

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Καινοτομικές Στρατηγικές / Σύγχρονες Τάσεις και
Προκλήσεις στον Τομέα του Τουρισμού: Μια
Διερευνητική Προσέγγιση

Ελένη Ρουμπάτη

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Νοέμβριος 2018

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

**Innovative Strategies / Modern Trends and
Challenges in the Tourism Sector: An Exploratory
Approach**

By

Eleni Roumpati

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, November 2018

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια κυρία Ειρήνη Φαφαλιού για την εμπιστοσύνη και την βοήθειά της κατά την διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Επιπλέον, θα ήθελα να απευθύνω θερμές ευχαριστίες στους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για τις πολύτιμες γνώσεις που μου παρείχαν.

Καινοτομικές Στρατηγικές / Σύγχρονες Τάσεις και Προκλήσεις στον Τομέα του Τουρισμού: Μια Διερευνητική Προσέγγιση

Σημαντικοί όροι: Καινοτομία, Στρατηγική, Μελέτη Περίπτωσης, Τουρισμός, Βιωσιμότητα.

Περίληψη

Η δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και η εμπορία καινοτόμων υπηρεσιών αποτελεί σήμερα ένα από τα πλέον συχνά μελετημένα θέματα όσον αφορά την επιστήμη και την έρευνα και πρακτική στον τομέα του τουρισμού. Ο τομέας του τουρισμού αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους κλάδους παροχής υπηρεσιών, με σημαντικά έσοδα και την τρίτη μεγαλύτερη «βιομηχανία» εξαγωγών παγκοσμίως.¹ Σε ότι αφορά την Ελληνική οικονομία ο τουρισμός έχει χαρακτηριστεί από πολλούς ως η «βάρια βιομηχανία» της και συμβάλει σημαντικά στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) και την απασχόληση. Η αύξηση του εθνικού και διεθνούς ανταγωνισμού καθώς και ο κορεσμός της αγοράς αποτελούν κίνητρα για την ανάπτυξη καινοτομιών. Επιπλέον, η καινοτομία μπορεί να είναι προπομπός της αναπτυξιακής επιχειρηματικής δραστηριότητας, αφού αξιοποιεί τις εξελίξεις της εκάστοτε εποχής και προσαρμόζεται ανάλογα με τις επιταγές της οικονομίας. Η κατάσταση της αγοράς του τουρισμού απαιτεί εύρεση και εφαρμογή καινοτομικών στρατηγικών με σκοπό την ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων καθώς και την παρακολούθηση των μακροπρόθεσμων τάσεων της από τους επιχειρηματίες. Η αποτελεσματική και δημιουργική αξιοποίηση των συντελεστών παραγωγής καθώς επίσης και ο προσανατολισμός των πελατών αποτελούν απαίτηση για τη δημιουργία και προσφορά καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων στους τουριστικούς προορισμούς. Ωστόσο, το γεγονός ότι τα τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες και η τουριστική εμπειρία επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από εξωτερικούς παράγοντες, που δεν μπορούν να ελεγχθούν από τις τουριστικές επιχειρήσεις και από τους καταναλωτές κάνει επιτακτική την ανάγκη για την δημιουργία σχετικής κουλτούρας και σε εθνικό επίπεδο. Ως εκ τούτου, θα πρέπει να είναι ο στόχος τόσο των ερευνητών όσο και των

¹ United Nations World Tourism Organization (UNWTO) (2017) Annual Report 2017.

διαχειριστών των τουριστικών προϊόντων να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν μια αποτελεσματική διαδικασία καινοτομίας στον τουριστικό προορισμό προκειμένου να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στην αγορά.

Innovative Strategies / Modern Trends and Challenges in the Tourism Sector: An Exploratory Approach

Keywords: Innovation, Strategy, Tourism, Case Study, Sustainability.

Abstract

The creation of innovative products and the marketing of innovative services is nowadays one of the most frequently researched issues in science and research, as well as, tourism practice. The tourism sector is one of the most important service sectors, with significant revenues and the third largest export industry in the world.² As regards the Greek economy, tourism contributes significantly to Gross Domestic Product (GDP) and employment. Increasing national and international competition, and also, the market saturation are incentives for the development of innovations. Additionally, innovation can be a precursor of entrepreneurial growth, by exploiting current developments and adapting to the demands of the economy. The tourism market requires finding and implementing innovative strategies in order to develop innovative services and products, as well as, monitoring the long-term trends of tourism by entrepreneurs. Effective and creative utilization of production factors and customers orientations are necessary for creating and offering innovative services and products to tourist destinations. However, the fact that tourist products and services, as well as customers' tourism experience are influenced by external factors, which cannot be controlled by tourism businesses and consumers, makes it imperative to create a relevant culture at national level as well. To summarize, it should be the objective of both researchers and entrepreneurs in tourism sector to develop and implement an effective innovation process in the tourist destination in order to maintain their competitive advantage in the market.

² United Nations World Tourism Organization (UNWTO) (2017) Annual Report 2017.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	xi
Abstract.....	ix
Κατάλογος Πινάκων.....	xiii
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xvi
Κατάλογος Σχημάτων.....	xvii

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγικό σημείωμα.....	1
1.2 Σκοπός της εργασίας.....	2
1.3 Μεθοδολογία έρευνας.....	4
1.4 Κίνητρο για την έρευνα.....	4
1.5 Δομή της εργασίας.....	5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Το πλαίσιο λειτουργίας του τουριστικού τομέα και επισκόπηση της βιβλιογραφίας

2.1 Τουρισμός και τουριστικές επιχειρήσεις.....	6
2.2 Τα είδη του Τουρισμού.....	19
2.3 Στατιστικά οικονομικά στοιχεία για τον κλάδο του τουρισμού.....	26
2.3.1 Διεθνής τουρισμός 2016 – 2017, βασικές τάσεις και προοπτικές.....	27
2.3.2 Στατιστικά και Οικονομικά στοιχεία του τουριστικού τομέα στην Ελλάδα.....	34
2.3.3 Μακροπρόθεσμες τάσεις και προοπτικές για τον παγκόσμιο τουρισμό.....	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Καινοτομικές τάσεις, προκλήσεις και σύγχρονες επιχειρησιακές στρατηγικές στον τομέα του τουρισμού

3.1 Εννοιολογική προσέγγιση της Καινοτομίας.....	50
3.2 Μορφές καινοτομίας.....	53
3.3 Παράγοντες που οδηγούν στην καινοτομία και αρχές της καινοτομίας.....	59
3.4 Εννοιολογική προσέγγιση της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	65
3.5 Καινοτομία και στρατηγική στον τομέα του τουρισμού.....	72
3.5.1 Παραδείγματα καινοτομιών και καινοτομικών στρατηγικών που έχουν εφαρμοστεί στον τουριστικό τομέα.....	76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Εμπειρική έρευνα, συγκριτική ανάλυση μελετών περίπτωσης

4.1 Μεθοδολογία της έρευνας.....	80
4.2 Η περίπτωση της αλυσίδας ξενοδοχείων Aloft.....	81
4.3 Η περίπτωση του Marina Bay Hotel.....	92
4.4 Η περίπτωση του ξενοδοχειακού συγκροτήματος Costa Navarino.....	102
4.5 Συγκριτική ανάλυση μελετών περιπτώσεων.....	112
4.6 Περιορισμοί της έρευνας.....	114
4.7 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	115
4.8 Προτάσεις.....	115
Βιβλιογραφία.....	117

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 2.1 Διεθνείς τουριστικές αφίξεις το 2016 ανά περιοχή βάσει της κατάταξης του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ).....	29
Πίνακας 2.2 Διεθνείς αφίξεις και έσοδα από το διεθνή τουρισμό στην Ελλάδα για τα έτη 2016-2017.....	35
Πίνακας 2.3 Κατάταξη με βάση τα μέσα μεταφοράς που επέλεξαν οι διεθνείς τουρίστες για να επισκεφτούν την Ελλάδα.....	36

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1 Χρονοδιάγραμμα των διεθνών Τουριστικών αφίξεων από 1950 με πρόβλεψη μέχρι το 2030.....	7
Διάγραμμα 2.2 Τάσεις στις διανυκτερεύσεις σε τουριστικά καταλύματα στην Ε.Ε. των 28, 2005-2016.....	8
Διάγραμμα 2.3 Χρονοδιάγραμμα διεθνών αφίξεων και διεθνών εισπράξεων για τα έτη 1995-2017 (σε εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ).....	28
Διάγραμμα 2.4 Διεθνείς αφίξεις για τα έτη 1996 έως 2016.....	28
Διάγραμμα 2.5 Σύνολο εξαγωγών σε δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ από το διεθνή τουρισμό (τουριστικές εισπράξεις και διεθνείς μεταφορές).....	30
Διάγραμμα 2.6 Διεθνείς εισερχόμενος τουρισμός με βάση τον τρόπο μεταφοράς για το 2017	32
Διάγραμμα 2.7 Πρόβλεψη για την άμεση συμβολή του τομέα του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας.....	37
Διάγραμμα 2.8 Πρόβλεψη για την συνολική συμβολή του τομέα του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας.....	37
Διάγραμμα 2.9 Άμεση συμβολή του τομέα του τουρισμού στην απασχόληση της Ελλάδας.....	38
Διάγραμμα 2.10 Δαπάνες διεθνών τουριστών στην Ελλάδα από το 2012 έως το 2028 (σε δις. ευρώ).....	39
Διάγραμμα 2.11 Διεθνείς αφίξεις τουριστών ανά μήνα.....	41
Διάγραμμα 2.12 Συσχέτιση τουριστικών εισπράξεων και περιβαλλοντικής απόδοσης των επιλεγμένων χωρών.....	44
Διάγραμμα 2.13 Ψηφιακές πωλήσεις ταξιδιών παγκοσμίως για το 2014-2020 (σε δις. δολάρια ΗΠΑ)	46
Διάγραμμα 3.1 Καμπύλη Roger – Κατηγοριοποίηση των ατόμων με βάση το βαθμό υιοθέτησης των καινοτομιών.	63
Διάγραμμα 4.1 Οι περιοχές δραστηριοποίησης της εταιρίας Marriott International	83

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 2.1 Η διαδικασία της αγοράς και της παράγωγης, προσφοράς και κατανάλωσης του τουριστικού προϊόντος.....	16
Σχήμα 2.2 Λόγοι που ταξίδεψαν οι διεθνείς τουρίστες το 2017.....	32
Σχήμα 2.3 Διεθνείς αφίξεις τουριστών για το 2017.....	33
Σχήμα 2.4 Σύνολο καταλυμάτων στην Ελλάδα τα οποία είναι καταχωρημένα στην μηχανή αναζήτησης Booking.com.....	40
Σχήμα 3.1 Μήτρα με τα είδη των καινοτομιών κατά τον Satell.....	59
Σχήμα 3.2 Παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την εφαρμογή ανοιχτού τύπου καινοτομίας.....	62
Σχήμα 4.1 Το πλήθος των ξενοδοχείων Aloft ανά περιοχή	84
Σχήμα 4.2 Οι τέσσερις πυλώνες της στρατηγικής «Sands ECO 360, Global Sustainability»..	95

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγικό σημείωμα

Σήμερα, οι καινοτομίες αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που μπορούν να εξασφαλίσουν τη συνεχή ανάπτυξη και αύξηση των κερδών της επιχείρησης, αλλά αντίθετα, αν μια επιχείρηση δεν είναι καινοτόμος, κινδυνεύει να χάσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα και την εξέχουσα θέση της στην αγορά. Από την άποψη των τουριστικών καινοτομιών, θα μπορούσαν να αναφερθούν πολλά εμπορικά σήματα ή μεμονωμένοι επιχειρηματίες όπως ο Thomas Cook (ο οποίος θεωρείται ο πρώτος τουριστικός πράκτορας) και ή ακόμα και παγκόσμιες επιχειρήσεις όπως η Southwest Airlines, η Marriott International / Starwood Hotels & Resorts, η Virgin Airlines, η Expedia, το Trip Advisor. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των καινοτομιών στον τουριστικό τομέα πολλές φορές είναι παράλληλες διαδικασίες. Συνήθως, το καινοτόμο «προϊόν» μίας τουριστικής επιχείρησης αφορά παροχή μιας νέας υπηρεσίας για το λόγο αυτό είναι σημαντικό δημιουργία κουλτούρας και αξιών στο εσωτερικό της επιχείρησης προσανατολισμένες προς αυτή την κατεύθυνση.³ Η καινοτομία ωστόσο δεν μπορεί να διαχωριστεί από την επιχειρησιακή στρατηγική και το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης.⁴ Μέσα από την εφαρμογή της καινοτομίας και την παρακολούθηση των διεθνών τάσεων οι επιχειρήσεις οδηγούνται στη δημιουργία προϊόντων και αποκτούν την ικανότητα να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της ζήτησης. Για το λόγο αυτό η καινοτομία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικότητας, απαιτεί υιοθέτηση συγκεκριμένων στρατηγικών οι οποίες προωθούν την δημιουργία της και εφαρμόζεται σε όλα της τα επίπεδα. Γίνεται αντιληπτό ότι η καινοτομία αντιπροσωπεύει την βελτίωση και την επιθυμία ανάπτυξης μιας επιχείρησης ώστε να προσαρμόσει την προσφορά της στις ανάγκες της αγοράς.

Επιπλέον, η καινοτομία στην τουριστική βιομηχανία ενδέχεται να προέρχεται από πηγές εκτός του τουριστικού τομέα ή από την εφαρμογή εναλλακτικών μορφών τουρισμού.

³ Enz, C. (2009) Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated, p. 384.

⁴ Enz, C. (2009) Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated, pp. 381-382.

Παράδειγμα, εξωτερικών πηγών καινοτομίας είναι αυτό της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνίας (ΤΠΕ) όπως διαδικτυακές πλατφόρμες κρατήσεων, οι ιστοσελίδες σύγκρισης τιμών, η χρήση RFDI τεχνολογίας αντί κλειδιού στα καταλύματα κ.α. Σύμφωνα με το εγχειρίδιο του Oslo, επιχείρηση τεχνολογικής καινοτομίας προϊόντων ή διαδικασιών θεωρείται εκείνη η οποία έχει υλοποιήσει τεχνολογικά νέα ή τεχνολογικά σημαντικά βελτιωμένα προϊόντα ή διαδικασίες στη διάρκεια της υπό μελέτη περιόδου.⁵ Ακόμη, η υιοθέτηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού μπορεί να αποτελέσει διέξοδο για τις τουριστικές επιχειρήσεις και για τους προορισμούς. Οι εταιρείες που είναι πρόθυμες να δουλέψουν για την βελτίωση των προϊόντων τους ή να ξεκινήσουν νέα, είναι σίγουρα ένα βήμα πιο μπροστά από τους ανταγωνιστές τους. Για να επιβιώσει μια επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί τις τάσεις της αγοράς και την πρόοδο των ΤΠΕ. Ως εκ τούτου, η καινοτομία είναι το κλειδί για την επιτυχία σε οποιαδήποτε βιομηχανία. Όπως προαναφέρθηκε, η καινοτομία δεν συνεπάγεται μόνο νέα προϊόντα και υπηρεσίες αφορά επίσης και στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας, νέες βιομηχανικές εγκαταστάσεις, εκπαίδευση των εργαζομένων, νέες συνθήκες εργασίας κλπ.

1.2 Σκοπός της εργασίας

Βασικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει τις καινοτομικές στρατηγικές που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο του τουριστικού κλάδου και κατά πόσο οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν την καινοτομία έχουν καλύτερα αποτελέσματα στον τομέα αυτό.

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τουριστικού τομέα μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη διαδικασία καινοτομίας. Σύμφωνα με τον Khan (2012)⁶ ο τουρισμός καθορίζεται κυρίως από την πλευρά της ζήτησης και επηρεάζει πολλούς τομείς της οικονομίας. Επιπλέον, οι τουριστικές υπηρεσίες προσφέρονται σε παγκόσμιο επίπεδο, δεν έχουν την δυνατότητα να αποθηκευτούν και η παραγωγή και κατανάλωση τους είναι συνήθως παράλληλες διαδικασίες.

⁵ Oslo Manual (2000) The measurement of a Scientific and Technological Activities, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), p. 9.

⁶ Khan, H., Seng, C. F. and Cheong W.K. (1990) Tourism multipliers effects on Singapore Annals of Tourism Research, 17, pp. 408-418.

Ακόμη, από την πλευρά της προσφοράς, εμπλεκόμενοι δεν είναι μόνο οι επιχειρήσεις αλλά είναι όσοι δημιουργούν την ταξιδιωτική εμπειρία, δηλαδή ένας συνδυασμός ατόμων, επιχειρηματιών, οργανισμών και προορισμών.⁷

Επιπλέον, καινοτομία στον τομέα του τουρισμού μπορεί να ευδοκιμήσει υπό συνθήκες ανταγωνισμού, οι οποίες θα δώσουν την δυνατότητα ανανέωσης των υφιστάμενων δομών. Απαιτούνται νέες δομές, οι οποίες θα αυξήσουν την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη (OECD, 2006). Επιπλέον, οι τουριστικές επιχειρήσεις λαμβάνοντας υπόψη ότι απευθύνονται σε ένα παγκόσμιο, απαιτητικό κοινό, εξοικειωμένο με τις ΤΠΕ και με άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες θα πρέπει να είναι σε θέση να του προσφέρουν ποιοτικές και διαφοροποιημένες υπηρεσίες και προϊόντα.⁸

Τέλος, ο διεθνής τουρισμός έχει υποστεί θεμελιώδεις αλλαγές τα τελευταία χρόνια. Νέοι προορισμοί ανταγωνίζονται επιτυχώς τις παραδοσιακές τουριστικές χώρες, οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις έχουν εξαντλήσει τους υπάρχοντες πόρους και τις δυνατότητες εξορθολογισμού τους. Οι πρόσθετες εισροές κεφαλαίου και εργασίας είναι δαπανηρές και δεν οδηγούν πάντοτε στο επιθυμητό επίπεδο ανάπτυξης (OECD, 2006)⁹.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω αναφερόμενα επιχειρήματα, στην παρούσα διπλωματική εργασία αποφασίσαμε:

1) να διερευνήσουμε θεωρητικά τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποιες θεμελιώδεις αλλαγές έγιναν στον διεθνή τουρισμό τα τελευταία χρόνια;
- Ποιες είναι οι μελλοντικές τάσεις και προοπτικές του τουριστικού τομέα; (Κεφάλαιο 2)
- Ποιες είναι οι μορφές καινοτομίας και πως μπορεί να λειτουργήσει η καινοτομία στον τομέα του τουρισμού;
- Ποια είναι τα οφέλη από την υιοθέτηση καινοτομικών στρατηγικών στο πλαίσιο του τουριστικού κλάδου;

⁷ Lytras, M., Ordonez De Pablos, P., Damiani, E. and Diaz, L. (2011) Digital Culture and E-Tourism: Technologies, Applications and Management Approaches, pp. 123-124.

⁸ Carvalho, L. (2011) Market structures, strategy and innovation in services. A study applied to the tourism sector, Évora University, pp. 4-5.

⁹ OECD (2006) Innovation and Growth in Tourism, OECD Publishing, pp. 17-20.

- Υπάρχουν παραδείγματα καινοτομιών και καινοτομικών στρατηγικών στον τουριστικό τομέα; (Κεφάλαιο 3)
- 2) Οι βασικές υποθέσεις που υιοθετηθήκαν στα πλαίσια της εμπειρικής έρευνας είναι:
- I. Υπόθεση 1: Οι καινοτομικές στρατηγικές που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο του τουριστικού κλάδου επηρεάζουν θετικά τις επιχειρήσεις.
 - II. Υπόθεση 2: Οι καινοτομικές στρατηγικές που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο του τουριστικού κλάδου δεν επηρεάζουν θετικά τις επιχειρήσεις. (Κεφάλαιο 4)

1.3 Μεθοδολογία έρευνας

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Το 1^ο μέρος αφορά την επισκόπηση της βιβλιογραφίας στο συγκεκριμένο τομέα ενώ στο 2^ο μέρος πραγματοποιείται συγκριτική έρευνα μέσω της ανάλυσης μελετών περιπτώσεων.

1.4 Κίνητρο για την έρευνα

Λαμβάνοντας υπόψη μας το γεγονός ότι ο τουρισμός αποτελεί διέξοδο και ενισχύει την οικονομική ανάπτυξη χωρών και επιχειρήσεων και σε ότι αφορά την Ελλάδα, αποτελεί μια σημαντική πηγή εσόδων θεωρήσαμε ότι είναι χρήσιμο να μελετηθούν οι σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις στον συγκεκριμένο τομέα. Η εφαρμογή των καινοτομιών έχουν θετικό αντίκτυπο τόσο για τους προμηθευτές τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών όσο και για τους καταναλωτές, δεδομένου ότι στους πρώτους να επιφέρουν αύξηση των κερδών τους, ενώ για τους καταναλωτές αυξάνουν την χρησιμότητα και την ικανοποίησή τους. Επιπλέον, η καινοτομία μπορεί να είναι προπομπός της αναπτυξιακής επιχειρηματικής δραστηριότητας, αφού αξιοποιεί τις εξελίξεις της εποχής και προσαρμόζεται στις επιταγές της οικονομίας. Για το λόγο αυτό από το πλήθος των παραγόντων που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα στον τουριστικό τομέα και την εξ' αυτής προκύπτουσα ίδρυση νέων επιχειρήσεων, θεωρήσαμε ιδιαίτερα σημαντικό και ενδιαφέρον να επικεντρώσουμε την προσοχή μας στην καινοτομία και πως αυτή ενσωματώνεται στο πλαίσιο της στρατηγικής της επιχείρησης. Ακόμη, η

ικανότητα καινοτομίας είναι ζωτικής σημασίας όχι μόνο για την επιβίωση μεμονωμένων επιχειρήσεων του κλάδου, αλλά για την ανάπτυξη ολόκληρης της οικονομίας ενός σύγχρονου έθνους. Ευελπιστούμε ότι μελλοντικά μπορεί οι αναφερθείσες περιπτώσεις να αποτελέσουν παράδειγμα και να εφαρμοστούν αντίστοιχες στρατηγικές σε μεγαλύτερο βαθμό και στην Ελληνική τουριστική βιομηχανία.

1.5 Δομή της διπλωματικής εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από τέσσερα επιμέρους κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το υπό μελέτη θέμα και εισάγει τον αναγνώστη σε αυτό. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το πλαίσιο λειτουργίας του τουριστικού τομέα και γίνεται επισκόπηση της βιβλιογραφίας που αφορά κυρίως στην έννοια, στις μορφές και τα οφέλη του τουρισμού καθώς και στις μελλοντικές τάσεις του. Επιπλέον, παρατίθενται και σημαντικά στατιστικά στοιχεία για τον παγκόσμιο και Ελληνικό τουρισμό. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται επισκόπηση της βιβλιογραφίας που αφορά στις έννοιες της καινοτομίας και της στρατηγικής και παρατίθενται ορισμένες πραγματικές περιπτώσεις εφαρμογής καινοτομιών ή καινοτομικών στρατηγικών στον τουριστικό τομέα. Στο τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιείται ποιοτική έρευνα μέσω της μελέτης τριών περιπτώσεων τουριστικών επιχειρήσεων, πραγματοποιείται συγκριτική ανάλυση και εξάγονται συμπεράσματα από την μελέτη των εν λόγω περιπτώσεων. Επιπλέον, παρουσιάζονται προτάσεις επί του θέματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Το πλαίσιο λειτουργίας του τουριστικού τομέα και επισκόπηση της βιβλιογραφίας

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζεται το πλαίσιο λειτουργίας του τουρισμού και πραγματοποιείται επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τον τουριστικό τομέα. Πιο συγκεκριμένα μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης, εξετάζεται η έννοια του τουρισμού, οι μορφές και τα οφέλη του. Επιπλέον, παρατίθενται σημαντικά στατιστικά στοιχεία αναφορικά με την διαχρονική αλλά και τη μελλοντική του πορεία αλλά και σχετικά με τις μακροπρόθεσμες τάσεις και προοπτικές του τουριστικού τομέα.

2.1 Τουρισμός και τουριστικές επιχειρήσεις

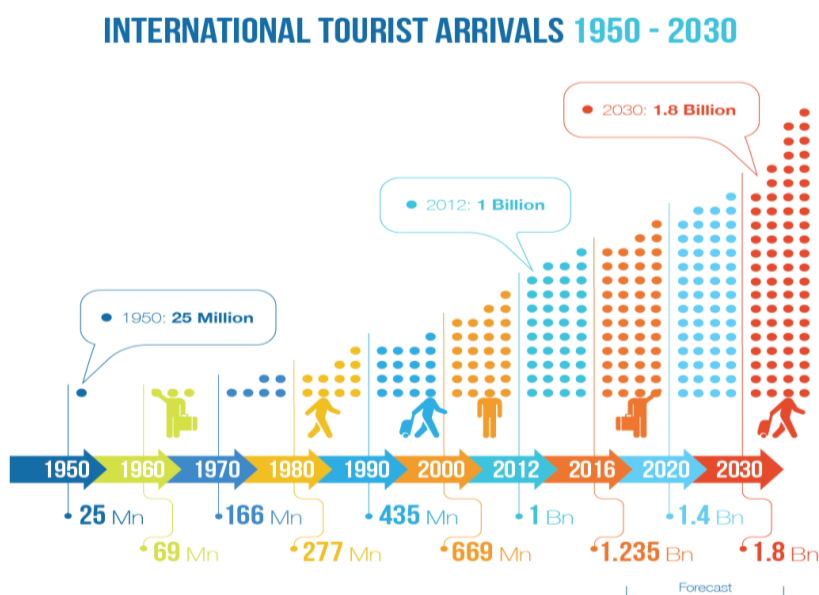
Ο τουρισμός συνιστά ίσως, τον βασικότερο κλάδο υπηρεσιών σε ολόκληρο τον πλανήτη, τόσο λόγω του αριθμού των υπαλλήλων που απασχολεί, όσο και εξαιτίας των συνεπειών που προκαλεί στην κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη των περιφερειών και των χωρών (Holjevac, 2003¹⁰; Okumus *et al.*, 2010¹¹). Ο τουρισμός συνιστά επιπλέον, μια από τις μεγαλύτερες προοπτικές για τη δημιουργία πλούτου και θέσεων εργασίας σε όλο τον κόσμο (Claver-Cortes *et al.*, 2006). Συγκεκριμένα κατά το διάστημα των τριών τελευταίων δεκαετιών, ο τομέας του τουρισμού εμφανίζει ραγδαία ανάπτυξη, με αποτέλεσμα να καθίσταται σήμερα ένας από τους σπουδαιότερους τομείς του κλάδου των υπηρεσιών. Αντιπροσωπευτικό είναι το γεγονός ότι ο τομέας του τουρισμού παράγει περισσότερο από το

¹⁰ Holjevac, I. A. (2003) A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century. *International Journal of Hospitality Management*, pp. 22, 129 – 134.

¹¹ Okumus, F., Altınay, L. and Chathoth, P. (2010) *Strategic Management for Hospitality and Tourism*, Oxford, UK: Elsevier Ltd.

11% του ΑΕΠ στον κόσμο, ενώ ταυτόχρονα απασχολεί περισσότερο από το 10% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού (Okumus *et al.*, 2010).

Σε ότι αφορά την Ελλάδα ο τουρισμός αποτελεί το 15,2% του ΑΕΠ και η συμμετοχή του στην απασχόληση ανέρχεται 18,5% (8,5% παραπάνω από τον αντίστοιχο μέσο όρο παγκοσμίως) με στοιχεία του 2009 (ICAP, 2010)¹². Πρέπει να επισημανθεί η δυναμική φύση του τουρισμού, αυτό σημαίνει ότι ο τομέας του τουρισμού καθορίζεται από διαρκείς αλλαγές και μεταβολές (Moutinho, 2000; Muller, 2001). Ερευνώντας τα ιστορικά δεδομένα οδηγούμαστε στη διαπίστωση ότι η τουριστική ανάπτυξη ως φαινόμενο εμφανίζει πάντα διακυμάνσεις, αν και μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο αυτή η διακύμανση ήταν αρκετά μικρή, με τις τάσεις να εμφανίζουν μόνιμα ανοδικές πορείες στην τουριστική ανάπτυξη (Μαλλέρου, 2006)¹³.



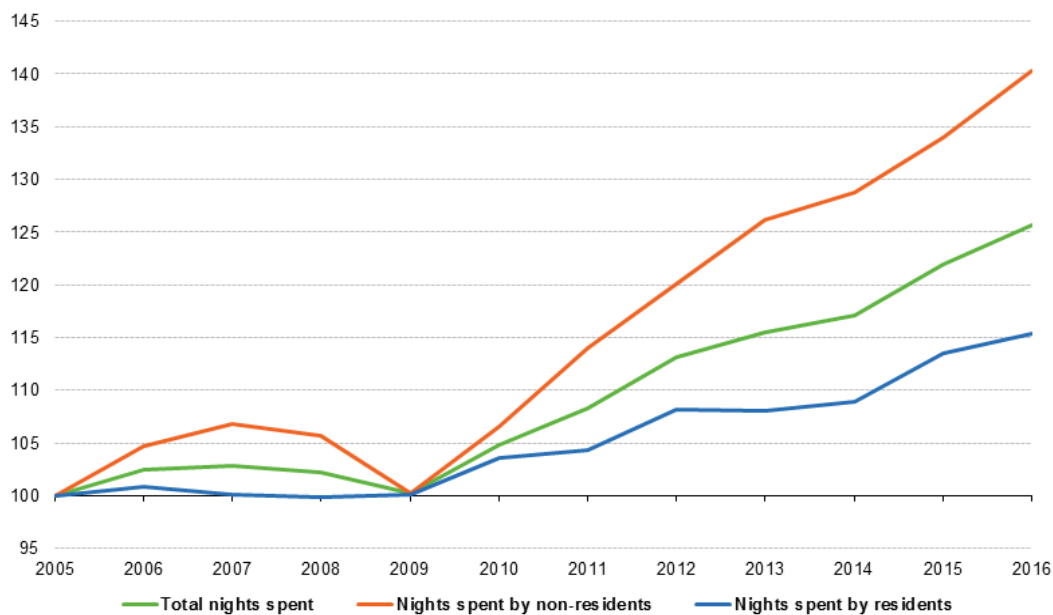
Πηγή: UNWTO (2017)

Διάγραμμα 2.1

Χρονοδιάγραμμα των διεθνών Τουριστικών αφίξεων από 1950 με πρόβλεψη μέχρι το 2030.

¹² ICAP GROUP (2010) Κλαδική Μελέτη - Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 2010, σ. 22.

¹³ Μαλλέρου, Ν. (2006) Ανταγωνιστές, Συνεργαστείτε, Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.



Πηγή: Eurostat (2017)

Διάγραμμα 2.2

Τάσεις στις διανυκτερεύσεις σε τουριστικά καταλύματα στην ΕΕ των 28, 2005-2016

Εντούτοις, παρόλο που ο τομέας του τουρισμού συνιστά μία από τις μεγαλύτερες οικονομίες παγκοσμίως, η δημιουργία ενός κοινά αναγνωρισμένου ορισμού για την έννοια του τουρισμού συνεχίζει να αποτελεί μια σημαντική πρόκληση για τους επαγγελματίες και τους ακαδημαϊκούς. Διαπιστώνουμε ότι συνεχίζει να υφίσταται έλλειψη συμφωνίας ως προς το τι ακριβώς περιλαμβάνει η έννοια του τουρισμού (Okumus *et al.*, 2010). Σε αντίθεση με πολλές άλλες οικονομικές δραστηριότητες, δεν υπάρχει κανένας καθολικά αποδεκτός ορισμός για τον τουρισμό (Hall *et al.*, 2004).¹⁴ Η έλλειψη συναίνεσης ως προς το τι σημαίνουν αυτοί οι όροι έχει οδηγήσει σε μια εννοιολογική ασαφή έννοια που έχει προκαλέσει μια συνεχιζόμενη συζήτηση μεταξύ γεωγράφων και άλλων κοινωνικών επιστημόνων σχετικά με την εγκυρότητα της μεταχείρισης του τουρισμού ως βιομηχανίας.

¹⁴ Hall, M., Lew, A. and Williams, A. (2004) *Companion to Tourism*, UK: Blackwell Publishing Ltd.

Επομένως, αντικείμενο της παρούσης ενότητας συνιστά η εννοιολογική προσέγγιση του τουρισμού με άξονα την υπάρχουσα διεθνή βιβλιογραφία, αλλά και η αναλυτική παρουσίαση των επιχειρήσεων που σχετίζονται με τον κλάδο του τουρισμού. Ο ορισμός του τουρισμού ποικίλει ανάλογα με τη σκοπιά του κάθε ενδιαφερόμενου και για το λόγο αυτό τροποποιείται ανάμεσα στις τουριστικές επιχειρήσεις και αποτελεί αντικείμενο μελέτης για τους ακαδημαϊκούς και τους ερευνητές (Okumus *et al.*, 2010). Όπως αναφέρει ο Κούτουλας, (2001)¹⁵ αρκετοί θεωρητικοί έχουν ασχοληθεί με τον ορισμό του τουρισμού και την κατανόησή του όπως από τη σκοπιά της προσωρινής μετακίνησης ανθρώπων και των επιπτώσεων της (Mathieson & Wall, 1982; Davidson, 1994), ως δραστηριότητα όπως οι Mill και Morrison (1992), ως μια υπηρεσία όπως οι Papadopoulos και Mirza (1985), με αναφορά κυρίως στους προορισμούς όπως ο Ferrario (1981), με αναφορά στην κάλυψη των αναγκών για τουρισμό όπως υποστηρίζει ο Jovicic (1988). Ενώ, η ανάγκη για ποσοτικοποίηση του τουρισμού οδηγεί τον Ferrario, (1981)¹⁶ να προσεγγίσει τον τουρισμό ως μία «βιομηχανία», άποψη η οποία όπως και η θεώρηση του ως τουριστικό «προϊόν» και «υπηρεσία» έχει δεχθεί αρκετή κριτική. Ενώ, η Horner (2007) ορίζει τον τουρισμό ως τη βραχυπρόθεσμη μετακίνηση ανθρώπων σε μέρη διαφορετικά από τη συνήθη κατοικία τους για λόγους αναψυχής ή επαγγελματικούς.¹⁷ Οι Hall *et al.* (2004) αναφέρουν ότι ο τουρισμός μπορεί να οριστεί ως «το σύνολο των δραστηριοτήτων που ασκούνται από πρόσωπα που βρίσκονται προσωρινά εκτός του συνήθους περιβάλλοντος τους για περίοδο μικρότερη του ενός έτος και για ευρύ φάσμα ψυχαγωγικών, επιχειρηματικών, θρησκευτικών, υγειονομικών και προσωπικών λόγων, χωρίς να επιδιώκουν την λήψη κάποιου είδους αμοιβής στον τόπο επισκέψεως ή τη μακροπρόθεσμη αλλαγή κατοικίας»¹⁸. Υπό αυτούς τους προβληματισμούς οι Okumus *et al.* (2010) παραθέτουν μια ολιστική προσέγγιση όπου ο τουρισμός περιέχει τις εξής έννοιες: ταξίδι,

¹⁵ Κούτουλας, Δ. (2001) Ο Θεωρητικός προσδιορισμός του τουριστικού προϊόντος ως βασική προϋπόθεση του τουριστικού μάρκετινγκ, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

¹⁶ Ferrario, F. (1981) An Evaluation of the Tourist Potential of KwaZulu and Natal: A Report for the KwaZulu Development Corporation, Durban: KwaZulu Development Corporation.

¹⁷ Horner, S. and Swarbrooke, J. (2007) Consumer Behavior in Tourism, “Changes in tourism demand: behavior and preferences, New trends in tourism market”, 2nd Edition, Oxford, UK: Elsevier Ltd, p. 4.

¹⁸ Hall, M., Lew, A. and Williams, A. (2004) Companion to Tourism, UK: Blackwell Publishing Ltd, p. 29.

διαμονή, διατροφή, διασκέδαση, θεματικά πάρκα, αξιοθέατα, μάρκετινγκ τουριστικών προορισμών και επιχειρήσεων, όπως και μη κερδοσκοπικές δραστηριότητες οι οποίες λαμβάνουν μέρος.

Ένας άλλος ορισμός δόθηκε από ΟΗΕ, όπου σύμφωνα με αυτόν ως τουρισμός προσδιορίζεται το κοινωνικό, πολιτιστικό και οικονομικό φαινόμενο που σχετίζεται με την μετακίνηση των ανθρώπων σε μέρη διαφορετικά από την συνηθισμένη κατοικία τους, με πιο συχνό κίνητρο την ευχαρίστηση»¹⁹.

Ένας από τους αρχικούς ορισμούς για την έννοια του «τουρίστα» δόθηκε επίσης από τον ΟΗΕ, όπου ως τουρίστας προσδιορίζεται ένας ταξιδιώτης (εγκώριος, εξερχόμενος ή εισερχόμενος) ο οποίος ταξιδεύει σε ένα προορισμό εκτός από το σύνηθες περιβάλλον του, για οποιοδήποτε μη-μεταναστευτικό σκοπό (π.χ. επαγγελματικό, αναψυχής κ.α.) και παραμένει εκεί για τουλάχιστον μία διανυκτέρευση και για λιγότερο από ένα έτος, ενώ αν παραμένει για διάστημα μικρότερο των 24 ωρών θεωρείται εκδρομέας²⁰. Η αρχική αυτή εννοιολογική αντιμετώπιση, την οποία ακολούθησαν αρκετές αντίστοιχες, επιχειρήθηκε να εμπλουτιστεί και από μια «τεχνική» σκοπιά, καθοδηγούμενη από την ανάγκη διαχωρισμού του φαινομένου του τουρισμού από άλλες μορφές μετακίνησης (Huang, 2010). Επομένως, ως «τουρίστες» δύναται να θεωρηθούν οι εξής κατηγορίες ανθρώπων (Raju, 2009):²¹

1) Άνθρωποι που ταξιδεύουν για αναψυχή, για οικογενειακά ζητήματα, για ζητήματα υγείας κλπ.

2) Άνθρωποι που ταξιδεύουν με πρόθεση τη συμμετοχή σε συνέδρια, ή ως αντιπρόσωποι οποιουδήποτε είδους (επιστημονικοί, διοικητικοί, διπλωματικοί θρησκευτικοί, αθλητικοί, κλπ.).

3) Άνθρωποι που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς σκοπούς.

4) Άνθρωποι που επισκέπτονται ένα μέρος κατά το διάστημα μιας κρουαζιέρας στη θάλασσα, ακόμη και όταν η παραμονή τους στο μέρος αυτό είναι μικρότερη από 24 ώρες.

¹⁹ United Nations (2008) International Recommendations for Tourism Statistics 2008, pp. 9-11.

²⁰ United Nations (2008) International Recommendations for Tourism Statistics 2008, pp. 9-11.

²¹ Raju, G.P. (2009) Tourism Marketing and Management, New Delhi: Manglam Publications.

Η προσφορά του τουρισμού στην οικονομία θεωρείται τόσο σπουδαία που έχει σαν αποτέλεσμα ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO) να τον συγκαταλέγει σε μια από τις μεγαλύτερες οικονομίες παγκοσμίως. Η συμβολή του σχετίζεται με πολλά οικονομικά μεγέθη όπως του ΑΕΠ, της απασχόλησης, της προστιθέμενης αξίας, της επένδυσης κεφαλαίων και της φορολογίας. Στις μέρες μας είναι καθολικά αποδεκτό το γεγονός ότι ο τουρισμός κατέχει κομβικό ρόλο στην τοπική και εθνική ανάπτυξη, ιδιαίτερα με τη συμβολή του στην δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Μέσα στα όρια ενδεδειγμένων πολιτικών που ακολουθούνται, η προσφορά του τουρισμού δύναται να είναι καιρία για την τοπική, οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη (Rutheford, 2006)²².

Όπως θα δούμε και παρακάτω, οι μεταβολές στον τομέα του τουρισμού προκύπτουν από τις αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον και την οικονομική δυνατότητα των καταναλωτών, τις μεταβολές στις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών, από τις δημογραφικές και κοινωνικές μεταβολές, από την εμφάνιση νέων αγορών - προορισμών, νέων ειδών τουρισμού και νέων μοντέλων παροχής υπηρεσιών πιο εξατομικευμένων και διαφοροποιημένων και από την εξέλιξη της τεχνολογίας. Επομένως, οι τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμοστούν στα καινούργια δεδομένα της αγοράς και να είναι προνοητικές προκειμένου να επιλέξουν και να εφαρμόσουν τις κατάλληλες στρατηγικές και να διασφαλίσουν ότι θα είναι συμμετοχοί σε αυτές τις αλλαγές.

Ο τουρισμός αποτελείται από όλες τις δραστηριότητες οι οποίες έχουν στόχο να καλύψουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των τουριστών.²³ Μια βασική συνιστώσα της τουριστικής οικονομίας αποτελεί το γεγονός ότι περιλαμβάνει εκτός από τις επιχειρήσεις, ιδιωτικές και δημόσιες, και άλλα γνωρίσματα, όπως το φυσικό και πολιτιστικό περιβάλλον και τα έσοδα αυτών, αλλά και ενέργειες όπως είναι η έρευνα και η εκπαίδευση (Murphy & Murphy, 2004)²⁴. Ενώ στην περίπτωση του τουριστικού προϊόντος/υπηρεσίας που προσφέρουν οι τουριστικές επιχειρήσεις, στις παραμέτρους οι οποίες το διαμορφώνουν,

²² Rutheford, D.L (2006) Towards a development strategy for small businesses in the tourism industry of the Southern Cape, University of Pretoria, Tourism Management, Faculty of Economic and Management Science.

²³ Aldebert, B., Dang, R. J., and Longhi, C. (2010) Innovation in the tourism industry: The case of tourism @, Elsevier Ltd.

²⁴ Murphy, P. and Murphy, A. (2004) Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the Gaps, Clevedon: Channel View Publications.

πέραν των επιμέρους εμπλεκόμενων στοιχείων και άλλων προϊόντων, συγκαταλέγονται κυρίως άυλοι παράγοντες όπως αυτός του φυσικού περιβάλλοντος και του πολιτισμού του προορισμού. Γίνεται αντιληπτό ότι το τουριστικό προϊόν αποτελεί μια σύνθετη «άυλη εμπειρία» όπως το ονομάζουν οι Mill και Morrison (1992)²⁵ με πολλούς παράγοντες να το διαμορφώνουν και να το επηρεάζουν (Κούτουλας, 2001). Το τουριστικό προϊόν έχει ως κύρια συστατικά τους φυσικούς και πολιτιστικούς πόρους έλξης του τόπου προορισμού, την υποδομή και ανωδομή του, την προσπελασιμότητά του, τις παραστάσεις που διαμορφώνουν οι επισκέπτες του και την τιμή του (ICAP, 2010)²⁶.

Άλλος ένας διαχωρισμός των τουριστικών επιχειρήσεων είναι όταν καλύπτουν αμιγώς τις ανάγκες των τουριστών και όταν καλύπτουν επίσης ανάγκες και των ντόπιων. Σε αυτό το σημείο, οι τουριστικές επιχειρήσεις χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: α) τις επιχειρήσεις που δεν θα υφίσταντο σε μεγάλο βαθμό αν δεν υπήρχε τουριστική δραστηριότητα, όπως είναι οι αεροπορικές εταιρείες και τα τουριστικά γραφεία τα οποία σε ένα βαθμό καλύπτουν και ανάγκες των ντόπιων και β) τις επιχειρήσεις που θα υπήρχαν αν δεν υπήρχε τουριστική δραστηριότητα αλλά σε μικρότερο μέγεθος, όπως είναι τα εστιατόρια και διάφορα καταστήματα, ιδίως σε μικρούς τουριστικούς προορισμούς, όπως είναι οι νησιωτικές περιοχές (Murphy & Murphy, 2004).

