



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ Διοίκηση Επιχειρήσεων-Μάνατζμεντ Τουρισμού

Διπλωματική Εργασία

**«Καινοτομία και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στον
Κλάδο του Τουρισμού: Μελέτη Περίπτωσης»**

Ασπασία Χρυσοβαλλάντη Καρβέλα του Παναγιώτη
Α.Μ. ΔΕΜΤ2209

Επιβλέπων Καθηγητής: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος

Πειραιάς, 2024



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

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

***Καινοτομία και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στον Κλάδο του Τουρισμού:
Μελέτη Περίπτωσης***

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Όνοματεπώνυμο: Ασπασία Χρυσοβαλλάντη Καρβέλα

Ημερομηνία: 07/11/2024

Περίληψη

Καινοτομία και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα στον Κλάδο του Τουρισμού: Μελέτη Περίπτωσης

Σημαντικοί όροι: *Costa Navarino, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Καινοτομία, Τουρισμός.*

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται διαρκώς, αξιοποιώντας τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που δημιουργούνται. Παράλληλα, βασική επιδίωξη των επιχειρήσεων αποτελεί η διατήρηση, αλλά και η αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατέχουν (Farida & Setiawan, 2022).

Σκοπός της παρούσας Διπλωματική Εργασία αποτελεί η μελέτη της καινοτομίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον κλάδο του τουρισμού, εστιάζοντας στην περίπτωση της Costa Navarino. Ο τουριστικός αυτός προορισμός έχει αναπτυχθεί τα τελευταία 15 χρόνια προωθώντας τη βιωσιμότητα και την καινοτομία στο σύνολο των επιμέρους λειτουργιών και υπηρεσιών που παρέχει προς τους πελάτες του.

Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζεται εκτενώς το ζήτημα της καινοτομίας και συγκεκριμένα δίνεται ο ορισμός και καταγράφονται οι μορφές, τα μοντέλα, οι στρατηγικές, τα πλεονεκτήματα ενώ τέλος αποτυπώνεται η θέση της καινοτομίας στον τουρισμό. Περαιτέρω, στο δεύτερο κεφάλαιο, μελετώνται οι στρατηγικές απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτουν οι επιχειρήσεις και γίνεται ανάλυση SWOT. Επιπροσθέτως, παρουσιάζεται ο ρόλος της τεχνολογίας καθώς και οι στόχοι του ελληνικού τουρισμού.

Ακολούθως, στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύονται οι τάσεις και οι προοπτικές του τουρισμού, ο ηλεκτρονικός και ψηφιακός μετασχηματισμός, το ESG και η τοπική τουριστική ανάπτυξη. Το τέταρτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στη μελέτη περίπτωσης της Costa Navarino, όπου περιγράφεται η επιχείρηση, δίνεται έμφαση στις καινοτομίες και στις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στις εφαρμοζόμενες στρατηγικές, στην ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και στις μελλοντικές προοπτικές ανάπτυξης.

Η μεθοδολογία περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση από επιστημονικά περιοδικά και διάφορα συγγράμματα σχετικά με την καινοτομία και τη στρατηγική. Λαμβάνονται υπόψη μελέτες σχετικά με τον τουρισμό και την τουριστική ανάπτυξη, ιδίως στην Ελλάδα. Επιπλέον, αξιοποιούνται διαδικτυακές πηγές για τη συλλογή σχετικών πληροφοριών για την εις βάθος ανάλυση της μελέτης περίπτωσης.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Νικόλαο Β. Γεωργόπουλο, του οποίου η καθοδήγηση και η υποστήριξη ήταν ανεκτίμητες. Με την επικοινωνιακή ανατροφοδότηση του μπόρεσα να ολοκληρώσω την διπλωματική μου εργασία και είμαι πραγματικά υπόχρεη για την αφοσίωση και τον χρόνο που επένδυσε για να με βοηθήσει να επιτύχω.

Θέλω επίσης να εκφράσω τη βαθιά μου εκτίμηση στην οικογένειά μου, στους γονείς μου Παναγιώτη και Ανδριάνα, τον αδερφό μου Χρήστο, την γιαγιά μου Ασπασία και την γιαγιά μου Ελένη για την αμέριστη υποστήριξή τους και τους ευχαριστώ για την κατανόηση και η ευθάρρυνσή τους. Οι θυσίες που έκαναν για να κυνηγήσω τους ακαδημαϊκούς μου στόχους δεν πέρασαν απαρατήρητες και θα είμαι για πάντα ευγνώμων γι' αυτό.

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Σελίδα

Διάγραμμα 1: Βήματα γραμμικού μοντέλου καινοτομίας	8
Διάγραμμα 2: Απεικόνιση διαδραστικού/ αλυσιδωτού μοντέλου καινοτομίας	10
Διάγραμμα 3: Πιθανά δυνατά σημεία επιχείρησης-οργανισμού	34
Διάγραμμα 4: Πιθανά αδύνατα σημεία της επιχείρησης-οργανισμού	34
Διάγραμμα 5: Πιθανές ευκαιρίες της επιχείρησης-οργανισμού	35
Διάγραμμα 6: Πιθανές απειλές/κίνδυνοι της επιχείρησης-οργανισμού	35
Διάγραμμα 7: Συνοπτική ανάλυση VRIO	37
Διάγραμμα 8: Αφίξεις στην Ελλάδα ανά περιοχή προέλευσης	47
Διάγραμμα 9: Εξέλιξη αφίξεων στη Νότια Ευρώπη κατά την περίοδο 2017-2022	48
Διάγραμμα 10: Σύνολο αφίξεων διαχρονικά στην Ελλάδα.	48
Διάγραμμα 11: Σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας	54

Κατάσταση Πινάκων

Σελίδα

Πίνακας 1: Κύριες και υποστηρικτικές λειτουργίες της αλυσίδας αξίας	30
---	----

Κατάσταση Εικόνων

Σελίδα

Εικόνα 1: Περιοχές ανάπτυξης της Costa Navarino	68
---	----

Κατάσταση Ακρωνυμίων

Σελίδα

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats	i,33,81,82,83
ESG: Environmental-Social-Governance	45,56,57,58,70,77
ΟΟΣΑ: Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης	3,21
ADS: Αφομοίωση, Διαφοροποίηση, Σύνθεση	19
EOT: Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού	40,41
ΑΕΠ: Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν	21,40,46,49,52
UNWTO: Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών	41,54,74
ΤΠΕ: Τεχνολογιών Πληροφορικής Επικοινωνιών	54,55
IoT: Internet of Things	38,54,84
MME: Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης	28,75
ΠΟΤΑ: Περιοχές Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης	45,60
CRM: Συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων	39,78
ΤΕΜΕΣ ΑΕ: Τουριστικές Επιχειρήσεις Μεσσηνίας Ανώνυμη Εταιρεία	66,70
ΚΑΕΜ: Κέντρου Αγροδιατροφικής Επιχειρηματικότητας Μεσσηνίας	73
ΕΤΑΠ: Εταιρία Ανάπτυξης και Προόδου Πελοποννήσου και Ιονίων Νήσων	73
VR : Εικονική Πραγματικότητα	42,78
AR: Επαυξημένη Πραγματικότητα	42,78
VRIO: Αξία (Value), Σπανιότητας (Rarity), μη Αντιγραψιμότητα (Imitability), Οργάνωση (Organization)	37,79

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	ii
Ευχαριστίες	iii
Κατάσταση Διαγραμμάτων	iv
Κατάσταση Πινάκων	iv
Κατάσταση Εικόνων	v
Κατάσταση Ακρωνυμίων	v
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Ορισμός Καινοτομίας	1
1.3 Μορφές Καινοτομίας	4
1.4 Μοντέλα καινοτομίας	7
1.5 Στρατηγικές καινοτομίας	11
1.6 Πλεονεκτήματα καινοτομίας	18
1.7 Κατηγορίες καινοτομίας στον τουρισμό	19
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	27
2.1 Εισαγωγή	27
2.2 Ορισμός στρατηγικής και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	27
2.3 Στρατηγικές απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	29
2.4 Πόροι και ικανότητες των επιχειρήσεων	31
2.5 Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων 33	
2.6 Ο ρόλος της τεχνολογίας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	38
2.7 Στόχοι ελληνικού τουρισμού για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	40
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	45
3.1 Εισαγωγή	45
3.3 Τάσεις και προοπτικές	51
3.4 Ηλεκτρονικός τουρισμός και ψηφιακός μετασχηματισμός	54
3.5 Environmental-Social-Governance (ESG)	56
3.6 Τοπική Τουριστική Ανάπτυξη	60
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «COSTA NAVARINO»	66
4.1 Εισαγωγή	66
4.2 Χαρακτηριστικά της «Costa Navarino»	66
4.3 Καινοτομίες	69
4.4 Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	77
4.5 Ανάλυση SWOT	81
4.6 Στρατηγικές που εφαρμόζονται	86
4.7 Μελλοντικές προοπτικές και συστάσεις	88
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} Κεφαλαίου	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ ...	92
5.1 Παρουσίαση κύριων συμπερασμάτων	92
5.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	93
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	95

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

1.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό μελετάται η καινοτομία, όπου αρχικά προσδιορίζεται εννοιολογικά, ενώ στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά οι μορφές καινοτομίας, καθώς και τα μοντέλα καινοτομίας τα οποία έχουν αναπτυχθεί. Περαιτέρω, εξετάζονται οι στρατηγικές καινοτομίας, καθώς και τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα που απορρέουν. Τέλος, γίνεται λόγος για την καινοτομία στον τουριστικό κλάδο.

1.2 Ορισμός Καινοτομίας

Αρχικά θα πρέπει να σημειωθεί ότι η λέξη καινοτομία, έχει λατινική ρίζα και συνδέεται με την εμφάνιση κάτι νέου σε πραγματικό χρόνο, με το καινούργιο αυτό να συμβάλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας των πόρων. Το ενδιαφέρον για την καινοτομία εντάθηκε σταδιακά και πλέον εξετάζεται με διαφορετικές προσεγγίσεις (Barrow et al., 2004).

Είναι γεγονός ότι αρχικά οι καινοτομίες και οι καινοτόμοι δεν εκτιμήθηκαν (όπως και οι εφευρέσεις και οι εφευρέτες) και για πολύ καιρό απορρίφθηκαν από την κοινωνία. Μέχρι το τέλος του 18ου αιώνα, οι καινοτόμοι ήταν «αναξιόπιστοι τυχοδιώκτες και απατεώνες για την κοινωνία» και όπως ακριβώς οι αιρετικοί για την Εκκλησία. Έτσι, η καινοτομία γινόταν από καιρό αντιληπτή ως οποιαδήποτε απόκλιση από τα πολιτικά, κοινωνικά ή θρησκευτικά πρότυπα. Αυτό ήταν ιδιαίτερα εμφανές μέχρι τον 19ο αιώνα, οπότε η καινοτομία δεν αποτελούσε αντικείμενο επιστημονικής έρευνας (Bonesso et al., 2011). Επιπροσθέτως, σημαντικό τμήμα του πληθυσμού, ακόμα και σήμερα, συχνά συγχέει τις έννοιες της καινοτομίας και της εφεύρεσης. Συγκεκριμένα, η εφεύρεση είναι προϊόν εφαρμοσμένης έρευνας, ενώ η καινοτομία περιλαμβάνει την επιτυχή εμπορευματοποίηση αυτής της εφεύρεσης, είτε πρόκειται για προϊόν είτε για υπηρεσία. Σε κάθε περίπτωση, η καινοτομία περιλαμβάνει εξειδικευμένη γνώση και συνεπώς

απαιτείται να υπάρχει για αυτή νομική κατοχύρωση των πνευματικών δικαιωμάτων του εφευρέτη, παρέχοντας ένα σχετικό δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, μέσω των οποίων μπορεί να υπάρξει και εξασφάλιση της οικονομικής εκμετάλλευσης ενός νέου προϊόντος εντός μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Greene et al.,2013).

Ωστόσο από τα μέσα του 19ου αιώνα η καινοτομία μπήκε σιωπηρά στο πεδίο της επιστημονικής έρευνας. Στις αρχές της δεκαετίας του 1900 γεννήθηκαν οι πρώτες θεωρίες για τις καινοτομίες. Η έννοια της καινοτομίας άρχισε να έχει ενεργή παρουσία κατά τις τελευταίες δεκαετίες το 20^{ου} αιώνα διάφορα επιστημονικά πεδία. Η χρονική περίοδος μεταξύ 1960 και 1990 μπορεί δικαίως να χαρακτηριστεί ως η χρυσή εποχή στη μελέτη της καινοτομίας. Ωστόσο, τα τελευταία δέκα χρόνια η έννοια της καινοτομίας άρχισε σταδιακά να μετατοπίζεται από ισχυρούς επιστημονικούς ορισμούς σε διοικητικές έννοιες, σλόγκαν και συνθήματα (Bonesso et al., 2011).

Στην κλασική ερμηνεία του Schumpeter η τεχνική αλλαγή ορίζεται ως «μια ιστορική και μη αναστρέψιμη αλλαγή στη μέθοδο παραγωγής των πραγμάτων» και ως «δημιουργική καταστροφή». Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό η τεχνική αλλαγή στην πράξη μπορεί να εφαρμοστεί με μορφές που σχετίζονται με την εφαρμογή αγαθών (προϊόντων) που είναι νέα για τους καταναλωτές ή υψηλότερης ποιότητας από τα προηγούμενα αντίστοιχα, την εφαρμογή μεθόδων παραγωγής που είναι νέες για συγκεκριμένους κλάδους και οικονομικές δραστηριότητες στους οποίους χρησιμοποιούνται, την εμφάνιση νέων επενδύσεων, τη χρήση νέων τύπων πρώτων υλών, την εφαρμογή νέων μορφών ανταγωνισμού που οδηγούν σε διαρθρωτικές αλλαγές στους κλάδους εφαρμογής τους. Σύμφωνα με την έννοια του Schumpeter, η καινοτομία σχετίζεται με αλλαγές μεγάλης κλίμακας (ριζικές) ή μικρές (σταδιακές) που έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις διαρθρωτικές αλλαγές σε επιμέρους κλάδους και τμήματα της αγοράς. Στην προσέγγιση αυτή, οι νέες μέθοδοι παραγωγής δεν βασίζονται απαραίτητα σε νέες επιστημονικές ανακαλύψεις. Η πρώτη χρήση τεχνολογιών που έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί σε άλλους κλάδους μπορεί επίσης να αποδοθεί σε νέες μεθόδους. Δεδομένου ότι η καινοτομία συνδέεται με τις διαδικασίες παραγωγής του προϊόντος και τη χρήση του, το περιεχόμενο αυτής της έννοιας στη διεθνή βιβλιογραφία βασίζεται σε διαφορετικές αρχές και κάθε ομάδα ορισμών έχει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της (Carayannis et al., 2011).

Ένας παλαιότερος ορισμός του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) προσδιορίζει την καινοτομία ως το σύνολο των επιστημονικών, τεχνικών,

εμπορικών και οικονομικών διαδικασιών που απαιτούνται για την επιτυχή και εμπορεύσιμη ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων βιομηχανικών προϊόντων και υπηρεσιών (Hollen et al., 2013). Επιπροσθέτως, η καινοτομία επιτρέπει στους επιχειρηματίες να κεφαλαιοποιούν τις αλλαγές, μετατρέποντάς τις σε ευκαιρίες για νέες δραστηριότητες ή υπηρεσίες. Επιπλέον, τα μέλη της ομάδας μπορούν να λάβουν γνώση για την καινοτομία και εν συνεχεία να εξασκηθούν. Συχνά η καινοτομία συνδέεται με νέες τεχνολογίες και διαδικασίες, οι οποίες βοηθούν τους οργανισμούς να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Carayannis et al.,2014).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η προσέγγιση της έννοιας της καινοτομίας που γίνεται στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Πράσινης Βίβλου. Σύμφωνα, λοιπόν, μ' αυτή πρόκειται για μια διαδικασία, είτε για μια μετατροπή εικόνας σε κάποιο πραγματικό προϊόν ή υπηρεσία, είτε σε κάποια νέα μορφή διοίκησης που εφαρμόζεται στον οργανισμό. Περαιτέρω, η καινοτομία μπορεί να συνδέεται με κάποια καινούργια λειτουργική μέθοδο παραγωγής και συγκεκριμένα μπορεί να αποτελεί και μια σύγχρονη μέθοδο παροχής υπηρεσιών. Επιπλέον, η καινοτομία δύναται να συνδέεται με τον προγραμματισμό, καθώς και με την ολοκλήρωση ενός έργου, όπως και με έναν καινούργιο τρόπο συντονισμού μιας κατάστασης. Καινοτομία μπορεί να υπάρξει και όταν απαντάται ένας διαφορετικός τρόπος σκέψης, όπως επίσης και όταν αντιμετωπίζεται ένα πρόβλημα, είτε μια κατάσταση με μια νέα και εναλλακτική προσέγγιση (Καραγιάννης & Μπακούρος,2010).

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αναπτύσσουν καινοτομίες δημιουργούνται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία και αφορούν ένα μεγάλο φάσμα τομέων, αλλά και δραστηριοτήτων. Μέσω της καινοτομίας υπάρχει δυνατότητα αποτελεσματικής αξιολόγησης των πόρων, συνεκτιμώντας το γεγονός ότι αναπτύσσονται δραστηριότερες έρευνας και ανάπτυξης, ενώ γίνεται χρήση και νέων τεχνολογιών. Εφαρμόζοντας καινοτομίες μπορεί να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας των πωλήσεων, ενώ συνάμα οι επιχειρήσεις διαθέτουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν παραγωγικές επενδύσεις, αυξάνοντας τη διείσδυση σε νέες αγορές. Επιπλέον, η εφαρμογή των καινοτομιών επιτρέπει την ενδυνάμωση της φήμης των επιχειρήσεων, όπως επίσης και την προσέλκυση νέων πελατών, αλλά και τη βελτίωση, σε σχέση με τους ανταγωνιστές, των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία οδηγούν σε διαρκή αναπτυξιακή τροχιά (Καλογήρου,2014).

Σημαντικό ενδιαφέρον παρουσιάζει η τεχνολογική καινοτομία, καθώς αφορά ένα νέο είδος εργαλείου, το οποίο επιτρέπει στα άτομα να κάνουν κάτι καινούργιο. Στα πλαίσια της τεχνολογικής καινοτομίας θα πρέπει να οριστεί και η μεταφορά τεχνολογίας ή με άλλα λόγια η διάχυση πληροφοριών μεταξύ των οργανισμών. Εδώ και αρκετές δεκαετίες, η τεχνολογική καινοτομία επιδρά καθοριστικά στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι μέσω αυτής μπορούν και δημιουργούνται νέα προϊόντα, όπως και υπηρεσίες, ενώ διαμορφώνονται και σχετικές διαδικασίες. Σε μεγάλο βαθμό, οι επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν τεχνολογικές καινοτομίες, τίθενται στο περιθώριο, από άλλες επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει αντίστοιχες καινοτομίες και αναπτύσσονται περισσότερο αποτελεσματικά. Κατά κύριο λόγο, οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις θεωρούνται υψηλής τεχνολογίας, εφόσον μπορούν να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν σχετικές τεχνολογικές καινοτομίες, ενώ σε αντίθετη περίπτωση, θεωρούνται ως χαμηλής τεχνολογίας και περιορίζεται η αποδοτικότητά τους (Βλάδος,2017).

Εν κατακλείδι, τα τελευταία τριάντα χρόνια, η καινοτομία έχει εξελιχθεί σε συνώνυμο της ανάπτυξης. Η καινοτομία, σήμερα, αποτελεί τον τρόπο επίλυσης μιας σειράς προβλημάτων. Ο όρος «καινοτομία» χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά από τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, τους ειδικούς του μάρκετινγκ, τους ειδικούς της διαφήμισης και τους συμβούλους διαχείρισης, όχι ως αυστηρή επιστημονική έννοια αλλά ως μεταφορά, πολιτική υπόσχεση, σύνθημα ή λέξη-σλόγκαν. Πρόσφατα ο πυρετός της «ανάγκης για καινοτομία» εμφανίζεται σε όλους τους τομείς της επιστήμης. Ακόμη και οι βιολόγοι αρχίζουν πρόσφατα να βρίσκουν χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς της καινοτομίας στον κόσμο των ζώων, στον οποίο οι ειδικοί προσπαθούν να βρουν φάρμακα που διεγείρουν τη δραστηριότητα της καινοτομίας των ανθρώπων. Ολοένα και νέοι τύποι καινοτομίας αρχίζουν να αναπτύσσονται όπως η «καινοτομία του γαλαζίου ωκεανού», η «λιτή καινοτομία» και η «οργανική καινοτομία» (Arasti et al., 2017).

1.3 Μορφές Καινοτομίας

Οι διάφοροι τύποι καινοτομίας διαφέρουν ανάλογα με την εστίασή τους και τον κλάδο στον οποίο αναπτύσσονται, καθώς και την έκταση των καινοτομιών αυτών. Η καινοτομία διακρίνεται σε καινοτομία προϊόντος, καινοτομία υπηρεσίας και καινοτομία διαδικασίας.

Οι καινοτομίες προϊόντων και υπηρεσιών αφορούν την εμφάνιση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά, ενώ η καινοτομία διαδικασίας αναφέρεται στην εισαγωγή νέων «σταδίων» κατά την παραγωγική διαδικασία (Drucker,1985).

Η κατηγοριοποίηση μπορεί να γίνει βάσει του τομέα στον οποίο εφαρμόζεται και διακρίνεται σε διοικητική, οργανωτική και τεχνολογική καινοτομία. Συγκεκριμένα, η διοικητική καινοτομία αφορά τα συστήματα διαχείρισης μιας επιχείρησης. Αν και δεν οδηγεί άμεσα σε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, επηρεάζει σημαντικά τη διαδικασία παραγωγής. Αυτού του είδους οι καινοτομίες εφαρμόζονται συνήθως σε μεγάλους, πολύπλοκους οργανισμούς, οι οποίοι συχνά αντιμετωπίζουν διάφορες προκλήσεις και ζητήματα. Η τεχνολογική καινοτομία, από την άλλη πλευρά, σχετίζεται με τους τεχνολογικούς τομείς μιας εταιρείας και περιλαμβάνει τη χρήση της τεχνολογίας για την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτός ο τύπος καινοτομίας είναι ζωτικής σημασίας επειδή επηρεάζει σημαντικά την παραγωγή αγαθών(Daft,2001).

Με βάση το μέγεθος και την έκταση, η καινοτομία κατηγοριοποιείται σε σταδιακή και ριζική. Ουσιαστικά, η εφαρμογή της σταδιακής καινοτομίας έχει μικρό αντίκτυπο στις υφιστάμενες πρακτικές που εφαρμόζει η επιχείρηση και μέσω αυτής μπορούν να βελτιωθούν τα υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες χωρίς ουσιαστική αλλαγή στη δομή ή την τακτική της επιχείρησης. Αντίθετα, η ριζική καινοτομία οδηγεί σε σημαντικές αλλαγές που συνδέονται με τη λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης και οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα μπορεί να επηρεάσουν όλες τις επιμέρους πρακτικές της επιχείρησης. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι ριζικές καινοτομίες χρησιμοποιούνται σε μικρότερο βαθμό από τις σταδιακές καινοτομίες, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι ριζικές καινοτομίες είναι ιδιαίτερα πολύπλοκες και μπορεί μερικές φορές να οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς (Kitsos et al.,2006).

Επιπροσθέτως, θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν τα χαρακτηριστικά της καινοτομίας, τα οποία και διακρίνονται σε τρεις επιμέρους άξονες, με τον πρώτο να αφορά το προϊόν, τον δεύτερο να αφορά τις διαδικασίες, ενώ ο τρίτος έχει να κάνει με τα έξοδα διαχείρισης και οργάνωσης. Ειδικότερα, ο άξονας προϊόντος συνδέεται με την καινοτομία που αφορά την εισαγωγή ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος ή υπηρεσίας. Σχετικά με τις διαδικασίες, η καινοτομία αφορά την εισαγωγή νέων αγαθών και τη βελτίωση αυτών, ενώ σχετικά με τον άξονα διαχείρισης, η καινοτομία αφορά την εισαγωγή αλλαγών σε επίπεδο

διοίκησης, όπου οι αλλαγές αυτές έρχονται να λειτουργήσουν με τρόπο συμπληρωματικό στους παραπάνω άξονες (Nystrom,1990).

Στο πλαίσιο της ανάπτυξης προϊόντων, είναι σημαντικό να εξετάζεται η απήχηση στους καταναλωτές, καθώς συνδέεται με τη θέση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και το δυνητικό περιθώριο κέρδους στην αγορά. Επιπλέον, θα πρέπει να αξιολογηθεί η δυνητική επιρροή των προϊόντων και υπηρεσιών σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Ουσιαστικά, το επίπεδο απήχησης των προϊόντων και των υπηρεσιών αφορά την αποδοχή αυτών στις αγορές, με την επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει τις αγορές στις οποίες μπορεί να απευθυνθεί με τρόπο αποτελεσματικό και επικερδές. Επιπροσθέτως, στα πλαίσια του προϊόντος συνεκτιμάται η τιμή/αξία, λαμβάνοντας υπόψη ότι γίνεται σύγκριση της τιμής και της αξίας που διαθέτει κάποιο προϊόν/υπηρεσία, σε σχέση με τις τιμές αντίστοιχων αγαθών και υπηρεσιών του ανταγωνισμού. Εξίσου σημαντικό η καινοτομία προϊόντος να λαμβάνει υπόψη τους κανονισμούς που ισχύουν και αφορούν την ασφάλεια, την υγεία, το περιβάλλον, καθώς και ποιοτικά κριτήρια. Η παράμετρος της πρωτοτυπίας σχετίζεται είτε με το κατά πόσον εμφανίζεται μια καινούργια λύση, είτε εξετάζεται το αν υπάρχουν αλλαγές σε σχέση με αντίστοιχα προϊόντα του ανταγωνισμού (Rosenbloom & Spancer,1996).

Στον άξονα των διαδικασιών εξετάζονται κατά κύριο λόγο παράμετροι όπως είναι η σύνδεση με τους πελάτες-στόχους, καθώς η επιχείρησης επιδιώκει τη δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέση με τους πελάτες ενώ έμφαση δίνεται στις νέες τεχνολογίες. Ακόμη, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο άξονας διαδικασιών περιλαμβάνει την μεθοδολογία κοστολόγησης, η οποία και συνδέεται με όλες τις φάσεις ανάπτυξης ενός προϊόντος/υπηρεσίας, καθώς και με τις επιμέρους διαδικασίες που αφορούν την κατοχύρωση των πνευματικών δικαιωμάτων (Καραγιάννης & Μπακούρος,2010).

Όσον αφορά τον άξονα διαχείρισης, αυτός λαμβάνει υπόψη τη μελέτη σκοπιμότητας, που είναι είτε τεχνική, είτε οικονομική, είτε εμπορική και λαμβάνει χώρα κατά τα πρώτα στάδια πραγματοποίησης μιας επένδυσης. Ακόμη, στον άξονα αυτό συμπεριλαμβάνεται ο έλεγχος «διοικητικής» ποιότητας, στην παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, όπως επίσης και την διάσταση της βιωσιμότητας. Τέλος, να σημειωθεί ότι σημαίνων είναι και ο ρόλος της οργανωτικής κουλτούρας, καθώς αυτή συνδέεται άμεσα με τον καινοτομικό χαρακτήρα που εφαρμόζεται σε μια επιχείρηση (Καλογήρου,2014).

Ενδιαφέρουσα για παράδειγμα, είναι η διάκριση του Godin (2008 όπ.αναφ.στο Onufrey & Berggek, 2020) ,ο οποίος ορίζει 12 έννοιες της καινοτομίας και περιγράφονται ως εξής:

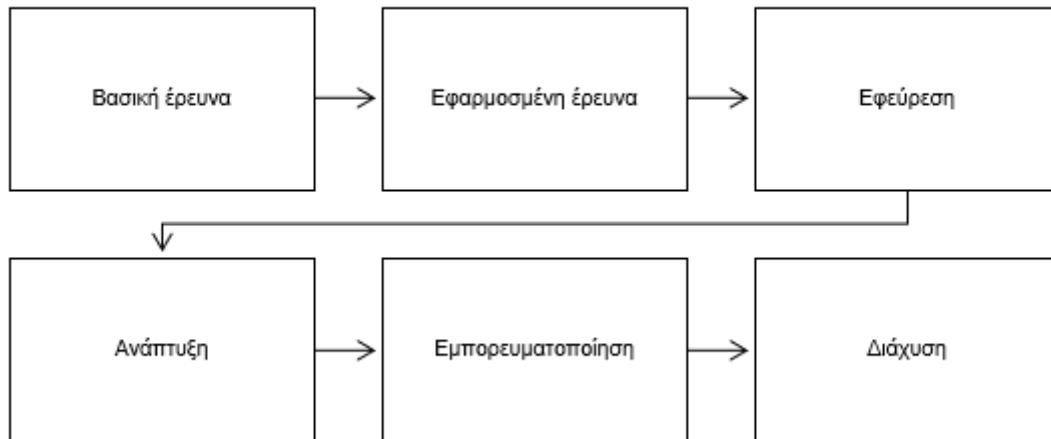
1. Καινοτομία ως διαδικασία πραγματοποίησης κάτι νέου:
 - καινοτομία ως μίμηση,
 - καινοτομία ως εφεύρεση,
 - καινοτομία ως ανακάλυψη,
2. Καινοτομία ως ανθρώπινες ικανότητες για δημιουργική δραστηριότητα:
 - καινοτομία ως φαντασία,
 - καινοτομία ως εφευρετικότητα,
 - καινοτομία ως δημιουργικότητα,
3. Καινοτομία ως αλλαγή σε όλους τους τομείς της ζωής:
 - καινοτομία ως πολιτισμική αλλαγή,
 - καινοτομία ως κοινωνική αλλαγή,
 - καινοτομία ως οργανωτική αλλαγή,
 - καινοτομία ως πολιτική αλλαγή,
 - καινοτομία ως τεχνολογική αλλαγή,
4. Καινοτομία ως εμπορική αξιοποίηση του νέου προϊόντος

Εν κατακλείδι, γίνεται κατανοητό ότι με την πάροδο του χρόνου, αναπτύχθηκε μια πιο λεπτομερής ταξινόμηση των πτυχών της καινοτομίας.

1.4 Μοντέλα καινοτομίας

Στο πέρασμα του χρόνου, καθώς η καινοτομία εξελίσσεται, έχουν γίνει πολλές προσεγγίσεις στους τρόπους με τους οποίους αναπτύσσεται και έτσι έχουν δημιουργηθεί και τα αντίστοιχα μοντέλα. Ειδικότερα, σύμφωνα με το γραμμικό μοντέλο καινοτομίας, η καινοτομία θεωρείται μια γραμμική διαδικασία, με το μοντέλο αυτό να είναι το κυρίαρχο

για πολλά χρόνια, και αποτελείται από τα εξής βήματα: 1) Βασική έρευνα 2) Εφαρμοσμένη έρευνα 3) Εφεύρεση 4) Ανάπτυξη 5) Εμπορευματοποίηση 6) Διάχυση, που παρουσιάζονται στο πίνακα που ακολουθεί (Geissdoerfer et al.,2018).



Διάγραμμα 1: Βήματα γραμμικού μοντέλου καινοτομίας

Πηγή: Geissdoerfer et al.,2018

Σύμφωνα με το μοντέλο του Διαγράμματος 1, η καινοτομία στους επιμέρους οργανισμούς και υπηρεσίες προκύπτουν ως γραμμικές διαδικασίες, μέσω από διαφορετικά στάδια και μια διαδοχική και ιεραρχική σειρά. Η διαδικασία αυτή εκκινεί από κάποιο επίτευγμα της βασικής επιστήμης, το οποίο μετατρέπεται από τους ερευνητές σε εφαρμοσμένη γνώση που οδηγεί και σε αντίστοιχα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά συνδέονται με τη συγκεκριμένη επιστημονική γνώση που έχει αξία και εφαρμογή και αποτελεί τον «τρόπο» ανάπτυξης νέων προϊόντων, υπηρεσιών, καθώς επίσης και διαδικασιών. Τα πρώτα στάδια καινοτομίας επιτυγχάνονται είτε από την εκάστοτε επιχείρηση-εταιρεία, η οποία όμως διαθέτει το αντίστοιχο ανθρώπινο δυναμικό με την σχετική εξειδίκευση, είτε από κάποια ερευνητική ή επιστημονική ομάδα, η οποία αντίστοιχα διαθέτει κατάλληλη εξειδίκευση. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση, τα επόμενα στάδια εξέλιξης της καινοτομίας απαιτείται να γίνονται από κατάλληλα εξειδικευμένες ομάδες, καθώς τα προϊόντα που θα προκύψουν θα πρέπει να διατεθούν στην αγορά και μάλιστα να είναι κερδοφόρα. Είναι αναγκαίο, για το εκάστοτε προϊόν/υπηρεσία να επιλέγονται οι κατάλληλες ομάδες στόχοι, ενώ θα πρέπει να αξιολογείται διαρκώς και η λειτουργικότητα των προϊόντων. Κρίσιμη παράμετρος επιτυχίας των προϊόντων ή υπηρεσιών που σχεδιάζονται στα πλαίσια του μοντέλου αυτού είναι το κόστος

παραγωγής, όπως επίσης και το κόστος διάθεσης στην αγορά, αλλά και τα επιχειρηματικά οφέλη και αποτελέσματα που προκύπτουν(Spieth et al.,2014).

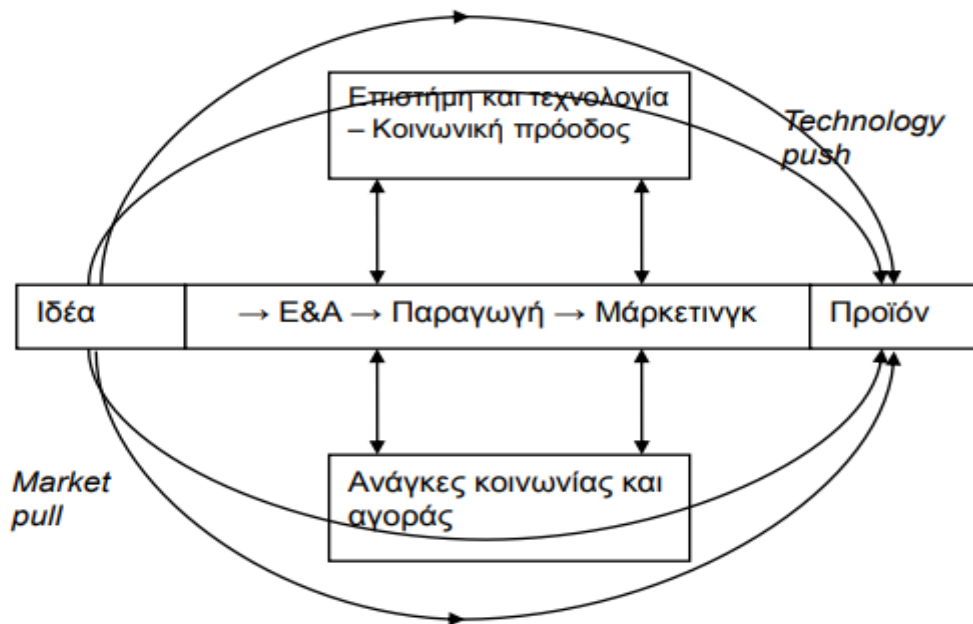
Ωστόσο κατά την υλοποίηση του γραμμικού μοντέλου καινοτομίας, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην επιστημονική γνώση, ως πηγή καινοτομίας, θέτοντας όμως στο περιθώριο, άλλες κρίσιμες παραμέτρους. Ειδικότερα, δεν λαμβάνονται υπόψη τυχόν άλλες σημαντικές πηγές γνώσης για την καινοτομία, όπως μπορεί να είναι για παράδειγμα ανάλογα και με τον κλάδο η πρακτική γνώση ή η άρρητη γνώση. Αντίστοιχα, το συγκεκριμένο μοντέλο δεν λαμβάνει υπόψη την ανατροφοδότηση που κάνουν την καινοτομία μια σύνθετη συστημική/ διαδραστική διαδικασία (Schneider & Spieth,2013).

Πέρα από το γραμμικό μοντέλο της καινοτομίας, υπάρχει και το αλυσιδωτό μοντέλο, γνωστό και ως διαδραστικό μοντέλο. Σε αυτή την προσέγγιση, η γνώση και οι πληροφορίες διαδίδονται εντός της εταιρείας μέσω βρόχων ανατροφοδότησης. Κάθε στοιχείο αυτού του μοντέλου περιλαμβάνει διάφορες επιμέρους διαδικασίες και τα αποτελέσματά τους δεν είναι πάντα προβλέψιμα. Ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία ενός έργου καινοτομίας, όταν χρησιμοποιείται αυτό το μοντέλο, είναι το πόσο αποτελεσματικά μπορεί μια επιχείρηση να δημιουργήσει ισχυρούς δεσμούς στα διάφορα στάδια της διαδικασίας καινοτομίας (Chesbrough,2010).

Στο αλυσιδωτό μοντέλο, η έρευνα δεν παράγει άμεσα καινοτομία στην επιχείρηση, αλλά χρησιμεύει μάλλον ως μέσο για την άμεση αντιμετώπιση απειλών. Όταν προκύπτουν ζητήματα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας καινοτομίας, ο οργανισμός αξιοποιεί την υπάρχουσα βάση γνώσεων, που περιλαμβάνει την εμπειρία, την τεχνική και πρακτική τεχνογνωσία και τη συσσωρευμένη εμπειρογνώμοσύνη, για να βρει λύσεις. Σε αυτό το μοντέλο, η καινοτομία οδηγείται από την ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς (Schneider & Spieth,2013).

Επιπροσθέτως, το μοντέλο των αλυσιδωτών δεσμών τονίζει τη σημασία της διασφάλισης της αλληλεπίδρασης μεταξύ των επιμέρους φάσεων της ανάπτυξης, προκειμένου να διατηρηθεί η δυναμική που δημιουργεί η καινοτομία. Στο πλαίσιο αυτό, η επιχείρηση εστιάζει σε επιπρόσθετες διαδικασίες, την αγορά της καταλληλότερης τεχνολογίας, ώστε να μπορούν να δημιουργηθούν σχετικά είτε προϊόντα, είτε υπηρεσίες είτε διαδικασίες. Επιπλέον, στο πλαίσιο των διαδικασιών μπορεί να είναι απαραίτητο να επικεντρωθεί

στην αλλαγή της στρατηγικής μάρκετινγκ ή στην αναζήτηση κεφαλαίων προκειμένου να μπορέσει η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί γρήγορα και με επιτυχία μια τεχνολογία. Αυτό το μοντέλο καινοτομίας μπορεί να καταστήσει επιτυχημένη μια άλλη μορφή καινοτομίας, στην οποία δεν έχει δοθεί μεγάλη προσοχή στο παρελθόν. Στο παρακάτω διάγραμμα 2 γίνεται η διαγραμματική απεικόνιση του μοντέλου για να κατανοηθεί ευκολότερα (Björkdahl & Holmen,2013).



Διάγραμμα 2: Απεικόνιση διαδραστικού/ αλυσιδωτού μοντέλου καινοτομίας

Πηγή: Εμμανουήλ Αδαμίδης, χ.ε.

