαμηλή συγκέντρωση). Όσο αυξάνεται η αβεβαιότητα των καθηκόντων, τόσο η κατάλληλη δομή είναι λιγότερο τυποποιημένη και περισσότερο αποκεντρωμένη - διαθέτει επίσης δομές για τον συντονισμό μεταξύ λειτουργικών τμημάτων, όπως ομάδες έργου. Όσο αυξάνεται η διαφοροποίηση, τόσο η δομή προσαρμογής είναι τμηματοποιημένη, γεγονός που αυξάνει τον βαθμό γραφειοκρατικής δόμησης. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαφοροποίηση, τόσο πιο αυτόνομα είναι τα τμήματα και τόσο μικρότερο είναι το κεντρικό γραφείο της εταιρείας. Η τμηματοποίηση πρέπει επίσης να ταιριάζει με την προτεραιότητα που δίνεται στην

καινοτομία έναντι της μείωσης του κόστους. Οι δομές μήτρας, διαφόρων τύπων, ταιριάζουν σε ενδιάμεσα επίπεδα διαφοροποίησης. Συνολικά, το μεγάλο μέγεθος και η διαφοροποίηση αυξάνουν τον απαιτούμενο βαθμό γραφειοκρατικοποίησης, με την αβεβαιότητα των καθηκόντων να προκαλεί κάποιες διαφοροποιήσεις σε αυτόν (Donaldson, 2001).

1.4. Στρατηγικό μάνατζμεντ στον κλάδο της φιλοξενίας

Το στρατηγικό μάνατζμεντ για τη βιομηχανία φιλοξενίας και τουρισμού περιλαμβάνει τελικά τις διοικητικές προσπάθειες για τη δημιουργία και την εφαρμογή των ολοκληρωμένων σχεδίων στο συνολικό περιβάλλον του οργανισμού. Ο στόχος της στρατηγικής ηγεσίας είναι να φέρει τις καλύτερες πρακτικές διαχείρισης για να παραμείνει στην κορυφή των ανταγωνισμών στον κλάδο. Οι επαγγελματίες του κλάδου της φιλοξενίας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε διάφορους οργανισμούς.

Ο τουρισμός είναι ένα είδος δραστηριότητας αναψυχής που περιλαμβάνει ταξίδια σε μια περιοχή για αναψυχή ή ευχαρίστηση. Περιλαμβάνει επίσης ταξίδια με σκοπό την επίσκεψη σε προορισμούς για επαγγελματικούς λόγους μέσω δραστηριοτήτων αναψυχής, όπως η περιήγηση στα αξιοθέατα, η απόλαυση των τοπικών πολιτισμών και παραδόσεων, η συμμετοχή σε κοινωνικές συγκεντρώσεις, η συμμετοχή σε ψυχαγωγικές δραστηριότητες κ.ο.κ.

Ο τουρισμός έχει γίνει μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες στην παγκόσμια οικονομία. Η τουριστική βιομηχανία γίνεται άμεσα ή έμμεσα μέρος ολόκληρης της κοινωνίας στις δραστηριότητές της και επηρεάζει την οικονομία. Παρέχει θέσεις εργασίας και εισόδημα με πολλαπλούς τρόπους και αποτελεί μεγάλο παράγοντα απασχόλησης και οικονομικής ανάπτυξης. Είναι μια πηγή απασχόλησης που έχει μακροπρόθεσμο χαρακτήρα και είναι ενσωματωμένη στην κοινωνική τάξη.

Ο τουρισμός είναι ουσιαστικά μια τοπική δραστηριότητα. Οι τουριστικές δραστηριότητες, για παράδειγμα, διαφέρουν από τόπο σε τόπο ως προς τις οικονομικές επιπτώσεις τους, όπως οι ευκαιρίες απόκτησης εσόδων, οι δυνατότητες απασχόλησης, η αύξηση του πληθυσμού, οι εξελίξεις των υποδομών κ.ο.κ. Αυτού του είδους η ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας εξαρτάται εξ ολοκλήρου από τη διαχείρισή της, η οποία γίνεται σε τοπικό επίπεδο.

Το τουριστικό προϊόν είναι το κύριο επίκεντρο της τουριστικής επιχείρησης στον τομέα της φιλοξενίας και του τουρισμού. Ο κλάδος της φιλοξενίας και του τουρισμού αποτελείται από έναν αριθμό παρόμοιων επιχειρήσεων, οι οποίες ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να προσφέρουν την καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και εγκαταστάσεων με ελκυστική τιμή. Η επιχείρηση φιλοξενίας και τουρισμού έχει λάβει υπόψη της τους εξωτερικούς και εσωτερικούς περιορισμούς του κλάδου. Οι εξωτερικοί περιορισμοί είναι εύκολο να εντοπιστούν, καθώς είναι οι περιβαλλοντικοί, κοινωνικοί, πολιτικοί, οικονομικοί και τεχνολογικοί περιορισμοί. Οι διάφοροι εσωτερικοί περιορισμοί είναι οι κυβερνητικοί κανονισμοί, ο ανταγωνισμός, η μεταβαλλόμενη δημογραφία, οι προσωπικές συμπεριφορές κ.ο.κ.

Τώρα, για τη διαχείριση του τουριστικού προϊόντος υπάρχουν δύο σχολές σκέψης: η γραμμή προϊόντος και η γενική προσέγγιση. Η γενική προσέγγιση δηλώνει ότι το μείγμα προϊόντος πρέπει να είναι η μοναδική πρόταση πώλησης για τους διάφορους τύπους τουριστικών προϊόντων. Αυτό είναι απαραίτητο για να διατηρηθεί η σταθερότητα της τουριστικής βιομηχανίας παρόλο που οι απαιτήσεις της αγοράς αλλάζουν. Οποιοσδήποτε αλλαγές στο μείγμα προϊόντων είναι επιθυμητό να αντιμετωπίζονται με προσοχή. Η προσέγγιση της γραμμής προϊόντων δηλώνει ότι τα προϊόντα πρέπει να ομαδοποιούνται μαζί με τον ίδιο τρόπο όπως στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Αυτό ενδείκνυται για τη στρατηγική πολλαπλών προϊόντων. Η προσέγγιση της γραμμής προϊόντων δηλώνει ότι η κατασκευή των προϊόντων βασίζεται στις ανάγκες των περιστάσεων. Αυτό ενδείκνυται όταν οι συνθήκες αλλάζουν.

Ένας άλλος παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη από τη διαχείριση του μείγματος προϊόντων είναι η τοποθέτηση. Η τοποθέτηση είναι ο καλύτερος τρόπος για να τοποθετηθεί το προϊόν στο μυαλό των πελατών. Η τοποθέτηση αντιμετωπίζει τα ερωτήματα σχετικά με το ποιος πρόκειται να παραλάβει το προϊόν και γιατί. Η τοποθέτηση τοποθετεί το προϊόν σε μια ευνοϊκή θέση. Υπάρχουν δύο θέσεις από τις οποίες το προϊόν μπορεί να τοποθετηθεί στο μυαλό των πελατών, δηλαδή η φυσική και η ψυχογραφική θέση. Η φυσική τοποθέτηση προσδιορίζει την ποιότητα του προϊόντος και τις υπηρεσίες που φέρει. Η ψυχογραφική θέση προσδιορίζει την προσωπική φύση του προϊόντος. Ο πελάτης έχει την ελευθερία επιλογής και στις δύο καταστάσεις. Αυτό είναι ένα καλό παράδειγμα προσανατολισμού στον πελάτη.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι και τρόποι για την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου. Ανάλογα με τους οργανωτικούς παράγοντες, πραγματοποιείται κριτική ανάλυση των δεδομένων για την παροχή μιας σωστής στρατηγικής πορείας. Είναι

επίσης καλό για την εταιρεία να έχει ένα γραπτό στρατηγικό σχέδιο προκειμένου να εξασφαλίσει ένα καλό μέλλον. Ένα στρατηγικό σχέδιο περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

1. Καθορισμός των τρεχουσών επιχειρηματικών συνθηκών και του περιβάλλοντος που περιβάλλει τον οργανισμό
2. Ανάπτυξη του οράματος και της αποστολής
3. Καθορισμός των σκοπών του στρατηγικού σχεδίου για τον οργανισμό
4. Προσδιορισμός των τομέων στους οποίους ο οργανισμός πρέπει να διαπρέψει
5. Προσδιορισμός των ευκαιριών ως απάντηση στο περιβάλλον
6. Καθορισμός του τρόπου με τον οποίο ο οργανισμός θα διαχειριστεί τους πόρους του και κατά πόσον αυτοί συμβαδίζουν ή όχι με τους στόχους των επιχειρήσεων
7. Καθορισμός των μεθόδων και των αξιολογήσεων που θα ακολουθήσει ο οργανισμός για να μετρήσει την πρόοδό του

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ansoff, H.I. (2019). *Implanting strategic management*. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, [online] 17(1), pp.99–120.
doi:<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

Barney, J.B. (2018). Why resource-based theory’s model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal*, 39(13), pp.3305–3325. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.2949>.

Barney, J.B. and Mackey, A. (2021). What Would the Field of Strategic Management Look Like if it Took the Stakeholder Perspective Seriously? pp.663–678.
doi:<https://doi.org/10.1093/oso/9780190090883.003.0037>.

David, F.R. (2011). *Strategic management : concepts and cases*. 13th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

David, M.E., David, F.R. and David, F.R. (2021). Closing the Gap between Graduates’ Skills and Employers’ Requirements: A Focus on the Strategic Management Capstone Business Course. *Administrative Sciences*, 11(1), p.10.
doi:<https://doi.org/10.3390/admsci11010010>.

Djordjevic, B., Mihailovic, I. and Marjanovic, M. (2014). The Nature of Strategic Management. *International Journal of Agriculture Innovations and Research*, [online] 3(1), pp.2319–1473. Διαθέσιμο στο:
http://ijair.org/administrator/components/com_jresearch/files/publications/IJAIR_572_Final.pdf.

Donaldson, L. (2001). The Contingency Theory of Organizations.
doi:<https://doi.org/10.4135/9781452229249>.

Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European*

Industrial Training, 24(2/3/4), pp.94–104.

doi:<https://doi.org/10.1108/03090590010321061>.

Huy, Q.N. (2011). How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32(13), pp.1387–1410. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.961>.

Kenton, W. (2022). *Strategic Management*. [online] Investopedia. Διαθέσιμο στο: <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>.

Keum, D.D. (2020). Innovation, short-termism, and the cost of strong corporate governance. *Strategic Management Journal*, 42(1), pp.3–29.

doi:<https://doi.org/10.1002/smj.3216>.

Ma, H. (1999). Anatomy of competitive advantage: a SELECT framework. *Management Decision*, 37(9), pp.709–718.

doi:<https://doi.org/10.1108/00251749910299129>.

Ma, H. (2000). COMPETITIVE ADVANTAGE AND FIRM PERFORMANCE. *Competitiveness Review*, 10(2), pp.15–32. doi:<https://doi.org/10.1108/eb046396>.

McGahan, A. (2019). Where Does an Organization's Responsibility End?: Identifying the Boundaries on Stakeholder Claims. *Academy of Management Discoveries*, 6(1).

doi:<https://doi.org/10.5465/amd.2018.0218>.

Melnyk, O. and Zlotnik, M. (2020). The essence and basic models of strategic enterprise management. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 7(1), pp.48–62.

doi:<https://doi.org/10.23939/eem2020.01.048>.

Obembe, D., Al Mansour, J. and Kolade, O. (2020). Strategy communication and transition dynamics amongst managers: a public sector organization perspective.

Management Decision. doi:<https://doi.org/10.1108/md-11-2019-1589>.

Peteraf, M.A. and Bergen, M.E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, 24(10), pp.1027–1041. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.325>.

Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), pp.95–117. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>.

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011). *Creating Shared Value*. [online] Harvard Business Review. Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.

Punt, A.E., Butterworth, D.S., de Moor, C.L., De Oliveira, J.A.A. and Haddon, M. (2014). Management strategy evaluation: best practices. *Fish and Fisheries*, [online] 17(2), pp.303–334. doi:<https://doi.org/10.1111/faf.12104>.

Tucci, L. (2020). *What is Strategic Management, and Why is it Important?* [online] TechTarget. Διαθέσιμο στο: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/strategic-management>.

Κεφάλαιο 2

Ο Τουρισμός και ο Ξενοδοχειακός Κλάδος

2.1. Ο τουρισμός στην παγκόσμια οικονομία

Η Παγκόσμια Ημέρα Τουρισμού 2015 γιορτάστηκε με θέμα "Ένα δισεκατομμύριο τουρίστες, ένα δισεκατομμύριο ευκαιρίες", τονίζοντας τις δυνατότητες μετασχηματισμού που προσφέρουν οι ένα δισεκατομμύριο τουρίστες. Με περισσότερους από ένα δισεκατομμύριο τουρίστες να ταξιδεύουν σε έναν διεθνή προορισμό κάθε χρόνο, ο τουρισμός έχει καταστεί κορυφαίος οικονομικός τομέας, συμβάλλοντας στο 9,8% του παγκόσμιου ΑΕΠ και αντιπροσωπεύοντας το 7% των συνολικών εξαγωγών του κόσμου (UNWTO, 2015). Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, το έτος 2013 σημειώθηκαν περισσότερες από 1,087 δισεκατομμύρια αφίξεις ξένων τουριστών και έσοδα από τον εξωτερικό τουρισμό ύψους 1075 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ. Η συμβολή των ταξιδιών και του τουρισμού στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ) αναμένεται να φθάσει το 10,8% στο τέλος του 2026 (WTTC, 2019). Αντιπροσωπεύοντας κάτι περισσότερο από απλή οικονομική δύναμη, τα στοιχεία αυτά καταδεικνύουν τις τεράστιες δυνατότητες του τουρισμού, για την αντιμετώπιση ορισμένων από τις πιο πιεστικές προκλήσεις του κόσμου, συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης και της ανάπτυξης χωρίς αποκλεισμούς.

Οι αναπτυσσόμενες χώρες αναδεικνύονται σε σημαντικούς παράγοντες και συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο τις οικονομικές τους δυνατότητες. Ο αναπτυσσόμενος κόσμος, που κάποτε ήταν ουσιαστικά αποκλεισμένος από την τουριστική βιομηχανία, έχει πλέον καταστεί ο κύριος τομέας ανάπτυξής της. Οι χώρες αυτές βασίζονται κυρίως στον τουρισμό για τα συναλλαγματικά τους αποθέματα. Για τις σαράντα φτωχότερες χώρες του κόσμου, ο τουρισμός είναι η δεύτερη σημαντικότερη πηγή συναλλάγματος μετά το πετρέλαιο (Mastny, 2001).

Οι χώρες BRICS (Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία, Κίνα και Νότια Αφρική) έχουν αναδειχθεί ως ένα δυναμικό μπλοκ στις αναπτυσσόμενες χώρες που εξυπηρετεί τους σημαντικότερους τουρίστες από τις ανεπτυγμένες χώρες. Ο τουρισμός γίνεται μείζον θέμα στη σύνοδο κορυφής BRICS Xiamen 2017 που πραγματοποιήθηκε στην Κίνα. Οι χώρες αυτές έχουν ισχυρό ρυθμό ανάπτυξης και αποτελούν κομβικούς προορισμούς

για τους παγκόσμιους τουρίστες. Κατά την περίοδο 1990-2014, οι χώρες αυτές σημείωσαν άνοδο από το 11% του παγκόσμιου ΑΕΠ σε σχεδόν 30% (Mminele, 2016). Μεταξύ των χωρών BRICS, η Κίνα κατατάσσεται ως σημαντικός προορισμός, ακολουθούμενη από τη Βραζιλία, τη Ρωσία, την Ινδία και τη Νότια Αφρική (WTTC, 2019).

Η σημασία του εισερχόμενου τουρισμού έχει αυξηθεί εκθετικά, λόγω της αυξανόμενης συμβολής του στην οικονομική ανάπτυξη μακροπρόθεσμα. Ενισχύει την οικονομική ανάπτυξη αυξάνοντας τα συναλλαγματικά αποθέματα, τονώνει τις επενδύσεις σε νέες υποδομές, το ανθρώπινο κεφάλαιο και αυξάνει τον ανταγωνισμό, προωθεί τη βιομηχανική ανάπτυξη, δημιουργεί θέσεις εργασίας και συνεπώς αυξάνει το εισόδημα, ο εισερχόμενος τουρισμός δημιουργεί επίσης θετικές εξωτερικότητες, και τέλος, καθώς η οικονομία αναπτύσσεται, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι η αύξηση του ΑΕΠ θα μπορούσε να οδηγήσει σε περαιτέρω αύξηση του διεθνούς τουρισμού (Rasool et al., 2021).

Η υπόθεση της τουριστικής ανάπτυξης (TLGH) που προτάθηκε από τους Balaguer και Cantavella-Jorda (2002), δηλώνει ότι η επέκταση των διεθνών τουριστικών δραστηριοτήτων προκαλεί οικονομική ανάπτυξη, προσφέροντας έτσι μια θεωρητική και εμπειρική σύνδεση μεταξύ του εισερχόμενου τουρισμού και της οικονομικής ανάπτυξης. Θεωρητικά, η TLGH προήλθε άμεσα από την υπόθεση της ανάπτυξης που καθοδηγείται από τις εξαγωγές (ELGH), η οποία υποστηρίζει ότι η οικονομική ανάπτυξη μπορεί να παραχθεί όχι μόνο με την αύξηση της ποσότητας εργασίας και κεφαλαίου εντός της οικονομίας, αλλά και με την επέκταση των εξαγωγών.

Η "νέα θεωρία της ανάπτυξης", που αναπτύχθηκε από τον Balassa (1978), υποδηλώνει ότι η επέκταση των εξαγωγών μπορεί να πυροδοτήσει την οικονομική ανάπτυξη, επειδή προωθεί την εξειδίκευση και αυξάνει την παραγωγικότητα των συντελεστών με την αύξηση του ανταγωνισμού, δημιουργώντας θετικές εξωτερικότητες προωθώντας τη διασπορά εξειδικευμένων πληροφοριών και ικανοτήτων. Οι εξαγωγές ενισχύουν επίσης την οικονομική ανάπτυξη αυξάνοντας το επίπεδο των επενδύσεων. Ο διεθνής τουρισμός θεωρείται ως ένας μη τυπικός τύπος εξαγωγής, καθώς υποδηλώνει μια πηγή εσόδων και κατανάλωσης επί τόπου. Δεδομένων των δυσκολιών στη μέτρηση της τουριστικής δραστηριότητας, η οικονομική βιβλιογραφία τείνει να επικεντρώνεται στις εξαγωγές πρωτογενών και μεταποιημένων προϊόντων, παραμελώντας έτσι αυτόν τον οικονομικό τομέα. Ανάλογα

με την ELGH, η TLGH αναλύει την πιθανή διαχρονική σχέση μεταξύ του τουρισμού και της οικονομικής ανάπτυξης, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.

