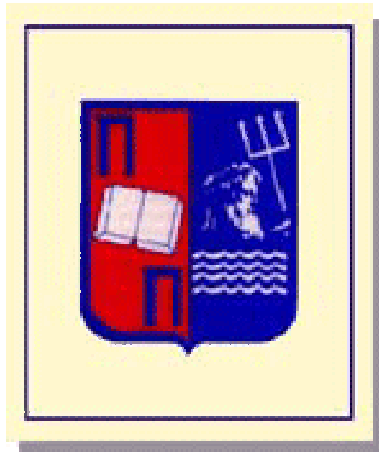


ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Στρατηγικές Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Τουριστική Βιομηχανία. Ελληνικός Τουρισμός – Η στρατηγική του ΕΟΤ κατά την τελευταία δεκαετία »**

*Επιβλέπων καθηγητής:*  
**κ. Νικόλαος Γεωργόπουλος**  
*Αναπλ. Καθηγητής του Πανεπιστημίου Πειραιώς*

**Ζωή Ε. Παναγιωτάκη**  
**A.M: ΔΤΕ/ 0212**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1 .....	62
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ.....	62
Πίνακας 2.2 .....	63
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ.....	63
Πίνακας 2.3 .....	65
ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ.....	65
Πίνακας 2.4 .....	66
ΥΠΕΡΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΟ.....	66
Πίνακας 2.5 .....	66
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	66
Πίνακας 2.6 .....	67
ΦΟΡΟΙ.....	67
Πίνακας 2.7 .....	67
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	67
Πίνακας 2.8 .....	68
ΠΗΓΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ.....	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1:.....	86
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	86
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2.....	87
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	87
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3.....	89
ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ.....	89
Πίνακας 4.1: Αριθμός απασχολούμενων σε Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού (1995).....	182
Πίνακας 4.2 Οι χώρες με τις μεγαλύτερες δαπάνες προβολής (1995)..	182

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ..	159
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΚΑΤΑ ΜΕΣΟ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ .....	159
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	160
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: ΕΠΟΧΙΚΟΤΗΤΑ ΖΗΤΗΣΗΣ.....	160
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΚΛΙΝΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ.....	163
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΛΙΝΩΝ ΑΝΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ .....	165
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ (1990-1999) .....	166

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**«Στρατηγικές Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Τουριστική Βιομηχανία.  
Ελληνικός Τουρισμός – Η στρατηγική του ΕΟΤ κατά την τελευταία  
δεκαετία »**

Ζωή Ε. Παναγιωτάκη

Σημαντικοί Όροι: Τουριστική Βιομηχανία, Επιχειρησιακή Στρατηγική, Τουριστική Οικονομία, Ευρωπαϊκή Τουριστική Πολιτική, Τουριστικά Γραφεία, ΕΟΤ, Ελληνικός Τουρισμός, Τουριστικές Επιχειρήσεις, τουριστικά προϊόντα, Τουριστική Προσφορά, Τουριστική Ζήτηση

### **Περίληψη**

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στην προσέγγιση της τουριστικής βιομηχανίας από πλευράς της επιχειρησιακής στρατηγικής. Στο πρώτο μέρος έγινε προσπάθεια να προσεγγιστεί και να αναλυθεί η έννοια της στρατηγικής και ο ρόλος της στρατηγικής στη σύγχρονη οικονομία. Πιο συγκεκριμένα ο κύριος σκοπός της στρατηγικής είναι να μπορέσει να κάνει μια οικονομική μονάδα να κερδίσει έναντι των ανταγωνιστών της, ένα στρατηγικό πλεονέκτημα, το οποίο να μπορεί να διατηρηθεί και στο μέλλον. Έτσι μπορούμε να πούμε ανεπιφύλακτα, ότι η στρατηγική δεν είναι ένα σύνολο κανόνων αλλά είναι αυτή που συντονίζει και κατευθύνει τις ανεξάρτητες αποφάσεις μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, με βασικό σκοπό την επιτυχημένη πορεία των διοικητικών αποφάσεων στην απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την οικονομική μονάδα.

Στη συνέχεια της εργασίας αναλύθηκε ο τομέας του τουρισμού και η επίδραση του στη σύγχρονη οικονομία, Οι μεταβολές που έχουν υπάρξει στο διεθνές οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον έχουν επιφέρει τεράστιες αλλαγές και στο Διεθνές Τουριστικό Περιβάλλον αλλά και στον τρόπο που συμπεριφέρεται ο τουρίστας καταναλωτής. Ακόμη και ο τελευταίος καταναλωτής αντιλαμβάνεται ότι το αποφασιστικό στοιχείο στο ταξιδιωτικό προϊόν, είναι η αξία του βιώματος.

Τα βασικά χαρακτηριστικά που καθορίζουν τις προτιμήσεις πλέον του πελάτη-καταναλωτή είναι τα εξής:

- Κίνητρα αγοράς ταξιδιού / διακοπών.
- Η ελπίδα για το βίωμα, όλο και περισσότερο βίωμα, αλλαγή στα τετριμμένα σε γρήγορους ρυθμούς.
- Έντονες συγκινήσεις, ερεθίσματα, νέες συγκινήσεις μέχρι και περιπέτεια.
- Πολύπλευρη αναψυχή, διασκέδαση.

Ο σημερινός πελάτης - καταναλωτής κινείται συνεχώς, δεν «σκουριάζει» στα ίδια και στα ίδια. Υπάρχουν παλαιά προϊόντα με νέες ετικέτες όπως για παράδειγμα οι διακοπές υγιεινής, λουτρά κλπ, που βρίσκονται σε κρίση, αλλά επανέρχονται δραστηριότητες της μορφής Wellness, φυσική κατάσταση.

"Events": Ιδιαίτερως εντατική μορφή του "βιώματος" σε παραδοσιακή μορφή με ταξίδια στις "πόλεις" που αποτελούν το πρωταρχικό στοιχείο. Μουσική συναυλία, αθλητικές διοργανώσεις, δένουν την πόλη με το γεγονός. Ένα

"event" ίσως συμβολίζει και κάποιο κοινωνικοοικονομικό καθεστώς. Μπορεί να είναι ακριβό, αποκλειστικό και όλοι μιλούν γι' αυτό.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας εξετάστηκε η σημασία του Τουρισμού παγκοσμίως και στην Ευρωπαϊκή Ένωση και διαπιστώθηκε ότι η σημασία του τουρισμού είναι τεράστια, αφού αποτελεί τη μεγαλύτερη γεννήτρια του πλούτου και της απασχόλησης στον κόσμο. Ο τουρισμός είναι η οικονομική μηχανή για τις αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες οικονομίες παγκοσμίως. Αξίζει να σημειωθεί ότι, η βιομηχανία τουρισμού αποτελεί το 11% του παγκόσμιου Α.Ε.Π., και υποστηρίζει 200 εκατομμύρια θέσεις εργασίας παγκοσμίως, δηλαδή το 8% της συνολικής απασχόλησης. Στην Ευρώπη τα τελευταία τρία έτη, περίπου αυξήθηκαν οι θέσεις εργασίας 8,5 εκατομμύρια ως αποτέλεσμα την αύξηση του τουρισμού. Μέχρι το 2010, η συμβολή του τουρισμού στην οικονομία υπολογίζεται να αυξηθεί σε 12% του παγκόσμιου Α.Ε.Π., και θα υποστηρίξει 250 εκατομμύρια θέσεις εργασίας, δηλαδή 9% της συνολικής απασχόλησης.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι, η Ευρώπη είναι το κύριο μέρος τόπου προορισμού τουριστών στον κόσμο. Αποτελεί τόπο προορισμού του 59% των διεθνών αφίξεων τουριστών και το 52% των εισοδημάτων τουρισμού. Ωστόσο αυτή η περιοχή έχει χάσει το μερίδιο αγοράς τα τελευταία χρόνια. Ταυτόχρονα η Ευρώπη είναι η κύρια παραγωγική αγορά ταξιδιών στον κόσμο και αναμένεται να αυξήσει την υπεροχή της με μια ενίσχυση της μεγάλης απόστασης εξερχόμενου ταξιδιού. Προβλέπεται ότι στην Ευρώπη θα εγγραφούν 717 εκατομμύρια εισερχόμενοι διεθνείς τουρίστες το 2020, ενάντια στα τρέχοντα



386 εκατομμύρια, παρουσιάζοντας μέσο ετήσιο ποσοστό αύξησης 3% που είναι κάτω από το παγκόσμιο σύνολο, δηλ. 4% ετησίως (Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, W.T.O.). Επιπλέον, η διευρωπαϊκή μετακίνηση θα καταχωρήσει μια σημαντική μείωση της συμμετοχής της στους συνολικούς προορισμούς που επιλέγονται από τους Ευρωπαίους.

Στο πέμπτο μέρος της εργασίας προσεγγίστηκε η ελληνική τουριστική βιομηχανία και οι στρατηγικές που ακολουθήθηκαν από τον ΕΟΤ. Διαπιστώθηκε ότι η στρατηγική του ΕΟΤ από την ίδρυση του μέχρι και σήμερα κινήθηκε αποσπασματικά και με βάση τις πολιτικές βούλησης της εκάστοτε Κυβέρνησης. Στα πρώτα στάδια, είχε σαν κύριο σκοπό να παραδίδει σήματα άδεια λειτουργίας στις Ελληνικές Τουριστικές Επιχειρήσεις και να λειτουργεί σαν μια δημόσια υπηρεσία. Από τα μέσα της δεκαετίας του 60 και καθώς ο Τουρισμός άρχισε να αποδίδει οικονομικά στην Ελλάδα είχαμε τις πρώτες προσπάθειες καθορισμού τουριστικής στρατηγικής. Ξεκίνησαν εκείνη την εποχή οι πρώτες νηπιακές προσπάθειες διαφήμισης του Ελληνικού Τουρισμού κυρίως σε χώρες όπου υπήρχε έντονα το ομογενειακό στοιχείο.

Σαν αφετηρία όμως της ανάπτυξης μιας υποτυπώδους στρατηγικής θα λέγαμε όμως ότι ήταν η δεκαετία 75 -85 όπου έχουμε μια καθαρή στρατηγικής ανάπτυξης με την ίδρυση επιμέρους γραφείων στους τόπους από όπου ερχότανε το κύριο μέρος των τουριστών – «πελατών». Έτσι λοιπόν δημιουργήθηκαν σταδιακά οι Υπηρεσίες Εξωτερικού του ΕΟΤ, οι οποίες είχαν σαν έργο την πληροφόρηση, τις δημόσιες σχέσεις και τη διαφήμιση της Ελλάδας στις χώρες - πηγές του διεθνούς τουριστικού ρεύματος. Στο πλαίσιο

των αρμοδιοτήτων αυτών, λειτουργούσαν γραφεία πληροφοριών του κοινού, παρέχοντας κάθε είδους ενημέρωσης στους επαγγελματίες του Τουρισμού (Tour-Operators, Τουριστικά Γραφεία κ.λ.π.). Έτσι λοιπόν μέσα σε δέκα περίπου χρόνια άρχισαν να λειτουργούν είκοσι γραφεία σε ολόκληρο τον κόσμο.

Συνοψίζοντας, αξίζει να αναφερθεί ότι οι Ολυμπιακοί Αγώνες ήταν ένα από τα θετικότερα πράγματα που θα μπορούσαν να συμβούν στην Τουριστική Βιομηχανία της Ελλάδας. Ποτέ άλλοτε η Ελλάδα δεν είχε την δυνατότητα να προβληθεί τόσο πολύ μέσω της τηλεοπτικής εικόνας σε όλες τις χώρες του κόσμου. Οι Ολυμπιακοί Αγώνες στην Αυστραλία, πρόσφεραν στην χώρα αυτή 40 χιλιάδες εκατομμύρια ώρες τηλεοπτικής παρακολούθησης. Αυτή είναι η δύναμη των Ολυμπιακών Αγώνων.

Ο Ελληνικός Τουρισμός είναι ο τομέας που μπορεί να ωφεληθεί περισσότερο από την επιτυχημένη διεξαγωγή των Ολυμπιακών αγώνων του 2004. Δισεκατομμύρια μάτια ήταν στραμμένα στην Ελλάδα. Ήταν μια μεγάλη ευκαιρία λοιπόν η τουριστική προβολή της χώρας, μέσα από του αγώνες, να αποτελέσει την ευκαιρία ώστε να γνωρίσουν οι ξένοι τις ομορφιές της πατρίδας μας. Είναι λοιπόν στο χέρι μας να χρησιμοποιήσουμε την μεγάλη δημοσιότητα που θα αποκτήσει η χώρα μας για να αλλάξουμε τη θέση μας στη διεθνή τουριστική αγορά.

Είναι αποδεκτό από όλους, ότι οι Ολυμπιακοί Αγώνες ήταν μια μοναδική στιγμή στην ιστορία αυτού του τόπου. Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της χώρας μας είναι τεράστια. Αυτό που έχουμε να κάνουμε είναι να τα

αξιοποιήσουμε. Είναι εθνικό χρέος. Για το παρόν και το μέλλον αυτού του τόπου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1 .....	3
Εννοιολογική και σημασιολογική προσέγγιση του όρου στρατηγική .....	3
Εισαγωγή .....	3
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου στρατηγική .....	5
1.2 Το Εξωτερικό Περιβάλλον .....	11
1.2.1 Πολιτικό περιβάλλον .....	13
1.2.2 Οικονομικό περιβάλλον .....	14
1.2.3 Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον .....	14
1.2.4 Τεχνολογικό περιβάλλον .....	15
1.2.5 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων .....	18
1.2.6 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών .....	21
1.2.7 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών .....	23
1.2.8 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα .....	24
1.2.9 Ενταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων επιχειρήσεων .....	25
1.3 Εσωτερικό Περιβάλλον .....	27
1.4 Η έννοια της εταιρικής αποστολής .....	30
1.5 Διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής .....	31
1.6 Είδη στρατηγικής .....	34
1.6.1 Η Εταιρική ή Επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) .....	34
1.6.2 Η Ανταγωνιστική ή Επιχειρηματική στρατηγική (business strategy), .....	35
1.6.3 Η Λειτουργική στρατηγική (functional strategy) .....	36
1.7 Αξιολόγηση της στρατηγικής .....	37
Βιβλιογραφία .....	39
Κεφάλαιο 2 .....	41
Ο κλάδος της Τουριστικής Βιομηχανίας και η επίδραση του τουρισμού στην οικονομία .....	41
2.1 Εννοιολογική προσέγγιση του τουρισμού .....	42
2.2 Οι βασικές κατηγορίες του τουρισμού .....	48
2.3 Εναλλακτικές μορφές Τουρισμού .....	49
2.4 Η σημασία της ύπαρξης Τουριστικής Πολιτικής .....	52
2.5 Σύγχρονη Τουριστική Βιομηχανία .....	54
2.6 Διεθνή στατιστικά δεδομένα .....	56
2.7 Οι επιπτώσεις του Τουρισμού .....	61
Βιβλιογραφία .....	74
Κεφάλαιο 3 .....	76
Ο τουρισμός σε μικροοικονομικό επίπεδο – η έννοια της τουριστικής ανάπτυξης ...	76
Εισαγωγή .....	76
3.1.1. Τουριστικές Επιχειρήσεις .....	78
3.1.2 Η παραγωγή Τουριστικών προϊόντων και η Τουριστική Επιχείρηση .....	81
3.3 Η Τουριστική Ανάπτυξη .....	111
3.4 Συμπεράσματα Κεφαλαίου .....	113
Βιβλιογραφία .....	116
Κεφάλαιο 4 .....	117
Η Ευρωπαϊκή ένωση και η Τουριστική Βιομηχανία .....	117
Εισαγωγή – Ιστορική Αναδρομή .....	117
4.1 Αποστολή και Στόχοι της Ευρωπαϊκής Ένωσης .....	123

4.2 Τα όργανα της Ευρωπαϊκής ένωσης και οι πράξεις τους .....	126
4.3 Η τουριστική πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης .....	132
4.3.1 Εισαγωγή.....	132
4.3.2 Ιστορική Πορεία μέσα στην Ένωση .....	132
4.4 Η σημασία του τουρισμού στην Ευρωπαϊκή Ένωση .....	141
4.5 Το νέο πλαίσιο του ευρωπαϊκού τουρισμού .....	146
Βιβλιογραφία .....	150
Κεφάλαιο 5 .....	151
Ο Τουρισμός στην Ελλάδα - ΕΟΤ και η στρατηγική του την τελευταία ΔΕΚΑετία	151
Εισαγωγή.....	151
5.1 Η Ζήτηση του Ελληνικού Τουρισμού.....	153
5.1.2. Κατά κεφαλή δαπάνη.....	154
5.1.3. Προέλευση τουριστικής ζήτησης (Διάγραμμα 3 ).....	155
5.2 Η Προσφορά του Ελληνικού Τουρισμού .....	160
5.2.2. Εγκαταστάσεις ειδικής υποδομής .....	160
5.3 Συμβολή του τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία.....	166
5.4 Τα προβλήματα του Ελληνικού Τουρισμού .....	167
5.6 Σκοποί-αρμοδιότητες .....	173
5.7 Η δομή του Ε.Ο.Τ. ....	177
5.8 Η στρατηγική του Ε.Ο.Τ. από την ίδρυση του μέχρι και σήμερα .....	182
1. Αφίξεις σε Ελλάδα, Ευρώπη, Παγκόσμια, 1950-2000.....	194
Βιβλιογραφία .....	196
Κεφάλαιο 6 .....	198
Συμπεράσματα Εργασίας .....	198
Εισαγωγή.....	198
6.2 Οι βασικές τάσεις του Τουρισμού σήμερα.....	202
6.3 Η σημασία του Τουρισμού παγκοσμίως και στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	205
6.4 Ευρωπαϊκή Ένωση και Τουρισμός.....	207
6.5 Πολιτικές για την Ανάπτυξη του Ευρωπαϊκού Τουρισμού.....	210
6.6 Οικονομική σημασία και γενικές τάσεις .....	216
6.7 Ε.Ο.Τ. και η Στρατηγική του .....	219
Βιβλιογραφία .....	227

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια της Διοίκησης Επιχειρήσεων (management)<sup>1</sup> πρωτοεμφανίζεται στο τέλος του 19ου αιώνα από τον F. Taylor, η οποία εξακολουθεί να χρησιμοποιείται μέχρι σήμερα. Οι πρώτοι θεωρητικοί αντιμετώπισαν τη Διοίκηση Επιχειρήσεων απλά σαν η ικανότητα συνεργασίας ορισμένων ατόμων για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο πρώτος ορισμός του management ήταν «η επίτευξη των στόχων μέσω ανθρώπων». Σύμφωνα, όμως, με τις απόψεις νεότερων κορυφαίων συγγραφέων όπως των H. Koontz, C. O' Donnell, P. Drucker και άλλων η έννοια της Διοίκησης Επιχειρήσεων, είναι ταυτόχρονα επιστήμη και τέχνη, οι οποίες συμπληρώνουν η μία την άλλη.

Μπορούμε, συνεπώς να αναφέρουμε ότι στις μέρες μας Διοίκηση Επιχειρήσεων θεωρείται η επιστήμη και η τέχνη που προσπαθεί να επιτύχει τους σκοπούς μιας επιχείρησης. Οι σκοποί μιας επιχείρησης επιτυγχάνονται μέσω των λειτουργιών του προγραμματισμού (τι θα κάνει η επιχείρηση), της οργάνωσης (πως θα επιτύχει τους στόχους της), της διεύθυνσης (ποιος θα κάνει τι), του ελέγχου (αν οι τιθέμενοι στόχοι υλοποιούνται) και του

---

<sup>1</sup> Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999

συντονισμού (συντονισμός όλων των ενεργειών της επιχείρησης για την επίτευξη του προγραμματισμού) των ανθρώπινων, φυσικών, χρηματοοικονομικών, πληροφοριακών και λοιπών διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης, με τον αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο.

Από την άλλη πλευρά, το πρακτικό περιεχόμενο της Διοίκησης Επιχειρήσεων μπορούμε να ορίσουμε ότι είναι τα εξής<sup>2</sup>: λύση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων, ανάληψη πρωτοβουλιών, σχέση με τους ανθρώπους, δημιουργία πνεύματος ομάδος, επικοινωνία, πειθώ, διαπραγμάτευση, εξουσιοδότηση, ηγεσία, ελαστικότητα, δημιουργικότητα, θετική σκέψη και άλλα.

Στο κεφάλαιο αυτό, θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μία αναλυτική ερμηνεία της έννοιας της στρατηγικής όπως αυτή έχει μελετηθεί και διατυπωθεί στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία. Θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε τα κύρια σημεία της στρατηγικής ανάλυσης και να δώσουμε μια πιο ειδική εικόνα, προσεγγίζοντας σε ουσιαστικό βαθμό την στρατηγική της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, θα προσπαθήσουμε να καταδείξουμε τα διαφορετικά στοιχεία που συνθέτουν τη διαδικασία στρατηγικής ανάλυσης, ενώ μετέπειτα θα προσδιορίσουμε αναλυτικά το καθένα από αυτά τα στοιχεία.

Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε τις βασικές πτυχές ενός μοντέλου στρατηγικής ανάλυσης, εστιάζοντας τις ιδιαιτερότητες στον τομέα των υπηρεσιών όπως είναι η τουριστική βιομηχανία. Μετέπειτα θα

---

<sup>2</sup> Ευθύμογλου Π. «Επιχειρησιακή Στρατηγική», Τεύχος Α, 1990

αναλύσουμε πιο διεξοδικά ορισμένες εταιρικές στρατηγικές, καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά τους. Η κύρια προσπάθεια μας είναι να δώσουμε μια ιδιαίτερη βαρύτητα, στην πλήρη ανάλυση των θεωριών, που αφορούν το στρατηγικό management, για να μπορέσουμε να το ερμηνεύσουμε στον τουριστικό τομέα.

### **1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.**

Η λέξη στρατηγική<sup>3</sup>, έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα και προέρχεται από τη λέξη Στρατηγός, που είναι σύνθεση του ουσιαστικού “στρατός” και του ρήματος “άγειν” που σημαίνει οδηγώ. Η πρώτη επαφή με την έννοια στρατηγική, στη διεθνή βιβλιογραφία έρχεται στις αρχές της δεκαετίας του 50 στο βιβλίο του William H. Newman. Η συγκεκριμένη λέξη άρχισε να χρησιμοποιείται, όταν σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που βρισκόταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, παρουσίαζαν σημαντικές διαφορές στα επίπεδα επίδοσης τους.

Πολλές ερμηνείες έχουν δοθεί για τον όρο στρατηγική, παραθέτουμε μερικές από αυτές για να μπορέσουμε να προσεγγίσουμε καλύτερα τον όρο. Ο Andrews<sup>4</sup> γνώστης της διοίκησης επιχειρήσεων, τουλάχιστον σε θεωρητικό επίπεδο, υποστηρίζει ότι «στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που

---

<sup>3</sup> Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999, σελ. 26

<sup>4</sup> Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999, σελ. 27



διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης». Στο ίδιο πνεύμα εκφράζεται και ο Alfred Chandler<sup>5</sup>, ορίζει τη στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων, για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».

Επίσης, ο Igor Ansoff, ορίζει τη στρατηγική ως «μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον».

Ακόμη, κατά τους Hofer και Schendel «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».

Επιπλέον, ο Kenneth Andrews ορίζει τη στρατηγική ως ένα σχέδιο, που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και τις βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί. Παράλληλα, το σχέδιο αυτό είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιόν κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση, καθώς και το είδος αυτής της επιχείρησης.

---

<sup>5</sup> Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999, σελ. 27

Όμως, ο Kenichi Ohmae, υποστηρίζει ότι το τι είναι στρατηγική της επιχείρησης βρίσκεται με μια λέξη στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορέσει μία επιχείρηση να κερδίσει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μια διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό στρατηγική σημαίνει μία προσπάθεια να αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με τον πλέον αποτελεσματικότερο τρόπο.

Ο Michael Porter, Καθηγητής του Harvard πιστεύει ότι, η στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον και ο Gary Hamel, Καθηγητής του London Business School, υποστηρίζει ότι η στρατηγική αποτελεί την επανάσταση στο χώρο.

Με βάση τις προηγούμενες θεωρίες αυτών των διακεκριμένων επιστημόνων μπορούμε να πούμε ότι η στρατηγική ακολουθεί τρία διαφορετικά στάδια, που είναι αυτό της διαμόρφωσης (αποστολή, αντικειμενικοί στόχοι, στρατηγικές, πολιτικές), αυτό της υλοποίησης (προγράμματα, προϋπολογισμοί, διαδικασίες) και τέλος αυτό της αξιολόγησης και του ελέγχου, της συνολικής επίδοσης της επιχείρησης.

Σε μια σύγχρονη ερμηνεία του όρου<sup>6</sup>, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική περιλαμβάνει το σύνολο των αποφάσεων και ενεργειών που υλοποιούν την επιβίωση της οικονομικής μονάδας μέσα σε ένα ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο περιβάλλον και ταυτόχρονα τη θωράκιση αλλά και τον

---

<sup>6</sup> Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002

εξοπλισμό με τα κατάλληλα εφόδια που θα την οδηγήσουν στην επιτυχία στο μέλλον.

Το στρατηγικό μάντζμεντ στην πράξη καλείται να καθορίσει τους τρόπους που η επιχείρηση θα επιτύχει:

- την επιβίωση και την ανάπτυξη της
- την ικανοποίηση των πελατών της
- την ικανότητα να ανταγωνίζεται στον κλάδο, τον οποίο ανήκει
- την ευχέρεια αντίδρασης, στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος
- την υλοποίηση των στρατηγικών και χρηματοοικονομικών στόχων της
- την ανάπτυξη των κατάλληλων οργανωτικών δομών της
- την αποδοτικότερη διοίκηση κάθε τμήματός της

Ουσιαστικά η στρατηγική, εκπληρώνει κύριους διοικητικούς στόχους της οικονομικής μονάδας, όπως είναι η γενική επιχειρηματική κατεύθυνση, ο συντονισμός και η επικοινωνία όλων των εμπλεκόμενων στον οργανισμό. Ακόμη, εκπληρώνει την υποστήριξη στη διαδικασία, κατά την οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις. Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνει η επιχείρηση ή ο οργανισμός, διαφορετικά πράγματα ή να κάνει τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο, και όχι στο να κάνει τα ίδια πράγματα με τρόπο καλύτερο, απ' τον ανταγωνιστή της.

Η στρατηγική είναι το σημείο αναφοράς για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις στο παρόν και στο μέλλον να είναι ανταγωνιστικές και φυσικά βιώσιμες. Η συγκεκριμένη τέχνη είναι η εύρεση του κατάλληλου σχηματισμού που θα αχρηστέψει τις δυνάμεις του αντίπαλου στρατού, έτσι ώστε να εξουδετερωθεί ο εχθρός, που στο χώρο των επιχειρήσεων είναι οι ανταγωνιστές.

Μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν πολλές ομοιότητες και αναλογίες ανάμεσα στη στρατιωτική στρατηγική και στη στρατηγική των επιχειρήσεων. Γι' αυτό σε ένα λεξικό τσέπης της Οξφόρδης, ο ορισμός της έννοιας στρατηγικής είναι η τέχνη του πολέμου, ειδικότερα ο σχεδιασμός των κινήσεων των στρατευμάτων, πλοίων και λοιπά σε ευνοϊκές θέσεις. Σχέδιο δράσης και πολιτικής στον επιχειρηματικό ή πολιτικό τομέα. Τόσο στη μία περίπτωση όσο και στην άλλη εκείνο για το οποίο ενδιαφερόμαστε είναι το «ταίριασμα»(Fit) ανάμεσα στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Επομένως η βάση της στρατηγικής, είναι το ταίριασμα των δυνάμεων και των διακεκριμένων ικανοτήτων με την περιοχή που γίνεται η μάχη, με τέτοιο τρόπο που επιτυγχάνεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τους υπόλοιπους που ανταγωνίζονται στην ίδια περιοχή. Ουσιαστικά η έννοια της στρατηγικής βρίσκεται στη φράση «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

Ο κύριος σκοπός της στρατηγικής<sup>7</sup> είναι να μπορέσει να κάνει μια οικονομική μονάδα να κερδίσει έναντι των ανταγωνιστών της, μια αιχμή που διατηρείται και στο μέλλον. Έτσι μπορούμε να πούμε ανεπιφύλακτα, ότι η στρατηγική δεν

---

<sup>7</sup> Ευθύμογλου Π. «Επιχειρησιακή Στρατηγική», Τεύχος Α, 1990

είναι ένα σύνολο κανόνων αλλά είναι αυτή που συντονίζει και κατευθύνει τις ανεξάρτητες αποφάσεις μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, με βασικό σκοπό την επιτυχημένη πορεία των διοικητικών αποφάσεων στην απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την οικονομική μονάδα.

Η στρατηγική είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση που λειτουργεί σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και θέλει να εξασφαλίσει την επιβίωση και να αναπτυχθεί. Επιβάλλεται λοιπόν η εφαρμογή της στρατηγικής, επειδή θέτει γραμμές πλεύσης, δηλαδή κατευθύνσεις για κάθε επιχείρηση και ακόμη από το γεγονός ότι υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, συντονίζει τις προσπάθειες όλων όσων βρίσκονται στην επιχείρηση, καθορίζει τη θέση της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό, μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, αφού λειτουργεί ως γενική κατευθυντήρια αρχή και τέλος προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου μέσα από την πλήρη κατανόηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στην ουσία η στρατηγική εκπληρώνει κύριους διοικητικούς στόχους<sup>8</sup> της οικονομικής μονάδας, όπως είναι η γενική επιχειρηματική κατεύθυνση, ο συντονισμός και η επικοινωνία όλων των εμπλεκόμενων στον οργανισμό και βέβαια η υποστήριξη της διαδικασίας κατά την οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις. Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνει η επιχείρηση ή ο οργανισμός διαφορετικά πράγματα ή να κάνει τα ίδια πράγματα με

---

<sup>8</sup> Σαρσέντης Β. «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική» - Δεύτερη Έκδοση, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1996

διαφορετικό τρόπο και όχι στο να κάνει τα ίδια πράγματα με καλύτερο τρόπο από τον ανταγωνιστή της.

## 1.2 ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Με την αναφορά στην έννοια εξωτερικό περιβάλλον, δεν εννοούμε το φυσικό, αλλά το επιχειρησιακό. Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης<sup>9</sup> είναι ο χώρος όπου η διοίκηση πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Από τη μία να ανακαλύπτει και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και από την άλλη να αποτρέπει τις απειλές.

Η συστηματική μελέτη και αναγνώριση της σημασίας του εξωτερικού περιβάλλοντος, ξεκίνησε στην Αμερική τη δεκαετία του πενήντα ('50). Εδώ και πολλά χρόνια, θεωρείται ότι παίζει τον πρωτεύοντα ρόλο, για την επιβίωση, την ανάπτυξη και την καθιέρωση της κάθε επιχείρησης. Είναι λογικό, αφού από τη μία η κάθε οικονομική μονάδα λαμβάνει απ' το εξωτερικό της περιβάλλον, τις πρώτες ύλες για να παράγει, τις πληροφορίες για να λάβει αποφάσεις. Από την άλλη, υπόκειται σε φορολόγηση για τα κέρδη που εισπράττει, συνεργάζεται με τις τράπεζες για διευκόλυνση των συναλλαγών της, αναπτύσσει σχέσεις με τους πελάτες για να διαθέσει τα προϊόντα που παράγει και γενικά, προβαίνει σε μια σειρά από ενέργειες ανατροφοδότησης και αλληλεξάρτησης με το εξωτερικό της περιβάλλον.

Το εξωτερικό περιβάλλον, διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες στο γενικευμένο ή μάκρο – περιβάλλον της επιχείρησης και στο

---

<sup>9</sup> David F. "Strategic Management" – 8<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, 2001

άμεσο ή μικρο – περιβάλλον της επιχείρησης. Το μακρο – περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες τις δυνάμεις και καταστάσεις του περιβάλλοντος, που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Ουσιαστικά αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων, που έμμεσα ή άμεσα επηρεάζουν οποιαδήποτε οικονομική μονάδα, σε οποιοδήποτε κλάδο παραγωγής ή υπηρεσιών. Η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, η μείωση του πληθυσμού μιας περιοχής, η άνοδος και η πτώση των επιτοκίων, η πολιτική αστάθεια του κράτους, οι νέες τεχνολογίες και άλλα πολλά, είναι παραδείγματα σημαντικών αλλαγών στο περιβάλλον, που έχουν ή μπορεί να έχουν επίδραση, σε οποιαδήποτε οικονομική μονάδα.

Υπάρχουν παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, που αντικατοπτρίζουν μακροπρόθεσμες μεταβολές και παράγοντες που είναι περισσότερο ευμετάβλητοι, όπως είναι για παράδειγμα, η αγοραστική (διαθέσιμη) δύναμη των νοικοκυριών. Έτσι, τα στελέχη των οικονομικών μονάδων, που ασχολούνται με την στρατηγική της μονάδας τους, θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπ' όψιν τους, όλους αυτούς τους παράγοντες του μακρο – περιβάλλοντος.

Η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος, είναι γνωστή και ως ανάλυση PEST (Political, Economic, Social, Technological), αφού περιλαμβάνει ουσιαστικά τέσσερις διαστάσεις. Η ανάλυση PEST εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου μάκρο – περιβάλλοντος.

### 1.2.1 ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το πολιτικό περιβάλλον, περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών και τη συγκεκριμένη στάση που ακολουθεί η κυβέρνηση έναντι των επιχειρήσεων. Οι πολιτικές συνθήκες, δηλαδή που επικρατούν σε ένα χώρο, επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις απέναντι στις αποφάσεις τους. Η διάσταση αυτή αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς, και τις διάφορες ομάδες πίεσης, που επηρεάζουν τις σύγχρονες επιχειρήσεις είτε έμμεσα, είτε άμεσα. Για παράδειγμα η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού περιορισμού απ' το κράτος, είναι δυνατόν να φέρει σημαντικές στρατηγικές απειλές ή ευκαιρίες για τις οικονομικές μονάδες, που ασκούν δραστηριότητα στη συγκεκριμένη χώρα.

Γενικότερα η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μια χώρα καθώς και η πιθανότητα μεταβολής της από διάφορα πολιτικά περιστατικά, όπως η απαγόρευση εξαγωγής κερδών, οι απεργίες, οι τιμολογιακοί και φορολογικοί έλεγχοι, οι κρατικοποιήσεις, η ακύρωση οικονομικών συμφωνιών, αποκαλείται οικονομικός κίνδυνος και οι οικονομικές μονάδες που θέλουν να επιβιώσουν, θα πρέπει να μελετούν σε βάθος τις αντιλήψεις των πολιτικών κομμάτων της χώρας, τις συμφωνίες (πολιτικές) που πραγματοποιούνται σε εθνικό – παγκόσμιο επίπεδο και ακόμη τις σχέσεις της κυβέρνησης –όποια και αν είναι – με τις επιχειρήσεις καθώς και την πολιτική της, για τα μονοπώλια και τον ανταγωνισμό.



### **1.2.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Αναφέρεται στο οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης (εταιρείας). Το οικονομικό περιβάλλον, είναι μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές, επειδή επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Τα στοιχεία που συνθέτουν το οικονομικό περιβάλλον, είναι η αγορά απ' την οποία η επιχείρηση προμηθεύεται τις απαιτούμενες ποσότητες των συντελεστών της παραγωγής που χρειάζεται η επιχείρηση. Η σημασία του οικονομικού περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα μεγάλη, όχι μόνο γιατί αυτό καθορίζει, με άμεσο τρόπο τις συνθήκες της επιχειρηματικής δράσης, αλλά και γιατί μέσα απ' το συγκεκριμένο περιβάλλον, ασκείται η επίδραση των στοιχείων που συνθέτουν το πολιτικό / νομικό, τεχνολογικό και κοινωνικό - πολιτιστικό περιβάλλον των εταιρειών (οικονομικών μονάδων).

### **1.2.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών, που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από κάποια άλλη. Η συγκεκριμένη διάσταση έχει ιδιαίτερη σημασία για τις οικονομικές μονάδες και τον τρόπο με τον οποίο θα οργανωθούν και φυσικά θα δραστηριοποιηθούν, γιατί και η πιο μικρή απόκλιση απ' το κοινωνικά και πολιτισμικά αποδεκτό, θα δημιουργήσει τεράστια προβλήματα στις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως είναι κατά κύριο λόγο οι τουριστικές επιχειρήσεις. Οι ρυθμοί αύξησης του πληθυσμού, η καριέρα, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, οι ομάδες πίεσης των καταναλωτών, η ηλικία του πληθυσμού, η εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής, οι μετακινήσεις του πληθυσμού, η διεκδίκηση των γυναικών για ίσες ευκαιρίες με

τους άνδρες (ισότητα), η εξάρση της εγκληματικότητας, οι συνθήκες εργασίας, ο τρόπος διασκέδασης, ο ρυθμός των γεννήσεων, είναι μερικά απ' τα στοιχεία που θα πρέπει ν' αναλυθούν όσο αφορά το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον.

#### **1.2.4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Αναφέρεται στο επίπεδο της τεχνολογίας, στο βαθμό της προβλεπόμενης τεχνολογικής προόδου και εξέλιξης και στις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων και δη των τουριστικών, αφού αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων. Τα στοιχεία που συνθέτουν το τεχνολογικό περιβάλλον συνιστούν βασικές μεταβλητές που πρέπει να εξετάζονται προκειμένου να διαμορφωθεί η γενική στρατηγική της επιχείρησης, για αποδοτική λειτουργία και ανάπτυξη.

Το μικρο – περιβάλλον ή άμεσο, περιλαμβάνει τους παράγοντες εκείνους, που επηρεάζουν όλες τις οικονομικές μονάδες σε ένα δεδομένο κλάδο της βιομηχανίας. Τα ανώτατα και τα ανώτερα στελέχη, οφείλουν ν' ασχολούνται και με τους παράγοντες εκείνους του περιβάλλοντος, που επηρεάζουν άμεσα τις εταιρείες (επιχειρήσεις) τους. Το άμεσο περιβάλλον που ονομάζεται και ανταγωνιστικό, περιλαμβάνει πλήθος ευκαιριών και απειλών, που επηρεάζουν άμεσα την οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα. Σκοπός της επιχείρησης, είναι να συνδυάσει τις ευκαιρίες αυτές, ώστε να έχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Ουσιαστικά, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι εκείνο στο οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση. Το συγκεκριμένο περιβάλλον, περιλαμβάνει τις ομάδες εκείνες ή τα στοιχεία, τα οποία

επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται απ' τις λειτουργίες της οικονομικής μονάδας. Τέτοιες ομάδες, είναι οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι κυβερνήσεις, οι πελάτες, οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, οι εργατικές ενώσεις, οι σύλλογοι και άλλα.

Για να μπορέσουν, να κατανοήσουν τα στελέχη των οικονομικών μονάδων το ανταγωνιστικό περιβάλλον, θα πρέπει να παρακολουθούν και ν' αντιλαμβάνονται τις επιθυμίες και τις ανάγκες όλων των παραπάνω ομάδων. Ακόμη, τα στελέχη της κάθε οικονομικής μονάδας, θα πρέπει να γνωρίζουν και τα κριτήρια της κάθε ομάδας (stakeholders) -με την οποία έρχονται σ' επαφή- για την αξία που δίνουν αυτές οι ομάδες στην επιχείρηση, αφού η κάθε ομάδα ακολουθεί διαφορετικά πρότυπα αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση του άμεσα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος απ' τις επιχειρήσεις, που αποκαλούνται τουριστικά γραφεία στη χώρα μας, δεν είναι εφικτή, αφού τα περισσότερα απ' αυτά είναι μικρά γραφεία σε μέγεθος -οικογενειακές επιχειρήσεις-, που δεν χρήζουν των κατάλληλων στελεχών.

Τα στελέχη που έχουν τη γνώση του σύγχρονου επιστημονικού management, ξεκινούν απ' τη μελέτη της υπάρχουσας δομής του κλάδου, αναλύουν τις τάσεις και τις ανταγωνιστικές στρατηγικές, δίνουν έμφαση στην τρέχουσα δομή του κλάδου, τις τάσεις που υπάρχουν και πως θα μεταβάλλουν τη δομή του στο μέλλον και ακόμη, στο πως θα σχεδιάσουν τις στρατηγικές εκείνες, που θα κάνουν τον κλάδο πιο ελκυστικό και φυσικά το πώς θα μπορέσουν

από έναν μελλοντικά περισσότερο ελκυστικό κλάδο, ν' αποκομίσουν περισσότερα κέρδη.

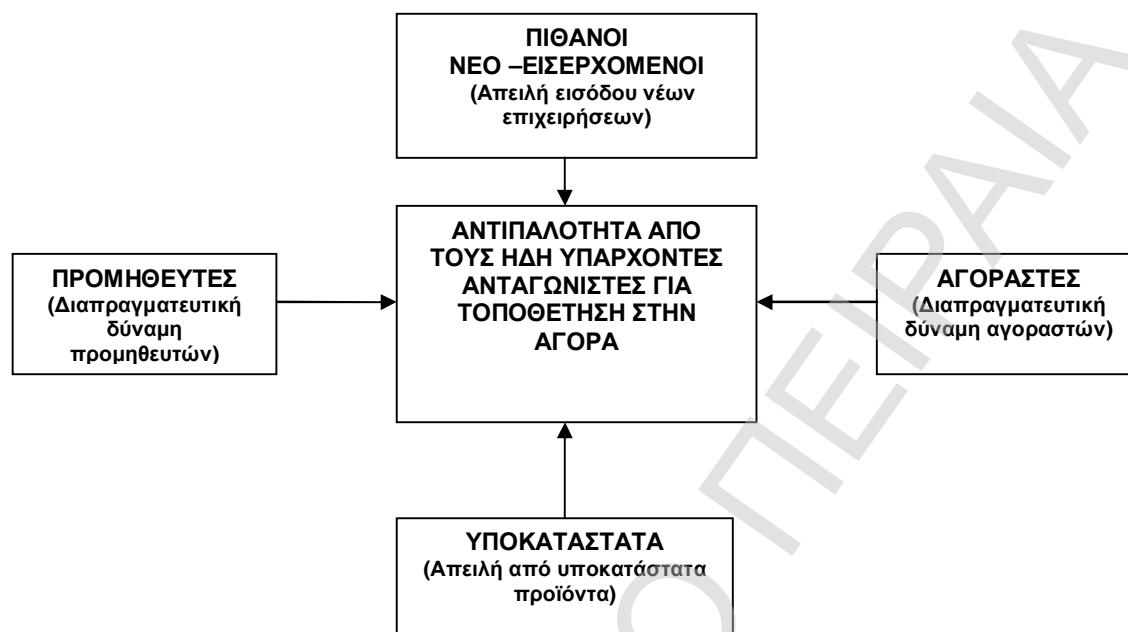
Ταυτόχρονα, στην ανάλυση του κλαδικού περιβάλλοντος εξίσου χρήσιμο είναι το μοντέλο πέντε δυνάμεων του M. Porter, καθηγητή του Harvard. Ο Porter, υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση ενδιαφέρεται περισσότερο για την ένταση του ανταγωνισμού, στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται. Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο είναι οι εξής:

- Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων.
- Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.
- Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών.
- Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα.
- Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων.

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια του κλάδου, αλλά και τις στρατηγικές που μπορούν να ακολουθούν οι οικονομικές μονάδες. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter<sup>10</sup>, η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα αρκετά ικανοποιητικό αριθμό στοιχείων για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει η οικονομική μονάδα (επιχείρηση). Παρακάτω παρατίθεται το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του M.Porter όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.

---

<sup>10</sup> Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002



### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ PORTER

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002

Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter.

#### 1.2.5 ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ <sup>11</sup>

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη δυνατότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο είναι:

**Οικονομίες Κλίμακας:** καθώς αυξάνεται η ποσότητα ενός προϊόντος που παράγεται, το κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας μειώνεται. Αυτό ονομάζεται

<sup>11</sup> Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002

οικονομίες κλίμακας. Δηλαδή, όσο μεγαλύτερη παραγόμενη ποσότητα, τόσο μικρότερα είναι το ανά μονάδα κόστος παραγωγής. Οικονομίες κλίμακας, μπορούν να αποκτήσουν οι επιχειρήσεις μέσω των επιχειρηματικών λειτουργιών, όπως μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη, παραγωγή και άλλα. Οι καινούργιες επιχειρήσεις όμως, στον κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας, εξαιτίας της περιορισμένης δραστηριότητάς τους, τουλάχιστον βραχυχρόνια, κι έτσι έχουν λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα από τις υπάρχουσες εταιρείες.

*Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο:* ο ανταγωνισμός σε έναν νέο κλάδο, χρειάζεται επενδύσεις πόρων από την επιχείρηση. Εκτός, από τις εγκαταστάσεις, κεφάλαια απαιτούνται και για άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες, όπως έρευνα και ανάπτυξη που μπορεί να μην αποδώσουν άμεσα. Αυτό, λοιπόν δημιουργεί φραγμούς εισόδου για τις νέες επιχειρήσεις στον κλάδο.

*Διαφοροποίηση προϊόντος:* όσο εύκολο φαίνεται να είναι για μια νέα επιχείρηση στον κλάδο να διαφοροποιήσει τις υπηρεσίες της, άλλο τόσο είναι δύσκολο να μεταστραφούν οι προτιμήσεις των αγοραστών, ιδιαίτερα όταν τίθενται θέματα ασφάλειας και σιγουριάς για κάποιο προϊόν.

*Πρόσβαση σε Δίκτυα Διανομής:* περιορισμένη, γιατί για να εισέλθει μία νέα επιχείρηση στον κλάδο θα πρέπει να διαφέρει σε κάτι το προϊόν τους. Και να διαφέρει όμως, στη συνέχεια θα πρέπει να ξεπεραστεί η σιγουριά που νιώθουν οι καταναλωτές αγοράζοντας κάποιο άλλο προϊόν. Γίνεται σαφές,

λοιπόν, πως θα πρέπει να ξεπεραστεί η διστακτικότητα των αγοραστών, κάτι που φαίνεται δύσκολο.

*Μειονεκτήματα Κόστους ανεξάρτητα από το Μέγεθος:* σε ορισμένες περιπτώσεις, ορισμένες επιχειρήσεις έχουν στην κατοχή τους πλεονεκτήματα κόστους που οι νεοεισερχόμενοι δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν όπως την ευνοϊκή θέση της επιχείρησής τους, την πρόσβαση στις πρώτες ύλες, τις κυβερνητικές επιχορηγήσεις και άλλα. Όλα τα προηγούμενα δημιουργούν πλεονεκτήματα κόστους που οι νεοεισερχόμενοι πρέπει να αντιμετωπίσουν.

*Κυβερνητική Πολιτική:* η κυβέρνηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας γιατί μπορεί να εμποδίσει ή να μειώσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο. Η κυβέρνηση, μπορεί να ελέγχει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο μέσω αδειών, νόμων και διαφόρων απαιτήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, είναι το μονοπώλιο του Ο.Τ.Ε. στη σταθερή τηλεφωνία μέχρι την 1/1/2001. Όποιος ήθελε να εισέλθει στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, έβρισκε ένα σοβαρό εμπόδιο την μη απελευθερωμένη αγορά. Σιγά-σιγά απελευθερώνονται οι αγορές σε όλο τον κόσμο, αλλά η κυβερνητική πολιτική θα παραμείνει ένας σημαντικός παράγοντας για την είσοδο νέων επιχειρήσεων.

*Αναμενόμενη Αντίδραση:* οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν τη δυνατότητα να ελέγχουν την αγορά σε περίπτωση που μειωθεί το μερίδιο αγοράς τους. Αυτό, όπως είναι φυσικό να κάνει την εισαγωγή νέων εταιρειών στον κλάδο πιο δύσκολο.

### 1.2.6 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων. Γενικά η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη και οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη είναι οι παρακάτω:

*Υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών:* αυτό μειώνει τη δυνατότητα των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται μέσα στον κλάδο, να διαπραγματευτούν με τους προμηθευτές για καλύτερες τιμές, καλύτερη ποιότητα και άλλα. Γιατί αν προβούν σε τέτοιου είδους διαδικασίες, απλά δεν θα έχουν πρώτες ύλες για να προχωρήσουν στην παραγωγή του προϊόντος τους.

*Δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες:* οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι αναγκασμένες, αν δεν υπάρχουν υποκατάστατα να αγοράζουν τις πρώτες ύλες που χρειάζονται από τους συγκεκριμένους προμηθευτές οι οποίοι οι ίδιοι καθορίζουν την τιμή.

*Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων:* οι προμηθευτές μπορούν να μην εκτελέσουν κάποιες παραγγελίες ή ακόμη να μη δεχθούν παραγγελίες από τις οικονομικές μονάδες του κλάδου λόγω ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν αποτελούν σημαντικό πελάτη γι' αυτούς. Ακόμη, μπορούν οι προμηθευτές να προβούν και σε άλλες ενέργειες, όπως να μειώσουν την ποσότητα των



προϊόντων, ανάλογα με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και να μην στείλουν τη συμφωνημένη ποσότητα στις επιχειρήσεις. Τα παραπάνω δημιουργούν προβλήματα στις επιχειρήσεις, μείωση των κερδών τους και έτσι αυξάνεται ο ανταγωνισμός του κλάδου.

*Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου:* σημαίνει ότι πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να προβούν στην παραγωγική διαδικασία, αν δεν έχουν κάποιες πρώτες ύλες απαραίτητες γι' αυτούς. Αυτός ο παράγοντας δείχνει γι' άλλη μια φορά πόσο μεγάλη είναι η δύναμη των προμηθευτών.

*Οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν δημιουργήσει «κόστος μετακίνησης» στους αγοραστές:* «κόστος μετακίνησης» (switching cost) είναι το επιπλέον κόστος που επιβαρύνει τους αγοραστές όταν αλλάζουν προμηθευτές.

*Οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός (καθετοποίηση προς τα εμπρός):* για παράδειγμα, ένας προμηθευτής ο οποίος δεν είναι ευχαριστημένος με τους όρους του συμβολαίου, μπορεί να ανοίξει δική του επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο, αυξάνεται ο ανταγωνισμός στον κλάδο γιατί ανταγωνίζεται άμεσα με τους πρώην αγοραστές του.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι οι προμηθευτές είναι σημαντικοί για μία επιχείρηση διότι μπορούν να την υποστηρίξουν σε νέους τρόπους βελτίωσης των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, καθώς και στη βελτίωση της

παραγωγικής διαδικασίας. Ακόμη, η ίδια η επιχείρηση ζητά από τα διευθυντικά της στελέχη να εκτιμήσουν τους προμηθευτές της, σαν να ήταν μέλη της επιχείρησης.

### **1.2.7 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ**

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι:

*Μέγεθος του Αγοραστή:* όσο μεγαλύτερος και σημαντικός είναι ο αγοραστής για την εταιρεία, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.

*Αριθμός προμηθευτών:* ο αριθμός των προμηθευτών είναι μικρός για την οικονομική μονάδα, τότε η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται,

*Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας:* είναι φανερό, πως αν οι πελάτες κάποιας οικονομικής μονάδας γνωρίζουν ότι το κόστος της επιχείρησης είναι χαμηλό, ασκούν πιέσεις για μείωση της τιμής. Συμπεραίνουμε, ότι όσο περισσότερες πληροφορίες έχουν οι πελάτες, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν.

*Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή:* όταν η επιχείρηση έχει μικρά κέρδη και προσπαθεί να τα αυξήσει, οι πελάτες της εταιρείας ασκούν πιέσεις για χαμηλότερες τιμές του προϊόντος.

*Χαρακτηριστικά του προϊόντος:* η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται, όταν το προϊόν της επιχείρησης είναι μοναδικό γι' αυτούς. Η διαπραγματευτική δύναμη αυξάνεται, όταν το προϊόν δεν είναι τόσο σημαντικό γι' αυτούς γιατί υπάρχουν και άλλα παρόμοια προϊόντα.

*Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω:* συχνά, έχει παρατηρηθεί, οι πελάτες μίας εταιρείας να μην μένουν ευχαριστημένοι από την αγορά του προϊόντος και αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι το προϊόν που αγοράζουν από αυτή. Έτσι, αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

### **1.2.8 ΑΠΕΙΛΗ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τις απειλές από υποκατάστατα προϊόντα είναι οι εξής:

*Έγπαρξη κοντινών υποκατάστατων:* αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι καλύτερη ή ίδια από τα προϊόντα της οικονομικής μονάδας τότε η απειλή είναι μεγαλύτερη.

*Επίδραση της τιμής:* αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι καλύτερη ή ίδια από τα προϊόντα της οικονομικής μονάδας και η τιμή είναι χαμηλότερη, τότε είναι φυσικό και επόμενο οι πελάτες να στραφούν στα κοντινά υποκατάστατα.

*Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα:* αν οι πελάτες παρουσιάζουν ενδιαφέρον για τα υποκατάστατα, συμπεραίνουμε ότι η απειλή από αυτά είναι μεγαλύτερη.