Επιπλέον, ένα μοντέλο που έχει κερδίσει την προβολή τα τελευταία χρόνια επικεντρώνεται στις τεχνικές καινοτομίες, οι οποίες αφορούν προϊόντα, υπηρεσίες και τεχνολογίες στο πλαίσιο της παραγωγικής διαδικασίας. Το μοντέλο αυτό αφορά τις βασικές δραστηριότητες ενός οργανισμού, δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη προϊόντων ή διαδικασιών (Damanpour and Evan, 1984- Knight, 1967). Οι τεχνικές καινοτομίες ευδοκιμούν σε περιβάλλοντα με υψηλό επαγγελματισμό, χαμηλή τυποποίηση και χαμηλό συγκεντρωτισμό. Από την άλλη πλευρά, οι διοικητικές καινοτομίες περιλαμβάνουν αλλαγές στις οργανωτικές δομές και στις διαδικασίες διαχείρισης. Αυτές οι καινοτομίες σχετίζονται περισσότερο με τη διαχείριση των βασικών δραστηριοτήτων παρά με τις ίδιες τις βασικές δραστηριότητες (Damanpour και Evan, 1984 - Knight, 1967). Συνήθως υποστηρίζονται από χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματισμού, υψηλότερη

τυποποίηση και υψηλότερο συγκεντρωτισμό. Οι καινοτομίες προϊόντων, εν τω μεταξύ, περιλαμβάνουν την εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών για την ικανοποίηση των απαιτήσεων της αγοράς, ωφελώντας τους πελάτες με νέες προσφορές (Knight, 1967).

1.5 Στρατηγικές καινοτομίας

Σε γενικές γραμμές, η στρατηγική περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των θεμελιωδών μακροπρόθεσμων στόχων και ενεργειών που πρέπει να αναληφθούν και τον καθαρισμό των απαιτούμενων πόρων. Μια υλοποιημένη στρατηγική μπορεί να είναι σκόπιμη (επιδιωκόμενη), αναδυόμενη (ένα σταθερό πρότυπο συμπεριφοράς) ή ένας συνδυασμός αυτών. Σύμφωνα με τον Grant (1991), η στρατηγική βασίζεται στην αντιστοιχία εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι δύο πτυχές που λαμβάνονται σε αυτόν τον ορισμό αντικατοπτρίζουν τις δύο βασικές προοπτικές της στρατηγικής, δηλαδή την ανταγωνιστική θέση και τη θέση των πόρων. Από τη μία πλευρά, στο επίκεντρο της θεωρίας του Porter (1985) για τη στρατηγική βρίσκεται η άποψη ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να βρουν έναν ελκυστικό κλάδο και να τοποθετηθούν καλά σε σχέση με τις διάφορες ανταγωνιστικές πιέσεις στον εν λόγω κλάδο. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες πρέπει να βασιστούν στους πόρους που διαθέτουν και να αξιοποιήσουν τις μοναδικές τους ικανότητες και δυνατότητες. Αυτό αποτελεί θεμέλιο της άποψης που βασίζεται στους πόρους (Barney, 2001a) και της σχετικής βιβλιογραφίας για τις βασικές ικανότητες (Prahalad και Hamel, 1990). Η προοπτική της ανταγωνιστικής θέσης και η προοπτική της θέσης των πόρων έχουν μερικές φορές χαρακτηριστεί ως ανταγωνιστικές ή ακόμη και ασύμβατες. Πιστεύουμε ότι και οι δύο προσεγγίσεις προσφέρουν πολύτιμες προοπτικές για τις επιχειρηματικές στρατηγικές και τις στρατηγικές καινοτομίας μιας εταιρείας, που όμως θα πρέπει να θεωρούνται συμπληρωματικές. Η αξία των πόρων μιας εταιρείας αξιολογείται καλύτερα σε σχέση με τις δυνατότητες και τους κινδύνους στο περιβάλλον της, ενώ η τοποθέτηση αυτών των πόρων επηρεάζει την ικανότητά της να εκτελεί μια ολοκληρωμένη ανταγωνιστική στρατηγική (Grant, 1991).

Επιπλέον, οι παραπάνω προοπτικές είναι αναγκαίες για την ολοκληρωμένη γνώση της ανταγωνιστικής στρατηγικής και των μετατροπών της καινοτομίας μετά από σημαντικές πιέσεις. Πράγματι, οι επιχειρήσεις των οποίων οι επιλογές σε σχέση με τις διάφορες διαστάσεις της στρατηγικής καινοτομίας ευθυγραμμίζονται με τις γενικές ανταγωνιστικές

στρατηγικές τους έχουν καλύτερες επιδόσεις και είναι πιθανότερο να επωφεληθούν από τις τεχνολογικές αλλαγές (Arasti et al., 2017). Σε ένα πλαίσιο βιομηχανικού μετασχηματισμού, η σχετική σημασία της στρατηγικής θέσης και της θέσης των πόρων μιας επιχείρησης είναι αβέβαιη. Παρόλο αυτά, οι αλλαγές στο περιβάλλον πιθανότατα να αλλάξουν την αξία και τη σημασία των πόρων της εταιρίας αλλά και τους στόχους της και να μετριάσει τους περιορισμούς της τρέχουσας βάσης πόρων της, αξιοποιώντας τη «δυναμική της ικανότητα» για την αναδιαμόρφωση των υφιστάμενων περιουσιακών στοιχείων και ικανοτήτων. Ωστόσο, σε παραχώδεις περιόδους οι υπάρχοντες πόροι της επιχείρησης μπορεί να αποτελούν πιο σταθερή βάση για τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής από ό,τι η ανταγωνιστική της θέση (Grant, 1991). Συνεπώς οι πόροι της επιχείρησης επιφέρουν την διαφοροποίηση της επιχείρησης (Herrera et al., 2020).

Η επιχειρηματική στρατηγική περιλαμβάνει τον τρόπο δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως προς τα αγαθά και τις υπηρεσίες (Campbell et al., 2011). Η προοπτική της ανταγωνιστικής θέσης υποστηρίζει ότι η επιτυχία μιας εταιρείας καθορίζεται εν μέρει από τον βαθμό επιρροής που έχει στον κλάδο της και τη φήμη της στον εν λόγω τομέα (Campbell et al., 2011). Οι εταιρείες μπορούν να διαμορφώσουν και τους δύο παράγοντες μέσω των στρατηγικών τους. Η παρούσα συζήτηση θα επικεντρωθεί σε τρεις γενικές στρατηγικές μιας εταιρείας προκειμένου να βελτιώσει τη σχετική της θέση στον κλάδο της (Campbell et al., 2011). Για να εξασφαλίσει μια ευνοϊκή θέση, μια εταιρεία πρέπει να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της χαμηλής θέσης κόστους ή της μοναδικότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας αντιληπτής από τον πελάτη.

Μια επιχείρηση που επιλέγει στρατηγική ηγεσίας κόστους εκμεταλλεύεται οικονομίες κλίμακας και φάσματος, ευνοϊκής πρόσβασης σε πρώτες ύλες ή ιδιόκτητων τεχνολογιών. Συνήθως, απαιτείται μεγάλο μερίδιο αγοράς και ευρύ πεδίο εφαρμογής. Τα προϊόντα της επιχείρησης τείνουν να είναι τυποποιημένα, αλλά για να προσδιορισθεί από την επιχείρηση μία μέση τιμή και να έχει ανταγωνιστικό περιθώριο κέρδους, θα πρέπει να γίνονται αντιληπτά ως συγκρίσιμα ή αποδεκτά συγκριτικά με παρόμοια προϊόντα. Μια στρατηγική διαφοροποίησης περιλαμβάνει την προσπάθεια να είναι μοναδική, ή τουλάχιστον σημαντικά καλύτερη από τους ανταγωνιστές, σε κάποια διάσταση που εκτιμάται από ένα μεγάλο μέρος των αγοραστών. Σε αντάλλαγμα, η επιχείρηση μπορεί να χρεώσει υψηλότερη τιμή, να πουλήσει περισσότερα σε δεδομένη τιμή ή να κερδίσει την αφοσίωση των αγοραστών. Η μοναδικότητα δεν σχετίζεται μόνο με τα προϊόντα,

αλλά μπορεί να βασίζεται σε διάφορα επίπεδα της παραγωγικής διαδικασίας, από τα ακατέργαστα υλικά έως τη διανομή και την εξυπηρέτηση του αγοραστικού κοινού. Ωστόσο, το κόστος επίτευξης της μοναδικότητας δεν μπορεί να είναι υψηλότερο από την πριμοδότηση της τιμής που μπορεί να χρεώσει η επιχείρηση από τους αγοραστές και, επομένως, πρέπει να προσπαθήσει να μειώσει όλα τα κόστη που δεν επηρεάζουν το πλεονέκτημα διαφοροποίησής της, προκειμένου να επιτύχει ισοτιμία ή εγγύτητα κόστους σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της (Grant, 1991).

Εκτός από τη λήψη απόφασης για τη βάση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει για το εύρος της δραστηριότητάς της, δηλαδή πόσα και ποια τμήματα προϊόντων θα πρέπει να εξυπηρετεί, σε ποιες γεωγραφικές περιοχές θα πρέπει να είναι παρούσα, πόσο καθιερωμένη και πόσες διαφορετικές επιχειρήσεις θα εμπλέκονται. Η στρατηγική εστίασης σημαίνει ότι η επιχείρηση κάνει μια στενή επιλογή τμημάτων, προϊόντων κ.λπ. και αφιερώνεται για παράδειγμα στο συγκεκριμένο τμήμα, τοποθεσία, στάδιο της αλυσίδας αξίας. Μια στρατηγική εστίασης μπορεί να βασίζεται στη διαφοροποίηση (εάν οι ανταγωνιστές υπό αποδίδουν) ή στο κόστος (εάν οι ανταγωνιστές υπέρ αποδίδουν με αποτέλεσμα να έχουν αδικαιολόγητα υψηλό κόστος). Η προοπτική της θέσης των πόρων υπογραμμίζει τον κρίσιμο ρόλο των πόρων μιας επιχείρησης για την ικανότητά της να επιτύχει την ανταγωνιστική θέση που έχει επιλέξει (Grant, 1991).

Οι πόροι διακρίνονται σε υλικά και άυλα στοιχεία που συνδέονται ή ελέγχονται από μια επιχείρηση και τα οποία ενεργοποιούνται κατά την παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης και της επιτρέπουν να αναπτύξει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της (Grant, 1991). Μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με διάφορους τρόπους, αλλά έξι κύριοι τύποι αναφέρονται συχνά στη βιβλιογραφία και συγκεκριμένα οι χρηματοοικονομικοί, οι φυσικοί, οι ανθρώπινοι, οι τεχνολογικοί, οι οργανωτικοί πόροι και η φήμη (Grant, 1991). Βασική υπόθεση της θεώρησης των πόρων είναι ότι οι πόροι δεν κατανέμονται ομοιόμορφα μεταξύ των επιχειρήσεων και ότι μόνο οι πόροι που είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, ατελώς μιμήσιμοι και μη υποκατάστατοι μπορούν να επιτρέψουν στην επιχείρηση να δημιουργήσει νέα οικονομική αξία και να την κατακτήσει, δηλαδή να είναι ανταγωνιστική (Nason and Wiklund, 2018). Ωστόσο, προκειμένου οι πόροι να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση ενός έργου ή μιας δραστηριότητας (Nason and Wiklund, 2018). Η ικανότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιεί δέσμες πόρων για τη δημιουργία ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος αποτελεί τις ικανότητές της. Ορισμένες από αυτές είναι πιο σημαντικές από άλλες για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Στη βιβλιογραφία, αυτές ονομάζονται «βασικές» (ή «κεντρικές») ικανότητες και δυνατότητες (Nason and Wiklund, 2018).

Για να τις εκμεταλλευτεί με επιτυχία, η επιχείρηση χρειάζεται επίσης πρόσβαση σε «συμπληρωματικά περιουσιακά στοιχεία», που βρίσκονται στα ανάντη (π.χ. πρώτες ύλες και συναφείς γνώσεις) ή στα κατάντη (π.χ. περιουσιακά στοιχεία παραγωγής, μάρκετινγκ και υπηρεσιών) της αλυσίδας εφοδιασμού ή του ευρύτερου επιχειρηματικού οικοσυστήματος. Σύμφωνα με την προοπτική της θέσης των πόρων, το κύριο στρατηγικό καθήκον της επιχείρησης είναι να αποφασίσει ποιους πόρους θα εκμεταλλευτεί και με ποιον τρόπο για να δημιουργήσει ένα συγκεκριμένο επίπεδο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Nason and Wiklund, 2018). Από μια πιο δυναμική σκοπιά, αφορά επίσης την αξιοποίηση των χρησιμοποιούμενων και πλεοναζόντων πόρων, να αξιοποιηθούν αποτελεσματικότερα οι υπάρχοντες πόροι στις τρέχουσες εφαρμογές και να μεταφερθούν πόροι από μια χρήση σε μια άλλη, πιο κερδοφόρα εφαρμογή (Nason and Wiklund, 2018). Αυτό επισημαίνει την ανάγκη των επιχειρήσεων να αναπτύξουν τη «δυναμική ικανότητα» έναντι των μεταβαλλόμενων συνθηκών της αγοράς (Herrera et al., 2020).

Η στρατηγική καινοτομίας περιγράφει ένα σύνολο αποφάσεων για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, δηλαδή ποιες καινοτομίες θα επιδιώξει, γιατί και πώς. Από την άποψη της ανταγωνιστικής θέσης, η στρατηγική καινοτομίας μπορεί να προσδιορισθεί βάση δύο βασικών πτυχών, της εστίασης στο προϊόν έναντι της διαδικασίας και τεχνολογικής ηγεσίας. Η πρώτη από αυτές τις πτυχές αναφέρεται στο κατά πόσον οι επιχειρήσεις εστιάζουν τις προσπάθειές τους κυρίως στην καινοτομία προϊόντος (δηλ. αλλαγές στις ιδιότητες, την ποιότητα ή τις επιδόσεις του προϊόντος) ή στην καινοτομία διαδικασίας (δηλ. αλλαγές στα υλικά εισόδου, τον εξοπλισμό παραγωγής ή τις ρυθμίσεις της διαδικασίας) (Onufrey and Bergek, 2020). Αυτοί οι δύο τύποι καινοτομίας θεωρείται συχνά ότι επιδιώκονται για διαφορετικούς λόγους, δηλαδή αποτελεσματικότητα (καινοτομία προϊόντος) έναντι αποδοτικότητας (καινοτομία διαδικασίας) (Hollen et al., 2013), και ως εκ τούτου συνδέονται συχνά με διαφορετικές ανταγωνιστικές στρατηγικές (διαφοροποίηση έναντι χαμηλού κόστους).

Η άλλη πτυχή, η τεχνολογική ηγεσία, αντικατοπτρίζει τη φιλοδοξία μιας επιχείρησης να είναι ο τεχνολογικός ηγέτης του κλάδου και να παραμένει στην αιχμή της τεχνολογικής ανάπτυξης, ιδίως όσον αφορά την καινοτομία προϊόντων (Hollen et al., 2013). Ο τεχνολογικός ηγέτης του κλάδου έχει τη φήμη ότι είναι ο πρώτος που εισάγει νέες τεχνολογίες. Η διάσταση της θέσης των πόρων της στρατηγικής καινοτομίας αφορά το ρόλο και τη χρήση των πόρων μιας επιχείρησης για τους σκοπούς της καινοτομίας. Διακρίνονται δύο αντίθετες στρατηγικές καινοτομίας: η εκμετάλλευση και η εξερεύνηση, οι οποίες διαφέρουν κυρίως ως προς τους προδρόμους ή τις κινητήριες δυνάμεις της καινοτομίας (Onufrey and Bergek, 2020).

Επιπροσθέτως, η εκμετάλλευση οδηγείται από τη φιλοδοξία επαναχρησιμοποίησης των υφιστάμενων πόρων και ικανοτήτων και οι καινοτομίες που προκύπτουν βασίζονται περαιτέρω στην υπάρχουσα γνώση. Η εκμετάλλευση συνδέεται συχνά με δραστηριότητες καινοτομίας εντός των υφιστάμενων τομέων προϊόντων και αγορών, αν και προηγούμενες εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι τα αποτελέσματα της καινοτομίας μιας στρατηγικής εκμετάλλευσης δεν περιορίζονται απαραίτητα σε αυξητικές βελτιώσεις (Onufrey and Bergek, 2020). Αντίθετα, η εξερεύνηση περιγράφεται ως πειραματισμός που καθοδηγείται από την επιδίωξη νέων ανακαλύψεων, κυρίως σε νέους τομείς της αγοράς προϊόντων. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης στρατηγικής περιγράφονται συχνά με όρους σημαντικών τεχνολογικών πλεονεκτημάτων σε σύγκριση με προηγούμενα προϊόντα.

Επομένως, είναι δύσκολο να επιτευχθούν ταυτόχρονα πολύ υψηλά επίπεδα εκμετάλλευσης και εξερεύνησης, καθώς αυτό θα δημιουργούσε σημαντικές οργανωτικές εντάσεις. Παρ' όλα αυτά, πρόσφατες έρευνες αναδεικνύουν τα πλεονεκτήματα του συνδυασμού στοιχείων εκμετάλλευσης και εξερεύνησης προκειμένου να αμβλυνθούν οι αρνητικές συνέπειες της κάθε στρατηγικής, δηλαδή τα στοιχεία εκμετάλλευσης μπορούν να δημιουργήσουν τη συνέχεια που λείπει από την αμιγή εξερεύνηση και τα στοιχεία εξερεύνησης μπορούν να μειώσουν τον κίνδυνο αδράνειας και παγίδων ικανοτήτων που χαρακτηρίζουν την αμιγή εκμετάλλευση (Bonesso et al., 2011).

Στη βιβλιογραφία, οι στρατηγικές καινοτομίας που συνδυάζουν εκμετάλλευση και εξερεύνηση συνδέονται με την «αμφιδυναμικότητα». Αυτή η «δυναμική ικανότητα» μπορεί να επιτευχθεί σε διαφορετικό βαθμό και με διαφορετικούς τρόπους, συμπεριλαμβανομένων διαφορετικών βαθμών ολοκλήρωσης και συντονισμού μεταξύ

νέων και υφιστάμενων περιουσιακών στοιχείων. Έχει παρατηρηθεί ότι οι επιχειρήσεις δεν δρουν μεμονωμένα όσο αφορά τις στρατηγικές καινοτομίες. Πράγματι, όπως τονίζεται στη βιβλιογραφία για την «ανοικτή καινοτομία», τα «οικοσυστήματα καινοτομίας» και τα «συστήματα καινοτομίας», εξαρτώνται από άλλους συμπληρωματικούς και ανταγωνιστικούς φορείς και επηρεάζονται από ευρύτερα καθήκοντα και θεσμικά περιβάλλοντα, όταν αναπτύσσουν, εμπορεύονται και υιοθετούν νέα προϊόντα και διαδικασίες (Bonesso et al., 2011).

Σύμφωνα με τον Gary Hamel η καλύτερη στρατηγική σχετίζεται με ριζικές αλλαγές και τη δημιουργία ενός νέου οράματος για ένα νέο μέλλον, όπου «θα είστε ηγέτης αντί να ακολουθείτε τις τάσεις που έχουν καθιερωθεί από άλλους» (Hachimi & Tilaoui, 2023). Η στρατηγική που κερδίζει είναι μια στρατηγική που περιλαμβάνει ένα όραμα. Ενώ οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν την καινοτομία πολύ σπάνια, ορισμένες από τις πολύ επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν ήδη αρχίσει να χρησιμοποιούν την καινοτομία ως βασικό τρόπο για να σχετίζονται με τις αγορές τους. Η ικανότητα καινοτομίας αποτελεί πολύ σημαντική πηγή επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι καινοτομίες σχετίζονται κυρίως με την αλλαγή της βάσης της γνώσης, τη διαδικασία διαχείρισης της γνώσης, την αλλαγή των προσδοκιών των καταναλωτών, την παραγωγή αξίας, την διαφοροποίηση προϊόντων ή επίτευξη χαμηλών τιμών κ.λπ. (Herrera et al., 2020).

Όλοι οι προαναφερθέντες τύποι καινοτομίας θα βοηθήσουν τους οργανισμούς να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Είναι πολύ σημαντικό οι οργανισμοί να κατανοήσουν ότι οι καινοτομίες αποτελούν μέρος ολόκληρου του οργανισμού και ότι οι οργανισμοί πρέπει να εφαρμόζουν την καινοτομία σε κάθε τμήμα του. Επιπροσθέτως κατά τη διαδικασία της καινοτομίας οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται σε όλες τις διαδικασίες, διότι οι επιχειρήσεις τις περισσότερες φορές λαμβάνουν πολλές εξαιρετικές καινοτομίες από τους υπαλλήλους τους. Για παράδειγμα, η Intel συμπεριέλαβε οκτώ χιλιάδες εργοδότες στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, και γι' αυτό, σύμφωνα με το Fortune, βρίσκεται στην τρίτη θέση σε αριθμό καινοτομιών στις ΗΠΑ. Οι οργανισμοί πρέπει επίσης να καταλάβουν ότι η καινοτομία, μόλις εφαρμοστεί, δεν σημαίνει τελική λύση σε ένα πρόβλημα, αλλά ότι οι καινοτομίες είναι μια συνεχής διαδικασία που πρέπει να καινοτομούν οι ίδιοι. Σήμερα η επιτυχία και η ύπαρξη μιας επιχείρησης σχετίζεται με τις καινοτομίες και γι' αυτό όταν οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν τη στρατηγική τους θα πρέπει να προβλέπουν τις αλλαγές, να βλέπουν δυνατότητες για να προσφέρουν κάτι

νέο και διαφορετικό (εσωτερικά), να εκτελείται συνεχώς και με τα υψηλότερα πρότυπα (εκτελεστική) (Horta et al., 2015).

Στη βιβλιογραφία επισημαίνεται το δίλημμα για το ποιος ηγείται στη νέα καινοτομία, μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις ή για το αν οι καινοτομίες προέρχονται κυρίως από εταιρείες. Σε αυτό το πολύ ενδιαφέρον ερώτημα ο Schumpeter πρότεινε δύο απαντήσεις, η πρώτη δόθηκε το 1912 όταν είπε ότι οι περισσότερες καινοτομίες προέρχονται από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις και η δεύτερη απάντηση δόθηκε το 1942 όταν απάντησε ότι τα μεγάλα και ισχυρά εργαστήρια των επιχειρήσεων φέρνουν τις περισσότερες καινοτομίες. Το ερώτημα αυτό μέχρι σήμερα παραμένει αναπάντητο με την πιο ολοκληρωμένη θεώρηση να είναι ότι οι καινοτομίες σχετίζονται τόσο με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις όσο και με τις μεγάλες συνεργασίες σε όλο τον κόσμο (Herrera et al., 2020).

Η έκθεση της Booz Allen Hamilton του 2007 βασίζεται στη στατιστική ανάλυση ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος χιλίων παγκόσμιων επιχειρήσεων καινοτομίας που διακρίνονται σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες στρατηγικής καινοτομίας. Αρχικά, αναφέρει ότι οι εταιρείες που αναζητούν ανάγκες εστιάζουν στο να είναι οι πρώτες που θα φέρουν νέα προϊόντα στις αγορές και βασίζουν τις προσπάθειες έρευνας και ανάπτυξης στο να λαμβάνουν άμεσες, ενεργητικές πληροφορίες από τους πελάτες. Εμπλέκουν ενεργά υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες για τη διαμόρφωση νέων προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών (Hachimi & Tilaoui, 2023). Δεύτερον, οι αναγνώστες της αγοράς διακρίνονται για την προτίμησή τους στις σταδιακές αλλαγές και το ότι ακολουθούν γρήγορα τις αγορές. Παρακολουθούν προσεκτικά τις αγορές και επικεντρώνονται στη δημιουργία αξιών μέσω της σταδιακής αλλαγής. Τέλος, οι οδηγοί τεχνολογίας εστιάζουν σε μια προσέγγιση της καινοτομίας με προσανατολισμό προς την τεχνολογία, ενώ παραμένουν λιγότερο ενδιαφερόμενοι για την άμεση συμβολή των πελατών στη διαδικασία. Ακολουθούν την κατεύθυνση που υποδεικνύουν οι τεχνολογικές τους δυνατότητες, αξιοποιώντας την έρευνα και την τεχνολογία για να προωθήσουν την επαναστατική καινοτομία ή τη σταδιακή αλλαγή. Υπήρχαν σημαντικές διαφορές στις επιδόσεις μεταξύ τριών κατηγοριών. Οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη ήταν κατά 40% μεγαλύτερες στην ομάδα των αναζητούντων αναγκών. Κάθε ομάδα παρουσίασε παρόμοιες μέσες τιμές για την απόδοση του ενεργητικού, αλλά η τυπική απόκλιση για τους Technology Drivers ήταν 40% υψηλότερη, υποδεικνύοντας ότι η ομάδα αυτή ακολουθεί μια πιο ριψοκίνδυνη στρατηγική καινοτομίας από τις δύο άλλες κατηγορίες (Idris et al., 2022).

1.6 Πλεονεκτήματα καινοτομίας

Ο ανταγωνισμός αυξάνεται καθημερινά στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Σε αυτόν τον αιώνα, η παγκοσμιοποίηση των αγορών έχει αλλάξει την καταναλωτική συμπεριφορά και συνεπώς την πολιτική των επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν ως στόχο την καινοτομία (Stavroulakis et al., 2021). Αυτή η συνεχής επιδίωξη για καινοτομία έχει γίνει για πολλές επιχειρήσεις η κύρια ανταγωνιστική στρατηγική για ανάπτυξη, η οποία προωθεί την ανάπτυξη διακριτών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στην αγορά (Knudsen et al., 2021).

Ως πιο σημαντικό πλεονέκτημα εμφανίζεται η ανταγωνιστικότητα που επηρεάζει τις επιχειρήσεις ως προς τη λειτουργία και την επίτευξη υψηλότερου μεριδίου αγοράς. Όπως εκφράζεται από τον Weerardena (2016), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να εννοηθεί ως μια ανώτερη θέση στην αγορά, η οποία αποτυπώνει την παροχή ενός προνομιακού μείγματος αξίας για τον πελάτη και την επίτευξη χαμηλότερου σχετικού κόστους, με αποτέλεσμα την κυριαρχία στο μερίδιο αγοράς και την ανώτερη χρηματοοικονομική απόδοση (Falciola, 2020). Παρομοίως, για τους Idris B., Saridakis, G., & Khan, Z. (2022) αποτελεί κίνητρο για τη βελτίωση της οργανωτικής τους δομής, την ανάπτυξη προσανατολισμού προς το μέλλον, την αύξηση του μεριδίου αγοράς, την απόκτηση πιστότητας των πελατών και τη διατήρηση του προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού και, ως εκ τούτου, την εστίαση στην καινοτομία προϊόντων έναντι των καινοτομιών διαδικασιών, ή αλλιώς τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους (Herrera et al., 2020- Dornberger, 2019).

Η αναζήτηση της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών έχει προκαλέσει ιδιαίτερο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων και των κυβερνήσεων, επομένως σκοπός των οργανισμών αυτών είναι η χρηματοδότηση και η υποστήριξη της έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων, η κοινωνική βελτίωση των κοινοτήτων, η ανάπτυξη νέων παραγωγικών διαδικασιών, γνώσεων και του μάρκετινγκ (Distanont & Khongmalai, 2018).

Μια άλλη συμβολή της καινοτομίας στους οργανισμούς που επιτρέπει τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού σεναρίου έχει να κάνει με το επιχειρηματικό τους μοντέλο, δεδομένου ότι η ένταξη των καινοτομιών στη διαδικασία οικοδόμησης ενός επιχειρηματικού μοντέλου

οδηγεί τις επιχειρήσεις να προσανατολίσουν τον χάρτη των δραστηριοτήτων τους ανταποκρινόμενες στη δυναμική του μετασχηματισμού και της αλλαγής που υπάρχει στην αγορά. Αυτό σημαίνει ότι με αυτόν τον τρόπο αποκτούν ένα στοιχείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σύγκριση με τις εταιρείες που προσανατολίζονται μόνο στη χρήση της καινοτομίας για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που μακροχρόνια συνήθως μιμούνται και αντικαθιστούν τα υπάρχοντα (Pulgarín & Guerrero, 2017).

Από την άλλη πλευρά, η καινοτομία ευνοεί την προσαρμογή της οργανωτικής δομής στο δυναμισμό της αγοράς, καθώς αναμένεται ότι μετά την εφαρμογή των αλλαγών στην παραδοσιακή οργανωτική δομή θα οδηγήσει και στην αλλαγή της συμπεριφοράς των ατόμων απέναντι στην επιχείρηση, με τρόπο που να δημιουργεί καινοτομίες στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Madero & Barboza, 2015). Αυτή η διαρθρωτική αλλαγή μπορεί να αποδειχθεί στη διαχείριση της γνώσης του οργανισμού, καθώς ορισμένοι συγγραφείς αναφέρουν ότι οι οργανισμοί καταφέρνουν επίσης να ενισχύσουν τις ικανότητές τους με στόχο την ανταγωνιστικότητα στο βαθμό που καταφέρνουν να απορροφούν και να εφαρμόζουν τη γνώση που παράγεται από τους ανταγωνιστές τους με στόχο την παροχή αξίας στην αγορά (Horta et al., 2015).

1.7 Κατηγορίες καινοτομίας στον τουρισμό

Η έρευνα για την τουριστική καινοτομία βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο. Ο χαμηλός αριθμός επιστημονικών μελετών στον τομέα αυτό οφείλεται σε πολλαπλούς λόγους, όπως η ετερογενής φύση του και η δυσκολία ορισμού ενός επαρκούς τουριστικού προϊόντος (Stavroulakis et al., 2021).

Παρά ταύτα, η οριζόντια φύση του τουρισμού, που περιλαμβάνει τομείς παραγωγής και υπηρεσιών με αποκλίνουσες πορείες καινοτομίας, καθιστά τη μελέτη της καινοτομίας στον τουριστικό κλάδο ιδιαίτερα δύσκολη. Ως λύση στο πρόβλημα της καινοτομίας των υπηρεσιών, οι Djellal και Gallouj (2009) προσφέρουν μια τεχνική που αποτελείται από τρεις προσεγγίσεις και ονομάζεται προσέγγιση «ADS» (αφομοίωση, διαφοροποίηση, σύνθεση). Η προσέγγιση αφομοίωσης μελετά την καινοτομία στις υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων των τουριστικών υπηρεσιών, με τον ίδιο τρόπο που μελετά την

καινοτομία στα βιομηχανικά αγαθά. Επιπλέον, η προσέγγιση διαφοροποίησης προτείνει ότι οι υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων των τουριστικών υπηρεσιών, πρέπει να αντιμετωπίζονται διαφορετικά και ειδικά από τα βιομηχανικά αγαθά ενώ η συνθετική προσέγγιση προτείνει την ανάλυση των τουριστικών υπηρεσιών με τη χρήση μεθόδων που ενσωματώνουν τόσο τα αγαθά όσο και τις υπηρεσίες.

Επιπροσθέτως, καθώς ο τουρισμός δεν περιορίζεται στην παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών, ο Weiermair (2006) όρισε το τουριστικό προϊόν ως εμπειρία. Οι άνθρωποι ως άτομα ενσωματώνουν μια σειρά από άυλα χαρακτηριστικά. Πρόσθετες προκλήσεις προκύπτουν από τη φύση των τουριστικών προϊόντων, τα οποία περιλαμβάνουν ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση (Weiermair 2006) και παρουσιάζουν υψηλή πολυπλοκότητα και μεταβλητότητα. Για παράδειγμα, τα διεθνή ξενοδοχεία και τα γήπεδα γκολφ διαφέρουν σημαντικά από τα οικογενειακά καταλύματα ή τα μικρά εστιατόρια. Μελέτες δείχνουν ότι τα καταλύματα και τα καταστήματα εστίασης αντιμετωπίζουν συχνά υψηλότερα ποσοστά αποτυχίας λόγω των χαμηλών φραγμών εισόδου, οι οποίοι επιτρέπουν σε πολλούς να ξεκινήσουν επιχειρήσεις χωρίς ισχυρά καινοτόμα θεμέλια. Αυτός ο έντονος ανταγωνισμός αναγκάζει τις επιχειρήσεις να καινοτομούν προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Σύμφωνα με τους Caccomo και Solonandrasana (2002), ο συνδυαστικός χαρακτήρας του τουριστικού προϊόντος αποκαλύπτεται σε δύο επίπεδα, πρώτον, συνδυάζει ιδιωτικά αγαθά και υπηρεσίες με δημόσια αγαθά και υπηρεσίες (φυσική κληρονομιά και χώροι, υποδομές κ.λπ.) και δεύτερον, παρουσιάζεται ως ένα σύνολο που αποτελείται από αγαθά και υπηρεσίες της αγοράς (κρατήσεις, μεταφορές, διαμονή, τροφοδοσία, επισκέψεις κ.λπ.) (Stavroulakis et al., 2021).

Ο Hjalager αναθεώρησε αυτή την τυπολογία το 2010, προτείνοντας τις κατηγορίες καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας, καινοτομία διαδικασίας, καινοτομία μάρκετινγκ, οργανωτική/διαχειριστική καινοτομία και θεσμική καινοτομία (2010: 2). Η Gomezelj Omerzel (2016) βασίζει την ανάλυσή της στην Hjalager (2010) και προσδιορίζει πέντε τύπους καινοτομίας και συγκεκριμένα την καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών, καινοτομία διαδικασίας, γενική καινοτομία, μείγμα καινοτομίας και θεσμική καινοτομία (Omerzel, 2016). Υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί στην τυπολογία του Hjalager (2010), όπως για παράδειγμα είναι δύσκολο να γίνει διάκριση μεταξύ της διαδικασίας και του προϊόντος. Επομένως καθίσταται δύσκολη η αξιοποίηση των συμβατικών τυπολογιών

(Omerzel, 2016) εφόσον οι κατηγορίες είναι δύσκολο να προσδιοριστούν και δεν είναι αποκλειστικές (συνδέονται).

Δεδομένου ότι ο τουρίστας συμμετέχει στη διαδικασία, το τουριστικό προϊόν είναι συχνά μια «τουριστική υπηρεσία». Η σύγκριση αυτή καθιστά δυνατή την ανάδειξη των ιδιαιτεροτήτων καθεμιάς από τις τυπολογίες καινοτομίας, αλλά κυρίως της μεγάλης ομοιότητάς τους. Οι κριτικές που διατυπώθηκαν, ιδίως όσον αφορά τη δυσκολία διάκρισης μεταξύ των κατηγοριών καινοτομίας και των μεταξύ τους σχέσεων, ισχύουν επομένως για τις περισσότερες από αυτές τις τυπολογίες. Ως εκ τούτου, η χρησιμότητα των τυπολογιών μπορεί να αμφισβητηθεί επειδή περιλαμβάνουν πάρα πολλές κατηγορίες και δυσχεραίνουν την κατανόηση της ιδέας της καινοτομίας στον τουρισμό (Stavroulakis et al., 2021).

Ο τουριστικός κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία τα τελευταία χρόνια, μάλιστα τις τελευταίες δύο δεκαετίες, ο μέσος ρυθμός ανάπτυξης των τουριστικών τομέων στις χώρες του ΟΟΣΑ έχει ξεπεράσει την αύξηση του ΑΕΠ, ενώ πολλές χώρες εκτός ΟΟΣΑ έχουν βιώσει ακόμη μεγαλύτερη ανάπτυξη στον τουριστικό τομέα (OECD, 2005). Ο τουρισμός, η οικονομική ανάπτυξη, η απασχόληση και τα συναλλαγματικά έσοδα είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους (Alsos et al., 2014). Η ανάπτυξη αυτή τροφοδοτείται από την αύξηση του πλούτου και χάρη της ικανότητας της τουριστικής βιομηχανίας να εισάγει νέα προϊόντα και εμπειρίες. Λειτουργώντας σε μια άκρως ανταγωνιστική και ταχέως μεταβαλλόμενη αγορά, οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να καινοτομούν για να παραμείνουν ανταγωνιστικές, είτε μειώνοντας το κόστος είτε προσφέροντας νέα, υψηλής ποιότητας προϊόντα που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών. Η στήριξη αποκλειστικά στα φυσικά αξιοθέατα ή στην πολιτιστική κληρονομιά δεν είναι επαρκής. Για να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην παγκόσμια τουριστική αγορά, οι οικονομίες τουρισμού πρέπει να εφαρμόσουν «τακτικές» που προωθούν την καινοτομία (OECD, 2005).

Ο τομέας του τουρισμού υφίσταται επί του παρόντος εκτεταμένες αλλαγές λόγω της μετάβασης σε προϊόντα που βασίζονται περισσότερο στην εμπειρία και λόγω της ισχυρής ανάπτυξης της αγοράς. Αυτή η μεταμόρφωση θέτει ακόμη μεγαλύτερες απαιτήσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις να καινοτομούν. Η διάρκεια ζωής των προϊόντων γίνεται όλο και μικρότερη, γεγονός που απαιτεί την παρουσία νέων και καλύτερων προϊόντων. Η ερευνητική γνώση σχετικά με την καινοτομία στις τουριστικές

επιχειρήσεις παραμένει μηδαμινή. Η κύρια έρευνα για την καινοτομία πολύ σπάνια περιλαμβάνει τον τουρισμό και η έρευνα για τον τουρισμό έχει εξετάσει την καινοτομία εντός των επιχειρήσεων μόνο σε μικρό βαθμό. Οι κυρίαρχες θεωρίες για την καινοτομία αφορούν κυρίως την παραγωγή αγαθών και την τεχνολογία και, σε μικρότερο βαθμό, την καινοτομία στον τομέα των υπηρεσιών (Coccia, 2019).

Όπως και άλλοι τομείς υπηρεσιών, η τουριστική βιομηχανία θεωρείται συχνά λιγότερο καινοτόμος από τις βιομηχανίες που είναι περισσότερο προσανατολισμένες στη μεταποίηση και την τεχνολογία. Στο πλαίσιο της βιβλιογραφίας για την καινοτομία στον τομέα των υπηρεσιών και του τουρισμού, υπάρχει μια συζήτηση σχετικά με την πιθανή ασυμβατότητα μεταξύ της καινοτομίας προϊόντων και υπηρεσιών με τις ιδιαιτερότητες της τουριστικής καινοτομίας. Τα κύρια ζητήματα αφορούν τα χαρακτηριστικά, τις ιδιαιτερότητες μέτρησης και τα διαφορετικά περιγραφικά μοντέλα της καινοτομίας στον κλάδο των υπηρεσιών και του τουρισμού. Οι Camisón και Monfort (2012 όπ. αναφ. στο Coccia, 2021), για παράδειγμα, σκιαγραφούν τους περιορισμούς μιας πολύ αυστηρής προσέγγισης κατά Schumpeter για την τουριστική καινοτομία. Οι εν λόγω ερευνητές αναφέρουν ότι η καινοτομία σε επίπεδο μεμονωμένης επιχείρησης ενδέχεται να μην αξιολογείται κατάλληλα με τη χρήση δεικτών που προορίζονται για τη μέτρηση της καινοτομίας σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο. Επιπλέον, έχει τεθεί το ερώτημα κατά πόσον τα τυποποιημένα εργαλεία μέτρησης για γενικές καινοτόμες δραστηριότητες αποτυπώνουν τη μεγάλη ποικιλία των χαρακτηριστικών όλων των υπηρεσιών που περιλαμβάνονται στον πολυδιάστατο τουρισμό (Coccia, 2021).