2.2. Η σημασία του τουρισμού στην ελληνική οικονομία

Η Ελλάδα είναι μια μεσογειακή χώρα που βρίσκεται ανάμεσα στη Δύση και την Ανατολή. Γεωγραφικά, βρίσκεται στο νοτιότερο τμήμα της Βαλκανικής Χερσονήσου, ένα μέρος που εγείρει ερωτήματα σχετικά με το αν η χώρα είναι ένα βαλκανικό κράτος στην Ευρώπη ή ένα ευρωπαϊκό κράτος στα Βαλκάνια (Rasku, 2007). Οικονομικά, ωστόσο, αποτελεί μέρος του δυτικού ημισφαιρίου. Ιστορικά μιλώντας, τα ελληνικά ιδεώδη και οι ελληνικές σκέψεις θεωρούνται τα θεμέλια του δυτικού πολιτισμού. Αντίθετα, από εκκλησιαστικής πλευράς, η Ελλάδα αντιτίθεται στη Λατινική Δύση (Καθολική και Προτεσταντική) και τηρεί φιλοανατολική και νεορθόδοξη θέση. Ως αποτέλεσμα, ο ορθόδοξος χριστιανισμός συνδέει την Ελλάδα με το Βυζάντιο και φέρνει τη χώρα πιο κοντά στον πολιτισμό και την κληρονομιά της Ανατολικής Ευρώπης (Rasku, 2007).

Είναι αυτή η διαπλεκόμενη σχέση της Ελλάδας τόσο με την Ανατολή όσο και με τη Δύση σε συνδυασμό με την εικόνα μιας ηλιόλουστης εξωτικής και ιστορικής τοποθεσίας που προσελκύει εκατομμύρια τουρίστες κάθε χρόνο. Επίσης, η χώρα φιλοξενεί δεκαοκτώ μνημεία παγκόσμιας κληρονομιάς της UNESCO μαζί με μια πληθώρα νησιών, γεγονότα που καθιστούν την Ελλάδα δημοφιλή τουριστικό προορισμό για πολλούς. Ο τουρισμός διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην οικονομία της χώρας σε βαθμό που συνέβαλε σημαντικά στην ανάκαμψή της μεταξύ των ετών 2008-2013. Επιπλέον, συμβάλλει στο ΑΕΠ της χώρας, στην απασχόληση και στη μείωση του ελλείμματος του ισοζυγίου πληρωμών (Menegaki et al., 2019).

Ο οργανωμένος τουρισμός πρωτοεμφανίστηκε στην Ελλάδα το 1895 με την ίδρυση ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού με την ονομασία "Ποδηλατικός Όμιλος". Έκτοτε, έχει ιδρυθεί μια σειρά από συλλόγους και έχει επίσης προγραμματιστεί πληθώρα οργανωμένων εκδρομών και σύντομων ταξιδιών (Konsolas, 2017). Ο τουρισμός στην Ελλάδα έκανε την εμφάνισή του τη δεκαετία του 1950 ως μέσο περιήγησης στα αξιοθέατα. Εκείνη την εποχή, η Ελλάδα είχε σχεδόν συνέλθει από τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και τον εμφύλιο πόλεμο που την ταλαιπώρησε για μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι τουρίστες χρησιμοποιούσαν την Αθήνα ή τη Θεσσαλονίκη ως

αφετηρία για να επισκεφθούν άλλες περιοχές αρχαιολογικού ενδιαφέροντος ή τα νησιά του Σαρωνικού κόλπου. Ταυτόχρονα, τα νησιά της Μυκόνου, της Κέρκυρας και της Ρόδου άρχισαν να προσελκύουν το τουριστικό ενδιαφέρον. Οι πρώτοι ξένοι τουριστικοί πράκτορες εμφανίστηκαν στην Κέρκυρα και τη Ρόδο (Τσάρτας, 2010).

Κατά την εικοσαετία από το 1965 έως το 1985, ο τουρισμός αναπτύσσεται και η Ελλάδα αρχίζει να εδραιώνεται ως προορισμός για καλοκαιρινές διακοπές με τουρίστες που εισρέουν από την Ευρώπη και τις ΗΠΑ. Ωστόσο, η τεράστια αύξηση του τουρισμού, από 1,6 εκατομμύρια το 1970 σε 5,2 εκατομμύρια το 1980 και 8,9 εκατομμύρια το 1990, έχει οδηγήσει σε πρωτοφανή υποβάθμιση του τοπίου και του περιβάλλοντος. Ο πολιτιστικός τουρισμός κατακυλά και αρχίζει να δίνει τη θέση του στο μοντέλο "ήλιος και θάλασσα", το οποίο ενισχύεται από την αύξηση των τουριστικών προορισμών σε περιοχές όπως τα Δωδεκάνησα, οι Σποράδες και η Χαλκιδική. Ως αποτέλεσμα, αυξάνονται και οι τουριστικές υποδομές -σήμερα η Ελλάδα διαθέτει 40 αεροδρόμια, εκ των οποίων τα 15 είναι διεθνή, και περίπου 10.000 ξενοδοχεία. Παρά τον μεγάλο αριθμό τους, τα ξενοδοχεία αυτά χαρακτηρίζονται από κακή χωροταξία και καμία μέριμνα για την προστασία του περιβάλλοντος (Menegaki et al., 2019).

Στην περίπτωση της Ελλάδας, αρκετές εμπειρικές μελέτες έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ του διεθνούς τουρισμού και της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας. Συγκεκριμένα, ο Dritsakis (2004) ανέλυσε τη σχέση μεταξύ των τουριστικών εσόδων, του ΑΕΠ και της συναλλαγματικής ισοτιμίας (1960Q1-2000QIV), χρησιμοποιώντας τους ελέγχους αιτιότητας VECM (Johansen) - Granger και διαπίστωσε ότι ο τουρισμός κατά Granger προκαλεί την οικονομική ανάπτυξη με μια "ισχυρή αιτιώδη" σχέση, ενώ η οικονομική ανάπτυξη προκαλεί τον τουρισμό με μια "απλά αιτιώδη" σχέση. Η Kasimati (2011) ανέλυσε τη σχέση μεταξύ των τουριστικών αφίξεων, του ΑΕΠ και της πραγματικής συναλλαγματικής ισοτιμίας για την Ελλάδα κατά την περίοδο 1960-2010, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο VECM (Johansen) - Granger causality και διαπίστωσε ότι δεν υπάρχει αιτιώδης συνάφεια μεταξύ των μεταβλητών.

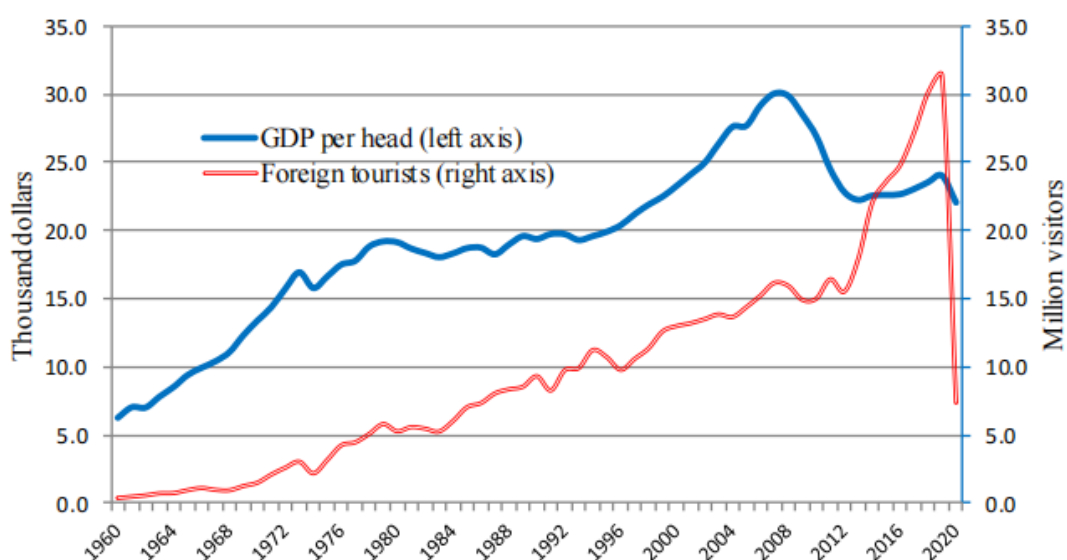
Επιπλέον, οι Eeckels et al. (2012) χρησιμοποιώντας την ανάλυση VAR έδειξαν ότι η κυκλική συνιστώσα του τουριστικού εισοδήματος επηρεάζει σημαντικά την κυκλική συνιστώσα του ΑΕΠ και επικύρωσαν την υπόθεση της οικονομικής ανάπτυξης που καθοδηγείται από τον τουρισμό για την περίπτωση της Ελλάδας κατά την περίοδο 1976-2004. Ο Aslan (2013) εξέτασε τη σχέση μεταξύ των τουριστικών εισπράξεων, της συναλλαγματικής ισοτιμίας και του ΑΕΠ με τη μεθοδολογία συν-ολοκλήρωσης

πάνελ και αιτιότητας κατά Granger για δώδεκα μεσογειακές χώρες (1995-2010). Κατέληξε σε μεικτά αποτελέσματα και για την περίπτωση της Ελλάδας διαπίστωσε μια μονόδρομη αιτιότητα που τρέχει από την οικονομική ανάπτυξη στον τουρισμό. Πρόσφατα, οι Lolos και συν. (2021) διερεύνησαν τη σχέση τουρισμού-ανάπτυξης στην ελληνική οικονομία. Χρησιμοποιώντας τριμηνιαία στοιχεία για την περίοδο 1977-2020 επαλήθευσαν την υπόθεση της ανάπτυξης που καθοδηγείται από τον τουρισμό. Επίσης, έδειξαν ότι η τουριστική ανάπτυξη παρουσιάζει ασύμμετρη επίδραση στην αύξηση της παραγωγής και ότι η επίδραση του τουρισμού στην παραγωγή σχετίζεται με την κατάσταση της οικονομίας.

Επίσης, οι Othman et al. (2012) διερεύνησαν 18 σημαντικούς τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας, χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία ARDL και κατέληξαν επίσης σε μικτά αποτελέσματα. Στην περίπτωση της Ελλάδας, δεν διαπίστωσαν αιτιώδη σχέση μεταξύ του τουρισμού και της ανάπτυξης. Ο Dritsakis (2012) εξέτασε τη σχέση μεταξύ των τουριστικών αφίξεων, της πραγματικής συναλλαγματικής ισοτιμίας και του ΑΕΠ για επτά μεσογειακές χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας (1980-2007), χρησιμοποιώντας τη συνολοκλήρωση πάνελ και την πλήρως τροποποιημένη OLS και εντόπισε μια μονόδρομη μακροχρόνια αιτιώδη συνάφεια που τρέχει από τον τουρισμό στην οικονομική ανάπτυξη. Οι Antonakakis και συν. (2015) εξέτασαν τη δυναμική σχέση μεταξύ της τουριστικής ανάπτυξης και της οικονομικής ανάπτυξης για 10 ευρωπαϊκές χώρες για την περίοδο 1995-2012. Καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η σχέση τουρισμού-οικονομικής ανάπτυξης δεν είναι σταθερή διαχρονικά όσον αφορά το μέγεθος και την κατεύθυνση. Δείχνουν ότι η σχέση αυτή εξαρτάται από τα γεγονότα, ιδίως σε χώρες που αντιμετώπισαν σοβαρές οικονομικές υφέσεις από το 2009 και μετά, όπως η Κύπρος, η Ελλάδα, η Πορτογαλία και η Ισπανία.

Ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος και ο επακόλουθος Εμφύλιος Πόλεμος άφησαν την Ελλάδα σε οικονομική και κοινωνική σύγχυση. Η περίοδος ανασυγκρότησης που ακολούθησε χρηματοδοτήθηκε κυρίως από το σχέδιο Μάρσαλ των ΗΠΑ. Η οικονομία ομαλοποιήθηκε σταδιακά και οι μακροοικονομικές πολιτικές πέτυχαν την επίτευξη εσωτερικής και εξωτερικής σταθερότητας (Chalikias, 1978). Ως αποτέλεσμα, από τα μέσα της δεκαετίας του 1950 μέχρι την πρώτη ενεργειακή κρίση (1973), η ελληνική οικονομία κατέγραψε πρωτοφανείς υψηλούς ετήσιους ρυθμούς ανάπτυξης της τάξης του 6-7%. Μετά την πρώτη και μέχρι τη δεύτερη ενεργειακή κρίση (1978/9) οι ρυθμοί ανάπτυξης υποχώρησαν στο 4-5%, αλλά στη συνέχεια και μέχρι τα μέσα της

δεκαετίας του 1990 η ελληνική οικονομία παρέμεινε στάσιμη με ετήσιους ρυθμούς ανάπτυξης γύρω στο 1% (όπως φαίνεται στην εικόνα 1). Κατά την περίοδο αυτή σημειώθηκε μεγάλη μετατόπιση από τον πρωτογενή και δευτερογενή τομέα προς τον τριτογενή και τις υπηρεσίες, αν και η βιομηχανική και διεθνής εμπορική πολιτική ήταν αρκετά παρεμβατική (Μήτσος, 1989). Επίσης, από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 ενόψει της ένταξης της χώρας στη ζώνη του ευρώ εφαρμόστηκαν επιτυχημένα προγράμματα σύγκλισης (Lolos, 1998). Ως αποτέλεσμα, από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 μέχρι και μετά τα μέσα της δεκαετίας του 2000 η οικονομία της πέτυχε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης της τάξης του 4% ετησίως κατά μέσο όρο, πολύ υψηλότερους από εκείνους των χωρών της ΕΕ.



Εικόνα 1 Προϊόν και τουρισμός στην Ελλάδα, 1960-2020

Πηγή: <https://www.bankofgreece.gr/Publications/Paper2021289.pdf>

Ωστόσο, την περίοδο 2007-09 παρατηρήθηκε ραγδαία επιδείνωση των εσωτερικών και εξωτερικών ισορροπιών της ελληνικής οικονομίας, η οποία σχεδόν συνέπεσε με την έναρξη της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης (2008). Το 2009, τόσο η εξωτερική ανισορροπία όσο και το έλλειμμα του δημόσιου τομέα εκτοξεύθηκαν σε περίπου 15% του ΑΕΠ, ενώ ο λόγος του δημόσιου χρέους προς το ΑΕΠ αυξήθηκε σε 127% από περίπου 95% που ήταν στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1990. Το 2010, η κυβέρνηση προκειμένου να αποφύγει τη χρεοκοπία υποχρεώθηκε να επιβάλει ένα αυστηρό πρόγραμμα διαρθρωτικής προσαρμογής, το οποίο θα μετατρεπόταν σε μια σειρά προγραμμάτων προσαρμογής (2010, 2012, 2015) που χρηματοδοτήθηκαν

κυρίως από τις χώρες της ΕΕ (European Commission, 2018). Έτσι, διάφορες κυβερνήσεις που ανέλαβαν καθήκοντα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 2010 υποχρεώθηκαν να εφαρμόσουν αυστηρά μέτρα λιτότητας για τη δημοσιονομική εξυγίανση, την επίτευξη εξωτερικής ισορροπίας και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, συμπεριλαμβανομένων αυξήσεων της φορολογίας και περικοπών σε μισθούς, συντάξεις και ημερομίσθια. Ως αποτέλεσμα, η οικονομική δραστηριότητα υπέστη μια άνευ προηγουμένου ύφεση χάνοντας περίπου το 25% της παραγωγής της (2010-2017), ενώ το ποσοστό ανεργίας τριπλασιάστηκε στο 28% σε σχέση με τις προηγούμενες περιόδους. Μετά το 2017/8 η οικονομία άρχισε να ανακάμπτει με ετήσιους ρυθμούς της τάξης του 2%, αλλά το 2020 συρρικνώθηκε κατά 8% λόγω της κρίσης Covid-19. Η ανεργία μειώθηκε σταδιακά σε περίπου 16% το 2020.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1950, ο τουρισμός έχει αναδειχθεί σε σημαντική δύναμη οικονομικής ανάπτυξης στις δυτικές κοινωνίες. Οι βάσεις για τη μεταπολεμική τουριστική ανάπτυξη στην Ελλάδα τέθηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 1940. Έκτοτε, η τουριστική πολιτική διαμορφώθηκε ρητά με βάση τις προϋποθέσεις της υπόθεσης της τουριστικής ανάπτυξης, σύμφωνα με το σκεπτικό και τις οδηγίες του Σχεδίου Μάρσαλ. Έτσι, ο διεθνής τουρισμός θα έφερνε πολύτιμο συνάλλαγμα και κινητοποίηση της οικονομικής δραστηριότητας, συμβάλλοντας επίσης στον εκσυγχρονισμό ολόκληρης της χώρας. Τα εξαιρετικά φυσικά χαρακτηριστικά της Ελλάδας, σε συνδυασμό με την πλούσια ιστορία της και τα μοναδικά περιουσιακά στοιχεία της πολιτιστικής κληρονομιάς, θα αποτελούσαν τον καταλύτη σε αυτή τη διαδικασία (Lolos et al., 2021a).

Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του 1950 και 1960 το κράτος ξεκίνησε το σχεδιασμό και την κατασκευή ενός δικτύου σύγχρονων ξενοδοχείων και συναφών τουριστικών υποδομών σε όλη την Ελλάδα, το λεγόμενο πρόγραμμα Xenia, ενώ οι ιδιώτες επενδυτές δίσταζαν να επενδύσουν στον τουρισμό (Alifragkis & Athanassiou, 2013). Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 και ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, ο τουρισμός απολάμβανε εύκολη χρηματοδότηση από το ελεγχόμενο από το κράτος τραπεζικό σύστημα και δημιουργήθηκε μεγάλος αριθμός μικρών και μεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων, που διευκολύνθηκε από τη βιομηχανική πολιτική (νόμος 1262/82) για τη χορήγηση επενδυτικών κινήτρων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις (Γιαννίτσης, 1993). Κατά την περίοδο μετά την έναρξη της ελληνικής οικονομικής κρίσης (2010), οι θετικές τουριστικές εξελίξεις διευκολύνθηκαν από τις μεταρρυθμίσεις της τουριστικής αγοράς που έδωσαν ώθηση

στην εγγώρια ζήτηση, ωφελώντας σημαντικά τη δοκιμαζόμενη οικονομία (Kasimati & Sideris, 2015). Καθ' όλη τη μεταπολεμική περίοδο, η προσφορά τουριστικών υποδομών συμπληρώθηκε από μια σημαντική τουριστική διαφημιστική εκστρατεία που χρηματοδοτήθηκε από το κράτος. Σήμερα, περίπου το ήμισυ της ξενοδοχειακής δυναμικότητας στην Ελλάδα ανήκει σε μικρές οικογενειακές μονάδες με έως 20 δωμάτια η καθεμία. Λαμβάνοντας επίσης υπόψη ότι οι τουριστικές υπηρεσίες εκτός από τη διαμονή παρέχονται κυρίως από μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, φαίνεται ότι τα έσοδα από την τουριστική δραστηριότητα διαχέονται σε μεγάλο βαθμό σε μεγάλο αριθμό ατόμων.

Όπως φαίνεται στην εικόνα 1, από το 1960 και μέχρι το ξέσπασμα της κρίσης Covid-19 το 2020 η τουριστική δραστηριότητα αυξήθηκε απότομα με μέσο ετήσιο ρυθμό περίπου 8%. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις βρίσκονταν σε χαμηλά επίπεδα με λιγότερους από ένα εκατομμύριο ξένους επισκέπτες ετησίως και στις αρχές της δεκαετίας του 1970 οι τουριστικές αφίξεις αυξήθηκαν σε 2-3 εκατομμύρια επισκέπτες ετησίως. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 και μετά την πρώτη ενεργειακή κρίση και την πτώση της δικτατορίας (1974), ο αριθμός των ξένων τουριστών αυξήθηκε με ταχείς ρυθμούς (περίπου 10% ετησίως), φθάνοντας τα 6-7 εκατομμύρια επισκέπτες ετησίως στα μέσα της δεκαετίας του 1980.