### **1.2.9 ΕΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ**

#### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου είναι οι παρακάτω:

*Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών:* όταν σε έναν κλάδο, υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα τότε ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος. Όσο περισσότερες επιχειρήσεις έχει ένας κλάδος, τόσο αυξάνεται η ένταση του ανταγωνισμού.

*Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας:* οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αυξήσουν την παραγωγή, όταν έχουν υψηλά σταθερά κόστη και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξηθεί η ένταση του ανταγωνισμού, γιατί οι επιχειρήσεις οδηγούνται σε ένα πόλεμο τιμών μεταξύ τους.

*Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς:* κάθε επιχείρηση σε έναν κλάδο έχει επιθυμία να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Αυτό προσπαθεί να το επιτύχει μέσω της διαφήμισης, της εισαγωγής νέων προϊόντων, προσπαθώντας να αγοράσουν άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, αρχίζουν

πόλεμο τιμών και άλλα. Έτσι, οι επιχειρήσεις προσπαθώντας να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, αυξάνεται η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ τους.

*Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα:* όταν η διαφορά μεταξύ των προϊόντων μιας επιχείρησης δεν είναι μεγάλη, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το υπάρχον προϊόν της επιχείρησης με άλλα των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

*Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου:* μερικές φορές, επιχειρήσεις συνεχίζουν να ανταγωνίζονται σε έναν κλάδο, ακόμη κι αν η αποδοτικότητα δεν είναι αυτή που περίμεναν. Αυτό συμβαίνει, γιατί κοστίζει περισσότερο στην επιχείρηση να βγει από τον κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Αυτά ονομάζονται εμπόδια εξόδου. Τα εμπόδια εξόδου είναι κυρίως οικονομικοί και συναισθηματικοί λόγοι. Ακόμη, τα εμπόδια εξόδου μπορεί να προέρχονται από απαγορευτικό κόστος εξόδου, στρατηγικές αλληλεξαρτήσεις, κυβερνητικούς και κοινωνικούς περιορισμούς, συναισθηματικά εμπόδια και εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία. Αξίζει να σημειωθεί ότι, όταν μία επιχείρηση θέλει να εισέλθει σε έναν κλάδο πρέπει να εξετάζει τα εμπόδια εισόδου και εξόδου.

Μετά τη διεξοδική ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter, στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι οι μετέπειτα συγγραφείς από τον Porter, πρόσθεσαν ακόμη μία δύναμη στο υπόδειγμα του, στην οποία συμπεριλαμβάνουν όλους τους υπόλοιπους παράγοντες που το υπόδειγμα δεν λαμβάνει υπ' όψιν. Οι υπόλοιποι ενδιαφερόμενοι είναι η σχετική δύναμη σωματείων, η κυβέρνηση και άλλα.

### 1.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, στοχεύει στην ανεύρεση των μεταβλητών εκείνων, που μπορούν ν' αποτελέσουν δυνάμεις ή αδυναμίες της οποιασδήποτε οικονομικής μονάδας. Δύναμη, χαρακτηρίζουμε μια μεταβλητή, που μπορεί ν' αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για την οικονομική μονάδα. Οι πόροι, οι ικανότητες ή κάποια άλλα πλεονεκτήματα της οικονομικής μονάδας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, αποτελούν τις μεταβλητές εκείνες, που θα τις δώσουν τη διαφορά, που επιθυμεί απ' τους άλλους στο χώρο. Χωρίς τους απαιτούμενους πόρους και μοναδικότητα στην ανταγωνιστική της ικανότητα, καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να εκτελέσει, συγκεκριμένη στρατηγική.

Από την άλλη, αδυναμία μπορούμε να χαρακτηρίσουμε την κατάσταση εκείνη, που θέτει οποιαδήποτε οικονομική μονάδα, σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Η έλλειψη πόρων και ικανοτήτων<sup>12</sup>, παρακωλύουν ουσιαστικά την επίδοση της επιχείρησης και μπορούν να χαρακτηριστούν ως αδυναμίες. Οπότε η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, κρίνεται το ίδιο αναγκαία με τη διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, για κάθε οικονομική μονάδα, που επιζητά την εξασφάλιση της μελλοντικής πορείας της, στο ήδη έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα οι παράγοντες ουσιαστικά που πρέπει να εκτιμηθούν από τα στελέχη στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι, η δομή (οργανωτική), η κουλτούρα και οι πόροι της.

---

<sup>12</sup> Coulter M. "Strategic Management in Action", 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall, Inc., 2002

*Δομή*<sup>13</sup> είναι ο τρόπος που μια οικονομική μονάδα είναι οργανωμένη ως προς τη ροή της επικοινωνίας, της εξουσίας και της λειτουργίας. Είναι η διάταξη (τυπική) των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, έτσι ώστε η εργασία να κατευθύνεται στην ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης

*Κουλτούρα*<sup>14</sup> ή εταιρικό κλίμα της επιχείρησης (culture), είναι το αποτέλεσμα των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της επιχείρησης καθώς και του είδους των σχέσεων που συνδέουν τη διοίκηση της επιχείρησης με τους εργαζόμενους, έτσι ώστε η επιχείρηση να εμφανίζεται προς τα έξω ως ενιαία και αδιάσπαστη. Την κουλτούρα η επιχείρηση την αποκτά με το πέρασμα του χρόνου και φυσικά είναι το πλαίσιο στο οποίο αναπτύσσονται οι βασικές αποφάσεις πολιτικής της επιχείρησης. Κάτω από τις βασικές αποφάσεις πολιτικής της οικονομικής μονάδας, ενσωματώνονται και υποτάσσονται όλες οι προσωπικές φιλοδοξίες και οι επί μέρους αποφάσεις των στελεχών και των εργαζομένων γενικότερα. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση, πρέπει ν' αναπτύσσει ένα σύνολο κανόνων και αρχών που θα κατευθύνουν και θα περιορίζουν τις ενέργειες και συμπεριφορές των ανθρώπων της.

*Πόροι*<sup>15</sup> της οικονομικής μονάδας, είναι τα στοιχεία που διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι διαθέσιμοι πόροι της επιχείρησης, συνήθως κατατάσσονται σε μια από τις εξής κατηγορίες:

---

<sup>13</sup> Hunger D. and Wheelen T., "Strategic Management" 8<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, 2002

<sup>14</sup> Hunger D. and Wheelen T., "Strategic Management" 8<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, 2002

<sup>15</sup> Hunger D. and Wheelen T., "Strategic Management" 8<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, 2002

α. Χρηματοοικονομικοί

β. Ανθρώπινοι

γ. Τεχνολογικοί

δ. Φυσικοί

Πρέπει όμως να διευκρινίσουμε ότι η ύπαρξη των πόρων σε μια επιχείρηση, δεν είναι απαραίτητα ικανή συνθήκη για τη δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος.

Το Στρατηγικό πλεονέκτημα έγκειται στο τρόπο με τον οποίο οι πόροι απασχολούνται και συνδυάζονται μεταξύ τους για τη δημιουργία ικανοτήτων (capabilities). Κάποιοι μάλιστα πόροι, θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μειονέκτημα γιατί αντιπροσωπεύουν τομείς στους οποίους η οικονομική μονάδα (επιχείρηση) παρουσιάζει αδυναμία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Άρα πρέπει να εντοπιστούν οι ικανότητες εκείνες που θα υποστυλώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι ονομαζόμενες θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες (core competencies). Οι ικανότητες αυτές θα οδηγήσουν στη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών με χαρακτηριστικά που φέρουν ιδιαίτερη εκτίμηση από τους πελάτες ή δύσκολα μπορούν να κατανοηθούν και ν' αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.

Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της οικονομικής μονάδας (επιχείρησης) θ' αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης ή θ' αποσβεσθούν εξαρτάται απ' ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, που είναι η διάρκεια – σταθερότητα (ο μεγαλύτερος κύκλος ζωής των πόρων και των ικανοτήτων,



διατηρεί περισσότερο τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα), η μεταβιβασιμότητα (η δυσκολία στη συγκέντρωση στοιχείων απ' τους ανταγωνιστές, σχετικά με τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης, αυξάνει και τη διάρκεια ζωής τους), η διαύγεια (όσο μεγαλύτερος είναι ο χρονικός ορίζοντας που απαιτείται από τους ανταγωνιστές για να μιμηθούν τις θεμελιώδεις ικανότητες, τόσο η επιχείρηση θα είναι σε θέση ν' αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό) και η δυνατότητα αντιγραφής (όσο δυσκολότερα αντιγράφονται από τις άλλες οικονομικές μονάδες του χώρου οι ικανότητες, τόσο η επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους υπόλοιπους του κλάδου). Πέρα όμως από τη διατήρηση των πόρων και των ικανοτήτων η επιχείρηση στη στρατηγική της θα πρέπει να καινοτομεί, δηλαδή να δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα υψηλής ποιότητας που να διακρίνονται για τη μοναδικότητά τους σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών της.

#### **1.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ**

Η αποστολή της επιχείρησης, είναι κάτι ή πολύ περισσότερο, από καλές προθέσεις και όμορφες ιδέες. Είναι ένα πλαίσιο αναφοράς, για όλη την επιχείρηση, τις αξίες που τη διέπουν και την πίστη, που η ίδια έχει για τον εαυτό της, αλλά και γι' αυτό που προσδοκά να πετύχει. Η διοίκηση της κάθε εταιρείας, θα πρέπει να θέτει κάποιες βασικές ερωτήσεις, αν θέλει να παραμένει στο προσκήνιο της αγοράς, όπως ποιες είναι οι δραστηριότητες της, ποιοι είναι οι πελάτες της, ποια αξία έχει η δραστηριότητα της για τους πελάτες, κλπ. Οι επιχειρήσεις με διάρκεια ζωής, θέτουν συνεχώς τις

συγκεκριμένες ερωτήσεις και τις απαντούν, όσο γίνεται με μεγαλύτερη πληρότητα μετά από πολλή σκέψη και αντίστοιχη μελέτη.

Ουσιαστικά η αποστολή της κάθε επιχείρησης, διαμορφώνεται από πέντε βασικά στοιχεία<sup>16</sup>.

- Την ιστορία της επιχείρησης.
- Τις τρέχουσες προτιμήσεις, των ιδιοκτητών και του management της επιχείρησης.
- Το περιβάλλον της αγοράς.
- Τους πόρους της οικονομικής μονάδας.
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης

Με βάση τα παραπάνω η υιοθέτηση μιας δήλωσης αποστολής βοηθάει την επιχείρηση στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Ακόμη, εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με το σκοπό της επιχείρησης. Επίσης, λειτουργεί ως κεντρικό σημείο αναφοράς της επιχείρησης, καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς και διευκολύνει σε μέγιστο βαθμό τις καθημερινές λειτουργικές δραστηριότητες σε σχέση με τους σκοπούς της επιχείρησης.

## 1.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στη σύγχρονη εποχή, η διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό κεφάλαιο. Οι ενέργειες και οι αποφάσεις των

---

<sup>16</sup> Σαρσέντης Β. «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική» - 2<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1996

στελεχών του οργανισμού, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής, έχουν μεγάλη σημασία καθώς απ' τη σωστή σύλληψη της στρατηγικής, εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής ως διαδικασία του management, μπορεί να διακριθεί σε τέσσερα διαφορετικά στάδια:<sup>17</sup>

I. Τον προσδιορισμό της αποστολής, της επιχείρησης.

Είναι αυτονόητο, ότι ο κάθε τομέας δραστηριότητας, χρειάζεται να καθορίσει τη συγκεκριμένη αποστολή του, μέσα στο πλαίσιο της ευρύτερης αποστολής της επιχείρησης.

II. Τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης.

Ουσιαστικά οι αντικειμενικοί σκοποί, περιγράφουν τα τελικά αποτελέσματα μιας δραστηριότητας που έχει προγραμματιστεί, δηλαδή δηλώνουν το τι θα πρέπει να επιτευχθεί και ποιος θα είναι ο χρονικός ορίζοντας πραγματοποίησής του.

III. Τις στρατηγικές της επιχείρησης.

Στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση χαράζει την εταιρική ή επιχειρησιακή της στρατηγική (corporate strategy), που δίνει απαντήσεις στα ερωτήματα όπως, σε ποιες δραστηριότητες θα πρέπει η οικονομική μονάδα να είναι παρούσα, ποιοι κλάδοι της παραγωγής δεν παρουσιάζουν ενδιαφέρον κλπ. Η εταιρική

---

<sup>17</sup> Lynch R. "Corporate Strategy", London, Pitman Publishing, 1995

στρατηγική πέραν των παραπάνω, καθορίζει και τους τρόπους που η επιχείρηση, θα διεισδύσει σε νέες δραστηριότητες, μέσα από εξαγορές και συγχωνεύσεις ή ποικιλία άλλων μορφών, που θα της εξασφαλίσουν την εισχώρηση. Η συγκεκριμένη στρατηγική, βλέπει την οικονομική μονάδα ως σύνολο και προσφέρει γενικές κατευθύνσεις, ώστε να μπορέσει (επιχείρηση) να πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς, που θα την οδηγήσουν στην ολοκλήρωση της αποστολής της.

Εκτός όμως της εταιρικής στρατηγικής, υπάρχει και η ανταγωνιστική (competitive strategy) που περιγράφει ουσιαστικά το πώς η επιχείρηση, προσπαθεί να πετύχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Σύμφωνα με τον Michael Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μπορεί να προκύψει είτε μέσα απ' τη στρατηγική διαφοροποίησης είτε μέσα απ' τη στρατηγική του χαμηλότερου κόστους. Στις ανταγωνιστικές στρατηγικές, μπορεί να προστεθεί και μια τρίτη, η εστίαση, που η επιχείρηση στοχεύει σε ορισμένα τμήματα της αγοράς, στα οποία εφαρμόζει είτε τη στρατηγική της διαφοροποίησης είτε τη στρατηγική του χαμηλότερου (ηγεσία) κόστους.

#### IV. Τις πολιτικές της επιχείρησης.

Στο τελευταίο απ' τα τέσσερα στάδια, της διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής, συντάσσονται οι πολιτικές. Εδώ, ουσιαστικά έχουμε το σχεδιασμό της επιχειρησιακής στρατηγικής. Οι πολιτικές, είναι οι κατευθυντήριες γραμμές, που δρουν ως συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής, μέσα απ' την ανάπτυξη

συγκεκριμένων προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών της οικονομικής μονάδας.

## **1.6 ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ<sup>18</sup>**

Μια σύγχρονη επιχείρηση που κινείται στο νέο παγκοσμιοποιημένο ανταγωνιστικό περιβάλλον μπορεί να διακρίνει τη στρατηγική της σε τρία επίπεδα. Αυτά τα επίπεδα είναι, το επιχειρησιακό, το επιχειρηματικό και το λειτουργικό.

### **1.6.1 Η ΕΤΑΙΡΙΚΗ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (CORPORATE STRATEGY)**

Προσπαθεί να διακρίνει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες, θα πρέπει η επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί και ακόμη, πως όλες μαζί οι δραστηριότητες, μπορούν να δομηθούν και φυσικά να διαχειριστούν. Στην ουσία η συγκεκριμένη στρατηγική, περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η επιχειρησιακή στρατηγική, προσπαθεί ν' απαντήσει στα ερωτήματα, ποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, μέσα από στρατηγικές ανάπτυξης, όπως η καθετοποίηση, η συγκέντρωση, η οριζόντια ολοκλήρωση, η συσχετισμένη και ασυσχέτιστη διαποίκιση, θ' αναλάβει η επιχείρηση, σε ποιες θα συνεχίσει να δραστηριοποιείται διαμέσου των στρατηγικών σταθεροποίησης, όπως ή παύση ή η συνέχιση με προσοχή και ποιες θα σταματήσει να εκτελεί, μέσω στρατηγικών περισυλλογής, όπως η διάσωση και η αναστροφή, η αποεπένδυση, η ρευστοποίηση κλπ.

---

<sup>18</sup> Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Ευγ. Μένου, Αθήνα 1999

## **1.6.2 Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (BUSINESS STRATEGY),**

Έχει άμεση σχέση με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα και σε κάθε επιχειρηματική μονάδα. Η συγκεκριμένη στρατηγική, διαμορφώνεται σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων και δίνει ιδιαίτερη σημασία, στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των υπηρεσιών ή των προϊόντων της οικονομικής μονάδας. Με την ανταγωνιστική στρατηγική η επιχείρηση, προσπαθεί ν' αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης. Άρα η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται σε:

α. Στρατηγική Ηγεσία Κόστους, που θέτει ως στόχο για την επιχείρηση, να γίνει ο παραγωγός με το μικρότερο κόστος, κάτι που προϋποθέτει εμπειρία πάνω στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών, μεγάλες επενδύσεις σε εξοπλισμό, μεγάλη προσοχή απ' τη διοίκηση στον ποιοτικό έλεγχο και φυσικά μεγάλο μερίδιο στην αγορά.

β. Στρατηγική Διαφοροποίησης, που προτείνει την προσφορά προϊόντων απ' την επιχείρηση, μεγαλύτερης αξίας έναντι των ανταγωνιστών. Τα προϊόντα αυτά, είναι δύσκολο ν' αντιγραφούν και συνήθως στοιχίζουν ακριβά. Η επιχείρηση συνήθως, επιλέγει ένα ή περισσότερα απ' τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα οποία αξιολογούνται θετικά απ' τους αγοραστές και επικεντρώνει τις προσπάθειες της, για ν' ανταποκριθεί σ' αυτά. Η ανταμοιβή της μοναδικότητας αυτής, στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, είναι

η δυνατότητα της διάθεσης της υπηρεσίας ή του προϊόντος, σε υψηλή τιμή. Η στρατηγική αυτή, μπορεί να εφαρμοστεί με ποικιλία τρόπων, όπως η εξάπλωση της φήμης της επιχειρηματικής μονάδας, η υπεροχή στην ποιότητα του προϊόντος ή των προσφερομένων υπηρεσιών η τεχνολογική καινοτομία κλπ.

γ1. Στρατηγική Εστίασης στο κόστος, που η οικονομική μονάδα επιδιώκει κοστολογικό πλεονέκτημα, στα επιλεγμένα τμήματα της αγοράς.

γ2. Στρατηγική Εστίασης στη διαφοροποίηση, που η οικονομική μονάδα επιδιώκει τη διαφοροποίηση του προϊόντος, σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.

### **1.6.3 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (FUNCTIONAL STRATEGY)**

Αφορά κυρίως τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων απ' την οικονομική μονάδα, πόρων. Η λειτουργική στρατηγική, είναι οι επιχειρηματικές ενέργειες, που κάθε τμήμα πρέπει ν' ακολουθεί, ώστε να επιτραπεί στην επιχείρηση να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Η συγκεκριμένη στρατηγική, στο πλαίσιο μια σύνοψης, έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση των πόρων της μονάδας και παράλληλα να συντονίζει τις ενέργειες κάθε τμήματος της επιχείρησης, ώστε να βελτιώσει την αποδοτικότητα της.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι όλα τα επίπεδα στρατηγικής έχουν ουσιαστική αλληλεξάρτηση και κινούνται στα ίδια πλαίσια δηλαδή στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης και στην απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος.

## 1.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η αξιολόγηση της στρατηγικής μιας εταιρείας επιδιώκει ν' απαντήσει σε ερωτήματα που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων, των σχεδίων των πολιτικών, καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφαρμόζει η επιχείρηση. Έτσι η αξιολόγηση της στρατηγικής στις μέρες μας είναι περισσότερο αναγκαία από κάθε άλλη χρονική περίοδο.

Υπάρχουν παράγοντες που καθιστούν την αξιολόγηση της στρατηγικής ως το πιο δύσκολο έργο του management. Τέτοιοι παράγοντες είναι η μοναδικότητα της κάθε επιχείρησης, τα τυπικά συστήματα της αναθεώρησης μιας στρατηγικής όταν κρίνεται απαραίτητο, και η δυσκολία στην αξιολόγηση των στόχων από τα στελέχη της διοίκησης.

Ο Richard Rumelt από τους πιο σημαντικούς ανθρώπους στο χώρο του επιστημονικού management, πρότεινε τέσσερα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ν' αξιολογήσουν μια στρατηγική.

Τα κριτήρια αυτά είναι τα εξής:<sup>19</sup>

α. Η συνέπεια: Η κάθε στρατηγική πρέπει να δείχνει συνεπής με τις πολιτικές και τους στόχους της οικονομικής μονάδας.

---

<sup>19</sup> David R. Fred "Strategic Management" sixth edition New Jersey 1997



β. Η εφικτότητα: Αυτονόητο είναι πως η στρατηγική δεν πρέπει να δημιουργεί εμπόδια αλλά και ούτε να εξαντλεί τους πόρους που διαθέτει η κάθε οικονομική μονάδα.

γ. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Η κάθε εφαρμοζόμενη στρατηγική πρέπει να προνοεί για τη δημιουργία αλλά και διατήρηση κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, φροντίζει τη διαφοροποίηση της οποιασδήποτε εταιρείας, από τις άλλες στο συγκεκριμένο κλάδο.

δ. Η ταύτιση : Η οποιαδήποτε στρατηγική αν θέλει να έχει βιώσιμο χαρακτήρα, θα πρέπει να προσαρμόζεται στο εξωτερικό περιβάλλον και στις αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτό.

Η επιχείρηση που εφαρμόζει τη συγκεκριμένη στρατηγική με τον καλύτερο τρόπο, θ' αποκομίσει τα περισσότερα κέρδη. Έτσι, η επιχείρηση με το μικρότερο κόστος ανάμεσα σ' εκείνες που επιδιώκουν μια στρατηγική χαμηλού κόστους, θα τα καταφέρει καλύτερα. Οι επιχειρήσεις που δεν επιδιώκουν μια σαφή στρατηγική, δηλαδή αυτές που ακολουθούν τη μέση οδό, επιτυγχάνουν τα χειρότερα αποτελέσματα.

Οφείλουμε να επισημάνουμε, ότι παρά του ότι δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο άριστο σύστημα αξιολόγησης για όλες τις οικονομικές μονάδες, αφού η κάθε επιχείρηση έχει τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, η διαδικασία της αξιολόγησης των στρατηγικών δεν πρέπει να κυριαρχεί επί των αποφάσεων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων - Ελληνική και Διεθνής εμπειρία” Αθήνα 1999.
2. Γεωργόπουλος Ν., “Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική – Πανεπιστημιακές Παραδόσεις” Πειραιάς 2001.
3. Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.
4. Kotler Ph., “Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση, Έλεγχος”- Ένατη Έκδοση, Τόμος Α, Εκδόσεις EMI / INTERBOOKS, 2000.
5. Ευθύμογλου Π., “Επιχειρησιακή Στρατηγική”, Τεύχος Α, 1990.
6. Σαρσέντης Β., “Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική” – Δεύτερη Έκδοση, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1996.
7. Γεωργόπουλος Ν. «Επιχειρησιακή Πολιτική & Στρατηγική», Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2002.
8. Καρβούνης Σ., «Οικονομοτεχνικές Μελέτες: Μεθοδολογία – Τεχνικές – Θεωρία», Εκδόσεις Σταμούλη, 2000.
9. Μάλλιαρης Μ. «Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, 1990.
10. Κανελλόπουλος Χ., «Μάνατζμεντ και Αποτελεσματική Διοίκηση», International Publishing, Αθήνα 1990.

### ΞΕΝΗ

1. Fred R. David, “Strategic Management” sixth edition New Jersey 1997
2. David Hussey “Strategic Management – from theory to implementation” fourth edition Kent 1998.
3. David F., “Strategic Management” – 8th Edition, Prentice Hall, 2001.

4. Porter M., "Competitive Strategy", Free Press, 1998.
5. Hunger D and Wheelen T., "Strategic Management" 8th Edition, Prentice Hall, 2002.
6. Barney J. "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall Inc., 2002
7. Coulter M., "Strategic Management in Action", 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall, Inc., 2002.
8. Hill C. & G. Jones "Strategic Management Theory: An Integrated Approach", Houghton Mifflin, 1998, 4<sup>th</sup> Edition.
9. Lynch R. "Corporate Strategy", London, Pitman Publishing, 1997.
10. Miller D. and G. Dess, "Strategic Management", McGraw – Hill, 2<sup>nd</sup> Edition, 1996.
11. Bowman C. and D. O. Faulkner, "Competitive and Corporate Strategy", New York, Irwin, 1997.
12. Thompson A. and A. Strickland, "Strategic Management Concepts and Cases", 10<sup>th</sup> Edition, Irwin – McGraw Hill, 1998.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός πρωτοεμφανίζεται στις αρχές του 19ου αιώνα<sup>20</sup>, φαινόμενο με τεράστιες επιπτώσεις τόσο στον κοινωνικό όσο και τον οικονομικό τομέα. Οφείλει κατ' αρχή την ονομασία του στις λέξεις *tour* και *tourism* που τόσο στην αγγλική όσο και στη γαλλική γλώσσα σημαίνουν «γύρος- περιήγηση», ενώ το περιεχόμενο της είναι διττό.

Αφορά, από τη μια πλευρά τη μετακίνηση των ανθρώπων, ατομική ή ομαδική, από τον τόπο τους, κατά κύριο λόγο για αναψυχή, ανάπαυση ή πνευματική καλλιέργεια. Από την άλλη πλευρά όμως, αναφέρεται και στην οργανωμένη προσπάθεια μιας χώρας να προσελκύσει, να υποδεχθεί και να συγκρατήσει τα άτομα αυτά που μετακινούνται από τον τόπο κατοικίας τους για τον παραπάνω σκοπό<sup>21</sup>.

Η έννοια της λέξης τουρισμός είναι μια γενικότερη ορολογία που περιλαμβάνει όλες τις επαγγελματικές δραστηριότητες που σχετίζονται με τα ξενοδοχεία και το μέρος της επιχείρησης των εστιατορίων το οποίο αφορά την εξυπηρέτηση του κόσμου που ταξιδεύει. Ο τουρισμός συνδέεται με ένα σύμπλεγμα από

---

<sup>20</sup> Languar R., "Le tourisme International", Edition P.U.F., Col. Paris 1981 pp.4

<sup>21</sup> Ευθυμιάτου – Πουλάκου Α., «Στοιχεία Τουριστικής Νομοθεσίας», Εκδόσεις Ν. Σακκούλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1987, σελ.9

σχετικές επιχειρήσεις, τους τρόπους ταξιδιού, τα εστιατόρια, τη στέγαση και μέρος της ψυχαγωγίας μακριά από τον μόνιμο τόπο διαμονής.

Η γενικότερη επιχείρηση εξυπηρέτησης του κοινού έχει σχέση με πολλές επιμέρους υπηρεσίες και επαγγέλματα όπως των ταξιδιωτικών πρακτόρων, των μεταφορικών μέσων λεωφορείων, ενοικιαζόμενων αυτοκινήτων, αεροπλάνων, κέντρα συνεδρίων, καταλύματα και άλλους συντελεστές που όλοι μαζί αποτελούν σύνολο.

## 2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Ο τουρισμός αποτελεί κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο. Η διττή αυτή φύση του τουρισμού εμπεριέχεται στον παρακάτω ορισμό:

Τουρισμός από θεωρητική σκοπιά μπορεί να θεωρηθεί ως<sup>22</sup> « η πρόσκαιρη μετακίνηση των ατόμων μεμονωμένων ή ομαδικώς, από τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους σε ένα άλλο για λόγους κυρίως ψυχαγωγικούς, χωρίς κερδοσκοπικό κίνητρο και η οργανωμένη προσπάθεια για την προσέλκυση, υποδοχή και εξυπηρέτηση των ατόμων αυτών».

Ο ορισμός αυτός εμπεριέχει δύο σκέλη:

Το πρώτο που αναφέρεται στην πρόσκαιρη μετακίνηση των ατόμων για ψυχαγωγικούς λόγους, εκφράζει την «τουριστική ανάγκη» (το κοινωνικό

---

<sup>22</sup> Χυτήρης Λ. «Τουριστικά Γραφεία: Ίδρυση-Οργάνωση-Λειτουργία, Εκδόσεις Interbooks, 1995 σελ. 30-34,43

στοιχείο του τουριστικού φαινομένου) δηλ. το καταναλωτικό μέρος που ταυτίζεται με την τουριστική ζήτηση και το δεύτερο που αναφέρεται στην υποδοχή και εξυπηρέτηση των τουριστών εκφράζει την προσφορά τουριστικών υπηρεσιών.

Σύμφωνα, με την αντιμετώπιση του τουρισμού ως κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο, οι τουριστικές ανάγκες και τα τουριστικά αγαθά διαρκώς μεταβάλλονται. Και για να είμαστε πιο ακριβείς, στον τουρισμό ο σκοπός της τουριστικής ανάγκης, ως και τα μέσα και οι τρόποι ικανοποίησης αυτής αποτελούν ιστορικά εξελίξιμα στοιχεία του τουριστικού φαινομένου. Πράγμα που σημαίνει ότι οι τουριστικές ανάγκες και οι τουριστικές οικονομικές δραστηριότητες για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών, στις διάφορες ιστορικές περιόδους του ανθρώπινου οικονομικού βίου, δεν ήταν πάντοτε οι ίδιες.

Στις διάφορες βαθμίδες αναπτύξεως της ανθρώπινης κοινωνίας αντιστοιχούσε ένα ανάλογο πλέγμα τουριστικών αναγκών όπως επίσης και μια ανάλογη παραγωγή – κατανομή και κατανάλωση τουριστικών αγαθών. Για να φτάσει ο τουρισμός στη μορφή που έχει σήμερα, πέρασε μέσα από το χρόνο διάφορες φάσεις εξέλιξης, με πιο σημαντική αυτή του εκδημοκρατισμού που τοποθετείται χρονολογικά μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Έτσι, ο τουρισμός από προνόμιο των λίγων, δηλ. της αριστοκρατικής τάξης, έγινε διαχρονικά δικαίωμα των μη προνομιούχων δηλ. όλων ή καλύτερα θα λέγαμε των πολλών.

Παρά το γεγονός ότι έχει διαφοροποιηθεί ο χαρακτήρας του σε σχέση με το παρελθόν, εν τούτοις ο τρόπος που εκδηλώνεται παραμένει ίδιος δηλ. να μετακινούνται πρόσκαιρα οι άνθρωποι από τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους σε κάποιο άλλο. Το στοιχείο που τον κάνει να διαφοροποιείται σε σχέση με τις παλιότερες μορφές του, είναι ο μαζικός χαρακτήρας του με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζεται ως οικονομικό φαινόμενο. Η αρχή του μαζικού τουρισμού έχει τις ρίζες της στον Thomas Cook και το πρώτο γραφείο ταξιδιών έγινε στην Αγγλία.

Η μαζικοποίηση των ανθρώπινων μετακινήσεων συνδέεται άμεσα με τη δημιουργία των μέσων μεταφοράς και ως εκ τούτου η εξέλιξη του τουρισμού έχει άμεση σχέση με την εξέλιξη των μέσων συγκοινωνίας. Γι' αυτό στην ανάπτυξη του τουρισμού έπαιξε σημαντικό ρόλο η εξέλιξη των μεταφορικών μέσων, γιατί πέρα από το στοιχείο της μαζικότητας προσέθεσε σ' αυτόν και το στοιχείο της υπερεθνικότητας.

Επίσης, υπάρχουν και κάποιοι άλλοι παράγοντες που έπαιξαν ρόλο στην ανάπτυξη του τουρισμού όπως<sup>23</sup>:

- Η δικαιότερη διανομή του εθνικού εισοδήματος και του πλούτου.
- Η εξασφάλιση κοινωνικών παροχών στις ασθενέστερες τάξεις.
- Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας.
- Η ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων.
- Η απλούστευση των διατυπώσεων στις μετακινήσεις των τουριστών.

---

<sup>23</sup> Ηγουμενάκης Ν. «Τουριστικό Μάρκετινγκ», εκδόσεις Interbooks, 1996

- Ο κρατικός παρεμβατισμός που εκδηλώνεται είτε άμεσα, με την εκτέλεση έργων τουριστικής υποδομής, είτε έμμεσα με τον μηχανισμό των χρηματοδοτήσεων ή και των κινήτρων γενικότερα.
- Οι μισθωμένες πτήσεις (charters).
- Η βοήθεια των Η/Υ οι οποίοι έπαιξαν σημαντικό ρόλο στις κρατήσεις των τουριστών για τους γεωγραφικούς προορισμούς τους.
- Η παγκοσμιοποίηση της δράσης των επιχειρηματιών (επιχειρηματική δράση).

Τα πιο σημαντικά παραδείγματα της επιχειρηματικής δράσης διεθνώς στο χώρο του τουρισμού τα οποία έπαιξαν ίσως τον πιο σπουδαίο ρόλο στην ανάπτυξή του είναι<sup>24</sup>:

A. Η Βιομηχανία Φιλοξενίας (Hospitality Industry)

Είναι οργανωμένη σε βιομηχανική βάση και έχει όλα τα γνωρίσματα της υπερεθνικής δραστηριότητας. Παραδείγματα της παραπάνω δραστηριότητας είναι τα ξενοδοχεία Holiday Inn, Marriott, Hilton, Intercontinental κ.λ.π.

B. Οι Οργανωτές Ταξιδίων (Tour Operators)

Οι οργανωτές ταξιδίων παρεμβαίνουν ως μεσάζοντες ανάμεσα στους τουριστικούς παραγωγούς των υπηρεσιών και τους τουρίστες με άμεσο στόχο το κέρδος. Αυτός ο στόχος δεν αφορά μόνο τους τουρίστες-πελάτες που

---

<sup>24</sup> Languar R. "Le tourisme International", Edition P.U.F., Col. Paris, 1981



επιτυγχάνεται μειώνοντας αισθητά το κόστος των υπηρεσιών αφού έχουν τη δυνατότητα να τις αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες, όσο και για τους ίδιους τους οργανωτές ταξιδίων αφού οι πωλήσεις που κάνουν από τις υπηρεσίες που πωλούν μέσα από τα γνωστά σε όλους τουριστικά πακέτα φτάνουν σε ιδιαίτερα μεγάλα μεγέθη.

Γ. Η Βιομηχανία Αερομεταφορών (Air Transport Industry)

Η Βιομηχανία Αερομεταφορών σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τον τουρισμό. Έτσι δεν είναι άσχετο το γεγονός ότι πολλές ξένες αεροπορικές εταιρείες κυρίως των Η.Π.Α. ελέγχουν ή συμμετέχουν σε διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων.

Παλαιότερα, ο τουρισμός αποτελούσε ένα φαινόμενο ειδικής μεν μορφής, αλλά γενικού περιεχομένου. Στερείται δηλαδή ο τουρισμός μιας δικιάς του φυσιογνωμίας. Το γεγονός αυτό ακριβώς ήταν εκείνο το οποίο παρέσυρε σε μια σύγχυση μεταξύ της έννοιας του απλού ταξιδιώτη και εκείνης του τουρίστα. Σήμερα όμως το θέμα αυτό έχει διαφωτιστεί ικανοποιητικά, γιατί από την μια πλευρά, ο τουρισμός απέκτησε δικιά του φυσιογνωμία, από την άλλη πλευρά έπαψε να συγχέεται ο τουρίστας με κάθε άτομο που ήθελε να ταξιδέψει.

Τούτο φαίνεται από το γεγονός, ότι τόσο η έννοια του όρου «τουρισμός», όσο και του όρου «τουρίστας», έχουν διευκρινιστεί, καθώς έχουν διατυπωθεί για τα παραπάνω ευκρινείς και σαφείς ορισμοί.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (World Tourism Organization (WTO) για λόγους καθαρά στατιστικής παρακολούθησης, θεωρεί ως τουρίστα «το άτομο που ταξιδεύει για περίοδο μεγαλύτερη των 24 ωρών σε χώρα διαφορετική από εκείνη της μόνιμης κατοικίας του».

Μια πιο επιστημονική και ακριβέστερη προσέγγιση του τουρισμού ήταν αυτή των Hunziger και Krapf<sup>25</sup>, οι οποίοι όρισαν τον τουρισμό ως: "το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού και από τη διαμονή μη μόνιμων κατοίκων, εφόσον αυτά δεν οδηγούν σε μόνιμη διαμονή και δε συνδέονται με καμία κερδοσκοπική δραστηριότητα.

Ο ορισμός αυτός βοηθάει να διακρίνει κανείς τον τουρισμό από την αποδημία, αλλά προϋποθέτει ότι πρέπει απαραίτητα να περιλαμβάνει τόσο το ταξίδι όσο και τη διαμονή, αποκλείοντας έτσι τελείως τις ημερήσιες περιηγήσεις. Επίσης φαίνεται να μην περιλαμβάνει τα επαγγελματικά ταξίδια που συνδέονται με μια κερδοσκοπική δραστηριότητα.

Με το πέρασμα του χρόνου η βασική έννοια του τουρισμού διευρύνθηκε για να συμπεριλάβει διάφορες μορφές επαγγελματικών ταξιδιών, γιατί εφόσον δεν οδηγούν σε μόνιμη διαμονή ή σε αμειβόμενη απασχόληση η οικονομική τους σημασία είναι η ίδια.

Ο ορισμός του ταξιδιώτη και του τουρίστα δεν είναι ο ίδιος. Ταξίδι στο εσωτερικό γενικά θεωρείται το ταξίδι μακριά από το μόνιμο τόπο διαμονής σε

---

<sup>25</sup> Py P "Le Tourisme – Un Phenomene economique", La Documentation Francaise, Paris 1991, pp. 11

απόσταση τουλάχιστον 40 χιλιομέτρων<sup>26</sup>. Ο ορισμός, όμως δε συμπεριλαμβάνει τη μεταφορά προς την καθημερινή εργασία. Σύμφωνα με τον W.T.O., ως τουρίστας ορίζεται οποιοσδήποτε διασχίζει τα εθνικά σύνορα και μένει εκτός του μόνιμου τόπου διαμονής του για ένα χρονικό διάστημα τουλάχιστον 24 ωρών και ενός έτους το μέγιστο και ο σκοπός επίσκεψης του δεν έχει σχέση με την άσκηση οποιασδήποτε αμειβόμενης δραστηριότητας στη χώρα επίσκεψης.

Αυτός ο ορισμός συμπεριλαμβάνει ταξίδια για επαγγελματικούς λόγους, θρησκευτικούς και άλλους όπως επίσης και για αναψυχή, αλλά δε συμπεριλαμβάνει το στρατό, φοιτητές, μετανάστες, διπλωμάτες, νομάδες, εργάτες στα σύνορα και πρόσφυγες<sup>27</sup>.

## **2.2 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

Αναφορικά με τη διάκριση του τουρισμού αναφέρουμε ότι στην Ελληνική βιβλιογραφία, αναφέρονται έξι βασικές κατηγορίες τουρισμού. Αυτές του μαζικού, ατομικού, εσωτερικού, εξωτερικού, συνεχή και εποχιακού τουρισμού<sup>28</sup>. Ενώ στη μελέτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σαν βασικό κριτήριο κατηγοριοποίησης των διάφορων μορφών του τουρισμού λαμβάνεται η φύση του τουριστικού προορισμού, ανεξάρτητα τόπου στον οποίο ευρίσκεται προσδιορίζονται σαν βασικές κατηγορίες τουρισμού, ο παράκτιος, ο ορεινός, ο αστικός και ο αγροτικός τουρισμός.

---

<sup>26</sup> Lundberg D. E. «Ξενοδοχειακές & Επισιτιστικές Επιχειρήσεις», Εκδόσεις Έλλην, 1997, pp. 210

<sup>27</sup>

<sup>28</sup> Ηγουμενάκης Ν. «Τουριστική Οικονομία», Τόμος Α, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1997, σελ. 123

Στην Ελληνική βιβλιογραφία οι κύριες μορφές τουρισμού αναφέρονται συνηθέστερα σαν "επικρατούσες", ή "καθιερωμένες" ή "παραδοσιακές". Σαν τέτοιες αναφέρονται οι μορφές του μαζικού θερινού τουρισμού και οι καθιερωμένες από τον Ε.Ο.Τ. μορφές του θεραπευτικού, θαλάσσιου και χιονοδρομικού που θεωρήθηκε ότι αποτελούν "βασική τουριστική υποδομή μακροχρόνιας πνοής και κρατικής ευθύνης", και για την ανάπτυξη των οποίων ο Ε.Ο.Τ. διατήρησε την αποκλειστικότητα των σχετικών ενεργειών.

Όσον αφορά τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού αυτές αναφέρονται σαν "νέες ή ειδικές" μορφές τουρισμού ή σαν "ήπιες" μορφές ή σαν "μορφές ήπιου τουρισμού", αλλά και σαν "εναλλακτικές μορφές" ή σαν "νέες ήπιες και εναλλακτικές" μορφές τουρισμού. Η τυποποίηση και η διάκριση του τουρισμού σε βασικές κατηγορίες γίνεται με διάφορα προσδιοριστικά κριτήρια "ανάλογα με την οπτική γωνία που κάθε φορά εξετάζουμε το τουριστικό φαινόμενο.

### **2.3 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

Τα τελευταία είκοσι χρόνια η τουριστική βιομηχανία χαρακτηρίζεται από συστηματικές προσπάθειες διερεύνησης των προϋποθέσεων εφαρμογής νέων προτύπων τουριστικής ανάπτυξης τα οποία θα ανταποκρίνονται στις σύγχρονες κοινωνικές απαιτήσεις για σεβασμό στο περιβάλλον και τις τοπικές ιδιομορφίες, αποκέντρωση και συμμετοχή των κατοίκων στις αναπτυξιακές διαδικασίες.

Στις προσπάθειες αυτές συνέβαλε καθοριστικά η κοινωνιολογία του τουρισμού η οποία διαδραματίζει έναν καταλυτικό ρόλο στην κριτική ανάλυση της τουριστικής ανάπτυξης αλλά και στη σταδιακή διαμόρφωση ερμηνευτικών πλαισίων σε ζητήματα καθοριστικά για τις τάσεις που διαφαίνονται σε δυο πεδία έρευνας που διαθέτει μεγάλο όγκο εμπειρικών και θεωρητικών προσεγγίσεων: το πρώτο είναι η σύνδεση των κινήτρων των τουριστών με τις σύγχρονες τάσεις στα θέματα της ανάπτυξης που δίνουν έμφαση στην προστασία και τον έλεγχο της, και το δεύτερο είναι οι αλλαγές στα καταναλωτικά και κοινωνικά πρότυπα των τουριστών οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα να τους μετατρέψουν από παθητικούς συμμετόχους ή θεατές των τουριστικών δραστηριοτήτων σε ενεργητικούς εταίρους και διαμορφωτές της τουριστικής εμπειρίας και συνακόλουθα της τουριστικής ανάπτυξης<sup>29</sup>.

Οι κοινωνικές συνισταμένες αυτών των αλλαγών είναι πολλές και τα αποτελέσματα τους ποικίλα και με σημαντικές αναπτυξιακές διαφοροποιήσεις, Η δεκαετία την οποία διανύουμε δείχνει ότι θα είναι η δεκαετία της ωρίμανσης αυτών των τάσεων που σηματοδοτούν ουσιαστικά μια διαφορετική οργανωτική φάση της τουριστικής ανάπτυξης με δυναμικές ανακατατάξεις όσον αφορά τα κίνητρα των τουριστών σε όλες τις φάσεις που προηγούνται και έπονται του τουριστικού ταξιδιού.

Τα νέα κοινωνικά και πολιτιστικά πρότυπα των τουριστών, την ιδιαίτερη σημασία που αποκτά το περιβάλλον και η προστασία του για το σύγχρονο τουρισμό, την καταναλωτική διάσταση που αποκτά η τουριστική εμπειρία κ.α.

---

<sup>29</sup> Smith V.L. Eadington W.R., "Tourism Alternatives", John Wiley & Sons, 1995, pp. 47-48

Οι κυριότερες από αυτές τις νέες τάσεις και αλλαγές που αποτελούν και αντικείμενο ιδιαίτερου επιστημονικού ενδιαφέροντος από πλευράς της κοινωνιολογίας του τουρισμού είναι οι ακόλουθες: η διαμόρφωση των συνθηκών που οδήγησαν στην αμφισβήτηση του οργανωμένου μαζικού τουρισμού και στην ανάπτυξη των ειδικών και εναλλακτικών μορφών του, ο ρόλος των ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού στην ανάδειξη ήπιων και αειφοριών μοντέλων ανάπτυξης, τα κοινωνικά και καταναλωτικά πρότυπα του σύγχρονου τουρίστα στη μεταβιομηχανική κοινωνία και οι μελλοντικές τάσεις.

Για την εναλλακτικότητα των μορφών τουρισμού, από την οποία και ο όρος "εναλλακτικές μορφές", πρέπει να διευκρινιστεί ότι δυνατότητα εναλλαγής υπάρχει, όταν μια μορφή τουρισμού μπορεί να αντικαταστήσει κάποια άλλη. Σε αυτή την αντικατάσταση όμως πρέπει πάντοτε να λαμβάνεται υπόψη και η στενή και η ευρεία έννοια της μορφής τουρισμού. Γιατί, με τη στενή έννοια, δυο μορφές τουρισμού είναι δυνατόν να μην μπορούν να αλληλοαντικατασταθούν, ενώ με την ευρεία έννοια να μπορούν.

Για παράδειγμα ο ορεινός τουρισμός δεν εναλλάσσεται με το θαλάσσιο, αφού με τη στενή έννοια τα χαρακτηριστικά των δυο μορφών είναι διαφορετικά (τουριστικοί προορισμοί, ειδικές δραστηριότητες τουριστών, τουριστικά καταλύματα). Με την ευρεία όμως έννοια και ο ορεινός και ο θαλάσσιος τουρισμός έχουν πολλά κοινά στοιχεία (ταξίδι, διατροφή, τουριστική δραστηριότητα,) και μπορούν να αλληλοαντικατασταθούν.

Γενικά γίνεται δεκτό ότι όλες οι μορφές τουρισμού δέχονται εναλλαγή, αφού είναι εκφράσεις του ενιαίου τουριστικού φαινομένου, έστω και αν οι πρακτικές εκδηλώσεις τους και εμφανίσεις διαφοροποιούνται. Επίσης υπάρχουν και ορισμένες άλλες κατηγορίες που αφορούν και την χώρα μας σε μεγάλο βαθμό. Αυτές είναι ο κοινωνικό τουρισμός ο οποίος έχει στόχο να κάνει δυνατό τον τουρισμό σε όσο γίνεται μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων και ειδικότερα σε ορισμένες κατηγορίες πληθυσμού λιγότερο προνομιούχες, πολυμελείς οικογένειες, ο πολιτισμικός τουρισμός έχει σκοπό την προώθηση της γνώσης της ιστορίας, της τέχνης και του τρόπου ζωής μιας χώρας. Σε αυτό το πλαίσιο υπάρχει ακόμα ο αγροτουρισμός και ο οικοτουρισμός έννοιες σύγχρονες αλλά με μεγάλη ανάπτυξη τα τελευταία χρονιά παγκόσμιος και στις οποίες θα μπορούσε να επενδύσει η χώρα μας.

## **2.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**

Η τουριστική πολιτική ως περιεχόμενο σχετίζεται άμεσα με την οικονομική ανάπτυξη, τις δυνατότητες των υπηρεσιών της περιοχής, τις ιδεολογικές επιλογές και την αποδοχή των επιλογών της εκτελεστικής εξουσίας από τους ανθρώπους του κλάδου, δηλαδή τους επιχειρηματίες του τουρισμού. Αναφέρεται στο Κράτος και την εξουσία καθώς και στους θεσμούς που σχετίζονται με το σχεδιασμό και την πρόβλεψη για τον τουρισμό του μέλλοντος. Καλύπτει όλα τα μέτρα που λαμβάνει η πολιτεία για να προωθήσει την τουριστική ανάπτυξη αλλά και για να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που δημιουργεί η ανάπτυξη κατά την πορεία της.

Έτσι, η τουριστική δραστηριότητα και η ανάπτυξη, τόσο από την πλευρά της ιδιωτικής πρωτοβουλίας όσο και από αυτή του Κράτους, περνάει αναπόφευκτα μέσα από τους κύριους πολιτικούς θεσμούς. Η Κυβέρνηση, η Βουλή, το Υπουργικό Συμβούλιο και η Δημόσια Διοίκηση είναι θεσμικά όργανα της Πολιτείας που φέρουν την ευθύνη και το κόστος από την πλευρά της ανάπτυξης, όλων των παραγωγικών ή μη δραστηριοτήτων μιας χώρας και φυσικά μια από αυτές τις δραστηριότητες είναι και ο τουρισμός. Εκείνο που πρέπει να τονίσουμε, είναι ότι ακόμη και στις μέρες μας, οι φορείς της τουριστικής πολιτικής φαίνεται να μην προσπαθούν να εξετάσουν σε βάθος και με μακρόχρονη βλέψη το τουριστικό φαινόμενο και κυρίως δεν μπορούν να ακολουθήσουν με συνέπεια μια ενιαία γραμμή που θα φέρει και το επιθυμητό αποτέλεσμα. Βασικός παράγοντας όμως, για την ανάπτυξη του τουρισμού είναι οι αρμονικές σχέσεις – δράσεις των φορέων της Πολιτείας και των Τουριστικών επιχειρήσεων.

Στη διάρκεια των προηγούμενων δεκαετιών ο τουρισμός στην Ελλάδα, από μία περιορισμένης εμβέλειας δραστηριότητα που προσέλκυε λίγους και με ειδικά ενδιαφέροντα περιηγητές, μετεξελίχθηκε και αναδείχθηκε σε μια μεγάλη εθνική βιομηχανία, που συνεισφέρει σημαντικά στην οικονομία, την απασχόληση και την ευημερία, αλλά επίσης και στην προβολή της χώρας μας προς τα έξω και τη διαμόρφωση της διεθνούς κοινής γνώμης για αυτήν. Όμως, η νέα εποχή έχει πολύ περισσότερες απαιτήσεις και πολύ περισσότερες προκλήσεις.



Οι ποιοτικές απαιτήσεις τόσο του μαζικού τουρισμού όσο και των μεμονωμένων, ειδικών ενδιαφερόντων επισκεπτών έχουν αυξηθεί, ενώ ταυτόχρονα έχει αυξηθεί πολύ ο ανταγωνισμός ακόμα και από τουριστικούς προορισμούς που βρίσκονται σε πολύ μακρινές τοποθεσίες, ακόμη και σε άλλες ηπείρους. Γίνεται λοιπόν κατανοητή η ανάγκη ουσιαστικής δημιουργίας τουριστικής πολιτικής.

## **2.5 ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

Ο τουρισμός ως σύγχρονο φαινόμενο έχει πάρει μαζικό χαρακτήρα, κάτι που τον κάνει ουσιαστικά να ξεχωρίζει από τις παλιότερες μορφές του. Παρά τη διαφοροποίηση του χαρακτήρα του σε σχέση με το παρελθόν (40 με 100 χρόνια πριν), ο τρόπος που εκδηλώνεται παραμένει αμετάβλητος και είναι αυτός της πρόσκαιρης μετακίνησης των ανθρώπων απ' τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους σε κάποιο άλλο.

Η επιχείρηση της φιλοξενίας των τουριστών στις μέρες μας, είναι οργανωμένη σε βιομηχανική βάση και έχει όλα τα γνωρίσματα, της υπερεθνικής δραστηριότητας. Η δραστηριότητα αυτή, έχει να επιδείξει συγκροτήματα διεθνών αλυσίδων, όπως για παράδειγμα τα ξενοδοχεία Hilton, Sheraton, Intercontinental κλπ. Στην Ελλάδα για παράδειγμα το 1970 υπήρχαν 119 χιλιάδες κλίνες, ενώ το 1999 οι κλίνες έφτασαν τις 585 χιλιάδες, με επίσημα στοιχεία του Ε.Ο.Τ., χωρίς να υπολογίζονται και οι κλίνες που μπαίνουν στην παραοικονομία του τουρισμού και εξυπηρετούν προσωρινές καταστάσεις και παράλληλα αυξάνουν τα εισοδήματα πολλών συμπολιτών μας, ιδιαίτερα τους καλοκαιρινούς μήνες.

Οι οργανωτές ταξιδίων (tour operators), είναι η άλλη μορφή τουριστικής επιχείρησης, που στις μέρες μας έχει αναπτυχθεί σε σημείο τέτοιο, που καθορίζει ουσιαστικά και το κόστος των διακοπών, των ανθρώπων εκείνων που επιζητούν να μετακινηθούν με σκοπό την ικανοποίηση των τουριστικών τους επιθυμιών, δηλαδή των τουριστών. Οι οργανωτές ταξιδίων, που παίζουν το ρόλο του «χονδρέμπορου» στο διεθνή τουρισμό, παρεμβαίνουν ως «μεσάζοντες», ανάμεσα στους τουριστικούς παραγωγούς των υπηρεσιών και τους τουρίστες, με άμεσο στόχο το κέρδος, τόσο για τους πελάτες τους (τουρίστες), μειώνοντας αισθητά το κόστος των υπηρεσιών, αφού έχουν τη δυνατότητα να τις αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες, όσο και για τους ίδιους, αφού οι πωλήσεις που κάνουν απ' τις προσφερόμενες υπηρεσίες, μέσα απ' τα γνωστά σε όλους τουριστικά πακέτα, φτάνουν σε ιδιαίτερως μεγάλα μεγέθη.