Οι Camisón και Monfort (2012 όπ. αναφ. Coccia, 2021) προσφέρουν μια σειρά προτάσεων στο πλαίσιο ενός πίνακα αποτελεσμάτων για την παροχή μιας ολοκληρωμένης εικόνας των τεχνολογικών και οργανωτικών καινοτομιών μιας τουριστικής επιχείρησης και των καινοτόμων ικανοτήτων της. Οι προτάσεις συνδυάζουν τη θεωρία του Schumpeter και μια προσέγγιση που βασίζεται στις δυναμικές ικανότητες, καθιστώντας επίσης εφικτές τις διακρατικές συγκρίσεις. Παρά τα προβλήματα μέτρησης και σύγκρισης, οι τουριστικές επιχειρήσεις παρέχουν ιστορικά εξαιρετικά παραδείγματα σημαντικών καινοτομιών.

Ο Hjalager (2010), για παράδειγμα, προτείνει ότι «ο τουρισμός υπήρξε ένα φαινόμενο που χαρακτηρίζεται από τεράστια καινοτομία, αναφέροντας μια σειρά από παραδείγματα ξεχωριστών ατόμων και επιχειρήσεων που απέκλιναν από τη συμβατική σκέψη. Τα

παραδείγματα περιλαμβάνουν τη δημιουργία ταξιδιωτικών ή άλλων εμπειριών για εντελώς νέο τμήμα πελατών (Thomas Cook), την προσφορά θεματικών πάρκων με κινηματογραφική και «μιντιακή» συνέργεια (Disney Corporation) που απευθύνονται τόσο σε εγχώριο κοινό όσο και σε παγκόσμια ενδιαφέροντα, και την ανάπτυξη νέας οργάνωσης της παροχής τροφίμων (McDonald's) σε τέτοιο βαθμό ώστε οι έννοιες να χρησιμεύουν ως έμπνευση για ολόκληρο τον τομέα της εστίασης και όχι μόνο. Ένα άλλο παράδειγμα καινοτομίας είναι η Ryanair, η οποία προσφέρει εξαιρετικά χαμηλούς ναύλους χρησιμοποιώντας απομακρυσμένα αεροδρόμια, παρέχοντας αεροπορικά ταξίδια σε νέους πελάτες (Omerzel, 2016).

Είναι δεδομένο ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να είναι καινοτόμες. Ωστόσο, ο ορισμός της καινοτομίας σε αυτόν τον κλάδο δεν είναι ξεκάθαρος. Παρόλο που δεν έχει συμφωνηθεί συγκεκριμένος ορισμός της καινοτομίας στον τουρισμό, φαίνεται να υπάρχει μια αποδοχή, τουλάχιστον στις εμπειρικές μελέτες, ότι ως καινοτομία νοείται οτιδήποτε μπορεί να χαρακτηριστεί ως νέο, δηλαδή διαφέρει από τη συνήθη επιχειρηματική δραστηριότητα ή την προηγούμενη πρακτική (Hjalager, 2010).

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

- Alsos, G. A., Eide, D., & Madsen, E. L. (2014). Introduction: Innovation in tourism industries. In *Handbook of research on innovation in tourism industries* (pp. 1-24). Edward Elgar Publishing.
- Arasti, M., Khaleghi, M., & Noori, J. (2017). Corporate-level technology strategy and its linkage with corporate strategy in multi-business companies: IKCO case study. *Technological Forecasting and Social Change*, 122, 243-252.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barrow, C., Molian, D., Burke, G. & Brown, R. (2004). *Enterprise Development Creating and Growing New Business* Edition Thomson.
- Bonesso, S., Comacchio, A., & Pizzi, C. (2011). Technology sourcing decisions in exploratory projects. *Technovation*, 31(10-11), 573-585.
- Björkdahl, A., & Holmen, H. (2013). Peacebuilding and the role of local actors: A study of local peace committees in the DRC. *International Peacekeeping*, 20(4), 445-463. <https://doi.org/10.1080/13533312.2013.835922>.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2011). *Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems: Twenty-first-century democracy, innovation, and entrepreneurship for development*, Springer New York, 1-63.
- Carayannis, E.G., Samara, E.T., Bakouros, Y.L. (2014). *Innovation and Entrepreneurship: Theory, Policy and Practice*. Springer.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.
- Coccia, M. (2019a) The theory of technological parasitism for the measurement of the evolution of technology and technological forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 289–304. doi: 10.1016/j.techfore.2018.12.012.
- Coccia, M. (2021) Effects of human progress driven by technological change on physical and mental health. *Studi di Sociologia*, 2, 113–132. doi: 10.26350/000309_000116.
- Daft, R. (2001). *Understanding organization*. New York: Harcourt Press.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.
- Distanont, A. & Khongmalai, O. (2018). The Role of Innovation in Creating a Competitive Advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 30(1), 1-8. <https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2020/01/Fardapaper-The-role-of-innovation-increasing-a-competitive-advantage.pdf>.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2009). *Measuring and improving productivity in services: issues, strategies and challenges*. Edward Elgar Publishing.
- Dornberger, R (2019). *New Trends in Business Information Systems and Technology*. Springer, 294(1), 50-312. <https://www.springer.com/gp/book/9783030483319>.
- Drucker, P. (1985). The discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 149-157.

- Falciola, J., Jansen, M., & Rollo, V. (2020). Defining Firm Competitiveness: A Multidimensional Framework. *World Development*, 129(1), 104857. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104857>.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, 198, 401-416.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Greene, F. J., Storey, D. J., Φαφαλιού, E. & Χασσιδ, I. (2013). *Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Hachimi, H., & Tilaoui, N. (2023). Innovation tourism types: What are they and how Morocco use them as a solution after Covid-19. *International Journal On Optimization and Applications*, 13.
- Herrera, A. X., Soto, J. & Parra, P. (2020). The virtual campus of the FES Zaragoza-UNAM: innovation in the organization. *Revista Colombiana de Computación*, 21(1), 35-45. <https://doi.org/10.29375/25392115.3897>.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.
- Hollen, R. M., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2013). The role of management innovation in enabling technological process innovation: An inter-organizational perspective. *European Management Review*, 10(1), 35-50.
- Horta, R., Silveira, L. & Camacho, M. (2015). Competitiveness and innovation in the manufacture industry in Uruguay. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 10(28), 23-49. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92433772002>.
- Idris, B., Saridakis, G., & Khan, Z. (2022). The effect of outward and inward internationalisation on different types of innovation: evidence from UK SMEs. *Journal of International Management*, 28(2), 100903. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100903>.
- Kitsos, C., Korres, G. & Hadjidima, S. (2006). *Innovation Activites. A Study for the Determinant Factors and the Role of Female Entrepreneurship in Greek Enterprises*. International Proceedings of the 6th Panhellenic International Conference of the National Statistical Institute.
- Knight, K. E. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *The journal of business*, 40(4), 478-496.
- Knudsen, E. S., Lien, L. B., Timmermans, B., Belik, I., & Pandey, S. (2021). Stability in Turbulent Times? The Effect of Digitalization on the Sustainability of Competitive Advantage. *Journal of Business Research*, 128(1), 360-369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.008>.
- Madero, S. & Barboza, G. (2015). Interrelation of culture, laboral flexibility, strategic alignment, innovation and corporate performance. *Contaduría y Administración*, 60(4), 735-756. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>.
- Nason, R. S., & Wiklund, J. (2018). An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future. *Journal of management*, 44(1), 32-60.
- Nystrom, H. (1990). *Organizational innovation, in West, M.A., Farr, J.L. (Eds). Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley, Chichester, 143-61.
- OECD, (2005). *Oslo Manual GUIDELINES FOR COLLECTING AND INTERPRETING INNOVATION DATA Third edition*, 46-52.

- Onufrey, K., & Bergek, A. (2020). Transformation in a mature industry: The role of business and innovation strategies. *Technovation*, 105, 102190.
- Omerzel, D. G. (2016). The impact of entrepreneurial characteristics and organisational culture on innovativeness in tourism firms. *Managing Global Transitions*, 14(1), 93-110.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?, *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.
- Pulgarín, S. & Guerrero, N. (2017). Innovation and Competitiveness: Organizational Culture and Business Model. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 16-25. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.1023>.
- Rosenbloom, R. & Spencer, W. (1996). *Engines of Innovation*. Harvard Business Review School Press.
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340001.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation—state of the art and future challenges for the field. *R&d Management*, 44(3), 237-247.
- Stavroulakis, P. J., Papadimitriou, S., & Tsirikou, F. (2021). Perceptions of Competitiveness for Maritime Clusters. *Ocean & Coastal Management*, 205(1), 105546. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2021.10.5546>.
- Weerardena, J. (2016). An Empirical Investigation into Entrepreneurship and Organizational Innovation-based Competitive Strategy. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 3(1), 51-70. <https://doi.org/10.1108/14715200180001477>.
- Weiermair, K. (2006). Prospects for innovation in tourism: Analyzing the innovation potential throughout the tourism value chain. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3-4), 59-72.
- Αδαμίδης Εμμανουήλ (χ.ε.), 3^η Διδακτική Ενότητα διαχείριση τεχνολογίας και καινοτομίας, Διαχείριση της διαδικασίας παραγωγής καινοτομίας- Ανάπτυξη Καινοτόμων Προϊόντων
<http://archive.eclass.uth.gr/eclass/modules/document/file.php/ANTMB106/3%CE%B7%20%CE%94%CE%B9%CE%B4%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%95%CE%BD%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1.pdf>
[Πρόσβαση 10 Ιουλίου 2024].
- Βλάδος, Χ. (2017). *Παγκόσμια Κρίση, Καινοτομία και Διαχείριση Αλλαγής-Η οπτική STRA. TECH.MAN*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Καλογήρου, Γ. (2014). *Τεχνολογία, Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα*. Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο-Τμήμα Χημικών Μηχανικών.
- Καραγιάννης, Η.Γ. & Μπακούρος. Ι.Λ. (2010). *Καινοτομία & Επιχειρηματικότητα. Θεωρία-Πράξη*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό μελετάται η έννοια και περιγράφονται αναλυτικά οι στρατηγικές απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Περαιτέρω, αναλύονται οι πόροι και οι ικανότητες των επιχειρήσεων, ενώ γίνεται ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Επιπροσθέτως, δίνεται η σχέση τεχνολογίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τέλος καταγράφονται οι στόχοι του ελληνικού τουρισμού για την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.2 Ορισμός στρατηγικής και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η έννοια της στρατηγικής περιλαμβάνει το σχέδιο για να επιτύχει η επιχείρηση τους στόχους και τα κίνητρα της. Βασική επιδίωξη της στρατηγικής συνιστά η μεγιστοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Μια τυπική επιχείρηση συνήθως εφαρμόζει τρία είδη στρατηγικής, με το πρώτο να αφορά την επιχειρησιακή στρατηγική, το δεύτερο να αφορά την επιχειρηματική στρατηγική και το τρίτο είδος να αφορά την λειτουργική στρατηγική και η ανάλυση τους γίνεται στο επόμενο υποκεφάλαιο (Πετρίδου, 2011)

Η ιδέα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξετάζει τις οικονομικές προοπτικές μιας εταιρείας και την απόκτηση σημαντικά μεγαλύτερης απόδοσης επενδύσεων και ευθυγράμμισης της στρατηγικής της με τις βασικές χρηματοπιστωτικές αγορές μακροπρόθεσμα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει όταν μια εταιρεία διαθέτει και καλλιεργεί ένα μοναδικό σύνολο χαρακτηριστικών που της επιτρέπουν να ξεπερνά τους ανταγωνιστές της. Για να επιτευχθεί αυτό, μια ισχυρή ανταγωνιστική στρατηγική είναι απαραίτητη για την πραγματοποίηση αυτών των ενεργειών και τη διατήρηση του πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών. Μια ανταγωνιστική στρατηγική είναι μια

περίληψη του οράματος που αντιλαμβάνεται μια επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της. Η έρευνα και η τεχνολογική ανάπτυξη θεωρούνται συχνά ως ο μόνος τρόπος για να κυκλοφορήσουν καινοτόμα προϊόντα στην αγορά και ένας τρόπος για να καταστεί μια εταιρεία ανταγωνιστική. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερη ανάπτυξη για τους οικονομικούς φορείς που έχουν περιορισμένες επενδυτικές και οικονομικές δυνατότητες, όπως συμβαίνει συνήθως με την πλειονότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. (Stavrova, Zlateva, Vladov, 2018)

Πολλές μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δημιουργούν σημαντικότερες καινοτομίες από ό,τι οι μεγάλες επιχειρήσεις. Στο επίκεντρο βρίσκονται οι επιχειρηματικές συμπεριφορές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες προκειμένου να προσφέρουν αξία στην αγορά εφαρμόζουν δημιουργική προσέγγιση και καινοτομία στην ικανοποίηση ως προς τα αιτήματα των καταναλωτών. Συνεπώς, πρέπει να χρησιμοποιούν δημιουργικές και καινοτόμες τεχνικές ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν στη διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικών που μπορούν να επωφεληθούν από τα οφέλη τους από το μικρότερο μέγεθος. Τα πιο συχνά αναφερόμενα πλεονεκτήματα από αυτή την άποψη είναι η στενή εξειδίκευση των προϊόντων, ένα σαφέστερα καθορισμένο και γεωγραφικά περιορισμένο τμήμα της αγοράς. Επιπλέον, η απλότητα της οργανωτικής δομής των ΜΜΕ επιτρέπει στους επιχειρηματίες και τους διευθυντές τους να πραγματοποιούν στενή καθημερινή επαφή με το προσωπικό, αποτελεσματική επικοινωνία και υψηλή ταχύτητα στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και στην υλοποίηση αλλαγών.

Σύμφωνα με τον Azoen, η ανταγωνιστικότητα είναι ένα αποτέλεσμα που αντανάκλα την ύπαρξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, χωρίς να σημαίνει ότι η επίτευξή τους είναι αδύνατη (Azoen, 2000). Προκειμένου να επιτευχθεί η σαφής κατανόηση του μηχανισμού διαμόρφωσης της ανταγωνιστικότητας και η αποκάλυψη του περιεχομένου και των εσωτερικών συνδέσμων της είναι απαραίτητο να διερευνηθεί η ουσία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Στην επιστημονική βιβλιογραφία δίνονται διάφοροι ορισμοί για τη φύση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τη γνώμη της Yaneva, επισημαίνει ότι είναι η αξιολόγησή τους που χρησιμεύει ως βάση για την ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ (Yaneva, 2017).

2.3 Στρατηγικές απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Με την πάροδο του χρόνου, έχουν εντοπιστεί διάφορες διακρίσεις για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με μία από τις πιο κρίσιμες να είναι η διαφοροποίηση μεταξύ επιχειρησιακών, επιχειρηματικών και λειτουργικών στρατηγικών.

Η επιχειρησιακή στρατηγική αφορά τη συνολική προσέγγιση της επιχείρησης σχετικά με την διαδικασία που επιτυγχάνονται οι δραστηριότητες και τον τρόπο παραγωγής γεγονός που επηρεάζει τη διαμόρφωση αποφάσεων σχετικά με τους συγκεκριμένους τομείς και τις αγορές στις οποίες η επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί. Επιπλέον, η επιχειρησιακή στρατηγική περιλαμβάνει διαφορετικές προσεγγίσεις, όπως οι στρατηγικές σταθεροποίησης, ανάπτυξης και ανάκαμψης. (Πετρίδου, 2011).

Εν συνεχεία, η επιχειρηματική στρατηγική είναι στενά συνυφασμένη με την προσέγγιση που ακολουθεί μια επιχείρηση για την επίτευξη ανταγωνιστικής υπεροχής. Η επιχειρηματική στρατηγική περιστρέφεται γύρω από τις μεθόδους που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να ανταγωνιστεί σε συγκεκριμένους κλάδους ή αγορές. Οι στρατηγικές επίτευξης βιώσιμων ανταγωνιστικών πρακτικών διακρίνονται σε τρεις αξιολογούμενους τύπους: τύπος στρατηγικής, αποστολή στρατηγικής και στρατηγική θέσης (Cinquini & Tenucci, 2010). Η επιχειρηματική στρατηγική διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο κατά πόσο ένας οργανισμός υπερέχει σε σχέση με τους ανταγωνιστές ως προς προϊόντα που προσφέρει, στις αγορές στις οποίες στοχεύει και στα μέσα με τα οποία παραδίδει τα προϊόντα αυτά. Επιπροσθέτως, ενδιαφέρουσα κρίνεται η δυνατότητα μιας επιχείρησης να προβεί στην υιοθέτηση δύο ανταγωνιστικών στρατηγικών, της στρατηγικής ηγεσίας κόστους και της στρατηγικής διαφοροποίησης.

Πιο αναλυτικά, η αλυσίδα αξίας, όπως απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα, περιλαμβάνει μια σειρά από υποστηρικτικές λειτουργίες, όπως είναι για παράδειγμα η εσωτερική υποδομή που διαθέτει η επιχείρηση, ο τρόπος διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, η έρευνα και η ανάπτυξη, καθώς επίσης και οι προμήθειες, αλλά και οι λειτουργίες που συντελούνται εντός της επιχείρησης. Ακόμη, στην αλυσίδα αξίας περιλαμβάνεται η παραγωγή, αποθήκευση και διανομή των προϊόντων, όπως και οι

πρακτικές πωλήσεων και μάρκετινγκ που εφαρμόζονται, αλλά και η υποστήριξη που παρέχεται προς τους πελάτες (Γεωργόπουλος,2013).

Πίνακας 1: Κύριες και υποστηρικτικές λειτουργίες της αλυσίδας αξίας



Πηγή: Γεωργόπουλος, 2013

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους ενός οργανισμού επικεντρώνεται και στις επιμέρους ενέργειες στις οποίες προβαίνουν οι ανταγωνιστές τους, έτσι ώστε να αποφασίσουν οι ίδιοι τη στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσουν. Έμφαση δίνεται στις τιμές που έχουν οι ανταγωνιστές, όπως επίσης και για τις πολιτικές μάρκετινγκ που εφαρμόζουν προκειμένου να καταφέρνουν να προσελκύσουν ικανοποιητικό αριθμό πελατών. Στη συνέχεια, με τις πληροφορίες αυτές, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προσπαθούν να μετριάσουν το κόστος που αφορά τις δικές τους εργασίες και δραστηριότητες, έτσι ώστε να υπάρξει και ανάλογη μείωση των τιμών των προϊόντων ή των υπηρεσιών (Παπαδάκης,2012).

Παράλληλα, για την επίτευξη της στρατηγικής ηγεσίας κόστους, είναι αναγκαίο να γίνεται αυστηρός έλεγχος του κόστους, καθώς και μείωση στο ελάχιστο δυνατό των γενικών εξόδων στους επιμέρους τομείς πωλήσεων και μάρκετινγκ, αλλά ακόμη και στους τομείς έρευνας και ανάπτυξης. Κρίσιμη παράμετρος για την επίτευξη της ηγεσίας κόστους είναι και η κλίμακα, όπως και το πεδίο εφαρμογής, αλλά και η σωρευτική εμπειρία που διαθέτει επιχείρηση. Καθώς «ο ηγέτης κόστους» διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές του,

εντείνεται το ενδιαφέρον γι' αυτόν από άλλες επιχειρήσεις. Τα προϊόντα ή υπηρεσίες που παρέχονται προς τους καταναλωτές, θα πρέπει αφενός να είναι συγκρίσιμα ενώ συγχρόνως και πρωτότυπα (Wheelen et al,2012).

Ενδιαφέρον έχει ο όρος "ανταγωνιστική υπεροχή" που με παραδοσιακό τρόπο εξηγείται μέσω χαρακτηριστικών και πηγών ισχύος που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να υπερτερεί έναντι άλλων στη βιομηχανική αγορά ή στην ίδια κατηγορία προϊόντων (Porter, 2012). Αντίθετα, ο όρος "βιώσιμη υπεροχή" προϋποθέτει την προστασία χαρακτηριστικών και πηγών ισχύος που πρέπει να διατηρηθούν για μια χρονική περίοδο, όχι μόνο στο μέλλον, προκειμένου ο οργανισμός να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Η βιώσιμη ανταγωνιστική υπεροχή έχει γίνει κυρίαρχο θέμα στις μελέτες στρατηγικής εδώ και πολλά χρόνια (Porter, 2012). Η προσέγγιση της "θεώρησης των πόρων" προτιμάται καθώς συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη και την επίτευξη ανταγωνιστικής υπεροχής.

Επιπλέον ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η επίδοση της εταιρείας συνδέεται με την απόκτηση πλεονεκτικής θέσης στην οικονομία και το επίπεδο ευημερίας για τους μετόχους της. Η αξία της εταιρείας χρησιμεύει επίσης ως σημαντικό μέτρο για τους επενδυτές προκειμένου να αξιολογήσουν την επιτυχία της εταιρείας. Μια υψηλότερη τιμή της μετοχής υποδηλώνει μεγαλύτερες αποδόσεις για τους επενδυτές, ευθυγραμμισμένη με τον στόχο της εταιρείας για μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων (Nurkhin et al., 2017). Τέλος, η απόδοση της εταιρείας καθορίζεται από τα πλεονάζοντα μετρητά και τα υπόλοιπα των περιουσιακών στοιχείων και κατά πόσον χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και δεν μένουν αδρανή.

2.4 Πόροι και ικανότητες των επιχειρήσεων

Πολλοί συγγραφείς έχουν ορίσει τους πόρους και συγκεκριμένα τους εσωτερικούς πόρους (Maritan και Brush, 2003). Μεταξύ αυτών των συγγραφέων, υπάρχει μια ορισμένη συναίνεση στο να θεωρηθούν οι πόροι ως στοιχεία που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση στις επιχειρηματικές της διαδικασίες, προκειμένου να παράγει ένα σύνολο αγαθών και υπηρεσιών.

Ο ορισμός αυτός υποδηλώνει ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί πόρους των οποίων δεν είναι ο άμεσος ιδιοκτήτης (γνώση, εμπειρία, δεξιότητες εργαζομένων) όπως για παράδειγμα πόροι που ανήκουν στους εργαζόμενους και τους οποίους η εταιρεία μπορεί μόνο να χρησιμοποιήσει, ενώ οι άνθρωποι που τους κατέχουν αποτελούν μέρος του προσωπικού του οργανισμού. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων απορρίπτει τη βιομηχανική ανάλυση, καθώς θεωρείται ότι όλες οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου διαθέτουν πανομοιότυπους πόρους. Η ανάλυση των πόρων (Barney, 1991) υποστηρίζει ότι οι εταιρείες του ίδιου τομέα διαθέτουν διαφορετικούς πόρους και ότι οι πόροι αυτοί δεν είναι απόλυτα ανταλλάξιμοι ή κινητοί. Οι υποθέσεις αυτές προϋποθέτουν τις ατέλειες των συντελεστών παραγωγής που υπάρχουν στην αγορά (Barney, 1991).

Πιο συγκεκριμένα, μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού, μπορεί να υπάρξει διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, όπως επίσης μπορεί να μειωθεί το λειτουργικό της κόστος. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που επενδύουν στην περαιτέρω ενίσχυση και ενδυνάμωση του ανθρώπινου κεφαλαίου της, μπορούν να πετύχουν βελτιωμένες επιδόσεις, ενώ συνάμα και το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό τους, έχει τη δυνατότητα να πετύχει θετικά ατομικά αποτελέσματα. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι πλέον η γνώση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι αναγκαίο να εφαρμόζονται νέες πρακτικές σε οργανωτικό επίπεδο, εστιάζοντας στη δημιουργία αξίας. Ουσιαστικά, το γνωστικό στοιχείο συνδέεται με το ανθρώπινο κεφάλαιο, τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μερών καθώς και την μέθοδο διοίκησης (Smirchich & Morgan, 1982).

Στα πλαίσια της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, σημαντικός θεωρείται ο ρόλος της υποκίνησης του προσωπικού, καθώς οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν ενεργά στην εργασία με στόχο την ολοκλήρωση των εργασιών που τους έχουν ανατεθεί, παρουσιάζουν μικρότερα ποσοστά αποχώρησης από την εργασία, ενώ συνάμα έχουν την τάση να είναι περισσότερο καινοτομικοί, αναζητώντας καινοτόμες λύσεις σε υφιστάμενα προβλήματα. Επιπροσθέτως, όσο αφορά την καινοτομία και την τεχνολογία, η ανάπτυξη της καινοτομίας επιτρέπει σε μια επιχείρηση-οργανισμό να δημιουργεί προϊόντα που είναι περισσότερο ανταγωνιστικά. Η έμφαση στην καινοτομία, αλλά και γενικότερα οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται στους τομείς έρευνας και ανάπτυξης, συμβάλλουν στη δημιουργία πλήθους ωφελειών, όπως είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η επίτευξη υψηλότερων κερδών, αλλά και η εκπλήρωση των προσδοκιών των πελατών (Πετρίδου, 2011).

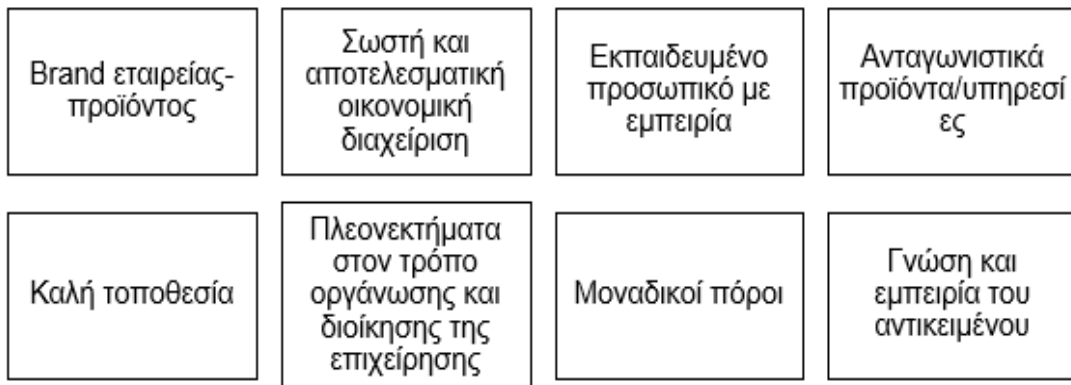
Συγχρόνως πολλοί συγγραφείς συνδέουν τους πόρους, τις εσωτερικές διεργασίες και την επιχειρηματική στρατηγική και έχουν προβεί σε διαφορετικές ταξινομήσεις. Οι Amit και Schoemaker (1993) διέκριναν μεταξύ υλικών και άυλων πόρων. Οι υλικοί πόροι είναι οι χρηματοοικονομικοί πόροι και τα υλικά περιουσιακά στοιχεία. Αυτοί είναι οι ευκολότερα προσδιορίσιμοι, συλλέγονται και αποτιμώνται στις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, οι άυλοι πόροι θα ήταν εκείνοι που βασίζονται σε πληροφορίες και γνώσεις, δεν εμφανίζονται στους λογαριασμούς της επιχείρησης και δεν έχουν φυσική φύση. Ιδιαίτερη αναφορά απαιτούν οι ανθρώπινοι υλικοί και φυσικοί πόροι, που φέρνουν στον Οργανισμό ένα σύνολο άυλων αγαθών: γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρία, συλλογιστική, κ.λπ. Τα χαρακτηριστικά αυτά καθιστούν ιδιαίτερα περίπλοκη την ποσοτική αποτίμηση των ανθρώπων, ιδίως αν λάβουμε υπόψη ότι δεν εργάζονται μόνοι τους, αλλά ως μέρος μιας συλλογικότητας.

2.5 Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων

Μέσω της ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, μπορεί να υπάρξει σαφής προσδιορισμός των στρατηγικών παραγόντων (strategic factors) του οργανισμού. Η ανάλυση SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats), επιτρέπει να διερευνηθούν αναλυτικά οι ευκαιρίες και οι απειλές ενός οργανισμού, οι οποίες και αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, όπως επίσης και οι δυνατότητες και οι ανεπάρκειες αντίστοιχα στο εσωτερικό του οργανισμού. (Στειακάκης & Κατζός,2002).

Οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί, βάσει της έκτασης τους και της αποφασιστικότητας τους, διαθέτουν ένα μεγάλο εύρος ανθρώπινων και συνάμα οργανωσιακών πόρων. Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και οργανισμών, έτσι ώστε να μπορέσουν να αποκτήσουν εικόνα για το σήμερα και να χαράξουν στρατηγική για το μέλλον (Παπαδάκης,2016).

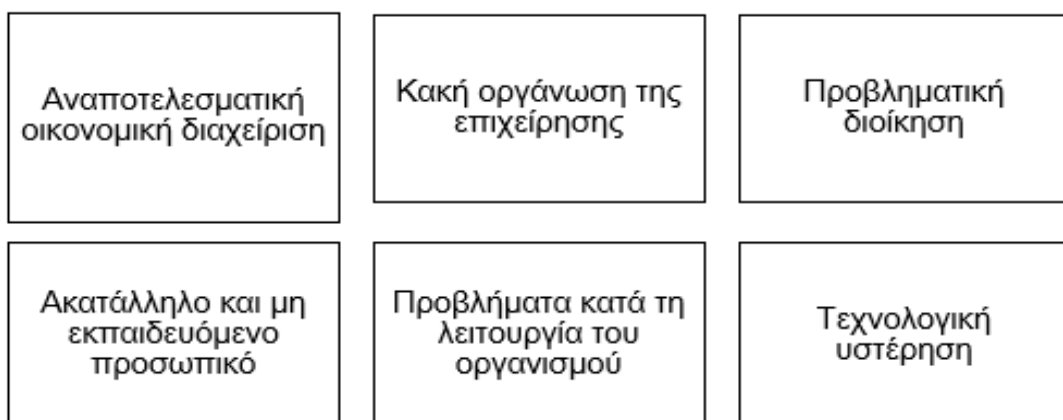
Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης διαμορφώνεται κατά κύριο λόγο από τη χρήση της τεχνολογίας και τις δυνατότητες των ανθρώπινου δυναμικού. Τα ιδιαίτερα και σημαντικά σημεία της επιχείρησης-οργανισμού μπορεί να περιλαμβάνουν πλήθος διαφορετικών παραμέτρων, με τις πλέον σημαντικές να απεικονίζονται στο μοντέλο του διαγράμματος 3 (Thomas et al.,2012).



Διάγραμμα 3: Πιθανά δυνατά σημεία επιχείρησης-οργανισμού

Πηγή: Thomas et al.,2012

Αντίστοιχα το μοντέλο του διαγράμματος 4 παρουσιάζει τα πιθανά αδύνατα σημεία που μπορεί να έχει μια επιχείρηση-οργανισμός.

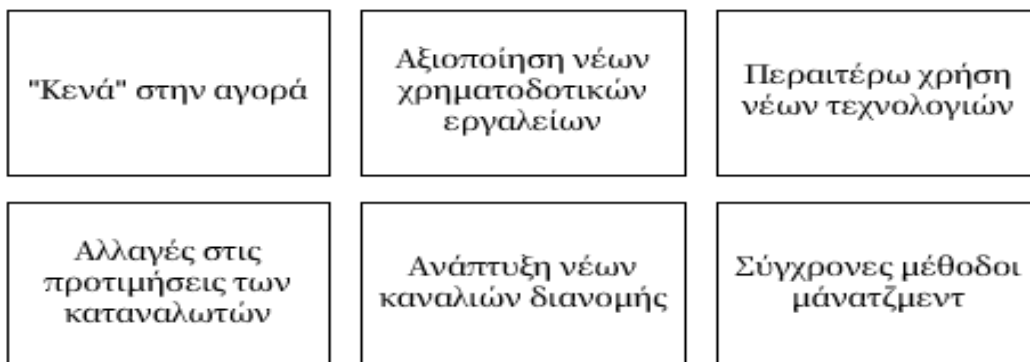


Διάγραμμα 4: Πιθανά αδύνατα σημεία της επιχείρησης-οργανισμού

Πηγή: Thomas et al.,2012

Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και των οργανισμών, όπως αναφέρθηκε παραπάνω περιλαμβάνει τις ευκαιρίες και τις απειλές στις νέες επικρατούσες συνθήκες.

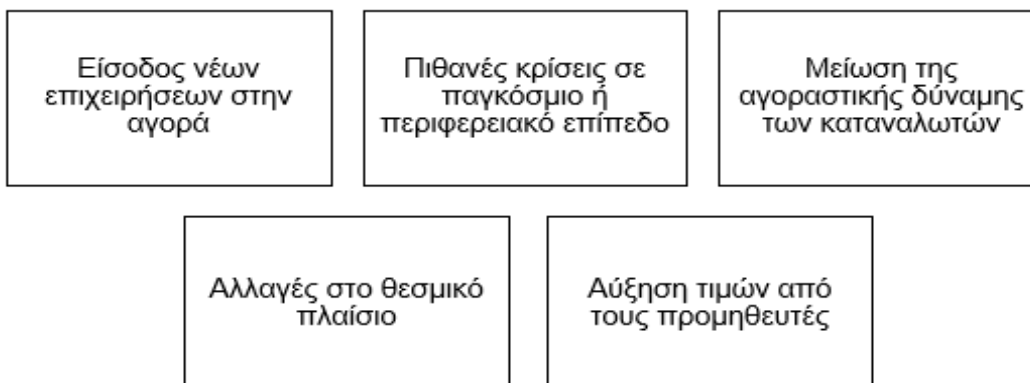
Στο μοντέλο του διαγράμματος 5 που ακολουθεί παρουσιάζονται ορισμένες δυνητικές ευκαιρίες που μπορεί να έχει ένας οργανισμός-επιχείρηση.



Διάγραμμα 5: Πιθανές ευκαιρίες της επιχείρησης-οργανισμού

Πηγή: Thomas et al.,2012

Ακολούθως, στο επόμενο μοντέλο του διαγράμματος 5 παρουσιάζονται πιθανοί κίνδυνοι και απειλές για τις επιχειρήσεις-οργανισμούς.



Διάγραμμα 6: Πιθανές απειλές/κίνδυνοι της επιχείρησης-οργανισμού

Πηγή: Thomas et al.,2012

Ξεχωριστή αναφορά θα πρέπει να γίνει και στην ανάλυση V.R.I.O. (Value, Rarity, Imitability, Organization), είτε ενός πόρου είτε κάποιας ικανότητας του οργανισμού, έτσι ώστε να προσδιοριστεί ο πυρήνας του ανταγωνισμού του υπό εξέταση οργανισμού. Στα πλαίσια της ανάλυσης αυτής εξετάζεται αν οι ικανότητες και οι πόροι που διαθέτει ο οργανισμός μπορούν να βοηθήσουν στην επιδίωξη εξωτερικής ευκαιρίας, είτε αντίστοιχα να μπορέσει να αντιμετωπίσει κάποια απειλή που προέρχεται από το εξωτερικό του περιβάλλον. Ακόμη, εξετάζεται πόσοι από τους οργανισμούς που ανταγωνίζεται η υπό εξέταση επιχείρηση/οργανισμός διαθέτουν τους συγκεκριμένους πόρους και τις αντίστοιχες ικανότητες. Επιπλέον, δίνεται έμφαση στο αν μπορούν οι ανταγωνιστές να αντισταθμίσουν το κόστος στην προσπάθεια ανάπτυξης ή απόκτησης αυτών. Τέλος, διερευνάται αν ο οργανισμός διαθέτει την κατάλληλη οργάνωση, έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί εξ' ολοκλήρου και ανταγωνιστικά τη δυναμική των αξιολόγων, σπάνιων και αμίμητων πόρων που διαθέτει (Hill et al.,2018). Από την ανάλυση των παραπάνω ερωτήσεων μπορεί να προκύψει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα σημεία υπεροχής διαφοροποιούνται μεταξύ των οργανισμών, ενώ θα πρέπει να τηρούν τα ακόλουθα τέσσερα κριτήρια (Παπαδάκης,2011). Το πρώτο κριτήριο αφορά τη δημιουργία αξίας για τον οργανισμό, που ουσιαστικά, πρόκειται για πόρους, είτε για ικανότητες, οι οποίες συμβάλλουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της ποιότητας, όπως επίσης μπορεί να ενισχύουν την καινοτομία στον οργανισμό. Η αξία αυτή κατά κάποιο τρόπο αφορά τη δυνατότητα του οργανισμού να παρέχει νέα προϊόντα, τα οποία χαρακτηρίζονται από καινοτομία, καθώς και από αποδοτικότητα, ενώ συνάμα βρίσκονται σε σύμπτωση με τις απαιτήσεις και τις προτιμήσεις των επισκεπτών.

Το επόμενο κριτήριο σχετίζεται με την σπανιότητα, γεγονός που σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρχουν λίγοι ή ακόμη και ελάχιστοι ανταγωνιστές, με άλλα λόγια οι ικανότητες και οι πόροι να είναι μοναδικοί (Παπαδάκης,2016). Το τρίτο κριτήριο αναφέρει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν επιδέχεται μίμηση και η αντιγραφή είναι δαπανηρή είτε γιατί υπάρχουν μοναδικές ιστορικές θέσεις στον χώρο και τον χρόνο, είτε λόγω της εμφάνισης αμφιλεγόμενων αιτιών, είτε λόγω της κοινωνικής πολυμορφίας είτε χρησιμοποιούνται ευρεσιτεχνίες και συνεπώς δυσκολεύεται η απευθείας αντιγραφή. Παρ' όλα αυτά, μπορεί να υπάρξει πιθανή υποκατάσταση των προϊόντων ή των υπηρεσιών από τεχνολογίες που θεωρείται ότι είναι λειτουργικά ισοδύναμες. Τέλος στο τέταρτο κριτήριο γίνεται λόγος για την αναγκαιότητα να διαθέτει ένας οργανισμός

κατάλληλη οργάνωση, έτσι ώστε να μπορεί να αξιοποιήσει με τρόπο αποτελεσματικό τους πολύτιμους, σπάνιους και αμίμητους πόρους που διαθέτει, προκειμένου να μπορέσει να πετύχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται συνοπτικά η ανάλυση VRIO (Sudjatnika & Riwayatı,2023)..



Διάγραμμα 7: Συνοπτική ανάλυση VRIO

Πηγή: Γεωργόπουλος, 2013

Όσον αφορά την οργάνωση της επιχείρησης, να σημειωθεί ότι αυτή περιλαμβάνει πολλές πτυχές, αλλά δίνει έμφαση στην αξία, τους πόρους και τις ικανότητές της ούτως ώστε να επιτευχθεί ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Ειδικότερα, η οργάνωση περιλαμβάνει τη δομή για την επικοινωνία και κατανομή των αρμοδιοτήτων εντός του οργανισμού. Ακόμη, περιλαμβάνει τα συστήματα ελέγχου διοίκησης, με ένα εύρος τυπικών και μη τυπικών μηχανισμών, μέσω των οποίων μπορεί να διασφαλιστεί ότι το προσωπικό του εκάστοτε οργανισμού-επιχείρησης, μπορεί να συμβαδίζει με την στρατηγική που εφαρμόζει ο κάθε οργανισμός. Περαιτέρω, η οργάνωση ενός οργανισμού συνδέεται άμεσα και με τις πολιτικές ανταμοιβών των υπαλλήλων. Η οργάνωση συνήθως μπορεί να θεωρηθεί ότι ανήκει στους συμπληρωματικούς πόρους ή ικανότητες. Ουσιαστικά, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί όταν υλικά και άυλα μέσα μπορέσουν και συνδυαστούν με τρόπο αποτελεσματικό με την οργάνωση που υπάρχει στον οργανισμό (Γεωργόπουλος,2013).

2.6 Ο ρόλος της τεχνολογίας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η τεχνολογία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο σημερινό επιχειρηματικό τοπίο. Ο αντίκτυπός της εκτείνεται σε διάφορες πτυχές των οργανωτικών λειτουργιών, επιτρέποντας στις εταιρείες να εξορθολογίζουν τις διαδικασίες, να ενισχύουν την παραγωγικότητα, να προωθούν την καινοτομία και να βελτιώνουν την εμπειρία των πελατών.