Κατά τη διετία από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 έως τα μέσα της δεκαετίας του 2000 οι αφίξεις τουριστών διπλασιάστηκαν σε περίπου 14-15 εκατομμύρια ετησίως. Μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας (2004) και σε συνδυασμό με τις δυσμενείς συνθήκες στις τουριστικές αγορές της Ανατολικής Μεσογείου στις αρχές της δεκαετίας του 2010, οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις αυξήθηκαν απότομα, φθάνοντας στο μέγιστο των 31 εκατομμυρίων επισκεπτών το 2019. Ωστόσο, το 2020 η τουριστική δραστηριότητα επλήγη σοβαρά από το Covid-19, αλλά το 2021 αναμένεται να κερδίσει το 50% του επιπέδου του 2019. Η επίδοση αυτή θα τοποθετήσει τη δραστηριότητα του εξωτερικού τουρισμού στο επίπεδο λίγο πριν από την απότομη αύξηση στις αρχές της δεκαετίας του 2010 (Lolos et al., 2021a).

Η τουριστική δραστηριότητα θεωρούνταν πάντα τομέας προτεραιότητας στην Ελλάδα. Ο κύριος όγκος του ελληνικού τουρισμού ήταν πάντα προσανατολισμένος προς τις δυτικές κοινωνίες. Με την πάροδο των ετών, η ελληνική τουριστική αγορά προσελκύει επίσης επισκέπτες από χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, ιδίως από τη Ρωσία, καθώς και από χώρες της Ασίας, με υψηλό ποσοστό της Κίνας. Επίσης, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια πιο ομοιόμορφη επέκταση του τουρισμού σε όλες

τις περιφέρειες. Ωστόσο, η φύση του ελληνικού τουρισμού δεν έχει απομακρυνθεί από το μοντέλο του μαζικού τουρισμού, παρά τα μειονεκτήματά του. Πολλοί δημοφιλείς προορισμοί υπερβαίνουν τη φέρουσα ικανότητά τους, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την υποβάθμιση των κοινωνικών, πολιτιστικών και τοπικών χαρακτηριστικών, την ηχορύπανση και την οπτική ρύπανση και την καταστροφή του φυσικού περιβάλλοντος. Επίσης, η υπερβολική εξάρτηση από τον μαζικό τουρισμό που έχει έντονη εποχικότητα καθιστά την οικονομία ευάλωτη σε εξωτερικούς κραδασμούς (όπως με το Covid-19). Εξάλλου, ο ελληνικός τουρισμός αντιμετωπίζει ανταγωνισμό από πολλούς ασιατικούς προορισμούς λόγω της μείωσης του κόστους μεταφοράς (Lolos et al., 2021a).

Η κατάσταση αυτή απαιτεί τουριστικές μεταρρυθμίσεις που θα δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε βιώσιμες θεματικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Οι πρωτοβουλίες αυτές προσφέρουν την ευκαιρία στους προορισμούς να διαφοροποιήσουν τα τουριστικά τους προϊόντα και να παρατείνουν την τουριστική περίοδο με την προοπτική του τουρισμού όλο το χρόνο. Κάνουν τους προορισμούς πιο ελκυστικούς απονέμοντάς τους τοπική ταυτότητα, η οποία θα ενισχυθεί περαιτέρω αν συνδεθεί με την τοπική παραγωγή και τη γαστρονομία (Andersson et al., 2017). Οι αλλαγές αυτές θα ενισχύσουν την απασχόληση, το ανθρώπινο κεφάλαιο και τα εισοδήματα και θα κινητοποιήσουν νέες επενδύσεις, ενισχύοντας έτσι την περιφερειακή ανταγωνιστικότητα, την παραγωγική ικανότητα και την ευημερία. Αν και συζητούνται συχνά, αυτές οι βιώσιμες τουριστικές πρωτοβουλίες εφαρμόζονται πολύ λίγο στην πράξη λόγω των υφιστάμενων διαρθρωτικών ελλείψεων, όπως η έλλειψη δεξιοτήτων και επιχειρηματικότητας σε τοπικό επίπεδο και η απροθυμία του κράτους να υποστηρίξει μεταρρυθμίσεις αυτού του είδους στον τουριστικό κλάδο. Σημειώστε ότι εναλλακτικές μορφές τουρισμού υπάρχουν εδώ και καιρό σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Ιταλία και η Γαλλία, ενώ σε άλλες χώρες, όπως η Ισπανία, οι διαρθρωτικές αλλαγές στο τουριστικό μοντέλο είναι σε εξέλιξη.

Ο πολιτιστικός τουρισμός, ιδίως ο σχετιζόμενος με την πολιτιστική κληρονομιά, ο οποίος αποτέλεσε σημαντικό πυλώνα της μεταπολεμικής τουριστικής ανάπτυξης, θα πρέπει να αναζωογονηθεί προκειμένου να ενισχυθεί η ελκυστικότητα διαφόρων περιοχών, ιδίως των λιγότερο επισκέψιμων. Η υποστήριξη του πολιτιστικού τουρισμού θα πρέπει να περιλαμβάνει την προβολή των πολιτιστικών χαρακτηριστικών της περιοχής μέσω της ψηφιοποίησης της παρουσίασης, την ανάδειξη των τοπικών μύθων, θρύλων και της ανθρώπινης παρουσίας στο πέρασμα των αιώνων μαζί με την προβολή των φυσικών χαρακτηριστικών. Σημειώνεται ότι παρά τη σημαντική αύξηση των

δημόσια προσβάσιμων μνημείων και του αριθμού των τουριστών και των επισκεπτών των μνημείων, η αναλογία των επισκεπτών των μνημείων προς τις αφίξεις τουριστών στην Ελλάδα ανέρχεται στο 60% του αντίστοιχου ποσοστού σε άλλες ευρωπαϊκές μεσογειακές χώρες. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει μεγάλο περιθώριο επέκτασης του πολιτιστικού τουρισμού (Kostakis et al., 2020).

2.3. Ο ρόλος του ξενοδοχειακού κλάδου

Ο ξενοδοχειακός κλάδος κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντικός για την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας και αναμφισβήτητα αποτελεί τον «πυλώνα» του ελληνικού τουρισμού. Οι τελευταίες μεταβολές και οι προοπτικές εξέλιξης του συγκεκριμένου κλάδου παρουσιάζονται στην κλαδική μελέτη «ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ» που εκπόνησε πρόσφατα η Διεύθυνση Οικονομικών-Κλαδικών Μελετών της ICAP CRIF A.E. Οι αλλοδαποί τουρίστες αποτελούν τον κύριο «πελάτη» για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της χώρας μας, καθώς πάνω από το 80% του συνόλου των διανυκτερεύσεων στα διάφορα ξενοδοχειακά καταλύματα πραγματοποιούνται από αλλοδαπούς. Μετά τις περίπου 109 εκατ. διανυκτερεύσεις που πραγματοποιήθηκαν σε όλα τα ξενοδοχειακά καταλύματα της χώρας το 2019, η πανδημία του Covid-19 είχε ως αποτέλεσμα το 2020 το σύνολο των διανυκτερεύσεων να διαμορφωθεί μόλις στο ύψος των 30 εκατ., σημειώνοντας υποχώρηση μεγαλύτερη του 70% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Αντίστοιχα, η μέση ετήσια πληρότητα όλων των ξενοδοχείων της χώρας από 48,7% το 2019 μειώθηκε στο 29,6% το 2020 (NewTimes, 2022).

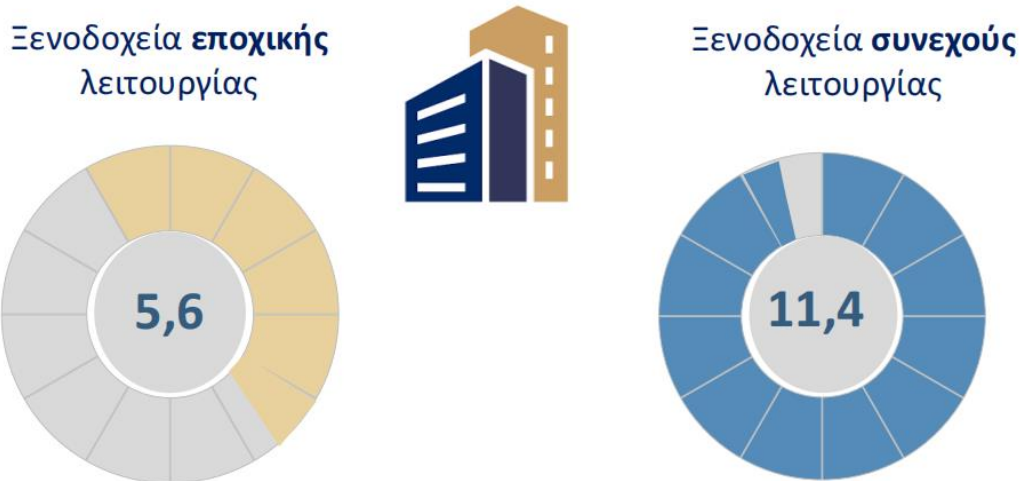
Από το 2004 και μετά, η ξενοδοχειακή υποδομή της Ελλάδας αναβαθμίστηκε σημαντικά, καθώς μεγάλος αριθμός ξενοδοχειακών μονάδων ανά την επικράτεια ανακαινίστηκε, ενώ νέες μονάδες υψηλού επιπέδου υπηρεσιών ξεκίνησαν τη λειτουργία τους. Αναφορικά με τον αριθμό των ξενοδοχειακών καταλυμάτων που λειτουργούν στη χώρα μας, το έτος 2020 καταγράφηκαν συνολικά 10.052 ξενοδοχειακές μονάδες με περίπου 870 χιλ. κλίνες. Τα ξενοδοχεία των δύο αστέρων αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο ποσοστό στο σύνολο του ξενοδοχειακού δυναμικού (ποσοστό 36% περίπου). Στην περιφέρεια του Νοτίου Αιγαίου συγκεντρώνεται ο μεγαλύτερος αριθμός κλινών (μερίδιο περίπου 26%) (NewTimes, 2022).

Η Πανδημία Covid-19 που ξέσπασε στην Ελλάδα τον Μάρτιο του 2020 επέδρασε καταλυτικά στην εξέλιξη του κλάδου. Η καθίζηση που υπέστη ο παγκόσμιος

και κατ' επέκταση και ο ελληνικός τουρισμός, συρρίκνωσαν τις δραστηριότητες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με άμεσο αντίκτυπο στα έσοδά τους. Η υποχώρηση των τουριστικών αφίξεων στη χώρα μας, ξεπέρασε το ποσοστό του 70% σε σχέση με το 2019, με αποτέλεσμα η ανοδική πορεία της εγχώριας αγοράς των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (5*, 4* και 3*) να ανακοπεί το 2020, παρουσιάζοντας πτώση της τάξης του 76% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Το συνολικό μέγεθος της αγοράς (σε αξία) των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (5*, 4* και 3* κατηγορίας) παρουσίασε μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 8% την περίοδο 2013-2019. Το 2020 σε σχέση με το 2019, τα έσοδα των ξενοδοχείων 5* εμφάνισαν κάμψη της τάξης του 75%, των ξενοδοχείων 4* μείωση 76% περίπου και των ξενοδοχείων 3* μείωση περίπου 78%.

Βελτιωμένη εμφανίζεται η εικόνα της αγοράς το 2021 σε σχέση με το 2020. Η σαφώς καλύτερη πορεία του τουρισμού (διπλασιασμός των συνολικών αφίξεων το 2021/20) είχε ως αποτέλεσμα τον συνολικό μέγεθος της αγοράς να αυξηθεί κατά 172%. Ωστόσο, σε καμία περίπτωση τα έσοδα του 2021 δεν έφθασαν στο επίπεδο των εσόδων του 2019. Τα ξενοδοχεία 5* εκτιμάται ότι κάλυψαν το μεγαλύτερο ποσοστό (44% περίπου) της συνολικής αγοράς το 2021 (NewTimes, 2022).

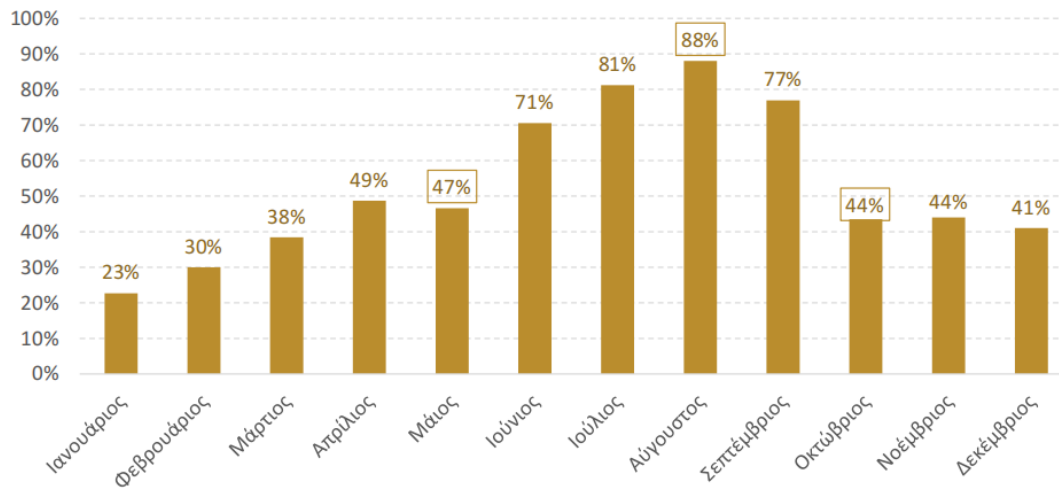
Σύμφωνα με έρευνα της ΙΤΕΠ, το 2022, τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα είχαν διαφορετικούς μήνες λειτουργίας. Τα εποχικά ξενοδοχεία λειτουργούσαν για περίπου 5,6 μήνες, γεγονός που υποδηλώνει ότι πιθανότατα εξυπηρετούσαν τουρίστες κατά την περίοδο αιχμής των διακοπών. Από την άλλη πλευρά, τα ξενοδοχεία συνεχούς λειτουργίας παρέμειναν ανοιχτά για περίπου 11,4 μήνες, γεγονός που υποδηλώνει μεγαλύτερη διάρκεια λειτουργίας, πιθανώς εξυπηρετώντας τόσο τουρίστες όσο και άλλους επισκέπτες καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Αυτή η κατανομή των μηνών λειτουργίας αντικατοπτρίζει το ποικίλο τοπίο της φιλοξενίας στην Ελλάδα, που φιλοξενεί διαφορετικούς τύπους ταξιδιωτών με διαφορετικές προτιμήσεις και ταξιδιωτικά πρότυπα (ΙΤΕΠ, 2023).



Εικόνα 2 Μήνες λειτουργίας των ξενοδοχείων το 2022

Πηγή: https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2023/04/ITEP_Annual-Survey_2023-02-28_total_press-conference03.pdf

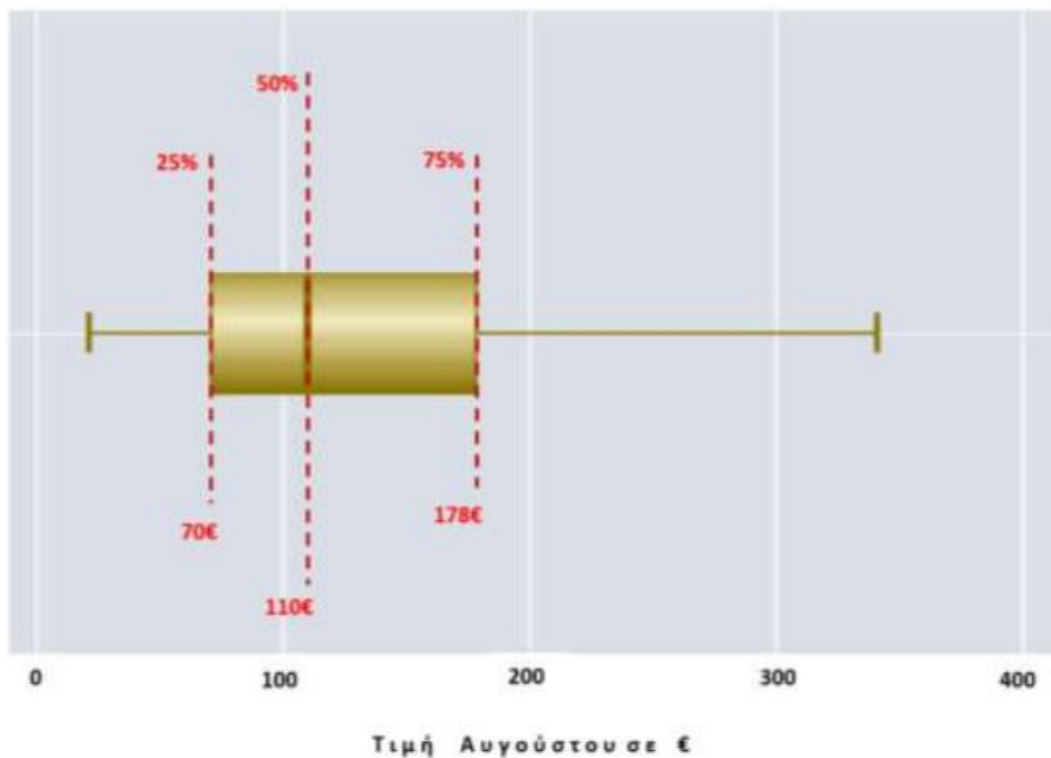
Η πληρότητα των ξενοδοχείων το 2022 παρουσίασε κάποιες διακυμάνσεις καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Ξεκίνησε σχετικά χαμηλά στο 23% τον Ιανουάριο, υποδηλώνοντας ενδεχομένως μια πιο αργή ταξιδιωτική περίοδο. Ωστόσο, καθώς προχωρούσε το έτος, τα ποσοστά πληρότητας αυξήθηκαν σταδιακά, φθάνοντας στο μέγιστο του 88% τον Αύγουστο, γεγονός που υποδηλώνει υψηλή ζήτηση για καταλύματα κατά την περίοδο αυτή. Ενώ υπήρξαν κάποιες πτώσεις στην πληρότητα κατά τη διάρκεια ορισμένων μηνών, συνολικά, οι αριθμοί δείχνουν μια θετική τάση, με την πλειονότητα των μηνών να παρουσιάζει ποσοστά πληρότητας άνω του 40%. Οι αριθμοί αυτοί αντικατοπτρίζουν τα διαφορετικά επίπεδα τουριστικής δραστηριότητας και ταξιδιωτικών προτύπων καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, αναδεικνύοντας την εποχικότητα και τις διακυμάνσεις της ζήτησης στον ξενοδοχειακό κλάδο το 2022 (ΙΤΕΠ, 2023).