Μια τρίτη μορφή, επιχειρηματικής δραστηριότητας στο χώρο του τουρισμού, μπορεί να θεωρηθεί η βιομηχανία αερομεταφορών ή κατά τη διεθνή ορολογία «air transport industry», που σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται απ' τον Τουρισμό. Έτσι δεν είναι άσχετο το γεγονός, ότι πολλές ξένες αεροπορικές εταιρείες κυρίως των Η.Π.Α., ελέγχουν ή συμμετέχουν σε διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων.

Ακόμη θα προσθέσουμε, ότι στην ανάπτυξη του τουρισμού, έπαιξε σημαντικό ρόλο ο κρατικός παρεμβατισμός, που εκδηλώνεται είτε άμεσα με την εκτέλεση έργων τουριστικής υποδομής, είτε έμμεσα με το μηχανισμό των

χρηματοδοτήσεων ή και των κινήτρων γενικότερα. Σημαντικό επίσης ρόλο στην επέκταση του τουριστικού φαινομένου, έπαιξαν οι μισθωμένες πτήσεις (charters) καθώς και η επανάσταση των Η/Υ, που βοήθησαν το μέγιστο στις κρατήσεις των τουριστών, για τους όποιους γεωγραφικούς προορισμούς τους.

## 2.6 ΔΙΕΘΝΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

Αν και διεθνώς δεν έχει επιτευχθεί ακόμη η δημιουργία μιας ενιαίας στατιστικής ταξινόμησης όλων των μεγεθών που συνδέονται με την τουριστική δραστηριότητα, κάτι που οδηγεί σε ελλιπή στοιχεία ως προς τον κλάδο και τον ακριβή καθορισμό της προστιθέμενης αξίας του, η επισκόπηση του τουρισμού σε παγκόσμιο επίπεδο οδηγεί σε μια σειρά από συμπεράσματα που παρατίθενται στη συνέχεια:

Η τουριστική δραστηριότητα αναγνωρίζεται ως ο μεγαλύτερος ποσοτικώς και σημαντικότερος – από άποψη δυναμικής – κλάδος παραγωγής σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς εκτιμάται ότι παράγει το 6% του παγκόσμιου ΑΕΠ και δημιουργεί το 7% της συνολικής παγκόσμιας απασχόλησης. Τα ποσοστά αυτά είναι πολύ μεγαλύτερα για τις τουριστικώς ανεπτυγμένες χώρες, κυρίως δηλαδή τις χώρες της Δυτικής και της Μεσογειακής Ευρώπης.

Κατά την περίοδο 1950 – 1995 για την οποία υπάρχουν συγκρίσιμα στοιχεία, ο διεθνής τουρισμός αυξήθηκε ως προς τις αφίξεις με μέσο ετήσιο ρυθμό 7,2% και ως προς τις εισπράξεις με ρυθμό 12,2%. Η επίδοση αυτή υπερκαλύπτει οποιοδήποτε άλλο οικονομικό μέγεθος και κανείς κλάδος δεν

έχει να επιδείξει κάτι αντίστοιχο, ικανό να συγκριθεί με τη δυναμική του διεθνούς τουρισμού.

Ενδεικτικά, οι διεθνείς τουρίστες αυξήθηκαν από 25 εκατ. άτομα το 1950 σε 560 εκατ. το 1995, ενώ οι συναλλαγματικές εισπράξεις από τον τουρισμό – αν και σαφέστατα υποεκτιμημένες σε σχέση με την πραγματικότητα - αυξήθηκαν από 2,1 δις \$ το 1950 σε 381 δις \$ το 1995.

Για διάφορους λόγους, ο τουρισμός είναι μια οικονομική δραστηριότητα που προσιδιάζει σε περιοχές που δε διαθέτουν κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα για την ανάπτυξη άλλων οικονομικών δραστηριοτήτων. Με τον τρόπο αυτό, έχει συμβάλει αποφασιστικά στην άμβλυση των οικονομικών περιφερειακών ανισοτήτων, στις χώρες όπου αναπτύχθηκε, ενώ παράλληλα, διαφαίνεται ότι οι τουριστικά ανεπτυγμένες περιοχές εμφανίζουν ταυτόχρονα και τα χαμηλότερα ποσοστά ανεργίας.

Αποτελεί οικονομική δραστηριότητα εντάσεως εργασίας και απασχολεί παγκοσμίως, άμεσα ή έμμεσα, περίπου 200 εκατ. άτομα, τα οποία προβλέπεται να ανέλθουν σε 300 – 350 εκατ. άτομα κατά το 2005. Η ικανότητα του τουριστικού τομέα να δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας είναι 1,5 φορά μεγαλύτερη από την αντίστοιχη ικανότητα του συνόλου της οικονομίας.

Σύμφωνα με διεθνείς μελέτες, οι άνεργοι που βρίσκουν εργασία στον τουριστικό τομέα προέρχονται κατά 70% από μη τουριστικά επαγγέλματα. Ο τουρισμός, επομένως, δημιουργεί απασχόληση για εκείνο ακριβώς το τμήμα

του εργατικού δυναμικού που αποτελεί το βασικό πυρήνα της ανεργίας. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την ταχύτερη ανάπτυξη, σε σχέση με άλλους τομείς εργασίας, υπογραμμίζει τη σχετική σπουδαιότητα του κλάδου για την καταπολέμηση της ανεργίας.

Ο διεθνής τουρισμός καταξιώνεται ως οικονομική δραστηριότητα ακόμη περισσότερο από το γεγονός ότι αποτελεί κυρίως εξαγωγική δραστηριότητα. Οι συναλλαγματικές εισπράξεις από τον τουρισμό σε παγκόσμιο επίπεδο αντιστοιχούν στο 8,3% των συνολικών εξαγωγών και στο 30,4% των εξαγωγών υπηρεσιών, ενώ για τις Μεσογειακές χώρες τα ποσοστά αυτά ανέρχονται αντίστοιχα σε 9,6% και 44,5%. Είναι προφανές ότι τα ποσοστά αυτά είναι μεγαλύτερα, αν ληφθούν υπόψη οι αδυναμίες καταγραφής του τουριστικού συναλλάγματος με ακρίβεια.

Ο διεθνής τουρισμός αποτελούσε (1994) το 30% του παγκόσμιου τουρισμού σε αριθμό διανυκτερεύσεων, ενώ στην Ευρώπη το ποσοστό αυτό ήταν ακόμη υψηλότερο. Με βάση τις εκτιμήσεις, το ποσοστό αυτό θα συνεχίσει να αυξάνει σε παγκόσμιο επίπεδο, δεδομένου ότι το ποιοτικό επίπεδο θα συνεχίσει να βελτιώνεται και το κόστος μεταφοράς και πληροφόρησης θα συνεχίσει να μειώνεται.

Με βάση τις αφίξεις, ο διεθνής τουρισμός συνεχίζει να επικεντρώνεται ακόμη στην Ευρώπη, η οποία συγκεντρώνει το 60% των αφίξεων, ενώ ακολουθούν με διαφορά η Αμερική (20%) και η Ανατολική Ασία – Ειρηνικός (14%). Με βάση τις συναλλαγματικές εισπράξεις, τα ποσοστά διαφοροποιούνται λίγο και

ανέρχονταν σε 50%, 27% και 17,8% αντίστοιχα. Οι Μεσογειακές χώρες αποτελούν πάντα το δημοφιλέστερο προορισμό, καθώς τα μερίδιά τους ανέρχονται (1994) σε 30,9%, με βάση τις αφίξεις και σε 26,6% με βάση τις εισπράξεις.

Με βάση την προέλευση των τουριστών, τα πράγματα παραμένουν περίπου στην ίδια κατάσταση και έτσι η Ευρώπη τροφοδοτεί το διεθνή τουρισμό σε ποσοστό 59%, η Αμερική 20% και η Α. Ασία – Ειρηνικός 15,7%. Παράλληλα, το 87,7% του διεθνούς τουρισμού στην Ευρώπη έχει Ευρωπαϊκή προέλευση και αποτελεί το υψηλότερο ποσοστό ενδοπεριφερειακής τουριστικής συγκέντρωσης στον κόσμο, ενώ ακολουθούν η Α. Ασία – Ειρηνικός (79,2%) και η Αμερική (77,2%). Επίσης, η Ευρώπη αποτελεί και την κύρια πηγή διηπειρωτικού τουρισμού με 40%, έναντι 23,5% της Αμερικής και 17% της Α. Ασίας – Ειρηνικού.

Οι δεκαπέντε πρώτοι τουριστικοί προορισμοί, με βάση τις εισπράξεις, αντιπροσωπεύουν το 65% των συνολικών εισπράξεων και το ποσοστό αυτό είναι σταθερό στην περίοδο 1980 – 1994, κάτι που υπογραμμίζει ότι υπάρχουν σταθερά σημεία τουριστικής έλξης, με ακτινοβολία διεθνούς φήμης. Ως προς τη προέλευση των τουριστών, 20 χώρες αντιπροσωπεύουν το 84% της παγκόσμιας τουριστικής δαπάνης, εκ των οποίων οι 12 Ευρωπαϊκές, οι 5 ανήκουν στην περιοχή Α. Ασία – Ειρηνικός και οι 3 στην Αμερική. Οι 10 πρώτες από αυτές έχουν αυξήσει το μερίδιό τους τόσο σε απόλυτα μεγέθη, όσο και σε ποσοστά : από 57% σε 68%, στο διάστημα από 1980 – 1994.

Ένας στρατηγικός σχεδιασμός τουριστικής ανάπτυξης θα πρέπει να εκτιμά ιδιαίτερα τα στοιχεία αυτά, κυρίως ως προς τη διαχρονική τους εξέλιξη, για το βέλτιστο προγραμματισμό προσέλκυσης τουριστικού ρεύματος. Η παραγωγική δυναμικότητα σε κλίνες εμφανίζει διαφοροποίηση ως προς την κατανομή των αφίξεων των διεθνών τουριστών. Έτσι, η Ευρώπη δέχεται το 60% των διεθνών τουριστών αν και διαθέτει το 46% της παγκόσμιας δυναμικότητας, ενώ η Βόρεια Αμερική δέχεται το 20% των διεθνών αφίξεων αν και διαθέτει το 35% της παγκόσμιας δυναμικότητας κλινών. Το γεγονός αυτό εξηγείται από το ότι στη Β. Αμερική (ΗΠΑ και Καναδάς) η μετακίνηση μεταξύ πολιτειών καταγράφεται ως εγχώριος τουρισμός, ενώ στην Ευρώπη η μετακίνηση μεταξύ Κρατών ως διεθνής, κάτι που αναμένεται να αλλάξει σύντομα, με την αλλαγή της καταγραφής των σχετικών μεγεθών, στους κόλπους μιας ενιαίας Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ο χαμηλός βαθμός πληρότητας χαρακτηρίζει σε παγκόσμιο επίπεδο τον κλάδο των καταλυμάτων. Έτσι, η Ισπανία που εμφανίζει το υψηλότερο σχετικό ποσοστό δεν ξεπερνά το 57%, ενώ για τις περισσότερες από τις κύριες χώρες προορισμούς η μέση πληρότητα κυμαίνεται μεταξύ 30 και 40%. Αν και μια άμεση εξήγηση του φαινομένου αυτού περιλαμβάνει το ζήτημα της έντονης εποχικότητας που χαρακτηρίζει τη ζήτηση των τουριστικών υπηρεσιών, είναι προφανές πως ο όλος στρατηγικός σχεδιασμός για την ανάπτυξη του τουρισμού πρέπει να ξαναδιατυπωθεί και να επαναπροσδιοριστεί σε νέα βάση, δεδομένου ότι οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται, τόσο από το δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα αργούν για μεγάλη χρονική περίοδο κάθε χρόνο.

Σε άμεση συνάρτηση με το προηγούμενο ζήτημα, αλλά με αντίθετο πρόσημο φαίνεται πως κινούνται οι μετακινήσεις για επαγγελματικούς λόγους. Δηλαδή, οι χώρες με σχετικά υψηλά ποσοστά μετακινήσεων για την κάλυψη επαγγελματικών σκοπών, εμφανίζουν αντίστοιχα μικρότερο βαθμό εποχικότητας. Ως προς το μέσο μετακίνησης, το 55% των διεθνών τουριστών μετακινείται οδικώς και το 36% αεροπορικώς. Η Ευρώπη, με 26%, παρουσιάζει το χαμηλότερο ποσοστό αερομεταφερόμενων, ενώ στη συνέχεια βρίσκονται η Αμερική με 50%, η Ανατολική Ασία – Ειρηνικός με 56% και η Ν. Ασία με 84%. Προφανώς, τα νησιωτικά κράτη εμφανίζουν ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά αερομεταφερομένων, όπως π.χ. η Ιαπωνία και η Αυστραλία (99,7%), η Νέα Ζηλανδία (99%) και η Καραϊβική (90,6%). Στις Ευρωπαϊκές χώρες, το υψηλότερο ποσοστό αερομεταφερομένων παρουσιάζει η Ελλάδα (78%), έναντι 59% της Τουρκίας και 38,5% της Ισπανίας.

## **2.7 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

Για δεκαετίες, η ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας συνεισέφερε τα μέγιστα στην αυξημένη οικονομική δραστηριότητα σε παγκόσμιο επίπεδο. Δημιούργησε θέσεις εργασίας τόσο σε μεγάλες όσο και μικρές κοινωνίες και αποτελεί μια σημαντική βιομηχανία σε πολλά μέρη του κόσμου, ενώ σε ορισμένα υποσκελίζει οποιαδήποτε άλλη οικονομική δραστηριότητα. Εντούτοις, οι επιπτώσεις του τουρισμού σε μια τοπική κοινωνία δεν είναι ευρέως αντιληπτές, ακόμη και εκεί όπου ο τουρισμός αναπτύσσεται ταχύτατα και θα έπρεπε να εξετάζεται με ιδιαίτερη προσοχή.



Η κατανόηση του ότι η ανάπτυξη του τουρισμού μπορεί να έχει πολλές και περίπλοκες επιπτώσεις υποδεικνύει επίσης ότι οι τοπικές αρχές, η τουριστική βιομηχανία και ο τοπικός πληθυσμός θα πρέπει να εργαστούν από κοινού και προσεκτικά, ώστε να σχεδιάσουν την ανάπτυξή του. Ο σχεδιασμός μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία μιας βιομηχανίας η οποία να βελτιώνει την κοινωνία με ελάχιστα κόστη και παρεμβολές σε άλλες πτυχές της ζωής της κοινωνίας αυτής. Η μέγιστη δυνατή συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας και η εξέταση όσο το δυνατό περισσότερων προοπτικών κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού βοηθά στον εντοπισμό και την επίλυση προβληματισμών που ενδέχεται αργότερα να εξελιχθούν σε προβλήματα.

Στη συνέχεια, παρατίθεται μια ενδιαφέρουσα κατηγοριοποίηση των συνεπειών και επιπτώσεων του τουρισμού (The impacts of tourism, Glenn Kreag, London 1998), η οποία μπορεί να ληφθεί υπόψη στα πλαίσια μιας στρατηγικής ανάλυσης για ένα μακροχρόνιο τουριστικό σχεδιασμό.

**Πίνακας 2.1**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ**

<b>Θετικές</b>	<b>Αρνητικές</b>
Συνεισφέρει στο εισόδημα και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής	Αυξάνει τις τιμές των αγαθών και των υπηρεσιών
Βελτιώνει την τοπική οικονομία	Αυξάνει τις τιμές της γης και των κατοικιών
Αυξάνει τις δυνατότητες απασχόλησης	Αυξάνει το κόστος ζωής
Βελτιώνει τις επενδύσεις και την	Αυξάνει τις πιθανότητες εισαγόμενου

ανάπτυξη των υποδομών	εργατικού δυναμικού
Αυξάνει τα έσοδα από φόρους	Κόστος για πρόσθετες βασικές υποδομές (ύδρευση, αποχέτευση, ενέργεια, καύσιμα, υγεία, κλπ)
Βελτιώνει τις υποδομές των επιχειρήσεων κοινής ωφελείας	Αυξάνει το κόστος συντήρησης των δρόμων και των μεταφορικών συστημάτων
Βελτιώνει τις υποδομές μεταφορών	Ο εποχιακός τουρισμός ενέχει υψηλούς κινδύνους για υποαπασχόληση ή ανεργία
Αυξάνει τις ευκαιρίες για αγορές	Ανταγωνισμός με άλλες χρήσεις γης
Οι οικονομικές επιπτώσεις (άμεσες και έμμεσες) κατανέμονται ευρύτατα μέσα στην τοπική κοινωνία	Τα έσοδα μπορεί να εξαγονται από ιδιοκτήτες που δεν ανήκουν στην τοπική κοινωνία
Δημιουργεί νέες ευκαιρίες επιχειρηματικότητας	Οι θέσεις εργασίας ενδέχεται να πληρώνουν χαμηλούς μισθούς

Πηγή: The impacts of tourism, Glenn Kreag

**Πίνακας 2.2**  
**ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ**

<b>Θετικές</b>	<b>Αρνητικές</b>
Προστασία επιλεγμένου φυσικού περιβάλλοντος ή πρόληψη περαιτέρω οικολογικής υποβάθμισης	Σχετική ρύπανση (αέρια, υδάτινη, στερεά απορρίμματα, οπτική)
Διατήρηση και προστασία ιστορικών κτιρίων και μνημείων	Απώλεια φυσικών τοπίων και αγροτικών εκτάσεων υπέρ της

	τουριστικής ανάπτυξης
Βελτίωση της εμφάνισης της περιοχής (οπτικής και αισθητικής)	Απώλεια ανοικτών χώρων
Μια «καθαρή» βιομηχανία	Παρενόχληση της χλωρίδας και της πανίδας (συμπεριλαμβανομένης της συλλογής φυτών, ζώων, βράχων, κλπ, από ή για τους τουρίστες)
	Υποβάθμιση του φυσικού τοπίου, ιστορικών τοποθεσιών και μνημείων
	Έλλειψη νερού
	Εισαγωγή αλλόχθονων ειδών
	Διατάραξη των κύκλων και συμπεριφορών αναπαραγωγής των ειδών της άγριας ζωής

Πηγή: The impacts of tourism, Glenn Kreag

**Πίνακας 2.3**  
**ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ**

<b>Θετικές</b>	<b>Αρνητικές</b>
Βελτιώνει την ποιότητα ζωής	Υπερβολική κατανάλωση ποτών, αλκοολισμός, χαρτοπαιξία
Διευκολύνει τη συνάντηση με επισκέπτες (εκπαιδευτική εμπειρία)	Εγκληματικότητα, ναρκωτικά, πορνεία
Θετικές αλλαγές σε αξίες και ήθη και έθιμα	Αυξημένο λαθρεμπόριο
Βελτίωση της κατανόησης	Επιδράσεις στη γλώσσα και τον

διαφορετικών κοινωνιών	πολιτισμό
Διατήρηση της πολιτιστικής ταυτότητας των πληθυσμών που υποδέχονται τον τουρισμό	Ανεπιθύμητες αλλαγές στον τρόπο ζωής
Αυξάνει τη ζήτηση για ιστορικά και πολιτιστικά εκθέματα	Μετατόπιση των κατοίκων για την ανάπτυξη του τουρισμού
Μεγαλύτερη ανοχή κοινωνικών διαφοροποιήσεων	Αρνητικές αλλαγές σε αξίες και ήθη και έθιμα
Ίκανοποίηση ψυχολογικών αναγκών	Διαταραχές στην οικογενειακή δομή
	Αποκλεισμός των ντόπιων από πολιτιστικούς πόρους
	Νέες «κλίκες» τροποποιούν τις κοινωνικές δομές
	Συμφορές στις φυσικές, πολιτικές και δημόσιες σχέσεις

Πηγή: The impacts of tourism, Glenn Kreag

**Πίνακας 2.4**  
**ΥΠΕΡΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΟ**

<b>Θετικές</b>	<b>Αρνητικές</b>
Ελαχιστοποίηση της επέκτασης	Υπερσυγκέντρωση ατόμων, συμπεριλαμβανομένης της αλληλεπίδρασης με άλλες επιχειρήσεις
Συγκέντρωση των τουριστικών υποδομών	Υπερπληθυσμός που υπερβαίνει τις δυνατότητες της περιοχής
Αξιοποίηση παλαιών κτιρίων με χρήσεις για τον τουρισμό	Συμπλοκές
	Υπερβολικός τονισμός του σχήματος και του ύφους των κτιρίων

Πηγή: The impacts of tourism, Glenn Kreag

**Πίνακας 2.5**  
**ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

<b>Θετικές</b>	<b>Αρνητικές</b>
Αύξηση της διαθεσιμότητας εγκαταστάσεων και ευκαιριών ψυχαγωγίας	Απόρριψη των μη τουριστικών εγκαταστάσεων αναψυχής
Καλύτερο επίπεδο υπηρεσιών από καταστήματα, εστιατόρια και άλλα εμπορικά μαγαζιά	Αποτελέσματα από τον ανταγωνισμό
Βελτίωση της ποιότητας της πυροπροστασίας	Έλλειψη αγαθών και υπηρεσιών
Βελτίωση της ποιότητας της	Αύξηση της πίεσης της ζήτησης στις

αστυνομικής προστασίας	υποδομές
------------------------	----------

Πηγή: The impacts of tourism, Glenn Kreag

**Πίνακας 2.6**  
**ΦΟΡΟΙ**

<b>Θετικές</b>	<b>Αρνητικές</b>
Πρόσθετοι κρατικοί και τοπικοί φόροι από πωλήσεις	Αύξηση των φόρων ιδιοκτησίας
Επιστροφή των εσόδων από φόρους στην πόλη	

Πηγή: The impacts of tourism, Glenn Kreag

**Πίνακας 2.7**  
**ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

<b>Θετικές</b>	<b>Αρνητικές</b>
Τονισμός της περηφάνιας στην τοπική κοινωνία	Αύξηση της επινοητικότητας της τοπικής κοινωνίας
Μεγαλύτερη εκτίμηση των τοπικών πόρων	Αυξανόμενα ανήσυχη κοινωνική και προσωπική ζωή
Περισσότερες εγκαταστάσεις και μεγαλύτερο εύρος διαθέσιμων επιλογών	Δημιουργεί έναν ψεύτικο παραδοσιακό πολιτισμό
Πιο ενδιαφέρον και συναρπαστικό μέρος για να κατοικεί κανείς	Οι ντόπιοι κάτοικοι βιώνουν μια αίσθηση αποκλεισμού και αποξένωσης από θέματα σχεδιασμού και ανάπτυξης

	Αίσθημα απώλειας ελέγχου του μέλλοντος της τοπικής κοινωνίας (λόγω εξωγενούς ανάπτυξης)
	Τα νέα κτίρια δεν κατορθώνουν να «ταιριάξουν» στην τοπική κοινωνία

Πηγή: The impacts of tourism, Glenn Kreag

Τέλος, σημαντικότερο στοιχείο αποτελεί και η γνώση των παραγόντων που επηρεάζουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των τουριστών, των κατοίκων, της τοπικής κοινωνίας και του περιβάλλοντος, όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα 2.1:

**Πίνακας 2.8**  
**ΠΗΓΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ**

<b>Παράγοντες των τουριστών</b>	<b>Τοπικοί παράγοντες</b>
Αριθμός και είδος των επισκεπτών	Τοπικές οικονομικές συνθήκες
Διάρκεια παραμονής	Διαφοροποίηση της οικονομίας
Μαζικές αφίξεις και αναχωρήσεις	Βαθμός εμπλοκής στον τουρισμό
Δεσμοί, σχέσεις και επαφές με μόνιμους κατοίκους της περιοχής	Συμπεριφορά των «αρχηγών» των τουριστών
Εθνικά / φυλετικά χαρακτηριστικά	Χωροταξία της τουριστικής ανάπτυξης
Οικονομικά χαρακτηριστικά	Βιωσιμότητα της τοπικής κουλτούρας
Δραστηριότητες που επιλέγονται	Ιστορικό σταθερότητας στην κοινωνία
Δυνατότητα ομιλίας τοπικής γλώσσας / διαλέκτου	Ρυθμός τουριστικής ανάπτυξης

«Επιδεικτικό αποτέλεσμα» των τουριστών	Ευαισθησία του περιβάλλοντος που χρησιμοποιείται από τους τουρίστες
	Επιλογές δημόσιων μεταφορικών μέσων

## 2.7 ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Ο ευρωπαϊκός τουρισμός, οι επιχειρήσεις και οι προορισμοί του βρίσκονται αντιμέτωποι με σημαντικές προκλήσεις οι οποίες συνιστούν ταυτόχρονα ευκαιρίες και απειλές. Κατ' αρχάς, πρέπει να διατηρηθεί η αξιόλογη άνοδος της τουριστικής ζήτησης και του όγκου του τουρισμού στην Ευρώπη και να αναπτυχθούν ξεχωριστά οι διάφορες μορφές τουρισμού. Οι εξελίξεις αυτές μπορούν να αντιμετωπιστούν κατάλληλα μόνο με τη δημιουργία νέων μορφών τουρισμού.

Ορισμένες προκλήσεις είναι νευραλγικής σημασίας όπως είναι η έλλειψη επαρκούς εργατικού δυναμικού για ορισμένα επαγγέλματα και προσόντα, ιδίως λόγω των συνθηκών εργασίας η εξέλιξη του τομέα των μεταφορών και ο αντίκτυπος της στις ροές, στην ποιότητα της υπηρεσίας, στη βιώσιμη ανάπτυξη και στην προστασία του περιβάλλοντος η υιοθέτηση και ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας.

Ιδιαιτερότητες του τουρισμού



Ο τουρισμός είναι ένας τομέας παροχής υπηρεσιών, με εξαιρετικά περίπλοκο προϊόν το οποίο εξαρτάται από μια υπερβολικά κατακερματισμένη προσφορά. Οι φορείς κάθε κρίκου της αλυσίδας (ταξιδιωτικά γραφεία, διοργανωτές ταξιδιών, μεταφορείς, ξενοδοχεία, εστιατόρια κ.ά.) προτείνουν, έκαστος, ένα στοιχείο του συνολικού προϊόντος. Οι συνιστώσες αυτές καθορίζουν, από κοινού, την εμπειρία του τουρίστα και την εκ μέρους του αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Ο τουριστικός προορισμός είναι ο κύριος τόπος κατανάλωσης των εν λόγω υπηρεσιών και, κατά συνέπεια, ο τόπος εγκατάστασης και δραστηριοποίησης των τουριστικών επιχειρήσεων. Ο τουρίστας συνδέει το προϊόν τόσο με τις επιχειρήσεις που του το παρέχουν όσο και με τον προορισμό που επισκέπτεται.

Εφόσον το μεγαλύτερο ποσοστό της τουριστικής δραστηριότητας δεν ικανοποιεί κάποια ζωτική ανάγκη, η συμπεριφορά του τουρίστα είναι ιδιαίτερα εύθραυστη, υποκείμενη σε ψυχολογικές και κοινωνικές επιρροές, προσωπικές ευαισθησίες και βραχυπρόθεσμες αντιδράσεις. Ακόμη κι αν αλλοιωθεί ένας μόνο κρίκος, θα επηρεαστεί ολόκληρη η τουριστική αλυσίδα! Οι πρόσφατες τρομοκρατικές επιθέσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες και, παλαιότερα, η επιδημία του αφθώδους πυρετού ή οι πετρελαιοκηλίδες που έπληξαν τις ευρωπαϊκές ακτές αποτυπώνουν έντονα την εν λόγω κατάσταση.

Το τουριστικό προϊόν χαρακτηρίζεται από εξαιρετική πολυμορφία. Οι φυσικοί και πολιτιστικοί πόροι, οι υποδομές υποδοχής και επικοινωνίας, καθώς και η στέγαση και σίτιση συνιστούν τις βασικές πηγές εσόδων ενός τουριστικού προορισμού. Ο συνδυασμός των τοπικών τουριστικών πόρων και των

παρεχόμενων υπηρεσιών κατατάσσει τον εκάστοτε προορισμό σε μια συγκεκριμένη μορφή τουρισμού, όπως, για παράδειγμα, παράκτιος ή ορεινός, αθλητικός ή θρησκευτικός, ιαματικός ή γαστρονομικός και, ασφαλώς, επιχειρηματικός τουρισμός.

Επιπροσθέτως, οι κάθετες αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων είναι εντονότερες σε σχέση με την πλειονότητα των άλλων τομέων της οικονομίας. Από αυτές τις αλληλεξαρτήσεις, που παρατηρούνται και σε παγκόσμια κλίμακα, προκύπτουν ενίοτε πολύπλοκες δομές και τάσεις στις εμπορικές σχέσεις. Εκτός από τις επιχειρήσεις και τους φορείς εκπροσώπησής τους, σημαντικοί παράγοντες αναδεικνύονται οι προορισμοί, με τις διάφορες δραστηριότητές τους που συνδυάζουν δημόσια και ιδιωτικά συμφέροντα.

Λόγω της ποικιλομορφίας του και της κατακερματισμένης φύσης των συστατικών στοιχείων του, ο τουρισμός στερείται σαφούς τομεακής ταυτότητας. Σε τούτο οφείλεται, εν μέρει, η ελλιπής προβολή του σε πολιτικό επίπεδο και η, εν πάση περιπτώσει, ανεπαρκής αξιοποίηση της οικονομικής και κοινωνικής σημασίας του.

Η πολυμορφία του επιχειρηματικού κόσμου και των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων του τουρισμού, η επίδρασή του σε πολλές άλλες οικονομικές δραστηριότητες, η ευρύτατη κοινωνική και συναισθηματική διάστασή του και, τέλος, η γεωγραφικώς διάσπαρτη και ευμετάβλητη κατανάλωση του προϊόντος του προσδίδουν στον τουρισμό κατ' εξοχήν οριζόντιο χαρακτήρα.

Άμεση και ιδιαίτερα έντονη επιρροή μπορεί να ασκήσει ένας μεγάλος αριθμός, αν όχι η πλειονότητα, των πολιτικών τομέων, όπως η πολιτική για τις επιχειρήσεις, τις μεταφορές ή την περιφερειακή ανάπτυξη.

Ο τουρισμός συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην επίτευξη των στόχων της πολιτικής για τις επιχειρήσεις. Η πολυμορφία των προϊόντων και των υπηρεσιών, η γεωγραφική ποικιλία της εγκατάστασής τους και η εξέλιξη της αγοράς προς έναν βιώσιμο τουρισμό ανοιχτό σε όλους θα οδηγήσουν στη δημιουργία νέων αγορών για τις καινοτόμες επιχειρήσεις, ιδίως τις ΜΜΕ. Η έντονη ποικιλομορφία των προσφερόμενων θέσεων εργασίας στον εν λόγω τομέα μπορεί να προσελκύσει νέους που επιχειρούν την πρώτη επαφή τους με την αγορά εργασίας, να συμβάλει στην καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού και να προωθήσει την ισότητα ευκαιριών σε όλα τα επίπεδα αρμοδιότητας.

Για τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο τουρισμός συνιστά σημαντικό στοιχείο της ποιότητας ζωής τους, ενώ μπορεί να βελτιωθεί περαιτέρω με την προώθηση ενός βιώσιμου, ποιοτικού και ανταγωνιστικού ευρωπαϊκού τουρισμού, στο πλαίσιο του σεβασμού της χωρητικότητας των φυσικών και πολιτιστικών ζωνών του, ιδίως των τοποθεσιών του Natura 2000. Επιπροσθέτως, ο τουρισμός συμβάλλει στην προσέγγιση των ευρωπαίων πολιτών οι οποίοι, με τον τρόπο αυτό, ανακαλύπτουν και βιώνουν κοινές ευρωπαϊκές αξίες.

Όλα τα μέτρα της Επιτροπής εντάσσονται στον ακόλουθο στρατηγικό στόχο: να καταστεί η ευρωπαϊκή οικονομία, που βασίζεται στη γνώση, η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία στον κόσμο (σχέδιο δράσεων "e-Europe"). Ο τουρισμός αποτελεί πρόσφορο έδαφος για τη χρήση των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ), τόσο από τη βιομηχανία (αλληλεπιδράσεις μεταξύ φορέων, νέες υπηρεσίες) όσο και από τους καταναλωτές (πρόσβαση σε προσαρμοσμένες κινητές υπηρεσίες).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Χυτήρης Λ., Τουριστικά Γραφεία: Ίδρυση – Οργάνωση – Λειτουργία, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1995.
2. Λαλούμης Δ. – Ρούπας Β., Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1996.
3. Vastardis M., Hotel Management : Organizational Structure / Charts – Management of Human Resources, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, University of Piraeus, 2000.
4. Βαρβαρέσος Σ., Τουρισμός – οικονομικές προσεγγίσεις, Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, 1998.
5. Βαρβαρέσος Σ., Τουρισμός – έννοιες, μεγέθη, δομές, Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, 1998.
6. Χρήστου Ε. Έρευνα Τουριστικής Αγοράς, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1999.
7. Ηγουμενάκης Ν. Τουριστική Οικονομία, Τόμος Α, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1991.
8. Ηγουμενάκης Ν. Τουριστικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1997.
9. Λύτρας Π. Τουριστική Ψυχολογία, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1993.
10. Κραβαρίτης Κ. Επαγγελματικός Τουρισμός, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1992.
11. Ευθυμιάτου – Πουλάκου Α., «Στοιχεία Τουριστικής Νομοθεσίας», Εκδόσεις Ν. Σακκούλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1987.

ΞΕΝΗ

1. Peter Jones and Andrew Lockwood The management of Hotel Operations, London 1999.
2. Mark Oakley Design Management, Oxford 1990.
3. Mike Asher Managing Quality in the Service Sector, London 1996.
4. Smith V. L. Tourism Alternatives, John Wiley & Sons, 1995.
5. Orams M.B. Towards a Desirable Form of Ecotourism, Tourism Management, 1995.
6. Languar R. “ Le tourisme International”, Edition P. U. F., Col. Paris 1981.
7. The impacts of tourism, Glenn Kreag London 1998

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΕ ΜΙΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ – Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ταχεία ανάπτυξη του διεθνούς τουρισμού μετά το Β' παγκόσμιο πόλεμο, αντιμετωπίστηκε και ερμηνεύτηκε περισσότερο ως ένα αυθόρμητο φαινόμενο, παρά ως το αποτέλεσμα σχεδιασμού και πρόβλεψης, τόσο από τους κρατικούς και διεθνείς οργανισμούς όσο και από τις τουριστικές επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά η ανάπτυξη του χαρακτηρίστηκε όχι μόνο ταχεία αλλά και σταθερή. Οι αφίξεις των διεθνών τουριστών στα σύνορα, από 71 εκατομμύρια το 1960, έφτασαν τα 591,8 εκατομμύρια το 1996<sup>30</sup>. Οι αντίστοιχες ενδείξεις, από το 100, περνούν στο 833,5 συναλλαγματικές εισπράξεις 220,6 φορές υψηλότερες για το ίδιο χρονικό διάστημα.

Για μεγάλο αριθμό χωρών, ο διεθνής τουρισμός κατέχει σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια εξισορρόπησης του ισοζυγίου πληρωμών τους. Συνήθως, οι υπανάπτυκτες ή οι αναπτυσσόμενες χώρες χαρακτηρίζονται από ανεπάρκεια συναλλαγματικών διαθεσίμων και παρουσιάζουν δυσκολίες όσον αφορά στην τουριστικές χώρες να εκτιμήσουν τις εισπράξεις και τις δαπάνες που οφείλονται στο διεθνή τουρισμό ως τμήμα των συνολικών τους εισαγωγών και εξαγωγών.

---

<sup>30</sup> Βαρβαρέσος Στ. «Τουρισμός, έννοιες, μεγέθη, δομές σελ. 35

Η οικονομική σημασία του τουρισμού στη σύγχρονη εποχή έχει γενικά αναγνωριστεί σε όλα τα κράτη, ακόμα και στα αναπτυσσόμενα που για διάφορους λόγους δεν έχουν καταφέρει να διακόψουν τον φαύλο κύκλο της φτώχειας και της μιζέριας που τα μαστίζει. Επιπλέον έχει έμπρακτα διαπιστωθεί ότι ο τουρισμός, σαν δυναμικός κλάδος παραγωγικής δραστηριότητας μπορεί κάτω από προϋποθέσεις να συμβάλει θετικά στη διαμόρφωση του εθνικού εισοδήματος, των ατομικών εισοδημάτων, των δημοσίων, δημοτικών και κοινωνικών εσόδων, του ισοζυγίου εξωτερικών συναλλαγών, καθώς επίσης στη μείωση της ανεργίας και της υποαπασχόλησης κλπ.

Οι διαστάσεις που πήρε το τουριστικό φαινόμενο μεταπολεμικά και κυρίως η συνειδητοποίηση των ευεργετικών επιπτώσεων του στις εθνικές οικονομίες, οδήγησε πολλά κράτη όχι μόνο στη λήψη μέτρων για την ανάπτυξη ή μεγέθυνση του τουρισμού, αλλά και στην αντιμετώπιση του σαν ιδιαίτερου κλάδου παραγωγικής δραστηριότητας. Το γεγονός αυτό είχε σαν συνέπεια να διαμορφωθεί βαθμιαία η τουριστική οικονομία.

Εξαιτίας της μεγάλης συμβολής του τουρισμού στο σχηματισμό του εθνικού εισοδήματος, στη μείωση της ανεργίας και της υποαπασχόλησης, έστω και εποχιακά, και κυρίως στην εξισορρόπηση του ισοζυγίου εξωτερικών συναλλαγών, θα πρέπει να παίρνει την πρώτη θέση στις οικονομικές αναλύσεις. Επειδή ο τουρισμός από τη φύση του ανήκει στην κατηγορία των παραγωγικών εκείνων δραστηριοτήτων που δύσκολα μπορούν να προγραμματιστούν μακροχρόνια, θα πρέπει οι δογματισμοί να θυσιάζονται



στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται κάθε φορά, όχι μόνο στον τουρισμό αλλά και στους άλλους κλάδους παραγωγικής δραστηριότητας και να αναζητείται η χρυσή τομή εξισορρόπησης. Αυτή μπορεί εύκολα να βρεθεί αν επανεξεταστούν ορισμένα προωθητικά στοιχεία της τουριστικής ανάπτυξης και κυρίως αν συνεκτιμηθούν αυτά στα πλαίσια της γενικής οικονομικοκοινωνικής ανάπτυξης που επιδιώκεται σε δεδομένο τόπο και χρόνο.

Τέτοια στοιχεία είναι π.χ. η πραγματοποίηση τουριστικών επενδύσεων τόσο από ποσοτικής όσο και από ποιοτικής άποψης, ο βαθμός επηρεασμού του ισοζυγίου εξωτερικών συναλλαγών από τα συναλλαγματικά έσοδα του τουρισμού, τα προβλήματα που δημιουργούνται στους άλλους κλάδους παραγωγικής δραστηριότητας εξαιτίας των αναγκών απασχόλησης που συνεχώς αυξάνουν στον τουρισμό.

### **3.1 Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΣΕ ΜΙΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**

#### **3.1.1. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.**

Τουριστικές ονομάζονται οι επιχειρήσεις, που εξυπηρετούν κυρίως τους τουρίστες<sup>31</sup>. Οι επιχειρήσεις αυτές, είναι οικονομικές μονάδες, οι οποίες παράγουν και εκμεταλλεύονται τουριστικά προϊόντα και μπορούν να διακριθούν σε αμιγείς και μικτού χαρακτήρα. Αμιγείς, θεωρούνται αυτές που εξυπηρετούν αποκλειστικά τους τουρίστες και μικτού χαρακτήρα, είναι αυτές

---

<sup>31</sup> Χυτήρης Λ. «Τουριστικά Γραφεία: Ίδρυση – Οργάνωση – Λειτουργία, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1995

που εξυπηρετούν, εκτός απ' τους τουρίστες και άλλες ομάδες πελατών, όπως για παράδειγμα τους κατοίκους μιας περιοχής ή κάποιους επαγγελματίες που χρειάζονται τις υπηρεσίες τους.

Εκτός αυτής της πολύ σημαντικής διάκρισης, οι τουριστικές επιχειρήσεις, μπορούν ακόμη να χωριστούν σε επιμέρους κατηγορίες με βάση κάποια αντικειμενικά κριτήρια, όπως παρακάτω:

**A. Αντικείμενο δράσης τους.**

**A1. Διάφοροι τύποι καταλυμάτων.**

Ξενοδοχεία

Ενοικιαζόμενα δωμάτια

Μοτέλ

Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα κ.α.

**A2. Τουριστικά γραφεία.**

Γενικού τουρισμού

Εσωτερικού τουρισμού

**A3. Μεταφορικές επιχειρήσεις.**

Ενοικίασης αυτοκινήτων

Αεροπορικές εταιρείες

Ενοικίασης σκαφών

Τουριστικών λεωφορείων κ.α.

**A4. Διάφοροι τύποι επισιτιστικών επιχειρήσεων και διασκέδασης.**

Καφετέριες

Μπαρ

Εστιατόρια κ.α.

**B. Ανάλογα με το μέγεθος τους.**

Μεγάλες

Μεσαίες

Μικρές

**Γ. Ανάλογα με την άμεση ή έμμεση εξυπηρέτηση των τουριστών.**

Επιχειρήσεις πώλησης αναμνηστικών δώρων

Επιχειρήσεις υγείας

Επιχειρήσεις φύλαξης αποσκευών

Επιχειρήσεις θαλάσσιων εξόδρων

Επιχειρήσεις μουσικών - χορευτικών συνόλων κ.α. &

**Δ. Ανάλογα, με τα προσφερόμενα τουριστικά προϊόντα** -περισσότεροι του ενός κλάδου προσφοράς προϊόντων-, όπως για παράδειγμα είναι τα τουριστικά γραφεία γενικού τουρισμού και τα ξενοδοχεία.

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι παίζουν τεράστιο ρόλο για την βιωσιμότητα των τουριστικών επιχειρήσεων είναι η επιλογή του τόπου εγκατάστασης τους και ο τρόπος διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα.

Όσον αφορά την επιλογή του τόπου εγκατάστασης μιας τουριστικής

επιχείρησης δίνεται μεγάλη σημασία επειδή είναι αυτή που θα εξασφαλίσει τα σημαντικότερα αποτελέσματα στη μελλοντική ζωή της, γι' αυτό και λαμβάνονται υπόψη οι παρακάτω παράγοντες:

- Τουριστικοί πόροι (φυσικοί πόροι όπως το κλίμα, το έδαφος, η θάλασσα κ.λ.π. και τεχνητοί πόροι όπως είναι η γενική υποδομή της περιοχής, η τουριστική της υποδομή, οι συγκοινωνίες της και τα μέσα πρόσβασης, τα πολιτισμικά στοιχεία κ.λ.π.).
- Το είδος της επιχείρησης
- Γεωγραφική θέση
- Αγορά τουριστικής εργασίας
- Το Επιχειρηματικό ένστικτο
- Πρώτες Ύλεις
- Τουριστική ζήτηση
- Ο κορεσμός της αγοράς
- Η διάρκεια της τουριστικής περιόδου
- Η σύνθεση των τουριστικών ομάδων
- Ο ανταγωνισμός
- Το νομικό καθεστώς κ.λ.π

### **3.1.2 Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Η τουριστική παραγωγή, μπορεί να οριστεί ως η καθορισμένη σχέση του ανθρώπου προς το φυσικό, ιστορικό και πολιτιστικό περιβάλλον του, κατά την οποία, με τη χρησιμοποίηση της πείρας και των γνώσεων του, το κατακτά και

το μεταμορφώνει σ' ορισμένα μέσα και μεθόδους, ώστε ν' αποκτήσει ωφέλεια και χρησιμότητα και ακόμη το χρησιμοποιεί κατάλληλα, για ν' ικανοποιήσει τις διάφορες τουριστικές ανάγκες και επιθυμίες. Άρα, η τουριστική παραγωγή δεν είναι διαφορετική, απ' την έννοια της παραγωγής γενικά. Η μόνη της διαφορά είναι, ότι εξειδικεύεται στην παραγωγή τουριστικών προϊόντων που απαιτούνται για ν' ικανοποιήσουν, τις τουριστικές ανάγκες των ατόμων (ανθρώπων).

Ο όρος τουριστική παραγωγή, δεν χρησιμοποιείται μόνο για τον μετασχηματισμό της ύλης σε χρήσιμα τουριστικά προϊόντα, αλλά και στον μετασχηματισμό οικονομικών ενεργειών σε χρήσιμες τουριστικές υπηρεσίες που ικανοποιούν τουριστικές επιθυμίες των ανθρώπων, όπως είναι η μεταφορά, η φιλοξενία, η αναψυχή και η διασκέδαση.

Η παραγωγή τουριστικών προϊόντων, προϋποθέτει την ύπαρξη και χρησιμοποίηση κάποιων συντελεστών της παραγωγής. Το ποιοι συντελεστές θα χρησιμοποιηθούν και σε τι αναλογία, για να παράγουν ένα ή περισσότερα προϊόντα, θα εξαρτηθεί κατά κύριο λόγο απ' την τεχνολογία που θ' αποφασίσει να χρησιμοποιήσει η τουριστική επιχείρηση στην παραγωγική διαδικασία. Η τεχνολογία όμως, θέτει κάποια όρια μέσα στα οποία η τουριστική μονάδα, μπορεί να κινηθεί παραγωγικά.

Στα όρια αυτά, η τουριστική επιχείρηση μπορεί ν' αυξάνει ή να μειώνει την παραγωγή του τουριστικού προϊόντος, αυξάνοντας ή μειώνοντας τις ποσότητες των συντελεστών παραγωγής, που χρησιμοποιούνται στη

διαδικασία παραγωγής. Στη λήψη τέτοιων αποφάσεων απ' την επιχείρηση, σημαντικός παράγοντας είναι ο χρόνος, που αναμφισβήτητα παίζει καθοριστικό ρόλο.

Στην τουριστική οικονομία, γίνεται διάκριση μεταξύ μακροχρόνιας και βραχυχρόνιας περιόδου.

Μακροχρόνια περίοδος είναι εκείνη, κατά τη διάρκεια της οποίας η επιχείρηση (τουριστική), μπορεί ν' αλλάξει όλους τους συντελεστές της παραγωγής που χρησιμοποιεί για την παραγωγή του τουριστικού προϊόντος. Έτσι, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση για παράδειγμα, μπορεί ν' αυξήσει την παραγωγική της δυναμικότητα, επεκτείνοντας τις κτιριακές και μηχανολογικές της εγκαταστάσεις, κατασκευάζοντας μια κλειστή θερμαινόμενη πισίνα, ή διαμορφώνοντας με διαφορετικό τρόπο τους εσωτερικούς της χώρους. Στην Ελλάδα για πολλά χρόνια, επικρατούσε η άποψη, της πολύ μακροχρόνιας μεταβολής των κτιριακών εγκαταστάσεων, για πολλές τουριστικές επιχειρήσεις και κυρίως για τα ξενοδοχεία.

Οι τουριστικοί επιχειρηματίες – ξενοδόχοι, ενδιαφερόταν για το άμεσο κέρδος, χωρίς την παραμικρή σκέψη για επενδύσεις που θα έφερναν το μελλοντικό κέρδος και τη συνεχή βιωσιμότητα της επιχείρησής τους. Η νοοτροπία της οικογένειας και η έλλειψη επαγγελματιών managers, τους οδηγούσε σε αυτές τις πρακτικές. Υπάρχουν και σήμερα ξενοδοχειακές μονάδες, που έχουν πάνω από τριάντα ή σαράντα χρόνια ν' ανακατασκευαστούν. Βέβαια οφείλουμε να επισημάνουμε, ότι την τελευταία κυρίως δεκαετία, έχουν φτιαχτεί

τουριστικές επιχειρήσεις, κυρίως ξενοδοχειακές μονάδες σε τουριστικές περιοχές της χώρας, που πληρούν προδιαγραφές που θα τις ζήλευαν ακόμη και μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες του εξωτερικού.

Βραχυχρόνια περίοδος χαρακτηρίζεται η περίοδος εκείνη, κατά τη διάρκεια της οποίας η τουριστική επιχείρηση, αδυνατεί για οποιουσδήποτε λόγους, ν' αλλάξει την ποσότητα κάποιων απ' τους συντελεστές της παραγωγής, που χρησιμοποιεί στην παραγωγή τουριστικών προϊόντων. Έτσι, η οποιαδήποτε ξενοδοχειακή μονάδα, εντός δεκαετίας, αντιμετωπίζει σοβαρές δυσκολίες στην ανακατασκευή του συγκροτήματός της, μπορεί όμως ν' αυξομειώνει -χωρίς να συναντάει σοβαρά προβλήματα- τις ποσότητες των τροφίμων που χρησιμοποιεί για την παρασκευή γευμάτων στους πελάτες της ή ν' αυξομειώνει το προσωπικό της, ανάλογα με την πελατεία της -κατά περιόδους-, ακόμη και εντός του έτους,

Οφείλουμε να επισημάνουμε, ότι η ανειδίκευτη εργασία στα ξενοδοχεία της χώρας μας, βρίσκεται σε ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό -αρκετά μεγαλύτερο απ' άλλες τουριστικές χώρες της Ευρώπης- με άμεσες συνέπειες στην προσφερόμενη ποιότητα τουριστικών υπηρεσιών, που είναι και το ζητούμενο.

### **3.2 ΤΟ MARKETING MIX ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Η γενική ιδέα του marketing δεν είναι στην πραγματικότητα τίποτε άλλο, παρά μια επιχειρηματική φιλοσοφία, που στοχεύει αποκλειστικά και μόνο στον ολοκληρωτικό προσανατολισμό της επιχείρησης στον καταναλωτή ή χρήστη

και κατ' επέκταση, στα αγαθά και τις υπηρεσίες που παράγει ή προσφέρει σ' αυτόν με διάφορους τρόπους.

Ο Philip Kotler, καθορίζει τις γενικές αρχές της έννοιας και εφαρμογής του marketing, ως ένα ευρύτερο πλαίσιο που περικλείει όχι μόνο τις εμπορικές συναλλαγές, αλλά και τις ανταλλαγές αγαθών και υπηρεσιών που πραγματοποιούνται μεταξύ οργανισμών και κοινωνικών ομάδων γενικά.

Οι κυριότερες λειτουργίες του marketing, είναι η έρευνα της αγοράς, ο προγραμματισμός και η ανάπτυξη προϊόντων, η προμήθεια των συντελεστών της παραγωγής, η τυποποίηση των προϊόντων, η αποθεματοποίηση των προϊόντων, η διανομή των προϊόντων, η χρηματοδότηση των πωλήσεων των προϊόντων και η προώθηση των προϊόντων.

Οφείλουμε να επισημάνουμε ότι η νέα προσέγγιση του marketing, είναι καθαρά προσανατολισμένη στον πελάτη. Έτσι προηγείται του σχεδιασμού του προϊόντος, μια έρευνα των προτιμήσεων του καταναλωτή. Η γνώση των επιθυμιών του πελάτη οδηγεί στη διαμόρφωση του προϊόντος και στη συνέχεια προσεγγίζεται η αγορά με στόχο την πώληση του. Άρα στην περίπτωση ενός ξενοδοχείου, το τμήμα marketing έχει την υποχρέωση να μάθει, τι είναι αυτό που οδηγεί τον πελάτη στην πόρτα του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Το marketing έχει τη δυνατότητα να ξεκαθαρίσει τη σκοπιμότητα ενός συνόλου ενεργειών οι οποίες μπορούν να δρομολογήσουν την επιχείρηση και



δη την τουριστική μονάδα σε μια ορθολογιστική πορεία. Όμως για να διαμορφωθεί η κατάλληλη στρατηγική, θα πρέπει να γνωρίζουμε προηγουμένως το ποιος, το που και το τι.