Συμφώνα με την κλαδική μελέτη για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της ICAP (2010) η τουριστική βιομηχανία περιλαμβάνει πληθώρα επιχειρήσεων όπως:

- Διαμονής / Μονάδες καταλυμάτων όπως ξενώνες, ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια κτλ.
- Επισιτιστικές μονάδες οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες διατροφής των τουριστών π.χ. εστιατόρια, μπαρ κτλ.
- Επιχειρήσεις μεταφοράς για την κάλυψη των αναγκών μετακίνησης των τουριστών όπως ναυτιλιακές και αεροπορικές εταιρείες, ενοικιάσεως οχημάτων κτλ.
- Τουριστικά / ταξιδιωτικά γραφεία τα οποία είναι συνήθως εγκατεστημένα στον τόπο προέλευση του ταξιδιώτη και ο σκοπός τους είναι να δίνουν απαντήσεις στις ερωτήσεις του. Επιπλέον, πολλές φορές οι υπάλληλοι τους ενεργούν εκ μέρους του πελάτη σε ότι άφορα το

²⁵ Mill, R.C. and Morrison, A.M., (1992) The Tourism System. 2nd edition) Englewood-Cliffs, New York: Prentice Hall.

²⁶ ICAP GROUP (2010) Κλαδική Μελέτη - Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 2010, σ. 23.

σχεδιασμό ενός ταξιδιού με το να πραγματοποιούν κρατήσεις εισιτηρίων, καταλυμάτων ή οχημάτων, να φροντίζει την έκδοση άδειων παραμονής και διαβατηρίων κ.α.

➤ Μονάδες – εγκαταστάσεις αναψυχής. Ο συγκεκριμένος τομέας συνδυάζει πληθώρα επιχειρήσεων όπως χιονοδρομικά κέντρα, πάρκα αναψυχής, γήπεδα, υδροπάρκα κτλ.

➤ Διάφορες επιχειρήσεις που δεν περιλαμβάνονται στις παραπάνω κατηγορίες και οι οποίες ικανοποιούν δευτερεύουσες ανάγκες των ταξιδιωτών όπως καταστήματα που πωλούν souvenirs κτλ.²⁷

Συνοψίζοντας, μια κατηγοριοποίηση η οποία εύκολα μπορεί να γίνει για τις τουριστικές επιχειρήσεις είναι βάσει των δραστηριοτήτων τους, το εύρος τους, τα κίνητρα για την επίτευξη ή μη κερδών, όπως και τη γεωγραφική κάλυψη που παρέχουν. Βασιζόμενοι στις βασικές δραστηριότητες τους, οι τουριστικές επιχειρήσεις χωρίζονται στις εξής κατηγορίες (Okumus *et al.*, 2010)²⁸:

- Ταξιδιών και μετακινήσεων-μεταφορών.
- Διαμονής.
- Τροφίμων και ποτών.
- Διασκέδασης και ψυχαγωγίας.
- Τουριστικά γραφεία ή οργανισμοί διαχείρισης προορισμού.
- Μη κυβερνητικοί τουριστικοί οργανισμοί.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι κάθε μία από τις προηγούμενες κατηγορίες δύναται να χωριστεί σε υποκατηγορίες. Για παράδειγμα η κατηγορία «διαμονή» δύναται να χωριστεί σε ξενοδοχεία, ξενώνες, ενοικιαζόμενα δωμάτια και hostels, ενώ κάθε υποκατηγορία έχει πρόσθετες κατηγορίες, όπως resort hotels, luxury hotels, boutique hotels, ξενοδοχεία ποικίλων κατηγοριών αντίστοιχα με τα αστέρια. Επιπλέον, με άξονα το μέγεθος τους, οι τουριστικές επιχειρήσεις δύναται να διακριθούν σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες. Πιο εξειδικευμένη κατηγοριοποίηση μπορεί να είναι η εξής:

✓ Βασικά/κύρια τουριστικά καταλύματα.

²⁷ ICAP GROUP (2010) Κλαδική Μελέτη - Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 2010, σ. 22-26.

²⁸ Okumus, F., Altınay, L. and Chathoth, P. (2010) Strategic Management for Hospitality and Tourism, Oxford, UK: Elsevier Ltd.

- ✓ Συμπληρωματικά τουριστικά καταλύματα.
- ✓ Tour operators.
- ✓ Εταιρείες ενοικίασης μεταφορικών μέσων για τουριστική χρήση.
- ✓ Μέσα μεταφοράς.
- ✓ Εταιρίες εστίασης και αναψυχής.
- ✓ Εταιρείες κατασκευής και ενοικίασης μηχανολογικού εξοπλισμού που προορίζεται για τουριστικές χρήσεις.
- ✓ Δημόσιες και ιδιωτικές υπηρεσίες που άμεσα ή έμμεσα άπτονται των τουριστικών δραστηριοτήτων, τράπεζες, ασφάλειες, κοινωνικές υπηρεσίες, κρατικοί φορείς υπεύθυνοι για τον τουρισμό, υπηρεσίες πολιτισμού και τουρισμού.
- ✓ Τουριστική εκπαίδευση.
- ✓ Εταιρείες παροχής υπηρεσιών σχετικών με την τουριστική ανάπτυξη.
- ✓ Κτηματικές και μεσιτικές εταιρείες.
- ✓ Οικοδομικές και κατασκευαστικές επιχειρήσεις.
- ✓ Εμπορικές επιχειρήσεις άμεσα ή έμμεσα συνδεδεμένες με τον τουρισμό.
- ✓ Έμμεσα εμπλεκόμενοι και επηρεαζόμενοι από την τουριστική ανάπτυξη κλάδοι της οικονομίας.
- ✓ Θεσμικοί φορείς και εταιρείες που σχετίζονται με τα ΜΜΕ.
- ✓ Οργανώσεις εργαζομένων και καταναλωτών.
- ✓ Φορείς, σωματεία και οργανώσεις που άμεσα ή έμμεσα δραστηριοποιούνται σε θέματα που άπτονται της τουριστικής ανάπτυξης.

Οι επιχειρήσεις και οι υπηρεσίες που σχετίζονται με το τομέα του τουρισμού έχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι τα εξής (Kotler & Keller, 2006;²⁹ Okumus *et al.*, 2010; Ανδριώτης, 2004):

❖ **Αδαιρετότητα**

Στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων, οι καταναλωτές σχετίζονται πάντα με την παραγωγή και κατανάλωση των προϊόντων/υπηρεσιών. Αυτό δηλώνει ότι δεν είναι εφικτός ο διαχωρισμός της παραγωγής των τουριστικών υπηρεσιών και της προώθησής τους. Σε αντίθεση με τα βιομηχανικά προϊόντα ο καταναλωτής του τουριστικού προϊόντος είναι

²⁹ Kotler, P. and Keller, K. (2006) Marketing Management. 12th Edition, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

απαραίτητο να μετακινηθεί ο ίδιος στον τόπο παραγωγής του προϊόντος ενώ συνήθως η αγορά του γίνεται εξ' αποστάσεως, τις περισσότερες φορές στην χώρα διαμονής του καταναλωτή.³⁰ Άρα λοιπόν, οι τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να έρχονται σε επαφή με τους καταναλωτές - τουρίστες και να τους προτρέπουν ώστε να λαμβάνουν ενεργό ρόλο στη διαδικασία προσφοράς υπηρεσιών. Η προσέλκυση τουριστών από τις τουριστικές επιχειρήσεις χρειάζεται συστηματική παρακολούθηση της εικόνας του τουριστικού προϊόντος, του τόπου υποδοχής, των ενεργειών προώθησης, αλλά και των γνωρισμάτων εκείνων που επιδρούν στην καταναλωτική συμπεριφορά των τουριστών. Επιπλέον, η προτροπή των τουριστών να έχουν ενεργό ρόλο στην παραγωγή και κατανάλωση των τουριστικών προϊόντων/υπηρεσιών αναγκάζει τις τουριστικές επιχειρήσεις να δίνουν προσοχή στο παρουσιαστικό και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, απαιτεί να δίνουν έμφαση στην ελκυστική διακόσμηση και στην αισθητική του χώρου των επιχειρήσεων, στο φωτισμό, στο θόρυβο και άλλα συναφή χαρακτηριστικά. Επομένως, οι τουριστικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από καθορισμένη οργανωσιακή κουλτούρα και οργανωτική δομή.

❖ **Αμεσότητα**

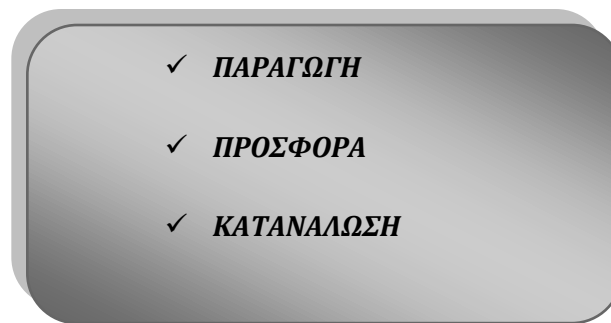
Οι υπηρεσίες στον τουριστικό τομέα παράγοντα στον ίδιο χρόνο που καταναλώνονται. Οι εργαζόμενοι και οι πελάτες έχουν ενεργό ρόλο στη διαδικασία παραγωγής και διάθεσης της υπηρεσίας χωρίς να υπάρξει ποιοτικός περιορισμός αυτών των υπηρεσιών. Συνεπώς, για να διασφαλίσουν οι τουριστικές επιχειρήσεις ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι ποιοτικές αξιοποιούν τη χρήση της τεχνολογίας, και επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Παρόλα αυτά, στις περισσότερες των περιπτώσεων των τουριστικών υπηρεσιών πωλείται η μελλοντική χρήση της υπηρεσίας με τη μορφή κράτησης.

³⁰ Ανδριώτης, Κ. (2004) Μανατζμέντ Τουριστικών Επιχειρήσεων. Μια Στρατηγική Προσέγγιση, Αθηνά: Εκδόσεις Σταμούλη, σ. 28-36.

1^ο Στάδιο



2^ο Στάδιο



Πηγή: Ανδριώτης (2004)

Σχήμα 2.1

Η διαδικασία της αγοράς και της παράγωγης, προσφοράς, κατανάλωσης του τουριστικού προϊόντος.

❖ **Αϋλότητα**

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των τουριστικών επιχειρήσεων εξαιτίας της ιδιόμορφης φύσης τους χωρίζονται σε άυλα και σε χειροπιαστά στοιχεία. Τα άυλα στοιχεία είναι αρκετά σπουδαία στη δημιουργία αξίας και την ικανοποίηση των τουριστών, γνωρίζοντας ότι οι καταναλωτές δεν τα αποτιμούν πριν από τη χρήση της συγκεκριμένης υπηρεσίας ούτε έχουν την δυνατότητα να αντιληφθούν την ουσία τους (Maleri, 1973; Bell, 1981 όπως αναφέρονται στον Κούτουλα, 2001). Ο καταναλωτής δεν έχει την δυνατότητα να χρησιμοποιήσει καμιά από τις αισθήσεις του πριν την αγορά και την κατανάλωση του τουριστικού προϊόντος, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Ανδριώτης (2004). Παρόλα αυτά, στις τουριστικές υπηρεσίες οι καταναλωτές λαμβάνουν μια άποψη της υπηρεσίας από φωτογραφίες, έντυπα όπως αναφέρει ο Levitt (1981). Ενώ τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δίνουν στον πελάτη τη δυνατότητα να γνωρίσει την άποψη προηγούμενων πελατών, να διαμορφώσει την δική του με βάση τις ανάγκες του, καθώς και να υπάρχει αλληλεπίδραση τόσο μεταξύ των καταναλωτών όσο και μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών.

❖ Φθαρτότητα / Αναλώσιμος Χαρακτήρας

Με την έννοια φθαρτότητα τονίζεται ο αναλώσιμος χαρακτήρας των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Το ζήτημα ότι η παραγωγή και η κατανάλωση των υπηρεσιών των τουριστικών επιχειρήσεων είναι παράλληλη διαδικασία δηλώνει ότι η μη κατανάλωσή τους τη στιγμή της παραγωγής τους καταλήγει σε φθαρτότητα και σε ελάττωση της αξίας τους. Οι τουριστικές υπηρεσίες δεν αποθηκεύονται, για παράδειγμα στην περίπτωση κράτησης σε μια ξενοδοχειακή μονάδα η μη χρήση της αφαιρεί την δυνατότητα από τον καταναλωτή να την χρησιμοποιήσει κάποια άλλη στιγμή και μηδενίζει την αξία της ή αν δεν γίνει πώληση ενός ακτοπλοϊκού εισιτηρίου έχει χαθεί για πάντα ή η ακύρωση μιας κράτησης σε ένα εστιατόριο έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια των εσόδων εκ μέρους του πελάτη. Ενώ, αντίθετα στα βιομηχανικά προϊόντα υπάρχει η δυνατότητα μεταπώλησης και αποθήκευσης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι τουριστικές επιχειρήσεις να έχουν υψηλό δείκτη αλλοίωσης. Ένα άλλο γνώρισμα που εμπλέκεται στο ζήτημα του υψηλού δείκτη αλλοίωσης είναι ότι οι τουριστικές υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από κυκλική συμπεριφορά και έντονη εποχικότητα. Για παράδειγμα, τα εστιατόρια έχουν πιο πολύ κίνηση τις ώρες μεσημεριανού και δείπνου, ενώ η ζήτηση για τις περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις μεγαλώνει την εποχή των διακοπών, ανάλογα με την τοποθεσία της τουριστικής επιχείρησης και τις κλιματολογικές συνθήκες. Αυτές οι αυξομειώσεις της ζήτησης έχουν επίδραση στη δομή του κόστους, στην τιμολόγηση, στην προσέλκυση και απασχόληση του προσωπικού, στις διεργασίες διανομής των πόρων και εν γένει στον μελλοντικό προγραμματισμό. Επιπλέον, εξαιτίας των παραπάνω χαρακτηριστικών του τουριστικού προϊόντος καθώς επίσης και λόγω της μεγάλης ελαστικότητας της ζήτησής³¹ του είναι πολλές φορές επιτακτική ανάγκη για τις τουριστικές επιχειρήσεις να διαθέτουν τα προϊόντα τους διαμέσου μεσαζόντων προκειμένου να αποφύγουν την αβεβαιότητα των μελλοντικών πωλήσεων (Ανδριώτης, 2004). Γίνεται αντιληπτό ότι η εφήμερη φύση των τουριστικών υπηρεσιών θέτει σημαντικές προκλήσεις στο συντονισμό προσφοράς και ζήτησης (Κούτουλας, 2001).

³¹ Η ελαστικότητα της ζήτησης ορίζεται ως ο βαθμός με το οποίο μια αλλαγή στις τιμές του προσφερόμενου προϊόντος μπορεί να προκαλέσει σε αντίστοιχη μεταβολή στη ζήτηση του.

❖ **Μεταβλητότητα / Ετερογένεια**

Ο Kotler (1991) χρησιμοποίησε τον όρο μεταβλητότητα για να δηλώσει ότι υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται από τις τουριστικές επιχειρήσεις ποικίλουν μεταξύ τους, αλλά και με το πέρασμα του χρόνου ακόμα και στην ίδια την επιχείρηση. Σε αυτό συνδράμει όχι μόνο η αλληλεπίδραση των καταναλωτών με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, αλλά και με άλλους καταναλωτές που εκείνο το χρονικό σημείο χρησιμοποιούν τις ίδιες υπηρεσίες. Ιδιαίτερη αναφορά στο ανθρώπινο δυναμικό κάνει και ο Hall (2009)³² όσον αφορά τη διαφορά δεξιοτήτων μεταξύ του προσωπικού, τις μεταπτώσεις που συμβαίνουν, εξωγενείς παράγοντες, προτιμήσεις και επιδράσεις των πελατών (Κούτουλας, 2001)³³. Δεδομένου λοιπόν, ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις δεν έχουν την δυνατότητα να τυποποιηθούν υπάρχει σημαντική εξάρτηση τους από την εκπαίδευση και την δεξιοτεχνία του προσωπικού τους. Το θετικό στοιχείο της μεταβλητότητας του τουριστικού προϊόντος είναι ότι δίνεται στην επιχείρηση η δυνατότητα μετατροπής ενός αρνητικού κλίματος σε θετικό σε περίπτωση δυσαρέσκειας του καταναλωτή.³⁴

❖ **Δομή κόστους**

Η δομή του κόστους στις τουριστικές επιχειρήσεις ασκεί σημαντική επιρροή στις αποφάσεις αναφορικά με το μανάτζμεντ, αλλά και την κατανομή των πόρων. Η δομή αυτή συνδέεται με ποικίλα γνωρίσματα της τουριστικής επιχείρησης, όπως είναι το μέγεθος της, η τοποθεσία στην οποία εδρεύει, οι επενδύσεις και οι αποδόσεις όλων των παραπάνω. Επομένως, αποφάσεις που εξαρτώνται από την τιμολογιακή πολιτική, αλλά και τις ενέργειες ανάδειξης και προώθησης με στόχο την προσέλκυση των πελατών είναι μείζονος σημασίας

³² Hall, C.M. (2009) Innovation and tourism policy in australia and new zeland: never the twain shall meet? Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events 1(1): 2-18.

³³ Κούτουλας, Δ. (2001) Ο Θεωρητικός προσδιορισμός του τουριστικού προϊόντος ως βασική προϋπόθεση του τουριστικού μάρκετινγκ, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

³⁴ Ανδριώτης, Κ. (2004) Μανάτζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων. Μια Στρατηγική Προσέγγιση, Αθηνά: Εκδόσεις Σταμούλη, σ. 32.

για την μελλοντική πορεία και την κερδοφορία αυτών των επιχειρήσεων (Kotler & Keller, 2006)³⁵.

Επιπλέον, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τουριστικής επιχείρησης θα μπορούσε να προστεθεί άλλο ένα χαρακτηριστικό η δυσκολία μέτρησης της απόδοσης και αξιολόγησης των εργαζόμενων καθώς λόγω της άυλης φύσης των προϊόντων η κερδοφορία της δεν μπορεί να αποτελέσει αντικειμενική και ικανοποιητική μέθοδο μέτρησης. Ακόμη, στα χαρακτηριστικά μπορεί να προστεθεί και η έλλειψη ιδιοκτησίας δεδομένου ότι η αγορά ενός τουριστικού προϊόντος συνήθως δίνει στον καταναλωτή άδεια χρήσης του ή εισόδου στο χώρο διάθεσής του άλλα όχι και το δικαίωμα κυριότητας του (Ανδριώτης, 2004).

Στην παραπάνω υποενότητα, πραγματοποιείται προσπάθεια να αποσαφηνιστεί η έννοια του τουρισμού βασιζόμενοι στην βιβλιογραφική επισκόπηση, παρατίθενται τα είδη των τουριστικών επιχειρήσεων όπως αυτά έχουν καταγραφεί σε διάφορες διεθνείς και ελληνικές βιβλιογραφικές πηγές και πραγματοποιείται αναφορά στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος τα οποία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης και τον μελλοντικό προγραμματισμό της.

2.2 Τα είδη του Τουρισμού

Στην παρούσα ενότητα παρατίθενται τα είδη και η ταξινόμηση του τουρισμού με βάση την επισκόπηση της βιβλιογραφίας καθώς επίσης, γίνεται αναφορά στα οφέλη που μπορούν να ανακύψουν από την ανάπτυξη του τουριστικού τομέα και ειδικότερα από την εφαρμογή εναλλακτικών μορφών τουρισμού.

Ο τουρισμός είναι ένα παλιό φαινόμενο και η διαδρομή του ξεκινάει πριν 2.500 χρόνια. Παλαιότερα, ήταν αποτέλεσμα ανάγκης, καθώς οι άνθρωποι μετακινούνταν προκειμένου να επιβιώσουν. Αργότερα, αυτό μετατράπηκε σε χόμπι και οι άνθρωποι άρχισαν να ταξιδεύουν για διασκέδαση. Παλαιότερα, δεν υπήρχαν οχήματα υψηλής ταχύτητας και καλές μεταφορικές υποδομές. Σήμερα όμως, οι εγκαταστάσεις μεταφοράς είναι πολύ

³⁵ Kotler, P. and Keller, K. (2006) Marketing Management. 12th Edition, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

γρήγορες και άνετες για τον τουρίστα. Πρόσωπο σταθμός στην ιστορία του τουρισμού αποτελεί ο Thomas Cook ο οποίος θεωρείται ο πρώτος tour operator και ο πρώτος που προχώρησε στην δημιουργία οργανωμένων πακέτων διακοπών. Πρωτοπόρος, ξεκινά την επιχείρησή του το 1841 (η οποία λειτουργεί ως σήμερα)³⁶ με προσφορά ολοκληρωμένων τουριστικών πακέτων, μεταγενέστερα αποκτά δικά του μέσα μεταφοράς και καταλύματα και επεκτείνεται μέσω ανοίγματος υποκαταστημάτων με αποτελέσματα να αυξάνονται οι πωλήσεις του (Φωτίου, 2005).³⁷ Σήμερα, η εταιρία που δημιούργησε συνεχίζει να λειτουργεί, να αναπτύσσεται και αποτελεί ισχυρό «brand name». Μάλιστα, στην προσπάθεια της να είναι ανταγωνιστική, να αυξήσει τα κέρδη και να καλύψει τις νέες καταναλωτικές συνήθειες δημιούργησε το «Thomas Cook Club, 18-30» που απευθύνεται και ειδικεύεται στην προσφορά τουριστικών πακέτων σε νεαρά άτομα (κυρίως δεκαοκτώ με είκοσι έξι ετών).³⁸

Σήμερα, όπου η έννοια της παγκοσμιοποίησης παίρνει την πραγματική της μορφή, ο τουρισμός «ενηλικιώνεται» και η σημασία του αυξάνεται. Ο τουρισμός μπορεί να αποτελέσει μέσο διεθνούς κατανόησης, με στόχο να φέρει σε επαφή τους διαφορετικούς ανθρώπους και πολιτισμούς. Ακόμη, μπορεί να εμπλουτίσει και να προωθήσει τη φιλία και την καλή θέληση μεταξύ των χωρών και των λαών. Επίσης, ο τουρισμός υποσκάπτει τα εμπόδια και τις υποψίες που υπάρχουν μεταξύ των εθνών. Ακόμη, συμβάλει όχι μόνο στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων και των προορισμών εν γένει, αλλά και στην προστασία τους και την ανάδειξή τους.

Εκτός από το διαχωρισμό των τουριστικών επιχειρήσεων σημαντική είναι η ταξινόμηση του τουρισμού, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν καταγραφεί μια σειρά από κατηγοριοποιήσεις του τουρισμού όπως με αντικείμενο τα χαρακτηριστικά του τουρίστα (τουρισμός πολυτελείας, παραδοσιακός, δραστηριότητας, νεολαίας, τρίτης ηλικίας, κοινωνικός κ.α.), είτε με αντικείμενο τη μορφή του ταξιδιού (οργανωμένο και ατομικό), με τη διάρκεια (εκδρομή,

³⁶ <https://www.thomascook.com/thomas-cook-history/>

³⁷ Φωτίου Ι. (2005) Ιστορική Εξέλιξη του Τουρισμού και αλλαγές στις μορφές του, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, σ. 42-43.

³⁸ Horner, S. and Swarbrooke J. (2007) Consumer Behavior in Tourism, “Changes in tourism demand: behavior and preferences, New trends in tourism market”, 2nd Edition, Oxford, UK: Elsevier Ltd, p. 252.

τράνζιτ, διακοπές), το κίνητρο (αναψυχή ή επαγγελματικό), την περίοδο (καλοκαιρινές ή χειμερινές διακοπές) καθώς και την οργάνωση (ατομικά ή ομαδικά) (Κούτουλας, 2001)³⁹.

Ταξινόμηση Τουρισμού

Ο τουρισμός μπορεί να χωριστεί σε διάφορες μορφές και κατηγορίες με βάση την περιοχή, τη διάρκεια, τον σκοπό, την εθνικότητα, την εποχή, τον αριθμό των τουριστών κλπ. Υπάρχουν πολλές αλλαγές στα είδη του τουρισμού, δημιουργία νέων, κατάργηση παλιών καθώς επίσης και μεγάλη ποικιλία στα αυτά. Οι κύριοι τύποι τουρισμού είναι οι εξής:

Αν θεωρούσαμε το κριτήριο της περιοχής για την ταξινόμηση του τουρισμού, μπορεί να ταξινομηθεί σε δύο κύριους τύπους με βάση την περιφέρεια του τουρισμού όπως αναφέρονται παρακάτω.

1. Εγχώριος τουρισμός

Ο εγχώριος τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες ενός επισκέπτη που κατοικεί στη χώρα αναφοράς. Σε αυτόν τον τύπο τουρισμού ο τουρίστας επισκέπτεται τα τουριστικά σημεία εντός των ορίων της χώρας του, δηλαδή την τουριστική δραστηριότητα κατοίκων μιας χώρας στην οποία δεν διασχίζουν τα σύνορα της χώρα αυτής. Με λίγα λόγια, οι άνθρωποι ταξιδεύουν εκτός της συνήθους κατοικίας τους σε άλλες περιοχές της χώρας τους.

2. Διεθνής τουρισμός

Ο διεθνής τουρισμός περιλαμβάνει τον εισερχόμενο τουρισμό και τον εξερχόμενο τουρισμό⁴⁰, δηλαδή τις δραστηριότητες των επισκεπτών που διαμένουν εκτός της χώρας αναφοράς.⁴¹ Με άλλα λόγια ο διεθνής τουρισμός πραγματοποιείται όταν οι μόνιμοι κάτοικοι

³⁹ Κούτουλας, Δ. (2001) Ο Θεωρητικός προσδιορισμός του τουριστικού προϊόντος ως βασική προϋπόθεση του τουριστικού μάρκετινγκ, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

⁴⁰ Ο εξερχόμενος τουρισμός περιλαμβάνει τις τουριστικές δραστηριότητες των μόνιμων κατοίκων μιας χώρας σε άλλη χώρα, εκτός της χώρας αναφοράς. Σε αντίθεση με τον εισερχόμενο τουρισμό που περιλαμβάνει τις δραστηριότητες ενός μη κατοίκου επισκέπτη στη χώρα αναφοράς για ένα ταξίδι εισερχόμενου τουρισμού.

⁴¹ United Nations World Tourism Organization (UNWTO) Glossary of Tourism Terms.

μιας χώρας επισκέπτονται άλλες χώρες με σκοπό τον τουρισμό ή όταν οι κάτοικοι άλλων χωρών επισκέπτονται εκείνη.

Μία άλλη ταξινόμηση μπορεί να είναι με βάση την διάρκεια του τουρισμού σε συνεχή, που διαρκεί όλο τον χρόνο ή εποχιακό που δεν διαρκεί όλο το χρόνο αλλά επηρεάζεται από τις κλιματολογικές μεταβολές και συνθήκες (Αναστασίου, 2008)⁴². Στον εποχιακό τουρισμό υπάρχει μεγάλη τουριστική κίνηση την περίοδο αιχμής γεγονός που επηρεάζει σημαντικά το τουριστικό κύκλωμα. Μια ακόμη διάκριση με βάση την εποχικότητα είναι σε θερινό και χειμερινό τουρισμό.

Επιπλέον, μια ακόμη βασική κατηγοριοποίηση είναι ο μαζικός και ο εναλλακτικός τουρισμός:

Μαζικός τουρισμός

Μαζικός τουρισμός (mass tourism) αποτελεί την κατηγορία του τουρισμού που χαρακτηρίζεται από την ομαδική συμμετοχή των καταναλωτών του τουριστικού προϊόντος σε διάφορες φάσεις της τουριστικής δραστηριότητας. Ο ομαδικός χαρακτήρας του μαζικού τουρισμού αφορά τον τρόπο οργάνωσης και εκτέλεσης του ταξιδιού κατά την διάρκεια του οποίου ο τουρίστας είναι υποχρεωμένος να ενταχθεί σε ομάδες ατόμων που πιθανόν οι επιθυμίες τους να αποκλίνουν.⁴³ Ο μαζικός τουρισμός αποτελεί μια παραδοσιακή αγορά διακοπών, την οποία κάνουν χρήση μεγάλο τμήμα των τουριστών. Ο Tour Operator είναι υπεύθυνος για την σύνθεση, σχεδιασμός και εκτέλεση ενός πακέτου διακοπών.

Εναλλακτικός τουρισμός

Σήμερα, πολλές χώρες αντιμετωπίζουν προβλήματα τα οποία μεγαλώνουν όλο και περισσότερο στον τομέα του τουρισμού. Ο μαζικός τουρισμός ορισμένες φορές μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες για το περιβάλλον και να μπορεί είναι συνυπεύθυνος για την εξάντληση των φυσικών πόρων. Ακόμη, μπορεί να μην καταφέρνει να καλύπτει τις εξειδικευμένες ανάγκες των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα. Επίσης, δεδομένου ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις πολλές φορές είναι εποχιακές και είναι επιχειρήσεις εντάσεως

⁴² Αναστάσιου, Μ. (2008) θρησκευτικός Τουρισμός, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, σ. 9.

⁴³ Ηγουμενάκης, Ν., Κραβαρίτης, Κ. και Λύτρας, Π. (1999) Εισαγωγή στον Τουρισμό, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σ. 106.

εργασίας ο μαζικός τουρισμός επηρεάζει το εργατικό κόστος και έως εκ τούτου τα συνολικά έξοδα τους. Ο εναλλακτικός τουρισμός σηματοδοτεί μια νέα εποχή στον τουρισμό και δίνει την δυνατότητα στον καταναλωτή να βιώσει με διαφορετικό τρόπο και με μεγαλύτερη αυτονομία την ταξιδιωτική εμπειρία, είναι πιο εξατομικευμένος από το μαζικό τουρισμό, εστιάζει στο ειδικό ενδιαφέρον του εκάστοτε τουρίστα και προωθεί την βιώσιμη και αειφόρο ανάπτυξη. Με βάση το UNWTO θα πρέπει να είναι υψίστης σημασίας και βασική προϋπόθεση του τουριστικού τομέα η υιοθέτηση των αρχών της βιωσιμότητας και η επικέντρωση στην επίτευξη των στόχων της αειφόρου ανάπτυξης.⁴⁴ Επιπλέον, σε πολλές περιπτώσεις ο εναλλακτικός τουρισμός μπορεί να έχει σημαντικά οικονομικά οφέλη για την τοπική κοινωνία, να τονώσει την οικονομία μιας χώρας και να αυξήσει δραματικά τον αριθμό των τουριστών της.

Οι κυριότερες εναλλακτικές μορφές τουρισμού αναφέρονται παρακάτω:

- *Μορφωτικός Τουρισμός:* Οι τουρίστες που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία επισκέπτονται συνήθως μουσεία, ιστορικά μνημεία, ή παρακολουθούν σεμινάρια που σχετίζονται με τον πολιτισμό και την κουλτούρα μιας χώρας. Το ενδιαφέρον του ταξιδιώτη επικεντρώνεται στην επίσκεψη μνημείων πολιτιστικού και πολιτισμικού ενδιαφέροντος όπως αρχαιολογικοί χώροι, μουσεία σύγχρονης τέχνης, παραδοσιακοί οικισμοί κτλ. Αυτή η μορφή του τουρισμού λόγω της σημαντικής πολιτιστικής κληρονομιάς της Ελλάδας επιτρέπει την άνθιση και περαιτέρω ανάπτυξη στη χώρα μας.
- *Τουρισμός εκθέσεων:* Τα τελευταία χρόνια ο τουρισμός εκθέσεων έχει καταφέρει να συγκεντρώσει τουρίστες από πολλά μέρη σε μια χώρα. Δημιουργώντας κατάλληλους χώρους και διαφημίζοντας προϊόντα και υπηρεσίες από επαγγελματίες, ο τουρισμός εκθέσεων μπορεί να συνεισφέρει στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας.
- *Τουρισμός Υγείας:* Ονομάζεται και Θεραπευτικός τουρισμός ή Ιατρικός τουρισμός. Ο Τουρισμός Υγείας με την ευρύτερη έννοια ορίζεται ως η συμμετοχή των τουριστών σε

⁴⁴ UNWTO (2013) Sustainable Tourism for Development Guidebook, Available at: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284415496>

ιδιωτικά προγράμματα υγείας ή προγράμματα που σχετίζονται με την υγεία και την υγιεινή σε προσιτές τιμές και σε συνεργασία με την τουριστική βιομηχανία. Επιπλέον, αναφέρεται στην πρόληψη, διατήρηση, θεραπεία, ανάρρωση και αποκατάσταση της υγείας με σύγχρονες ιατρικές ή φυσικές μεθόδους, ενώ μπορεί να συνδυάζει την ξεκούραση, την χαλάρωση και την διασκέδαση. Η βασική ιδέα είναι η σωματική, πνευματική και ψυχική αναζωογόνηση του ατόμου μακριά από την καθημερινότητα σε ένα όμορφο χαλαρωτικό περιβάλλον.

- *Τουρισμό ευεξίας:* Αποτελεί υποκατηγορία του τουρισμού Υγείας. Βασικό κίνητρο του επισκέπτη ενός προορισμού είναι να αποκαταστήσει, να διατηρήσει και να προάγει την σωματική και πνευματική του υγεία. Απευθύνεται σε τουρίστες που επιθυμούν να εμπλουτίσουν τις διακοπές τους με υπηρεσίες βελτίωσης ή διατήρησης της υγείας τους (π.χ. SPA, θαλασσοθεραπεία, υδροθεραπεία).
- *Τουρισμός άθλησης:* Έχει σαν κύριο κίνητρο την άσκηση ενός αθλήματος, όπως για παράδειγμα ιππασία, ποδηλασία κτλ. ή την παρακολούθηση κάποιου αθλητικού γεγονότος και προϋποθέτει την μετακίνηση του ατόμου εκτός του τόπου μόνιμης διαμονής του για το λόγο αυτό. Συνδυάζει την αθλητική δραστηριότητα και αναφέρεται ως μια μορφή ανάμιξης του ταξιδιώτη σε αυτή.
- *Τουρισμός πόλης:* Βασικό γνώρισμα αυτού του είδους είναι ότι τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτόν επισκέπτονται μια πόλη στα πλαίσια διαφόρων εκδηλώσεων όπως μορφωτικού ή πολιτιστικού χαρακτήρα. Ο τουρίστας επικεντρώνει το ενδιαφέρον του στο αστικό κέντρο. Ο αστικός τουρισμός μπορεί να εμπεριέχει και άλλες μορφές όπως πολιτιστικός, συνεδριακός, επαγγελματικός κτλ. Αυτή η μορφή τουρισμού προωθεί την αστική ανάπτυξη καθώς και την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.
- *Συνεδριακός τουρισμός:* Το είδος αυτό μπορεί να προσελκύσει είτε άτομα από μια χώρα είτε από πολλές. Οι συμμετέχοντες σε αυτόν κατά βάση έχουν συγκεκριμένη επαγγελματική ιδιότητα και κοινά ενδιαφέροντα που σκοπό έχουν την ανταλλαγή ειδικών γνώσεων. Συνήθως θεωρείται τουρισμός περιορισμένης χρονικής διάρκειας, δηλαδή 1-2 ημέρες.

- *Αγροτουρισμός / τουρισμός υπαίθρου*: Είναι μια μορφή εναλλακτικού τουρισμού φιλική προς το περιβάλλον η οποία βασίζεται στην φύση και προϋποθέτει την φιλοξενία των επισκεπτών σε αγροκτήματα ή σε παραδοσιακά καταλύματα. Ο αγροτουρισμός αποτελεί ήπια μορφή βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης όπου ο επισκέπτης έχει την ευκαιρία να γνωρίσει τις αγροτικές περιοχές, να εκτιμήσει την φύση, να απασχοληθεί στην ύπαιθρο, να γευτεί τα τοπικά προϊόντα και την παραδοσιακή κουζίνα. Μέσα από την επαφή του με την φύση βιώνει τα αυθεντικά χαρακτηριστικά του τόπου που επισκέπτεται και ψυχαγωγείται μέσα από τις δραστηριότητες που πραγματοποιεί όπως ποδηλασία, ορειβασία, διάφορες υπαίθριες δραστηριότητες κ.α. Συνοψίζοντας, σύμφωνα με τον Ν. 4276/2014 (ΦΕΚ 155/Α), ο τουρισμός υπαίθρου «είναι κάθε μορφή οργανωμένης βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης, που έχει στόχο την επαφή του επισκέπτη με τη φύση και τις δραστηριότητες στην ύπαιθρο και που ενισχύει οικονομικά και κοινωνικά την ύπαιθρο, χωρίς να αλλοιώνει το περιβάλλον και τα ιδιαίτερα πολιτισμικά στοιχεία του κάθε τόπου». ⁴⁵ Η συγκεκριμένη μορφή τουρισμού μπορεί να εφαρμοστεί στην Ελλάδα και να αποτελέσει σημαντικό μοχλό της περιφερειακής ανάπτυξης, να ενισχύσει την τοπική οικονομία και την καταπολέμηση της ανεργίας της υπαίθρου.

Οι παραπάνω είναι ορισμένες από τις διαθέσιμες εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Υπάρχουν πολλά είδη τουρισμού που είναι προσανατολισμένα στα ειδικά ενδιαφέροντα των επισκεπτών π.χ. οινοτουρισμός, γαστρονομικός τουρισμός, τουρισμός περιπέτειας, χιονοδρομικός τουρισμός, ορειβατικός τουρισμός κ.α. Ο καταναλωτής ανάλογα με τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και τις απαιτήσεις έχει την δυνατότητα να αναζητήσει και να επισκεφτεί τις αντίστοιχες περιοχές του ενδιαφέροντος του. Επιπλέον, τα οφέλη από την πρόσφορα εναλλακτικών μορφών τουρισμού είναι πολλαπλά τόσο για τις επιχειρήσεις και τους προορισμούς όσο και για τους τουρίστες όπως επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, οικονομική ανάπτυξη των περιοχών, δημιουργία υποδομών και προσφορά ποιοτικών και καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων. Ενδεικτικά, αναφερόμενοι στον τουρισμό υγείας ως

⁴⁵ Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ στην “οργάνωση, διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων και στην προώθηση τουριστικών προορισμών” (2014) Διαθέσιμο στο:

https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/11038/2238_15%CE%B7%20%CE%94%CE%95.pdf [Πρόσβαση 12 Ιουνίου 2018].

εναλλακτική μορφή τουρισμού τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι επιχειρήσεις και οι προορισμοί είναι οικονομική ανάπτυξη, ανάπτυξη των υποδομών υγείας της περιοχής, καταπολέμηση της ανεργίας, συγκέντρωση επιστημονικού προσωπικού στην περιοχή, ανάδειξη νέων τουριστικών προορισμών και ευκολία στην πρόσβαση από άτομα με προβλήματα υγείας. Χαρακτηριστική περίπτωση ιατρικού τουρισμού είναι αυτή της Ταϊλάνδης, η οποία είχε θέσει ως στόχο για το 2009 τους δύο εκατομμύρια ξένους ασθενείς και υπολογίζει πως τα έσοδά της ανήλθαν σε 1,25 δισεκατομμύρια (δισ) δολάρια από τους ίδιους τους ασθενείς και σε άλλα 1,25 δισ δολάρια από τις τουριστικές υπηρεσίες που χρησιμοποίησαν οι συνοδοί τους (Prester, 2010)⁴⁶.

Συνοψίζοντας, από το παραπάνω κεφάλαιο γίνεται αντιληπτό ότι ο τουρισμός μπορεί να ταξινομηθεί με πολλούς τρόπους ανάλογα με το τι απαιτείται να μελετηθεί π.χ. ταξινόμηση βάσει της περιφέρειας του τουρισμού, βάσει της διάρκειας κτλ. Η ανάπτυξη του τουρισμού προσφέρει πολλά και σημαντικά οφέλη για τους προορισμούς και τις επιχειρήσεις. Ιδιαίτερα η ενσωμάτωση εναλλακτικών μορφών τουρισμού στο πλαίσιο του τουριστικού τομέα προσφέρει πολλαπλά οικονομικά και κοινωνικά οφέλη για τους επιχειρηματίες και τους κατοίκους της περιοχής άλλα και για τους καταναλωτές.

2.3 Στατιστικά οικονομικά στοιχεία για τον κλάδο του τουρισμού

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θεωρήσαμε σημαντικό να παραθέσουμε ενδιαφέροντα στατιστικά στοιχεία σχετικά με τον διεθνή και ελληνικό τουρισμό όπως αυτά έχουν καταγραφεί από διεθνείς μελέτες και την διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία. Τα στοιχεία αυτά ευελπιστούμε να διευκολύνουν τον αναγνώστη να κατανοήσει την σημαντική συνεισφορά του τουριστικού τομέα στην οικονομία και στην ανάπτυξη των εθνών καθώς επίσης και τις διαχρονικές του τάσεις. Κρίναμε αναγκαίο να εξεταστούν οι μακροπρόθεσμες τάσεις και προοπτικές του τουριστικού τομέα καθώς επίσης και ο προσανατολισμός των καταναλωτών. Η παρακολούθηση τους και η σωστή ερμηνεία των παραπάνω από τους επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό τομέα αλλά και από τις περιοχές - προορισμούς μπορεί

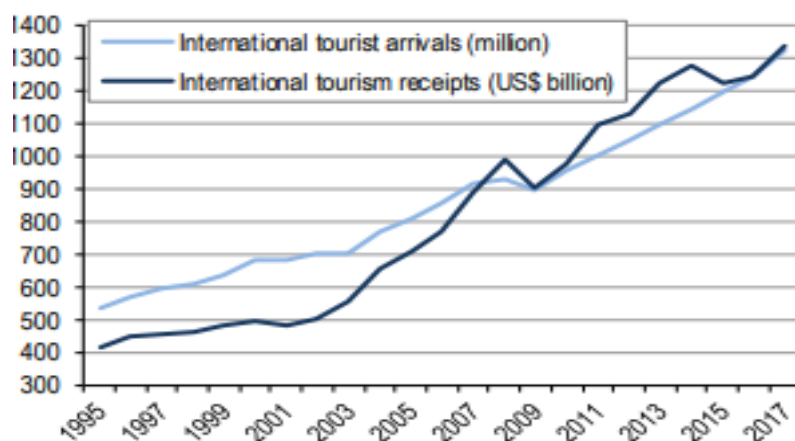
⁴⁶ Prester, J. (2010) Menadžment inovacija, Zagreb: Sinergija.

να επιφέρουν σημαντικά οφέλη και να αποτελέσουν βασικό πυλώνα της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί στα πλαίσια του τουριστικού τομέα.

2.3.1 Διεθνής τουρισμός 2016 – 2017, βασικές τάσεις και προοπτικές

Ένας συνεχώς αυξανόμενος αριθμός προορισμών παγκοσμίως έχει εμφανιστεί στην τουριστική αγορά και έχει επενδύσει στον τουρισμό, μετατρέποντάς τον σε βασική κινητήρια δύναμη της κοινωνικοοικονομικής προόδου μέσω της δημιουργίας θέσεων εργασίας και επιχειρήσεων, την ανάπτυξη της υποδομής και τις νέες επενδύσεις. Τις τελευταίες έξι δεκαετίες ο τουρισμός γνώρισε συνεχή ανάπτυξη και διαφοροποίηση ώστε να γίνει ένας από τους μεγαλύτερους και ταχύτερα αναπτυσσόμενους οικονομικούς τομείς στον κόσμο. Πολλοί νέοι προορισμοί προέκυψαν εκτός από τους παραδοσιακούς όπως αυτοί της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής.