Εικόνα 3 Πληρότητα Ξενοδοχείων ανά Μήνα 2022

Πηγή: https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2023/04/ITEP_Annual-Survey_2023-02-28_total_press-conference03.pdf

Η κατανομή των ποσοστών πληρότητας των δίκλινων δωματίων τον Αύγουστο του 2022, όπως απεικονίζεται στην εικόνα 4, αποκαλύπτει ενδιαφέρουσες πληροφορίες. Το ένα τέταρτο των διαθέσιμων δωματίων είχε τιμή έως 70€, γεγονός που υποδηλώνει μια πιο προσιτή επιλογή για τους ταξιδιώτες που αναζητούν οικονομικά καταλύματα. Τα μισά από τα δωμάτια εμπίπτουν στο εύρος έως 110€, παρέχοντας μια μέτρια τιμή για τους επισκέπτες. Επιπλέον, τα τρία τέταρτα των δωματίων ήταν διαθέσιμα έως 178€, αντιπροσωπεύοντας ένα ευρύτερο φάσμα που φιλοξενούσε επιλογές υψηλότερων τιμών. Το κεντρικό 50% των δωματίων κυμαινόταν από 70€ έως 178€, υποδεικνύοντας το πιο συνηθισμένο εύρος τιμών για την κατάληψη δίκλινου δωματίου κατά τη διάρκεια του συγκεκριμένου μήνα (ΙΤΕΠ, 2023).



Εικόνα 4 Κατανομή Τιμών Διάθεσης Δίκλινου Δωματίου, Αύγουστος 2022

Πηγή: https://www.itep.gr/wp-content/uploads/2023/04/ITEP_Annual-Survey_2023-02-28_total_press-conference03.pdf

Το 2022, οι ξενοδόχοι στην Ελλάδα αντιμετώπισαν αρκετές σημαντικές προκλήσεις. Η εξεύρεση προσωπικού αποδείχθηκε εξέχουσα δυσκολία, ενδεχομένως λόγω της έλλειψης εργατικού δυναμικού ή του ανταγωνισμού για εξειδικευμένους υπαλλήλους. Επιπλέον, το αυξανόμενο κόστος της ενέργειας αποτέλεσε άλλο ένα εμπόδιο για τους ξενοδόχους, επηρεάζοντας τα λειτουργικά έξοδα. Οι προκλήσεις αυτές συνοδεύονταν από συνεχιζόμενες ανησυχίες, όπως η μειωμένη πληρότητα εκτός των μηνών αιχμής και ο ανταγωνισμός από τα καταλύματα βραχυχρόνιας μίσθωσης, γεγονός που επηρέασε τη δημιουργία εσόδων. Τέλος, η ρευστότητα παρέμεινε προβληματική, αναδεικνύοντας τη σημασία της διαχείρισης των ταμειακών ροών και της οικονομικής σταθερότητας στον κλάδο. Οι δυσκολίες αυτές αναδεικνύουν το σύνθετο τοπίο που αντιμετώπισαν οι ξενοδόχοι στην Ελλάδα το 2022, απαιτώντας στρατηγικές λύσεις για τη διασφάλιση βιώσιμων λειτουργιών και κερδοφορίας (ITEP, 2023).

Ο κύκλος εργασιών των ξενοδοχείων το 2022 παρουσίασε μικρή αύξηση σε σύγκριση με το 2019. Ωστόσο, υπήρξε αξιοσημείωτη διαφορά μεταξύ των επιδόσεων των ξενοδοχείων συνεχούς λειτουργίας και των ξενοδοχείων εποχιακής λειτουργίας,

με τα πρώτα να παρουσιάζουν σημαντική μείωση του κύκλου εργασιών. Τον Αύγουστο του 2022, η κατανομή της διαθεσιμότητας δωματίων ήταν ισομερώς κατανομημένη, με τα μισά ξενοδοχεία να προσφέρουν δωμάτια άνω των 110 ευρώ και τα άλλα μισά κάτω από αυτή την τιμή. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι το 18% των συνολικών ξενοδοχειακών επενδύσεων το 2022 αφιερώθηκε σε πρωτοβουλίες βιωσιμότητας, υπογραμμίζοντας την αυξανόμενη εστίαση του κλάδου σε φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές. Οι κύριες προκλήσεις που αντιμετώπισαν οι ξενοδόχοι περιλάμβαναν δυσκολίες στην πρόσληψη προσωπικού, την αύξηση του ενεργειακού κόστους, τη χαμηλότερη πληρότητα εκτός των μηνών αιχμής, τον ανταγωνισμό από τα καταλύματα βραχυχρόνιας μίσθωσης και τη μειωμένη ρευστότητα. Οι προκλήσεις αυτές υπογραμμίζουν τα πολύπλευρα εμπόδια που αντιμετώπισαν οι ξενοδόχοι στις προσπάθειές τους να διατηρήσουν την κερδοφορία και τη βιώσιμη λειτουργία τους το 2022 (ΙΤΕΠ, 2023).

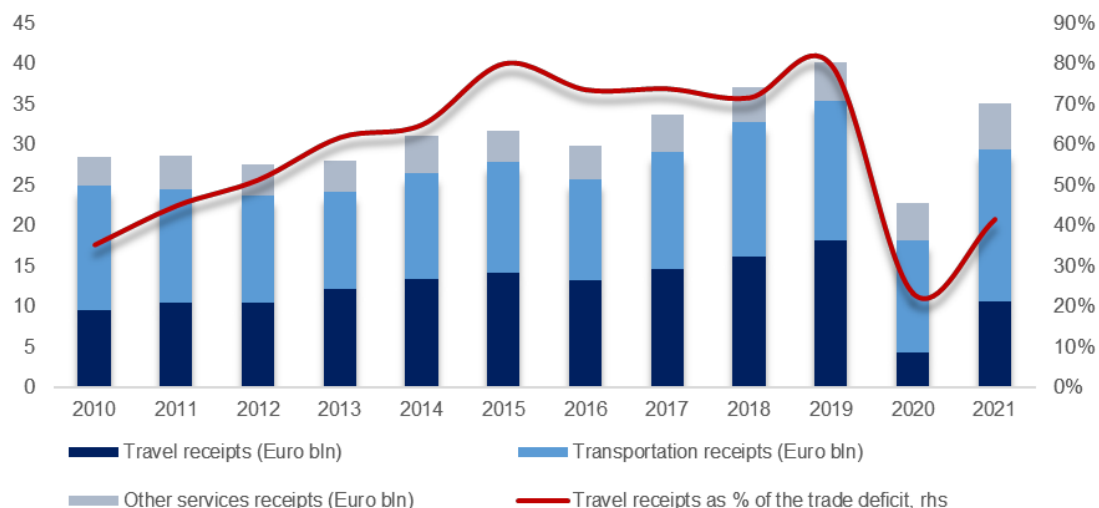
2.4. Η τουριστική και η ξενοδοχειακή αγορά στην Ελλάδα

Η οικονομική ευημερία της Ελλάδας έχει συνδεθεί με την ανάπτυξη του τουρισμού, ο οποίος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς της χώρας και έχει σημαντική πολλαπλασιαστική επίδραση στην οικονομική δραστηριότητα. Παρόλο που τα χρόνια του μεσοπολέμου, μαζί με την ίδρυση του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού το 1929, αποτέλεσαν περίοδο-κλειδί για τον ελληνικό τουρισμό, η εισαγωγή ισχυρών κρατικών πολιτικών και σχεδιασμού, που αντιπροσωπεύουν τη μετάβαση της χώρας στον σύγχρονο μαζικό τουρισμό, έγινε μόνο μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Η περίοδος αυτή χαρακτηρίστηκε από την έναρξη των ομαδικών ταξιδιών και των σημαντικών ταξιδιωτικών γραφείων. Οι κρατικές πρωτοβουλίες ήταν σύμφωνες με το σκεπτικό του Σχεδίου Μάρσαλ, δίνοντας έμφαση στην εφαρμογή του προγράμματος Ξενία, το οποίο περιελάμβανε το σχεδιασμό ενός δικτύου σύγχρονων ξενοδοχείων, οργανωμένων παραλιών, κατασκηνώσεων διακοπών κ.ά. (Alifragkis & Athanassiou, 2013), καθώς και τη χρηματοδότηση παγκόσμιων διαφημιστικών εκστρατειών που αναδείκνυαν τα εξαιρετικά φυσικά και τοπικά πολιτιστικά χαρακτηριστικά (Lolos et al., 2021a).

Κατά την τελευταία δεκαετία, η τουριστική βιομηχανία της χώρας άνθισε, καθώς η ελκυστικότητά της ως ταξιδιωτικού προορισμού παρέμεινε υψηλή και οι

σχετικές υποδομές ενισχύθηκαν εκτενώς. Ο αριθμός των εισερχόμενων τουριστών και οι ταξιδιωτικές εισπράξεις διπλασιάστηκαν την περίοδο 2010-2019 παράλληλα με την ευρύτερη έκρηξη του παγκόσμιου τουρισμού, απορροφώντας έτσι εν μέρει το παρατεταμένο υφεσιακό σοκ της ελληνικής κρίσης μετά το χρέος του 2010. Ωστόσο, η μεγάλη εξάρτηση της ελληνικής οικονομίας από τον τουριστικό τομέα την καθιστά ευάλωτη σε εξωτερικούς κλυδωνισμούς, όπως, πιο πρόσφατα, η πανδημική κρίση. Λαμβάνοντας υπόψη την πανδημία COVID-19 και τη σοβαρή διαταραχή που προκάλεσε στην παγκόσμια οικονομία, προέκυψαν πολλές προκλήσεις για τον τουριστικό τομέα (Adamopoulou et al., 2022).

Κατά την προ της πανδημίας περίοδο, οι ταξιδιωτικές εισπράξεις αποτελούσαν βασικό μέρος των εξαγωγών υπηρεσιών (44%, κατά μέσο όρο, κατά την περίοδο 2015-2019), μετριάζοντας κάπως το έλλειμμα του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών, το οποίο στην Ελλάδα αποδίδεται κυρίως στο σχετικά υψηλό αρνητικό ισοζύγιο στο εμπόριο αγαθών. Κατά μέσο όρο μεταξύ 2015- 2019, οι ταξιδιωτικές εισπράξεις "κάλυψαν" το 76% του εμπορικού ελλείμματος (Εικόνα 5), πράγμα που σημαίνει ότι ο τουρισμός ήταν η κύρια πηγή "χρηματοδότησης" του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου, αντανακλώντας ένα μοντέλο ανάπτυξης με επίκεντρο τον τουρισμό. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, τα κύρια χαρακτηριστικά ενός τέτοιου αναπτυξιακού μοντέλου είναι τα εξής Πρώτον, οι ταξιδιωτικές εισπράξεις χρηματοδοτούν επενδύσεις σε υποδομές που ενισχύουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των τοπικών επιχειρήσεων με αυξήσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο και την καινοτομία (Blake et al., 2006)- δεύτερον, η αύξηση της τουριστικής ζήτησης βελτιώνει τους εμπορικούς όρους και τονώνει τη δημιουργία θέσεων εργασίας, καθώς και την εφαρμογή τεχνολογικών εξελίξεων (Schubert et al., 2011)- τρίτον, τα έσοδα από τον τουρισμό παράγουν σημαντικές εξωτερικές και δευτερογενείς επιδράσεις, μετριάζοντας το κόστος παραγωγής για τις τοπικές επιχειρήσεις σε άλλους τομείς της οικονομίας (Cernat & Gourdon, 2012).



Εικόνα 5 Πώς οι ταξιδιωτικές εισπράξεις καλύπτουν το εμπορικό έλλειμμα στην Ελλάδα

Πηγή: https://www.alpha.gr/-/media/alphagr/files/group/agores/insights/2022/insights_tourism_052022.pdf

Ακόμη και πριν από την πανδημία, η τουριστική βιομηχανία παγκοσμίως είχε αρχίσει να αλλάζει. Οι προτιμήσεις των πελατών άλλαζαν ραγδαία και οι επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν με ένα ευρύ φάσμα δράσεων σε ορισμένους τομείς: ευελιξία στις πολιτικές κρατήσεων και ακυρώσεων, δημιουργία εμπορικού σήματος μέσω ψηφιακών οθονών, διαδικτυακές αναζητήσεις, δημιουργικότητα και διαφοροποίηση των υπηρεσιών. Τα επιχειρηματικά μοντέλα είχαν ήδη αρχίσει να προσαρμόζονται σε ένα δύσκολο περιβάλλον, ωστόσο η πανδημία επιτάχυνε τις τεκτονικές αλλαγές στην οικονομία που αναμενόταν να εφαρμοστούν τις επόμενες δεκαετίες, ιδίως όσον αφορά την ψηφιακή τεχνολογία. Επιπλέον, η ανάγκη συνδυασμού μιας ευχάριστης εμπειρίας διακοπών με προηγμένες συνθήκες υγείας και κοινωνικής αποστασιοποίησης θα αποτελέσει πιθανότατα μόνιμο χαρακτηριστικό στο μέλλον και, ως εκ τούτου, θα μεταμορφώσει τον τομέα του τουρισμού (Adamopoulou et al., 2022).

Το νέο παράδειγμα κυριαρχείται επίσης από διάφορες «μεγατάσεις», μεταξύ των οποίων: (i) η επέκταση της οικονομίας του home-sharing που αύξησε τον ανταγωνισμό των τιμών στον τομέα της φιλοξενίας, οδηγώντας έτσι σε περαιτέρω αύξηση των τουριστικών ροών, (ii) η "πράσινη μετάβαση" ως επιτακτική ανάγκη για την καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής και την ανάγκη αντιμετώπισης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων σε πολλές πτυχές της ζωής μας, συμπεριλαμβανομένων των ταξιδιών και του τουρισμού, (iii) ο ψηφιακός μετασχηματισμός, που επηρεάζει το μοντέλο εργασίας και τις επιλογές διακοπών, καθώς και τον τρόπο παροχής υπηρεσιών-

(iv) τα νέα πρότυπα κοινωνικής αποστασιοποίησης, ως κληρονομιά της πανδημίας, (v) η προώθηση της προσβασιμότητας και της συμμετοχικότητας και, τέλος, (vi) η γήρανση του πληθυσμού και η προσαρμογή του τουριστικού τομέα, ως απάντηση σε αυτές τις δημογραφικές αλλαγές και τις συνακόλουθες επιπτώσεις, π.χ. η μετατόπιση της ζήτησης των διαφόρων ηλικιακών ομάδων και η εμφάνιση νέων καταναλωτικών προτύπων (Adamopoulou et al., 2022).

Αυτές οι μεγατάσεις προκάλεσαν επίσης αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών, όπως: βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μέσω του συνδυασμού εργασίας και ταξιδιού, αύξηση της ζήτησης για "διακοπές με σκοπό" (δηλ. ταξίδια για συγκεκριμένο λόγο, π.χ. μια εμπειρία, μια δραστηριότητα), καθώς και εξερεύνηση λιγότερο γνωστών προορισμών έναντι εκείνων που επηρεάζονται από τον μαζικό τουρισμό. Σύμφωνα με τις εξελισσόμενες προτιμήσεις των πελατών, τα επιχειρηματικά μοντέλα αναμένεται να προσαρμοστούν περαιτέρω με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένων των επενδύσεων στην κατασκευή "πράσινων υποδομών", με τη χρήση προηγμένων τεχνολογιών, την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού, την εστίαση σε πρότυπα συμπεριφοράς και την ενίσχυση της προσβασιμότητας και της συμμετοχικότητας (Adamopoulou et al., 2022).

Από τις αρχές της δεκαετίας του 2000 και για πάνω από μια δεκαετία, η ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία γνώρισε μια συνεχή ανάπτυξη, με την αναβάθμιση των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων και τη διείσδυση διεθνών ξενοδοχειακών αλυσίδων στην εγχώρια αγορά. Στη δεκαετία του 2000 υπήρξε σημαντική αναβάθμιση των υποδομών διαμονής, στο πλαίσιο των προετοιμασιών για τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων στην Αθήνα το 2004, και παράλληλη βελτίωση των υπηρεσιών σε άλλους τομείς (υπηρεσίες τροφίμων και ποτών), γεγονός που βοήθησε την Ελλάδα να ανταποκριθεί στην αυξανόμενη εξωτερική ζήτηση. Παρόλο που η παρατεταμένη ύφεση στον απόηχο της κρίσης δημόσιου χρέους είχε τεράστιο αντίκτυπο στην εγχώρια κατανάλωση, οι επιδόσεις του τουριστικού τομέα δεν έχασαν τη δυναμική τους, καθώς καθορίστηκαν κυρίως από την εξωτερική ζήτηση (Adamopoulou et al., 2022).

Ο τουρισμός αποτέλεσε έναν από τους κύριους πυλώνες που στήριξαν την ανάπτυξη κατά τη διάρκεια της βαθιάς ύφεσης της προηγούμενης δεκαετίας, "απορροφώντας τους κραδασμούς" της κρίσης χρέους και αντισταθμίζοντας τις αρνητικές επιπτώσεις που είχε σε άλλους τομείς, καθώς κάθε χρόνο σημείωνε ιστορικά ρεκόρ επιδόσεων, ξεπερνώντας σταθερά την αντίστοιχη παγκόσμια ανάπτυξη. Ο ξενοδοχειακός κλάδος, ο οποίος αποτελεί σημαντικό παράγοντα της τουριστικής

υποδομής στην Ελλάδα, ανταποκρίθηκε αξιοσημείωτα στην αύξηση των διεθνών τουριστικών αφίξεων, επιβεβαιώνοντας το ρόλο του ως ένας από τους μεγαλύτερους εργοδότες και εξαγωγείς υπηρεσιών της εθνικής οικονομίας (Adamopoulou et al., 2022).

Κατά την προετοιμασία των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, η ξενοδοχειακή βιομηχανία αναβάθμισε σε μεγάλο βαθμό τις υποδομές της. Η σωρευτική αύξηση του αριθμού των ξενοδοχείων κατά την περίοδο 2000-2004 ανήλθε σε 10,2%. Ωστόσο, η αύξηση που καταγράφηκε κατά την επόμενη 15ετία, 2005-2020 (11,2%), δεν ήταν εξίσου εντυπωσιακή, λαμβάνοντας υπόψη το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Συνολικά, η αύξηση του αριθμού των ξενοδοχείων κατέστησε τη χώρα ικανή να φιλοξενήσει τις τουριστικές εισροές που παρατηρήθηκαν κατά τη δεκαετία του 2010 (Adamopoulou et al., 2022).

Η αύξηση του αριθμού των ξενοδοχείων στην Ελλάδα διευκολύνθηκε από πληθώρα επενδύσεων. Τα τελευταία χρόνια, διάφορες καθιερωμένες αλυσίδες επέκτειναν το χαρτοφυλάκιό τους με νέους ομίλους και μάρκες. Σύμφωνα με εκτιμήσεις του ΙΝΣΕΤΕ (2021), το συνολικό ύψος των επενδύσεων για την κατασκευή νέων ξενοδοχείων και την ανακαίνιση υφιστάμενων ξενοδοχείων το 2019 ανήλθε σε περίπου 1.469 εκατ. ευρώ, έναντι 1.735 εκατ. ευρώ το 2018. Τα επόμενα χρόνια, η επενδυτική δραστηριότητα αναμένεται να ενισχυθεί, καθώς οι επενδυτές κινούνται για να επωφεληθούν από τις όποιες ευκαιρίες προκύψουν, συμπεριλαμβανομένης της διευκόλυνσης ανάκαμψης και ανθεκτικότητας (RRF) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Adamopoulou et al., 2022).