Πριν όμως προχωρήσουμε στην ανάλυση του marketing των τουριστικών επιχειρήσεων, κρίνουμε ορθότερο να δούμε μέσω πινάκων, ποιες μπορεί να είναι οι τουριστικές μονάδες, που μπορούν να χρησιμοποιήσουν στο marketing ως εργαλείο στην ανάπτυξη τους. Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας 3.1: Τουριστικές επιχειρήσεις

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1:  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

<b>ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ</b>	<b>ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ</b>	<b>ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>
ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ
ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ	ΜΟΤΕΛ	ΨΥΧΑΓΩΓΙΑΣ
ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΙΚΕΣ	ΞΕΝΩΝΕΣ	ΔΙΑΣΚΕΔΑΣΗΣ
ΟΔΙΚΕΣ	ΣΑΛΕ	ΑΝΙΜΑΣΙΟΝ
ΑΛΛΕΣ	ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	ΑΘΛΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΕΣ	ΔΩΜΑΤΙΑ	TRANSFER
ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΚΑΜΠΙΝΓΚ	ΛΑΪΚΗΣ ΤΕΧΝΗΣ
	ΜΠΑΝΓΚΑΛΟΥ	(ΨΩΝΙΑ)
	ΑΛΛΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ	ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
	TOUR OPERATORS	
	ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ	

Μέσα στις τουριστικές οικονομικές μονάδες που αναφέρονται στον πίνακα (1), μπορούμε να ενσωματώσουμε και κάποιες άλλες επιχειρηματικές

δραστηριότητες, που έχουν άμεση σχέση με τον τουρισμό και εμφανίζονται, στον παρακάτω πίνακα 3.2: Τουριστικές επιχειρήσεις

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2**  
**ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

<b>ΘΕΛΓΗΤΡΑ</b>	<b>ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ</b>
ΜΟΥΣΕΙΑ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΞΕΝΑΓΗΣΗΣ
ΠΙΝΑΚΟΘΗΚΕΣ	ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ
ΖΩΟΛΟΓΙΚΟΙ ΚΗΠΟΙ	ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
ΕΝΥΔΡΕΙΑ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ΧΩΡΟΙ ΑΝΑΨΥΧΗΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΣΧΟΛΕΣ
ΧΙΟΝΟΔΡΟΜΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ	ΚΕΝΤΡΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ
ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΕΣ ΠΛΑΖ	Άλλες υπηρεσίες υποστήριξης
Άλλα θελγήτρα	

Με την προσθήκη διαφόρων υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα και των τουριστών (καταναλωτών), φτιάχνουμε τη δομή της Τουριστικής Βιομηχανίας, όπως φαίνεται στον πίνακα 3.3: Δημόσιοι τουριστικοί οργανισμοί.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3**  
**ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ**

<b>ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ</b>
ΕΘΝΙΚΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ
ΤΟΠΙΚΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΔΙΑΒΑΤΗΡΙΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΛΙΜΑΝΙΩΝ & ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΩΝ
ΣΧΟΛΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ (ΔΗΜΟΣΙΕΣ)
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΦΕΣΤΙΒΑΛΙΚΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ
ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ
ΤΟΥΡΙΣΤΕΣ (ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ)

Το τουριστικό marketing, λόγω του ότι αναφέρεται κυρίως σε υπηρεσίες, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη του, ότι το προσωπικό της επιχείρησης είναι ο <εσωτερικός πελάτης> και εάν ο πελάτης αυτός έχει υψηλό ηθικό, τότε:

Θα έχει υψηλή απόδοση (ποιοτική – ποσοτική) και θα συμβάλλει στην ικανοποίηση του <εξωτερικού πελάτη>.

Ακόμη οφείλουμε να επισημάνουμε, ότι το ηθικό των εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι, το σημείο που προσδιορίζει τη στάση, την εμπιστοσύνη απέναντι στους στόχους της επιχείρησης και τη δημιουργία κατάλληλου επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Έτσι οι προϊστάμενοι των τμημάτων των

τουριστικών μονάδων, πρέπει να μεταδώσουν τη φιλοσοφία της ποιότητας στα υφιστάμενα στελέχη της επιχείρησης και να κατευθύνουν τη συμμετοχή τους -υφιστάμενων στελεχών- σε κάθε δραστηριότητα.

Το μυστικό της επιτυχίας είναι η δημιουργία κλίματος επικοινωνίας και φυσικά μέσα απ' την επικοινωνία οι εργαζόμενοι, έχουν σαφή αντίληψη για τους επιχειρησιακούς και ατομικούς στόχους αντίστοιχα. Η έλλειψη επικοινωνίας δημιουργεί αίσθημα ανασφάλειας στους εργαζόμενους, γιατί δεν γνωρίζουν πως θα ενεργήσουν, που θα κατευθυνθούν, πως θ' αντιδράσουν σ' απρόβλεπτες καταστάσεις καθώς και το ποια είναι η απόδοση τους σε σχέση με τους στόχους της τουριστικής επιχείρησης. Έργο λοιπόν της διοίκησης της τουριστικής επιχείρησης, είναι να παρουσιάζει τις θέσεις της με σαφήνεια, συνέπεια και καθαρότητα, ν' αναγνωρίζει και να επιβραβεύει την απόδοση των εργαζομένων της και να εξαλείφει κάθε κλίμα ανασφάλειας.

Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η αποδοτικότητα και μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού άρα και της επιχείρησης, ανυψώνεται η εικόνα της (επιχείρησης) και τέλος κατευθύνει τις προσπάθειες της -οικονομική μονάδα- προς τον πελάτη. Η επιμόρφωση του προσωπικού για την τουριστική μονάδα, αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη μορφή επένδυσης.

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που θα πρέπει να λάβει υπόψη του, το marketing των υπηρεσιών, είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών της μονάδας. Γι' αυτό το λόγο απαιτείται η κατάρτιση ενός ερωτηματολογίου -

από ειδικούς συμβούλους- που να περιλαμβάνει θέματα όπως η ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, η ποιότητα εξυπηρέτησης και η καταλληλότητα του προσωπικού. Η ανάλυση της μέτρησης αυτής και η ερμηνεία, αποτελούν ξεχωριστό παράγοντα που χρήζει ιδιαίτερης αναφοράς απ' τη διεύθυνση marketing μιας τουριστικής μονάδας. Σε πολλές τουριστικές μονάδες τ' αποτελέσματα τέτοιων μετρήσεων, θάβονται στα συρτάρια ενός γραφείου (παράδειγμα οι ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις), αντί ν' αποτελούν ένα μέτρο αξιολόγησης για περαιτέρω κινήσεις.

Στοιχεία που αξίζουν προσοχής στην κατάρτιση ενός επιστημονικού κειμένου είναι, η λειτουργικότητα και η πληρότητα του καθώς και η τεχνική συγκέντρωση των απαντήσεων. Ακόμη η δομή του ερωτηματολογίου και ο αριθμός των ερωτημάτων, θα πρέπει να είναι τέτοιος, που να κατευθύνουν τον πελάτη στη συμπλήρωση αλλά και στην έκφραση των αντιλήψεων του. Άξιο προσοχής είναι το ζήτημα της αντιπροσωπευτικότητας των απαντήσεων και της αντικειμενικότητάς τους.

Για να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία και η αντικειμενικότητα των απαντήσεων, θα πρέπει, να υπάρχουν όσο το δυνατόν περισσότερα απαντημένα ερωτηματολόγια, χωρίς την προσπάθεια απ' την πλευρά της τουριστικής επιχείρησης να επηρεάσει με διάφορες τεχνικές τ' αποτελέσματα της έρευνας.

Οι περισσότερες απαντήσεις (ερωτηματολόγια), εκτός των άλλων προσφέρουν και μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα. Έτσι είναι αυτονόητο, ότι χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο και την τεχνική συγκέντρωσης των

απαντήσεων και παράλληλα η επικοινωνία με τους πελάτες - μέσα απ' το ερωτηματολόγιο- θα πρέπει να είναι διαρκής. Σ' ένα ξενοδοχείο για παράδειγμα, θα πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα της <φύλαξης> στατιστικών στοιχείων των πελατών και των χωρών τους, ώστε να δίνονται χρήσιμες πληροφορίες στο τμήμα του marketing για την περαιτέρω στρατηγική.

Η Ο.Α. (Ολυμπιακές Αερογραμμές), είναι γνωστό σε όλους ότι πάσχει από στρατηγική marketing. Αν ήθελε για παράδειγμα ν' αυξήσει τις πωλήσεις της, θα μπορούσε να προσφέρει στους πελάτες της, χιλιόμετρα για πτήσεις του εξωτερικού απ' τον αριθμό των χιλιομέτρων που έχουν διανύσει οι επιβάτες της, σε πτήσεις του εσωτερικού.

Απαραίτητη προϋπόθεση για μια τουριστική επιχείρηση που επιθυμεί να διαθέσει τα προϊόντα της στην τουριστική αγορά, αντί κάποιου επιθυμητού κέρδους, είναι να γνωρίζει η διοίκηση της, ορισμένα στοιχεία και πληροφορίες, όπως για παράδειγμα τις τάσεις της τουριστικής αγοράς, τη συμπεριφορά των αγοραστών, την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος, την ανταπόκριση των πιθανών αγοραστών τουριστικών προϊόντων στις καμπάνιες marketing κλπ. Τις πληροφορίες αυτές αλλά και πολλές άλλες, μπορεί η διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης να τις αντλήσει, κατά κύριο λόγο, με τη διεξαγωγή έρευνας που θα πραγματοποιήσει στην αγορά στόχο γι' αυτήν.

Η ανάλυση των στοιχείων, γίνεται με σκοπό να ξεκαθαριστούν οι δυνατότητες και η θέση της τουριστικής επιχείρησης. Δηλαδή, ερευνάται η θέση της επιχείρησης στην αγορά και εκτιμώνται οι παραγωγικές της δυνατότητες, η

χρηματοοικονομική της κατάσταση, η καταλληλότητα και οι δυνατότητες του προσωπικού της.

Το marketing management system περιλαμβάνει τέσσερα στάδια: Στο πρώτο στάδιο έχουμε την έρευνα και την ανάλυση (research and analysis), δηλαδή τη συλλογή δεδομένων από διάφορες πηγές. Αμέσως μετά γίνεται η μελέτη των δεδομένων και η αξιολόγηση των συνθηκών. Τα δεδομένα αντλούνται από εσωτερικά στατιστικά στοιχεία, από εμπειρία σχετικά με την συγκεκριμένη αγορά (πωλητές, ειδικευμένα στελέχη), από έρευνα αγοράς -είτε από δευτερογενή στοιχεία (δημοσιευμένες έρευνες εταιρειών), είτε από πρωτογενή στοιχεία (έρευνα της τουριστικής μονάδας)- και από πληροφορίες που λαμβάνονται από εξωτερικές πηγές όπως η EUROSTAT, η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού και ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού.

Το marketing μέσα απ' τις πληροφορίες που συγκεντρώνει, έχει τη δυνατότητα ν' αναλύσει:

1. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον, γενικά.
2. Τους διαφορετικούς τύπους των πελατών (τουριστών) της επιχείρησης.
3. Το μέγεθος της αγοράς (market size).
4. Τα δυνατά και τ' αδύνατα σημεία απέναντι στους ανταγωνιστές της επιχείρησης, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που δημιουργεί το εξωτερικό περιβάλλον (SWOT analysis).

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να δούμε, πως το marketing εξετάζει το εξωτερικό περιβάλλον και προσαρμόζει ανάλογα τη στρατηγική του. Όπως ήδη έχουμε αναφέρει στο πρώτο κεφάλαιο, οι δυνάμεις της αγοράς περικλείουν νομικούς, πολιτικούς, τεχνολογικούς, κοινωνικο-πολιτιστικούς και οικονομικούς παράγοντες, που η κάθε επιχείρηση οφείλει να τους μελετήσει σε βάθος, αν θέλει να έχει πορεία στο μέλλον.

#### I. Νομικοί παράγοντες.

Αν τεθούν σε μια χώρα, αυστηροί περιορισμοί γι' άτομα που ταξιδεύουν στο εξωτερικό, είναι αυτονόητο ότι μια τέτοια χώρα, δεν αποτελεί μια καλή αγορά παραγωγής τουρισμού και έτσι ίσως ν' αποτελεί, σπατάλη μια εκστρατεία προώθησης στη συγκεκριμένη χώρα.

#### II. Πολιτικοί παράγοντες.

Σε μια περιοχή που υπάρχουν πολιτικές εντάσεις ή ένοπλες (στρατιωτικές) συγκρούσεις, το πιθανότερο είναι να μην εμφανίζονται τουριστικά ρεύματα προς το εξωτερικό της.

#### III. Τεχνολογικοί παράγοντες.

Η ευκολία πρόσβασης στον προορισμό και η διαθέσιμη ποικιλία μέσων συγκοινωνίας, επηρεάζουν αισθητά την εξάπλωση της τουριστικής κίνησης από μία χώρα σε άλλη. Η χώρα μας για παράδειγμα, έχει ιδιαίτερο πρόβλημα τόσο στο οδικό δίκτυο όσο και στα μέσα συγκοινωνίας. Να δεχτούμε ότι οι Ολυμπιακοί Αγώνες του 2004 στην Αθήνα, θ' αποτελέσουν το εφαλτήριο για αλλαγές τόσο στη γενική υποδομή της χώρας όσο και στην τουριστική.



#### IV. Κοινωνικο-πολιτιστικοί παράγοντες.

Όσο πιο υψηλό είναι το μορφωτικό επίπεδο, τόσο υπάρχει η διάθεση για τουριστική μετακίνηση.

#### V. Οικονομικοί παράγοντες.

Το επίπεδο εισοδήματος της χώρας (εθνικό εισόδημα), το επίπεδο ανεργίας και οι καταναλωτικές συνήθειες, παίζουν οπωσδήποτε σημαντικό ρόλο στις μετακινήσεις των τουριστών.

Το μερίδιο της αγοράς (market share), που δείχνει τη δυναμική των ανταγωνιστών της αγοράς.

Με βάση τη θέση της επιχείρησης στην αγορά χρησιμοποιούνται διαφορετικές στρατηγικές και τακτικές. Σ' ένα ξενοδοχείο για παράδειγμα, η μέτρηση του μεριδίου της αγοράς γίνεται με τη σύγκριση του συνόλου των δωματίων που διαθέτει σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών του.

Η διεύθυνση marketing ενός ξενοδοχείου, για την ανάπτυξη της στρατηγικής της λαμβάνει και άλλους δείκτες όπως, είναι ο λόγος του αριθμού των δωματίων του ξενοδοχείου προς το συνολικό αριθμό των δωματίων όλων των ξενοδοχείων της ίδιας κατηγορίας (fair market share) και ο λόγος των εσόδων των δωματίων του ξενοδοχείου προς τα συνολικά έσοδα όλων των ξενοδοχείων της ίδιας κατηγορίας.

Το στάδιο της έρευνας και της ανάπτυξης, είναι ιδιαίτερα σημαντικό και δίνει χρήσιμες πληροφορίες στη διοίκηση της τουριστικής μονάδας, συντελώντας μ' αυτό τον τρόπο στην:

- I. Βελτίωση της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων.
- II. Βελτίωση της ικανότητας αναγνώρισης ευκαιριών και κινδύνων.
- III. Βελτίωση του σχεδιασμού της στρατηγικής του marketing.
- IV. Βελτίωση των συστημάτων ελέγχου του marketing της τουριστικής μονάδας (επιχείρησης) και αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πηγών.

Στο δεύτερο στάδιο, υπάρχει ο καθορισμός των στόχων και ο προγραμματισμός (objectives & planning). Η διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων και κυρίως των ξενοδοχειακών μονάδων που παρουσιάζουν μεγαλύτερη συνθετότητα, θα πρέπει να καθορίζει με σαφήνεια τους στόχους της και φυσικά να προγραμματίζει σωστά, ώστε να μπορεί να ολοκληρώσει τη στρατηγική της μονάδας, καθώς και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων. Το πρόγραμμα πρέπει να καθορίζει το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης, το ύψος των πωλήσεων και κυρίως το κέρδος.

Τ' αποτελέσματα για την τουριστική μονάδα εξαρτώνται από το επίπεδο της αξίας που έχει δημιουργηθεί στους πελάτες – καταναλωτές απ' τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της επιχείρησης. Άρα όσο μεγαλύτερη είναι η αντιλαμβανόμενη από τους πελάτες – καταναλωτές αξία των υπηρεσιών / προϊόντων της τουριστικής οικονομικής μονάδας, τόσο και πιο επιτυχημένη είναι η στρατηγική της επιχείρησης.

Για να πετύχει μια τουριστική μονάδα, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου -με βάση το μοντέλο των γενικών στρατηγικών του M. Porter-, θα πρέπει να επιλέξει κάποιο απ' τα τέσσερα μονοπάτια που ο Καθηγητής του Harvard έχει εκτενώς μελετήσει, και είναι, η ηγεσία του κόστους, η διαφοροποίηση, η εστίαση στο κόστος και η εστίαση στη διαφοροποίηση. Για τις συγκεκριμένες στρατηγικές, έχει γίνει ιδιαίτερη αναφορά στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

Στην ελληνική πραγματικότητα, οι τουριστικές μονάδες στην πλειοψηφία τους, λειτουργούν χωρίς επίσημο σχέδιο και στόχους. Οι κυριότεροι λόγοι που συντελούν στην κατάσταση αυτή, είναι:

1. Η έλλειψη χρόνου.
2. Η μη δημιουργία πλάνου γιατί υπάρχει η αντίληψη, ότι ποτέ δεν είχαν, άρα και δεν χρειάζεται.
3. Η αδιαφορία απ' τις επιχειρήσεις, επειδή κατά πολλούς επιχειρηματίες ο προγραμματισμός, είναι μια διαδικασία που απαιτείται μια φορά το χρόνο, άρα και μη απαραίτητη. &
4. Οι μεταβολές της αγοράς -κυρίως της τελευταίας εικοσαετίας- που δίνουν την εικόνα σε κάποιους μη οραματιστές επιχειρηματίες, να συλλαμβάνουν με λάθος τρόπο την έννοια του προγραμματισμού, έτσι ώστε να μην μπορούν να δουν την «Παγκοσμιοποίηση – Διεθνοποίηση της Οικονομίας» στην πραγματική της διάσταση και να βρίσκονται στο περιθώριο των εξελίξεων.

Έτσι η ασυνέπεια αυτή - όσον αφορά τον προγραμματισμό και τον καθορισμό των στόχων- μπορεί να οδηγήσει τις τουριστικές επιχειρήσεις σε μη συντονισμένα και άχρηστα έξοδα. Τ' άχρηστα έξοδα, θα οδηγήσουν και σε μη ικανοποιημένους πελάτες και αφού δεν θα υπάρχουν ικανοποιημένοι πελάτες, δεν θα υπάρχουν και τ' ανάλογα κέρδη.

Το marketing οφείλει να επικεντρώνεται, στη χρήση διαφορετικών μεθόδων, για να πετύχει τους επιθυμητούς στόχους και τις επιδιώξεις της επιχείρησης. Το μείγμα που θα χρησιμοποιήσει, πρέπει να είναι ανάλογο του επιχειρησιακού χώρου και του ανταγωνισμού που επικρατεί. Έτσι η μέθοδος του marketing, πρέπει να περιγράφει με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο, το συνδυασμό των τεσσάρων βασικών στοιχείων του μείγματος, ώστε να δημιουργήσει και ν' αναπτύξει την ικανοποίηση του πελάτη.

Τα στοιχεία του μίγματος marketing mix είναι:

### **I. Το προϊόν**

Οι υπηρεσίες του marketing της επιχείρησης, πρέπει να επηρεάζουν τις προσδοκίες του πελάτη, ελέγχοντας, δημιουργώντας και αναπτύσσοντας την εικόνα της τουριστικής μονάδας στην αγορά (τοποθέτηση προϊόντος) και φυσικά να καταγράφουν την ικανοποίηση του πελάτη, μέσα από ένα πρόγραμμα πιστοποίησης ποιότητας. Το τουριστικό προϊόν, είναι ιδιόμορφο και διαφέρει σημαντικά απ' τα υπόλοιπα προϊόντα. Λόγω του πολυσύνθετου χαρακτήρα του, είναι ιδιαίτερα δύσκολο στην τυποποίηση του. Για παράδειγμα

το προϊόν φιλοξενίας, έχει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων του τομέα των Υπηρεσιών.

Είναι άυλο και παράλληλα δεν υπάρχει διαχωρισμός όσον αφορά την κατανάλωση, σ' αντίθεση με τ' άλλα παραγόμενα προϊόντα. Οι προσδοκίες του πελάτη για το προϊόν που αγοράζει, βασίζονται σε αντιλήψεις και η ποιότητα, της πραγματικής αντίληψης του πελάτη, δεν ελέγχεται αποκλειστικά απ' την τουριστική μονάδα. Η εμπειρία του πελάτη – καταναλωτή, είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ της τουριστικής επιχείρησης και του πελάτη. Η δυναμική του τουριστικού προϊόντος το κάνει ιδιαίτερα ευπαθές και φυσικά το συγκεκριμένο προϊόν δεν μεταφέρεται αλλά και ούτε καταναλώνεται στο χώρο και τη στιγμή που παράγεται.

Έτσι, περιορίζει τις επιχειρήσεις, ως προς τις δυνατότητες παραγωγής του. Ακόμη οφείλουμε να επισημάνουμε, ότι το τουριστικό προϊόν, είναι ιδιαίτερα ευαίσθητο απέναντι στις τρομοκρατικές ενέργειες και τις εμπόλεμες καταστάσεις και ακόμη, άξιο λόγου είναι το γεγονός, ότι ο κάθε καταναλωτής του τουριστικού προϊόντος, αποτελεί μια ξεχωριστή περίπτωση. Οι ιδιομορφίες του τουριστικού προϊόντος, καθιστούν απαραίτητη, τη λειτουργία του marketing στις τουριστικές μονάδες, κάτι που δυστυχώς δεν παρατηρείται σε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις, του συγκεκριμένου τομέα.

Βέβαια, αυτό δεν μας φαίνεται παράξενο, αν δούμε στην πραγματική διάσταση της ελληνικής Κοινωνίας, πόσα απ' αυτά που διαφημίζουν οι επιχειρήσεις, ότι παρέχουν στους πελάτες τους, ισχύουν και στην αληθινή

εικόνα. Θα ήταν πρόοδος -αν και είναι κοινώς αποδεκτό, ότι έχουν εξελιχθεί συγκριτικά με τις δεκαετίες του '70 και '80 και υπάρχουν στις μέρες μας, αξιολογα ξενοδοχειακά συγκροτήματα- αν απ' όλους τους ξενοδόχους τηρούνταν ο Κανονισμός Σχέσεων Ξενοδόχων και Πελατών, που ορίζει στο πρώτο του άρθρο, ότι «Ο Ξενοδόχος είναι υποχρεωμένος να νοικιάζει τα κενά δωμάτια του ξενοδοχείου του, σε κάθε αιτούντα πελάτη και ακόμη να διαθέτει και να παρέχει πραγματικά, όσες ανέσεις διαφημίζει για την ξενοδοχειακή του μονάδα». Θα ήταν σημαντική πρόοδος, αν είχαμε πλειάδα τουριστικών συγκροτημάτων – επιχειρήσεων, που ήταν εισηγμένες στο Χρηματιστήριο και είχαν τη δυνατότητα της διαπραγμάτευσης των μετοχών τους.

## II. Η τιμή

Η τιμολόγηση ενός προϊόντος, παίζει σημαντικό ρόλο κατά την πορεία του στην αγορά. Οι τουριστικές επιχειρήσεις, πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεχτικές με την τιμολόγηση των υπηρεσιών που προσφέρουν, διότι ο τουρισμός είναι εποχικό φαινόμενο και η ζήτηση των προϊόντων του, είναι συνήθως ελαστική.

Οι πιο συνήθεις τιμολογήσεις, που ακολουθούν οι τουριστικές μονάδες, είναι η ανταγωνιστική, η πολιτική χαμηλών τιμών, η διαφοροποίηση τιμής -ανάλογα την περίοδο- και το μεταβλητό σύστημα που είναι ιδιαίτερα γνωστό στις ξενοδοχειακές μονάδες. Όσον αφορά τη διαφοροποίηση τιμών, οι σημαντικότερες μορφές της είναι, η χρονική διαφοροποίηση, η ποσοτική διαφοροποίηση (τουριστικά γραφεία – ξενοδοχεία), η με βάση τα

χαρακτηριστικά των πελατών (ξενοδοχεία), η με βάση το κατάλυμα (ξενοδοχεία) και η με βάση τους όρους πληρωμής.

Βέβαια είναι αυτονόητο, ότι μορφές της τουριστικής αγοράς επηρεάζουν αισθητά την τιμολόγηση του προϊόντος. Έτσι, άλλη πολιτική τιμολόγησης θα έχουμε στην αγορά του μονοπωλιακού ανταγωνισμού, άλλη στην πλήρη ανταγωνισμό, άλλη στο μονοπώλιο και άλλη στο ολιγοπώλιο. Συνήθως οι τουριστικές επιχειρήσεις βρίσκονται στην αγορά του μονοπωλιακού ανταγωνισμού και προσφέρουν προϊόντα, που δεν είναι απόλυτα ομοιογενή μεταξύ τους αλλά ελαφρώς διαφοροποιημένα.

Οι βασικοί στόχοι της τιμολόγησης του τουριστικού προϊόντος, θα πρέπει να είναι, η πραγματοποίηση κέρδους επί των πωλήσεων του προϊόντος, η σταθεροποίηση της τιμής διάθεσης του προϊόντος, η διατήρηση ή ακόμη και η αύξηση του κατακτημένου ποσοστού στην αγορά (τουριστική), η αντιμετώπιση ή αποθάρρυνση του ανταγωνισμού στην αγορά, η διεύθυνση στην αγορά όσο πιο γρήγορα γίνεται, η μεγιστοποίηση του κέρδους απ' την εισαγωγή νέου προϊόντος και η απόδοση του συνολικά επενδυμένου κεφαλαίου στην επιχείρηση (τουριστική).

### **III. Η προβολή - προώθηση.**

Η τουριστική μονάδα οφείλει να βρίσκεται σε στενή επαφή με τους υποψήφιους πελάτες της, για να τους ενημερώνει και παράλληλα να τους παρακινεί ώστε να προτιμούν τα προϊόντα της. Η επικοινωνία της τουριστικής μονάδας γίνεται κυρίως με τη διαφήμιση, την προβολή των πωλήσεων και τις

δημόσιες σχέσεις. Τα εργαλεία αυτά πρέπει να εκτιμηθούν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να επιλεγεί το μείγμα τους. Έτσι ο υπεύθυνος της προβολής του τουριστικού προϊόντος, θα πρέπει να μεριμνήσει για τα εξής:

- Τον εντοπισμό της αγοράς στόχου.
- Τη διαμόρφωση του μηνύματος.
- Την επιλογή των καναλιών που θα διοχετευτεί το μήνυμα.
- Τον προϋπολογισμό της συγκεκριμένης πολιτικής του marketing.
- Το συντονισμό των προγραμμάτων επικοινωνίας. &
- Τη μέτρηση των αποτελεσμάτων του προγράμματος.

Η διαφήμιση της τουριστικής μονάδας μπορεί να γίνει, είτε απ' την εφημερίδα, είτε απ' το ραδιόφωνο, είτε απ' την τηλεόραση, είτε απ' τα περιοδικά, είτε απ' τα ειδικά έντυπα του τουρισμού, είτε με τη μορφή αφισών και πάντα σε συνδυασμό με το κόστος της διαφήμισης, το μέγεθος της εταιρείας, το μέγεθος και το είδος της αγοράς.

Η προώθηση των πωλήσεων για τις τουριστικές επιχειρήσεις, γίνεται με διάφορους τρόπους και ανάλογα τη μορφή και το είδος της επιχείρησης. Τέτοιοι τρόποι, είναι οι παρουσιάσεις των προϊόντων μέσα από προβολές ταινιών (για τους μεσάζοντες), οι εκθέσεις, τα διαφημιστικά φυλλάδια και τα ειδικά βραβεία. Οι δημόσιες σχέσεις, είναι το λιγότερο κατανοητό και εφαρμοσμένο απ' τα εργαλεία της προβολής (επικοινωνίας) του marketing.



Παρά ταύτα όμως, είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στα χέρια των στελεχών των επιχειρήσεων, λόγω της ικανότητας που έχει να φτάνει στους πελάτες, περισσότερο ως είδηση και λιγότερο ως διαφήμιση. Έτσι αποκτά υψηλή αξιοπιστία αφού το υποστηρίζει κάποιος άλλος (δημοσιογράφος) και όχι η εταιρεία. Το συγκεκριμένο εργαλείο, μπορεί ν' αυξήσει την ενημέρωση του πελάτη – καταναλωτή μ' ελάχιστο κόστος και αντιπροσωπεύει το μικρότερο ποσοστό στον προϋπολογισμό των επικοινωνιών της επιχείρησης.

#### **IV. Η διανομή.**

Η διανομή του τουριστικού προϊόντος συνεπάγεται την επιλογή και λειτουργία καναλιών δια μέσου των οποίων, η τουριστική επιχείρηση μπορεί να διοχετεύσει τα προϊόντα που παράγει, τόσο στις παραδοσιακές όσο και στις νέες αγορές της. Πρωταρχική επιδίωξη ενός συστήματος διανομής τουριστικών προϊόντων, είναι ν' απομακρύνει, όσο το δυνατόν περισσότερο, απ' τα σημεία πώλησης τα τουριστικά προϊόντα, που κατά κύριο λόγο είναι άυλα –υπηρεσίες, προς τους πελάτες – καταναλωτές, που θέλουν να ικανοποιήσουν τουριστικές τους επιθυμίες. Επίσης βασική επιδίωξη του συστήματος διανομής τουριστικών προϊόντων, είναι να διευκολύνει την αγορά προϊόντων που παράγονται απ' τις τουριστικές επιχειρήσεις (μονάδες) πριν ακόμα αυτά παραχθούν.

Η εκλογή καναλιών διανομής, έχει να κάνει με το είδος της τουριστικής επιχείρησης. Για παράδειγμα μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ή μια αεροπορική επιχείρηση ή μια επιχείρηση κρουαζιέρων, μπορεί να συναλλάσσεται είτε απευθείας με τους πελάτες της, είτε διαμέσου μεσαζόντων, είτε σε συνδυασμό

και των δύο αυτών τρόπων, προσέγγισης πελατών. Οι περισσότερες τουριστικές μονάδες συναλλάσσονται με περισσότερους από ένα μεσάζοντα για να πουλήσουν τα προϊόντα τους στους τελικούς καταναλωτές, σε ορισμένη αγορά ή σ' ένα τμήμα της μόνο.

Ο λόγος της προτίμησης αυτής, είναι ότι κοστίζει οικονομικότερα στην τουριστική επιχείρηση, ο συγκεκριμένος τρόπος διανομής του προϊόντος, απ' ότι στο να προσπαθήσει η ίδια (εταιρεία), να δημιουργήσει δικό της δίκτυο καταστημάτων λιανικού εμπορίου και να πουλάει τα προϊόντα της απευθείας στους τελικούς χρήστες, χωρίς την παρεμβολή των μεσαζόντων. Με το να καταβάλουν οι τουριστικές επιχειρήσεις, κάποια συμφωνημένη προμήθεια ή άλλου είδους αμοιβή στους μεσάζοντες, δεν κάνουν στην πραγματικότητα τίποτε άλλο, απ' το ν' αγοράζουν το δικαίωμα χρήσης ενός δικτύου διανομής τουριστικών προϊόντων και να διακινούν μέσα απ' αυτό τα προϊόντα τους, στους πιθανούς πελάτες.

Βέβαια οφείλουμε να επισημάνουμε, ότι υπάρχουν τουριστικά προϊόντα, που θα μπορούσαν να διατεθούν από κάποιες τουριστικές επιχειρήσεις -π.χ. αεροπορικές-, απευθείας στην πελατεία τους, όταν η αγορά στην οποία απευθύνονται για τη διάθεση τους, είναι ιδιαίτερα μεγάλη και γεωγραφικά συμπυκνωμένη. Επίσης, παρέχεται η δυνατότητα για απευθείας πώληση τουριστικών προϊόντων, στα πολύ εξειδικευμένα προϊόντα.

Το marketing mix όμως, αποτελείται και απ' άλλα συστατικά στοιχεία λιγότερο γνωστά, όπως είναι η πολιτική people, που έχει να κάνει με την εκπαίδευση

του ανθρώπινου δυναμικού των τουριστικών επιχειρήσεων (σχεδόν άγνωστο στον επιχειρηματικό χώρο της Ελλάδας), η πολιτική της αρχιτεκτονικής και της διακόσμησης του χώρου (physical evidence) και η πολιτική process, που αναφέρεται στην ταχύτητα και το service των τουριστικών μονάδων.

Στον τουριστικό τομέα και ιδιαίτερα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το πιο σημαντικό «τμήμα» για την ανάπτυξη οποιασδήποτε στρατηγικής marketing, είναι η τοποθεσία.

Αρκετές απ' τις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, κυρίως του εξωτερικού για να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των πελατών τους, έχουν δημιουργήσει τουριστικά πακέτα, που συνδυάζουν αρκετές υπηρεσίες με ιδιαίτερα ποιοτικό χαρακτήρα, που ικανοποιούν σε υψηλό βαθμό τις επιθυμίες των πελατών τους. Τα ξενοδοχειακά τουριστικά πακέτα, έχουν βοηθήσει τις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, ν' αυξήσουν τις πωλήσεις τους και φυσικά τα κέρδη τους.

Στο τρίτο στάδιο, δηλαδή μετά την ανάπτυξη του σχεδίου δράσης, έχουμε την εφαρμογή του (implementation). Το συγκεκριμένο στάδιο απαιτεί την ανάληψη δράσης και εφαρμογή όλων εκείνων των ενεργειών, που πρέπει να γίνουν για την υλοποίηση των σκοπών, που έχουν τεθεί ήδη απ' το προηγούμενο στάδιο. Όλες οι ευθύνες, θα πρέπει να έχουν διανεμηθεί αλλά και κατανοηθεί απ' όλους τους εμπλεκόμενους μέσα στην τουριστική επιχείρηση. Η ευθύνη του ανώτατου διοικητικού στελέχους της τουριστικής επιχείρησης, συνίσταται στο να εξασφαλίσει την ορθή κατανομή των αρμοδιοτήτων και εξουσιών, του

κάθε τμήματος μέσα στην επιχείρηση και παράλληλα του κάθε εργαζόμενου που εμπλέκεται με οποιοδήποτε τρόπο στην τουριστική μονάδα.

Στο τέταρτο στάδιο, έχουμε τον έλεγχο και τη μέτρηση (control and measurement), δηλαδή την αξιολόγηση του σχεδίου (σύγκριση στόχου και αποτελέσματος). Το συγκεκριμένο στάδιο, έχει καθοριστική σημασία για το management της τουριστικής μονάδας, γιατί βοηθάει το ανώτατο διοικητικό στέλεχος ή τον επιχειρηματία (αναλόγως της τουριστικής μονάδας), να εξάγει συμπεράσματα τόσο για την ορθότητα του σχεδίου όσο και για τη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων που ακολουθεί. Ο σκοπός του ελέγχου marketing, είναι η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί.

Έτσι καθώς το κόστος του marketing αυξάνει -όπως και ο ανταγωνισμός- η ανάγκη για έλεγχο της τουριστικής μονάδας, κρίνεται επιτακτική (αναγκαία). Σ' ένα μεγάλο ξενοδοχείο για παράδειγμα, το marketing plan αποτελεί πρώτης τάξης εργαλείο, τόσο για τον έλεγχο όσο και για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων. Για τη δημιουργία marketing plan, σ' ένα ξενοδοχείο χρησιμοποιούνται τ' αποτελέσματα της προηγούμενης χρονιάς, όπως είναι οι εθνικότητες των πελατών, η παραγωγικότητα των συνεργαζόμενων τουριστικών γραφείων, οι μηνιαίες διανυκτερεύσεις ανά κατά κατηγορία πελατών κλπ. Με τον τρόπο αυτό γίνονται προβλέψεις για το μέλλον, που βασίζονται σε ιστορικά δεδομένα και πληροφορίες, για τις τάσεις που κυριαρχούν στην αγορά.

Η στρατηγική ως επιστήμη στον επιχειρησιακό χώρο, δεν είναι τίποτε άλλο από ένα χρονοδιάγραμμα δράσης με στόχο το περιβάλλον. Το περιβάλλον εστιάζεται τόσο προς το εξωτερικό της επιχείρησης όσο και προς το εσωτερικό της. Ουσιαστικά η στρατηγική, έχει ως κύριο μέλημα της, τον καθορισμό των στόχων, που για μια τουριστική επιχείρηση, έχουν σημαντική σημασία. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, σαφείς, μετρήσιμοι, μακροπρόθεσμοι και φυσικά να μη συγκρούονται μεταξύ τους.

Μια στρατηγική, πρέπει να περιγράφει το αντικείμενο δράσης και να τοποθετεί μέσα στο χρόνο, τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Πρέπει να περιγράφει τα προϊόντα, που ήδη έχει η τουριστική επιχείρηση καθώς και τα νέα προϊόντα, που σκέπτεται να δημιουργήσει. Η γενική στρατηγική της επιχείρησης, συμπληρώνεται από επιμέρους στρατηγικές, οι οποίες καλύπτουν συγκεκριμένα θέματα, όπως τη θέση της επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές, το ποιες αγορές πρέπει να προτιμηθούν και το ποιες ν' αγνοηθούν, καθώς και τον τρόπο προσέγγισης των αγορών (προσφορά καλύτερης ποιότητας – χαμηλής τιμής – μοναδικότητα προϊόντος).

Στις μέρες μας, οι τουριστικές επιχειρήσεις και γενικότερα οι επιχειρήσεις, προσπαθούν να προσεγγίσουν διάφορες ομάδες πελατών, αφού πρώτα έχουν κατανοήσει τη νοοτροπία τους αλλά και τις επιθυμίες τους, όσο καλύτερα γίνεται. Η μελέτη της αγοράς με όσο πιο αναλυτικό τρόπο γίνεται, τόσο περισσότερο βοηθάει στη προσέγγιση της. Άρα, η οποιαδήποτε τουριστική επιχείρηση που θέλει να σκέφτεται το μέλλον, θα πρέπει να κάνει

σωστή επιλογή της αγοράς που θα διοχετεύσει τα προϊόντα της καθώς και σωστή τοποθέτηση των προϊόντων της, στην επιλεγμένη απ' αυτήν αγορά.

Οι τουριστικές μονάδες, στη γενικότερη στρατηγική τους θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους και ορισμένες δυσχέρειες που παρουσιάζει η τουριστική αγορά, όπως την ευαισθησία έναντι των οικονομικών υφέσεων, των εποχικών διακυμάνσεων, των διαφόρων τυχαίων γεγονότων (πολιτικών αναταραχών), την αδυναμία για αποθήκευση των τουριστικών προϊόντων, την υποχρέωση ν' αντιμετωπίζουν τις δαπάνες εκμετάλλευσης και τα σταθερά έξοδα του έτους κατά την εποχή της «ουσιαστικής» λειτουργίας τους (ξενοδοχεία, μεταφορικές εταιρείες, τουριστικά γραφεία), την ανελαστικότητα της τουριστικής παραγωγής έναντι μιας ελαστικής τουριστικής ζήτησης, τη μεταβολή της συμπεριφοράς των τουριστών λόγω μετατροπής των προσφερομένων ποσοτήτων ή των τιμών των τουριστικών αγαθών (προϊόντων) και υπηρεσιών, καθώς και την αλλαγή του «γούστου» των τουριστών – καταναλωτών λόγω υποκατάστασης ενός τουριστικού προϊόντος με κάποιο άλλο. Όλοι αυτοί οι παράγοντες (αρνητικοί), για τη τουριστική βιομηχανία και σε συνδυασμό με τον έντονο ανταγωνισμό, που επικρατεί στο συγκεκριμένο κλάδο, οδήγησε -τις τουριστικές μονάδες- σε μια προοδευτική συγκέντρωση των διαφόρων τουριστικών δραστηριοτήτων.

Είναι γνωστό σε όλους, ότι κατά την περίοδο, όπου ο αριθμός των τουριστών και η συχνότητα διακίνησης των τουριστικών ρευμάτων βρισκόταν σε χαμηλά επίπεδα, στον τομέα της τουριστικής οικονομίας επικρατούσε ο ελεύθερος ανταγωνισμός. Η συνεχής όμως ανάπτυξη του τουρισμού σε εθνική και διεθνή

κλίμακα καθώς και οι ποσοτικές και ποιοτικές διαφοροποιήσεις, του πλήθους των τουριστών, μετέβαλαν την κατάσταση.

Ο ελεύθερος ανταγωνισμός άρχισε να υποχωρεί, καθορίζοντας σε κάθε περίπτωση και τα επίπεδα εξέλιξης της τάσης προς συγκέντρωση των τουριστικών δραστηριοτήτων, σε όλο και μεγαλύτερες σ' έκταση τουριστικές μονάδες (επιχειρήσεις). Έτσι, οι μικρές και οι μεσαίες τουριστικές μονάδες, περιορίστηκαν σημαντικά και στη θέση τους εμφανίστηκαν μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις ή μεγάλοι συνασπισμοί επιχειρήσεων (διεθνής πραγματικότητα).

Η συγκέντρωση της τουριστικής παραγωγής στο διεθνή χώρο, πραγματοποιείται με διάφορους τρόπους. Έτσι έχουμε συνενώσεις αεροπορικών εταιρειών, ναυτιλιακών εταιρειών καθώς και συνενώσεις ξενοδοχείων με τουριστικά πρακτορεία και εστιατόρια. Ακόμη υπάρχουν και τράπεζες, που έχουν ενωθεί με τουριστικές μονάδες και έχουν πετύχει να συγκεντρώσουν στα χέρια τους και να ελέγχουν ολόκληρη την τουριστική παραγωγή, δηλαδή τη μετακίνηση, τη διαμονή, την εστίαση και την ψυχαγωγία.

Αναλυτικότερα, η τάση συγκέντρωσης στον τομέα της τουριστικής οικονομίας – βιομηχανίας προσέλαβε τις εξής μορφές:

I. Οριζόντια, κατά την οποία επιδιώκεται η συγκέντρωση ομοειδών, ως επί το πλείστον, η συγγενών τουριστικών επιχειρήσεων. Η μορφή αυτή,

παρατηρείται σε μεγάλο βαθμό στις ξενοδοχειακές μονάδες, όπως τα μεγάλα συγκροτήματα <HILTON> και <INTERCONTINENTAL HOTEL CORPORATION> στις Η.Π.Α. και τις αλυσίδες ξενοδοχείων <HOUSE COMPANY> και <GESAR RITZ> στην Αγγλία.

II. Κάθετος, πραγματοποιείται από επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικά στάδια παραγωγής και κυκλοφορίας ή παράγουν ανόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Η κάθετος συγκέντρωση, σημείωσε εκπληκτική εξέλιξη μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, κυρίως στους τομείς των τουριστικών μέσων διακίνησης. Έτσι, είχαμε συνενώσεις μεταφορικών εταιρειών με ξενοδοχεία και μεταφορικών εταιρειών με τουριστικά γραφεία. Οι εταιρείες μεταφορών, κάτω απ' την πίεση των πελατών τους, για μέσα διαμονής, διατροφής, ψυχαγωγίας κλπ., οδηγήθηκαν εκ των πραγμάτων σε μια συνένωση ή άμεσο συνασπισμό με αντίστοιχες τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούσαν να προσφέρουν τα συγκεκριμένα αγαθά (προϊόντα) και υπηρεσίες.

Έτσι παρατηρήθηκαν φαινόμενα, όπως η PANAM να γίνει ιδιοκτήτης της INTERCONTINENTAL HOTEL CORPORATION και η T.W.A. να συνενωθεί με το συγκρότημα HILTON. Συνασπισμοί κάθετης συγκέντρωσης, στον τουριστικό τομέα παρατηρήθηκαν και σ' άλλους τομείς εκτός των μεταφορικών μέσων.

Έτσι είχαμε το φαινόμενο, πολλά τουριστικά γραφεία (tour operators) να ελέγχονται από διάφορες ομάδες (groups), όπως για παράδειγμα η GLOBAL και η OVERLAND TOURS να βρίσκονται στην ιδιοκτησία της GREAT



UNIVERSAL STORES (Αγγλία) και ακόμη το CLUB MEDITERRANE να έχει συνενωθεί με το τουριστικό πρακτορείο HAVAS (Γαλλία). Υπήρξαν βέβαια και υπάρχουν και σ' άλλες δραστηριότητες της τουριστικής βιομηχανίας, κάθετες συγκεντρώσεις, όπως αυτές των τραπεζών με τις ξενοδοχειακές μονάδες (BANQUE DE PARIS – CLUB MEDITERRANE) αλλά και των αεροπορικών εταιρειών όπως η LUFTHANSA και η AIR FRANCE με διάφορες τουριστικές επιχειρήσεις, που προσφέρουν εστίαση (εστιατόρια) αλλά και ψυχαγωγία.

Η συγκέντρωση στην τουριστική βιομηχανία που χαρακτηρίστηκε ως «έκρηξη», επέδρασε σοβαρά στη δομή αλλά και στη λειτουργία των τουριστικών μονάδων, φέροντας και τις σχετικές επιπτώσεις (θετικές).

- Επίτευξη οικονομιών κλίμακας.
- Αξιοποίηση του παραγωγικού δυναμικού καθώς και καταμερισμού αλλά και εξειδίκευση της εργασίας.
- Εφαρμογή νέων τεχνολογιών και συγχρόνως αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση του κόστους.
- Μείωση των εξόδων διαχείρισης με την εφαρμογή κοινών εμπορικών, διαχειριστικών και ταμειακών υπηρεσιών.
- Δυνατότητα εγκατάστασης γραφείων ερευνών και μελετών για τη δημιουργία νέων τουριστικών προϊόντων.
- Καλύτερους όρους αγοράς για παραγωγικούς συντελεστές.
- Δυνατότητα εφαρμογής συστηματικού marketing.
- Δυνατότητα ευκολότερης διείσδυσης και επέκτασης στην τουριστική αγορά.

- Αύξηση της αποδοτικότητας των τουριστικών μονάδων και σχηματισμό μεγαλύτερων αποθεματικών.
- Εξουσία και κατεύθυνση στο μαζικό τουρισμό. &
- Μεγαλύτερη διάρκεια στην απασχόληση του ενεργού πληθυσμού.

### 3.3 Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η τουριστική ανάπτυξη συνεπάγεται μια δυναμική και ανοικτή αναπτυξιακή διαδικασία στην οποία υπεισέρχονται και αλληλεπιδρούν παράγοντες που αφορούν την παραγωγή, τη διανομή και την κατανάλωση ειδικών υπηρεσιών και αγαθών, συνιστώντας την οικονομική – αναπτυξιακή διάσταση του τουρισμού, παράγοντες που αφορούν ανταλλαγές και επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών, από κοινωνική και πολιτιστική άποψη, ομάδων πληθυσμού, και παράγοντες που αφορούν δημιουργία και χρήση πόρων, τόσο φυσικών - περιβαλλοντικών όσο και ανθρωπογενών.

Λόγω της πολυσημαντότητας αυτής, η τουριστική ανάπτυξη εντάσσεται με πολύπλευρο τρόπο στη συνολική αναπτυξιακή διαδικασία. Στα πλαίσια της οπτικής της βιώσιμης (ή διαρκούς ή αειφόρου) ανάπτυξης, η ανάπτυξη του τουρισμού συνεισφέρει στην ολοκληρωμένη ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων με σκοπό τη βιώσιμη ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης περιοχής.

Δεν μπορεί κανείς να δει τον τουρισμό, και πολύ περισσότερο τον βιώσιμο τουρισμό, έξω από τη συνολική βιώσιμη ανάπτυξη. Το ίδιο, δεν μπορεί κανείς

να μιλήσει ξεχωριστά και μόνο για οικονομική βιωσιμότητα, ή για οικολογική βιωσιμότητα ή για βιωσιμότητα του τουρισμού ή άλλη.

Η ανάπτυξη του τουρισμού, και επομένως και η διαμόρφωση στρατηγικής και ο σχεδιασμός για τον τουρισμό, δεν μπορούν να ιδωθούν παρά μόνο μέσα από την οπτική της συμβολής του τουριστικού τομέα στη συνολική βιώσιμη ανάπτυξη.

Ορισμοί για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη υπάρχουν πολλοί. Οι περισσότεροι προκύπτουν από τον βασικό ορισμό της συνολικής βιώσιμης ανάπτυξης και αποδίδουν στον βιώσιμο τουρισμό το σεβασμό προς το περιβάλλον, την προστασία σε μακροπρόθεσμη βάση των φυσικών και πολιτιστικών πόρων, καθώς και τον χαρακτήρα της κοινωνικά και οικονομικά αποδεκτής και δίκαιης δραστηριότητας.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (1993), τρεις είναι οι βασικές αρχές της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης: *Η οικολογική βιωσιμότητα*, σύμφωνα με την οποία η ανάπτυξη πρέπει να είναι συμβατή με τη διατήρηση του βασικού οικολογικού γίνεσθαι, τη διατήρηση της βιοποικιλότητας και των βιολογικών πόρων. *Η κοινωνική και πολιτιστική βιωσιμότητα*, σύμφωνα με την οποία η ανάπτυξη που συντελείται είναι συμβατή με τον πολιτισμό και τις αξίες του πληθυσμού υποδοχής, ενώ ταυτόχρονα διατηρεί και ενδυναμώνει την κοινωνική ταυτότητα. *Η οικονομική βιωσιμότητα*, σύμφωνα με την οποία η ανάπτυξη είναι και οικονομικά αποτελεσματική.

Σε επίπεδο ευρωπαϊκής πολιτικής για τον τουρισμό, ο πιο πρόσφατος ορισμός περιλαμβάνεται στην Ανακοίνωση της Επιτροπής (COM(2001)665. Λαμβάνοντας υπόψη την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση, και βασιζόμενη στον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, καταλήγει στον ακόλουθο ορισμό του βιώσιμου τουρισμού:

“Η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη ικανοποιεί τις σημερινές ανάγκες των τουριστών και των περιοχών υποδοχής, προστατεύοντας και βελτιώνοντας τις προοπτικές για το μέλλον. Ενσωματώνει τη διαχείριση όλων των πόρων κατά τέτοιο τρόπο ώστε να πληρούνται οι οικονομικές, κοινωνικές και αισθητικές ανάγκες, ενώ διαφυλάσσονται παράλληλα η πολιτισμική ακεραιότητα, οι ουσιαστικές οικολογικές διαδικασίες, η βιολογική πολυμορφία και τα έμβια συστήματα”.

Η οπτική του “βιώσιμου” τουρισμού, ή αλλιώς “αιφόρου”, ή “ήπιου” ή “εναλλακτικού” τουρισμού, διατυπώνεται επίσης, με ποικίλους τρόπους, ως στρατηγικός στόχος: σε Κοινοτικά κείμενα και ανακοινώσεις πολιτικής, στα ελληνικά προγραμματικά κείμενα του 2ου και του 3ου Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητας, Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα κ.λπ.).

### **3.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύσαμε την έννοια του Τουρισμού σε μικροοικονομικό επίπεδο για να μπορέσουμε να δώσουμε μια σαφή εικόνα για την επίδραση

του τουρισμό στο καθημερινό μας επίπεδο αλλά και για να μπορέσουμε στο επόμενο κεφάλαιο να ερμηνεύσουμε την πολιτική του ΕΟΤ. Ταυτόχρονα κάναμε μια εννοιολογική προσέγγιση του όρου «Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη». Η ανάπτυξη αυτού του θέματος θεωρείτε βασικό κομμάτι για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε τις στρατηγικές τουριστικής ανάπτυξης.

Σε αυτό το πλαίσιο λοιπόν παρατηρήσαμε ότι το τουριστικό προϊόν είναι από τη φύση του σύνθετο προϊόν στην παραγωγή και προσφορά του οποίου εμπλέκονται πολλοί και διαφορετικοί μεταξύ τους κλάδοι της οικονομίας. Στη διαμόρφωση του τουριστικού προϊόντος συμβάλλουν οι φυσικοί πόροι, οι ανθρώπινοι πόροι, τα μέσα επικοινωνίας και μεταφορών, τα ξενοδοχεία και κάθε είδους καταλύματα, τα εστιατόρια, τα ταξιδιωτικά γραφεία, οι εγκαταστάσεις αναψυχής και αθλοπαιδιών, τα γραφεία πληροφόρησης του κοινού, τα γραφεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων, τα κρουαζιερόπλοια, οι ξεναγοί, οι διερμηνείς κ.α. Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι ο τουρισμός εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα ενός αριθμού άλλων τομέων, οι οποίοι του προσφέρουν εισροές - κλειδιά για την παραγωγική διαδικασία

Ταυτόχρονα απαραίτητη προϋπόθεση για μια τουριστική επιχείρηση που επιθυμεί να διαθέσει τα προϊόντα της στην τουριστική αγορά, αντί κάποιου επιθυμητού κέρδους, είναι να γνωρίζει η διοίκηση της, ορισμένα στοιχεία και πληροφορίες, όπως για παράδειγμα τις τάσεις της τουριστικής αγοράς, τη συμπεριφορά των αγοραστών, την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος, την ανταπόκριση των πιθανών αγοραστών τουριστικών προϊόντων στις καμπάνιες marketing κλπ. Τις πληροφορίες αυτές αλλά και

πολλές άλλες, μπορεί η διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης να τις αντλήσει, κατά κύριο λόγο, με τη διεξαγωγή έρευνας που θα πραγματοποιήσει στην αγορά στόχο γι' αυτήν.

Τέλος στο επίπεδο της Τουριστικής Ανάπτυξης, της οπτικής της βιώσιμης (ή διαρκούς ή αειφόρου) ανάπτυξης, η ανάπτυξη του τουρισμού συνεισφέρει στην ολοκληρωμένη ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων με σκοπό τη βιώσιμη ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης περιοχής. Δεν μπορεί κανείς να δει τον τουρισμό, και πολύ περισσότερο τον βιώσιμο τουρισμό, έξω από τη συνολική βιώσιμη ανάπτυξη. Το ίδιο, δεν μπορεί κανείς να μιλήσει ξεχωριστά και μόνο για οικονομική βιωσιμότητα, ή για οικολογική βιωσιμότητα ή για βιωσιμότητα του τουρισμού ή άλλη.

