
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ
ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ &
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-MBA)**

Διπλωματική Εργασία

**ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΩΝ
ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΩΝ**

Παρασκευόπουλος Δημήτριος, Α.Μ.:1842

Επιβλέπων : Γεωργόπουλος Νικόλαος / Καθηγητής / Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης των Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών.

Πειραιάς, 2023

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο Τάσεις και προκλήσεις των διαδικτυακών και υβριδικών πρακτορειών έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο..... Δημήτριος Παρασκευάκος

Ημερομηνία..... 07/03/2023.

Αφιερώσεις

Στην μητέρα μου, που χωρίς τη βοήθεια της δεν θα μπορούσα να πραγματοποιήσω το μεταπτυχιακό.

Στη σύζυγο μου για την υπομονή και τη στήριξη της σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού

Τάσεις και Προκλήσεις Των Διαδικτυακών Ταξιδιωτικών Πρακτορειών

Περίληψη

Η πανδημία αποτέλεσε ένα θέμα θεμελιώδους σημασίας καθώς επηρέασε και συνεχίζει να επηρεάζει πολιτικά, γεωγραφικά, κοινωνικά και οικονομικά την υφήλιο. Ο τομέας που επλήγη περισσότερο είναι αυτός του τουρισμού με ζημιές πολλών δισεκατομμυρίων. Τα «τραύματα» της πανδημίας είναι δεδομένο πως θα αργήσουν να επουλωθούν στον τουριστικό κλάδο. Πτήσεις, ακτοπλοϊκές γραμμές, ομαδικά ταξίδια και κρατήσεις ξενοδοχείων ακυρώνονταν όσο τα κρούσματα του κορονοϊού αυξάνονταν. Οι κυβερνήσεις όλων των κρατών παγκοσμίως έθεσαν σε λειτουργία, αυστηρά περιοριστικά μέτρα ως προς τις μετακινήσεις, με αποτέλεσμα την μεγεθυμένη τουριστική αδράνεια. Ειδικότερα, τα Διαδικτυακά Ταξιδιωτικά Πρακτορεία κλονίστηκαν ανεπανόρθωτα κατά την πανδημική κρίση με επακόλουθο την αναβολή της λειτουργίας τους. Η κατάρρευση αυτή ήταν αλληλένδετη με την αποδυνάμωση του εποχικού εργατικού δυναμικού και την ερήμωση τουριστικών προορισμών. Επιπλέον, τα κυβερνητικά συστήματα οικονομικής στήριξης δεν συνέβαλλαν επαρκώς στην συντήρηση του τουρισμού. Τα Διαδικτυακά Ταξιδιωτικά Πρακτορεία, όπου και είναι το κύριο θέμα της παρούσας διπλωματικής, κατευθύνθηκαν μετά το πέρας της χαλάρωσης των ταξιδιωτικών μέτρων σε μία ανέλπιστα θετική πορεία και αυτή η πορεία φαίνεται να συνεχίζεται αφού προωθεί την ταχύτητα στις συναλλαγές, την αναβάθμιση των τουριστικών υπηρεσιών ψηφιακά και την διευκόλυνση.

Λέξεις-Κλειδιά: Πανδημία, Τουριστικός Κλάδος, COVID-19, Ταξιδιωτικά Πρακτορεία, Διαδίκτυο

Trends and Challenges Of Online Travel Agencies

Abstract

The pandemic has been a matter of fundamental importance as it has affected and continues to affect the world politically, geographically, socially, and economically. Tourism is the most affected sector with losses of several billions. The wounds of the pandemic will take time to heal in the tourism industry. Flights, cruise lines and hotel reservations were being cancelled as the number of coronavirus cases increased. Globally, the governments put into operation strict restrictive measures, in terms of movements, resulting in increased tourism inactivity. In particular, Online Travel Agencies were completely disorganized, during the pandemic crisis with the consequent postponement of their operations. This collapse was intertwined with the weakening of the seasonal workforce and the desolation of tourist destinations. In addition, government financial support did not contribute sufficiently to the maintenance of tourism. Online Travel Agencies, which is the main subject of this assignment, headed after the relaxation of travel measures in an incredibly positive direction. This direction seems to continue since it promotes speed of transactions, the upgrading of tourism services and convenience.

Keywords : Pandemic. Tourism Sector, Covid-19, Online Travel Agencies, Internet

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	vii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	Error! Bookmark not defined.
ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	5
1.1 Στρατηγική	5
1.2 Στρατηγικό Management.....	7
1.2.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος.....	8
1.2.2 Διαμόρφωση της Στρατηγικής	8
1.2.3 Υλοποίηση της Στρατηγικής	10
1.2.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος (Evaluation and Control).....	11
1.3 Το Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης.....	11
1.3.1 Μάκρο ή Γενικευμένο Περιβάλλον	11
1.3.2 Μίκρο ή Άμεσο Περιβάλλον.....	14
1.3.3 Στρατηγικές Ομάδες	19
1.3.4 Δομή VRIO	20
1.3.5 Αλυσίδα Αξίας	21
1.3.5.1 Κύριες Δραστηριότητες.....	22
1.3.5.2 Δραστηριότητες Υποστήριξης.....	23
1.4 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα Διαδικασιών	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	27
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ	27
2.1 Έννοιες και Ορισμοί.....	27
2.2 Κατηγορίες και Είδη του Τουρισμού	29
2.3 Παράγοντες Τουριστικού Προϊόντος.....	31
2.3.1 Μεταφορά (Transportation)	31
2.3.2 Διαμονή.....	32
2.3.3 F&B&Entertainment	33
2.3.4 Πωλήσεις.....	34
2.4 Οικονομία Ταξιδιωτικού και Τουριστικού Κλάδου Προ Πανδημικής Κρίσης.....	34
Ευρώπη	36
Ασία και Ωκεανία	37
Αμερική.....	37

Αφρική	38
Μέση Ανατολή	38
2.5 COVID-19 και Τουρισμός	38
2.5.1 Παγκόσμιες Συνέπειες της Πανδημικής Κρίσης	40
ΑΣΙΑ.....	41
2.6 Τεχνολογία και Τουριστικός κλάδος.....	42
Η εξέλιξη της τεχνολογίας στον τουριστικό και ταξιδιωτικό κλάδο	42
2.6.1 Προφίλ Ταξιδιωτών	45
2.7 Διαδικτυακά ταξιδιωτικά πρακτορεία (Online Travel Agencies)	48
2.7.1 VRIO και Διαδικτυακά Ταξιδιωτικά Πρακτορεία	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	59
ΕΛΛΑΔΑ & COVID-19	59
3.1 Η Ελλάδα Στην Εποχή Του Covid	59
3.1.1 Ελληνικός Τουρισμός κατά την πανδημία	60
3.1.2.2020: Πρώτη Σεζόν Πανδημίας	61
3.1.3 2021: Δεύτερη Σεζόν Πανδημίας	63
3.2 Η Πανδημία και η Πορεία των Διαδικτυακών Ταξιδιωτικών Πρακτορειών σε Τοπικό και Παγκόσμιο Επίπεδο	64
3.2.1 COVID-19 ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΑ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΑ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	67
3.2.2 COVID-19 ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΑ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΑ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ	69
3.3 ΣΗΜΕΙΑ ΑΝΑΚΑΜΨΗΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ.....	71
3.1.3 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΚΑΜΨΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	71
3.2 Μέτρα Στήριξης Επιχειρήσεων Και Εργαζομένων.....	73
3.3 ΣΕΝΑΡΙΑ ΑΝΑΚΑΜΨΗΣ ΣΤΗΝ ΜΕΤΑΠΑΝΔΗΜΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟ	76
4 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ	81
FERRYHOPPER– ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	81
Όραμα και αποστολή	82
4.1 Ferryhopper PEST: Ανάλυση Στη Πανδημία	82
4.2 Δυνάμεις του Porter & Ferryhopper	83
2016 – 2017 Πιλοτική χρονιά.....	84
2018.....	85
2019.....	86
4.3 2020 – Ferryhopper και Πανδημία.....	87
2021.....	91

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παγκόσμια ταξιδιωτική βιομηχανία έχει επηρεαστεί βαθιά από το ξέσπασμα της πανδημίας COVID-19. Οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί, το κλείσιμο των συνόρων και άλλα μέτρα που εφαρμόζονται για τον περιορισμό της εξάπλωσης του ιού έχουν οδηγήσει σε μια άνευ προηγουμένου ύφεση στον κλάδο, επηρεάζοντας όλους τους τομείς των ταξιδιών, συμπεριλαμβανομένων των καταλυμάτων, των μεταφορών και του τουρισμού. Συγκεκριμένα, η πανδημία ανάγκασε τον κλάδο των **Διαδικτυακών Ταξιδιωτικών Πρακτορείων (ΟΤΑ)** να αντιμετωπίσει πολυάριθμες προκλήσεις, όπως ακυρώσεις, επιστροφές χρημάτων, μείωση εσόδων και αυξημένο ανταγωνισμό.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναλύσει τις τάσεις και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα διαδικτυακά ταξιδιωτικά πρακτορεία (ΟΤΑ) κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Η έρευνα στοχεύει στην ενδελεχή διερεύνηση της έκτασης των επιπτώσεων της πανδημίας στην εταιρεία **Ferryhopper**, μια νεοφυής επιχείρηση στον τομέα των ακτοπλοϊκών εισιτηρίων, τον τρόπο με τον οποίο η Ferryhopper ανταποκρίθηκε στις προκλήσεις που έθεσε η πανδημία και ποιές είναι οι επιπτώσεις αυτών των προκλήσεων όχι μόνο για το μέλλον της Ferryhopper αλλά και του κλάδου ΟΤΑ. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, η διατριβή θα χωριστεί σε τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται σε βασικές έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού μάναντζμεντ. Το δεύτερο κεφάλαιο, αναλύει τον τουριστικό και ταξιδιωτικό κλάδο, την εξέλιξη που είχαν τα διαδικτυακά ταξιδιωτικά πρακτορεία μέσα στα χρόνια καθώς και τις επιπτώσεις της πανδημίας παγκοσμίως. Το τρίτο κεφάλαιο θα διερευνήσει τις επιπτώσεις της πανδημίας και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΟΤΑ κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου στην Ελλάδα. Τέλος, το τέταρτο κεφάλαιο αναλύει ως μελέτη περίπτωσης την εταιρεία Ferryhopper, την εξέλιξη της εταιρείας στον κλάδο των ακτοπλοϊκών εισιτηρίων, τις στρατηγικές που υιοθετήθηκαν από την εταιρεία ως απάντηση στην πανδημία και στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτών των στρατηγικών. Συνολικά, η παρούσα διατριβή, συμβάλει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η πανδημία COVID-19 επηρέασε και συνεχίζει να επηρεάζει τον ταξιδιωτικό κλάδο και τους τρόπους με τους οποίους οι ΟΤΑ ανταποκρίθηκαν στις προκλήσεις. Ελπίζεται πως μέσω του ερευνητικού μέρους της διπλωματικής εργασίας, θα πριμοδοτηθούν με πολύτιμες πληροφορίες, στελέχη και υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής ΟΤΑ σχετικά με τον τρόπο πλοήγησης στο ταξιδιωτικό τοπίο μετά την πανδημία και την οικοδόμηση μιας πιο ανθεκτικής βιομηχανίας ΟΤΑ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

1.1 Στρατηγική

Βασική μας επιδίωξη στο εν λόγω κεφάλαιο, είναι η διερεύνηση και κατ'επέκταση, η κατανόηση του ορισμού της στρατηγικής. Κρίνεται αναγκαίο από την αρχή, να διευκρινίσουμε την πολυποίκιλη φύση της στρατηγικής και το γεγονός πως αποτελείται από ένα σύνολο διαφορετικών εννοιών καθώς εφαρμόζεται σε πολλά επιστημονικά πεδία και συνθήκες. Παρακάτω αναλύεται, μέσα από το άρθρο του γνωστού οικονομολόγου και καθηγητή του Harvard, Michael Porter, όπου ανέπτυξε με μεγάλη ευστοχία τις πέντε διαστάσεις -5 Ps-, όπως επίσης και την ανάπτυξη της συγκεκριμένης στρατηγικής από τον ακαδημαϊκό και συγγραφέα Henry Mintzberg. (Porter M., 1996), (Mintzberg H. & Quinn B. J., 1992) Μέσω των παραθέσεων αυτών, γίνεται ακόμα πιο σαφής η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων.

Ο καθηγητής Porter (Porter M., 1996), υποστήριζε πως το κύριο πρόβλημα εναπόκειται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δεν διαχωρίζουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα (Operational Effectiveness), με τη στρατηγική. Ειδικότερα, οι περισσότερες επιχειρήσεις εστιάζουν σε εργαλεία management όπως είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), η Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) και σε διαδικασίες παρά στην αρχική θεμελίωση και στρατηγική της επιχείρησης. (Ould, 1995) Τα εργαλεία αυτά βοηθούν στο να εκτελεστούν οι ίδιες δραστηριότητες με καλύτερο τρόπο, από ότι τις εκτελούν οι ανταγωνιστές, ενώ η στρατηγική αποσκοπεί στην εφαρμογή διαφορετικών δραστηριοτήτων από τους ανταγωνιστές ή την εκτέλεση ίδιων αλλά με εναλλακτικές τεχνικές. Πρόσθετα, η έννοια της ανταγωνιστικής στρατηγικής υποστηρίζει την διαφορετικότητα, την ανάπτυξη μεθόδων που αποσκοπούν στην δημιουργία αξίας της επιχείρησης αλλά και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Porter M., 1996) Παράλληλα, στρατηγική είναι η δόμηση μιας μοναδικής και πολύτιμης θέσης στην αγορά, που διαθέτει διαφοροποιημένες τεχνικές.

Μόνο η δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν είναι αρκετή για μία ολοκληρωμένη στρατηγική καθώς θα υπάρξουν προσπάθειες μίμησης και αντιγραφής από τους ανταγωνιστές. Η διατήρηση της στρατηγικής θέσης μια επιχείρησης έχει να κάνει με τις επιλογές (Tradeoffs), σύμφωνα με τις οποίες θα ενεργήσει και αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της και το πελατειακό κοινό της το υπάρχων αλλά και το δυνητικό. Επιπλέον συνιστώσα που συμβάλλει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι το “ταίριασμα” (fit), ανάμεσα στις δραστηριότητες της επιχειρηματικής οντότητας. Εμβαθύνοντας, το “ταίριασμα” δημιουργεί μια αλυσίδα μεταξύ των δραστηριοτήτων στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης κάνοντας έτσι δύσκολη την αντιγραφή και την απομίμηση από τους ανταγωνιστές της. (Davenport T. et al., 2004)

Ο καθηγητής Porter ακόμη, παράθεσε πως η στρατηγική δεν μπορεί να είναι στατική σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η επιχείρηση θα πρέπει συνεχώς να βελτιώνει τη λειτουργική της αποτελεσματικότητα, καθώς και το σύνολο των παραγωγικών της δραστηριοτήτων, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να επεκτείνει και να δυναμώνει το “ταίριασμα” των δυνατοτήτων της. Παρόλα αυτά, είναι βέβαιο ότι μια επιχείρηση θα χρειαστεί να αλλάξει τη στρατηγική της λόγω μεταβολών που ενδέχεται να επέλθουν στο εξωτερικό περιβάλλον όπως καταναλωτικές συνήθειες, πολιτικά δρώμενα και εξέλιξη της τεχνολογίας. Κρίνεται αναγκαίο να επιλέξει νέα στρατηγική θέση μέσα από τα απαραίτητα trade-offs και να μπορέσει να μετατρέψει δραστηριότητες που ήταν μέχρι τότε βοηθητικές σε βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Porter M., 1996)

Ο καθηγητής Henry Mintzberg δίνει τον ορισμό της στρατηγικής μέσα από 5 διαφορετικές οπτικές, γνωστές και ως 5Ps της στρατηγικής. Τα 5P είναι: Σχέδιο (Plan), Τέχνασμα (Ploy), Υπόδειγμα (Pattern), Τοποθέτηση (Position) και Προοπτική (Perspective).

- Σχέδιο (Plan): Η στρατηγική ως σχέδιο είναι ένα σύνολο προμελετημένων δράσεων που αποσκοπούν στην επίτευξη ενός στόχου. Κύριο χαρακτηριστικό της φύσης του σχεδίου είναι η προγενέστερη ανάπτυξη θεωρητικής στρατηγικής, μέσω του λεγόμενου «σχέδιο δράσης» ώστε έπειτα να εφαρμοστεί συνειδητά και αποτελεσματικά.
- Τέχνασμα (Ploy): Μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τη στρατηγική σε μορφή τεχνάσματος ώστε να αιφνιδιάσει τους ανταγωνιστές της ή και ολόκληρο τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται για να αποκτήσει ένα σαφές προβάδισμα στις μελλοντικές δραστηριότητες της.
- Υπόδειγμα (Pattern): Η στρατηγική ως σχέδιο και ως τέχνασμα έχουν ως κοινό το ότι αναφέρονται σε προμελετημένες δράσεις και πράξεις.

Αυτό δεν είναι αρκετό διότι θα πρέπει να δοθεί και ένας ορισμός για τη στρατηγική ως μια ροή δράσεων και υλοποιημένων αποτελεσμάτων. Σε αυτή τη περίπτωση, η στρατηγική εμφανίζεται ως συνοχή στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, είτε αυτές γίνονται σκόπιμα είτε όχι.

- Τοποθέτηση (Position): Η οπτική της τοποθέτησης ως στρατηγική σχετίζεται με το περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) που βρίσκεται η επιχειρηματική οντότητα ως προς τους ανταγωνιστές της και το μερίδιο αγοράς που θέλει να αποκτήσει. Ενδέχεται όμως, να ξεφύγει από τον ανταγωνισμό και να τοποθετηθεί σε μια *niche* περιοχή της αγοράς όπου και μπορεί να αποκτήσει σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.
- Προοπτική (Perspective): Η τελευταία οπτική εξετάζει το εσωτερικό της επιχείρησης, ως προοπτική. Η στρατηγική έχει να κάνει με την κουλτούρα και τον χαρακτήρα της επιχείρησης που διακατέχει όλο το ανθρώπινο δυναμικό της. Μέσα από την προοπτική χτίζει την ιδεολογία με την οποία θα ενεργεί και τους τρόπους συμπεριφοράς ως προς τους ανταγωνιστές, τους πελάτες και το σύνολο της κοινωνίας.

1.2 Στρατηγικό Management

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι μια περιεκτική και συνεχής διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης στοχεύει στη διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών, δηλαδή αφενός διαμορφώνει και υλοποιεί τις υιοθετούμενες στρατηγικές, αφ' ετέρου αξιολογεί τα αποτελέσματα και αναπροσαρμόζει τις στρατηγικές της βάσει των δικών της αξιολογήσεων. Πρόσθετα, περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού), τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίηση της στρατηγικής καθώς και την αξιολόγηση και τον έλεγχο. (Γεωργόπουλος Ν., 2013)

Το στρατηγικό μάνατζμεντ εστιάζει στη μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης. Για πολλές επιχειρήσεις και managers είναι εύκολο να διαχειριστούν επιτυχίες του σήμερα, αλλά είναι λίγοι αυτοί που μπορούν να διατηρήσουν αυτή την επιτυχία και μελλοντικά. Αυτό συμβαίνει διότι το περιβάλλον αλλάζει πολύ γρήγορα και δυναμικά, δημιουργούνται νέες ανάγκες και προϊόντα, η τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαία νέοι ανταγωνιστές εισέρχονται στις διάφορες αγορές. Μία επιχειρηματική οντότητα για να διασφαλίσει μακροπρόθεσμη επιτυχία, θα πρέπει να εκτελεί τις παρούσες δραστηριότητές της με άρτια δομημένο τρόπο, αλλά και να μπορεί να προσαρμόζεται σε δραστηριότητες που θα ικανοποιούν αναδυόμενες αγορές και νέες ανάγκες. Για να υλοποιηθούν τα ανωτέρω, η επιχείρηση είναι αναγκαίο να απαντήσει στις εξής ερωτήσεις: (Wheelen L. T. & J. Hunger & Hoffman N. & Bamford E., 2018)

- Που βρίσκεται η επιχείρηση τώρα; (Η θέση της επιχείρησης στον κλάδο και σε σχέση με τους ανταγωνιστές της)

- Πού θέλει να βρεθεί; (Σε ποια θέση της αγοράς θέλουμε να βρεθούμε, ποιες ανάγκες των καταναλωτών μας θέλουμε να καλύψουμε)
- Πώς θα φτάσει εκεί;

Πέρα από τις παραπάνω ερωτήσεις θα αναλύσουμε και 4 αλληλένδετα στοιχεία του στρατηγικού μανάτζμεντ:

1. Ανίχνευση περιβάλλοντος
2. Διαμόρφωση στρατηγικής
3. Υλοποίηση στρατηγικής
4. Αξιολόγηση και έλεγχος

1.2.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος

Η ανίχνευση περιβάλλοντος αποσκοπεί στη συγκέντρωση, ανάλυση, αξιολόγηση και διάδοση της πληροφορίας από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με σκοπό να αναγνωρίσει τους στρατηγικούς παράγοντες που θα μπορέσουν να παρουσιάσουν την υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης και ταυτόχρονα να συμβάλλουν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για το μέλλον.

Ο πιο διάσημος τρόπος για να ανιχνεύσει μια επιχείρηση το περιβάλλον της είναι μέσα από την ανάλυση S.W.O.T., αρχικά των Δυνάμεων (Strengths) και Αδυναμιών (Weaknesses), που προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, και των Ευκαιριών (Opportunities) και Απειλών (Threats), που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ένας διαχωρισμός που διευκολύνει την σχεδίαση της ανάλυσης αυτής είναι ως προς το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον. Στο εσωτερικό περιβάλλον εντάσσονται τα Δυνατά και Αδύναμα Σημεία μίας εταιρείας, ενώ στο εξωτερικό βρίσκονται οι Ευκαιρίες και οι Απειλές. Ειδικά, τα Δυνατά Σημεία, αφορούν τις εσωτερικές δεξιότητες μίας εταιρείας με σκοπό την επίτευξη των στόχων της. Τα Αδύναμα Σημεία, δύναται να επηρεάσουν την πορεία της επιχείρησης έως και τη βιωσιμότητά της. Παράλληλα, οι Ευκαιρίες είναι «σημεία» των διάφορων αγορών, όπου πολλές επιχειρήσεις επιδιώκουν την εισχώρησή τους για να επιτύχουν κερδοφορία. Από την άλλη, οι Απειλές χαρακτηρίζονται ως εξωτερικοί παράγοντες που δυσχεραίνουν τις πωλήσεις, τον τζίρο και γενικότερα, την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Κάποιοι τέτοιοι παράγοντες αφορούν κοινωνικές εξελίξεις, π.χ πόλεμος, οικονομικές όπως ο πληθωρισμός και πολιτικές όπως εκλογές. (BusinessReview, 2018)

1.2.2 Διαμόρφωση της Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής λειτουργεί ως διαδικασία από τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από την ανίχνευση του περιβάλλοντος

(δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές). Αποσκοπεί στη δημιουργία μακροχρόνιων σχεδίων για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να καθοριστούν: η αποστολή, οι σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης. Εκτενέστερα:

- **Αποστολή (Mission):** Η αποστολή μιας επιχείρησης αποτυπώνεται στο λόγο ύπαρξής της. Θα πρέπει να περιγράφει το ποια είναι η επιχείρηση, σε τι δραστηριοποιείται, καθώς και σε τι διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές της.
- **Σκοποί (Objectives):** Οι σκοποί είναι τα αποτελέσματα συγκεκριμένων δραστηριοτήτων και καθορίζουν το τι πρέπει να επιτευχθεί, πότε και τους συγκεκριμένους δείκτες που θα πρέπει να συνοδεύουν τα αποτελέσματα. Πολλές φορές ο σκοπός μπορεί να ταυτίζεται και με τον όρο στόχο, όμως διαφέρουν στο ότι ο στόχος είναι μια γενική έκφραση μιας ιδανικής επιθυμίας χωρίς ποσοτική έκφραση και συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα.
- **Στρατηγικές (Strategies):** Η θέσπιση στόχων μέσω της ανάπτυξης και μελέτης τεχνικών αποτελεί το κύριο περιεχόμενο των στρατηγικών της εκάστοτε επιχείρησης. Πραγματοποιείται μέσα από τις στρατηγικές που διαμορφώνει και παράλληλα οι στρατηγικές αυτές βοηθούν στη μεγιστοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ελαχιστοποίηση του ανταγωνιστικού μειονεκτήματος της επιχείρησης. Οι στρατηγικές διακρίνονται σε:
 1. *Επιχειρησιακή στρατηγική*, αποτυπώνει την κατεύθυνση και την πορεία που χαράζει ένας όμιλος - επιχείρηση ως προς την ανάπτυξη και το είδος διοίκησης του συνόλου των δραστηριοτήτων της. Η επιχειρησιακή στρατηγική χωρίζεται σε τρεις επιμέρους κατηγορίες:
 - a. Σταθερότητας
 - b. Ανάπτυξης
 - c. Περισυλλογής
 2. *Επιχειρηματική στρατηγική*, εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο σε επιχειρηματικές μονάδες ή σε μεμονωμένα προϊόντα με σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων/υπηρεσιών στον κλάδο που δραστηριοποιείται ή και μόνο σε ένα μέρος της αγοράς. Και εδώ υπάρχουν τρεις διαφορετικές στρατηγικές:
 - a. Ηγεσία κόστους
 - b. Η Διαφοροποίηση
 - c. Εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση ή με βάση το κόστος
 3. *Λειτουργική Στρατηγική*, εκτελείται από ένα λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης ώστε να επιτύχει τους επιχειρησιακούς και επιχειρηματικούς σκοπούς και στρατηγικές, μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων της.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τα τρία είδη στρατηγικής που περιγράφονται παραπάνω ταυτόχρονα. Στην πραγματικότητα δημιουργείται μια ιεραρχία των στρατηγικών όπου η λειτουργική στρατηγική υποστηρίζει την επιχειρηματική στρατηγική και η οποία αντίστοιχα υποστηρίζει την επιχειρησιακή στρατηγική, με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένας πιο εύκολος τρόπος παρακολούθησης του συνόλου των στρατηγικών.