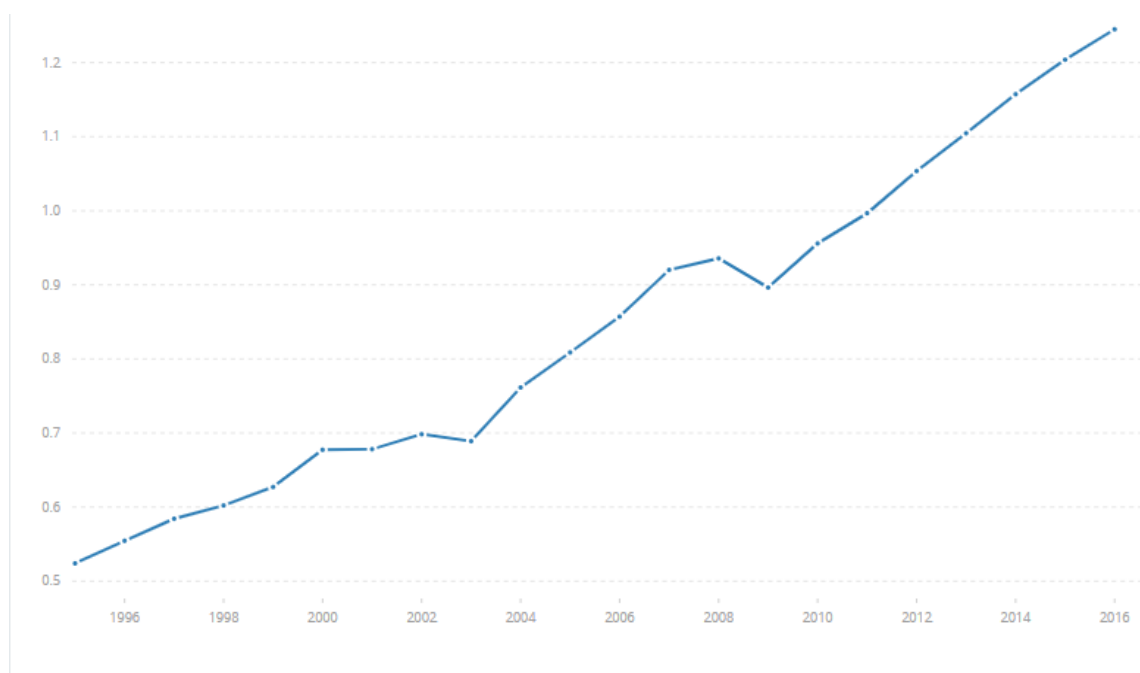
Ο τουρισμός έχει επιδείξει ουσιαστικά αδιάλειπτη ανάπτυξη με την πάροδο του χρόνου, παρά τις περιστασιακές κρίσεις, αποδεικνύοντας τη δύναμη και την ανθεκτικότητα του τομέα. Τα τελευταία οχτώ έτη έχει παρουσίαση ανάπτυξη 4% το χρόνο κατά μέσο όρο. Οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις αυξήθηκαν από 25 εκατομμύρια παγκοσμίως το 1950, σε 278 εκατομμύρια το 1980, 674 εκατομμύρια το 2000, στα 1.235 εκατομμύρια το 2016 και στα 1.323 εκατομμύρια το 2017 με βάση τα πρόσφατα στοιχεία από το UNWTO. Παρομοίως, οι διεθνείς εισπράξεις από τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως αυξήθηκαν από 2 δις δολάρια ΗΠΑ το 1950, σε 104 δις δολάρια ΗΠΑ το 1980, όπως διαπιστώνεται και από το διάγραμμα 2.3 αυξήθηκαν στα 495 δις δολάρια ΗΠΑ το 2000, τα 1.220 δις δολάρια ΗΠΑ το 2016 ενώ και το 2017 συνέχισε η ανοδική πορεία με τις διεθνείς εισπράξεις να φτάνουν τα 1.332 δις δολάρια ΗΠΑ, σχεδόν διπλάσιες από αυτές του 2000.



Πηγή: UNWTO (2018)

Διάγραμμα 2.3

Χρονοδιάγραμμα διεθνών αφίξεων και διεθνών εισπράξεων για τα έτη 1995-2017 (σε εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ).



Πηγή: Παγκόσμια Τράπεζα⁴⁷ (2017)

Διάγραμμα 2.4

Διεθνείς αφίξεις για τα έτη 1996 έως 2016.

⁴⁷ World Bank (2017) available at: <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL?end=2016&start=1995&view=chart>

Πίνακας 2.1

Διεθνείς τουριστικές αφίξεις το 2016 ανά περιοχή βάσει της κατάταξης του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ)⁴⁸

	International tourist arrivals (million)							Market share (%)	Change (%)			Average a year (%)
	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016*		2016*	14/13	15/14	
World	435	526	674	809	953	1,189	1,235	100	4.0	4.5	3.9	3.9
Advanced economies ¹	299	337	424	470	516	654	685	55.5	5.7	5.0	4.8	3.5
Emerging economies ¹	136	189	250	339	437	536	550	44.5	2.1	4.0	2.7	4.5
By UNWTO regions:												
Europe	261.5	303.5	386.6	453.2	489.0	603.7	616.2	49.9	1.7	4.8	2.1	2.8
Northern Europe	28.7	36.4	44.8	59.9	62.8	75.4	80.2	6.5	5.3	6.5	6.4	2.7
Western Europe	108.6	112.2	139.7	141.7	154.4	181.4	181.5	14.7	2.2	3.5	0.0	2.3
Central/Eastern Europe	33.9	58.9	69.6	95.3	98.5	121.4	126.0	10.2	-9.1	5.4	3.8	2.6
Southern/Medit. Europe	90.3	96.0	132.6	156.4	173.3	225.5	228.5	18.5	6.9	4.9	1.3	3.5
- of which EU-28	230.1	266.0	330.5	367.9	384.3	477.8	500.1	40.5	4.7	5.3	4.7	2.8
Asia and the Pacific	55.0	82.1	110.4	154.1	208.1	284.0	308.4	25.0	6.1	5.4	8.6	6.5
North-East Asia	26.4	41.3	58.3	85.9	111.5	142.1	154.3	12.5	7.3	4.3	8.6	5.5
South-East Asia	21.2	28.5	36.3	49.0	70.5	104.2	113.2	9.2	2.9	7.4	8.6	7.9
Oceania	5.2	8.1	9.6	10.9	11.4	14.3	15.6	1.3	6.1	7.6	9.4	3.3
South Asia	3.2	4.2	6.1	8.3	14.7	23.4	25.3	2.0	12.9	2.3	7.8	10.7
Americas	92.8	108.9	128.2	133.3	150.1	192.7	199.3	16.1	8.5	5.9	3.5	3.7
North America	71.8	80.5	91.5	89.9	99.5	127.5	130.5	10.6	9.7	5.5	2.4	3.4
Caribbean	11.4	14.0	17.1	18.8	19.5	24.1	25.2	2.0	5.5	8.1	4.7	2.7
Central America	1.9	2.6	4.3	6.3	7.8	10.2	10.7	0.9	5.6	6.8	4.9	5.0
South America	7.7	11.7	15.3	18.3	23.2	30.8	32.8	2.7	7.1	5.9	6.6	5.4
Africa	14.8	18.7	26.2	34.8	50.4	53.4	57.8	4.7	0.6	-2.0	8.1	4.7
North Africa	8.4	7.3	10.2	13.9	19.7	18.0	18.6	1.5	-1.4	-12.0	3.5	2.7
Subsaharan Africa	6.4	11.5	16.0	20.9	30.7	35.4	39.2	3.2	1.9	2.4	10.5	5.9
Middle East	9.6	12.7	22.4	33.7	55.4	55.6	53.6	4.3	8.7	0.6	-3.7	4.3

Πηγή: UNWTO Tourism Highlights 2017 Edition (2017)

Άλλη μια απόδειξη ότι ο τουρισμός αποτελεί σημαντική κατηγορία του διεθνούς εμπορίου υπηρεσιών είναι το γεγονός ότι εκτός από τα έσοδα που αποκόμισαν οι προορισμοί, με βάση την ετήσια αναφορά για το 2016 και με αυτή για το 2017 του UNWTO, ο διεθνής τουρισμός παρήγαγε επίσης εξαγωγές ύψους περίπου 240 δισεκατομμυρίων δολαρίων μέσω διεθνών μεταφορών επιβατών που παρασχέθηκαν σε μη κατοίκους το 2017 (έναντι 216 δισεκατομμυρίων δολαρίων το 2016), με αποτέλεσμα η συνολική αξία των τουριστικών εξαγωγών να ανέλθει σε 1,6 τρισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, 0,2 τρισεκατομμύρια περίπου

⁴⁸ IMF (2017) Στατιστικό Παράρτημα της Παγκόσμιας Οικονομικής Προοπτικής του ΔΝΤ (2017), p. 176. Available at: www.imf.org/en/publications/weo.

παραπάνω από το 2016, ή περίπου 4 δισεκατομμύρια την ημέρα κατά μέσο όρο (διάγραμμα 2.5). Από μακροοικονομική άποψη, οι δαπάνες των διεθνών επισκεπτών θεωρούνται εξαγωγές για τη χώρα προορισμού και ως εισαγωγές για τη χώρα διαμονής του επισκέπτη. Για πολλές χώρες, ο εισερχόμενος τουρισμός αποτελεί ζωτική πηγή εισοδημάτων σε ξένο νόμισμα και σημαντικό παράγοντα για την οικονομία, δημιουργώντας απασχόληση και ευκαιρίες για ανάπτυξη. Ο διεθνής τουρισμός ως μια τεραστία «βιομηχανία» εξαγωγών, αντιπροσωπεύει το 6,5% των παγκόσμιων εξαγωγών αγαθών και υπηρεσιών το 2017 παρουσιάζοντας μικρή μείωση, ενώ το 2016 αντιπροσώπευε το 7% παρουσιάζοντας αύξηση κατά μία ποσοστιαία μονάδα σε σχέση με το 2015 που αντιπροσώπευε το 6%. Ακόμη, έχει αναπτυχθεί ταχύτερα από ό, τι το παγκόσμιο εμπόριο τα τελευταία πέντε χρόνια. Επιπλέον, και το 2016 και το 2017 ο τουρισμός ήταν τρίτος στη κατάταξη των διεθνών εξαγωγών, μετά από χημικά και καύσιμα και αφήνοντας πίσω του σημαντικές βιομηχανίες όπως αυτή των αυτοκινήτων. Για τις αναδυόμενες οικονομίες στο σύνολό τους, ο τουρισμός αντιπροσωπεύει περίπου το 40% των εξαγωγών υπηρεσιών, πολύ πάνω από το 30% του παγκόσμιου μέσου όρου με βάση τα στοιχεία του 2016. Ο τουρισμός αποτελεί ολοένα και περισσότερο βασικό στοιχείο της διαφοροποίησης των εξαγωγών ενώ σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες είναι ηγέτης στην κατηγορία αυτή.



Πηγή: UNWTO Tourism Highlights 2018 Edition (2018)

Διάγραμμα 2.5

Σύνολο εξαγωγών σε δις δολάρια ΗΠΑ από το διεθνή τουρισμό (τουριστικές εισπράξεις και διεθνείς μεταφορές)

Το 2017 έκλεισε με θετικό πρόσημο για τον διεθνή τουρισμό καθώς τα αποτελέσματα του έδειξαν θεαματική ανάπτυξη σε πολλά οικονομικά μεγέθη. Ήταν η όγδοη συνεχής χρονιά υπέρμετρης ανάπτυξης στον διεθνή τουρισμό μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2009 και η υπάρχει μεγάλη αισιοδοξία για την ανοδική πορεία και τα επόμενα χρόνια. Επιπλέον, η άμεση συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ για το 2017 ανήλθε σε περίπου στα 2.570 δις δολάρια ΗΠΑ, πόσο που αντιπροσωπεύει το 3,2% του συνολικού ΑΕΠ. Ενώ 10,4%⁴⁹ ήταν η συνολική συμβολή του στο παγκόσμιο ΑΕΠ αυξανόμενο κατά 0,2% από το 2016⁵⁰. Το 2017 ήταν ένα από έτη με την μεγαλύτερη ανάπτυξη του Α.Ε.Π. και πραγματοποιήθηκαν σημαντικές καταναλωτικές δαπάνες παγκοσμίως. Αυτή η παγκόσμια ανάπτυξη είχε αντίκτυπο και στον τομέα του τουρισμού με αποτέλεσμα την άμεση αύξηση του κατά 4,6%. Βασισόμενη στα πρόσφατα στατιστικά στοιχεία του Παγκόσμιου Συμβούλιου Ταξιδιών και Τουρισμού (WTTC), απασχολήθηκαν άμεσα ή έμμεσα στο τομέα του τουρισμού περίπου 313 εκατομμύρια εργαζόμενοι το 2017 και η συνεισφορά του στην συνολική απασχόληση ανήλθε στο 9,9%. Τέλος, σημαντική ήταν και η συνεισφορά του σε νέες επενδύσεις δεδομένο ότι οι επενδύσεις στον τουριστικό τομέα για το 2017 ήταν το 4,5% των συνολικών επενδύσεων.

Σε ότι αφορά τους λόγους που πραγματοποίησαν ταξίδια οι τουρίστες το 53% ταξίδεψε για αναψυχή (περίπου 657 εκατομμύρια ευρώ), το 13% για επαγγελματικούς λόγους, ενώ το 27% ταξίδεψε για διάφορους άλλους λόγους όπως επισκέψεις σε οικείους, υγειονομική περίθαλψη, θρησκευτικούς λόγους, κτλ. (UNWTO, 2018)⁵¹. Επιπλέον, αναφορικά με τα μέσα μεταφοράς που επέλεξαν οι ταξιδιώτες για την μεταφορά τους το αεροπλάνο είναι με διαφορά το δημοφιλέστερο. Συγκεκριμένα, αεροπορικώς ταξίδεψε η πλειοψηφία των διεθνών τουριστών για το 2016 και το 2017, με το 55% των διεθνών αφίξεων να προτιμάει το αεροπλάνο προκειμένου να φτάσει στον προορισμό του το 2016 και το 57% το 2017. Ενώ, χερσαίες και θαλασσιές μεταφορές χρησιμοποιείσαι το 45% για το 2016 και το 43% το 2017.

⁴⁹ WTTC (2018) Travel and Tourism Economic Impact World 2018.

⁵⁰ WTTC (2017) Travel and Tourism Economic Impact World 2017.

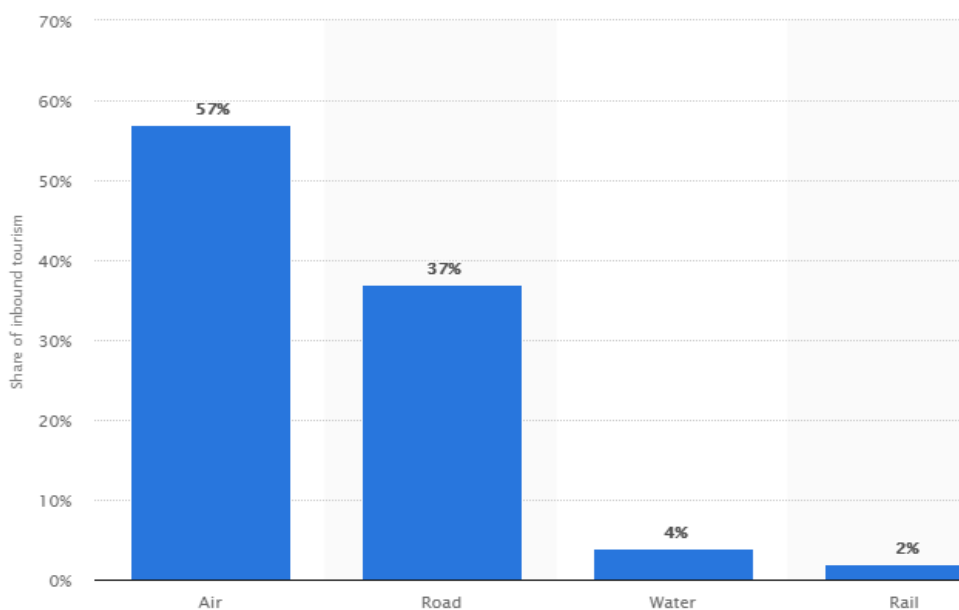
⁵¹ UNWTO (2018) Tourism Highlights 2017 Edition.



Πηγή:UNWTO (2018)

Σχήμα 2.2

Λόγοι που ταξίδεψαν οι διεθνείς τουρίστες το 2017



Πηγή:Statista (2017)⁵²

Διάγραμμα 2.6

Διεθνείς εισερχόμενος τουρισμός με βάση τον τρόπο μεταφοράς για το 2017

⁵² <https://www.statista.com/statistics/305515/international-inbound-tourism-by-mode-of-transport/>

Η ζήτηση για διεθνή τουρισμό ακολούθησε, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, τη θετική τάση των προηγούμενων ετών, με πολλούς προορισμούς να σημειώνουν για άλλη μια χρονιά σημαντικά καλά αποτελέσματα. Επιπλέον, παρατηρήθηκε κάποιου είδους αναπροσανατολισμός των τουριστικών ροών με τους περισσότερους προορισμούς να συνεισφέρουν στη συνολική ανάπτυξη λόγω της αυξημένης ζήτησης για ταξίδια, της αυξημένης συνδεσιμότητας μεταξύ των προορισμών και των πιο προσιτών αεροπορικών μεταφορών. Με βάση την ετήσια έκθεση του UNWTO για το 2017⁵³, η Ασία και ο Ειρηνικός είναι πρωτοπόροι στην ανάπτυξη αφού οι διεθνείς αφίξεις παρουσίασαν αύξηση 8% το 2017. Ακολουθεί η Ευρώπη, η οποία κατείχε το μεγαλύτερο μερίδιο στις διεθνείς αφίξεις τουριστών και υποδέχθηκε το 51% από το σύνολο αυτών, με αύξηση 8%, ανακάμπτοντας από την μειωμένη ανάπτυξη (μόλις 2%) που έδειξε το 2016⁵⁴. Έπειτα, ακολουθεί η Αφρική (+ 9%) η οποία συνέχισε την ανοδική πορεία της αυξανόμενης εισροής τουριστών. Η Μέση Ανατολή εμφανίζει σημαντική ανάπτυξη (+4%) σε σχέση με τα αποτελέσματα του 2016 όπου εμφάνισε μείωση στις διεθνείς αφίξεις κατά 4% ενώ η Αμερική συνέχισε να έχει σταθερή αύξηση το 2016 και το 2017 (+ 3%).



Πηγή: UNWTO (2018)

Σχήμα 2.3

Διεθνείς αφίξεις τουριστών για το 2017.

⁵³ UNWTO (2018) Annual Report 2017.

⁵⁴ UNWTO (2017) Annual Report 2016.

Στην παραπάνω ενότητα αναλύθηκε οι συμβολή του τουριστικού τομέα στην οικονομία καθώς οι βασικές μεταβολές που παρατηρήθηκαν το 2016 και 2017 στις τουριστικές ροές. Η συμβολή του τουρισμού είναι καίριας σημασίας για την εξαγωγική δύναμη των χωρών, ενισχύει την οικονομία και προωθεί την ανάπτυξη. Αναφορικά με την Ελλάδα, βρίσκεται πάνω από παγκόσμιο μέσο όρο σε ότι αφορά την συμβολή του τουρισμού στην οικονομία της τα τελευταία χρόνια, με τον τουρισμό να αποτελεί σημαντική πηγή εσόδων της και ένα από τους πιο επικερδείς τομείς της οικονομίας της. Για το λόγο αυτό θεωρήσαμε σημαντικό να μελετηθούν τα στατιστικά στοιχεία της και οι μελλοντικές προοπτικές της Ελληνικής τουριστικής αγοράς. Όπως θα δούμε και στην επόμενη ενότητα, τα μεγέθη του ελληνικού τουρισμού ακολούθησαν την ανάπτυξη του παγκοσμίου τουριστικού τομέα για το 2016 και το 2017 σημειώνοντας σημαντική αύξηση στα οικονομικά μεγέθη της αλλά και οι μελλοντικές προβλέψεις για την ανάπτυξη του τομέα είναι ευοίωνες. Στην παρακάτω ενότητα παρατίθενται αναλυτικότερα σχετικά στοιχεία.

2.3.2 Στατιστικά και Οικονομικά στοιχεία του τουριστικού τομέα στην Ελλάδα

Ο τουρισμός, όπως προαναφέραμε, είναι ένας από τους δυναμικότερους τομείς της ελληνικής οικονομίας με σημαντική συμβολή στα οικονομικά μεγέθη της χώρας. Ο τουρισμός ακόμη και στα χρόνια της ύφεσης, από το 2010 και μετά, κατόρθωσε να επιδείξει εντυπωσιακή βελτίωση των μεγεθών του με αύξηση των εσόδων κατά 40% όταν το ίδιο χρονικό διάστημα το ελληνικό ΑΕΠ παρουσίαζε πτωτική πορεία (-25%).⁵⁵ Με βάση τα προσωρινά στοιχεία του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) που αποτελούν την πρώτη εκτίμηση για το 2017 η άμεση συμβολή του ελληνικού τουρισμού στο ΑΕΠ υπολογίζεται ότι ήταν 10,3%, ενώ η άμεση και έμμεση συμβολή του εκτιμάται από 22,6% έως 27,3%. Επιπλέον, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ο ελληνικός τουρισμός συνολικά απασχόλησε περίπου 934.500 εργαζομένους. Όπως φαίνεται και από τον πίνακα 2.2 ένα από τα χαρακτηριστικά του ελληνικού τουρισμού είναι η έντονη εποχικότητα με

⁵⁵ Ιωάννου, Σ. (2016) Ευκαιρίες, κίνδυνοι και προκλήσεις για τον ελληνικό τουρισμό, CNN Greece, 01 Ιουνίου. Διαθέσιμο στο: <https://www.cnn.gr/oikonomia/insights/story/36685/eykairies-kindynoi-kai-prokliseis-gia-ton-elliniko-toyrismo> [Πρόσβαση 20 Ιουνίου 2018].

αποτέλεσμα να αυξάνεται κατακόρυφα η ζήτηση και οι τουριστικές αφίξεις για την περίοδο Μάιο με Οκτώβριο. Η Ελλάδα σημείωσε ρεκόρ αφίξεων κατά το προηγούμενο έτος με το συνολικό αριθμό των διεθνών αφίξεων να σημειώνει αύξηση κατά 9,7%. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων κατά 11,7%. Σε ότι αφορά το μεταφορικό μέσο που επέλεξαν οι διεθνείς επισκέπτες το 66% επέλεξε να μετακινηθεί αεροπορικά και το υπόλοιπο 34% με χερσαίες και θαλασσιές μεταφορές⁵⁶.

Πίνακας 2.2

Διεθνείς αφίξεις και έσοδα από το διεθνή τουρισμό στην Ελλάδα για τα έτη 2016-2017.

Εισερχόμενος Τουρισμός, 2016 - 2017				
	Αφίξεις		Έσοδα	
	2016	2017	2016	2017
Ιαν	559.058	520.436	167.000.000	163.129.400
Φεβ	433.185	444.404	147.617.000	143.123.000
Μαρ	628.723	627.577	210.881.000	193.468.000
Απρ	901.581	1.009.699	409.432.000	456.541.640
Μαι	1.952.667	1.982.124	1.019.791.000	1.035.619.000
Ιουν	2.970.997	3.356.288	1.722.682.000	1.976.755.000
Ιούλ	4.664.388	5.141.621	2.697.905.000	2.840.325.000
Αυγ	5.084.156	5.813.441	2.952.098.000	3.450.330.172
Σεπ	4.149.739	4.639.734	2.069.227.000	2.404.511.353
Οκτ	2.174.081	2.355.849	969.703.000	1.115.131.000
Νοε	716.782	740.535	204.398.000	208.082.000
Δεκ	563.986	562.475	178.480.045	179.857.525
Σύνολο	24.799.343	27.194.183	12.749.214.045	14.202.462.079
Μεταβολή		9,7%		11,4%

Πηγή: ΣΕΤΕ (2018)

⁵⁶ SETE Intelligent (2018) Η συμβολή του Τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2017. Διαθέσιμο στο: http://www.insete.gr/Portals/0/meletes-INSETE/01/2018_SymvolhTourismou-2017.pdf [Πρόσβαση 15 Ιουλίου 2018].

Πίνακας 2.3

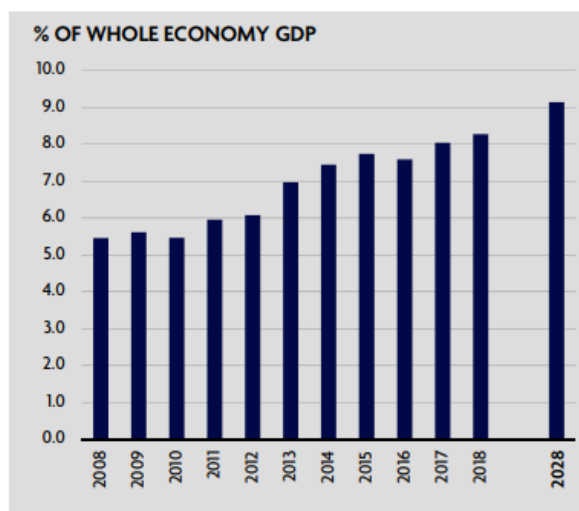
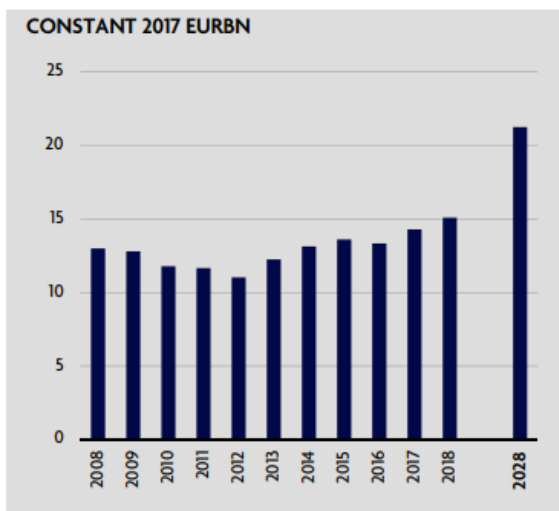
Κατάταξη τα βάση τα μέσα μεταφοράς που επέλεξαν οι διεθνείς τουρίστες για να επισκεφτούν την Ελλάδα.

Σύνολο	27.194.183	100%	14.202.462.079	100%
Αεροπορικώς	17.946.012	66%		
Οδικώς	8.267.454	30%		
Σιδηρ/μικώς	11.227	0%		
Θαλασσίως	969.490	4%		

Πηγή: ΣΕΤΕ (2018)

Η εικόνα ωστόσο από το WTTC για τον ελληνικό τουρισμό είναι διαφορετική. Σαφώς και θεωρείται κορυφαίος τομέας της ελληνικής οικονομίας ωστόσο τα οικονομικά μεγέθη που έχουν υπολογιστεί για το 2017 είναι μικρότερα από την εκτίμηση του ΣΕΤΕ. Με βάση την ετήσια έκδοση του για την Ελλάδα του WTTC⁵⁷ υπολογίζεται ότι η άμεση συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας το 2017 ήταν 14,3 δις ευρώ (περίπου 8,0% του ΑΕΠ). Όπως είναι φανερό και από το διάγραμμα 2.7, το 2018 αναμένεται να συνεχιστεί αυτή την ανοδική τάση των τελευταίων ετών, συγκεκριμένα το ποσοστό συμβολής του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας αναμένεται να αυξηθεί κατά 5,6% φτάνοντας 15,1 δις ευρώ. Η αυξητική αυτή τάση προβλέπεται να συνεχιστεί μέχρι το 2028 όποτε και αναμένεται να αυξάνεται κατά μέσο όρο 3,5% ετησίως φτάνοντας τα 21,3 δις ευρώ το 2028. Σε ότι αφορά την συνολική συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ (διάγραμμα 2.8) υπολογίζεται ότι ανήλθε στα 35,0 δις ευρώ (19,7% του ΑΕΠ) και αναμένεται να αυξηθεί κατά 5,3% (20,2% του ΑΕΠ) το 2018. Μακροπρόθεσμα, προβλέπεται ότι θα σημειώσει αύξηση 3,7% ετησίως φτάνοντας τα 52,8 δις ευρώ το 2028 (22,7% του ΑΕΠ).

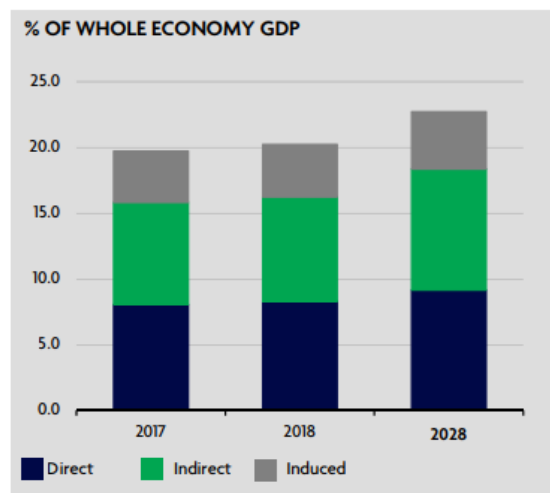
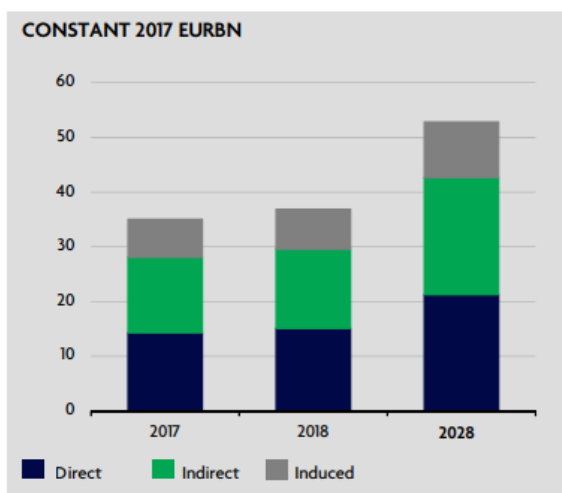
⁵⁷ WTTC (2018) Travel and Tourism Economic Impact Greece (2018).



Πηγή: WTTC⁵⁸(2018)

Διάγραμμα 2.7

Πρόβλεψη για την άμεση συμβολή του τομέα του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας.



Πηγή: WTTC⁵⁹ (2018)

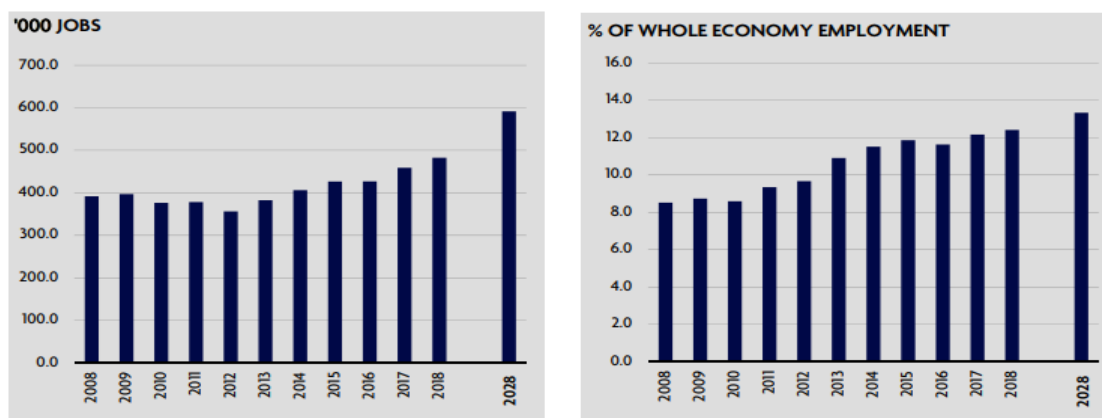
Διάγραμμα 2.8

Πρόβλεψη για την συνολική συμβολή του τομέα του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας.

⁵⁸ WTTC (2018) Travel and Tourism Economic Impact Greece.

⁵⁹ WTTC (2018) Travel and Tourism Economic Impact Greece.

Ακόμη, αισθητή είναι η συμβολή του τουρισμού και στην απασχόληση στην Ελλάδα το 2017. Δημιουργήθηκαν 459.000 θέσεις εργασίας οι οποίες σχετίζονται άμεσα με τον τουριστικό τομέα που αντιστοιχούν στο 12,2% της συνολικής απασχόλησης και προβλέπεται αύξηση τους κατά 5,2% το 2018 σε 482.500 (12,4% της συνολικής απασχόλησης). Ενώ μέχρι το 2028, ο τομέας του τουρισμού θα αντιπροσωπεύει άμεσα περίπου 592.000 θέσεις εργασίας, αύξηση κατά 2,1% ετησίως κατά τα επόμενα δέκα χρόνια. Σε ότι αφορά την άμεση και έμμεση απασχόληση του τουριστικού τομέα ο υπολογισμός του WTTC ταυτίζεται με αυτόν του ΣΕΤΕ για το 2017, 934.500 εργαζομένους, που αποτελούν το 24,8% της συνολικής απασχόλησης. Εκτιμάται και σε αυτή τη μεταβλητή αύξηση τα επόμενα χρόνια (διάγραμμα 5.8), 5,6% το 2018 αποτελώντας το 25,4% της συνολικής απασχόλησης ενώ μέχρι το 2028 αναμένεται να απασχολούνται στον ευρύτερο τουριστικό τομέα 1.266.000 εργαζόμενοι (28,5% της συνολικής απασχόλησης). Τέλος, με βάση τις προβλέψεις, όπως είναι φανερό και από το διάγραμμα 2.10, οι ετήσιες δαπάνες των διεθνών τουριστών στην Ελλάδα (δαπάνες αναψυχής ή επαγγελματικές) φαίνεται να ακολουθούν την ανοδική τάση των υπόλοιπων μεγεθών, για το 2017 εκτιμάται ότι ανέρχονται στα 17,1 δις ευρώ και μέχρι το 2028 εκτιμάται ότι θα φτάσουν λίγο παραπάνω από τα 28 δις ευρώ (Statistica, 2018).

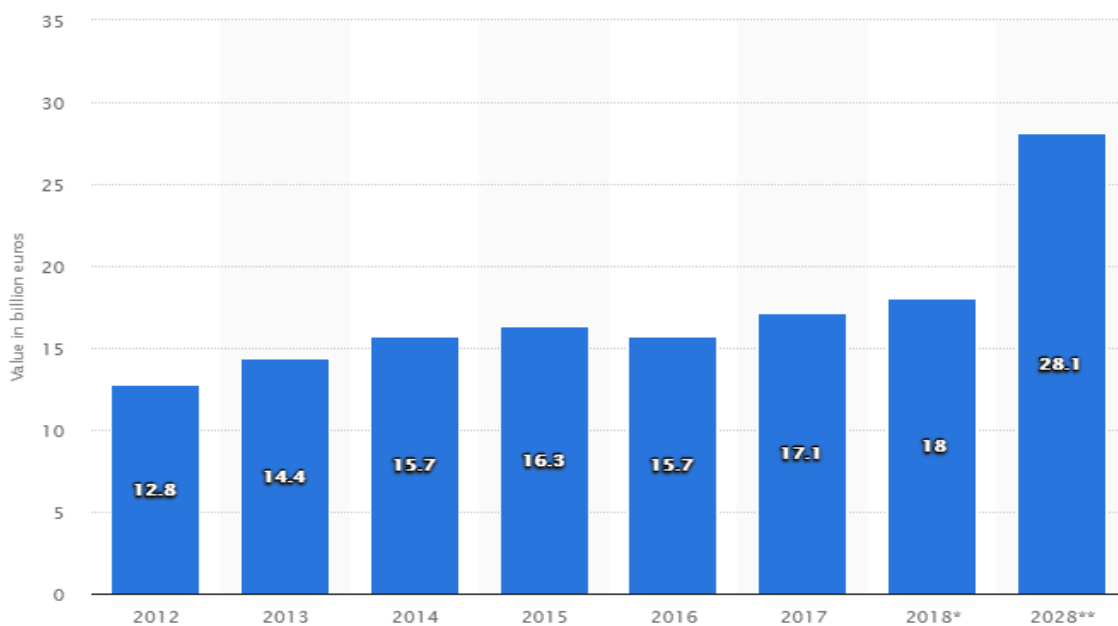


Πηγή: WTTC⁶⁰ (2018)

Διάγραμμα 2.9

Άμεση συμβολή του τομέα του τουρισμού στην απασχόληση της Ελλάδας.

⁶⁰ WTTC (2018) Travel and Tourism Economic Impact Greece.



Πηγή: www.statista.com⁶¹ (2018)

Διάγραμμα 2.10

Δαπάνες διεθνών τουριστών στην Ελλάδα από το 2012 έως το 2028 (σε δις. ευρώ)

Επιπλέον, από το σύνολο των τουριστικών καταλυμάτων στην Ελλάδα, τα οποία με βάση τα στοιχεία του 2018 από το Υπουργείο Τουρισμού ανέρχονται στα 49.469⁶², συμπεριλαμβάνοντας κύρια και μη καταλύματα καθώς και επιπλωμένες τουριστικές κατοικίες, το 96% καταχωρημένα στη δημοφιλή μηχανή αναζήτησης και κράτησης ξενοδοχείων «booking.com». (σχήμα 2.3.) Το ίδιο συμβαίνει και την δημοφιλή πλατφόρμα κράτησης ξενοδοχείων και προτάσεων τουριστικών σημείων «trip advisor».

⁶¹ <https://www.statista.com/statistics/644559/international-tourist-spending-visitor-exports-greece/>

⁶² <http://www.mintour.gov.gr/Statistics/mhtedata>



Ελλάδα

47603 ξενοδοχεία και άλλα καταλύματα

Πηγή: www.booking.com (2018)

Σχήμα 2.4

Σύνολο καταλυμάτων στην Ελλάδα τα οποία είναι καταχωρημένα στην μηχανή αναζήτησης Booking.com

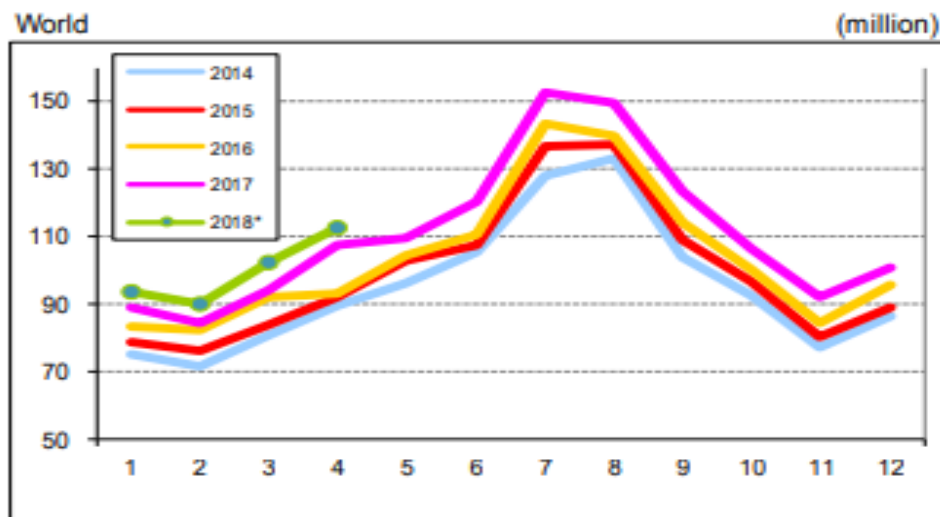
Συγκρίνοντας τα μεγέθη του παγκόσμιου τουρισμού με αυτά της Ελλάδας για το 2016 και 2017 γίνεται αντιληπτό ότι η Ελλάδα τείνει να ακολουθεί τις τάσεις του διεθνούς τουρισμού. Με δεδομένο ότι ο τουρισμός αποτελεί κινητήριο δύναμη της ελληνικής οικονομίας είναι αισιόδοξο το γεγονός ότι οι διεθνείς προβλέψεις δείχνουν να συνεχίζει η ανάπτυξη του τουριστικού τομέα και τα επόμενα χρόνια. Ωστόσο, δεδομένου ότι αποτελεί έναν μεταβλητό και με θεαματική δυναμική οικονομικό τομέα είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εξεταστούν και οι διεθνείς, μακροπρόθεσμες τάσεις του παγκόσμιου τουρισμού.

2.3.3 Μακροπρόθεσμες τάσεις και προοπτικές για τον παγκόσμιο τουρισμό

Στην παρούσα ενότητα θεωρήσαμε σημαντικό να εξετάσουμε τις μελλοντικές τάσεις και τις προοπτικές του τουριστικού τομέα δεδομένου ότι, όπως αναφέραμε και παραπάνω, είναι ένας τομέας δυναμικός με σημαντικές μεταβολές τα τελευταία χρόνια. Σκοπός είναι να εξεταστούν όχι μόνο οι μεταβολές αναφορικά με την συνεισφορά του στην οικονομία αλλά και οι αναμενόμενες μεταβολές των τουριστικών ροών καθώς και τις μεταβολές των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους επιχειρηματίες να γνωρίζουν τις μακροπρόθεσμες τάσεις προκειμένου να προσαρμόσουν την προσφορά των προϊόντων και υπηρεσιών με βάση την ζήτηση των πελάτων.

Σε ότι αφορά τα μεγέθη του διεθνή τουρισμού την ανοδική πορεία του 2017 φαίνεται να ακολουθεί και το 2018 με βάση το βαρόμετρο που δημοσιεύτηκε τον Ιούνιο του 2018 από UNWTO (διάγραμμα 2.11). Συγκεκριμένα, για τους τέσσερις πρώτους μήνες του 2018

(Ιανουάριο – Απρίλιο) επιτεύχθηκε αύξηση 6% σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του προηγούμενου χρόνου. Το γεγονός αυτό αποτυπώνεται και στα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη προσδοκώντας θετικό πρόσημο και για αυτά στο τέλος του έτους.



Πηγή: UNWTO (2018) World Tourism Barometer June 2018

Διάγραμμα 2.11

Διεθνείς αφίξεις τουριστών ανά μήνα.

Αντίστοιχες είναι και οι μακροπρόθεσμες προβλέψεις για τις τουριστικές αφίξεις παγκοσμίως αναμένοντας να αυξηθούν κατά 3,3% ετησίως μέχρι 2030, φθάνοντας τα 1,8 δισεκατομμύρια σύμφωνα με τη μακροπρόθεσμη έκθεση προβλέψεων του UNWTO⁶³. Ενώ οι μακροπρόθεσμες προβλέψεις για την περίοδο 2010 έως 2020 του UNWTO αναφέρουν ότι ο ρυθμός ανάπτυξης θα είναι κατά μέσο όρο 3,8% ετησίως.

Σε ότι αφορά τα δημοσιονομικά μεγέθη, με βάση τις προβλέψεις που πραγματοποίησε το 2018 το WTTC⁶⁴ η άμεση συμβολή του κλάδου του τουρισμού στο ΑΕΠ αναμένεται να αυξηθεί κατά 0,8% το 2018 (+4,0% σε σχέση με το 2017) και να συνεχίσει την αυξανόμενη

⁶³ UNWTO (2011) Tourism Towards 2030.

⁶⁴ WTTC (2018) Travel and Tourism Economic Impact 2018, pp. 2-10.

τάση του και τα υπόλοιπα έτη με αύξηση 3,8% κατά μέσο όρο ετησίως για τα έτη 2018 έως 2028 φτάνοντας από τα 2.570 δισεκατομμύρια δολάρια το 2017 και τα 3.890 το 2028.



Πηγή: <https://traveldailynews.gr/news/article/61253>

Ακόμη, από το 2010 έως το 2030 οι αφίξεις σε αναδυόμενους προορισμούς αναμένεται να αυξηθούν κατά το διπλάσιο του ρυθμού των προηγμένων ετών σε 4,4% ετησίως έναντι 2,2% ετησίως. Η ανοδική τάση των αναδυόμενων οικονομιών είναι φανερή και από γεγονός ότι αυξήθηκε σημαντικά το μερίδιο αγοράς τους από 30% το 1980, σε 45% το 2016 και αναμένεται να φτάσει το 57% μέχρι το 2030, ποσοστό που αντιστοιχεί σε πάνω από ένα δισεκατομμύριο διεθνείς αφίξεις τουριστών. Χώρες – προορισμοί οι οποίες κατατάσσονται στους δέκα πιο αναπτυσσόμενους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως όπως η Ουρουγουάη, η Ισλανδία και η Μογγολία ή όπως περιοχές οι οποίες έχουν δοκιμαστεί από κοινωνικές αναταραχές ή έχουν αντιμετωπίσει σοβαρά πολιτικά προβλήματα τα τελευταία χρόνια όπως η Αίγυπτος, η Παλαιστίνη ή Τυνησία διεκδικούν μερίδιο των παγκοσμίων εσόδων από τον τουρισμό.⁶⁵ Ενώ με βάση την ετήσια έκθεση για την ανταγωνιστικότητα στον τομέα του ταξιδιού και του τουρισμού του Παγκόσμιου

⁶⁵ Rizzo, C. (2017) The 20 Fastest-growing Travel Destinations in the World, Travel and Leisure, 13 November. Available at: <https://www.travelandleisure.com/travel-tips/travel-trends/fastest-growing-tourist-destinations-in-world#mongolia> [Access 1 August 2018].