Η ανάπτυξη του τουρισμού, και επομένως και η διαμόρφωση στρατηγικής και ο σχεδιασμός για τον τουρισμό, δεν μπορούν να ιδωθούν παρά μόνο μέσα από την οπτική της συμβολής του τουριστικού τομέα στη συνολική βιώσιμη ανάπτυξη.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Λογοθέτης Μ. Τουριστική Πολιτική, Εκδόσεις Παπαζήση, 1982.
2. Βαρβαρέσος Σ., Τουρισμός – οικονομικές προσεγγίσεις, Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, 1998.
3. Βαρβαρέσος Σ., Τουρισμός – έννοιες, μεγέθη, δομές, Εκδόσεις ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ, 1998.
4. Χρήστου Ε. Έρευνα Τουριστικής Αγοράς, Εκδόσεις INTERBOOKS.
5. Χυτήρης Λ., Τουριστικά Γραφεία: Ίδρυση – Οργάνωση – Λειτουργία, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1995.
6. Σφακιανάκης Μ. Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού, Εκδόσεις Έλλην, 2000.
7. Ηγουμενάκης Ν. Τουριστικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1996.
8. Ηγουμενάκης Ν. Τουριστική Οικονομία, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1997.

### ΞΕΝΗ

1. Peter Jones and Andrew Lockwood The management of Hotel Operations, London 1999.
2. Mark Oakley Design Management, Oxford 1990.
3. Smith V.L. Tourism Alternatives, John Wiley & Sons, 1995.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ ΚΑΙ Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η διαδικασία της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης ξεκίνησε λίγα χρόνια μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, θέτοντας δύο βασικούς αρχικούς στόχους: την οικονομική ανασυγκρότηση της Ευρώπης μετά τον καταστροφικό πόλεμο και τη σταδιακή διαμόρφωση ενός ενιαίου χώρου ειρήνης, ανάπτυξης και δημοκρατίας που θα απέτρεπε την άνοδο ολοκληρωτικών καθεστώτων και την επανάληψη της τραγωδίας του πολέμου στην ευρωπαϊκή ήπειρο. Σήμερα, μισό αιώνα μετά, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει προχωρήσει με μεγάλα βήματα. Η συνεχιζόμενη αύξηση του αριθμού των μελών της, η ανάπτυξη όλο και περισσότερων κοινών πολιτικών, η καθιέρωση του ενιαίου νομίσματος, αλλά κυρίως η σταθερή βούληση για περαιτέρω εμβάθυνση της ευρωπαϊκής ενοποίησης, αποδεικνύουν την επιτυχία του αρχικού εγχειρήματος.

Στις 9 Μαΐου 1950, ο Γάλλος υπουργός Εξωτερικών Ρομπέρ Σουμάν, εμπνευσμένος από το Γάλλο οραματιστή Ζαν Μονέ, ζητεί τη δημιουργία ενός υπερεθνικού ευρωπαϊκού οργανισμού με σκοπό το συντονισμό της παραγωγής άνθρακα και χάλυβα. Όμως, η πρωτοβουλία Σουμάν, που εκφράζεται υπό τη μορφή διακήρυξης, έχει βαθύτερες βλέψεις: «τη δημιουργία μιας ευρωπαϊκής ομοσπονδίας, απαραίτητης για την διατήρηση της ειρήνης».



Έξι χώρες - Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία, Βέλγιο, Ολλανδία και Λουξεμβούργο - ανταποκρίνονται στη διακήρυξη Σουμάν και το 1951 υπογράφουν τη Συνθήκη των Παρισίων με την οποία εγκαθιδρύεται η Ευρωπαϊκή Κοινότητα Άνθρακα και Χάλυβα (ΕΚΑΧ).

Σε αυτό το αρχικό, βαθύτατα ενοποιητικό, κλίμα, υπογράφεται η Συνθήκη της Ευρωπαϊκής Αμυντικής Κοινότητας που αποβλέπει στη σταδιακή ένωση των αμυντικών δυνάμεων των χωρών της ΕΚΑΧ και έχει ως τελική επιδίωξη τη διαμόρφωση μίας κοινής ευρωπαϊκής στρατιωτικής δύναμης. Οι συνθήκες, όμως, δεν είναι ακόμα ώριμες για ένα τέτοιο βήμα. Η γαλλική εθνοσυνέλευση δεν επικυρώνει τη συνθήκη και το σχέδιο εγκαταλείπεται. Είναι σαφές ότι η ευρωπαϊκή ολοκλήρωση πρέπει να προχωρήσει με μικρά, συγκεκριμένα βήματα σε τομείς λιγότερο ευαίσθητους για την εθνική κυριαρχία. Ωστόσο, η ιδέα της ανάπτυξης ευρωπαϊκής στρατιωτικής δύναμης θα εμφανισθεί πάλι στο προσκήνιο.

Η διαδικασία της ολοκλήρωσης, σε αυτό το αρχικό της στάδιο, πρέπει να επικεντρωθεί στον οικονομικό τομέα. Στις 25 Μαρτίου 1957, τα 6 μέλη της ΕΚΑΧ υπογράφουν τη Συνθήκη της Ρώμης, με την οποία ιδρύεται η Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ) και η Ευρωπαϊκή Κοινότητα Ατομικής Ενέργειας (ΕΥΡΑΤΟΜ). Η ΕΟΚ, η ΕΚΑΧ και η ΕΥΡΑΤΟΜ αποτελούν τις τρεις Ευρωπαϊκές Κοινότητες. Κύριος στόχος της ΕΟΚ είναι η δημιουργία μίας οικονομικής κοινότητας που θα βασίζεται στην ελεύθερη διακίνηση προϊόντων, υπηρεσιών και εργαζομένων.

Η επιτυχημένη πορεία της ΕΟΚ γρήγορα θα αποτελέσει πόλο έλξης. Το 1973, τρεις χώρες - το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ιρλανδία και η Δανία – θα προσχωρήσουν στις Ευρωπαϊκές Κοινότητες. Είναι η περίοδος που νέες πολιτικές (π.χ. κοινωνική, περιφερειακή) εφαρμόζονται, ενώ η παρουσία των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων στη διεθνή σκηνή σταδιακά ενισχύεται.

Την ίδια περίοδο, η οικονομική κρίση που μαστίζει την ήπειρο, σε συνδυασμό με την κατάρρευση του συστήματος σταθερών ισοτιμιών του Bretton Woods, οδηγούν στη δημιουργία του Ευρωπαϊκού Νομισματικού Συστήματος το 1979 με στόχο τη σταθεροποίηση των συναλλαγματικών ισοτιμιών και την ανάσχεση των πληθωριστικών πιέσεων.

Παρά τα οικονομικά προβλήματα, ολοένα και περισσότερες χώρες επιζητούν την ένταξη τους στις Ευρωπαϊκές Κοινότητες. Η Ελλάδα αποτελεί τη δέκατη χώρα που εντάσσεται στην ΕΟΚ. Η Συμφωνία Σύνδεσης Ελλάδας- ΕΟΚ χρονολογείται από το 1961, αλλά η ευρωπαϊκή πορεία της χώρας διακόπτεται με την επιβολή επτάχρονης δικτατορίας. Με την αποκατάσταση της δημοκρατίας, η Ελλάδα υποβάλλει αίτηση ένταξης το 1975 που γίνεται δεκτή το Μάιο του 1979 όταν και υπογράφεται στην Αθήνα η Συνθήκη Προσχώρησης της. Την 1η Ιανουαρίου 1981 η Ελλάδα γίνεται επίσημα μέλος της ΕΟΚ.

Πέντε χρόνια αργότερα (1986) η Κοινότητα δέχεται στους κόλπους της δύο νέα μέλη προερχόμενα από τον ευρωπαϊκό νότο: την Ισπανία και την Πορτογαλία. Η ΕΟΚ πλέον αριθμεί δώδεκα μέλη, και η εμφάνιση διαφορετικών επιπέδων οικονομικής ανάπτυξης και σημαντικών οικονομικών

ανισοτήτων ανάμεσα στα κράτη-μέλη, δημιουργεί την ανάγκη για την υιοθέτηση διαρθρωτικών προγραμμάτων στήριξης.

Βρισκόμαστε σε μία περίοδο που παρά τη συνεχιζόμενη αύξηση των μελών της Κοινότητας, κυριαρχεί η λεγόμενη ευρωπαϊσοδοξία, ως αποτέλεσμα τόσο των επιπτώσεων της διεθνούς οικονομικής κρίσης όσο και των επίπονων εσωτερικών συνομιλιών σχετικά με την κατανομή των δημοσιονομικών βαρών.

Ωστόσο, σύντομα ο σκεπτικισμός δίνει τη θέση του σε μια νέα περίοδο πνοής και ελπίδας για την Κοινότητα. Το 1985 ο πρόεδρος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Ζακ Ντελόρ παρουσιάζει τη Λευκή Βίβλο, που θέτει ως στόχο την ολοκλήρωση της εσωτερικής αγοράς της Κοινότητας μέχρι την 1η Ιανουαρίου 1993. Η Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη (1986) με τις σημαντικές ρυθμίσεις που εισάγει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και, επομένως, ευνοώντας την προσέγγιση των εθνικών ρυθμιστικών κανόνων, θέτει τις βάσεις για την οικοδόμηση της ενιαίας αγοράς.

Η προοπτική της ενιαίας αγοράς φέρει στο προσκήνιο την ανάγκη της οικονομικής και νομισματικής ενοποίησης. Παράλληλα, οι κοσμογονικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα την ίδια περίοδο (πτώση του τείχους, ενοποίηση Γερμανίας, διάλυση του Συμφώνου Βαρσοβίας) καθιστούν επιτακτική τη ριζική αναθεώρηση των ιδρυτικών Συνθηκών της Κοινότητας, προκειμένου να διευκολύνεται η συνολική προσαρμογή της τελευταίας στη νέα παγκόσμια πραγματικότητα.

Η Συνθήκη του Μάαστριχτ (Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση) που υπογράφεται στις 10 Δεκεμβρίου 1991 αποτελεί ορόσημο στην πορεία της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης. Τα δώδεκα κράτη μέλη αποφασίζουν να θέσουν ένα φιλόδοξο πρόγραμμα με τελικό στόχο τη νομισματική ενοποίηση και την καθιέρωση ενός ενιαίου νομίσματος. Παράλληλα, αναπτύσσεται η κοινή εξωτερική πολιτική και πολιτική ασφαλείας με στόχο την ενίσχυση της επιρροής της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε διεθνές επίπεδο.

Η Συνθήκη του Άμστερνταμ έρχεται το 1997 να συμπληρώσει τη Συνθήκη του Μάαστριχτ αναπροσαρμόζοντας και ενισχύοντας τις πολιτικές και τα μέσα της Ένωσης σε τομείς όπως η απασχόληση και η εξωτερική πολιτική. Η Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελείται πλέον από 15 μέλη, μετά την ένταξη τριών νέων χωρών – Αυστρία, Φινλανδία, Σουηδία - το 1995.

Το 1999 η Οικονομική και Νομισματική Ενοποίηση γίνεται πραγματικότητα με τη συμμετοχή σε αυτήν, έντεκα κρατών-μελών. Η Ελλάδα γίνεται το δωδέκατο μέλος της ΟΝΕ, μόλις ένα χρόνο αργότερα. Την 1η Ιανουαρίου 2002 ένα ακόμα σπουδαίο βήμα γίνεται: Δώδεκα κράτη-μέλη αποχαιρετούν τα εθνικά τους νομίσματα και υιοθετούν το νέο, κοινό ευρωπαϊκό νόμισμα: το Ευρώ.

Η Ένωση, όμως, έχει μία ακόμα σημαντική πρόκληση μπροστά της. Η αποκατάσταση της δημοκρατίας στις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης έχει ως αποτέλεσμα την υποβολή αιτήσεων για ένταξη στην Ε.Ε. από τις χώρες αυτές. Η Ένωση γρήγορα αντιλαμβάνεται την αναγκαιότητα και σημασία αυτής της νέας πρόκλησης. Με τη διεύρυνση επιτυγχάνεται η τυπική

και ουσιαστική ένωση του μεγαλύτερου τμήματος της ευρωπαϊκής ηπείρου και απαλείφεται οριστικώς κάθε κατάλοιπο διαίρεσης και αντιπαλότητας της μεταπολεμικής περιόδου. Όμως, για την ενσωμάτωση των νέων μελών στους κόλπους της Ένωσης, απαιτούνται νέες δραστικές μεταρρυθμίσεις. Μία Ένωση που δημιουργήθηκε για έξι μόνο κράτη μέλη δεν θα είναι σε θέση να λειτουργεί όταν ο αριθμός των μελών της τετραπλασιασθεί.

Στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Νίκαιας, το Δεκέμβριο του 2000, συνομολογείται η ομώνυμη Συνθήκη που περιλαμβάνει σειρά μεταρρυθμίσεων με στόχο την ομαλή ενσωμάτωση των νέων κρατών μελών στο Ευρωπαϊκό θεσμικό οικοδόμημα. Όμως, αυτές οι μεταρρυθμίσεις δεν είναι αρκετές. Έναντι της προοπτικής της διεύρυνσης και δεδομένης της ανάγκης για εμβάθυνση της ενοποίησης, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο του Λάκεν, το Δεκέμβριο του 2001, αποφασίζει τη σύγκληση Συνέλευσης, με σκοπό τη συζήτηση για το «μέλλον της Ευρώπης» και, ιδίως, τη διαμόρφωση προτάσεων σχετικά με τις σημαντικές θεσμικές μεταρρυθμίσεις που θα διασφαλίσουν την αποτελεσματική λειτουργία της Ένωσης στη νέα –μετά τη διεύρυνση- εποχή. Οι προτάσεις της Συνέλευσης θα αποτελέσουν, κατόπιν, αντικείμενο διακυβερνητικής διάσκεψης που θα συγκληθεί προκειμένου να ληφθούν οι οριστικές αποφάσεις.

Τον Οκτώβριο του 2002 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, γνωμοδοτεί θετικά για την ένταξη δέκα νέων κρατών - Εσθονία, Κύπρος, Λετονία, Λιθουανία, Μάλτα, Ουγγαρία, Πολωνία, Σλοβακία, Σλοβενία, Τσεχία – στην Ε.Ε. Στο Ευρωπαϊκό

Συμβούλιο της Κοπεγχάγης το Δεκέμβριο του 2002 αποφασίστηκε η ένταξη των χωρών αυτών στην Ε.Ε. το Μάιο του 2004.

#### **4.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΈΝΩΣΗΣ**

Η Ένωση έχει ως αποστολή να οργανώσει συνεκτικά και αλληλέγγυα τις σχέσεις μεταξύ των κρατών-μελών και των λαών τους, δίνοντας με τον τρόπο αυτό ιδιαίτερη έμφαση στη συνοχή και την αλληλεγγύη που πρέπει να διέπει τις σχέσεις των κρατών-μελών και των λαών της Ένωσης. Η αποστολή της Ένωσης, είναι η γενικότερη και ευρύτερη από την αποστολή της Ευρωπαϊκής Κοινότητας. Η αποστολή της Κοινότητας, αναφέρεται κατά κύριο λόγο σε οικονομικά και κοινωνικά θέματα, ενώ στην περίπτωση της Ένωσης οι στόχοι της είναι ευρύτεροι και δεν υπάρχουν παρόμοιες οριοθετήσεις.

Ως προς τους στόχους της Ένωσης, το άρθρο 2 ΣΕΕ ορίζει ότι η Ένωση θέτει ως στόχους :

1. *Να προωθήσει την οικονομική και κοινωνική πρόοδο και ένα υψηλό επίπεδο απασχόλησης, καθώς και να επιτύχει ισόρροπη και αειφόρο ανάπτυξη.*

Η επίτευξη του στόχου αυτού επιδιώκεται ιδίως α) με τη δημιουργία ενός χώρου χωρίς εσωτερικά σύνορα, β) με την ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής και γ) με την ίδρυση οικονομικής και νομισματικής ένωσης.

Είναι αξιοσημείωτο ότι ο πρώτος από τους στόχους της Ένωσης αναφέρεται στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα, που αποτελεί πεδίο ευθύνης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, φαίνεται δε να συμπίπτει μερικώς με την αποστολή αυτής. Στο άρθρο 2 ΣΕΚ ορίζεται ότι η ΕΚ έχει ως αποστολή να προάγει την αρμονική, ισόρροπη και αειφόρο ανάπτυξη των οικονομικών δραστηριοτήτων στο σύνολο της Κοινότητας, έχει επίσης ως αποστολή, μεταξύ άλλων, την σταθερή ανάπτυξη, ένα υψηλό επίπεδο απασχόλησης και κοινωνικής προστασίας, την οικονομική και κοινωνική συνοχή.

## *2. Να επιβεβαιώσει την ταυτότητα της Ένωσης στη διεθνή σκηνή*

Η πραγματοποίηση του στόχου αυτού επιδιώκεται ιδίως με την εφαρμογή μιας κοινής εξωτερικής πολιτικής και πολιτικής ασφαλείας, συμπεριλαμβανομένης της προοδευτικής διαμόρφωσης μιας κοινής αμυντικής πολιτικής, η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει σε κοινή άμυνα.

Οι Ευρωπαϊκές Κοινότητες ουδέποτε στο παρελθόν είχαν οποιαδήποτε αρμοδιότητα στους τομείς της εξωτερικής πολιτικής, της ασφάλειας και της άμυνας. Για πρώτη φορά θεσπίστηκε συνεργασία των κρατών μελών της Κοινότητας στο πεδίο της εξωτερικής πολιτικής στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Πολιτικής Συνεργασίας (ΕΠΣ), σύμφωνα με τα άρθρα 1 και 30 της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Πράξης (ΕΕΠ). Επρόκειτο όμως για διακυβερνητική συνεργασία στα θέματα εξωτερικής πολιτικής και ευρωπαϊκής ασφάλειας, που δεν έφθανε τα όρια της κοινής πολιτικής, όπως συμβαίνει εν προκειμένω στα πλαίσια του δεύτερου στόχου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η Κοινή Εξωτερική Πολιτική και

Πολιτική Ασφάλειας θεσπίστηκε για πρώτη φορά από τη Συνθήκη του Μάαστριχ.

3. *Να ενισχύσει την προστασία των δικαιωμάτων και των συμφερόντων των υπηκόων των κρατών μελών της με τη θέσπιση ιθαγένειας της Ένωσης.*

Στα πλαίσια του στόχου αυτού η Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση θεσπίζει για πρώτη φορά ιθαγένεια της Ένωσης, την οποία απονέμει σε όλους τους πολίτες των κρατών μελών της, στους οποίους αναγνωρίζει μια σειρά δικαιωμάτων και υποχρεώσεων. Η θέσπιση ιθαγένειας της Ένωσης αποτελεί σοβαρό επιχείρημα υπέρ της άποψης ότι με τη Συνθήκη του Μάαστριχ ιδρύθηκε ένας υπερεθνικός πολιτικός οργανισμός, σύμφωνα με όσα αναπτύχθηκαν παραπάνω. Κατά ανεξήγητο όμως τρόπο οι σχετικές με την ιθαγένεια της Ένωσης διατάξεις περιελήφθησαν εντός της συνθήκης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, στα άρθρα 17 έως 22, και όχι στη συνθήκη για Ευρωπαϊκή Ένωση.

4. *Να διατηρήσει και να αναπτύξει την Ένωση ως χώρο ελευθερίας, ασφάλειας και δικαιοσύνης, μέσα στον οποίον εξασφαλίζεται η ελεύθερη κυκλοφορία των προσώπων σε συνδυασμό με κατάλληλα μέτρα όσον αφορά τους ελέγχους στα εξωτερικά σύνορα, το άσυλο, τη μετανάστευση και την πρόληψη και καταστολή της εγκληματικότητας.*

5. *Να διατηρήσει στο ακέραιο το κοινοτικό κεκτημένο και να το αναπτύξει με την προοπτική να μελετηθεί κατά πόσον οι πολιτικές και οι μορφές*



συνεργασίας που καθιερώνονται με την συνθήκη θα πρέπει να αναθεωρηθούν, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα των μηχανισμών και των οργάνων της Κοινότητας.

Οι στόχοι της Ένωσης επιτυγχάνονται σύμφωνα με τη συνθήκη, υπό τους όρους και με το χρονοδιάγραμμα που προβλέπονται σε αυτήν, ενώ συγχρόνως τηρείται η αρχή της επικουρικότητας όπως καθορίζεται από το άρθρο 5 της συνθήκης της την Ευρωπαϊκής Κοινότητας

## **4.2 ΤΑ ΟΡΓΑΝΑ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΑΞΕΙΣ ΤΟΥΣ**

Για την πραγματοποίηση των σκοπών της η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει ορισμένα όργανα με υπερεθνικές αρμοδιότητες. Τα όργανα αυτά διακρίνονται σε δυο κατηγορίες: κύρια όργανα ή θεσμοί, τα οποία παίρνουν πράξεις που δεσμεύουν τα κράτη μέλη και επικουρικά όργανα, τα οποία επικουρούν τα κύρια όργανα.

Τα κύρια όργανα της Ευρωπαϊκής Ενώσεως είναι πέντε:

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, η Επιτροπή, το Δικαστήριο και το Ελεγκτικό Συνέδριο. Τα επικουρικά όργανα είναι πολλά και ορισμένα λειτουργούν στα πλαίσια των επιμέρους πολιτικών της. Τα κυριότερα όμως από αυτά είναι τα εξής: η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, η Συμβουλευτική Επιτροπή της ΕΚΑΧ, η Επιστημονική και Τεχνική Επιτροπή της ΕΚΑΕ, η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, οι Επιτροπές Διαχείρισης και

οι κανονιστικές επιτροπές. Θα εξετάσουμε εδώ συνοπτικά τη σύνθεση και τις αρμοδιότητες των κύριων οργάνων, καθώς επίσης και τις πράξεις των οργάνων αυτών.

#### **α. Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο**

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο περιλαμβάνει τους αντιπροσώπους των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι αντιπρόσωποι αυτοί ανέρχονται σήμερα σε 567, κατανέμονται στα κράτη-μέλη ανάλογα με τον πληθυσμό τους και εκλέγονται από τους λαούς των κρατών-μελών με άμεση καθολική ψηφοφορία που γίνεται ταυτόχρονα σε όλα τα κράτη μέλη κάθε 5 χρόνια

Το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο έχει, όπως και τα εθνικά κοινοβούλια, νομοθετικές, ελεγκτικές και δημοσιονομικές αρμοδιότητες. Οι αρμοδιότητες του αυτές όμως, και κυρίως οι νομοθετικές, είναι πολύ περιορισμένες, παρόλο που ενισχύθηκαν σταδιακά από της υπογραφής των αρχικών συνθηκών μέχρι σήμερα. Γι'αυτό μιλάμε για δημοκρατικό έλλειμμα στη Ένωση. Ειδικότερα, στο νομοθετικό τομέα, το Κοινοβούλιο εξακολουθεί να έχει ακόμα και σήμερα συμβουλευτικό χαρακτήρα, σε ορισμένες όμως περιπτώσεις έχει περισσότερο αποφασιστικές αρμοδιότητες και συναποφασίζει με το Συμβούλιο.

Οι ελεγκτικές και δημοσιονομικές αρμοδιότητες του όμως είναι σχετικά ενισχυμένες. Ειδικότερα στο δημοσιονομικό τομέα έχει δικαίωμα να τροποποιήσει τις μη υποχρεωτικές δαπάνες, ενώ για τις υποχρεωτικές δαπάνες μόνο προτάσεις προς το Συμβούλιο για τροποποίηση τους μπορεί να κάνει. Πάντως, δικαιούται να απορρίψει τον κοινοτικό προϋπολογισμό ως

σύνολο και αυτό είναι ασφαλώς ένα ισχυρό όπλο για την άσκηση πίεσης στα άλλα κοινοτικά όργανα.

### **β .Το Συμβούλιο**

Το Συμβούλιο είναι το βασικό όργανο που παίρνει αποφάσεις για τα διάφορα θέματα της Ένωσης και έχει νομοθετικές αρμοδιότητες. Απαρτίζεται από ένα αντιπρόσωπο κάθε κράτους-μέλους σε υπουργικό επίπεδο. Κατά την ψηφοφορία όμως για την λήψη των αποφάσεων κάθε αντιπρόσωπος έχει διαφορετικό αριθμό ψήφων ανάλογα με το μέγεθος της χώρας που αντιπροσωπεύει. Διακρίνουμε συνήθως τα γενικά Συμβούλια, στα οποία μετέχουν οι Υπουργοί Εξωτερικών και τα Ειδικά Συμβούλια στα οποία μετέχουν κατά περίπτωση αρμόδιοι υπουργοί, λόγου χάριν οι υπουργοί γεωργίας ή οικονομίας κ.α. Την προεδρία του Συμβουλίου και της Ένωσης γενικότερα ασκεί για ένα εξάμηνο καθεμία χώρα-μέλος εκ περιτροπής.

Το Συμβούλιο είναι το όργανο της Κοινότητας που έχει εξουσιοδοτηθεί από τις Συνθήκες να παίρνει τις αποφάσεις και να νομοθετεί. Για να πάρει μια απόφαση το Συμβούλιο όμως, πρέπει να υπάρχει σχετική πρόταση της Επιτροπής. Την πρόταση αυτή μπορεί να υιοθετήσει ή να απορρίψει συνήθως με ενισχυμένη πλειοψηφία. Μπορεί επίσης να την μεταβάλει αλλά τότε θα πρέπει να πάρει απόφαση ομόφωνα. Επίσης μπορεί να πάρει απόφαση για ένα θέμα χωρίς να υπάρχει σχετική πρόταση από την Επιτροπή, αλλά τότε η ενισχυμένη πλειοψηφία πρέπει να προέρχεται από τις 8 τουλάχιστον Χώρε-μέλη.

Διαφορετικό από το Συμβούλιο Υπουργών, είναι το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο. Το Συμβούλιο αυτό περιλαμβάνει τους αρχηγούς κρατών και κυβερνήσεων των χωρών-μελών της Ένωσης, συνέρχεται συνήθως δύο φορές το χρόνο και ασχολείται κυρίως με τη χάραξη της γενικής στρατηγικής στον τομέα της ενοποίησης και την προώθηση σημαντικών θεμάτων εσωτερικής και εξωτερικής πολιτικής.

#### **γ. Η Επιτροπή.**

Η Επιτροπή είναι ουσιαστικά το εκτελεστικό όργανο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αποτελείται σήμερα από δέκα επτά μέλη, ανά δυο από τις πέντε μεγαλύτερες χώρες και ανά ένα από τις επτά μικρότερες. Τα μέλη της επιτροπής διορίζονται

Από τις κυβερνήσεις των κρατών-μελών ύστερα από κοινή συμφωνία μεταξύ τους και με τον Πρόεδρο της Επιτροπής που ορίζεται προηγουμένως από τις κυβερνήσεις αυτές. Η θητεία των μελών της Επιτροπής είναι πενταετής και μπορεί να ανανεωθεί για μία ακόμα φορά.

Οι βασικές αρμοδιότητες της Επιτροπής είναι οι εξής: α) Να παρακολουθεί και να ελέγχει αν τα κράτη-μέλη εφαρμόζουν τους κοινοτικούς κανόνες, β) να λαμβάνει αποφάσεις εκτελεστικού κυρίως χαρακτήρα, γ) να συμμετέχει στη νομοθετική διαδικασία με την υποβολή προτάσεων προς το Συμβούλιο, δ) να καταρτίσει το προσχέδιο και να εκτελεί τον κοινοτικό προϋπολογισμό, ε) Να διαπραγματεύεται διάφορα κοινοτικά θέματα με τρίτους φορείς εκτός Κοινότητας ύστερα από σχετική απόφαση του Συμβουλίου και στ) να παρέχει

γνώμες και συμβουλές προς τα κράτη-μέλη ή άλλους φορείς εντός των κρατών-μελών.

#### **δ .Το Δικαστήριο**

Το Δικαστήριο είναι το όργανο της Κοινότητας που έχει επιφορτιστεί από τις Συνθήκες με το έργο της αυθεντικής ερμηνείας των κοινοτικών κανόνων και της επίλυσης των αναφυόμενων διαφορών στο κοινωνικό δίκαιο. Περιλαμβάνει δεκατρείς δικαστές, ένα από κάθε κράτος-μέλος και ένα επιπλέον που επιλέγεται εκ περιτροπής από τα πέντε μεγάλα κράτη-μέλη και έξι γενικούς εισαγγελείς. Οι κυριότερες αρμοδιότητες του Δικαστηρίου είναι οι εξής:

Α)να αποφαινεται αν ένα κράτος-μέλος έχει παραβιάσει τις Συνθήκες ή όχι, β)να αποφαινεται για την νομιμότητα των πράξεων ή παραλείψεων των άλλων οργάνων της Ένωσης. γ)Να εκδίδει προδικαστικές αποφάσεις ,εφόσον ζητούνται από τα εθνικά δικαστήρια των κρατών-μελών. δ)Να επιβάλλει ποινές σε περίπτωση παραβίασης κοινοτικών διατάξεων και αποζημίωση σε περίπτωση βλάβης από πράξεις ή παραλείψεις των οργάνων της Ένωσης και ε)να εκδικάσει τις προσφυγές κατά αποφάσεων του πρωτοβάθμιου Δικαστηρίου, που λειτουργεί από το 1989 και έχει αρμοδιότητα να δικάζει σε πρώτο βαθμό ορισμένες προσφυγές φυσικών ή νομικών προσώπων.

#### **ε . Το Ελεγκτικό Συνέδριο**

Το Ελεγκτικό συνέδριο έχει ως κύριο έργο του τον έλεγχο των λογαριασμών εσόδων και δαπανών της Ένωσης και λειτουργεί γενικά σύμφωνα με τους κανόνες που διέπουν το Δικαστήριο. Έχει δώδεκα μέλη, ένα από κάθε

κράτος-μέλος ,τα οποία διορίζονται από το Συμβούλιο ύστερα από διαβούλευση με το Κοινοβούλιο.

### **Στ. Οι Πράξεις των Οργάνων της Ένωσης**

Οι πράξεις των οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης διακρίνονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: οι κανονισμοί, οι οδηγίες, οι αποφάσεις και οι γνώμες.

Ο κανονισμός περιλαμβάνει ρυθμίσεις που πρέπει να εφαρμοστούν υποχρεωτικά από όλα τα κράτη-μέλη ως έχουν, χωρίς να χρειάζεται να ληφθεί οποιαδήποτε άλλη απόφαση από τα αρμόδια εσωτερικά νομοθετικά όργανα των κρατών-μελών.

Η οδηγία περιλαμβάνει επίσης ρυθμίσεις που δεσμεύουν τα κράτη μέλη να τις εφαρμόσουν. Η δέσμευση όμως αφορά το τελικό αποτέλεσμα και όχι τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί αυτό, γιατί τα κράτη-μέλη πρέπει να υλοποιήσουν με δική τους εσωτερική νομοθεσία τις ρυθμίσεις που προβλέπει η οδηγία.

Η απόφαση περιλαμβάνει επίσης ρυθμίσεις δεσμευτικού χαρακτήρα γι' αυτούς προς τους οποίους απευθύνεται, πρόκειται όμως για πράξη με σχετικά περιορισμένο βεληνεκές γιατί αφορά ένα μόνο κράτος-μέλος ή ένα συγκεκριμένο φυσικό ή νομικό πρόσωπο μέσα σε κάποιο κράτος-μέλος.

Τέλος, η γνώμη δεν έχει δεσμευτικό χαρακτήρα αλλά απηχεί απλώς τις απόψεις κάποιου κοινοτικού οργάνου, συνήθως της Επιτροπής, σχετικά με ένα θέμα.

### **4.3 Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ**

#### **4.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Ο τουρισμός συνιστά σημαντική οικονομική δραστηριότητα στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ). Αποτελείται δε από μεγάλη ποικιλία προϊόντων και προορισμών, καθώς και από πληθώρα δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, με ιδιαίτερα αποκεντρωμένες δεξιότητες, συνήθως σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Ο τουρισμός διαθέτει αξιόλογες δυνατότητες ώστε να συμβάλει σε αρκετούς πρωταρχικούς στόχους της Ε.Ε., όπως η βιώσιμη ανάπτυξη, η οικονομική άνοδος και η απασχόληση, καθώς και η οικονομική και κοινωνική συνοχή λεπτομερέστερη σχετική περιγραφή παρατίθεται στο κεφάλαιο II της παρούσας ανακοίνωσης. Τα στοιχεία αυτά, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι πολλές κοινοτικές πολιτικές επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις διάφορες τουριστικές δραστηριότητες, δικαιολογούν την εκ νέου απόδοση πολιτικής σημασίας από τα κυριότερα θεσμικά όργανα της Ε.Ε.

#### **4.3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΝΩΣΗ**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση υπήρξε απόρροια της συνθήκης του Μάαστριχ (1992). Δύο ημερομηνίες σταθμοί προσδιορίζουν ωστόσο την εξελικτική πορεία από τη δημιουργία της έως τη συνθήκη του Μάαστριχ και τη μετονομοσία της σε Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

- 17 Μαρτίου 1948. υπογραφή της Συνθήκης των Βρυξελλών, με την οποία δημιουργείται η Δυτικοευρωπαϊκή Ένωση (Δ.Ε.Ε.)
- 25 Μαρτίου 1957. υπογραφή στη Ρώμη των δύο συνθηκών με τις οποίες δημιουργούνται η Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (Ε.Ο.Κ.) και η ΕΥΡΑΤΟΜ.

Ο τουρισμός, ως οικονομικός τομέας, δεν είχε προσδιοριστεί στην πραγματική του διάσταση ούτε στη Συνθήκη της Ρώμης (1957) ούτε στην Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη (1987). Αντίθετα, μια κοινοτική συλλογιστική άρχισε να δημιουργείται γι' αυτό τον τομέα από το 1982. τον Ιούλιο του 1982 η επιτροπή παρουσίασε τις «πρώτες της κατευθύνσεις για μια κοινοτική πολιτική του τουρισμού», οι οποίες χρησίμευσαν ως βάση των συζητήσεων τόσο στο εσωτερικό της Κοινότητας όσο και μεταξύ των σχετικών επαγγελματικών οργανώσεων.

Αυτές οι πρώτες κατευθύνσεις πρότειναν την υιοθέτηση έξι κύριων στόχων για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των εθνικών τουριστικών πολιτικών. Αυτοί αφορούσαν:

- Την αναδιάρθρωση του χρόνου των διακοπών.
- Την προστασία της αρχιτεκτονικής κληρονομιάς.
- Την ανάπτυξη των τουριστικών δραστηριοτήτων στις υπανάπτυκτες οικονομικά περιοχές.
- Την προώθηση του κοινωνικού τουρισμού.
- Την προώθηση του πολιτιστικού τουρισμού.
- Την προώθηση του αγροτουρισμού.



Τον Φεβρουάριο του 1986 η επιτροπή απηύθυνε μια νέα κοινοποίηση στο συμβούλιο, στην οποία εμπεριέχοντα οι κύριες ιδέες που υπήρχαν ήδη στις «πρώτες της κατευθύνσεις», εμπλουτισμένες ωστόσο με νέες απόψεις.

Τα προτεινόμενα μέτρα αφορούσαν τους έξι ακόλουθους στόχους:

- Διευκόλυνση του τουρισμού στις χώρες της Κοινότητας.
- Καλύτερη κατανομή του τουρισμού στο χώρο και το χρόνο.
- Καλύτερος προσανατολισμός των παρεμβάσεων των κοινοτικών χρηματοδοτικών οργανισμών.
- Καλύτερη πληροφόρηση και προστασία των τουριστών.
- Βελτίωση του πλαισίου εργασίας των τουριστικών επαγγελματιών.
- Διεύρυνση του προβληματισμού του τομέα και οργάνωση της παροχής συμβούλων και συνεργασίας.

Το 1988 χαρακτηρίζεται ως η αφετηρία μιας νέας περιόδου για την ανάπτυξη του τουρισμού στα πλαίσια της κοινότητας. Από τις πρωτοβουλίες της Ελληνικής Προεδρίας, συγκλήθηκε το πρώτο συμβούλιο υπουργών τουρισμού, οι εργασίες του οποίου, παρά τον άτυπο χαρακτήρα τους, οδήγησαν στην ανακήρυξη του έτους 1990 σε «Ευρωπαϊκό Έτος Τουρισμού».

Επίκεντρο της πρωτοβουλίας αυτής αποτέλεσαν τα εξής σημεία παρέμβασης:

- Η προβολή και αξιοποίηση του οικονομικού και ενοποιητικού ρόλου του τουρισμού προς την κατεύθυνση της ενιαίας αγοράς.
- Η αύξηση του ενδοκοινοτικού τουρισμού.
- Η εξισορρόπηση της χρονικής κατανομής της τουριστικής κίνησης.
- Η προώθηση εναλλακτικών μορφών τουριστικής δράσης.

- Η χρηματοοικονομική υποστήριξη μέσω Κοινών Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων (Κ.Ε.Π.).

Το 1992, με απόφαση του συμβουλίου (13/07/1992), υιοθετήθηκε το «Σχέδιο Κοινοτικών Δράσεων υπέρ του τουρισμού», με τριετή διάρκεια από (01/01/1993), το οποίο περιλαμβάνει τους ακόλουθους τομείς δραστηριοποίησης:

- Βελτίωση των γνώσεων στον τομέα του τουρισμού και ενίσχυση της συνοχής των ενεργειών.
- Χρονικός καταμερισμός των διακοπών.
- Διεθνικές ενέργειες σε τρίτες χώρες.
- Πολιτιστικός τουρισμός.
- Περιβαλλοντικός τουρισμός.
- Αγροτουρισμός.
- Κοινωνικός τουρισμός.
- Τουρισμός των νέων.
- Διαδικασίες κατάρτισης.

Η τουριστική πολιτική της Ε.Ε. έχει ως στόχο να προωθήσει μια ισόρροπη τουριστική ανάπτυξη στις χώρες – μέλη. Γι' αυτόν το λόγο, η Ε.Ε. οριοθετεί τους πρωταρχικούς τομείς στους οποίους οι κοινές ενέργειες μπορούν να συμβάλλουν στην επίλυση των προβλημάτων και στην ανάπτυξη του τουρισμού στις χώρες – μέλη.

Οι στόχοι της τουριστικής πολιτικής της Ε.Ε. αφορούν ουσιαστικά τέσσερις κύριους τομείς:

- Την ελεύθερη μετακίνηση και την προστασία των τουριστών.
- Το πλαίσιο εργασίας των τουριστικών επαγγελματιών.
- Τις μεταφορές.
- Την περιφερειακή ανάπτυξη.

α. η ελεύθερη μετακίνηση και η προστασία των τουριστών: η ασκούμενη πολιτική επιδιώκει να επιτρέψει:

- Τις μειώσεις των τελωνειακών ελέγχων.
- Τις μειώσεις των αστυνομικών ελέγχων στα σύνορα.
- Την αύξηση των προσπαθειών πληροφόρησης των Ευρωπαίων τουριστών, ώστε να χρησιμοποιούν πλήρως τα δικαιώματα που τους παρέχει η κοινωνική ασφάλιση.
- Την τουριστική περίθαλψη και την αυτοκινητιστική ασφάλεια, προκειμένου να επιτευχθεί ο εναρμονισμός των συνθηκών περίθαλψης που προσφέρονται στα θύματα των ατυχημάτων, που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού στις χώρες της Ε.Ε. αυτές οι πολιτικές έχουν ως στόχο να παρέχουν παρόμοιες συνθήκες ασφάλισης σε όλες τις χώρες της Ε.Ε.
- Τη διαφύλαξη των συμφερόντων των τουριστών έναντι των κινδύνων ανακριβούς διαφήμισης, ανεπάρκειας των συμφωνημένων τουριστικών υπηρεσιών, ή ενόψει της ανάγκης μεγαλύτερης προστασίας σε ορισμένους τόπους παραμονής.

Η οδηγία 90/314/Ε.Ο.Κ. για τα οργανωμένα ταξίδια, συμπεριλαμβανομένων και των οργανωμένων διακοπών και περιηγήσεων, αποσκοπεί στην πλήρη ενημέρωση του τουρίστα – καταναλωτή, σχετικά με τους παράγοντες που συνιστούν το οργανωμένο ταξίδι (μεταφορά, τουριστικό κατάλυμα, οινοποτροφοδοσία, αναψυχή κ.τ.λ.) αλλά και με γενικότερα θέματα, όπως οι συμβατικές υποχρεώσεις και δικαιώματα μεταξύ πωλητή – διοργανωτή και καταναλωτή (καθορισμός τιμολογιακής πολιτικής, περιπτώσεις υπαναχώρησης ή αποζημίωσης του καταναλωτή για τροποποιήσεις ουσιαστικών στοιχείων του ταξιδιού. Σε συσχέτισμό με τα παραπάνω, η οδηγία αυτή θεσπίζει την ύπαρξη επαρκών εγγυήσεων υπέρ του διοργανωτή, ώστε σε περίπτωση αφερεγγυότητας ή πτώχευσης να διασφαλίζεται η επιστροφή των καταβληθέντων χρημάτων και ο επαναπατρισμός του τουρίστα – καταναλωτή.

*β. το πλαίσιο εργασίας των τουριστικών επαγγελματιών:*

Η πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει ως στόχο να βελτιώσει το πλαίσιο εργασίας των επαγγελματιών του τουρισμού, προκειμένου να δημιουργήσει ευνοϊκές συνθήκες σχετικά με την καλύτερη ανάπτυξη των τουριστικών δραστηριοτήτων.

Γι' αυτόν το λόγο, μια σειρά από πρωτοβουλίες υιοθετήθηκαν στους ακόλουθους τομείς:

- Δικαίωμα εγκατάστασης και ελεύθερης παροχής των τουριστικών υπηρεσιών. Η Ε.Ε. δημιούργησε μια κοινή αγορά τουριστικών υπηρεσιών, επιτρέποντας την ελεύθερη εγκατάσταση των κατοίκων της Ε.Ε. και την ελεύθερη παροχή υπηρεσιών στα κράτη – μέλη. Ωστόσο, η ύπαρξη διαφορετικών εθνικών ρυθμίσεων, σχετικών με τις συνθήκες ένταξης σε ένα τουριστικό επάγγελμα, αποτελεί συχνά ένα πρακτικό εμπόδιο για την ελευθερία της εγκατάστασης και για την ελευθερία παροχής υπηρεσιών. Ο στόχος της πολιτικής της Ε.Ε. είναι να προτείνει μέτρα που να ευνοούν την αποτελεσματική άσκηση αυτών των ελευθεριών, και πιο συγκεκριμένα τα επαγγέλματα των μεταφορέων και των εργαζομένων σε γραφεία ταξιδιών.
- Επαγγελματική εκπαίδευση και αμοιβαία αναγνώριση των διπλωμάτων και της απασχόλησης. Η ευρωπαϊκή πολιτική έχει ως στόχο να ευνοήσει την ειδικευμένη εκπαίδευση σε ανώτατο επίπεδο, η οποία αφορά την οργάνωση και τη διαχείριση του τουρισμού, που συναντάται σε μικρότερο βαθμό στα κράτη – μέλη από ότι η ειδικευμένη επαγγελματική εκπαίδευση στις παραδοσιακές δραστηριότητες των ξενοδοχείων και των εστιατορίων.
- Καλύτερη χρονική κατανομή των διακοπών. Επιδίωξη της κοινοτικής πολιτικής είναι να αποφύγει όσο το δυνατόν περισσότερο τη συγκέντρωση των σχολικών και επαγγελματικών διακοπών σε μια περιορισμένη χρονική περίοδο του έτους, γιατί από αυτή απορρέουν προβλήματα σχετικά με την τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη και με τη βελτίωση των τουριστικών υπηρεσιών, οι οποίες αντιτίθεται στο να υιοθετήσουν υψηλότερα επίπεδα τιμών, εφόσον μια πιο ισόρροπη

χρονική κατανομή των διακοπών αποδεικνύεται ανύπαρκτη ή ανεπαρκής.

- Η φορολόγηση του τουρισμού. Τα επίπεδα του Φ.Π.Α. που εφαρμόζονται στις τουριστικές υπηρεσίες (ξενοδοχείο, εστιατόριο) διαφέρουν αρκετά στις χώρες – μέλη. Η επιτροπή επιδιώκει να επιτύχει έναν εναρμονισμό στις τιμές του Φ.Π.Α.

#### γ. οι μεταφορές και ο τουρισμός:

η πολιτική της οικονομικής ολοκλήρωσης είχε θετικά αποτελέσματα στο εσωτερικό της κοινότητας, και ιδιαίτερα για τις οδικές μεταφορές των ταξιδιωτών. Η απελευθέρωση της αγοράς των οδικών μεταφορών είναι ένας στόχος της κοινοτικής πολιτικής. Πολλά μέτρα ελήφθησαν προς αυτή την κατεύθυνση. Κανονισμοί, οι οποίοι υιοθετούσαν κοινούς κανόνες για τις σταθερές υπηρεσίες καθώς και για τις εξειδικευμένες υπηρεσίες που παρείχαν λεωφορεία και πούλμαν μεταξύ των κρατών – μελών.

Για τις σιδηροδρομικές μεταφορές των ταξιδιωτών, η κοινοτική πολιτική έχει ως σκοπό να βελτιώσει τις προτεινόμενες υπηρεσίες (ταχύτητα, συχνότητα), αλλά επίσης και να δημιουργήσει ευρωπαϊκά εμπορικά προϊόντα.

Για τις αερομεταφορές, η πολιτική της Ε.Ε. στοχεύει σε ουσιαστικές τιμολογιακές μεταβολές των κανονικών υπηρεσιών, οι οποίες να είναι σε θέση να επιτρέψουν την υιοθέτηση μιας ευνοϊκής τιμολογιακής πολιτικής σχετικά με την αγορά των διακοπών και τις ενδοπεριφερειακές μεταφορές.

Η απελευθέρωση των θαλάσσιων μεταφορών αποσκοπεί στο να δώσει τη δυνατότητα στους θαλάσσιους μεταφορείς να παρέχουν τις υπηρεσίες τους στο πλαίσιο των διεθνών και εθνικών ανταλλαγών μιας άλλης χώρας – μέλους. Φυσικά, ο Κανόνας Νο 4055/86 του συμβουλίου, σχετικά με την αρχή της ελεύθερης παροχής υπηρεσιών στις θαλάσσιες μεταφορές, δε βρίσκει ακόμη πλήρη εφαρμογή μεταξύ των κρατών – μελών όσον αφορά τις μεταφορές στο εσωτερικό τους, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, με αποτέλεσμα οι εθνικές πολιτικές να ελέγχουν τις μεταφορές προς όφελος των πλοίων που φέρουν τη σημαία της αντίστοιχης χώρας (cabotage).

Κοινωνικές επιπτώσεις ή και θέματα ασφαλείας δημιουργούν σε αρκετές περιπτώσεις ιδιαίτερα προβλήματα στα κράτη – μέλη, που θα πρέπει να ανοίξουν τις εσωτερικές θαλάσσιες μεταφορές στον ανταγωνισμό των άλλων εφοπλιστών της Ε.Ε.

δ. *Η περιφερειακή ανάπτυξη και ο τουρισμός:*

η πολιτική της Ε.Ε. έχει ως στόχο να προωθήσει τον τουρισμό, ώστε να συμβάλει στην ανάπτυξη των υπανάπτυκτων περιοχών, οι οποίες διαθέτουν ωστόσο αξιόλογους τουριστικούς πόρους.

Γι' αυτόν το σκοπό, η Ε.Ε. χρησιμοποιεί μια σειρά από όργανα περιφερειακής οικονομικής πολιτικής. Αυτά είναι τα εξής:

- Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (F.E.D.E.R.), το οποίο συμβάλει στη χρηματοδότηση των τουριστικών επενδύσεων, οι οποίες συμπεριλαμβάνονται σε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα περιφερειακής ανάπτυξης.
- Το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο (F.E.O.G.A.).
- Η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (B.E.I.).
- το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (F.S.E.).

Αυτές οι διαφορετικού χαρακτήρα ενέργειες αποδεικνύουν ότι η Ε.Ε. έχει την πολιτική θέληση να διαδραματίσει έναν ενεργητικό ρόλο στην ανάπτυξη του τουρισμού, χωρίς ωστόσο να παρεμβαίνει στο συντονισμό των εθνικών πολιτικών, γιατί η καθεμία από αυτές είναι προσαρμοσμένη στις ιδιαίτερες συνθήκες που χαρακτηρίζουν τα κράτη – μέλη.

#### **4.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ**

Στον τομέα του κοινοτικού τουρισμού δραστηριοποιούνται περίπου 2 εκατ. επιχειρήσεις, κυρίως ΜΜΕ, οι οποίες συνεισφέρουν κατά σχεδόν 5% τόσο στο ΑΕγχΠ όσο και στην απασχόληση. Το ποσοστό αυτό κυμαίνεται μεταξύ 3% και 8% ανάλογα με τα κράτη μέλη. Επιπλέον, ο τουρισμός αποτελεί σημαντική πηγή δραστηριότητας για άλλους τομείς, όπως το εμπόριο και οι ειδικοί εξοπλισμοί, υπερβαίνοντας κατά σχεδόν μιάμιση φορά τη δραστηριότητα που προκύπτει από αυτόν καθαυτό τον τουρισμό.



Παρά τη σημασία των ΜΜΕ στον συγκεκριμένο τομέα, διαφαίνεται διαρκώς εντονότερα μια συγκεντρωτική τάση, η οποία ενισχύει την κάθετη ολοκλήρωση των τουριστικών υπηρεσιών. Τούτο καθίσταται ιδιαίτερα αισθητό στον τομέα των ξενοδοχείων και στις υπηρεσίες που αφορούν τη διοργάνωση ταξιδιών και τις μεταφορές. Όσον αφορά τον κύκλο εργασιών, περισσότερο από το 80% του ευρωπαϊκού τουρισμού συντελείται σε ατομικό ή οικογενειακό επίπεδο. Το υπόλοιπο ποσοστό προκύπτει από τον επιχειρηματικό τουρισμό, με την ευρεία έννοια του όρου. Η συγκεκριμένη μορφή τουρισμού ποικίλλει ανάλογα με τη χώρα: από μόλις 15% έως άνω του 30% επί του συνολικού όγκου το μεγαλύτερο ποσοστό προέρχεται από τις χώρες της Βόρειας Ευρώπης. Στην Ε.Ε., τα νοικοκυριά διαθέτουν περίπου το 1/8 των ατομικών δαπανών τους στην κατανάλωση τουριστικών υπηρεσιών, στοιχείο που παρουσιάζει σχετικά ελάχιστες διακυμάνσεις μεταξύ των χωρών.

Ο κοινοτικός τουρισμός είναι, κατά κανόνα, εγχώριος. Το 87% της τουριστικής δραστηριότητας που καταγράφεται αποδίδεται στο γηγενή πληθυσμό, ενώ μόνο το 13% των επισκεπτών προέρχεται από τρίτες χώρες. Όσον αφορά τον τουρισμό των πολιτών της Ε.Ε., τα τρία τέταρτα παραμένουν στο έδαφος ενός από τα 15 κράτη μέλη, ενώ το εναπομείναν το τελευταίο τέταρτο μεταβαίνει σε άλλα σημεία της Ευρώπης και του κόσμου. Ο τουρισμός συγκαταλέγεται στους τομείς της ευρωπαϊκής οικονομίας που διαθέτουν τις καλύτερες προοπτικές για το μέλλον. Σύμφωνα με τις προβλέψεις, παρατηρείται συνεχής άνοδος του τουρισμού στην Ευρώπη, εντονότερη από τη μέση οικονομική ανάπτυξη. Τούτο οφείλεται σε παράγοντες όπως η αύξηση του ελεύθερου χρόνου και η κοινωνική σημασία του, καθώς και στην παγκόσμια οικονομική

άνοδο. Ως προς τον απόλυτο όγκο δαπανών και απασχόλησης, τόσο η τρέχουσα ανάπτυξη όσο και η αντίστοιχη της τελευταίας δεκαετίας υπερβαίνουν το 3% ετησίως, με ακόμη υψηλότερο ποσοστό για τις δραστηριότητες που αφορούν τον τουρισμό στους συναφείς τομείς. Τούτο οφείλεται στην απαίτηση των τουριστών για διαρκώς πληρέστερες και μεγαλύτερης ποικιλίας υπηρεσίες, καθώς και για ολοένα πιο δραστήριες μορφές ψυχαγωγίας. Στην Ευρώπη, μόνο στους τομείς των ξενοδοχείων και της σίτισης δημιουργήθηκαν περίπου 100.000 θέσεις εργασίας ετησίως κατά τα προηγούμενα έτη.

Η Ευρώπη, διαθέτοντας τη μεγαλύτερη ποικιλία και πυκνότητα τουριστικών πόλων έλξης, δέχεται τους περισσότερους τουρίστες στον κόσμο. Παρά το γεγονός ότι το ποσοστό της τουριστικής αύξησης υπολείπεται του παγκόσμιου μέσου όρου, ιδίως όσον αφορά ορισμένες ανερχόμενες υπερπόντιες περιοχές, ο όγκος του ευρωπαϊκού τουρισμού αναμένεται να διπλασιαστεί κατά τα προσεχή 20 - 25 έτη, με καθαρά αποτελέσματα, ως προς τις δαπάνες και το προϊόν, ύψους 3% ετησίως. Η απασχόληση θα αυξηθεί κατά περίπου 15% την επόμενη δεκαετία. Εάν διατηρηθούν οι τάσεις που καταγράφονται προς το παρόν, τα αποτελέσματα της προαναφερθείσας αύξησης, επωφελούμενα των θετικών συνεπειών του τουρισμού, θα εξακολουθήσουν να είναι υψηλότερα στις συναφείς δραστηριότητες απ' ό,τι σε αυτόν καθ'αυτόν τον τομέα του τουρισμού. Ασφαλώς, τα εν λόγω αποτελέσματα ποικίλλουν σημαντικά μεταξύ των διαφόρων ευρωπαϊκών χωρών.