- **Πολιτικές (Policies):** Οι πολιτικές είναι οδηγίες που συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίηση της. Οι οδηγίες βοηθούν το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης να λαμβάνει αποφάσεις σύμφωνα με την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

1.2.3 Υλοποίηση της Στρατηγικής

Η υλοποίηση στρατηγικής είναι η διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών και πολιτικών μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η διαδικασία αυτή μπορεί να περιλαμβάνει και δραστικές αλλαγές στην κουλτούρα, στη δομή ακόμη και στη νοοτροπία διοίκησης της επιχείρησης. Συνήθως, η διαδικασία της υλοποίησης εκτελείται από στελέχη χαμηλού και μεσαίου επιπέδου, με επιτήρηση από την ανώτατη διοίκηση. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά την υλοποίηση είναι:

- **Προγράμματα και Τακτικές (Programmes and Tactics):** Τα προγράμματα ή οι τακτικές είναι απαιτούμενες δραστηριότητες ή και βήματα που γίνονται για να βοηθήσουν στην υλοποίηση μιας στρατηγικής. Στην πράξη τα προγράμματα είναι σύνολα τακτικών, όπου η κάθε τακτική είναι μια μεμονωμένη δράση που εκτελεί η επιχείρηση ως ένα μέρος της συνολικής προσπάθειας για να ολοκληρώσει ένα σχέδιο. Μπορεί να περιλαμβάνει από το να ξεκινήσει μια έρευνα σε ένα νέο προϊόν μέχρι και την αλλαγή κουλτούρας της επιχείρησης.
- **Προϋπολογισμοί (Budgets):** Οι προϋπολογισμοί παρουσιάζουν το κόστος που προκύπτει σε χρηματική αξία. Όλες οι στρατηγικές συνοδεύονται από λεπτομερή απεικόνιση του κόστους αλλά και του οφέλους που αναμένεται στην επιχείρηση. Σε αυτό το σημείο μια στρατηγική μπορεί και να απορριφθεί από τη διοίκηση εάν υπάρχουν αμφιβολίες ως προς το κέρδος που μπορεί να επιφέρει στην επιχείρηση.
- **Διαδικασίες (Procedures):** Οι διαδικασίες είναι ένα σύστημα από αλληλένδετα βήματα ή τεχνικές που περιγράφουν λεπτομερώς πως πρέπει να πραγματοποιηθούν συγκεκριμένες εργασίες ώστε να υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

1.2.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος (Evaluation and Control)

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος αποτελούν το τελευταίο κομμάτι της σειράς του στρατηγικού μάνατζμεντ. Σε αυτό το σημείο ελέγχονται οι δραστηριότητες που πραγματοποιεί η επιχείρηση, όπου και αξιολογεί αν η επίδοσή τους βρίσκεται στο επιθυμητό επίπεδο. Εν συνεχεία, πραγματοποιούνται τυχόν αλλαγές και διορθώσεις σε περίπτωση που παρατηρηθεί ότι κάποια δραστηριότητα απέχει πολύ από τις απαιτούμενες λειτουργικές προδιαγραφές ώστε να επιτύχει το αποτέλεσμα που είχε συμφωνηθεί σε κάποια από τα προηγούμενα στάδια. Παρόλο, που είναι το τελευταίο στάδιο τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, έχουν την δυνατότητα να θέσουν όλη την διαδικασία από την αρχή αν οι διορθώσεις που γίνονται δεν επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. (Γεωργόπουλος Ν., 2013) (Wheelen L. T. & J. Hunger & Hoffman N. & Bamford E., 2018)

1.3 Το Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης

Όπως προαναφέρθηκε, η ανίχνευση περιβάλλοντος είναι ένα από τα τέσσερα κύρια στοιχεία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ όπου γίνεται ανίχνευση πληροφορίας στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Παρακάτω θα αναλύσουμε το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης το οποίο θα χωρίσουμε σε δυο τύπους: στο μακρο ή γενικευμένο περιβάλλον και στο μικρο ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριοποίησης, η εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι καίρια για την επιβίωση και επιτυχία μιας επιχείρησης. Η ορθολογική ανάλυση και κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα μπορεί να συνάδει με τη γνώση της οντότητας για το εσωτερικό της περιβάλλον ώστε να σχηματίσει το όραμα της, να αναπτύξει την αποστολή της, καθώς και να εφαρμόσει δράσεις που θα της αποφέρουν στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

1.3.1 Μάκρο ή Γενικευμένο Περιβάλλον

Το γενικευμένο ή μακρο περιβάλλον περιλαμβάνει στοιχεία της ευρύτερης κοινωνίας που επηρεάζουν έναν κλάδο αλλά και τις εκάστοτε επιχειρηματικές οντότητες που δραστηριοποιούνται εντός αυτού. Οι επιχειρήσεις δεν διαθέτουν την δυνατότητα να ελέγξουν τα στοιχεία του μακρο περιβάλλοντος ωστόσο επιδιώκουν να συλλέγουν πληροφορίες για τα στοιχεία και τους παράγοντες που ασκούν επιρροή στην επιχείρηση. Απώτερος σκοπός της μελέτης αυτής είναι η δόμηση μιας κατάλληλης στρατηγικής. Για την ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος θα χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση P.E.S.T, που κατηγοριοποιεί το γενικευμένο περιβάλλον σε τέσσερις, αυτές είναι:

- Το Πολιτικό Περιβάλλον (Political)
- Το Οικονομικό Περιβάλλον (Economic)
- Το Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον (Sociocultural)
- Το Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological)

Πολιτικό περιβάλλον

Κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητο να γνωρίζει τις συνθήκες του πολιτικού περιβάλλοντος της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται αλλά και την πολιτική που εφαρμόζει η εκάστοτε κυβέρνηση σχετικά με το πολιτικό πλαίσιο των επιχειρήσεων. Ουσιαστικά, μέσα από το πολιτικό περιβάλλον μπορούμε να διακρίνουμε το επίπεδο και τον βαθμό επιρροής της άσκησης της κυβέρνησης στην επιχείρηση. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι επιχειρηματικές οντότητες είναι αναγκαίο να παρακολουθούν ενδελεχώς νόμους που σχετίζονται με την φορολογία, την απασχόληση, την εργατική νομοθεσία, την κεφαλαιοποίηση, την αποκρατικοποίηση και την ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων. Παρά ελάχιστων περιπτώσεων δημοκρατικών χωρών π.χ Ουκρανία, οι περισσότερες χώρες διαθέτουν μία σταθερότητα στον πολιτικό περιβάλλον με μερικές εξαιρέσεις κατά την περίοδο των εκλογών όπου προκύπτει ανασφάλεια. Σε περιπτώσεις όπου οι κυβερνήσεις αλλάζουν απότομα για παράδειγμα κατά τη διάρκεια ενός πραξικοπήματος, το πολιτικό περιβάλλον διαταράσσεται αισθητά. Το συμπέρασμα που προκύπτει διασαφηνίζει ότι το πολιτικό περιβάλλον δύναται να περιορίσει την εκάστοτε επιχείρηση ως προς τις αποφάσεις που θα λάβει λόγω θέσπισης νέων κυβερνήσεων ή νόμων. Κρίνεται συνετό λοιπόν, όλες οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για τη βιωσιμότητα τους να αναπτύξουν πολιτικές και στρατηγικές που θα παρακολουθούν θα αναλύουν και θα προσαρμόζονται αναλόγως των συνθηκών. (HittM. &DallasH. &HoskissonR. &DuanelIrelandR., 2005)

Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον μιας χώρας μπορεί να αποτελέσει ακόμα και κίνητρο για τη δημιουργία μιας επιχείρησης. Από την άλλη υπάρχουν κράτη όπως είναι η Ελλάδα που το οικονομικό περιβάλλον της αποθαρρύνει τη δημιουργία επιχειρήσεων. Όσον αφορά τις υπάρχουσες επιχειρήσεις ιδίως στην Ελλάδα το οικονομικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από αστάθεια και ευαλωτότητα. Τα σημάδια της οικονομικής κρίσης επηρέασαν αισθητά τα κέρδη και την ανάπτυξη όλων των κλάδων ανεξαιρέτως. Κλυδωνισμοί επίσης παρουσιάστηκαν στον τουριστικό κλάδο όπου είναι το αντικείμενο της διπλωματικής μας. Το παραπάνω παράδειγμα μας δείχνει πόσο μπορεί να

επηρεαστεί ένας ολόκληρος κλάδος από το οικονομικό περιβάλλον μιας χώρας. Επιπρόσθετα, κάποιες άλλες χώρες παραδείγματος χάριν Ιρλανδία και Κύπρος, αποτελούν πόλο έλξης για τη δραστηριοποίηση επιχειρήσεων λόγω των φοροελαφρύνσεων που διαθέτει το οικονομικό τους σύστημα. Συμπεραίνεται λοιπόν ότι το γενικευμένο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί ως επί το πλείστον, την σημαντικότερη μεταβλητή ανεξαρτήτως μεγέθους επιχείρησης. Ακόμη η παρακολούθηση της οικονομίας θα πρέπει να πραγματοποιείται όχι μόνο σε τοπικό επίπεδο αλλά και σε εθνικό και παγκόσμιο.(Γεωργόπουλος Ν., 2013)

Κοινωνικό πολιτιστικό περιβάλλον

Το κοινωνικό πολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις κοινωνικές συμπεριφορές και τις πολιτιστικές αξίες μιας κοινωνίας. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι συνθέτουν τον ακρογωνιαίο λίθο της κοινωνίας και πολλές φορές επηρεάζουν τις δημογραφικές, οικονομικές, πολιτικές και τεχνολογικές μεταβλητές με αλλαγές που ενδέχεται να μην είχαν προκύψει. Φυσικά το κοινωνικό πολιτιστικό περιβάλλον διαφέρει από κράτος σε κράτος και αυτός είναι ένας παράγοντας που κάθε οντότητα θα πρέπει να λάβει υπόψη. Η επιρροή του κοινωνικού πολιτιστικού περιβάλλοντος αποτυπώνεται σε μία επιχείρηση όχι μόνο προς τους πελάτες της επιχείρησης αλλά και στο εσωτερικό της. Θα πρέπει να αναπτύσσει η οικολογική συνείδηση στις πρακτικές της και στα προϊόντα της. Παράλληλες δραστηριότητες που σχετίζονται με το κοινωνικό πολιτιστικό περιβάλλον και που θα πρέπει να εφαρμόζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι η εξάλειψη φυλετικών ανισοτήτων, στερεοτυπικών αντιλήψεων ως προς τη θρησκεία και την εθνικότητα και η προώθηση του corporatewellness. Ταυτόχρονα, καθίσταται απαραίτητη η προσαρμογή στις δημογραφικές αλλαγές που προκύπτουν, όπως είναι η αύξηση του προσδόκιμου ζωής σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια, δημιουργώντας έτσι μία νέα αγορά που διαθέτει νέες ανάγκες και θα χρειαστεί να εξυπηρετηθεί. Την ίδια στιγμή η επιρροή των millennials δημιουργεί νέες ανάγκες που απαιτούν την ικανοποίηση τους εμπεριέχοντας το στοιχείο της καινοτομίας στη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών.

Τεχνολογικό περιβάλλον

Οι αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον μεταβάλλουν αισθητά πολλά μέρη της κοινωνίας. Το αντίκτυπο αυτού προκύπτει συνήθως από τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, διαδικασιών και υλικών. Δεδομένης της ταχείας ανάπτυξης της τεχνολογίας, η παρακολούθηση και η μελέτη του τεχνολογικού περιβάλλοντος αποτελεί ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση που αποσκοπεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κερδοφορίας. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες που πρωτοπορούν και εφαρμόζουν καινούργιες

τεχνολογίες καταλαμβάνουν άμεσα μεγάλο μερίδιο της αγοράς άρα και περισσότερα κέρδη. Εάν οι οργανισμοί δεν αφιερώνουν στην τεχνολογία την απαραίτητη προσοχή πολλαπλασιάζεται ραγδαία ο κίνδυνος μείωσης των κερδών και του κύκλου ζωής τους. Λαμβάνοντας υπόψη, τα ανωτέρω γίνεται σαφές ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάζουν στο τεχνολογικό περιβάλλον και τις εξελίξεις του. Είναι σημαντικό κάθε επιχείρηση να μπορεί να αντιλαμβάνεται και να προσαρμόζει την εκάστοτε μεταβολή από τους παραπάνω παράγοντες ως ευκαιρία ή απειλή για τα δικά της δεδομένα.

1.3.2 Μικρο ή Άμεσο Περιβάλλον

Στο άμεσο ή μικροπεριβάλλον περιλαμβάνεται πλήθος δυνάμεων που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και αποτελούν τα συστατικά στοιχεία κάθε ιδιαίτερου κλάδου και της οικονομίας γενικότερα. Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να συντονίσει και να συνδυάσει αυτούς τους παράγοντες με τέτοιο τρόπο που να δημιουργεί ένα πλεονέκτημα και να υπερτερεί των ανταγωνιστών της. Σε σύγκριση με το γενικευμένο περιβάλλον, το μικρο περιβάλλον είναι αυτό με το οποίο αλληλεπιδρά πιο άμεσα ένας οργανισμός. Μέτοχοι, πελάτες, προμηθευτές, κυβερνήσεις, ανταγωνιστές και τοπικές κοινωνίες είναι κάποιες από τις ομάδες που εμπεριέχονται στο άμεσο περιβάλλον. Αξίζει να σημειωθεί πως ένας βιομηχανικός κλάδος απαρτίζεται από οντότητες που χρησιμοποιούν παρόμοιες παραγωγικές διαδικασίες, απασχολούν όμοιες ειδικότητες εργασίας και οι αγορές στις οποίες απευθύνονται είναι κοινές.(Porter M., 1996)

Παρακάτω αναλύονται διεξοδικά οι 5 δυνάμεις, κατά τον καθηγητή Porter, που εμβαθύνουν στην κατανόηση του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων σε ευρύ φάσμα. Ο τουριστικός κλάδος που θα αναλύσουμε μετέπειτα, εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς και κάθε τουριστική οντότητα προσπαθεί διαρκώς να κρατήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Έτσι λοιπόν, οι δυνάμεις που συντελούν στην ανταγωνιστική θέση μίας επιχειρηματικής οντότητας είναι οι εξής (Γεωργόπουλος Ν., 2013) :

- **Απειλή από νεοεισαχθείσες εταιρείες**–Potential Entrants
- **Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**–Bargaining Power of Buyers
- **Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**–Bargaining Power of Suppliers
- **Ο βαθμός ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις** – Rivalry Among Existing Firms
- **Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή παροχές**–Threat of Substitutes



Πίνακας 1.3.2:Οι δυνάμεις του Porter

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση της κάθε δύναμης ξεχωριστά θα πρέπει να έχουμε υπόψιν μας τα παρακάτω:

- Όταν εφαρμόζονται οι δυνάμεις του Porter σε έναν κλάδο είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ποια από τις πέντε δυνάμεις είναι η “δύναμη κλειδί”. Πολλές φορές μία ή και περισσότερες δυνάμεις θεωρούνται ως “δυνάμεις κλειδιά” για τον εκάστοτε κλάδο και πάνω σε αυτές θα πρέπει να επικεντρώνεται η στρατηγική ανάλυση ώστε να εφαρμόζονται επιτυχημένα αυτές οι πέντε δυνάμεις.
- Δεδομένου ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων αλλάζει διαρκώς αντίστοιχα αλλάζουν και οι δυνάμεις. Είναι σημαντικό, ο έλεγχος των δυνάμεων να επαναλαμβάνεται σε τακτικά χρονικά διαστήματα ώστε να εντοπίζονται έγκαιρα τυχόν αλλαγές πριν τις αναγνωρίσουν οι ανταγωνιστές και να προσαρμόζονται άμεσα.
 - Κατάληξη σε συμπεράσματα θα πρέπει να γίνεται εφόσον έχουν αναλυθεί λεπτομερώς όλες οι δυνάμεις.
 - Εάν μια επιχείρηση αποτελείται από διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες (Business Units), η ανάλυση των δυνάμεων θα πρέπει να γίνεται για την κάθε επιχειρηματική μονάδα και όχι για το σύνολο της επιχείρησης.

- Οι πέντε δυνάμεις δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, το μέγεθος και η δυναμική της κάθε δύναμης έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει την ισχύ κάποιας άλλης.

1. Απειλή από νεοεισαχθείσες εταιρείες

Κάθε επιχείρηση κατά την είσοδό της, θα αντιμετωπίσει αρκετές δυσκολίες και μία από αυτές είναι και η αντίδραση των ήδη υπάρχουσών εταιρειών. Τα πεδία στα οποία θα αντιμετωπίσει αυτές τις δυσκολίες είναι:

- **Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια:** Όσο πιο υψηλά κεφάλαια απαιτούνται τόσο μειώνεται η απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο, και αντίστροφα όσο μικρότερο το κεφάλαιο τόσο μεγαλύτερη η απειλή. Από επενδυτικής σκοπιάς, ο εξοπλισμός και η οικοδόμηση των τουριστικών εγκαταστάσεων αποτελούν δαπανηρό και χρονοβόρο εμπόδιο καθώς είναι δύσκολο να φτάσουν το επίπεδο μίας εταιρείας με ίδια δραστηριότητα που μπορεί να προϋπάρχει και για 10 χρόνια.
- **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής:** Η προσβασιμότητα στα κανάλια διανομής για καινούριες εταιρείες καθίσταται πολύ πιο δύσκολη, λόγω των υφιστάμενων συνδέσεων που έχουν αναπτύξει παλαιότερες επιχειρήσεις.
- **Διαφοροποίηση προϊόντος:** Μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν νέες υπηρεσίες ή προϊόντα που τα προωθούν μέσω υψηλού κόστους στη διαφήμιση, στρατηγική που σίγουρα εμποδίζει την ανέλιξη νεοεισαχθέντων επιχειρήσεων στο χώρο.
- **Νομοθετικό πλαίσιο:** Ιδίως στην Ελλάδα, τα πνευματικά δικαιώματα, οι εμπορικοί και νομικοί θεσμοί δεν βοηθούν αρκετά στην ίδρυση νέων επιχειρήσεων, οι οποίες καθυστερούν την εκκίνηση της λειτουργίας τους.
- **Οικονομίες κλίμακας από υπάρχουσες επιχειρήσεις:** Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο και έχουν καταφέρει να διαμορφώσουν οικονομίες κλίμακας -δηλαδή να έχουν καταφέρει να μειώσουν κατά πολύ το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος- αποκτούν ένα σαφές πλεονέκτημα έναντι μιας νέας επιχείρησης που θα προσπαθήσει να μπει στον κλάδο να τις ανταγωνιστεί οπότε και μειώνεται η απειλή εισόδου αντίστοιχα. Επίσης οι υπάρχουσες επιχειρήσεις θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τις οικονομίες κλίμακας σε περίπτωση που θα θέλανε να αντισταθούν έντονα σε νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο. Συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στην αύξηση του όγκου δραστηριοποίησης ή παραγωγής όπου λειτουργεί αντιστρόφως ανάλογα, καθώς επέρχεται μείωση του κόστους ανά μονάδα προϊόντος. Σε αυτό το σημείο λοιπόν

τίθεται το θέμα της νέας επιχείρησης ως προς τον τρόπο παραγωγής της. Αν δηλαδή επιλέξει να παράγει σε μικρή κλίμακα τότε υπάρχει κίνδυνος να αδυνατεί να καλύψει σταθερά και μεταβλητά έξοδα. Αν πάλι, επιλέξει παραγωγή μεγάλης κλίμακας είναι απαραίτητο να διατηρήσει χαμηλές τιμές για να δει κερδοφορία.

- **Κόστος πιστότητας και μετακίνησης πελατών:** Σε ορισμένους κλάδους, οι εταιρείες παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες και τείνουν να δημιουργούν σχέσεις «πελατειακής εμπιστοσύνης» με τον καταναλωτή. Αυτές με την σειρά τους, εκτός από το γεγονός ότι εδραιώνουν αισθητά τις υπάρχουσες επιχειρήσεις και τους προσφέρουν ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπλοκάρουν και την εισχώρηση των νέων εταιρειών. Αξίζει να σημειωθεί βέβαια, ότι η τιμή τις περισσότερες φορές αποτελεί κινητήρια δύναμη και όχι τόσο η αφοσίωση στο brand. Ωστόσο, η δημιουργία προγραμμάτων επιβράβευσης και εκπτώσεων από πλευράς των εδραιωμένων εταιρειών, καθιστούν τον ανταγωνισμό ακόμα πιο δύσκολο για τις νέες εταιρείες.

2. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από την έκταση της δύναμης που ασκούν οι αγοραστές πάνω στις επιχειρήσεις. Η δύναμη αυτή, προέρχεται από διαφορετικούς παράγοντες. Εν συντομία, όσο μεγαλύτερη δύναμη ασκούν οι αγοραστές τόσο καταφέρνουν να μειώνουν την τιμή του προϊόντος και αυτό δημιουργεί επιπτώσεις στην κερδοφορία της επιχείρησης. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι οι παρακάτω (Alegre J. & Garau J., 2011):

- **Ο αριθμός των αγοραστών και ο όγκος των συναλλαγών:** Όσο λιγότεροι είναι οι αγοραστές και όσο μεγαλύτερος είναι ο όγκος των συναλλαγών τόσο αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη. Ενώ, εάν υπάρχουν πολλοί ανεξάρτητοι αγοραστές, αγοράζοντας μικρότερες ποσότητες προϊόντων θα έχουν συγκριτικά λιγότερη διαπραγματευτική δύναμη.
- **Ο αριθμός των προμηθευτών του προϊόντος και το μέγεθος τους:** Αν ο αριθμός των προμηθευτών του προϊόντος είναι μεγαλύτερος συγκριτικά με αυτό των καταναλωτών, τότε η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται. Ο αριθμός των προμηθευτών έχει σημασία καθώς αν είναι λίγοι, μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αφού καθίσταται δυσχερής η εύρεση προμηθευτών.

3. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Γενικότερα, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή τόσο σε πρώτες ύλες, όσο και σε αναλώσιμα υλικά. Πράγματι, η σχέση μεταξύ προμηθευτών και επιχειρήσεων είναι καίρια και απρόβλεπτη, καθώς μια μικρή αλλαγή στην τιμή ή και στην ποιότητα του προϊόντος και της υπηρεσίας, μπορεί να αποβεί ζημιογόνα και για τις δύο πλευρές. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών με την σειρά της εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

- **Μοναδικότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών:** Αν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του κλάδου είναι μοναδικά χωρίς να υπάρχουν υποκατάστατα, αυτό αυξάνει την δύναμη των προμηθευτών διότι οι συμβαλλόμενες επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι δεν έχουν άλλη εναλλακτική στο να προμηθεύονται τα προϊόντα τους. Αποτέλεσμα αυτού, είναι οι επιχειρήσεις των καινοτόμων προϊόντων να ορίζουν την αγοραία τιμή και την τιμή πώλησης.
- **Αριθμός των προμηθευτών:** Όσο λιγότεροι είναι οι προμηθευτές σε έναν κλάδο τόσο πιο δύσκολο είναι για μια επιχείρηση να διαπραγματευτεί για όφελος της, ενισχύοντας τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθώς διαμορφώνονται ολιγοπωλειακές συνθήκες.
- **Κόστος μετακίνησης μεταξύ των προμηθευτών:** Πολλές φορές οι επιχειρήσεις για να μεταβούν σε έναν διαφορετικό προμηθευτή επιβαρύνονται επιπλέον με το κόστος μετακίνησης. Το κόστος αυτό προέρχεται συνήθως μετά από μια παρατεταμένη περίοδο που η επιχείρηση συνεργαζόταν με τον προηγούμενο προμηθευτή. Αυτό σημαίνει, ότι η επιχείρηση που επιδιώκει την νέα συνεργασία με τον εκάστοτε προμηθευτή θα πρέπει να αλλάξει τα συστήματα, τα λογισμικά ακόμη και να αναπροσαρμόσει το προσωπικό της ώστε να εναρμονίσει τις συναλλαγές της, προκειμένου να είναι επιτυχημένη η συνεργασία.

4. Ο βαθμός ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις

Ο κλάδος του τουρισμού διαθέτει μεγάλο ανταγωνισμό καθώς υπάρχει ισχυρή «επιχειρηματική σύγκρουση» των τοπικών επιχειρήσεων με των διεθνών ομίλων που διαθέτουν παραρτήματα. Σημειώνεται, πως τα σταθερά έξοδα σε αυτές τις βιομηχανίες είναι πολλά ενώ υπάρχει και η τάση να συγκεντρώνεται πλεόνασμα προσφοράς εξαιτίας αποζημιώσεων προσωπικού, μηχανημάτων που προορίζονταν για αποκλειστικές χρήσεις και ως αποτέλεσμα μειώνονται τα κέρδη σε όλο τον τουριστικό τομέα. Οι πολυεθνικές τουριστικές επιχειρήσεις τείνουν να εξαγοράζουν τοπικές

επιχειρήσεις, αποσκοπώντας στην διεύρυνση των κερδών και την εδραίωσή τους σε ένα ξένο περιβάλλον.

5. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή παροχές

Στον τουριστικό τομέα, η μαζική εισροή τουριστών έχει προκαλέσει την εμπορευματοποίηση και την έλλειψη ταυτότητας πολλών επιχειρήσεων με απώτερο σκοπό το κέρδος. Αυτές οι επιχειρήσεις π.χ εστιατόρια, ξενοδοχεία αποτελούν απειλή για τις επιχειρήσεις που διατήρησαν την ταυτότητά τους και δεν εμπορευματοποιήθηκαν χωρίς να αλλάξουν τις τιμολογιακές πολιτικές τους και τους τρόπους προσέλκυσης πελατών. Το ζήτημα της ελληνικής φιλοξενίας ως ανταγωνιστική παροχή και πλεονέκτημα, έχει εμπορευματοποιηθεί από μεγάλους ξενοδοχειακούς ομίλους και προσφέρεται σε χαμηλότερη τιμή σε σύγκριση με αυτής των οικογενειακών τουριστικών καταλυμάτων. (An.Papatheodorou&P. Arvanitis, 2014,)

1.3.3 Στρατηγικές Ομάδες

Οι στρατηγικές ομάδες είναι επιχειρήσεις ή επιχειρηματικές μονάδες (business units) που εφαρμόζουν παρόμοιες στρατηγικές με την χρήση παραπλήσιων πόρων και δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Η κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων ενός κλάδου σε στρατηγικές ομάδες διευκολύνει την ευκολότερη κατανόηση του επιπέδου ανταγωνισμού καθώς και στη διάκριση των πιο κερδοφόρων επιχειρήσεων ανά στρατηγικές ομάδες. Την ίδια στιγμή διευκολύνει τα ανώτατα στελέχη να μπορούν να συγκρίνουν την επίδοση της επιχείρησης σε σύγκριση με τους άμεσα ανταγωνιστές τους ως προς την κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς, τα προϊόντα, την αφοσίωση πελατών, τις τιμές, κ.α.

Η σύγκριση των ανωτέρω μεταβλητών πραγματοποιείται μέσα από την *ανάλυση στρατηγικών ομάδων* όπου θεσπίζονται οι εξής συνιστώσες προς εξέταση (Hitt M. & Dallas H. & Hoskisson R. & Duane Ireland R., 2005):

- Επιλογή δύο διαστάσεων που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις όπως τιμή, ποιότητα, γεωγραφική δραστηριότητα, είδος πελατών
- Σύγκριση της επιχείρησης που επιθυμούμε να εξετάσουμε και της ανταγωνίστριάς της
- Σύγκριση μεριδίου αγοράς που καταλαμβάνουν οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις και το κύκλο εργασιών.

1.3.4 Δομή VRIO

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως η εξερεύνηση και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για ευκαιρίες και απειλές είναι θεμελιώδης ώστε να γίνει κατανοητό το επίπεδο ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο καθώς και την τοποθεσία της επιχείρησης εντός αυτού. Για να κατορθώσει όμως η επιχείρηση να ευημερήσει θα πρέπει να ανατρέξει στο εσωτερικό της, ώστε να αναγνωρίσει τις δικές της δυνάμεις και αδυναμίες και μέσα από αυτές να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που θα προκύψουν και να αποφύγει τυχόν απειλές. Αυτό επιτυγχάνεται, όταν τα στελέχη της επιχείρησης αναγνωρίζουν, αναπτύσσουν και εκμεταλλεύονται πλήρως τους πόρους (resources) και τις ικανότητες (competencies) της επιχείρησης.

Πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας και περιλαμβάνουν υλικά περιουσιακά στοιχεία όπως μηχανήματα, τοποθεσία και οικονομικά στοιχεία, περιλαμβάνουν και τα άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως η γνώση, η εμπειρία, κουλτούρα, τυχόν πατέντες κ.α. (M. Symner, 2004)

Ως Ικανότητες (Capabilities) αναφέρουμε τις δυνατότητες της επιχείρησης να εκμεταλλεύεται τους πόρους της, περιλαμβάνουν διαδικασίες και ρουτίνες που καταφέρνουν να μετατρέπουν τους πόρους από εισροές σε εκροές. (KumarV., 2014)

Η υπεροχή (competence) είναι ένα γνώρισμα ή μια συλλογή γνωρισμάτων που κατέχουν όλοι ή οι περισσότεροι από τους οργανισμούς ενός κλάδου. Θεμελιώδεις ικανότητες (core competence) είναι το σύνολο των ικανοτήτων από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης, τα οποία είναι ευρέως γνωστές σε όλη την επιχείρηση και είναι κάτι που η επιχείρηση καταφέρνει και κάνει καλύτερα από τον μέσο όρο των ανταγωνιστών του κλάδου της. Οι θεμελιώδεις ικανότητες προκύπτουν από το ότι η επιχείρηση καταφέρνει να συνδυάσει τις ικανότητες της και τους πόρους της πιο αποδοτικά από τους ανταγωνιστές της. Όταν οι αγοραστές προτιμούν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές λόγω των θεμελιωδών ικανοτήτων τότε λέμε πως η επιχείρηση έχει αποκτήσει διακριτή υπεροχή. Για να ορίσουμε κατά πόσο οι ικανότητες της επιχείρησης μπορούν να θεωρηθούν διακριτή υπεροχή θα πρέπει να γίνει η VRIO (ακρώνυμο των λέξεων Valuable, Rareness, Imitability, Organization) ανάλυση όπου θα πρέπει να απαντήσει στα παρακάτω τέσσερα ερωτήματα (Hitt M. & Dallas H. & Hoskisson R. & Duane Ireland R., 2005):

- Valuable, Προσφέρει στον αγοραστή αξία;
- Rareness, Είναι σπάνιο;
- Imitability, Έχουν οι ανταγωνιστές την οικονομική δυνατότητα να το αντιγράψουν;
- Organization, Είναι έτοιμη η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί πλήρως τους πόρους;

Αν η απάντηση σε κάθε ερώτηση είναι “Ναι” για κάποια συγκεκριμένη ικανότητα, θεωρείται πως είναι δυνατό σημείο της επιχείρησης και επακολούθως διακριτή υπεροχή και παρέχει στην επιχείρηση με ένα πιθανό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της που μπορεί να την οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα απόδοσης και κερδοφορίας.

	V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO					COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES		NO			COMPETITIVE PARITY
YES		YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES		YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES		YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Εικόνα 1.3.4: VRIO Method

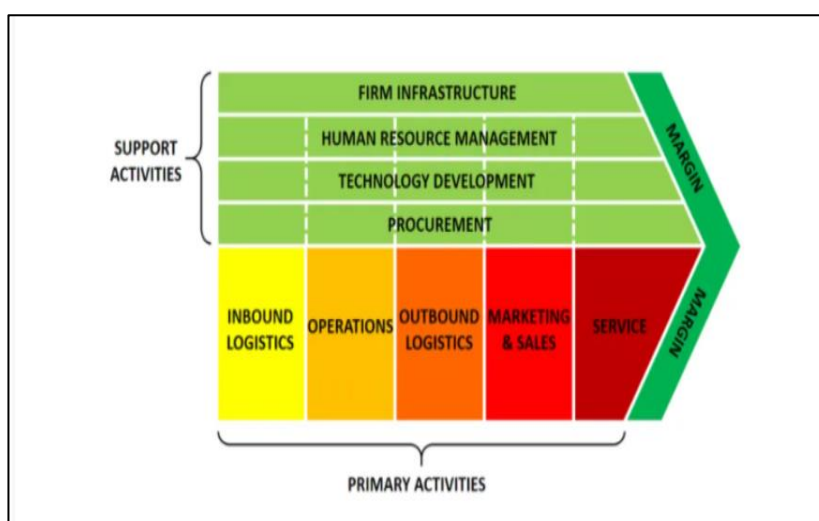
Πηγή: <https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/>

1.3.5 Αλυσίδα Αξίας

Αναφέρθηκε προγενέστερα, πως για να ευημερήσει η επιχείρηση θα πρέπει να ανατρέξει στο εσωτερικό της ώστε να διακρίνει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, αυτό επιτυγχάνεται μέσα από το πλαίσιο της αλυσίδας αξίας. Μέσα από την αλυσίδα αξίας, τα στελέχη της επιχείρησης μπορούν και απομονώνουν τις δραστηριότητες σε ξεχωριστά σύνολα ώστε να κατανοήσουν τις δυνατότητες του οργανισμού τους.