Οικονομικού Φόρουμ (WEF) ⁶⁶ για τα έτη από 2016 έως το 2026 ανάμεσα στους δέκα ταχύτερα αναπτυσσόμενους ταξιδιωτικούς προορισμούς για αναψυχή προβλέπεται να είναι η Ινδία η οποία θα κατέχει την πρώτη θέση, και ακολουθούν Αγκόλα, την Ουγκάντα, το Μπρουνέι, την Ταϊλάνδη, Κίνα, Μιανμάρ, Ομάν, Μοζαμβίκη και Βιετνάμ. Επιπλέον, αναμένεται σχεδόν να διπλασιαστεί από το 2016 μέχρι το 2035 ο αριθμός των τουριστών που θα ταξιδέψουν με αεροπλάνο, από 4 δισεκατομμύρια αναμένεται να φτάσει τα 7,2 δισεκατομμύρια μέχρι το 2035. Γεγονός που επιβεβαιώνεται από τις προβλέψεις της Διεθνούς Ένωσης Αεροπορικών Μεταφορών (IATA) όπου προβλέπει να ταξιδέψουν 7,8 δισεκατομμύρια επιβάτες το 2036. Το αποτέλεσμα αυτής της αύξησης, είναι αύξηση της συνδεσιμότητας σε αναδυόμενους προορισμούς και στόχος της είναι η βιώσιμη ανάπτυξη με μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα.⁶⁷

Ένα από τα βασικά μηνύματα της ετήσιας έκθεσης του WEF είναι η ανάγκη για την υιοθέτηση διεθνών περιβαλλοντικών προτύπων από τις χώρες – προορισμούς και η σωστή χρήση φυσικών πόρων δεδομένου ότι αυτοί εξαντλούνται. Επιπλέον, οι εισπράξεις από τον τουρισμό και η περιβαλλοντική απόδοση της χώρας προορισμού έχουν θετική συσχέτιση. Αυτό σημαίνει ότι όσο καλύτερα διατηρημένες είναι οι τουριστικές περιοχές και το φυσικό περιβάλλον τόσο αυξάνεται η τουριστική κίνηση και η τάση των τουριστών να ξοδέψουν περισσότερο για να έχουν πρόσβαση στην περιοχή αυτή.⁶⁸ Οι τομείς που χρήζουν βελτίωσης και σχετίζονται με την τουριστική βιομηχανία είναι η χρήση των υδάτων, η παραγωγή αποβλήτων, η κατανάλωση ενέργειας και η υποβάθμιση της φυσικής και πολιτιστικής παγκόσμιας κληρονομιάς.⁶⁹ Επίσης, οι επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής σε συνδυασμό με την εποχικότητα που έχει ο τουρισμός θα έχουν σημαντικές επιπτώσεις στον τουριστικό τομέα. Ως εκ τούτου, είναι αναγκαίο να δοθεί έμφαση στην μακροπρόθεσμη περιβαλλοντική βιωσιμότητα και να εφαρμοστούν καινοτόμες στρατηγικές προς αυτή την κατεύθυνση με σκοπό την εξασφάλιση της ανάπτυξης του τουριστικού τομέα, την προστασία του φυσικού πλούτου και της βιοποικιλότητας. Με τον τρόπο αυτό εμφανιστούν νέες ευκαιρίες ανάπτυξης

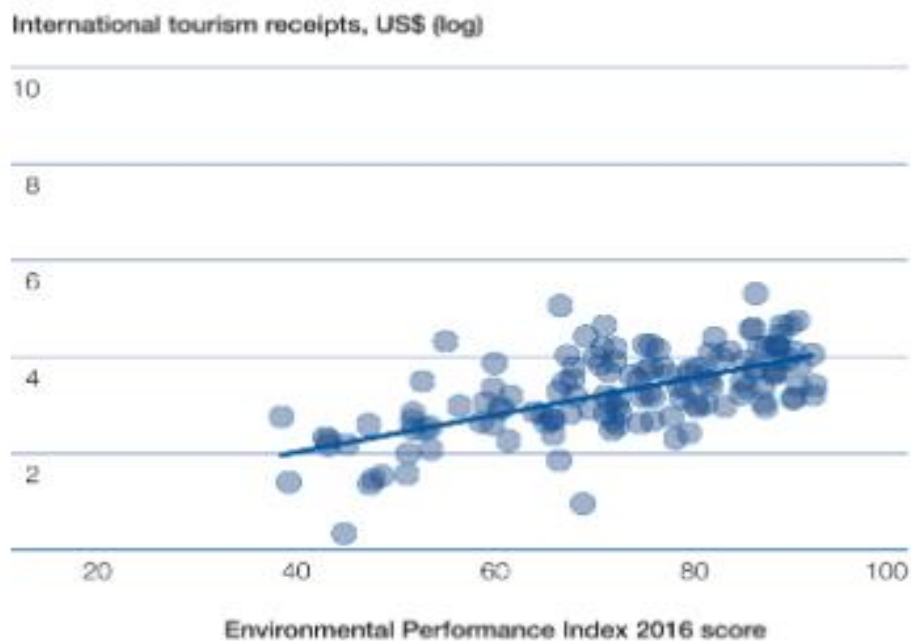
⁶⁶ World Economic Forum (WEF) (2017) The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2017. pp. 3-6, 24-29.

⁶⁷ <https://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2017-10-24-01.aspx>

⁶⁸ <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2017/key-messages/>

⁶⁹ <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2017/industry-trends/>

στον τουριστικό τομέα και θα επωφεληθεί και το κοινωνικό σύνολο.⁷⁰ Ενώ, ένα ακόμη χαρακτηριστικό του σύγχρονου ταξιδιώτη όπως προκύπτει από την βιβλιογραφική επισκόπηση, είναι ότι ενδιαφέρεται για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα και επιθυμεί να επισκεφτεί περιοχές με υψηλή περιβαλλοντική απόδοση.



Πηγή: WEF (2017) The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2017.

Διάγραμμα 2.12

Συσχέτιση τουριστικών εισπράξεων και περιβαλλοντικής απόδοσης των επιλεγμένων χωρών.

Επιπλέον, ιδιαίτερα σημαντικό είναι η εύκολη πρόσβαση στις χώρες προορισμούς. Η ανάπτυξη του τομέα του τουρισμού προϋποθέτει την βελτίωση των πλαισίων μετακίνησης στα διεθνή σύνορα και εύρεση καινοτόμων λύσεων και προς αυτή την κατεύθυνση. Είναι απαραίτητο πραγματοποιήσουν ανάληψη σχετικών δράσεων οι εκάστοτε κυβερνήσεις έτσι ώστε να μην υπάρχουν εμπόδια στις μετακινήσεις (έκδοση τουριστικής βίζας, γραφειοκρατία

⁷⁰ WEF (2017) The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2017.

κτλ.) και να παρέχεται η δυνατότητα σε περισσότερους ανθρώπους να ανακαλύψουν τον κόσμο⁷¹.

Μια από τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια και επηρεάζει σημαντικά τον τομέα τουρισμού είναι η ραγδαία αύξηση των χρηστών κινητών τηλεφώνων και των υπηρεσιών Internet. Το 2017 οι χρήστες του διαδικτύου παγκοσμίως υπολογιστήκαν περίπου στα 3,77 δισεκατομμύρια, 2,80 δισεκατομμύρια υπολογίστηκαν οι ενεργοί χρήστες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης παγκοσμίως εκ των όποιων οι 2,56 έκαναν χρήση μέσω κινητών τηλεφώνων, ενώ οι χρήστες κινητών τηλεφώνων παγκοσμίως υπολογίζονται στα 4,92 δισεκατομμύρια.⁷² Το αποτέλεσμα αυτής της ανάπτυξης είναι η ταχεία αύξηση των τουριστικών υπηρεσιών που παρέχονται μέσω κινητών συσκευών τηλεφώνων και του διαδικτύου. Ενώ οι ψηφιακές υπηρεσίες που διατίθενται μέσω των διάφορων πλατφόρμων και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης έχουν αυξηθεί κατακόρυφα και αναμένεται η τάση αυτή να συνεχιστεί και τα επόμενα έτη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι από τις αρχές του 2015 μέχρι τα μέσα του 2016 οι online κρατήσεις ταξιδιών μέσω κινητών τηλεφώνων αυξήθηκε κατά 230%, από 9% σε σχεδόν 33% σε σχέση με τις συνολικές online κρατήσεις.⁷³ Η ευρεία χρήση των «smart phones», η εξοικείωση των ατόμων με τις νέες τεχνολογίες και η ανάπτυξη του διαδικτύου συμβάλουν στην αύξηση των online κρατήσεων και τα επόμενα έτη. Επιπλέον, η ανάπτυξη του διαδικτύου καθιστά ευκολότερο και πιο στοχευμένο το άμεσο μάρκετινγκ για τις επιχειρήσεις οι οποίες σχετίζονται με τον τουρισμό π.χ. αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχεία κτλ., άλλα και για τους ίδιους τους τουριστικούς προορισμούς. Οι καταναλωτές μπορούν από την άνεση του σπιτιού τους να κάνουν την κράτηση που επιθυμούν, χωρίς ενδιάμεσους, γεγονός που είναι επικερδές και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις γιατί αποφεύγουν την πληρωμή προμήθειας σε τουριστικούς πράκτορες.⁷⁴

Επιπλέον, νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες έχουν κατακλύσει την αγορά και αυξάνεται συνεχώς η χρήση τους όπως διαδικτυακές πλατφόρμες κρατήσεων (Booking, Trip advisor,

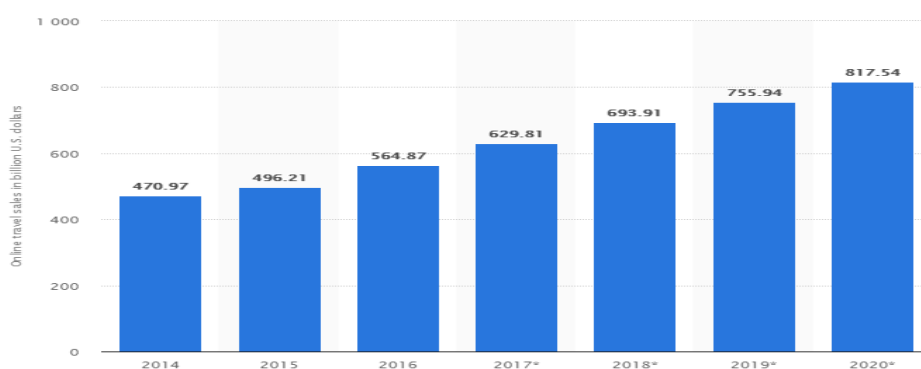
⁷¹ WEF (2017) The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2017, pp. 4-8.

⁷² <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>

⁷³ WEF (2017) The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2017, pp. 6-10.

⁷⁴ Horner, S. and Swarbrooke, J. (2007) Consumer Behavior in Tourism, “Changes in tourism demand: behavior and preferences, New trends in tourism market”, 2nd Edition, Oxford, UK: Elsevier Ltd, p. 235.

Expedia κ.α.), πλατφόρμες σύγκρισης τιμών (Skyscanner, Trivago κ.α.), e-magazines, πύλες ηλεκτρονικών συναλλαγών (Pay Pal κ.α.) κτλ. Το γεγονός αυτό, έχει σαν αποτέλεσμα την σημαντική αύξηση του e-tourism, δηλ. των τουριστικών υπηρεσιών που σχεδιάζονται, υλοποιούνται και εφαρμόζονται μέσω της χρήσης ΤΠΕ και ηλεκτρονικού εμπορίου. Η ανάπτυξη των ΤΠΕ και των διαδικτυακών καναλιών διανομής έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού στον τουριστικό τομέα.⁷⁵ Οι ηλεκτρονικές τουριστικές κρατήσεις από 470,97 δις δολάρια ΗΠΑ το 2014 έφτασαν στα 630 περίπου το 2017 και προβλέπεται να αυξηθούν περίπου 188 δις δολάρια μέχρι το 2020 (διάγραμμα 2.13). Το αποτέλεσμα αυτής της αύξησης είναι η μεγαλύτερη αυτονομία στο σχεδιασμό του ταξιδιού, η αύξηση της ποικιλίας των διαθέσιμων τουριστικών υπηρεσιών μέσα στην διεθνή αγορά, ο σχεδιασμός του ταξιδιού με βάση τις ιδιαίτερες προτιμήσεις και δυνατότητες του κάθε ατόμου καθώς επίσης και η συρρίκνωση των πωλήσεων με τους παραδοσιακούς τρόπους όπως μέσω ταξιδιωτικών πρακτορειών ή τηλεφωνικώς.



Πηγή: Statista (2017)⁷⁶

Διάγραμμα 2.13

Ψηφιακές πωλήσεις ταξιδιών παγκοσμίως για το 2014 -2020 (σε δις δολάρια ΗΠΑ).

⁷⁵ Berné, C., Gómez-Campillo, M. and Orive, V. (2015) Tourism Distribution System and Information and Communication Technologies (ICT) Development: Comparing Data of 2008 and 2012, Scientific Research Publishing Inc. Available at: https://file.scirp.org/pdf/ME_2015020316161237.pdf [Access 12 August 2018].

⁷⁶ <https://www.statista.com/statistics/499694/forecast-of-online-travel-sales-worldwide/>

Σε συνέχεια των μελλοντικών τάσεων και προοπτικών στο τουριστικό τομέα και με βάση την έκθεση του 2018 σχετικά με τις τάσεις και τις πολιτικές στον τομέα του τουρισμού του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD) τα επόμενα χρόνια αναμένονται μεγάλες αλλαγές κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές, περιβαλλοντικές και τεχνολογικές στον τουρισμό. Παρακάτω παραθέτουμε τις βασικότερες από αυτές:

- Η ταχεία αύξηση της μεσαίας τάξης⁷⁷ και η μείωση των επιπέδων της απόλυτης φτώχειας, κυρίως στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της αγοραστικής δύναμης και σε συνδυασμό με την πρόοδο της τεχνολογίας αμβλύνει την πρόσβαση των καταναλωτών σε υπηρεσίες και αγαθά.⁷⁸ Ο πληθυσμός της μεσαίας τάξης αναμένεται να αυξηθεί από 1,8 εκατομμύρια στα 4,9 εκατομμύρια μέχρι το 2030.⁷⁹ Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα πρόσβαση σε τουριστικά αγαθά από άτομα που δεν είχαν παλαιότερα την δυνατότητα να κάνουν χρήση τους καθώς και αύξηση της τουριστικής ζήτησης από άτομα αυτών των οικονομιών.
- Η αύξηση του προσδόκιμου ζωής και η γήρανση του πληθυσμού είναι γεγονός και αναμένεται ο πληθυσμός άνω των εξήντα ετών σχεδόν να διπλασιαστεί μέχρι το 2050. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αυξάνονται οι τουρίστες μεγαλύτερης ηλικίας άρα και η μέση κατανάλωση τουριστικών υπηρεσιών από τα άτομα αυτά. Για το λόγο αυτό θα πρέπει οι πάροχοι τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών να προσαρμοστούν στις ανάγκες αυτού του «target group» μελλοντικά (εύκολη προσβασιμότητα, κατάλληλες υποδομές κτλ.).⁸⁰
- Επιπρόσθετα, αναμένεται να διαδραματίσουν πολύ σημαντικό ρόλο στην τουριστική βιομηχανία τα επόμενα έτη άλλες δύο δημογραφικές ομάδες, οι «Millennials ή Generation Y» δηλ. τα άτομα που έχουν γεννηθεί στις αρχές του 1980 έως τα μέσα του 1990 και τα άτομα που γεννήθηκαν από τα τέλη του 1990 έως τα μέσα του 2010 οι λεγόμενοι «Generation Z». Τα άτομα αυτά αναμένεται να είναι αποτελέσουν το μεγαλύτερο μερίδιο της παγκόσμιας

⁷⁷ Η «μεσαία τάξη» είναι η κοινωνική ομάδα που αποτελείται από άτομα που δεν είναι ούτε πλούσιοι ούτε φτωχοί.

Available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/middle-class>

⁷⁸ OECD (2018) OECD Tourism Trends and Policies 2018, OECD Publishing, pp.70-73.

⁷⁹ Tutek, E. (2015) Hotel Tourism Leisure, Tourism Megatrends 10 things you need to know about the future of Tourism, Horwath HTL. Available at: <https://horwathhtl.com> [Access 19 July 2018].

⁸⁰ OECD (2018) OECD Tourism Trends and Policies 2018, OECD Publishing, pp. 62-64.

τουριστικής αγοράς μέχρι το 2040 (οι Millennials θα αντιπροσωπεύουν το 50% του συνολικού τουριστικού πληθυσμού έως το 2025).⁸¹ Οι Millennials και οι Generation Z είναι σύγχρονα άτομα, διαθέτουν γνώση των νέων τεχνολογιών, μεγάλωσαν στην ψηφιακή εποχή, αναζητούν πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο, επικοινωνούν και μοιράζονται τις ταξιδιωτικές εμπειρίες και πιθανόν να αναζητούν «αυθεντικές» ταξιδιωτικές εμπειρίες στο μέλλον. Επιθυμούν να είναι πάντα «συνδεδεμένοι» στο διαδίκτυο και μπορούν με ευκολία να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες. Χρησιμοποιούν ψηφιακές πλατφόρμες οι οποίες παίζουν, και θα παίζουν και μελλοντικά, καθοριστικό ρόλο για την λήψη των αποφάσεων του ταξιδιού, τον σχεδιασμό του καθώς και την κράτησή του.

Γίνεται αντιληπτό ότι η τεχνολογία θα συνεχίσει να παίζει καταλυτικό ρόλο στον τομέα του τουρισμού και στο μέλλον. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης συχνά επηρεάζουν τις αποφάσεις των χρηστών τους και η αυξανόμενη διάδοση τους δημιουργεί ευκαιρίες για την ανάδειξη νέων προορισμών μέσω των νέων εργαλείων μάρκετινγκ τα οποία μπορούν να εκμεταλλευτούν. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα στους χρήστες να δημιουργήσουν εξατομικευμένα τουριστικά πακέτα, προσαρμοσμένα στις δικές τους ανάγκες και επιθυμίες. Ακόμη, τεχνολογίες εικονικής πραγματικότητας όπου ο χρήστης θα έχει την δυνατότητα να «ταξιδεύει» σε δυσπρόσιτα μέρη από την άνεση του σπιτιού σου ή τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης, οι οποίες θα αντικαταστήσουν μέρος του εργατικού δυναμικού (ήδη από το 2015 άνοιξε το πρώτο ξενοδοχείο που το εργατικό δυναμικό του απαρτίζεται από ρομπότ), θα εμφανιστούν τις επόμενες δεκαετίες.⁸² Επιπρόσθετα, τεχνολογίες όπως τα κρυπτό-νομίσματα, τα οποία έκαναν την εμφάνισή τους πρόσφατα (π.χ. Bitcoin), χωρίς να λάβουν σημαντική αποδοχή, θα ενισχυθούν μελλοντικά και θα επιτρέπουν ασφαλές διασυνοριακές συναλλαγές και ασφαλή αποκεντρωμένη ανταλλαγή πληροφοριών.⁸³

⁸¹ Tutek, E. (2015) Hotel Tourism Leisure, Tourism Megatrends 10 things you need to know about the future of Tourism, Horwath HTL. Available at: <https://horwathhtl.com> [Access 19 July 2018].

⁸² OECD (2018) OECD Tourism Trends and Policies 2018. OECD Publishing, p. 65.

⁸³ Misrahi, T. (2018) These three technology trends will change the way you travel, WEF, 04 June. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2018/06/three-technology-trends-changing-travel-tourism/> [Access 1 August 2018].

Συνοψίζοντας, λαμβάνοντας υπόψη μας την διεθνή βιβλιογραφία και τις μελέτες διεθνών οργανισμών καταλήγουμε ότι τα «νούμερα» για την πορεία της τουριστικής βιομηχανίας είναι ενθαρρυντικά και για το μέλλον, επιβεβαιώνουν ότι ο τουρισμός πλέον αποτελεί κινητήριο δύναμη της παγκόσμιας οικονομίας και έναν από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους κλάδους της. Ως εκ τούτου, αξίζει να δοθεί η απαραίτητη προσοχή στις μελλοντικές τάσεις και προοπτικές από τους εμπλεκόμενους στο τουριστικό κύκλωμα και να τις ερμηνεύσουν σωστά με σκοπό να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, να προσαρμοστούν ανάλογα με το τι επιτάσσει η εποχή και να τις ακολουθήσουν. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον και οι μεταβαλλόμενες ανάγκες μπορεί να αλλάξουν σημαντικά τον τουριστικό χάρτη, με την ανάδειξη νέων ευκαιριών για κάποιες περιοχές αλλά και την μείωση του μεριδίου τους στην τουριστική αγορά για κάποιες άλλες. Ο σύγχρονος ταξιδιώτης αναζητά νέες εξατομικευμένες εμπειρίες, είναι δεκτικός την αλλαγή και επιθυμεί να επισκεφτεί και πιο «παρθένα» μέρη, χωρίς σημαντική τουριστική ανάπτυξη σε σχέση με τους εδραιωμένους τουριστικούς προορισμούς. Είναι περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένος και διαθέσιμος να επισκεφτεί μέρη με φυσικό πλούτο ακόμη και αν αυτό του κοστίζει ακριβότερα. Ακόμη, είναι τεχνολογικά «ώριμος», επιθυμεί να έχει άμεση πρόσβαση σε οποιαδήποτε πληροφορία, επιθυμεί ευκολία στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του ταξιδιού του και μπορεί να συγκρίνει και να σχηματίζει άποψη ακόμη και για προορισμούς που δεν έχει επισκεφτεί. Η χρήση νέων τεχνολογιών, η υιοθέτηση αειφόρων στρατηγικών από τις τουριστικές επιχειρήσεις και η ενίσχυση της καινοτομίας είναι απαραίτητα συστατικά των στρατηγικών που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι τουριστικές επιχειρήσεις μελλοντικά προκειμένου να μπορέσουν να καλύψουν τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των τουριστών, να ενισχύσουν την βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητά τους. Για το λόγο αυτό κρίνεται αναγκαίο να μελετηθεί η ενσωμάτωση καινοτομιών στο πλαίσιο της στρατηγικής των τουριστικών επιχειρήσεων. Η στρατηγική που θα ακολουθηθεί, όπως θα δούμε και παρακάτω, από την επιχείρηση επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την ανάπτυξη, την δημιουργία αξίας και βιωσιμότητά της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Καινοτομικές τάσεις, προκλήσεις και σύγχρονες επιχειρησιακές στρατηγικές στον τομέα του τουρισμού

Όπως προκύπτει από την παραπάνω βιβλιογραφική επισκόπηση, η αγορά αλλάζει μαζί της θα πρέπει να πραγματοποιηθούν αλλαγές στις επιχειρησιακές στρατηγικές προκειμένου οι επιχειρήσεις να μπορούν ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες καταναλωτικές ανάγκες άλλα και στις προκλήσεις του τουριστικού τομέα. Μια επιχείρηση για να θεωρηθεί καινοτομική θα πρέπει να παρακολουθεί τις τάσεις της αγοράς και να προχωράει στην υιοθέτηση καινοτόμων στρατηγικών. Για το λόγο αυτό, κρίναμε απαραίτητο στο παρόν κεφάλαιο να πραγματοποιηθεί βιβλιογραφική επισκόπηση αναφορικά με τις έννοιες της καινοτομίας και της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Επιπλέον, παρατίθενται ορισμένες πραγματικές περιπτώσεις επιτυχημένης εφαρμογής καινοτομιών ή καινοτόμων στρατηγικών στον τουριστικό τομέα. Ακόμη, με βάση την βιβλιογραφία, εντοπίζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την καινοτομία και την διαδικασία διάχυσης της και πραγματοποιείται αναφορά στις μορφές και στις αρχές της. Η εφαρμογή καινοτομικών στρατηγικών αποτελεί βασικό συστατικό της δημιουργίας και διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων. Λαμβάνοντας υπόψη μας ότι η στρατηγική των επιχειρήσεων ορίζει τους στόχους τους και τον τρόπο επίτευξής τους θεωρήσαμε σκόπιμο να εξεταστεί η έννοια της στρατηγικής και της ενσωμάτωσης καινοτομιών σε αυτή στο πλαίσιο του τουριστικού τομέα.

3.1 Εννοιολογική προσέγγιση της Καινοτομίας

Η καινοτομία αποτελεί μοχλό προόδου της κοινωνίας και ανάπτυξης της οικονομίας και βασικός παράγοντας για την επιτυχία και την βιωσιμότητα ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος. Για τους παραπάνω λόγους έχει απασχολήσει πολλούς οικονομολόγους και ερευνητές διεθνώς. Ο Joseph Schumpeter (1934), ο οποίος θεωρείται ότι είναι ο πρώτος οικονομολόγος που όρισε την καινοτομία, έδωσε ένα από τους πιο γνωστούς ορισμούς της. Με την έννοια της καινοτομίας ο Schumpeter εννοεί την εισαγωγή ενός νέου ή ενός ποιοτικά βελτιωμένου προϊόντος, την εισαγωγή μιας νέας μεθόδου παραγωγής, το άνοιγμα σε μια νέα

αγορά, την εύρεση νέων προμηθευτών ή πρώτων υλών ή ημιτελών προϊόντων, την εισαγωγή μιας νέας μορφής οργάνωσης σε οποιαδήποτε βιομηχανία.⁸⁴

Ο Drucker (1985) θεωρεί ότι η καινοτομία είναι «το συγκεκριμένο εργαλείο των επιχειρηματιών, τα μέσα με τα οποία εκμεταλλεύονται την αλλαγή ως μια ευκαιρία για μια διαφορετική επιχείρηση ή μια διαφορετική υπηρεσία. Είναι ικανή να παρουσιαστεί σαν αρχή, μπορεί να διδαχθεί και να έχει πρακτική εφαρμογή». Επιπλέον, αναφέρει ότι «οι επιχειρηματίες πρέπει να αναζητούν τις πηγές της καινοτομίας, τις αλλαγές και τα συμπτώματα που δείχνουν ευκαιρίες για μια επιτυχημένη καινοτομία. Αυτό που χρειάζονται οι επιχειρηματίες είναι να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν τις αρχές μιας επιτυχημένης καινοτομίας».⁸⁵

Ο OECD στις κατευθυντήριες γραμμές για τη συλλογή και ερμηνεία των δεδομένων για την καινοτομία (Oslo Manual, 2005) προτείνει τον ακόλουθο ορισμό: «Καινοτομία είναι η εισαγωγή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος ή υπηρεσίας, ή η εφαρμογή μιας νέας διαδικασίας, ή μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ, ή μιας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές, την οργάνωση του εργασιακού χώρου ή τις εξωτερικές σχέσεις. Αυτός ο ευρύτερος ορισμός της καινοτομίας καλύπτει μία πληθώρα πιθανών μορφών καινοτομίας. Το ελάχιστο προαπαιτούμενο για να μπορεί ένα προϊόν, μία διαδικασία, μία μέθοδος μάρκετινγκ ή μία οργανωσιακή μέθοδος να μπορεί να περιγράψει ως καινοτομία είναι να είναι νέο/νέα ή σημαντικά βελτιωμένο/βελτιωμένη για την επιχείρηση».⁸⁶

Ενώ, η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) στην Πράσινη Βίβλο για την καινοτομία θεωρεί την καινοτομία συνώνυμη της επιτυχούς αφομοίωση και εκμετάλλευσης κάτι «καινούργιου» στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα, επίσης θεωρεί ότι αυτό πρέπει να προσφέρει λύσεις σε προβλήματα και να καλύπτει κοινωνικές και ατομικές ανάγκες. Επιπλέον, επισημαίνεται ότι η καινοτομία «οδηγεί στην ανανέωση και διεύρυνση του πλήθους των προϊόντων και των υπηρεσιών, και βρίσκεται πίσω από την εύρεση νέων πεδίων οικονομικής δραστηριότητας, νέων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και των σχετικών αγορών τους, την εύρεση νέων μεθόδων παράγωγης, προμήθειας και διάθεσης προϊόντων ή των εισαγωγή αλλαγών στη

⁸⁴ Schumpeter, J. (1934) *The Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press, p. 66.

⁸⁵ Drucker, P. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper & Row, Publishers, Inc., p. 20.

⁸⁶ OECD (2005) *Oslo Manual Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 3rd Edition, pp. 46-48.

διοίκηση, στο εργασιακό περιβάλλον, στις συνθήκες εργασίας και στις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού.»⁸⁷

Συμφώνα με τον Porter (1990) η καινοτομία μπορεί να αναφέρεται σε ένα νέο σχεδιασμό προϊόντων, σε μια νέα παραγωγική διαδικασία, σε μια νέα προσέγγιση μάρκετινγκ ή σε έναν νέο τρόπο εκπαίδευσης. Επίσης, αναφέρει ότι πολλές φορές η καινοτομία δεν αφορά μια μεμονωμένη, σημαντικά τεχνολογική καινοτομία άλλα αποτελείται από μικρές ανακαλύψεις και προόδους.⁸⁸

Ακόμη η καινοτομία μπορεί να οριστεί και ως «μια ουσιαστικά ανανεωμένη προσέγγιση ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας ή μιας επιχειρησιακής λειτουργίας που εφαρμόζεται με επιτυχία και προσδίδει πρόσθετη αξία στους πελάτες, στην εταιρία / οργανισμό (ή και στο κοινωνικό σύνολο). Η ανανεωμένη προσέγγιση αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον και σε συγκεκριμένη συγκυρία (χρονικό και τοπικό πλαίσιο)».⁸⁹ Επίσης, η καινοτομία μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην τεχνολογία, στη διαχείριση, στην οργάνωση της εργασίας, καθώς και στις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού.⁹⁰

Επιπλέον, σύμφωνα με την Enz (2009), πέρα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μπορεί να εμπεριέχει επιχειρηματικά μοντέλα, διαδικασίες και κανάλια μάρκετινγκ προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει είτε αύξηση είτε διατήρηση του μεριδίου στην αγορά ή να εισχωρήσει σε νέες αγορές ή ακόμη να επιτύχει μείωση των τιμών και του κόστους και αύξηση της αποτελεσματικότητας της. Η καινοτομία εμπεριέχει και συνδυάζει την εφεύρεση και την εμπορευματοποίηση της, η καινοτόμος επιχείρηση πρέπει να ξέρει τον τρόπο με τον οποίο θα μετατρέψει μια ιδέα σε μια υπηρεσία ή ένα προϊόν που θα καλύπτει τις ανάγκες του

⁸⁷ European Commission (1995) Green Paper on Innovation. pp. 1-2 Available at: http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf [Access 7 June 2018].

⁸⁸ Porter, M. (1990) The Competitive Advantage Of Nations. Harvard Business Review, April. Available at: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> [Access 20 June 2018].

⁸⁹ Τραπεζάνογλου, Β. (2010) Καινοτομία και Τεχνολογία, Εξωστρέφεια και πελατοκεντρικότητα στα επιχειρησιακά μοντέλα, σ. 9-10. Διαθέσιμο στο: <https://www.openbook.gr/kainotomia-kai-texnologia/> [Πρόσβαση 25 Ιουνίου 2018].

⁹⁰ Γεωργαντά, Ζ. (2003) «Επιχειρηματικότητα & Καινοτομίες», Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανίκουλα, σ. 17-21.

καταναλωτή, για το λόγο αυτό η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία είναι δύο αλληλένδετες έννοιες.⁹¹

Συνοψίζοντας, η καινοτομία αναφέρεται στη διαδικασία εισαγωγής οποιασδήποτε νέας ιδέας για την επίλυση προβλημάτων. Οι ιδέες που αφορούν την αναδιοργάνωση της επιχείρησης, τη μείωση του κόστους ή τη βελτίωση της επικοινωνίας αποτελούν επίσης καινοτομίες. Επίσης, η καινοτομία είναι η γέννηση, η αποδοχή και η εφαρμογή νέων ιδεών, διαδικασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών. Η αποδοχή και η υλοποίηση τους έχει καθοριστικής σημασίας διότι περιλαμβάνει την ικανότητα αλλαγής και προσαρμογής (Hall and Williams, 2008)⁹².

3.2 Μορφές καινοτομίας

Οι καινοτομίες εφαρμόζουν στην αγορά ένα νεωτερισμό και μπορεί έχουν διάφορες μορφές. Η διάκριση τους μπορεί να πραγματοποιηθεί ανάλογα με το αντικείμενό, το χρόνο ολοκλήρωσής, το εύρος της αλλαγής που εισάγουν ή τον οργανωσιακό και κοινωνικό τους αντίκτυπο. Πολλές φορές η ταξινόμηση τους σε κατηγορίες χαρακτηρίζεται από φαινόμενα αλληλοεπικάλυψης καθώς οι γραμμές που διαχωρίζουν τη μία κατηγορία από την άλλη συμπίπτουν.

Ο OECD διακρίνει την καινοτομία σε τέσσερα κύρια είδη, με βάση το αντικείμενο της καινοτομίας σε: καινοτομία προϊόντος και καινοτομία διαδικασίας, και ανάλογα με τον τομέα εφαρμογής διακρίνονται: σε καινοτομία μάρκετινγκ και οργανωτική καινοτομία.⁹³

- **Καινοτομία προϊόντος (product innovation)**

Η καινοτομία προϊόντος είναι η εισαγωγή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας που είναι νέο/νέα ή σημαντικά βελτιωμένο/η ως προς τα γνωρίσματά του ή τις χρήσεις για τις οποίες

⁹¹ Enz, C. (2009) Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated, pp. 382-383.

⁹² Hall, C. M. and Williams, A. M. (2014) Tourism and Innovation, London and New York: Routledge Taylor & Francis Group, p. 5.

⁹³ OECD (2005) Oslo Manual Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 3rd Edition. pp. 47-51.

προορίζεται. Αυτό το είδος καινοτομίας συνεπάγεται σημαντικές βελτιώσεις των τεχνικών προδιαγραφών, των συστατικών μερών και των υλικών, του ενσωματωμένου λογισμικού, του φιλικού χαρακτήρα προς το χρήστη ή άλλων λειτουργικών χαρακτηριστικών.

- **Καινοτομία διαδικασίας (process innovation)**

Η καινοτομία διαδικασίας είναι η εφαρμογή μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής ή παράδοσης. Αυτό το είδος καινοτομίας εμπεριέχει σημαντικές αλλαγές στις τεχνικές, την τεχνολογία, τον εξοπλισμό ή το λογισμικό και σκοπό έχει είτε να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών είτε να μειώσει το κόστος.

- **Καινοτομία μάρκετινγκ (marketing innovation)**

Καινοτομία μάρκετινγκ είναι η εφαρμογή μίας νέας μεθόδου μάρκετινγκ που περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στο σχεδιασμό των προϊόντων ή τη συσκευασία τους, την τοποθέτηση, την προώθηση ή την τιμολόγησή τους. Η καινοτομία μάρκετινγκ στοχεύει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη, ανοίγοντας νέες αγορές ή επανατοποθετώντας το προϊόν της εταιρείας στην αγορά με στόχο την αύξηση των πωλήσεων. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της καινοτομίας μάρκετινγκ σε σύγκριση με άλλες αλλαγές στα εργαλεία μάρκετινγκ της εταιρείας είναι ότι στην περίπτωση της καινοτομίας εφαρμόζεται μία μέθοδος μάρκετινγκ που δεν έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν από την εταιρεία. Οι νέες μέθοδοι μάρκετινγκ μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο για τα νέα όσο και για τα υπάρχοντα προϊόντα.

- **Οργανωτική καινοτομία (organizational innovation)**

Η οργανωτική καινοτομία είναι η εφαρμογή μιας νέας οργανωτικής μεθόδου, μιας νέας πρακτικής στην επιχείρηση, είτε στο εσωτερικό της επιχείρησης είτε στο εξωτερικό της περιβάλλον. Στόχο έχει την αύξηση της απόδοσης μέσω της μείωσης των διοικητικών ή συναλλακτικών δαπανών, τη βελτίωση της ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο και κατά συνέπεια την ενίσχυση της παραγωγικότητας ή τη μείωση των δαπανών για προμήθειες. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της οργανωτικής καινοτομίας σε σύγκριση με άλλες οργανωτικές αλλαγές σε μία επιχείρηση είναι η εφαρμογή μίας νέας μεθόδου η οποία δεν έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν.

Μια ακόμη διάκριση της καινοτομίας είναι σε **τεχνολογική** ή **μη τεχνολογική**. Η σημαντικότητα της τεχνολογικής καινοτομίας έχει επισημανθεί από πολλούς επιστήμονες παγκοσμίως. Στην **τεχνολογική καινοτομία** περιλαμβάνονται όλες οι επιστημονικές, τεχνολογικές, οικονομικές, οργανωτικές και εμπορικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης, οι

οποίες αποσκοπούν σε ενέργειες προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα της επιχείρησης και να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητά της.⁹⁴ Οι τεχνολογικές αλλαγές μπορεί να δημιουργήσουν νέα προϊόντα, διαδικασίες, υπηρεσίες ή και νέες αγορές. Οι τεχνολογικές καινοτομίες μπορεί να αφορούν και διαδικασίες.⁹⁵ Με βάση τους Myers και Marquis, όπως αναφέρεται από τον Trott, (1993)⁹⁶ η τεχνολογική καινοτομία είναι μια σύνθετη δραστηριότητα και δεν έχει πάντα την έννοια της εφαρμογής νέων ιδεών, η εφεύρεση μιας νέας συσκευής ή την ανάπτυξη νέων αγορών. Θεωρούν, ότι είναι άθροισμα όλων των δραστηριοτήτων και όχι μια ενιαία ενέργεια, αλλά μια συνολική διαδικασία αλληλένδετων «υπόέργων» τα όποια ενεργούν με ολοκληρωμένο τρόπο. Ενώ ο Dosi⁹⁷ (1988) αναφέρει ότι για την απόκτηση της τεχνολογικής γνώσης οι καινοτομίες που εφαρμόζονται είναι επιλεκτικές, απαιτούν ακριβείς κατευθύνσεις προκειμένου να ολοκληρωθούν και προκύπτουν από την απόκτηση συσσωρευμένων ικανοτήτων για την επίλυση των προβλημάτων.

Άλλη μια σύγχρονη διάκριση της καινοτομίας είναι με βάση το εύρος εφαρμογής της. Η Enz (2009)⁹⁸ κατηγοριοποιεί την καινοτομία σε δύο κατηγορίες, βελτιωτική (incremental innovation) και ριζική (radical innovation). Ο Schumpeter (1934) διαχωρίζει την καινοτομία με την εισαγωγή κάτι νέου ή σημαντικά βελτιωμένου στην αγορά.⁹⁹ Ορισμένοι ερευνητές διαχωρίζουν την ριζική καινοτομία σε ριζική και ριζοσπαστική με βάση τον βαθμό της αλλαγής που εισάγουν στην αγορά. Ενώ, ο Christensen¹⁰⁰ (1997) εισάγει την έννοια της

⁹⁴ OECD (2000) Oslo Manual, The measurement of a Scientific and Technological Activities, pp. 31-34.

⁹⁵ Enz, C. (2009) Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated. pp. 50-52.

⁹⁶ Trott, P. (1993) Inward technology transfer as an interactive process: A case study of ICI, Cranfield University. p. 17.

⁹⁷ Dosi, G. (1988) Sources, procedures and microeconomic effects of innovation, Journal of Economic Literature 26(2): 1120-1171.

⁹⁸ Enz, C. (2009) Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated, p. 382.

⁹⁹ Schumpeter, J. (1934) The Theory of Economic Development, Cambridge: Harvard University Press.

¹⁰⁰ Christensen, C. (1997) The Innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

διαταρακτικής καινοτομίας. Ο Davilla (Davilla *et al.*, 2006)¹⁰¹ αναφέρει την σημαντικότητα της καινοτομίας του επιχειρηματικού μοντέλου. Ενώ, οι Osterwalder και Pigneur (2010) μέσω της καινοτομίας του επιχειρηματικού μοντέλου περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός δημιουργεί, παραδίδει και λαμβάνει αξία. Το εργαλείο που είναι απαραίτητο για αυτό είναι το «Business Model Canvas». Επίσης, αναφέρουν τα οφέλη της «ανοιχτής» καινοτομίας (η οποία προκύπτει από την συνεργασία και ενσωμάτωση πόρων από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχειρήσεις) τονίζοντας ότι η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί καλύτερα τα προϊόντα, τις τεχνολογίες, την γνώση και την πνευματική ιδιοκτησία που πιθανόν να βρίσκονται σε αδράνεια στο εσωτερικό της αν προχωρήσει στο άνοιγμα της ερευνητικής διαδικασίας έξω από τα «τοίχου» της. Με τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις έχουν δυνατότητα να αυξήσουν την αξία τους και να εκμεταλλευτούν αποτελεσματικότερα την έρευνά τους.¹⁰² Συνοψίζοντας, συνδυάζοντας τις διάφορες πηγές μπορούμε να καταλήξουμε σε ακόμη τρεις ακόμη κατηγοριοποιήσεις της καινοτομίας:

- **Ριζική καινοτομία (radical innovation)**

Οι ριζικές καινοτομίες συνεπάγονται αλλαγές μεγάλης κλίμακας, συνήθως απαιτούν νέες γνώσεις και τείνουν να επιφέρουν αλλαγές τόσο στις καταναλωτικές συνήθειες όσο και στις πρακτικές των επιχειρήσεων. Προκαλούν αλλαγή στις δραστηριότητες και στις πρακτικές μιας επιχείρησης οι όποιες μπορεί να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές σε ολόκληρο τον κλάδο στον οποίο ανήκει ή αλλαγές στην δομή της αγοράς. Ακόμη, μπορεί να δημιουργήσουν νέες πελατειακές σχέσεις και νέους ανταγωνιστές. Ενώ, ορισμένες φορές μπορεί να προκαλέσουν νέες επαγγελματικές δραστηριότητες ή ακόμη και την γέννηση μίας νέας αγοράς. Οι ριζικές καινοτομίες, μπορεί να αφορούν σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις οι οποίες πολλές φορές προκαλούν «τεχνολογικό άλμα» σε ολόκληρη την αγορά ή την εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που δημιουργούν αξία. Επιπλέον, επιτρέπουν στην

¹⁰¹ Davilla, T., Epstein, M. and Shelton R. (2006) Making Innovation Work How to Manage It, Measure It, and Profit from It New Jersey: Pearson Education Inc.

¹⁰² Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) Business Model Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., pp. 14, 110-111.

επιχείρηση να αντιμετωπίσει δύσκολες οικονομικές συνθήκες και να αναπτυχθεί.¹⁰³ Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν ριζικές καινοτομίες ουσιαστικά «κάνουν κάτι που δεν έκαναν πριν»¹⁰⁴ Οι ριζικές καινοτομίες συνήθως είναι ανοιχτού τύπου καινοτομίες και είναι αποτέλεσμα Έρευνας και Ανάπτυξης. Ορισμένοι ερευνητές προτείνουν άλλη μια κατηγορία την **Ριζοσπαστική καινοτομία (Breakthrough innovation)** η οποία διαχωρίζεται από την ριζική θεωρώντας ότι είναι μεγαλύτερης έντασης, επιφέρει θεμελιώδης αλλαγές και είναι πιο «επαναστατική» ενώ σκοπός της είναι να δημιουργήσει και να καλύψει ανάγκες που παλαιότερα δεν υπήρχαν.