Δημογραφικοί παράγοντες και εξελίξεις

Η εξέλιξη της ευρωπαϊκής δημογραφικής διάρθρωσης θα επηρεάσει σημαντικά τον τουρισμό αναψυχής. Το 2020, ο πληθυσμός άνω των 65 ετών θα έχει αυξηθεί κατά 17 εκατομμύρια σε σχέση με σήμερα. Ο αριθμός αυτός θα εξακολουθήσει να αυξάνει σ' έναν υγιέστερο πληθυσμό, με μεγαλύτερο προσδόκιμο ζωής και περισσότερους πόρους από τις προηγούμενες γενιές. Επιπλέον, τα άτομα ηλικίας 50 έως 65 ετών, που έχουν σε μεγάλο βαθμό αποδεσμευτεί από υποχρεώσεις και οικογενειακά βάρη, που αναπτύσσουν ιδιαίτερη κινητικότητα και βρίσκονται συνήθως σε καλή οικονομική κατάσταση θα καταλάβουν αυξημένο μερίδιο στην αγορά τουρισμού.

Παράλληλα με την αξιόλογη αυτή άνοδο, πρόκειται να τροποποιηθεί η ζήτηση ορισμένων μορφών τουρισμού. Έτσι, οι τομείς που αναμένεται να γνωρίσουν τη μεγαλύτερη άνοδο είναι ο πολιτιστικός τουρισμός και ο τουρισμός που σχετίζεται με τη φυσική κληρονομιά. Επιπροσθέτως, πολλοί τουρίστες προβάλλουν συγκεκριμένες απαιτήσεις ώστε να επωφεληθούν πλήρως της τουριστικής εμπειρίας. Εκτός από το 10% του πληθυσμού που θεωρείται ότι πάσχει από κάποιας μορφής αναπηρία, αυξημένο ποσοστό τουριστών αναμένεται να περιορίσει την κινητικότητά του λόγω προσωρινού κωλύματος ή λόγω ηλικίας.

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα του ευρωπαϊκού τουρισμού αναψυχής έγκειται στη συγκέντρωσή του σε συγκεκριμένες και σύντομες περιόδους κατά τη διάρκεια του έτους. Τούτο διαμορφώνει δυσμενείς συνθήκες εργασίας και απασχόλησης, επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στα προσόντα, στην ποιότητα των υπηρεσιών και στην ανταγωνιστικότητα των

επιχειρήσεων, καθώς και κορεσμό των υποδομών επικοινωνίας και υποδοχής τουριστών. Η προβλεπόμενη αύξηση του πληθυσμού ηλικίας άνω των 50 ετών αναμένεται να αποσυμφορήσει την τουριστική δραστηριότητα κατά τα εν λόγω διαστήματα αιχμής, κυρίως στις σχολικές διακοπές, και να βελτιώσει την κατανομή της τουριστικής περιόδου.

Ομοίως, η ελευθέρωση των μεταφορών και η ανάπτυξη του δικτύου τους, η αποτελεσματικότερη λειτουργία της ενιαίας αγοράς, καθώς και η διαθεσιμότητα εργαλείων της κοινωνίας της πληροφορίας, εφόσον αυξάνουν τη ζήτηση τουριστικών δραστηριοτήτων και υπηρεσιών θα εξακολουθήσουν να διευκολύνουν την κινητικότητα των πολιτών και θα συμβάλουν στην εντονότερη διεθνοποίηση της ροής τουριστών. Όσον αφορά τους τουρίστες που προέρχονται από τρίτες χώρες, το ενιαίο νόμισμα θα διασφαλίσει μεγαλύτερη διαφάνεια τιμών και θα καταστήσει την Ευρώπη ακόμη πιο ελκυστικό προορισμό, κάτι που συνιστά επιπλέον μέσο προώθησης.

Κυριότερες προκλήσεις

Ο ευρωπαϊκός τουρισμός, οι επιχειρήσεις και οι προορισμοί του βρίσκονται αντιμέτωποι με σημαντικές προκλήσεις οι οποίες συνιστούν ταυτόχρονα ευκαιρίες και κινδύνους. Κατ' αρχάς, πρέπει να διατηρηθεί η αξιόλογη άνοδος της τουριστικής ζήτησης και του όγκου του τουρισμού στην Ευρώπη και να αναπτυχθούν ξεχωριστά οι διάφορες μορφές τουρισμού. Οι εξελίξεις αυτές μπορούν να αντιμετωπιστούν κατάλληλα μόνο με τη δημιουργία νέων μορφών τουρισμού.

Ορισμένες προκλήσεις προσλαμβάνουν νευραλγική σημασία: η έλλειψη επαρκούς εργατικού δυναμικού για ορισμένα επαγγέλματα και προσόντα, ιδίως λόγω των συνθηκών εργασίας η εξέλιξη του τομέα των μεταφορών και ο αντίκτυπος της στις ροές, στην ποιότητα της υπηρεσίας, στη βιώσιμη ανάπτυξη και στην προστασία του περιβάλλοντος η υιοθέτηση και ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας ως παράγοντας ανταγωνιστικότητας.

Για τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο τουρισμός συνιστά σημαντικό στοιχείο της ποιότητας ζωής τους, ενώ μπορεί να βελτιωθεί περαιτέρω με την προώθηση ενός βιώσιμου, ποιοτικού και ανταγωνιστικού ευρωπαϊκού τουρισμού, στο πλαίσιο του σεβασμού της χωρητικότητας των φυσικών και πολιτιστικών ζωνών του, ιδίως των τοποθεσιών του Natura 2000. Επιπροσθέτως, ο τουρισμός συμβάλλει στην προσέγγιση των ευρωπαϊών πολιτών οι οποίοι, με τον τρόπο αυτό, ανακαλύπτουν και βιώνουν κοινές

#### **4.5 ΤΟ ΝΕΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

Τον Νοέμβριο του 1997 διοργανώθηκε στο Λουξεμβούργο διάσκεψη σχετικά με τον τουρισμό και την απασχόληση λίγο πριν από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο του Λουξεμβούργου για την απασχόληση και το Συμβούλιο Υπουργών (Τουρισμός) της 26ης Νοεμβρίου 1997. Κατά το τελευταίο αυτό Συμβούλιο, αναγνωρίστηκαν τα οφέλη της ισόρροπης και βιώσιμης ανάπτυξης του ευρωπαϊκού τουρισμού και αποφασίστηκε η εμβάθυνση των αποτελεσμάτων της διάσκεψης του Λουξεμβούργου. Το 1998, η Επιτροπή συγκρότησε ομάδα

υψηλού επιπέδου για τον τουρισμό και την απασχόληση. Βάσει των συστάσεών της, που εγκρίθηκαν κατά το μεγαλύτερο μέρος τους, η Επιτροπή υπέβαλε ανακοίνωση με τίτλο Αύξηση του δυναμικού του τουρισμού για τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης.

Η εν λόγω ανακοίνωση υποστηρίχθηκε σημαντικά από τις αντιδράσεις του Κοινοβουλίου, της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής και της Επιτροπής των Περιφερειών, και οδήγησε στα συμπεράσματα του Συμβουλίου της 21ης Ιουνίου 1999 όπου καλούνταν η Επιτροπή και τα κράτη μέλη να αναπτύξουν στενή συνεργασία ώστε να μεγιστοποιηθεί η συνεισφορά του τουρισμού στην άνοδο και την απασχόληση, ιδίως σχετικά με τέσσερα θέματα (ενημέρωση, κατάρτιση, ποιότητα και βιωσιμότητα), γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα τη σύσταση ομάδων εργασίας).

Στη Βruges, στις 2 Ιουλίου 2001, στην προσπάθεια να διασφαλιστεί ένας τουρισμός για όλους, η Προεδρία διαπίστωνε ότι οι τουριστικές δραστηριότητες πρέπει να καταστούν προσβάσιμες από ορισμένες στοχοθετημένες ομάδες, ιδίως τους νέους, τους ηλικιωμένους, τα άτομα που ζουν κάτω από το όριο της φτώχειας, τους ανέργους και τα άτομα με ειδικές ανάγκες.

Ειδικότερα, μάλιστα, για τα άτομα αυτά, εκφράστηκε η επιθυμία να απλουστευθούν και να εναρμονιστούν τα συστήματα σήμανσης για τη δυνατότητα πρόσβασης σε υποδομές και υπηρεσίες. Τούτο οδήγησε στα συμπεράσματα της Προεδρίας σχετικά με τον τουρισμό για όλους, τα οποία εγκρίθηκαν κατά τη συνεδρίαση του Συμβουλίου στις 27 Σεπτεμβρίου 2001.

Κατόπιν των εντεινόμενων συνομιλιών με τις αντιπροσωπευτικές ενώσεις του επαγγέλματος και τις αντίστοιχες οικείες ενώσεις της κοινωνίας των πολιτών, οι εκπρόσωποί τους ενσωματώθηκαν στις ομάδες εργασίας και οι ανησυχίες τους συμπεριλήφθησαν στις τελικές συστάσεις.

Με την ευκαιρία αυτή, οι ενώσεις προέβαλαν την ανάγκη διαχείρισης και προώθησης της ευρωπαϊκής εικόνας περί τουρισμού, ιδίως για να αντισταθμιστούν οι αρνητικές επιπτώσεις που προκλήθηκαν από γεγονότα που συνδέονται με τις πτυχές της δημόσιας ασφάλειας, και τούτο πριν ακόμη από τις επιθέσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες. Επιπροσθέτως, τόνισαν τη βιωσιμότητα του τουρισμού και το συμφέρον των εργαζομένων.

Η στρατηγική που εγκρίθηκε για την εσωτερική αγορά υπηρεσιών, π.χ., αποβλέπει στην άρση των εθνικών φραγμών στην ελεύθερη κυκλοφορία των υπηρεσιών στην Ε.Ε., ώστε να καταστεί η παροχή διασυνοριακών υπηρεσιών εξίσου ευχερής με την παροχή υπηρεσιών εντός ενός κράτους μέλους. Η στρατηγική αυτή καλύπτει και τον τουρισμό και διαρθρώνεται σε δύο στάδια: το πρώτο έγκειται στον εντοπισμό των υπαρκτών εμποδίων, και το δεύτερο στην πρόταση κατάλληλων λύσεων υπό το φως των μέχρι στιγμής αποτελεσμάτων. Επιπροσθέτως, η Λευκή Βίβλος με τίτλο "Η ευρωπαϊκή πολιτική μεταφορών με ορίζοντα το έτος 2010: η ώρα των επιλογών" π.χ., επισημαίνει τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να προκύψουν αποδοτικότερες, βιώσιμες και καλύτερης ποιότητας τουριστικές μεταφορές.

Βραχυπρόθεσμα, αξίζει να εξεταστούν ορισμένες προγραμματισμένες εκδηλώσεις: το 2002 ως Παγκόσμιο έτος οικότουρισμού, η Παγκόσμια σύνοδος κορυφής για τη βιώσιμη ανάπτυξη (Σεπτέμβριος του 2002 στο Γιοχάνεσμπουργκ), καθώς και το 2003 ως Ευρωπαϊκό έτος των ατόμων με ειδικές ανάγκες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Κανελλόπουλος Π. «Το Δίκαιο της Ε.Ε.», Εκδόσεις Αντ. Σακκούλα, 1999.
2. Σκούντζος Θ. «Θεσμοί & Πολιτικές Ανάπτυξης της Ευρωπαϊκής Ένωσης», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 1998.
3. Ευρωπαϊκή Κοινότητα, Ευρωπαϊκή Κοινωνική Πολιτική: Η Πορεία προς το Μέλλον για την Ένωση, 1994.
4. Μούσης Ν. «Ευρωπαϊκή Ένωση: Δίκαιο – Οικονομία – Πολιτική», Εκδόσεις Παπαζήση, 6<sup>η</sup> Έκδοση, 1997.
5. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, ΕΥΡΩ: Ένα Νόμισμα για την Ευρώπη, 1998.
6. Σκούντζος Θ. «Περιφερειακή Οικονομική Ανάλυση και Πολιτική», Τόμος Ι και ΙΙ, εκδόσεις Αθ. Σταμούλης 1996.

### ΞΕΝΗ

1. Harley T. "The Foundations of European Community Law", 2<sup>nd</sup> Edition, Clarendon, Press Oxford.
2. Toth A.G., "Legal Protection of Individuals in the European Communities", 1978.
3. Lasok & Bridge, "Law and Institutions of the European Union", 6<sup>th</sup> Edition Butterworths .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ - ΕΟΤ ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΔΕΚΑΕΤΙΑ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η τουριστική βιομηχανία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της Ελληνικής οικονομίας, αλλά βρίσκεται επί σειρά ετών αντιμέτωπη με μία κρίση ποιότητας η οποία λειτουργεί ως τροχοπέδη στη μελλοντική ανάπτυξη της, με συνέπεια τη διαρκή υποβάθμιση της ανταγωνιστικής της θέσης στη διεθνή αγορά του τουρισμού.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η πρόσφατη έρευνα του Economist Intelligence Unit για το τουριστικό προϊόν της Ελλάδας, "Η ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα υπήρξε σπασμωδική...", περνώντας εναλλασσόμενες φάσεις ραγδαίας ανάπτυξης και ύφεσης. Το τουριστικό προϊόν της Ελλάδας διένυσε τις φάσεις της Εισαγωγής και της Ανάπτυξης στην παγκόσμια αγορά του τουρισμού (δεκαετίες 1960, '70) και εισήλθε σταδιακά στο στάδιο της Ωριμότητας. "Η Ελλάδα βρίσκεται τώρα αντιμέτωπη με το δίλημμα, το οποίο ποτέ δεν επιλύθηκε - εάν θα συνεχίσει σαν ένας προορισμός μαζικού ή υψηλού τουρισμού..."

Μελετώντας τη διαθέσιμη βιβλιογραφία, μπορούμε να συνοψίσουμε τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Ελληνικού τουρισμού όπως έχει σήμερα διαμορφωθεί, στα ακόλουθα σημεία: Το πρότυπο του Επιλεκτικού Ποιοτικού

τουρισμού (δεκαετίες '60-'70) μεταβλήθηκε σταδιακά σε πρότυπο Μαζικού - Οργανωμένου Τουρισμού (δεκαετία '80) και ακόλουθα σε πρότυπο απλά Μαζικού Τουρισμού (Σαν μαζικός τουρισμός θεωρείται ο τουρισμός των μεγάλων αριθμών, ενώ επιλεκτικός-ποιοτικός ο τουρισμός νέων, ειδικών μορφών (θαλάσσιος, υγείας, οικοτουρισμός, κτλ.). Το φαινόμενο αυτό είναι συνέπεια της ασυγκράτητης πτώσης των τιμών με παράλληλη υπερπροσφορά υποβαθμισμένων ποιοτικά τουριστικών υπηρεσιών με έμφαση στην εμπορικότητα.

Ενώ σύμφωνα με στοιχεία του Ε.Ο.Τ. κάθε χρόνο οι αφίξεις τουριστικών αυξάνουν, η εισροή τουριστικού συναλλάγματος δεν παρουσιάζει την ανάλογη αύξηση ενώ σε πολλά έτη εμφανίζει μείωση, γεγονός που καταδεικνύει τη μείωση της κατά κεφαλήν τουριστικής δαπάνης των ταξιδιωτών στην Ελλάδα. Επίσης, όπως αναφέρεται σε σχετική έρευνα του ΣΕΤΕ, ο Ελληνικός τουρισμός παρουσιάζει:

- Εξάρτηση από το διεθνή τουρισμό ο οποίος αντιπροσωπεύει το 77% περίπου των συνολικών διανυκτερεύσεων.
- Εποχικότητα: Περισσότερο από το 60% των αφίξεων/διανυκτερεύσεων πραγματοποιείται μεταξύ των μηνών Ιουνίου και Σεπτεμβρίου.
- Μη ισόρροπη γεωγραφική κατανομή της τουριστικής ανάπτυξης. Συγκεκριμένα, οι τέσσερις κυριότεροι προορισμοί, Αθήνα, Ρόδος, Κρήτη και Κέρκυρα απορροφούν το 65% των συνολικών διανυκτερεύσεων.

- Έλλειψη κατάλληλης υποδομής (τηλεπικοινωνίες, συγκοινωνίες, εγκαταστάσεις) στους περισσότερους τουριστικούς προορισμούς καθώς επίσης και ανεπάρκεια ειδικευμένου προσωπικού.

Τέλος, η διαμάχη των ανταγωνιστριών (μεσογειακών κυρίως) χωρών της Ελλάδας στη βάση του αυξημένου όγκου πωλήσεων, της χαμηλής τιμής και του ομοιογενούς προϊόντος, προσδίδει δυσανάλογα μεγάλη δύναμη στους μεσάζοντες (Tour Operators του εξωτερικού) δημιουργώντας ολιγοπολιτικές καταστάσεις.

## 5.1 Η ΖΗΤΗΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού για τις αφίξεις αλλοδαπών τουριστών κατά το έτος 2000, η Ελλάδα καταλαμβάνει την 15η θέση στην παγκόσμια κατάταξη των χωρών υποδοχής. Η αύξηση του συνόλου των αφίξεων αλλοδαπών κατά το διάστημα Ιανουαρίου - Δεκεμβρίου 2000, σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα του 1999, έφθασε το +7,66%, με 13.095.545 αφίξεις, όπως προκύπτει από τα πιο πρόσφατα διαθέσιμα στοιχεία (πηγή: ΕΣΥΕ).

Το 2000, ποσοστό 79,8% του συνόλου των αλλοδαπών τουριστών έφθασε στη χώρα αεροπορικώς, έναντι 69% του 1981. Η συμμετοχή των αφίξεων με αεροπλάνο αυξάνεται σταθερά λόγω και της απελευθέρωσης των αεροπορικών συγκοινωνιών και της μείωσης των ναύλων, ενώ μειώνεται αντίστοιχα η συμμετοχή των άλλων μέσων μεταφοράς.

Οι αφίξεις ξένων επισκεπτών με κρουαζιέρες, εμφανίζουν τα τελευταία χρόνια κάμψη κατά 20% έναντι του 1996. Η φθίνουσα αυτή τάση οφείλεται κυρίως στην εξάρτηση από την αμερικάνικη αγορά. Στις ξενοδοχειακές μονάδες το 2000 πραγματοποιήθηκαν συνολικά 61.302.903 διανυκτερεύσεις αλλοδαπών και ημεδαπών τουριστών. Οι έλληνες εξακολουθούν να αποτελούν σημαντικό μέγεθος της ζήτησης, δεδομένου ότι πραγματοποίησαν 14.666.610 διανυκτερεύσεις (αύξηση 1,47% ως προς το 1999). Η αύξηση του αριθμού των διανυκτερεύσεων αλλοδαπών το 2000 σε σχέση με το 1999 είναι +1,82%.

### **5.1.2. ΚΑΤΑ ΚΕΦΑΛΗ ΔΑΠΑΝΗ**

Τα έσοδα από τουριστικές υπηρεσίες στην Ελλάδα, έχουν σημειώσει θεαματική άνοδο τα τελευταία 30 χρόνια. Σε τρέχουσες τιμές η κατά κεφαλήν τουριστική δαπάνη έχει τριπλασιαστεί. Οι εισπράξεις από τουριστικές υπηρεσίες κατά το 2000 έφθασαν τα 9.221 εκ. δολάρια, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 5% έναντι του 1999, σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος. Με βάση τον σχετικό πίνακα του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, η Ελλάδα κατατάσσεται έτσι στην 10η θέση από άποψη τουριστικών εισπράξεων.

Η μέση δαπάνη κατά κεφαλήν αφικνούμενου αλλοδαπού τουρίστα, σε τρέχουσες τιμές, κυμαινόταν γύρω στα 300 δολ. Η.Π.Α. στη διάρκεια της δεκαετίας του '80, άρχισε να αυξάνεται όμως σημαντικά προς το τέλος της δεκαετίας του '90. Το 2000 έφθασε τα 704 δολάρια Η.Π.Α. (ή 776 ευρώ).

Η τουριστική δαπάνη αποτελείται από δαπάνες διαμονής, διατροφής, αναψυχής-διασκέδασης, μετακινήσεις, ψώνια και λοιπές τουριστικές δαπάνες. Το μεγαλύτερο μέρος της δαπάνης (40%), προορίζεται για διαμονή και τη διατροφή. Μετά το 1985 η κατάσταση σταδιακά εξομαλύνεται, καθώς γίνονται και οι πρώτες συστηματικές προσπάθειες για αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος. Ωστόσο, η Ελλάδα εξακολουθεί να θεωρείται χώρα φιλοξενίας τουριστών χαμηλής εισοδηματικής στάθμης.

### **5.1.3. ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ (ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 )**

Το έτος 2000, ποσοστό 70,4% των αφίξεων αλλοδαπών τουριστών στα σύνορα πραγματοποιήθηκαν από πολίτες της Ε.Ε., 21% από άλλες ευρωπαϊκές χώρες, ενώ μόλις 2,5% πραγματοποιήθηκαν από την Αμερικανική Ήπειρο. Το 1981 η συμμετοχή της Ευρώπης στο σύνολο της ζήτησης ήταν 74%, ενώ της Αμερικής 8%.

Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της ζήτησης είναι το υψηλό ποσοστό επαναλαμβανόμενου τουρισμού (repeaters), που το καλοκαίρι του 1998 ήταν 55%.

Σημαντικό τμήμα της ζήτησης τουριστικών υπηρεσιών προέρχεται από την εσωτερική αγορά και μάλιστα βαίνει αυξανόμενο. Το 25% του συνόλου των διανυκτερεύσεων στα ξενοδοχειακά καταλύματα της χώρας πραγματοποιούνται από ημεδαπούς, αλλά μόνο το 10% γίνεται από έλληνες τουρίστες που κάνουν διακοπές, και άλλο ένα 10% ταξιδεύει για

επιχειρηματικούς σκοπούς. Ο εσωτερικός τουρισμός καλύπτει συχνά τα ελλείμματα σε περιόδους ύφεσης της κίνησης από το εξωτερικό.

### **Χαρακτηριστικά τουριστικής ζήτησης**

*Τουριστική μονοκαλλιέργεια:* Η ζήτηση για τη χώρα μας και τους επί μέρους προορισμούς της αφορά σε συντριπτικό βαθμό την κυρίαρχη μορφή οργανωμένης ζήτησης για «Ήλιο και Θάλασσα». Οι ειδικές ή εναλλακτικές μορφές τουρισμού αποτελούν μεσοπρόθεσμα «αγορές-θύλακες», που διακινούν μικρά μεν πλην όμως ενδιαφέροντα από τη σκοπιά της οικονομικής απόδοσης, μεγέθη.

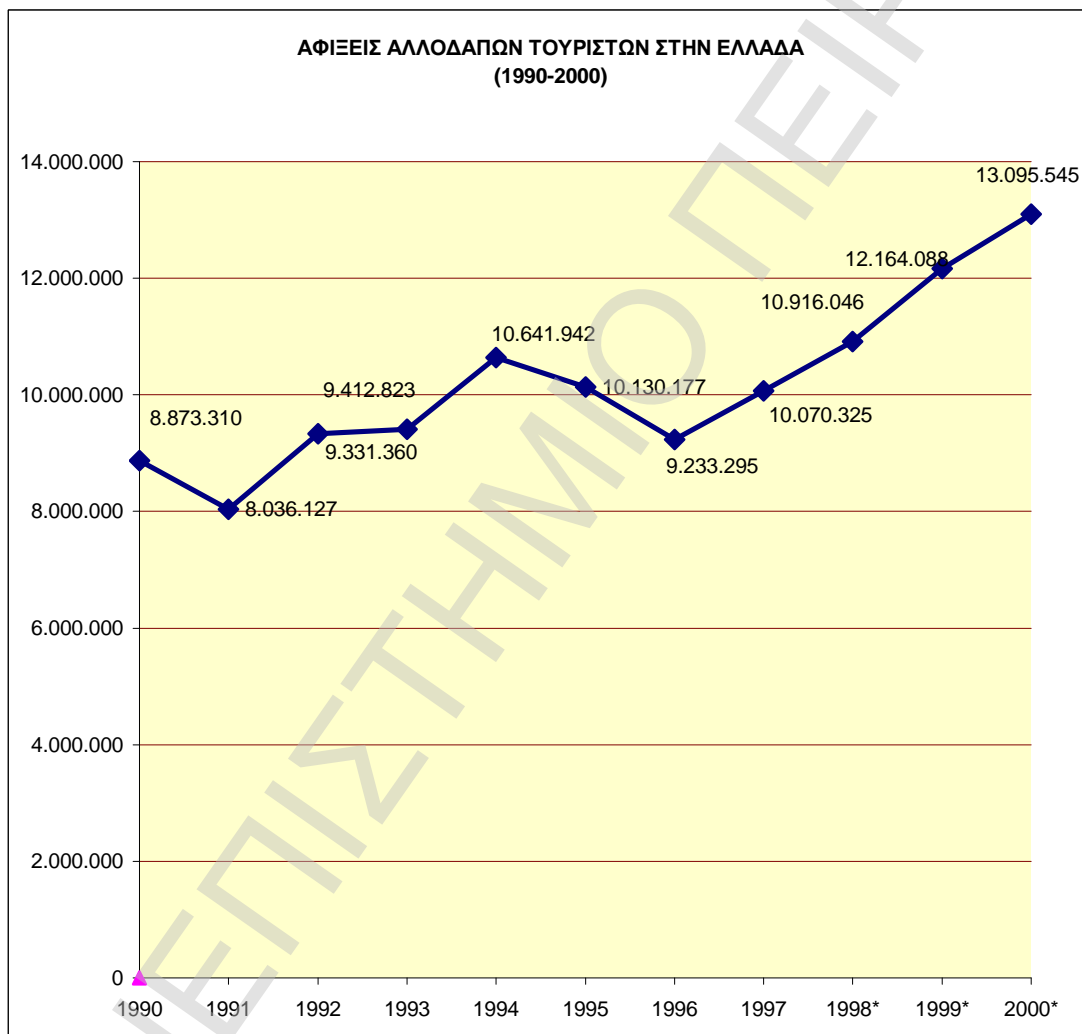
*Μέση διάρκεια παραμονής:* Η διάρκεια παραμονής των αλλοδαπών τουριστών ποικίλλει ανάλογα με τον σκοπό του ταξιδιού και την περιοχή του προορισμού τους. Η μέση διάρκεια των διακοπών αλλοδαπών στα ελληνικά θέρετρα είναι 15 ημέρες, ενώ η μέση διάρκεια παραμονής τους σε ξενοδοχειακά καταλύματα είναι 6 ημέρες.

*Εποχικότητα ζήτησης (Διάγραμμα 4):* Η εξ αλλοδαπής τουριστική ζήτηση εμφανίζει υψηλό βαθμό χρονικής συγκέντρωσης και κατευθύνεται κυρίως σε προορισμούς στους οποίους κυριαρχεί η μορφή του μαζικού παραθεριστικού τουρισμού. Η τουριστική αιχμή ενισχύεται τα τελευταία χρόνια και αυτό οξύνει ακόμα περισσότερο τα προβλήματα ανταπόκρισης των υποδομών.

Η ζήτηση της παραδοσιακής 7μηνης τουριστικής περιόδου (Απρίλιος-Οκτώβριος) παρουσιάζει μία αυξανόμενη εποχικότητα. Το σύνολο των

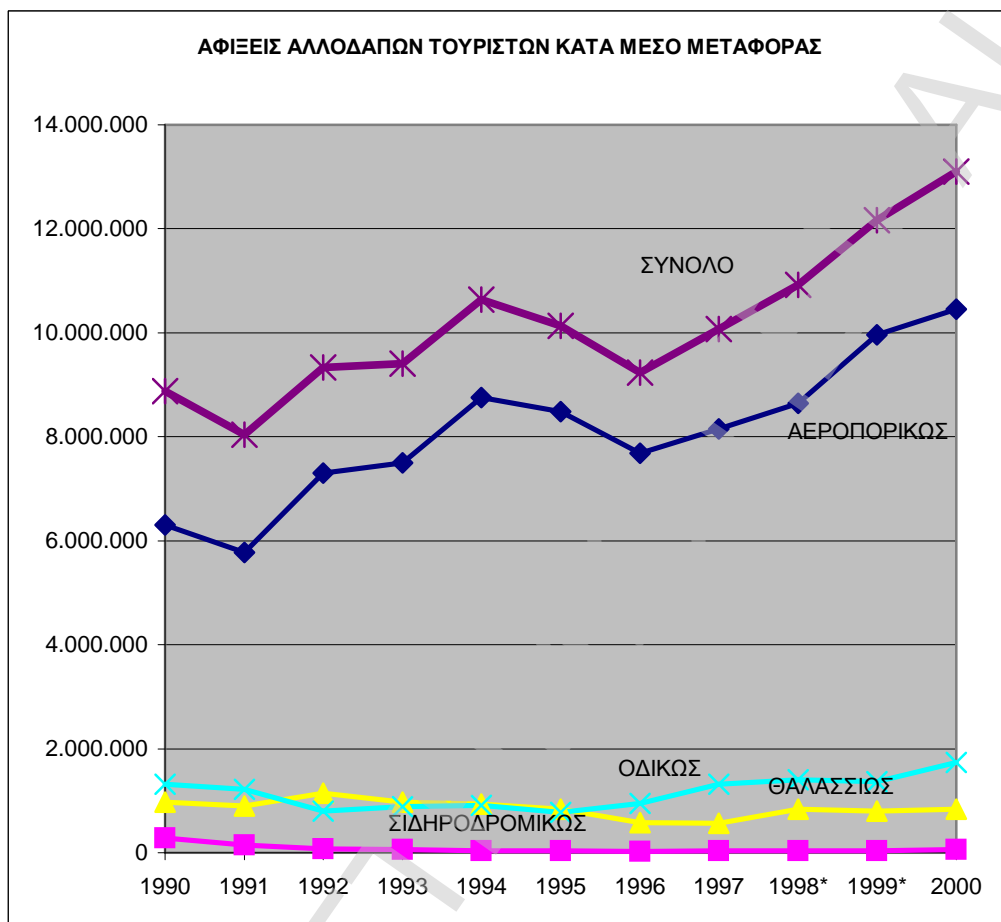
διανυκτερεύσεων που πραγματοποιούνται στη διάρκεια του επταμήνου ήταν το 92% του γενικού συνόλου το 2000. Το ίδιο ισχύει για το τετράμηνο, που αποτελεί την αιχμή της τουριστικής περιόδου (Ιούνιος-Σεπτέμβριος), το οποίο ήταν το 67% του συνόλου το 2000.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

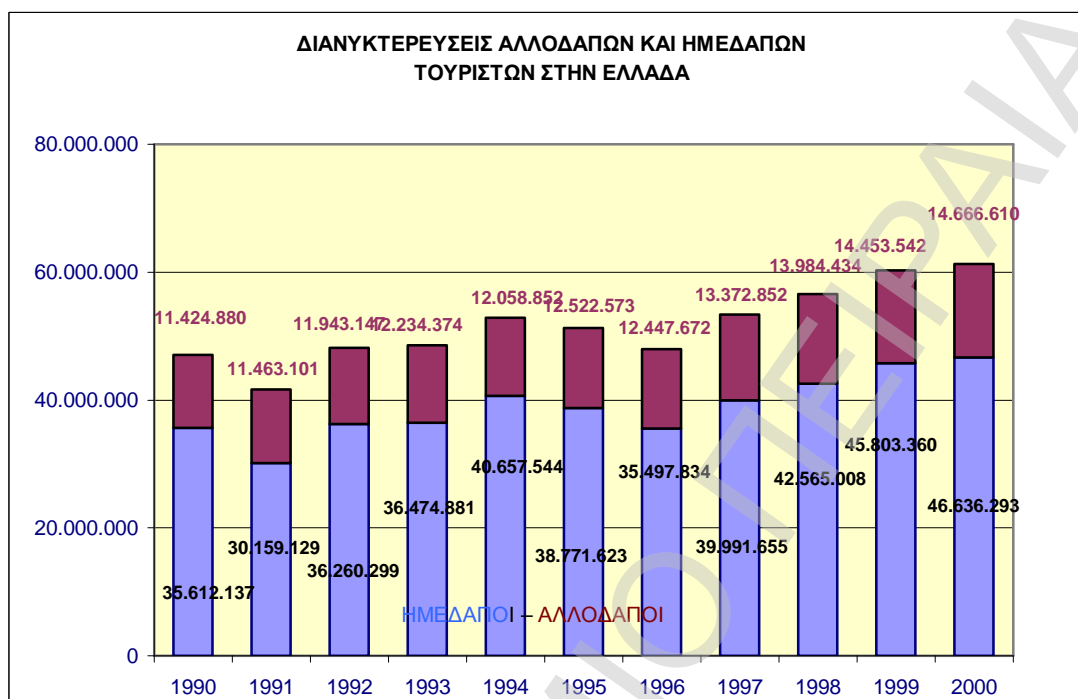




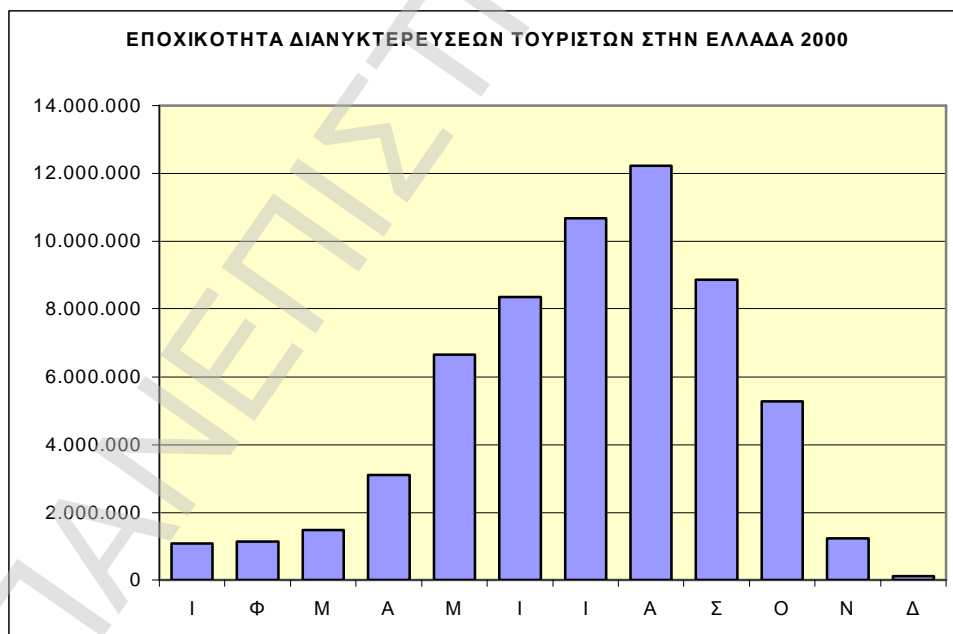
## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΚΑΤΑ ΜΕΣΟ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ



### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΔΑΠΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ



### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: ΕΠΟΧΙΚΟΤΗΤΑ ΖΗΤΗΣΗΣ



## 5.2 Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

### 5.2.1 Τουριστικά Καταλύματα

Το ενεργό ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας είναι σήμερα 601.034 κλίνες σε 8.209 ξενοδοχειακές μονάδες. Η κατανομή των υφιστάμενων μονάδων σε τάξεις, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 5, είναι «ανάποδη» από την κατανομή μίας ποιοτικής αγοράς. Έχει μόλις το 6% σε μονάδες πολυτελείας (ΑΑ) και το 44% στις χαμηλές κατηγορίες (Γ,Δ,Ε). Η αγορά χαρακτηρίζεται επίσης από το μικρό μέγεθος των μονάδων, αφού το ήμισυ σχεδόν των μονάδων έχει κάτω από 100 κλίνες. Η μέση μηνιαία πληρότητα των ξενοδοχείων είναι 65% (στοιχεία 2000).

Υπάρχουν επίσης άλλες 420.000 κλίνες σε 28.000 μονάδες ενοικιαζομένων δωματίων και διαμερισμάτων καθώς και 30.643 θέσεις κατασκήνωσης και 949 οικίσκοι σε 351 κάμπινγκ, που μπορούν να φιλοξενήσουν άλλα 94.776 άτομα. Μαζί με τις ξενοδοχειακές κλίνες, το σύνολο των νομίμων τουριστικών καταλυμάτων κάθε κατηγορίας έχει δυναμικότητα φιλοξενίας 1.100.000 ατόμων.

### 5.2.2. Εγκαταστάσεις ειδικής υποδομής

Στη χώρα λειτουργούν οι εξής ειδικές υποδομές:

- 5 Συνεδριακά Κέντρα με δυναμικότητα 2.400 συνέδρων που έχουν λάβει ειδικό σήμα του Ε.Ο.Τ. εννέα νέα Συνεδριακά Κέντρα έχουν υπαχθεί στον αναπτυξιακό νόμο, δώδεκα έχουν λάβει έγκριση αρχιτεκτονικών σχεδίων Ε.Ο.Τ. και τέλος άλλα εννέα διαθέτουν έγκριση σκοπιμότητας υπαγωγής στον αναπτυξιακό νόμο.

- 453 αίθουσες συνεδρίων και συσκέψεων δυναμικότητας 10 έως και πλέον των 1000 ατόμων σε 150 ξενοδοχεία, που λειτουργούν με ειδικό σήμα Ε.Ο.Τ.
- 5 Γήπεδα Γκολφ (4 των 18 οπών και ένα των 9), ενώ άλλο ένα γήπεδο γκολφ έχει υπαχθεί στον αναπτυξιακό νόμο.
- 2 Κέντρα Θαλασσοθεραπείας με σήμα Ε.Ο.Τ., άλλο ένα είναι υπό κατασκευήν και άλλα 5 έχουν έγκριση σκοπιμότητας Ε.Ο.Τ.
- ένα σύγχρονο ιδιωτικό υδροθεραπευτήριο και άλλο ένα έχει έγκριση σκοπιμότητας Ε.Ο.Τ.
- κατασκευάζονται 4 ιδιωτικές μαρίνες και ξενοδοχειακοί λιμένες.

Αξίζει να αναφερθεί ότι, υπάρχουν επίσης και άλλες κατηγορίες τουριστικών επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν ως εξής:

4.500 τουριστικά γραφεία,

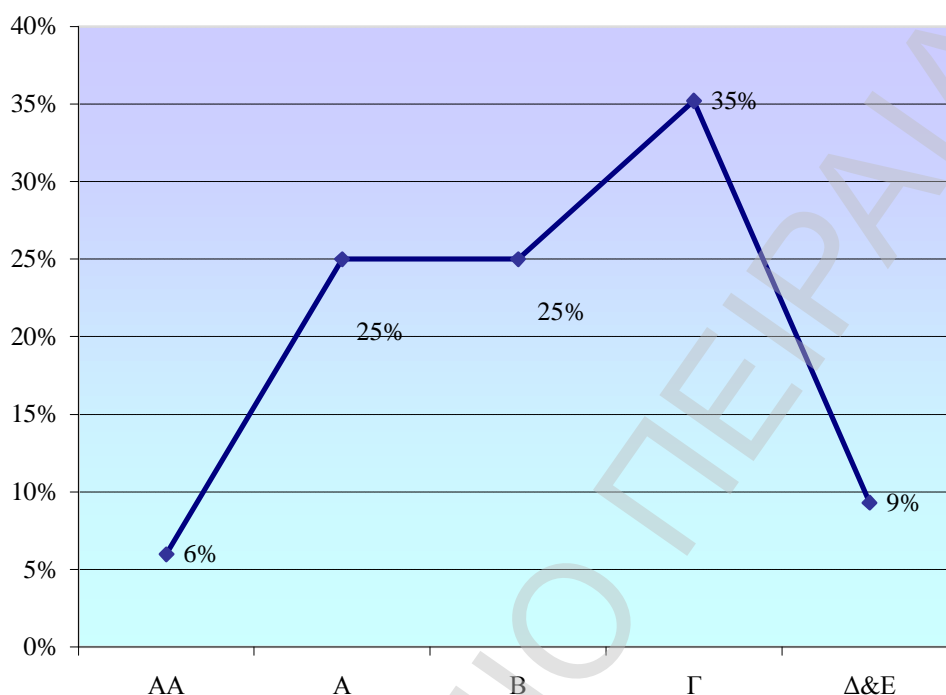
738 Τουριστικές Επιχειρήσεις Οδικών Μεταφορών,

1.455 Γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων ΙΧ χωρίς οδηγό

200 ναυλομεσιτικά γραφεία

2000 περίπου διπλωματούχοι ξεναγοί ως ατομικοί επαγγελματίες.

#### ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΚΛΙΝΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΚΛΙΝΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ**

### 5.2.3. Διάρθρωση τουριστικών επιχειρήσεων

Γεωγραφική κατανομή:

Με βάση τη γεωγραφική κατανομή των ξενοδοχείων, γύρω από τα οποία συγκεντρώνονται συνήθως οι λοιπές τουριστικές επιχειρήσεις, διαπιστώνεται μια έντονη συγκέντρωση της τουριστικής δραστηριότητας σε λίγες περιοχές της χώρας. Πέντε από τις 13 Περιφέρειες συγκεντρώνουν το 75% των ξενοδοχειακών κλινών της χώρας, ενώ παρουσιάζονται σημαντικές οι διαφορές συγκέντρωσης και εντός της περιφέρειας. Οι μεγαλύτερες συγκεντρώσεις σε κλίνες παρατηρούνται στην Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου

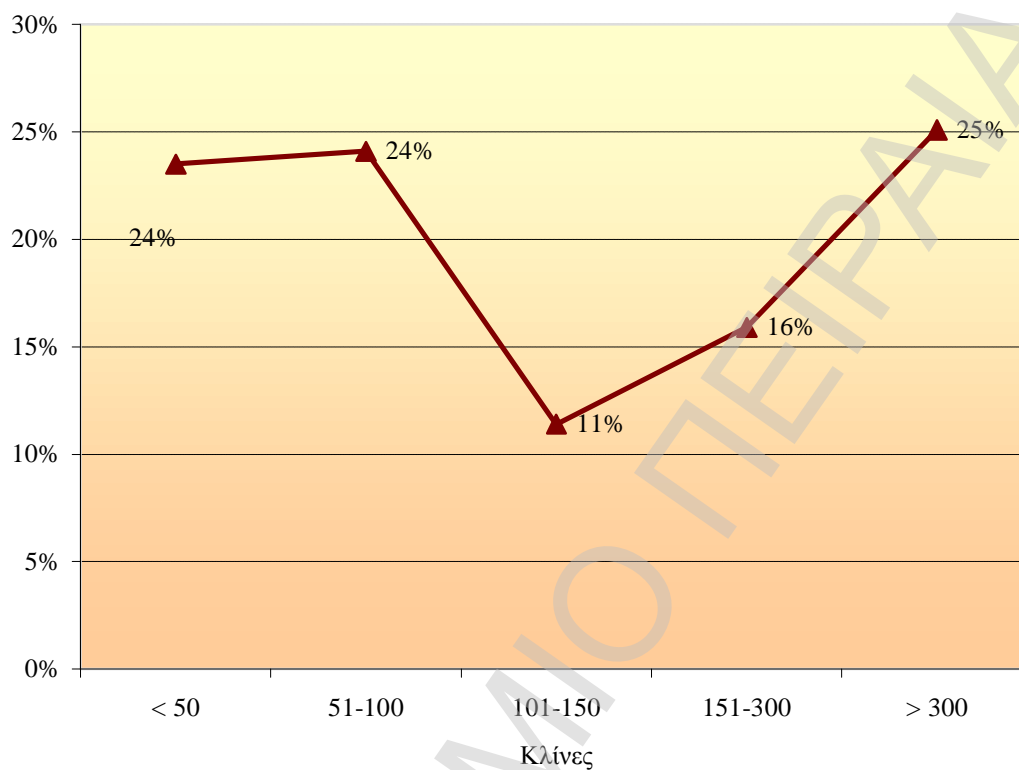
(24% του συνόλου), την Κρήτη (19%), τα Ιόνια Νησιά (11%), την Αττική (11%) και την Κεντρική .Μακεδονία (10%).

#### *Συγκέντρωση και καθετοποίηση:*

Το κύριο χαρακτηριστικό των μονάδων είναι το μικρό μέγεθος, το οποίο ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για μια σειρά αδυναμιών και δυσλειτουργιών, όπως χαμηλή στάθμη προσφερομένων υπηρεσιών, αδυναμία παρακολούθησης των εξελίξεων των αγορών και των απαιτήσεων της ζήτησης, καθώς και των τάσεων της προσφοράς σε ανταγωνιστικούς προορισμούς, αδυναμία επίτευξης οικονομιών κλίμακας κλπ.

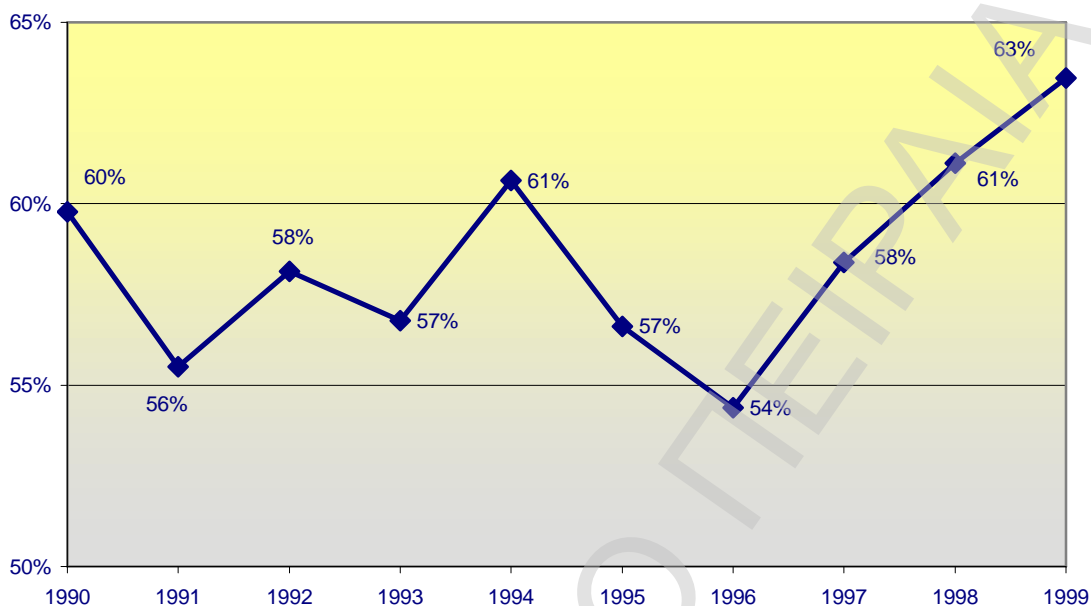
Όλες οι μονάδες ενοικιαζομένων δωματίων και διαμερισμάτων είναι Πολύ Μικρές Επιχειρήσεις (ΠΜΕ) με έως 15-20 δωμάτια. Άνω του 98% των λοιπών μορφών τουριστικών επιχειρήσεων (τουριστικά γραφεία, ναυλομεσιτικά γραφεία, επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων Ι.Χ κλπ) είναι μικρού μεγέθους και απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα η καθεμία.

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΛΙΝΩΝ ΑΝΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΛΙΝΩΝ ΑΝΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ  
(1990-1999)



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: ΜΕΣΗ ΕΤΗΣΙΑ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ  
ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ (1990-1999)**

Η τάση μεγέθυνσης των τουριστικών επιχειρήσεων είναι ασθενής. Υπάρχουν 47 μικρές αλυσίδες ξενοδοχείων οι οποίες όμως, δεν είναι ομοιογενείς και συγκρίσιμες γιατί περιλαμβάνουν ξενοδοχεία της αυτής ή διαφορετικής ιδιοκτησίας, αλυσίδες απλής διοίκησης (management), συνενώσεις σε επίπεδο μάρκετινγκ και πωλήσεων ή και διεθνή δίκτυα πωλήσεων.

Καθετοποίηση με άλλα τμήματα της τουριστικής αλυσίδας παρατηρείται σε ελάχιστες μόνο περιπτώσεις (π.χ. κρουαζιερόπλοια, tour-operating, περιηγήσεις κλπ). Τα τελευταία χρόνια ενισχύεται η τάση εξαγοράς ελληνικών ξενοδοχείων και άλλων τουριστικών επιχειρήσεων από ξένους οίκους, με



ιδιαίτερη παρουσία κυπριακών συμφερόντων. Πρέπει επίσης να σημειωθεί η συμμετοχή τουριστικών επιχειρήσεων σε αεροπορικές εταιρείες και handling.

#### *Εποχικότητα λειτουργίας τουριστικών επιχειρήσεων:*

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό της ελληνικής τουριστικής προσφοράς είναι η εποχική λειτουργία και εκμετάλλευση. Η εποχική λειτουργία χαρακτηρίζει και την υπόλοιπη τουριστική προσφορά των συμπληρωματικών τουριστικών επιχειρήσεων εστίασης, αναψυχής κλπ, οι οποίες όπως είναι φυσικό συγκεντρώνονται και λειτουργούν όπου και όταν υφίσταται σημαντική δυναμικότητα σε ξενοδοχειακές κλίνες.

Στους παραδοσιακούς παραθεριστικούς προορισμούς, η εποχικότητα λειτουργίας εμφανίζεται ακόμα πιο έντονη με έντονη επίδραση στην ανεργία.

### **5.3 ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

#### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**

Διαπιστώνεται σημαντική σταδιακή βελτίωση της συμμετοχής του Τουρισμού στα βασικά μεγέθη της Οικονομίας. Το 2000, η Τράπεζα της Ελλάδος κατέγραψε εισπραξη 9.221 εκ. δολαρίων Η.Π.Α. από τουριστικές υπηρεσίες, με βάση τις οποίες η Ελλάδα καταλαμβάνει την 10η θέση στη σχετική κατάταξη του W.T.O. Οι τουριστικές υπηρεσίες καλύπτουν το 2000 το 45,6% του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου, από 28% το 1981. Η άμεση συμμετοχή του Τουρισμού στο Α.Ε.Π. σήμερα είναι 8%, από 4% το 1981 .

Πρέπει να αναφερθεί επίσης η συμμετοχή του τουρισμού στα Δημόσια Έσοδα, η συμμετοχή του στα έσοδα των ΟΤΑ (αφού μόνον ο Τουρισμός μεταξύ των παραγωγικών κλάδων καταβάλλει ειδικά τέλη υπέρ ΟΤΑ, πλέον των συνήθων δημοτικών τελών των άλλων χρήσεων) και η καθοριστική συμβολή του στην Περιφερειακή Ανάπτυξη.

Στον τουριστικό τομέα απασχολείται περίπου το 10% του συνόλου των απασχολούμενων. Σημειώνεται πάντως ότι η καταμέτρηση του προϊόντος και της απασχόλησης στον τουρισμό σε διάφορες χώρες δεν είναι ακόμα μεθοδολογικά αξιόπιστες και μεταξύ τους συγκρίσιμες. Για τον λόγο αυτό ο W.T.O., ο ΟΟΣΑ και η Eurostat προωθούν την καθιέρωση ενός συνδεδεμένου συστήματος καταγραφής των οικονομικών δραστηριοτήτων του τουρισμού με την μορφή του Δορυφορικού Λογαριασμού Τουρισμού (Tourism Satellite Account).

#### **5.4 ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

Τουριστική εποχικότητα είναι το φαινόμενο της εκδήλωσης της τουριστικής δραστηριότητας σε ορισμένη εποχή του έτους. Η εποχικότητα στον τουρισμό αποτελεί αναμφίβολα το σοβαρότερο πρόβλημα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι χώρες υποδοχής τουριστών και ιδιαίτερα αυτές που έχουν μια αναπτυγμένη τουριστική οικονομία. Προκαλείται δε από παράγοντες οι οποίοι κάθε άλλο παρά εύκολα μπορούν να αντιμετωπιστούν, πολύ περισσότερο μάλιστα, όταν στις χώρες αυτές υπάρχει καθεστώς ελεύθερης οικονομίας και κοινωνικής δράσης. Στις οικονομίες αυτού του είδους οι

άνθρωποι αποφασίζουν μόνοι τους που, πότε και για πόσο θα κάνουν διακοπές.

Είναι γνωστό ότι ο περισσότερος κόσμος στη χώρα μας προτιμάει σχεδόν πάντα να κάνει τις διακοπές του κατά τη διάρκεια των θερινών μηνών (Ιούλιο και Αύγουστο για το Βόρειο Ημισφαίριο και Ιανουάριο και Φεβρουάριο για το Νότιο Ημισφαίριο), για να ικανοποιήσουν την βιολογική τους ανάγκη για ανάπαυση και χαλάρωση από τα πλέγματα του καθημερινού βίου και της «βιομηχανικής κοινωνίας».