Είναι γεγονός ότι η τεχνολογία ενισχύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της βελτίωσης της λειτουργικής αποδοτικότητας. Οι προηγμένες τεχνολογίες, όπως η αυτοματοποίηση, η τεχνητή νοημοσύνη (AI) και η μηχανική μάθηση (ML), μειώνουν σημαντικά τον χρόνο και το κόστος που σχετίζονται με διάφορες επιχειρηματικές διαδικασίες. Για παράδειγμα, η ρομποτική αυτοματοποίηση διαδικασιών (RPA) μπορεί να διεκπεραιώσει επαναλαμβανόμενες εργασίες ταχύτερα και με μεγαλύτερη ακρίβεια από τους ανθρώπους, απελευθερώνοντας τους εργαζόμενους να επικεντρωθούν σε πιο στρατηγικές δραστηριότητες. Αυτό όχι μόνο μειώνει το λειτουργικό κόστος, αλλά αυξάνει επίσης την ταχύτητα και την αξιοπιστία των επιχειρηματικών λειτουργιών (Kryscynski et al., 2021).

Επιπροσθέτως, η τεχνολογία αποτελεί βασική κινητήρια δύναμη της καινοτομίας προϊόντων και υπηρεσιών. Οι εταιρείες που αξιοποιούν τις πιο πρόσφατες τεχνολογικές εξελίξεις παράγουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες ή αναπτύσσουν τα υπάρχοντα για να καλύψουν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών. Για παράδειγμα, οι εξελίξεις στην επιστήμη των υλικών και τη νάνο- τεχνολογία έχουν οδηγήσει στη δημιουργία ισχυρότερων, ελαφρύτερων και ανθεκτικότερων υλικών, επιτρέποντας καινοτομίες σε κλάδους που κυμαίνονται από την αεροδιαστημική μέχρι τα ηλεκτρονικά είδη ευρείας κατανάλωσης. Επιπλέον, οι ψηφιακές τεχνολογίες, όπως το IoT (Internet of Things), επιτρέπουν στις εταιρείες να δημιουργούν έξυπνα προϊόντα που προσφέρουν αυξημένες λειτουργίες και καλύτερες εμπειρίες για τους χρήστες.

Η ικανότητα συλλογής, ανάλυσης και δράσης βάσει δεδομένων αποτελεί κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιτρέπει η τεχνολογία. Τα εργαλεία ανάλυσης μεγάλων δεδομένων και επιχειρηματικής ευφυΐας παρέχουν στις εταιρείες βαθιά γνώση των τάσεων της αγοράς, της συμπεριφοράς των καταναλωτών και των λειτουργικών

επιδόσεων. Αυτές οι γνώσεις μπορούν να ενημερώσουν για στρατηγικές αποφάσεις, να βελτιστοποιήσουν εκστρατείες μάρκετινγκ και να βελτιώσουν τις διαδικασίες ανάπτυξης προϊόντων. Για παράδειγμα, λιανοπωλητές όπως η Amazon χρησιμοποιούν την ανάλυση δεδομένων για την εξατομίκευση των συστάσεων, τη βελτιστοποίηση των στρατηγικών τιμολόγησης και την αποτελεσματικότερη διαχείριση των αποθεμάτων, οδηγώντας σε αυξημένες πωλήσεις και ικανοποίηση των πελατών (Kryscynski et al., 2021).

Επιπλέον, η τεχνολογία βελτιώνει σημαντικά την εμπειρία του πελάτη, η οποία αποτελεί ζωτική πτυχή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM), τα chatbots και οι πλατφόρμες εξυπηρέτησης πελατών με βάση την τεχνητή νοημοσύνη επιτρέπουν στις εταιρείες να παρέχουν εξατομικευμένες, αποτελεσματικές και ευέλικτες υπηρεσίες. Με την αξιοποίηση αυτών των τεχνολογιών, οι εταιρείες μπορούν να κατανοούν καλύτερα τις προτιμήσεις των πελατών, να προβλέπουν τις ανάγκες τους και να επιλύουν ζητήματα ταχύτερα. Αυτό οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση, αφοσίωση και διατήρηση των πελατών, τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία (Kryscynski et al., 2021).

Είναι γεγονός ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες επιτρέπουν στις εταιρείες να επεκτείνουν την εμβέλειά τους στην αγορά και να λειτουργούν σε παγκόσμια κλίμακα. Οι πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου, τα ψηφιακά εργαλεία μάρκετινγκ και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης προσεγγίζουν πελάτες πέρα από τα παραδοσιακά γεωγραφικά τους όρια. Αυτή η διευρυμένη εμβέλεια ανοίγει νέες ροές εσόδων και ευκαιρίες ανάπτυξης. Επιπλέον, τεχνολογίες όπως το υπολογιστικό νέφος παρέχουν την υποδομή που απαιτείται για τη γρήγορη και οικονομικά αποδοτική κλιμάκωση των δραστηριοτήτων, υποστηρίζοντας τις προσπάθειες επέκτασης των επιχειρήσεων (Kryscynski et al., 2021).

Ακόμα, η τεχνολογία διευκολύνει την ανταγωνιστική πληροφόρηση παρέχοντας εργαλεία παρακολούθησης των ανταγωνιστών. Οι προηγμένες αναλύσεις, η παρακολούθηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και τα εργαλεία έρευνας αγοράς επιτρέπουν στις εταιρείες να παρακολουθούν τις στρατηγικές των ανταγωνιστών και να προβλέπουν την εξέλιξη ενώ συντελούν στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, οι εταιρείες στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών χρησιμοποιούν εξελιγμένους αλγόριθμους για να αναλύουν τις τάσεις της αγοράς και τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών, επιτρέποντάς τους να λαμβάνουν τεκμηριωμένες επενδυτικές αποφάσεις (Nahar et al., 2021).

Ωστόσο η τεχνολογία προάγει την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα των οργανισμών σε έναν ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό κόσμο. Το υπολογιστικό νέφος, τα ευέλικτα εργαλεία διαχείρισης έργων και οι πλατφόρμες συνεργασίας επιτρέπουν στις ομάδες να εργάζονται πιο ευέλικτα και να προσαρμόζονται στις μεταβολές της αγοράς. Αυτή η προσαρμοστικότητα επιτρέπει στις εταιρείες να περιστρέφουν τις στρατηγικές τους, να λανσάρουν νέα προϊόντα και να εισέρχονται σε νέες αγορές πιο γρήγορα από τους λιγότερο τεχνολογικά επιδέξιους ανταγωνιστές τους. Για παράδειγμα, τα τελευταία χρόνια, οι εταιρείες που είχαν ήδη υιοθετήσει τεχνολογίες απομακρυσμένης εργασίας μπόρεσαν να μεταβούν απρόσκοπτα σε νέες συνθήκες εργασίας, διατηρώντας την παραγωγικότητα και τα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών (Nahar et al., 2021).

Τέλος, η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων και η ισχυρή κυβερνοασφάλεια αποτελούν κρίσιμα στοιχεία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην ψηφιακή εποχή. Προηγμένες τεχνολογίες, η τεχνητή νοημοσύνη και η μηχανική μάθηση βελτιώσουν τις στρατηγικές αξιολόγησης και μετριάσμου των κινδύνων, εντοπίζοντας πιθανές απειλές και τρωτά σημεία. Οι προηγμένες λύσεις κυβερνοασφάλειας προστατεύουν τα ευαίσθητα δεδομένα και διασφαλίζουν την επιχειρηματική συνέχεια, δημιουργώντας αίσθημα ασφάλειας στο αγοραστικό κοινό. Οι εταιρείες που επενδύουν σε αυτές τις τεχνολογίες μπορούν να διασφαλίσουν καλύτερα την περιουσία τους παρέχοντας μια σταθερή βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Nahar et al., 2021).

2.7 Στόχοι ελληνικού τουρισμού για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Ο ελληνικός τουρισμός αποτελεί ζωτικό τομέα της οικονομίας της χώρας, συμβάλλοντας σημαντικά στο ΑΕΠ και την απασχόληση. Για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο παγκόσμιο τουριστικό τοπίο, η Ελλάδα έχει θέσει διάφορους στόχους που αποσκοπούν στην ενίσχυση της ελκυστικότητας του τουριστικού της προϊόντος.

Η Ελλάδα φημίζεται για την πλούσια πολιτιστική της κληρονομιά, που περιλαμβάνει αρχαιολογικούς χώρους, ιστορικά μνημεία και ζωντανές παραδόσεις. Σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (ΕΟΤ), η προώθηση του πολιτιστικού τουρισμού είναι απαραίτητη για την προσέλκυση επισκεπτών που αναζητούν μοναδικές εμπειρίες. Η ελληνική κυβέρνηση, σε συνεργασία με τοπικούς οργανισμούς, έχει θέσει ως

προτεραιότητα την αποκατάσταση και τη διατήρηση αρχαιολογικών χώρων, όπως η Ακρόπολη και η αρχαία πόλη των Δελφών. Με την αύξηση της ευαισθητοποίησης σχετικά με αυτούς τους χώρους και την προώθηση λιγότερο γνωστών αξιοθέατων, η Ελλάδα στοχεύει να διαφοροποιήσει την τουριστική εμπειρία και να ενισχύσει την πολιτιστική αξία των προσφορών της (EOT, 2020).

Η βελτίωση των υποδομών είναι ζωτικής σημασίας για την εξυπηρέτηση του αυξανόμενου αριθμού τουριστών και τη βελτίωση της συνολικής εμπειρίας τους. Η Ελλάδα πρέπει να εκσυγχρονίσει τα συστήματα μεταφορών της, συμπεριλαμβανομένων των αεροδρομίων, των λιμανιών και των δημόσιων συγκοινωνιών, για να διευκολύνει την πρόσβαση σε διάφορους προορισμούς. Ο EOT έχει επισημάνει την ανάγκη για επενδύσεις σε υποδομές φιλοξενίας, όπως ξενοδοχεία και θέρετρα, για την κάλυψη των ποικίλων τουριστικών αναγκών (EOT, 2020). Επιπλέον, η κυβέρνηση έχει παροτρύνει την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών κατά την κατασκευή και τη λειτουργία των καταλυμάτων, διασφαλίζοντας ότι η τουριστική ανάπτυξη ευθυγραμμίζεται με τη διατήρηση και προστασία του φυσικού περιβάλλοντος (Patterson, 2021). Επιπροσθέτως, η χώρα στοχεύει στην προώθηση του οικολογικού τουρισμού με την ανάπτυξη ταξιδιωτικών επιλογών που είναι φιλικές προς το περιβάλλον και στηρίζουν τις τοπικές κοινότητες. Σύμφωνα με μελέτη του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών (UNWTO), οι πρακτικές βιώσιμου τουρισμού μπορούν να ενισχύσουν την ελκυστικότητα και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα ενός προορισμού (UNWTO, 2019). Πρωτοβουλίες όπως η προώθηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας στις τουριστικές εγκαταστάσεις, η καθιέρωση βιώσιμων συστημάτων διαχείρισης αποβλήτων και η διατήρηση της βιοποικιλότητας αποτελούν βασικά στοιχεία αυτού του στόχου (Koutsou, 2022).

Παρόλο που η Ελλάδα ανέκαθεν συνδέεται με το σλόγκαν «ήλιος και θάλασσα» αναγνωρίζει την ανάγκη να διαφοροποιήσει τις τουριστικές της προσφορές προκειμένου να απευθυνθεί σε ένα ευρύτερο κοινό (SETE, 2017). Η διαφοροποίηση αυτή περιλαμβάνει την ανάπτυξη εξειδικευμένων τουριστικών αγορών, όπως ο τουρισμός περιπέτειας, ο τουρισμός ευεξίας, ο γαστρονομικός τουρισμός και ο τουρισμός υγείας. Για παράδειγμα, τα ποικίλα τοπία της Ελλάδας μπορούν να προσελκύσουν όσους αναζητούν την περιπέτεια και ενδιαφέρονται για πεζοπορία, ποδηλασία και θαλάσσια σπορ. Επιπλέον, η πλούσια γαστρονομική κληρονομιά της χώρας μπορεί να αναδειχθεί μέσω περιηγήσεων και μαθημάτων μαγειρικής, προσελκύνοντας τον γαστρονομικό τουρίστα (Zahariadis & Koutsou, 2021). Με την εξυπηρέτηση διαφόρων ενδιαφερόντων

και δημογραφικών ομάδων, η Ελλάδα μπορεί να επεκτείνει την τουριστική της περίοδο και να μειώσει την εξάρτηση από τον παραδοσιακό «ήλιο και θάλασσα» τουρισμό.

Είναι γεγονός ότι στην ψηφιακή εποχή, η αξιοποίηση της τεχνολογίας είναι απαραίτητη για την προσέλκυση τουριστών. Ο τουριστικός τομέας της Ελλάδας μπορεί να ενισχύσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα μέσω αποτελεσματικών στρατηγικών ψηφιακού μάρκετινγκ. Αυτό περιλαμβάνει τη βελτίωση της διαδικτυακής προβολής μέσω στοχευμένης διαφήμισης, εκστρατειών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και ελκυστικού περιεχομένου που αναδεικνύει τη μοναδικότητα της Ελλάδας (Koutsou, 2022). Η ανάπτυξη φιλικών προς το χρήστη εφαρμογών για κινητά τηλέφωνα μπορεί να παρέχει στους τουρίστες πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο σχετικά με τα αξιοθέατα, τα καταλύματα και τις τοπικές εκδηλώσεις, βελτιώνοντας σημαντικά την ταξιδιωτική εμπειρία. Επιπλέον, η υιοθέτηση τεχνολογικών καινοτομιών, όπως η εικονική πραγματικότητα (VR) και η επαυξημένη πραγματικότητα (AR), μπορεί να προσφέρει καθηλωτικές εμπειρίες που προσελκύουν δυνητικούς επισκέπτες (Patterson, 2021).

Η ενίσχυση της περιφερειακής συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων φορέων του τουρισμού είναι ένας άλλος βασικός στόχος για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της Ελλάδας. Η συνεργασία μεταξύ τοπικών φορέων, επιχειρήσεων και τουριστικών οργανισμών μπορεί να οδηγήσει σε πιο συνεκτικές στρατηγικές μάρκετινγκ και βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών. Η Ελλάδα μπορεί να δημιουργήσει μια πιο ολοκληρωμένη τουριστική προσφορά που ενθαρρύνει τους επισκέπτες να εξερευνήσουν πολλαπλούς προορισμούς κατά τη διάρκεια της διαμονής τους (Zahariadis & Koutsou, 2021)

Συμπερασματικά, ο ελληνικός τουρισμός μπορεί να διατηρήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα εστιάζοντας στην προώθηση της πολιτιστικής κληρονομιάς, την ενίσχυση των υποδομών, την προώθηση βιώσιμων πρακτικών, τη διαφοροποίηση των προσφορών, την αξιοποίηση της τεχνολογίας και την ενίσχυση της περιφερειακής συνεργασίας. Με την επίτευξη αυτών των στόχων, η Ελλάδα μπορεί να προσελκύσει έναν σταθερό πληθυσμό τουριστών, διασφαλίζοντας παράλληλα τη διατήρηση των πολιτιστικών και φυσικών πόρων της για τις μελλοντικές γενιές. Αυτή η ολιστική προσέγγιση είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της θέσης της Ελλάδας ως κορυφαίου προορισμού στην παγκόσμια τουριστική αγορά.

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.

Azoev G. L., Cherenkov A. P. (2000). Competitive advantage. *The National fund preparations of people*, Moscow, Novosti, pp. 61.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Cinquini, L., & Tenucci, A. (2010). Strategic management accounting and business strategy: A loose coupling? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6 (2), 228–259. <https://doi.org/10.1108/18325911011048772>.

Hill, C., Schilling, M., Jones, G. (2018). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση-Θεωρία και μελέτες περίπτωσης*. Broken Hill Publishers Ltd.

Koutsou, S. (2022). "Sustainable Tourism Practices in Greece: Challenges and Opportunities." *Journal of Sustainable Tourism*, 30(3), 467-484

Krscynski, D., Coff, R., & Campbell, B. (2021). Charting a path between firm-specific incentives and human capital-based competitive advantage. *Strategic management journal*, 42(2), 386-412.

Maritan, C. A., & Brush, T. H. (2003). Heterogeneity and transferring practices: implementing flow manufacturing in multiple plants. *Strategic Management Journal*, 24(10), 945-959.

Nahar, S., Meero, A., Rahman, A. A. A., Hasan, K. R., Islam, K. A., Zayed, N. M., & Faisal-E-Alam, M. (2021). Analysis on the marketing strategy and competitive advantage of banking industry in Bangladesh: an entrepreneurial case study of HSBC bank. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(4), 1-7.

Nurkhin, A., Wahyudin, A., & Fajriah Aenul Septiani, A. (2017). Company Value of Goods Consumption. *Journal Accountancy Multiparadigm JAMAL*, 8 (1), 1–227.

Patterson, J. (2021). "The Role of Technology in Modernizing Greece's Tourism Sector." *Tourism Management Perspectives*, 38, 217-226.

Porter, ME (2012). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. *Revista Intelligence Competitiva*, 2 (2 SE- Dicas). <https://doi.org/10.24883/lberoamerica.n1C.v2i2.38>

SETE (Greek Tourism Confederation) (2017). Greek Tourism, developments-prospects, issue 2, pp 1-22.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>.

Stavrova, E., Zlateva, D., Vladov, R. (2018). Improving the competitiveness of SME's by fostering and promotion of non-technological innovations, *Macedonian International Journal of Marketing*, Vol. 4, No.7, 97-105 <http://mzmarketing.org/wp-content/uploads/2019/04/%D0%9C%D0%90%D0%A0%D0%9A%D0%95%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%93->

[%D0%A1%D0%9F%D0%98%D0%A1%D0%90%D0%9D%D0%98%D0%95-%D0%91%D0%A0%D0%9E%D0%88-7.pdf](#)

Sudjatnika, T., & Riwayati, H. E. (2023). THE UTILIZATION OF VRIO ANALYSIS TO MEASURE SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE AT BANK BTN COMPONENTS. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship (IJE3)*, 3(1), 34-52.

Thomas, L., Wheelen, I., Hunger, D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edition. Prentice Hall: Pearson.

United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2019). Sustainable Tourism for Development. <https://www.unwto.org/> [Πρόσβαση 4 Νοεμβρίου 2024].

Yaneva, E. (2017). *Strategic Marketing*, University publ. "Neofit Rilski", Blagoevgrad. Παρουσίαση Navarino Dunes, (2014), 51 http://kefitours.gr/pdf/KEFITOURS_COSTA%20NAVARINO%20COMPLEX%20BROCHUS E.pdf.

Zahariadis, T., & Koutsou, S. (2021). "The Future of Tourism in Greece: Embracing Innovation and Sustainability." *International Journal of Tourism Research*, 23(5), 796-805

Γεωργόπουλος, Ν.Β. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ). (2020). *Στρατηγική και Σχέδιο Ανάπτυξης του Τουρισμού*. <https://gnto.gov.gr/organismos/stratigiki/> [Πρόσβαση 4 Νοεμβρίου 2024].

Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση-Management: Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Παπαδάκης, Β.Μ. (2011). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία-Ασκήσεις-Μελέτες Περιπτώσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων-Τόμος Α'*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπαδάκης, Β.Μ. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία, Τόμος Α'-Θεωρία-7^η Έκδοση*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Στειακάκης, Ε. & Κατζός, Ν. (2002). *Management: Μια σύγχρονη άποψη*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται αναλυτικά ο τουριστικός κλάδος σε παγκόσμιο, ευρωπαϊκό αλλά και σε εθνικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, περιγράφεται η υφιστάμενη κατάσταση του, εστιάζοντας στις τάσεις και προοπτικές αυτού. Περαιτέρω, γίνεται αναφορά στον ηλεκτρονικό και ψηφιακό μετασχηματισμό και στις εφαρμογές τους. Περιγράφεται η διείσδυση των ESG παραγόντων (Environmental-Social-Governance) στη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων και τέλος η τοπική τουριστική ανάπτυξη και συγκεκριμένα οι ΠΟΤΑ (Περιοχές Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης).

3.2 Υφιστάμενη κατάσταση τουριστικού κλάδου

Ο τουρισμός επηρεάζει το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν και με σημαντικές επιπτώσεις στις οικονομίες πολλών χωρών. Εκτός από τις άμεσες επιδράσεις, έχει και έμμεσες επιδράσεις συμβάλλοντας στη βιώσιμη οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της χώρας. Ως τομέας έντασης εργασίας, ο τουρισμός δημιουργεί θέσεις εργασίας όχι μόνο σε άμεσους κλάδους παροχής υπηρεσιών, όπως οι μεταφορές, τα καταλύματα και οι υπηρεσίες εστίασης, αλλά και σε υποστηρικτικούς τομείς, όπως η μεταποίηση και οι υπηρεσίες κοινής ωφέλειας. Συμβάλλει στη μείωση της μετανάστευσης και βελτιώνει την ποιότητα ζωής σε απομακρυσμένες περιοχές. Η πλειοψηφία των αναπτυσσόμενων χωρών βελτιώνουν το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών τους και ενισχύουν τα έσοδα από το συνάλλαγμα μέσω του τουρισμού.

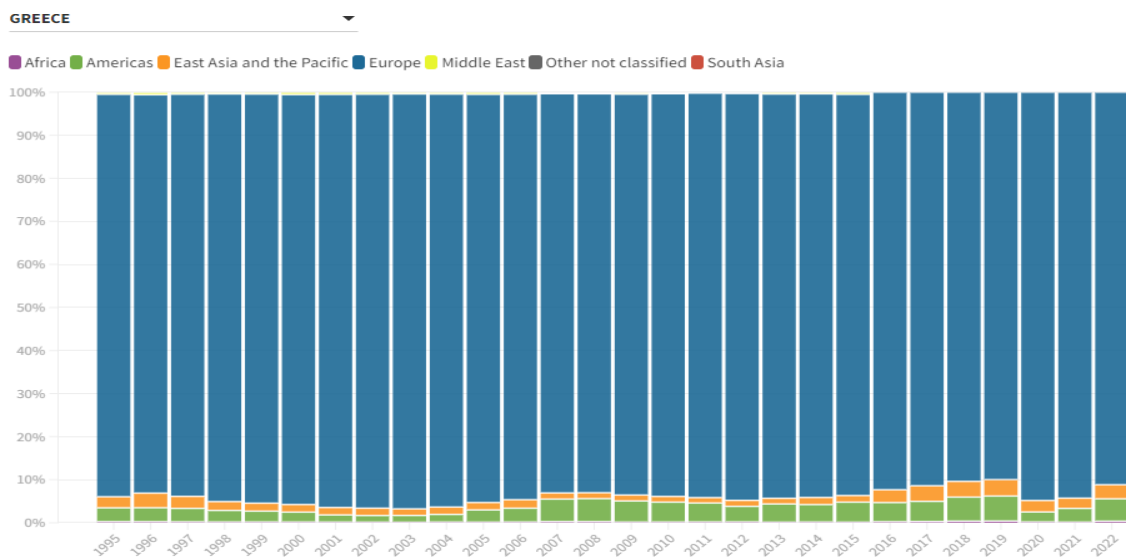
Από το 2000 έως το 2016, οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις αυξήθηκαν κατά πεντακόσια εξήντα ένα εκατομμύρια και οι διεθνείς τουριστικές εισπράξεις αυξήθηκαν επτακόσια

είκοσι πέντε δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ. Σε αντίθεση με το 2015, το 2016, οι αφίξεις αυξήθηκαν κατά 4% και οι εισπράξεις αυξήθηκαν κατά 2,6%, φθάνοντας τα 1.102 δισ. ευρώ. Από το 2008, οι διεθνείς αφίξεις αυξήθηκαν κατά 33% και οι εισπράξεις κατά 28%. Το 2016, οι εξαγωγές τουριστικών προϊόντων αποτιμήθηκαν σε 1,4 τρισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, κατέχοντας το 7% στην παγκόσμια πίτα των εξαγωγίμων αγαθών ή με άλλα λόγια το 30% των εξαγωγίμων υπηρεσιών. Ο τομέας του τουρισμού είναι επίσης ζωτικής σημασίας για την απασχόληση, αντιπροσωπεύοντας 1 στις 10 θέσεις εργασίας παγκοσμίως (UNWTO a., b., c, 2017).

Ο τουρισμός ενισχύει σημαντικά τις τοπικές οικονομίες σε παγκόσμιο επίπεδο, δημιουργώντας έσοδα και θέσεις εργασίας. Η ήπειρος υποδέχθηκε 616 εκατομμύρια διεθνείς τουρίστες, το ήμισυ του παγκόσμιου συνόλου, σημειώνοντας αύξηση 13 εκατομμυρίων σε σχέση με το 2015. Ενώ ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες αντιμετώπισαν μειωμένες αφίξεις λόγω ανησυχιών για την ασφάλεια, η περιοχή παραμένει η μεγαλύτερη για τον εξερχόμενο τουρισμό, αντιπροσωπεύοντας το 50% των διεθνών αναχωρήσεων. Άλλες περιοχές-κλειδιά ήταν η Ασία και ο Ειρηνικός (26%), η Αμερική (17%), η Μέση Ανατολή (3%) και η Αφρική (3%). Η Κίνα ηγήθηκε των παγκόσμιων τουριστικών δαπανών με αύξηση 12%, φθάνοντας τα 261 δισ. δολάρια ΗΠΑ, ακολουθούμενη από τις Ηνωμένες Πολιτείες με αύξηση 8% στα 124 δισ. δολάρια ΗΠΑ. Οι κορυφαίοι τουριστικοί προορισμοί με βάση τις διεθνείς αφίξεις ήταν η Γαλλία, οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Ισπανία και η Κίνα, με τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ισπανία να είναι επίσης πρώτες σε τουριστικές εισπράξεις, ακολουθούμενες από την Ταϊλάνδη. (UNWTO a., b., c, 2017).

Ο ελληνικός τουρισμός επηρεάζει σημαντικά την εθνική οικονομία, ιδίως όσον αφορά το ΑΕΠ, την απασχόληση και την οικονομική ανάπτυξη στις νησιωτικές περιοχές (Λαγός, 2018). Το 2015, ο τουρισμός συνεισέφερε άμεσα 17,56 δισ. ευρώ στο ελληνικό ΑΕΠ, αντιπροσωπεύοντας το 10% του συνολικού ΑΕΠ. Στις νησιωτικές και απομακρυσμένες περιοχές, πάνω από το 50% του ΑΕΠ προήλθε από τον τουρισμό: 68% στο Νότιο Αιγαίο, 52% στην Κρήτη και 58% στο Ιόνιο (SETE, 2017). Η Ελλάδα δέχεται παραδοσιακά τουρίστες από Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιταλία, Γαλλία, ΠΓΔΜ, Βουλγαρία, Σερβία και Τουρκία. Τα έσοδα από τον τουρισμό αυξήθηκαν επίσης κατά 5,2% σε 13,68 δισ. ευρώ.

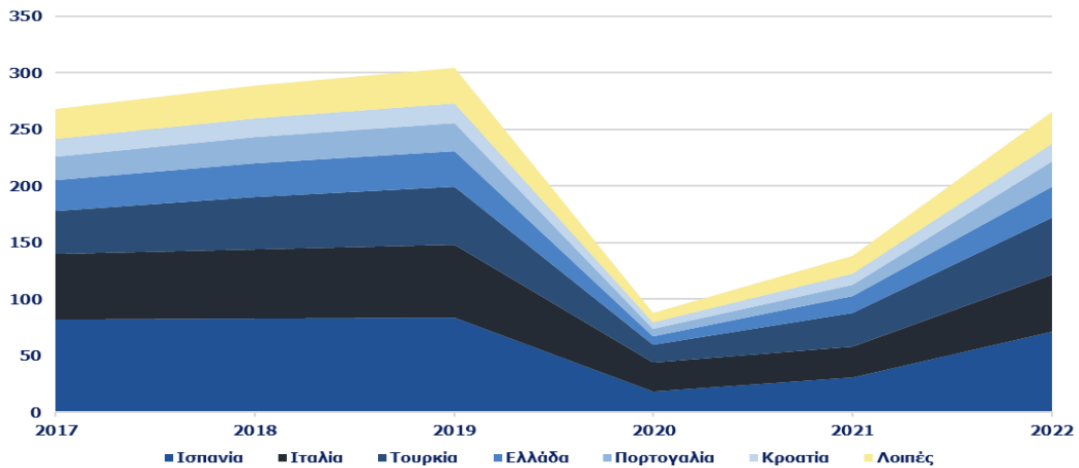
Όπως γίνεται κατανοητό από το διάγραμμα 8, λόγω της ελεύθερης μετακίνησης μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης η πλειοψηφία των επισκεπτών στον ελλαδικό χώρο προέρχονται από την Ευρώπη και καταλαμβάνουν διαχρονικά ένα ποσοστό που κυμαίνεται περίπου στο 90%. Ωστόσο διαχρονικά σημαντικό ποσοστό προέρχεται από την Αμερική και μάλιστα με μικρή αυξητική τάση καθώς το 1994 οι Αμερικανοί επισκέπτες κατείχαν το 3,2% ενώ το 2022 το 5,2%. Τέλος ένα πολύ μικρό ποσοστό, περίπου 0,4% προέρχεται από την Αφρική.



Διάγραμμα 8: Αφίξεις στην Ελλάδα ανά περιοχή προέλευσης

Πηγή: UNWTO, 2024

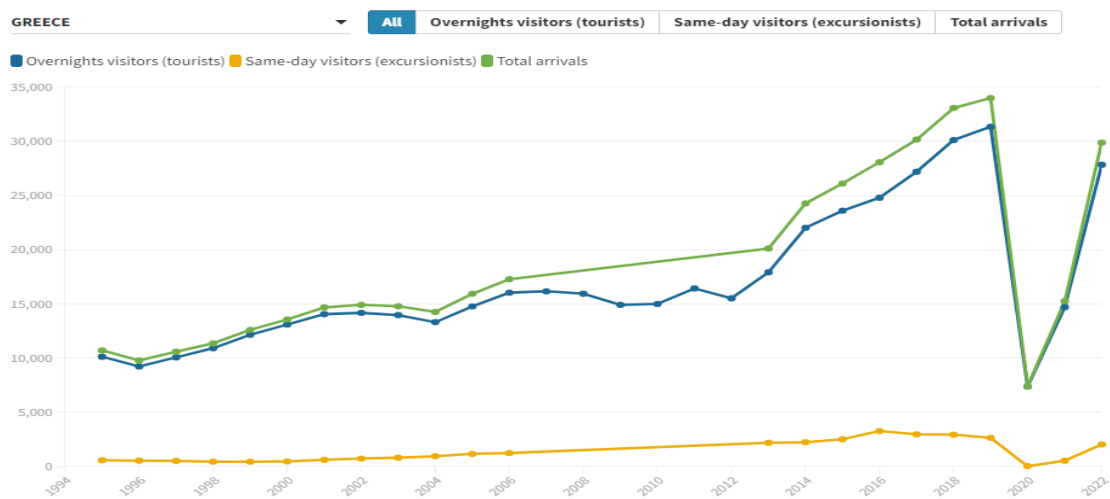
Ωστόσο για να έχουμε καλύτερη εικόνα στην εξέλιξη των αφίξεων στην Ελλάδα θα βοηθήσει μια γενικότερη εικόνα της Νότιας Ευρώπης κατά την περίοδο 2017-2022 όπως απεικονίζεται από το παρακάτω διάγραμμα 9. Ειδικότερα, στην Ιταλία, για το έτος 2022 ο αριθμός των διεθνών αφίξεων ανήλθε σε περίπου πενήντα εκατομμύρια, ενώ αντίστοιχα στην Ελλάδα ο αριθμός αυτός προσέγγισε τα είκοσι οκτώ εκατομμύρια αφίξεις. Αντίστοιχα, οι αφίξεις στην Ισπανία για το έτος 2022 ξεπέρασαν τα εβδομήντα εκατομμύρια και στην Τουρκία τα πενήντα εκατομμύρια, με την Τουρκία να υπόκειται και τις λιγότερες μειώσεις αφίξεων, σε σχέσεις με τις υπόλοιπες χώρες της νότιας Ευρώπης. Τέλος, ο αριθμός των διεθνών αφίξεων στην Πορτογαλία, για το έτος 2022 ξεπέρασε τα είκοσι δύο εκατομμύρια επισκέπτες (Ίκκος & Κουτσός, 2024).



Διάγραμμα 9: Εξέλιξη αφίξεων στη Νότια Ευρώπη κατά την περίοδο 2017-2022

Πηγή: Ίκκος & Κουτσός, 2024

Ενδεικτικό μέγεθος των τουριστικών ροών είναι και ο αριθμός των διανυκτερεύσεων. Στο διάγραμμα 10, γίνεται φανερό ότι, οι ημερήσιοι επισκέπτες καταλαμβάνουν το μικρότερο ποσοστό ωστόσο διαχρονικά φαίνεται μια σταθερά μικρή αυξητική τάση με μοναδικό έτος μείωσης το 2020, έτος κατά το οποίο ο τουρισμός γενικότερα υπέστη μεγάλο πλήγμα. Η πλειοψηφία των επισκεπτών διανυκτερεύουν έστω μία ημέρα και συγκεκριμένα το 1995 περίπου 10.130 επισκέπτες ενώ το 2019 διανυκτέρευσαν 31.348 επισκέπτες. Λόγω της παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης το 2020 διανυκτέρευσαν μόνο 7.406 τουρίστες ενώ μετά από δύο έτη παρατηρήθηκε απότομη αύξηση.



Διάγραμμα 10: Σύνολο αφίξεων διαχρονικά στην Ελλάδα.

Πηγή: UNWTO, 2024

Το 2015, μειώθηκε η μέση διάρκεια τουριστών της Ελλάδας κατά 6,5% σε 7,8 διανυκτερεύσεις και η δαπάνη ανά ταξίδι κατά 2% από 590 ευρώ το 2014 σε 580 ευρώ το 2015 καθώς οι τουρίστες συνήθως παραμένουν για μικρότερες περιόδους. Ωστόσο, η δαπάνη ανά διανυκτέρευση αυξήθηκε κατά 4,6%, από 72 ευρώ το 2014 σε 74 ευρώ το 2015, γεγονός που αποδίδεται στις μικρότερες σε διάρκεια διακοπές. Οι αεροπορικές μεταφορές σημείωσαν αύξηση 9,7% το 2015, ενώ οι θαλάσσιες μεταφορές μειώθηκαν κατά 8,1%. Ο τομέας του τουρισμού απασχολούσε το 10% του εργατικού δυναμικού της Ελλάδας, καθιστώντας τον, τον τρίτο μεγαλύτερο τομέα απασχόλησης. Συνολικά, ο τουρισμός συνέβαλε στο 18,9% της απασχόλησης της χώρας, που αντιστοιχεί σε 682.800 θέσεις εργασίας, πράγμα που σημαίνει ότι σχεδόν 1 στους 5 εργαζόμενους εργαζόταν σε επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό. (SETE, 2017).

Μεταξύ 2008 και 2015, ο εγχώριος τουρισμός στην Ελλάδα παρουσίασε σημαντική μείωση κατά περίπου 67%, με τις δαπάνες να μειώνονται από 3.868 εκατομμύρια ευρώ το 2008 σε 1.264 εκατομμύρια ευρώ το 2015. Το 2016, παρά την αύξηση των αφίξεων εισερχόμενου τουρισμού κατά 5,1%, τα έσοδα μειώθηκαν κατά 6,8% λόγω της μειωμένης δαπάνης των Ευρωπαίων τουριστών, της μικρότερης διάρκειας παραμονής και των εκπτώσεων για καθυστερημένη είσοδο στην αγορά που προσέφεραν οι εταιρείες. Η άμεση συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας ήταν 9,6% και ανήλθε σε 16,9 δισ. ευρώ, μειωμένη κατά 3,5% σε σχέση με το 2015. Παρόλα αυτά, ο τουρισμός ήταν ζωτικής σημασίας για την οικονομία, καλύπτοντας το 90% του ελλείμματος του ισοζυγίου αγαθών σε συνδυασμό με τα έσοδα από τις μεταφορές. Η απασχόληση στον τομέα του τουρισμού παρέμεινε ζωτικής σημασίας, απασχολώντας 602.000 εργαζόμενους, ή το 16% της συνολικής απασχόλησης, κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου αιχμής το 2016. (Ikkos et al., 2017).

Ο ελληνικός τουρισμός αντιμετωπίζει προκλήσεις λόγω της μεγάλης συγκέντρωσής του σε συγκεκριμένες περιοχές, ιδίως στα νησιά, και της έντονης εποχικότητας. Η πλειονότητα της τουριστικής δραστηριότητας λαμβάνει χώρα κατά την υψηλή θερινή περίοδο, από τον Απρίλιο έως τον Σεπτέμβριο, αντιπροσωπεύοντας το 79,5% των ετήσιων αφίξεων και το 88,1% των εσόδων. Αυτή η εστίαση στο μοντέλο τουρισμού "Ήλιος και Θάλασσα" οδηγεί σε μια περιορισμένη περίοδο λειτουργίας, συνήθως επτά μήνες, γεγονός που μειώνει το παραγωγικό δυναμικό και την ανταγωνιστικότητα του τομέα. Επιπλέον, η υψηλή φορολογική επιβάρυνση των τουριστικών επιχειρήσεων επιδεινώνει περαιτέρω τα ζητήματα αυτά, περιορίζοντας τη δυνατότητά τους να

λειτουργούν όλο το χρόνο και αποδυναμώνοντας τη συνολική ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουρισμού. (SETE, 2017).

Ο ελληνικός τουρισμός, στο πέρασμα των χρόνων, δεν έχει μεταβληθεί σημαντικά γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την παράταση της τουριστικής περιόδου. Το παραδοσιακό μοντέλο του μαζικού οργανωμένου τουρισμού παρακμάζει, καθώς αδυνατεί να ανταποκριθεί στις εξελισσόμενες ανάγκες των σύγχρονων τουριστών. Οι σημερινοί τουρίστες είναι πιο ενημερωμένοι, συνειδητοποιημένοι ως προς την αξία τους, τεχνολογικά ενημερωμένοι, περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένοι και προτιμούν πολλαπλά μικρότερα ταξίδια κατά τη διάρκεια του έτους. Αναζητούν εναλλακτικές και βιώσιμες τουριστικές εμπειρίες με σκοπό την επαφή με τον πολιτισμό και τη φύση. Καθώς ο μαζικός τουρισμός φθίνει, υπάρχει αυξανόμενη ζήτηση για εξειδικευμένο, εναλλακτικό τουρισμό που ευθυγραμμίζεται με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης. Αυτές οι μορφές τουρισμού προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες και προϊόντα, είναι πιο οικονομικά αποδοτικές και εξαρτώνται λιγότερο από την καλοκαιρινή περίοδο και τους ταξιδιωτικούς πράκτορες. Η προώθηση αυτών των εξειδικευμένων τουριστικών επιλογών μπορεί να διαφοροποιήσει τις τουριστικές προσφορές της Ελλάδας, να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα και να δημιουργήσει νέους τουριστικούς προορισμούς. (Iraklitos, Equal 2016).