- **Βελτιωτική καινοτομία (incremental innovation).**

Είναι η καινοτομία που αφορά συνεχείς βελτιώσεις σε αυτό που ήδη κάνει μια επιχείρηση¹⁰⁵. Οι βελτιώσεις αυτές πραγματοποιούνται στις υπάρχουσες αγορές και με τις υπάρχουσες γνώσεις και δυνατότητες της επιχείρησης. Αφορούν τροποποιήσεις, βελτιώσεις και περαιτέρω ανάπτυξη των υπάρχοντων προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών ή δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Οι καινοτομίες αυτές συνήθως χρησιμοποιούν συμβατικές στρατηγικές χωρίς να μεταβάλουν την δομή της αγοράς ή να την διαταράσσουν. Οι Minkyung και Gunno (2016)¹⁰⁶ σημειώνουν ότι οι συνεχείς αλλαγές στις καταναλωτικών συνηθειών οδηγεί στην ανάγκη για προϊόντα με καλύτερες επιδόσεις, πιο αποτελεσματικά και με μεγαλύτερη χρηστικότητα για τους καταναλωτές. Το μεγαλύτερο μέρος των καινοτομιών που εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις άφορα βελτιωτικές καινοτομίες.

- **Διαταρακτική καινοτομία (disruptive innovation)**

¹⁰⁴ Norman, D. and Verganti, R. (2012) Incremental and Radical Innovation: Design Research Versus Technology and Meaning Change, p. 5.

¹⁰⁵ Satell, G. (2017) The 4 Types of Innovation and the Problems They Solve, Harvard Business Review, 21 June. Available at: <https://hbr.org/2017/06/the-4-types-of-innovation-and-the-problems-they-solve> [Access 7 June 2018].

¹⁰⁶ Minkyung, C. and Gunno, P. (2016) Sustaining Innovative Success: A Case Study on Consumer-Centric Innovation in the ICT Industry, pp. 5-6. Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/10/986> [Access 19 June 2018].

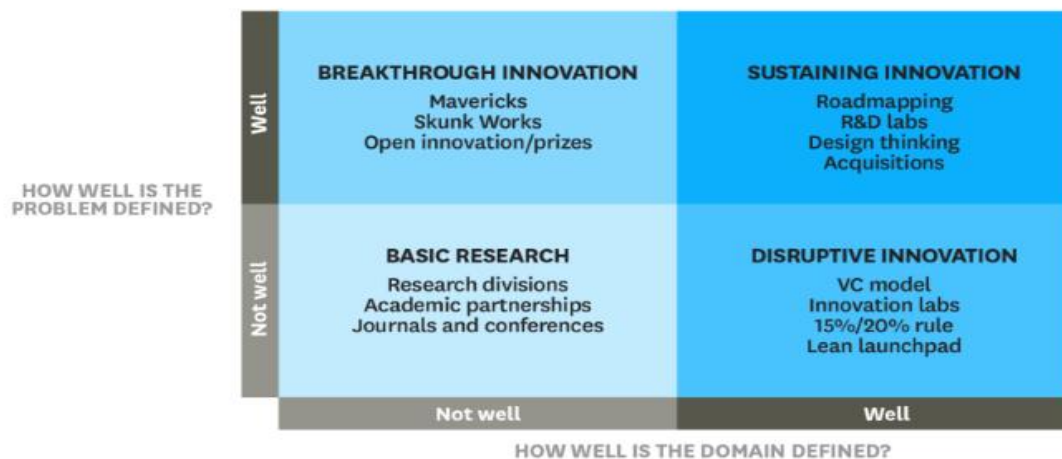
Ο όρος της διαταρακτικής καινοτομία εισάχθηκε από Christensen (1997), αναφέρεται στην καινοτομία που «διαταράσσει» την αγορά ή ενισχύει την δημιουργία μιας νέας αγοράς. Αφορά συνήθως προϊόντα ή υπηρεσίες χαμηλότερης τιμής και ποιότητας. Η διαταρακτική καινοτομία είναι μια στρατηγική που υιοθετούν συχνά μικρές επιχειρήσεις με λίγους πόρους με σκοπό να εισέλθει στην αγορά και να διεκδικήσουν μερίδιο από τις ήδη εδραιωμένες επιχειρήσεις. Αφού εισέλθουν στην αγορά επικεντρώνονται στη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους τα οποία γίνονται αποδεκτά από τους καταναλωτές και ικανοποιούν και πιο απαιτητικούς πελάτες. Με τον τρόπο αυτό μετατοπίζουν την αγορά και την οδηγούν σε χαμηλότερες τιμές. Τα προϊόντα που προέρχονται από διαταρακτικές τεχνολογίες είναι κατά βάση φθηνότερα, απλούστερα, μικρότερα και πολύ συχνά και βολικά¹⁰⁷. Με αυτή την στρατηγική μια μικρότερη εταιρεία με λιγότερους πόρους καταφέρνει να αμφισβητήσει με επιτυχία εδραιωμένες επιχειρήσεις οι οποίες πολλές φορές αγνοούν τις ανάγκες ορισμένων πελατών τους. Οι επιχειρήσεις που εισέρχονται στην αγορά συχνά καταφέρνουν να είναι σε πλεονεκτική θέση παρέχοντας την κατάλληλη λειτουργικότητα σε χαμηλότερη τιμή και ικανοποιώντας το μερίδιο της αγοράς στο οποίο στοχεύουν.¹⁰⁸

Ο Satell σε άρθρο στο Harvard Business Review (2017)¹⁰⁹ αναλύει τα είδη καινοτομιών και δημιούργησε μια «μήτρα» καινοτομιών και τις πηγές από τις οποίες αυτές προέρχονται με σκοπό να βοηθήσει τους επιχειρηματίες να προσδιορίσουν την κατάλληλη για αυτούς στρατηγική καινοτομιών. Οι παράμετροι – ερωτήματα που βοηθούν στην κατηγοριοποίηση των καινοτομιών είναι δύο: Πόσο καλά μπορεί ο επιχειρηματίας να ορίσει το πρόβλημα το οποίο θέλει να επιλύσει μέσω της υιοθέτησης καινοτομιών και πόσο καλά γνωρίζει τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επίλυση του.

¹⁰⁷ Christensen, C. (1997) *The Innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, pp. 14-17.

¹⁰⁸ Christensen, C., Raynor, M. and McDonald, R. (2015) *What Is Disruptive Innovation?* Harvard Business Review, December. Available at: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation> [Access 15 July 2018].

¹⁰⁹ Satell, G. (2017) *The 4 Types of Innovation and the Problems They Solve*, Harvard Business Review, 21 June. Available at: <https://hbr.org/2017/06/the-4-types-of-innovation-and-the-problems-they-solve> [Access 7 June 2018].



Πηγή: Business Harvard Review (Ιούνιος, 2017)

Σχήμα 3.1

Μήτρα με τα είδη των καινοτομιών κατά τον Satell

Συνοψίζοντας τα ευρήματα της παρούσας ενότητας, γίνεται αντιληπτό ότι η καινοτομία αποτέλεσε και συνεχίζει να αποτελεί αντικείμενο μελέτης σπουδαίων επιστημόνων παγκοσμίως. Είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιχειρηματικότητα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Η υιοθέτηση της και ο βαθμός ενσωμάτωσης της στην επιχείρηση εξαρτάται από την στρατηγική που ακολουθείται από αυτή. Η κατηγοριοποίηση της μπορεί να πραγματοποιηθεί με διαφόρους τρόπους και ανάλογα με το τι επιθυμεί ο ερευνητής να εξετάσει π.χ. ανάλογα με το αντικείμενο, το εύρος της κτλ. Παρακάτω, θα εξεταστούν οι παράγοντες που οδηγούν στην καινοτομία καθώς και τα οφέλη της εφαρμογής καινοτομιών και καινοτομικών στρατηγικών.

3.3 Παράγοντες που οδηγούν στην καινοτομία και αρχές της καινοτομίας

Στην παρούσα ενότητα μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης θα εξετάσουμε τους παράγοντες που οδηγούν στην υιοθέτηση καινοτομιών καθώς επίσης την διαδικασία διάχυσης της καινοτομίας και τις βασικές αρχές που πρέπει να τηρούνται προκειμένου να είναι επιτυχημένη η εφαρμογή της από τις επιχειρήσεις. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι πολλές φορές οι στρατηγικές που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις οδηγούν στην αποτυχία των καινοτομιών καθώς και επίσης ότι μεγάλο μέρος των καινοτομικών στρατηγικών που

εφαρμόζονται στην αγορά σχετίζονται με την τεχνολογική καινοτομία θεωρήσαμε σημαντικό να μελετήσουμε την διαδικασία διάχυσης της και τις αρχές της. Οι managers των επιχειρήσεων ανάλογα με την καινοτομία που θέλουν αν εισάγουν θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν τους παράγοντες που την επηρεάζουν, να τροποποιήσουν την στρατηγική τους και στοχεύσουν στο κοινό που θα βοηθήσει στην αποτελεσματικότερη διάχυσή της.

Τα οφέλη από την υιοθέτηση καινοτομιών και την εφαρμογή καινοτομικών στρατηγικών είναι πολλαπλά τόσο οικονομικά όσο και ποιοτικά για την εκάστοτε επιχείρηση και κατ' επέκταση για την εθνική και παγκόσμια οικονομία. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή σε κείμενο της επισημαίνει την σπουδαιότητα της καινοτομίας αναφέροντας ότι θεωρεί «καίριας σημασίας η έρευνα και η καινοτομία για τη μελλοντική επιβίωση των ανθρώπων». Επίσης, θεωρεί ότι η έρευνα και η καινοτομία αποτελούν τους κύριους μοχλούς για την ανοικοδόμηση του μέλλοντος για τις χώρες – μέλη της, την ενίσχυση της ευημερίας των πολιτών της και την διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεών της.¹¹⁰ Ο Porter και ο Stern (2001) μεταξύ άλλων επισημαίνουν ότι είναι καθοριστικής σημασίας πρόκληση για την παγκόσμια ανταγωνιστικότητα η καινοτομία. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καινοτομούν σε παγκόσμιο επίπεδο και να είναι ικανές να δημιουργούν και να εμπορεύονται νέες ιδέες (προϊόντα ή διαδικασίες) οι οποίες καταφέρνουν να μετατοπίσουν τα τεχνολογικά σύνορα προκειμένου να είναι μπροστά από τους ανταγωνιστές τους στον «επιχειρηματικό στίβο».¹¹¹

Επιπλέον, ο Porter στο έργο του «The Competitive Advantage Of Nations» (1990) σημειώνει τον σημαντικό ρόλο της καινοτομίας προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οι επιχειρήσεις και τα έθνη εν γένει. Θεωρεί ότι οι επιχειρήσεις είναι ζωτικής σημασίας για την εθνική οικονομία και θα πρέπει αυτές να αναζητούν την καινοτομία και να δημιουργούν πιέσεις για την ανάπτυξη της. Επιπλέον, αναφέρει ότι θα πρέπει να αναζητούν ικανούς ανταγωνιστές για να έχουν κίνητρα για εξέλιξη, δεδομένου ότι με βάση τον Porter, η

¹¹⁰ Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2011) Πράσινη Βίβλος, Από τις προκλήσεις στις ευκαιρίες: προς ένα κοινό πλαίσιο στρατηγικής για τη χρηματοδότηση της έρευνας και της καινοτομίας στην ΕΕ, Βρυξέλες, Διαθέσιμο στο: http://www.opengov.gr/ypepth/wp-content/uploads/downloads/2011/06/com_2011_0048_csf_green_paper_el.pdf [Πρόσβαση 25 Ιουλίου 2018].

¹¹¹ Porter, M. and Stern, S. (2001) Innovation: Location Matters, MIT Sloan Management Review, pp. 28-29.

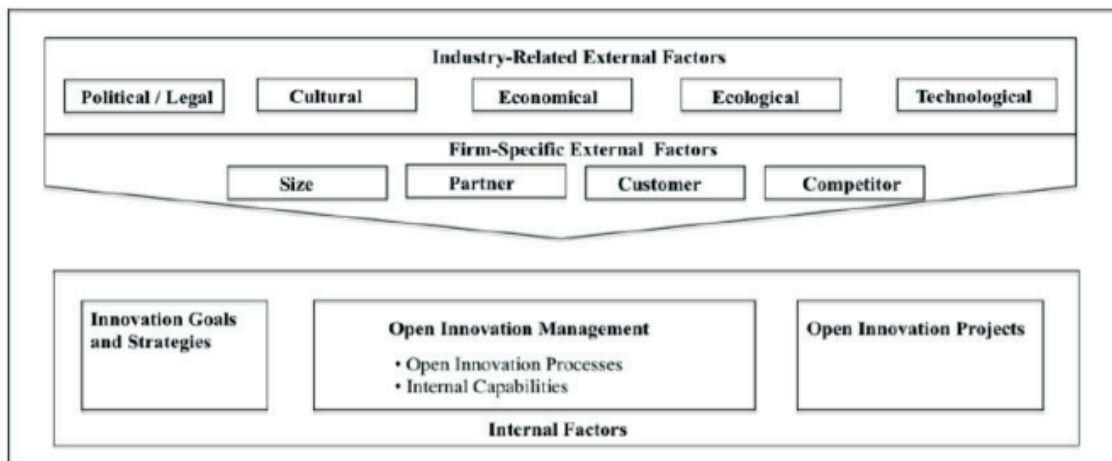
αδράνεια οδηγεί στην αποτυχία. Ωστόσο, θεωρεί ότι για να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που πέτυχε μια επιχείρηση μέσω της καινοτομίας θα πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς.¹¹² Πέρα από την απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής και συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών μπορούν να οδηγήσουν στην καινοτομία.

Οι καινοτομίες μπορεί να προκληθούν από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (χρησιμοποιώντας τις υπάρχουσες ικανότητες, διαδικασίες και δυνατότητες της) ή από το εξωτερικό περιβάλλον.¹¹³ Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να ενισχύσει την υιοθέτηση καινοτομιών μέσω της ενσωμάτωσης πρόσθετων γνώσεων και δεξιοτήτων από εξωτερικές πηγές. Πολλές φορές το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να προκαλέσει την ανάγκη για εφαρμογή καινοτομιών είτε εξαιτίας των αλλαγών που πραγματοποιούνται σε αυτό (π.χ. μεταβολές στην διάρθρωση της αγοράς, μεταβολή σε μακροοικονομικούς παράγοντες κτλ.) είτε λόγω των μεταβαλλόμενων των καταναλωτικών αναγκών. Ο Stucki (2009)¹¹⁴ αναφέρει ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία της καινοτομίας είναι χωρισμένοι σε τρεις ομάδες. Τους εξωτερικούς παράγοντες η οποίοι επηρεάζουν τη βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία όπως η νομοθεσία, οικονομικοί και τεχνολογικοί και πολιτιστικοί παράγοντες. Τους εξωτερικούς παράγοντες που είναι στενά συνδεδεμένοι με την επιχείρηση όπως το μέγεθος της, τους ανταγωνιστές της, τους πελάτες και τους συνεργάτες της και τους εσωτερικούς παράγοντες. Οι εσωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν την εφαρμογή ανοιχτών καινοτομιών από μια επιχείρηση, σχετίζονται με την κουλτούρα, τους στόχους, τις δυνατότητες και τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζει τις ανοιχτές καινοτομίες.

¹¹² Porter, M. (1990) The Competitive Advantage Of Nations. Harvard Business Review, April. Available at: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> [Access 20 June 2018].

¹¹³ Porter, M. and Stern, S. (2001) Innovation: Location Matters, MIT Sloan Management Review, p. 28.

¹¹⁴ Stucki, A. (2009) Internal and External Factors Influencing the Implementation and Diffusion of the Open Innovation Models: The Case of the Postal Sector, Lausanne, pp. 9-19.



Πηγή: Stucki (2009)

Σχήμα 3.2

Παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την εφαρμογή ανοιχτού τύπου καινοτομίας.

Οι εξωτερικές πηγές καινοτομίας καθώς και οι ανοιχτές καινοτομίες ενισχύουν τη υιοθέτηση και την διάχυση των καινοτομιών. Η υιοθέτηση των καινοτόμων από τους καταναλωτές είναι επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις και την κοινωνία, για τις μεν επιχειρήσεις γιατί ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους και τους παρέχουν οικονομικά οφέλη και για δε κοινωνία επειδή προωθεί την εξέλιξη της. Ο Roger (1983)¹¹⁵ διακρίνει τους καταναλωτές ανάλογα με το βαθμό υιοθέτησης των καινοτομιών σε συνδυασμό με τον χρονικό ορίζοντα υιοθέτησής τους σε πέντε κατηγορίες:

- **Καινοτόμοι (Innovators):** Οι καινοτόμοι αποτελούν το 2,5% του κοινωνικού συνόλου, είναι πρωτοπόροι και πρόθυμοι να δοκιμάσουν νέες ιδέες. Είναι συνήθως άτομα που διαθέτουν πολύπλευρες τεχνικές γνώσεις και είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν το ρίσκο ή την πιθανή αποτυχία της νέας ιδέας.
- **Αρχικοί Υιοθετούντες (Early Adopters):** Οι αρχικοί υιοθετούντες αποτελούν το 13,5% του κοινωνικού συνόλου είναι άτομα που υιοθετούν γρήγορα τις καινοτομίες. Τα άτομα αυτά θέλουν πρώτα να έχει «ελεγχθεί» μια καινοτομία πριν την χρησιμοποιήσουν.

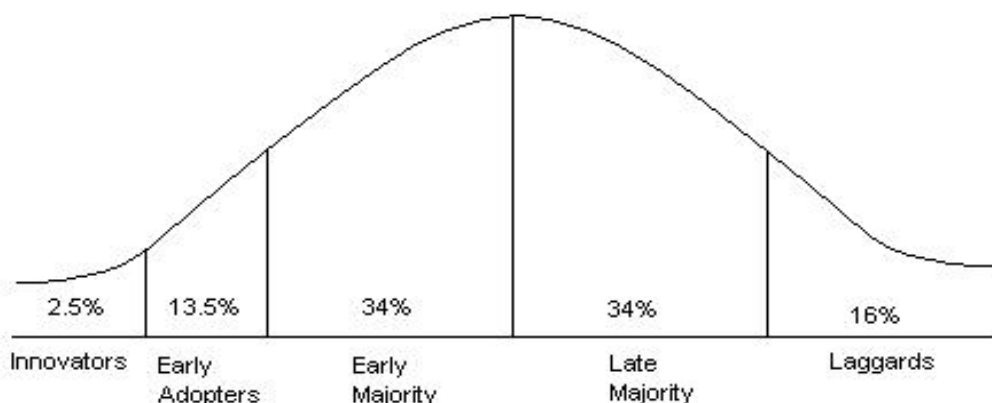
¹¹⁵ Roger, E. (1983) Diffusion of Innovation, New York: The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co. Inc, pp. 240-251.

Είναι συνήθως άτομα νεαρής ηλικίας, επικοινωνιακά που χαίρουν τον σεβασμό των συνομήλικών τους. Ο ρόλος τους στην διάχυση των καινοτομιών είναι κομβικός γιατί θεωρούνται τα άτομα που διαμορφώνουν την κοινή γνώμη και παρακινούν την υπόλοιπη μάζα προκειμένου να υιοθετήσει μια καινοτομία.

➤ **Πρώιμη Πλειοψηφία (Early Majority):** Τα άτομα που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία υιοθετούν μια καινοτομία λίγο πριν το πραγματοποιήσει το μέσο μέλος του κοινωνικού συνόλου ενώ θέλουν περισσότερο χρόνο από τους καινοτόμους και τους αρχικούς υιοθετούντες. Αποτελούν το 34% του συνόλου.

➤ **Ύστερη Πλειοψηφία (Early Majority):** Αποτελούν το επόμενο 34% του συνόλου. Τα άτομα αυτά υιοθετούν τις νέες ιδέες αμέσως μετά το μέσο μέλος του κοινωνικού συνόλου. Είναι σκεπτικιστές και πείθονται προκειμένου να υιοθετήσουν μια νέα ιδέα εφόσον νιώσουν ασφάλεια και αυτή έχει πρώτα γίνει αποδεκτή από ένα μεγάλο μέρος του κοινωνικού συνόλου.

➤ **Αργοπορημένοι (Laggards):** Είναι οι τελευταίοι που θα υιοθετήσουν μια καινοτομία. Αποτελούν το 16% του συνόλου. Είναι καχύποπτοι σε ότι αφορά τις καινοτομίες, ακολουθούν πιο παραδοσιακές αξίες και είναι αρνητικοί στις αλλαγές. Τα άτομα αυτά είναι συνήθως άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, χωρίς σημαντική οικονομική άνεση και δεν αποτελούν διαμορφωτές γνώμης.



Πηγή: Roger (1983)

Διάγραμμα 3.1

Καμπύλη Roger – Κατηγοριοποίηση των ατόμων με βάση το βαθμό υιοθέτησης των καινοτομιών.

Η καινοτομία όπως προαναφέραμε είναι βασική πτυχή της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο Davilla (Davilla *et al.*, 2006) και ο Drucker (1985) όρισαν ορισμένες αρχές για την επιτυχή εφαρμογή της καινοτομίας στις επιχειρήσεις. Με βάση τον Davilla,¹¹⁶ συνοπτικά, οι βασικές αρχές είναι οι έξης.

- Η καλή διαχείριση της καινοτομίας απαιτεί ισχυρή ηγεσία που θα πρέπει να καθορίζει το στρατηγικό σχεδιασμό της και να ενθαρρύνει σημαντικά την δημιουργία της.
- Η καινοτομία θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρησιακής κουλτούρας.
- Η καινοτομία θα πρέπει να ταιριάζει με την επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης και η στρατηγική αυτή να δίνει έμφαση στην νίκη (Play-to-Win or Play-Not-to-Lose).
- Η διαχείριση της καινοτομίας θα πρέπει να ισορροπεί τη δημιουργικότητα και τη δημιουργία αξίας έτσι ώστε η επιχείρηση μέσω της παραγωγής νέων ιδεών να καταφέρνει να μεγιστοποιεί την επένδυση της.
- Η καλή διαχείριση της καινοτομίας επιβάλλει την εξουδετέρωση των οργανωτικών αντιστάσεων που δεν επιτρέπουν την δημιουργία νέων, κάλων ιδεών.
- Απαιτείται ακόμη η δημιουργία δικτύων καινοτομίας εντός και εκτός της επιχείρησης,
- Τέλος, αναφέρει την σημαντικότητα της διόρθωσης και δημιουργίας σωστών μετρήσεων και ανταμοιβών για να προκειμένου η καινοτομία να είναι πιο εύκολα διαχειρίσιμη. (Davilla *et al.*, 2006)

Ο Drucker (1985) προτείνει τις αρχές που πρέπει να ακολουθεί η καινοτομία προκειμένου να είναι αποτελεσματική για την επιχειρηματική δραστηριότητα:

- Το καινοτόμο άτομο είναι αναγκαίο να ψάξει, να ρωτήσει και να ακούσει και έπειτα να εργαστεί αναλύοντας ποιες είναι οι προσδοκίες, οι αξίες και οι ανάγκες των καταναλωτών.
- Η καινοτομία πρέπει να είναι συστηματική, να έχει συγκεκριμένο σκοπό και να ξεκινά από την ανάλυση των ευκαιριών και των πηγών καινοτομίας.
- Η καινοτομία, για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να είναι απλή και να εστιάζει στην συγκεκριμένη ανάγκη που προσδοκά να ικανοποιήσει.

¹¹⁶ Davilla, T., Epstein, M. and Shelton, R. (2006) Making Innovation Work How to Manage It, Measure It, and Profit from It, New Jersey: Pearson Education Inc., pp. 17-19

- Οι αποτελεσματικές καινοτομίες ξεκινούν μικρές και αφορούν μια συγκεκριμένη ανάγκη.
- Η επιτυχημένη καινοτομία στοχεύει στο να είναι ηγετίδα, παρότι κάποιος δεν μπορεί να προβλέψει ποια θα είναι η πορεία της μελλοντικά. Για να είναι ικανός να εισάγει κάτι σημαντικό καινοτόμο όλες οι επιχειρηματικές στρατηγικές θα πρέπει να στοχεύουν στην αξιοποίηση μιας καινοτομίας που σκοπό έχει τον ηγετικό ρόλο στην αγορά. (Drucker, 1985)¹¹⁷

Συνοψίζοντας, η καινοτομία αποτελεί κινητήριο δύναμη της οικονομικής και κοινωνικής πρόοδο. Αυξάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης και ενισχύει την αξία της. Με την θεωρητική προσέγγιση της έχουν ασχοληθεί πληθώρα οικονομολόγων και ερευνητών και μέσα από τα έργα τους έχουν αναδείξει την σημαντικότητα της. Τα οφέλη που απορρέουν από την δημιουργία και υιοθέτηση μια καινοτομίας είναι σημαντικά για την βιωσιμότητα και ανάπτυξη μια επιχείρησης. Ακόμη, η δημιουργία της επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες εντός και εκτός της επιχείρησης. Όπως θα παραθέσουμε και παρακάτω, η καινοτομία στην τουριστική βιομηχανία, όπως και στις υπόλοιπες βιομηχανίες στην αγορά, έχει θετικές επιδράσεις για την επιχείρηση που την εφαρμόζει και για την αγορά συνολικά. Τέλος, η καινοτομία όπως προαναφέραμε, είναι συνδυασμένη με την έννοια της στρατηγικής. Η κουλτούρα και οι αποφάσεις σχετικά με την στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση θα ορίσει το βαθμό καινοτομίας που θα εισάγει καθώς και τον τρόπο που θα την εφαρμόσει.

3.4 Εννοιολογική προσέγγιση της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ

Όπως προαναφέρθηκε, η στρατηγική σχετίζεται με τις αποφάσεις που θα λάβει η κάθε επιχείρηση σχετικά με τους στόχους της, τον προσανατολισμό της, το όραμα της κτλ. Η στρατηγική μίας επιχείρησης είναι βασικός παράγοντας για την επιτυχία της και έχει απασχολήσει μεγάλο μέρος της ακαδημαϊκής κοινότητας. Προσδιορίζει την κατεύθυνση που θα ακολουθηθεί, δίνει ώθηση για δράση και διαμορφώνει το μέλλον της επιχείρησης. Ο Mintzberg (1994) αναφέρει ότι πολλές φορές οι πιο επιτυχημένες στρατηγικές επιτυγχάνονται

¹¹⁷ Drucker, P. (1985) Innovation and Entrepreneurship, New York: Harper & Row, Publishers, Inc.

όχι μέσω του σχεδιασμού αλλά μέσω του οράματος που έχει η επιχείρηση. Επιπλέον, αναφέρει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός των επιχειρήσεων, μπορεί να έχει συγκεκριμένο σκοπό, αλλά δεν είναι απλά μια στρατηγική σκέψη αλλά εμπεριέχει την ανάλυση και την σύνθεση.¹¹⁸ Οι ρίζες της λέξης «στρατηγική» προέρχονται από την στρατιωτική ορολογία, όπου αρχηγοί των στρατευμάτων χρησιμοποιούσαν στρατηγικές για την αντιμετώπιση των αντιπάλων τους, ωστόσο χρησιμοποιείται με διαφορετικούς τρόπους και σε πολλούς τομείς¹¹⁹.

Ο πρώτος που συσχέτισε την έννοια της στρατηγικής με τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις ήταν ο Van Neumann το 1947 (όπως αναφέρεται στο Taylor, 2002)¹²⁰, ο οποίος αντιμετώπισε τη στρατηγική ως μια σειρά πράξεων από μια επιχείρηση, οι οποίες αποφασίζονται ανάλογα με τις εκάστοτε ιδιαίτερες καταστάσεις. Ένας από τους αρχικούς ορισμούς της στρατηγικής διατυπώθηκε από τον Chandler (1962)¹²¹, βάσει του οποίου η στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση τρόπων δράσης και η κατανομή των απαιτούμενων πόρων που είναι αναγκαίοι για την εκτέλεση αυτών των στόχων.

Αργότερα, ο Ansoff (1965), όπως αναφέρεται στον Ανδριώτη (2004), αναθεώρησε την έννοια της στρατηγικής και παρουσίασε ένα πλαίσιο για τις στρατηγικές της αγοράς και της ανάπτυξης των προϊόντων που μπορεί να υιοθετήσει μία επιχείρηση, αναφορικά με τις καινοτομίες (Ansoff Matrix). Επιπλέον, σύμφωνα με τον Freeman¹²² (Freeman *et al.*, 2010) ο Ansoff ασχολήθηκε με την στρατηγική από την οπτική της αγοράς και του προϊόντος, της

¹¹⁸ Mintzberg, H. (1994) The Fall and The Rise Of Strategic Planning, Harvard Business Review, January – February. Available at: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>. [Access 30 August 2018].

¹¹⁹ Evans, N., Campbell, D. and Stonehouse, G. (2005) Strategic Management of Travel and Tourism, 3th edition, Oxford: Elsevier Butterworth- Heinemann, p. 8.

¹²⁰ Taylor, M H. (2002) A Test of the Co-Alignment Principle In Independent Hotels: A Case Study. Dissertation submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management, p. 11.

¹²¹ Chandler, A.D. (1962) “Strategy and Structure”, Cambridge: MIT Press, p. 13.

¹²² Freeman, E., Harrison, G., Hicks, A., Parmar, B. and Colle, S. (2010) Stakeholder Theory, The State of Art, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 85-86.

δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των συνεργειών, δίνοντας έμφασης στους παράγοντες της αγοράς και έχοντας προσανατολισμό στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στην «μήτρα» του Ansoff δίνονται τέσσερις επιλογές στρατηγικής:

- Πώληση νέου προϊόντος ή υπηρεσίας στις υφιστάμενες αγορές.
- Πώληση των υπαρχόντων προϊόντων ή υπηρεσιών σε υφιστάμενες αγορές.
- Πώληση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών σε νέες αγορές.
- Βελτίωση των υφιστάμενων προϊόντων ή υπηρεσιών με σκοπό την πώληση τους σε νέες αγορές.¹²³

Συνοψίζοντας, ο Ansoff (1965) ορίζει ως στρατηγική τους κανόνες λήψης αποφάσεων και τις κατευθυντήριες γραμμές που καθορίζουν το πλαίσιο εφαρμογής τους καθώς επίσης και τη γραμμή ανάπτυξης της επιχείρησης. Επιπλέον, θεωρεί την στρατηγική ως το κοινό στοιχείο στην επιχείρηση και ως τη σχέση μεταξύ των παρόντων και των μελλοντικών αγορών, η οποία θα δώσει την ευκαιρία σε τρίτους να καταλάβουν προς ποια κατεύθυνση αυτή κινείται. Προσδιόρισε επιπλέον, τις παρελκόμενες συνιστώσες της στρατηγικής, όπως το πλαίσιο της αγοράς του προϊόντος, τον φορέα ανάπτυξης που επισημαίνει την κατεύθυνση προς την οποία κινείται η παρούσα αγορά προϊόντων, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της και τη συνέργεια. (Taylor, 2002).¹²⁴

Επίσης, το 1965 οι Learned, Christensen, Andrews και Guth (όπως αναφέρονται από τους Freeman *et al.*, 2010)¹²⁵ ορίζουν την στρατηγική ως «ένα πρότυπο διαμόρφωσης της αποστολής, των σκοπών ή των στόχων μιας επιχείρησης, καθώς επίσης και των κύριων πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, οι οποίοι δηλώνονται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μπορεί να καθοριστεί ποια είναι ή πρόκειται να είναι η επιχειρηματική δραστηριότητα και

¹²³ Ανδριώτης, Κ. (2004) Μανατζμέντ Τουριστικών Επιχειρήσεων. Μια Στρατηγική Προσέγγιση, Αθηνά: Εκδόσεις Σταμούλη, σ. 96-97.

¹²⁴ Taylor, M H. (2002) A Test of the Co-Alignment Principle In Independent Hotels: A Case Study. Dissertation submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management, p. 22.

¹²⁵ Freeman, E., Harrison, G., Hicks, A., Parmar, B. and Colle, S. (2010) Stakeholder Theory, The State of Art, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 85-86.

ο τύπος της επιχείρησης». Ακόμη, προσδιόρισαν τέσσερα βασικά στοιχεία για την διαμόρφωση της στρατηγικής σε μια επιχείρηση:

- ο Τις ευκαιρίες της αγοράς.
- ο Τις ικανότητες και τους πόρους της.
- ο Τις προσωπικές αξίες και φιλοδοξίες.
- ο Την αναγνώριση των υποχρεώσεων της σε άλλα τμήματα της κοινωνίας, διαφορετικά από τους μετόχους της.

Αργότερα, δόθηκε ένας ακόμα αξιοσημείωτος ορισμός από τον Porter (1985), σύμφωνα με τον οποίο η στρατηγική είναι η διαδικασία κατά την οποία μια επιχείρηση πράττει διαφορετικά πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές της ή τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο. Πιο συγκεκριμένα, θεωρεί ότι η στρατηγική της επιχείρησης «είναι ένας όρος που αναφέρεται σε ένα σύνθετο πλέγμα σκέψεων, ιδεών, απόψεων, εμπειριών, αντιλήψεων και προσδοκιών που παρέχει γενικές κατευθύνσεις για συγκεκριμένες δράσεις για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών της επιχείρησης» (Malerba, 2001)¹²⁶. Επίσης, ο Porter (1985) προσέγγισε την στρατηγική μέσα από το «πρίσμα» του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προσδίδει στην επιχείρηση η εφαρμογή της. Διακρίνει δύο βασικές κατηγορίες απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: την ηγεσία κόστους και την διαφοροποίηση. Τα δύο αυτά ήδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν να επιτευχθούν μέσω τριών διαφορετικών στρατηγικών:

- ο Στρατηγική Ηγεσία Κόστους.
- ο Στρατηγική Διαφοροποίησης.
- ο Στρατηγική Εστίασης (με διαφοροποίηση ή με ηγεσία κόστους).¹²⁷

Η έννοια της στρατηγικής υποδηλώνει ότι οι οργανισμοί ψάχνουν να εναρμονιστούν με τους παράγοντες του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιούνται, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν μία βιώσιμη επίδοση. Αυτό κατορθώνεται μέσα από τη δημιουργία

¹²⁶ Malerba, F. (2001) Sectoral Systems of Innovation and Production: Concepts, Analytical Framework and Empirical Evidence, presented at conference, The future of innovation studies, Eindhoven University of Technology.

¹²⁷ Porter, M. (1985) Competitive advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press, a Division of Macmillan, Inc., pp. 3-4, 11.

ανταγωνιστικών τακτικών, τη διαμοίραση των πόρων σε αυτές τις τακτικές και τη δημιουργία στρατηγικών που θα αφήσουν περιθώριο σε μία επιχείρηση να αξιοποιήσει τις απειλές και τις ευκαιρίες που έχει στον τομέα της. Υπό αυτή την άποψη, η στρατηγική είναι η μέθοδος εκείνη με την οποία μία επιχείρηση εναρμονίζεται με τους παράγοντες εκείνους που προαναγγέλλουν και οδηγούν τις αλλαγές σε μία σύνθετη και δυναμική οικονομία (Olsen & Roper, 1998)¹²⁸.

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Okumus (2002) επισημαίνει ότι η στρατηγική είναι το σχέδιο εκείνο που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις έτσι ώστε να επιτύχουν μία συνοχή μεταξύ των εσωτερικών πόρων τους και του εξωτερικού περιβάλλοντος, ή διαφορετικά το κομμάτι εκείνο στο οποίο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης μοιράζονται σε συγκεκριμένες περιοχές προκειμένου να καλύψουν συγκεκριμένες ανάγκες.

Η έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, όπως και η έννοια της Στρατηγικής που αναλύσαμε πιο πάνω, αντιμετωπίζεται επίσης, σε ένα πλατύ φάσμα από τους ερευνητές. Σύμφωνα με τον Freeman (Freeman *et al.*, 2010)¹²⁹, η έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ άρχισε να εισάγεται το 1960 με 1970. Η πιο κοινή αντίληψη είναι ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ καθίσταται μια διαδικασία της επιχείρησης, η οποία έχει ως στόχο την αντιστοίχιση των πόρων του οργανισμού με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος (Taylor, 2002)¹³⁰. Για παράδειγμα, οι ερευνητές Olsen *et al.*, (1998) ορίζουν το Στρατηγικό Μάνατζμεντ ως μια διεργασία διαρκούς ανάλυσης του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, επένδυσης σε ανταγωνιστικές τακτικές, και μεγιστοποίησης της αξιοποίησης των πόρων της. Στο ίδιο μήκος κύματος κινείται και ο ορισμός του ερευνητή Dess (2005)¹³¹, σύμφωνα με τον οποίο το Στρατηγικό Μάνατζμεντ εντοπίζεται στην ανάλυση, τη λήψη αποφάσεων και τις δραστηριότητες που εφαρμόζει ένας

¹²⁸ Olsen, M. and Roper, A. (1998) Research in strategic management in the hospitality industry.

¹²⁹ Freeman, E., Harrison, G., Hicks, A., Parmar, B. and Colle, S. (2010) Stakeholder Theory, The State of Art, Cambridge: Cambridge University Press, p. 87.

¹³⁰ Taylor, M H. (2002), A Test of the Co-Alignment Principle In Independent Hotels: A Case Study. Dissertation submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management.

¹³¹ Dess, C. (2005) Strategic Management Formulation, India: McGraw Hill International Book Company.

οργανισμός, προκειμένου να δημιουργήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επιπλέον, ο ερευνητής Radnić, (2009) αναφέρει ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ καθίσταται η απάντηση στο ερώτημα γιατί κάποιοι οργανισμοί επιτυγχάνουν, ενώ κάποιοι άλλοι όχι, παρότι δραστηριοποιούνται στο ίδιο περιβάλλον με τις ίδιες ευκαιρίες και κινδύνους. Η Monroe (2006)¹³², σημειώνει χαρακτηριστικά ότι το πεδίο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αποβλέπει στο να ερμηνεύσει και να προβλέψει την επιτυχία της επιχείρησης. Η στρατηγική περιέχει αποφάσεις και επιλογές οι οποίες έχουν καίρια επίδραση στην επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης.

Συναντάμε δύο σημαντικές διαφορετικές σχολές στη βιβλιογραφία όσον αφορά το στρατηγικό μάνατζμεντ σύμφωνα με τον Taylor (2002)¹³³. Η πρώτη σχολή προσεγγίζει το στρατηγικό μάνατζμεντ ως μια συνεχή και δυναμική διαδικασία (Henderson, 1979; Bracker, 1980; Thompson & Strickland, 1996; Pierce & Robinson, 1997), ενώ άλλη σχολή το προσεγγίζει ως ένα τρόπο σκέψης για τις επιχειρήσεις (Mintzberg, 1979; Webster & Hudson, 1991; Olsen, *et al.*, 1998). Η βασική διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι στην πρώτη περίπτωση συμπεριλαμβάνεται η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού ως μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ, ενώ οι υπόλοιποι το αντιμετωπίζουν ως ένα ρεύμα αποφάσεων, ένα τρόπο σκέψης όπου ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει πρωτεύοντα ρόλο. Για παράδειγμα, ο Mintzberg (1978)¹³⁴ θεωρεί ότι οι στρατηγικές που υλοποιούνται από τις επιχειρήσεις δεν είναι πάντα το αποτέλεσμα ενός προμελετημένου σχεδίου και συγκεκριμένων οργανωτικών αποφάσεων που έχουν ληφθεί εκ των πρότερων από αυτές. Αντ' αυτού, θεωρεί ότι η στρατηγική που ακολουθείτε από μια επιχείρηση αποτελείται από μια «ροή αποφάσεων» όπου η επιχείρηση μαθαίνει «τι λειτουργεί» μέσω της διαδικασίας δοκιμής

¹³² Monroe, S.A. (2006) How corporate strategy contributes to firm performance: a cross-sectional study of resource governance decision making in US firms, Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Strategic Management, Massey University, Palmerston North.

¹³³ Taylor, M H. (2002) A Test of the Co-Alignment Principle In Independent Hotels: A Case Study. Dissertation submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management.

¹³⁴ Freeman, E., Harrison, G., Hicks, A., Parmar, B. and Colle, S. (2010) Stakeholder Theory, The State of Art, Cambridge: Cambridge University Press, p. 87.

και σφάλματος. Ο Mintzberg (όπως αναφέρεται από τον Evans, 2005)¹³⁵ θεωρεί την στρατηγική των επιχειρήσεων ως το συνδυασμό πέντε μερών (5P's):

- ✓ Σχέδιο (Plan), αφορά προμελετημένο και καθορισμένο σχέδιο.
- ✓ Τέχνασμα (Ploy), σχέδιο με σκοπό να λάβει προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών.
- ✓ Υπόδειγμα (Pattern), αφορά την υιοθέτηση υποδείγματος συμπεριφοράς, είναι αποτέλεσμα μιας συνεχής συμπεριφοράς.
- ✓ Τοποθέτηση (Position), αφορά την τοποθέτηση της επιχείρησης στο ευρύτερο περιβάλλον της (π.χ. αγορά ή ανταγωνιστές).
- ✓ Προοπτική (Perspective), αφορά την κουλτούρα και των εργαζομένων της.

Επομένως, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ καθίσταται η διαδικασία εκείνη μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις αναλύουν και μαθαίνουν από το εσωτερικό και εξωτερικό τους περιβάλλον, αναγνωρίζουν μία στρατηγική γραμμή, αναπτύσσουν στρατηγικές και οδηγούν τον οργανισμό σε αυτήν την κατεύθυνση και τέλος, εφαρμόζουν αυτές τις στρατηγικές, προκειμένου να καλύψουν όλους τους ενδιαφερομένους (Stakeholders) (Enz, 2009)¹³⁶. Γίνεται αντιληπτό, ότι η στρατηγική και το στρατηγικό μάνατζμεντ διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο ποιες οι κατευθύνσεις και ποια η αποστολή και ο στόχος τη επιχείρησης. Αναφορικά με τον τομέα του τουρισμού, όπως και σε οποιαδήποτε άλλο τομέα, η στρατηγική καθορίζει τις κατευθυντήριες γραμμές που θα ακολουθηθούν και επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την βιωσιμότητα και την επιτυχία του επιχειρηματικού εγχειρήματος. Επιπλέον, η απόφαση σχετικά με την στρατηγική που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση είναι των μάνατζερ της. Η ενσωμάτωση της καινοτομίας και η εφαρμογή καινοτόμων στρατηγικών αποτελούν σημαντικές αποφάσεις οι οποίες οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

¹³⁵ Evans, N., Campbell, D. and Stonehouse, G. (2005) Strategic Management of Travel and Tourism, 3th edition, Oxford: Elsevier Butterworth- Heinemann, pp. 9-11.

¹³⁶ Enz, C. (2009) Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.