Η μετακίνηση που ωθείται από τις εσωγενείς αυτές ψυχοσωματικές ανάγκες εκδηλώνεται με τη βασικότερη μορφή τουρισμού, του τουρισμού των διακοπών, που ελέγχει σήμερα το μεγαλύτερο μέρος των τουριστικών ρευμάτων που διακινούνται διεθνώς. Ο τουρισμός των διακοπών, καθώς βρίσκεται σε σχέση εξάρτησης από τα φυσικά δεδομένα και από ορισμένες κοινωνικές δομές, τελεί κάτω από χρονικούς περιορισμούς, που δίνουν σ' αυτόν εποχικό χαρακτήρα.

Πράγματι, η εποχικότητα της τουριστικής κίνησης αποτελεί συνάρτηση από τη μια πλευρά των κλιματολογικών συνθηκών που επικρατούν σε κάθε τόπο και από την άλλη της οικονομικοκοινωνικής διάρθρωσης του δυτικού κυρίως κοινού, του οποίου τα τουριστικά ρεύματα έχοντας την απόλυτη δυνατότητα ελεύθερης χρονικής και χωρικής επιλογής των διακοπών τους, κατευθύνονται φυσιολογικά στους μήνες των ευνοϊκότερων, για κάθε περίπτωση, κλιματολογικών όρων. Οι κλιματολογικοί αυτοί όροι διαμορφώνουν τις δυο

ειδικότερες μορφές τουρισμού των διακοπών, το θερινό τουρισμό και το χειμερινό τουρισμό.

Παρόμοια μορφή τουρισμού φυσικής εξάρτησης δημιουργείται από την αξιοποίηση των ιαματικών πηγών, γνωστός και ως ιαματικός τουρισμός. Εφόσον λοιπόν υπάρχει φυσική ανομοιομορφία κλιματολογικών στοιχείων, ανομοιόμορφα ποσοτικά εκδηλώνεται και η τουριστική κίνηση που προκαλείται από αυτές κατά τη διάρκεια του χρόνου με συνέπεια να δίνουν στην όλη κίνηση εποχικό χαρακτήρα.

Η έντονη εποχικότητα που παρουσιάζουν οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών είναι ίσως το σημαντικότερο πρόβλημα του ελληνικού τουρισμού, με σειρά αρνητικών συνεπειών στην οικονομία, την απασχόληση κ.α. Είναι θλιβερό που η χώρα μας κατέχει το "προνόμιο" της υψηλότερης εποχικότητας όσον αφορά τις αφίξεις σε σύγκριση με τις ανταγωνίστριες χώρες - σε ποσοστό περίπου 75%, με δεύτερη την Πορτογαλία (31,4%) και τρίτη την Τουρκία (5,7%).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η Ελλάδα παρουσίασε την υψηλότερη εποχικότητα των διανυκτερεύσεων κατά το έτος 1995 (περίπου 108%) από το μέσο όρο των ανταγωνιστριών χωρών της, με δεύτερη την Τουρκία [82,6%) και τρίτη την Ιταλία (12,7%). Τη θερινή περίοδο αιχμής Ιουλίου - Σεπτεμβρίου το μερίδιο των αφίξεων αλλοδαπών τουριστών μειώθηκε από 51,3% το 1975 σε 50,7% το 1985 και παρέμεινε σταθερό σε 50,8% το 1995. Το 1995 χαρακτηρίζεται από αναλογικά μικρότερη συγκέντρωση τουρισμού ανά το

τρίμηνο αιχμής Ιουλίου - Σεπτεμβρίου σε σχέση με το 1975, αλλά έχει αυξηθεί συνολικά το ποσοστό τουριστών που επισκέπτεται τη χώρα τη θερινή περίοδο Μαΐου - Σεπτεμβρίου. Η εποχικότητα των αφίξεων αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα σε 12μηνη βάση είναι ίσο και έχει αυξηθεί κατά 13,1% στην περίοδο 1975 - 96, των διανυκτερεύσεων 16,2%. Η οικονομετρική έρευνα της 12μηνιας εποχικότητας έδειξε ότι σημαντικότερο παράγοντα για την αύξηση αυτή δεν αποτελεί η αύξηση των αφίξεων αλλά η διαχρονική επικράτηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος ως Δίνου προορισμού και μόνο. Αν δεν υπάρξει αλλαγή της τουριστικής πολιτικής, τότε η 12μηνη εποχικότητα θα συνεχίσει να αυξάνεται. Οι δυνάμεις αγοράς επιδρούν κυρίως στη θερινή περίοδο, οπότε η εποχικότητα των αφίξεων εμφανίζεται να αμβλύνεται διαχρονικά και η άμβλυνση αυτή να σχετίζεται με την αύξηση των αφίξεων.

Η Ισπανία, παρά τον υπερδιπλασιασμό των επισκεπτών μεταξύ 1975 - 95, παρατηρήθηκε σημαντική μείωση της εποχικότητας των αφίξεων, κατά 34,8% και στην Πορτογαλία, ο αριθμός των τουριστών υπερδιπλασιάστηκε μεταξύ 1975 - 95 και η εποχικότητα των αφίξεων αυξήθηκε κατά 26,8%. Η εν λόγω αύξηση της εποχικότητας των αφίξεων έχει πραγματοποιηθεί κυρίως στη δεκαετία 1975 - 85, ενώ έκτοτε το εποχικό πρότυπο των αφίξεων εμφανίζει σταθερότητα, φαινόμενο το οποίο αντανακλάται και στην εποχικότητα των διανυκτερεύσεων. Στην Ιταλία, σημαντική αύξηση των αφίξεων κατά 54% μεταξύ 1975 - 95 συνδυάστηκε με μείωση της εποχικότητας κατά 39,9% και στη Γαλλία, η αύξηση των επισκεπτών κατά 79% μεταξύ 1982 - 95 συνδυάστηκε με μείωση της εποχικότητας κατά 17,2%.

Στην Τουρκία, τέλος, η εποχικότητα των αφίξεων εμφάνισε αρχικά πτώση μεταξύ 1975 - 85 κατά 16,8%. Η ραγδαία όμως ανάπτυξη του τουρισμού στη δεκαετία 1985 - 95 κατά 196,2% είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση της εποχικότητας μεταξύ 1975 και 1995 κατά 7,5.%.

Σε σύγκριση με τις υπόλοιπες ανταγωνίστριες χώρες η Ελλάδα παρουσίασε κατά το 1995 υψηλότερη εποχικότητα των αφίξεων και διανυκτερεύσεων από το μέσο όρο των ανταγωνιστριών χωρών. Η διαφορά της εποχικότητας τόσο των αφίξεων όσο και των διανυκτερεύσεων μεταξύ Ελλάδας και ανταγωνιστριών χωρών εμφανίζεται να διευρύνεται διαχρονικά. Η διεύρυνση αυτή είναι μεγαλύτερη στην περίπτωση των διανυκτερεύσεων.

Η Ελλάδα έχει το δεύτερο μικρότερο σχετικό μέγεθος εγχώριου τουρισμού, αφού το 1995 καταγράφονται 1.156 διανυκτερεύσεις ανά 1.000 κατοίκους, έναντι του μέσου όρου 1.473 για τις ανταγωνίστριες χώρες. Η άμβλυνση της εποχικότητας μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν συνδυαστεί με τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και γενικότερα με την αναβάθμιση του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος. Η τάση βελτίωσης είναι εμφανής στη μεταβολή της διαρθρώσεως της ξενοδοχειακής υποδομής στις ανταγωνίστριες χώρες. Στη χώρα μας, όπου η τουριστική δραστηριότητα χαρακτηρίζεται από συγκριτικά υψηλή εποχικότητα, δεν έχει γίνει τίποτα σε πρακτικό επίπεδο.

## **5.5 ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ Ε.Ο.Τ.**

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού για πρώτη φορά ιδρύεται το 1929. Όμως σημαντικό έργο πριν από αυτόν έχει να επιδείξει η Υπηρεσία Ξένων και

Εκθέσεων, η οποία δημιουργήθηκε το 1922. η σύσταση της σήμαινε τη ρυθμιστική παρέμβαση του κράτους σχετικά με τον τουρισμό. Βασικές της επιδιώξεις ήταν οι παρακάτω:

- α. η προσέλευση, η διαμονή και η παράταση της διαμονής των ξένων στην Ελλάδα.
- β. η διοργάνωση εκθέσεων στην Ελλάδα, καθώς και η συμμετοχή της χώρας σε διεθνείς εκθέσεις, για την ανάπτυξη και διαφήμιση κάθε κλάδου της εθνικής παραγωγής.

Μεταξύ των βασικών αρμοδιοτήτων της ήταν επίσης η παροχή ευκολιών και κινήτρων για την κατασκευή και λειτουργία ξενοδοχείων κοντά σε αρχαιολογικούς τόπους, αξιοθέατα και ιαματικές πηγές. Το 1936 ο Ε.Ο.Τ. αντικαταστάθηκε από το Υφυπουργείο Τύπου και Τουρισμού, το 1941 από το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και το 1945 από τη Γενική Γραμματεία Τουρισμού. Ο Ε.Ο.Τ. μετεξελίχθηκε το 1950 με τον Α.Ν. 1565/50 που κυρώθηκε με τον Ν. 11624/51 και έκτοτε αποτελεί τον βασικό κρατικό φορέα του τουριστικού τομέα.

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου υπό την εποπτεία του Υπουργείου Τουρισμού. Το Υπουργείο Τουρισμού ανασυστάθηκε με το Π.Δ. 122/2004 (ΦΕΚ 85/Α/17.03.04) και έχει τις αρμοδιότητες που ασκούσε προηγουμένως η Γενική Γραμματεία Τουρισμού του Υπουργείου Ανάπτυξης, η οποία καταργήθηκε με το ίδιο διάταγμα.

Με τον Ν.2919/01 (ΦΕΚ 128/Α/25.06.01) συστήνεται θέση Προέδρου στον Ε.Ο.Τ. Η θητεία του Προέδρου είναι τριετής και μπορεί να ανανεώνεται. Ο Πρόεδρος είναι ο ανώτερος προϊστάμενος των υπηρεσιών του Οργανισμού και έχει όλες τις αρμοδιότητες που προβλέπονταν από την προηγούμενη νομοθεσία (Ν. 2160/93) για τον Γενικό Γραμματέα, τον Πρόεδρο και το Διοικητικό Συμβούλιο του Ε.Ο.Τ.

Ο Ε.Ο.Τ. διαρθρώνεται σε κεντρική υπηρεσία, με έδρα την Αθήνα και σε Υπηρεσίες Εξωτερικού. Η διάρθρωση των υπηρεσιών του ΕΟΤ και οι αρμοδιότητες της κάθε υπηρεσιακής μονάδας περιλαμβάνονται στο Π.Δ. 343/2001 (ΦΕΚ 231).

## 5.6 ΣΚΟΠΟΙ-ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

Κύριος σκοπός του Ε.Ο.Τ. (άρθρο 1 παρ. 3 Ν. 2160/93) είναι η οργάνωση ανάπτυξη και προώθηση του Τουρισμού στην Ελλάδα, με την αξιοποίηση όλων των υφισταμένων δυνατοτήτων της χώρας.

Σύμφωνα με την πρόσφατη αυτή διάταξη, ο Ε.Ο.Τ. καθίσταται ο κύριος φορέας εισήγησης της τουριστικής πολιτικής και υλοποίησής της, με τις ακόλουθες "σφαίρες" δραστηριοτήτων/αρμοδιοτήτων:

- Υποβάλλει προτάσεις στην Κυβέρνηση για τη χάραξη της τουριστικής πολιτικής.
- Υλοποιεί την τουριστική πολιτική που χαράσσει η Κυβέρνηση.



- Συντονίζει τις ενέργειες των συναρμόδιων φορέων για την εξυπηρέτηση των τουριστικών σκοπών.
- Μελετά, εκτελεί και εποπτεύει έργα τουριστικής υποδομής και ανάπτυξης και καταρτίζει σχετικά προγράμματα περιλαμβανομένης της τουριστικής αξιοποίησης λουτροπόλεων και ιαματικών πηγών.
- Καταρτίζει και εκτελεί το πρόγραμμα τουριστικής προβολής της χώρας στο εσωτερικό και εξωτερικό και μεριμνά για την ανάπτυξη τουριστικής συνείδησης.
- Κατασκευάζει και εκμεταλλεύεται κάθε κατηγορίας τουριστικές εγκαταστάσεις και άλλες εγκαταστάσεις τουριστικής υποδομής.
- Έχει την ευθύνη της τουριστικής επιμόρφωσης.
- Εποπτεύει και ελέγχει τις τουριστικές εγκαταστάσεις και δραστηριότητες οποιασδήποτε κατηγορίας.
- Ενισχύει δημόσιες υπηρεσίες, οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και φυσικά ή νομικά πρόσωπα, των οποίων οι ενέργειες αποβλέπουν στην προώθηση των στόχων του Ε.Ο.Τ.
- Ασκεί εποπτεία και ποιοτικό έλεγχο της τουριστικής αγοράς με στόχο την αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος.
- Αναλαμβάνει κάθε άλλη δραστηριότητα ή ενέργεια που αποβλέπει στην οργάνωση, ανάπτυξη και προώθηση του τουρισμού, η οποία προβλέπεται από τις κείμενες διατάξεις και δεν έχει μεταβιβαστεί.

Πιο συγκεκριμένα οι αρμοδιότητες του Ε.Ο.Τ. αφορούν τους παρακάτω τομείς:

## 1. Κανονιστικές/ νομοθετικές

- Επενδύσεις (κίνητρα για την τουριστική ανωδομή καθώς και την ειδική τουριστική υποδομή).
- Καταλύματα (τεχνικές προδιαγραφές, κατάταξη, άδειες, προϋποθέσεις λειτουργίας, υποχρεώσεις και δικαιώματα, έλεγχος, κυρώσεις).
- Τουριστικά και ναυλομεσιτικά γραφεία (προδιαγραφές, κατάταξη, άδειες, προϋποθέσεις λειτουργίας, υποχρεώσεις και δικαιώματα, έλεγχος, κυρώσεις).
- Ειδική τουριστική υποδομή (προδιαγραφές για συνεδριακά κέντρα, χιονοδρομικά κέντρα, ιαματικές πηγές, γήπεδα, γκολφ, μαρίνες, κ.τ.λ. προϋποθέσεις λειτουργίας, υποχρεώσεις και δικαιώματα, έλεγχος, κυρώσεις).
- Λοιπά τουριστικά επαγγέλματα (κατάταξη, άδειες, προϋποθέσεις, υποχρεώσεις και δικαιώματα, έλεγχος, κυρώσεις).
- Εναρμόνιση με τη νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (οδηγίες, αποφάσεις του δικαστηρίου) που αφορά τον τουρισμό.
- Συναρμοδιότητα με άλλα υπουργεία σε θέματα που έμμεσα αφορούν τον τουρισμό (π.χ. χωροταξία, μεταφορές κ.τ.λ.).

## 2. Τουριστικός σχεδιασμός

- Χάραξη και εφαρμογή της τουριστικής πολιτικής.
- Διαχείριση των πόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

### 3. Ανάπτυξη της τουριστικής ανωδομής και υποδομής

Αφορά κυρίως χιονοδρομικά κέντρα, μαρίνες, παραδοσιακούς οικισμούς, ξενοδοχεία, κάμπινγκ, ακτές κ.τ.λ.

4. *Διαχείριση τουριστικών εγκαταστάσεων*: Αυτός ο τομέας περιλαμβάνει τη διαχείριση ξενοδοχείων (ΞΕΝΙΑ), μαρίνων, οργανωμένων ακτών, κάμπινγκ, ιαματικών πηγών, καζίνο, παραδοσιακών οικισμών, σπηλαίων, χιονοδρομικών κέντρων και τελεφερίκ.

5. *Επιχορηγήσεις*: αυτές μπορούν να δοθούν σε:

α. Τοπικές αρχές για την ανάπτυξη πιλοτικών προγραμμάτων και την ανάληψη πρωτοβουλιών τοπικής ανάπτυξης.

β. Ενώσεις τουριστικών ενδιαφερόντων και στόχων για την ανάπτυξη πιλοτικών προγραμμάτων.

6. *Προβολή (εθνικό και διεθνές επίπεδο)*: αυτή περιλαμβάνει:

- Εκδόσεις (φυλλάδια, χάρτες, αφίσες, ετήσιο λεύκωμα για την Ελλάδα).
- Διαφήμιση στην Ελλάδα και το εξωτερικό.
- Διαφήμιση σε συνεργασία με τους τουριστικούς πράκτορες.
- Συνεργασία με τον τύπο και τα Μ.Μ.Ε.
- Συνεργασία με τους τουριστικούς πράκτορες και τα τουριστικά γραφεία.
- Συμμετοχή σε μεγάλες διεθνείς τουριστικές εκθέσεις.
- Εικοσιεπτά διευθύνσεις Ε.Ο.Τ. εξωτερικού σε δεκαεννέα κράτη (πληροφόρηση και προβολή), δέκα περιφερειακές διευθύνσεις στην

Ελλάδα, έντεκα γραφεία τουριστικών πληροφοριών, οκτώ γραφεία πληροφοριών στα σύνορα.

7. *Κατάρτιση και εκπαίδευση* : αυτή αφορά τα παρακάτω:

- Διοργάνωση σεμιναρίων για ανέργους, καθώς και για τους επαγγελματίες του τουρισμού και τους υπαλλήλους του Ε.Ο.Τ.
- Εποπτεία της Σχολής Τουριστικών Επαγγελματιών και της Σχολής Ξεναγών.

8. *Έρευνα και εκπόνηση μελετών.*

9. *Συνεργασία με τις τοπικές αρχές, τους επαγγελματίες του τουριστικού τομέα και συντονισμός της δράσης τους.*

10. *Κοινωνικός τουρισμός*

11. *Διεθνείς σχέσεις*

Αυτές πραγματοποιούνται στα πλαίσια των υπάρχοντων διεθνών οργανισμών (Π.Ο.Τ., Ο.Ο.Σ.Α., Ευρωπαϊκή Ένωση, Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ταξιδιών κτλ.).

12. *Διοργάνωση πολιτιστικών και καλλιτεχνικών εκδηλώσεων* (Φεστιβάλ Αθηνών, Φεστιβάλ Επιδαύρου κτλ)

## **5.7 Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ Ε.Ο.Τ.**

Ο Ε.Ο.Τ. αποτελείται από τρεις κύριες υπηρεσίες:

- Την κεντρική υπηρεσία
- Τις περιφερειακές υπηρεσίες εσωτερικού
- Τις υπηρεσίες εξωτερικού.

Η κεντρική υπηρεσία διαρθρώνεται σύμφωνα με την ακόλουθη διάταξη:

- Γενική Διεύθυνση Τουριστικής Ανάπτυξης
- Υπηρεσία Διοίκησης και Διαχείρισης
- Γραφείο Μελετών και προγραμματισμού
- Γραφείο Νομικού Συμβούλου
- Γραφείο Τύπου.

Στα πλαίσια όμως της ορθολογικότητας και αποδοτικότερης λειτουργίας του Ε.Ο.Τ. σύμφωνα με το Ν.2636/98 συνίστανται δύο ανώνυμες εταιρείες.

Η πρώτη αφορά την οργάνωση καλλιτεχνικών εκδηλώσεων και φέρει την επωνυμία «Ελληνικό Φεστιβάλ Ανώνυμος Εταιρεία» (Κεφάλαιο Α, άρθρα 1-11).

Η δεύτερη αφορά τη διαχείριση της περιουσίας του Ε.Ο.Τ. και φέρει την επωνυμία «Ανώνυμη Εταιρεία Αξιοποίησης Περιουσίας Ε.Ο.Τ.» (Κεφάλαιο Β, άρθρα 12-23). Παράλληλα, συνίστανται το Εθνικό Συμβούλιο Τουρισμό στο Υπουργείο Ανάπτυξης, που έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα (Κεφάλαιο Γ, άρθρα 24-25).

Ο Ε.Ο.Τ., που εποπτεύεται από το Υπουργείο Ανάπτυξης, διοικείται από εννιαμελές διοικητικό συμβούλιο, το οποίο απαρτίζουν ο πρόεδρος του Ε.Ο.Τ., ο Γενικός Γραμματέας του Ε.Ο.Τ. και επτά μέλη.

Φυσικά, μετά την παράθεση των παραπάνω, θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι οι λειτουργίες και οι δομές οργάνωσης του Ε.Ο.Τ. ανταποκρίνονται σε πολύ μικρό βαθμό στις νέες μεταβλητές που διαμορφώνει η τουριστική βιομηχανία στα πλαίσια του νέου παγκόσμιου καταμερισμού εργασίας.

Καθοριστικοί παράγοντες, όπως η τουριστική αξιοποίηση αναξιοποίητων μέχρι σήμερα φυσικών και πολιτιστικών πόρων στα Ν.Τ.Κ. (Νέα Τουριστικά Κράτη), οι επαναδιαμορφούμενες σχέσεις μεταξύ των Κρατών του Βορρά και του Νότου και ο επαναπροσδιορισμός της στρατηγικής θέσης (market positioning) των κλασικών χώρων υποδοχής του μαζικού οργανωμένου παραθεριστικού τουρισμού, όπως η Ελλάδα, θα μπορούσαν να συγκεκριμενοποιήσουν οποιαδήποτε έννοια ή θεώρηση τουριστικής ανάπτυξης και πολιτικής στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων και λειτουργιών του Ε.Ο.Τ. και να συμβάλλουν στον επαναπροσδιορισμό των λειτουργικών του δομών και στρατηγικών, ώστε οι ενέργειες του στη συνέχεια να είναι σε θέση να παρακολουθούν και να προσαρμόζονται στις πρακτικές των ευμετάβλητων τουριστικών αγορών και δεδομένων.

Σε παρόμοιο πλαίσιο μπορούμε να αναφέρουμε ότι κινήθηκε η φιλοσοφία δημιουργίας και λειτουργίας του «Οίκου της Γαλλίας» (Maison de la France).

Ο κατακερματισμός των αρμοδιοτήτων που αφορούσαν την τουριστική προβολή της Γαλλίας οδήγησε το 1987 στη δημιουργία ενός οργανισμού που όφειλε να εξασφαλίσει στο σύνολο του όλες τις δραστηριότητες τριυ συγκεκριμένου τομέα.

Ο «Οίκος της Γαλλίας» προέρχεται από μια πραγματική συμμετοχή-συνεργασία μεταξύ κράτους, τοπικών φορέων και επαγγελματιών του τουρισμού.

Πρόκειται για έναν οργανισμό που λειτουργεί με ιδιωτικό-οικονομικά κριτήρια, προικοδοτημένα από μια εύκαμπτη νομική μορφή και προορισμένο για μια δημόσια αποστολή.

Η σημερινή άκαμπτη και ετεροχρονισμένη, σε σχέση με τα παγκόσμια τουριστικά δρώμενα, δομή του Ε.Ο.Τ. απεικονίζεται εν μέρει, αλλά παραστατικότητα, μέσα από την παρατήρηση των συγκριτικών πινάκων 4.1 – 4.2, όπου ο Ε.Ο.Τ. εμφανίζεται πρώτος το 1995, όσον αφορά τον αριθμό των απασχολούμενων και τις δαπάνες, αλλά δε συγκαταλέγεται στην Ομάδα των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού με τις μεγαλύτερες δαπάνες προβολής.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1: ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ (1995)**

Χώρα	Αριθμός απασχολούμενων	Εκ των οποίων σε γραφεία εξωτερικού	2/1(%)
1. Ελλάδα	3,000	128	4,3
2. Αυστρία	271	180	66,7
3. Γαλλία	270	200	74,1
4. Ην.Βασίλειο	400	183	45,7
5. Ισπανία	595	200	33,6

Πηγή: W.T.O.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2 ΟΙ ΧΩΡΕΣ ΜΕ ΤΙΣ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ (1995)**

Κατάταξη	Χώρα	Δαπάνες (εκατ. δολ. Η.Π.Α.)
1	Αυστραλία	88,0
2	Ην. Βασίλειο	78,7
3	Ισπανία	78,6
4	Γαλλία	72,9
5	Σιγκαπούρη	53,6
6	Ταϊλάνδη	51,2
7	Κάτω Χώρες	49,7
8	Αυστρία	47,2



9	Ιρλανδία	37,8
10	Πορτογαλία	37,3

Πηγή: W.T.O.

## **5.8 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ Ε.Ο.Τ. ΑΠΟ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΤΟΥ ΜΕΧΡΙ ΚΑΙ ΣΗΜΕΡΑ**

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού από τα πρώτα χρόνια της ίδρυσής του κινήθηκε αποσπασματικά και με βάση τις πολιτικές βούλησης της εκάστοτε Κυβέρνησης. Στα πρώτα στάδια σκοπό είχε σαν κύριο σκοπό να παραδίδει σήματα άδεια λειτουργίας στις Ελληνικές Τουριστικές Επιχειρήσεις και να λειτουργεί σαν μια δημόσια υπηρεσία. Από τα μέσα της δεκαετίας του 60 και καθώς ο Τουρισμός άρχισε να αποδίδει οικονομικά στην Ελλάδα είχαμε τις πρώτες προσπάθειες καθορισμού τουριστικής στρατηγικής. Ξεκίνησαν εκείνη την εποχή οι πρώτες νηπιακές προσπάθειες διαφήμισης του Ελληνικού Τουρισμού κυρίως σε χώρες όπου υπήρχε έντονα το ομογενειακό στοιχείο.

Σαν αφετηρία όμως της ανάπτυξης μιας υποτυπώδους στρατηγικής θα λέγαμε όμως ότι ήταν η δεκαετία 75 -85 όπου έχουμε μια καθαρή στρατηγικής ανάπτυξης με την ίδρυση επιμέρους γραφείων στους τόπους από όπου ερχότανε το κύριο μέρος των τουριστών – «πελατών». Έτσι λοιπόν δημιουργήθηκαν σταδιακά οι Υπηρεσίες Εξωτερικού του ΕΟΤ, οι οποίες είχαν σαν έργο την πληροφόρηση, τις δημόσιες σχέσεις και τη διαφήμιση της Ελλάδας στις χώρες - πηγές του διεθνούς τουριστικού ρεύματος. Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων αυτών, λειτουργούσαν γραφεία πληροφοριών του κοινού,

παρέχοντας κάθε είδους ενημέρωσης στους επαγγελματίες του Τουρισμού (Tour-Operators, Τουριστικά Γραφεία κ.λ.π.).

Έτσι λοιπόν και μέσα σε δέκα περίπου χρόνια άρχισαν να λειτουργούν τα κάτωθι γραφεία με τις ακόλουθες αρμοδιότητες.

Γραφείο Μεγάλης Βρετανίας και Ιρλανδίας, με έδρα το Λονδίνο και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας την Μεγάλη Βρετανία και την Ιρλανδία. Στο Γραφείο Μεγάλης Βρετανίας και Ιρλανδίας υπάγεται το Παράρτημα της Ιρλανδίας με έδρα το Δουβλίνο και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας την Ιρλανδία.

Γραφείο Αμερικής, με έδρα την Νέα Υόρκη και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας τα κράτη της Βόρειας Αμερικής. Στο Γραφείο Αμερικής υπάγεται το Παράρτημα του Καναδά με έδρα το Τορόντο και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας τον Καναδά.

Γραφείο Γερμανίας, με έδρα την Φραγκφούρτη και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας την Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας. Στο Γραφείο Γερμανίας υπάγονται τα Παραρτήματα Μονάχου, Βερολίνου, Αμβούργου, με έδρα και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας τις ομώνυμες πόλεις και Παράρτημα Ελβετίας με έδρα τη Ζυρίχη.

Γραφείο Αυστρίας με έδρα την Βιέννη και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας την Αυστρία. Στο Γραφείο Αυστρίας υπάγεται και το Παράρτημα Ουγγαρίας με έδρα τη Βουδαπέστη.

Γραφείο Ιταλίας με έδρα το Μιλάνο και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας την Ιταλία. Στο Γραφείο Ιταλίας υπάγεται το Παράρτημα Ρώμης με έδρα και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας την ομώνυμη πόλη.

Γραφείο Γαλλίας με έδρα το Παρίσι και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας τη Γαλλία.

Γραφείο Ρωσίας με έδρα τη Μόσχα και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας τα Κράτη που προήλθαν από την διάλυση της Ε.Σ.Σ.Δ.(εκτός Βαλτικής). Στο Γραφείο Ρωσίας υπάγεται το Παράρτημα Ουκρανίας με έδρα το Κίεβο και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας την Ουκρανία

Γραφείο Κάτω Χωρών με έδρα το Άμστερνταμ στο οποίο υπάγεται και το Παράρτημα Βελγίου με έδρα τις Βρυξέλλες και τοπική αρμοδιότητα το Βέλγιο-Λουξεμβούργο.

Γραφείο Σκανδιναβίας με έδρα τη Στοκχόλμη και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας την Σουηδία, τη Νορβηγία, και τη Φιλανδία. Στο Γραφείο Σκανδιναβίας υπάγεται και το Παράρτημα Δανίας με έδρα την Κοπεγχάγη και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας τη Δανία και τις χώρες της Βαλτικής.

Γραφείο Νέας Γιουγκοσλαβίας και έδρα το Βελιγράδι και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας τη Νέα Γιουγκοσλαβία, Κροατία, Βοσνία, Σλοβενία, FYROM και Αλβανία.

Γραφείο Αυστραλίας με έδρα το Σίδνεϋ και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας την Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία.

Γραφείο Ισπανίας με έδρα τη Μαδρίτη και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας την Ισπανία, την Πορτογαλία και τις χώρες της Νότιας Αμερικής.

Γραφείο Ιαπωνίας με έδρα το Τόκιο και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας την Ιαπωνία και την Κορέα.

Γραφείο Ρουμανίας με έδρα το Βουκουρέστι και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας τη Ρουμανία, Βουλγαρία και τις παραευξείνιες πόλεις.

Γραφείο Τουρκίας με έδρα την Κωνσταντινούπολη και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας την Τουρκία.

Γραφείο Ισραήλ με έδρα το Τελ Αβίβ και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας το Ισραήλ.

Γραφείο Κύπρου με έδρα τη Λευκωσία και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας την Κύπρο.

Γραφείο Βίσεγκραντ, με έδρα την Πράγα και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας την Τσεχία, την Σλοβακία και την Πολωνία. Στο Γραφείο Βίσεγκραντ υπάγονται τα Παραρτήματα Σλοβακίας και Πολωνίας, με έδρα τις αντίστοιχες

πρωτεύουσες και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας την Σλοβακία και την Πολωνία, αντίστοιχα.

Γραφείο Κίνας, με έδρα το Πεκίνο και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας την Κίνα.

Γραφείο Ινδίας με έδρα το Νέο Δελχί και περιοχή τοπικής αρμοδιότητας την Ινδία.

Στη θεωρεία είχαμε μια καλή προσπάθεια στρατηγικής ανάπτυξης με σκοπό την επέκταση του Ε.Ο.Τ. για να μπορέσει να επιτύχει με καλύτερα αποτελέσματα το στρατηγικό του στόχο που ήταν και είναι η ανάπτυξη του Ελληνικού Τουρισμού. Στην εφαρμογή της όμως θα λέγαμε ότι απέτυχε σε μεγάλο βαθμό. Τα γραφεία αυτά έγιναν κέντρο εξυπηρέτησης μικροκομματικών συμφερόντων δεν είχαν εξειδικευμένο προσωπικό και δεν μπόρεσαν να ακολουθήσουν τις απαιτήσεις της συνεχώς αυξανόμενης αγοράς.

Από τα μέσα της δεκαετίας του 80 έως και τα τέλη της δεκαετίας του 90 ο Ε.Ο.Τ. θα λέγαμε ότι ακολούθησε μια στρατηγική εστίασης. Μέσα από συγκεκριμένες διαφημιστικές καμπάνιες προσπάθησε να προσελκύσει κάποια είδη δυνητικών τουριστών – «πελατών» που πάντοτε είχαν σαν στόχο τις καλοκαιρινές διακοπές είτε αυτές με στοιχείο την πολιτιστική κληρονομιά και το περιβάλλον είτε αυτές με στοιχείο το καλοκαίρι και τη διασκέδαση. Όλες οι διαφημιστικές εκστρατείες του Ε.Ο.Τ. εστιάζονταν στα παραπάνω στοιχεία και στόχευαν σε εκείνους τους τουρίστες που ήθελαν να πραγματοποιήσουν τις καλοκαιρινές τους διακοπές.

Οφείλουμε να αναφέρουμε ότι κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 80 και ενώ η δραχμή υποτιμήθηκε και έγινε η Ελλάδα πολύ φθηνός προορισμός για τους Τουρίστες της Ευρώπης και της Αμερική ο Ε.Ο.Τ. προσπάθησε σε δυο περιόδους 88 – 89 να κάνει μια πολιτική που ήταν εστιασμένη στο κόστος και στη πολύ χαμηλή πολιτική των τουριστικών πακέτων ωστόσο η απουσία δομημένης πολιτικής και η εξάντληση των προσπαθειών σε διαφημιστικές καμπάνιες δεν έφεραν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο ΕΟΤ σε είκοσι χρόνια λειτουργίας είχε ελάχιστες μελέτες που αφορούσαν τον Ελληνικό Τουρισμό.

Από τα τέλη της δεκαετίας του 90 έως και σήμερα ο Ε.Ο.Τ. αρχίζει να συνειδητοποιεί το ρόλο του και προσπαθεί να διαμορφώνει στρατηγικές με σκοπό την ανάπτυξη του Ελληνικού Τουρισμού. Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτή της πολιτικής είναι τα εξής: Σχεδιάστηκε και υλοποιείται μία ενιαία διαφημιστική εκστρατεία για όλες τις διεθνείς αγορές (14 χώρες) με δυνατότητα προσαρμογής στις ανάγκες της κάθε επί μέρους αγοράς. Γενικός στόχος αυτή της εκστρατείας είναι η αύξηση της "ανταγωνιστικότητας" της Ελλάδας στις διεθνείς τουριστικές αγορές. Η προβολή περιλαμβάνει μία σειρά από ενημερωτικές αναφορές σε διάφορες παραμέτρους όπως:

Στο πεδίο του προϊόντος :

- Σημαντικές βελτιώσεις στις υποδομές και στην ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος.
- Προστασία φυσικών και πολιτιστικών πόρων.
- Στο πεδίο της πολιτικής marketing.
- Δημιουργία μίας σαφούς "τοποθέτησης" (positioning) της χώρας, διακριτής από αυτή των ανταγωνιστών της, σε συνδυασμό με ένα σαφές ελκυστικό προφίλ του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Επιλεκτική στρατηγικής για τις ομάδες - στόχους και τις αγορές - στόχους.

β. Διαφημιστική προβολή:

Στη γενική διαφημιστική καμπάνια του Ε.Ο.Τ., η οποία θα καλύπτει τις 15 πιο σημαντικές αγορές του Ελληνικού Τουρισμού. Η καμπάνια αυτή υλοποιείται κανονικά επί τη βάση νέου δημιουργικού και σύμφωνα με τα πορίσματα ειδικού μεσοπρόθεσμου marketing plan, που εκπονήθηκε μετά από εκτεταμένη έρευνα αγοράς.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι ο Ε.Ο.Τ. πέρασε από διάφορες φάσεις λειτουργίας και οι στρατηγικές του δεν ήταν πάντοτε επιστημονικά τεκμηριωμένες και διευκρινώς δομημένες. Ωστόσο μετά από 54 χρόνια λειτουργία μπορούμε να πούμε ότι εκτός από δημόσιος οργανισμός παροχής αδειών αρχίζει να συνειδητοποιεί το ρόλο του και να χαράζει πολιτική τουριστική. Η εφαρμογή αυτής και η αξιολόγηση της είναι το επόμενο στάδιο καθώς τώρα θα λέγαμε ότι βρισκόμαστε στα πρώτα βήματα εφαρμογής.

Παρακάτω παρατείθονται Πίνακες Στατιστικών Στοιχείων

**Αφίξεις αλλοδαπών τουριστών κατά υπηκοότητα & αριθμός περιηγητών κατά ομάδες περιήλου.**

**ΠΕΡΙΟΔΟΣ : ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - ΜΑΡΤΙΟΥ 2003**

ΚΡΑΤΗ	ΕΤΟΣ		ΜΕΤΑΒΟΛΗ	ΑΝΑΛΟΓΙΑ % ΕΠΙ ΤΟΥ	
	ΕΤΟΣ	ΕΤΟΣ	Η %	ΣΥΝΟΛΟΥ	
	2002	2003	2003/2002	2002	2003
I. ΚΡΑΤΗ ΕΥΡΩΠΗΣ	1.065.883	930.959	-12,66	88,47	88,91
από τα οποία: - ΚΡΑΤΗ Ε.Ε. (15)	483.273	456.290	-5,58	40,11	43,58
1. Αλβανία	284.618	217.763	-23,49	23,62	20,80
2. Αυστρία	19.225	16.287	-14,74	1,99	1,76
3. Βέλγιο - Λουξεμβούργο	17.592	14.894	-15,34	1,46	1,42
4. Βουλγαρία	98.664	58.201	-41,01	8,19	5,56
5. Γαλλία	53.968	50.236	-6,92	4,48	4,80
6. Γερμανία	153.377	149.482	-2,54	12,73	14,28
7. Γιουγκοσλαβία	18.908	25.049	32,48	1,57	2,39
8. Δανία	10.730	8.124	-24,29	0,89	0,78
9. Ελβετία	29.998	26.888	-10,37	2,49	2,57
10. Ηνωμένο Βασίλειο	86.850	83.857	-3,45	7,21	8,01



11. Ιρλανδία	226	320	41,59	0,02	0,03
12. Ισπανία	18.517	17.072	-7,80	1,54	1,63
13. Ιταλία	80.489	81.046	0,69	6,68	7,74
14. Κύπρος	29.005	27.423	-5,45	2,41	2,62
15. Νορβηγία	1.634	1.310	-19,83	0,14	0,13
16. Ολλανδία	35.520	30.948	-12,87	2,95	2,96
17. Ουγγαρία	3.100	2.823	-8,94	0,26	0,27
18. Πολωνία	5.728	3.874	-32,37	0,48	0,37
19. Πορτογαλία	445	329	-26,07	0,04	0,03
20. Π.Γ.Δ.Μ. (FYROM)	55.651	66.455	19,41	4,62	6,35
21. Ρουμανία	23.366	19.629	-15,99	1,94	1,87
22. Ρωσία	15.747	12.391	-21,31	1,31	1,18
23. Σουηδία	5.580	3.055	-45,25	0,46	0,29
24. Τσεχία	1.855	1.801	-2,91	0,15	0,17
25. Σλοβακία	952	996	4,62	0,08	0,10
26. Φιλανδία	754	640	-15,12	0,06	0,06
27. Λοιπά κράτη Ευρώπης	13.384	10.066	-24,79	1,11	0,96
II. ΚΡΑΤΗ ΑΣΙΑΣ	73.002	54.785	-20,39	7,63	6,99
28. Ιαπωνία	15.356	11.425	-26,60	1,27	1,09
29. Ισραήλ	13.542	7.599	-43,89	1,12	0,73

30. Λίβανος - Συρία	4.651	3.601	-22,58	0,39	0,34
31. Τουρκία	15.212	13.786	-9,39	1,26	1,32
32. Ιράν	861	717	-16,72	0,07	0,07
33. Λοιπά κράτη Μ.Ανατολής	1.723	1.278	-26,83	0,14	0,12
34. Λοιπά κράτη Ασίας	21.657	16.382	-24,36	1,80	1,56
III. ΚΡΑΤΗ ΑΦΡΙΚΗΣ	12.293	7.979	-35,09	1,02	0,76
35. Αίγυπτος - Σουδάν	7.996	5.008	-37,37	0,66	0,48
36. Νοτιοαφρικανική Ένωση	2.030	1.572	-22,56	0,07	0,15
37. Λοιπά κράτη Αφρικής	2.267	1.399	-38,29	0,19	0,13
IV. ΚΡΑΤΗ ΑΜΕΡΙΚΗΣ	27.141	30.340	11,79	2,25	2,90
38. Αργεντινή	242	258	6,61	0,02	0,02
39. Βραζιλία	233	225	-3,43	0,02	0,02
40. Μεξικό	404	360	-10,89	0,03	0,03
41. Η.Π.Α.	18.775	21.508	14,56	1,56	2,05
42. Καναδάς	6.779	7.386	8,95	0,56	0,71
43. Λοιπά κράτη Αμερικής	708	603	-14,83	0,06	0,06
IV. ΚΡΑΤΗ ΩΚΕΑΝΙΑΣ	7.514	4.563	-39,27	0,62	0,44
44. Αυστραλία	7.045	4.119	-41,53	0,58	0,39
45. Λοιπά κράτη Ωκεανίας	469	444	-5,33	0,04	0,04
<b>VI. ΣΥΝΟΛΟ ΑΛΛΟΔΑΠΩΝ</b>	<b>1.185.83</b>	<b>1.028.62</b>	<b>-13,26</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

	3	6			
ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΕΣ	21.961	21.816	-0,66		
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	1.226.764	1.068.878	-12,87		

Πηγή: ΕΣΥΕ

**Διανυκτερεύσεις αλλοδαπών και ημεδαπών τουριστών σε ξενοδοχειακά καταλύματα ανά μήνα\*.**

	ΕΤΟΣ										ΜΕΤΑ ΒΟΛΗ
	1996	1997	1998	1999	2000	97/9 6	98/9 7	99/9 8	00/9 9		
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	867.638	946.798	1.005.719	1.066.084	1.083.222	9,12 %	6,22 %	6,00 %	1,61 %		
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	928.305	933.592	998.977	1.060.008	1.152.805	0,57 %	7,00 %	6,11 %	8,75 %		
ΜΑΡΤΙΟΣ	1.250.226	1.369.751	1.273.310	1.448.624	1.482.823	9,56 %	- 7,04 %	13,77 %	2,36 %		
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	2.766.116	2.822.243	2.905.546	2.864.693	3.120.457	2,03 %	2,95 %	- 1,41 %	8,93 %		
ΜΑΙΟΣ	5.258.710	5.923.093	6.229.116	6.617.666	6.662.277	12,63 %	5,17 %	6,24 %	0,67 %		

ΙΟΥΝΙΟΣ	6.405.495	7.075.829	7.530.343	8.342.167	8.363.722	10,46 %	6,42 %	10,78 %	0,26 %
ΙΟΥΛΙΟΣ	7.965.179	9.003.064	9.872.757	10.723.835	10.693.171	13,03 %	9,66 %	8,62 %	- 0,29 %
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	9.551.439	10.878.827	11.661.790	11.805.077	12.240.681	13,90 %	7,20 %	1,23 %	3,69 %
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	6.993.686	7.822.329	8.224.367	8.756.290	8.875.517	11,85 %	5,14 %	6,47 %	1,36 %
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	4.113.665	4.419.861	4.640.619	5.234.218	5.296.163	7,44 %	4,99 %	12,79 %	0,67 %
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	1.032.350	1.113.342	1.175.950	1.245.219	1.238.787	7,85 %	5,62 %	5,89 %	- 0,52 %
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	812.697	1.055.778	1.030.948	1.093.021	1.120.278	29,91 %	- 2,35 %	6,02 %	2,49 %
ΣΥΝΟΛΟ ΕΤΟΥΣ	47.945.506	53.364.507	56.549.442	60.256.902	61.302.903	11,30 %	5,97 %	6,56 %	1,74 %

\* Προσωρινά Στοιχεία

## 1. Αφίξεις σε Ελλάδα, Ευρώπη, Παγκόσμια, 1950-2000

	Παγκόσμια	Μεταβολή ανά δεκαετία	Ευρώπη (σε εκ)	Μεταβολή ανά δεκαετία	Ελλάδα (σε χιλ)	Μεταβολή ανά δεκαετία
1950	25,3		16,8		33,3	
1960	69,3	174,11%	50,4	199,70%	399,4	1098,33%
1970	165,8	139,25%	117,3	133,01%	1.609,20	302,87%
1980	286	72,50%	188,3	60,50%	5.271,10	227,56%
1990	457,2	59,86%	282,7	50,13%	8.873,00	68,33%
2000	696,8	52,41%	402,5	42,38%	13.095,55	47,59%

Πηγές : WTO (2002), ΕΟΤ (2003)

Στο : Ελληνικός Τουρισμός 2010 Στρατηγική & Στόχοι Β' Έκδοση , 2003,

ΣΕΤΕ

**Ποσοστιαία Αύξηση Αφίξεων ανά δεκαετία, Ελλάδα, Ευρώπη & Παγκόσμια,**

**1950-2000 Εξέλιξη Αφίξεων & Κλινών, Ελλάδα & Ανταγωνιστές, 1990-2000**

(Αφίξεις σε '000)

	ΙΣΠΑΝΙΑ		ΤΟΥΡΚΙΑ		ΚΥΠΡΟΣ		ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	
	Αφίξεις	Κλίνες	Αφίξεις	Κλίνες	Αφίξεις	Κλίνες	Αφίξεις	Κλίνες
<b>1990</b>	37.441	929.533	4.799	164.980	1.561	51.774	8.020	179.337
<b>1991</b>	38.539	972.808	5.158	192.386	1.385	56.859	8.657	188.501
<b>1992</b>	39.638	998.816	6.549	212.902	1.991	62.986	8.884	190.892
<b>1993</b>	40.085	1.009.241	5.904	228.641	1.841	67.494	8.434	198.862

<b>1994</b>	43.232	1.132.350	6.033	258.580	2.069	74.846	9.169	202.442
<b>1995</b>	34.920	1.074.017	7.083	280.463	2.100	77.259	9.511	204.051
<b>1996</b>	36.221	1.087.529	7.966	301.524	1.950	83.537	9.730	208.205
<b>1997</b>	39.553	1.102.424	9.040	313.298	2.088	83.288	10.172	211.315
<b>1998</b>	43.396	1.121.217	8.960	314.215	2.223	85.161	11.295	215.572
<b>1999</b>	46.776	1.282.013	6.893	319.313	2.434	84.173	11.632	216.828
<b>2000</b>	48.201	1.215.290	10.428	404.300	2.686	85.303	12.096	222.958
<b>Δ 00/90</b>	29%	31%	117%	145%	72%	65%	51%	24%

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Βαρβαρέσος Στ. «Τουρισμός, Έννοιες, Μεγέθη, Δομές», Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα 1998.
2. Λύτρα Π. «Ο Τουρισμός προς το 2000».
3. Τζελεπόπουλος Β. «Διεθνές περισκοπείο, αναλύσεις που αφορούν το διεθνή τουριστικό χώρο», Τουριστική αγορά, Τεύχος 105, Ιούνιος 1998.
4. Ευθυμιάτου – Πουλάκου Α. «Στοιχεία Τουριστικής Νομοθεσίας», Εκδόσεις Ν. Σακκούλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1987.
5. Ε.Ο.Τ. Εγχειρίδιο animation στις διακοπές, Διεύθυνση Εκπαίδευσης, Αθήνα 1993.
6. Κομίλης Π. «Τουριστικές Δραστηριότητες», Κ.Ε.Π.Ε., Αθήνα 1986.
7. Κουζέλης Α. «Επιπτώσεις της συναλλαγματικής πολιτικής στις πρόσφατες επιδόσεις του τουριστικό τομέα», Ι.Τ.Ε.Π., Αθήνα 1997.
8. Λύτρας Π. «Τουριστική Κοινωνιολογία», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1987.
9. Χυτήρης Α. «Τουριστικά Γραφεία, Ίδρυση, οργάνωση, λειτουργία, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1995.
10. Καλφιώτης Σ. «Εισαγωγή στη θεωρία του τουρισμού», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1976.

### ΞΕΝΗ

1. Ascher F. "Tourisme. Societes transnationales et identities culturelles, UNESCO, Paris 1984.
2. Towner G. "The Grand Tour: a key place in the history of tourism", Annals of Tourism Research, 1985.
3. White T. "Innovation in Qualitative Methodology: Who Wants it and Why? Research Magazine \_ MRS, Issue 384.
4. Sekaran U. "Research Methods for Business: A Skill Building Approach", Wiley.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εποχή μας συχνά αποκαλείται «μεταβιομηχανική», λόγω της έντονης ανάπτυξης που παρουσίασε κατά τη διάρκεια του μεγαλύτερου μέρους του προηγούμενου αιώνα. Η οικονομία βασίζεται πλέον όλο και περισσότερο στον τριτογενή τομέα παραγωγής, δηλαδή στις υπηρεσίες. Αξίζει να σημειωθεί ότι εξέχουσα θέση στον τριτογενή τομέα και μια από τις σημαντικότερες πηγές παραγωγής προστιθέμενης αξίας αποτελεί ο Τουρισμός.

Τουρισμός, είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που συνδέονται με την μετακίνηση και παραμονή των ατόμων σε μέρη εκτός του συνηθισμένου περιβάλλοντός τους, για ικανό διάστημα, συνήθως μικρότερο του έτους. Οι λόγοι των τουριστικών μετακινήσεων περιλαμβάνουν την αναψυχή, την εργασία, την εκτόνωση από την καθημερινή πίεση στην εργασία, τη βελτίωση του μέσου εισοδήματος και την ανάγκη κατανάλωσής του, τη βελτίωση των εγκαταστάσεων υποδοχής τουριστών, κλπ.

Οι διάφορες μορφές τουρισμού διακρίνονται με βάση τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Το σκοπό της επίσκεψης (π.χ. αναψυχή και ψυχαγωγία, διακοπές, πολιτιστικός τουρισμός, τουρισμός υγείας, επίσκεψη φίλων και συγγενών, επιχειρηματικό – επαγγελματικό, συμπεριλαμβανομένων των συνεδρίων και των συναντήσεων).
- Τη διάρκεια της παραμονής (σαββατοκύριακο, επαγγελματικό ταξίδι, καθώς και τις παραδοσιακές διακοπές με μεγαλύτερη διάρκεια).
- Το είδος του ταξιδιού (προορισμός εντός ή εκτός συνόρων).
- Το είδος του προορισμού (αγροτικός, αστικός, παράκτιος ή ορεινός).
- Την απόσταση που θα καλυφθεί (μικρό ή μεγάλο ταξίδι).
- Τη φύση των ίδιων των τουριστών (νέοι, οικογένειες, κλπ).

Για πολλούς, οι διακοπές αντιμετωπίζονται πλέον ως αναγκαιότητα και όχι ως πολυτέλεια και η τάση αυτή φαίνεται ότι θα αυξάνει διαρκώς. Ο τομέας του τουρισμού θεωρείται γενικά ότι περιλαμβάνει έναν αριθμό διαφορετικών συστατικών μερών, και ιδιαίτερα:

- Τη διαμονή
- Τα αξιοθέατα
- Τους διοργανωτές των ταξιδιών και τους ενδιάμεσους.

Τέλος, αν και η μεταφορά των επιβατών δεν αποτελεί μέρος του τομέα του τουρισμού, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα, δεδομένου ότι διαδραματίζει έναν αποφασιστικό ρόλο στην υλοποίηση οποιασδήποτε τουριστικής δραστηριότητας.

## **6.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.**

Σημαντικές μεταβολές έχουν επέλθει στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Η οικονομία των Η.Π.Α., που στη δεκαετία του '90 ήταν η «ατμομηχανή» της παγκόσμιας οικονομικής ανάπτυξης, από το δεύτερο εξάμηνο του 2000 σημείωσε απότομη και μεγάλη οικονομική κάμψη. Τα αποτελέσματα της 11ης Σεπτεμβρίου είναι πλέον φανερά σε όλο τον κόσμο, καθώς τόσο η επέμβαση στο Ιράκ όσο και στο Αφγανιστάν δεν κατάφεραν να φέρουν ηρεμία στη διεθνή κοινότητα, αντίθετα δημιούργησαν όξυνση και αστάθεια στις διεθνείς αγορές.

Στην Ευρώπη, η καθυστέρηση στην πραγματοποίηση αναγκαίων θεσμικών και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων, έχει ως αποτέλεσμα σοβαρές δυσκαμψίες των αγορών αγαθών και υπηρεσιών, κατά κύριο λόγο της αγοράς εργασίας. Μια βασική συνέπεια είναι ότι περιορίζεται η ικανότητα των επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα της τεχνολογίας της πληροφορικής, η οποία παρέχει δυνατότητες για αποτελεσματικότερη λειτουργία και βελτίωση της παραγωγικότητας. Μία δεύτερη συνέπεια είναι ότι, σε περίπτωση μιας οικονομικής διαταραχής που προκαλεί οικονομική

κάμψη, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσχέρειες στην πραγματοποίηση αναγκαίων προσαρμογών και αναδιαρθρώσεων, που θα βελτίωναν την παραγωγικότητα και θα μείωναν το κόστος, ώστε να επιταχυνθεί η οικονομική ανάκαμψη.