Οι δραστηριότητες στην αλυσίδα αξίας, διακρίνονται σε κύριες δραστηριότητες, σε δραστηριότητες υποστήριξης και το περιθώριο. Κατά τα

λεγόμενα του καθηγητή Porter, μία επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες και υπερτερεί σε ποιοτικό και οικονομικό επίπεδο από τους ανταγωνιστές της. Εν αντιθέσει, με τις πέντε δυνάμεις που παρατέθηκαν που εφαρμόζονται σε ολόκληρο κλάδο, η αλυσίδα αξίας εφαρμόζεται στο εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης. Συμπεραίνεται, ότι κάθε επιχειρηματική οντότητα διαθέτει ένα σύνολο δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητες για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη των προϊόντων της.



Εικόνα 1.3.4.2: Porter's Value Chain

Πηγή: <https://businessrev.gr/2020/10/08/ti-einai-i-alytida-axias-toy-porter-value-chain/>

1.3.5.1 Κύριες Δραστηριότητες

Οι κύριες δραστηριότητες περιλαμβάνουν το σύνολο των λειτουργιών που απαιτούνται ώστε η επιχείρηση να μετατρέψει την πρώτη ύλη σε έτοιμο προς παράδοση προϊόν στον πελάτη. Παρακάτω θα αναλύσουμε τις πέντε κύριες δραστηριότητες (Ould, 1995):

- Διαχείριση εισροών, είναι η δραστηριότητα στην οποία η επιχείρηση παραλαμβάνει την πρώτη ύλη, την αποθηκεύει, διεξάγει ποιοτικό έλεγχο και όπου χρειάζεται κάνει επιστροφές. Πέρα από κύρια δραστηριότητα είναι ταυτόχρονα και σημαντική γιατί περιλαμβάνει την αποθήκευση και διαχείριση των αποθεμάτων οπότε βελτιώσεις στις διαδικασίες και μείωση του κόστους των αποθεμάτων δημιουργεί σημαντική ανταγωνιστική δύναμη.
- Λειτουργίες, είναι οι δραστηριότητες που επεξεργάζονται τις πρώτες ύλες και δημιουργούν το τελικό προϊόν ή υπηρεσίες. Περιλαμβάνει όλα

τα στάδια παραγωγής από τα μηχανήματα που θα χρειαστούν, τη συσκευασία, συναρμολόγηση και τον έλεγχο του τελικού προϊόντος.

- Διαχείριση εκροών, περιλαμβάνει όλο το κομμάτι των logistics μετά την παραγωγή του προϊόντος. Η μεταφορά στα αντίστοιχα κανάλια διανομής ή στους μεσάζοντες ακόμη και στους ίδιους τους αγοραστές είναι ευθύνη της συγκεκριμένης δραστηριότητας
- Μάρκετινγκ και πωλήσεις, περιλαμβάνει το πλάνο μάρκετινγκ της επιχείρησης με τη διαφήμιση, προώθηση, το μίγμα μάρκετινγκ, συνεργασίες με δίκτυα διανομής. Μέσα από το μάρκετινγκ χαράσσει η επιχείρηση τη στρατηγική της πάνω σε ποια σημεία της αγοράς θέλει να στοχεύσει τη δραστηριοποίησή της. Ένα επίσης σημαντικό στοιχείο που ασχολείται το μάρκετινγκ είναι η τιμολόγηση, ορίζει ποια θα είναι η τιμή του τελικού προϊόντος
- Υπηρεσίες μετά την πώληση, μπορεί να θεωρηθεί ίσως η πιο σημαντική δραστηριότητα καθώς η αξία της δεν ορίζεται από την επιχείρηση αλλά από τον πελάτη. Πολλές επιχειρήσεις έχουν προσαρμοστεί και εστιάζει στις υπηρεσίες μετά την πώληση και σε υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών, σε αυτό έχει συμβάλει πάρα πολύ και η ανάπτυξη της τεχνολογίας και των κοινωνικών δικτύων κάνοντας πολύ πιο εύκολη την επικοινωνία πλέον μεταξύ επιχείρησης και αγοραστή. Θεωρείται ίσως και η πιο σημαντική δραστηριότητα διότι μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία αφοσιωμένων πελατών και να εξασφαλίσει μελλοντικές πωλήσεις χωρίς επιπλέον κόστος.

1.3.5.2 Δραστηριότητες Υποστήριξης

Μέσω αυτών των δράσεων επιδιώκεται η ευχαρίστηση των εσωτερικών πελατών. Λειτουργούν συμπληρωματικά προσδίδοντας ακόμα μεγαλύτερη εγκυρότητα στις βασικές διαδικασίες και περιλαμβάνουν τις παρακάτω λειτουργίες:

- Προμήθεια: Περιλαμβάνει όλα τα αναλώσιμα και βοηθητικά υλικά που μπορεί να χρειαστούν κατά τη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος όπως περιφερειακά υλικά για τα μηχανήματα. Ταυτόχρονα, ασχολείται με διαδικασίες που εξομαλύνουν όχι μόνο την παραγωγική διαδικασία, αλλά και τις υπόλοιπες κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες.
- Ανάπτυξη τεχνολογίας: Πλέον η ανάπτυξη της τεχνολογίας βρίσκεται σχεδόν σε όλες τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης και βαρυσήμαντο εργαλείο στην συνολική λειτουργία της. Η αναβάθμιση της τεχνολογίας μπορεί να βοηθήσει από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης- R&D, μέχρι και το να χρησιμοποιηθεί σαν πρακτικό εργαλείο για στην απλούστευση διαδικασιών που μπορεί να εφαρμοστούν σε ολόκληρο τον οργανισμό.

- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: 'Όλες οι δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με τις προσλήψεις, εκπαίδευση νέων και υφιστάμενων εργαζομένων, εξέλιξη, θέσπιση πλαισίων και εσωτερικών κανονισμών εμπíπτουν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Δεδομένου πως σε κάθε κύρια δραστηριότητα συμβάλλει ο ανθρώπινος παράγοντας, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται από την πρώτη στιγμή σημαντικός ώστε να εξασφαλίσει πως οι εργαζόμενοι εργάζονται σε κατάλληλες συνθήκες, είναι αποδοτικοί, τα κίνητρα τους παραμένουν ισχυρά και είναι αφοσιωμένοι και εναρμονισμένοι με το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης. Η εμπειρία και το know how των εργαζομένων μπορεί να αποδειχθεί το κλειδί στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές και πιθανότατα να προσπαθήσουν να προσεγγίσουν αυτούς τους εργαζομένους για μια ενδεχόμενη μεταγραφή, για αυτό είναι σημαντικός ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού να διασφαλίζει την ασφάλεια των εργαζομένων της ως πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία.
- Υποδομή της επιχείρησης: 'Όλες οι λειτουργίες όπως τα οικονομικά, οι μισθοδοτικές καταστάσεις, οι σχέσεις της επιχείρησης με το ευρύτερο νομικό και πολιτικό περιβάλλον και τα πληροφοριακά συστήματα δηλαδή λειτουργίες που διευρύνονται κατά μήκος της αλυσίδας αξίας για την ομαλή λειτουργία αφορούν την υποδομή της επιχείρησης.

Αφού αναλύσαμε τις κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας θα πρέπει διευκρινιστεί πως η αλυσίδα αξίας δεν είναι απομονωμένη από τις υπόλοιπες αλυσίδες αξίας που υπάρχουν όπως αυτή των προμηθευτών που βρίσκεται πριν και των αγοραστών που βρίσκεται μετά. Για να συνοψίσουμε, η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί ένα μέρος του συστήματος αξίας που περιλαμβάνει την αλυσίδα αξίας των προμηθευτών, των καναλιών διανομής, της επιχείρησης και των αγοραστών. Για να μπορέσει η επιχείρηση να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν φτάνει μόνο να εξετάζει και να αναλύει την δική της αλυσίδα αξίας αλλά να εξετάζει και την αλληλεπίδραση με ολόκληρο το σύστημα αξίας.

1.4 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα Διαδικασιών

Οι επιχειρηματικές διαδικασίες εξυψώνουν ποιοτικά την εκάστοτε επιχειρηματική οντότητα και «εξουδετερώνουν» προβληματικά μοτίβα και ενέργειες. Για να είναι όμως καταλυτικές επιβάλλεται να παρουσιάζουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Κάποια από αυτά είναι:

1. Η **εύρυθμη λειτουργία** και **συνοχή** των διαδικασιών. Μέσω της συνοχής και των κατάλληλων χρονικών ρυθμών εξασφαλίζεται η ποιοτική αλληλουχία και μετατροπή των εισροών σε εκροές.
2. Η **αποτελεσματικότητα**. Με αυτό τον τρόπο γίνεται εύστοχη παραγωγή των εμπορευμάτων ή των υπηρεσιών.
3. Η **απόδοση**. Είναι ένας συνδυασμός χρονικών ορίων, ποιοτικών πρώτων υλών και επιτυχημένου μετασχηματισμού εισροών. Εμπεριέχει το στοιχείο της αποτελεσματικότητας αλλά αποτελεί εξελικτικό στάδιο.
4. Οι **κύκλοι εκτέλεσης**. Αφορά τα timelines της μετατροπής των πρώτων υλών ή των εισροών σε εξαγωγικά αγαθά.
5. Τα **κόστη**. Αφορά τις χρηματικές δαπάνες για όλες τις επιχειρηματικές διαδικασίες της εταιρείας.
6. Η **προσαρμοστικότητα**. Η έγκαιρη υιοθέτηση νέων δεδομένων στην επιχείρηση λόγω αλλαγών στις προτιμήσεις των καταναλωτών ή στις τεχνολογικές εξελίξεις αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1ου Κεφαλαίου

Alegre J. & Garau J., A. (2011). *Tourist satisfaction and dissatisfaction*,. Tourism Research.

An.Papatheodorou & P. Arvanitis. (2014,). Tourism and the economic crisis in Greece: Regional perspectives, .
https://www.researchgate.net/publication/272113743_Tourism_and_the_economic_crisis_in_Greece_Regional_perspectives.

Business Review. (2018, 8 12). Τι είναι η ανάλυση S.W.O.T; , .

Davenport T. et al., D. (2004). *Enterprise systems & ongoing process* , . Business Process Management Journal.

Hitt M. & Dallas H. & Hoskisson R. & Duane Ireland R. (2005). *Strategic Management Competitiveness and Globalisation*,. Thomson/South-Western.

Mintzberg H. & Quinn B. J., M. (1992). *The strategy process: concepts and contexts* (Prentice Hall εκδ.). 12-17.

Ould, M. A. (1995). *Business Processes: Modelling and Analysis for Re-Engineering and Improvement*. UK: Wiley.

Porter M., P. (1996). *What is Strategy?*,. HBR, .

Turner M. (2020,). *Stats: How Gen Zers Will Change Travel Trends* , . TAC, .

United Nations, U. (2008). *Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework* ,. Department of Economic and Social Affairs.

UNWTO. (2008). *GLOSSARY OF TOURISM TERMS*.

UNWTO. (2020). *International Tourism Highlights*,.

Wheelen L. T. & J.Hunger & Hoffman N. & Bamford E., W. (2018). *Strategic Management and Business Policy & Globalization & Innovation & Sustainability*, . Pearson/PrenticeHall.

Γεωργόπουλος Ν., Γ. (2013). *Στρατηγικό Μανατζμεντ*, . Αθήνα: Γ.Μπένου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

2.1 Έννοιες και Ορισμοί

Πριν παρατεθεί η ανάλυση του τουριστικού και ταξιδιωτικού κλάδου είναι σημαντικό, να επισημανθούν οι ορισμοί τους και οι διαφορές τους, καθώς είναι συχνό φαινόμενο η ταύτισή τους.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού-UNWTO, ο Τουρισμός αποτελεί ένα κοινωνικό, πολιτιστικό και οικονομικό φαινόμενο που έχει ως βασικό παράγοντα τη μετακίνηση των ατόμων σε κράτη ή μέρη εκτός του συνήθους περιβάλλοντος τους για λόγους εξερεύνησης, επαγγελματικούς ή επιχειρηματικούς. Αυτοί οι άνθρωποι ονομάζονται επισκέπτες (που μπορεί να είναι είτε τουρίστες είτε εκδρομείς, κάτοικοι ή μη κάτοικοι) και ο τουρισμός έχει να κάνει με τις δραστηριότητες τους, μερικές από τις οποίες αφορούν τουριστικές δαπάνες. (UNWTO, 2008)

Διαφορετικοί ορισμοί έχουν αποδοθεί για την έννοια του ταξιδιώτη. Ταξιδιώτης μπορεί να είναι ένα άτομο που μετακινείται μεταξύ διαφορετικών γεωγραφικών τοποθεσιών για οποιονδήποτε λόγο και οποιασδήποτε διάρκειας. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο ταξιδιώτης νοείται (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2013):

- Το άτομο που εισέρχεται για ορισμένο χρονικό διάστημα στο τελωνειακό έδαφος της Κοινότητας όπου δεν είναι η συνήθη κατοικία του
- Το άτομο που επιστρέφει στο τελωνειακό έδαφος της Κοινότητας όπου είναι η μόνιμη κατοικία του.

Ο ταξιδιωτικός κλάδος διαθέτει αυτούς που μεταφέρουν έναν ταξιδιώτη εκτός του συνήθους περιβάλλοντός του για λιγότερο από ένα έτος και για σκοπό εκτός από επαγγελματική απασχόληση. Αυτού του είδους οι ταξιδιώτες ονομάζονται επισκέπτες. Ως εκ τούτου, ο τουρισμός αποτελεί υποσύνολο των ταξιδιών και οι επισκέπτες υποσύνολο των ταξιδιωτών. (United Nations, 2008)

Από την άλλη, έχουν αποδοθεί ποικίλοι ορισμοί για τον τουρισμό. Η πρώτη προσπάθεια να δοθεί ένας σαφής ορισμός προέρχεται από τους Hunziker και Krapf και είναι ο εξής: *«το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού σ' ένα προορισμό και τη διαμονή μη μόνιμων κατοίκων σ' αυτόν εφόσον δεν οδηγούν σε μόνιμη διαμονή και δε συνδέονται με οποιαδήποτε κερδοσκοπική δραστηριότητα»*.(Hunziker&Krapf, 1942,)

Σύμφωνα με τους Ρούπα & Λαλούμη (1998), ο τουρισμός είναι η πρόσκαιρη μετακίνηση επισκεπτών από το γεωγραφικό περιβάλλον της μόνιμης διαμονής σε άλλο, με σκοπό την ψυχική ικανοποίηση και την ανθρωπίνη περιέργεια. Στον αντίποδα ο Καλφιώτης θεωρεί ότι ο τουρισμός είναι ουσιαστικά η μετακίνηση των ατόμων από το ένα μέρος στο άλλο καταναλώνοντας τουριστικά προϊόντα και αυξάνοντας τη ζήτηση για τα παραδοσιακά προϊόντα του τόπου. (Ρούπας Β. & Λαλούμης Δ., 1998)

Η σχέση του τουρισμού με μια μεγάλη ποικιλία οικονομικών δραστηριοτήτων έχει κάνει επιτακτική την ανάγκη για τη μέτρηση της οικονομικής συμβολής του τουρισμού κυρίως στους τόπους επίσκεψης, αλλά και στην αξιολόγηση της αλληλεξάρτησης του με άλλες κοινωνικές και οικονομικές δραστηριότητες. Από την πλευρά της ζήτησης, ο τουρισμός αναφέρεται στις δραστηριότητες των επισκεπτών και τον ρόλο τους στην απόκτηση αγαθών και υπηρεσιών. Από την πλευρά της προσφοράς, μπορεί να εκληφθεί ως το σύνολο των παραγωγικών δραστηριοτήτων που εξυπηρετούν τους επισκέπτες. Η ανάπτυξη του τουριστικού και ταξιδιωτικού κλάδου αποτυπώνεται από την συνεχόμενη αύξηση της ζήτησης σε τουριστικά αγαθά και υπηρεσίες. Η ζήτηση αυτή οδηγεί στην τόνωση παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών και έχει ως αποτέλεσμα σε αύξηση της οικονομικής δραστηριότητας και κατανάλωσης που μπορεί να λειτουργεί ανεξάρτητα από την εξέλιξη της τάσης που μπορεί να έχουν οι υπόλοιπες αγορές και κλάδοι.

Αυτή η αύξηση κατανάλωσης του τουριστικού προϊόντος, η οποία οφείλεται κατά κύριο λόγο στις μαζικές εποχιακές μετακινήσεις του πληθυσμού σε συγκεκριμένες τοποθεσίες, είναι ευνοϊκή για την ανάπτυξη της οικονομίας σε ορισμένες περιοχές, αλλά και ολόκληρων χωρών που αναπτύσσουν και επενδύουν στον τουριστικό κλάδο. Ως αποτέλεσμα, ο αυξανόμενος όγκος και η πολυπλοκότητα των τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών έχουν καταφέρει να δικαιολογούν την αντιμετώπιση του τουρισμού ως έναν διακριτό κλάδο της αναπτυσσόμενης οικονομίας παγκοσμίως.(Sofronov Β., 2017)

2.2 Κατηγορίες και Είδη του Τουρισμού

Οι κυρίες κατηγορίες της τουριστικής βιομηχανίας ορίζονται παρακάτω:

- **Μαζικός Τουρισμός**

Η συγκεκριμένη περίπτωση τουρισμού είναι και η επικρατέστερη επιλογή των ταξιδιωτών. Ειδικότερα, ο μαζικός τουρισμός χαρακτηρίζεται ως η επίσκεψη ενός προορισμού αναψυχής με μεγάλη εισροή ταξιδιωτών. Αξίζει να σημειωθεί πως η ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού κινείται παράλληλα με τη βελτίωση και την εξάπλωση της τεχνολογίας. Αυτό αποδεικνύεται και από τη διευκόλυνση στις επικοινωνίες, όπου τα τελευταία χρόνια η επικοινωνία καθίσταται εύκολη και ταχύτερη πράγμα που επιτρέπει στους τουρίστες να εξερευνήσουν διάφορα μέρη ενδιαφέροντος, να αξιολογήσουν με βάση την οικονομική τους ευχέρεια και να κάνουν κρατήσεις. Εδραιώνονται λοιπόν, σημαντικές διευκολύνσεις μέσω της τεχνολογικής εξέλιξης στη σημερινή εποχή, όπως για παράδειγμα η πληρωμή διανυκτερεύσεων και εισιτηρίων με αποτέλεσμα την εξάπλωση του μαζικού τουρισμού. (Smith & M. Robertson & N. Macleod, 2002 ,) Ο κλάδος των μεταφορών είτε εναέριων είτε ακτοπλοϊκών, ενισχύθηκε ακόμα παραπάνω με τη συμβολή της τεχνολογίας αφού όλο και περισσότερα άτομα ταξιδεύουν σε σύντομο χρονικό διάστημα σε ταξιδιωτικούς προορισμούς και επέρχεται μεγαλύτερη κινητικότητα. Παρόλο που ο μαζικός τουρισμός συνδράμει στην οικονομική άνθηση του κάθε προορισμού, μελέτες αποδεικνύουν την ύπαρξη περιβαλλοντικής ρύπανσης που έχουν υποστεί οι ταξιδιωτικοί προορισμοί. (ECOPOLIS, 2018,)

- **Τουρισμός Ειδικού Ενδιαφέροντος**

Ο τουρισμός ειδικού ενδιαφέροντος ορίζεται ως η πραγματοποίηση ενός ταξιδιού με κύριο σκοπό την εξάσκηση ή την απόλαυση ενός συγκεκριμένου ενδιαφέροντος. Το ενδιαφέρον αυτό ποικίλει καθώς μπορεί να είναι ένα ασυνήθιστο χόμπι ή δραστηριότητα, με ιδιαίτερο χαρακτηριστικό για την προσέγγιση εξατομικευμένου κοινού, λόγω χάριν σε αγορές *niche*, δηλαδή σε αγορές που είναι στοχευμένες σε συγκεκριμένο πελατολόγιο με εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Υποστηρίζεται πως ο τουρισμός ειδικών ενδιαφερόντων είναι μία εναλλακτική επιλογή αντίθετη του μαζικού τουρισμού. Ειδικότερα, το συγκεκριμένο είδος τουρισμού αποτελεί την παροχή εξειδικευμένων εμπειριών αναψυχής και δραστηριοτήτων σε μικρή μερίδα ατόμων που έχουν κοινά σημεία επαφής. Ενδεικτικά, παραδείγματα για περαιτέρω κατανόηση αυτής της μορφής τουρισμού, είναι τα σπορ όπως είναι το σερφ που τα τελευταία χρόνια ακμάζει αισθητά στην Ελλάδα, οι

εκδρομές με σκοπό την επίσκεψη ναών και μνημείων και η διοργάνωση εξορμήσεων μέσω πεζοπορίας. (Κοκκώσης Χ. & Τσάρτας Π., 2012,)

- **Εναλλακτικός Τουρισμός**

Τα τελευταία χρόνια ο εναλλακτικός τουρισμός προωθείται συνεχώς. Δημιουργήθηκε ως αντίβαρο στην εξάπλωση του μαζικού τουρισμού που δυστυχώς συνέβαλε σε εκτεταμένη περιβαλλοντική ζημιά. Το περιεχόμενο αυτού του είδους αποτελείται από ποικιλία ενδιαφερόντων και η χώρα μας συμβάλλει στην εδραίωση του, λόγω του καλού κλίματος που διαθέτει. Ο σεβασμός στα φυσικά τοπία και η αποφυγή ρύπανσης τους είναι ο πρωτεύοντα σας γνώμονας του εναλλακτικού τουρισμού. Η συναναστροφή με τους κατοίκους της εκάστοτε περιοχής και η αρμονική συνύπαρξη και η κατανάλωση παραδοσιακών και τοπικών εδεσμάτων συγκαταλέγεται στα συστατικά του εναλλακτικού τουρισμού. Κάποια από τα πιο γνωστά είδη είναι:

- Οικολογικός τουρισμός ή αλλιώς οικοτουρισμός
- Αγροτουρισμός
- Camping
- Οινοτουρισμός
- Ιατρικός τουρισμός

Ο τουριστικός τομέας αποτελείται από το άθροισμα των κλάδων που έχουν ως κύρια δραστηριότητα την παροχή τουριστικών αγαθών ή υπηρεσιών. Αξίζει να σημειωθεί πως λόγω του τουρισμού και της εισροής επισκεπτών έχουν δημιουργηθεί νέες καταναλωτικές ανάγκες που κινούν τα νήματα της εγχώριας οικονομίας αισθητά και σε μεγάλο βαθμό. Οι κατηγορίες της τουριστικής βιομηχανίας περιλαμβάνουν οντότητες που συσχετίζονται και με άλλους τομείς της οικονομίας. Συγκεκριμένα ταξινομούνται ως εξής:

- **Πρωτογενής Τομέας Τουρισμού**

Στον τομέα αυτό περιλαμβάνονται επιχειρηματικές οντότητες που συνδέονται άρρηκτα με τον τουρισμό και την τουριστική κατανάλωση. Καταλύματα και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εντάσσονται σε αυτό τον κλάδο και η εισροή ταξιδιωτών σχετίζεται με την οικονομική πορεία τους. Τα τουριστικά γραφεία όπως είναι τα πρακτορεία οργάνωσης εκδρομών και συνεδρίων βασίζουν την κερδοφορία τους στην προσέλκυση ταξιδιωτών. Ακόμη, επιχειρήσεις με κύρια δραστηριότητα τις αεροπορικές, οδικές και ακτοπλοϊκές μεταφορές στηρίζονται από την τουριστική βιομηχανία. Η εστίαση επιπλέον, καθορίζει τη βιωσιμότητα της, ιδίως σε νησιά και μικρές πόλεις, από την έλευση ξένων και Ελλήνων επισκεπτών.

- **Δευτερογενής Τομέας Τουρισμού**

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία δεν στηρίζουν άμεσα την ύπαρξη και την παραγωγή κέρδους στον τουρισμό.

Αποτελούν οντότητες που συσχετίζονται μέχρι κάποιο βαθμό με την τουριστική βιομηχανία και επωφελούνται αφού έχει φτάσει ο ταξιδιώτης στον προορισμό του. Ενδεικτικά, τέτοιες επιχειρήσεις είναι κέντρα αισθητικής περιποίησης όπως spa και κομμωτήρια, γυμναστήρια και χώροι άθλησης. Ακόμη περιλαμβάνονται τραπεζικά ιδρύματα και καταστήματα λιανικής πώλησης.

- **Τριτογενής Τομέας Τουρισμού**

Υφίσταται ακόμη μία κατηγορία που συνδέεται έμμεσα με την τουριστική βιομηχανία. Μέσα σε αυτό το κλάδο εμπεριέχονται επιχειρηματικές οντότητες που επωφελούνται σε μικρότερο βαθμό από τα τουριστικά κέρδη. Τέτοιες είναι βιομηχανικές εταιρείες παραγωγής τροφίμων και ποτών, παρασκευαστικές επιχειρήσεις επαγγελματικών εξοπλισμών εστίασης και κατασκευαστικές επιχειρήσεις ξενοδοχείων.

2.3 Παράγοντες Τουριστικού Προϊόντος

Κύριος σκοπός του τουριστικού κλάδου είναι να εξυπηρετεί τους ταξιδιώτες. Η επιτυχία του εξαρτάται ως προς το βαθμό στον οποίο, συνεργάζονται μεταξύ τους οι διαφορετικοί τομείς του τουρισμού ώστε να προσφέρουν μια θετική εμπειρία σε κάθε μεμονωμένο τουρίστα. Ο τουρισμός αποτελείται από 4 βασικούς τομείς:

- Μεταφορά (Transportation)
- Διαμονή (Accommodation)
- Food, Beverages & Entertainment
- Πωλήσεις και Διανομή προϊόντων - υπηρεσιών (Sales and Distribution)

Καθένας από τους παραπάνω τομείς αποτελείται από μικρότερους τομείς όπου ο καθένας αποτελεί σημαντικό κομμάτι του τουριστικού κλάδου.