Μια έρευνα για τον ιαματικό τουρισμό στην Ελλάδα παρέχει πληροφορίες για τη ζήτηση αυτής της ειδικής μορφής τουρισμού το 2014. Η μελέτη αποκάλυψε ότι το 53,6% των επισκεπτών των ιαματικών λουτρών έμειναν για 8-14 ημέρες και το 10,7% έμεινε για 15 ημέρες ή περισσότερο, γεγονός που δείχνει ότι ο εναλλακτικός τουρισμός μπορεί να προσελκύσει μεγαλύτερης διάρκειας διαμονή. Οι περισσότεροι πελάτες ξόδεψαν έως 30 ευρώ την ημέρα για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες, γεγονός που πιθανότατα επηρεάστηκε από την οικονομική κρίση στην Ελλάδα. Ο Αύγουστος και ο Σεπτέμβριος ήταν οι μήνες αιχμής, αναδεικνύοντας την εποχικότητα του ελληνικού τουρισμού. Ωστόσο, ο τουρισμός spa, όπως και άλλες εναλλακτικές μορφές, έχει τη δυνατότητα να προσελκύει επισκέπτες όλο το χρόνο. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 80,7% των επιχειρήσεων ανέφεραν ότι οι πελάτες τους συνήθως επισκέπτονται ετησίως, γεγονός που δείχνει ισχυρή αφοσίωση των επισκεπτών. Για την ενίσχυση του τουρισμού, το 63,2% των επιχειρήσεων πρότεινε να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη του εναλλακτικού τουρισμού, το 57,9% στον εκσυγχρονισμό των καταλυμάτων και το 52,6% στην εφαρμογή ειδικών τουριστικών προγραμμάτων. (Iraklitos, Equal 2016).

3.3 Τάσεις και προοπτικές

Πολυάριθμες μελέτες αναδεικνύουν τη σχέση τουρισμού και οικονομίας, αλλά τα αποτελέσματα είναι αντικρουόμενα. Η βιβλιογραφία, η οποία εξετάστηκε εκτενώς από τους Brida κ.ά. (2016), Comerio και Strozzi (2019) και Nunoko κ.ά. (2019), αναγνωρίζει τη σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο τομέων. Ο McKinnon (1964) αναγνώρισε πρώτος αυτή τη σχέση, οδηγώντας στην «υπόθεση της τουριστικής ανάπτυξης». Με βάση την υπόθεση αυτή, ο Balaguer και Cantavella-Jordá (2002) υποστήριξαν ότι ο τουρισμός ενισχύει την οικονομική ανάπτυξη μέσω της δημιουργίας συναλλάγματος, το οποίο χρηματοδοτεί τις επενδύσεις και διαφοροποιεί την παραγωγή.

Ο τουρισμός ωθεί επίσης επενδύσεις τόσο σε υποδομές όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα των τοπικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, συμβάλλει στην απασχόληση και στη διάδοση των τεχνικών γνώσεων, ενισχύοντας το ανθρώπινο κεφάλαιο (Schubert et al., 2011). Ο τουρισμός μπορεί να οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας, ωστόσο, έχει παρατηρηθεί και το αντίστροφο, ότι δηλαδή η οικονομική ανάπτυξη οδηγεί σε αύξηση του τουρισμού (Payne, Mervar, 2010). Ορισμένες μελέτες δείχνουν μια αμοιβαία σχέση, όπου ο τουρισμός ενισχύει την οικονομική δραστηριότητα, η οποία με τη σειρά της προωθεί περισσότερο τουρισμό (Massidda, Mattana, 2013).

Αντίθετα, άλλες μελέτες, όπως οι Jackman και Lorde (2010), δεν διαπιστώνουν μακροπρόθεσμη σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Στην Ελλάδα, πολλαπλές μελέτες έχουν αναλύσει τη σχέση τουρισμού και οικονομίας. Για παράδειγμα, ο Dritsakis (2004) διαπίστωσε ότι ο τουρισμός ωθεί έντονα την οικονομική ανάπτυξη, ενώ η οικονομική ανάπτυξη έχει ασθενέστερη επίδραση στον τουρισμό ενώ ο Kasimati (2011) δεν διαπίστωσε καμία αιτιώδη συνάφεια μεταξύ του τουρισμού και των οικονομικών μεταβλητών. Ο Aslan (2013) ανέφερε μικτά αποτελέσματα για την Ελλάδα και άλλες μεσογειακές χώρες, με αιτιώδη σχέση μεταξύ τουρισμού και οικονομίας. Οι Lolos et al. (2021) επιβεβαίωσαν ότι η ανάπτυξη που καθοδηγείται από τον τουρισμό είναι σημαντική στην Ελλάδα, σημειώνοντας ότι η επίδρασή της ποικίλλει ανάλογα με τις οικονομικές συνθήκες. Οι Othman et al. (2012) διαπίστωσαν μικτά αποτελέσματα όσον αφορά την επίδραση του τουρισμού στην ανάπτυξη σε 18 σημαντικούς προορισμούς,

συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας. Ο Dritsakis (2012) αναδεικνύει την αμφίδρομη σχέση των μεσογειακών οικονομιών και της τουριστικής ανάπτυξης. Ο Wang (2012) αμφισβήτησε τη γραμμική φύση αυτής της σχέσης, ενώ οι Shahzad et al. (2017) χρησιμοποίησαν την προσέγγιση "quantiles-by-quantiles" για να μελετήσουν την αλληλεξάρτηση του τουρισμού και των οικονομικών μεταβλητών.

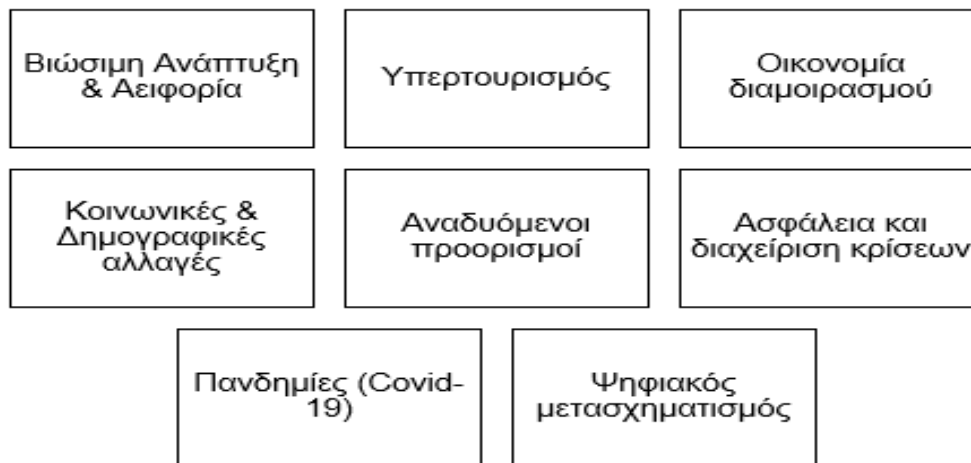
Η οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας είναι στενά συνδεδεμένη με τον τομέα του τουρισμού, ο οποίος έχει ενισχύσει σημαντικά την οικονομική δραστηριότητα μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Οι βασικές εξελίξεις περιλάμβαναν τη δημιουργία σύγχρονων ξενοδοχείων και τουριστικών εγκαταστάσεων, που προωθήθηκαν από το κράτος στο πλαίσιο προγραμμάτων όπως το «Ξενία», και διαφημιστικές εκστρατείες μεγάλης κλίμακας. Ο τουρισμός, μαζί με τη ναυτιλία και τα εμβάσματα, έχει ιστορικά στηρίξει το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών της Ελλάδας. (Alifragkis and Athanassiou, 2013) (Lolos et al., 2021). Ο τομέας επεκτάθηκε σημαντικά κατά τη δεκαετία του 2000, εν μέρει λόγω των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας και των γεωπολιτικών γεγονότων που μετατόπισαν τη ζήτηση υπέρ της Ελλάδας. Ωστόσο, η πανδημία COVID-19 αποκάλυψε την οικονομική ευπάθεια της Ελλάδας λόγω της μεγάλης εξάρτησής της από τον τουρισμό, οδηγώντας σε απότομη μείωση του ΑΕΠ όταν μειώθηκαν τα έσοδα από τον τουρισμό. Παρόλα αυτά, ο τουρισμός ανέκαμψε έντονα το 2021, συμβάλλοντας στην ανάκτηση των οικονομικών απωλειών. Οι πρόσφατες τάσεις στον τουρισμό περιλαμβάνουν τη στροφή προς βιώσιμες πρακτικές, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, όπως η αύξηση της ζήτησης για μοναδικές εμπειρίες και λιγότερο γνωστούς προορισμούς. Οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται επενδύοντας σε πράσινες υποδομές, αγκαλιάζοντας τις νέες τεχνολογίες και προσφέροντας εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Το μέλλον της βιομηχανίας θα εξισορροπήσει πιθανότατα τις ευχάριστες ταξιδιωτικές εμπειρίες με ζητήματα υγείας και ασφάλειας.

Η οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας είναι στενά συνδεδεμένη με την ανάπτυξη του τουρισμού και των συναφών οικονομικών δραστηριοτήτων. Ενώ η περίοδος του μεσοπολέμου και η ίδρυση του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού ήταν σημαντικές, μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, οι κυβερνητικές πολιτικές και ο σχεδιασμός ώθησαν την άνοδο του μαζικού τουρισμού. Την εποχή αυτή παρατηρήθηκε η άνοδος των ταξιδιών με γκρουπ που οργανώνονται από ταξιδιωτικά γραφεία αλλά και πρωτοβουλιών όπως το σχέδιο Ξενία με σκοπό την δημιουργία σύγχρονων ξενοδοχείων, οργανωμένων

παραλιών και κατασκηνώσεων διακοπών, σύμφωνα με τις αρχές του σχεδίου Μάρσαλ (Alifragkis, S. and Athanassiou, E., 2013). Επιπλέον, η κυβέρνηση επένδυσε σε διεθνείς διαφημιστικές καμπάνιες για την ανάδειξη της εξαιρετικής φυσικής ομορφιάς και της πολιτιστικής κληρονομιάς της Ελλάδας (Lolos et al., 2021).

Κατά τη διάρκεια του οικονομικού «θαύματος» της Ελλάδας από το 1953 έως το 1973, οι ταξιδιωτικές εισπράξεις, μαζί με τα έσοδα από τη ναυτιλία και τα εμβάσματα, ενίσχυσαν σημαντικά το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών της χώρας (Alogoskoufis, 2021). Το 1980, οι ευνοϊκές συνθήκες χρηματοδότησης από τις τράπεζες ώθησαν τις επενδύσεις στον τουρισμό, οδηγώντας στη δημιουργία πολυάριθμων μικρομεσαίων επιχειρήσεων στον συγκεκριμένο τομέα (Lolos et al., 2021). Στις αρχές της δεκαετίας του 2000 παρατηρήθηκε μια αύξηση των επενδύσεων λόγω των προετοιμασιών για τους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας και της αύξησης του παγκόσμιου τουρισμού, η οποία οδήγησε σε περαιτέρω ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας, ενισχύοντας τόσο τη ζήτηση όσο και την προσφορά. Επιπλέον, γεωπολιτικά γεγονότα όπως η Αραβική Άνοιξη, ο εμφύλιος πόλεμος στη Συρία και το αποτυχημένο πραξικόπημα στην Τουρκία επηρέασαν θετικά τη ζήτηση για τον ελληνικό τουρισμό, αυξάνοντας ελαφρώς το μερίδιο αγοράς του σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Κατά την τελευταία δεκαετία, ο τουριστικός τομέας της Ελλάδας ευδοκίμησε, με συνεχή ισχυρή απήχηση ως ταξιδιωτικός προορισμός και σημαντικές βελτιώσεις στις υποδομές. Από το 2010 έως το 2019, ο αριθμός των εισερχόμενων τουριστών και οι ταξιδιωτικές εισπράξεις διπλασιάστηκαν, συμβάλλοντας στην άμβλυνση της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης από την κρίση χρέους του 2010 (Alogoskoufis, 2021).

Εν κατακλείδι, ο τουριστικός κλάδος, σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο βρίσκεται αντιμέτωπος με ποικίλες προκλήσεις, οι οποίες συνδέονται άμεσα με την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου, αλλά ακόμη και με την ίδια την επιβίωσή του. Οι βασικές τάσεις και προκλήσεις, οι οποίες επιδρούν στην ανάπτυξη της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας αποτυπώνονται στο μοντέλο του διαγράμματος 11 που ακολουθεί:



Διάγραμμα 11: Σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας

Πηγή: INSETE, 2021

3.4 Ηλεκτρονικός τουρισμός και ψηφιακός μετασχηματισμός

Η τουριστική βιομηχανία έχει υποστεί σημαντική μεταμόρφωση λόγω της αυξημένης διαθεσιμότητας και της προσιτής τιμής των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) (Cranmer et al., 2020). Αυτή η αλλαγή, που συχνά αναφέρεται ως ηλεκτρονικός τουρισμός, περιλαμβάνει τη χρήση των ΤΠΕ από τους παρόχους τουριστικών υπηρεσιών για να προσφέρουν απομακρυσμένες υπηρεσίες στους ταξιδιώτες (Kolahkaj et al., 2020). Ο ηλεκτρονικός τουρισμός έχει μεταβάλλει τον τρόπο αλληλεπίδρασης των καταναλωτών και των παρόχων υπηρεσιών, επιτρέποντας την πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο σε πληροφορίες, κριτικές και τη δυνατότητα να κλείνουν υπηρεσίες γρήγορα και εύκολα (Kazandzhieva and Santana, 2019). Η αλλαγή αυτή έχει καταστήσει τον τουρισμό βασική πηγή εσόδων όχι μόνο στις ανεπτυγμένες περιοχές αλλά και στις αναπτυσσόμενες και αγροτικές περιοχές. (Valdivia et al., 2019). Οι διαδικτυακές πλατφόρμες επιτρέπουν στον αγροτικό τουρισμό να ανταγωνιστεί τις αστικές περιοχές προσελκύοντας επισκέπτες παρά τους λιγότερους πόρους (UNWTO, 2017). Η υιοθέτηση προηγμένων τεχνολογιών, όπως οι έξυπνες συσκευές, το IoT, η τεχνητή νοημοσύνη και η μηχανική μάθηση, έχει αναδιαμορφώσει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ επιχειρήσεων και μεταξύ πελατών (Stankov and Gretzel, 2020).

Οι ερευνητές έχουν διερευνήσει διάφορες πτυχές του ηλεκτρονικού τουρισμού, συμπεριλαμβανομένων των επιπτώσεων του στις αλυσίδες αξίας και του ρόλου του στη

δημιουργία έξυπνων τουριστικών προορισμών. Παρά τα οφέλη του, ο ηλεκτρονικός τουρισμός αντιμετωπίζει προκλήσεις όπως η ανεπαρκής τεχνική υποδομή και οι δεξιότητες, το υψηλό κόστος και η πολυπλοκότητα της ενσωμάτωσης διαφορετικών υπηρεσιών. Παρ' όλα αυτά, η ενσωμάτωση των ΤΠΕ στον τουρισμό τον έχει καταστήσει κορυφαίο τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου με βάση τον όγκο των συναλλαγών (Gretzel et al., 2020).

Ιστορικά, η υιοθέτηση των ΤΠΕ στον τουρισμό ξεκίνησε με τις αεροπορικές εταιρείες και τα ξενοδοχεία στα μέσα του 20ού αιώνα, και εξελίχθηκε σε παγκόσμια συστήματα διανομής τη δεκαετία του 1980. Την περίοδο 1990 - 2000 το Διαδίκτυο και τα μέσα κοινωνική δικτύωσης μεταμόρφωσαν περαιτέρω τον κλάδο, μετατοπίζοντας τη δύναμη προς τους καταναλωτές και επιτρέποντας την άμεση αλληλεπίδραση με τις επιχειρήσεις. Ο ηλεκτρονικός τουρισμός περιλαμβάνει διάφορες τεχνολογίες, συμπεριλαμβανομένων λειτουργικών εργαλείων για τις επιχειρήσεις, πλατφόρμες για τους καταναλωτές για πληροφορίες και κρατήσεις και συστήματα διανομής για τη διαμεσολάβηση των συναλλαγών. Για παράδειγμα, τα συστήματα διαχείρισης ακινήτων στα ξενοδοχεία ενσωματώνονται με άλλα συστήματα για τη διαχείριση των κρατήσεων, των πωλήσεων, των σχέσεων με τους πελάτες και άλλα. Το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο σύστημα στον τομέα αυτό είναι το Opera της MICROS Fidelio (Gretzel et al., 2020).

Επιπροσθέτως, στα πλαίσια του ψηφιακού μετασχηματισμού, οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στη βελτίωση της παρεχόμενης ταξιδιωτικής εμπειρίας προς τους επισκέπτες. Παρά το γεγονός ότι οι ταξιδιώτες επιλέγουν οι ίδιοι τις εμπειρίες που ταιριάζουν στις προτιμήσεις και τις συνήθειες τους, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν τη βέλτιστη δυνατή εμπειρία, μέσω της διαρκούς άντλησης και αξιοποίησης των πληροφοριών που προέρχονται από τους πελάτες, καθώς με τον τρόπο αυτό προκύπτουν κρίσιμα για αυτούς συμπεράσματα. Παράλληλα, η διαρκής ανάπτυξη της τεχνολογίας επιτρέπει και τη δημιουργία των κατάλληλων συνεργειών μεταξύ των επιμέρους επιχειρήσεις και οργανισμών του τουριστικού κλάδου (INSETE,2021).

Μια βασική πτυχή είναι ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν μετασχηματίσει τις διαδικασίες παραγωγής και έχουν επιτρέψει τη βελτιστοποίηση των δεδομένων σε πραγματικό χρόνο. Με την αποτελεσματική αξιοποίηση των επιχειρησιακών δεδομένων, οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των πόρων τους.

Επιπλέον, οι ψηφιακές τεχνολογίες συμβάλλουν στη δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος και προσθέτουν αξία στις προσφερόμενες τουριστικές υπηρεσίες.

3.5 Environmental-Social-Governance (ESG)

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι εταιρείες και οι οργανισμοί βρίσκονται αντιμέτωποι με την κλιματική αλλαγή, η οποία πλέον έχει μετατραπεί σε κρίση. Απόρροια της κλιματικής αλλαγής είναι η δημιουργία ασταθούς περιβάλλοντος για τους οργανισμούς αλλά και για τους πολίτες, ενώ ταυτόχρονα, όλο και πιο συχνά, οι άνθρωποι βρίσκονται αντιμέτωποι με ακραία κλιματικά φαινόμενα, τα οποία συνδέονται με την κλιματική κρίση. Παράλληλα, η σύγχρονη ανθρωπότητα αντιμετωπίζει και μια σειρά από παγκόσμιες κοινωνικές προκλήσεις, οι οποίες συνδέονται με την παγκοσμιοποίηση, την ετερογένεια των πληθυσμών, όπως επίσης και τις διαφορετικές κουλτούρες που επικρατούν μεταξύ των επιμέρους κρατών. Υπό το πρίσμα αυτό, εδώ και αρκετά χρόνια, οι επιχειρήσεις δέχονται πιέσεις να προβούν στην εφαρμογή πολιτικών που αφορούν το Περιβάλλον, την Κοινωνία και την Διακυβέρνηση (ESG-Environmental-Social-Governance) (Ionescu et al.,2019).

Προς την κατεύθυνση της εφαρμογής των αρχών αυτών, ήδη επενδύονται σημαντικά μεγάλα κονδύλια και ολοκληρώνονται θεσμικές πρωτοβουλίες, στις ΗΠΑ, στην Ευρώπη καθώς και σε άλλες αναπτυσσόμενες χώρες, ενώ αντίστοιχες τάσεις ακολουθούνται και στην Ελλάδα. Για παράδειγμα, στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας, επιδιώκεται να επιτευχθεί κλιματική ουδετερότητα, με χρονικό ορίζοντα επίτευξης αυτής το 2050. Υπό το πρίσμα αυτό προβλέπονται μηδενικές εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, με πρώτο ορόσημο να αποτελεί το 2030, όπου προβλέπεται περιορισμός αυτών κατά 55%, σε σχέση με τα αντίστοιχα επίπεδα που βρίσκονταν το 1990. Περαιτέρω, στα πλαίσια και πάλι της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας προβλέπεται οικονομική ανάπτυξη, η οποία έχει αποσυνδεθεί από τη χρήση των πόρων, ενώ ταυτόχρονα προβλέπεται συμπερίληψη του κάθε ανθρώπου και της κάθε περιφέρειας προς την υλοποίηση του οράματος αυτού (Woo,2023).

Ο τομέας του τουρισμού ακολουθεί τις αρχές ESG προάγοντας τη βιωσιμότητα και την αειφορία, αντιλαμβανόμενος με υπευθυνότητα τον ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει

προς μια νέα πραγματικότητα, όπου θα υπάρχει μεγαλύτερος σεβασμός στο περιβάλλον και θα προάγεται η ευημερία των εντός των οργανισμών και ευρύτερα εντός της κοινωνίας. Η εφαρμογή των αρχών ESG, έρχεται σε μια έντονα ταραγμένη περίοδο, όπου οι επιχειρήσεις του τουρισμού κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν την πανδημία της Covid-19, την ενεργειακή κρίση που ξέσπασε το 2022 εξαιτίας του πολέμου Ρωσίας-Ουκρανίας, όπως επίσης και την έντονη πληθωριστική πίεση που ακολούθησε και είχε ως αποτέλεσμα επιβολή σημαντικών αυξήσεων σε τραπεζικά επιτόκια και την αδυναμία εξυπηρέτησης του δανεισμού των επιχειρήσεων του τουριστικού κλάδου. Παράλληλα, οι πληθωριστικές πιέσεις έχουν ως αποτέλεσμα να περιοριστεί το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, γεγονός που επηρεάζει έως ένα βαθμό και τις επιλογές αυτών για διακοπές και τουριστικές δαπάνες γενικά (Back,2024).

Σημαντικές προκλήσεις για τον τομέα του τουρισμού στα πλαίσια εφαρμογής του ESG είναι εκτός από την κλιματική κρίση, οι προοπτικές της οικονομίας και της καινοτομίας σε παγκόσμιο, ευρωπαϊκό αλλά και εγχώριο επίπεδο. Εξίσου σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει και ο κλάδος του τουρισμού είναι η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και η διαχείριση ταλέντων εντός των επιχειρήσεων αυτών, όπως και θέματα που αφορούν την αλυσίδα εφοδιασμού. Να σημειωθεί ότι στον τομέα του τουρισμού, σημαντική περιβαλλοντική επιβάρυνση προκαλεί ο κλάδος των μεταφορών και κυρίως των αεροπορικών μεταφορών (Woo,2023).

Σύμφωνα με τον Οργανισμό των Ηνωμένων Εθνών, θα πρέπει να δοθούν έμφαση σε ορισμένες αρχές, οι οποίες και θα επιταχύνουν τη μετάβαση του τουρισμού στη βιωσιμότητα. Ειδικότερα, είναι αναγκαίο να υπάρξει ολιστική κατανόηση και προσέγγιση των βιοσυστημάτων, όπως επίσης και στην ενδυνάμωση των συνεργασιών, μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, όπως και των εθελοντών. Παράλληλα, για την ενδυνάμωση του τουριστικού κλάδου γενικότερα, αλλά και των τουριστικών περιοχών ειδικότερα, είναι αναγκαίο να υπάρξει διαφοροποίηση των πηγών εισοδήματος, όπως επίσης και διαφοροποίηση εσόδων μεταξύ των επιμέρους τμημάτων της τουριστικής αγοράς. Στα πλαίσια της συμπεριληπτικότητας και ισότητας, η συμμετοχή των τοπικών κοινωνιών για την ενδυνάμωση του συνολικού οικοσυστήματος είναι αναγκαία, κάτι που μπορεί να γίνει για παράδειγμα επιλέγοντας τους κατάλληλους προμηθευτές (Ionescu et al.,2019).

Ιδιαίτερη έμφαση στη δημιουργία αυθεντικών και υψηλής ποιότητας εμπειριών για τους επισκέπτες, οι οποίες και συμβάλλουν στην ανάδειξη της μοναδικότητας του κάθε τόπου, ενώ συνάμα προς την ίδια κατεύθυνση επιδιώκεται να προσφέρονται δραστηριότητες, οι οποίες αναδεικνύουν με τρόπο υπεύθυνο τομείς όπως είναι τα τοπικά ορόσημα, η άγρια ζωή, η πολιτιστική κληρονομιά, αλλά και η τοπική γαστρονομία κτλ. Κρίσιμη παράμετρος είναι η υιοθέτηση μιας υπεύθυνης περιβαλλοντικής δράσης, εστιάζοντας στην διαχείριση της βιοποικιλότητας αλλά και στην προστασία της άγριας ζωής και του «εύθραυστου» τοπίου. Τέλος, αναδεικνύεται η προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς, των παραδόσεων, όπως επίσης και των εθνοτικών ομάδων, οι οποίες συνδέονται άμεσα με τα παραπάνω (Woo,2023).

Ιδίως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αλλά και οι επιχειρήσεις εστίασης που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο, στα πλαίσια των στόχων ESG, εφαρμόζουν πρακτικές περιβαλλοντικής βιωσιμότητας. Ειδικότερα, οι πρακτικές αυτές μπορεί να αφορούν την εξοικονόμηση και διαχείριση της ενέργειας, όπως για παράδειγμα μπορεί να συμβεί είτε μέσω της χρήσης Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας στις υποδομές της επιχείρησης, είτε μέσω της χρήσης αυτοματισμών που συμβάλλουν στην εξοικονόμηση ενέργειας (Woo,2023).

Ακόμη, πρακτικές προς την ενίσχυση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας είναι η διαχείριση των απορριμμάτων και των αποβλήτων, με πρακτικές όπως η ανακύκλωση που εφαρμόζεται εντός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, με τον ίδιο τον επισκέπτη να μπορεί να διαθέσει τα απορρίμματα του στο αντίστοιχο ρεύμα απορριμμάτων. Έμφαση επίσης δίνεται και στη διαχείριση νερού, με τις σύγχρονες πρακτικές, που είναι φιλικές προς το περιβάλλον, να προάγουν την εξοικονόμηση νερού χρησιμοποιώντας αυτοματισμούς, ενώ άλλες πρακτικές μπορεί να συνδέονται με την αξιοποίηση του νερού της βροχής, αφού αυτό είχε συλλεχθεί κατάλληλα σε κάποια δεξαμενή. Περαιτέρω, πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν ήδη πρακτικές μείωσης του ανθρακικού τους αποτυπώματος, αλλά και πρακτικές που συνδέονται με τη διαφύλαξη της βιοποικιλότητας, όπου στα πλαίσια αυτά παρεμβαίνουν όσο το δυνατόν λιγότερο στο περιβάλλον, ενώ δίνουν ιδιαίτερα σημασία στη διαφύλαξη τοπικών ειδών φυτών (Back,2024).

Για τον μετριασμό του ανθρακικού αποτυπώματος, ακολουθώντας και τις διεθνείς τάσεις που επικρατούν, εφαρμόζονται πρακτικές από τις τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες συμβάλλουν στη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας μέσω της καλύτερης και αποτελεσματικότερης διαχείρισης, όπως επίσης και η μείωση της κατανάλωσης ενέργειας, μέσω ενεργειακά αποδοτικότερων υλικών. Εξίσου σημαντική και χρήσιμη πρακτική από τις τουριστικές επιχειρήσεις αποτελεί η ενημέρωση, καθώς και η ευαισθητοποίηση των ενδιαφερομένων μερών, έτσι ώστε να μπορέσει να υπάρξει περαιτέρω προώθηση της βιώσιμης συμπεριφοράς. Μάλιστα, το γεγονός αυτό, πέρα από τα οφέλη αναμένεται να συμβάλει στην εστίαση σε ένα διαφορετικό τμήμα της τουριστικής αγοράς, όπου οι επισκέπτες είναι βαθιά ευαισθητοποιημένοι και «μεταφέρουν» τις αντιλήψεις τους αυτές και στις επιλογές των διακοπών τους. Μια επιπλέον τάση που συμβάλλει στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος είναι η χρήση των εναλλακτικών πηγών για τις μεταφορές, όπως για παράδειγμα η προώθηση της ηλεκτροκίνησης των οχημάτων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, αλλά και την προώθηση της μικροκινητικότητας με τη χρήση ηλεκτρικών οχημάτων, όπως για παράδειγμα μπορεί να είναι ηλεκτρικά ποδήλατα, είτε ηλεκτρικά πατίνια, τα οποία θα χρησιμοποιούν οι επισκέπτες, σε ένα πιο βιώσιμο πλαίσιο (Back,2024).

Όσον αφορά την ενίσχυση της κοινωνικής και οικονομικής βιωσιμότητας, οι επιχειρήσεις του κλάδου του τουρισμού, επικεντρώνονται στη χρήση τοπικών προϊόντων και υλικών. Για παράδειγμα, τα προϊόντα αυτά μπορεί να είναι είδη διατροφής, όπως πρωϊνά με τοπικά πρωϊνά, είτε μπορεί να είναι άλλα χρήσιμα προϊόντα, όπως προϊόντα περιποίησης και καθαρισμού. Παράλληλα, σημαντικό είναι το γεγονός ότι στα πλαίσια της βιωσιμότητας, οι επιχειρήσεις παρέχουν ευκαιρίες απασχόλησης για τα μέλη της τοπικής κοινωνίας και της ενδυνάμωσης της τοπικής επιχειρηματικότητας. Ακόμη, όλο και περισσότερο οι τουριστικές επιχειρήσεις προβαίνουν στην ανάληψη σχετικών πρωτοβουλιών φιλανθρωπικής ή εθελοντικής εργασίας προς τα μέλη των τοπικών κοινοτήτων, ενώ παρέχουν και πρόσβαση στην εκπαίδευση. Τα τελευταία χρόνια, υπό το πρίσμα της διαφορετικότητας, ένας σημαντικός αριθμός τουριστικών επιχειρήσεων συμμετέχει σε πρωτοβουλίες υπέρ της διαφορετικότητας, της ισότητας, της συμπερίληψης, ενώ αντίστοιχη κουλτούρα επικρατεί και στις ίδιες τις επιχειρήσεις ως προς το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολούν (Woo,2023).

3.6 Τοπική Τουριστική Ανάπτυξη

Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην έννοια των Περιοχών Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης (Π.Ο.Τ.Α.), σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία και συγκεκριμένα στο άρθρο 29, παράγραφος 1 του νόμου 2545/1997. Ο νόμος αυτός αναπτύχθηκε λαμβάνοντας υπόψη τα άρθρα 2 και 9 του νόμου 1892/1990, μαζί με συμπληρωματικές διατάξεις από το άρθρο 1 του νόμου 2234/1994. Σύμφωνα με το άρθρο 29, παράγραφος 1, εδάφιο α του νόμου 2545/1997, ως ΠΟΤΑ ορίζονται είτε δημόσιες είτε ιδιωτικές περιοχές που πληρούν τα εξής κριτήρια:

- βρίσκονται εκτός συγκεκριμένων πολεοδομικών ζωνών,
- βρίσκονται εκτός των ορίων οικισμών που υφίστανται από το 1923 και
- βρίσκονται εκτός οικισμών με λιγότερους από 2000 κατοίκους.

Οι προορισμοί αυτοί μπορούν να περιλαμβάνουν διάφορες λειτουργικές μορφές και τουριστικές υποδομές, όπως περιγράφεται στην παράγραφο 3 του άρθρου 2 του Ν. 2160/1993. Μπορούν επίσης να διαθέτουν συμπληρωματικές εγκαταστάσεις αναψυχής, άθλησης και ευρύτερης αναψυχής για τους τουρίστες, με εξαίρεση ορισμένες ειδικές χρήσεις, όπως τα καζίνο, όπως ορίζεται στην παράγραφο 2 του άρθρου 29 του Ν. 2545/1997. Η διαδικασία καθορισμού και οριοθέτησης των Π.Ο.Τ.Α., όπως προβλέπεται στο Ν. 2545/1997, είναι ακριβής και λεπτομερής. Η αίτηση πρέπει πρώτα να υποβληθεί από φυσικό ή νομικό πρόσωπο του ιδιωτικού ή του δημόσιου τομέα. Ακολουθεί κοινή απόφαση των Υπουργών Εθνικής Οικονομίας, Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων, βάσει γνωμοδότησης του οικείου νομαρχιακού συμβουλίου. Η απόφαση αυτή ευθυγραμμίζεται με ειδικό χωροταξικό σχέδιο σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο ή με τομεακή αναπτυξιακή-χωροταξική μελέτη, που συνάδει με τις χρήσεις και τις λειτουργίες της περιοχής. Εάν το νομαρχιακό συμβούλιο δεν γνωμοδοτήσει εντός τριάντα ημερών, η υπουργική απόφαση προχωρά χωρίς αυτή. Ελλείψει εγκεκριμένου χωροταξικού σχεδίου ή τομεακής μελέτης, οι κατευθυντήριες γραμμές πολιτικής πρέπει να καθοριστούν και να εγκριθούν σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο προτού μια περιοχή οριστεί και οριοθετηθεί ως ΠΟΤΑ (Υπουργείο Τουρισμού, 2013).

Ένα σχέδιο ολοκληρωμένης τουριστικής ανάπτυξης, αποτελείται από ένα κεντρικό όραμα, το οποίο διαμορφώνει και τις βασικές αρχές για την πραγματοποίηση της σχετικής παρέμβασης. Ταυτόχρονα το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει τους στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι και εξειδικεύουν το όραμα, προκειμένου να μπορέσει να καταστεί εφικτή η αντιμετώπιση των βασικών και κρίσιμων ζητημάτων ανάπτυξης της περιοχής. Ακόμη, προσδιορίζονται οι ειδικοί στόχοι, η επίτευξη των οποίων επιτρέπει την αντιμετώπιση συγκεκριμένων αναγκών, οι οποίες μπορούν να εντοπιστούν μέσω της ανάλυσης δυνατοτήτων, αδυναμιών, προοπτικών, αλλά και απειλών. Τέλος, το σχέδιο ολοκληρωμένης τουριστικής ανάπτυξης, περιλαμβάνει σειρά δράσεων, μέσω της υλοποίησης των οποίων μπορούν να παραχθούν συγκεκριμένες ποσοτικές εκροές, δηλαδή ουσιαστικά φυσικά αποτελέσματα (Μέλισσας & Αυγερινού-Κολώναι,2011).

Το Costa Navarino, αναπτύσσεται υπό το πρίσμα ενός συστήματος τοπικής τουριστικής ανάπτυξης. Ουσιαστικά, πρόκειται για ένα μοντέλο, μέσω του οποίου αναπτύσσεται μια περιοχή, δίνοντας έμφαση στην αλληλεξαρτήεις που μπορούν να υπάρξουν μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών και των εμπλεκόμενων φορέων. Η τοπική ανάπτυξη στη συγκεκριμένη χωρική μονάδα στην οποία και αναπτύσσεται, όπως επίσης και σε κάθε γεγονός, είτε δραστηριότητα, είτε διαδικασία, η οποία γίνεται ή υποστηρίζεται από τον πληθυσμό της συγκεκριμένης χωρικής μονάδας. Οι πλέον σημαντικοί τοπικοί παράγοντες που εμπλέκονται στην αναπτυξιακή διαδικασία είναι οι τοπικοί οργανισμοί και φορείς, οι τοπικές επιχειρήσεις, η τοπική πρωτοβουλία και η τοπική επιχειρηματικότητα (Μέλισσας & Αυγερινού-Κολώναι,2011).

Στα πλαίσια της τοπικής τουριστικής ανάπτυξης, έμφαση δίνεται στην παραγωγική εξειδίκευση σε μία κεντρική δραστηριότητα η οποία αφορά τον τομέα του τουρισμού, όπως επίσης και στην ύπαρξη και συμμετοχή μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων, με τη συγκέντρωση όμως των τουριστικών επιχειρήσεων να είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους. Ταυτόχρονα, απαντάται μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, με τις σχέσεις αυτών να μην περιορίζονται στο οικονομικό επίπεδο. Ουσιαστικά, στα πλαίσια της τοπικής τουριστικής ανάπτυξης δομούνται σχέσεις μεταξύ της τοπικής κοινωνίας και της παραγωγικής κοινότητας, με το τοπικό αυτό σύστημα να παράγει πλούτο για την περιοχή, όπως επίσης και να ενισχύει την απασχόληση, κάνοντας χρήση φυσικών και πολιτιστικών πόρων, αλλά και προσελκύοντας τουρίστες από νέα δυναμικά τμήματα της τουριστικής αγοράς (Μέλισσας & Αυγερινού-Κολώναι,2011).

Προκειμένου να υπάρξει ολοκληρωμένη προσέγγιση της τουριστικής ανάπτυξης, θα πρέπει να συνδεθεί ο τουρισμός με άλλους σημαντικούς τομείς ανάπτυξης. Ειδικότερα, οι τομείς αυτοί είναι οι εξής : περιβάλλον, γεωργία, αλιεία, πολιτισμός, μεταφορές και ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Μάλιστα οι μικρές επιχειρήσεις αναπτύσσουν πιο στενούς δεσμούς με τις τοπικές επιχειρήσεις και συνεπώς με την τοπική οικονομία. Ωστόσο, οι μεγάλες επιχειρήσεις αναπτύσσουν σχέσεις με όλους τους τοπικούς φορείς, με αποτέλεσμα να ενσωματώνονται στην τοπική κοινωνία, ενισχύοντας το τοπικό σύστημα παραγωγής. Η ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων συνδέεται με το μέγεθος αυτών, όπως επίσης και με την οργανωτική δομή που διαθέτουν. Ταυτόχρονα, στις σχέσεις αυτές επιδρούν τα χαρακτηριστικά ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων αυτών (Μέλισσας & Αυγερινού-Κολώναι,2011).

Περαιτέρω, εκτός από την ίδια την οικονομική συμπεριφορά των επιχειρήσεων μιας περιοχής, η κλίμακα των δεσμών που αναπτύσσεται μεταξύ των επιχειρήσεων και συνεπώς και το μέγεθος του τουριστικού πολλαπλασιαστή, συνδέεται άμεσα με το μέγεθος, όπως επίσης και με την οικονομική ποικιλομορφία που χαρακτηρίζει μια περιοχή. Οι περιφέρειες που διαθέτουν ολοκληρωμένες οικονομίες, παρουσιάζουν υψηλούς τουριστικούς πολλαπλασιαστές, λαμβάνοντας υπόψη τον υψηλό βαθμό εξάρτησης από εξωτερικούς προμηθευτές. Επιπροσθέτως, ο τουρισμός στις αστικές περιοχές τείνει να έχει μεγαλύτερο οικονομικό αντίκτυπο από ό,τι στις αγροτικές περιοχές. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι αστικές περιοχές έχουν γενικά μια πιο ποικίλη παραγωγική δομή (Μέλισσας & Αυγερινού-Κολώναι,2011).

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

Alifragkis, S. and Athanassiou, E. (2013). Educating Greece in modernity: Post-war tourism and western politics. *The Journal of Architecture* Vol. 18 (5), pp. 699-720.

Alogoskoufis, G. (2021). Historical Cycles of the Economy of Modern Greece from 1821 to the Present. *Athens University of Economics and Business and Hellenic Observatory, London School of Economics*.

Aslan A. (2013), "Tourism development and economic growth in the Mediterranean countries: Evidence from Panel Granger causality tests", *Current Issues in Tourism*, 17, 363-372.

Back, K. J. (2024). ESG for the hospitality and tourism research: Essential demanded research area for all. *Tourism Management*, 105, 104954

Balaguer J. and Cantavella-Jordá M. (2002), "Tourism as a long-run economic growth factor: The Spanish Case", *Applied Economics*, 34, 877-884

Brida J., Cortés-Jiménez I., Pulina M. (2016), "Has the tourism-led growth hypothesis been validated? A literature review", *Current Issues in Tourism*, 19 (5), 394-430.

Comerio N., Strozzi S. (2019), "Tourism and Its Economic Impact: A Literature Review Using Bibliometric Tools", *Tourism Economics*, 25, 109–31.

Cranmer, E.E., tom Dieck, M.C. and Fountoulaki, P. (2020), "Exploring the value of augmented reality for tourism", *Tourism Management Perspectives*, Vol. 35, doi: 10.1016/j.tmp.2020.100672.