3.5 Καινοτομία και στρατηγική στον τομέα του τουρισμού

Στην παρούσα ενότητα θα εστιάσουμε στην έννοια της καινοτομίας και της στρατηγικής όπως αυτές εφαρμόζονται στον τουριστικό τομέα. Οι τουριστικές επιχειρήσεις, όπως και οι επιχειρήσεις σε άλλους οικονομικούς κλάδους, χαράσσουν την στρατηγική τους ανάλογα με τον προσανατολισμό τους και τους στόχους τους (π.χ. να αυξήσουν το μερίδιο τους στην αγορά, να ενισχύσουν την φήμη τους κτλ.). Η ανάπτυξη αποτελεί την κυρίαρχη επιχειρησιακή στρατηγική που επιλέγουν οι διοικήσεις στον τουριστικό τομέα λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των τουριστικών επιχειρήσεων και του συνεχώς μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν. Η ανάπτυξη, ειδικά για τις τουριστικές επιχειρήσεις, αποτελεί το «κλειδί» που θα τους προσφέρει ευημερία (Knowles, 1996)¹³⁷. Οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να αναπτύσσουν διαρκώς στρατηγικές και μεθόδους οι οποίες θα τους επιτρέψουν να αναπτυχθούν είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά. Σύμφωνα με τους Evans *et al.*, (2005)¹³⁸ ο πιο συνηθισμένος μηχανισμός ανάπτυξης μιας τουριστικής επιχείρησης είναι αυτός της εσωτερικής ανάπτυξης. Για να αναπτυχθούν εσωτερικά οι τουριστικές επιχειρήσεις επενδύουν στους πόρους που έχουν αποκτήσει από τη λειτουργία τους σε συνδυασμό με τα παροχή χρηματοδότησης από τους μετόχους της ή από τραπεζικούς οργανισμούς με σκοπό να διεισδύσουν σε νέες αγορές ή να αναπτύξουν νέα προϊόντα. Ενώ, οι μεγαλύτερες τουριστικές επιχειρήσεις προωθούν παράλληλα και στρατηγικές εξωτερικής ανάπτυξης και επέκτασης ώστε να παγιώσουν το μερίδιο αγοράς. Η εξωτερική ανάπτυξη μπορεί για παράδειγμα να επιτευχθεί μέσω των συγχωνεύσεων και των εξαγορών. Οι τουριστικές επιχειρήσεις με τον τρόπο αυτό αυξάνουν τα μερίδια αγοράς, διεισδύουν σε νέες αγορές, επιτυγχάνουν οικονομίες φάσματος, μειώνουν τον ανταγωνισμό και ενισχύουν την φήμη της επιχείρησης. Ακόμη, η μέθοδος της εξωτερικής ανάπτυξης υιοθετείται συνήθως από μεγάλες επιχειρήσεις ενώ η εσωτερική από μικρότερες. Η μέθοδος της εξωτερικής ανάπτυξης παρέχει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναπτύσσουν νέα προϊόντα, διαφοροποιημένα ή πιο ποιοτικά και έχει σαν αποτέλεσμα η

¹³⁷ Knowles, T. (1996) *Corporate Strategy for Hospitality*, Harlow: Longman House, Burnt Mill.

¹³⁸ Evans, N., Campbell, D. and Stonehouse, G. (2005) *Strategic Management of Travel and Tourism*, 3th edition, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, pp. 242-244.

επιχείρηση συνολικά να έχει υψηλότερο βαθμό διαφοροποίησης.

Ο Davilla *et al.* (2006) θεωρεί ότι η ανάπτυξη των επιχειρήσεων δεν βασίζεται μόνο στην μείωση του κόστους ή την αναδιοργάνωση τους, θεωρεί ότι η καινοτομία αποτελεί βασικό εργαλείο της επιχειρησιακής στρατηγικής, μέσο ανάπτυξης των επιχειρήσεων και βασικό συστατικό μακροπρόθεσμης επιτυχίας.¹³⁹ Οι εμπειρικές μελέτες για την καινοτομία στον τουρισμό επικεντρώνονται σε συγκεκριμένους ξένους συγγραφείς (π.χ. Hjalager 2002, Sundbo *et al.*, 2007). Η Hjalager (Hjalager *et al.*, 2008)¹⁴⁰, χρησιμοποιώντας σαν βάση την προσέγγιση του Schumpeter για την καινοτομία και λαμβάνοντας υπόψη της τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, αναφέρει ότι η καινοτομία στον τουρισμό μπορεί να κατηγοριοποιηθεί στα εξής:

- Νέα προϊόντα και υπηρεσίες για τους τουρίστες.
- Νέες μεθόδους διαχείρισης και χρήσης των πόρων.
- Καινοτομία στην εκπαίδευση.
- Καινοτομία που στοχεύει στο να ωφεληθούν οι κάτοικοι των περιοχών - προορισμών.
- Επιχειρηματική καινοτομία που προωθεί άλλους κλάδους επιχειρήσεων.

Ορισμένες μελέτες έχουν επικεντρωθεί στον τρόπο με τον οποίο η ξενοδοχειακή βιομηχανία διακρίνει την καινοτομία από την οπτική των επιμέρους υπηρεσιών, π.χ. καινοτομίες σε τρόφιμα και ποτά, κλπ. Ενώ, ιδιαίτερη σημασία έχει δοθεί στην διεθνή βιβλιογραφία στην ανάπτυξη και εφαρμογή βιώσιμων μεθόδων διαχείρισης των τουριστικών επιχειρήσεων και προορισμών, ως μορφή καινοτομικής στρατηγικής καθώς επίσης και στην αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογιών στην διαδικασία καινοτομίας στον τουριστικό

¹³⁹ Davilla, T., Epstein, M. and Shelton R. (2006) *Making Innovation Work How to Manage It, Measure It, and Profit from It* New Jersey: Pearson Education Inc. pp. 7-16.

¹⁴⁰ Hjalager, A. M., Huijbens, E. H., Björk, P., Nordin, S., Flagestad, A. and Knútsson, Ö. (2008) *Innovation systems in Nordic tourism*, p. 33.

τομέα. Οι Buhalis και Law (2008)¹⁴¹ τονίζουν ότι οι ΤΠΕ είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την ανάπτυξη καινοτομιών στον τουριστικό κλάδο. Όπως αναφέρουν, οι ΤΠΕ και το διαδίκτυο δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να παρακολουθούν τους ανταγωνιστές, να προσαρμόζουν τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες ανάλογα με τις μεταβολές της ζήτησης τους από τους καταναλωτές και να προσφέρουν υπηρεσίες και προϊόντα εξατομικευμένα, ανάλογα με την αγορά στην οποία στοχεύουν. Επιπλέον, το διαδίκτυο έχει επηρεάσει σε πολύ υψηλό βαθμό την καταναλωτική συμπεριφορά ενώ επιτρέπει σε μικρές επιχειρήσεις να έχουν ισότιμη θέση στην προβολή με πολύ μεγαλύτερους ανταγωνιστές τους. Ακόμη, η εφαρμογή νέων μεθόδων προβολής και μάρκετινγκ σε συνδυασμό με τις ΤΠΕ μπορεί να αναδείξει νέους προορισμούς και να αναβαθμίσει ποιοτικά και οικονομικά τις περιοχές που θα τις εφαρμόσουν.

Η Enz¹⁴² θεωρεί ότι η ανάπτυξη του διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου έχουν επηρεάσει σημαντικά τον τομέα της φιλοξενίας και την δημιουργία καινοτομίας σε αυτόν. Η Carvalho¹⁴³ (2011) αναφέρει ότι οι ΤΠΕ είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες έχουν επηρεάσει την καινοτομία στον τουριστικό τομέα. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι:

- Ο σύγχρονος τουρίστας με την χρήση των ΤΠΕ έχει άμεση πρόσβαση στην πληροφόρηση, είναι πιο ενημερωμένος και έμπειρος, αναζητά εναλλακτικά και εξεζητημένα τουριστικά προϊόντα και οργανώνει μόνος τους τις διακοπές του.
- Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός επηρεάζει τον τουριστικό τομέα. Αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη καινοτομιών και είναι επακόλουθο της παγκοσμιοποίησης. Πλέον, οι τουρίστες έχουν την δυνατότητα να έχουν εύκολη πρόσβαση σε περισσότερες περιοχές από ότι στο παρελθόν, για το λόγο αυτό οι περιοχές - προορισμοί πρέπει να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους ή να αναπτύξουν νέες προκειμένου να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονεκτήματός.

¹⁴¹ Buhalis, D. and Law, R. (2008) Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet – the state of the e-tourism research, *Tourism Management* 29(4): 609-623.

¹⁴² Evans, N., Campbell, D. and Stonehouse, G. (2005) *Strategic Management of Travel and Tourism*, 3rd edition, Oxford: Elsevier Butterworth- Heinemann, p. 387.

¹⁴³ Carvalho, L. (2011) Market structures, strategy and innovation in services. A study applied to the tourism sector, Évora University, p. 6.

- Ακόμη, αναφέρει ότι ο τρίτος παράγοντας που επηρεάζει την καινοτομία στον τουριστικό τομέα είναι η βιωσιμότητα. Θεωρεί ότι η βιώσιμη ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων είναι απαραίτητη προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Συμφώνα με την μελέτη του OECD¹⁴⁴ για την καινοτομία και την ανάπτυξη στον τουρισμό οι τρεις παράγοντες που επηρεάζουν το ρυθμό και το επίπεδο καινοτομίας στον τουριστικό τομέα είναι:

- Παράγοντες που σχετίζονται με την πρόσφορα στον τουριστικό τομέα. Για παράδειγμα, η ευρεία χρήση των νέων τεχνολογιών και του διαδικτύου από τους καταναλωτές δημιούργησε την ανάγκη ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, νέων προϊόντων, νέων δεξιοτήτων για τους εργαζόμενους, νέων οργανωτικών δόμων και νέων επιχειρήσεων όπως επιχειρήσεις e-tourism.
- Μεταβολές στην ζήτηση του τουριστικού τομέα. Οι μεταβολές στον τρόπο ζωής των πελατών, στις απαιτήσεις τους, η αύξηση του μέσου εισοδήματος και οι μεταβολές στον προσανατολισμό των πελατών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον ρυθμό και στο βαθμό εισαγωγής και ανάπτυξης καινοτομιών από τις τουριστικές επιχειρήσεις και προορισμούς. Η επιτυχημένη καινοτομία θα πρέπει να έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.
- Ο τρίτος παράγοντας είναι ο ανταγωνισμός, όπως προαναφέρθηκε, η παγκοσμιοποίηση, σε συνδυασμό με την μείωση της ζήτησης, ενισχύσει περαιτέρω τον ανταγωνισμό στον τουριστικό τομέα και η ανάγκη για την ανάπτυξη καινοτομιών γίνεται πιο έντονη.

Η υιοθέτηση και η εφαρμογή καινοτόμων στρατηγικών στον τομέα του τουρισμού έχει πολλαπλά οφέλη τόσο για την ίδια την τουριστική επιχείρηση όσο και για την περιοχή ή χώρα - προορισμό. Τα οφέλη αυτά δεν είναι μόνο οικονομικά, αλλά μπορεί να είναι ακόμη κοινωνικά ή και περιβαλλοντικά. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι μέσω της εφαρμογής καινοτομιών στον τουριστικό τομέα:

- Αναδεικνύεται και προστατεύεται το φυσικό περιβάλλον της περιοχής - προορισμού.
- Δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να διεισδύσουν σε νέες αγορές.

¹⁴⁴ OECD (2006) Innovation and Growth in Tourism, OECD Publishing, pp. 57-60.

- Οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να ανταποκριθούν αποδοτικότερα στις ανάγκες των πελατών.
- Δίνεται η δυνατότητα τις περιοχές - προορισμούς να διατηρήσουν τους υπάρχοντες επισκέπτες και να προσελκύσουν νέους.
- Αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα της τοπικής επιχειρηματικής κοινότητας.
- Αυξάνεται η απασχόληση σε τοπικό επίπεδο.
- Ενδυναμώνεται η τοπική οικονομία και παράλληλα προστατεύεται ο πολιτισμικός και φυσικός πλούτος της περιοχής.¹⁴⁵
- Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα σε νέους προορισμούς να αναδειχθούν.
- Ως επακόλουθο όλων των παραπάνω, αυξάνονται τα έσοδα για τις τουριστικές επιχειρήσεις και κατ' επέκταση ενισχύεται η εθνική οικονομία.

Γίνεται κατανοητό ότι η ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων στρατηγικών στον τουριστικό τομέα είναι αναγκαία διότι η παγκοσμιοποίηση, η ανάπτυξη των ΤΠΕ και οι μεταβολές στην αγορά εντείνουν τον ανταγωνισμό. Η καινοτομία στον τουριστικό τομέα μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορους τρόπους. Οι καινοτομικές στρατηγικές που εφαρμόζονται στο πλαίσιο του τουριστικού τομέα δεν αφορούν απαραίτητα μόνο την επιχείρηση, μπορεί για παράδειγμα να αφορούν την ανάδειξη και ανάπτυξη του τουριστικού προορισμού. Τα οφέλη από την εφαρμογή καινοτομιών είναι σημαντικά και επίσης αφορούν τόσο την επιχείρηση όσο και την τουριστική περιοχή.

3.5.1 Παραδείγματα καινοτομιών και καινοτομικών στρατηγικών που έχουν εφαρμοστεί στον τουριστικό τομέα.

Προκειμένου να γίνει πιο κατανοητή η έννοια των καινοτομιών και καινοτόμων στρατηγικών στον τουριστικό τομέα στην παρούσα ενότητα παραθέτουμε ενδεικτικά ορισμένες από τις καινοτομίες που έχουν εφαρμοστεί στην διεθνή τουριστική αγορά.

¹⁴⁵ Παππάς, Γ. (2005) Καινοτομία στον Τουρισμό, e-boss.gr, 06 Απριλίου, Διαθέσιμο στο: <http://www.e-boss.gr/e-boss/articles/article.jsp?context=103&articleid=8545> [Πρόσβαση 30 Αυγούστου 2018].

- Το Forgotten World Adventures στην Νέα Ζηλανδία: Είναι ένα τουριστικό εγχείρημα που μετέτρεψε ξεχασμένες σιδηροδρομικές γραμμές στην ύπαιθρο της Νέας Ζηλανδίας σε καινοτόμο τουριστικό προϊόν. Ο επισκέπτης χρησιμοποιώντας τις σιδηροδρομικές γραμμές μπορεί να οδηγήσει μόνος του ένα ειδικό όχημα (cart) και να εξερευνήσει την ύπαιθρο της περιοχής. Επιπλέον, προωθεί τον τουρισμό περιπέτειας και οργανώνει διάφορων ειδών δραστηριότητες. Η επιτυχία αυτού του εγχειρήματος είναι ότι με την στρατηγική που υιοθετήθηκε από την επιχείρηση κατέστησε μια περιοχή 142 χλμ. (όσο και το μήκος της γραμμής) σε τουριστικό προορισμό εκμεταλλεύοντας μια ξεχασμένη σιδηροδρομική γραμμή. Το αποτέλεσμα αυτού του εγχειρήματος είναι η ανάπτυξη της υπαίθρου και την δημιουργία νέων επιχειρήσεων.
- Σφαιρικά οικολογικά καταλύματα από τη εταιρία Cole στο περιοχή περιβαλλοντικής προστασίας Nam Et-Phou Louey: Πρόκειται για οικολογικά καταλύματα τα οποία κρέμονται από τα δέντρα και προσφέρουν ένα προστατευμένο μέρος για ύπνο στον επισκέπτη ενώ παράλληλα προσφέρει στον επισκέπτη την έμπειρα να εξερευνήσει και να παρατηρήσει την χλωρίδα και την άγρια πανίδα της περιοχής.¹⁴⁶
- Παροχή smart phone με λογισμικό Hardy από τα ξενοδοχεία: Το λογισμικό αυτό επιτρέπει στον επισκέπτη να ελέγχει τις παροχές του δωματίου π.χ. θερμοκρασία, φωτισμό κτλ. και να περιηγηθεί στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου. Επιπλέον, του παρέχει απεριόριστη πρόσβαση στο internet, διεθνής κλήσης και διαθέτει ταξιδιωτικούς χάρτες εγκατεστημένους σε αυτό.¹⁴⁷
- Πληροφορίες δωματίου στο χαλί του διαδρόμου: Η ολλανδική Philips σε συνεργασία με την Desso που δραστηριοποιείται στη δημιουργία χαλιών, εργάζονται με σκοπό να βάλουν τέλος στα σήματα στις πόρτες των ξενοδοχείων και να τα αντικαταστήσουν με εναλλακτικά ψηφιακά σήματα LED τεχνολογίας τα οποία δίνουν πληροφορίες σε όσους επιδιώκουν να μπουν στο δωμάτιο.

¹⁴⁶ <http://www.innotour.com/innovationCases/>

¹⁴⁷ <https://www.handy.travel/>

- Handimaps στις πόλεις της Γαλλίας: Είναι εφαρμογή για κινητά οι οποία δίνει την δυνατότητα σε άτομα με ειδικές ανάγκες να περιηγηθούν στους τουριστικούς προορισμούς με ασφάλεια και ευκολία.¹⁴⁸
- Icehotel Corporation στη Σουηδία: Το επιχειρηματικό αυτό εγχείρημα μετατρέπει το μειονέκτημα του μακρύ και κρύου χειμώνα της Σουηδίας σε ευκαιρία ανάπτυξης. Ο επισκέπτης μπορεί μεταξύ άλλων, να μείνει σε δωμάτιο από πάγο σε σχήμα ιγκλού, να πιεί το πότο του σε μπαρ από πάγο και να χρησιμοποιήσει αντί για αίθουσα συνεδριάσεων ειδικά διαμορφωμένες σκηνές στην ύπαιθρο. Ενώ παράλληλα προσφέρει και πολυτελή δωμάτια και πληθώρα παροχών.¹⁴⁹
- «Ψηφιακές πόρτες» από τα ξενοδοχεία: Ο επισκέπτης χρησιμοποιεί το smart phone του αντί για κλειδί δωματίου.
- Ο οργανισμός «Nordic Innovation»¹⁵⁰: Ο συγκεκριμένος οργανισμός αποτελεί μια καλή πρακτική πολιτικής καινοτομίας. Οι χώρες που συμμετέχουν είναι η Σουηδία, η Δανία, η Νορβηγία, η Φινλανδία και η Ισλανδία και ο σκοπός του είναι η προώθηση διακρατικού εμπορίου και της καινοτομίας. Πραγματοποιεί μελέτες, εντοπίζει τομείς που χρίζουν βελτίωσης και προσφέρει προγράμματα χρηματοδότησης. Για παράδειγμα, μέσα από τις δράσεις του προωθεί την αειφόρο ανάπτυξη των Σκανδιναβικών πόλεων και περιοχών και τον βιώσιμο τουρισμό.
- Το διακρατικού πρόγραμμα Interreg ADRIAN (ADRIATIC–IONIAN) 2014-2020 της ΕΕ: Το συγκεκριμένο πρόγραμμα είναι χρηματοδοτούμενο από την ΕΕ και συμμετέχουν οι χώρες που «βρέχονται» από την Αδριατική και το Ιόνιο πέλαγος (Αλβανία, Βοσνία και Ερζεγοβίνη, Κροατία, Ελλάδα, Ιταλία, Μαυροβούνιο, Σερβία και Σλοβενία). Στόχος του είναι διακρατική συνεργασία των χωρών που συμμετέχουν προκειμένου να δημιουργηθεί ένα ισχυρό τουριστικό brand name για τις περιοχές της

¹⁴⁸ Tornos News (2014) Οι 100 καινοτόμες εφαρμογές στον τουρισμό, 02 Μάιου, Tornos News.gr, Διαθέσιμο στο: <http://www.tornosnews.gr/epixeiriseis/tech/>. [Πρόσβαση 30 Αυγούστου 2018].

¹⁴⁹ <https://www.icehotel.com/>

¹⁵⁰ <http://www.nordicinnovation.org/>

Αδριατικής και του Ιόνιου.¹⁵¹ Η στρατηγική του συγκεκριμένου προγράμματος, «Adrion 5 Senses» όπως ονομάζεται, επιδιώκει την ανάπτυξη ενός μοντέλου αειφόρου τουρισμού για την περιοχή, το οποίο θα βασίζεται σε καινοτόμα και υψηλής ποιότητας τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες και στην χρήση ΤΠΕ. Επιπλέον, στοχεύει στην πρόσφορα ενός ενισχυμένου και διαφοροποιημένου τουριστικού προϊόντος το οποίο θα εγείρει και τις πέντε αισθήσεις του επισκέπτη και θα έχει σαν κύρια αποτελέσματα την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, την βιώσιμη ανάπτυξη των περιοχών, την δημιουργία θέσεων εργασίας κ.α.¹⁵²

Γίνεται αντιληπτό από τα παραπάνω παραδείγματα ότι η υιοθέτηση καινοτομιών και καινοτομικών στρατηγικών στον τουρισμό μπορεί να αφορά ένα ευρύ φάσμα εφαρμογών. Η εφαρμογή τους μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα τόσο για την επιχείρηση όσο και για την τουριστική περιοχή.

Συνοψίζοντας, η καινοτομία και η στρατηγική έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές παγκοσμίως. Η καινοτομία, για πολλούς από αυτούς, είναι το βασικό συστατικό για την ανάπτυξη. Ο βαθμός ενσωμάτωσης της καινοτομίας σε μια επιχείρηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση και περιλαμβάνει τους στόχους, τις επιδιώξεις, το κοινό στο οποίο απευθύνεται κ.α. Τα χαρακτηριστικά των τουριστικών επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τις μεταβολές στις καταναλωτικές συνήθειες δημιουργούν την ανάγκη υιοθέτησης καινοτομικών στρατηγικών. Οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να προσαρμόζονται στις τάσεις της αγοράς, να υιοθετούν καινοτόμες στρατηγικές και να ενσωματώνουν την καινοτομία στις λειτουργίες τους προκειμένου να ανταποκριθούν στον διεθνή ανταγωνιστικό περιβάλλον. Με αυτό τον τρόπο τους δίνεται η ευκαιρία να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη και έχουν περισσότερες προοπτικές ανάπτυξης. Η καινοτομία αφορά ένα ευρύ φάσμα εφαρμογών τόσο για τον τουριστικό τομέα όσο και για οποιοδήποτε άλλο οικονομικό τομέα.

¹⁵¹ <http://www.adrioninterreg.eu/>

¹⁵² http://www.php.gov.gr/georeferencing/2-uncategorised/7273-adrion-5-senses.html?fbclid=IwAR2E8la-3dTpoJscIPWE80Q4-INF5LdsA0A_46bBpqlbzjRqcZXKBKVBKFM

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Εμπειρική έρευνα, συγκριτική ανάλυση μελετών περίπτωσης

Στην παρούσα ενότητα πραγματοποιείται ποιοτική έρευνα μέσω της μελέτης τριών περιπτώσεων τουριστικών επιχειρήσεων: της αλυσίδας ξενοδοχείων Aloft, του ξενοδοχείου Marina Bay Sands από την παγκόσμια αγορά, ενώ από την ελληνική αγορά μελετάται το ξενοδοχειακό συγκρότημα Costa Navarino. Ακόμη, πραγματοποιείται συγκριτική ανάλυση και εξάγονται συμπεράσματα από την μελέτη των εν λόγω περιπτώσεων. Στην τελευταία υποενότητα παρουσιάζονται ορισμένες ενδεικτικές προτάσεις επί του θέματος.

4.1 Μεθοδολογία της έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας που εφαρμόστηκε είναι αυτή της συγκριτικής ανάλυσης μελετών περιπτώσεων. Αναλύονται σε βάθος τρεις μελέτες περίπτωσης επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό τομέα και σκοπός της έρευνας είναι να εξεταστεί κατά πόσο οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν την καινοτομία στο πλαίσιο των στρατηγικών τους έχουν καλύτερα αποτελέσματα σε αυτόν. Οι βασικές υποθέσεις που υιοθετήθηκαν στα πλαίσια της εμπειρικής έρευνας είναι:

- α) Υπόθεση 1: Οι καινοτομικές στρατηγικές που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο του τουριστικού κλάδου επηρεάζουν θετικά τις επιχειρήσεις.
- β) Υπόθεση 2: Οι καινοτομικές στρατηγικές που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις στο πλαίσιο του τουριστικού κλάδου δεν επηρεάζουν θετικά τις επιχειρήσεις.

Η επιλογή των μελετών περιπτώσεων δεν προέκυψε από τυχαίο δείγμα άλλα επιλέχθηκαν ανάμεσα σε σημαντικό αριθμό περιπτώσεων τουριστικών επιχειρήσεων διότι και οι τρεις ακολουθούν την στρατηγική της διαφοροποίησης και έχουν ενσωματώσει μια σειρά καινοτομιών στις λειτουργίες τους.

4.2 Η περίπτωση της αλυσίδας ξενοδοχείων Aloft

Στη παρούσα ενότητα θα μελετηθεί η αλυσίδα ξενοδοχείων Aloft η οποία είναι θυγατρική εταιρία της αμερικάνικης πολυεθνικής εταιρίας Marriott International και παρέχει μια διαφοροποιημένη εμπειρία φιλοξενίας στους επισκέπτες της.

Η ιστορία της Marriott International

Η αλυσίδα ξενοδοχείων Marriott International¹⁵³ (NASDAQ: MAR) ξεκίνησε την λειτουργία της το 1927 από τον J. Willard Marriott ο οποίος δραστηριοποιήθηκε στο χώρο της εστίασης μέχρι το 1957. Την χρονιά αυτή μετατοπίζει τις δραστηριότητες του και ξεκινάει να δραστηριοποιείται στο τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας. Κατά τη διάρκεια των επόμενων ετών η Marriott εξελίσσεται, γιγαντώνεται, και αυξάνει το χαρτοφυλάκιο της με την εξαγορά ισχυρών ξενοδοχειακών εταιριών όπως η Ritz-Carlton Hotel Company ή Renaissance Hotel Group. Το 2016 προχώρησε στην εξαγορά της Starwood Hotels & Resorts και σήμερα αποτελεί ηγετική δύναμη στον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται παγκοσμίως. Διαθέτει τριάντα επωνυμίες ξενοδοχείων, πάνω από 6.700 ξενοδοχεία ανήκουν στο δυναμικό της και δραστηριοποιείται σε 127 χώρες, με ισχυρότερη παρουσία στην Αμερικάνικη αγορά (διάγραμμα 4.1)¹⁵⁴. Ο αριθμός των εργαζομένων στον Όμιλο ανέρχεται περίπου στους 177.000 ενώ τα κέρδη για το 2017 ανήλθαν στα 1.372 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ.¹⁵⁵ Η εταιρία διαθέτει προγράμματα προνομίων (loyalty Programs) για τους πελάτες της προκειμένου να ενισχύσει την «αφοσίωση» τους. Τα προγράμματα αυτά χωρίζονται σε τρεις μεγάλες ομάδες (The Ritz Carlton Rewards, Marriott Rewards και SPG - Starwood Preferred Guest) στις οποίες συμμετέχουν διαφορετικά brand name της εταιρίας. Επιπλέον, η εταιρία διαθέτει εργαστήριο καινοτομίας με στόχο τη δημιουργία διαδραστικών μοντέλων εμπειρίας στα ξενοδοχεία της καθώς και τη λήψη άμεσης ανατροφοδότηση από τους επισκέπτες της, με σκοπό την συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών

¹⁵³ <https://www.marriott.com/>

¹⁵⁴ <https://marriott.gcs-web.com/static-files/b82978a6-9d28-4e38-9855-fc4ae2cebe11>

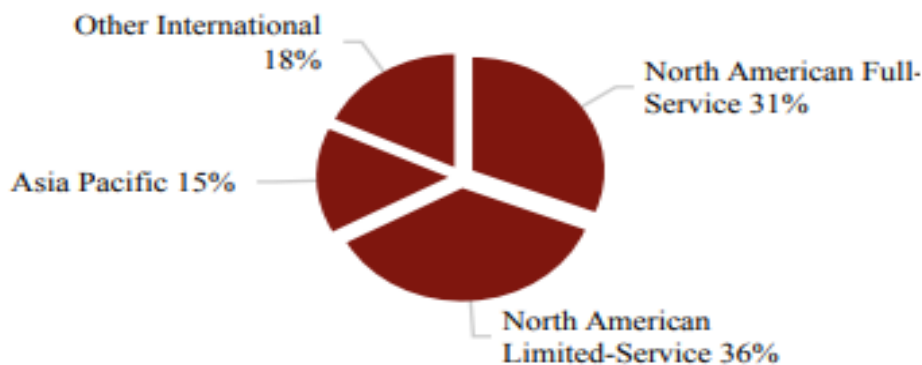
¹⁵⁵ <https://www.nasdaq.com/symbol/mar/financials?query=income-statement>

της. Ακόμη, η Marriott International, ανάμεσα στις πολλές διακρίσεις που έχει λάβει, έχει συμπεριληφθεί στις 50 πιο καινοτόμες επιχειρήσεις παγκοσμίως το 2017 με βάση την κατάταξη του αμερικάνικου περιοδικού «Fast Company», κατακτώντας την 39^η θέση, (World's 50 Most Innovative Companies, Fast Company, 2017)¹⁵⁶ ενώ το περιοδικό Forbes την έχει συγκαταλέξει στις πιο καινοτόμες επιχειρήσεις παγκοσμίως για το 2017 και το 2018 κατακτώντας την 19^η και 21^η θέση αντίστοιχα.¹⁵⁷

Η εταιρία πέρα από τα πολυτελή ξενοδοχεία που διαθέτει έχει στο χαρτοφυλάκιο της και μια κατηγορία οικονομικότερων, πρωτοποριακών ξενοδοχείων τα οποία απευθύνονται σε συγχρόνους τουρίστες της μεσαίου εισοδήματος. Η σειρά αυτή ονομάζεται «Distinctive Select» και απαρτίζεται από τα brand names AC by Marriott, Moxy, Element και Aloft. Τα ξενοδοχεία της σειράς «Distinctive Select» προσφέρουν μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών και ανέσεων στον επισκέπτη και έχουν εστιάσει την προσοχή τους στην πρόσφορα μιας ξεχωριστής μιας εμπειρίας με την εισαγωγή διαφόρων καινοτομιών. Για παράδειγμα, τα ξενοδοχεία Element τα οποία προσφέρονται για παρατεταμένη διαμονή, δίνουν έμφαση στην βιώσιμη ανάπτυξη με την ενσωμάτωση οικολογικών πρακτικών στις λειτουργίες τους καθώς επίσης και στην υγιεινή διατροφή και τον υγιεινό τρόπο ζωής. Τα ξενοδοχεία AC by Marriott και Moxy δίνουν έμφαση στους ανοιχτούς κοινοχρήστους χώρους. Το μεν AC by Marriott, το οποίο απευθύνεται στο σύγχρονο τουρίστα και επαγγελματία, δίνει την δυνατότητα στον επισκέπτη να χαλαρώσει και να συναναστραφεί με άλλα άτομα και διαθέτει στις εγκαταστάσεις του κοινόχρηστη κουζίνα, βιβλιοθήκη, αίθουσα συνεδριάσεων με σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό, κατάστημα όπου πωλούνται τοπικά προϊόντα κ.α. Ενώ, τα ξενοδοχεία Moxy απευθύνονται σε άτομα νεαρής ηλικίας, οι κοινόχρηστοι χώροι χρησιμοποιούνται ως χώροι διασκέδασης των επισκεπτών, δίνει έμφαση στην χρήση συγχρόνων τεχνολογιών και στη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ως εργαλείο μάρκετινγκ. Η αλυσίδα ξενοδοχείων Aloft έχει ενσωματώσει πλήθος τεχνολογικών καινοτομιών στην λειτουργία της και δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ικανοποίηση των εξατομικευμένων αναγκών των επισκεπτών της.

¹⁵⁶ <https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2017>

¹⁵⁷ <https://www.forbes.com/innovative-companies/list/#tab:rank>



Πηγή:Marriott Annual Report 2017 (2018)

Διάγραμμα 4.1

Οι περιοχές δραστηριοποίησης της εταιρίας Marriott International

Τα ξενοδοχεία Aloft

Ηγέτης της συλλογής «Distinctive Select» της Marriott International είναι η αλυσίδα ξενοδοχείων Aloft τα οποία ανήκουν στο brand name Starwood Hotels and Resorts Worldwide, θυγατρική της Marriott International. Τα Aloft ξεκίνησαν την λειτουργία τους το 2008, απευθύνονται σε συγχρόνους ταξιδιώτες, νεαρότερης ηλικία και επαγγελματίες που η χρήση νέων τεχνολογιών αποτελεί σημαντικό κριτήριο στην επιλογή της διαμονής τους. Με βάση τα στοιχεία του 2017 η αλυσίδα Aloft διαθέτει συνολικά 138 ξενοδοχεία εκ των οποίων τα 97 στην Βόρεια Αμερική. Ενώ, οι συνολικές κλίνες του ανέρχονται στις 23.399 και το ποσοστό πληρότητας των ξενοδοχειακών μονάδων της ανέρχεται στο 76%. Το 2018 αυξήθηκε η δυναμική της αλυσίδας με το άνοιγμα άλλων 13 ξενοδοχείων (Σχήμα 4.1).¹⁵⁸ Χαρακτηριστικό των ξενοδοχείων Aloft¹⁵⁹ είναι η μοντέρνα διακόσμηση, η άνετη διαμονή, ο σύγχρονος σχεδιασμός και ενσωμάτωση τεχνολογικών καινοτομιών οι οποίες διευκολύνουν τις λειτουργίες τους και ενισχύουν την ταξιδιωτική εμπειρία του επισκέπτη. Τα άτομα που επιλέγουν την διαμονή τους συμμετέχουν στο πρόγραμμα επιβράβευσης πελατών

¹⁵⁸ <https://hotel-development.marriott.com/brands/aloft/>

¹⁵⁹ <https://aloft-hotels.marriott.com/>

Starwood Preferred Guest το οποίο προσφέρει πλήθος προνομίων. Στο ίδιο πρόγραμμα επιβράβευσης συμμετέχει από το 2015 και η ελληνική αεροπορική εταιρεία Aegean Airlines. Στα πλαίσια της στρατηγικής της η εταιρία έχει προχωρήσει στην εφαρμογή διαφόρων καινοτομιών με σκοπό την πρόσφορα μιας διαφοροποιημένης ταξιδιωτικής εμπειρίας στους πελάτες τους.



Πηγή: www.marriott.com (2018)

Σχήμα 4.1

Το πλήθος των ξενοδοχείων Aloft ανά περιοχή

Χρήση τεχνολογικών καινοτομιών στην ταξιδιωτική εμπειρία

Τα ξενοδοχεία Aloft έχουν εισάγει αρκετές καινοτομίες στις λειτουργίες και στις διαδικασίες τους οι οποίες αποσκοπούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση και ευκολία των πελατών της καθώς στην δημιουργία αξίας για την επιχείρηση. Η ξενοδοχειακή αλυσίδα, στα πλαίσια της στρατηγικής της προχωράει σε προσφορά καινούργιων προϊόντων και υπηρεσιών στις εγκαταστάσεις της με σκοπό την δημιουργία μιας πρωτοποριακής ταξιδιωτικής εμπειρίας εντός των ξενοδοχείων της. Όπως αναφέρει η ίδια η εταιρία, το κοινό στο οποίο απευθύνονται είναι οι αρχικοί υιοθετούντες (Early Adopters) των τεχνολογικών καινοτομιών

και καινοτομίες της αποσκοπούν στο να παρέχουν μια άνετη διαμονή στον επισκέπτη. Ενδεικτικά οι τεχνολογικές καινοτομίες που έχουν εισάγει είναι οι εξής:

➤ *Η εφαρμογή SPG για smart phone και smart watch*

Τα ξενοδοχεία Aloft, μέσω της εφαρμογής «SPG: Starwood Hotels & Resorts» την οποία μπορεί να εγκαταστήσει δωρεάν ο επισκέπτης στο smart phone ή smart watch του δίνει την δυνατότητα στους πελάτες τους να έχουν στην διάθεσή τους έναν έξυπνο «προσωπικό βοηθό». Απευθύνεται στους επισκέπτες που επιθυμούν ευκολία στις συναλλαγές τους και είναι εξοικειωμένοι με την χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών. Με την χρήση του συγκεκριμένου λογισμικού οι επισκέπτες μπορούν να αναζητήσουν ένα από τα ξενοδοχεία της εταιρίας ανάλογα με την χώρα, την πόλη ή το σημείο ενδιαφέροντος τους, να πραγματοποιήσουν κράτηση, να ακυρώσουν ή να τροποποιήσουν την κράτηση τους και να χρησιμοποιήσουν ψηφιακούς χάρτες προκειμένου να περιηγηθούν στην περιοχή που βρίσκεται το ξενοδοχείο ή και να φτάσουν σε αυτό. Επιπλέον, οι χρήστες έχουν την δυνατότητα να πραγματοποιήσουν check-in και check-out μέσω του κινητού τους τηλέφону, παρακάμπτοντας την συνήθη διαδικασία όπου απαιτείται να πραγματοποιηθεί μέσω υπαλλήλου στην ρεσεψιόν του ξενοδοχείου. Ο επισκέπτης την ημέρα της άφιξης στο ξενοδοχείο λαμβάνει ειδοποίηση η οποία τον ενημερώνει την ακριβή ώρα που θα είναι έτοιμο για χρήση το δωμάτιο, τον αριθμό του και τον αριθμό της κράτησης. Ακόμη, ο επισκέπτης μέσω της εφαρμογής μπορεί να ενημερώσει για οποιοδήποτε αίτημα του για κάποια επιπλέον παροχή π.χ. επιπλέον πετσέτες, μαξιλάρια κτλ. Ενώ, κατά το check-out λαμβάνει μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου την απόδειξη πληρωμής.

➤ *Το πρόγραμμα «SPG Keyless»*

Η Marriott έκανε ένα βήμα μπροστά από τους ανταγωνιστές του καθώς είναι η πρώτη εταιρία που εγκαινίασε ένα σύστημα εισόδου χωρίς την χρήση κλειδιού το φθινόπωρο του 2014. Μετά την χρήση των καρτών-κλειδιών που ενσωματώνουν την τεχνολογία RFID, τα ξενοδοχεία Aloft πρωτοπορούν με την χρήση του smart phone ως κλειδί για το δωμάτιο ή για οποιαδήποτε άλλο χώρο του ξενοδοχείου που απαιτεί κλειδί για την πρόσβαση π.χ. γκαράζ, γυμναστήριο κ.α. Η συγκεκριμένη «κλειδαριά» διαθέτει τεχνολογία Bluetooth και λογισμικό

που μπορεί να αναγνωρίσει μια συσκευή κινητού τηλεφώνου και να συνδεθεί με ασφάλεια με αυτή.¹⁶⁰ Η εγγραφή στο πρόγραμμα «SPG Keyless» παρέχει τη δυνατότητα στον επισκέπτη να παρακάμψει την ανάγκη να λάβει το κλειδί ή την κάρτα-κλειδί από την ρεσεψιόν του ξενοδοχείου και το γεγονός ότι μπορεί να ξεκλειδώσει το δωμάτιο του μέσω του κινητού τηλεφώνου του παρέχει μεγαλύτερη ασφάλεια και μια πιο εξατομικευμένη εμπειρία.

➤ Δωμάτια με ενσωμάτωση τεχνολογίας φωνητικών εντολών

Η αλυσίδα ξενοδοχείων Aloft λαμβάνοντας υπόψη την ανάγκη για εξατομικευμένη ταξιδιωτική εμπειρία και ευκολία των ταξιδιωτών προχώρησε πρώτη στην δημιουργία δωματίων όπου θα πραγματοποιούνται οι επιθυμίες του πελάτη μέσω φωνητικών εντολών. Το συγκεκριμένο εγχείρημα ξεκίνησε το 2016 με την εφαρμογή του σε δύο από τα ξενοδοχεία της αλυσίδας και είναι αποτέλεσμα της πρωτοβουλίας της Aloft «Project Jetson». Το ξενοδοχείο παρέχει στον επισκέπτη ένα tablet με λογισμικό της Apple (iPad) στο οποίο είναι εγκατεστημένο το πρόγραμμα «εικονικής βοηθού» Siri. Στο tablet ο επισκέπτης μπορεί να βρει αναλυτικές πληροφορίες για τον τρόπο λειτουργίας του και για την εγγραφή της δικής του φωνής προκειμένου να κάνει χρήση του προγράμματος Siri. Το πρόγραμμα αυτό δίνει την δυνατότητα στο χρήστη να προσαρμόσει τις παροχές του δωματίου με βάση της δικές του ανάγκες π.χ. να ρυθμίσει την θερμοκρασία ή το φωτισμό του δωματίου, να ρυθμίσει την μουσική ή δημιουργήσει δική του λίστα μουσικής, να ανοίξει την τηλεόραση, να ορίσει υπηρεσία αφύπνισης κ.α. Επιπλέον, μπορεί μέσω φωνητικής εντολής να λάβει πληροφορίες σχετικά με τα τοπικά αξιοθέατα και να περιηγηθεί στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου. Με τον τρόπο αυτό παρέχεται στον πελάτη η δυνατότητα να προσαρμόσει τις λειτουργίες του δωματίου με βάση τις προσωπικές του προτιμήσεις και να έχει μια διαδραστική και εξατομικευμένη εμπειρία φιλοξενίας. Το ξενοδοχείο διασφαλίζει την εμπιστευτικότητα των προσωπικών δεδομένων με την επαναφορά του συστήματος του tablet και την διαγραφή όλων των προσωπικών προτιμήσεων και δεδομένων του επισκέπτη.

¹⁶⁰ hospitalitytech.com (2016) Starwood Expands SPG Keyless Locations and Functionality, 26 June. Available at: <https://hospitalitytech.com/starwood-expands-spg-keyless-locations-and-functionality> [Access 2 September 2018].

➤ Ρομπότ – Μπαtlέρ στην εξυπηρέτηση πελατών

Το πιο πρόσφατο καινοτομικό εγχείρημα των ξενοδοχείων Aloft είναι ο «Botlr». Πρόκειται για ένα ρομπότ που χρησιμοποιείται για την εξυπηρέτηση των πελατών. Ο Botlr απασχολείται πιλοτικά σε δύο από ξενοδοχεία της αλυσίδας και παραδίδει στον επισκέπτη ότι χρειάζεται. Το μόνο που απαιτείται είναι να το αιτηθεί μέσω του smart phone του και το ρομπότ αναλαμβάνει να το παραδώσει στο δωμάτιο του οποιαδήποτε ώρα της ημέρας. Το ρομπότ-μπαtlέρ διαθέτει οθόνη αφής όπου ο επισκέπτης πληκτρολογεί ένα μοναδικό κωδικό που του έχει δοθεί και μπορεί να λάβει αυτό που έχει αιτηθεί. Ο «Botlr» πραγματοποιεί τις παραδόσεις εντός του ξενοδοχείου χρησιμοποιώντας τεχνολογία πολλαπλών αισθητήρων, τρισδιάστατες φωτογραφικές μηχανές και wi-fi.¹⁶¹ Η εισαγωγή των ρομπότ στην εξυπηρέτηση των πελατών αναμένεται να αυξήσει την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την εμπειρία φιλοξενίας για τους επισκέπτες.

➤ Η συσκευή RoomCast

Επιπλέον, η Aloft πρόσφατα προχώρησε στην πιλοτική εισαγωγή της τεχνολογίας RoomCast η οποία υποστηρίζεται από την Chromecast και παρέχει στον χρήστη της ένα προσωπικό, ασφαλές, υψηλής ταχύτητας δίκτυο wi-fi για το δωμάτιο του και την συσκευή RoomCast. Ο πελάτης αφού συνδεθεί με τον κωδικό που θα του δοθεί στο προσωπικό δίκτυο του δωματίου του μπορεί πατώντας μόνο ένα κουμπί της συσκευής RoomCast να μεταφέρει και να αναπαράγει οποιοδήποτε πρόγραμμα από το κινητό ή το tablet του στην τηλεόραση. Επιπλέον, το λογισμικό αυτό επιτρέπει την χρήση των λειτουργιών του κινητού τηλεφώνου ή του tablet κατά την αναπαραγωγή στην τηλεόραση, δεν απαιτεί την εισαγωγή οποιουδήποτε προσωπικού στοιχείου του χρήστη ενώ τα δεδομένα και ο κωδικός του δικτύου wi-fi διαγράφονται και γίνεται επαναφορά των λειτουργιών της συσκευής όταν ο πελάτης ολοκληρώσει την διαμονή του στο ξενοδοχείο.

¹⁶¹ Walsh, N. (2018) The Next Time You Order Room Service, It May Come by Robot, The New York Times, 29 January. Available at: <https://www.nytimes.com/2018/01/29/travel/the-next-time-you-order-room-service-it-may-come-by-robot.html> [Access 3 September 2018].