2.3.1 Μεταφορά (Transportation)

Αερομεταφορές (Air Travel):

Τα αεροπορικά ταξίδια διακρίνονται σε πτήσεις εσωτερικού και εξωτερικού. Πτήσεις εσωτερικού είναι αυτές που πραγματοποιούνται εντός της ίδιας χώρας. Πτήσεις εξωτερικού είναι αυτές που αναχωρούν από μια χώρα και ολοκληρώνονται σε μια άλλη χώρα. Οι αεροπορικές εταιρείες προσφέρουν προγραμματισμένες, ναυλωμένες, χαμηλού κόστους, επιβατικές ή περιφερειακές υπηρεσίες. (CamileriAn., 2018) Το κόστος των αεροπορικών ταξιδιών έχει μειωθεί κατά 60% από το 1970, χάρη στην απορρύθμιση της αγοράς, την εξέλιξη της τεχνολογίας καθώς και στην αύξηση του ανταγωνισμού και αν συνυπολογίσουμε τις διευκολύνσεις που έχουν γίνει τα

τελευταία χρόνια, για την διέλευση των συνόρων, τα αεροπορικά ταξίδια αυξάνουν συνεχώς το μερίδιο αγοράς τους σε σύγκριση με τα άλλα μέσα. Το 2016 το 55% των ταξιδιωτών, έφτασαν στον προορισμό τους αεροπορικώς. Προβλέψεις αναφέρουν πως μέχρι το 2036 ο ετήσιος αριθμός ταξιδιωτών αεροπορικώς θα ανέλθει σε 7.8 δισεκατομμύρια επιβάτες σχεδόν διπλάσιος από το 2017.(Nicol T. & Jukes S., 2018)

Θαλάσσιες μεταφορές

Υπάρχουν πολλών ειδών θαλάσσιες μεταφορές όπως κρουαζιέρες, επιβατηγά πλοία, hovercraft, σκάφη κατοικιών και ενοικιάσεις γιοτ. Οι κρουαζιέρες είναι σχεδιασμένες για αναψυχή, διασκέδαση και ξεκούραση, ενώ τα πλοία είναι απαραίτητα μέσα για μεταφορά τόσο επιβατών, αυτοκινήτων, αλλά και εμπορευμάτων μεταξύ λιμανιών που μπορεί να μην έχουν άλλο τρόπο μεταφοράς. Με την πρόοδο της τεχνολογίας, τα επιβατικά πλοία έχουν καταφέρει να παρέχουν βελτιωμένα επίπεδα άνεσης αλλά και ταχύτητας με ταυτόχρονη τη μείωση του υψηλού λειτουργικού τους κόστους. (Camileri An., 2018). Οι κρουαζιέρες θεωρούνται το πιο διάσημο μέσο των θαλάσσιων μεταφορών και είναι και το ταχύτερα αναπτυσσόμενο τμήμα του Τουριστικού και Ταξιδιωτικού κλάδου. Το 2017 25.8 εκατομμύρια επιβάτες ταξίδεψαν με κρουαζιερόπλοιο, η αυξανόμενη ζήτηση από τις αγορές των Ηνωμένων Πολιτειών και της Κίνας τροφοδοτεί την ισχυρή ανάπτυξη του τομέα των κρουαζιερόπλοιων άνω του 5% για το 2017. Παρόλο που μόνο το 4% των διεθνών διανυκτερεύων ταξιδιωτών έφτασαν τον προορισμό τους μέσω θαλάσσης για το 2016 η ζήτηση μεταξύ 2006-2016 έχει αυξηθεί κατά 64%, ενώ η αύξηση των διεθνών τουριστών για την ίδια περίοδο ήταν 44%. (Nicol T. & Jukes S., 2018)

Χερσαίες Μεταφορές

Οι επίγειες μεταφορές περιλαμβάνουν ταξίδια με τα πόδια, ποδήλατο, μοτοσικλέτα, αυτοκίνητο, τροχόσπιτο, βαν, τρένο ή λεωφορείο. Επίσης υπάρχουν και διαφορετικοί τρόποι που μπορεί να ταξιδέψει κάποιος επίγεια όπως μόνος ή με κάποιο γκρουπ. Τα αυτοκίνητα είναι ο πιο διαδεδομένος τρόπος χερσαίας μεταφοράς όμως πέρα από τα πλεονεκτήματα που υπάρχουν όπως η ανεξαρτησία και η άνεση του να ταξιδεύεις όποτε θέλεις υπάρχουν και μειονεκτήματα όπως το υψηλό ποσοστό θανάτων από τροχαίο. Τα λεωφορεία έχουν πολλές ομοιότητες με τα αυτοκίνητα με τη διαφορά ότι απευθύνονται σε πιο πολλά άτομα και χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο σε ομαδικές εκδρομές. Ταξίδια με τρένο είναι διαθέσιμα στα περισσότερα μέρη του κόσμου, προσφέρουν δύο κατηγορίες υπηρεσιών πρώτης και δεύτερης τάξης. Τα τρένα μεγάλων αποστάσεων συνήθως μεταφέρουν και αυτοκίνητα.(Stainton H., 2020)

2.3.2 Διαμονή

Ο τομέας της διαμονής είναι αναπόσπαστο κομμάτι για τον κλάδο του τουρισμού καθώς οι άνθρωποι που ταξιδεύουν σε διαφορετικές περιοχές

έχουν ανάγκη από στέγαση. Επίσης, για να θεωρηθεί κάποιος τουρίστας, θα πρέπει η διαμονή του να υπερβαίνει τις 24 ώρες και να χρησιμοποιεί κάποια μορφή διαμονής. Στη σημερινή εποχή ο τομέας της διαμονής έχει επεκταθεί από τις συνηθισμένες δραστηριότητες στέγασης όπως την παραδοσιακή διαμονή σε ένα ξενοδοχείο. Πλέον υπάρχουν πολλαπλές επιλογές για κάποιον να επιλέξει, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του και το είδος του τουρισμού που επιλέγει να κάνει. Όπως αναφέραμε, τα ξενοδοχεία παραμένουν η παραδοσιακή επιλογή διαμονής, παρόλα αυτά η εξέλιξη της τεχνολογίας έδωσε την δυνατότητα ανάπτυξης των βραχυχρόνιων μισθωμάτων, με πιο γνωστή πλατφόρμα της Airbnb, ιδιόκτητων διαμερισμάτων ή και αυτοτελή δωματίων. Πιο οικονομικές λύσεις είναι οι ξενώνες (hostel) που προσφέρουν διαμονή σε κοινόχρηστα δωμάτια με άλλους ταξιδιώτες. Το camping επίσης είναι ένας εναλλακτικός τρόπος διαμονής που κατά κύριο λόγο επιλέγεται τις θερινές περιόδους. Τα καταλύματα B&B (Bed and Breakfast) προσφέρονται για μονή διανυκτέρευση με πρωινό σε ταξιδιώτες με αυτοκίνητο και συνήθως ανήκουν σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Τα καταλύματα αγροικίας έχουν αναπτυχθεί λόγω της ζήτησης που υπάρχει στο τομέα του αγροτουρισμού, όπου οι ταξιδιώτες έχουν την δυνατότητα να συμμετάσχουν στην προετοιμασία των γευμάτων και αλλά στην αγροτική ζωή, κάτι που είναι μέρος της ταξιδιωτικής τους εμπειρίας. (Revfine, 2022)

2.3.3 F&B & Entertainment

Τομέας Εστίασης Τροφίμων και Ποτών

Ο τομέας των τροφίμων και ποτών ή αλλιώς F&B, έχει έναν ιδιαίτερο ρόλο στην τουριστική βιομηχανία καθώς παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες σε όλα τα στάδια της ταξιδιωτικής εμπειρίας, από την στιγμή που θα φτάσουν στο σημείο αναχώρησης (αεροδρόμιο, λιμάνι, σταθμός τρένου κτλ) μέχρι το σημείο διαμονής και κατά την διάρκεια των δραστηριοτήτων ή και την εξερεύνηση της τοποθεσίας του προορισμού. Τα εστιατόρια παρέχουν έναν από τους κύριους τρόπους με τους οποίους οι τουρίστες πειραματίζονται με διάφορες τοπικές γεύσεις αλλά και στην συμβολή τους στην ανάπτυξη του γαστρονομικού τουρισμού. Τα μπαρ και οι καφετέριες αποτελούν σημαντικό μέρος της ταξιδιωτικής εμπειρίας και ταυτόχρονα είναι σημαντικός πυλώνας της τοπικής οικονομίας σε πολλούς ταξιδιωτικούς προορισμούς. Τα νυχτερινά κέντρα διασκέδασης αποτελούν τον κύριο λόγο επίσκεψης για πολλούς ταξιδιώτες. Ένα μεγάλο ποσοστό επισκεπτών επιλέγει τον προορισμό τους με κριτήριο την ψυχαγωγία που μπορεί να μην είναι διαθέσιμη στην τοποθεσία της μόνιμης κατοικίας ή απλά αναζητούν την ψυχαγωγία ως μέρος του ταξιδιού τους. Τα καζίνο, που επικεντρώνονται σε δραστηριότητες τυχερών παιχνιδιών, αποτελούν πόλο έλξης για πολλούς ταξιδιώτες που έχουν ως κύριο σκοπό αυτό το είδος ψυχαγωγίας. Υπάρχουν επισκέπτες που μεταβαίνουν σε διαφορετική τοποθεσία ώστε να ψωνίσουν προϊόντα που μπορεί να μην είναι

διαθέσιμα στην τοποθεσία τους είτε επειδή επωφελούνται από το συνάλλαγμα. Οι τουριστικοί οδηγοί παρέχουν οργανωμένες εκδρομές σε τοπικά αξιοθέατα, εκπαιδευτικά κτίρια, περιοχές που δεν υπάρχει εναλλακτική πρόσβαση και άλλα σημεία ενδιαφέροντος.

2.3.4 Πωλήσεις

Βιομηχανίες συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με τον τουριστικό κλάδο. Αυτές περιλαμβάνουν τομείς που βασίζονται στην πραγματική σύνδεση των πελατών με ταξιδιωτικές υπηρεσίες αλλά και στην παροχή καίριων πληροφοριών που είναι θεμελιώδεις για την ομαλή διεξαγωγή των ταξιδιών. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες που λειτουργούν ως μεσάζοντες μεταξύ των επισκεπτών και των προμηθευτών τουριστικών προϊόντων είναι απαραίτητοι για την ευρυθμία του ταξιδιωτικού κλάδου καθώς εκτός από μεσάζοντες παρέχουν συμβουλές και βοήθεια με βάση τις ανάγκες των ταξιδιωτών. Οι tour operators παρέχουν ολοκληρωμένα πακέτα τουριστικών υπηρεσιών που περιέχουν βασικές υπηρεσίες που χρειάζονται για ένα ταξίδι όπως μεταφορά, διαμονή, φαγητό, ποτό, ψυχαγωγία και πλέον είναι ικανά να προσαρμόσουν και να προσφέρουν τα πακέτα τους για κάθε μεμονωμένη ανάγκη. Τα διαδικτυακά ταξιδιωτικά γραφεία (OTA) διαφέρουν από τους ταξιδιωτικούς πράκτορες που προαναφέρθηκαν, καθώς προσφέρουν ηλεκτρονικά και εξ αποστάσεως την δυνατότητα στον ενδιαφερόμενο να επιλέξει μόνος του όλα τα κομμάτια του ταξιδιού του, τα πιο γνωστά OTA είναι η Expedia, Booking, Kayak κ.α. Σημαντικό μερίδιο στις βιομηχανίες που έχουν έμμεση σύνδεση με τον τουριστικό κλάδο είναι και οι ασφαλιστικές εταιρείες που παρέχουν ασφαλιστικά προϊόντα σε περίπτωση επείγουσας κατάστασης, ανωτέρας βίας ή ακόμη και σε περιπτώσεις υγείας (πχ Covid-19).

2.4 Οικονομία Ταξιδιωτικού και Τουριστικού Κλάδου Προ Πανδημικής Κρίσης

Έτος 2017: Χρονιά σταθμός για τον τουρισμό

Ο ταξιδιωτικός και τουριστικός κλάδος είναι ένας από τους μεγαλύτερους και ταχύτερα αναπτυσσόμενους κλάδους παγκοσμίως. Το 2017 σημείωσε ανάπτυξη 4.6%, ξεπερνώντας για έβδομη συνεχή χρονιά την ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας που ήταν 3%. Παρόλο που ο κλάδος θεωρείται ισχυρός στο σύνολο του από άποψης οικονομικών μεγεθών ποικίλει αρκετά στην σύνθεση του. Αυτό συμβαίνει διότι, αποτελείται από μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες, αεροπορικές εταιρείες και εταιρείες που

δραστηριοποιούνται με κρουαζιέρες με κύκλο εργασιών δισεκατομμυρίων μέχρι οικογενειακές επιχειρήσεις που μπορεί να έχουν ένα μικρό κατάλυμα ή να παρέχουν τουριστικές δραστηριότητες σε τοπικό επίπεδο. Έχοντας αυτή την εικόνα στο μυαλό μας είναι πιο εύκολο να καταλάβουμε την οικονομική επιρροή που έχει ο ταξιδιωτικός - τουριστικός κλάδος αλλά και σε τι βαθμό μπορεί να επηρεάζει και να αλλάζει την ζωή των ανθρώπων παγκοσμίως.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (UNWTO), το 1950 είχαμε 23 εκατομμύρια διεθνείς αφίξεις παγκοσμίως ενώ για το 2017 η εκτίμηση είναι ότι 1.322 δισεκατομμύρια άνθρωποι πέρασαν διεθνή σύνορα, δηλαδή αυξήθηκαν περίπου 60 φορές τις τελευταίες εφτά δεκαετίες. Το 2017 θεωρείται και έτος σταθμός σε αφίξεις τουριστών διεθνώς καθώς σημείωσε ανάπτυξη της τάξεως του 7% (το 2018 και 2019 ο ρυθμός ανάπτυξης ήταν 6% και 4% αντίστοιχα) ξεπερνώντας το συνεχές 4% από το 2010 και ταυτόχρονα δείχνοντας ανθεκτικότητα στην γεωπολιτική αβεβαιότητα που είχε να αντιμετωπίσει, τις αυξημένες ανησυχίες γύρω από την ασφάλεια αλλά και την οικονομική αστάθεια των τελευταίων ετών. Η εκτίμηση του UNWTO είναι πως μέχρι το 2030 ο αριθμός των διεθνών αφίξεων θα φτάσει στους 1.8 δισεκατομμύρια τουρίστες. (Sofronon B., 2017)

Ο UNWTO εκτιμά ότι τα έξοδα σε διαμονή, φαγητό και ποτό, διασκέδαση, ψώνια και λοιπές υπηρεσίες του τουριστικού κλάδου από διεθνείς τουρίστες ανήλθαν στα 1.22 τρισεκατομμύρια δολάρια για το 2017. Την ίδια χρονιά το ύψος των επενδύσεων παγκοσμίως έφτασε τα 882 δισεκατομμύρια δολάρια (4.5% των παγκόσμιων επενδύσεων) και αναμένεται στα επόμενα 10 χρόνια να φτάσει στα 1.4 τρισεκατομμύρια (5% παγκόσμιων επενδύσεων).

Το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (WTTC) αναφέρει ότι ο ταξιδιωτικός και τουριστικός κλάδος αντιπροσώπευε το 10.4% του παγκοσμίου ΑΕΠ και 1 στις 10 δουλειές παγκοσμίως το 2017. Η συνολική απασχόληση του ταξιδιωτικού και τουριστικού κλάδου έφτανε τις 313 εκατομμύρια δουλειές για το 2017 συνυπολογίζοντας τις άμεσες και τις έμμεσες δουλειές. Η εκτίμηση είναι ότι μέχρι το 2028, ο ρυθμός ανάπτυξης θα είναι 2.5% ετησίως και θα αυξήσει τις θέσεις εργασίας κατά 414 εκατομμύρια αποτελώντας περίπου το 12% της παγκόσμιας απασχόλησης. Η άμεση συνεισφορά του κλάδου στο παγκόσμιο ΑΕΠ ήταν 2.6 τρισεκατομμύρια δολάρια, περίπου όσο το μέγεθος της οικονομίας του Ηνωμένου Βασιλείου, περίπου 3.2% του παγκόσμιου ΑΕΠ και αναμένεται μέχρι το 2028 να έχει ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 3.8% φτάνοντας τα 3.9 τρισεκατομμύρια δολάρια ή 3.6% του παγκόσμιου ΑΕΠ. Υπολογίζοντας, τη συνολική συνεισφορά του κλάδου (άμεση και έμμεση επιρροή) ο ταξιδιωτικός και τουριστικός κλάδος είχε συνεισφορά στο 10.4% του παγκοσμίου ΑΕΠ ή 8.3 τρισεκατομμύρια δολάρια. Αναμένεται να έχει ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 3.8% μέχρι το 2028 όπου θα αποτελεί το 11.7% του παγκοσμίου ΑΕΠ ή 12.5 τρισεκατομμύρια δολάρια. (WTTC, 2022)

Έτος 2019: Τουρισμός πριν την εμφάνιση της πανδημίας

Το 2019 ήταν άλλη μια χρονιά σταθερής ανάπτυξης για τον τουριστικό κλάδο, οι διεθνείς αφίξεις κατέγραψαν αύξηση 4% και τα έσοδα από διεθνείς αφίξεις αύξηση της τάξεως του 3%. Όμως τα επίπεδα ζήτησης διαφοροποιούνταν ανά περιοχή με την Ευρώπη και την Αμερική να καταγράφουν μειωμένες αυξήσεις στο ρυθμό ανάπτυξης τους, 2% και 4% αντίστοιχα, η μείωση αυτή οφείλεται στην παγκόσμια οικονομική επιβράδυνση, στις εμπορικές εντάσεις, τις αυξανόμενες γεωπολιτικές προκλήσεις και τις κοινωνικές αναταραχές. Σημαντικό ρόλο έπαιξε η παρατεταμένη αβεβαιότητα γύρω από το Brexit, αλλά και η πτώχευση της Thomas Cook ενός από τα μεγαλύτερα ταξιδιωτικά πρακτορεία παγκοσμίως αλλά και κάποιων μικρών Ευρωπαϊκών low cost αεροπορικών εταιρειών που εξυπηρετούσαν σε συγκεκριμένους τουριστικούς προορισμούς σε Ευρώπη και Αμερική. (WTTC, 2022)

Τις τελευταίες δεκαετίες ο κλάδος του τουρισμού έχει γίνει ένας από τους μεγαλύτερους και ταχεία αναπτυσσόμενους κλάδους στην παγκόσμια οικονομία. Αυτή η ανάπτυξη προήλθε κατά κύριο λόγο από μια σχετικά ισχυρή παγκόσμια οικονομία, μια αναπτυσσόμενη μεσαία τάξη και ταχεία αστικοποίηση των αναδυόμενων οικονομιών. Τα ταξίδια πλέον πραγματοποιούνται εύκολα από άποψη δικαιολογητικών και έκδοση βίζας που μπορεί να χρειάζεται κάποιος για να ταξιδέψει. Η εξέλιξη της τεχνολογίας και τα νέα επιχειρηματικά μοντέλα έχουν κάνει τα ταξίδια πιο ασφαλή και οικονομικά προσιτά. Σε πολλές χώρες ο τουρισμός αποτελεί σημαντικό μερίδιο από το ΑΕΠ ενώ υπάρχουν και περιπτώσεις όπως το Μακάο όπου ο τουρισμός αποτελεί το 48% του ΑΕΠ. Στην Ιορδανία, Ισπανία, Κροατία και τον Μαυρίκιο ο τουρισμός είναι 10%-12% του συνολικού ΑΕΠ, ενώ η Γαλλία που είναι ο κορυφαίος τουριστικός προορισμός παγκοσμίως είναι 7%, ίδιο ποσοστό με την Ελλάδα. Άλλος ένας λόγος που οι χώρες επενδύουν στον τουρισμό είναι ότι μπορεί να βελτιώσει το ισοζύγιο πληρωμών της χώρας και να αντισταθμίσει εμπορικά ελλείμματα. Για το 2019 οι Η.Π.Α. είχαν το μεγαλύτερο ταξιδιωτικό πλεόνασμα με 62 δισεκατομμύρια δολάρια, με την Ισπανία να βρίσκεται στην δεύτερη θέση έχοντας πλεόνασμα αξίας 52 δισεκατομμυρίων. Η Ελλάδα βρίσκεται στην όγδοη θέση με 17 δισεκατομμύρια ευρώ. (UNWTO, InternationalTourismHighlights,, 2020)

Ευρώπη

Η Ευρώπη το 2019 δέχθηκε 744 εκατομμύρια διεθνείς τουρίστες και τα έσοδα από τις διεθνείς αφίξεις ανήλθαν στα 576 δισεκατομμύρια δολάρια, παρόλο που η χρονιά έκλεισε με θετικό πρόσημο για όλη την Ευρώπη υπήρξε διαφορά απόδοσης μεταξύ των περιοχών της Ευρώπης που επηρεάστηκαν από τους εξωγενείς παράγοντες αλλά και από την επιβράδυνση της οικονομίας. Το νότιο μεσογειακό κομμάτι της Ευρώπης σημείωσε αύξηση 5% στις διεθνείς αυξήσεις και 7%, σχεδόν όλες οι χώρες της νότιας Ευρώπης

σημείωσαν ισχυρή ανάπτυξη σε αντίθεση με τις βόρειες χώρες όπως η Ισλανδία που επηρεάστηκε από την πτώχευση της low cost αεροπορικής εταιρείας Wow Air η οποία εκτελούσε διεθνή δρομολόγια από και προς την Ισλανδία. Πάνω από το 70% των διεθνών αφίξεων προέρχεται από χώρες της Ευρώπης, σημαντική συμβολή είχαν και οι αφίξεις από Η.Π.Α που φτάσανε στο 10% λόγω της δύναμης που έχει το δολάριο σε σύγκριση με νομίσματα άλλων χωρών κάνοντας το ταξίδι προς την Ευρώπη πιο προσιτό. Η οικονομική επιβράδυνση η Κίνα κατείχε 3% των αφίξεων στην Ευρώπη για το 2019.(EuropeanTravelCommision, 2019)

Ασία και Ωκεανία

Στην Ασία και την Ωκεανία οι διεθνείς αφίξεις για το 2019 ανήλθαν στα 362 εκατομμύρια και οι εισπράξεις στα 443 εκατομμύρια δολάρια, με τους Κινέζους ταξιδιώτες να κατέχουν την μερίδα του λέοντος. Το νότιο και νότιο-ανατολικό κομμάτι της Ασίας σημείωσε άνοδο στις αφίξεις 7% και 8% αντίστοιχα σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά και υπήρχαν και χώρες που σημείωσαν διψήφια αύξηση όπως οι Μαλδίβες και η Μιανμάρ, η δεύτερη λόγω της διευκόλυνσης στην έκδοση βίζας για τους Κινέζους τουρίστες. Η βόρειο-ανατολική Ασία σημείωσε 1% αύξηση στις διεθνείς αφίξεις και -3% σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά, κύριος λόγος αυτής της μειωμένη απόδοσης είναι οι διαδηλώσεις που έγιναν στο Χονγκ-Κονγκ το δεύτερο εξάμηνο του 2019. Η Ωκεανία πραγματοποίησε αύξηση στις διεθνείς αφίξεις 2% και 6% στα έσοδα σε σχέση με το 2018, αιτία είναι η μείωση των αφίξεων από την Κίνα αλλά και λόγω των πυρκαγιών που διήρκησαν όλο το δεύτερο εξάμηνο του 2019.(UNWTO, InternationalTourismHighlights,, 2020)

Αμερική

Η Αμερική για το 2019 είχε 219 εκατομμύρια διεθνείς αφίξεις και 342 δισεκατομμύρια δολάρια εισπράξεις από διεθνείς αφίξεις. Στην Αμερική παρατηρείται μεγάλη διακύμανση μεταξύ των περιοχών ως προς την απόδοση που είχαν, στη Καραϊβική σημειώθηκε αύξηση της τάξεως του 3% σε διεθνείς αφίξεις και 5% στα έσοδα από τις διεθνείς αφίξεις ενώ υπήρχαν και νησιά που σημείωσαν διψήφια ανάπτυξη σε σύγκριση με το 2018. Στο κομμάτι της Βόρειας Αμερικής το Μεξικό και ο Καναδάς είχαν αυξανόμενη πορεία ενώ οι Η.Π.Α., ο μεγαλύτερος προορισμός της Αμερικής, δεν είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα από άποψη διεθνών αφίξεων και εσόδων. Το κομμάτι της Κεντρικής Αμερικής είχε αύξηση 1% στις διεθνείς αφίξεις και 3% στα έσοδα από τις διεθνείς αφίξεις. Η Νότια Αμερική είναι το κομμάτι που είχε μειωμένο αριθμό διεθνών αφίξεων κατά 4% και 0% μεταβολή ως προς τα έσοδα. Αιτία αυτής της μείωσης είναι ο μειωμένος αριθμός Αργεντινών τουριστών που μετά από κάποιο σημείο ξεκίνησε να επηρεάζει και τις γειτονικές της χώρες όπως Παραγουάη, Χιλή και Ουρουγουάη. Βέβαια είχε και θετικό αντίκτυπο η κατάσταση στην Αργεντινή καθώς αυξήθηκαν οι αφίξεις στην χώρα λόγω της μεγάλης διαφοράς στην ισοτιμία με νομίσματα των

άλλων χωρών. Πέρα όμως της Αργεντινής, οι πολιτικές αναταραχές και διαμαρτυρίες σε όλες τις χώρες της Νότιας Αμερικής μεταξύ Σεπτεμβρίου και Οκτώβρη είχαν ως αποτέλεσμα τη μείωση του τουρισμού σε αρκετές χώρες. (UNWTO, International Tourism Highlights,, 2020)

Αφρική

Η Αφρική το 2019 είχε 70 εκατομμύρια διεθνείς αφίξεις και 38 δισεκατομμύρια δολάρια έσοδα από διεθνείς αφίξεις. Η αύξηση σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά οφείλεται στις χώρες της Βόρειας Αφρικής και συγκεκριμένα στην Τυνησία που σημείωσε διψήφια ανάπτυξη που οφείλεται στην εισροή τουριστών από την Γαλλία και το Μαρόκο που είναι η χώρα της Αφρικής με τον υψηλότερο αριθμό επισκεπτών.(UNWTO, International Tourism Highlights,, 2020)

Μέση Ανατολή

Για πολλές χώρες της Μέσης Ανατολής ο τουρισμός είναι ένας σημαντικός πυλώνας και αυτό επιβεβαιώνεται από το ότι οι 65 εκατομμύρια διεθνείς τουρίστες για το 2019 μεταφράζονται σε 8% αύξηση σε σχέση με το 2018, αντίστοιχη ποσοστιαία αύξηση έχουν και για τα έσοδα από τις διεθνείς αφίξεις που ανήλθαν στα 81 δισεκατομμύρια δολάρια. Σχεδόν όλες οι χώρες είτε επένδυσαν στο τουριστικό τους προϊόν είτε προσπάθησαν να το κάνουν πιο εύκολα προσβάσιμο. Η Σαουδική Αραβία εύκολη την πρόσβαση σε περίπου 50 χώρες υιοθετώντας νέα e-visa ή μπορούν να βγάλουν visa κατά την αφίξη. Το Κατάρ που έχει την πιο ελαστική πολιτική ως προς το θέμα της βίζας σημείωσε διψήφια αύξηση. Τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα σημείωσαν ραγδαία αύξηση εισροών από την Ινδία, όπως αντίστοιχα σημείωσε και η Αίγυπτος με τουρίστες κατά κύριο λόγο από την Γερμανία.(UNWTO, International Tourism Highlights,, 2020)

2.5 COVID-19 και Τουρισμός

Οι επιπτώσεις στον τουρισμό και ευρύτερα στην οικονομία, από την πανδημία φαίνεται να είναι ταχύτερες και πιο επώδυνες από την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008 αλλά και από την εποχή της Μεγάλης Ύφεσης- Great Depression. Παρατηρείται ότι οι χρηματιστηριακές αγορές κατέρρευσαν κατά το ήμισυ, οι χρηματοπιστωτικές δραστηριότητες «πάγωσαν» και ακολούθησαν μαζικές πτωχεύσεις. Επιπρόσθετα, η ανεργία εκτοξεύθηκε παγκοσμίως με ποσοστό πάνω από 10% και το ΑΕΠ μειώθηκε. Γενικότερα, τα μακροοικονομικά αποτελέσματα των κρίσεων γίνονται αισθητά μετά από τρία χρόνια ενώ στην προκειμένη περίπτωση χρειάστηκαν μόνο τρεις εβδομάδες(Roubini Nouriel).

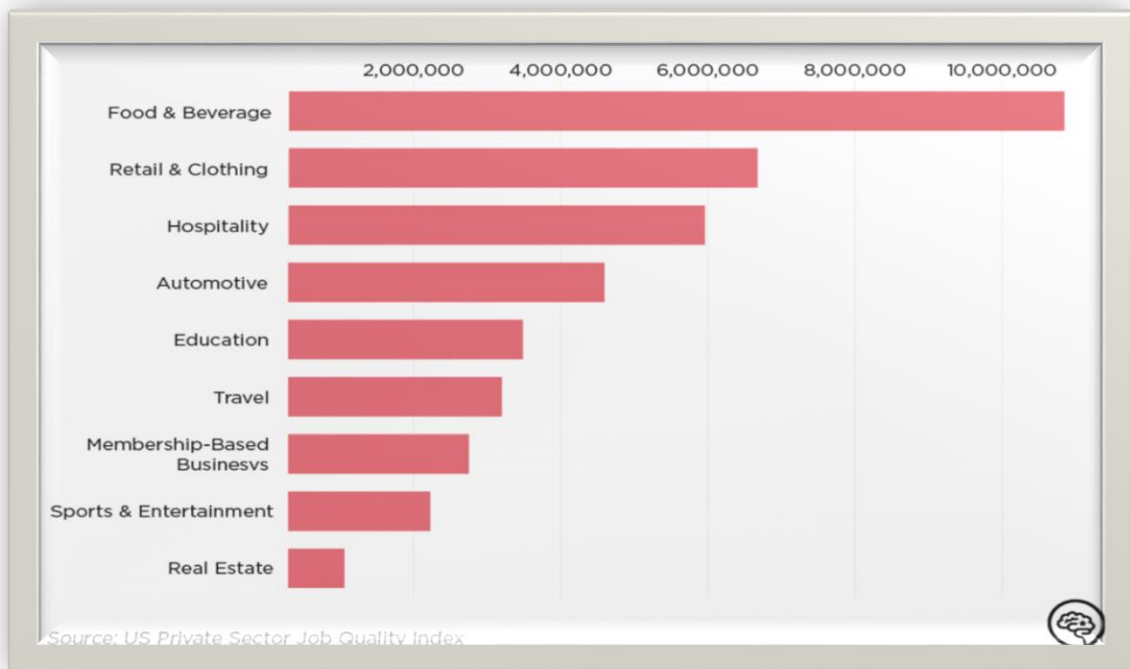
Σε κοινωνικό- οικονομικό επίπεδο η πανδημία προκάλεσε:

- Απώλεια προσωπικού σε επιχειρήσεις
- Μειωμένη προσφορά εργασίας

- Έλλειψη εργαζομένων καταλήγοντας σε οικονομική αποδιοργάνωση
- Αύξηση της φτώχειας
- Μειωμένη παραγωγικότητα

Κάθε παράγοντας της ζήτησης όπως είναι, η κατανάλωση, οι κεφαλαιουχικές δαπάνες και οι εξαγωγές κινούνται πτωτικά άνευ προηγουμένου. Η πανδημική κρίση είναι από τις λιγότερο μελετημένες περιπτώσεις στην οικονομία και οι αναλυτές αναφέρουν πως δεν εξελίσσεται ως μία απότομη ύφεση που ακολουθείται από στασιμότητα χώρα που σιγματίστηκε περισσότερο από τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες ήταν η Ιταλία καθώς είχε ιδιαίτερα στενούς εμπορικούς δεσμούς με την Κίνα. Παράλληλα με αυτό τον τομέα, επλήγη και ο τομέας της υγείας με αναρίθμητες περιπτώσεις κρουσμάτων και τις ΜΕΘ να ασφυκτιούν. Η λιανική οικονομία συρρικνώνεται με την ιταλική κυβέρνηση να κλείνει όλα τα καταστήματα εκτός από τα φαρμακεία και τα παντοπωλεία.

Εν τω μεταξύ, η Γερμανία και η Ελλάδα στο πρώτο κύμα της πανδημίας αντιμετώπισαν με μεγάλη αποτελεσματικότητα τον COVID-19 έχοντας ελεγχόμενο αριθμό κρουσμάτων. Οι δημόσιες εκδηλώσεις και εκπαιδεύσεις έχουν ανασταλεί. Η Γερμανική και η Ελληνική Κυβέρνηση εισήγαγαν επιστρεπτές προκαταβολές για ενίσχυση επιχειρήσεων, γενναιόδωρες πιστωτικές βοήθειες και επιδόματα εργασίας. Η Τσέχικη Δημοκρατία έκλεισε τα σύνορά της ενώ η Γαλλία ακολούθησε μία πιο χαλαρή πολιτική που δεν απέδωσε ιδιαίτερα. Άλλες χώρες της Ευρώπης όπως η Ισπανία, η Δανία, η Πολωνία και η Αυστρία έχουν κλείσει την εστίαση και πολλά καταστήματα. (Hans-Werner Sinn, 2020)



Εικόνα 2.5: Περισσότερο επηρεαζόμενοι τομείς από COVID-19

2.5.1 Παγκόσμιες Συνέπειες της Πανδημικής Κρίσης

Ευρώπη

Όλες οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης αντιμετώπισαν και αντιμετωπίζουν σοβαρές απώλειες κατά τη διάρκεια της πανδημίας αλλά κάποιες χώρες έχουν πιο έντονες επιπτώσεις από άλλες. Για αυτό το λόγο συστάθηκε ένα ταμείο ανάκαμψης και ανθεκτικότητας ή αλλιώς – Recovery and Resilience Fund (RFF) , βοηθώντας έτσι τις χώρες που έχουν πληγεί περισσότερο από την πανδημία να ανακάμψουν. Η οικονομική διαφοροποίηση των χωρών της Ε.Ε λόγω COVID-19 προέρχεται κυρίως από την αυστηρότητα των μέτρων, από τον τουρισμό που διαθέτει η κάθε περιοχή και από την ποιότητα των δράσεων της διακυβέρνησης. Παρακάτω, παρατίθεται η επιρροή του κορωνοϊού στην οικονομία σε ευρωπαϊκό επίπεδο και οι αιτίες που υπάρχουν διακυμάνσεις στις χώρες μεταξύ τους.