Dritsakis N. (2004), Tourism as a long-run economic growth factor: An empirical investigation for Greece using causality analysis, *Tourism Economics*, 10 (3), 305-316.

Gretzel, U., Fuchs, M., Baggio, R., Hoepken, W., Law, R., Neidhardt, J., Pesonen, J., Zanker, M. and Xiang, Z. (2020), "e-Tourism beyond COVID-19: a call for transformative research", *Information Technology & Tourism*, Vol. 22 No. 2, pp. 187-203, doi: 10.1007/s40558-020-00181-3.

INSETE (2021). *Ελληνικός Τουρισμός 2030-Σχέδια Δράσης-Megatrends*. Διαθέσιμο στο: <https://insete.gr/wp-content/uploads/2021/12/Megatrends.pdf> [Πρόσβαση 1 Απριλίου 2024].

Ionescu, G. H., Firoiu, D., Pirvu, R., & Vilag, R. D. (2019). The impact of ESG factors on market value of companies from travel and tourism industry. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(5), 820-849.

Iraklitos, Equal (2016). *Tourism Economy and Greek Tourism Economy*. Thessaloniki. pp 15-16, 51. www.tour.teithe.gr/get_file.php?f=112. [Πρόσβαση 10 Απριλίου 2024].

Jackman, M., Lorde, T. (2010), On the relationship between tourist flows and household expenditure in Barbados: A dynamic OLS approach, *Economics Bulletin*, 30, 1-9.

Kasimati, E. (2011), "Economic impact of tourism on Greece's economy: Cointegration and causality analysis", *International Research Journal of Finance and Economics*, 79, 79-85.

Kazandzhieva, V. and Santana, H. (2019), "E-tourism: definition, development and conceptual framework", *Tourism*, Vol. 67 No. 4, pp. 332-350.

- Kolahkaj, M., Harounabadi, A., Nikravanshalmani, A. and Chinipardaz, R. (2020), "A hybrid contextaware approach for e-tourism package recommendation based on asymmetric similarity measurement and sequential pattern mining", *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 42, doi: 10.1016/j.elerap.2020.100978.
- Lolos, S., Palaivos, P., Papapetrou, E. (2021), "Tourism-led growth asymmetries in Greece: evidence from quantile regression analysis", *Portuguese Economic Journal*, 24 March.
- Maroulis, D. & Ikkos, A. (2017). *Greek Tourism, developments-prospects*. Athens: SETE (Greek Tourism Confederation). issue 1, pp 1-18, 44-55.
- Massidda, C., Mattana, P. (2013), A SVECM analysis of the relationship between international tourism arrivals, GDP and trade in Italy, *Journal of Travel Research*, 52 (1), 93-105.
- McKinnon, R. (1964), "Foreign exchange constrain in economic development and efficient aid allocation", *The Economic Journal*, 74, 388–409.
- Nunkoo, R., Seetanah, B., Jaffur, Z.R.K., Moraghen, P.G.W., Sannasse, R.V. (2019), "Tourism and Economic Growth: A Meta-regression Analysis", *Journal of Travel Research*, May, 1-20.
- Othman, R., Salleh, N.H.M., Sarmidi, T. (2012). "Analysis of causal relationship between tourism development, economic growth and foreign direct investment: An ARDL approach", *Journal of Applied Sciences*, 12 (12), 1245-1254.
- Payne, J.E., Mervar, A. (2010), "Research note: The tourism-growth nexus in Croatia", *Tourism Economics*, 16 (4), 1089-1094.
- Schubert, F.S., Brida, J.G., Risso, W.A. (2011), "The impacts of international tourism demand on economic growth of small economies dependent of tourism", *Tourism Management*, 32 (2), 377-385.
- SETE (Greek Tourism Confederation) (2017). *Greek Tourism, developments-prospects*, issue 2, pp 1-22.
- Shahzad, S.J.H., Shahbaz, M., Ferrer, R., Kumar, R.R. (2017), "Tourism-led growth hypothesis in the top ten tourist destinations: New evidence using the Quantileon-Quantile approach", *Tourism Management*, 60, 223-232
- Stankov, U. and Gretzel, U. (2020), "Tourism 4.0 technologies and tourist experiences: a humancentered design perspective", *Information Technology & Tourism*, Vol. 22 No. 3, pp. 477-488, doi: 10.1007/s40558-020-00186-y.
- UNWTO (World Tourism Organization) a. (2017). *European Union Short-Term Tourism Trends* (Volume 1). Madrid, Spain. DOI/book/10.18111/9789284418930, ISBN: 978-92-844-1893-0.
- UNWTO (World Tourism Organization) b. (2017). *Tourism Highlights 2017 Edition*. Madrid, Spain. ISBN (electronic): 978-92-844-1902-9. DOI/book/10.18111/9789284419029.
- UNWTO (World Tourism Organization) c. (2017). *Annual Report 2016*. Madrid, Spain 978-92-844-1871-8. pp 11-14.
- UNWTO (World Tourism Organization) (2024) <https://www.unwto.org/tourism-statistics/key-tourism-statistics>. [Πρόσβαση 2 Σεπτεμβρίου 2024].

Valdivia, A., Hrabova, E., Chaturvedi, I., Luzon, M.V., Troiano, L., Cambria, E. and Herrera, F. (2019), "Inconsistencies on trip advisor reviews: a unified index between users and sentiment analysis methods", *Neurocomputing*, Vol. 353 No. SI, pp. 3-16, doi: 10.1016/j.neucom.2018.09.096.

Wang, Y. S. (2012), "Research note: Threshold effects on development of tourism and economic growth", *Tourism Economics*, 18 (5), 1135-1141.

Woo, E. (2023). A Study for ESG (Environment Social Governance) in Tourism Industry. *The Journal of the Convergence on Culture Technology*, 9(3), 239-247.

Ίκκος, Α. & Κουτσός, Σ. (2024). Ο τουρισμός στην Ελλάδα και στους κύριους ανταγωνιστικούς προορισμούς, 2017-2022. https://insete.gr/wp-content/uploads/2024/02/23_02_Greece_Competition_2017-2022.pdf [Πρόσβαση 1 Απριλίου 2024].

Μέλισσας, Δ. & Αυγερινού-Κολώνια Σ. (2011). Οικονομική συγκυρία και χωροταξία του τουρισμού. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

Υπουργείο Τουρισμού, Άρθρο 15/Άρθρο 9, Περιοχές ολοκληρωμένης τουριστικής ανάπτυξης (ΠΟΤΑ) <http://www.opengov.gr/tourism/?p=613> [Πρόσβαση 20 Αυγούστου 2024].

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ «COSTA NAVARINO»

4.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό επικεντρώνεται στη μελέτη περίπτωσης της «Costa Navarino», όπου αρχικά καταγράφονται τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Ακόμη, αναλύονται οι εφαρμοζόμενες καινοτομίες και οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Περαιτέρω, γίνεται ανάλυση S.W.O.T. (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats), όπου μελετώνται τα δυνατά και αδύνατα σημεία της Costa Navarino, καθώς επίσης και οι ευκαιρίες και οι απειλές που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται. Τέλος, γίνεται εκτενής αναφορά στις στρατηγικές που εφαρμόζονται αλλά και ποιες μπορούν να εφαρμοστούν στο μέλλον.

4.2 Χαρακτηριστικά της «Costa Navarino»

Η Costa Navarino κατασκευάστηκε και λειτουργεί από την εταιρεία Τουριστικές Επιχειρήσεις Μεσσηνίας Ανώνυμη Εταιρεία (ΤΕΜΕΣ ΑΕ), που αποτελεί κορυφαίο επενδυτή, κατασκευαστή και διαχειριστή στον τομέα της πολυτελούς φιλοξενίας και αναψυχής, ενώ έμφαση δίνεται από την εταιρεία και σε ακίνητα δεύτερης κατοικίας στην Ελλάδα. Το όραμα της εταιρείας είναι να γίνει η Μεσσηνία και η Costa Navarino προορισμός πρότυπο, στον οποίο, άνθρωποι από όλον τον κόσμο θα θέλουν να ζήσουν εκεί. Βασική επιδίωξη της επιχείρησης είναι να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοση και ικανοποίηση των επισκεπτών σεβόμενοι παράλληλα τους συνεργάτες της, τον επισκέπτη, την τοπική κοινωνία και το περιβάλλον μέσω αειφόρων πρακτικών.

Πιο αναλυτικά, η εταιρεία ΤΕΜΕΣ ΑΕ ιδρύθηκε το 1997 από την οικογένεια Κωνσταντακόπουλου, εκπληρώνοντας το όραμα του ιδρυτή της, καπετάν Βασίλη Κωνσταντακόπουλου να καθιερωθεί η Μεσσηνία ως ένας παγκόσμιας κλάσης τουριστικός προορισμός, υψηλών προδιαγραφών και παράλληλα να προστατεύσει το πλούσιο σε πανίδα και χλωρίδα φυσικό περιβάλλον, να στηρίξει την τοπική κοινωνία και

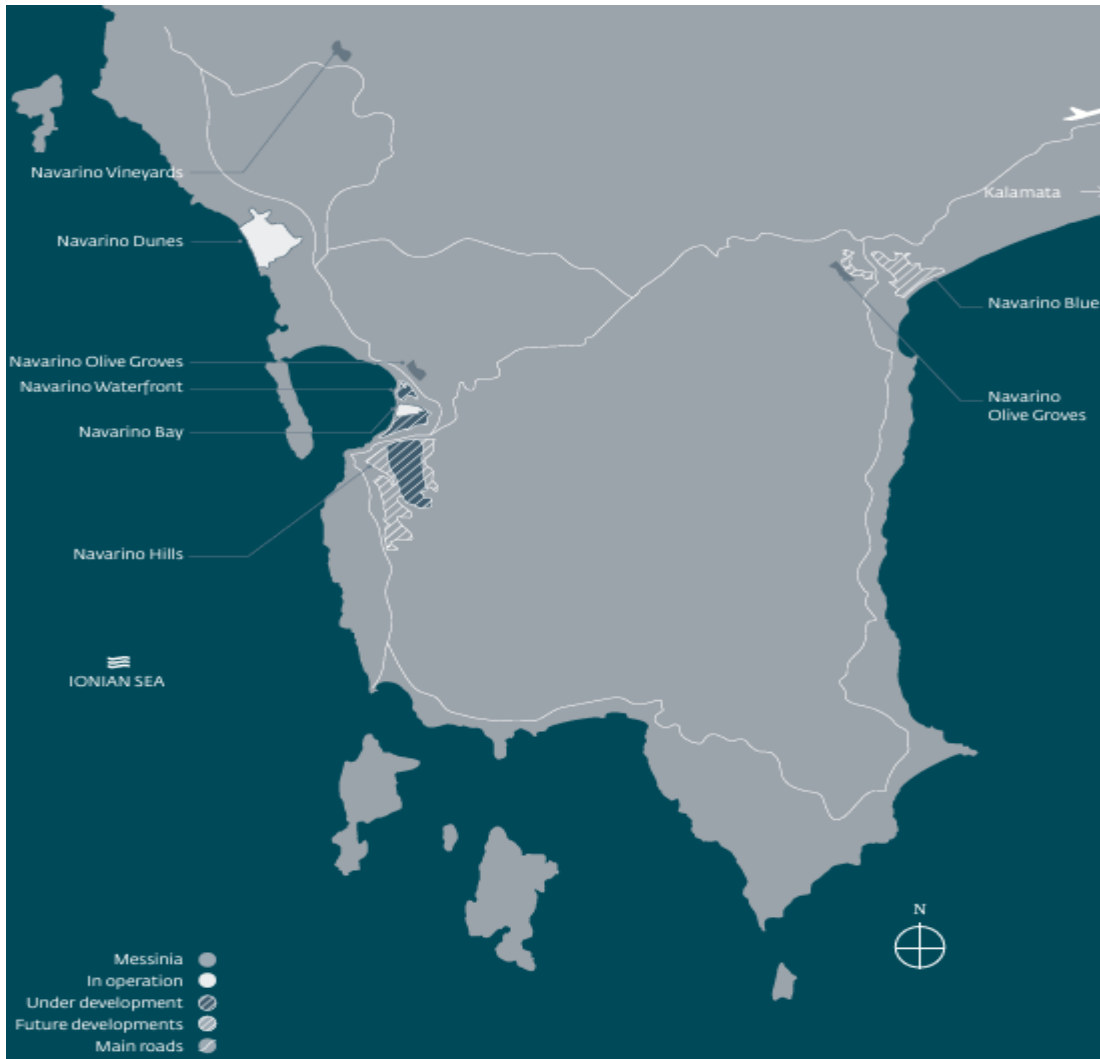
τους ντόπιους παραγωγούς και να προσφέρει θέσεις εργασίας στους Μεσσηνίους. Η οικογένεια Κωνσταντακόπουλου διαθέτει περίπου το 75% της εταιρείας, ενώ στο σχήμα συμμετέχουν και άλλα διεθνή Fund (Costa Navarino,a, 2024).

Η εταιρεία διαθέτει μεγάλες εκτάσεις γης, όπου περιλαμβάνονται ακίνητα σε προνομιακές τοποθεσίες, τα οποία και συγκεντρώθηκαν προσεκτικά, σε ένα χρονικό διάστημα τριάντα ετών στην περιοχή της Μεσσηνίας . Η Costa Navarino, αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες τουριστικές επενδύσεις στην περιοχή της Μεσογείου, με την τελική ανάπτυξη να περιλαμβάνει πέντε περιοχές θέρετρων, με ξενοδοχεία πέντε αστέρων, ποιοτικές εγκαταστάσεις, υψηλής ποιότητας οικιστικά ακίνητα, καθώς επίσης αθλητικές εγκαταστάσεις και γήπεδα γκολφ (Costa Navarino,a, 2024). Το συνολικό ύψος των επενδύσεων που πρόκειται να πραγματοποιηθούν στην περιοχή αυτή (άμεσες και έμμεσες) αναμένεται να ξεπεράσουν τα 2,5 δισεκατομμύρια ευρώ. Η συνολική έκταση των πέντε περιοχών αυτών ανέρχεται σε περίπου 1.000 εκτάρια.

Στην εικόνα 1 καταγράφονται τα σημεία ανάπτυξης της Costa Navarino στη Μεσσηνία και τα οποία είναι τα εξής:

- Navarino Dunes.
- Navarino Bay.
- Navarino Waterfront.
- Navarino Hills.
- Navarino Blue.

Εικόνα 1: Περιοχές ανάπτυξης της Costa Navarino



Πηγή: Costa Navarino, 2020

Το Navarino Dunes, στην περιοχή Ρωμανού, αποτελείται από δύο ξενοδοχεία, βίλες, αθλητικές εγκαταστάσεις, σπα, εστιατόρια καθώς και εμπορικά καταστήματα. Αρχικά το «The Romanos, a Luxury Collection Resort» διαθέτει 321 δωμάτια εκ των οποίων, δωμάτια με ιδιωτική πισίνα, σουίτες και βίλες. Ο επισκέπτης του Romanos είναι συλλέκτης εμπειριών, αναζητά το σπάνιο ενώ παράλληλα θέλει να μάθει την ιστορία, τις παραδόσεις και την κουλτούρα της περιοχής. Επιπροσθέτως, το «The Westin Resort» διαθέτει 445 δωμάτια και πιο συγκεκριμένα deluxe δωμάτια, family suits, connecting rooms και δωμάτια με ιδιωτική πισίνα. Ο επισκέπτης του Westin επιδιώκει την ευεξία και την ευζωία ενώ στόχος του είναι να ισορροπήσει μεταξύ δουλειάς- προπόνησης- παιχνιδιού.

Στο Navarino Bay, στην περιοχή της Γιάλοβας, λειτουργεί, από τον Ιούλιο 2023, το Mandarin Oriental- Costa Navarino, ένα υπερπολυτελές resort με 99 δωμάτια από τα οποία τα 48 είναι υποσκαφές βίλες με πισίνα και πέντε εστιατόρια- μπαρ. Στην ίδια περιοχή, λειτουργεί από τον Αύγουστο 2022 το W - Costa Navarino με 246 δωμάτια εκ των οποίων δωμάτια, σουίτες και βίλες. Επιπλέον διαθέτει εστιατόρια, 3 γήπεδα τέννις, γυμναστήριο με πισίνα και σπα. Στο Navarino Hills στην περιοχή Κυνηγού υπάρχει το γήπεδο «The Hills Course» και το πρώτο «The International Academy Golf Course» προάγοντας τις αρχές και τις αξίες του ολυμπισμού.

Τέλος, το 2022 ξεκίνησαν οι εργασίες για τη δημιουργία του Navarino Blue, ενός συμπλέγματος από 4 θεματικά ξενοδοχεία και κατοικίες, σε κοντινή απόσταση από το αεροδρόμιο της Καλαμάτας σε παραθαλάσσια περιοχή για να προσφέρει πληθώρα αθλητικών και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων.

(Costa Navarino, a, 2024)

4.3 Καινοτομίες

Η Costa Navarino έχει καθιερωθεί ως κορυφαίος πολυτελής προορισμός στην Ελλάδα μέσω ενός συνδυασμού καινοτόμων στρατηγικών. Οι καινοτομίες αυτές δεν αναδεικνύουν μόνο τις μοναδικές προσφορές του θέρετρου, αλλά δίνουν επίσης έμφαση στη βιωσιμότητα, την πολιτιστική κληρονομιά και την πολυτέλεια, διασφαλίζοντας ότι η Costa Navarino ξεχωρίζει στην ανταγωνιστική τουριστική αγορά.

Η εταιρεία, ήδη από τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της έχει επικεντρωθεί σε ζητήματα που αφορούν τη βιωσιμότητα. Ειδικότερα, οι καινοτομίες που εφαρμόζει η εταιρεία συνάδουν με τους 17 στόχους βιώσιμης ανάπτυξης που έχουν τεθεί από τον ΟΗΕ. Η Costa Navarino παρουσιάζει πρωτοβουλίες φιλικές προς το περιβάλλον, όπως η εξοικονόμηση νερού, η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και η διατήρηση της βιοποικιλότητας, και απευθύνεται σε ταξιδιώτες με περιβαλλοντική συνείδηση (Khodaiji & Christopoulou, 2020). Οι επισκέπτες αποκτούν την εμπειρία της βιώσιμης πολυτέλειας ενώ συμβάλλουν ταυτόχρονα στη διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος. Η προσέγγιση αυτή συμβάλλει στην προσέλκυση ενός αυξανόμενου τμήματος ταξιδιωτών πολυτελείας με οικολογική συνείδηση (Khodaiji & Christopoulou, 2020).

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι στη Costa Navarino δημιουργούνται υποδομές, οι οποίες συμβάλλουν στη διαφύλαξη του περιβάλλοντος, αλλά και του φυσικού πλούτου, όπως επίσης και στη διατήρηση της αυθεντικής φυσιογνωμίας που χαρακτηρίζει την περιοχή. Από το στάδιο της κατασκευής έως και το στάδιο της λειτουργίας εφαρμόζονται αυστηροί κανόνες περιβαλλοντικής προστασίας και διαχείρισης. Οι εγκαταστάσεις που αναπτύσσονται στο Costa Navarino καταλαμβάνουν έκταση που είναι μικρότερη από το 10% της συνολικής επιφάνειας, δηλαδή ουσιαστικά λιγότερη από το μισό της επιτρεπόμενης από το νόμο, ενώ αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το 90% της συνολικής έκτασης καλύπτεται από πράσινο. Το σύνολο της κτιριακής υποδομής που αναπτύσσεται στη Costa Navarino βρίσκεται σε σύμπτωση με τις απαιτήσεις του προτύπου περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001 (ESG+stories,2023).

Στα πλαίσια της δέσμευσης της επιχείρησης για την αειφόρο ανάπτυξη, ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι το 2022, η Costa Navarino κατάφερε και πέτυχε μείωση των λειτουργικών του εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα σε ποσοστό 80%, σε σχέση με παλαιότερα. Η μείωση αυτή συνδέεται με την προμήθεια του ηλεκτρικού ρεύματος από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ), όπως επίσης και με την μείωση της χρήσης LPG, καθώς και λόγω της μείωσης της κατανάλωσης ενέργειας ανά διανυκτέρευση. Οι πρακτικές αυτές που εφαρμόστηκαν από την επιχείρηση συνάδουν με την γενικότερη στρατηγική απανθρακοποίησης που σχεδιάζεται και υλοποιείται από την Costa Navarino, έχοντας ως απώτερο στόχο την λειτουργία με μηδενικές εκπομπές έως και το έτος 2050. Σύμφωνα με την παραπάνω καινοτομία, προβλέπεται να υπάρξει καθορισμός βραχυπρόθεσμων, αλλά και μακροπρόθεσμων δράσεων για την μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, εστιάζοντας τόσο στις άμεσες, όσο και στις έμμεσες εκπομπές. Να σημειωθεί ότι οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι που έχουν τεθεί προβλέπεται να υλοποιηθούν έως και το 2034, ενώ ως το 2030, έχει τεθεί ως στόχος η προμήθεια ηλεκτρικής ενέργειας από ΑΠΕ να ανέλθει στο 100% (ESG+stories,2023).

Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει στο Περιβαλλοντικό Παρατηρητήριο Ναυαρίνου, το οποίο διαμορφώθηκε έχοντας ως κοινό στόχο το ενδιαφέρον για την κλιματική αλλαγή, καθώς και την ανάγκη για επιστημονικά τεκμηριωμένες πολιτικές μετριασμού της κλιματικής αλλαγής. Το εν λόγω Παρατηρητήριο ιδρύθηκε από το Πανεπιστήμιο της Στοκχόλμης, από το Κέντρο Περιβαλλοντικής Υγείας και Βιοφυσικής του Ιδρύματος Βιοαϊτρικών Ερευνών και της Ακαδημίας Αθηνών, καθώς και από την εταιρεία TEMES AE. Η δομή αυτή δίνει έμφαση στην μελέτη της κλιματικής αλλαγής και των επιπτώσεων που αυτή προκαλεί στο φυσικό περιβάλλον και στις ανθρώπινες δραστηριότητες στην περιοχή της Μεσογείου (LTER,2024). Μεταξύ άλλων τομέων ενδιαφέροντος εξετάζονται

οι κλιματικές μεταβολές του παρελθόντος, οι επικρατούσες συνθήκες, όπως επίσης και οι μελλοντικές κλιματικές προβλέψεις. Ταυτόχρονα, μελετώνται ζητήματα που αφορούν την επίδραση της γεωργίας στην βιοποικιλότητα και τους υδάτινους πόρους, όπως επίσης και την συνδιαχείριση των οικοσυστημικών υπηρεσιών σε περιοχές Natura 2000, όπου συμπεριλαμβάνεται και η λιμνοθάλασσα της Γιάλοβα.

Το έργο που καλείται να φέρει εις πέρας το Περιβαλλοντικό Παρατηρητήριο Ναυαρίνου συνάδει απόλυτα με τον στόχο «13» βιώσιμης ανάπτυξης, που αφορά τη δράση για το κλίμα, καθώς επίσης και με τους περισσότερους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ, οι οποίοι και συνδέονται με κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι από το 2010 έως και σήμερα, οι ερευνητές που συμμετέχουν στο Παρατηρητήριο αυτό έχουν προβεί στην εκπόνηση περισσότερων από 60 διεθνών δημοσιεύσεων, ενώ έχει ολοκληρωθεί και ένας σημαντικός αριθμός διδακτορικών διατριβών, οι οποίες και παρουσιάζουν αυξημένο ενδιαφέρον για την περιοχή μελέτης (Costa Navarino, 2022). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στα πλαίσια λειτουργίας του Παρατηρητηρίου αυτού, πραγματοποιούνται μαθήματα, όπως επίσης και θερινά σχολεία, αλλά και πλήθος επισκέψεων σε χώρους εργασίας.

Στα πλαίσια ευρωπαϊκών προγραμμάτων, έχουν πραγματοποιηθεί εκδηλώσεις σε διάφορες πόλεις της Πελοποννήσου, όπως επίσης και τομεακά εργαστήρια, τα οποία εμπλέκουν τοπικούς φορείς από τον κλάδο της γεωργίας, της τοπικής βιομηχανίας, της αλιείας, του τουρισμού, όπως επίσης και εκπροσώπους του δημοσίου τομέα, των πανεπιστημίων, καθώς και άλλων ινστιτούτων και Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων. Να σημειωθεί ότι τέτοιες ανταλλαγές δεν έχουν πραγματοποιηθεί ποτέ κατά το παρελθόν και αποτέλεσαν για τους εμπλεκόμενους μια μοναδική εμπειρία. Ουσιαστικά, στο επίκεντρο της πρωτοβουλίας λειτουργίας του εν λόγω Παρατηρητηρίου τίθεται ο συνδυασμός της τοπικής και της επιστημονικής γνώσης, έτσι ώστε να εντοπιστούν τα προβλήματα και να αναπτυχθούν πρακτικοί και ισχυροί επιχειρηματικοί χάρτες πορείας, αλλά και κατευθυντήριες γραμμές στρατηγικής πολιτικής, έχοντας ως απώτερο στόχο την βελτίωση της συνεργασίας θάλασσας και ξηράς (Costa Navarino, a, 2024).

Περαιτέρω, στα πλαίσια της προστασίας του οικοσυστήματος, στη Costa Navarino αναπτύσσεται ένα πρόγραμμα μεταφύτευσης ελαιόδεντρων, καθώς και άλλων δέντρων. Τα δέντρα αυτά μεταφέρονται προσωρινά σε μια ειδική διαμορφωμένη περιοχή υποδοχής και έπειτα από την ολοκλήρωση των κατασκευαστικών εργασιών γίνεται μεταφύτευση αυτών στην τελική τους θέση, επιδιώκοντας να διατηρηθεί η φυσιογνωμία

του τοπίου της περιοχής. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι το ποσοστό επιτυχίας του προγράμματος αυτού ανέρχεται σε 100% και ήδη ένας αριθμός ελαιόδεντρων που προσεγγίζει τα 7.000 έχει μεταφυτευτεί. Ακόμη, έχουν φυτευτεί σχεδόν 10.000 νέα σπυροφόρα δέντρα, όπως επίσης και περισσότεροι από 1.089.000 ενδημικοί θάμνοι, οι οποίοι κατατάσσονται στα διάφορα είδη (Costa Navarino,2022).

Ένα ακόμη επιτυχημένο παράδειγμα συνεργασίας με τους ενδιαφερόμενους φορείς είναι η δημιουργία του Navarino Natura Hall, που αποτελεί ένα διαδραστικό περιβαλλοντικό εκθεσιακό κέντρο στην Costa Navarino. Η δομή αυτή προέκυψε ως αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ της εταιρείας ΤΕΜΕΣ Α.Ε., του Πανεπιστημίου της Στοκχόλμης, της Ακαδημίας Αθηνών καθώς και ορισμένων Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων. Βασική επιδίωξη του κέντρου αυτού αποτελεί η παροχή περιβαλλοντικής εκπαίδευσης με τρόπο ψυχαγωγικό, όπως επίσης και η ενημέρωση των επισκεπτών και των ντόπιων για ζητήματα που άπτονται της μοναδικής βιοποικιλότητας της Μεσσηνίας. Στα πλαίσια λειτουργίας του περιβαλλοντικού αυτού εκθεσιακού κέντρου διοργανώνονται εκπαιδευτικά προγράμματα για σχολεία της περιοχής, ενώ στις πρωτοβουλίες αυτές συμμετέχει και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου (Costa Navarino,a, 2024).

Σε συνεργασία με τον Σύλλογο για την Προστασία της Θαλάσσιας Χελώνας «Αρχελών», η Costa Navarino προβαίνει στην υλοποίηση ενός προγράμματος παρακολούθησης και προστασίας της θαλάσσιας χελώνας καρέτα-καρέτα. Ουσιαστικά, το πρόγραμμα αυτό προβαίνει στην καταγραφή του πληθυσμού της καρέτα-καρέτα σε ετήσια βάση, ενώ συνάμα παρακολουθεί και προστατεύει τις φωλιές κάνοντας χρήση τεχνολογιών GPS. Ακόμη, μέσω ενός λεπτομερούς προγράμματος δράσης διασφαλίζεται ότι τα αυγά, καθώς και τα νεογνά χελωνάκια μπορούν και προστατεύονται έως και το τελικό ταξίδι αυτών στη θάλασσα. Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι ο φωτισμός των εγκαταστάσεων που βρίσκονται δίπλα στην παραλία γίνονται με φώτα χαμηλής έντασης, με ειδική κάλυψη, ενώ η περιφερειακή φύτευση που χρησιμοποιείται λειτουργεί ως ένα φυσικό φράγμα φωτός. Έτσι, με τις πρακτικές αυτές, επιτυγχάνεται αποφυγή όχλησης για τις χελώνες, κάτι που θα εμπόδιζε την ωοτοκία, είτε θα μπορούσε να αποπροσανατολίσει τους νεοσσούς (Costa Navarino,a, 2024).

Ξεχωριστή αναφορά θα πρέπει να γίνει στο ίδρυμα «Καπετάν Βασίλη και Κάρμεν Κωνσταντακοπούλου», το οποίο είναι ένα κοινωφελές, ιδιωτικό, μη κερδοσκοπικό ίδρυμα, που ιδρύθηκε το 2011, προς τιμήν των Καπετάν Βασίλη και Κάρμεν Κωνσταντακοπούλου. Σκοπός του ιδρύματος αποτελεί να καταστεί η Μεσσηνία πρότυπο

αιφόρου ανάπτυξης, παρέχοντας υποστήριξη και προώθηση σχετικών δράσεων. Το ίδρυμα σχεδιάζει, διαχειρίζεται, καθώς και χρηματοδοτεί προγράμματα, τα οποία αφορούν την έρευνα, την εκπαίδευση, αλλά και την υποστήριξη τοπικών δομών της Μεσσηνίας. Περαιτέρω, έμφαση δίνεται σε τομείς όπως είναι η αγροτική ανάπτυξη, η κοινωνία, ο πολιτισμός, αλλά και το περιβάλλον, αναπτύσσοντας συνεργασίες με φορείς, όπως επίσης και με οργανισμούς των πεδίων αυτών (Costa Navarino,a, 2024).

Η Costa Navarino σε συνεργασία με το Ίδρυμα Καπετάν Βασίλης και Κάρμεν Κωνσταντοπούλου, καθώς και με Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, όπως είναι για παράδειγμα είναι το Πανελλαδικό Εθελοντικό Κίνημα "Save Your Hood", προχώρησαν στη δημιουργία του προγράμματος «Καθαρή Μεσσηνία», έτσι ώστε να αντιμετωπιστεί η περιβαλλοντική ρύπανση από τα σκουπίδια, καθώς και από τα πλαστικά. Να σημειωθεί ότι το εν λόγω πρόγραμμα υλοποιείται σε συνεργασία με τοπικές αρχές, όπως και με περιβαλλοντικές οργανώσεις και άλλους φορείς, έτσι ώστε να συμβάλλουν όλοι από κοινού, σε συνεργασία και με τους επισκέπτες στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος της περιοχής. Έμφαση δίνεται στην αντιμετώπιση του προβλήματος της παράκτιας ρύπανσης, όπως για παράδειγμα γίνεται μέσω των δράσεων καθαρισμού των παραλιών, όπως και μέσω της συλλογής απορριμμάτων. Ακόμη, στα πλαίσια του προγράμματος αυτού λαμβάνουν χώρα δράσεις ενημέρωσης και περαιτέρω ευαισθητοποίησης των πολιτών αναφορικά με την ανάγκη προστασίας των ακτών και του θαλάσσιου χώρου γενικότερα (Costa Navarino,a, 2024).

Μέριμνα υπάρχει από την Costa Navarino για την προστασία των αδέσποτων ζώων και γι' αυτό ιδρύθηκε το Navarino Pet Community, στο οποίο συμμετέχουν και εθελοντές εργαζόμενοι. Ουσιαστικά, η δομή αυτή αποτελεί ένα καταφύγιο, το οποίο παρέχει στέγη και ιατρική περίθαλψη σε αδέσποτα ζώα, φιλοξενώντας περίπου είκοσι σκυλιά, ενώ υπάρχει και μόνιμος υπάλληλος, αλλά και εργαζόμενοι εθελοντές. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι μέσω του Navarino Pet Community έχουν πραγματοποιηθεί περισσότερες από 250 υιοθεσίες αδέσποτων ζώων, με τις υιοθεσίες αυτές να γίνονται τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό (Costa Navarino,a, 2024).

Επιπροσθέτως λειτουργεί το Κέντρο Αγροδιατροφικής Επιχειρηματικότητας Μεσσηνίας (ΚΑΕΜ), το οποίο αναπτύχθηκε σε συνεργασία με την Αμερικανική Γεωργική Σχολή, όπως επίσης και με την υποστήριξη του Δήμου Καλαμάτας, του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πελοποννήσου, αλλά και του Κέντρου Επαγγελματικής Κατάρτισης ΕΤΑΠ Πελοποννήσου & Ιονίων Νήσων. Σκοπός του κέντρου αυτού αποτελεί

η δημιουργία ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος, το οποίο διαθέτει ευκαιρίες χρηματοδότησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων, όπως επίσης και επιχειρηματική παιδεία των ατόμων που αποσκοπούν να αναπτύξουν βιώσιμη επιχειρηματικότητα, μέσω της ορθής διαχείρισης των φυσικών πόρων, έτσι ώστε να μπορέσει να επιτευχθεί ισόρροπη ανάπτυξη της αγροτικής οικονομίας της περιοχής. Υπό το πρίσμα αυτό, προσφέρονται εκπαιδευτικά προγράμματα επιχειρηματικής παιδείας, όπως επίσης παρέχεται και ο θεσμός του mentoring προς τους εκπαιδευόμενους (Costa Navarino, a, 2024).

Λαμβάνοντας υπόψη την προσέγγιση του «United Nations World Tourism Organization» (UNWTO), ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους τέσσερις πρώτους εξαγωγείς παγκοσμίως, παρέχοντας μία στις δέκα θέσεις εργασίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι δημιουργώντας αξιοπρεπείς ευκαιρίες στον τομέα του τουρισμού για τους νέους και τις γυναίκες, καθώς και η εφαρμογή αλυσίδων αξίας που διαφοροποιούν την τουριστική δραστηριότητα, μπορούν να ενισχύσουν τις θετικές κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις του τουρισμού. Η TEMES επιδιώκει έως και το 2030 να εφαρμόζει πολιτικές που προωθούν τον βιώσιμο τουρισμό, ο οποίος δημιουργεί θέσεις εργασίας και προωθεί συνάμα τον τοπικό πολιτισμό, αλλά και τα τοπικά προϊόντα. Ταυτόχρονα, μέσω των πολιτικών που εφαρμόζει η εταιρεία σκοπεύει να δημιουργήσει τις αναγκαίες προϋποθέσεις για βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς οικονομική ανάπτυξη, στις περιοχές όπου δραστηριοποιείται, καθώς η εταιρεία θεωρεί ότι αυτό αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη της βιωσιμότητας (UNWTO, 2019).

Μέσω της πολιτικής που εφαρμόζει η επιχείρηση για τις προσλήψεις που στοχεύουν σε τοπικό επίπεδο, επιδιώκεται να περιοριστεί η ανεργία, ιδίως η ανεργία των νέων, παρέχοντας συνάμα υψηλής ποιότητας κατάρτιση. Η λειτουργία της επιχείρησης δημιουργεί αξία, την οποία η επιχείρηση μοιράζεται με τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η ανάπτυξη της επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη των περιοχών όπου δραστηριοποιείται. Περαιτέρω, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρησης στηρίζεται στην παροχή γνώσεων εμπειριών προς τους επισκέπτες, στα πλαίσια του τοπικού πολιτισμού και των παραδόσεων, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην ανάπτυξη της περιοχής και διαμορφώνοντας νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες για τους ανθρώπους που προέρχονται από τις τοπικές κοινότητες (Costa Navarino, b, 2024).

Πιο συγκεκριμένα, η Costa Navarino προσφέρει εξατομικευμένες υπηρεσίες και εμπειρίες προσαρμοσμένες στις ατομικές προτιμήσεις των επισκεπτών. Από ειδικά

σχεδιασμένα ταξιδιωτικά πακέτα έως εξατομικευμένα προγράμματα ευεξίας, το θέρετρο διασφαλίζει ότι η διαμονή κάθε επισκέπτη θα είναι μοναδικά αξέχαστη. Επιπροσθέτως, η δέσμευση του θέρετρου για την παροχή εξαιρετικής εξυπηρέτησης πελατών είναι εμφανής στην προσοχή στη λεπτομέρεια και την εξατομικευμένη φροντίδα που προσφέρεται στους επισκέπτες. Αυτό το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης συμβάλλει σε θετικές κριτικές, επαναλαμβανόμενες επισκέψεις και συστάσεις από στόμα σε στόμα. Αναφορικά με την πολιτική προμηθειών που εφαρμόζει η επιχείρηση, θα πρέπει να τονιστεί ότι η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού σχετίζεται άμεσα με το όραμα της επιχείρησης, καθώς και με την περαιτέρω ανάπτυξη του Costa Navarino, όπως επίσης και με την ευρύτερη ανάπτυξη του τουριστικού προορισμού Μεσσηνία. Η λειτουργία της εφοδιαστικής αλυσίδας ενισχύει την τοπική οικονομία, δημιουργώντας νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες στην περιοχή, ενώ παρέχει ευκαιρίες συνεργασίας με τοπικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα κοινά οικονομικά, περιβαλλοντικά, καθώς και κοινωνικά ζητήματα, τα οποία και απορρέουν από τις δραστηριότητες της εταιρείας (Costa Navarino,a, 2024).

Επιπλέον, η επιχείρηση προβαίνει στη δημιουργία δεσμών με τη γεωργία και τους τομείς παροχής υπηρεσιών, τονώνοντας την ανάπτυξη βασικών υποδομών, όπως είναι η οδοποιία, η αναβάθμιση των εγκαταστάσεων του αεροδρομίου, καθώς επίσης και η παροχή χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, από τις οποίες μπορεί να υπάρξει σημαντικό όφελος για την τοπική οικονομία. Τα έσοδα που παράγονται από την αύξηση των τουριστικών αφίξεων στην περιοχή, δημιουργούν θετικές άμεσες επιπτώσεις σε μια σειρά τοπικών ΜΜΕ επιχειρήσεων, μέσω ενός ευρέος φάσματος οικονομικών τομέων, οι οποίοι και ενσωματώνονται στην αλυσίδα αξίας του τουρισμού. Καθώς οι επιχειρήσεις αυτές αγοράζουν αγαθά, αλλά και υπηρεσίες από τοπικούς προμηθευτές, ο θετικός αντίκτυπος της τουριστικής ανάπτυξης στο εισόδημα, αλλά και στην απασχόληση που αφορά την τοπική κοινωνία πολλαπλασιάζεται, δημιουργώντας μια ζωντανή οικονομία. Η ολοκλήρωση του επενδυτικού σχεδίου, αναμένεται να αυξήσει σημαντικά τον αριθμό θέσεων εργασίας στην περιοχή, τόσο των άμεσων, όσο και των έμμεσων (Costa Navarino,a, 2024).