Ένα εντυπωσιακό χαρακτηριστικό του ελληνικού τουριστικού τομέα είναι η κυριαρχία των οικογενειακών και μικρών ξενοδοχείων (κάτω των 25 δωματίων). Ωστόσο, πρόσφατα παρατηρήθηκε μια σαφής τάση για μονάδες μεγαλύτερης κλίμακας, καθώς ο αριθμός των δωματίων ανά ξενοδοχείο ακολούθησε ανοδική πορεία. Συγκεκριμένα, η σωρευτική αύξηση την περίοδο 2012-2019 για τα ξενοδοχεία με 250+ δωμάτια ήταν 17,3% και για τα ξενοδοχεία με λιγότερα από 25 δωμάτια μόλις 0,1% (Adamopoulou et al., 2022).

Κατά την προετοιμασία των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, η ξενοδοχειακή βιομηχανία αναβάθμισε σε μεγάλο βαθμό τις υποδομές της. Η σωρευτική αύξηση του αριθμού των ξενοδοχείων κατά την περίοδο 2000-2004 ανήλθε σε 10,2%. Ωστόσο, η αύξηση που καταγράφηκε κατά την επόμενη 15ετία, 2005-2020 (11,2%), δεν ήταν εξίσου εντυπωσιακή, λαμβάνοντας υπόψη το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Συνολικά,

η αύξηση του αριθμού των ξενοδοχείων κατέστησε τη χώρα ικανή να φιλοξενήσει τις τουριστικές εισροές που παρατηρήθηκαν κατά τη δεκαετία του 2010 (Adamopoulou et al., 2022).

Τα ελληνικά ξενοδοχεία γνώρισαν μια αξιοσημείωτη αναβάθμιση και στράφηκαν σε περισσότερες πολυτελείς μονάδες για να αντιμετωπίσουν το συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, την τεχνολογική πρόοδο και τις ανάγκες των επισκεπτών. Αυτό αντικατοπτρίζεται στο αυξημένο μερίδιο των ξενοδοχείων 5* και 4* στο σύνολο των ξενοδοχείων, το οποίο έχει διπλασιαστεί από το 2004. Ο μεγαλύτερος αριθμός ξενοδοχείων 5* και 4* καθιστά δυνατή την προσφορά υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και την προσέλκυση εύπορων επισκεπτών, επηρεάζοντας θετικά τα έσοδα των ξενοδοχείων. Η αναβάθμιση των ξενοδοχείων στην Ελλάδα επιτεύχθηκε μέσω της εισόδου μεγάλων διεθνών ξενοδοχειακών ομίλων με ισχυρό brand name. Ωστόσο, υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω αναβάθμισης, καθώς τα ξενοδοχεία 2* και 1* εξακολουθούν να αντιπροσωπεύουν σχεδόν το ήμισυ του συνολικού αριθμού των ξενοδοχείων. Ορισμένα στοιχεία που επιβεβαιώνουν την αλλαγή του τοπίου της ξενοδοχειακής βιομηχανίας σε έναν πιο εξελιγμένο και δυναμικό τομέα είναι τα εξής:

- (i) τα υψηλότερα ποσοστά πληρότητας στα μεγαλύτερα ξενοδοχεία (>100 δωμάτια)
- (ii) το γεγονός ότι τα ξενοδοχεία υψηλότερης κατηγορίας (5* & 4*) αντιπροσωπεύουν το ήμισυ της συνολικής προσφοράς κλινών, με το Νότιο Αιγαίο, την Κρήτη και την Αττική να ξεπερνούν το 50%- και (iii) ο μέσος αριθμός δωματίων και κλινών ανά ξενοδοχείο παρουσιάζει ανοδική τάση, με τα ξενοδοχεία 5* να πρωτοστατούν (Adamopoulou et al., 2022).

Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα θεωρείται ιδιαίτερα ανταγωνιστικός, ιδίως μετά την είσοδο μεγάλων ξενοδοχειακών αλυσίδων στην αγορά. Αυτό αποδεικνύεται από τα στοιχεία της ICAP, σύμφωνα με τα οποία κανένας ξενοδοχειακός όμιλος δεν κατείχε μερίδιο αγοράς μεγαλύτερο από 4% σε όρους κύκλου εργασιών το 2019. Ενδεικτικά, οι πέντε μεγαλύτεροι όμιλοι αντιπροσώπευαν περίπου το 12% του συνολικού κύκλου εργασιών των ξενοδοχείων (ICAP, 2020), ενώ οι δέκα μεγαλύτεροι ξενοδοχειακοί όμιλοι αντιπροσώπευαν περίπου το 18%. Επιπλέον, μια άλλη μελέτη (Rodousakis et al., 2017) υποστήριξε ότι ο ξενοδοχειακός τομέας είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός, και αυτό ισχύει όχι μόνο για το σύνολο της αγοράς αλλά και εντός κάθε κατηγορίας ξενοδοχείων, με τον ανταγωνισμό να είναι υψηλότερος στα ξενοδοχεία των χαμηλότερων κατηγοριών αστέρων. Παρά την αναβάθμιση των

ελληνικών ξενοδοχείων από άποψη αριθμού και ποιότητας, η "αξιοποίηση της δυναμικότητας" παραμένει σε μέτρια επίπεδα, όπως υποδηλώνει η μέση πληρότητα σε κλίνες, η οποία το 2019 έφτασε το 49%. Το γεγονός αυτό αντανακλά ένα διαρθρωτικό χαρακτηριστικό της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

- Adamopoulou, E., Kapopoulos, P. and Marinopoulou, E. (2022). *Greek Tourism Industry Reloaded: Post-pandemic Rebound and Travel Megatrends*. Διαθέσιμο στο: https://www.alpha.gr/-/media/alphagr/files/group/agores/insights/2022/insights_tourism_052022.pdf.
- Alifragkis, S. and Athanassiou, E. (2013). Educating Greece in modernity: post-war tourism and western politics. *The Journal of Architecture*, 18(5), pp.699–720. doi:<https://doi.org/10.1080/13602365.2013.838285>.
- Andersson, T.D., Mossberg, L. and Therkelsen, A. (2017). Food and tourism synergies: perspectives on consumption, production and destination development. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 17(1), pp.1–8. doi:<https://doi.org/10.1080/15022250.2016.1275290>.
- Antonakakis, N., Dragouni, M. and Filis, G. (2015). How strong is the linkage between tourism and economic growth in Europe? *Economic Modelling*, 44, pp.142–155. doi:<https://doi.org/10.1016/j.econmod.2014.10.018>.
- Aslan, A. (2013). Tourism development and economic growth in the Mediterranean countries: evidence from panel Granger causality tests. *Current Issues in Tourism*, 17(4), pp.363–372. doi:<https://doi.org/10.1080/13683500.2013.768607>.
- Balaguer, J. and Cantavella-Jordá, M. (2002). Tourism as a long-run economic growth factor: the Spanish case. *Applied Economics*, 34(7), pp.877–884. doi:<https://doi.org/10.1080/00036840110058923>.
- Balassa, B. (1978). Exports and economic growth: Further evidence. *Journal of Development Economics*, [online] 5(2), pp.181–189. doi:[https://doi.org/10.1016/0304-3878\(78\)90006-8](https://doi.org/10.1016/0304-3878(78)90006-8).
- Blake, A., Sinclair, M.T. and Soria, J.A.C. (2006). Tourism productivity. *Annals of Tourism Research*, [online] 33(4), pp.1099–1120. doi:<https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.06.001>.

- Cernat, L. and Gourdon, J. (2012). Paths to success: Benchmarking cross-country sustainable tourism. *Tourism Management*, 33(5), pp.1044–1056.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.12.007>.
- Chalikias, D. (1978). *Money and Credit in a Developing Economy*. New York University Press.
- Dritsakis, N. (2004). Cointegration analysis of German and British tourism demand for Greece. *Tourism Management*, 25(1), pp.111–119.
doi:[https://doi.org/10.1016/s0261-5177\(03\)00061-x](https://doi.org/10.1016/s0261-5177(03)00061-x).
- Dritsakis, N. (2012). Tourism Development and Economic Growth in Seven Mediterranean Countries: A Panel Data Approach. *Tourism Economics*, 18(4), pp.801–816. doi:<https://doi.org/10.5367/te.2012.0140>.
- Eeckels, B., Filis, G. and Leon, C. (2012). Tourism Income and Economic Growth in Greece: Empirical Evidence from Their Cyclical Components. *Tourism Economics*, 18(4), pp.817–834. doi:<https://doi.org/10.5367/te.2012.0148>.
- European Commission (2018). *Enhanced Surveillance Report – Greece, November 2018*. [online] economy-finance.ec.europa.eu. Διαθέσιμο στο: https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/enhanced-surveillance-report-greece-november-2018_en.
- ICAP (2022). *Μελέτη της ICAP CRIF: Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*. [online] ICAP CRIF. Διαθέσιμο στο: <https://www.icapcrif.com/sector-study-hotels/>.
- Kasimati, E. (2011). Economic Impact of Tourism on Greece’s Economy: Cointegration and Causality Analysis. *International Research Journal of Finance and Economics*, 79, pp.79–85.
- Kasimati, E. and Sideris, D. (2015). Towards a new growth model for tourism: structural reforms and the tourism product in Greece during the crisis (2008-2014). *Economic Bulletin*, [online] (42), pp.7–19. Διαθέσιμο στο: <https://ideas.repec.org/a/bog/econbl/y2015i42p7.html>.
- Konsolas, I. (2017). *The Competitive Advantage of Greece*. London: Routledge.
doi:<https://doi.org/10.4324/9781315193175>.

- Kostakis, I., Lolos, S. and Doulgeraki, C. (2020). Cultural Heritage led Growth: Regional evidence from Greece (1998-2016). *MPRA Paper*. [online] Διαθέσιμο στο: <https://ideas.repec.org/p/pramprapa/98443.html>.
- Lolos, S., Palaios, P. and Papapetrou, E. (2021a). The Greek tourism-led growth revisited: insights and prospects. *Working paper*. [online] doi:<https://doi.org/10.52903/wp2021289>.
- Lolos, S., Palaios, P. and Papapetrou, E. (2021b). Tourism-led growth asymmetries in Greece: evidence from quantile regression analysis. *Portuguese Economic Journal*. doi:<https://doi.org/10.1007/s10258-021-00195-7>.
- Lolos, S.E.G. (1998). Success and Failure of Economic Policies: The Experience of Greece and Portugal. *Comparative Economic Studies*, 40(1), pp.72–102. doi:<https://doi.org/10.1057/ces.1998.4>.
- Mastny, L. (2001). *Traveling Light*.
- Menegaki, A., Agiomirgianakis, G.M. and Arvanitaki, E. (2019). The tourism sector in Greece: A sociological perspective and review. *Tourismos*, 14(1), pp.67–95.
- Mminele, D. (2016). *BIS central bankers' speeches Daniel Mminele: The role of BRICS in the global economy*. [online] Διαθέσιμο στο: <https://www.bis.org/review/r160720c.pdf>.
- NewTimes (2022). *Μελέτη της ICAP CRIF για τον κλάδο των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*. [online] New Times. Διαθέσιμο στο: <https://newtimes.gr/icap-crif-meleti/>.
- Othman, R., Salleh, N.H.M. and Sarmidi, T. (2012). Analysis of Causal Relationship Between Tourism Development, Economic Growth and Foreign Direct Investment: an ARDL Approach. *Journal of Applied Sciences*, 12(12), pp.1245–1254. doi:<https://doi.org/10.3923/jas.2012.1245.1254>.
- Rasku, M. (2007). *On the Border of East and West: Greek Geopolitical Narratives..*

Rasool, H., Maqbool, S. and Tarique, Md. (2021). The relationship between tourism and economic growth among BRICS countries: a panel cointegration analysis. *Future Business Journal*, [online] 7(1). doi:<https://doi.org/10.1186/s43093-020-00048-3>.

Rodousakis, N., Soklis, G. and Zacharatos, G. (2017). CONCENTRATION IN THE GREEK HOTEL INDUSTRY. *tourismos*, [online] 12(2), pp.160–175. doi:<https://doi.org/10.26215/tourismos.v12i2.526>.

Schubert, S.F., Brida, J.G. and Risso, W.A. (2011). The impacts of international tourism demand on economic growth of small economies dependent on tourism. *Tourism Management*, 32(2), pp.377–385. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.03.007>.

UNWTO (2015). *Annual Report 2014*. doi:<https://doi.org/10.18111/9789284416905>.

WTTC (2019). *Economic Impact| World Travel & Tourism Council (WTTC)*. [online] wtcc.org. Διαθέσιμο στο: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>.

Γιαννίτσης, Τ. ed., (1993). *Βιομηχανική Και Τεχνολογική Πολιτική Στην Ελλάδα*. Θεμέλιο.

ΙΝΣΕΤΕ (2021). *Tourism's contribution to the Greek Economy 2020-2021*. [online] Insete. Διαθέσιμο στο: <https://insete.gr/studies/tourisms-contribution-to-the-greek-economy-2020-2021/?lang=en>.

ΙΤΕΠ (2023). *Ετήσια Έρευνα για τον Ξενοδοχειακό Κλάδο 2022 - Ι.Τ.Ε.Π.* [online] Ι.Τ.Ε.Π. Διαθέσιμο στο: <https://www.itep.gr/review/%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%BF%CE%BD-%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C-%CE%BA%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%BF-2022/> [Accessed 30 Jun. 2023].

Μητσός, Α. (1989). *Η Ελληνική Βιομηχανία στη Διεθνή Αγορά*. Αθήνα: Θεμέλιο.

Τσάρτας, Π. (2010). *Ελληνική τουριστική ανάπτυξη*. Κριτική.

Κεφάλαιο 3

Το ξενοδοχείο Crystal Waters

3.1. Παρουσίαση του ξενοδοχείου

Το Crystal Waters Lefkada, που εγκαινιάστηκε το 2018, αναδείχθηκε γρήγορα ως η απόλυτη επιλογή για όσους αναζητούν το εξαιρετικό στο νησί της Λευκάδας. Τοποθετημένο σε έναν ιδιαίτερα προνομιακό θύλακα ανάμεσα στους πρόποδες του όρους Σκάρος και το παραθαλάσσιο χωριό Νικιάνα, αυτό το "πολυτελές καταφύγιο" προσφέρει μαγευτική θέα στο ορεινό τοπίο και τη θάλασσα, προσφέροντας έτσι μια δελεαστική πρόταση. Η ολοκληρωμένη σειρά πολυτελών υπηρεσιών φιλοξενίας της εγκατάστασης, η διακεκριμένη γαστρονομία και η γνήσια προσήλωση στη σχολαστικότητα συντίθενται σε ένα μοναδικό περιβάλλον, με αποκορύφωμα μια απaráμιλλη διαμονή (Crystal Waters Lefkada, n.d.).



Εικόνα 6 Το ξενοδοχείο Crystal Waters.

Πηγή: https://www.tripadvisor.com.gr/Hotel_Review-g776016-d13424443-Reviews-Crystal_Waters-Nikiana_Lefkada_Ionian_Islands.html

Το Crystal Waters Lefkada αποτελεί ένα μαγευτικό καταφύγιο φιλοξενίας, όπου η σύγχρονη αρχιτεκτονική φινέτσα, οι εξαιρετικές υπηρεσίες και η ειλικρινής εγκαρδιότητα συγκλίνουν απρόσκοπτα. Το ήθος του ξεχωριστού θέρετρου, που περικλείεται σε μια σύγχρονη αφήγηση, αγκαλιάζει θερμά το φυσικό του περιβάλλον

και εξυμνεί την προνομιακή του θέση και τη συγγενείά του με τα υδάτινα στοιχεία. Η προκύπτουσα ατμόσφαιρα παραμένει εναρμονισμένη με το περιβάλλον, αποπνέοντας έναν αέρα ηρεμίας και ξεκάθαρης κομψότητας που αναβαθμίζει ολόκληρη τη φιλοξενία (Crystal Waters Lefkada, n.d.).

Η μεγαλοπρέπεια του Crystal Waters Lefkada ξεδιπλώνεται, προσεκτικά σχεδιασμένη ώστε να προσφέρει εκτεταμένους χώρους και μια ευχάριστη αίσθηση ελευθερίας στην ύπαιθρο. Οι πολυτελείς ανέσεις, η άμεση γειτνίαση με την παραλία και τη μαρίνα, καθώς και με τα κορυφαία εστιατόρια και κέντρα διασκέδασης της Λευκάδας, συνδυάζονται για να προσφέρουν στους πελάτες ένα θέρετρο εξαιρετικής διάκρισης. Οι σύγχρονοι, καλαίσθητα επιμελημένοι χώροι δημιουργούν μια συναρπαστική αλληλεπίδραση με το ορεινό πανόραμα του νησιού, εκπέμποντας μια φιλόξενη, κουκουλωμένη αίσθηση χλιδής (Crystal Waters Lefkada, n.d.).

Το Crystal Waters Lefkada έχει εξελιχθεί σε έναν πραγματικό κόμβο εκλεπτυσμένης ανάπαυσης και βιωματικής μεγαλοπρέπειας. Με μια έξυπνη σκέψη για τη δημιουργία ενός ιδανικού σκηνικού διακοπών για άτομα και οικογένειες, καλεί τους επισκέπτες να απολαύσουν ένα ήρεμο, ασφαλές και εξαιρετικό καταφύγιο σε αυτό το ξεχωριστό καταφύγιο του Ιονίου (Crystal Waters Lefkada, n.d.).

Μέσα στο Crystal Waters Lefkada, η αναζήτηση της γαλήνης και της έμπνευσης διαπερνά κάθε χώρο διαβίωσης. Οι σουίτες και τα δωμάτια εκπέμπουν μια εγγενή ευκολία απλότητας και διαχρονικού σχεδιασμού, προσκαλώντας τους ενοίκους να χαλαρώσουν χωρίς συμβιβασμούς. Οι προσεκτικά σχεδιασμένοι εσωτερικοί χώροι αποπνέουν μια εκλεπτυσμένη μοντέρνα αισθητική, δίνοντας έμφαση στη γενναιόδωρη κατανομή του χώρου, την άνεση και την απομόνωση (Crystal Waters Lefkada, n.d.).

Χαρακτηρίζεται από σχολαστική προσοχή και σταθερή δέσμευση για εξατομικευμένη φροντίδα, από την επιλογή των υλικών μέχρι την τελική παρουσίαση κάθε πιάτου, το Crystal Waters Lefkada αποτελεί την πεμπτούσια του τόπου για να απολαύσετε πραγματικά καλό φαγητό, από τις πρώτες πρωινές ώρες μέχρι αργά το βράδυ. Οι κορυφαίοι à la carte χώροι εστίασης του ξενοδοχείου επαναπροσδιορίζουν την εμπειρία της γευσιγνωσίας για τους γνώστες της γαστρονομικής τέχνης, προσφέροντας μια σειρά από απολαυστικές προτάσεις από αυθεντικές ελληνικές έως κοσμοπολίτικες μεσογειακές κουζίνες (Crystal Waters Lefkada, n.d.).

Προσπαθώντας να δημιουργεί συνεχώς "αρχιτεκτονική για την ψυχή" και χώρους που εναρμονίζονται άψογα με το περιβάλλον τους, το ήθος του Crystal Waters Lefkada επικεντρώνεται στο σχεδιασμό εμπνευσμένων περιβαλλόντων που

συνενώνονται αρμονικά με το περιβάλλον τους, προσδίδοντας τόσο ηρεμία όσο και ζωντάνια σε ίσο βαθμό (Crystal Waters Lefkada, n.d.).