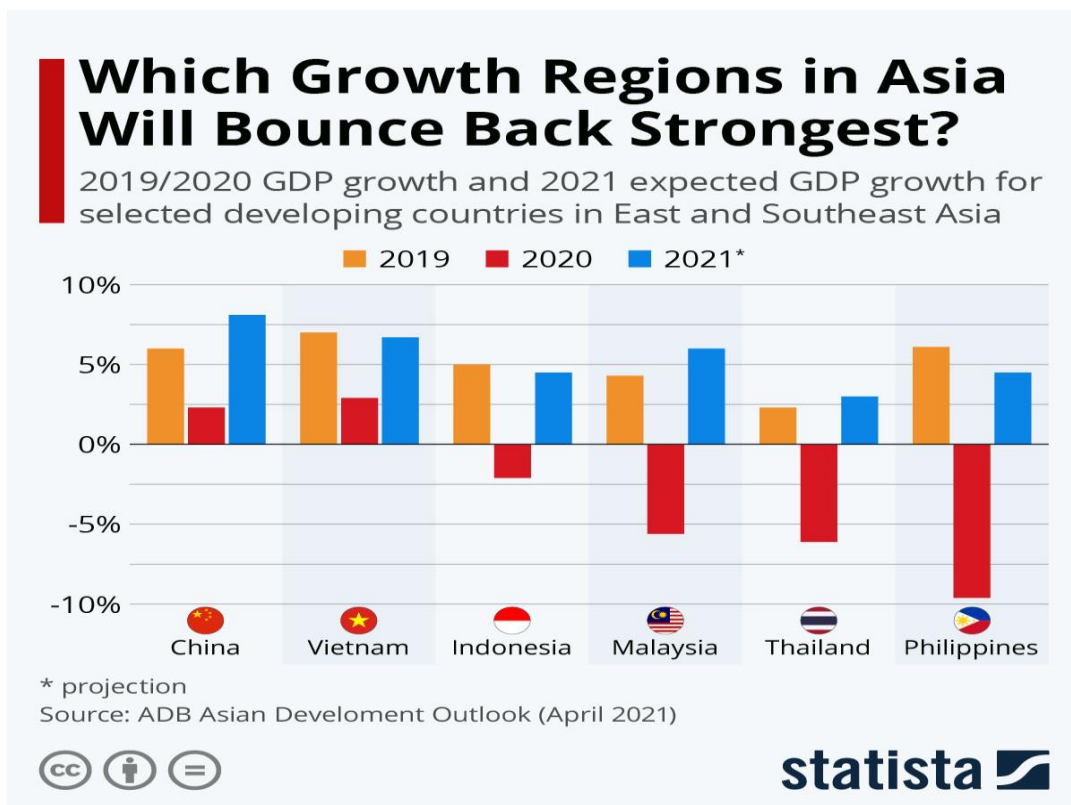
Η επιδημία οδήγησε τις κυβερνήσεις στην λήψη αυστηρών μέτρων στον τουριστικό κλάδο. Οι θεωρήσεις των αδειών παραμονής και εργασίας πήραν παράταση και τα ταξίδια ακυρώθηκαν. Η ζήτηση για κάθε είδους ταξίδι μειώθηκε και υπήρξαν μαζικές ακυρώσεις εισιτηρίων σε σημείο που τα αεροπλάνα ταξίδευαν με λιγοστούς επιβάτες. Πολλές αεροπορικές εταιρείες της Ευρώπης όπως η Πολωνική LOT Polish Airlines, η Σκανδιναβική Scandinavian Airlines και η Γαλλική La Compagnie είδαν τα κέρδη τους να καταρρέουν. Η αεροπορική βιομηχανία και η βιομηχανία του τουρισμού βιώνουν απώλειες που συνεχώς αυξάνονται με ζημιές 200 δισ. ευρώ και 113 δισ. ευρώ αντίστοιχα (Hans-Werner Sinn, 2020).

Οι επιχειρήσεις της εστίασης επίσης, επηρεάστηκαν σημαντικά καθώς στην Ευρώπη τα περισσότερα κέντρα μαζικής εστίασης τέθηκαν εκτός λειτουργίας. Οι πολιτικές που επέβαλλαν οι Ευρωπαϊκές Κυβερνήσεις όπως το «Μένουμε Σπίτι» και την κοινωνική απομάκρυνση αιφνιδίασαν αρνητικά τους επιχειρηματίες εστιατορίων, ξενοδοχείων και καφετεριών. Τα ξενοδοχεία κατακλύζονταν από ακυρώσεις που κοστολογούνται σε εκατομμύρια ευρώ. Ειδικότερα, το προσωπικό των επιχειρήσεων της εστίασης και του τουρισμού αναγκάστηκε να μείνει εκτός εργασίας. Το αποτέλεσμα αυτών των συνθηκών ήταν οι αντιδράσεις των πολιτών για την αυστηρότητα των μέτρων. Μεγαλύτερο αντίκτυπο όμως υπήρξε στις μικρές επιχειρήσεις της εστίασης που υποχρεώθηκαν να κλείσουν οριστικά αδυνατώντας να πληρώσουν τα σταθερά τους έξοδα. Η εποχιακή απασχόληση κυρίως στους καλοκαιρινούς μήνες παρουσίασε μείωση έως και 80% σε νησιά της Ελλάδας. (Edwards M., 2020)

ΑΣΙΑ

Οι πρώτες οικονομικές επιπτώσεις από την έξαρση του Covid-19 έγιναν αισθητές αμέσως στην επαρχία Hubei. Το πρώτο μέτρο που εφαρμόστηκε ήταν η μείωση της εμπορικής κυκλοφορίας. Συγκεκριμένα, διακόπηκε η λειτουργία των εργοστασίων στην επαρχία, και οι εμπορικές δραστηριότητες μεταξύ των χωρών της Ασίας μειώθηκαν. Ο βιομηχανικός τομέας στην Κίνα συρρικνώθηκε και οι συνολικές εξαγωγές των κινεζικών αγαθών -σε δολάρια ΗΠΑ- μειώθηκαν αισθητά τον Ιανουάριο και τον Φεβρουάριο, κατά 17%, συγκριτικά με το προηγούμενο έτος. Βασικές μετρήσεις αποδεικνύουν ότι η παραγωγή των κινεζικών σταθμών ηλεκτρικού ρεύματος έπεσε κατακόρυφα φτάνοντας μόνο το ένα τρίτο από την φυσιολογική παραγωγή.

Η Ασία διαθέτει ισχυρό τουρισμό αποφέροντάς της οικονομική καλλιέργεια. Η κοινωνική απομόνωση όμως επέφερε και τουριστική ανεπάρκεια. Αυτό ήταν ένα σημαντικό πλήγμα για τον τουρισμό. Η ασιατική οικονομία αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα καθώς από τον Φεβρουάριο και τον Μάρτιο στην Ταϊλάνδη η πληρότητα στα ξενοδοχεία έπεσε στο 40%. Από οικονομικές μελέτες παρατηρήθηκε ότι οι κλυδωνισμοί αυτοί διατάραξαν την Ασιατική οικονομία και το ΑΕΠ μειώθηκε τον Φεβρουάριο του 2020 σε 3,8% (ECONOMICSOXFORD, 2020)



Εικόνα 2.5.1: Ποιες περιοχές ανάπτυξης στην Ασία θα υποστούν απώλειες στο ΑΕΠ;

Πηγή: <https://www.statista.com/chart/21293/projected-change-gdp-growth-coronavirus-developing-countries-asia/>

ΑΜΕΡΙΚΗ

Οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής δεν αποτέλεσαν εξαίρεση αφού ο Covid-19 επηρέασε σημαντικά την οικονομία. Ένα ρεκόρ της τάξης των 3,3 εκατομμυρίων Αμερικάνων υπέβαλε αίτηση για ασφάλιση ανεργίας το Μάρτιο του 2020. Το ρεκόρ όμως δεν άργησε να σπάσει αφού μετά από μερικές μέρες υπέβαλαν αίτηση άλλα 6,9 εκατομμύρια άτομα που έμειναν άνεργα. Αυτό συνέβη επειδή κάποιες επιχειρήσεις έκλεισαν προσωρινά και άλλες δεν άντεξαν την κάλυψη των σταθερών τους κόστων. Σύμφωνα με το Υπουργείο Εργασίας των ΗΠΑ δεν έχει υπάρξει παρόμοια αύξηση ανέργων στην ιστορία. Τον Απρίλιο, το ποσοστό ανεργίας κορυφώθηκε σε 14,8% και παρεμφερή νούμερα είχαν εμφανιστεί στο παρελθόν μόνο στην Μεγάλη Ύφεση. Έρευνες της Εθνικής Ακαδημίας Επιστημόνων των ΗΠΑ, στον επιχειρηματικό κλάδο το 43% των επιχειρήσεων έκλεισε με αναστολή. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που σταμάτησαν τη λειτουργία τους συγκαταλέγονται στο λιανικό εμπόριο, την ψυχαγωγία, την εστίαση και τις υπηρεσίες καλλωπισμού. Επιχειρήσεις που σχετίζονται με ελεύθερα επαγγέλματα όπως λογιστήρια, ασφαλιστικές υπηρεσίες και μεσιτείες ζημιώθηκαν λιγότερο. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 75% όλων των επιχειρήσεων στις ΗΠΑ διαθέτει απόθεμα ρευστότητας μόνο για δύο μήνες. (CongressionalBudgetOffice, 2021)

Η πανδημία κάνει διακριτή την συνεχή οικονομική ανισορροπία με την Ομοσπονδιακή Τράπεζα των ΗΠΑ να κινείται γρήγορα για να διασφαλίσει ότι οι τράπεζες θα έχουν αρκετά χρήματα για να συνεχίσουν να δανείζουν. Αξίζει να σημειωθεί, πως εκατομμύρια οικογένειες στην Αμερική κινδύνευσαν να χάσουν τα σπίτια τους. Μία μελέτη από το Ινστιτούτο Aspen που αναρτήθηκε τον Αύγουστο αποδεικνύει, ότι εάν συνεχιστούν μακροπρόθεσμα οι πανδημικές συνθήκες τότε το 29% με 43% των ενοικιαστών, απειλείται με κίνδυνο έξωσης. Επιπλέον, αυξήθηκαν οι απλήρωτες υποθήκες με αποτέλεσμα οικογένειες στην Αμερική, να βιώνουν την κατάσχεση της κατοικίας τους.

2.6 Τεχνολογία και Τουριστικός κλάδος

Η εξέλιξη της τεχνολογίας στον τουριστικό και ταξιδιωτικό κλάδο

Οι σαρωτικές αλλαγές που έχει επιφέρει η Ψηφιακή Επανάσταση σχεδόν σε όλους τους τομείς της ανθρωπότητας παγκοσμίως δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστο τον τουριστικό κλάδο. Προτού φτάσουμε στην τωρινή κατάσταση της

τεχνολογίας, και αναφερθούμε στο πως επηρεάζει τον τουριστικό κλάδο, είναι σημαντικό να αναφερθούμε σε δύο δεκαετίες που έθεσαν τις βάσεις για την εξέλιξη της σχέσης ανάμεσα σε τεχνολογία και τουρισμό.

Η πρώτη ονομάζεται “ψηφιοποίηση” (1997-2006) όπου περιλαμβάνει την ανάπτυξη και ωρίμανση του Internet ως εμπορικό εργαλείο. Η δεκαετία πήρε το όνομα της κατά κύριο λόγο από την ψηφιοποίηση πληροφοριών που μέχρι τότε υπήρχαν σε μη ψηφιακή μορφή. Το πρόβλημα που αντιμετώπιζαν οι επιχειρηματίες του τουριστικού κλάδου ήταν ότι δεν μπορούσαν να προσεγγίσουν και να γεφυρώσουν την προσφορά των υπηρεσιών που παρείχαν με τους καταναλωτές. Η δεκαετία της “επιτάχυνσης” (2007-2016) περιλάμβανε την ανάπτυξη του WI-FI, των μηχανών αναζήτησης, των φορητών υπολογιστών, tablets, smartphones, Internet of Things και την εμφάνιση της μηχανικής μάθησης (Machine Learning) μαζί με την τεχνητή νοημοσύνη (artificial intelligence). Ονομάστηκε δεκαετία της “επιτάχυνσης” λόγω της εκτεταμένης χρήσης όλων των προαναφερόμενων τεχνολογιών και αλλά και στη συσσωρευμένη ποσότητα δεδομένων και πληροφοριών που παράγει ο κάθε χρήστης σε ψηφιακή μορφή.

Η αλλαγή στην συμπεριφορά του χρήστη καθώς πλέον δεν χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο απλά για να “σερφάρει” ή να ενημερωθεί, το Διαδίκτυο γίνεται αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας του καθώς το χρησιμοποιεί για τις αγορές του, αλλά και για την επικοινωνία του με την ανάπτυξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Αυτό δεν άφησε ανεπηρέαστη την τουριστική βιομηχανία καθώς πλέον μπορούσε να επεξεργαστεί αδόμητα δεδομένα σε τεράστιες ποσότητες με τη βοήθεια εργαλείων ανάλυσης, την ίδια στιγμή με την ανάπτυξη της μηχανικής μάθησης μπορούσε να μάθει καλύτερα για τις προτιμήσεις των χρηστών, να σχεδιάσει νέα προϊόντα, να ιχνηλατήσει ψηφιακά τους χρήστες ώστε να καταλάβει το οικονομικό μέγεθος και την αξία του τουρισμού σε έναν πλέον πολύπλοκο και αλληλοεξαρτώμενο κόσμο. (Zheng Xiang, 2018)

Στη σημερινή εποχή, η τεχνολογία έχει γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της τουριστικής βιομηχανίας και τη συναντάμε από το να σχεδιάσουμε μια τριήμερη εκδρομή στο εσωτερικό της χώρας μέχρι και στο να οργανώσουμε ένα πλήρες πολυήμερο ταξίδι στην άλλη άκρη της γης. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει φέρει ριζικές αλλαγές στο τρόπο που κάποιος/α πλέον μπορεί να κλείσει ένα ταξίδι, είτε μεμονωμένα να βρίσκοντας οτιδήποτε μέσα από τις αμέτρητες επιλογές που υπάρχουν στο Διαδίκτυο ή μπορεί να απευθυνθεί σε κάποιο ταξιδιωτικό πρακτορείο, που πλέον με τη βοήθεια της τεχνολογίας, έχει τη δυνατότητα να προσφέρει τουριστικές υπηρεσίες σε πραγματικό χρόνο και να διαχειριστεί οποιοδήποτε αίτημα μέσα σε λίγα λεπτά. Αυτές οι δυνατότητες, οφείλονται κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη της τεχνολογίας, αλλά και στο πόσο έχει εξελιχθεί η χρήση των smartphones τα τελευταία χρόνια καθώς και στις δυνατότητες που προσφέρουν. Πλέον κάποιος μέσα από το κινητό του μπορεί να επιλέξει την πτήση του και το ξενοδοχείο που τον ενδιαφέρει, να πληρώσει, να λαμβάνει email επιβεβαίωσης και να κάνει check-in. Με τη βοήθεια της τεχνητής νοημοσύνης και

των chatbots τα ταξιδιωτικά πρακτορεία έχουν καταφέρει να παρέχουν προσωποποιημένες υπηρεσίες στις ανάγκες των ταξιδιωτών τους και να βελτιώσουν το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρουν. (Truyols M., 2019)

Τα επόμενα βήματα της τεχνολογίας σε ότι έχει να κάνει με τον τουρισμό δεν είναι τόσο μακριά όσο φανταζόμαστε, τα big data παρόλο που ακούγονται πολύ έντονα τα τελευταία χρόνια δεν έχουν χρησιμοποιηθεί στο έπακρο ακόμη στη τουριστική βιομηχανία. Τα big data θα δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επεξεργάζονται και να αναλύουν τις συμπεριφορές των χρηστών, να δημιουργούν διαφορετικά προφίλ συμπεριφορών μέσω από τα οποία θα μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες των ταξιδιωτών και ενδεχομένως χωρίς καν οι ίδιοι να έχουν εκφράσει την ανάγκη τους. (PhocusWire, 2013)

Τις τελευταίες δεκαετίες οι ταξιδιωτικοί πάροχοι και οι τεχνολογικές εταιρείες έχουν εστιάσει στην ιδέα του να συνδέσουν όλα τα στοιχεία (μεταφορά, διαμονή, ενοικίαση αυτοκινήτου κ.α.) ενός ταξιδιού σε μια ενιαία διαδικασία κράτησης. Βέβαια αυτό μόνο εύκολο δεν είναι και ίσως δικαιολογεί τον λόγο που δεν έχει υλοποιηθεί αυτή η ιδέα ακόμη, καθώς απαιτείται ξεκάθαρη ευθυγράμμιση και διευκρίνιση μιας σειράς διαδικασιών και δραστηριοτήτων. Αυτές οι διαδικασίες και δραστηριότητες περιλαμβάνουν: αμοιβαίες εμπορικές συμφωνίες μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μελών καθώς και ενσωμάτωση όλων των απαραίτητων τεχνολογιών, δυνατότητα άντλησης και παροχής περιεχομένου, οικονομικές συμφωνίες, εξυπηρέτηση πελατών από όλες τις εμπλεκόμενες εταιρείες. Ο λόγος που αναφέρεται τώρα είναι ότι η τεχνολογία για να υλοποιηθεί ο “ενιαίος” τρόπος κράτησης είναι μεν σε εξέλιξη αλλά προοδεύει με γοργούς ρυθμούς.

Το φαινόμενο των Super App αναμένεται να εξαπλωθεί από τις χώρες της Ασίας στον υπόλοιπο κόσμο στο άμεσο μέλλον. Δεν υπάρχει ξεκάθαρος ορισμός του τι είναι Super App, τα πιο πολλά Super Apps ξεκίνησαν ως πλατφόρμες που πρόσφεραν συγκεκριμένες λειτουργίες και δυνατότητες, με τον καιρό όμως αναπτύχθηκαν και άρχισαν να ενσωματώνουν μικρότερες εφαρμογές ώσπου έφτασαν στο σημείο να γίνονται αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας καθώς περιλαμβάνουν μια γκάμα υπηρεσιών όπως ψώνια σε τρόφιμα και ρούχα, δυνατότητα delivery, επικοινωνία και αποστολή μηνυμάτων, τραπεζικές υπηρεσίες και ταξιδιωτικές υπηρεσίες από αγορά έως διαχείριση κράτησης. Πολλοί πιστεύουν πως η Google θα είναι από τις πρώτες εταιρείες που θα λανσάρουν Super Apps δεδομένης και της διείσδυσης στις ταξιδιωτικές υπηρεσίες. Το σίγουρο είναι πως οι εφαρμογές αυτές θα παίξουν σημαντικό ρόλο στην ταξιδιωτική εμπειρία και θα έχει ενδιαφέρον να δούμε το πως θα επηρεαστούν τα Online ταξιδιωτικά πρακτορεία (OTA) που θα αναλύσουμε παρακάτω. (ColeR. etal, 2020)

2.6.1 Προφίλ Ταξιδιωτών

Εώς τώρα έχουν αναφερθεί, η εξέλιξη της τεχνολογίας και η επιρροή που έχει στη τουριστική βιομηχανία έως και σήμερα αλλά και το πόσο σημαντικό ρόλο θα έχει στο απώτερο μέλλον. Κύριος παράγοντας αυτής της εξέλιξης και επιρροής είναι, η συνεχής και άμεση πρόσβαση των ταξιδιωτών σε τεχνολογικά μέσα. Ανεξαρτήτου ηλικίας, πλέον όλοι βρισκόμαστε συνδεδεμένοι και σε επαφή με μια συσκευή η οποία έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο. Η χρήση των κινητών smartphones για αναζήτηση και αγορά τουριστικών υπηρεσιών βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο με τη χρήση φορητού υπολογιστή. Είναι εμφανές πως ο κόσμος πλέον αισθάνεται άνετα να χρησιμοποιεί το κινητό του προκειμένου να σχεδιάσει το ταξίδι του, να αγοράσει τα αεροπορικά εισιτήρια ή και να κλείσει την διαμονή του. Αυτό συμβαίνει διότι οι Millennials και οι Gen Z ταξιδεύουν πιο πολύ από οποιαδήποτε άλλον οπότε η συμπεριφορά τους ως καταναλωτές τουριστικών προϊόντων ρυθμίζεται κατά μεγάλο μέρος τον τουριστικό κλάδο.

Millennials

Οι Millennials γνωστοί και ως Generation Y, θεωρούνται αυτοί που γεννήθηκαν από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 έως τα μέσα της δεκαετίας του 1990 και μεγάλωσαν κατά τη διάρκεια του Millennium, μιας εποχής που όπως αναφέρθηκε προηγουμένως είναι εποχή ραγδαίων αλλαγών. Για τους Millennials, τα ταξίδια και ο τουρισμός είναι η νούμερο ένα προτεραιότητα, αυτό επιβεβαιώνεται καθώς ταξιδεύουν πιο πολύ από κάθε άλλη γενιά και θα ταξιδεύουν ακόμη πιο πολύ όσο τα εισοδήματά τους θα μεγαλώνουν. (Nielsen, 2017)

Παρόλο που είναι μια μεγάλη ομάδα ανθρώπων που μπορεί να διαφέρουν σε διάφορα στάδια της ζωής τους, στη καριέρα αλλά και στο διαθέσιμο εισόδημα τείνουν να έχουν κοινές αξίες και συμπεριφορές. Τα δύο κύρια γεγονότα που χαρακτηρίζουν την γενιά των Millennials είναι η ανάπτυξη του Διαδικτύου και η επανάσταση των κινητών smartphones, για αυτό και αποκαλούνται “ψηφιακοί ιθαγενείς” (digital natives) και η πρώτη “μόνιμα συνδεδεμένοι” γενιά. Η καθημερινότητα τους περιστρέφεται γύρω από την τεχνολογία καθώς επιδεικνύουν συνεχώς τη χρήση των κινητών τηλεφώνων τους, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και τεχνολογιών που βασίζονται στο διαδίκτυο. Επίσης, αυτό που χαρακτηρίζει τη γενιά των Millennials είναι η προτίμηση που δείχνουν να ξοδεύουν χρήματα σε εμπειρίες όπως τα ταξίδια παρά να αποκτούν υλικά αγαθά. Πλέον οι Millennials μπορούν και επηρεάζουν το παρόν και το μέλλον του τουριστικού κλάδου μέσα από τις παρακάτω τέσσερις τάσεις (CBI, 2021):

- **Δημιουργικός Τουρισμός**

Για τους Millennials είναι προτεραιότητα το να συγκεντρώνουν εμπειρίες ζωής και αναμνήσεις για αυτό είναι διατεθειμένοι να εξερευνήσουν τον κόσμο, να ανακαλύψουν νέους προορισμούς μέσα από τα ταξίδια. Οι Millennials είναι πολύ πιθανόν να επιλέξουν να ταξιδέψουν φτιάχνοντας το δικό τους ταξιδιωτικό δρομολόγιο πάνω στις δικές τους ανάγκες, χωρίς να απευθυνθούν σε κάποιον ταξιδιωτικό πράκτορα ή να συμμετέχουν σε κάποιο ομαδικό οργανωμένο ταξίδι, ώστε να ταξιδέψουν ανεξάρτητοι και μόνοι.(Ketter Er., 2020)

- **Τουρισμός “εκτός χάρτη”**

Εκτός από συσσώρευση εμπειριών οι Millennials αποσκοπούν να επισκέπτονται προορισμούς που ξεφεύγουν από την πεπατημένη, οι λόγοι που μπορεί να ταξιδεύουν είναι η αναζήτηση καινοτομίας, εξερεύνηση νέων τρόπων ζωής, επίσκεψη σε νέα μέρη καθώς και να αποκτήσουν νέες γνώσεις. Όταν φτάνει η ώρα για επιλογή προορισμού οι Millennials τείνουν να επιλέγουν μέρη που δεν είναι διάσημα, προτιμούν αναδυόμενους προορισμούς που θεωρούν “αυθεντικούς”. Αυτή η τάση ενισχύει ορισμένες πτυχές της βιωσιμότητας καθώς αποφεύγονται προορισμοί με υπερτουρισμό και επιλέγονται προορισμοί με υπο-τουρισμό. Επιπλέον, η αναζήτηση για “αυθεντικούς” προορισμούς και εμπειρίες συμβάλλει στην ενίσχυση των τοπικών οικονομιών, επιλέγοντας μικρές τοπικές επιχειρήσεις για τις αγορές κατά τη διάρκεια των ταξιδιών. Όλο αυτό έρχεται μαζί με την περιβαλλοντική συνείδηση, τις περιβαλλοντικές αξίες και την επιθυμία που διακατέχει τους Millennials να πληρώσουν παραπάνω για βιώσιμες μάρκες.

- **Εναλλακτική διαμονή**

Η μεγαλύτερη διαφορά των Millennials με τις προηγούμενες ως προς τη ταξιδιωτική συμπεριφορά βρίσκεται στην επιλογή της διαμονής. Οι Millennials συνέβαλλαν κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη της οικονομίας διαμοιρασμού (sharing economies), στη διαμονή τους κατά τη διάρκεια των ταξιδιών αποφεύγοντας την επιλογή των παραδοσιακών ξενοδοχείων. Η οικονομία διαμοιρασμού είναι ευρέως διαδεδομένη στη Millennial γενιά καθώς τους δίνει τη δυνατότητα να έρθουν σε άμεση επαφή με ανθρώπους της τοπικής κοινωνίας που επισκέπτονται, να δημιουργήσουν αυθεντικές τοπικές εμπειρίες και το προτιμούν λόγω καλής σχέσης ποιότητας και τιμής. Δεύτερον, οι Millennials προτιμούν να ξοδεύουν λιγότερο για διαμονή και να ξοδεύουν περισσότερο σε εμπειρίες. Τρίτον, οι Millennials είναι γνωστοί για την κοινωνικότητά τους και την εξωστρέφεια και ως εκ τούτου, δεν περνάνε πολύ ώρα στο ξενοδοχείο τους αλλά προτιμούν να βρίσκονται σε κοινόχρηστους χώρους όπου μπορούν να γνωρίζουν άλλους ταξιδιώτες και άτομα της τοπικής κοινωνίας. Αυτή η συμπεριφορά έχει δημιουργήσει πολλές αλλαγές στον κλάδο της διαμονής με πιο βαρυσήμαντο παράδειγμα την άνοδο του Airbnb και παρομοίου είδους πλατφόρμες που παρέχουν αντίστοιχες υπηρεσίες διαμονής αλλά και από την

μεριά των ξενοδοχείων την εισαγωγή νέων ξενοδοχείων, που μπορεί να ανήκουν σε μεγάλο ξενοδοχειακό όμιλο, που στοχεύουν στην αγορά των Millennial.