Σημαντικό κρίνεται ότι το θέρετρο βρίσκεται σε μια περιοχή με πλούσια πολιτιστική και ιστορική κληρονομιά. Αυτή η εγγύτητα σε ιστορικά ορόσημα προσφέρει μια ξεχωριστή πολιτιστική εμπειρία που λίγα άλλα θέρετρα μπορούν να προσφέρουν (Gaitanakis & Leivadī, 2020). Προσφέρει στους επισκέπτες μοναδική πρόσβαση σε σημαντικούς αρχαιολογικούς χώρους, όπως το Παλάτι του Νέστορα και η Αρχαία Μεσσήνη αλλά και

τα κάστρα της Πύλου, της Μεθώνης και της Κορώνης. Συγχρόνως ο εμπλουτισμός σε πολιτιστικές, ψυχαγωγικές και αθλητικές δραστηριότητες, κάθε χρόνο, συμβάλλουν στην περαιτέρω ενίσχυση της ποικιλίας των υπηρεσιών που παρέχονται προς τους επισκέπτες της Costa Navarino. Απώτερος στόχος αποτελεί η γνωριμία των επισκεπτών με την μακρά ιστορία της περιοχής, η οποία διαρκεί χιλιετίες, όπως επίσης και με τον πολιτισμό, αλλά και με τις παραδόσεις, αλλά και με το παρθένο φυσικό τοπίο της περιοχής (Costa Navarino,a, 2024).

Εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι η Costa Navarino αναπτύσσει συνέργειες με πλήθος φορέων, όπως για παράδειγμα είναι το Μουσείο Μπενάκη, ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος», καθώς και Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, διοργανώνοντας πολιτιστικά και όχι μόνο γεγονότα, τα οποία αφενός προσελκύουν έναν μεγάλο αριθμό επισκεπτών, αφετέρου δε, οδηγούν σε αύξηση της αναγνωρισιμότητας και στην ανάδειξη της μοναδικότητας του προορισμού (Costa Navarino,a, 2024). Το θέρετρο ενσωματώνει τον τοπικό πολιτισμό στις προσφορές του μέσω δραστηριοτήτων όπως μαθήματα παραδοσιακής ελληνικής μαγειρικής, εργαστήρια τοπικών χειροτεχνιών και ξεναγήσεις σε ιστορικά μνημεία. Αυτές οι πολιτιστικές εμπειρίες εμπλουτίζουν την εμπειρία των επισκεπτών και διαφοροποιούν την Costa Navarino από άλλους προορισμούς. Πέρα από τα αθλητικά γεγονότα διοργανώνεται και πλήθος άλλων γεγονότων, όπως για παράδειγμα είναι το εργαστήριο σεναριογράφων και σκηνοθετών, με τα γεγονότα αυτά να προσελκύουν έναν μεγάλο αριθμό επισκεπτών οι οποίοι διανυκτερεύουν για ορισμένες μέρες στις εγκαταστάσεις του Costa Navarino.

Το όνομα της Costa Navarino, σε μεγάλο βαθμό είναι συνδεδεμένο με το γκολφ. Διοργανώνονται τουρνουά γκολφ, τα οποία και προσελκύουν επαγγελματίες από ολόκληρο τον κόσμο, αναδεικνύοντας την σημαντικότητα του προορισμού για τους λάτρεις του γκολφ. Μάλιστα, φιλοξενεί δύο signature γήπεδα γκολφ, το “The Dunes Course” και το “The Bay Course”, τα οποία έχουν λάβει πολλές διακρίσεις. Η φήμη του θέρετρου ως κορυφαίου προορισμού γκολφ προσελκύει λάτρεις του γκολφ από όλο τον κόσμο (Gaitanakis & Leivadi, 2020). Η γραφική ομορφιά των γηπέδων, σε συνδυασμό με τις απαιτητικές αλλά ευχάριστες διατάξεις, προσφέρει μια μοναδική εμπειρία γκολφ που ξεχωρίζει στην ανταγωνιστική αγορά τουρισμού γκολφ.

Σε κάθε περίπτωση, στο επίκεντρο βρίσκεται η συμπεριληπτικότητα για την Costa Navarino και έτσι έχει διασφαλιστεί ότι ο κάθε επισκέπτης θα αισθάνεται άνετα κατά τη επίσκεψή του στο σύνολο των υποδομών. Μάλιστα, το W Costa Navarino αποτελεί το

πρώτο ξενοδοχείο παγκοσμίως που έχει λάβει σχετική πιστοποίηση για τις πρακτικές χωρίς αποκλεισμούς που εφαρμόζει, με την πιστοποίηση αυτή να δίνεται από την IGLTA (International LGBTQ+Travel Association). Σημαντικό είναι το γεγονός ότι κατόπιν συνεργασίας με το Πανεπιστήμιο Πειραιώς έχει πραγματοποιηθεί εκτεταμένη έρευνα, η οποία έχει στο επίκεντρο την κατανόηση των αναγκών των επιμέρους ομάδων του πληθυσμού και των τρόπων με τους οποίους οι ανάγκες αυτές μπορούν να ικανοποιηθούν στον τομέα του τουρισμού. Στο ίδιο πλαίσιο κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών και για να ενισχυθεί η άνεση των επισκεπτών, δημιουργήθηκαν τουαλέτες ουδέτερου φύλου, ενώ ενσωματώθηκαν κουβέρτες με βάρη, ακουστικά ακύρωσης θορύβου, αναπηρικά αμαξίδια παραλίας, σεντ προσευχής, όπως και ανέσεις για ειδικούς τύπους μαλλιών και δέρματος. Έμφαση δίνεται ακόμη στην συνεχή εκπαίδευση όλων των συνεργατών, καθώς και στην ανάπτυξη συνεργασίας με εξειδικευμένους οργανισμούς, οι οποίοι και εξυπηρετούν άτομα με αυτισμό, νοητική αναπηρία, κινητικά προβλήματα, προβλήματα ακοής και όρασης, έτσι ώστε να μπορούν να εξυπηρετηθούν τα άτομα αυτά, αλλά και για να μπορέσει να διασφαλιστεί ότι ο κάθε επισκέπτης θα μπορέσει να αισθανθεί άνετα (ESG+stories,2023).

4.4 Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Για την ανάλυση των πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την υπό μελέτη επιχείρηση, λαμβάνεται υπόψη η θεωρία των πόρων, όπως επίσης και η θεωρία των δυναμικών ικανοτήτων (Πετρίδου,2011). Ειδικότερα, η Costa Navarino διαθέτει ισχυρούς χρηματοοικονομικούς πόρους καθώς οι βασικοί μέτοχοι διαθέτουν μεγάλη ευρωστία λόγω της δραστηριοποίησης στον ναυτιλιακό κλάδο. Ουσιαστικά, η εταιρεία διαθέτει τόσο πιστοληπτική ικανότητα, όσο και την ικανότητα δημιουργίας εσωτερικών κεφαλαίων, από την κερδοφορία των επιμέρους δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στη Costa Navarino. Παράλληλα, διαθέτει σημαντικούς φυσικούς πόρους, καθώς αναπτύσσεται σε περιοχή μοναδικής φυσικής ομορφιάς, ενώ συνάμα η ανάπτυξη που έλαβε χώρα και συνεχίζει να υλοποιείται, σέβεται το φυσικό περιβάλλον και τους διαθέσιμους φυσικούς πόρους. Στην κατηγορία των φυσικών πόρων μπορούν να συμπεριληφθούν και οι πρώτες ύλες, δηλαδή κυρίως τα προϊόντα διατροφής και λοιπά προϊόντα του ξενοδοχειακού κλάδου τα οποία και λαμβάνει από τους τοπικούς προμηθευτές ταξιδιώτες (Costa Navarino, 2022).

Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει στους ανθρώπινους πόρους, στους οποίους δίνεται ξεχωριστή σημασία, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η ποιότητα των ανθρώπινων πόρων αντικατοπτρίζεται στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρονται προς τους πελάτες-επισκέπτες. Η εταιρεία δίνει ξεχωριστή σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό, τόσο κατά το στάδιο της προσέλκυσης, όσο και κατά το στάδιο της εκπαίδευσης, αλλά και εξέλιξης του. Για την ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζονται οι πλέον σύγχρονες τάσεις που ισχύουν στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, συνεκτιμώντας όλες τις σύγχρονες προκλήσεις του ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι για παράδειγμα ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η πολυπολιτισμικότητα, οι βιώσιμες πρακτικές κτλ. Επιπρόσθετα, η εταιρεία διαθέτει οργανωτικούς πόρους, όπου πρόκειται για την σαφή δομή, που επιδρά άμεσα στον τρόπο λειτουργία της, όπως επίσης και τα συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου ταξιδιώτες (Costa Navarino, 2022)

Σχετικά με τους άυλους πόρους, η επιχείρηση δίνει έμφαση στους τεχνολογικούς πόρους, λαμβάνοντας υπόψη και τις διεθνείς τάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά και τις δυνατότητες που προσφέρονται τόσο για τους πολίτες, όσο και για τους ίδιους τους επισκέπτες. Το θέρετρο χρησιμοποιεί καινοτόμες τεχνολογίες, όπως εφαρμογές για κινητά τηλέφωνα, περιηγήσεις εικονικής πραγματικότητας (VR) και εμπειρίες επαυξημένης πραγματικότητας (AR) για να βελτιώσει την εμπειρία των επισκεπτών. Αυτές οι τεχνολογίες παρέχουν ευκολία, εξατομίκευση και καθηλωτικές εμπειρίες που κάνουν την Costa Navarino να ξεχωρίζει. Τα υπερσύγχρονα συστήματα κρατήσεων και διαχείρισης εξασφαλίζουν μια απρόσκοπτη εμπειρία για τους επισκέπτες από τη στιγμή που κάνουν κράτηση έως το τέλος της διαμονής τους. Επομένως, η αποτελεσματικότητα και η προσοχή στη λεπτομέρεια συμβάλλουν στη συνολική ικανοποίηση των επισκεπτών (Gaitanakis & Leivadi, 2020).

Από τους πλέον σημαντικούς άυλους πόρους είναι η φήμη που διαθέτει η Costa Navarino και η οποία έχει δημιουργηθεί όλα αυτά τα χρόνια εξαιτίας, μεταξύ άλλων, της υψηλής ποιότητας υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες-καταναλωτές του, όπως επίσης και λόγω της διεθνούς προβολής που γίνεται επιδιώκοντας να προσελκύσει επισκέπτες από ολόκληρο τον κόσμο, οι οποίοι επιθυμούν να έρθουν στην Ελλάδα, να γνωρίσουν την περιοχή και είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν χρήματα, ενώ συνάμα σέβονται το περιβάλλον και είναι φιλικοί προς βιώσιμες πρακτικές.

Συγχρόνως η Costa Navarino χρησιμοποιεί συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) για την τμηματοποίηση του κοινού της βάσει προτιμήσεων, συμπεριφορών και δημογραφικών στοιχείων. Το θέρετρο στέλνει εξατομικευμένες προσφορές και πακέτα στους επισκέπτες με βάση τις προηγούμενες διαμονές και προτιμήσεις τους. Για παράδειγμα, ένας επισκέπτης που στο παρελθόν απολάμβανε θεραπείες σπα μπορεί να λαμβάνει ειδικές προσφορές για πακέτα ευεξίας, ενώ ένας λάτρης του γκολφ μπορεί να λαμβάνει προσφορές που σχετίζονται με τα γήπεδα γκολφ του θέρετρου (Khodaiji & Christopoulou, 2020).

Επιπροσθέτως, η Costa Navarino συνεργάζεται με γνωστές μάρκες πολυτελείας για να ενισχύσει τις προσφορές της και να προσελκύσει ταξιδιώτες υψηλού επιπέδου. Αυτές οι συνεργασίες μπορεί να περιλαμβάνουν αποκλειστικές εκδηλώσεις, επώνυμες εμπειρίες και προσπάθειες συν-marketing που αξιοποιούν την αξία των εμπορικών σημάτων και των δύο εταιρών. Το θέρετρο συνεργάζεται με κορυφαία ταξιδιωτικά γραφεία και τουριστικούς πράκτορες για να προσεγγίσει ένα ευρύτερο κοινό. Οι συνεργασίες αυτές περιλαμβάνουν τη δημιουργία αποκλειστικών πακέτων και κινήτρων που προσελκύουν ταξιδιώτες που αναζητούν ολοκληρωμένες εμπειρίες διακοπών (Khodaiji & Christopoulou, 2020).

Η φήμη αυτή της επιχείρησης επεκτείνεται πέρα από τους ίδιους τους πελάτες και τους επισκέπτες και στους προμηθευτές και στους συνεργάτες, με την εταιρεία να εργάζεται για την επίτευξη αμοιβαίως επωφελών συνεργασιών, αλλά και με γνώμονα την ικανοποίηση του συνόλου των εμπλεκόμενων μερών.

Για να καταγραφούν οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λαμβάνουμε υπόψη το “Sustainability Report 2021-2022” της TEMES AE (Costa Navarino, 2022) και επικαλούμαστε την ανάλυση VRIO ή με άλλα λόγια η εύρεση πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βάσει της Αξίας (Value), της Σπανιότητας (Rarity), της μη Αντιγραψιμότητας (Imitability) και της Οργάνωσης (Organization) και για την περίπτωση της Costa Navarino ισχύουν τα εξής:

1. Αξία

Η Costa Navarino δημιουργεί σημαντική αξία μέσω της δέσμευσής της σε πρωτοβουλίες βιώσιμου τουρισμού, όπως η εξοικονόμηση ενέργειας και η διατήρηση της βιοποικιλότητας, οι οποίες απευθύνονται σε ταξιδιώτες με περιβαλλοντική συνείδηση. Τα

πολυτελή καταλύματα και οι υψηλού επιπέδου ανέσεις, συμπεριλαμβανομένων δύο χαρακτηριστικών γηπέδων γκολφ, εκτεταμένων υπηρεσιών σπα και γευστικών επιλογών, ενισχύουν την εμπειρία των επισκεπτών. Επιπλέον, η τοποθεσία του θέρετρου στην πολιτιστικά πλούσια περιοχή της Πελοποννήσου παρέχει στους επισκέπτες μοναδικές ευκαιρίες για να εξερευνήσουν ιστορικούς και αρχαιολογικούς χώρους, οι οποίες είναι ελκυστικές τόσο για τους ταξιδιώτες αναψυχής όσο και για τους επαγγελματίες ταξιδιώτες (Costa Navarino,2022).

2. Σπανιότητα

Η μοναδική τοποθεσία του θέρετρου κατά μήκος του Ιονίου Πελάγους, σε συνδυασμό με την δέσμευση της Costa Navarino για βιωσιμότητα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας είναι σπάνια στον κλάδο της φιλοξενίας, ιδίως στην Ελλάδα καθώς λίγα θέρετρα μπορούν να συγκριθούν με τον συνδυασμό πολυτέλειας, φιλικότητας προς το περιβάλλον και ενσωμάτωσης με την τοπική κουλτούρα. Η μοναδικότητα των προσφορών του, όπως οι τοπικές γαστρονομικές εμπειρίες και τα προγράμματα ευεξίας που βασίζονται σε παραδοσιακές ελληνικές πρακτικές, ενισχύουν περαιτέρω τη σπανιότητά του(Costa Navarino,2022).

3. Μη Αντιγραψιμότητα

Ενώ ορισμένες πτυχές των προσφορών της Costa Navarino μπορούν να μιμηθούν (όπως οι πολυτελείς ανέσεις ή η ιδέα της βιωσιμότητας), ο συγκεκριμένος συνδυασμός της τοποθεσίας, της ποιότητας των υπηρεσιών, της κοινοτικής δέσμευσης και της ισχυρής φήμης του εμπορικού σήματος είναι δύσκολο να αναπαραχθεί από τους ανταγωνιστές. Οι καθιερωμένες σχέσεις του θέρετρου με τους τοπικούς φορείς, η ενσωμάτωση της τοπικής κουλτούρας στις εμπειρίες των επισκεπτών και η δέσμευσή του για βιωσιμότητα δημιουργούν έναν πολύπλοκο κοινωνικό ιστό που δεν αντιγράφεται εύκολα. Ενώ οι ανταγωνιστές μπορούν να υιοθετήσουν ορισμένες πρακτικές, η εκτεταμένη και ολιστική προσέγγιση που έχει αναπτύξει η Costa Navarino με την πάροδο του χρόνου , δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί (Costa Navarino,2022).

4. Οργάνωση

Το θέρετρο επωφελείται από μια ισχυρή διοικητική δομή, καλά οργανωμένη για να αξιοποιεί αποτελεσματικά τους πόρους και τις δυνατότητές της. Μέσω συνεργασιών και

συμπράξεων με τοπικές επιχειρήσεις και πολιτιστικά ιδρύματα, η Costa Navarino ενισχύει τις προσφορές της, ενώ μεγιστοποιεί τη χρήση των πόρων και τη συμμετοχή της κοινότητας. Η διοίκηση του θέρετρου διεξάγει τακτικά εκπαιδευτικά σεμινάρια για το προσωπικό σχετικά με τις βιώσιμες πρακτικές, διασφαλίζοντας ότι ολόκληρη η ομάδα είναι ευθυγραμμισμένη με την αποστολή και τις αξίες του θέρετρου. Επιπλέον, η στοχευμένη στρατηγική μάρκετινγκ επικεντρώνεται στην προσέλκυση ταξιδιωτών υψηλού εισοδήματος που ενδιαφέρονται για τη βιωσιμότητα, τοποθετώντας αποτελεσματικά το θέρετρο στην ανταγωνιστική αγορά πολυτελείας (Costa Navarino,2022)

Συμπερασματικά, η Costa Navarino διαθέτει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα λόγω της μοναδικής της θέσης, των προσπαθειών βιωσιμότητας και της πολιτιστικής ενσωμάτωσης, τα οποία είναι δύσκολο να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές. Επιπλέον, διαθέτει την οργανωτική και διοικητική ετοιμότητα να εκμεταλλευτεί τις επιμέρους ικανότητες που έχει αναπτύξει στο πέρασμα του χρόνου. Μέσω της αξιοποίησης των πόρων και ικανοτήτων αυτών που χαρακτηρίζονται ως πολύτιμοι, σπάνιοι και αμίμητοι, η Costa Navarino μπορεί να πετύχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4.5 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT(Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) συνιστά εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για να γίνει ανάλυση και αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, είτε μιας περιοχής, αλλά ακόμη και μιας κατάστασης με την οποία βρίσκεται αντιμέτωπη. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ανάλυση αυτή χρησιμοποιείται προκειμένου να ληφθούν σχετικές αποφάσεις, οι οποίες μπορεί να αφορούν τους στόχους που τίθενται σε επίπεδο οργανισμού, είτε στις περιπτώσεις όπου θα πρέπει να γίνει αξιολόγηση του βαθμού υλοποίησης των στόχων αυτών. Εφαρμόζοντας τη συγκεκριμένη ανάλυση πλέον έχει καθιερωθεί ως εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού.

Αναφορικά με τη χρησιμότητα της ανάλυσης SWOT θα πρέπει να σημειωθεί ότι χρησιμοποιείται κατά τον σχεδιασμό των αποφάσεων, ανεξάρτητα από το επίπεδο στο οποίο αυτές λαμβάνονται. Παράλληλα, μέσω της διαδικασίας αυτής είναι εφικτό να

εντοπιστούν τα βασικά σημεία ενός οργανισμού, αλλά και οι κρίσιμοι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν τον οργανισμό αυτόν στην επιτυχία. Στα πλαίσια εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης, μπορεί να επιτευχθεί σύνδεση μεταξύ της ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης και των προτάσεων που υποβάλλονται για την βελτίωση του οργανισμού. Ταυτόχρονα, η ανάλυση αυτή μπορεί να συμβάλει στον εντοπισμό των αδύνατων σημείων που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό-επιχείρηση, ενώ μπορεί να αναδειχθούν οι δυνατότητες μετατροπής των απειλών που απαντώνται στο εξωτερικό περιβάλλον, σε ευκαιρίες και αντίστοιχα, να υπάρξει μετατροπή των αδύνατων σημείων σε δυνατά σημεία (Wang,2007).

Η ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται προκειμένου να εξεταστούν νέες προτάσεις, όπως επίσης και πρωτοβουλίες, αλλά και για να μπορέσουν να εφαρμοστούν νέες πολιτικές, είτε δράσεις που αφορούν τον οργανισμό. Ιδιαίτερα σημαντικό θεωρείται και το γεγονός ότι μέσω της ανάλυσης αυτής μπορεί να υπάρξει εντοπισμός νέων δραστηριοτήτων, όπως επίσης και να γίνει αναθεώρηση, αλλά και επικαιροποίηση των σχεδίων δράσης που έχουν διαμορφωθεί και βρίσκονται σε διαδικασία υλοποίησης. Μέσω της συγκεκριμένης ανάλυσης μπορούν και τίθεται αναλυτικά ερωτήματα, ενώ παρουσιάζονται σημαντικά δεδομένα, τα οποία αφορούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και διατυπώνονται σημαντικές προτάσεις (Gürel & Tat, 2017).

Αναφορικά με τα δυνατά και αδύνατα σημεία που εξετάζονται στα πλαίσια της ανάλυσης αυτής, να σημειωθεί ότι αυτά σχετίζονται με τον ίδιο τον οργανισμό, ενώ αντίστοιχα οι ευκαιρίες και οι απειλές αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον. Πιο αναλυτικά, όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον διερευνώνται οι οικονομικοί πόροι του οργανισμού, όπως για παράδειγμα μπορεί να είναι το μείγμα χρηματοδότησης του, είτε τα επίπεδα δανεισμού του, αλλά και οι επενδυτικές ευκαιρίες που δημιουργούνται για την επιχείρηση. Ταυτόχρονα, εξετάζονται παράμετροι που συνδέονται με το περιβάλλον, όπως είναι η γεωγραφική θέση της επιχείρησης και η ποιότητα του περιβάλλοντος. Περαιτέρω, αναφορικά με το ανθρώπινο κεφάλαιο αναδεικνύονται θέματα που αφορούν την απασχόληση και το ανθρώπινο δυναμικό, όπως επίσης και πιθανές ευρεσιτεχνίες που αναπτύσσονται εντός του οργανισμού. Επιπλέον, στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού διερευνώνται παράμετροι που αφορούν την διοίκηση του οργανισμού, όπως επίσης και τα επίπεδα επικοινωνίας που αναπτύσσει η επιχείρηση με τα εμπλεκόμενα μέρη, αλλά και τα κανάλια διανομής. Παράλληλα, σε επίπεδο μικρο-περιβάλλοντος, δίνεται έμφαση σε ζητήματα που αφορούν τους πελάτες, τους προμηθευτές, όπως επίσης και τους διανομείς και τους ανταγωνιστές (Business News Daily, 2021).

Όσον αφορά τους εξωτερικούς παράγοντες που μελετώνται στα πλαίσια της ανάλυσης αυτής, πρόκειται για τις εξωτερικές δυνάμεις της επιχείρησης-οργανισμού. Είναι αναγκαίο να αναγνωριστούν και να αναλυθούν οι εξωτερικοί παράγοντες, αλλά και να μπορεί να υπάρξει αντίστοιχη αυτών με τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού (Elfira et al.,2023). Στην κατηγορία των εξωτερικών παραγόντων εξετάζονται δημογραφικές, όπως και κοινωνικές τάσεις, οι οποίες εστιάζουν στις επιμέρους ομάδες στόχους, όπως επίσης και στο θεσμικό πλαίσιο που αφορά μια περιοχή, είτε ακόμη και ευρύτερα μια χώρα (Valentin,2001).

Περαιτέρω, στα δυνατά σημεία που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό, μπορεί να περιλαμβάνονται και οι πόροι του οργανισμού, είτε πρόκειται για φυσικούς, είτε για ανθρώπινους πόρους, ενώ στην ίδια κατηγορία μπορούν να περιλαμβάνονται και οι διαθέσιμες υποδομές, όπως και άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των άλλων. Από την άλλη, στα αδύνατα σημεία ενσωματώνεται η απουσία πόρων, όπως και η πιθανή κακή κατάσταση στην οποία μπορεί να βρίσκονται οι υποδομές, δίνοντας έμφαση στη σύγκριση των υποδομών με άλλες χώρες, περιοχές, είτε με άλλους ανταγωνιστές. Στην κατηγορία των ευκαιριών εντάσσονται οι νέες δραστηριότητες που μπορεί να αναπτύξει μια επιχείρηση, με τις ευκαιρίες αυτές να συνδέονται με το εξωτερικό περιβάλλον. Τέλος, το σκέλος των απειλών δίνει έμφαση στην ανάλυση των μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος, περιλαμβάνοντας απειλές που υπάρχουν για τον οργανισμό (Πετρίδου,2011).

Η ανάλυση SWOTγια την μελέτη περίπτωση της Costa Navarino είναι η παρακάτω:

1. Δυνατά Σημεία (Strengths)

- Διαθέτει πλούσιο φυσικό περιβάλλον, το οποίο δεν έχει υποστεί έντονες ανθρώπινες παρεμβάσεις και συνδυάζει οικοσυστήματα καθώς και παραθαλάσσιες περιοχές με ορεινές.
- Η Costa Navarino είναι γνωστή για τη δέσμευσή της στον αειφόρο τουρισμό, με φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές στην κατασκευή, τη χρήση ενέργειας και τη διαχείριση των αποβλήτων γεγονός που τη διαφοροποιεί από άλλα πολυτελή θέρετρα. Έχει χαμηλό περιβαλλοντικό αποτύπωμα, τόσο σε επίπεδο υποδομών, όσο και αναφορικά με τις λειτουργίες.
- Αποτελεί τη μοναδική περιοχή Π.Ο.Τ.Α τη παρούσα χρονική στιγμή στην Ελλάδα.

- Προωθεί τα τοπικά προϊόντα της περιοχής καθώς και συνέργειες με τοπικούς παραγωγούς με απώτερο σκοπό την ενίσχυση του μοναδικού χαρακτήρα του προορισμού.
- Το θέρετρο διαθέτει ανέσεις και μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων πολυτελών ξενοδοχείων (όπως το The Westin και το Romanos), βραβευμένα γήπεδα γκολφ, ένα υπερσύγχρονο σπα και διάφορες εγκαταστάσεις αναψυχής, που απευθύνονται τόσο σε οικογένειες όσο και σε ταξιδιώτες περιπέτειας.
- Η δημιουργία ισχυρού brand name και η συνεργασία με διεθνώς αναγνωρισμένες μάρκες όπως η Marriott εξασφαλίζει υψηλά πρότυπα υπηρεσιών και παγκόσμια προβολή, γεγονός που ενισχύει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των πελατών.
- Η επέκταση των στρατηγικών συνεργασιών με αεροπορικές εταιρείες (πχ Aegean airlines) και ταξιδιωτικά γραφεία καταστεί το θέρετρο πιο προσιτό και συνεπώς αυξάνονται οι κρατήσεις, ιδίως από διεθνείς αγορές όπως οι ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Ασία.
- Φιλοξενεί κάθε χρόνο μεγάλα αθλητικά γεγονότα με συμμετοχή διεθνών αθλητών.

2. Αδύνατα Σημεία (Weaknesses)

- Αντιμετωπίζει εμπόδια στην προσέλκυση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικό, τόσο σε όρους ποσότητας, όσο και σε όρους ποιότητας.
- Όπως πολλοί μεσογειακοί προορισμοί, η Costa Navarino παρουσιάζει υψηλή εποχικότητα, με το μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων της να επικεντρώνεται κατά τους καλοκαιρινούς μήνες.
- Λόγω της πολυτελούς τοποθέτησής της και των δεσμεύσεών της για βιωσιμότητα, το λειτουργικό κόστος, συμπεριλαμβανομένης της συντήρησης των εγκαταστάσεων υψηλών προδιαγραφών και των φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών, είναι σημαντικό.

3. Ευκαιρίες (Opportunities)

- Ολοένα αυξανόμενο επενδυτικό ενδιαφέρον για περαιτέρω ανάπτυξη της περιοχής και ενδυνάμωση του τουριστικού της προϊόντος αλλά και γενικότερα ύπαρξη ευνοϊκής επενδυτικής συγκυρίας για την πραγματοποίηση σχετικών επενδύσεων στη χώρα, ιδίως στον τομέα του τουρισμού, υπό το πρίσμα της βιωσιμότητας.
- Ύπαρξη καταλλήλων ακαδημαϊκών ιδρυμάτων για την ανάπτυξη συνεργασιών, εστιάζοντας στην περαιτέρω εισαγωγή καινοτομιών, όπως επίσης και στην περαιτέρω ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.

- Διαρκής άνοδος της τουρισμού στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών και ιδιαίτερος ανάπτυξη σε νέες τουριστικές αγορές.
- Προώθηση δραστηριοτήτων όπως το γκολφ, ο φυσιολατρικός τουρισμός και οι πολιτιστικές εκδρομές με αποτέλεσμα η Costa Navarino να επεκτείνει την ελκυστικότητά της πέρα από την παραδοσιακή καλοκαιρινή περίοδο και να προσελκύσει επισκέπτες όλο το χρόνο.
- Όλο και περισσότεροι ταξιδιώτες αναζητούν καθηλωτικές πολιτιστικές εμπειρίες. Το πλούσιο ιστορικό και πολιτιστικό περιβάλλον της Costa Navarino μπορεί να αξιοποιηθεί για την παροχή μοναδικών και εξατομικευμένων ταξιδιωτικών εμπειριών.
- Εστίαση όλων και περισσότερων τουριστών σε τουριστικές υπηρεσίες βιώσιμης και φιλικές προς το περιβάλλον.
- Ύπαρξη διαθέσιμων χρηματοδοτικών εργαλείων, τόσο από εθνικά, όσο και από ευρωπαϊκά προγράμματα, όπως για παράδειγμα είναι το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, καθώς και ΕΣΠΑ της τρέχουσας προγραμματικής περιόδου 2021-2027.
- Δυνατότητα αξιοποίησης του αερολιμένα της Καλαμάτας, προσελκύνοντας νέες πτήσεις, από ολόκληρο τον κόσμο, καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

4. Απειλές (Threats)

- Διεθνής αναταραχή λόγω έντονης πληθωριστικής πίεσης, η οποία επιμένει το τελευταίο διάστημα. Οι διακυμάνσεις της παγκόσμιας οικονομίας, ιδίως στην Ευρώπη, θα μπορούσαν να επηρεάσουν το τμήμα των πολυτελών ταξιδιών, καθώς οι ταξιδιώτες ενδέχεται να μειώσουν τις διακοπές υψηλού επιπέδου σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας.
- Προβληματικές χαρακτηρίζονται έως και τώρα οι οδικές υποδομές στις μετακινήσεις εντός της Μεσσηνίας.
- Ύπαρξη καθιερωμένων πολυτελών προορισμών στην Ελλάδα με τους οποίους η Costa Navarino ανταγωνίζεται (π.χ. Σαντορίνη, Μύκονος, Κρήτη), καθώς και άλλα μεσογειακά hotspots όπως η Ακτή Αμάφι ή η Γαλλική Ριβιέρα.
- Οι αλλαγές στα καιρικά φαινόμενα και η άνοδος της θερμοκρασίας ενδέχεται να επηρεάσουν την ικανότητα του θέρετρου να διατηρήσει τη φυσική ομορφιά και τη βιοποικιλότητά του ή να επηρεάσουν την τουριστική ζήτηση κατά τη διάρκεια ορισμένων εποχών.
- Γεωπολιτική αστάθεια στην ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου, η οποία και μπορεί να επηρεάσει τις τουριστικές ροές προς την Ελλάδα και κατ' επέκταση προς τον προορισμό.

4.6 Στρατηγικές που εφαρμόζονται

Από την αρχή της λειτουργίας της Costa Navarino, επεκτείνονταν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες, λαμβάνοντας υπόψη τις εξελίξεις στον κλάδο, ενώ την ίδια ώρα επιδιώκονταν βελτιστοποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου, προκειμένου να είναι η εφικτή η αύξηση των κερδών, αλλά και να ενισχύεται η δημιουργία βιώσιμης αξίας, σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Βασική προτεραιότητα της επιχείρησης αποτελεί η ευελιξία, καθώς επίσης και η υψηλή ποιότητα στα περιουσιακά στοιχεία, στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει, έτσι ώστε να μπορέσει να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει η εταιρεία στον τομέα της φιλοξενίας, αλλά και να δημιουργεί μακροπρόθεσμη αξία για το σύνολο των ενδιαφερομένων. Παράλληλα, η εταιρεία ακολουθώντας τις διεθνείς τεχνολογικές τάσεις, όπως επίσης και με τις ανάγκες της αγοράς που μεταβάλλονται διαρκώς, το επιχειρηματικό μοντέλο γίνεται περισσότερο δυναμικό και διαφανές.

Η ανάπτυξη του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας στηρίζεται σε χρηματοοικονομικά, όσο και σε μη χρηματοοικονομικά κεφάλαια, τα οποία αντλούνται ως εισροές και εν συνεχεία μετατρέπονται σε εκροές (περιουσιακά στοιχεία, υπηρεσίες και προϊόντα), μέσω των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Η εταιρεία δίνει έμφαση στην διαρκή εξέλιξη του επιχειρηματικού μοντέλου, έτσι ώστε να μπορεί η εξέλιξη αυτή να αποτελεί πηγή μακροπρόθεσμης αξίας για το σύνολο των ενδιαφερομένων μερών. Ουσιαστικά, το επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρησης εστιάζει στην κατανομή των πόρων, όπως επίσης και στις προοπτικές, στην δομή, στις υπηρεσίες και τα προϊόντα, αλλά και στους εξωτερικούς παράγοντες, ενώ σημαίνων είναι ο ρόλος που διαδραματίζει η απόδοση. Μέσω της καταγραφής των εισροών, η εταιρεία επιδιώκει να αποκαλύψει τα σημαντικότερα ζητήματα που συνδέονται με τις ευκαιρίες, τους κινδύνους, όπως επίσης και τις στρατηγικές και επιδόσεις της εταιρείας.

Βασική συνισταμένη της στρατηγικής που εφαρμόζει η Costa Navarino αποτελεί η ηγεσία, η οποία στηρίζεται στο όραμα που διαμορφώθηκε ήδη από την δεκαετία του 1980 από τον «καπετάν» Βασίλη Κωνσταντακόπουλου, σύμφωνα με τον οποίο στόχος ήταν να δημιουργεί ένας προορισμός, ο οποίος θα μπορεί να προσφέρει στους πελάτες μοναδικές εμπειρίες. Να σημειωθεί ότι το όραμα αυτό συνεχίζεται από την νεότερη γενιά, εστιάζοντας στην προστασία του περιβάλλοντος (D' amato & Korhonen,2021). Εξ' αρχής, η Costa Navarino δημιουργήθηκε και συνέχισε να λειτουργεί, έχοντας στο

επίκεντρο τη δημιουργία εγκαταστάσεων η λειτουργία των οποίων στηρίζεται στην ποιότητα, όπως επίσης και στην οικολογική ευσυνειδησία. Επιπλέον, έμφαση δίνεται στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία συνδέεται άμεσα με τις ιδέες, καθώς επίσης και με τις αξίες που επικρατούν εντός της επιχείρησης. Στα πλαίσια αυτά, η συνεργασία που επικρατεί μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών μπορεί να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Ακόμη, επιδιώκεται, όσον αφορά τους πελάτες να υπάρχει μια διαρκής ανταπόκριση στις επιθυμίες τους, παρέχοντας προς αυτούς υπηρεσίες, οι οποίες και στηρίζονται στα πρότυπα ποιότητας. Παράλληλα, έμφαση δίνεται και στις τοπικές κοινότητες, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να μοιράζονται τα οφέλη της επιτυχίας της επιχείρησης.

Επιπροσθέτως, στα πλαίσια της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση, καθώς επίσης και στην προσωπική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί η επιχείρηση, όπως επίσης και στην περιβαλλοντική υπευθυνότητα, αλλά και στην δέσμευση της διοίκησης για την διατήρηση του φυσικού, του ιστορικού, αλλά και του πολιτιστικού πλούτου της περιοχής. Ακόμη, έμφαση δίνεται στην υγεία και στην επικράτηση ενός τρόπου ζωής, ο οποίος δίνει έμφαση στην βελτίωση της υγείας, μέσω δραστηριοτήτων οι οποίες και λαμβάνουν χώρα στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, όπως είναι για παράδειγμα η ποδηλασία, η πεζοπορία κτλ, αλλά και μέσω της παραδοσιακής διατροφής, η οποία στηρίζεται στις τοπικές πρώτες ύλες.

Ο πελάτης διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο κατά τη λειτουργία της επιχείρησης, καθώς από τις επιθυμίες αυτού και τον βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται επηρεάζεται η ίδια η επιχείρηση, η φήμη της, καθώς και η κερδοφορία της. Ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι η Costa Navarino επιδιώκει να παρουσιάσει ένα διαφορετικό προϊόν προς τους πελάτες, εστιάζοντας τόσο στην ανάγκη κάλυψης των αναγκών του, όσο και στην δημιουργία νέων αναγκών (Wang & Juo,2021). Ο πελάτης έρχεται σε επαφή τόσο με το φυσικό περιβάλλον της ευρύτερης περιοχής, όσο και με την ιστορία, ενώ έχει τη δυνατότητα ταυτόχρονα να συμμετέχει σε πλήθος δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Ακόμη, να σημειωθεί ότι οι πελάτες της υπό μελέτη επιχείρησης δεν περιορίζονται μόνο στις υπηρεσίες που προσφέρονται προς αυτούς, αλλά δίνουν έμφαση στην εμπειρία.

Η στρατηγική που εφαρμόζει σήμερα η επιχείρηση είναι η στρατηγική της εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, επιδιώκοντας μέσω αυτής να αξιοποιήσει με τον καλύτερο

δυνατό τρόπο τα δυναμικά στοιχεία που διαθέτει, προσφέροντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες προς τους πελάτες της, τα οποία και δημιουργούν προστιθέμενη αξία για τους ίδιους. Για το λόγο αυτό η εταιρεία έχει ήδη λάβει υπόψη πιθανές ιδιαιτερότητες που υπάρχουν στις επιμέρους χώρες που απευθύνεται, προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα πιθανών ενδιαφερόμενων, θέτοντας στο επίκεντρο την βιωσιμότητα και την συμπεριληπτικότητα. Καθώς η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες και προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας έχει τη δυνατότητα να πουλά σε υψηλότερες τιμές, αλλά και συνάμα μπορεί και ενισχύει τη φήμη της σε διεθνές επίπεδο. Για τη δημιουργία των προϊόντων αυτών και υπηρεσιών που είναι υψηλής προστιθέμενης αξίας, σημαίνοντα ρόλο διαδραματίζουν τόσο η καινοτομία που αναπτύσσεται εντός της επιχείρησης, όσο και η βιωσιμότητα, ενώ εξίσου κρίσιμη παράμετρος θεωρείται η ποιότητα (Παπαδάκης,2016).

4.7 Μελλοντικές προοπτικές και συστάσεις

Κοιτάζοντας μπροστά, το μέλλον του ελληνικού τουρισμού εξαρτάται από τη συνεχή καινοτομία και τη στρατηγική διορατικότητα. Καθώς οι παγκόσμιες ταξιδιωτικές τάσεις εξελίσσονται, καθοδηγούμενες από παράγοντες όπως η ψηφιοποίηση, η βιωσιμότητα και οι εξατομικευμένες εμπειρίες, οι φορείς του ελληνικού τουρισμού πρέπει να υιοθετήσουν την ευελιξία και την καινοτομία για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Η επένδυση σε ψηφιακές υποδομές, η προώθηση διατομεακών συνεργασιών και η καλλιέργεια μιας κουλτούρας δημιουργικότητας και πειραματισμού είναι απαραίτητες για την προώθηση οικοσυστημάτων καινοτομίας στον κλάδο. Επιπλέον, η αντιμετώπιση των προκλήσεων στις υποδομές, η ενίσχυση της συνδεσιμότητας και η διαφοροποίηση των τουριστικών προσφορών πέρα από τα παραδοσιακά hotspots θα ξεκλειδώσουν νέες ευκαιρίες ανάπτυξης για την τουριστική οικονομία της Ελλάδας (Henry Thompson, 2017).