Το Crystal Waters Lefkada, το οποίο έχει τοποθετηθεί ως ένα διακεκριμένο πολυτελές καταφύγιο, γεμάτο με γαστρονομική φινέτσα, πολυτελείς ανέσεις και παροχές επιπέδου club, συνδυάζει κομψά τα εξαιρετικά προϊόντα με την άψογη εξυπηρέτηση, ενώ παράλληλα τηρεί τις αρχές της απλότητας, της ασυμβίβαστης ασφάλειας και των απαιτητικών κριτηρίων ποιότητας "Crystal Waters" (Crystal Waters Lefkada, n.d.).

3.2. Στρατηγική ανάλυση

3.2.1. Εσωτερική ανάλυση

Το Crystal Waters Lefkada, ένα εξάισιο ξενοδοχείο 4 αστέρων που βρίσκεται στις ακτές της Λευκάδας, προσφέρει ένα καταφύγιο πολυτέλειας σε ένα τουριστικό καταφύγιο που συνδυάζει την ηρεμία με την απομόνωση. Με μαγευτική θέα στο μαγευτικό τοπίο του νησιού και το φημισμένο ηλιοβασίλεμα της Λευκάδας, αυτό το μπουτίκ διαμάντι είναι προσεκτικά τοποθετημένο ώστε να προσφέρει ένα καταφύγιο γαλήνης και οικειότητας για τους απαιτητικούς επισκέπτες του. Αρχιτεκτονικά εμπνευσμένο από τις τοπικές παραδόσεις του νησιού, το ξενοδοχείο συνδυάζει άψογα το σχεδιασμό του με τη φυσική γεωμορφολογία της περιοχής. Οι κυκλαδίτικες επιρροές και ο πολιτιστικός απόηχος αντηχούν μέσα από τα κτίριά του, τα οποία κοσμούνται με ζωντανά αρωματικά φυτά, δημιουργώντας ένα πολυαισθητηριακό μωσαϊκό που συγκλίνει αρμονικά με το περιβάλλον.

Κάθε γωνιά του καταλύματος είναι μια γιορτή των αισθήσεων, δημιουργώντας μια καθηλωτική εμπειρία για κάθε επισκέπτη. Με μια ποικίλη γκάμα από σχολαστικά σχεδιασμένα δωμάτια, όλα στολισμένα με εκπληκτική θέα στο ηλιοβασίλεμα της Λευκάδας, το Crystal Waters Lefkada αποκαλύπτει μια σειρά από εξατομικευμένα καταφύγια γεμάτα ευεξία. Κάθε δωμάτιο διαθέτει ιδιωτικό τζακούζι, προσκαλώντας τους επισκέπτες να απολαύσουν στιγμές απόλυτης χαλάρωσης, αγκαλιάζοντας το μαγευτικό τοπίο. Η δέσμευση του ξενοδοχείου για ευεξία αντικατοπτρίζεται στις προσαρμοσμένες υπηρεσίες ευεξίας, διασφαλίζοντας ότι κάθε διαμονή γίνεται ένα

αξέχαστο ταξίδι αναζωογόνησης. Το φαγητό στο Crystal Waters Lefkada είναι από μόνο του μια εξαιρετική εμπειρία.

Το πρωτοποριακό εστιατόριο του ξενοδοχείου παρουσιάζει τη σύγχρονη ελληνική κουζίνα εμπλουτισμένη με τοπικές γαστρονομικές επιρροές, δαλεάζοντας τους ουρανίσκους με μια σειρά από γεύσεις που εξυμνούν τη γαστρονομική κληρονομιά της περιοχής. Ένα καλά εξοπλισμένο μπαρ, πρωινό a la carte και επιλογές για φαγητό στο δωμάτιο ενισχύουν περαιτέρω το γαστρονομικό ταξίδι για τους αξιόλογους επισκέπτες του ξενοδοχείου. Η επιδίωξη της ευεξίας επεκτείνεται και στο εκτεταμένο spa του ξενοδοχείου, ένα από τα μεγαλύτερα στο νησί. Μέσα σε αυτή την όαση αναζωογόνησης υπάρχουν πολλές κοινόχρηστες πισίνες, καθεμία από τις οποίες προσφέρει την ευκαιρία να χαλαρώσετε σε μια ευτυχισμένη υδάτινη αγκαλιά. Σε συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες, το spa παρέχει απολαυστικά μασάζ και θεραπείες ευεξίας που εναρμονίζουν το σώμα, το μυαλό και το πνεύμα. Αντλώντας έμπνευση από τα μαγευτικά τοπία που περιβάλλουν το ξενοδοχείο, το Crystal Waters Lefkada προσφέρει εξειδικευμένα προγράμματα γιόγκα και εξατομικευμένες υπηρεσίες διατροφής, προάγοντας την ολιστική ευεξία μέσω της υγιεινής ζωής. Αυτή η δέσμευση για εξατομικευμένη φροντίδα απηχεί την αφοσίωση του ξενοδοχείου στην προώθηση της ευεξίας των επισκεπτών του.

Ως μέλος ενός διακεκριμένου ξενοδοχειακού ομίλου με τέσσερις δεκαετίες αριστείας στον τομέα του τουρισμού, το Crystal Waters Lefkada κληρονομεί μια κληρονομιά άψογων υπηρεσιών. Στο επίκεντρο του ήθους του βρίσκεται η ανθρωποκεντρική κουλτούρα, η οποία στηρίζει την πρόσληψη και την κατάρτιση του προσωπικού του. Από τους φιλόξενους ρεσεψιονίστ μέχρι τους εξειδικευμένους μπάρμαν, τους σεφ, τις καμαριέρες και το συνεργείο συντήρησης, κάθε μέλος ενσαρκώνει την αρχή της φιλοξενίας που ορίζει το ξενοδοχείο. Με στολή που απηχεί τη δέσμευση του ξενοδοχείου για επαγγελματισμό, το προσωπικό ενσαρκώνει την αφοσίωση του Crystal Waters Lefkada στην αριστεία. Καθοδηγούμενοι από μια διοικητική ομάδα που εκτιμά την ανάπτυξη, την ευημερία και τον αμοιβαίο σεβασμό, οι εργαζόμενοι ευδοκιμούν σε ένα περιβάλλον που καλλιεργεί τα talέντα και τη συνεισφορά τους. Αυτή η συλλογική δέσμευση για άριστη εξυπηρέτηση διασφαλίζει ότι κάθε επισκέπτης βιώνει εξατομικευμένη, υψηλής ποιότητας φροντίδα που ανταποκρίνεται στις ατομικές του ανάγκες και προτιμήσεις.

3.2.2. Εξωτερική ανάλυση

Η Λευκάδα, γνωστή για τη φυσική ομορφιά της και τα μαγευτικά τοπία της, έχει εδραιώσει τη θέση της ως εξέχων παγκόσμιος ταξιδιωτικός προορισμός. Η γοητεία του νησιού πηγάζει από τον ξεχωριστό χαρακτήρα και τη συνδεσιμότητά του, τοποθετώντας το ως ένα περιζήτητο brand στον διεθνή ταξιδιωτικό χάρτη. Η Λευκάδα διαθέτει μια μοναδική ελκυστικότητα που μπορεί να επεκτείνει την τουριστική της περίοδο πέρα από το παραδοσιακό χρονικό πλαίσιο Απριλίου - Σεπτεμβρίου. Ωστόσο, έχουν ανακύψει προκλήσεις, οι οποίες επιτείνονται από τα συναισθήματα της τοπικής κυβέρνησης. Ένας αξιοσημείωτος παράγοντας που επηρεάζει το τουριστικό τοπίο της Λευκάδας είναι η υπέρβαση της φέρουσας ικανότητας του νησιού λόγω της ανεξέλεγκτης οικιστικής ανάπτυξης χωρίς τις κατάλληλες άδειες ή μελέτες. Αυτή η μη βιώσιμη πορεία θα μπορούσε να εμποδίσει τις τουριστικές προοπτικές του νησιού μακροπρόθεσμα, καθιστώντας αναγκαία τη στροφή προς υπεύθυνες πρακτικές για τη διαφύλαξη της μοναδικής γοητείας του.

Με τους ταξιδιώτες να προτιμούν όλο και περισσότερο προορισμούς που ενσωματώνουν ολιστικές βιώσιμες προσεγγίσεις, η Λευκάδα έχει την ευκαιρία να επανεφεύρει τον εαυτό της ευθυγραμμίζοντας την τουριστική της στρατηγική με αυτές τις παγκόσμιες τάσεις. Στη μετά-Covid εποχή οι ταξιδιώτες αναζητούν εξατομικευμένες και ουσιαστικές εμπειρίες που αντανακλούν τη μοναδική ταυτότητα ενός προορισμού. Αυτό ευθυγραμμίζεται αρμονικά με τη βασική φιλοσοφία του Crystal Waters Lefkada, η οποία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών φιλοξενίας υψηλής ποιότητας με σεβασμό στην ατομική ιδιωτικότητα κάθε επισκέπτη. Τα χαρακτηριστικά του νησιού, όπως τα διεθνώς σημαντικά μουσεία όπως το Ακρωτήρι, η πλούσια οινική του παράδοση και τα υψηλής ποιότητας αγροτικά προϊόντα, παρέχουν μια συναρπαστική αφήγηση που μπορεί να ξεχωρίσει τη Λευκάδα ως προορισμό επιλογής.

Επιπλέον, στο σημερινό οικονομικό τοπίο που πλήττεται από την παγκόσμια πανδημία, οι ταξιδιώτες αναζητούν οικονομικά αποδοτικές αλλά και εμπλουτιστικές εμπειρίες. Αυτό συμβαδίζει με την ευκαιρία της Λευκάδας να προσφέρει συναρπαστικές εναλλακτικές λύσεις που ανταποκρίνονται σε διαφορετικούς οικονομικούς περιορισμούς, διατηρώντας παράλληλα τη μοναδική γοητεία της. Ωστόσο, ο διογκούμενος ανταγωνισμός στην περιοχή, που υπογραμμίζεται από το άνοιγμα νέων ξενοδοχείων υπό ισχυρά εμπορικά σήματα, αποτελεί τρομερή απειλή για

τη θέση του Crystal Waters Lefkada στην αγορά. Στην εποχή της ραγδαίας τεχνολογικής προόδου, που επιταχύνεται περαιτέρω από την πανδημία του Covid-19, ο ψηφιακός ανταγωνισμός έχει ενταθεί. Οι διαδικτυακοί ταξιδιωτικοί πράκτορες (ΟΤΑ) έχουν αναδειχθεί σε ισχυρούς παίκτες, αλλάζοντας τη δυναμική του ανταγωνισμού μεταξύ τιμής και υπηρεσιών. Αυτή η ψηφιακή αναταραχή απαιτεί μια λεπτή ισορροπία μεταξύ της προσφοράς ανταγωνιστικών τιμών και της διατήρησης του υψηλού επιπέδου υπηρεσιών που χαρακτηρίζει τη φιλοσοφία του Crystal Waters Lefkada.

3.2.3. VRIO

Value:

Όταν ένας πόρος είναι πολύτιμος, παρέχει στον οργανισμό κάποιο όφελος. Ωστόσο, ένας πόρος που είναι πολύτιμος και δεν ταιριάζει σε καμία από τις άλλες διαστάσεις του πλαισίου, δεν αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένας οργανισμός μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστική ισοτιμία μόνο με έναν πόρο που είναι πολύτιμος και δεν είναι ούτε σπάνιος ούτε δύσκολα μιμήσιμος (Mirkonic, 2021).

Πρώτον, η προνομιακή τοποθεσία του ξενοδοχείου αποτελεί βασική πηγή αξίας. Τοποθετημένο ανάμεσα στους πρόποδες του όρους Σκάρος και το γοητευτικό χωριό Νικιάνα, το ξενοδοχείο απολαμβάνει ένα προνομιακό πλεονεκτικό σημείο που προσφέρει εκπληκτική πανοραμική θέα τόσο στα επιβλητικά βουνά όσο και στη γαλήνια θάλασσα. Αυτή η μοναδική γεωγραφική θέση γίνεται κεντρικός μοχλός της γοητείας του ξενοδοχείου, καθιστώντας το ξεχωριστό προορισμό που ανταποκρίνεται στην επιθυμία για αποκλειστικότητα και εμπάθунση στην ομορφιά της φύσης.

Επιπλέον, η έμφαση που δίνει το ξενοδοχείο στη βιωματική πολυτέλεια προσθέτει στην πρόταση αξίας του. Η δέσμευση για την παροχή μινιμαλιστικής πολυτέλειας, ιδιωτικότητας και ονειρικού τρόπου ζωής βρίσκει βαθιά απήχηση στους ταξιδιώτες που αναζητούν μια γαλήνια και εκλεπτυσμένη απόδραση. Η φιλοσοφία σχεδιασμού και οι εμπειρίες των επισκεπτών του ξενοδοχείου δημιουργούν μια όαση ηρεμίας και εκλεπτυσμένης απόλαυσης, διαφοροποιώντας το από τα συμβατικά θέρετρα και δημιουργώντας μια απaráμιλλη προσφορά στην αγορά.

Rarity:

Ένας πόρος που είναι ασυνήθιστος και δεν διαθέτουν οι περισσότεροι οργανισμοί είναι σπάνιος. Όταν ένας πόρος είναι και πολύτιμος και σπάνιος, έχετε έναν πόρο που σας δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιτυγχάνεται από έναν πόρο που είναι και πολύτιμος και σπάνιος είναι συνήθως βραχύβιο, ωστόσο. Οι ανταγωνιστές θα αντιληφθούν γρήγορα και μπορούν να μιμηθούν τον πόρο χωρίς πολύ κόπο. Ως εκ τούτου, πρόκειται μόνο για ένα προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Mirkošić, 2021).

Το Crystal Waters Lefkada Hotel αξιοποιεί αποτελεσματικά την περιβαλλοντική ευαισθησία ως ένα σπάνιο χαρακτηριστικό που ενισχύει την ανταγωνιστική του θέση. Η συνειδητή ενσωμάτωση του ξενοδοχείου με το φυσικό του περιβάλλον αντανακλά την ευθυγράμμιση με την ανερχόμενη τάση των ταξιδιωτών με οικολογική συνείδηση. Αυτή η δέσμευση στη βιωσιμότητα όχι μόνο ξεχωρίζει το ξενοδοχείο αλλά και βρίσκει απήχηση στους ταξιδιώτες που αναζητούν υπεύθυνους και φιλικούς προς το περιβάλλον προορισμούς, παρέχοντας ένα μοναδικό σημείο πώλησης στο τοπίο της πολυτελούς φιλοξενίας.

Επιπλέον, η αφοσίωση του ξενοδοχείου στην αριστεία της υψηλής γαστρονομίας συμβάλλει σημαντικά στο ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Η παρουσία κορυφαίων à la carte εστιατορίων που προσφέρουν τόσο αυθεντική ελληνική όσο και κοσμοπολίτικη μεσογειακή κουζίνα προσθέτει ένα επίπεδο διάκρισης στη γαστρονομική εμπειρία. Αυτή η γαστρονομική εστίαση απευθύνεται σε απαιτητικούς ταξιδιώτες με έφεση στη γαστρονομική εξερεύνηση και αποτελεί σπανιότητα στο ανταγωνιστικό τοπίο, καθιστώντας το ξενοδοχείο ξεχωριστό ως γαστρονομικό προορισμό.

Imitability:

Οι πόροι είναι δύσκολο να μιμηθούν εάν είναι εξαιρετικά ακριβοί για έναν άλλο οργανισμό για να τους αποκτήσει. Ένας πόρος μπορεί επίσης να είναι δύσκολο να μιμηθεί από έναν οργανισμό εάν προστατεύεται με νομικά μέσα, όπως διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή εμπορικά σήματα. Οι πόροι θεωρούνται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εάν είναι πολύτιμοι, σπάνιοι και δύσκολα μιμήσιμοι. Ωστόσο, οργανισμοί που δεν είναι οργανωμένοι ώστε να εκμεταλλεύονται πλήρως κάποιον πόρο, μπορεί να σημαίνει ότι ο πόρος αποτελεί αχρησιμοποίητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γι' αυτούς (Mirkošić, 2021).

Ενώ η προνομιακή τοποθεσία και ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός του ξενοδοχείου θα μπορούσαν ενδεχομένως να μιμηθούν σε κάποιο βαθμό, η αναπαραγωγή της περίπλοκης ισορροπίας μεταξύ της αρχιτεκτονικής αρμονίας, της ενσωμάτωσης της φύσης και της πολυτέλειας μπορεί να αποδειχθεί πρόκληση για τους ανταγωνιστές. Παρομοίως, ενώ άλλοι θα μπορούσαν να προσφέρουν εξαιρετικές γαστρονομικές εμπειρίες, η αναπαραγωγή του μοναδικού μείγματος αυθεντικότητας και κοσμοπολίτικης ατμόσφαιρας που παρουσιάζεται στα εστιατόρια του ξενοδοχείου θα μπορούσε να αποδειχθεί δύσκολη.

Organization:

Οι πόροι ενός οργανισμού είναι οργανωμένοι για τη σύλληψη αξίας μόνο εάν υποστηρίζονται από τις διαδικασίες, τη δομή και την κουλτούρα της εταιρείας. Ένας πόρος που είναι πολύτιμος, σπάνιος, δύσκολα μιμήσιμος και οργανωμένος για τη σύλληψη αξίας αποτελεί μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένας πόρος δεν μπορεί να προσδώσει κανένα πλεονέκτημα σε μια εταιρεία εάν δεν είναι οργανωμένος για να συλλάβει την αξία. Μόνο μια επιχείρηση που είναι σε θέση να εκμεταλλευτεί πολύτιμους, σπάνιους και μιμήσιμους πόρους μπορεί να επιτύχει διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Mirkonic, 2021).

Τα δυνατά σημεία του οργανισμού ενισχύονται από την αφοσίωσή του στο εκπαιδευμένο προσωπικό και την ποιότητα των υπηρεσιών. Η έμφαση στο άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό που παρέχει εξατομικευμένες και άψογες υπηρεσίες συμβάλλει σημαντικά στην ικανοποίηση των πελατών. Η δέσμευση αυτή απαιτεί συνεχείς επενδύσεις στην εκπαίδευση και τη διατήρηση του προσωπικού, ώστε να διασφαλίζεται ένα σταθερό επίπεδο εξαιρετικών υπηρεσιών καθώς το ξενοδοχείο κλιμακώνεται.

3.2.4. PESTLE

Political: Η Ελλάδα είναι μέλος της ζώνης Σένγκεν, μιας ομάδας ευρωπαϊκών χωρών μέσω των οποίων οι κάτοικοι μπορούν να ταξιδεύουν ελεύθερα, χωρίς να χρειάζεται να περάσουν από έλεγχο διαβατηρίου ή άλλο συνοριακό έλεγχο. Αυτό διευκολύνει την είσοδο στη χώρα για τους τουρίστες (Bush, 2019).

Economic: Η Ελλάδα είναι ένας δημοφιλής τουριστικός προορισμός όχι μόνο για τους ταξιδιώτες εντός της Ευρώπης, αλλά και για τους ταξιδιώτες από όλες τις γωνιές της

Γης. Προσελκύοντας περισσότερους από 20 εκατομμύρια ταξιδιώτες κάθε χρόνο, ο τουρισμός εκτιμάται ότι είναι υπεύθυνος για το 10 έως 20% της συνολικής απασχόλησης στη χώρα (Bush, 2019).