- **Πλήρως ψηφιακός τουρισμός**

Οι Millennials μεγάλωσαν στην εποχή των κινητών smartphones και του Διαδικτύου και πλέον βρίσκονται συνεχώς συνδεδεμένοι σε αυτό. Αυτό έχει αντίκρυσμα και στα ταξίδια τους καθώς πραγματοποιούν όλα τα στάδια που απαιτούνται με τη βοήθεια του Διαδικτύου και μέσα από τα κινητά τους τηλέφωνα ικανοποιούν τις περισσότερες ταξιδιωτικές τους διεργασίες. Από το να βρουν τον επόμενο προορισμό τους μέσα από ταξιδιωτικά blog και κοινωνικά δίκτυα, να σχεδιάσουν το ταξίδι τους με βάση το περιεχόμενο που δημιουργείται από άλλους ταξιδιώτες, να διαβάσουν κριτικές και αξιολογήσεις, να επιλέξουν και να κλείσουν τον τρόπο μετακίνησης και την διαμονή τους από εφαρμογές ταξιδιών και διαδικτυακά ταξιδιωτικά πρακτορεία μέχρι το να εξερευνήσουν τον προορισμό τους με τη βοήθεια των αντίστοιχων ταξιδιωτικών εφαρμογών. Εν τέλει, μοιράζονται τις προσωπικές τους ταξιδιωτικές εμπειρίες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα οποία ενθαρρύνουν την ταξιδιωτική έμπνευση μεταξύ των συνομηλίκων τους. Οι Millennials είναι η πρώτη γενιά που έχει ψηφιοποιήσει όλα τα στάδια της ταξιδιωτικής εμπειρίας μεταμορφώνοντας τα επιχειρηματικά μοντέλα αμέτρητων τουριστικών επιχειρήσεων, καθιστώντας ορισμένους παρόχους υπηρεσιών απαρχαιωμένους, προσφέροντας τεράστια ώθηση στον τομέα της τεχνολογίας των ταξιδιών. (Ketter Er., 2020)

Γενιά Z (Generation Z)

Προγενέστερα παρατέθηκε, πως οι Millennials ήταν κοινωνοί της τεχνολογικής εξέλιξης και της ανόδου του Διαδικτύου αλλά η Generation Z (Gen Z) θεωρούνται «τα παιδιά του Διαδικτύου». Οι μεγαλύτεροι ηλικίας Gen Z, γεννήθηκαν στα μέσα της δεκαετίας του 90, την ίδια χρονιά που δημιουργήθηκαν οι πρώτες διαδικτυακές εταιρείες παροχής ταξιδιωτικών υπηρεσιών οι οποίες έμελλαν να γίνουν οι κορυφαίες στο είδος τους έως και σήμερα π.χ. Expedia (1996), Travelocity (1996). Σε σύγκριση με τους προκατόχους τους, οι Gen Z έχουν ακόμη πιο μεγάλη σχέση, άνεση και προσαρμοστικότητα σε ότι σχετίζεται με την τεχνολογία. Σύμφωνα με μια έρευνα που διενεργήθηκε σε 45 χώρες, το 64% των Gen Z δηλώνουν ότι είναι συνεχώς συνδεδεμένοι στο Διαδίκτυο και το 57% νιώθει ανασφάλεια χωρίς το κινητό του/της παρά χωρίς το πορτοφόλι του/της. (ETC, 2020,)

Επομένως, η Gen Z μεγάλωσε με τεχνολογικές συσκευές ευρέως διαδεδομένες στο σπίτι και στο σχολείο και έχουν επωφεληθεί από πολύ ταχύτερες και φθηνότερες συνδέσεις στο Διαδίκτυο. Είναι η γενιά που έχει μάθει να επικοινωνεί και να συναναστρέφεται περισσότερο διαδικτυακά παρά δια ζώσης. Όπως και οι Millennials, οι Gen Z λαμβάνουν τεράστια επιρροή από φωτογραφίες και βίντεο στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σε ότι έχει να κάνει με την καθημερινότητα τους και στις επιλογές που κάνουν ως καταναλωτές. Σε ότι έχει να κάνει με τα ταξίδια, οι Gen Z αντλούν έμπνευση για τον επόμενο προορισμό τους από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τα οποία τους έχουν βοηθήσει να επεκτείνουν τους

ορίζοντες και τις φιλοδοξίες τους πέρα από το περιβάλλον της μόνιμης διαμονής τους. Κατά τη διάρκεια των ταξιδιών τους βρίσκονται συνεχώς συνδεδεμένοι μέσω των κινητών smartphones τους και έχουν γίνει συνηθισμένοι να έχουν πρόσβαση σε αληθινό χρόνο σε οποιαδήποτε υπηρεσία αφορά το ταξίδι τους όπου και μπορούν πολύ άμεσα να την διαχειριστούν σε περίπτωση που χρειαστεί να αλλάχθει, ακυρωθεί κάποια από τις υπηρεσίες.

Ένα κύριο χαρακτηριστικό που ξεχωρίζει τους Gen Z από όλες τις υπόλοιπες γενιές είναι η ευαισθητοποίηση και το αίσθημα ευθύνης που δείχνουν απέναντι στο περιβάλλον και την κοινωνία. Η κλιματική αλλαγή και τα θέματα ψυχικής υγείας είναι τα δύο πιο σημαντικά προβλήματα που απασχολούν τους Gen Z. Δεδομένου πως η Gen Z είναι η πιο πολυπληθής γενιά αυτή τη στιγμή στον πλανήτη οι ταξιδιωτικές τάσεις θα διαμορφώνονται με γνώμονα των χαρακτηριστικών που διαπνέουν αυτή την γενιά, πιο συγκεκριμένα : πιο πράσινα ταξίδια από στεριά και θάλασσα, ταξίδια με σκοπό την ανάπτυξη δεξιοτήτων και αυτοπεποίθησης, οι προορισμοί θα κρίνονται και θα αξιολογούνται με βάση τις αξίες τους με την βιωσιμότητα να βρίσκεται πάντα στο επίκεντρο.(Turner M., 2020,)

2.7 Διαδικτυακά ταξιδιωτικά πρακτορεία (Online Travel Agencies)

Ιστορική αναδρομή

Παρόλο που η πρώτη αεροπορική κράτηση που πωλήθηκε διαδικτυακά πραγματοποιήθηκε το 1995 από την Internet TravelNetwork (ITN) σε ένα υπόγειο της Καλιφόρνια, η ιδέα ενός αυτοματοποιημένου συστήματος αεροπορικών κρατήσεων γεννήθηκε το 1953 σε μια πτήση Λος Άντζελας - Νέα Υόρκη, όταν ο τότε Διευθύνων Σύμβουλος της Cervicorn Online C.R. Big έκατσε δίπλα σε έναν εκπρόσωπο πωλήσεων της IBM τον BlairSmith. Η συνάντηση αυτή εξελίχθηκε στο να δημιουργηθεί το 1959 η Semi-Automated Business Research Environment(SABRE), η οποία αυτή την στιγμή είναι ένα από τα μεγαλύτερα παγκόσμια συστήματα διανομής (GDS). Τα GDS επιτρέπουν να πραγματοποιούνται οι διαδικτυακές συναλλαγές μεταξύ των παρόχων (αεροπορικές, ξενοδοχεία κτλ), τα διαδικτυακά ταξιδιωτικά πρακτορεία και τους καταναλωτές. Το 1996 η Microsoft εισήλθε στην αγορά των Διαδικτυακών Ταξιδιωτικών Πρακτορειών (Online Travel Agencies,OTA) ιδρύοντας την εταιρεία Expedia, η οποία συγκαταλέγεται ακόμη και σήμερα στις 3 μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου. Το πρώτο Ευρωπαϊκό OTA ήταν η Lastminute.com, η οποία εμφανίστηκε το 1998 πουλώντας αεροπορικά εισιτήρια και δωμάτια ξενοδοχείων τα οποία πολύ πιθανόν να μην προέβαιναν προς πώληση. Η εμφάνιση αυτών των

εταιρειών ήρθε ως επιβεβαίωση της εξέλιξης του διαδικτύου εκείνη την εποχή αλλά και ενός κλάδου που μέχρι τότε αποτελούνταν αποκλειστικά από παραδοσιακά ταξιδιωτικά πρακτορεία.(Fernandes Pires A., 2019)

Ορισμός και οικονομικό μοντέλο

Τα διαδικτυακά ταξιδιωτικά πρακτορεία (OTA) μέσω του Διαδικτύου παρέχουν μια πλήρη γκάμα ταξιδιωτικών υπηρεσιών που καλύπτουν τις διάφορες ανάγκες που μπορεί να έχει κάποιος ταξιδιώτης πριν, κατά τη διάρκεια και μετά το πέρας του ταξιδιού. (Shao T. & Kenney M., 2018)

Το ύψος της προμήθειας δεν είναι σταθερό και διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία και από κλάδο. Τα μεγάλα OTA έχουν τη διαπραγματευτική δύναμη να επιτυγχάνουν καλύτερες συμφωνίες στο ποσό της προμήθειας χρησιμοποιώντας τη θέση τους ως εργαλείο διαπραγμάτευσης. Εκτός όμως από τη προμήθεια από τη πώληση υπάρχουν και άλλες ροές εσόδων όπως οι διαφημίσεις στις ιστοσελίδες και η πώληση μεμονωμένων τουριστικών υπηρεσιών στις ιστοσελίδες που λειτουργούν ως συνοδευτικά προϊόντα που μπορεί να αγοράσει κάποιος/α για το ταξίδι του π.χ. ταξιδιωτική ασφάλεια.

2.7.1 VRIO και Διαδικτυακά Ταξιδιωτικά Πρακτορεία

Για να αποκτήσει ένα OTA ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να πληροί και τα τέσσερα κριτήρια που αποτελούν το VRIO:

- 1. Valuable.** Η δυνατότητα ενός OTA να παρέχει ένα πλήρες φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών που δύναται να καλύπτει τις ποικίλες ανάγκες που έχουν οι ταξιδιώτες θεωρείται πολύτιμο. Τα OTA, αποσκοπούν να συμπεριλαμβάνουν στις ιστοσελίδες τους μεγάλη ποικιλία παροχών και υπηρεσιών, τα οποία δημιουργούν μεγαλύτερη αξία στον καταναλωτή.
- 2. Rare.** Έχοντας πρωτοποριακά συστήματα εντός της εταιρείας ή πρόσβαση σε αποκλειστικό περιεχόμενο προϊόντων και υπηρεσιών έχει ως αποτέλεσμα να παρέχει ταξιδιωτικές υπηρεσίες που μπορεί να μην έχουν οι ανταγωνιστές της. Η Kιwi φημίζεται για τα εξατομικευμένα ταξίδια που μπορεί να παρέχει η πλατφόρμα της συνδυάζοντας πολλές φορές πτήσεις που δεν προσφέρονται από άλλους OTA.
- 3. Imitate.** Η επωνυμία (Brand), το δίκτυο που αναπτύσσεται και καλλιεργείται και οι ανθρώπινες ικανότητες εντός οποιουδήποτε οργανισμού είναι πολύ δύσκολο να μιμηθούν από ανταγωνιστές.
- 4. Organization.** Τα περισσότερα OTA είναι εταιρείες κολοσσοί για αυτό και η διοίκηση, οι εταιρικές πρακτικές, η κουλτούρα και οι αξίες της εταιρείας έχουν μεγάλο ρόλο στην ανάπτυξη και τη κερδοφορία. Η φήμη που μπορεί να έχει ένα OTA δεν καθορίζει μόνο τους πελάτες αλλά έχει και απήχηση στους παρόχους και τις μελλοντικές συνεργασίες που επιδιώξει να κάνει.(Shao T. & Kenney M., 2018)

Παγκόσμια Διαδικτυακή-Συνολική Ταξιδιωτική Αγορά & Ετήσια Μεταβολή

Η άνοδος των διαδικτυακών ταξιδιωτικών γραφείων (OTA) είναι ένα από τα πιο ισχυρά παραδείγματα του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων και της κοινωνίας τα τελευταία 25 χρόνια. Η αγορά των διαδικτυακών ταξιδιών είχε προβλεπόμενο σύνθετο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης (CAGR) 9.5% για τη περίοδο 2017-2022 σε σύγκριση με 5.5% που είχε συνολικά η ταξιδιωτική αγορά. Οι διαδικτυακές κρατήσεις έφτασαν τα 638 δις δολάρια το 2018, αριθμός ο οποίος αναμενόταν να φτάσει τα 887 δις δολάρια το 2022 και οι διαδικτυακές κρατήσεις να αποτελούν το 52% των συνολικών κρατήσεων παγκοσμίως όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα. (Gonzalez F. & Juman D. & Walsh C., 2019)

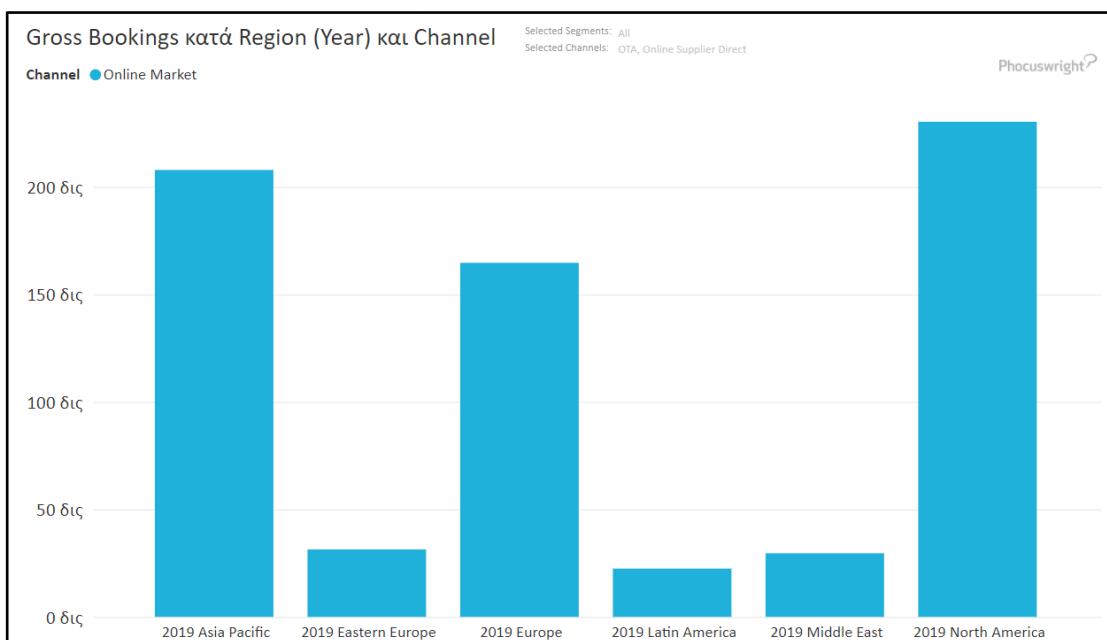


Διάγραμμα 2.7.1.1 : Συνολική Ταξιδιωτική Αγορά & Ετήσια Μεταβολή 2017-2022

Πηγή: [Global Online Travel Overview 2019: Phocuswright](#)

Παγκόσμια διαδικτυακή και συνολική ταξιδιωτική αγορά κατά περιοχή

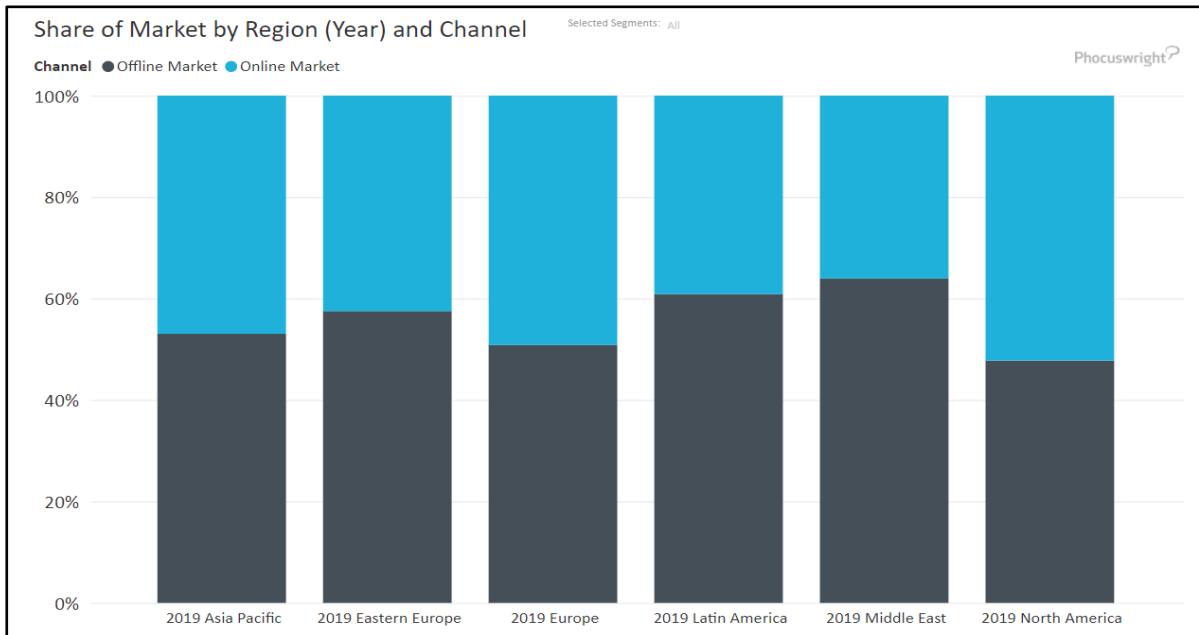
Η Βόρεια Αμερική ήταν η μεγαλύτερη διαδικτυακή ταξιδιωτική αγορά με 219 δις δολάρια για το 2019 και ακολουθεί η Ασία με 208 δις δολάρια και τρίτη η Ευρώπη με 165 δις δολάρια.



Διάγραμμα 2.7.1.2: Ακαθάριστες Κρατήσεις

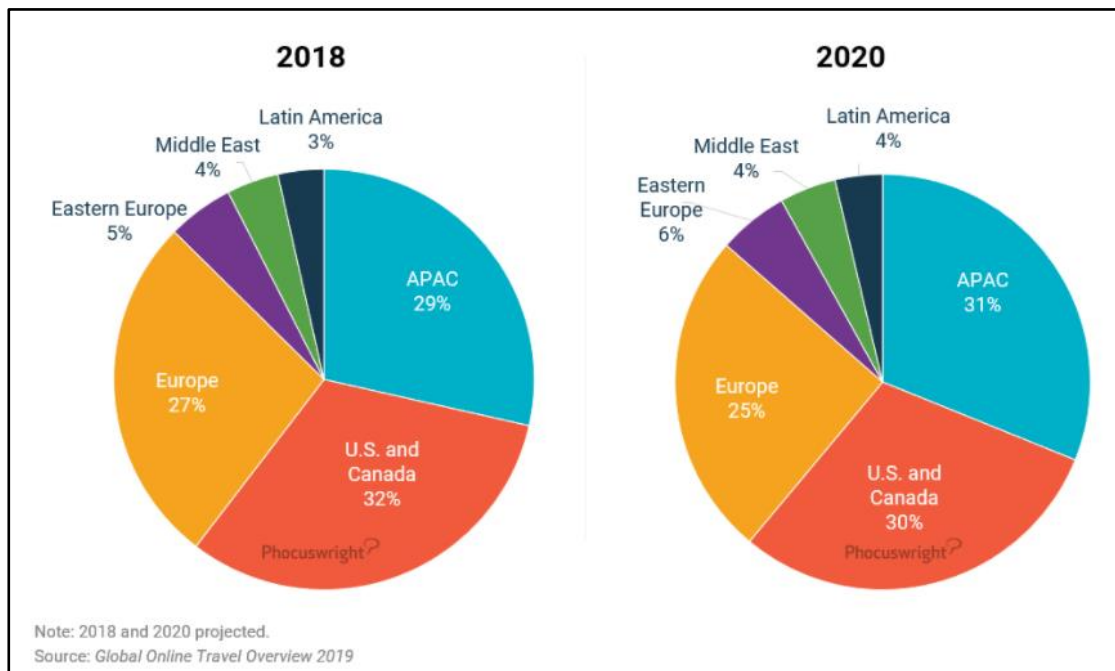
Πηγή: [Phocal Point: Global Market Sizing: Phocuswright](#)

Η Βόρεια Αμερική με την Ευρώπη είναι οι πιο ώριμες ταξιδιωτικές αγορές, με το ποσοστό της διαδικτυακής διείσδυσης να έχει φτάσει στο 52% και 49% αντίστοιχα. Ωστόσο, η Ασία φαίνεται πως κλείνει γρήγορα το χάσμα με 47% μερίδιο στις διαδικτυακές κρατήσεις. Αυτό που πρέπει να προσέξουμε είναι πως η Ασία το 2019 είχε 9.56% ετήσια μεταβολή στις διαδικτυακές της κρατήσεις όταν Βόρεια Αμερική και Ευρώπη είχαν 8.42% και 1.99% αντίστοιχα. Οι προβλέψεις εκείνη τη χρονιά εκτιμούσαν ότι το 2022 το μερίδιο των διαδικτυακών κρατήσεων της Ασίας θα φτάσει το 53% και θα ξεπεράσει τη Βόρεια Αμερική.



Εικόνα 2.7.1.3: Μερίδιο της Αγοράς Ανά Περιοχή και Δίκτυο

Πηγή: [Phocal Point: Global Market Sizing: Phocuswright](#)



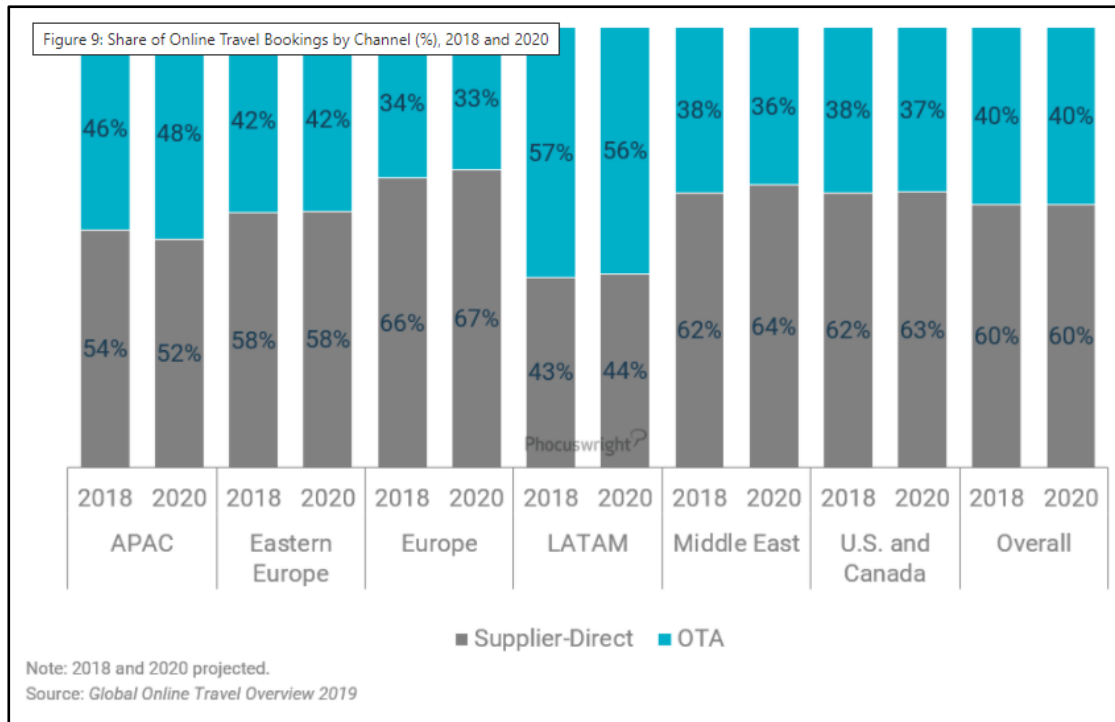
Διάγραμμα 2.7.1.4: Επισκόπηση Ταξιδιών

Πηγή: [Global Online Travel Overview 2019: Phocuswright](#)

Αναλυτές και εκτιμητές της αγοράς προέβλεπαν πως το 2020 η Ασία θα είναι η μεγαλύτερη αγορά στο κομμάτι των διαδικτυακών ταξιδιών, το μερίδιο της αυξηθεί στο 31% από 29% που ήταν το 2018 και της Βόρεια Αμερικής θα μειωθεί στο 30% από 32% που βρισκόταν το 2018. Το μερίδιο της Ευρώπης θα μειωθεί στο 25% και οι υπόλοιπες περιοχές (Ανατολική Ευρώπη, Μέση Ανατολή και Λατινική Αμερική) θα αντιπροσωπεύουν το 14% έχοντας μια μικρή αύξηση από το 12% του 2018.

Τοπίο Διανομής στα Διαδικτυακά Ταξίδια

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι προμηθευτές έχουν διατηρήσει το πλεονέκτημα στη συνεχιζόμενη μάχη για τη κυριαρχία στα διαδικτυακά ταξίδια. Το 2018 οι κρατήσεις που είχαν γίνει από τις ιστοσελίδες των προμηθευτών αντιπροσώπευαν το 60% των συνολικών διαδικτυακών κρατήσεων. Είχαν ξεκάθαρη κυριαρχία σε όλες τις περιοχές ενάντια των διαδικτυακών ταξιδιωτικών πρακτορείων εκτός από τη Λατινική Αμερική, τα ΟΤΑ είχαν 57% μερίδιο στις διαδικτυακές κρατήσεις, λόγω της υπεροχής στην αγορά των ξενοδοχείων της περιοχής. Εκτός από τη Λατινική Αμερική, τα ΟΤΑ έχουν δυνατή παρουσία και στην Ασία, καθώς έχουν εστιάσει στα κινητά τηλέφωνα και tablet και ταυτόχρονα έχουν δημιουργήσει οικονομικά μοντέλα ώστε να πωλούν κρατήσεις προσφέροντας γενναιόδωρες εκπτώσεις. Το μερίδιο των ΟΤΑ στην Ασία ήταν 46% για το 2018 και ήταν η μόνη περιοχή για την οποία προβλέπανε ότι θα έχει αύξηση (48%) το 2020. Όλες οι υπόλοιπες περιοχές όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα είτε θα παραμέναν σταθερές ή θα μειωνόταν.



Εικόνα 2.7.1.5: Άμεσοι Προμηθευτές Διαδικτυακών Ταξιδιωτικών Οργανισμών

Πηγή: [Asia Pacific Online Travel Overview 2019: Phocuswright](#)

Στους OTA κυριαρχούν δύο ταξιδιωτικοί κολοσσοί: Expedia Group και Booking Holdings. Το μερίδιο της κάθε εταιρείας διαφοροποιείται από την εκάστοτε περιοχή και αγορά, αλλά η σημασία του ρόλου τους στο παγκόσμιο ταξιδιωτικό τοπίο δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Αυτές οι εταιρείες κυριαρχούν σε Η.Π.Α. και Ευρώπη, στην οποία μαζί αντιπροσωπεύουν το 70% των εσόδων που έχουν τα OTA, όπου η Booking ξεπερνά το 50% του συνόλου. Το επόμενο μεγαλύτερο OTA στην Ευρώπη είναι η eDreams Odigeo με μόλις 6%. Στις περισσότερες αγορές, Expedia και Booking είτε παίζουν ηγετικό ρόλο στην αγορά είτε έχουν επενδύσει ή εξαγοράσει άλλο OTA το οποίο έχει μεγάλο κομμάτι της αγοράς. Στην Ασία η παρουσία τους δεν είναι τόσο ισχυρή, καθώς υπάρχουν “γηγενείς” OTA στις χώρες της Ασίας όπως ο Ctrip στη Κίνα, Make Mytrip στην Ινδία, Rakuten και Recruit στην Ιαπωνία και Traveloka στην Ινδονησία τα οποία και κατέχουν τη μερίδα του λέοντος στις αντίστοιχες χώρες. Ωστόσο, η Booking κατέχει μερίδια στη Ctrip, ενώ η Expedia επένδυσε 350 εκατομμύρια δολάρια το 2017 στη Traveloka. Στην Λατινική Αμερική οι 2 εταιρείες συναγωνίζονται η μια την άλλη με τα δικά τους brands και προσπαθούν να καταλάβουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και εκεί μέσω επενδύσεων και συνεργασιών.

Σε όλο το κόσμο, οι ξενοδοχειακές αγορές είναι εξαιρετικά κατακερματισμένες καθώς περιλαμβάνουν πολλά μικρά ξενοδοχεία, το ότι τα OTA έχουν τη

δυνατότητα να συλλέξουν όλη τη διαθεσιμότητα όλων των ξενοδοχείων τους προσδίδει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενάντια στις ιστοσελίδες των προμηθευτών. Αυτό αποτυπώνεται στο ότι τα ΟΤΑ έχουν περίπου τα δύο τρίτα των ξενοδοχειακών κρατήσεων παγκοσμίως.

Σε αντίθεση με τη ξενοδοχειακή αγορά, η αγορά των αεροπορικών κρατήσεων είναι πολύ πιο ενοποιημένη. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα περισσότερες από επτά στις δέκα κρατήσεις το 2018 να είχαν πραγματοποιηθεί στις ιστοσελίδες των αεροπορικών εταιρειών. Ένας ακόμη λόγος που συμβαίνει αυτό είναι οι μεγάλες επενδύσεις που κάνουν οι αεροπορικές εταιρείες στις ψηφιακές τους πλατφόρμες και ειδικά οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους (LCC), οι οποίες δημιουργούν συνεχώς προσφορές ώστε να οδηγήσουν τους χρήστες στις ιστοσελίδες και κινητές εφαρμογές τους. (Gonzalez F. & Juman D. & Walsh C., 2019)

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι η αγορά των διαδικτυακών κρατήσεων βρισκόταν σε μεγάλη άνοδο παγκοσμίως προτού ξεσπάσει η πανδημία του κορονοϊού. Όλες οι προβλέψεις αναμένανε αυξητική τάση της ταξιδιωτικής και τουριστικής αγοράς τα επόμενα χρόνια, ανεξαρτήτως κλάδου (ξενοδοχεία, αεροπορικά, ενοικίαση αυτοκινήτων, ακτοπλοϊκά κ.α.) και τρόπου πραγματοποίησης της αγοράς (παραδοσιακά και διαδικτυακά ταξιδιωτικά πρακτορεία). Κανείς δεν θα μπορούσε να υπολογίσει τον αντίκτυπο που θα μπορούσε να έχει μια πανδημία τον 21^ο αιώνα σε όλους τους οικονομικούς τομείς παγκοσμίως πόσο μάλλον στον ταξιδιωτικό και τουριστικό κλάδο. Διανύοντας τον τρίτο χρόνο της πανδημίας του κορονοϊού στο επόμενο κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε τις συνέπειες της πανδημίας του ταξιδιωτικό προϊόν στην Ελλάδα συνολικά αλλά και πιο συγκεκριμένα στα διαδικτυακά ταξιδιωτικά πρακτορεία, να εξετάσουμε τα σημεία ανάκαμψης και τις αλλαγές που προκύψανε στο ταξιδιωτικό και τουριστικό κλάδο σε παγκόσμιο επίπεδο και στην Ελληνική αγορά.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} Κεφαλαίου

- Business Review. (2018, 8 12). Τι είναι η ανάλυση S.W.O.T; , .
- Calvo Palomares R. et al., C. (2019). *Transition towards a tourist innovation model: The smart tourism destination*. Elsevier.
- Camileri An., C. (2018). *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*, . Northwestern University,.
- Cole R. et al, C. (2020). *Travel Innovation and Technology Trends*,. *Phocuswright*, .
- Congressional Budget Office, C. (2021, Φεβρουάριος 21). "The Budget and Economic Outlook: 2021 to 2031" ,.
- Cook R. & Hsu C. & Tylor L., C. (2017). *Tourism: The Business of Hospitality and Travel (What's New in Culinary & Hospitality)* , . Pearson.
- ECONOMICS OXFORD, E. (2020, Απρίλιος). *The Economic Impact of COVID-19 on Asia Pacific*. 6-10 , . UK: Oxford University'.
- ECOPOLIS, Κ. Σ. (2018,). *Εναλλακτικός τουρισμός: τι είναι ακριβώς και ποιες οι σύγχρονες μορφές του;* ,. <https://healthylifefestival.com/enallaktikos-tourismos/>.
- Edwards M. (2020, Μάρτιος 20). *"The government threw us under the bus": How Bristol food businesses are working to survive coronavirus*". Ανάκτηση 2021, από The Bristol Cable,;: <https://thebristolcable.org/2020/03/bristol-coronavirus-businesses-impact-food-restaurants-pubs-government-threw-us-under-bus/>
- European Travel Commision. (2019). *European Tourism - trends & Prospects Quarterly Report 4/2019*.
- Fernandes Pires A., F. (2019, 9 22). *Perceived value of buying tourism services through an Online Travel Agency*,.
- Gonzalez F. & Juman D. & Walsh C., G. (2019). *Spain Online Travel 2019: Key Developments* , . *Phocuswright*, .
- <https://www.statista.com/statistics/263576/gross-domestic-product-gdp-in-greece/>. (n.d.).
- Hunziker & Krapf. (1942,). *The Outline of General Tourism Science*, . Zurich, : Verlag.