Συμπερασματικά, η τουριστική βιομηχανία της Ελλάδας βρίσκεται σε μια μετασχηματιστική συγκυρία, όπου η καινοτομία χρησιμεύει ως άξονας για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η πλούσια πολιτιστική κληρονομιά της χώρας, τα ποικίλα τοπία και η ζεστή φιλοξενία συνεχίζουν να γοητεύουν τους ταξιδιώτες από όλο τον κόσμο. Αξιοποιώντας τη δύναμη της καινοτομίας σε όλες τις πτυχές της αλυσίδας αξίας του τουρισμού, από τη δέσμευση των πελατών και την παροχή υπηρεσιών έως τη διαχείριση του προορισμού και τη βιωσιμότητα, η Ελλάδα μπορεί να ενισχύσει τη θέση της ως κορυφαίος παγκόσμιος τουριστικός προορισμός. Η

ιστορία επιτυχίας της Costa Navarino υπογραμμίζει τις δυνατότητες υιοθέτησης στρατηγικών καινοτομίας για την προώθηση της οικονομικής ευημερίας, τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και τη διαφύλαξη των φυσικών πόρων για τις μελλοντικές γενιές. Καθώς η Ελλάδα περιηγείται στις πολυπλοκότητες ενός δυναμικού τουριστικού τοπίου, οι στρατηγικές επενδύσεις στην καινοτομία θα διασφαλίσουν ότι η χώρα θα παραμείνει ανθεκτική, προσαρμοστική και προνοητική στην επιδίωξη της τουριστικής αριστείας (Paratheodorou A., Arvanitis P., 2014).

Στην ουσία, η συνέργεια μεταξύ τουρισμού, καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όχι μόνο ωθεί την τουριστική βιομηχανία της Ελλάδας προς τα εμπρός, αλλά και την τοποθετεί ως φάρο βιώσιμων τουριστικών πρακτικών στην παγκόσμια σκηνή. Θέτοντας την καινοτομία ως καταλύτη θετικών αλλαγών, η Ελλάδα μπορεί να συνεχίσει να γοητεύει και να εμπνέει τους ταξιδιώτες, αποκομίζοντας παράλληλα τα κοινωνικοοικονομικά οφέλη ενός ακμάζοντος τουριστικού τομέα.

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

Business News Daily. (2021). How to Conduct a SWOT Analysis. <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html> [Πρόσβαση 10 Ιουλίου 2024].

Costa Navarino, Welcome to Costa Navarino, a (2024). Διαθέσιμο στο: <https://www.costanavarino.com/> [Πρόσβαση 10 Οκτωβρίου 2024].

Costa Navarino, b (2024), Supplier code of conduct. Διαθέσιμο στο: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.costanavarino.com/wp-content/uploads/2024/11/cg.8_temes_supplier-code-of-conduct_2024.10.01_en.pdf [Πρόσβαση 25 Αυγούστου 2024].

Costa Navarino. (2020), Our Sustainability Report 2019- 2020. Διαθέσιμο στο: <https://www.costanavarino.com/sustainability-reports/> [Πρόσβαση 10 Ιουλίου 2024].

Costa Navarino. (2022), Our Sustainability Report 2021- 2022. Διαθέσιμο στο: <https://www.costanavarino.com/sustainability-reports/> [Πρόσβαση 5 Νοεμβρίου 2024].

D'amato, D., & Korhonen, J. (2021). Integrating the green economy, circular economy and bioeconomy in a strategic sustainability framework. *Ecological Economics*, 188, 107143.

Elfira, R., Oki, H., Kettipusem, S. P., & Heikal, J. (2023). SWOT Analysis At Inspektorat Of Kota Payakumbuh Through Grounded Theory Research Methods. *Business and Investment Review*, 1(4), 45-50.

ESG+Stories (2023). Sustainability-Costa Navarino: Ένα πρότυπο παράδειγμα βιώσιμου τουρισμού και φιλοξενίας χωρίς αποκλεισμούς. Διαθέσιμο στο: <https://www.esgstories.gr/stories/costa-navarino-ena-prototypro-paradeigma-biosimoy-toyrismoy-kai-filoxenias-horis-apokleismoy> [Πρόσβαση 10 Οκτωβρίου 2024].

Gaitanakis, L., & Leivadi, S. (2020). Focusing on Resort Sport Tourism Development: The Case of Costa Navarino. In *Cultural and Tourism Innovation in the Digital Era: Sixth International IACuDiT Conference, Athens 2019 (507-517)*. Springer International Publishing.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of Business Research-Turk*, 9(1), 50-58.

Henry Thompson (2017). Tourism and Income in Greece: A Market Solution to the Debt Crisis, *Athens Journal of Tourism*, 4(2), 97-110

Khodaiji, J. D., & Christopoulou, D. (2020). Sustainable development and the circular economy in Greece: Case examples from Costa Navarino and Grecotel. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(5), 609-621.

LTER (2024). Navarino Environmental Observatory. Διαθέσιμο στο: <https://www.ltergreece.gr/sites/navarino-environmental-observatory/> [Πρόσβαση 10 Οκτωβρίου 2024].

Papatheodorou A., Arvanitis P. (2014). Tourism and the economic crisis in Greece - regional perspectives, *Revue Région et Développement*

United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2019). Sustainable Tourism for Development. <https://www.unwto.org/> [Πρόσβαση 4 Νοεμβρίου 2024].

Valentin, E. K. (2001). SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of marketing theory and practice*, 9(2), 54-69.

Wang, K. C. (2007). A process view of SWOT analysis. In *Proceedings of the 51st Annual Meeting of the ISSS-2007*, Tokyo, Japan.

Wang, C. H., & Juo, W. J. (2021). An environmental policy of green intellectual capital: Green innovation strategy for performance sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3241-3254.

ΚΑΕΜ (2024). Κέντρο Αγροδιατροφικής Επιχειρηματικότητας. Διαθέσιμο στο: <https://kaem.gr/to-kaem/> [Πρόσβαση 10 Οκτωβρίου 2024].

Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση-Management: Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Παπαδάκης, Β.Μ. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία*, Τόμος Α'-Θεωρία-7η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Παρουσίαση κύριων συμπερασμάτων

Συμπερασματικά διαπιστώνεται ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλεται διαρκώς, με τις μεταβολές αυτές να συνδέονται με πλήθος προκλήσεων και ευκαιριών που δημιουργούνται για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς σε διεθνές επίπεδο. Οι τουριστικές επιχειρήσεις υπόκεινται και αυτές σε έντονες μεταβολές, εξαιτίας μιας σειράς παραγόντων, ενώ παράλληλα προσπαθούν να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες, έχοντας ως βασική επιδίωξη την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Ορισμένες από τις σύγχρονες προκλήσεις των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο αφορούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό που λαμβάνει χώρα, τη βιωσιμότητα και την κλιματική αλλαγή, η οποία δύναται να μεταβάλει ακόμη και τη φυσιογνωμία ορισμένων τουριστικών προορισμών, όπως επίσης και οι τάσεις που διαμορφώνονται στις καταναλωτικές προτιμήσεις και συνδέονται για παράδειγμα με τον τουρισμό εμπειρίας, όπου οι επισκέπτες των επιμέρους περιοχών επιδιώκουν να αποκομίσουν βιωματικές εμπειρίες από τις επισκέψεις τους στις περιοχές αυτές.

Στα πλαίσια των συνθηκών αυτών, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να εφαρμόζουν τις κατάλληλες στρατηγικές, μέσω των οποίων καταφέρνουν να προσελκύουν νέους πελάτες, να διατηρούν τους υφιστάμενους, αλλά και να επιτυγχάνουν τη βέλτιστη δυνατή κερδοφορία. Σημαίνοντα ρόλο στην εφαρμογή των στρατηγικών αυτών διαδραματίζει η καινοτομία, καθώς μέσω αυτής μπορεί να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μάλιστα διατηρήσιμο, με τις επιχειρήσεις με τον τρόπο αυτό να διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές τους. Οι καινοτομίες αυτές συνδέονται τόσο με τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, όσο και με τα ίδια τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν προς τους επισκέπτες-πελάτες του. Σημαντικές συνιστώσες της καινοτομίας αυτής μπορεί να είναι οι διάφορες ψηφιακές λειτουργίες, όπως επίσης και οι περιβαλλοντικές πρακτικές που χρησιμοποιούνται, ενώ καινοτομίες εφαρμόζονται και στον τομέα της

διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, επιδιώκοντας οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι και η ικανοποίηση αυτή να αντικατοπτρίζεται στην ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών.

Ο ολοκληρωμένος τουριστικός προορισμός που εξετάζεται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας (Costa Navarino), παρουσιάζει σημαντική αναπτυξιακή δυναμική κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, αποτελώντας μια πρότυπη τουριστική επένδυση, η οποία επιδεικνύει σεβασμό προς το περιβάλλον και δημιουργεί προστιθέμενη αξία στην ευρύτερη περιοχή. Βασικές συνισταμένη της αναπτυξιακής πορείας της επιχείρησης είναι η καινοτομία, με την επιχείρηση να εφαρμόζει διαρκώς καινοτόμες πρακτικές που αφορούν το σύνολο των επιμέρους λειτουργιών της, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στα πλαίσια της αλληλεπίδρασής τους με τους πελάτες. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί επίσης η ισχυρή σχέση που αναπτύσσει η επιχείρηση με την τοπική κοινωνία, επιδιώκοντας με τον τρόπο αυτό να αναδείξει τα τοπικά πολιτιστικά στοιχεία και να φέρει σε επαφή τους πελάτες της με την περιοχή και τα μοναδικά αξιοθέατα που αυτή διαθέτει.

Η εταιρεία μέσω των μοναδικών ικανοτήτων που διαθέτει επιδιώκει να αναπτύσσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο να είναι διατηρήσιμο, καθώς μέσω αυτού καταφέρνει και διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της, ενώ συνάμα ενισχύει την ανθεκτικότητά της, αλλά και βελτιώνει τα επίπεδα κερδοφορίας που καταφέρνει να πετύχει. Η στρατηγική που εφαρμόζει σήμερα η εταιρεία είναι αυτή της εστιασμένης διαφοροποίησης, ενώ σε κάθε περίπτωση γίνεται διαρκώς αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, έτσι ώστε να υπάρξουν σχετικές αλλαγές αν και εφόσον κάτι τέτοιο κριθεί αναγκαίο για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

5.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Κοιτάζοντας μπροστά, το μέλλον του ελληνικού τουρισμού εξαρτάται από τη συνεχή καινοτομία και τη στρατηγική διορατικότητα. Καθώς οι παγκόσμιες ταξιδιωτικές τάσεις εξελίσσονται, καθοδηγούμενες από παράγοντες όπως η ψηφιοποίηση, η βιωσιμότητα και οι εξατομικευμένες εμπειρίες, οι φορείς του ελληνικού τουρισμού πρέπει να υιοθετήσουν την ευελιξία και την καινοτομία για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Η επένδυση σε ψηφιακές υποδομές, η προώθηση διατομεακών συνεργασιών και η

καλλιέργεια μιας κουλτούρας δημιουργικότητας και πειραματισμού είναι απαραίτητες για την προώθηση οικοσυστημάτων καινοτομίας στον κλάδο. Επιπλέον, η αντιμετώπιση των προκλήσεων στις υποδομές, η ενίσχυση της συνδεσιμότητας και η διαφοροποίηση των τουριστικών προσφορών πέρα από τα παραδοσιακά hotspots θα ξεκλειδώσουν νέες ευκαιρίες ανάπτυξης για την τουριστική οικονομία της Ελλάδας.

Συμπερασματικά, η τουριστική βιομηχανία της Ελλάδας βρίσκεται σε μια μετασχηματιστική συγκυρία, όπου η καινοτομία χρησιμεύει ως άξονας για την επίτευξη βιώσιμης ανάπτυξης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η πλούσια πολιτιστική κληρονομιά της χώρας, τα ποικίλα τοπία και η ζεστή φιλοξενία συνεχίζουν να γοητεύουν τους ταξιδιώτες από όλο τον κόσμο. Αξιοποιώντας τη δύναμη της καινοτομίας σε όλες τις πτυχές της αλυσίδας αξίας του τουρισμού - από τη δέσμευση των πελατών και την παροχή υπηρεσιών έως τη διαχείριση του προορισμού και τη βιωσιμότητα - η Ελλάδα μπορεί να ενισχύσει τη θέση της ως κορυφαίος παγκόσμιος τουριστικός προορισμός. Η ιστορία επιτυχίας της Costa Navarino υπογραμμίζει τις δυνατότητες των προληπτικών στρατηγικών καινοτομίας για την προώθηση της οικονομικής ευημερίας, τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και τη διαφύλαξη των φυσικών πόρων για τις μελλοντικές γενιές. Καθώς η Ελλάδα περιηγείται στις πολυπλοκότητες ενός δυναμικού τουριστικού τοπίου, οι στρατηγικές επενδύσεις στην καινοτομία θα διασφαλίσουν ότι η χώρα θα παραμείνει ανθεκτική, προσαρμοστική και προνοητική στην επιδίωξη της τουριστικής αριστείας.

Στην ουσία, η συνέργεια μεταξύ τουρισμού, καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όχι μόνο ωθεί την τουριστική βιομηχανία της Ελλάδας προς τα εμπρός, αλλά και την τοποθετεί ως φάρο βιώσιμων τουριστικών πρακτικών στην παγκόσμια σκηνή. Αγκαλιάζοντας την καινοτομία ως καταλύτη θετικών αλλαγών, η Ελλάδα μπορεί να συνεχίσει να γοητεύει και να εμπνέει τους ταξιδιώτες, αποκομίζοντας παράλληλα τα κοινωνικοοικονομικά οφέλη ενός ακμάζοντος τουριστικού τομέα.

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alifragkis, S. and Athanassiou, E. (2013). Educating Greece in modernity: Post-war tourism and western politics. *The Journal of Architecture* Vol. 18 (5), pp. 699-720.
- Alogoskoufis, G. (2021). Historical Cycles of the Economy of Modern Greece from 1821 to the Present. *Athens University of Economics and Business and Hellenic Observatory, London School of Economics*.
- Alsos, G. A., Eide, D., & Madsen, E. L. (2014). Introduction: Innovation in tourism industries. In *Handbook of research on innovation in tourism industries* (pp. 1-24). Edward Elgar Publishing.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Antonakakis, N., Dragouni, M., Filis, G. (2015), "How strong is the linkage between tourism and economic growth in Europe?", *Economic Modelling*, 44, 142-155.
- Aslan A. (2013), "Tourism development and economic growth in the Mediterranean countries: Evidence from Panel Granger causality tests", *Current Issues in Tourism*, 17, 363-372.
- Arasti, M., Khaleghi, M., & Noori, J. (2017). Corporate-level technology strategy and its linkage with corporate strategy in multi-business companies: IKCO case study. *Technological Forecasting and Social Change*, 122, 243-252.
- Azoev G. L., Cherenkov A. P. (2000). Competitive advantage. *The National fund preparations of people*, Moscow, Novosti, pp. 61.
- Back, K. J. (2024). ESG for the hospitality and tourism research: Essential demanded research area for all. *Tourism Management*, 105, 104954
- Balaguer J. and Cantavella-Jordá M. (2002), "Tourism as a long-run economic growth factor: The Spanish Case", *Applied Economics*, 34, 877-884
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barrow, C., Molian, D., Burke, G. & Brown, R. (2004). *Enterprise Development Creating and Growing New Business* Edition Thomson.
- Bonesso, S., Comacchio, A., & Pizzi, C. (2011). Technology sourcing decisions in exploratory projects. *Technovation*, 31(10-11), 573-585.
- Björkdahl, A., & Holmen, H. (2013). Peacebuilding and the role of local actors: A study of local peace committees in the DRC. *International Peacekeeping*, 20(4), 445-463. <https://doi.org/10.1080/13533312.2013.835922>
- Brida J., Cortés-Jiménez I., Pulina M. (2016), "Has the tourism-led growth hypothesis been validated? A literature review", *Current Issues in Tourism*, 19 (5), 394-430.
- Business News Daily. (2021). How to Conduct a SWOT Analysis. <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html> [Πρόσβαση 10 Ιουλίου 2024].
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2011). *Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems: Twenty-first-century democracy, innovation, and entrepreneurship for development*, Springer New York, 1-63.

- Carayannis, E.G., Samara, E.T., Bakouros, Y.L. (2014). *Innovation and Entrepreneurship: Theory, Policy and Practice*. Springer.
- Cernat, L. and Gourdon, J. (2012). Paths to success: Benchmarking cross-country sustainable tourism. *Tourism Management*, Vol. 33, Issue 5, pp. 1044-1056.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.
- Cinquini, L., & Tenucci, A. (2010). Strategic management accounting and business strategy: A loose coupling? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6 (2), 228–259. <https://doi.org/10.1108/18325911011048772>.
- Coccia, M. (2019a) The theory of technological parasitism for the measurement of the evolution of technology and technological forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 289–304. doi: 10.1016/j.techfore.2018.12.012.
- Coccia, M. (2021) Effects of human progress driven by technological change on physical and mental health. *Studi di Sociologia*, 2, 113–132. doi: 10.26350/000309_000116.
- Comerio N., Strozzi S. (2019), "Tourism and Its Economic Impact: A Literature Review Using Bibliometric Tools", *Tourism Economics*, 25, 109–31.
- Costa Navarino, Welcome to Costa Navarino, a (2024). Διαθέσιμο στο: <https://www.costanavarino.com/> [Πρόσβαση 10 Οκτωβρίου 2024].
- Costa Navarino, b (2024), Supplier code of conduct. Διαθέσιμο στο: chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclcfindmkaj/https://www.costanavarino.com/wp-content/uploads/2024/11/cg.8_temes_supplier-code-of-conduct_2024.10.01_en.pdf [Πρόσβαση 25 Αυγούστου 2024].
- Costa Navarino. (2020), Our Sustainability Report 2019- 2020. Διαθέσιμο στο: <https://www.costanavarino.com/sustainability-reports/> [Πρόσβαση 10 Ιουλίου 2024].
- Costa Navarino. (2022), Our Sustainability Report 2021- 2022. Διαθέσιμο στο: <https://www.costanavarino.com/sustainability-reports/> [Πρόσβαση 5 Νοεμβρίου 2024].
- Cranmer, E.E., tom Dieck, M.C. and Fountoulaki, P. (2020), "Exploring the value of augmented reality for tourism", *Tourism Management Perspectives*, Vol. 35, doi: 10.1016/j.tmp.2020.100672.
- D'amato, D., & Korhonen, J. (2021). Integrating the green economy, circular economy and bioeconomy in a strategic sustainability framework. *Ecological Economics*, 188, 107143.
- Daft, R. (2001). *Understanding organization*. New York: Harcourt Press.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.
- Distanont, A. & Khongmalai, O. (2018). The Role of Innovation in Creating a Competitive Advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 30(1), 1-8. <https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2020/01/Fardapaper-The-role-of-innovation-in-creating-a-competitive-advantage.pdf>.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2009). *Measuring and improving productivity in services: issues, strategies and challenges*. Edward Elgar Publishing.
- Dornberger, R (2019). *New Trends in Business Information Systems and Technology*. Springer, 294(1), 50-312. <https://www.springer.com/gp/book/9783030483319>.

- Dritsakis N. (2004), Tourism as a long-run economic growth factor: An empirical investigation for Greece using causality analysis, *Tourism Economics*, 10 (3), 305-316.
- Drucker, P. (1985). The discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 149-157.
- Elfira, R., Oki, H., Kettipusem, S. P., & Heikal, J. (2023). SWOT Analysis At Inspektorat Of Kota Payakumbuh Through Grounded Theory Research Methods. *Business and Investment Review*, 1(4), 45-50.
- ESG+Stories (2023). Sustainability-Costa Navarino: Ένα πρότυπο παράδειγμα βιώσιμου τουρισμού και φιλοξενίας χωρίς αποκλεισμούς. Διαθέσιμο στο: <https://www.esgstories.gr/stories/costa-navarino-ena-protypo-paradeigma-biosimoy-toyrismoy-kai-filoxenias-horis-apokleismoy> [Πρόσβαση 10 Οκτωβρίου 2024].
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, 198, 401-416.
- Falciola, J., Jansen, M., & Rollo, V. (2020). Defining Firm Competitiveness: A Multidimensional Framework. *World Development*, 129(1), 104857. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104857>.
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163.
- Felicity Long (2022). Mandarin Oriental Hotel Group enters Greece, *Travel Weekly*, <https://www.travelweekly.com/Europe-Travel/Mandarin-Oriental-Hotel-Group-enters-Greece> [Πρόσβαση 25 Αυγούστου 2024].
- Filipova, M. (2005). Assessment of the competitive advantage of the brewing Company, Sp. *Economics and management*, Issue 2, pp.53.
- Gaitanakis, L., & Leivadi, S. (2020). Focusing on Resort Sport Tourism Development: The Case of Costa Navarino. In *Cultural and Tourism Innovation in the Digital Era: Sixth International IACuDIT Conference, Athens 2019 (507-517)*. Springer International Publishing.
- Galindo, M. & Mendez, M. (2014). Entrepreneurship, economic growth and innovation: Are feedback effects at work? *Journal of Business Research*, 67, 825-829.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Greene, F. J., Storey, D. J., Φαφαλιού, Ε. & Χασσιδ , Ι. (2013). *Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Gretzel, U., Fuchs, M., Baggio, R., Hoepken, W., Law, R., Neidhardt, J., Pesonen, J., Zanker, M. and Xiang, Z. (2020), "e-Tourism beyond COVID-19: a call for transformative research", *Information Technology & Tourism*, Vol. 22 No. 2, pp. 187-203, doi: 10.1007/s40558-020-00181-3.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of Business Research-Turk*, 9(1), 50-58.
- Hachimi, H., & Tilaoui, N. (2023). Innovation tourism types: What are they and how Morocco use them as a solution after Covid-19. *International Journal On Optimization and Applications*, 13.
- Hatzidakis, A. (2015). *Trends in tourist traffic 2008-2015*. Athens: Greek National Organization. ISBN: 978-960-534-078-0.

- Henry Thompson (2017). Tourism and Income in Greece: A Market Solution to the Debt Crisis, *Athens Journal of Tourism*, 4(2), 97-110
- Herrera, A. X., Soto, J. & Parra, P. (2020). The virtual campus of the FES Zaragoza-UNAM: innovation in the organization. *Revista Colombiana de Computación*, 21(1), 35-45. <https://doi.org/10.29375/25392115.3897>.
- Hill, C., Schilling, M., Jones, G. (2018). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση-Θεωρία και μελέτες περίπτωσης*. Broken Hill Publishers Ltd.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1-12.
- Hollen, R. M., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2013). The role of management innovation in enabling technological process innovation: An inter-organizational perspective. *European Management Review*, 10(1), 35-50.
- Horta, R., Silveira, L. & Camacho, M. (2015). Competitiveness and innovation in the manufacture industry in Uruguay. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 10(28), 23-49. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92433772002>.
- Idris, B., Saridakis, G., & Khan, Z. (2022). The effect of outward and inward internationalisation on different types of innovation: evidence from UK SMEs. *Journal of International Management*, 28(2), 100903. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100903>.
- INSETE (2021). *Ελληνικός Τουρισμός 2030-Σχέδια Δράσης-Megatrends*. Διαθέσιμο στο: <https://insete.gr/wp-content/uploads/2021/12/Megatrends.pdf> [Πρόσβαση 1 Απριλίου 2024].
- Ionescu, G. H., Firoiu, D., Pirvu, R., & Vilag, R. D. (2019). The impact of ESG factors on market value of companies from travel and tourism industry. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(5), 820-849.
- Iraklitos, Equal (2016). *Tourism Economy and Greek Tourism Economy*. Thessaloniki. pp 15-16, 51. www.tour.teithe.gr/get_file.php?f=112. [Πρόσβαση 10 Απριλίου 2024].
- Jackman, M., Lorde, T. (2010), On the relationship between tourist flows and household expenditure in Barbados: A dynamic OLS approach, *Economics Bulletin*, 30, 1-9.
- Kasimati, E. (2011), "Economic impact of tourism on Greece's economy: Cointegration and causality analysis", *International Research Journal of Finance and Economics*, 79, 79-85.
- Kazandzhieva, V. and Santana, H. (2019), "E-tourism: definition, development and conceptual framework", *Tourism*, Vol. 67 No. 4, pp. 332-350.
- Khodaiji, J. D., & Christopoulou, D. (2020). Sustainable development and the circular economy in Greece: Case examples from Costa Navarino and Grecotel. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(5), 609-621.
- Kitsos, C., Korres, G. & Hadjidima, S. (2006). *Innovation Activites. A Study for the Determinant Factors and the Role of Female Entrepreneurship in Greek Enterprises*. *International Proceedings of the 6th Panhellenic International Conference of the National Statistical Institute*.
- Knight, K. E. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *The journal of business*, 40(4), 478-496.
- Knudsen, E. S., Lien, L. B., Timmermans, B., Belik, I., & Pandey, S. (2021). Stability in Turbulent Times? The Effect of Digitalization on the Sustainability of Competitive

Advantage. *Journal of Business Research*, 128(1), 360-369.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.008>.

Kolahkaj, M., Harounabadi, A., Nikravanshalmani, A. and Chinipardaz, R. (2020), "A hybrid contextaware approach for e-tourism package recommendation based on asymmetric similarity measurement and sequential pattern mining", *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 42, doi: 10.1016/j.elerap.2020.100978.

Koutsou, S. (2022). "Sustainable Tourism Practices in Greece: Challenges and Opportunities." *Journal of Sustainable Tourism*, 30(3), 467-484

Krystcynski, D., Coff, R., & Campbell, B. (2021). Charting a path between firm-specific incentives and human capital-based competitive advantage. *Strategic management journal*, 42(2), 386-412.

Lee, H., Chung, N. and Nam, Y. (2019), "Do online information sources really make tourists visit more diverse places?: based on the social networking analysis", *Information Processing & Management*, Vol. 56 No. 4, pp. 1376-1390, doi: 10.1016/j.ipm.2018.01.005.

Lolos, S., Palaios, P., Papapetrou, E. (2021), "Tourism-led growth asymmetries in Greece: evidence from quantile regression analysis", *Portuguese Economic Journal*, 24 March.

LTER (2024). Navarino Environmental Observatory. Διαθέσιμο στο: <https://www.lter-greece.gr/sites/navarino-environmental-observatory/> [Πρόσβαση 10 Οκτωβρίου 2024].

Madero, S. & Barboza, G. (2015). Interrelation of culture, laboral flexibility, strategic alignment, innovation and corporate performance. *Contaduría y Administración*, 60(4), 735-756. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>

Maritan, C. A., & Brush, T. H. (2003). Heterogeneity and transferring practices: implementing flow manufacturing in multiple plants. *Strategic Management Journal*,24(10), 945-959.

Maroulis, D. & Ikkos, A. (2017). *Greek Tourism, developments-prospects*. Athens: SETE (Greek Tourism Confederation). issue 1, pp 1-18, 44-55.

Massidda, C., Mattana, P. (2013), A SVECM analysis of the relationship between international tourism arrivals, GDP and trade in Italy, *Journal of Travel Research*, 52 (1), 93-105.

McKinnon, R. (1964), "Foreign exchange constrain in economic development and efficient aid allocation", *The Economic Journal*, 74, 388–409.

Nahar, S., Meero, A., Rahman, A. A. A., Hasan, K. R., Islam, K. A., Zayed, N. M., & Faisal-E-Alam, M. (2021). Analysis on the marketing strategy and competitive advantage of banking industry in Bangladesh: an entrepreneurial case study of HSBC bank. *Academy of Entrepreneurship Journal*,27(4), 1-7.

Nason, R. S., & Wiklund, J. (2018). An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future. *Journal of management*,44(1), 32-60.

Nilashi, M., Ibrahim, O., Yadegaridehkordi, E., Samad, S., Akbari, E. and Alizadeh, A. (2018), "Travelers decision making using online review in social network sites: a case on trip advisor", *Journal of Computational Science*, Vol. 28, pp. 168-179, doi: 10.1016/j.jocs.2018.09.006.

Nilashi, M., Yadegaridehkordi, E., Ibrahim, O., Samad, S., Ahani, A. and Sanzogni, L. (2019), "Analysis of travellers' online reviews in social networking sites using fuzzy logic

- approach”, *International Journal of Fuzzy Systems*, Vol. 21 No. 5, pp. 1367-1378, doi: 10.1007/s40815-019-00630-0.
- Nunkoo, R., Seetanah, B., Jaffur, Z.R.K., Moraghen, P.G.W., Sannassee, R.V. (2019), “Tourism and Economic Growth: A Meta-regression Analysis”, *Journal of Travel Research*, May, 1-20.
- Nurkhin, A., Wahyudin, A., & Fajriah Aenul Septiani, A. (2017). Company Value of Goods Consumption. *Journal Accountancy Multiparadigm JAMAL*, 8 (1), 1–227.
- Nystrom, H. (1990). *Organizational innovation*, in West, M.A., Farr, J.L. (Eds). *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley, Chichester, 143-61.
- OECD, (2005). *Oslo Manual GUIDELINES FOR COLLECTING AND INTERPRETING INNOVATION DATA Third edition*, 46-52.
- Onufrey, K., & Bergek, A. (2020). Transformation in a mature industry: The role of business and innovation strategies. *Technovation*, 105, 102190.
- Omerzel, D. G. (2016). The impact of entrepreneurial characteristics and organisational culture on innovativeness in tourism firms. *Managing Global Transitions*, 14(1), 93-110.
- Othman, R., Salleh, N.H.M., Sarmidi, T. (2012). “Analysis of causal relationship between tourism development, economic growth and foreign direct investment: An ARDL approach”, *Journal of Applied Sciences*, 12 (12), 1245-1254.
- Papatheodorou A., Arvanitis P. (2014). Tourism and the economic crisis in Greece - regional perspectives, *Revue Région et Développement*
- Patterson, J. (2021). "The Role of Technology in Modernizing Greece's Tourism Sector." *Tourism Management Perspectives*, 38, 217-226.
- Payne, J.E., Mervar, A. (2010), “Research note: The tourism-growth nexus in Croatia”, *Tourism Economics*, 16 (4), 1089-1094.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?, *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.
- Porter, ME (2012). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. *Revista Intelligence Competitiva*, 2 (2 SE- Dicas). <https://doi.org/10.24883/lberoamerica.n1C.v2i2.38>
- Pulgarín, S. & Guerrero, N. (2017). Innovation and Competitiveness: Organizational Culture and Business Model. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 16-25. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.1023>.
- Rosenbloom, R. & Spencer, W. (1996). *Engines of Innovation*. Harvard Business Review School Press.
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(01), 1340001.
- Schubert, F.S., Brida, J.G., Risso, W.A. (2011), “The impacts of international tourism demand on economic growth of small economies dependent of tourism”, *Tourism Management*, 32 (2), 377-385.
- SETE (Greek Tourism Confederation) (2017). *Greek Tourism, developments-prospects*, issue 2, pp 1-22.

Robert Silk (2029). Lesser-known golf destinations aim to make the cut. Travel Weekly, <https://www.travelweekly.com/Travel-News/Hotel-News/Lesser-known-golf-destinations-aim-to-make-the-cut> [Πρόσβαση 25 Αυγούστου 2024].

Shahzad, S.J.H., Shahbaz, M., Ferrer, R., Kumar, R.R. (2017), "Tourism-led growth hypothesis in the top ten tourist destinations: New evidence using the Quantile-on-Quantile approach", *Tourism Management*, 60, 223-232

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273. <https://doi.org/10.1177/002188638201800303>.

Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation—state of the art and future challenges for the field. *R&d Management*, 44(3), 237-247.

Stankov, U. and Gretzel, U. (2020), "Tourism 4.0 technologies and tourist experiences: a human-centered design perspective", *Information Technology & Tourism*, Vol. 22 No. 3, pp. 477-488, doi: 10.1007/s40558-020-00186-y.

Stavroulakis, P. J., Papadimitriou, S., & Tsirikou, F. (2021). Perceptions of Competitiveness for Maritime Clusters. *Ocean & Coastal Management*, 205(1), 105546. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2021.10.5546>.

Stavrova, E., Zlateva, D., Vladov, R. (2018). Improving the competitiveness of SME's by fostering and promotion of non-technological innovations, *Macedonian International Journal of Marketing*, Vol. 4, No.7, 97-105 <http://mzmarketing.org/wp-content/uploads/2019/04/%D0%9C%D0%90%D0%A0%D0%9A%D0%95%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%93-%D0%A1%D0%9F%D0%98%D0%A1%D0%90%D0%9D%D0%98%D0%95-%D0%91%D0%A0%D0%9E%D0%88-7.pdf>

Sudjatnika, T., & Riwayati, H. E. (2023). THE UTILIZATION OF VRIO ANALYSIS TO MEASURE SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE AT BANK BTN COMPONENTS. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship (IJE3)*, 3(1), 34-52.

Thomas, L., Wheelen, I., Hunger, D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edition. Prentice Hall: Pearson.

UNWTO (World Tourism Organization) (2024) <https://www.unwto.org/tourism-statistics/key-tourism-statistics>. [Πρόσβαση 2 Σεπτεμβρίου 2024].

UNWTO (World Tourism Organization) a. (2017). *European Union Short-Term Tourism Trends* (Volume 1). Madrid, Spain. DOI/book/10.18111/9789284418930, ISBN: 978-92-844-1893-0.

UNWTO (World Tourism Organization) b. (2017). *Tourism Highlights 2017 Edition*. Madrid, Spain. ISBN (electronic): 978-92-844-1902-9. DOI/book/10.18111/9789284419029.

UNWTO (World Tourism Organization) c. (2017). *Annual Report 2016*. Madrid, Spain 978-92-844-1871-8. pp 11-14.

United Nations World Tourism Organization (UNWTO). (2019). Sustainable Tourism for Development. <https://www.unwto.org/> [Πρόσβαση 4 Νοεμβρίου 2024].

Valdivia, A., Hrabova, E., Chaturvedi, I., Luzon, M.V., Troiano, L., Cambria, E. and Herrera, F. (2019), "Inconsistencies on trip advisor reviews: a unified index between users and sentiment analysis methods", *Neurocomputing*, Vol. 353 No. SI, pp. 3-16, doi: 10.1016/j.neucom.2018.09.096.

- Valentin, E. K. (2001). SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of marketing theory and practice*, 9(2), 54-69.
- Vidal John (2011) Grand ambitions: ecoluxury in Greece. *The Guardian*, <https://www.theguardian.com/travel/2011/mar/19/luxury-ecotourism-costa-navarino-greece> [Πρόσβαση 25 Αυγούστου 2024].
- Wang, K. C. (2007). A process view of SWOT analysis. In *Proceedings of the 51st Annual Meeting of the ISSS-2007*, Tokyo, Japan.
- Wang, Y. S. (2012), "Research note: Threshold effects on development of tourism and economic growth", *Tourism Economics*, 18 (5), 1135-1141.
- Wang, C. H., & Juo, W. J. (2021). An environmental policy of green intellectual capital: Green innovation strategy for performance sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3241-3254.
- Weerardena, J. (2016). An Empirical Investigation into Entrepreneurship and Organizational Innovation-based Competitive Strategy. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 3(1), 51-70. <https://doi.org/10.1108/14715200180001477>
- Weiermair, K. (2006). Prospects for innovation in tourism: Analyzing the innovation potential throughout the tourism value chain. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3-4), 59-72.
- Wheelen T.L, Hunger J.D., Hoffman A.N., Bamford C.E., (2012), "Strategic management and business policy", Pearson, 4th edition.
- Woo, E. (2023). A Study for ESG (Environment Social Governance) in Tourism Industry. *The Journal of the Convergence on Culture Technology*, 9(3), 239-247.
- Yaneva, E. (2017). Strategic Marketing, University publ. "Neofit Rilski", Blagoevgrad. Παρουσίαση Navarino Dunes, (2014), 51 http://kefitours.gr/pdf/KEFITOURS_COSTA%20NAVARINO%20COMPLEX%20BROCHUS E.pdf.
- Zahariadis, T., & Koutsou, S. (2021). "The Future of Tourism in Greece: Embracing Innovation and Sustainability." *International Journal of Tourism Research*, 23(5), 796-805
- Αδαμίδης Εμμανουήλ (χ.ε.), 3^η Διδακτική Ενότητα διαχείριση τεχνολογίας και καινοτομίας, Διαχείριση της διαδικασίας παραγωγής καινοτομίας- Ανάπτυξη Καινοτόμων Προϊόντων <http://archive.eclass.uth.gr/eclass/modules/document/file.php/ANTMB106/3%CE%B7%20%CE%94%CE%B9%CE%B4%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%95%CE%BD%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1.pdf> [Πρόσβαση 10 Ιουλίου 2024].
- Βλάδος, Χ. (2017). *Παγκόσμια Κρίση, Καινοτομία και Διαχείριση Αλλαγής-Η οπτική STRA. TECH.MAN*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Γεωργόπουλος, Ν.Β. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ). (2020). Στρατηγική και Σχέδιο Ανάπτυξης του Τουρισμού. <https://gnto.gov.gr/organismos/stratigiki/> [Πρόσβαση 4 Νοεμβρίου 2024].
- Η Καθημερινή (2023). Costa Navarino: Μείωση των εκπομπών ρύπων κατά 80% για το 2022 <https://www.kathimerini.gr/pages/announcements/562677430/costa-navarino-meiosi-ton-ekprompon-rypon-kata-80-gia-to-2022/> [Πρόσβαση 25 Αυγούστου 2024].

Ίκκος, Α. & Κουτσός, Σ. (2024). *Ο τουρισμός στην Ελλάδα και στους κύριους ανταγωνιστικούς προορισμούς, 2017-2022*. https://insete.gr/wp-content/uploads/2024/02/23_02_Greece_Competition_2017-2022.pdf [Πρόσβαση 1 Απριλίου 2024].

ΚΑΕΜ (2024). Κέντρο Αγροδιατροφικής Επιχειρηματικότητας. Διαθέσιμο στο: <https://kaem.gr/to-kaem/> [Πρόσβαση 10 Οκτωβρίου 2024].

Καλογήρου, Γ. (2014). *Τεχνολογία, Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα*. Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο-Τμήμα Χημικών Μηχανικών.

Καραγιάννης, Η.Γ. & Μπακούρος, Ι.Λ. (2010). *Καινοτομία & Επιχειρηματικότητα. Θεωρία-Πράξη*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Λαγός, Δ. (2018). *Τουριστική Οικονομική*., Κρητική ISBN: 978-960-586-252-7.

Μέλισσας, Δ. & Αυγερινού-Κολώνια Σ. (2011). *Οικονομική συγκυρία και χωροταξία του τουρισμού*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

Μιχαλόπουλος Ν (2008), Υπουργείο Εσωτερικών. Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Διεύθυνση Ποιότητας & Αποδοτικότητας, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.), Οδηγός Εφαρμογής, Αθήνα.

Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση-Management: Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Παπαδάκης, Β.Μ. (2011). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία-Ασκήσεις-Μελέτες Περιπτώσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Παπαδάκης, Β. (2012). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων-Τόμος Α'*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπαδάκης, Β.Μ. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία, Τόμος Α'-Θεωρία-7^η Έκδοση*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Στειακάκης, Ε. & Κατζός, Ν. (2002). *Management: Μια σύγχρονη άποψη*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη.

Το Βήμα (2022), *W Costa Navarino welcomes first guests*, <https://www.tovima.gr/2022/08/10/international/w-costa-navarino-welcomes-first-guests/> [Πρόσβαση 25 Αυγούστου 2024].

Υπουργείο Τουρισμού, Άρθρο 15/Άρθρο 9, Περιοχές ολοκληρωμένης τουριστικής ανάπτυξης (ΠΟΤΑ) <http://www.opengov.gr/tourism/?p=613> [Πρόσβαση 20 Αυγούστου 2024].