Sociocultural: Σε μεγάλο μέρος της Ευρώπης, η Ελλάδα θεωρείται ότι διαθέτει πλούσιο πολιτισμό και κληρονομιά. Από το μεσογειακό φαγητό της μέχρι την αρχαία ιστορία της, πολλοί τουρίστες βρίσκουν την Ελλάδα μια συναρπαστική χώρα γι' αυτό το λόγο. Με πολυάριθμα ιστορικά αντικείμενα και μέρη - όπως ο Παρθενώνας και άλλα - η Ελλάδα έχει σημαντικά βαθύτερες πολιτιστικές και ιστορικές ρίζες από πολλές άλλες ευρωπαϊκές χώρες της περιοχής (Bush, 2019).

Technological: Πέρα από τις οικονομικές δυσχέρειες, η Ελλάδα εξακολουθεί να είναι μια πολύ ανεπτυγμένη χώρα. Αυτό σημαίνει ότι διαθέτει σπουδαία τεχνολογική υποδομή, από άφθονους πύργους κινητής τηλεφωνίας μέχρι αξιόπιστα δίκτυα ηλεκτρικής ενέργειας. Ως εκ τούτου, τόσο οι πολίτες όσο και οι τουρίστες μπορούν να βασίζονται στο ίδιο υψηλό επίπεδο ψηφιακής συνδεσιμότητας όπως και σε οποιαδήποτε άλλη ευρωπαϊκή χώρα. Οι ψηφιακοί νομάδες, οι τεχνολογικές νεοφυείς επιχειρήσεις και οι καθημερινοί πολίτες μπορούν όλοι να αξιοποιήσουν τη σύγχρονη τεχνολογία χάρη σε αυτή την υποδομή (Bush, 2019).

Legal: Το νομικό πλαίσιο για την προστασία του καταναλωτή καλύπτει τους τουρίστες σχεδόν για οποιαδήποτε δυσκολία αντιμετωπίσουν για την οποία ευθύνεται ο πάροχος των υπηρεσιών.

Environmental: Οι συχνές πυρκαγιές κατά την καλοκαιρινή περίοδο, οι οποίες εκτός από την καταστροφή που προκαλούν στην πανίδα και την χλωρίδα του φυσικού τοπίου της χώρας έχουν φτάσει να απειλούν και τις ανθρώπινες ζωές, μπορούν να σταθούν αποτρεπτικός παράγοντας στα σχέδια των τουριστών. Επιπλέον, η έλλειψη κάδων ανακύκλωσης ή η λανθασμένη μεταχείρισή τους που είναι εμφανής στα περισσότερα σημεία, μπορεί να δημιουργήσει «κακή» εικόνα του τελικού τουριστικού προϊόντος.

3.2.5. Porter's five forces

Απειλή από νεοεισερχόμενους: Η απειλή των νεοεισερχομένων είναι σχετικά μέτρια λόγω της υψηλής αρχικής επένδυσης που απαιτείται για την ίδρυση ενός πολυτελούς ξενοδοχείου σε μια προνομιακή τοποθεσία όπως το Crystal Waters Lefkada. Επιπλέον, η εστίαση του ξενοδοχείου στη βιωματική πολυτέλεια, την υψηλή γαστρονομία και την

περιβαλλοντική ενσωμάτωση δημιουργεί εμπόδια για τους νεοεισερχόμενους να αντιγράψουν τις μοναδικές προσφορές του. Το καθιερωμένο εμπορικό σήμα του ξενοδοχείου και η θετική φήμη του στον τομέα της πολυτελούς φιλοξενίας παρέχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα μπορούσε να αποτρέψει τους νεοεισερχόμενους.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών: Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον κλάδο των πολυτελών ξενοδοχείων είναι γενικά χαμηλή. Οι προμηθευτές σε τομείς όπως τα τρόφιμα και τα ποτά, οι ανέσεις και η επίπλωση ενδέχεται να έχουν περιορισμένη επιρροή στις λειτουργίες του ξενοδοχείου λόγω της διαθεσιμότητας πολλαπλών προμηθευτών και της ικανότητας του ξενοδοχείου να προμηθεύεται προϊόντα υψηλής ποιότητας από διάφορους παρόχους.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (επισκέπτες): Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στον κλάδο της πολυτελούς φιλοξενίας επηρεάζεται από παράγοντες όπως η φήμη της μάρκας, οι μοναδικές εμπειρίες και η αφοσίωση των πελατών. Ενώ οι επισκέπτες μπορεί να έχουν κάποιες επιλογές στην επιλογή πολυτελών καταλυμάτων, η ιδιαιτερότητα του ξενοδοχείου Crystal Waters Lefkada, η προνομιακή τοποθεσία και η φήμη του θα μπορούσαν να μετριάσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

Απειλή υποκατάστατων: Η απειλή των υποκατάστατων είναι σχετικά χαμηλή, καθώς τα πολυτελή ξενοδοχεία με προνομιακή τοποθεσία και μοναδικές προσφορές, όπως το Crystal Waters Lefkada, έχουν περιορισμένα άμεσα υποκατάστατα. Ενώ υπάρχουν και άλλα πολυτελή θέρετρα, το μείγμα βιωματικής πολυτέλειας, υψηλής γαστρονομίας και περιβαλλοντικής ενσωμάτωσης του ξενοδοχείου δεν αναπαράγεται εύκολα από εναλλακτικές επιλογές.

Ανταγωνιστική αντιπαλότητα: Ο ανταγωνισμός στον τομέα της πολυτελούς φιλοξενίας είναι μέτριος. Ενώ το ξενοδοχείο Crystal Waters Lefkada Hotel προσφέρει μοναδικές προτάσεις αξίας μέσω της προνομιακής του θέσης, της βιωματικής πολυτέλειας και της γαστρονομικής αριστείας, άλλα πολυτελή ξενοδοχεία στην περιοχή ή σε παρόμοιες τοποθεσίες θα μπορούσαν να αποτελέσουν ανταγωνισμό προσφέροντας τις δικές τους ξεχωριστές ανέσεις και εμπειρίες. Ωστόσο, η εστίαση του ξενοδοχείου στην περιβαλλοντική ευαισθησία και τη βιωσιμότητα θα μπορούσε να το διαφοροποιήσει από τους ανταγωνιστές.

3.2.6. SWOT

Δυνατά σημεία (S)	Αδυναμίες (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Η στρατηγική θέση του ξενοδοχείου ανάμεσα στο όρος Σκάρος και το χωριό Νικιάνα προσφέρει μαγευτική θέα στα βουνά και τη θάλασσα, δημιουργώντας μια μοναδική και γραφική ατμόσφαιρα που προσελκύει επισκέπτες που αναζητούν τη φυσική ομορφιά και την αποκλειστικότητα. • Η έμφαση στη μινιμαλιστική πολυτέλεια, την ιδιωτικότητα και τον ονειρικό τρόπο ζωής δημιουργεί μια ξεχωριστή εμπειρία για τους επισκέπτες, καθιστώντας το ξενοδοχείο ξεχωριστό ως ένα γαλήνιο καταφύγιο για τους εκλεπτυσμένους ταξιδιώτες. • Η δέσμευση για βιωσιμότητα και περιβαλλοντική συνείδηση ευθυγραμμίζεται με τις προτιμήσεις των ταξιδιωτών με οικολογική συνείδηση, προσδίδοντας στο ξενοδοχείο ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εξυπηρέτηση αυτού του αυξανόμενου τμήματος της αγοράς. • Η παρουσία κορυφαίων à la carte εστιατορίων που προσφέρουν αυθεντική ελληνική και κοσμοπολίτικη μεσογειακή κουζίνα καθιερώνει το ξενοδοχείο ως γαστρονομικό προορισμό, προσελκύοντας τους λάτρεις του φαγητού και προσθέτοντας ένα επίπεδο πολυτέλειας στην εμπειρία του επισκέπτη. • Το εκπαιδευμένο προσωπικό και η αφοσίωση στην παροχή άψογης εξυπηρέτησης αυξάνουν την ικανοποίηση των επισκεπτών, δημιουργώντας ισχυρά θεμέλια για θετική προφορική επικοινωνία και επαναλαμβανόμενες επισκέψεις. 	<ul style="list-style-type: none"> • Η αυξανόμενη δημοτικότητα του ξενοδοχείου μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα που σχετίζονται με τον συνωστισμό κατά τη διάρκεια των περιόδων αιχμής, επηρεάζοντας ενδεχομένως την ήρεμη και αποκλειστική ατμόσφαιρα που επιδιώκει να προσφέρει. • Η διατήρηση του ίδιου επιπέδου εξατομικευμένης εξυπηρέτησης καθώς το ξενοδοχείο επεκτείνεται θα μπορούσε να αποτελέσει πρόκληση, με πιθανό αποτέλεσμα ασυνέπειες στις εμπειρίες των επισκεπτών. • Η εξάρτηση του ξενοδοχείου από το φυσικό περιβάλλον για την ελκυστικότητά του θα μπορούσε να το καταστήσει ευάλωτο σε απρόβλεπτες καιρικές συνθήκες ή περιβαλλοντικές αλλαγές που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις εμπειρίες των επισκεπτών.
Ευκαιρίες (O)	Απειλές (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Η ύπαρξη τοπικών τεχνιτών, 	<ul style="list-style-type: none"> • Η αγορά της πολυτελούς φιλοξενίας

<p>πολιτιστικών οργανισμών ή η προσφορά επιμελημένων τοπικών εμπειριών θα μπορούσε να εμπλουτίσει την κατανόηση της περιοχής από τους επισκέπτες και να δημιουργήσει μοναδικές ευκαιρίες για δέσμευση.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ύπαρξη φορέων για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών φιλικών προς το περιβάλλον, όπως η υποστήριξη τοπικών προσπαθειών διατήρησης ή η προβολή πρακτικών αειφορίας, θα μπορούσε να προσελκύσει ταξιδιώτες με περιβαλλοντική συνείδηση και να ενισχύσει τη φήμη του ξενοδοχείου. • Ύπαρξη δημογραφικών ομάδων ταξιδιωτών για τη δημιουργία εποχιακών πακέτων ή θεματικών εκδηλώσεων ώστε να προσελκύσουν διαφορετικό πληθυσμό και να μετριάσουν τον πιθανό συνωστισμό με τη διαφοροποίηση των περιόδων αιχμής της επίσκεψης. 	<p>είναι ανταγωνιστική, με άλλα θέρετρα υψηλών προδιαγραφών να ανταγωνίζονται για παρόμοια εύπορη πελατεία. Οι ανταγωνιστές ενδέχεται να αντιγράψουν ορισμένα χαρακτηριστικά ή ανέσεις, αμφισβητώντας την ιδιαιτερότητα του ξενοδοχείου.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Οι οικονομικές υφέσεις ή οι αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες θα μπορούσαν να επηρεάσουν τα πολυτελή ταξίδια, οδηγώντας σε μείωση των κρατήσεων και των εσόδων. • Περιβαλλοντικοί παράγοντες, όπως φυσικές καταστροφές ή μεταβαλλόμενα τοπία, θα μπορούσαν να επηρεάσουν την προνομιακή τοποθεσία του ξενοδοχείου και την αισθητική ελκυστικότητα στην οποία βασίζεται. • Μερικές αρνητικές εμπειρίες πελατών ή αρνητικές κριτικές μπορούν να διαδοθούν γρήγορα μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, βλάπτοντας τη φήμη του ξενοδοχείου και αποτρέποντας τους δυνητικούς επισκέπτες.
---	--

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Bush, T. (2019). *PESTLE Analysis of Greece*. [online] PESTLE Analysis. Διαθέσιμο στο: <https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-greece/>.

Crystal Waters Lefkada (n.d.). *Crystal Waters Lefkada - Home Page*. [online] Crystal Waters - Luxury suites, accommodation, hotels in Lefkada, Greece. Διαθέσιμο στο: <https://crystalwaters.gr/?lang=el>.

Mirkovic, M. (2021). *VRIO Framework: Creating Sustained Competitive Advantage*. [online] Cascade. Διαθέσιμο στο: <https://www.cascade.app/blog/vrio-framework>.

Κεφάλαιο 4

Στρατηγικός Σχεδιασμός

Ο πρωταρχικός στρατηγικός στόχος του Crystal Waters Lefkada είναι να καθιερωθεί ως η κορυφή της βιώσιμης πολυτέλειας στον κλάδο της φιλοξενίας. Αυτό συνεπάγεται την υιοθέτηση περιβαλλοντικά υπεύθυνων πρακτικών σε όλες τις δραστηριότητές του, από την ενεργειακή αποδοτικότητα έως τη μείωση των αποβλήτων. Η βιομηχανία της πολυτέλειας συνδέεται συχνά με όρους όπως ο υπερβολικός καταναλωτισμός, το διαθέσιμο εισόδημα και οι ένοχες απολαύσεις. Ωστόσο, καθώς οι καταναλωτές της χιλιετίας και της γενιάς Z οδηγούν το 85% της παγκόσμιας αύξησης των πωλήσεων πολυτελείας, οι προσδοκίες τους για την ευθυγράμμιση των εμπορικών σημάτων πολυτελείας με τις αξίες τους αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία.

Οι νεότερες εύπορες γενιές έχουν πράγματι μεγαλύτερη συνείδηση του περιβαλλοντικού και κοινωνικού αντίκτυπου των αγοραστικών τους αποφάσεων και είναι πιο πιθανό να αγοράσουν από μια μάρκα που ανταποκρίνεται στις προσωπικές τους αξίες. Οι μάρκες υψηλών προδιαγραφών που θέλουν να διατηρήσουν το κύρος τους στην αγορά της πολυτέλειας πρέπει να εξελιχθούν για να συμβαδίσουν με αυτή την αυξανόμενη τάση προς την ηθική και βιώσιμη πολυτέλεια (Luxe Digital, 2019).

Μελέτη της Nielsen έδειξε ότι το 73% των ερωτηθέντων της γενιάς «millennials» ήταν πρόθυμοι να δαπανήσουν περισσότερα χρήματα για ένα προϊόν εάν προέρχεται από μια βιώσιμη ή κοινωνικά συνειδητοποιημένη μάρκα (Nielsen, 2015). Επιπλέον, το 81% των Millennials αναμένουν από τις μάρκες που αγοράζουν να είναι διαφανείς στο μάρκετινγκ τους και να μιλούν ενεργά για τον αντίκτυπο της βιωσιμότητάς τους (Nielsen, 2015). Το ξενοδοχείο στοχεύει να συνυφαίνει άψογα την πολυτέλεια με την οικολογική συνείδηση, θέτοντας νέα πρότυπα για πολυτελή αλλά και περιβαλλοντικά προσεγμένα καταλύματα.

Τον περασμένο Δεκέμβριο, το περιοδικό Hotels ανέφερε ότι οι τιμές της ενέργειας είχαν μειωθεί οριακά από την κορύφωσή τους το τρίτο τρίμηνο του 2022, αλλά σημείωσε ότι εξακολουθούσαν να είναι πάνω από 20% υψηλότερες από ό,τι ήταν στο ίδιο σημείο του προηγούμενου έτους. Επειδή η αγορά είναι ασταθής και απρόβλεπτη, με τον πληθωρισμό να εξακολουθεί να αποτελεί σε μεγάλο βαθμό

παράγοντα, κανείς δεν μπορεί να προβλέψει πραγματικά πού θα βρίσκονται οι τιμές ακόμη και λίγους μήνες αργότερα. Όλο και περισσότεροι φορείς εκμετάλλευσης στον ξενοδοχειακό κλάδο αναζητούν νέα συστήματα και αναβαθμισμένες πράσινες τεχνολογίες για να μειώσουν τις ενεργειακές τους δαπάνες. Αυτά τα μέτρα ενεργειακής απόδοσης έχουν το πρόσθετο πλεονέκτημα ότι καθιστούν τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου πιο βιώσιμη (Wadhwa, 2023). Συνεπώς, το Crystal Waters Lefkada, θα μπορούσε να υιοθετήσει τις εξής πρακτικές ώστε να ενισχύσει την βιωσιμότητα υπό το πλαίσιο ενός luxury ξενοδοχείου:

- Αυτοματοποίηση: Οι έξυπνες συσκευές μπορούν να βοηθήσουν στην ελαχιστοποίηση της περιττής χρήσης ηλεκτρικής ενέργειας, θέρμανσης και ψύξης.
- Γεννήτριες ανανεώσιμης ενέργειας: Οι φορείς εκμετάλλευσης μεγαλύτερων πολυτελών ιδιοκτησιών θα μπορούσαν να εξετάσουν το ενδεχόμενο να χρησιμοποιήσουν ηλιακές, αιολικές ή μικρο-υδροηλεκτρικές μονάδες για να εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμη παροχή σχετικά φθηνής ενέργειας. Η εγκατάσταση και η συντήρησή τους μπορεί να είναι δαπανηρή, αλλά τα ξενοδοχεία σε πολλά μέρη μπορεί να είναι επιλέξιμα για κρατικές επιδοτήσεις ή χαμηλού κόστους πράσινα δάνεια για επενδύσεις σε τεχνολογία ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
- Αντλίες θερμότητας με πηγή αέρα: Η UNESCO συνιστά τη χρήση αντλιών για τη μεταφορά θερμότητας μεταξύ του εσωτερικού και του εξωτερικού χώρου του ξενοδοχείου ανάλογα με τις ανάγκες. Αυτός ο τύπος συστήματος μπορεί να κάνει ένα δωμάτιο ξενοδοχείου πιο ζεστό ή πιο δροσερό ανάλογα με τις ανάγκες των επισκεπτών, ενώ παράλληλα μειώνει την κατανάλωση ενέργειας.

Η βιωσιμότητα μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο μάρκετινγκ, έναν τρόπο με τον οποίο τα ξενοδοχεία μπορούν να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους, τοποθετώντας τους ως φιλικούς προς το περιβάλλον και κοινωνικά υπεύθυνους, κάτι που είναι ιδιαίτερα ελκυστικό για μια νέα γενιά ταξιδιωτών που δίνει προτεραιότητα στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη αφοσίωση στο εμπορικό σήμα, καθώς και σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών, οδηγώντας σε θετική προφορική επικοινωνία και αυξημένες συστάσεις. Τούτου λεχθέντος, μια πραγματικά προοδευτική ξενοδοχειακή επιχείρηση θα διασφαλίσει ότι αναλαμβάνει πραγματική δέσμευση για τη στρατηγική

βιωσιμότητάς της, αντί να τη χρησιμοποιεί απλώς ως σχήμα μάρκετινγκ. Η βιωσιμότητα στη φιλοξενία είναι μια καλή επιχείρηση, αλλά το ίδιο ισχύει και για την οικοδόμηση πιο προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες καθ' όλη τη διάρκεια της διαδρομής τους με την εταιρεία (Wadhwa, 2023).