Ketter Er., K. (2020). Millennial travel: tourism micro-trends of European Generation Y ,.

Kumar V., K. (2014). *10 Characteristics of a Good ERP System*, .

Lebaron, F. (2008). *RESEARCH GATE*. Ανάκτηση Νοέμβριος 14, 2020, από https://www.researchgate.net/publication/228033514_Central_Bankers_in_the_Contemporary_Global_Field_of_Power_A_'Social_Space'_Approach

Nicol T. & Jukes S., N. (2018). Travel & Tourism: A force for good in the world.

Nielsen, N. (2017). Young and ready to travel: a look at millennial travelers.

Nouriel, R. (2020). Coronavirus pandemic has delivered the fastest, deepest economic shock in history. *BBC NEWS* .

Phocus Wire. (2013). A brief history of technology from its evolution to looking in the future. σσ. <https://www.phocuswire.com/A-brief-history-of-travel-technology-from-its-evolution-to-looking-at-the-future>.

Revfine. (2022). Tourism Industry: Everything You Need to Know About Tourism. <https://www.revfine.com/tourism-industry/>.

Roubini Nouriel. (n.d.). Coronavirus pandemic has delivered the fastest, deepest economic shock in history. *BBC NEWS* .

Shao T. & Kenney M., S. (2018). Ctrip: China's Online Travel Platform—Local Giant or Global Competitor?.,.

Smith & M. Robertson & N. Macleod, S. (2002 ,). *Key Concepts in Tourist Studies*, . SAGE Knowledge , .

Sofronov B. (2017). THE ECONOMIC IMPACT ON GLOBAL TOURISM. EconPapers.

Stainton H., S. (2020). Ground transportation - Understanding tourism, . <https://tourismteacher.com/ground-transportation>.

Truyols M., T. (2019). WHAT EXACTLY IS TRAVEL TECHNOLOGY? ALL ABOUT THIS INDUSTRY GAME-CHANGER.

Turner M. (2020,). Stats: How Gen Zers Will Change Travel Trends , . *TAC* , .

United Nations, U. (2008). Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework , . Department of Economic and Social Affairs.

UNWTO. (2008). GLOSSARY OF TOURISM TERMS.

UNWTO. (2020). *International Tourism Highlights*,.

WTTC. (2022). Economic Impact Reports ,.

Zheng Xiang, Z. (2018). *From digitization to the age of acceleration: On information technology and tourism*, .

ETC. (2020,). STUDY ON GENERATION Z TRAVELLERS ,.

Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Ε. (2013). ΕΚΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ , . (236 του κανονισμού (ΕΟΚ) αριθ. 2454/93, Επιμ.)

Κοκκώσης Χ. & Τσάρτας Π. (2012,). *Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη & περιβάλλον*, . Κριτική.

ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ. (2019, Φεβρουάριος 22). ΥΠΟΙΚ: Οι προβλέψεις για το ΑΕΠ έως το 2023, . ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΛΛΑΔΑ & COVID-19

3.1 Η Ελλάδα Στην Εποχή Του Covid

Στις 26 Φεβρουαρίου 2020 εμφανίστηκε το πρώτο επιβεβαιωμένο κρούσμα COVID-19 στην Ελλάδα. Η ελληνική κυβέρνηση είχε λάβει εκτεταμένα μέτρα, κλείσιμο εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και μη βασικών υπηρεσιών, για να αποτρέψει την εξάπλωση του ιού σε πολύ πρώιμα στάδια (11 Μαρτίου) και προχώρησε σε πλήρη αποκλεισμό και απαγόρευση μετακίνησης στις 23 Μαρτίου. Αυτές οι αποφάσεις λήφθηκαν εξαιτίας των διδαγμάτων από χώρες όπως η Ιταλία που είχαν ήδη σημαντικό αριθμό θανάτων από COVID-19, η έλλειψη μονάδων εντατικής θεραπείας (λιγότερες από 550 κλίνες σε όλη τη χώρα), η εκτεταμένη έλλειψη ιατρικού και παραϊατρικού προσωπικού και τη γενικότερη κακή κατάσταση του εθνικού συστήματος υγείας λόγω των εκτεταμένων περικοπών του προϋπολογισμού που έγιναν για περισσότερο από μια δεκαετία για την αντιμετώπιση της ελληνικής οικονομικής κρίσης. Αυτά τα μέτρα πρώιμου σταδίου οδήγησαν σε πολύ χαμηλό αριθμό θανάτων κατά το πρώτο κύμα του COVID-19 της άνοιξης του 2020. (N. Pappas, 2021)

Οι περιορισμοί και τα αυστηρά μέτρα που τέθηκαν ανέστειλαν μεγάλο μέρος της παραγωγής και της εμπορικής δραστηριότητας. Παράλληλα, οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί και η αβεβαιότητα συρρίκνωσαν τον τουρισμό. Αυτό, οδήγησε σε έντονη πτωτική τάση των εξαγωγών και σε αλλεπάλληλη απώλεια κέρδους, που καθυστερεί για ακόμη μία φορά την ανάπτυξη της Ελλάδας. Αξίζει να σημειωθεί, πως η Ελλάδα ήταν από τις πρώτες χώρες που αντέδρασε ταχύτατα, λαμβάνοντας μέτρα και περιορισμούς ενώ υποστήριξε σε επαρκή βαθμό, τα νοικοκυριά και της επιχειρήσεις. Πέρα από αυτά όμως, το ονομαστικό ΑΕΠ της χώρας έλαβε ιδιαίτερα φθίνουσα πορεία και τα έσοδα μειώθηκαν με αποτέλεσμα έναν πολύ υψηλό δείκτη δημόσιου χρέους. Το σοκ της πανδημίας προκλήθηκε στην Ελλάδα, την περίοδο που θεράπευε τα κοινωνικά και οικονομικά κενά που την είχαν στιγματίσει, κατά τη διάρκεια της έντονης κρίσης, επιβαρύνοντάς την με μεγαλύτερες προκλήσεις. Το πραγματικό ΑΕΠ πριν την έλευση του κορωνοϊού βρισκόταν 20% χαμηλότερα από το ΑΕΠ προ κρίσης. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η επιχειρηματική δυναμική της χώρας καθίσταται εξαιρετικά ανεπαρκής. Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μικραίνουν και μειώνουν την παραγωγικότητά τους σε μεγάλο βαθμό, σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Η οικονομική δραστηριότητα κινείται με νωχελικούς ρυθμούς και

αναβάλλονται εναλλακτικοί πειραματισμοί σε εμπορικούς τομείς λόγω της κατάστασης.

Επιπλέον, οι δείκτες διαβίωσης στη χώρα μας παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα, ιδιαίτερα σε μικρότερες ηλικιακές ομάδες και τίθεται υπό αμφισβήτηση κατά πόσο, είναι δίκαιο το κοινωνικό σύστημα προστασίας. Τα ποσοστά ανεργίας είναι υψηλά και οι εργασιακές συνθήκες είναι ελλιπείς. Στην εποχή του κορονοϊού όλα τα παραπάνω προβλήματα έγιναν ακόμα πιο έντονα.

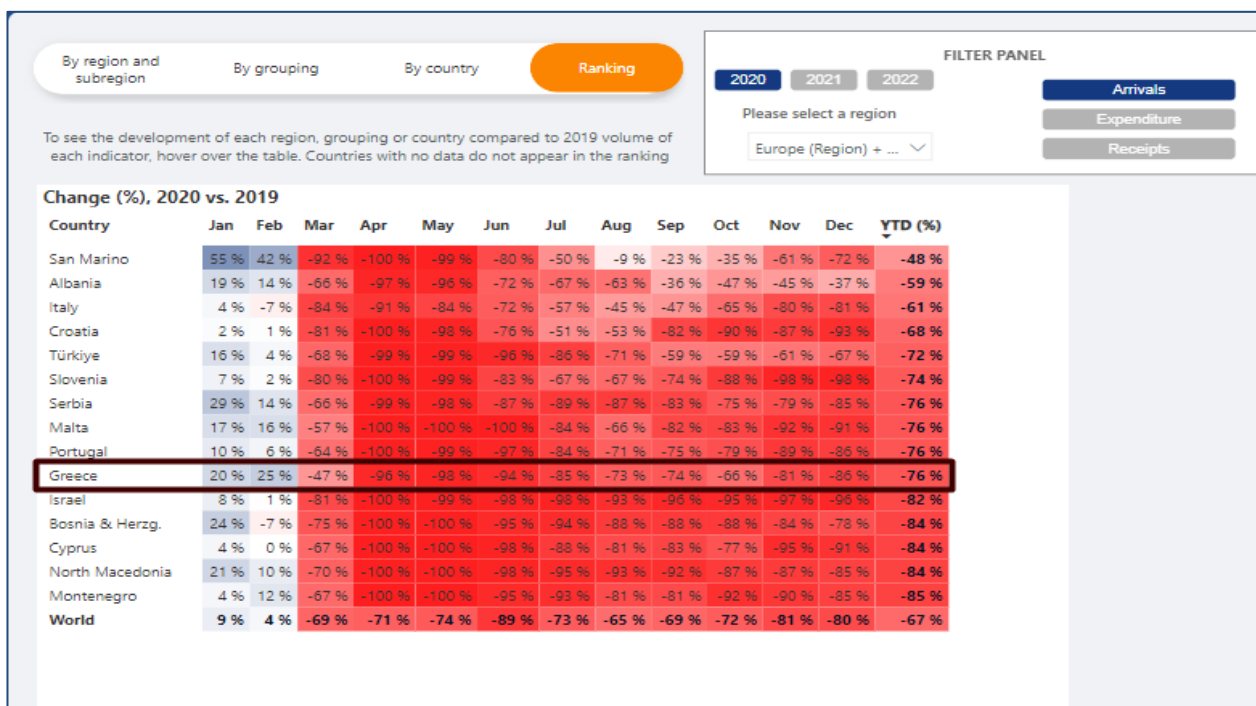
Σύμφωνα με έρευνες η Ελλάδα χαρακτηρίζεται αρκετά ευάλωτη σε οικονομικά απρόοπτα. Η Ελληνική Στατιστική Αρχή- ΕΛΣΤΑΤ παραθέτει ότι σε βάση προσαρμοσμένη χρονικά, το ΑΕΠ στο πρώτο τρίμηνο, από την εμφάνιση του COVID-19, μειώθηκε κατά 1,6%. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προέβλεπε 9% μείωση κατά τους καλοκαιρινούς μήνες του 2020 στην οικονομική δραστηριότητα. Αν και ακόμα βιώνουμε την πανδημία και οι έρευνες σημειώθηκαν πριν από μήνες τα προβλεπόμενα ποσοστά βρίσκονται πιο υψηλά από τη δεδομένη κατάσταση. (OECD Economic Surveys, 2020)

3.1.1 Ελληνικός Τουρισμός κατά την πανδημία

Το 2019, 34 εκατομμύρια τουρίστες έφτασαν στην Ελλάδα από διάφορες χώρες δημιουργώντας 18,2 δισ. ευρώ από διεθνείς τουριστικές εισπράξεις και περίπου το 10% του ΑΕΠ. Αυτά ήταν ιστορικά νούμερα για την ελληνική τουριστική βιομηχανία, επιπλέον το πρώτο τρίμηνο του 2020 φαινόταν πως η χρονιά θα συνεχίσει στα ίδια και μεγαλύτερα επίπεδα μέχρι το ξέσπασμα της πανδημίας προς τα τέλη Μαρτίου. Η εξέλιξη και η ευκολία των ταξιδιών είχε ως αποτέλεσμα στην ταχύτερη εξάπλωση του ιού. Η κοινωνική απόσταση και ακόμη και η προσωπική απομόνωση σήμαινε ότι οι άνθρωποι δεν θα μπορούσαν να ταξιδέψουν, όχι μόνο διεθνώς αλλά και εντός των συνόρων, για να παραμείνουν ασφαλείς από τον ιό. Στην Ελλάδα απαγορεύτηκαν τα διεθνή ταξίδια, αλλά και η μετακίνηση από νομό σε νομό. Ως αποτέλεσμα των μέτρων η τουριστική βιομηχανία της χώρας επηρεάστηκε σημαντικά σε μια χρονική περίοδο που έδειχνε σημεία ανάκαμψης μετά την οικονομική κρίση του 2008.

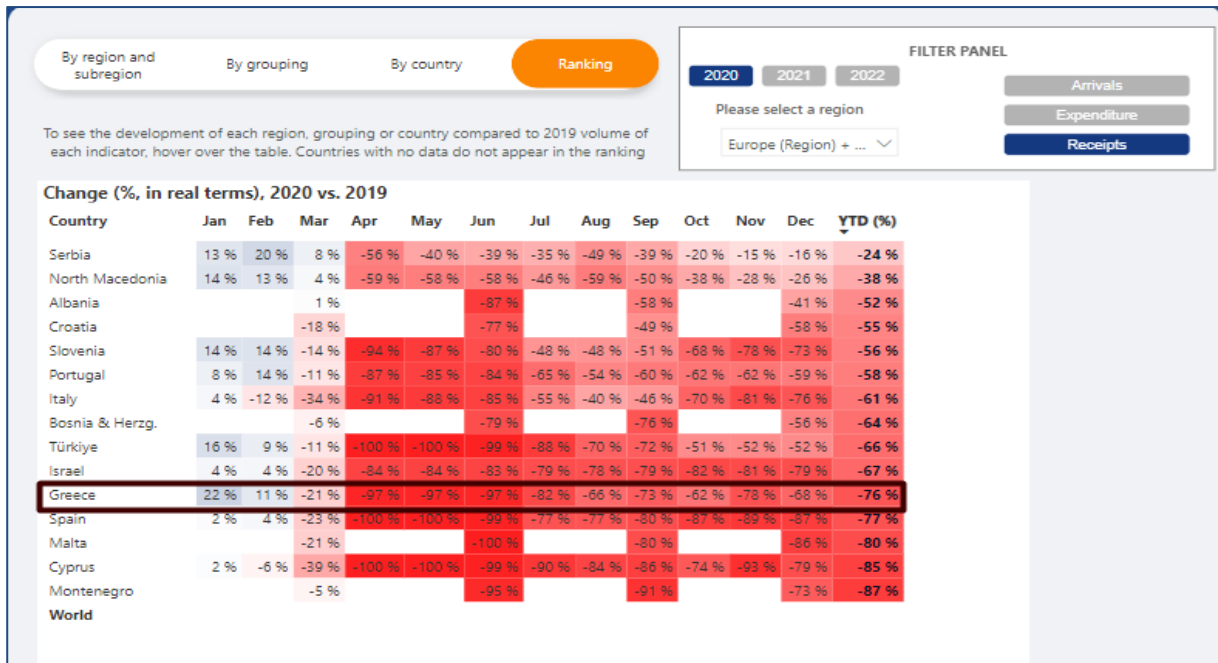
3.1.2.2020: Πρώτη Σεζόν Πανδημίας

Το 2020 οι αφίξεις καθώς και οι τουριστικές εισπράξεις ήταν μειωμένες κατά 76% σε σχέση με το 2019.



Εικόνα 3.1.2.1 :Αφίξεις Στην Ελλάδα 2020vs 2019

Πηγή:<https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>



Εικόνα 3.1.2.2: Διεθνείς τουριστικές εισπράξεις στην Ελλάδα 2020 vs 2019

Πηγή: <https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>

Ωστόσο, υπάρχουν μεγάλες διακυμάνσεις μεταξύ των τριμήνων, το πρώτο τρίμηνο δεν επηρεάστηκε τόσο όσο τα άλλα τρία τρίμηνα. Οι εισπράξεις του πρώτου τριμήνου είχαν φτάσει σχεδόν στο 80% του 2019 και η οικονομία δεν είχε επηρεαστεί ακόμη από τη πανδημία. Από τα μέσα Μαρτίου όμως που ελήφθησαν τα πρώτα μέτρα που σκόρπισαν φόβο και ανασφάλεια σε όλους τους τουρίστες είχε ως αποτέλεσμα να ακυρωθούν άμεσα μελλοντικές κρατήσεις όχι μόνο του τριμήνου αλλά όλου του υπόλοιπου έτους. Η ολική καθήλωση της τουριστικής βιομηχανίας στην Ελλάδα είχε καταστροφικές επιπτώσεις στις διεθνείς τουριστικές εισπράξεις, το δεύτερο τρίμηνο λόγω και της εποχικότητας φέρνει στα ταμεία το δεύτερο μεγαλύτερο τουριστικό εισόδημα.

Το 2020 οι εισπράξεις αντιστοιχούσαν μόλις στο 3% των εσόδων του 2019. Το τρίτο τρίμηνο υπήρξε μερικό άνοιγμα της τουριστικής οικονομίας, αλλά αυτό δεν είχε το αναμενόμενο θετικό αντίκτυπο που προσδοκούσαν οι ελληνικές αρχές. Τα διεθνή έσοδα, από τον τουρισμό το τρίτο τρίμηνο ήταν μόλις το 27% των εσόδων του τρίτου τριμήνου του 2019. Σε παρόμοια επίπεδα κυμάνθηκε και το τέταρτο τρίμηνο του 2020 καθώς τα έσοδα έφτασαν στο 32% σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2019. (Παπανίκος Γρ., 2022)

3.1.3 2021: Δεύτερη Σεζόν Πανδημίας

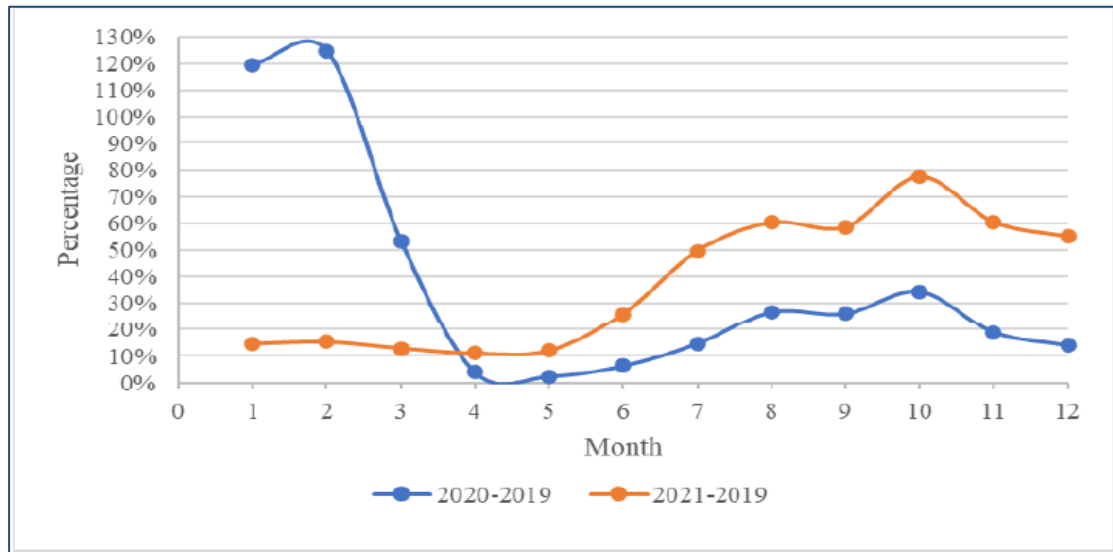
Το 2021 ξεκίνησε με lockdown και περιορισμούς μετακινήσεων με τη μόνη διαφορά σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά είναι ότι πλέον υπάρχουν διαθέσιμα εμβόλια για την καταπολέμηση του ιού. Τον Μάρτιο ανακοινώνεται πως η άρση των περιορισμών θα πραγματοποιηθεί στις 14 Μαΐου δίνοντας το σήμα για την εκκίνηση του τουρισμού εκείνη την περίοδο. Σε εφαρμογή τίθενται καμπάνιες σε χώρες του εξωτερικού για την προώθηση του τουρισμού και διασφάλιση πως η Ελλάδα είναι ένας υγιής τουριστικός προορισμός. Τον Μάιο η Ελλάδα ανοίγει τα σύνορα της για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και μη Ευρωπαϊκής Ένωσης όπως Ηνωμένο Βασίλειο, Ηνωμένες Πολιτείες, Ρωσία, Κίνα και Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα οι οποίοι δεν απαιτείται να μένουν σε καραντίνα κατά την άφιξή τους εάν είναι εμβολιασμένοι.

Τον Ιούνιο, η παραλλαγή Δέλτα εμφανίζεται και γίνεται το κυρίαρχο στέλεχος παγκοσμίως προκαλώντας προβληματισμό και σκέψεις για προληπτικά μέτρα σε περιοχές με μειωμένο ποσοστό εμβολιασμού. Το Ηνωμένο Βασίλειο είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αγορά για την Ελλάδα μετά τη Γερμανία, το γεγονός όμως ότι συγκαταλέγει την Ελλάδα στις χώρες “υψηλού κινδύνου” λειτουργεί αποτρεπτικά στους κατοίκους του Ηνωμένου Βασιλείου να ταξιδέψουν προς την Ελλάδα καθώς θα πρέπει να παραμείνουν σε καραντίνα κατά την επιστροφή τους. Όπως είναι αναμενόμενο αυτό λειτουργεί αρνητικά στα πλάνα ανάκαμψης του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Τον Ιούλιο του 2021 η Ελλάδα εκταμιεύει τη πρώτη δόση, 17.8 δισ. ευρώ, από το ταμείο ανάκαμψης σε συνεργασία με την Κομισιόν στα πλαίσια οικονομικής στήριξης από τις επιπτώσεις του κορονοϊού. Την ίδια περίοδο, ένα τέταρτο κύμα φαίνεται να βρίσκεται προ των πυλών καθώς τα κρούσματα και οι θάνατοι συνεχίζουν να αυξάνονται. Πολλοί ειδικοί σχολιάζουν πως ο στόχος να επιτευχθεί το ποσοστό ανάκαμψης του 50% σε σχέση με το 2019 είναι σχεδόν αδύνατον. Τον Αύγουστο παρά την αύξηση των κρουσμάτων και τις φωτιές που έπληξαν σημαντικά την Ελλάδα σε διάφορα μέρη, η ζήτηση αυξάνεται σημαντικά από Ευρωπαίους ταξιδιώτες. Οι πρώτες επίσημες αναφορές καθώς και τοποθετήσεις Ευρωπαίων αξιωματούχων τον Σεπτέμβριο, δείχνουν ότι έχει υπάρξει σημαντική ανάκαμψη του τουρισμού αλλά επισημαίνουν ότι η κατάσταση είναι πολύ εύθραυστη και ότι υπάρχουν ακόμη κίνδυνοι λόγω του ιού. (GreekTravelPages, 2022)

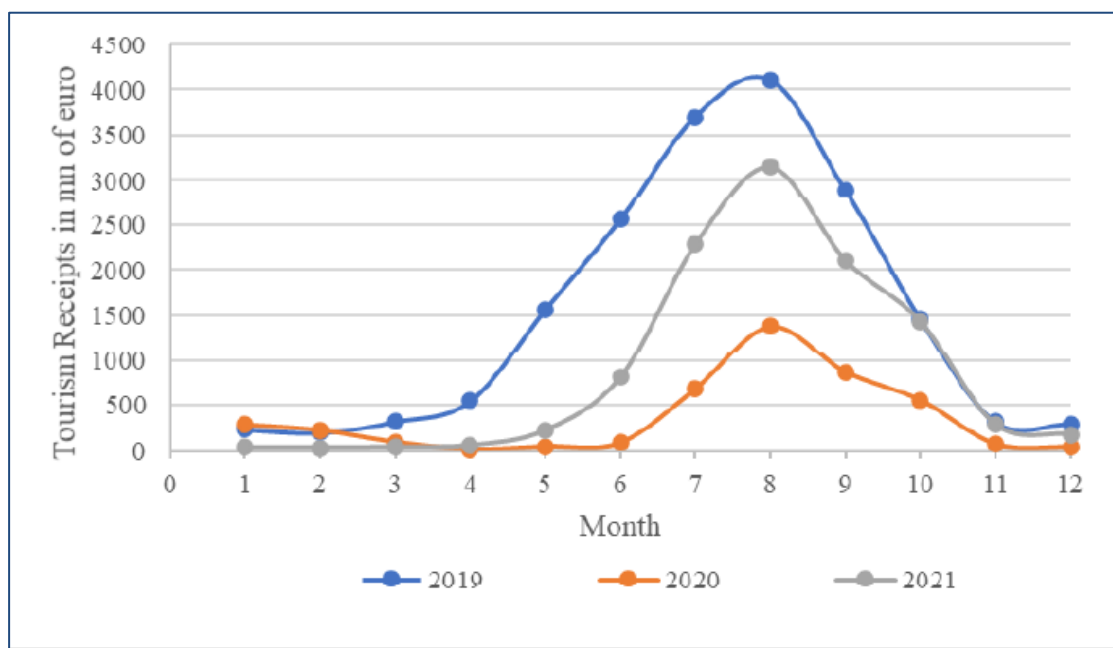
Σε ποσοτικά αποτελέσματα το 2021 χωρίς αμφιβολία ήταν πολύ καλύτερη χρονιά από το 2020. Όμως σε σύγκριση με το 2019 κάλυψε τη—μισή απόσταση στις αφίξεις φτάνοντας στο 47% συνολικά και από άποψη εισπράξεων 59%.

Στα διαγράμματα φαίνεται η μηνιαία σύγκριση σε τουριστικές αφίξεις και τουριστικά έσοδα το 2020 και 2021 σε σχέση με το 2019:



Διάγραμμα 3.1.3.1: Ποσοστό Τουριστικών αφίξεων 2020 και 2021 σε σχέση με το 2019

Πηγή: (Παπανίκος Γρ., 2022)



Διάγραμμα 3.1.3.2: Τουριστικές εισπράξεις (σε εκατομμύρια ευρώ)

Πηγή: (Παπανίκος Γρ., 2022)

3.2 Η Πανδημία και η Πορεία των Διαδικτυακών Ταξιδιωτικών Πρακτορειών σε Τοπικό και Παγκόσμιο Επίπεδο

Μία γενική αρχή σχετικά με τον τουρισμό και την πανδημία υποστηρίζει πως οι επιπτώσεις στις μεταβολές της θερμοκρασίας και η αύξηση της είναι πολύ σημαντική καθώς ευθύνεται για τη συχνότητα των πανδημιών. (Martin J., 2006)

Υποστηρίζεται πως, τα ταξίδια και ο τουρισμός είναι υπεύθυνα για τη μεταφορά ασθενειών οι οποίες καταλήγουν σε πανδημίες. Αξίζει να αναφερθεί πως και η αστικοποίηση έχει επιφέρει την επικοινωνία, αλλά και την επαφή με άγρια ζώα που μπορούν να μεταφέρουν μικρόβια και ασθένειες στον άνθρωπο. Έτσι, και στην περίπτωση της συγκεκριμένης πανδημίας η μετάδοση του ιού βασίζεται κυρίως στα ταξίδια και στη μετακίνηση του πληθυσμού. Πολλές χώρες ενίσχυσαν τα ταξιδιωτικά τους μέτρα σχετικά με την πρόληψη του ιού με διεθνή και τοπικές ταξιδιωτικές απαγορεύσεις όπως το κλείσιμο των συνόρων και την επιβολή καραντίνας από δύο ημέρες έως και δύο εβδομάδες και τα υποχρεωτικά τεστ αντισωμάτων και αντιγόνων για την ελεύθερη μετακίνηση κατά τη διάρκεια του ταξιδιού.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, επήλθε μείωση στις διεθνείς αφίξεις το 2020 κατά 60-80%. Υποστηρίζεται ακόμη, ότι 100 εκατομμύρια θέσεις εργασίας στον παγκόσμιο τομέα του τουρισμού «πάγωσαν» λόγω της πανδημίας. Από την αρχή της πανδημίας έως και σήμερα, έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες σχετικά με τις επιπτώσεις του Covid-19 στον τουρισμό. (Liao, 2020)

Ο τομέας του τουρισμού διακρίνεται από αντιθέσεις καθώς η φύση του είναι τέτοια που ενώ συμβάλλει στην εξάπλωση της νόσου επωμίζεται και τις μεγαλύτερες επιπτώσεις. Χρησιμοποιώντας τις παγκόσμιες περιπτώσεις νοσούντων του κορονοϊού και τον όγκο των πτήσεων παρατηρείται δραματική μείωση των πτήσεων.