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Aloft προκειμένου να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών της έκτος από την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών έχει προχωρήσει και άλλες πρωτοβουλίες που αποσκοπούν στην ενίσχυση της εμπειρίας φιλοξενίας και στην κάλυψη των αναγκών τους. Οι πρωτοβουλίες που έχει εφαρμόσει η Aloft αφορούν την σίτιση και την ψυχαγωγία του επισκέπτη.

➤ Καινοτομία στην παροχή γευμάτων

Μία έξυπνη ιδέα που έχει εφαρμοστεί από τα ξενοδοχεία Aloft από το Φεβρουάριο του 2018 είναι το πρόγραμμα Re:Feul, το οποίο παρέχει την δυνατότητα στους πελάτες να καταναλώνουν το πρωινό ή τα υπόλοιπα γεύματά τους και εκτός του ξενοδοχείου. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα παρέχει στους επισκέπτες υγιεινά και ισορροπημένα γεύματα τα οποία αποθηκεύονται σε ειδικές κομπές συσκευασίες και μπορούν να καταναλωθούν οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας και σε οποιοδήποτε μέρος, εντός και εκτός του ξενοδοχείου. Ενδεικτικά, ανταποκρινόμενοι στις εξατομικευμένες ανάγκες των καταναλωτών δημιούργησαν δεκατρία διαφορετικά μενού πρωινών γευμάτων τα οποία μπορεί να καταναλωθούν και εκτός του ξενοδοχείου. Επιπλέον, τα ξενοδοχεία Aloft διαθέτουν ψηφιακά περίπτερα όπου ο πελάτης μπορεί να παραγγείλει το μενού που επιθυμεί και να το λάβει όταν θελήσει να το καταναλώσει. Ακόμη, για την διασφάλιση της ποιότητας των γευμάτων στην ετικέτα του δοχείου αναγράφεται η ώρα παρασκευής του. Η ιδέα αυτή έχει εφαρμοστεί σε 90 από τα 103 ξενοδοχεία που διαθέτει η Aloft στην Βόρεια Αμερική και προσφέρει στον ταξιδιώτη μεγαλύτερη ανεξαρτησία και ευκολία.

➤ Οργάνωση δράσεων για την ψυχαγωγία των επισκεπτών

Η Aloft δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ψυχαγωγία των επισκεπτών της και στην ικανοποίηση των αναγκών τους για το λόγο αυτό επενδύει στους κοινόχρηστους χώρους και τους αξιοποιεί με την διοργάνωση εκδηλώσεων σε αυτούς όπως συναυλίες, διαγωνισμούς τραγουδιού κ.α. Στα πλαίσια αυτών των εκδηλώσεων έχει συνάψει συνεργασίες με σημαντικές εταιρίες της μουσικής βιομηχανίας όπως η Universal Music Group & Brands (UMGB) και με πολλούς τοπικούς καλλιτέχνες στις περιοχές που εδρεύουν τα ξενοδοχεία.

SWOT ανάλυση της αλυσίδας ξενοδοχείων Aloft

Προκείμενου να γίνει περισσότερο κατανοητή η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της αλυσίδας ξενοδοχείων Aloft στον παρακάτω πίνακα παρατίθεται η SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ανάλυση της.

Δυνατά σημεία (Strengths)	Αδύνατα σημεία (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• Μέλος ενός ισχυρού ομίλου με ηγετική θέση στην ξενοδοχειακή αγορά.	<ul style="list-style-type: none">• Υψηλό κόστος τεχνολογικό κόστος.
<ul style="list-style-type: none">• Ενσωμάτωση καινοτόμων και σύγχρονων τεχνολογιών στις λειτουργίες της.	<ul style="list-style-type: none">• Περιορισμένο target group.
<ul style="list-style-type: none">• Δημιουργία καλής φήμης (Αναφορά σε πολλά περιοδικά και εφημερίδες παγκοσμίως όπως The New York Times, Telegraph, Forbes, Fast Company, Bloomberg κ.α. σχετικά με την στρατηγική της αλυσίδας Aloft).	<ul style="list-style-type: none">• Επικέντρωση στην Αμερικανική αγορά (πάνω από το 70% των ξενοδοχείων βρίσκεται στις ΗΠΑ), ευάλωτη σε μια μελλοντική οικονομική κρίση.
<ul style="list-style-type: none">• Συμμέτοχη σε προγράμματα επιβράβευσης με αποτέλεσμα την δημιουργία μιας ισχυρής πελατειακής βάσης.	<ul style="list-style-type: none">• Δεν προωθείτε ιδιαίτερα η βιώσιμη ανάπτυξη των ξενοδοχειακών μονάδων.
<ul style="list-style-type: none">• Προσφορά προσωποποιημένων ποιοτικών υπηρεσιών σε σχετικά χαμηλές τιμές.	<ul style="list-style-type: none">• Η μέση πληρότητα των ξενοδοχείων (περίπου 76%).
<ul style="list-style-type: none">• Υψηλός ρυθμός ανάπτυξης (άνοιγμα 151 ξενοδοχείων μέσα σε δέκα χρόνια).	
<ul style="list-style-type: none">• Προσφορά στοχευμένων υπηρεσιών (στοχεύει στην ικανοποίηση κυρίως των Millennials).	

Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Παγκόσμια αύξηση των διεθνών αφίξεων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη των κύριων ανταγωνιστών της (Hilton Garden Inn¹⁶² και Hyatt Place¹⁶³).
<ul style="list-style-type: none"> • Συνεχή ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αμερικάνικης τουριστικής αγοράς έναντι άλλων αγορών.
<ul style="list-style-type: none"> • Στρατηγική προώθησης καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Κίνδυνος μιμητισμού από τους ανταγωνιστές της (π.χ. η Hilton ήδη έχει εισάγει το ψηφιακό κλειδί στα ξενοδοχεία της)¹⁶⁴.
<ul style="list-style-type: none"> • Μεταβολή των τάσεων της αγοράς. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση των απαιτήσεων των πελατών και μεταβολή των καταναλωτικών συνηθειών.
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη της αλυσίδας σε νέες αγορές (π.χ. άνοιγμα νέων ξενοδοχειακών μονάδων στην Ασία). 	<ul style="list-style-type: none"> • Κίνδυνος μελλοντικής απαξίωσης της τεχνολογίας και των καινοτομιών που εφαρμόζονται από την αλυσίδα.
	<ul style="list-style-type: none"> • Αβεβαιότητα στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον.

¹⁶² <https://www.entrepreneur.com/franchises/hiltongardeninn/294786>

¹⁶³ The Financial (2018) Strong growth continues at Hyatt Hotels, www.finchannel.com, February. Available at: <https://www.finchannel.com/tourism-and-travel/71518-strong-growth-continues-at-hyatt-hotels> [Access 5 September 2018].

¹⁶⁴ <http://newsroom.hilton.com/hgi/news/marching-right-along-hilton-garden-inn-continues-rapid-global-growth-with-four-new-hotel-openings>

Συμπεράσματα της περίπτωσης της αλυσίδας ξενοδοχείων Aloft

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Aloft αποτελεί μια επένδυση η οποία στοχεύει στο σύγχρονο ταξιδιώτη, μεσαίου εισοδήματος, και δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη, υιοθέτηση και ενσωμάτωση σύγχρονων τεχνολογιών στις προσφερόμενες υπηρεσίες. Επιπλέον, στόχος της Aloft είναι ο επισκέπτης που επιθυμεί να είναι ανεξάρτητος, να έχει μια άνετη διαμονή χωρίς ιδιαίτερη πολυτέλεια, χρησιμοποιεί ΤΠΕ και ανήκει στην κατηγορία των αρχικών υιοθετούντων των τεχνολογικών καινοτομιών (early adopters). Το προφίλ του ταξιδιώτη στον οποίο στοχεύει η Aloft ταιριάζει καλύτερα σε αυτό του Millennials ενώ παράλληλα οι παροχές της καλύπτουν και τις ανάγκες του ταξιδιώτη-επαγγελματία. Η στρατηγική της αλυσίδας και η πρωτοπορία της σε ότι αφορά τις τεχνολογικές καινοτομίες έχει σχολιαστεί από σημαντικό πλήθος αρθρογράφων στο διεθνή τύπο με αποτέλεσμα να ενισχύουν την φήμη της και να αποτελούν ισχυρό εργαλείο μάρκετινγκ για την εταιρία. Επιπλέον, τα ξενοδοχεία Aloft είναι ιδιαίτερα ενεργά στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διαθέτοντας λογαριασμούς σε Instagram, twitter και facebook ενώ παράλληλα προτρέπουν τους επισκέπτες να συμμετέχουν σε αυτά κοινοποιώντας τις εμπειρίες τους από την διαμονή τους. Ακόμη, εκμεταλλεύονται τους κοινοχρήστους χώρους της δημιουργώντας ένα ευχάριστο κλίμα για τους επισκέπτες μέσω των εκδηλώσεων που πραγματοποιούνται σε αυτούς, δίνοντας έτσι ιδιαίτερη βαρύτητα στην ψυχαγωγία και στην κοινωνική αλληλεπίδραση των επισκεπτών της. Επιπλέον, το γεγονός ότι αποτελούν μια προσιτή λύση, σε σχέση με τις υπόλοιπες επωνυμίες της Marriott International, ενώ παράλληλα συμμετέχουν σε ένα από τα τρία προγράμματα επιβράβευσης πελατών (loyalty programs) της εταιρίας, τους δίνει την δυνατότητα να διευρύνουν την πελατειακή τους βάση. Η ύπαρξη του εργαστήριου καινοτομίας και η ανάπτυξη πρωτοβουλιών με σκοπό να ικανοποιούν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες καταναλωτικές συνήθειες αποτελεί ένα από τα σημαντικά πλεονεκτήματα της αλυσίδας. Ωστόσο, ο κίνδυνος μιμητισμού από τους ανταγωνιστές της πιθανόν να απειλεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της, για το λόγο αυτό είναι αναγκαίο να επενδύει συνεχώς σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες γεγονός που συνεπάγεται αύξηση του κόστους. Τέλος, το γεγονός ότι τα περισσότερα ξενοδοχεία της εταιρίας εδρεύουν στις ΗΠΑ πιθανόν να την κάνουν ευάλωτη σε μια μελλοντική οικονομική ή πολιτική κρίση.

4.3 Η περίπτωση του Marina Bay Hotel

Το Marina Bay Sands βρίσκεται στην Σιγκαπούρη, είναι ένα πολυτελές ξενοδοχείο πέντε αστέρων το οποίο ξεκίνησε την λειτουργία του τον Απρίλιο του 2010. Ανήκει στον όμιλο Las Vegas Sands Corporation και αποτελεί παράδειγμα αειφόρου ανάπτυξης.

Η ιστορία της Las Vegas Sands Corporation

Ο όμιλος Las Vegas Sands Corporation ο οποίος ιδρύθηκε το 1989 από τον Sheldon Adelson και τους συνεργάτες του. Η εταιρία εδρεύει στο Λας Βέγκας, στις ΗΠΑ και σήμερα, είκοσι εννέα χρόνια μετά την έναρξη της λειτουργίας της, απαριθμεί δέκα πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες ανά τον κόσμο και πλήθος θυγατρικών. Ο αριθμός των εργαζομένων στον όμιλο ανέρχεται περίπου στο 51.000 άτομα και τα καθαρά του κέρδη περίπου στις 2.806 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ.¹⁶⁵ Η εταιρία διαθέτει σημαντικό αριθμό διακρίσεων παγκοσμίως μεταξύ των οποίων και διακρίσεις σχετικά με τις πρακτικές που ακολουθεί για την προστασία του περιβάλλοντος και περιβαλλοντικής της απόδοσης, ενδεικτικά για το 2017 βρίσκεται στην 58^η της σχετικής παγκόσμιας κατάταξης (Green Ranking 2017, Newsweek)¹⁶⁶

Το ξενοδοχείο Marina Bay Sands

Ο Adelson είχε προβλέψει την μελλοντική δυναμική των ασιατικών χωρών και ξεκίνησε το 2004 το άνοιγμα στην ασιατική αγορά. Αργότερα, το 2010 επεκτάθηκε περαιτέρω με την δημιουργία του ξενοδοχείου Marina Bay Sands το οποίο βρίσκεται δίπλα στο επιχειρηματικό κέντρο της Σιγκαπούρης. Το Marina Bay Sands¹⁶⁷ αποτελεί μια επένδυση περίπου 5,6 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ, αποτελείται από τρεις «πύργους» 55 ορόφων οι οποίοι ενώνονται στην κορυφή (εικόνα 4.1), διαθέτει 2.651 δωμάτια, εμπορικά καταστήματα, καζίνο, κέντρο ευεξίας και Σπα, μπαρ και έξι εστιατόρια τα οποία παρέχουν μεγάλη ποικιλία εδεσμάτων από διεθνείς κουζίνες (π.χ. ιταλική, αμερικάνικη, ασιατική κ.α.)

¹⁶⁵ <https://www.sands.com/>

¹⁶⁶ <https://www.newsweek.com/green-rankings-2017-18/las-vegas-sands-corp>

¹⁶⁷ <https://www.marinabaysands.com/>

και το μενού τους έχει δημιουργηθεί από διακεκριμένους σεφ. Επιπλέον, διαθέτει εσωτερική πισίνα, καθώς και εξωτερική πισίνα υπερχειλίσης στον τελευταίο όροφο του κτηρίου, η οποία προσφέρει στον επισκέπτη πανοραμική θέα της πόλης. Μπορεί να φιλοξενήσει επαγγελματικές εκδηλώσεις αφού διαθέτει πέντε αίθουσες συνεδριάσεων, εκ των οποίων οι δύο, έκτασης 15,6 χιλιάδων τ.μ. η πρώτη και 18,5 χιλιάδων τ.μ. η δεύτερη, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για επαγγελματικές εκθέσεις. Ακόμη, διαθέτει δυο θέατρα και το μουσείο ArtScience το οποίο φιλοξενεί, μεταξύ άλλων, και τη μόνιμη έκθεση «Future World».



Πηγή: www.booking.com

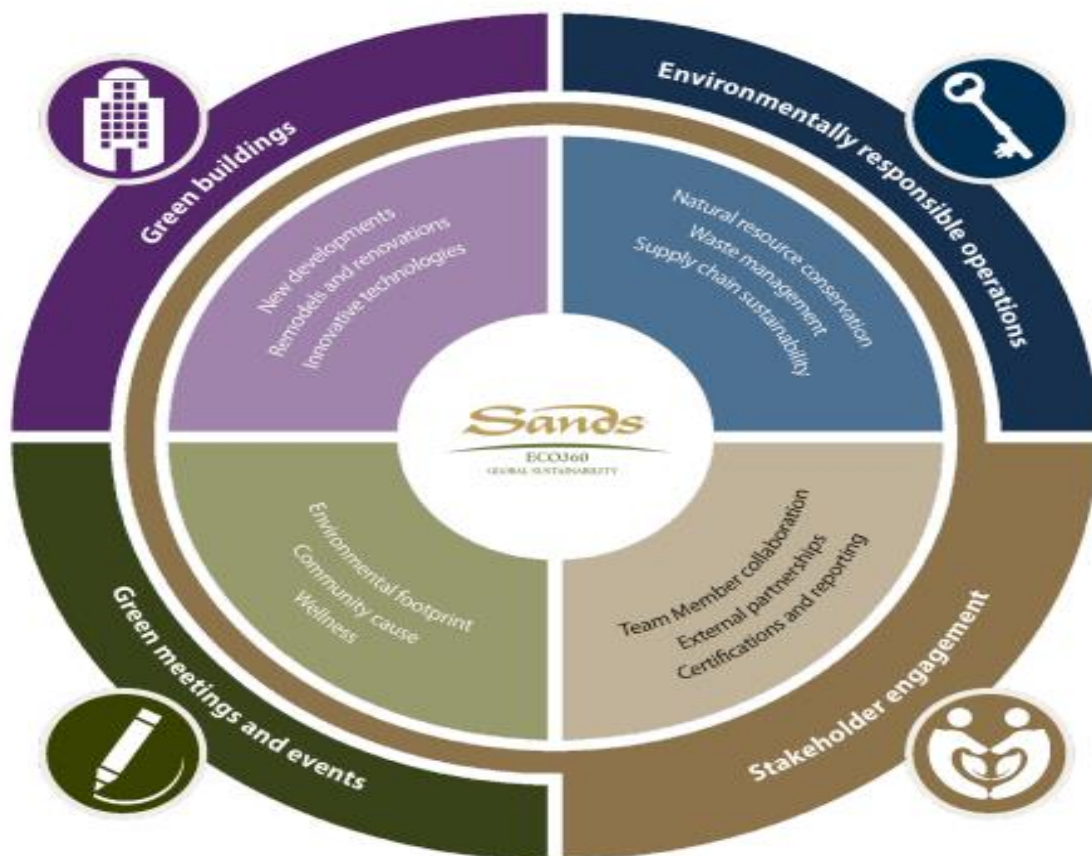
Εικόνα 4.1

Πρόσοψη του ξενοδοχείου Marina Bay Sands

Η στρατηγική της εταιρίας για τη βιώσιμη ανάπτυξη

Εκτός από το πλήθος των παροχών που προσφέρει το ξενοδοχείο, όπως και ο όμιλος στον οποίο ανήκει, ακολουθεί στρατηγική προσανατολισμένη προς την βιώσιμη ανάπτυξη, η οποία αποτελεί την μακροπρόθεσμη δέσμευση της επιχείρησης για την προστασία του περιβάλλοντος. Ο όμιλος Las Vegas Sands έχει δεσμευτεί για την λήψη δράσεων με σκοπό την μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και την προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης. Στα πλαίσια της στρατηγικής της, ανέπτυξε ένα πρόγραμμα βιώσιμης ανάπτυξης το «Sands ECO 360, Global Sustainability». Το πρόγραμμα αυτό αποτελείται από τέσσερις βασικούς πυλώνες:

- Δημιουργία «πράσινων» κτηρίων με καινοτόμο σχεδιασμό, χρήση καινοτόμων τεχνολογιών για την παροχή ενέργειας και φιλικών προς το περιβάλλον υλικών για την κατασκευή και ανακαίνιση τους με σκοπό την διατήρηση της βιοποικιλότητας και των εξοικονόμηση των φυσικών πόρων.
- Ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας στις λειτουργίες των επιχειρήσεων με την υιοθέτηση πρακτικών προσανατολισμένων προς αυτή την κατεύθυνση. Οι πρακτικές που εφαρμόζονται αφορούν την αποτελεσματική διαχείριση των φυσικών πόρων με σκοπό την μείωση της χρήσης τους, την διαχείριση των αποβλήτων, την αναθεώρηση της πολιτικής ανεφοδιασμού των επιχειρήσεων, την εξοικονόμηση ενέργειας καθώς επίσης την αύξηση της χρήσης ανακυκλωμένων υλικών.
- Οργάνωση συζητήσεων και εκδηλώσεων με σκοπό την προώθηση της βιώσιμη ανάπτυξης και την εφαρμογή πρακτικών που προωθούν την αειφορία στις επιχειρήσεις του ομίλου, την προώθηση ενός υγιεινού τρόπου ζωής κατά την διάρκεια του ταξιδιού και την συμμετοχή τους σε εθελοντικές δράσεις σε συνεργασία με Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις (ΜΚΟ) π.χ. διατηρεί συνεργασία με την World Wild Fund (WWF). Επιπλέον, τα συνέδρια και οι συναντήσεις οι οποίες λαμβάνουν χώρα στο ξενοδοχείο προωθούν την πράσινη κουλτούρα μέσω της ελαχιστοποίησης της χρήσης χαρτιού και την χρήση φιλικών προς το περιβάλλον υλικών για την κάλυψη των αναγκών των επισκεπτών.
- Προώθηση της κατανόησης της στρατηγικής της επιχείρησης από όλους τους ενδιαφερομένους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού προκειμένου να είναι προσανατολισμένο με την κουλτούρα της επιχείρησης και να ακολουθεί συγκεκριμένες πρακτικές, της αύξησης της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης μέσω συνεργασιών με φορείς εκτός της επιχείρησης καθώς επίσης και την συνεργασία με πιστοποιημένους φορείς που ακολουθούν περιβαλλοντικά πρότυπα και υιοθέτηση των προτύπων αυτών.



Πηγή: www.marinabaysands.com

Σχήμα 4.2

Οι τέσσερις πυλώνες της στρατηγικής «Sands ECO 360, Global Sustainability»

Σε ότι αφορά το Marina Bay Sands, έχει επενδύσει περίπου 25 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ για να ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης ευφών κτιρίων το οποίο επιτρέπει τον αυτοματοποιημένο έλεγχο του φωτισμού, της θέρμανσης και του νερού για τη διατήρηση της ενέργειας.¹⁶⁸ Πιο, συγκεκριμένα διαθέτει πρόγραμμα διαχείρισης αποβλήτων με χρήση κάδων ανακύκλωσης και χρησιμοποιεί βιώσιμες μεθόδους για την επεξεργασία τους. Ακόμη, κατά την κατασκευή του χρησιμοποιήθηκαν ανακυκλούμενα και φιλικά προς το περιβάλλον υλικά καθώς επίσης και υλικά με μεγαλύτερη ενεργειακή απόδοση, ενώ η γυάλινη πρόσοψη ενισχύει την μείωση ενέργειας, αφού επιτρέπει στο φυσικό φως να εισέρχεται. Επιπλέον, ο

¹⁶⁸ www.marinabaysands.com

πυρήνας των πράσινων πρωτοβουλιών της Marina Bay Sands είναι το σύστημα διαχείρισης ευφυών κτιρίων χάρη στο οποίο, με βάση την ετήσια έκθεση βιωσιμότητας του ξενοδοχείου, εξοικονομούνται ετησίως 46 εκατομμύρια kWh ενέργειας.¹⁶⁹ Ακόμη, οι ανελκυστήρες του απαιτούν 40% λιγότερη ενέργεια σε σχέση με μη ανανεωτικούς ανελκυστήρες, έχουν αφαιρεθεί πάνω από 700 λαμπτήρες για τη βελτιστοποίηση των επιπέδων φωτισμού και χρησιμοποιούνται πάνω από 600.000 ενεργειακά αποδοτικότεροι λαμπτήρες, οι οποίοι καλύπτουν περίπου το 90% των συνολικά χρησιμοποιούμενων. Επίσης, χρησιμοποιεί ηλεκτρονικά μέσα για την προώθηση των πωλήσεων και την ενημέρωση των πελατών όπως επίσης και στα συνεδριακά κέντρα, παρέχονται στους συμμετέχοντες ηλεκτρονικά μέσα προκειμένου να μειωθεί η κατανάλωση χαρτιού. Επιπλέον, έχει αναλάβει δράσης προκειμένου να ελαχιστοποιήσει την χρήση αναλώσιμων υλικών όπως πλαστικών πιάτων, μελανιών εκτύπωσης κτλ.

Το Marina Bay Sands διαθέτει μεγάλη ποικιλία φυτών στους κοινοχρήστους χώρους και δέντρων τα οποία προωθούν το πράσινο, μειώνουν τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα και δημιουργούν ευφορία στον επισκέπτη, ενώ στον κήπο του ξενοδοχείου καλλιεργούνται βότανα τα οποία χρησιμοποιούνται από τα εστιατόρια του. Επιπλέον, πραγματοποιεί μια σειρά από δράσεις για την εξοικονόμηση του νερού, όπως σύστημα συλλογής βρόχινου νερού χρησιμοποιώντας το ιδιαίτερο σχήμα του στεγαστρου του μουσείου ArtScience (Εικόνα 4.2) και χρήσης του για την κάλυψη των αναγκών του ξενοδοχείου, σύστημα σταθερής ροής του νερού κ.α. Οι δράσεις αυτές έχουν σαν αποτέλεσμα την εξοικονόμηση μιας αξιόλογης ποσότητας υδάτων, η οποία αρκεί για να καλύψει τις ετήσιες ανάγκες 800 νοικοκυριών στην Σιγκαπούρη. Ακόμη, από το 2016 συλλέγει και εκμεταλλεύεται ακόμη και το νερό που παράγεται από την χρήση των κλιματιστικών του ξενοδοχείου το οποίο το επαναχρησιμοποιεί για να καλύψει ανάγκες στους εξωτερικούς χώρους του ξενοδοχείου, π.χ. πότισμα των φυτών. Με τις ενέργειες αυτές εξοικονομεί ημερησίως περίπου 60.000 λίτρα νερού. Επιπλέον, πραγματοποιεί δράσεις οι οποίες σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα και στοχεύουν στην προώθηση της «πράσινης» κουλτούρας. Έχει κατάρτιση σχετικό πρόγραμμα

εκπαίδευσης των εργαζομένων του ενώ συμμετέχει ενεργά σε εθελοντικές δράσεις για την προστασία της βιοποικιλότητας και στεγάζει σχετικές εκδηλώσεις στις εγκαταστάσεις του.

Ορισμένοι από τους μακροπρόθεσμους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση με σκοπό να συνδράμει στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα είναι¹⁷⁰:

- Εξοικονόμηση ενέργειας κατά 1,25%.
- Εξοικονόμηση από την χρήση υδάτων 6%.
- Μείωση των αποβλήτων που αποστέλλονται σε χώρους υγειονομικής ταφής κατά 10%.
- Προώθηση και αύξηση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης του προσωπικού και των πελατών του ξενοδοχείου.
- Βελτίωση του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης του ξενοδοχείου.
- Στοχεύει μέχρι το 2020 οι «πράσινες εκδηλώσεις» οι οποίες θα φιλοξενήσει σε συνεργασία με τον οργανισμό WWF να ξεπεράσουν τις τριακόσιες.¹⁷¹



Πηγή: www.marinabaysands.com

Εικόνα 4.2

Το στέγαστρο του μουσείου ArtScience

¹⁷⁰ <https://www.marinabaysands.com/>

¹⁷¹ WWF (2017) Marina Bay Sands and WWF to embark on sustainability partnership, www.wwf.sg, 25 October. Available at: http://www.wwf.sg/wwf_singapore/news_stories/?uNewsID=314810 [Access 9 September 2018].

Οι διακρίσεις του Marina Bay Sands

Αποτέλεσμα της στρατηγικής που ακολουθείται είναι η αναγνώριση της συνεισφορά της επιχείρησης στην βιώσιμη ανάπτυξη και στην προστασία του περιβάλλοντος από διεθνείς πιστοποιημένους φορείς καθώς και η επιβράβευση των πρακτικών της μέσω πολλών διακρίσεων τόσο σε τοπικό όσο και παγκόσμιο επίπεδο. Ενδεικτικά, έχει λάβει πιστοποιήσεις οι οποίες σχετίζονται με την χρήση φιλικών προς τον περιβάλλον πρακτικών όπως:

- ISO 20121 Sustainability Events Management.
- EarthCheck Bronze Benchmarked and Silver Certified.
- ECO Office Certification & ECO Shop Certification.
- GMIC Certification από την The Green Meeting Industry.
- Building and Construction Authority (BCA) Green Mark Platinum.
- Meeting Incentive Conventions Exhibitions (MICE) Sustainability Certification (next line) από την SACEOS.

Ενώ παράλληλα έχει λάβει διακρίσεις από διεθνείς και τοπικούς φορείς για την πρόσφορα του στον τουρισμό και την αειφόρα στρατηγική που ακολουθεί κάποιες από τις οποίες είναι οι εξής:

- Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) Green Hotel Award 2018-2020, (2018).
- Διακρίθηκε ως από τους κορυφαίους οργανισμούς που ακολουθεί φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές στην εκδήλωση Singapore Green Hotel Award 2017-2018, (2017).
- 3R (Reduce, Reuse, Recycle) Award από την Εθνική Υπηρεσία Περιβάλλοντος (National Environmental Agency) της Σιγκαπούρης και την ένωση ξενοδοχείων της Σιγκαπούρης (Singapore Hotel Association) για τις καινοτομίες που εφάρμοσε στην ελαχιστοποίηση των αποβλήτων, (2016).
- Έλαβε την διάκριση Grand Award Winner από την Pacific Asia Travel Association (PATA) καθώς επίσης και χρυσό βραβείο για την στρατηγική «Sands ECO 360, Global Sustainability» που ακολουθεί, (2016).
- Sustainable Business Awards (achievement of Excellence) από την Singapore Business Federation (2015) κ.α.

SWOT ανάλυση του Marina Bay Sands

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθεται η SWOT ανάλυση του ξενοδοχείου Marina Bay Sands.

Δυνατά σημεία (Strengths)	Αδύνατα σημεία (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• Μέλος ενός ισχυρού Ομίλου.	<ul style="list-style-type: none">• Υψηλό επενδυτικό κόστος.
<ul style="list-style-type: none">• Ισχυρή περιβαλλοντική απόδοση, εξοικονόμηση ενεργειακών πόρων, μείωση των λειτουργικών εξόδων του .	<ul style="list-style-type: none">• Μείωση των εσόδων της από τις κρατήσεις δωματίων κατά 4,8% το 2017 και της πληρότητας του ξενοδοχείου κατά 1,8%.¹⁷²
<ul style="list-style-type: none">• Δημιουργία καλής φήμης (διακρίσεις και αναγνώριση από διεθνείς και τοπικούς φορείς σχετικά με την στρατηγική της).	<ul style="list-style-type: none">• Σημαντικό μέρος των εσόδων της προκύπτει από τα έσοδα των τυχερών παιγνίων του καζίνο, (ευάλωτο σε περίπτωση που ανασταλθεί η άδεια λειτουργίας του καζίνο).
<ul style="list-style-type: none">• Συνεργασίες με σημαντικές ΜΚΟ και φιλανθρωπικές οργανώσεις στα πλαίσια της εταιρικής του ευθύνης.	<ul style="list-style-type: none">• Απευθύνεται σε μια ιδιαίτερα απαιτητική ομάδα καταναλωτών.
<ul style="list-style-type: none">• Πρόσφορα πολυτελών και ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων.	
<ul style="list-style-type: none">• Επενδύει στην εκπαίδευση του προσωπικού του προκειμένου να συμμορφώνεται σύμφωνα με την στρατηγική της εταιρίας.	

¹⁷² Las Vegas Sands Corp. (2018) Annual Report, 2017, p. 49. Available at:

http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_LVS_2017.pdf [Access 7 September 2018].

<ul style="list-style-type: none"> • Στοχεύει σε μεμονωμένους ταξιδιώτες με υψηλό κατά κεφαλήν εισόδημα ενώ παράλληλα προωθεί τον εκθεσιακό και συνεδριακό τουρισμό. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση εσόδων προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) το 2017 κατά 26,3%.¹⁷³ 	

Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Παγκόσμια αύξηση των διεθνών αφίξεων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη των κύριων ανταγωνιστών του (ο κυρίως ανταγωνιστής του, το θέρετρο Resorts World Sentosa, ξεκίνησε την λειτουργία του επίσης το 2010).
<ul style="list-style-type: none"> • Άνοδος του συνεδριακού και εκθεσιακού τουρισμού της Σιγκαπούρης (το 2016 και 2017 έχει συμπεριληφθεί στις 10 κορυφαίες πόλεις της παγκόσμιας κατάταξη με μεγαλύτερη άφιξη σχετικών τουριστών).¹⁷⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> • Ενδεχόμενες μεταβολές στην νομοθεσία ή την φορολογία της Σιγκαπούρης σε ότι αφορά τα τυχερά παίγνια.
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη των στρατηγικών προώθησης της βιώσιμης ανάπτυξης. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αβεβαιότητα της καταναλωτικής συμπεριφοράς που σχετίζεται με την δαπάνη σε πολυτελή ξενοδοχεία.

¹⁷³ Las Vegas Sands Corp. (2018) Annual Report, 2017, p. 52. Available at:

http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_LVS_2017.pdf [Access 7 September 2018].

¹⁷⁴ ICCA (2018) ICCA publishes 2017 country and city rankings based on estimated total number of participants, www.iccaworld.org, 12 June. Available at: <https://www.iccaworld.org/newsarchives/archivedetails.cfm?id=16587> [Access 20 September 2018].

<ul style="list-style-type: none"> • Αναμενόμενη παγκόσμια αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος. 	<ul style="list-style-type: none"> • Μείωση των διεθνών αφίξεων λόγω ενδεχόμενης αύξησης του κόστους μεταφοράς.
<ul style="list-style-type: none"> • Αναμενόμενη αύξηση των διεθνών αφίξεων της Σιγκαπούρης.¹⁷⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> • Αβέβαιο διεθνές οικονομικό περιβάλλον.

Συμπεράσματα της περίπτωσης του ξενοδοχείου Marina Bay Sands

Συνοψίζοντας, στο ξενοδοχείο Marina Bay Sands αποτελεί μια πολυτελής επένδυση και προσφέρει μεγάλη ποικιλία παροχών στον επισκέπτη. Απευθύνεται σε άτομα οικονομικά ευκατάστατα, σε επαγγελματίες, σε σύγχρονους ταξιδιώτες ενώ προωθεί με τις δράσεις του την υιοθέτηση φιλικών προς το περιβάλλον συνηθειών στους εργαζόμενους και στους επισκέπτες του ξενοδοχείου. Στο συγκεκριμένο επιχειρηματικό εγχείρημα, έχουν επενδυθεί σημαντικά κεφάλαια για την ανάπτυξη καινοτόμων συστημάτων διαχείρισης τα οποία στοχεύουν στην αύξηση της αποδοτικότητας, στην μείωση του λειτουργικού κόστους ενώ παράλληλα προστατεύουν το περιβάλλον. Το αυξημένο αυτό επενδυτικό κόστος στοχεύει στην μακροπρόθεσμη εξοικονόμηση από το ενεργειακό κόστος. Η στρατηγική που ακολουθείται από το Marina Bay Sands έχει λάβει σημαντικές διακρίσεις σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον, η επιχείρηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, στα πλαίσια και της κοινωνικής της ευθύνης, στην προστασία του περιβάλλοντος με την οργάνωση δράσεων σε συνεργασία με διεθνής και τοπικούς οργανισμούς και οργανώσεις. Οι παροχές του ξενοδοχείου δίνουν την δυνατότητα στον επισκέπτη να μην περιοριστεί μόνο στην δαπάνη για την κράτηση του δωματίου αλλά μπορεί να περάσει σημαντικό χρόνο στις εγκαταστάσεις του και να ξοδέψει σε αυτές μέρος των διαθέσιμων χρημάτων του, γεγονός που αυξάνει τα έσοδα του ξενοδοχείου. Σε ότι αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η πορεία της τουριστικής ανάπτυξης των περιοχών της Ασίας και του Ειρηνικού είναι θετική τα τελευταία χρόνια ενδεικτικά, όπως είδαμε και παραπάνω, οι περιοχές αυτές είχαν την μεγαλύτερη

¹⁷⁵ <https://www.stb.gov.sg/news-and-publications/lists/newsroom/dispform.aspx?ID=744>

ανάπτυξη στις διεθνείς αφίσξεις για το 2017 με αύξηση 8% και 9% το 2016. Το γεγονός αυτό πιθανόν να είναι ενθαρρυντικό για τους δυνητικούς επενδυτές στην περιοχή και αποτελεί ευκαιρία αύξησης των εσόδων των τουριστικών επιχειρήσεων. Τέλος, η παρουσία της Σιγκαπούρης στους κορυφαίους προορισμούς συνεδριακού τουρισμού και τουρισμού εκθέσεων αποτελεί σημαντική ευκαιρία ανάπτυξης του Marina Bay Sands.

4.4 Η περίπτωση του ξενοδοχειακού συγκροτήματος Costa Navarino

Το Costa Navarino είναι ένα ξενοδοχειακό συγκρότημα υψηλών προδιαγραφών το οποίο βρίσκεται στην περιοχή της Μεσσηνίας και διαθέτει πολυτελείς εγκαταστάσεις οι οποίες προσφέρουν πληθώρα ανέσεων και παροχών στον επισκέπτη.

Η ιστορία του Βασίλη Κωνσταντακόπουλου, οραματιστή της Costa Navarino

Η ιστορία της Costa Navarino ¹⁷⁶ ξεκινάει από το όραμα του κ. Βασίλη Κωνσταντακόπουλου γνωστός ως «Καπετάν Βασίλης» ο οποίος κατάγεται από την περιοχή της Μεσσηνίας και αποτελεί μια από τις εμβληματικές φιγούρες της ελληνικής Ναυτιλίας. Σε ηλικία 18 ετών ξεκίνησε την ενασχόληση του με την ναυτιλία, το 1974, σε ηλικία 39 ετών, ίδρυσε την ναυτιλιακή εταιρία του Costamare Shippig S.A. η οποία κατέχει ηγετικό ρόλο στην παγκόσμια ναυτιλιακή αγορά μεταφοράς εμπορευμάτων και από το 2010 είναι εισηγμένη και στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Η οικογένεια Κωνσταντακόπουλου δραστηριοποιείται και σε άλλους οικονομικούς κλάδους για παράδειγμα έχει ιδρύσει την εταιρία GEOHELLAS η οποία δραστηριοποιείται στην εξόρυξη βιομηχανικών ορυκτών και την εταιρία FALIRO HOUSE Productions η οποία είναι εταιρία παραγωγής κινηματογραφικών ταινιών. Ο Βασίλης Κωνσταντακόπουλος δραστηριοποιήθηκε και στον τουριστικό τομέα και το 1997 ίδρυσε την εταιρία «Τουριστικές Επιχειρήσεις Μεσσηνίας Α.Ε.» (Τ.Ε.ΜΕΣ Α.Ε.) προκειμένου να υλοποιήσει το όραμα του για την Μεσσηνία. Την ιδέα του για την ανάπτυξη της Μεσσηνίας την συνέλαβε στα μέσα του 1980 και υλοποιήθηκε

¹⁷⁶ <https://www.costanavarino.com/captain-vassilis-constantakopoulos/>

δεκατρία χρόνια μέρα, το 2010 ένα χρόνο πριν αποβιώσει, έπειτα πολλά εμπόδια λόγω της ελληνικής γραφειοκρατίας. Η T.E.MES A.E., η οποία αποτελεί τον φορέα υλοποίησης και ανάπτυξης της Costa Navarino, το 2014 προχώρησε σε συνεργασία με τον αραβικού Ομίλου Olayan ο οποίος κατέχει το 25% των μετόχων στον όμιλο Costa Navarino.¹⁷⁷ Το όραμα του Βασίλη Κωνσταντακόπουλου ήταν μια βιώσιμη επένδυση η οποία θα επέτρεπε στην γενέτειρα του, την Μεσσηνία, να λάβει μερίδιο από την ελληνική τουριστική αγορά και θα της έδινε την δυνατότητα να αναπτυχθεί και τοποθετείται ανάμεσα στους διεθνείς τουριστικούς προορισμούς. Χαρακτηριστικό της πρόσφορα του Βασίλη Κωνσταντακόπουλου στην περιοχή είναι το γεγονός ότι ο αερολιμένας της Καλαμάτας έλαβε προς τιμήν του το όνομα του.

Το ξενοδοχειακό συγκρότημα Costa Navarino

Το Costa Navarino¹⁷⁸ είναι ένα πολυτελές ξενοδοχειακό συγκρότημα το οποίο απευθύνεται σε υψηλού εισοδήματος επισκέπτες και προσφέρει πλήθος παροχών. Προς το παρόν, έχει αναπτυχθεί σε δύο παραθαλάσσιες περιοχές στην Navarino Dunes και στην περιοχή Navarino Bay. Στην Navarino Dunes στεγάζονται «Romanos, a Luxury Collection Resort» και το «Westin Resort Costa Navarino» των οποίων την διαχείριση έχει αναλάβει η Starwood Hotels & Resorts Worldwide. Το ξενοδοχείο «Westin Resort Costa Navarino» διαθέτει 445 δωμάτια και σουίτες, 131 πισίνες και είναι κατάλληλο για την φιλοξενία οικογενειών αφού κάποια από τα δωμάτια και τις σουίτες του είναι οικογενειακά. Επίσης, προσφέρει βρεφονηπιακό σταθμό όπου μπορούν να απασχολούνται οι μικροί επισκέπτες. Το «Romanos, a Luxury Collection Resort» είναι ένα πολυτελές ξενοδοχειακό συγκρότημα, διαθέτει 321 σουίτες και βίλλες και 128 πισίνες. Στην ίδια περιοχή στεγάζονται το κέντρο ευεξίας και θαλασσοθεραπείας Anazoe Spa συνολικής έκτασης 4.000 τ.μ. και ένα γήπεδο γκολφ. Στην περιοχή στην «Navarino Bay» βρίσκεται το δεύτερο γήπεδο γκολφ που διαθέτει το συγκρότημα. Τα δύο γήπεδα του Costa Navarino είναι υψηλών προδιαγραφών, φιλοξενούν

¹⁷⁷ Καραγεώργος, Α. (2014) Mega deal 150 εκατ. ευρώ των Costa Navarino – Olayan, www.naftemporiki.gr, 28 Νοεμβρίου. Διαθέσιμο στο: <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/885184/mega-deal-150-ekat-euro-ton-costa-navarino-olayan> [Πρόσβαση 12 Σεπτεμβρίου].

¹⁷⁸ www.costanavarino.com

εκδηλώσεις παγκόσμιας κλάσης και αποτελούν πόλο προσέλκυσης για τους λάτρεις του αθλήματος παγκοσμίως. Επιπλέον, διαθέτει πάνω από 13 εστιατόρια και 7 μπαρ, γυμναστήριο καθώς επίσης συνεδριακό κέντρο εξοπλισμένο με σύγχρονη τεχνολογία χωρητικότητας 1.600 ατόμων και αίθουσες συνεδριάσεων.

Μελλοντικά η Costa Navarino έχει σχεδιάσει την ανάπτυξη της μέσω πέντε ακόμη επενδύσεων:

- Περαιτέρω ανάπτυξη της περιοχής Navarino Bay με την κατασκευή ενός πολυτελούς ξενοδοχείου το οποίο θα διαθέτει κέντρο ευεξίας και ιδιωτική παραλία και στο οποίο ο επισκέπτης θα μπορεί να απολαύσει το φυσικό κάλος της περιοχής.
- Κατασκευή πολυτελούς θέρετρου το οποίο θα διαθέτει παραθαλάσσιες κατοικίες, εμπορικά καταστήματα, εγκαταστάσεις ψυχαγωγίας στην περιοχή Navarino Waterfront.
- Κατασκευή δύο ακόμη γηπέδων γκολφ στην περιοχή Navarino Hills, ενώ σε δεύτερο χρόνο έχει σχεδιαστεί η δημιουργία καινοτόμων χώρων αναψυχής.
- Κατασκευή ενός οικογενειακού θέρετρου το οποίο θα διαθέτει αθλητικές εγκαταστάσεις και εγκαταστάσεις διασκεδάσεις για τους επισκέπτες στην περιοχή Navarino Blue.
- Ακόμη, υπάρχει το ενδεχόμενο μετατροπής ενός παλιού μοναστηριού που βρίσκεται στην περιοχή σε κέντρο όπου θα παρέχονται υπηρεσίες υγείας.