Ένας άλλος βασικός στρατηγικός στόχος περιστρέφεται γύρω από την παροχή στους επισκέπτες μιας ολιστικής εμπειρίας διακοπών all-inclusive που υπερβαίνει την απλή διαμονή. Το ξενοδοχείο οραματίζεται τον εαυτό του ως ένα καταφύγιο όπου οι επισκέπτες μπορούν να βυθιστούν στην ευεξία, τη γαστρονομία και την πολιτιστική εξερεύνηση. Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερα ξενοδοχεία επιλέγουν να παρέχουν τουριστικά πακέτα all inclusive ως μέσο προσέλκυσης νέων πελατών. Ένας μεγάλος αριθμός τουριστών προτιμά να αγοράζει ένα all-inclusive πακέτο επειδή θεωρεί ότι είναι φθηνότερο, ασφαλέστερο και πιο αποτελεσματικό. Συγκεκριμένα, ορισμένες ειδικές κοινωνικές ομάδες, όπως οικογένειες με μικρά παιδιά ή άτομα που θέλουν χαλαρές διακοπές και απολαμβάνουν όλες τις ανέσεις ενός ξενοδοχείου, είναι οι υποψήφιοι αγοραστές ενός all-inclusive πακέτου διακοπών.

Παρ' όλα αυτά, τα πακέτα all inclusive έγιναν δημοφιλή και για πολυτελείς προορισμούς, οι οποίοι στοχεύουν στην αύξηση του όγκου των κρατήσεων και συνεπώς της οικονομικής τους εισροής, ενώ έχουν μεγάλη σημασία για τους προορισμούς ως πηγή τουριστικής εισροής (Bilgili et al., 2016). Προσφέροντας εξατομικευμένες υπηρεσίες ευεξίας, γαστρονομικές απολαύσεις που έχουν τις ρίζες τους στις ελληνικές παραδόσεις και επιμελημένες εμπειρίες που εμβαθύνουν στον τοπικό πολιτισμό, το Crystal Waters Lefkada στοχεύει να επαναπροσδιορίσει την έννοια των ολοκληρωμένων διακοπών.

Έχοντας κατά νου ένα ακριβές κοινό-στόχο, το Crystal Waters Lefkada στοχεύει στην προσέλκυση τουριστών από χώρες υψηλού εισοδήματος που εκτιμούν την εκλεπτυσμένη πολυτέλεια και αναζητούν μοναδικές εμπειρίες. Τα άτομα αυτά, που προέρχονται από χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γερμανία και η Κίνα, έλκονται από τη γοητεία του ελληνικού ήλιου, της γαλήνιας ηρεμίας και των μαγευτικών τοπίων. Κατανοώντας και ικανοποιώντας τις επιθυμίες τους, το ξενοδοχείο στοχεύει να καθιερωθεί ως ο προτιμώμενος προορισμός για τους απαιτητικούς ταξιδιώτες. Για να διευρύνει αποτελεσματικά την απήγησή του στο διεθνές κοινό, το Crystal Waters Lefkada θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο εφαρμογής στρατηγικών μέτρων στον τομέα της επαγγελματικής μετάφρασης του τουρισμού και στοχευμένων πρωτοβουλιών προώθησης. Η προσπάθεια για την

προσέλκυση επισκεπτών από όλο τον κόσμο απαιτεί μια επένδυση σε ικανές μεταφραστικές υπηρεσίες, τα οφέλη των οποίων είναι έτοιμα να αποφέρουν σημαντικές αποδόσεις.

Ένα καίριο βήμα περιλαμβάνει την προσφορά οδηγών και φυλλαδίων στις μητρικές γλώσσες του στοχευόμενου κοινού, διευκολύνοντας την απρόσκοπτη επικοινωνία και καλλιεργώντας την αίσθηση της συμμετοχικότητας. Η διασφάλιση της επιτυχούς τοπικοποίησης απαιτεί την ενσωμάτωση πολιτισμικά κατάλληλων εικόνων που βρίσκουν απήχηση σε κάθε συγκεκριμένη χώρα. Επιπλέον, η δημιουργία ηχητικών ξεναγήσεων με δυνατότητα λήψης σε διάφορες ξένες γλώσσες αποτελεί ένα καινοτόμο μέσο για την προσέλκυση διεθνών επισκεπτών, αξιοποιώντας παράλληλα τη σύγχρονη τεχνολογία. Η διαθεσιμότητα αυτών των ξεναγήσεων σε διάφορες συσκευές, όπως smartphones και tablets, όχι μόνο ανταποκρίνεται στις διαφορετικές γλωσσικές προτιμήσεις αλλά και βελτιώνει τη συνολική εμπειρία των επισκεπτών. Στον τομέα της τουριστικής μετάφρασης, μια συνετή προσέγγιση περιλαμβάνει την αποφυγή υπερβολικά κυριολεκτικών μεταφράσεων, καθώς ορισμένες εκφράσεις και ιδιωματικές αποχρώσεις μπορεί να διαφεύγουν της καθολικής κατανόησης.

Οι περίπλοκες διακρίσεις και οι ιδιομορφίες παρέχουν μια λογική για την ανάθεση των περιπλοκών της μετάφρασης σε έμπειρους επαγγελματίες. Μια στοχευμένη προσπάθεια μάρκετινγκ είναι απαραίτητη, η οποία συνεπάγεται την ανάπτυξη έντυπων, διαδικτυακών διαφημίσεων και διαφημίσεων στα μέσα μαζικής ενημέρωσης που έχουν βαθμονομηθεί ώστε να έχουν απήχηση στις χώρες που παρουσιάζουν αυξημένο ενδιαφέρον. Ο πρωταρχικός στόχος είναι να παρουσιαστεί το Crystal Waters Lefkada υπό το πιο ευνοϊκό πρίσμα και να περιγραφούν οι εξαιρετικές προσφορές που ανταποκρίνονται στο απαιτητικό διεθνές πελατολόγιο. Η εμπλοκή ταξιδιωτικών συγγραφέων μέσω εξατομικευμένων προσκλήσεων για να γνωρίσουν τον προορισμό από πρώτο χέρι είναι μια άλλη οδός για τη συγκέντρωση θετικής προβολής. Αυτή η στρατηγική επιτρέπει την προβολή των αρετών και των μοναδικών χαρακτηριστικών του Crystal Waters Lefkada μέσα από τον απαιτητικό φακό των λάτρεις των ταξιδιών.

Επιπλέον, η παροχή ενός πολύγλωσσου προσωπικού θυρωρείου μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την εμπειρία των διεθνών επισκεπτών. Πέρα από τη γλωσσική επάρκεια, το προσωπικό θα πρέπει να έχει μια βαθιά κατανόηση των προτιμήσεων και των ενδιαφερόντων που χαρακτηρίζουν το διεθνές δημογραφικό κοινό. Αυτή η ολοκληρωμένη γνώση τους επιτρέπει να εννοηστρώνουν εξατομικευμένες εμπειρίες

και να αποκαλύπτουν κρυμμένους θησαυρούς που διαφορετικά θα μπορούσαν να διαφύγουν της τυχαίας παρατήρησης. Η φιλοξενία μιας διεθνούς εκδήλωσης αναδεικνύεται ως μια αποτελεσματική στρατηγική για την προσέλκυση ταξιδιωτών από το εξωτερικό. Η προοπτική της φιλοξενίας μιας παγκόσμιας έκθεσης ταξιδίων, για παράδειγμα, θα μπορούσε να καταλύσει τις συνδέσεις τόσο με τους διεθνείς επισκέπτες όσο και με τους ενδιαφερόμενους φορείς του κλάδου. Μια τέτοια εκδήλωση όχι μόνο προάγει την τουριστική δέσμευση αλλά και δημιουργεί διεθνείς επιχειρηματικές συμμαχίες και συνέργειες (Interpro Translation Solutions, n.d.).

Αναγνωρίζοντας τη δύναμη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη διαμόρφωση των σύγχρονων ταξιδιωτικών τάσεων, το Crystal Waters Lefkada στοχεύει στρατηγικά σε bloggers, Instagrammers και influencers. Αναγνωρίζοντας τον ρόλο τους ως trendsetters και φιλόδοξες φιγούρες για τους σύγχρονους ταξιδιώτες, το ξενοδοχείο επιδιώκει να παρέχει ένα σκηνικό οπτικά εντυπωσιακής αισθητικής που να ανταποκρίνεται στις δημιουργικές τους φιλοδοξίες. Με το να γίνει μια αγαπημένη τοποθεσία για αυτούς τους influencers για να αποτυπώσουν και να μοιραστούν τις εμπειρίες τους, το ξενοδοχείο στοχεύει να αξιοποιήσει το πεδίο της ελεύθερης και αυθεντικής διαφήμισης. Οι travel influencers ασκούν σημαντική επιρροή στις εκτεταμένες κοινότητές τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ένα χαρακτηριστικό ύψιστης σημασίας. Αυτοί οι influencers, με το να μοιράζονται τις παγκόσμιες αποδράσεις τους, καλλιεργούν μια περιεκτική αφήγηση που βρίσκει ανταπόκριση στους οπαδούς τους, δημιουργώντας μια εικονική συμμετοχή στα ταξίδια τους.

Η σύγχρονη σημασία των ταξιδιωτικών επιρροών πηγάζει από το ρόλο τους ως σύγχρονοι κριτικοί, διατυπώνοντας γνώσεις κριτικές για διάφορα θέρετρα και καταλύματα μέσω ιστολογίων, vlogs και εκθέσεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Αυτή η αυθεντική αξιολόγηση, που απέχει πολύ από τις ανούσιες διαδικτυακές κριτικές, προσφέρει στους πιθανούς πελάτες μια καθηλωτική ματιά σε εξατομικευμένες εμπειρίες, μια πτυχή που συγκεντρώνει σημαντική απήχηση. Στην εποχή της άφθονης ψηφιακής πληροφόρησης, που χαρακτηρίζεται από μια ανεξίτηλη παρουσία στο διαδίκτυο, επικρατεί η επιρροή των influencers, ιδιαίτερα στη σφαίρα της κατανάλωσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Καθώς αυτές οι πλατφόρμες αναδεικνύονται ως το πραγματικό επίκεντρο της εκπαίδευσης, της συνδεσιμότητας και του καταναλωτισμού, η στρατηγική χρησιμότητα του μάρκετινγκ επιρροής αποκτά αυξημένη σημασία. Αυτή η πτυχή του μάρκετινγκ χρησιμεύει ως ένας οργανικός αγωγός, παρέχοντας στα ξενοδοχεία πολυτελείας την ευκαιρία να αποκαλύψουν τις

πλούσιες προσφορές τους μέσα στο περιβάλλον της καθημερινής κατανάλωσης των μέσων ενημέρωσης από τους influencers.

Η στροφή προς το μάρκετινγκ επιρροής προκύπτει από την απτή πραγματικότητα ότι οι συμβατικές εταιρικές αφηγήσεις προκαλούν φθίνουσα εμπιστοσύνη και απήχηση. Οι σύγχρονοι καταναλωτές, οι οποίοι είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί, δείχνουν μια αισθητή τάση προς αυθεντικές αφηγήσεις που διαδίδονται από πραγματικά άτομα. Οι travel influencers, οι οποίοι είναι διαποτισμένοι από τη σχετικότητα, είναι σε μοναδική θέση να ικανοποιήσουν αυτή την αυξανόμενη όρεξη για αυθεντικές εμπειρίες, καθιστώντας τους απαραίτητους στο τοπίο της φιλοξενίας. Μια πειστική στρατηγική μάρκετινγκ επιρροής, επιδέξια εκτελεσμένη, έχει τη δυνατότητα να αυξήσει σημαντικά την αναγνωρισιμότητα και, αντίστοιχα, τη συνάφεια για καταλύματα όπως το Crystal Waters Lefkada.

Ειδικότερα, τέτοιες εκστρατείες, όταν ευθυγραμμίζονται στρατηγικά με μακρο- και μικρο-επιρροές, χρησιμεύουν ως αγωγός για την ενίσχυση του κύρους του κλάδου των πολυτελών ξενοδοχείων, ενώ παράλληλα καλλιεργούν την άψογη φήμη τους. Η αποτελεσματικότητα τέτοιων εγκρίσεων δεν περιορίζεται στην απλή ευαισθητοποίηση- αντίθετα, εκδηλώνεται σε ουσιαστικές μετατροπές, ενισχυμένες από το θεμέλιο του γνήσιου ενδιαφέροντος που πυροδοτείται από αξιόπιστους παράγοντες επιρροής. Η βέλτιστη επιλογή των επιρροών για την εκστρατεία βασίζεται στη μετρική της δέσμευσης. Η απλή έκθεση σε ένα πολυπληθές κοινό καθίσταται ασήμαντη- η καλλιέργεια δεσμευμένων και επενδυμένων ακροατηρίων είναι αυτή που ενέχει μετασχηματιστικές δυνατότητες. Οι μικροεπιρροές, με τους διακριτά αφοσιωμένους οπαδούς τους, αναδεικνύονται σε καθοριστικό πλεονέκτημα. Για το Crystal Waters Lefkada, οι στρατηγικές συνεργασίες με τους micro-influencers μπορούν να οριοθετήσουν ανεξίτηλα τις εμπειρίες-σήμα κατατεθέν που προσφέρει το θέρετρο (McOuat, 2021).

Ένας βασικός στρατηγικός στόχος περιστρέφεται γύρω από τη δημιουργία μιας εμπειρίας τόσο αξιοσημείωτης, ώστε οι επισκέπτες να γίνουν ενθουσιώδεις υποστηρικτές της μάρκας. Ξεπερνώντας τις προσδοκίες και ικανοποιώντας τις επιθυμίες για πολυτέλεια, ηρεμία και μαγευτικό τοπίο, το ξενοδοχείο στοχεύει να προκαλέσει έναν καταγισμό θετικών προφορικών συστάσεων. Αυτή η οργανική υποστήριξη από τους ικανοποιημένους επισκέπτες έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει εκθετικά τη δημοτικότητα του ξενοδοχείου και να προσελκύσει ένα ευρύτερο κοινό, λειτουργώντας αποτελεσματικά ως ισχυρός μοχλός κερδοφορίας.

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Bilgili, B., Özkul, E. and Candan, B. (2016). An Outlook on ‘all Inclusive’ System as a Product Diversification Strategy in Terms of Consumer Attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, pp.493–504.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.060>.

Interpro Translation Solutions (n.d.). *Tourism Translation: How To Attract An International Audience*. [online] Interpro Translation Solutions. Διαθέσιμο στο: <https://www.interproinc.com/blog/tourism-translation-attract-international-audience>.

Luxe Digital (2019). *Sustainable Luxury: Millennials Buy Into Socially Conscious Brands*. [online] Luxe Digital. Διαθέσιμο στο: https://luxedigital.com/business/digital-luxury-trends/millennials-buy-sustainable-luxury/#cite_note-1.

McOuat, C. (2021). *Influencer Marketing for The Luxury Hotel Industry*. [online] Blitz Marketing. Διαθέσιμο στο: <https://www.blitzmarketing.co/post/influencer-marketing-for-the-luxury-hotel-industry>.

Nielsen (2015). *The sustainability imperative*. [online] NielsenIQ. Διαθέσιμο στο: <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2015/the-sustainability-imperative-2/>.

Wadhwa, R. (2023). *Sustainability in luxury hotels: future of the hospitality industry*. [online] blog.pressreader.com. Διαθέσιμο στο: <https://blog.pressreader.com/hotels/sustainability-in-luxury-hotels>.

Συμπεράσματα

Το βασικό θεμέλιο του στρατηγικού μανάτζμεντ χρησιμεύει ως κατευθυντήρια αρχή για τους οργανισμούς που αποσκοπούν στην πλοήγηση της πορείας τους σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η εξέταση των διαφόρων φάσεων εντός του πλαισίου της στρατηγικής διαχείρισης αναδεικνύει τον μεθοδικό χαρακτήρα της, προσφέροντας στους οργανισμούς ένα δομημένο σχέδιο για ευέλικτη επέκταση. Ο πολύπλευρος χαρακτήρας της λήψης στρατηγικών αποφάσεων υπογραμμίζεται από τις θεωρητικές κατασκευές της θεωρίας των πόρων και της θεωρίας των απρόβλεπτων καταστάσεων, οι οποίες αναδεικνύουν την εγγενή σύνδεση μεταξύ των εσωτερικών ικανοτήτων, του εξωτερικού πλαισίου και της στρατηγικής κατεύθυνσης.

Η αλληλοεξαρτώμενη σχέση μεταξύ του διεθνούς τουρισμού και της ξενοδοχειακής βιομηχανίας χρησιμεύει ως θεμελιώδης πυλώνας στη σφαίρα της φιλοξενίας υψηλών προδιαγραφών. Η ξενοδοχειακή βιομηχανία διαδραματίζει έναν κρίσιμο ρόλο που συνδέεται στενά με την πολυπλοκότητα του τουρισμού, λειτουργώντας ως κινητήρια δύναμη για την οικονομική ανάπτυξη και παρέχοντας ευκαιρίες για καθηλωτικές εμπειρίες.

Το επίκεντρο της παρούσας έρευνας βρίσκεται στη στρατηγική ανάλυση του Crystal Waters Hotel. Η στρατηγική στάση του ξενοδοχείου αποκαλύπτεται με τη χρήση μιας σειράς αναλυτικών εργαλείων, όπως το VRIO, το SWOT, το PESTLE και οι πέντε δυνάμεις του Porter. Η εξέταση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία του γίνεται το επίκεντρο, οδηγώντας σε μια ολοκληρωμένη κατανόηση της θέσης του στον κλάδο της πολυτελούς φιλοξενίας. Η αφοσίωση του ξενοδοχείου στη βιώσιμη πολυτέλεια, τις προσαρμοσμένες εμπειρίες και την προσήλωση στις παγκόσμιες τάσεις της φιλοξενίας είναι εμφανής ως απόδειξη της στρατηγικής του δεινότητας.

Το καταληκτικό κεφάλαιο δίνει έμφαση στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού, όπου το αποκορύφωμα των γνώσεων που αποκτήθηκαν από προηγούμενες αναλύσεις παγιώνεται σε ένα πλαίσιο για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Οι στρατηγικές αποφάσεις που εφαρμόστηκαν από το Crystal Waters Hotel αντηχούν ως μια συνεκτική αλληλεπίδραση μεταξύ θεωρητικών εννοιών και πρακτικής εφαρμογής. Η σύγκλιση του καλά πληροφορημένου στρατηγικού

σχεδιασμού και της ευέλικτης προσαρμογής ενσωματώνει τις θεμελιώδεις αρχές του αποτελεσματικού στρατηγικού μάνατζμεντ στον κλάδο της πολυτελούς φιλοξενίας.

Εν κατακλείδι, η διερεύνηση που διεξήχθη στην παρούσα διπλωματική αποκάλυψε το περίπλοκο πεδίο του στρατηγικού μάνατζμεντ στον κλάδο της πολυτελούς φιλοξενίας. Η αλληλοεξαρτώμενη σύνδεση μεταξύ θεωρίας και πρακτικής, που υποστηρίζεται από ενδελεχή ανάλυση και κατανόηση του πλαισίου, σηματοδοτεί τη μελλοντική κατεύθυνση οργανισμών όπως το Crystal Waters Hotel. Η επιδίωξη της αριστείας στην πολυτελή φιλοξενία βασίζεται σε μια σύνθετη αλληλεπίδραση οραματικού σχεδιασμού, προσαρμοστικότητας και σταθερής αφοσίωσης στην εμπειρία των επισκεπτών, καθώς ξεδιπλώνεται η περίπλοκη αλληλεπίδραση της στρατηγικής και της δυναμικής του κλάδου. Καθώς η έρευνα ολοκληρώνεται, το ταξίδι στον ενδιαφέροντα τομέα του στρατηγικού μάνατζμεντ στην πολυτελή φιλοξενία φτάνει στο αποκορύφωμά του, με τη διαβεβαίωση της συνεχούς ανάπτυξης και βελτίωσης.