Τα αποτελέσματα αυτά, έχουν καταστήσει όλο και πιο αναγκαία και επιτακτική την ύπαρξη επιστημονικά τεκμηριωμένης στρατηγικής στις επιχειρήσεις. Ο κύριος σκοπός της στρατηγικής είναι να μπορέσει να κάνει μια οικονομική μονάδα να κερδίσει έναντι των ανταγωνιστών της, ένα στρατηγικό πλεονέκτημα, το οποίο να μπορεί να διατηρηθεί και στο μέλλον. Έτσι μπορούμε να πούμε ανεπιφύλακτα, ότι η στρατηγική δεν είναι ένα σύνολο κανόνων αλλά είναι αυτή που συντονίζει και κατευθύνει τις ανεξάρτητες αποφάσεις μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, με βασικό σκοπό την επιτυχημένη πορεία των διοικητικών αποφάσεων στην απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την οικονομική μονάδα.

Η στρατηγική είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση που λειτουργεί σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και θέλει να εξασφαλίσει την επιβίωση και να αναπτυχθεί. Επιβάλλεται λοιπόν η εφαρμογή της στρατηγικής, επειδή θέτει γραμμές πλεύσης, δηλαδή κατευθύνσεις για κάθε επιχείρηση. Ακόμη, από το γεγονός ότι υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, συντονίζει τις προσπάθειες όλων όσων βρίσκονται στην επιχείρηση, καθορίζει τη θέση της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό και μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος αφού λειτουργεί ως γενική κατευθυντήρια αρχή και τέλος. Ακόμη, προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των

υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου μέσα από την πλήρη κατανόηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Στην ουσία η στρατηγική εκπληρώνει κύριους διοικητικούς στόχους της οικονομικής μονάδας, όπως είναι η γενική επιχειρηματική κατεύθυνση, ο συντονισμός και η επικοινωνία όλων των εμπλεκόμενων στον οργανισμό και βέβαια την υποστήριξη της διαδικασίας κατά την οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις. Επιπλέον, η στρατηγική συνίσταται στο να κάνει η επιχείρηση ή ο οργανισμός διαφορετικά πράγματα ή να κάνει τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο και όχι στο να κάνει τα ίδια πράγματα με καλύτερο τρόπο από τον ανταγωνιστή της.

## **6.2 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΗΜΕΡΑ**

Οι μεταβολές που έχουν υπάρξει στο διεθνές οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον έχουν επιφέρει τεράστιες αλλαγές και στο Διεθνές Τουριστικό Περιβάλλον αλλά και στον τρόπο που συμπεριφέρεται ο τουρίστας καταναλωτής. Ακόμη και ο τελευταίος καταναλωτής αντιλαμβάνεται ότι το αποφασιστικό στοιχείο στο ταξιδιωτικό προϊόν, είναι η αξία του βιώματος.

Τα βασικά χαρακτηριστικά που καθορίζουν τις προτιμήσεις πλέον τον πελάτη-καταναλωτή είναι τα εξής:

- Κίνητρα αγοράς ταξιδιού / διακοπών.

- Η ελπίδα για το βίωμα, όλο και περισσότερο βίωμα, αλλαγή στα τετριμμένα σε γρήγορους ρυθμούς.
- Έντονες συγκινήσεις, ερεθίσματα, νέες συγκινήσεις μέχρι και περιπέτεια.
- Πολύπλευρη αναψυχή, διασκέδαση.

Ο σημερινός πελάτης - καταναλωτής κινείται συνεχώς, δεν «σκουριάζει» στα ίδια και στα ίδια. Υπάρχουν παλαιά προϊόντα με νέες ετικέτες όπως για παράδειγμα οι διακοπές υγιεινής, λουτρά κλπ, που βρίσκονται σε κρίση, αλλά επανέρχονται δραστηριότητες της μορφής Wellness, φυσική κατάσταση.

"Events": Ιδιαίτερως εντατική μορφή του "βιώματος" σε παραδοσιακή μορφή με ταξίδια στις "πόλεις" που αποτελούν το πρωταρχικό στοιχείο. Μουσική συναυλία, αθλητικές διοργανώσεις, δένουν την πόλη με το γεγονός. Ένα "event" ίσως συμβολίζει και κάποιο κοινωνικοοικονομικό καθεστώς. Μπορεί να είναι ακριβό, αποκλειστικό και όλοι μιλούν γι' αυτό.

"All inclusive": Ο τουρίστας γνωρίζει ακριβώς τι θα ξοδέψει. Έχει καλή ανταπόκριση. Απευθύνεται τόσο σε αυτούς που έχουν κάποια οικονομική άνεση, αλλά και σ' αυτούς που στέκονται περισσότερο στην τιμή. Όλα πληρωμένα! Καμιά φορά κανείς δεν χρειάζεται ούτε για τα τσιγάρα του να φροντίσει! Στην τελευταία εξέλιξη έχουμε είδη υγιεινής, ένδυση, τσάντα ταξιδιού που μπορεί κανείς να πάρει μαζί στο σπίτι του. Για την ώρα τέτοιοι προορισμοί είναι η Καραϊβική, Νότια Αμερική, Τυνησία, Μαγιόρκα.

## Συμπεριφορά Τουρίστα/Καταναλωτή

Στη σημερινή εποχή ο τουρίστας / καταναλωτής είναι απρόβλεπτος. Για την έννοια «απρόβλεπτος» έχει γίνει μεγάλη συζήτηση μεταξύ των ερευνητών, οι οποίοι πολλές φορές διαφωνούν μεταξύ τους. Ο ίδιος τουρίστας με το σακίδιο στον ώμο, την επομένη στο καλό ξενοδοχείο κλπ. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι, ελέγχει και απολαμβάνει την εξαφάνισή του, όπως και την οικονομία. Ακόμη, ο σημερινός τουρίστας / καταναλωτής έχει αυξημένες απαιτήσεις λόγω της πείρας που έχει από τα πολλά ταξίδια, τα οποία έχει κάνει. Πληρώνει τη σωστή τιμή, αλλά όχι τις παράλογες αξιώσεις.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο να προσελκύσουν τους μικρομεσαίους πελάτες. Αυτό το πετυχαίνουν με τη δημιουργία διάφορων πακέτων. Οι πελάτες με το μικρό πορτοφόλι αποκτούν όλο και περισσότερο ενδιαφέρον γι' αυτούς.

Ακόμη, πρέπει να υπάρχει λογική σχέση ανάμεσα στην τιμή και την προσφερόμενη υπηρεσία: Βασική προϋπόθεση για όποιον θέλει να είναι παρών στην αγορά. Σε αυτό περιλαμβάνονται ακόμη: Προσοχή στα ελάχιστα, πτήσεις στην ώρα τους, σωστός, έλεγχος ποιότητας.

## 6.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Η σημασία του τουρισμού είναι τεράστια, αφού αποτελεί τη μεγαλύτερη γεννήτρια του πλούτου και της απασχόλησης στον κόσμο. Ο τουρισμός είναι η οικονομική μηχανή για τις αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες οικονομίες παγκοσμίως. Αξίζει να σημειωθεί ότι, η βιομηχανία τουρισμού αποτελεί το 11% του παγκόσμιου Α.Ε.Π., και υποστηρίζει 200 εκατομμύρια θέσεις εργασίας παγκοσμίως, δηλαδή το 8% της συνολικής απασχόλησης. Στην Ευρώπη τα τελευταία τρία έτη, περίπου αυξήθηκαν οι θέσεις εργασίας 8,5 εκατομμύρια ως αποτέλεσμα την αύξηση του τουρισμού. Μέχρι το 2010, η συμβολή του τουρισμού στην οικονομία υπολογίζεται να αυξηθεί σε 12% του παγκόσμιου Α.Ε.Π., και θα υποστηρίξει 250 εκατομμύρια θέσεις εργασίας, δηλαδή 9% της συνολικής απασχόλησης.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι, η Ευρώπη είναι το κύριο μέρος τόπου προορισμού τουριστών στον κόσμο. Αποτελεί τόπο προορισμού του 59% των διεθνών αφίξεων τουριστών και το 52% των εισοδημάτων τουρισμού. Ωστόσο αυτή η περιοχή έχει χάσει το μερίδιο αγοράς τα τελευταία χρόνια. Ταυτόχρονα η Ευρώπη είναι η κύρια παραγωγική αγορά ταξιδιών στον κόσμο και αναμένεται να αυξήσει την υπεροχή της με μια ενίσχυση της μεγάλης απόστασης εξερχόμενου ταξιδιού. Προβλέπεται ότι στην Ευρώπη θα εγγραφούν 717 εκατομμύρια εισερχόμενοι διεθνείς τουρίστες το 2020, ενάντια στα τρέχοντα 386 εκατομμύρια, παρουσιάζοντας μέσο ετήσιο ποσοστό αύξησης 3% που



είναι κάτω από το παγκόσμιο σύνολο, δηλ. 4% ετησίως (Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, W.T.O.). Επιπλέον, η διευρωπαϊκή μετακίνηση θα καταχωρήσει μια σημαντική μείωση της συμμετοχής της στους συνολικούς προορισμούς που επιλέγονται από τους Ευρωπαίους. Συνοψίζοντας, ο τουρισμός είναι μια ουσιαστική οικονομική δραστηριότητα στην Ε.Ε., από την άποψη του Α.Ε.Π., της απασχόλησης και του εξωτερικού εμπορίου στις υπηρεσίες.

Από την άλλη πλευρά, ο τουρισμός κρατά αυτήν την περίοδο το 5,5% του Α.Ε.Π. της Ε.Ε., το 6% της απασχόλησης, και το 30% των εξαγωγών στις υπηρεσίες. Η Ε.Ε., θα συνεχίσει τα ετήσια ποσοστά αύξησης στον τουρισμό επάνω από τα μέσα ποσοστά της οικονομίας. Επιπλέον, αναγνωρίζεται ότι ο τουρισμός στην επόμενη δεκαετία μπορεί να παραγάγει μέχρι 3,3 εκατομμύρια θέσεις εργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Επιπλέον, οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης απορροφούν 68% των μετακινήσεων τουρισμού στην Ευρώπη και 41% του συνολικού κόσμου που ρέουν (39% του παγκόσμιου).

Στη Δεύτερη Σύνοδο Κορυφής παγκόσμιων ταξιδιού και τουρισμού, το οποίο οργανώθηκε από το Συμβούλιο παγκόσμιων ταξιδιού και τουρισμού, συγκεντρώθηκαν στην Πορτογαλία περισσότερα από διακόσια άτομα των παγκόσμιων υπεύθυνων για τη λήψη αποφάσεων στις κυβερνήσεις και τα παγκόσμια επιχειρηματικά πεδία. Οι συμμετέχοντες ανέλαβαν την ακόλουθη υποχρέωση στη Vilamoura της Πορτογαλίας. (Διακήρυξη 2000:1). Να συνεχίσουν να μετρούν και να προωθούν τη σημασία του τουρισμού ως δύναμη για την οικονομική ανάπτυξη, τη δημιουργία θέσεων εργασίας, και την

ειρήνη για να μετρήσουν τους πολιτικούς και οικονομικούς σχεδιαστές πολιτικής. Ακόμη, να ενθαρρύνουν τη συνεργασία μεταξύ των ιδιωτικών επιχειρήσεων, σε τοπικό, εθνικό και περιφερειακό επίπεδο. Επίσης, να ενθαρρύνει την επέκταση της υποδομής και την ανθρώπινη κατάρτιση. Επιπλέον, την ανάπτυξη του δυναμικού και τη μείωση του μεγάλου χρέους μερικών αναπτυσσόμενων οικονομιών για να ταιριάξει με την αύξηση σε ζήτηση για τον τουρισμό και στην ανάδυση στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Όλα τα παραπάνω είναι για να αναπτυχθεί ο τουρισμός ο οποίος είναι οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά βιώσιμος.

#### **6.4 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ**

Παρά τη σαφή ένδειξη σπουδαιότητας του τουρισμού στους οικονομικούς και κοινωνικούς όρους και τις αναμφισβήτητες προοπτικές αύξησής του κατά μήκος των επόμενων δύο δεκαετιών, ο τουρισμός έχει καταχωρήσει τις μεγάλες δυσκολίες στη λήψη της νομικής και πολιτικής αναγνώρισής του, σύμφωνα με τη συμβολή και τη δυνατότητά του. Για περισσότερο από μία δεκαετία, ο τουρισμός ήταν τμήμα που επεξεργαζόταν μέσα στη Γενική Διεύθυνση XXIII το γενικό πίνακα για την επιχειρηματική πολιτική, το εμπόριο, τον τουρισμό και την κοινωνική οικονομία.

Τρεις σημαντικοί λόγοι οδήγησαν σε μια παρανόηση του τρέχοντος πλαισίου στους τεχνικούς και επιστημονικούς όρους των φαινομένων του τουρισμού και σε μια ανεπαρκή αξιολόγηση πραγματικής οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής σπουδαιότητας. Από την άποψη της παραγωγής του πλούτου και

της απασχόλησης και σε σχέση με τη δυνατότητά του για το μέλλον, οι διάφορες προσπάθειες της Ευρώπης για να προωθήσει και να ενισχύσει τον τουρισμό έβρισκε εμπόδια αδύνατα να παρακαμφθούν, είτε λόγω της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, λόγω ανικανότητας των διαφόρων προεδριών, είτε λόγω των παρανοήσεων μερικών χωρών.

Με βάση τα νέα δεδομένα η Ευρωπαϊκή Ένωση στα πλαίσια της συνόδου της Λισσαβόνας έθεσε νέα πλαίσια ανάπτυξης της τουριστικής βιομηχανίας. Η Ευρωπαϊκή Τουριστική Βιομηχανία, άρχισε με την καθιέρωση του euro. Η καθιέρωση του euro αντιμετώπισε μια σημαντική μεταλλαγή ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης και τις προκλήσεις μιας νέας οικονομίας, βασιζόμενης στη γνώση, η οποία οδήγησε την Ευρωπαϊκή Ένωση σε αλλαγή των στρατηγικών στόχων για τη δεκαετία 2000 -2010 έτσι ώστε να είναι εφικτό να μετατραπεί η Ένωση σε δυναμικότερο και ανταγωνιστικότερο οικονομικό παράγοντα του κόσμου, βασισμένο στη γνώση και να επιτρέπει σε αυτή να εγγυηθεί την οικονομική ανάπτυξη με μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή.

Για να επιτύχει αυτόν τον γενικό στόχο το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας προώθησε μερικές πραγματικές συστάσεις στους τομείς της κοινωνίας των πληροφοριών, της έρευνας και της καινοτομίας, της χρηματοδότησης του πνεύματος οικονομίας, και του ευρωπαϊκού κοινωνικού προτύπου, οι οποίοι ήταν απολύτως ευνοϊκοί για το χώρο δράσης του τουρισμού. Η Ευρωπαϊκή Ένωση αναγνώρισε ότι προκειμένου να καθοριστεί μια νέα κατεύθυνση για την ώθηση του τουρισμού, όφειλε να δημιουργήσει

μια στρατηγική που να βασίζεται στη βιώσιμη ανάπτυξη, την προστασία του περιβάλλοντος, των φυσικών και των πολιτιστικών πόρων.

Οι μακρό- οικονομικές προοπτικές και οι τάσεις του παγκόσμιου τουρισμού ήταν εξαιρετικά ευνοϊκές. Η κατάσταση στην Ευρωπαϊκή Οικονομία παρουσίαζε χαρακτηριστικά όπως, τον χαμηλό πληθωρισμό και μια σαφή τάση των μειωμένων ελλειμμάτων δημόσιου τομέα, την ανισορροπία των πληρωμών σε μια στέρεα κατάσταση, τη σταθεροποίηση της εσωτερικής αγοράς, την συνέχιση της αύξησης και της δημιουργίας θέσεων εργασίας, την συνέχιση της διαδικασίας ελευθέρωσης μεταφορών και την ανάπτυξη των δικτύων μεταφορών. Ταυτόχρονα, υπήρξε η ευνοϊκή δημογραφική εξέλιξη για τη δημιουργία ευκαιριών για τον ανώτερο τουρισμό, μείωση των προγραμμάτων χρόνου απασχόλησης και την αναμονή της ηλικίας συνταξιοδότησης, οπότε χρειάζεται για τις ενεργές διακοπές, ένας υψηλότερος αριθμός ανθρώπων που χωρίζουν την περίοδο διακοπών τους, τα οποία διαφοροποίησαν τους λόγους και τα νέα προϊόντα τουριστών

Η προτεινόμενη ρεαλιστική και ολοκληρωμένη προσέγγιση στον τουρισμό στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης στηρίχτηκε στα ακόλουθα οκτώ σημεία προσέγγισης:

- Στην πολιτική προώθησης εσωτερικού τουρισμού.
- Αναγνώριση της αξίας του Τουρισμού.
- Προώθηση του Τουρισμού σε τρίτες χώρες.
- Κατανόηση των νέων δεδομένων από της εφαρμογή του euro.

- Εφαρμογή προγραμμάτων στα πλαίσια στρατηγικής απασχόλησης και των προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού.
- Την κοινωνία των πληροφοριών στη επέκταση του τομέα τουρισμού.
- Απελευθέρωση των μεταφορών και τις επιδράσεις στον τομέα του τουρισμού.
- Αειφόρος ανάπτυξη και τουριστική επέκταση.

Αυτή ήταν και η τελευταία μεγάλη προσπάθεια καταγραφής στρατηγικής για την ανάπτυξη του τουρισμού. Ωστόσο οφείλουμε να αναφέρουμε ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει καταβάλει από τότε σημαντικά κονδύλια για την δημιουργία προγραμμάτων τουριστικής ανάπτυξης.

## **6.5 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

Πυλώνες στην ανάπτυξη του ευρωπαϊκού τουρισμού είναι η ευρωπαϊκή ταυτότητα από την αφθονία και την ποικιλομορφία των γλωσσών, των πολιτιστικών συνηθειών και των παραδόσεων. Ακόμη, είναι η προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των κρατών μελών στο χώρο τουρισμού μέσω της δημιουργίας των ετήσιων προγραμμάτων δράσης που θα τον κινητοποιήσουν. Επιπλέον, οι διαθέσιμοι πόροι του ιδιωτικού τομέα οι οποίοι θα αποβάλουν τον ασυνάρτητο. Για να υπάρξει ουσιαστική ανάπτυξη, οφείλει η Ευρωπαϊκή Ένωση να εφαρμόσει μια ακόμα πιο έντονη πολιτική

αναγνώρισης του ευρωπαϊκού τουρισμού στις νέες δραστηριότητες του μέλλοντος, να παρασχεθούν οι νέες ευκαιρίες.

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την ικανοποίηση των σημαντικών στόχων που έχουν τεθεί, όπως η συνεχής προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης και ευημερίας, της απασχόλησης, της περιφερειακής ανάπτυξης και μέσω της κρατικής βοήθειας, με τη δημιουργία ευνοϊκότερου κλίματος στο εσωτερικό του κάθε κράτους - μέλους.

Κατά συνέπεια, είναι απαραίτητη σε βάθος η αξιολόγηση του φαινομένου του τουρισμού έτσι ώστε να έχει μετά από την εφαρμογή μιας ενιαίας πολιτικής ισόμετρη ανάπτυξη. Ο τουρισμός είναι ένα κεντρικό στοιχείο για την ολοκλήρωση των οικονομιών των ευρωπαϊκών περιοχών και για τη βελτίωση των αντίστοιχων φυσικών και πολιτιστικών πόρων. Η επαγγελματική κατάρτιση είναι όλο και περισσότερο αποφασιστικός παράγοντας στα ποιοτικά πρότυπα εφαρμογής στους τόπους προορισμού τουριστών. Η κοινωνία των πληροφοριών θα παράσχει στον τουρισμό την ευκαιρία να εργαστεί στη βάση δικτύων και να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητά του.

Είναι θεμελιώδες για την επιτυχία του ευρωπαϊκού τουρισμού να συμβιβαστεί με τη προοπτική αύξησης της εναέριας κυκλοφορίας με στόχο το ταξίδι σε ένα μη-κορεσμένο προορισμό και χωρίς σημαντικές καθυστερήσεις. Η εφαρμογή των συνεχών αρχών ανάπτυξης οδηγεί σε μια προστιθέμενη αξία στην έκκληση των προορισμών. Μόνο έτσι, οι δραστηριότητες τουρισμού μπορούν να είναι αποδοτικές και εφικτές σε ένα μέσο - και μακροπρόθεσμος ορίζοντας,

εάν οι πόροι από τους οποίους εξαρτώνται διατηρούνται και βελτιώνονται συνεχώς. Ο τουρισμός ανάπτυξης στην Ευρώπη μπορεί έντονα να συμβάλει στην προοδευτική σταθεροποίηση του Ευρο, που εγγυάται μια σύνδεση μεταξύ των περιοχών και των χωρών, με την ποικιλία του συστημάτων, γλωσσών, παραδόσεων, πολιτισμών και κληρονομιάς.

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο τουρισμός είναι η ανεπαρκής προβολή και διαφήμιση του τουριστικού προϊόντος της Ελλάδας. Συνήθως, λόγω της γραφειοκρατίας, η προβολή της Ελλάδας στο εξωτερικό σε κεντρικό επίπεδο αρχίζει με καθυστέρηση τουλάχιστον 8-10 μηνών. Η διαφήμιση είναι μια επένδυση άμεσης απόδοσης, χωρίς να επιβαρύνει τον κρατικό προϋπολογισμό λόγω της αύξησης της τουριστικής κίνησης.

Η διαφημιστική πολιτική πρέπει να εξειδικεύεται προς τους εξής βασικούς προσανατολισμούς:

- Προβολή μιας Ελλάδας ως προορισμού όχι μόνο παραθεριστικού, αλλά και πολιτιστικού, με έμφαση στον εμπλουτισμό της τουριστικής προσφοράς και βελτίωση του επιπέδου υπηρεσιών.
- Προώθηση ειδικών μορφών τουρισμού.
- Επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.
- Αναβάθμιση των Γραφείων Τουρισμού στις ξένες χώρες με συγκεκριμένο πρόγραμμα προβολής της Ελλάδος.

Ο ανταγωνισμός στη Μεσόγειο είναι πλέον σκληρός, κυρίως διότι ελαττώθηκαν τα προβλήματα στην Τουρκία, των Φανατικών Ισλαμιστών στην Αίγυπτο, το άνοιγμα της Λιβύης προς τη Δύση. Λόγω και των χαμηλών τιμών

τους, εμφανίζονται οι αγορές τους συνεχώς βελτιούμενες και αναπτυσσόμενες. Πρέπει να ερευνώνται οι ξένες ανταγωνιστικές για την Ελλάδα αγορές και μέσω διακρατικών συμφωνιών με κάποιες χώρες να υπάρξουν προγράμματα τουρισμού δύο προορισμών .

Κρίσιμος παράγοντας για την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουρισμού, αποτελεί επίσης η παρεχόμενη εκπαίδευση, στην οποία επίσης παρατηρείται μεγάλη καθυστέρηση. Απαιτούνται άμεσα μέτρα για την αναδιάρθρωση της εκπαίδευσης, με πρότυπο σχολές του εξωτερικού και γνώμονα πάντα ότι πρόκειται για επαγγελματική εκπαίδευση και όχι θεωρητική. Η επιμόρφωση των απασχολούμενων στον Τουρισμό, πρέπει να είναι συνεχής και να συνδέεται με τις ανάγκες των επιχειρήσεων και των εργαζομένων. Και σε αυτή την περίπτωση μεγάλη σημασία μπορεί να διαδραματίσει η ιδιωτική πρωτοβουλία με τη ίδρυση Ιδιωτικών Τουριστικών Σχολών, που, όπως όλες οι άλλες, θα υπόκεινται σε αυστηρό έλεγχο. Η άμιλλα μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών σχολών μπορεί να βοηθήσει, ώστε και καλύτερα στελέχη να δημιουργήσουμε για τον Ελληνικό Τουρισμό του αύριο, αλλά και σύγχρονη τεχνογνωσία και τρόποι διδασκαλίας να εισαχθούν γρηγορότερα στο εκπαιδευτικό μας σύστημα.

Δεν νοείται ποιοτική αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος της Ελλάδας χωρίς την ολοκλήρωση όλων των έργων υποδομής σε εθνικό και τοπικό επίπεδο. Οι σημερινοί ρυθμοί υλοποίησης των αναγκαίων έργων εξακολουθούν να είναι εξωφρενικά αργοί. Επιτακτική ανάγκη να επιταχυνθούν οι διαδικασίες εκτέλεσης των μεγάλων έργων (οδικοί άξονες, μαρίνες, βελτιώσεις σε λιμάνια, βελτιώσεις και επεκτάσεις αεροδρομίων, χώροι



στάθμευσης, έργα ύδρευσης, αποχετεύσεις, βιολογικοί καθαρισμοί, αφαλατώσεις στα άνυδρα νησιά κ.λ.π.). για τον σκοπό αυτό το κράτος θα πρέπει να προβεί σε διάφορες ενέργειες.

Πρέπει να αντιμετωπίσουμε τον τουρισμό σαν τουριστική βιομηχανία υπό ανάπτυξη και να βάλλουμε τις βάσεις της ανάπτυξης της. Ανάπτυξη όμως χωρίς επενδύσεις δεν γίνεται και για να επενδύσει ο επιχειρηματίας πρέπει να έχει κίνητρα. Τα κίνητρα μπορεί να είναι:

- Πρόσθετα φορολογικά κίνητρα (διάφορες φοροαπαλλαγές κ.α.).
- Ειδικό πρόγραμμα για την ενίσχυση των στρατηγικών συμμαχιών και συγχωνεύσεων ομοειδών τουριστικών επιχειρήσεων, ώστε να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας, για την αντιμετώπιση του διεθνούς ανταγωνισμού και των συνεπειών της παγκοσμιοποίησης. Οι προτεινόμενες ενέργειες αναφέρονται στην προώθηση της συγχώνευσης των Μ.Μ.Ε. του ξενοδοχειακού κλάδου, στη δημιουργία εθελοντικών αλυσίδων, στην ανάπτυξη του franchising και την τυποποίηση των εξειδικευμένων ξενοδοχειακών υπηρεσιών.
- Πρέπει να δημιουργηθούν στις μεγάλες πόλεις της Ελλάδας εκθεσιακοί και συνεδριακοί χώροι με τη συμμετοχή της ιδιωτικής πρωτοβουλίας.

Ακόμη, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στις εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Τέτοιες μορφές είναι ο συνεδριακός τουρισμός, με κίνητρα στις μονάδες που έχουν τη δυνατότητα, τόσο χωροταξικά όσο και λειτουργικά, να δημιουργήσουν συνεδριακούς χώρους. Σίγουρα δεν πρέπει να ξεχνάμε και

την ουσιαστική ανάπτυξη του αθλητικού τουρισμού, τόσο σε επίπεδο επαγγελματικό, όσο και σε ερασιτεχνικό. Ακόμη, ο αγροτουρισμός που στόχος είναι ο τουρίστας να συμμετέχει στην παραγωγή και εκμετάλλευση των τοπικών προϊόντων. Αυτή εξάλλου είναι και η φιλοσοφία του αγροτουρισμού. Πετυχημένα παραδείγματα έχουμε και σήμερα στην χώρα μας. Επίσης, ο πολιτιστικός τουρισμός, γιατί τα μνημεία δεν είναι μόνο για το καλοκαίρι. Μελετημένη πολιτική από το κράτος που θα φέρνει τον τουρίστα στην Ελλάδα όχι μόνο για μπάνια, αλλά και για να παρακολουθήσει κάτι που να τον ενδιαφέρει όλο το χρόνο. Ο πολιτιστικός τουρισμός είναι κομμένος και ραμμένος στα μέτρα της Ελλάδας. Επιπλέον, ο ιαματικός τουρισμός όπου ο Ε.Ο.Τ., έχει εγκαταλείψει τις υποδομές εκμετάλλευσης των ιαματικών πηγών και υδροθεραπευτηρίων. Οι εγκαταστάσεις είναι άθλιες, δεν βοηθούν στην προσέλκυση υψηλής ποιότητας τουρισμού. Σχεδόν σε όλες τις ιαματικές πηγές που λειτουργούν συναντάται μόνο η μορφή της θεραπείας και όχι η προσφορά υπηρεσιών που έχουν σχέση με την αναζωογόνηση του οργανισμού. Δηλαδή τα κέντρα που λειτουργούν στην περιοχή είναι περισσότερο κέντρα ιαματικού τουρισμού και όχι κέντρα τουρισμού υγείας.

Παρατηρείται έντονη εποχικότητα. Η ζήτηση προέρχεται μόνο από τον εσωτερικό τουρισμό (κατά το 98%), ενώ η ζήτηση που παρατηρείται σε ορισμένες πηγές από αλλοδαπούς είναι συνήθως πρόσκαιρη και συμπτωματική. Η ηλικία και το φύλλο των λουομένων παρατηρείται ότι είναι συνήθως άτομα τρίτης ηλικίας και γυναίκες. Σημαντικό ρόλο στην φθίνουσα πορεία του ιαματικού τουρισμού έχει παίξει και η έλλειψη της σχετικής

διαφήμισης και πληροφόρησης του κοινού από τα Μέσα Ενημέρωσης, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό.

## 6.6 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Στον τομέα του κοινοτικού τουρισμού δραστηριοποιούνται περίπου δύο εκατομμύρια επιχειρήσεις, κυρίως Μ.Μ.Ε., οι οποίες συνεισφέρουν κατά μέσο όρο περίπου 5%, τόσο στο Α.Ε.Π. όσο και στην απασχόληση. Το ποσοστό αυτό κυμαίνεται μεταξύ 3% και 8% ανάλογα με τα κράτη μέλη. Επιπλέον, ο τουρισμός αποτελεί σημαντική πηγή δραστηριότητας για άλλους τομείς, όπως το εμπόριο και οι ειδικοί εξοπλισμοί, υπερβαίνοντας κατά σχεδόν μιάμιση φορά τη δραστηριότητα που προκύπτει από αυτόν καθαυτό τον τουρισμό.

Παρά τη σημασία των ΜΜΕ στον συγκεκριμένο τομέα, διαφαίνεται διαρκώς εντονότερα μια συγκεντρωτική τάση, η οποία ενισχύει την κάθετη ολοκλήρωση των τουριστικών υπηρεσιών. Τούτο καθίσταται ιδιαίτερα αισθητό στον τομέα των ξενοδοχείων και στις υπηρεσίες που αφορούν τη διοργάνωση ταξιδιών και τις μεταφορές.

Όσον αφορά τον κύκλο εργασιών, περισσότερο από το 80% του ευρωπαϊκού τουρισμού συντελείται σε ατομικό ή οικογενειακό επίπεδο. Το υπόλοιπο ποσοστό προκύπτει από τον επιχειρηματικό τουρισμό, με την ευρεία έννοια του όρου. Η συγκεκριμένη μορφή τουρισμού ποικίλλει ανάλογα με τη χώρα: από μόλις 15% έως άνω του 30% επί του συνολικού όγκου το μεγαλύτερο ποσοστό προέρχεται από τις χώρες της Βόρειας Ευρώπης. Στην Ε.Ε., τα

νοικοκυριά διαθέτουν περίπου το 1/8 των ατομικών δαπανών τους στην κατανάλωση τουριστικών υπηρεσιών, στοιχείο που παρουσιάζει σχετικά ελάχιστες διακυμάνσεις μεταξύ των χωρών.

Ο τουρισμός της Ε.Ε. είναι, κατά κανόνα, εγχώριος. Το 87% της τουριστικής δραστηριότητας που καταγράφεται αποδίδεται στο γηγενή πληθυσμό, ενώ μόνο το 13% των επισκεπτών προέρχεται από τρίτες χώρες. Όσον αφορά τον τουρισμό των πολιτών της Ε.Ε., τα τρία τέταρτα παραμένουν στο έδαφος ενός από τα 15 κράτη μέλη, ενώ το εναπομείναν το τελευταίο τέταρτο μεταβαίνει σε άλλα σημεία της Ευρώπης και του κόσμου.

Ο τουρισμός, συγκαταλέγεται στους τομείς της ευρωπαϊκής οικονομίας που διαθέτουν τις καλύτερες προοπτικές για το μέλλον. Σύμφωνα με τις προβλέψεις, παρατηρείται συνεχής άνοδος του τουρισμού στην Ευρώπη, εντονότερη από τη μέση οικονομική ανάπτυξη. Τούτο οφείλεται σε παράγοντες όπως η αύξηση του ελεύθερου χρόνου και η κοινωνική σημασία του, καθώς και στην παγκόσμια οικονομική άνοδο. Ως προς τον απόλυτο όγκο δαπανών και απασχόλησης, τόσο η τρέχουσα ανάπτυξη όσο και η αντίστοιχη της τελευταίας δεκαετίας υπερβαίνουν το 3% ετησίως, με ακόμη υψηλότερο ποσοστό για τις δραστηριότητες που αφορούν τον τουρισμό στους συναφείς τομείς. Τούτο οφείλεται στην απαίτηση των τουριστών για διαρκώς πληρέστερες και μεγαλύτερης ποικιλίας υπηρεσίες, καθώς και για ολοένα πιο δραστήριες μορφές ψυχαγωγίας. Στην Ευρώπη, μόνο στους τομείς των ξενοδοχείων και της σίτισης δημιουργήθηκαν περίπου 100.000 θέσεις εργασίας ετησίως κατά τα προηγούμενα έτη.

Η Ευρώπη, διαθέτοντας τη μεγαλύτερη ποικιλία και πυκνότητα τουριστικών πόλων έλξης, δέχεται τους περισσότερους τουρίστες στον κόσμο. Παρά το γεγονός ότι το ποσοστό της τουριστικής αύξησης υπολείπεται του παγκόσμιου μέσου όρου, ιδίως όσον αφορά ορισμένες ανερχόμενες υπερπόντιες περιοχές, ο όγκος του ευρωπαϊκού τουρισμού αναμένεται να διπλασιαστεί κατά τα προσεχή 20 - 25 έτη, με καθαρά αποτελέσματα, ως προς τις δαπάνες και το προϊόν, ύψους 3% ετησίως. Η απασχόληση θα αυξηθεί κατά περίπου 15% την επόμενη δεκαετία. Εάν διατηρηθούν οι τάσεις που καταγράφονται προς το παρόν, τα αποτελέσματα της προαναφερθείσας αύξησης, επωφελούμενα των θετικών συνεπειών του τουρισμού, θα εξακολουθήσουν να είναι υψηλότερα στις συναφείς δραστηριότητες απ' ό,τι στον ίδιο τον τομέα του τουρισμού. Ασφαλώς, τα εν λόγω αποτελέσματα ποικίλλουν σημαντικά μεταξύ των διαφόρων ευρωπαϊκών χωρών.

Συνοψίζοντας, στην Ελλάδα ο τουρισμός αποτελεί τον πιο δυναμικό και αναπτυσσόμενο τομέα της ελληνικής οικονομίας, ο οποίος προσφέρει στην εθνική οικονομία πολλά και μπορεί να προσφέρει περισσότερα. Συγκεκριμένα το σύνολο της προστιθέμενης αξίας που προσδιορίζεται αμέσως και εμμέσως από την τουριστική ζήτηση, κυμαίνεται σήμερα στο επίπεδο 18 -20% του Α.Ε.Π. Είναι σημαντικό επίσης να τονισθεί, ότι την περίοδο 1980-1997 ο τουρισμός συνεισέφερε κατά 53% στην αύξηση του ΑΕΠ, έναντι μόνο 4,6% της βιομηχανίας. Η απασχόληση στην τουριστική οικονομία ανέρχεται σε 700.000, ενώ την περίοδο 1980-1997 η αύξηση της απασχόλησης ήταν 87% έναντι 9,2% της συνολικής απασχόλησης και έναντι μείωσης 15% στην

μεταποίηση. Το συνάλλαγμα που αποκτάται είναι της τάξης των 9 δις δολαρίων, 2,5 φορές μεγαλύτερο από το συνάλλαγμα από τις βιομηχανικές εξαγωγές και 1,8 φορές μεγαλύτερο από το σύνολο των εξαγωγών. Έχει αποδειχθεί τέλος, ότι ο τουρισμός έχει προκαλέσει σχεδόν το σύνολο της βελτίωσης της κατανομής του περιφερειακού εισοδήματος που συντελέσθηκε κατά τα τελευταία 20-30 έτη και φυσικά την μεταφορά οικονομικών δραστηριοτήτων στην περιφέρεια

## **6.7 Ε.Ο.Τ. ΚΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ**

Ο Ε.Ο.Τ. ιδρύθηκε το 1950 με τον Α.Ν. 1565/50 που κυρώθηκε με τον Ν. 11624/51 και έκτοτε αποτελεί τον βασικό κρατικό φορέα του τουριστικού τομέα.

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου υπό την εποπτεία του Υπουργείου Τουρισμού. Το Υπουργείο Τουρισμού ανασυστάθηκε με το Π.Δ. 122/2004 (ΦΕΚ 85/Α/17.03.04) και έχει τις αρμοδιότητες που ασκούσε προηγουμένως η Γενική Γραμματεία Τουρισμού του Υπουργείου Ανάπτυξης, η οποία καταργήθηκε με το ίδιο διάταγμα.

Κύριος σκοπός του ΕΟΤ (άρθρο 1 παρ. 3 Ν. 2160/93) είναι η οργάνωση ανάπτυξη και προώθηση του Τουρισμού στην Ελλάδα, με την αξιοποίηση όλων των υφισταμένων δυνατοτήτων της χώρας. Σύμφωνα με την πρόσφατη αυτή διάταξη, ο ΕΟΤ καθίσταται ο κύριος φορέας εισήγησης της τουριστικής

πολιτικής και υλοποίησής της, με τις ακόλουθες "σφαίρες" δραστηριοτήτων/αρμοδιοτήτων:

- Υποβάλλει προτάσεις στην Κυβέρνηση για τη χάραξη της τουριστικής πολιτικής.
- Υλοποιεί την τουριστική πολιτική που χαράσσει η Κυβέρνηση.
- Συντονίζει τις ενέργειες των συναρμόδιων φορέων για την εξυπηρέτηση των τουριστικών σκοπών.
- Μελετά, εκτελεί και εποπτεύει έργα τουριστικής υποδομής και ανάπτυξης και καταρτίζει σχετικά προγράμματα περιλαμβανομένης της τουριστικής αξιοποίησης λουτροπόλεων και ιαματικών πηγών.
- Καταρτίζει και εκτελεί το πρόγραμμα τουριστικής προβολής της χώρας στο εσωτερικό και εξωτερικό και μεριμνά για την ανάπτυξη τουριστικής συνείδησης.
- Κατασκευάζει και εκμεταλλεύεται κάθε κατηγορίας τουριστικές εγκαταστάσεις και άλλες εγκαταστάσεις τουριστικής υποδομής.
- Έχει την ευθύνη της τουριστικής επιμόρφωσης.
- Εποπτεύει και ελέγχει τις τουριστικές εγκαταστάσεις και δραστηριότητες οποιασδήποτε κατηγορίας.
- Ενισχύει δημόσιες υπηρεσίες, οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και φυσικά ή νομικά πρόσωπα, των οποίων οι ενέργειες αποβλέπουν στην προώθηση των στόχων του Ε.Ο.Τ.
- Αναλαμβάνει κάθε άλλη δραστηριότητα ή ενέργεια που αποβλέπει στην οργάνωση, ανάπτυξη και προώθηση του τουρισμού.

Με την έκδοση του Π.Δ. 343/2001, η αποστολή του ΕΟΤ εξειδικεύεται ως εξής:

- Υποβάλλει προτάσεις στην Κυβέρνηση για τη χάραξη της τουριστικής πολιτικής.
- Υλοποιεί την τουριστική πολιτική που χαράσσει η Κυβέρνηση κατά το μέρος των αρμοδιοτήτων του.
- Μελετά και καταρτίζει προγράμματα ειδικής και γενικής τουριστικής υποδομής και ανάπτυξης.
- Καταρτίζει και εκτελεί το πρόγραμμα τουριστικής προβολής της χώρας στο εσωτερικό και εξωτερικό και μεριμνά για την ανάπτυξη της τουριστικής συνείδησης.
- Εποπτεύει και ελέγχει τις εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής.
- Υποστηρίζει δημόσιες υπηρεσίες, οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) φυσικά ή νομικά πρόσωπα σε ενέργειες οι οποίες αποβλέπουν στην τοπική τουριστική προβολή.
- Καταρτίζει και εγκρίνει προγράμματα προβολής περιοχών της χώρας.
- Ασκεί εποπτεία και ποιοτικό έλεγχο της τουριστικής αγοράς με στόχο την αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος.

Αναλαμβάνει κάθε άλλη δραστηριότητα ή ενέργεια που αποβλέπει στην οργάνωση, ανάπτυξη και προώθηση του τουρισμού, η οποία προβλέπεται από τις κείμενες διατάξεις και δεν έχει μεταβιβαστεί



Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί η στρατηγική του ΕΟΤ από την ίδρυση του μέχρι και σήμερα. Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού από τα πρώτα χρόνια της ίδρυσής του κινήθηκε αποσπασματικά και με βάση τις πολιτικές βούλησης της εκάστοτε Κυβέρνησης. Στα πρώτα στάδια σκοπό είχε σαν κύριο σκοπό να παραδίδει σήματα άδεια λειτουργίας στις Ελληνικές Τουριστικές Επιχειρήσεις και να λειτουργεί σαν μια δημόσια υπηρεσία. Από τα μέσα της δεκαετίας του 60 και καθώς ο Τουρισμός άρχισε να αποδίδει οικονομικά στην Ελλάδα είχαμε τις πρώτες προσπάθειες καθορισμού τουριστικής στρατηγικής. Ξεκίνησαν εκείνη την εποχή οι πρώτες νηπιακές προσπάθειες διαφήμισης του Ελληνικού Τουρισμού κυρίως σε χώρες όπου υπήρχε έντονα το ομογενειακό στοιχείο.

Σαν αφετηρία όμως της ανάπτυξης μιας υποτυπώδους στρατηγικής θα λέγαμε όμως ότι ήταν η δεκαετία 75 -85 όπου έχουμε μια καθαρή στρατηγικής ανάπτυξης με την ίδρυση επιμέρους γραφείων στους τόπους από όπου ερχότανε το κύριο μέρος των τουριστών – «πελατών». Έτσι λοιπόν δημιουργήθηκαν σταδιακά οι Υπηρεσίες Εξωτερικού του ΕΟΤ, οι οποίες είχαν σαν έργο την πληροφόρηση, τις δημόσιες σχέσεις και τη διαφήμιση της Ελλάδας στις χώρες - πηγές του διεθνούς τουριστικού ρεύματος. Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων αυτών, λειτουργούσαν γραφεία πληροφοριών του κοινού, παρέχοντας κάθε είδους ενημέρωση στους επαγγελματίες του Τουρισμού (Tour-Operators, Τουριστικά Γραφεία κ.λ.π.). Έτσι λοιπόν μέσα σε δέκα περίπου χρόνια άρχισαν να λειτουργούν είκοσι γραφεία σε ολόκληρο τον κόσμο.

Στη θεωρία είχαμε μια καλή προσπάθεια στρατηγικής ανάπτυξης με σκοπό την επέκταση του Ε.Ο.Τ. για να μπορέσει να επιτύχει με καλύτερα αποτελέσματα το στρατηγικό του στόχο που ήταν και είναι η ανάπτυξη του Ελληνικού Τουρισμού. Στην εφαρμογή της όμως θα λέγαμε ότι απέτυχε σε μεγάλο βαθμό. Τα γραφεία αυτά έγιναν κέντρο εξυπηρέτησης μικροκομματικών συμφερόντων δεν είχαν εξειδικευμένο προσωπικό και δεν μπόρεσαν να ακολουθήσουν τις απαιτήσεις της συνεχώς αυξανόμενης αγοράς.

Από τα μέσα της δεκαετίας του 80 έως και τα τέλη της δεκαετίας του 90 ο ΕΟΤ θα λέγαμε ότι ακολούθησε μια στρατηγική εστίασης. Μέσα από συγκεκριμένες διαφημιστικές καμπάνιες προσπάθησε να προσελκύσει κάποια είδη δυνητικών τουριστών – «πελατών» που πάντοτε είχαν σαν στόχο τις καλοκαιρινές διακοπές είτε αυτές με στοιχείο την πολιτιστική κληρονομιά και το περιβάλλον είτε αυτές με στοιχείο το καλοκαίρι και τη διασκέδαση. Όλες οι διαφημιστικές εκστρατείες του ΕΟΤ εστίαζον στα παραπάνω στοιχεία και στόχευαν σε εκείνους τους τουρίστες που ήθελαν να πραγματοποιήσουν τις καλοκαιρινές τους διακοπές.

Οφείλουμε να αναφέρουμε ότι κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 80 και ενώ η δραχμή υποτιμήθηκε και έγινε η Ελλάδα πολύ φθηνός προορισμός για τους Τουρίστες της Ευρώπης και της Αμερικής ο ΕΟΤ προσπάθησε σε δυο περιόδους 88 – 89 να κάνει μια πολιτική που ήταν εστιασμένη στο κόστος και στη πολύ χαμηλή πολιτική των τουριστικών πακέτων ωστόσο η απουσία δομημένης πολιτικής και η εξάντληση των προσπαθειών σε διαφημιστικές καμπάνιες δεν έφεραν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο

ΕΟΤ σε είκοσι χρόνια λειτουργίας είχε ελάχιστες μελέτες που αφορούσαν τον Ελληνικό Τουρισμό.

Από τα τέλη της δεκαετίας του 90 έως και σήμερα ο Ε.Ο.Τ. αρχίζει να συνειδητοποιεί το ρόλο του και προσπαθεί να διαμορφώνει στρατηγικές με σκοπό την ανάπτυξη του Ελληνικού Τουρισμού. Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτή της πολιτικής είναι τα εξής: Σχεδιάσθηκε και υλοποιείται μία ενιαία διαφημιστική εκστρατεία για όλες τις διεθνείς αγορές (14 χώρες) με δυνατότητα προσαρμογής στις ανάγκες της κάθε επί μέρους αγοράς. Γενικός στόχος αυτή της εκστρατείας είναι η αύξηση της "ανταγωνιστικότητας" της Ελλάδας στις διεθνείς τουριστικές αγορές. Η προβολή περιλαμβάνει μία σειρά από ενημερωτικές αναφορές σε διάφορες παραμέτρους όπως:

- Στο πεδίο του προϊόντος.
- Σημαντικές βελτιώσεις στις υποδομές και στην ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος.
- Προστασία φυσικών και πολιτιστικών πόρων.
- Στο πεδίο της πολιτικής marketing.

Τη γενική διαφημιστική καμπάνια του Ε.Ο.Τ., η οποία θα καλύπτει τις 15 πιο σημαντικές αγορές του Ελληνικού Τουρισμού. Η καμπάνια αυτή υλοποιείται κανονικά επί τη βάση νέου δημιουργικού και σύμφωνα με τα πορίσματα ειδικού μεσοπρόθεσμου marketing plan, που εκπονήθηκε μετά από εκτεταμένη έρευνα αγοράς.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι ο Ε.Ο.Τ. πέρασε από διάφορες φάσεις λειτουργίας και οι στρατηγικές του δεν ήταν πάντοτε επιστημονικά τεκμηριωμένες και διευκρινώς δομημένες. Ωστόσο μετά από 54 χρόνια λειτουργία μπορούμε να πούμε ότι εκτός από δημόσιος οργανισμός παροχής αδειών αρχίζει να συνειδητοποιεί το ρόλο του και να χαράζει πολιτική τουριστική. Η εφαρμογή αυτής και η αξιολόγηση της είναι το επόμενο στάδιο καθώς τώρα θα λέγαμε ότι βρισκόμαστε στα πρώτα βήματα εφαρμογής.

Συνοψίζοντας, αξίζει να αναφερθεί ότι οι Ολυμπιακοί Αγώνες ήταν ένα από τα θετικότερα πράγματα που θα μπορούσαν να συμβούν στην Τουριστική Βιομηχανία της Ελλάδας. Ποτέ άλλοτε η Ελλάδα δεν είχε την δυνατότητα να προβληθεί τόσο πολύ μέσω της τηλεοπτικής εικόνας σε όλες τις χώρες του κόσμου. Οι Ολυμπιακοί Αγώνες στην Αυστραλία, πρόσφεραν στην χώρα αυτή 40 χιλιάδες εκατομμύρια ώρες τηλεοπτικής παρακολούθησης. Αυτή είναι η δύναμη των Ολυμπιακών Αγώνων.

Ο ελληνικός τουρισμός είναι ο τομέας που μπορεί να ωφεληθεί περισσότερο από την επιτυχημένη διεξαγωγή των Ολυμπιακών αγώνων του 2004. Δισεκατομμύρια μάτια ήταν στραμμένα στην Ελλάδα. Ήταν μια μεγάλη ευκαιρία λοιπόν η τουριστική προβολή της χώρας, μέσα από του αγώνες, να αποτελέσει την ευκαιρία ώστε να γνωρίσουν οι ξένοι τις ομορφιές της πατρίδας μας. Είναι λοιπόν στο χέρι μας να χρησιμοποιήσουμε την μεγάλη δημοσιότητα που θα αποκτήσει η χώρα μας για να αλλάξουμε τη θέση μας στη διεθνή τουριστική αγορά.

Είναι αποδεκτό από όλους, ότι οι Ολυμπιακοί Αγώνες ήταν μια μοναδική στιγμή στην ιστορία αυτού του τόπου. Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της χώρας μας είναι τεράστια. Αυτό που έχουμε να κάνουμε είναι να τα αξιοποιήσουμε. Είναι εθνικό χρέος. Για το παρόν και το μέλλον αυτού του τόπου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων - Ελληνική και Διεθνής εμπειρία” Αθήνα 1999.
2. Γεωργόπουλος Ν., “Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική – Πανεπιστημιακές Παραδόσεις” Πειραιάς 2001.
3. Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.
4. Χυτήρης Λ., Τουριστικά Γραφεία: Ίδρυση – Οργάνωση – Λειτουργία, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1995.
5. Λαλούμης Δ. – Ρούπας Β., Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1996.
6. Vastardis M., Hotel Management : Organizational Structure / Charts – Management of Human Resources, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, University of Piraeus, 2000.
7. Παπαδάκης Β., “Στρατηγική των Επιχειρήσεων - Ελληνική και Διεθνής εμπειρία” Αθήνα 1999.
8. Γεωργόπουλος Ν., “Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική – Πανεπιστημιακές Παραδόσεις” Πειραιάς 2001.
9. Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002.
10. Kotler Ph., “Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση, Έλεγχος”- Ένατη Έκδοση, Τόμος Α, Εκδόσεις EMI / INTERBOOKS, 2000.
11. Ευθύμογλου Π., “Επιχειρησιακή Στρατηγική”, Τεύχος Α, 1990.
12. Σαρσέντης Β., “Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική” – Δεύτερη Έκδοση, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1996.

- 13 Γεωργόπουλος Ν. «Επιχειρησιακή Πολιτική & Στρατηγική», Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2002.
- 14 Καρβούνης Σ., «Οικονομοτεχνικές Μελέτες: Μεθοδολογία – Τεχνικές – Θεωρία», Εκδόσεις Σταμούλη, 2000.
15. Μάλλιαρης Μ. «Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, 1990.
16. Κανελλόπουλος Χ., «Μάνατζμεντ και Αποτελεσματική Διοίκηση», International Publishing, Αθήνα 1990.

#### ΞΕΝΗ

1. Fred R. David, "Strategic Management" sixth edition New Jersey 1997
2. David Hussey "Strategic Management – from theory to implementation" fourth edition Kent 1998.
3. David F., "Strategic Management" – 8th Edition, Prentice Hall, 2001.
4. Porter M., "Competitive Strategy", Free Press, 1998.
5. Hunger D and Wheelen T., "Strategic Management" 8th Edition, Prentice Hall, 2002.
6. Barney J. "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", 2<sup>nd</sup> edition,
- 7 Peter Jones and Andrew Lockwood The management of Hotel Operations, London 1999.
8. Mark Oakley Design Management, Oxford 1990.
9. Mike Asher Managing Quality in the Service Sector, London 1996.
10. Smith V. L. Tourism Alternatives, John Wiley & Sons, 1995.

- 11 Orams M.B. Towards a Desirable Form of Ecotourism, Tourism Management, 1995.
12. Fred R. David, “Strategic Management” sixth edition New Jersey 1997
13. David Hussey “Strategic Management – from theory to implementation” fourth edition Kent 1998.
- 14 David F., “Strategic Management” – 8th Edition, Prentice Hall, 2001.
- 15 Porter M., “Competitive Strategy”, Free Press, 1998.
16. Hunger D and Wheelen T., “Strategic Management” 8th Edition, Prentice Hall, 2002.
17. Barney J. “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall Inc., 2002
18. Coulter M., “Strategic Management in Action”, 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall, Inc., 2002.
19. Hill C. & G. Jones “Strategic Management Theory: An Integrated Approach”, Houghton Mifflin, 1998, 4<sup>th</sup> Edition.
- 20 Lynch R. “Corporate Strategy”, London, Pitman Publishing, 1997.
21. Miller D. and G. Dess, “Strategic Management”, McGraw – Hill, 2<sup>nd</sup> Edition, 1996.
22. Bowman C. and D. O. Faulkner, “Competitive and Corporate Strategy”, New York, Irwin, 1997.
23. Thompson A. and A. Strickland, “Strategic Management Concepts and Cases”, 10<sup>th</sup> Edition, Irwin – McGraw Hill, 1998.