Η στρατηγική του Costa Navarino

Το ξενοδοχειακό συγκρότημα Costa Navarino προσφέρει μια συνολική εμπειρία τον επισκέπτη ενσωματώνοντας την κουλτούρα και τις παραδόσεις της περιοχής, προωθώντας την βιώσιμη ανάπτυξη και δίνοντας την δυνατότητα στον επισκέπτη να κάνει χρήση των πολυτελών παροχών του και παράλληλα, ανάλογα με τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα του, να συμμετέχει σε εκδηλώσεις που διοργανώνει. Οι βασικοί πυλώνες της στρατηγικής του είναι:

Βιώσιμη ανάπτυξη

Το Costa Navarino θεωρεί ιδιαίτερα σημαντική την βιώσιμη ανάπτυξη και την προστασία του φυσικού πλούτου της περιοχής της Μεσσηνίας. Θεωρείται ένας από τους

κορυφαίους αειφόρους προορισμούς της Μεσόγειου. Η επιχείρηση τηρεί τις αρχές της βιωσιμότητας από την κατασκευή του Costa Navarino μέχρι και σήμερα και εφαρμόζει καινοτόμο Σύστημα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης για όλες τις λειτουργίες και δραστηριότητες του. Για το παραπάνω σκοπούς δαπανηθήκαν πάνω από 58 εκατομμύρια ευρώ, δηλ. πάνω από το 10% από τον συνολικό προϋπολογισμό της επένδυσης. Στα πλαίσια αυτά έχει αναλάβει τις εξής δράσεις:

- Εξοικονόμηση του νερού με την δημιουργία δύο δεξαμενών συνολικής χωρητικότητας 700.000 κ.μ. οι οποίες γεμίζουν από ανακυκλωμένο νερό και ένα μέρος από το νερό των ποταμών της περιοχής πριν καταλήξουν στην θάλασσα. Οι δεξαμενές αυτές χρησιμοποιούνται για να καλύψουν αρδεύτηκες ανάγκες όπως πότισμα των γηπέδων γκολφ κτλ.
- Μείωση των εκπομπών του θερμοκηπίου και της κατανάλωσης ενέργειας. Τα υλικά που χρησιμοποιήθηκαν κατά την κατασκευή του Costa Navarino επιτρέπουν την εξοικονόμηση ενέργειας ενώ διαθέτει σύστημα διαχείρισης προκειμένου να μειώνει την κατανάλωση ενέργειας στις καθημερινές λειτουργίες του. Επιπλέον, μόνο το 10% της συνολικής έκτασης του έχει χτιστεί η υπόλοιπη έκταση παραμένει παρθένα ή καλύπτεται από διάφορα φυτά.¹⁷⁹ Ακόμη, διαθέτει γεωθερμικό σύστημα ψύξης και θέρμανσης και χρησιμοποιεί ανανεώσιμες πηγές ενέργειας για να καλύψει της ανάγκες ηλεκτρισμού της επιχείρησης (η ΤΕ.ΜΕΣ. Α.Ε. διατηρεί φωτοβολταϊκό πάρκο στην περιοχή της Πύλου).
- Πραγματοποιείται ανακύκλωση χαρτιού, πλαστικού, γυαλιού, χρησιμοποιημένου πετρελαίου, μπαταριών και οργανικών αποβλήτων.
- Πραγματοποιούνται δράσεις με σκοπό την διατήρηση της βιοποικιλότητας και την προστασία της χλωρίδας και της πανίδας της περιοχής όπως συνεργία με οργανισμούς για την προστασία της θαλασσιάς χελώνας caretta-caretta.
- Χρησιμοποιούνται οικολογικές πρακτικές για την συντήρηση των γηπέδων γκολφ όπως εγκατάσταση ηλεκτρονικού συστήματος άρδευσης και χρήση νερού από τις δεξαμενές που προαναφέραμε, χρήση οργανικών λιπασμάτων κ.α.

¹⁷⁹ TEMES (2017) Sustainability Report 2016, Available at: https://www.costanavarino.com/wp-content/uploads/2017/12/sustainability_report_2016.pdf [Access 15 September 2018].

- Έχει συνάψει συνεργασίες με φορείς εκτός της επιχείρησης όπως η Ακαδημία Αθηνών, το Πανεπιστήμιο της Στοκχόλμης και διάφορες ΜΚΟ με σκοπό την αύξησης της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης. Αποτέλεσμα των συνεργασιών αυτών είναι όπως την ίδρυση και λειτουργία του Navarino Natura Hall το οποίο είναι ένα διαδραστικό περιβαλλοντικό εκθεσιακό κέντρο και του Navarino Environmental Observatory τα οποία ιδρύθηκαν με σκοπό την έρευνα και την εκπαίδευση σχετικά με περιβαλλοντικά θέματα.

Ενσωμάτωση της τοπικής κουλτούρας στην τουριστική εμπειρία

Η επιχείρηση Costa Navarino πριν ακόμη ξεκινήσει την λειτουργία της είχε στο επίκεντρο της την περιοχή της Μεσσηνίας. Προωθεί την πολυτέλεια μέσω των παροχών που προσφέρονται στις εγκαταστάσεις της, προσφέροντας όμως παράλληλα μια διαφορετική αξία στον επισκέπτη, την εμπειρία της τοπικής κουλτούρας και πολιτισμού. Αυτό επιτυγχάνεται ενσωματώνοντας την τοπική κουλτούρα στις λειτουργίες της π.χ. προωθώντας τοπικά προϊόντα όπως το ελαιόλαδο Καλαμάτας στα εστιατόρια του ή προσφέροντας στο κέντρο ευεξίας της θεραπείες ομορφιάς εμπνευσμένες από αρχαίες τοπικές πρακτικές, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν, και οργανώνοντας διαφορές εκδηλώσεις όπου ο επισκέπτης θα έχει την δυνατότητα να βιώσει την αυθεντική Μεσσηνιακή εμπειρία. Για παράδειγμα, οργανώνει γευστικές δοκιμές τοπικών τυριών και εκμάθησης του τρόπου παραγωγής τους από τους ντόπιους, επίσκεψη σε σπίτια της περιοχής και παρακολούθηση μαθημάτων για την παρασκευή τοπικών εδεσμάτων από τις νοικοκυρές της περιοχής ή παράδοση μαθημάτων γευσιγνωσίας του παρθένου ελαιόλαδου και μαθημάτων οινολογίας με σκοπό ο επισκέπτης να ανακαλύψει τα τοπικά κρασιά και κρασιά από άλλες περιοχές της Ελλάδας. Επίσης, η Costa Navarino παρέχει την δυνατότητα στον επισκέπτη να απολαύσει το γεύμα του σε παρθένα μέρη εκτός του ξενοδοχείου και να συναναστραφεί με τους κατοίκους της περιοχής, διοργανώνει εκδρομές στις οποίες ο επισκέπτης μπορεί να δει από κοντά και να συμμετέχει στην διαδικασία συγκομιδής ελιών ή στην διαδικασία του τρύγου κ.α.¹⁸⁰

¹⁸⁰ www.costanavarino.com

Προώθηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού

Ο επισκέπτης του Costa Navarino έχει την δυνατότητα να απασχοληθεί με διάφορων ειδών δραστηριότητες ανάλογα με τα εξατομικευμένα ενδιαφέροντα του. Οι παροχές και οι εγκαταστάσεις του σε συνδυασμό με τα φυσικά χαρακτηριστικά της περιοχής και με τις διάφορων ειδών εκδηλώσεις που διοργανώνονται και φιλοξενούνται σε αυτές προσελκύουν πλήθος τουριστών με ειδικά ενδιαφέροντα. Ορισμένες εναλλακτικές μορφές τουρισμού που προωθούνται από το Costa Navarino είναι:

- *Αθλητικός τουρισμός.* Οι επισκέπτες μπορούν να συμμετέχουν σε οργανωμένες αθλητικές εκδηλώσεις όπως το «Navarino Challenge»¹⁸¹ το οποίο είναι ένας αγώνας δρόμου στην περιοχή της Μεσσηνίας με σκοπό την ευαισθητοποίηση σχετικά με τα οφέλη του υγιεινού τρόπου ζωής και το «IRON MAN» το οποίο περιλαμβάνει την συμμετοχή σε τρία αθλήματα (κολύμπι, τρέξιμο, ποδηλασία) ή το φεστιβάλ χορού Καλαμάτας. Επίσης, μπορούν να εξερευνήσουν την περιοχή κάνοντας πεζοπορία, ποδηλασία, ιστιοπλοΐα, κατάδυση, καγιάκ ή αναρρίχηση και να αθληθούν παίζοντας τένις, γκολφ, μπάσκετ ή κάνοντας γιόγκα.
- *Τουρισμός γκολφ.* Το Costa Navarino με την κατασκευή των ποιοτικών δύο γηπέδων γκολφ σε συνεργασία σημαντικών αθλητές και οργανισμούς έχει καταφέρει να τοποθετηθεί ανάμεσα στους κορυφαίους σχετικούς τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως. Κάθε χρόνο λαμβάνουν χώρα στις εγκαταστάσεις του σημαντικές εκδηλώσεις και τουρνουά ενώ διαθέτει επαγγελματική ακαδημία γκολφ για όσους επιθυμούν να ασχοληθούν με το συγκεκριμένο άθλημα. Πολύ πρόσφατα ανακοίνωσε την συνεργασία του με Consillium S.A. με σκοπό την ανάπτυξη και λειτουργία δύο ακόμη γηπέδων γκολφ στην περιοχή Navarino Hills και την περαιτέρω ενίσχυση του τουρισμού γκολφ.¹⁸²

¹⁸¹ <http://www.navarinochallenge.com/navarino-challenge#>

¹⁸² Καθημερινή (2018) Συνεργασία Ομίλου TEMES με την Consillium S.A. για την ανάπτυξη του γκολφ στην Costa Navarino, <http://www.kathimerini.gr>, 12 Νοεμβρίου, Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/994766/article/oikonomia/epixeirhseis/synergasia-omiloy-temes-me-thn-consillium-sa-gia-thn-anapty3h-toy-gkolf-sthn-costa-navarino> [Πρόσβαση 12 Νοεμβρίου 2018].

- *Τουρισμός ευεξίας.* Το κέντρο ευεξίας Anazoe Spa διαθέτει ποιοτικές εγκαταστάσεις οι οποίες δίνουν την δυνατότητα στον επισκέπτη να εμπλουτίσει τις διακοπές του με υπηρεσίες αναζωογόνησης όπως θαλασσοθεραπεία, θεραπείες ομορφιάς, μασάζ κ.α.

Οι διακρίσεις της επιχείρησης Costa Navarino

Η Costa Navarino έχει λάβει σημαντικές διακρίσεις σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο από διεθνείς πιστοποιημένους φορείς. Από τις διακρίσεις της είναι εμφανές ότι τοποθετείται ανάμεσα στα κορυφαία πολυτελή ξενοδοχεία της Ευρώπης που υποστηρίζουν τις παραπάνω εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Επιπλέον, από τις σημαντικές διακρίσεις τις οποίες έχει λάβει αναγνωρίζεται η συνεισφορά της επιχείρησης στην βιώσιμη ανάπτυξη και στην προστασία του περιβάλλοντος. Ενδεικτικά, παρακάτω παραθέτουμε ορισμένες από τις διακρίσεις της:

- «Green Hotel of the Year», European Hospitality Awards (2017).
- «Luxury Wellness Hotel for Greece» & «Luxury Business Hotel for Greece», World Luxury Hotel Awards (2017).
- «Europe’s Responsible Tourism Award», World Travel Awards (2017).
- «Hospitality Group of the Year», Luxury Travel Guide Awards (2017).
- «Gold award on Sustainability 2016», Tourism Awards on Sustainability (2016).
- Silver Award on Research & Innovation, Tourism Awards on Sustainability (2016).
- «Family Friendly Golf Resort», Great Golf Magazine (2017).
- «Best overall impression», World Leading of Golf (2017).
- «Golf Resort of the Year – Europe», IAGTO (2017).
- «Greece’s Best Golf Hotel», World Golf Awards (2016 & 2015).
- «Best Hotel/ Resort Spa», Health & Spa Award (2017).
- «Best Luxury Resort Spa for Europe» για τα έτη 2014, 2015, 2016 & 2017.
- «Best European Spa to recharge / Best wellness Spa Europe», The Spa Travelers Awards (2015).
- «Innovative Spa Concepts», Gala Spa Awards (2014) κ.α.
- Επιπλέον, η εταιρεία έχει λάβει πιστοποιήσεις ISO 14001 και ISO 22000.

SWOT ανάλυση της επιχείρησης Costa Navarino

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθεται η SWOT ανάλυση του ξενοδοχειακού συγκροτήματος Costa Navarino.

Δυνατά σημεία (Strengths)	Αδύνατα σημεία (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• Ισχυρό brand name.	<ul style="list-style-type: none">• Υψηλό επενδυτικό κόστος.
<ul style="list-style-type: none">• Ισχυρή περιβαλλοντική απόδοση (εξοικονόμηση ενεργειακών πόρων) και προώθηση της βιωσιμότητας.	<ul style="list-style-type: none">• Έλλειψη ποιοτικών τουριστικών υποδομών στην ευρύτερη περιοχή.
<ul style="list-style-type: none">• Δημιουργία καλής φήμης (διακρίσεις και αναγνώριση από διεθνείς και τοπικούς φορείς).	<ul style="list-style-type: none">• Ανεπαρκής προβολή της περιοχής από δημόσιους φορείς.
<ul style="list-style-type: none">• Πρόσφορα πολυτελών και ποιοτικών υπηρεσιών.	<ul style="list-style-type: none">• Περιορισμένη ανάδειξη των σημείων ιστορικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος από τους κρατικούς φορείς.
<ul style="list-style-type: none">• Σημαντική συνεισφορά στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της περιοχής (ενδεικτικά, με στοιχεία του 2016 το 59% των εργαζόμενων είναι κάτοικοι της ευρύτερης περιοχής, ενώ με στοιχεία του 2015 το 60% των προμηθευτών της προέρχονται από την τοπική αγορά, αύξηση των εσόδων για τους επιχειρηματίες της περιοχής κ.α.¹⁸³)	<ul style="list-style-type: none">• Έλλειψη μεταφορικών υποδομών (ανεπαρκές εθνικό και τοπικό οδικό δίκτυο, ανεπαρκές δίκτυο θαλάσσιων μεταφορών π.χ. έλλειψη λιμανιών για σκάφη αναψυχής, περιορισμένη δυναμικότητα του αερολιμένα Καλαμάτας, διαθέτει ένα αεροδιάδρομο¹⁸⁴).

¹⁸³ TEMES (2017) Sustainability Report 2016, Available at: https://www.costanavarino.com/wp-content/uploads/2017/12/sustainability_report_2016.pdf [Access 15 September 2018].

¹⁸⁴ http://www.greek-airports.gr/greek/airports/kalamata/kalamataairfield_data_gr.html

<ul style="list-style-type: none"> • Η τοποθεσία της Costa Navarino. Η περιοχή της Μεσσηνίας διαθέτει έντονη βιοποικιλότητα, παρθένο φυσικό περιβάλλον και φυσική πολυμορφία (συνδυάζει αρμονικά βουνό και θάλασσα). 	<ul style="list-style-type: none"> • Μικρής διάρκειας τουριστικής περιόδο στην Ελλάδα.
<ul style="list-style-type: none"> • Στοχεύει σε ταξιδιώτες με υψηλό κατά κεφαλήν εισόδημα, και παράλληλα προωθεί εναλλακτικές μορφές τουρισμού . 	
<ul style="list-style-type: none"> • Κοντά σε σημεία πολιτιστικού και αρχαιολογικού ενδιαφέροντος (π.χ. κάστρο της Πύλου και της Μεθώνης, Αρχαία Ολυμπία, Αρχαία Μεσσήνη κ.α.) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Σημαντική αύξηση των εσόδων προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) με βάση τα δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία 2016 & 2015 (αύξηση πάνω από 3,9 εκατομμύρια ευρώ το 2016 σε σχέση με την προηγούμενη χρόνια).¹⁸⁵ 	

¹⁸⁵ <https://www.businessregistry.gr/publicity/show/122431301000>

Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση των διεθνών αφίξεων στην Ελλάδα και ειδικότερα στην Μεσσηνία. 	<ul style="list-style-type: none"> • Έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον στην τουριστική αγορά της ΕΕ, κίνδυνος ανάπτυξης ανταγωνιστών.
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη δημοσίων έργων υποδομής στην ευρύτερη περιοχή. 	<ul style="list-style-type: none"> • Κίνδυνος αδυναμίας υποστήριξης μεγάλου όγκου τουριστών από τις τουριστικές επιχειρήσεις της περιοχής.
<ul style="list-style-type: none"> • Μεταβολή των τάσεων της τουριστικής αγοράς (στροφή των τουριστών σε διαφοροποιημένες υπηρεσίες και εναλλακτικές μορφές τουρισμού). 	<ul style="list-style-type: none"> • Αβεβαιότητα της καταναλωτικής συμπεριφοράς που σχετίζεται με την δαπάνη σε πολυτελή ξενοδοχεία.
<ul style="list-style-type: none"> • Αναμενομένη παγκόσμια αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος. 	<ul style="list-style-type: none"> • Κίνδυνος υποβάθμισης ή καταστροφής του φυσικού περιβάλλοντος (π.χ. ξέσπασμα μεγάλης πυρκαγιάς στην περιοχή).
<ul style="list-style-type: none"> • Υλοποίηση των επενδυτικών σχεδίων της επιχείρησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Αστάθεια στο ελληνικό οικονομικό περιβάλλον.

Συμπεράσματα της περίπτωσης Costa Navarino

Συνοψίζοντας, η επιχείρηση Costa Navarino κατάφερε να ενισχύσει την τοπική οικονομία και τον τουρισμό στην περιοχή της Μεσσηνίας καθώς επίσης να την καταστήσει σε ένα από αναδυόμενους τουριστικούς προορισμούς όχι μόνο της Ελλάδας αλλά ολόκληρης της υφηλίου. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι από το 2009 μέχρι το 2016 αυξηθήκαν οι αφίξεις στο αεροδρόμιο της Καλαμάτας κατά 264%. Η Costa Navarino αποτελεί μια τεράστια επένδυση, το αρχικά επενδυμένο ποσό ανέρχεται περίπου στα 580 εκατομμύρια ευρώ ενώ παράλληλα έχουν σχεδιαστεί και μελλοντικές επενδύσεις με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξη

της επιχείρησης. Η επιχείρηση προσφέρει μεγάλη ποικιλία ποιοτικών παροχών στον επισκέπτη, διαθέτει πολυτελείς εγκαταστάσεις, προωθεί την βιωσιμότητα και τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Απευθύνεται σε άτομα οικονομικά ευκατάστατα, σε σύγχρονους ταξιδιώτες που επιθυμούν να απολαύσουν ποιοτικές παροχές και μια διαφοροποιημένη πρόσφορα αξίας ανάλογα με τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα τους. Προσφέρει εξατομικευμένες υπηρεσίες μέσω των δράσεων που οργανώνει και τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού που υποστηρίζονται από τις εγκαταστάσεις του και από την μοναδικότητα του φυσικού περιβάλλοντος της περιοχής. Ενώ παράλληλα, παρέχει την δυνατότητα στον επισκέπτη να ζήσει αυθεντικές μεσσηνιακές εμπειρίες. Επιπλέον, στόχος της επιχείρησης τόσο κατά την πρώτη φάση της επένδυσης όσο και για τις επόμενες επενδύσεις είναι η βιώσιμη αξιοποίηση της περιοχής με σεβασμό προς το φυσικό περιβάλλον και το φυσικό κάλλος της. Έχει επενδύσει σημαντικά κεφάλαια για την ανάπτυξη καινοτόμων συστημάτων διαχείρισης τα οποία στοχεύουν στην αύξηση της αποδοτικότητας, στην μείωση του λειτουργικού κόστους και στην προστασία του περιβάλλοντος. Ωστόσο, θα πρέπει να αναπτυχθεί περαιτέρω η περιοχή, να πραγματοποιηθούν έργα υποδομής και τουριστικές επενδύσεις οι οποίες θα την ενισχύσουν και θα την τοποθετήσουν ανάμεσα στα ισχυρά brand name των παγκοσμίων τουριστικών αγορών. Με τον τρόπο αυτό θα καταστεί ευκολότερη η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και η προσέλκυση ποιοτικού τουρισμού στην περιοχή που θα προσφέρει σημαντικά οικονομικά και κοινωνικά οφέλη.

4.5 Συγκριτική ανάλυση μελετών περιπτώσεων

Από την εξέταση των παραπάνω μελετών περίπτωσης και με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε αντιλαμβανόμαστε την σημαντικότητα προσφοράς ενός διαφοροποιημένου και καινοτόμου τουριστικού προϊόντος και πιο εξατομικευμένων υπηρεσιών από τις τουριστικές επιχειρήσεις. Οι καινοτομικές στρατηγικές που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν στο πλαίσιο του τουριστικού κλάδου τους παρέχουν την δυνατότητα να έχουν περισσότερες ευκαιρίες να επιτύχουν ανάπτυξη, καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, να είναι ανταγωνιστικές και χαίρουν της αναγνώρισης διεθνών και τοπικών φορέων.

Το Marina Bay Sands και το Costa Navarino παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες, διαθέτουν πολυτελείς εγκαταστάσεις, στις οποίες ο επισκέπτης μπορεί να περάσει σημαντικό χρόνο, προωθούν την βιωσιμότητα και τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Ανταποκρινόμενες στις σύγχρονες τάσεις και προσκλήσεις του τουριστικού τομέα, στην ανησυχία για τις επιπτώσεις της λειτουργίας τους στο περιβάλλον αλλά και οδηγούμενοι από την επιθυμία να αντικατοπτρίζουν μια καλή περιβαλλοντική διαχείριση έχουν δαπανήσει σημαντικά ποσά για την δημιουργία ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης και ευαισθητοποίησης του κοινού και των εργαζομένων τους. Επιπλέον, η υιοθέτηση φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών, η ανάληψη δράσεων για την ευαισθητοποίηση του κοινού και η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο μάρκετινγκ και δημιουργίας καλής φήμης για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Απόδειξη του γεγονότος αυτού, είναι οι σημαντικές σχετικές διακρίσεις που έχουν λάβει καθώς επίσης και η ιδιαίτερη αναφορά σε αυτές τόσο από τις ίδιες τις επιχειρήσεις (π.χ. στον ιστότοπο τους, σε πλατφόρμες κρατήσεων ξενοδοχείων, σε δημοσιοποιημένες εκθέσεις τους κτλ.) όσο και από τα ΜΜΕ. Επιπλέον, ανταποκρινόμενες στις μεταβαλλόμενες καταναλωτικές τάσεις και στην ανάγκη των καταναλωτών για πιο εξατομικευμένες υπηρεσίες υποστηρίζουν εναλλακτικές μορφές τουρισμού όπως για παράδειγμα το συνεδριακό και εκθεσιακό τουρισμό από το Marina Bay Sands και τον τουρισμό γκολφ, αθλητικό τουρισμό ή τουρισμό ευεξίας από το Costa Navarino.

Για το ξενοδοχειακό συγκρότημα Costa Navarino αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα η τοποθεσία της επιχείρησης και η δυνατότητα αξιοποίησης των φυσικών και πολιτιστικών πόρων της περιοχής για το λόγο αυτό η στρατηγική ανάπτυξης της λαμβάνει υπόψη την ανάγκη ισορροπίας μεταξύ προόδου και διατήρησης του φυσικού κάλλους της περιοχής. Το Costa Navarino αποτελεί απόδειξη ότι μια ποιοτική επένδυση μπορεί να αναδείξει ένα προορισμό και να έχει θετικό αντίκτυπο στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη του προορισμού. Το Marina Bay Sands από την άλλη αποτελεί μια περίπτωση επένδυσης η οποία προέκυψε ως επακόλουθο της αυξανόμενης οικονομικής και τουριστικής ανάπτυξης της Σιγκαπούρης. Και οι δύο επιχειρήσεις έχουν επιδείξει σημαντική οικονομική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Το Costa Navarino, σε αντίθεση με το Marina Bay Sands, έχει ήδη καταρτίσει σχέδιο μελλοντικής ανάπτυξης και επέκτασης του ξενοδοχειακού συγκροτήματος μέσω νέων επενδύσεων.

Η αλυσίδα Aloft δεν εστιάζει τόσο στην προώθηση των εναλλακτικών μορφών τουρισμού και της βιωσιμότητας ωστόσο και εκείνη επικεντρώνει την στρατηγική της στην προσφορά διαφοροποιημένων τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η στρατηγική της, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνει την ενσωμάτωση τεχνολογικών καινοτομιών στις προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα προκειμένου να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους και να τους προσφέρουν ευκολία και μια πιο προσωποποιημένη εμπειρία. Οι καινοτομίες που έχει εφαρμόσει είναι ως επί το πλείστον αποτέλεσμα έρευνας και ανάπτυξης του ομίλου Marriott International καθώς επίσης και αξιοποίησης των τεχνολογικών εξελίξεων. Η επιτυχημένη ενσωμάτωση της καινοτομίας στο πλαίσιο της στρατηγικής της επιχείρησης έχει θετικό αντίκτυπο για αυτή και συνδράμει στην διεθνή προβολή της ξενοδοχειακής αλυσίδας. Απευθύνεται σε νεανικό κοινό, τεχνολογικά ώριμο το οποίο αναμένεται να αποτελέσει το σημαντικότερο μερίδιο των καταναλωτών τουριστικών προϊόντων στο μέλλον. Με βάση την βιβλιογραφία η κατηγορία των Millennials, στους οποίους απευθύνεται, αναμένεται να αντιπροσωπεύουν το 50% του συνολικού τουριστικού πληθυσμού έως το 2025. Τα ξενοδοχεία Aloft έχουν επιδείξει πολύ υψηλό ρυθμό ανάπτυξης από την έναρξη της λειτουργίας τους έως σήμερα και έχουν ξεκινήσει να αναπτύσσονται και νέες αγορές εκτός των ΗΠΑ.

Συνοψίζοντας, και οι τρεις μελέτες περιπτώσεις αποτελούν επιτυχημένα παραδείγματα υιοθέτησης επιτυχημένων πολιτικών που προωθούν καινοτομικές στρατηγικές. Ακόμη, βάσει της βιβλιογραφίας οι στρατηγικές που υιοθετούν ανταποκρίνονται στις σύγχρονες και μελλοντικές τάσεις και προκλήσεις του τουριστικού τομέα. Οι καινοτομίες που έχουν ενσωματώσει στην στρατηγική τους αποτελούν παραδείγματα προς μίμηση για άλλες τουριστικές επιχειρήσεις. Συνολικά, οι καινοτομικές στρατηγικές που υιοθετούνται από τις παραπάνω μελέτες περιπτώσεις στο πλαίσιο του τουριστικού τομέα επηρεάζουν θετικά τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητά τους, την φήμη τους και την οικονομική τους ανάπτυξη.

4.6 Περιορισμοί της έρευνας

Η ποιοτική έρευνα των μελετών περιπτώσεις είναι περιορισμένη λόγω του μικρού δείγματος των περιπτώσεων που μελετήθηκαν. Επιπλέον, δεν έχει χρησιμοποιηθεί η μέθοδος

της προσωπικής συνέντευξης η οποία θα μας προσέφερε περισσότερες και πιο συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν. Ο περιορισμένος χρόνος εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας καθώς επίσης και η περιορισμένη πρόσβαση στις πηγές πληροφόρησης δεν κατέστησαν δυνατή την μελέτη περισσότερων περιπτώσεων. Επιπλέον, όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο η εφαρμογή καινοτόμων στρατηγικών στον τουριστικό τομέα περιλαμβάνει ευρύ φάσμα επιχειρήσεων αλλά και προορισμών οι οποίες δεν μπόρεσαν να μελετηθούν στην παρούσα διπλωματική εργασία.

4.7 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Μελλοντικά, ένας επόμενος ερευνητής θα μπορούσε να μελετήσει μεγαλύτερο αριθμό περιπτώσεων. Επιπλέον, θα μπορούσε να διαμοιράσει ερωτηματολόγια σε τουριστικές επιχειρήσεις ή να πραγματοποιήσει συνεντεύξεις με διοικητικά στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων προκειμένου να λάβει απαντήσεις στα ερωτήματα του. Τέλος, ενδιαφέρον θα ήταν κάποιος επόμενος ερευνητής να εξετάσει το θέμα και από την σκοπιά των τουριστικών προορισμών.

4.8 Προτάσεις

Βάσει της βιβλιογραφικής επισκόπησης και της μελέτης των παραπάνω περιπτώσεων γίνεται αντιληπτό ότι τουριστική αγορά έχει αλλάξει και μαζί της αλλάζουν και οι καταναλωτικές συνήθειες. Το πλήθος των επιλογών που έχουν πλέον στην διάθεση τους οι καταναλωτές, αναφορικά με την επιλογή του προορισμού, έχει αυξηθεί σημαντικά και η σύνδεση της τουριστικής βιομηχανίας με τους πελάτες είναι πλέον κυρίως διαδικτυακή υπόθεση. Αυτό εντείνει τον ανταγωνισμό και απαιτεί την ανάληψη πρωτοβουλιών προκειμένου μια επιχείρηση να είναι βιώσιμη και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην αγορά. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω οι επιχειρηματίες και οι

κρατικοί φορείς θα πρέπει να αναλάβουν δράσεις οι οποίες θα τους προσφέρουν θετικά αποτελέσματα:

- Προώθηση της αειφόρο ανάπτυξης των επιχειρήσεων και των τουριστικών προορισμών.
- Εντατική χρήση των ΤΠΕ και των συγχρόνων εργαλείων μάρκετινγκ προκειμένου να προσελκύσουν επισκέπτες.
- Κατάρτιση και υλοποίηση ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου δράσης στο οποίο να είναι ξεκάθαρο ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησης, ποια είναι η αγορά στην οποία απευθύνεται και ποιες τα δυνατά της σημεία τα οποία μπορεί να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Προσφορά ολοκληρωμένης τουριστικής εμπειρίας και όχι απλά υπηρεσιών φιλοξενίας.
- Αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων ώστε να ικανοποιούν τις διαφοροποιημένες ανάγκες των καταναλωτών τους.
- Ενσωμάτωση καινοτομιών στα πλαίσια της στρατηγικής τους.
- Δημιουργία ποιοτικών υποδομών, προώθηση της βιώσιμης αξιοποίησης των περιοχών και αποτελεσματική προβολή τους από τους κρατικούς φορείς.
- Οικονομική ενίσχυση σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν καινοτομικές στρατηγικές ανάπτυξης από τους κρατικούς φορείς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωση βιβλιογραφία

Aldebert, B., Dang, R. J., and Longhi, C. (2010) *Innovation in the tourism industry: The case of tourism* @, Elsevier Ltd.

Buhalis, D. and Law, R. (2008) *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet – the state of the e-tourism research*, *Tourism Management* 29(4): 609-623

Carvalho, L. (2011) *Market structures, strategy and innovation in services, A study applied to the tourism sector*, Évora University.

Chandler, A.D. (1962) *“Strategy and Structure”*, Cambridge: MIT Press.

Christensen, C. (1997) *The Innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Davilla, T., Epstein, M. and Shelton R. (2006) *Making Innovation Work How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, New Jersey: Pearson Education Inc.

Dess, C. (2005) *Strategic Management Formulation*, India: McGraw Hill International Book Company.

Dosi, G. (1988) *Sources, procedures and microeconomic effects of innovation*, *Journal of Economic Literature* 26(2): 1120-1171.

Drucker, P. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper & Row, Publishers,

Enz, C. (2009) *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases*, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.

Evans, N., Campbell, D. and Stonehouse, G. (2005) *Strategic Management of Travel and Tourism*, 3rd edition, Oxford: Elsevier Butterworth- Heinemann.

Freeman, E., Harrison, G., Hicks, A., Parmar, B. and Colle, S. (2010) *Stakeholder Theory, The State of Art*, Cambridge: Cambridge University Press.

Freeman E., Harrison G., Hicks A, Parmar B., Colle S. (2010), *Stakeholder Theory, The State of Art*, Cambridge University Press, Cambridge.

- Hall, C. M. and Williams, A. M. (2014) *Tourism and Innovation*, London and New York: Routledge Taylod & Francis Group.
- Hall, C.M. (2009) *Innovation and tourism policy in Australia and New Zeland: never the twain shall meet?* Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events 1(1): 2-18.
- Hall, M., Lew, A. and Williams, A. (2004) *Companion to Tourism*, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Hjalager, A. M., Huijbens, E. H., Björk. P., Nordin. S., Flagestad, A. and Knútsson, Ö. (2008) *Innovation systems in Nordic tourism*.
- Holjevac, I. A. (2003) *A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century*. International Journal of Hospitality Management.
- Horner, S. and Swarbrooke, J. (2007) *Consumer Behavior in Tourism, "Changes in tourism demand: behavior and preferences, New trends in tourism market"*, 2nd Edition, Oxford, UK: Elsevier Ltd.
- Khan, H., Seng, C. F. and Cheong W.K. (1990) *Tourism multipliers effects on Singapore Annals of Tourism Research*, 17.
- Knowles, T. (1996) *Corporate Strategy for Hospitality*, Harlow: Longman House, Burnt Mill.
- Kotler, P. and Keller, K. (2006) *Marketing Management*. 12th Edition, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Lytras, M., Ordonez De Pablos, P., Damiani, E. and Diaz, L. (2011) *Digital Culture and E-Tourism: Technologies, Applications and Management Approaches*.
- Malerba, F. (2001) *Sectoral Systems of Innovation and Production: Concepts, Analytical Framework and Empirical Evidence, presented at conference, The future of innovation studies*, Eindhoven University of Technology.
- Mill, R.C. and Morrison, A.M., (1992), *The Tourism System*. 2nd edition, Englewood-Cliffs, New York: Prentice Hall.
- Monroe, S.A. (2006) *How corporate strategy contributes to firm performance: a cross-sectional study of resource governance decision making in US firms*, Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy in Strategic Management, Massey University, Palmerston North.
- Murphy, P. and Murphy, A. (2004) *Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the Gaps*, Clevedon: Channel View Publications.
- Norman, D. and Verganti, R. (2012) *Incremental and Radical Innovation: Design Research Versus Technology and Meaning Change*.
- OECD (2000) Oslo Manual, *The measurement of a Scientific and Technological Activities*.

OECD (2005) Oslo Manual, *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 3rd Edition.

OECD (2006) *Innovation and Growth in Tourism*, OECD Publishing.

OECD (2018) *Tourism Trends and Policies 2018*, OECD Publishing.

Okumus, F., Altinay, L. and Chathoth, P. (2010) *Strategic Management for Hospitality and Tourism*, Oxford, UK: Elsevier Ltd.

Olsen, M. and Roper, A. (1998) *Research in strategic management in the hospitality industry*.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Porter, M. (1985) *Competitive advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press, a Division of Macmillan, Inc.

Porter, M. and Stern, S. (2001) *Innovation: Location Matters*, MIT Sloan Management Review

Prester, J. (2010) *Menadžment inovacija*, Zagreb: Sinergija.

Roger, E. (1983) *Diffusion of Innovation*, New York: The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co. Inc.

Rutheford, D.L (2006) *Towards a development strategy for small businesses in the tourism industry of the Southern Cape*, University of Pretoria, Tourism Management, Faculty of Economic and Management Science.

Schumpeter, J. (1934) *The Theory of Economic Development*, Cambridge: Harvard University Press.

Stucki, A. (2009) *Internal and External Factors Influencing the Implementation and Diffusion of the Open Innovation Models: The Case of the Postal Sector*, Lausanne.

Taylor, M H. (2002) *A Test of the Co-Alignment Principle In Independent Hotels: A Case Study. Dissertation submitted to the Faculty of Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Hospitality and Tourism Management.*

Trott, P. (1993) *Inward technology transfer as an interactive process: A case study of ICI*, Cranfield University.

United Nations (2008) *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*.

United Nations World Tourism Organization, *Glossary of Tourism Terms*.

United Nations World Tourism Organization (2011) *Tourism Towards 2030*.

United Nations World Tourism Organization (2017) *Tourism Highlights 2017 Edition*.
United Nations World Tourism Organization (2018) *Tourism Highlights 2018 Edition*.
United Nations World Tourism Organization (2017) *Annual Report 2016*.
United Nations World Tourism Organization (2018) *Annual Report 2017*.
United Nations World Tourism Organization (2018) *World Tourism Barometer June 2018*.
World Travel and Tourism Council (2018) *Travel and Tourism Economic Impact Greece*.
World Travel and Tourism Council (2018) *Travel and Tourism Economic Impact World*.

Ελληνική βιβλιογραφία

Αναστάσιου, Μ. (2008) *θρησκευτικός Τουρισμός*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
Ανδριώτης, Κ. (2004) *Μανατζμέντ Τουριστικών Επιχειρήσεων. Μια Στρατηγική Προσέγγιση*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
Γεωργαντά, Ζ. (2003) *«Επιχειρηματικότητα & Καινοτομίες»*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανίκουλα.
Ηγουμενάκης, Ν., Κραβαρίτης, Κ. και Λύτρας, Π. (1999) *Εισαγωγή στον Τουρισμό*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
Κούτουλας, Δ. (2001) *Ο Θεωρητικός προσδιορισμός του τουριστικού προϊόντος ως βασική προϋπόθεση του τουριστικού μάρκετινγκ*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
Μαλλέρου, Ν. (2006), *Ανταγωνιστές Συνεργαστείτε*, Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.
Φωτίου Ι. (2005), *Ιστορική Εξέλιξη του Τουρισμού και αλλαγές στις μορφές του*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
ICAP GROUP (2010) *Κλαδική Μελέτη - Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 2010*.

Διαδικτυακοί τόποι

Berné, C., Gómez-Campillo, M. and Orive, V. (2015) *Tourism Distribution System and Information and Communication Technologies (ICT) Development: Comparing Data of 2008 and 2012*, Scientific Research Publishing Inc. Available at: https://file.scirp.org/pdf/ME_2015020316161237.pdf [Access 12 August 2018].

Christensen, C., Raynor, M. and McDonald, R. (2015) *What Is Disruptive Innovation?*, Harvard Business Review, December. Available at: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation> [Access 15 July 2018].

European Commission (1995) *Green Paper on Innovation*. Available at: http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf [Access 7 June 2018].

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2011) *Πράσινη Βίβλος, Από τις προκλήσεις στις ευκαιρίες: προς ένα κοινό πλαίσιο στρατηγικής για τη χρηματοδότηση της έρευνας και της καινοτομίας στην ΕΕ*, Βρυξέλες. Διαθέσιμο στο:

http://www.opengov.gr/yrepth/wpcontent/uploads/downloads/2011/06/com_2011_0048_csf_green_paper_el.pdf [Πρόσβαση 25 Ιουλίου 2018].

Ιωάννου, Σ. (2016) *Ευκαιρίες, κίνδυνοι και προκλήσεις για τον ελληνικό τουρισμό*, CNN Greece, 01 Ιουνίου. Διαθέσιμο στο: <https://www.cnn.gr/oikonomia/insights/story/36685/eykairies-kindynoi-kai-prokliseis-gia-ton-elliniko-toyrismo> [Πρόσβαση 20 Ιουνίου 2018].

Καθημερινή (2018) *Συνεργασία Ομίλου ΤΕΜΕΣ με την Consillium S.A. για την ανάπτυξη του γκολφ στην Costa Navarino*, <http://www.kathimerini.gr>, 12 Νοεμβρίου, Διαθέσιμο στο:

<http://www.kathimerini.gr/994766/article/oikonomia/epixeirhseis/synergasia-omiloy-temes-me-thn-consillium-sa-gia-thn-anapty3h-toy-gkolf-sthn-costa-navarino> [Πρόσβαση 12 Νοεμβρίου 2018].

Καραντζαβέλου, Β. (2015) *Το μέλλον του τουρισμού και οι 10 μεγάλες παγκόσμιες τάσεις*, traveldailynews.gr, 18 Δεκεμβρίου, Διαθέσιμο στο: <https://traveldailynews.gr/news/article/61253> [Πρόσβαση 28 Ιουνίου 2018].

Hospitalitytech.com (2016) *Starwood Expands SPG Keyless Locations and Functionality*, 26 June. Available at: <https://hospitalitytech.com/starwood-expands-spg-keyless-locations-and-functionality> [Access 2 September 2018].

ICCA (2018) *ICCA publishes 2017 country and city rankings based on estimated total number of participants*, www.iccaworld.org, 12 June. Available at: <https://www.iccaworld.org/newsarchives/archivedetails.cfm?id=16587> [Access 20 September 2018].

Las Vegas Sands Corp. (2018) *Annual Report, 2017*, Available at: http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_LVS_2017.pdf [Access 7 September 2018].

Minkyung, C. and Gunno, P. (2016) *Sustaining Innovative Success: A Case Study on Consumer-Centric Innovation in the ICT Industry*. Available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/10/986> [Access 19 June 2018].

Mintzberg, H. (1994) *The Fall and The Rise Of Strategic Planning*, Harvard Business Review, January – February. Available at: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>. [Access 30 August 2018].

Misrahi, T. (2018) *These three technology trends will change the way you travel*, WEF, 04 June. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2018/06/three-technology-trends-changing-travel-tourism/> [Access 1 August 2018].

Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage Of Nations*. Harvard Business Review, April. Available at: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> [Access 20 June 2018].

Rizzo, C. (2017) *The 20 Fastest-growing Travel Destinations in the World*, Travel and Leisure, 13 November. Available at: <https://www.travelandleisure.com/travel-tips/travel-trends/fastest-growing-tourist-destinations-in-world#mongolia> [Access 1 August 2018].

Satell, G. (2017) *The 4 Types of Innovation and the Problems They Solve*, Harvard Business Review, 21 June. Available at: <https://hbr.org/2017/06/the-4-types-of-innovation-and-the-problems-they-solve> [Access 7 June 2018].

SETE Intelligent (2018) *Η συμβολή του Τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2017*. Διαθέσιμο στο: http://www.insete.gr/Portals/0/meletes-INSETE/01/2018_SymvolhTourismou-2017.pdf [Πρόσβαση 15 Ιουλίου 2018].

TEMES (2017) *Sustainability Report 2016*, Available at: https://www.costanavarino.com/wp-content/uploads/2017/12/sustainability_report_2016.pdf [Access 15 September 2018].

The Financial (2018) *Strong growth continues at Hyatt Hotels*, www.finchannel.com, February. Available at: <https://www.finchannel.com/tourism-and-travel/71518-strong-growth-continues-at-hyatt-hotels> [Access 5 September 2018].

Παππάς, Γ. (2005) *Καινοτομία στον Τουρισμό*, e-boss.gr, 06 Απριλίου, Διαθέσιμο στο: <http://www.e-boss.gr/eboss/articles/article.jsp?context=103&articleid=8545> [Πρόσβαση 30 Αυγούστου 2018].

Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ στην “οργάνωση, διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων και στην προώθηση τουριστικών προορισμών” (2014), Διαθέσιμο στο: https://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/11038/2238_15%CE%B7%20%CE%94%CE%95.pdf [Πρόσβαση 12 Ιουνίου 2018].

Τραπεζάνογλου, Β. (2010) *Καινοτομία και Τεχνολογία, Εξωστρέφεια και πελατοκεντρικότητα στα επιχειρησιακά μοντέλα*. Διαθέσιμο στο: <https://www.openbook.gr/kainotomia-kai-texnologia/> [Πρόσβαση 25 Ιουνίου 2018].

Tornos News (2014) *Οι 100 καινοτόμες εφαρμογές στον τουρισμό*, 02 Μάιου, Tornos News.gr, Διαθέσιμο στο: <http://www.tornosnews.gr/epixeiriseis/tech/>. [Πρόσβαση 30 Αυγούστου 2018].

Tutek, E. (2015) *Hotel Tourism Leisure, Tourism Megatrends 10 things you need to know about the future of Tourism*, Horwath HTL. Available at: <https://horwathhtl.com> [Access 19 July 2018].

Walsh, N. (2018) *The Next Time You Order Room Service, It May Come by Robot*, New York Times, 29 January. Available at: [Access 3 September 2018].

<https://aloft-hotels.marriott.com/>

<http://www.adrioninterreg.eu/>

<https://www.costanavarino.com/>

<https://www.booking.com/>

<https://data.worldbank.org/>

<https://dictionary.cambridge.org/>

<https://www.entrepreneur.com/>

<https://www.e-unwto.org/>

<https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2017>

<https://www.forbes.com/innovative-companies/list/#tab:rank>

<http://www.insete.gr/>

<https://www.icehotel.com/>

<https://www.imf.org/>

<https://www.handy.travel/>

<https://www.marinabaysands.com/>

<https://www.marriott.com/>

<http://www.mintour.gov.gr/>

<https://www.nasdaq.com/symbol/mar/financials?query=income-statement>

<http://www.nordicinnovation.org/>

<https://www.sands.com/>

<http://www.php.gov.gr/>

<https://www.thomascook.com/>

<https://www.statista.com/>

<https://www.weforum.org/>

<https://wearesocial.com/>

<https://www.wttc.org/>