Τουριστικά καταλύματα, ταξιδιωτικά πρακτορεία και αεροπορική βιομηχανία πλήττονται περισσότερο από τη μία άκρη του κόσμου στην άλλη αφού δημιουργήθηκαν εστίες μόλυνσης από θέρετρο στην Ινδονησία έως την Αυστρία, όπου σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών, χρησιμοποιώντας περιγραφικά στατιστικές μεθόδους στις 20 Μαΐου του 2020, ανακοίνωσε πως θα επέλθει μείωση στον τουρισμό και στις διεθνείς αφίξεις τουριστών. Ακόμη, σε μία έκθεση της διεθνούς Ένωσης Αεροπορικών Μεταφορών IATA βασιζόμενη σε εξάμηνη περίοδο προέβλεψε ότι το αμερικανικό συνολικό ΑΕΠ θα ζημιωθεί κατά 30,3 εκατομμύρια θέσεις εργασίας και 1,67% σε ποσοστιαίες μονάδες. Το 2003 η πανδημία που δημιουργήθηκε και εξαπλώθηκε στην Ταϊβάν και το Χονγκ Κονγκ συντέλεσε θετικά στον σχεδιασμό προγραμμάτων εγρήγορσης και ενεργοποίησης μηχανισμών αντιμετώπισης πανδημιών. Με αυτό το πανδημικό υπόβαθρο, οι

χώρες της βορειοανατολικής Ασίας το 2019 και το 2020 είχαν πολύ χαμηλό ποσοστό μετάδοσης του ιού. (WorldHealthOrganization, Falls, 2021)

Η καταστροφή του τουρισμού σε παγκόσμιο επίπεδο θέτει τον τομέα των αερομεταφορών σε κίνδυνο λόγω των ταξιδιωτικών απαγορεύσεων και το κλείσιμο των συνόρων. Η πλειονότητα των αεροπορικών εταιρειών σχεδόν σε όλους τους προορισμούς ακύρωσε τα ταξίδια της και οι ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις δέχθηκαν αλλεπάλληλες ματαιώσεις. Παράλληλα, η απειλή της παύσης λειτουργίας των ταξιδιωτικών πρακτορείων μεγεθυνόταν ολοένα και περισσότερο λόγω των πανδημικών καθεστώτων. Άλλοι τρόποι μετακίνησης όπως είναι οι κρουαζιέρες οι σιδηρόδρομοι σταμάτησαν τη λειτουργία τους. Μιλώντας με αριθμούς αυτό σημαίνει ότι 700 εκατομμύρια διεθνείς αφίξεις τουριστών δεν θα πραγματοποιηθούν σε σύγκριση με την ίδια περίοδο του 2019 και η απώλεια των εσόδων από εξαγωγές κυμαίνεται στα 730 δισεκατομμύρια. Επίσης, συρρικνώθηκε κατά 81% και κατά 79% τον Ιούλιο και τον Αύγουστο αντίστοιχα, ο τουρισμός στη θερινή περίοδο. Η Ασία ήταν η πρώτη που υπέστη την τουριστική κρίση καθώς η μείωση των αφίξεων ήταν 79% το 2020. Ακολούθησε παρόμοια πορεία η Αφρική και η Μέση Ανατολή που κατέγραψαν πτώση 69%. Η Ευρώπη και η Αμερική σημείωσαν χαμηλότερο ποσοστό, στο 65%. (Σαρδέλης Γ., 2020)

Το παράρτημα της Ernst and Young της Ελλάδας σε συνεργασία με την ομάδα οικονομικών συμβούλων του τμήματος υποστήριξης συναλλαγών πραγματοποίησε έρευνες και μελέτες για τις δυσχερείς συνθήκες που προκάλεσε ο κορονοϊός, αλλά και τις μελλοντικές προκλήσεις που καλείται η υφήλιος να αντιμετωπίσει. Συγκεκριμένα εστίασε στις ελληνικές επιχειρήσεις συλλέγοντας στοιχεία κατά τη διάρκεια της πανδημικής κρίσης. Εκτιμάται ότι οι εμπορικές επιχειρήσεις το 2020 ζημιώθηκαν κατά 10% εκατ. ευρώ και οι ζημιές για τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα επλήγησαν κατά 4,46 δισ. ευρώ.

Περισσότερες έρευνες παρατίθενται παρακάτω με τα συμπεράσματα τους: Ο παγκόσμιος οργανισμός τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών αναφέρει κατά το πρώτο τρίμηνο του 2020 μείωση κατά 22% στις αφίξεις και αναλύει τρία πιθανά σενάρια για το άνοιγμα της τουριστικής οικονομίας και το άνοιγμα των συνόρων. Επιπροσθέτως το παγκόσμιο συμβούλιο ταξιδίων και τουρισμού world travel and tourism council εστιάζει πώς το ΑΕΠ θα μειωθεί κατά 2,7 τρισεκατομμύρια δολάρια και πώς από το 2008 οι επιπτώσεις θα είναι χειρότερες.

Η ελληνική οικονομία ανέκαθεν βασιζόταν στον κλάδο του τουρισμού. Κατά τις περιόδους αιχμής όπως είναι οι μήνες του καλοκαιριού η Ελλάδα ακμάζει μέσω του τουρισμού άμεσα καθώς το ΑΕΠ αυξάνεται κατά 11,7% και η απασχόληση έμμεση και άμεση εκτοξεύεται σε ποσοστά ρεκόρ 44,2% και

16,7% αντίστοιχα. Η Ελλάδα κατά την περίοδο της κρίσης που ξεκίνησε το 2011 εφάρμοσε λύσεις για την εξυγίανση της χώρας οι οποίες εστίαζαν στην απασχόληση των πολιτών στον τομέα του τουρισμού. Από επενδυτικής απόψεως η Ελλάδα θεωρείται προσοδοφόρα καθώς επιφέρει κέρδη 5 δισ. ευρώ. Το αμέσως επόμενο χτύπημα ήρθε με την πανδημία όπου η μείωση των εσόδων ανά δωμάτιο σύμφωνα με τη μέτρηση έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο (revenue per available room) μειώθηκε κατά 69,4% σε ετήσια βάση ξεπερνώντας χώρες όπως η Γαλλία, η Πορτογαλία και η Τουρκία. Συγκεκριμένα το πρώτο τρίμηνο του 2020 επήλθε μείωση στα τουριστικά ελληνικά αυθαίρετα κατά 40,9%.

3.2.1 COVID-19 ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΑ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΑ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η Ελλάδα θεωρείται μία χώρα που βασίζεται στον εισερχόμενο τουρισμό της. Αυτό σημαίνει ότι τα ταξιδιωτικά της γραφεία κατά την περίοδο της πανδημίας οδηγήθηκαν είτε σε παύση λειτουργίας είτε σε οριστικό λουκέτο, καθώς το βάρος των σταθερών εξόδων ήταν δυσβάσταχτο. Πιο συγκεκριμένα, από το Μάρτιο του 2020 τα ελληνικά ταξιδιωτικά πρακτορεία, αδυνατούν να προσφέρουν υπηρεσίες αφού ο τουρισμός είχε τεθεί σε αδράνεια. Ενώ το 2019, αποτέλεσε χρονιά με θετικό πρόσημο στα κέρδη των Διαδικτυακών Ταξιδιωτικών Πρακτορειών, από τον Οκτώβριο του 2019 έως και το Μάρτιο του 2020 κατά τη διάρκεια των lockdown, δεν υπήρξε κέρδος. Για τους επόμενους 4 μήνες που χαρακτηρίζονται υψηλής τουριστικής αιχμής επικράτησε αμφιβολία, αγωνία και ανησυχία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ένας καταγγέλλων, ιδιοκτήτης τουριστικού πρακτορείου, που δημοσιοποίησε τα στοιχεία πτώσης του τζίρου του για τους μήνες του Ιουλίου και του Αυγούστου, με 90% μείωση και ζημία μεγαλύτερη των 50 χιλιάδων ευρώ. Παράλληλα, έθεσε σε αναστολή το απασχολούμενο προσωπικό του και επικράτησε αυτή η μετέωρη κατάσταση έως τον Ιούνιο του 2021. Οι επιστρεπτές προκαταβολές που δόθηκαν από την Κυβέρνηση δεν ήταν ικανές να καλύψουν τα κενά της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να οδηγείται σε αδιέξοδο. (TravelNews, 2020)

Η κατάσταση ήταν τόσο δυσμενής που ο πρόεδρος της Γενικής Πανελλαδικής Ομοσπονδίας Επιχειρήσεων Τουρισμού, Άρης Μαρίνης, ανακοίνωσε πως δεν υπήρξε καμία βοήθεια από το Ταμείο Επιχειρηματικότητας και η αναδιάρθρωση των ελληνικών online και μη, ταξιδιωτικών πρακτορειών θα επανέλθει τουλάχιστον μετά από 5 χρόνια έως ότου καλυφθούν οι ζημιές της πανδημίας. Ακόμη επέμεινε για την παρέμβαση της κυβέρνησης σε θέματα χρηματοδοτικής μίσθωσης όπως είναι το leasing, που είναι παροχή που

προσφέρεται από ταξιδιωτικά γραφεία και την επιπλέον επιδότηση στο πλαίσιο των πάγιων δαπανών.(Ναυτεμπορική, 2021)

Οι εκτιμήσεις των DMC-Destination Management Companies και tour operators κατά την πανδημία προέβλεψε πως ακόμα και την περίοδο των Αποκριών και του Πάσχα του 2021, η κίνηση θα είναι μηδαμινή, όπως και επιβεβαιώθηκε. Ταυτόχρονα, η αναμονή για τον εμβολιασμό της πλειοψηφίας των πολιτών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό προβλημάτισε περισσότερο τα τουριστικά γραφεία που εφάρμοζαν αναγκαστικά αυστηρά υγειονομικά πρωτόκολλα. Παρόλα αυτά, ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτουν τα πρακτορεία της Ελλάδας είναι η παροχή υπηρεσιών που αφορούν τον θεματικό τουρισμό, με αναβαθμισμένες πολιτιστικές υπηρεσίες που θα συμβάλλουν στην ταχύτερη «ανάρρωση» του κλάδου.(Ναυτεμπορική, 2021)

Οι καταστάσεις όπου κλονίζεται και απειλείται παγκόσμια η ανθρωπότητα επιφέρει στοιχεία αλληλεγγύης και συμπαράστασης. Αυτό αποδεικνύεται από τη συνεισφορά 96 κινεζικών πρακτορείων όπου συνεργάστηκαν με ελληνικά ταξιδιωτικά γραφεία για την διεξαγωγή ενός webinar σχετικά με την Ελλάδα καθώς αποτελεί σταθμός πολιτισμικού, περιβαλλοντικού και γαστρονομικού ενδιαφέροντος, παγκοσμίως. Το webinar συντονίστηκε από το πρακτορείο Hiseas όπου έχει έδρα στη Κίνα και παράρτημα στην Ελλάδα.(Καραντζαβέλου Β., 2021)



Εικόνα 2.2.1.1:Εξώφυλλο της EY Report Για COVID-19

Πηγή: https://www.ey.com/el_gr

3.2.2 COVID-19 ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΑ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΑ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ

Ο συνδυασμός της πανδημίας και των online ταξιδιωτικών πρακτορείων ήταν τουλάχιστον ζημιογόνος με άμεσες απώλειες σε ανθρώπινο δυναμικό και αύξηση των χρηματικών εξόδων, με συχνότερο αποτέλεσμα την παύση της λειτουργίας τους. Τα καθήκοντα του ταξιδιωτικού συμβούλου ή αλλιώς ταξιδιωτικού μεσάζοντα περιορίστηκε αισθητά, αφού σταμάτησαν τα ταξίδια και οι μετακινήσεις ακόμα και σε εσωτερικές εξορμήσεις. Παράλληλα, η αβεβαιότητα για το μέλλον, η πληθώρα υγειονομικών και οικονομικών μέτρων προκάλεσε μεγαλύτερη ανασφάλεια στους εν δυνάμει ταξιδιώτες. Εξίσου σημαντική ήταν και η υποχρεωτική επιβολή διενέργειας τεστ είτε rapid, είτε μοριακού.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση της Κύπρου όπου μέχρι και 15 Ιανουαρίου του 2022, επέβαλλε τη διενέργεια μοριακών τεστ με πληρωμή (15 ευρώ) και σε περίπτωση θετικού αποτελέσματος, κρινόταν υποχρεωτική η διαμονή σε ειδικά σχεδιασμένες δομές COVID για τουλάχιστον 10 ημέρες, με τα έξοδα να επιβαρύνουν τον ταξιδιώτη.(Πρεσβεία της Δημοκρατίας της Κύπρου, 2022)Τέτοιες περιπτώσεις αποθάρρυναν μαζικά τους ταξιδιώτες για την οποιαδήποτε μετακίνηση.

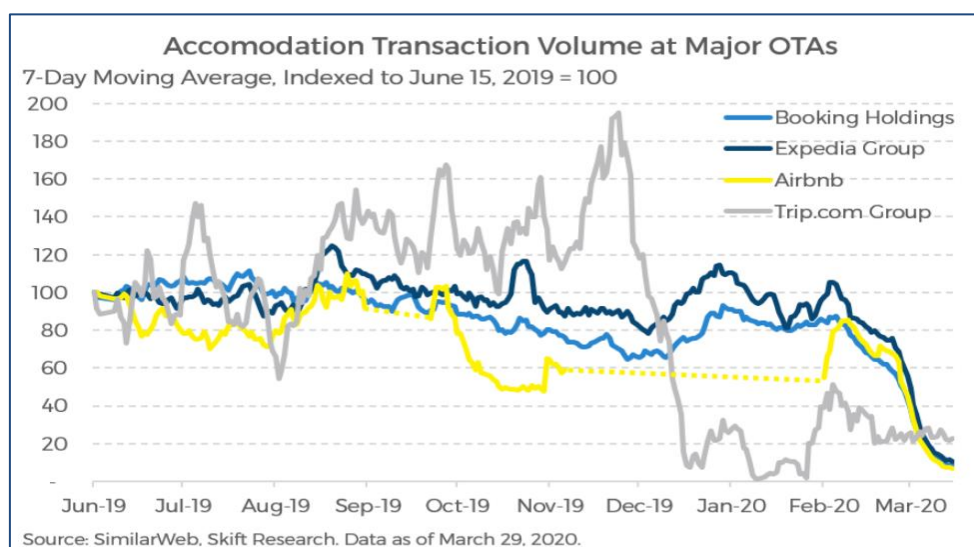
Η κίνηση γενικότερα, ήταν σχεδόν μηδενική εξαιτίας των αυστηρών κυβερνητικών μέτρων. Τα ταξιδιωτικά πρακτορεία δυστυχώς ακόμα και τα μεγαλύτερα κατά τη διάρκεια κάποιας χαλάρωσης των μέτρων-ιδίως τους καλοκαιρινούς μήνες- διέθεταν περιορισμένα προγράμματα οργανωμένων εκδρομών όπου δεν συμπλήρωναν ούτε την ελάχιστη επιθυμητή προσέλευση. Αιτία αυτού είναι η αδυναμία καταβολής προκαταβολών σε αεροπορικά εισιτήρια, σε ακτοπλοϊκά και σε κρατήσεις σε καταλύματα καθώς η πανδημική κατάσταση ήταν και συνεχίζει να είναι αρκετά ρευστή και απρόβλεπτη.(Δημητρακοπούλου Ευμ., 2022)

Η Ασία γενικότερα υιοθέτησε κάποιες κυβερνητικές πολιτικές με σκοπό την διευκόλυνση των τουριστών που επισκέφθηκαν την Κίνα, την Ιαπωνία, την Ταϊλάνδη ή άλλους Ασιατικούς προορισμούς και είτε «απέμειναν» εκεί, είτε είχαν στα άμεσα σχέδιά τους την επίσκεψη αυτών. Πιο συγκεκριμένα οι κυβερνήσεις κάλυψαν τις εγγυήσεις και τις προκαταβολές που πρόσφεραν τα ταξιδιωτικά πρακτορεία στους πελάτες με σκοπό να μειωθεί ο αντίκτυπος του κορονοϊού. Επίσης στην περίπτωση της Κίνας, η κυβέρνηση εφάρμοσε εγκύκλιο όπου αποζημιώνει τον κάθε τουρίστα που κανόνισε τις διακοπές του μέσω διαδικτυακού πρακτορείου με προορισμό την Κίνα και νόσησε ή νοσηλεύτηκε με ελλιπή φαρμακευτική περίθαλψη.(TravelDailyNews, 2022)

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τα ταξιδιωτικά πρακτορεία και οι tour operators, για να αυξήσουν έστω και λίγο τη ρευστότητά τους, απεγνωσμένοι βλέποντας τις

ακυρώσεις να έρχονται η μία μετά την άλλη ξεκίνησαν να δίνουν voucher, σαν αποζημίωση για τις προγραμματισμένες εκδρομές και ταξίδια που αναβλήθηκαν για το διάστημα 01/03/20 έως 15/09/20. Ο Γερμανικός Ταξιδιωτικός Σύνδεσμος, επιδίωξε τη μακροπρόθεσμη θεσμοθέτηση των vouchers ευρωπαϊκά, αν και ο επίτροπος της ΕΕ, Reynders, επέμενε να συμπεριληφθεί κατά την εφαρμογή του συστήματος vouchers η Οδηγία 2015/2302. (Ίκκος Α. & Ρασούλη Γ., 2020)

Μία βαρυσήμαντη πληροφορία σχετικά με τα online ταξιδιωτικά πρακτορεία κατά την περίοδο της πανδημίας, αφορά την εφευρετικότητα και την προσαρμοστικότητα που υπέδειξαν με σκοπό τη βιωσιμότητά τους. Η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών έγινε απαραίτητο στοιχείο των πρακτορείων με βασικό στοιχείο την κοινωνική αποστασιοποίηση. Ειδικότερα, οι περισσότεροι τουρίστες παροτρύνθηκαν να έχουν στο κινητό τους εγκατεστημένες εφαρμογές για διευκόλυνση εξυπηρέτησης ή παροχής πληροφοριών. Παροχές όπως το check in, το checkout, οι κρατήσεις των εισιτηρίων, η πρόσβαση στα δωμάτια ή ακόμα και οι πληρωμές διενεργούνταν μέσω barcodes. Τα τουριστικά γραφεία παρείχαν επιπλέον τη δυνατότητα online κράτησης για μουσεία και διάφορα αξιοθέατα του προορισμού, με σκοπό την αποφυγή συνωστισμού. Έτσι, η τεχνολογία, η τεχνητή νοημοσύνη (AI) και ο τουρισμός αποτέλεσαν το τρίπτυχο της βιωσιμότητας και κατ'επέκταση της επιτυχίας των ταξιδιωτικών γραφείων και εφαρμογών την πανδημική και μεταπανδημική περίοδο. (Sigala M., 2020)



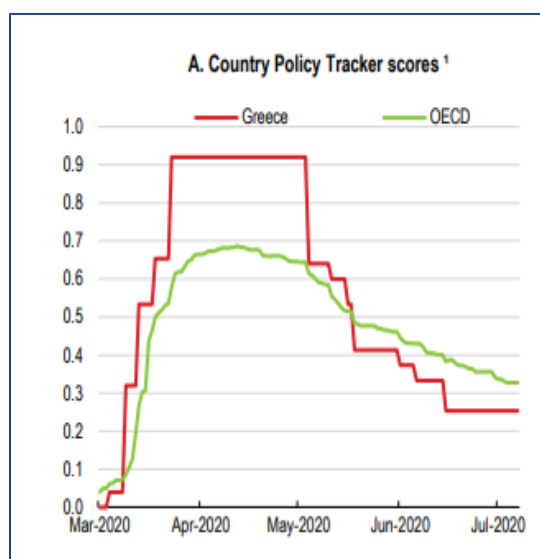
Διάγραμμα 3.2.2.1: Αντίκτυπο COVID-19 στον Διαδικτυακό Ταξιδιωτικό Τομέα

Πηγή: <https://research.skift.com/report/the-impact-of-covid-19-on-the-online-travel-industry/>

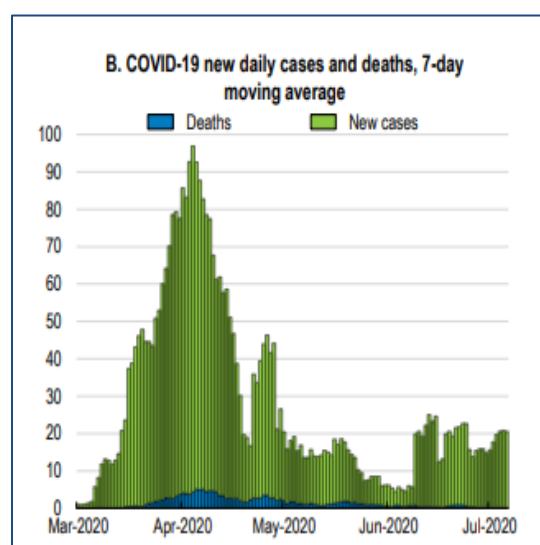
3.3 ΣΗΜΕΙΑ ΑΝΑΚΑΜΨΗΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ

3.1.3 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΚΑΜΨΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο τουριστικός κλάδος και οι εξαγωγές θεωρούνται τα δυνατά χαρτιά της Ελλάδας για την οικονομίας της. Πριν την έξαρση της πανδημίας, έως και τους πρώτους τρεις μήνες της εμφάνισής της οι δείκτες του τουρισμού κυμαίνονταν αυξητικά. Ο κορονοϊός όμως, εμπόδισε την άνοδο του τουρισμού. Η κυβέρνηση αναγκάστηκε να πάρει αυστηρά μέτρα για να αποφύγει την κατάρρευση του υγειονομικού μας συστήματος και την περαιτέρω εξάπλωση του ιού.



Διάγραμμα 3.1.3.1: Βαθμός Μέτρησης Μέτρων Για την Εξάπλωση του Ιού



Διάγραμμα 3.1.3.2 :Καθημερινά Νέα Κρούσματα και Θάνατοι Σε Εβδομαδιαία Βάση

Στελέχη του συμβουλευτικού τμήματος Εταιρικής Στρατηγικής και Συναλλαγών της διεθνούς εταιρείας ΕΥ συνέταξαν έκθεση σχετικά με το αντίκτυπο και το σοβαρό πλήγμα του COVID-19 στον τομέα του τουρισμού στην Ελλάδα. Ακόμη στην έκθεση αυτή παρουσιάζεται και η πρόβλεψη ανάκαμψης που αναμένεται από το 2022 και έπειτα, και τα νέα μετασχηματιστικά δεδομένα στη βιομηχανία του τουρισμού. Όπως έχει αναφερθεί και προγενέστερα ο τουρισμός σημείωσε τη μεγαλύτερη πτώση σε όλους τους οικονομικούς τομείς παγκοσμίως, ιδίως σε χώρες που βασίζονται σε αυτόν όπως είναι η Ελλάδα. Η μείωση των κερδών έπεσε στο 78,2% έως τον Σεπτέμβριο του 2020. Συγκριτικά με το 2019, τα έσοδα από τον τουρισμό ήταν 16,1 δισ. ευρώ ενώ το 2020 ελαττώθηκε στα 3,5 δισ. ευρώ. (Σκοπελίτης Ευαγ., 2020)

Η δραστηριότητα στον τομέα των αερομεταφορών το 2019, ήταν υψηλότερη κατά 72% σε αντίθεση με του 2020, λόγω των προληπτικών μέτρων. Η διεθνής κίνηση στα ελληνικά αεροδρόμια και η άφιξη τουριστών υπολογίζονται σε 116 χιλιάδες και 22,2 εκατομμύρια αντίστοιχα κατά την πανδημική κρίση. Η σοβαρή επίπτωση αναλογίζεται βλέποντας τα νούμερα του προηγούμενου έτους (2019) που ήταν αυξημένα κατά 50% και οι αφίξεις τουριστών τριπλάσιες. (22,2 εκατ.)

Η πληρότητα στα ξενοδοχεία την καλοκαιρινή περίοδο σχηματίστηκε από 23% έως και 30%. Η κατάσταση στα ξενοδοχεία ήταν σχεδόν απογοητευτική αν αναλογιστεί κανείς ότι την προηγούμενη χρονιά, η πληρότητα άγγιζε το 78%. Δείκτες όπως, η Μέση Ημερήσια Χρέωση-και ο δείκτης Έσοδο ανά Δωμάτιο-κινήθηκαν ανάλογα. Με βάση τα συμπεράσματα της ΕΛΣΤΑΤ οι εργαζόμενοι στον τουρισμό μειώθηκαν σε 35,9% την περίοδο του Απριλίου έως και του Ιουνίου και μισθολογικά οι εισφορές του, ήταν λιγότερες κατά 69,7%.

Κάποια νησιά βέβαια κατάφεραν εάν όχι να μειώσουν τα κέρδη τους να κρατηθούν σε σταθερά επίπεδα παρά την παγκόσμια υγειονομική κρίση. Η Μύκονος, η Σαντορίνη και η Πάρος βρίσκονταν στις υψηλότερες αναζητήσεις και με τις περισσότερες κρατήσεις παγκοσμίως, σε πλατφόρμες βραχυχρόνιας μίσθωσης παραθεριστικών οικημάτων.

Επιπλέον συμπεράσματα προκύπτουν για τις επερχόμενες αλλαγές στην τουριστική βιομηχανία της Ελλάδας:

- Οι εργαζόμενοι σε τουριστικές θέσεις θα εκπαιδευτούν εκ νέου σχετικά με τα σωστά και αυστηρά μέτρα υγιεινής και προφύλαξης καθώς και στην ψηφιακή έκβαση των νέων τουριστικών δεδομένων.
- Οι τοπικές εκδρομές και διακοπές θα αυξήσουν την κινητικότητα εντός της χώρας.



Αξίζει να αναφερθεί η εκτίμηση της έκθεσης του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας που αναφέρει ειδικά για την Ελλάδα προβλεπόμενη ανάκαμψη από το 2022 και σταθεροποίηση της τουριστικής βιομηχανίας έως το 2024.

Διάγραμμα 3.1.3.3: Μεταβολές Σε Επιχειρήσεις Εστίασης Και Καταλυμάτων

Πηγή : <https://www.statistics.gr/el/infographic-ent-food-acc-2020>

3.2 Μέτρα Στήριξης Επιχειρήσεων Και Εργαζομένων

Το εξαγωγικό προφίλ της Ελλάδας, δεν είναι το συνηθισμένο προφίλ μίας αρκετά αναπτυγμένης χώρας. Αυτό σημαίνει ότι, εξάγει λίγα τρόφιμα και τεχνολογικές υπηρεσίες και δεν δύναται να ανταγωνιστεί μεγαλύτερες οικονομίες ως προς την τιμή και την εμπορική εξάπλωση. (Ηλ. Λέκκος Π.Βλάχου Ειρ. Στάνγκελ & Β.Πηλίκος, 2019) Ωστόσο, στις υπάρχουσες δομές και συνθήκες των εξαγωγών, η Ελλάδα μπορεί να αναδιαρθρωθεί. Αν και ο τουρισμός της έχει μικρή διάρκεια διαθέτει σεβαστούς δείκτες ανάπτυξης. Γενικότερα, χρειάζεται να εμβαθύνει στον φαρμακευτικό και ιατρικό τουρισμό διαθέτοντας μεγάλες προοπτικές. Επιπλέον, οι τομείς της παραγωγής φαρμάκων και τροφίμων χρήζουν ακόμη πιο έντονης εξέλιξης.

Ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζει η χώρα μας είναι πως οι Ελληνικές εταιρείες είναι μικρές και επεκτείνονται κυρίως τοπικά και περιορισμένα. Ο τουρισμός μας χρειάζεται μεγαλύτερες επιχειρηματικές οντότητες που συνδυαστικά προσελκύουν και περισσότερους επενδυτές. Επιπλέον, διαθέτουν πλεονέκτημα συνεργασίας με άλλους τομείς για παράδειγμα, κατασκευαστικές εταιρείες με επιχειρήσεις τουρισμού. Μία άλλη παράμετρος είναι η σωστή στελέχωση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού καθώς η χώρα μας διαθέτει χαμηλό ποσοστό ψηφιακής επιμόρφωσης και δεξιοτήτων. Για την αύξηση των εξαγωγών μετά την πανδημία, απαιτείται αυστηρός συνδυασμός πολιτικών και βιομηχανικών στρατηγικών.

Η Κυβέρνηση της Ελλάδας παρουσίασε το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή για να αποκτήσει πρόσβαση στο νέο Ευρωπαϊκό Ταμείο Ανάκαμψης.¹ Το πλάνο, βασίζεται στην εξαγωγική δραστηριότητα και αποσκοπεί στην μεγέθυνση των εταιρειών μέσω της ψηφιακής διδασκαλίας και της αύξησης των ικανοτήτων των εργαζομένων. Μετέπειτα, αυτές οι κινήσεις είναι σε θέση να προσφέρουν επιπλέον επενδυτική κερδοφορία. Για να μετρηθεί η χρηματοδότηση των επενδύσεων, χρειάζονται δύο εκτιμήσεις. Η πρόσβαση στην χρηματοδότηση των τοπικών επιχειρηματιών και η πρόσβαση σε επενδύσεις από το εξωτερικό.

Οι επιπτώσεις στην αγορά εργασίας και απασχόλησης ήταν δραματικές και χαρακτηρίστηκαν από στασιμότητα. Η ελληνική κυβέρνηση μερίμνησε για την προστασία των εργαζομένων της χώρας από τον COVID-19, θεσπίζοντας 21 δράσεις υποστήριξης:

- Αναστολές και αποζημιώσεις ειδικού σκοπού, καταβάλλοντας 800 ευρώ σε μηνιαία βάση. Αναλυτικότερα, το ποσό υποστήριξης ανέρχεται στα 534 ευρώ και σε περιόδους εορτών φτάνει τα 800 ευρώ. Όσον αφορά τις αποζημιώσεις ειδικού σκοπού πρόκειται για οικονομική ενίσχυση σε εργαζόμενους που τέθηκαν αναγκαστικά σε αναστολή και οι επιχειρήσεις που εργάζονταν έκλεισαν με κρατική εντολή.
- Η τηλεργασία διαδίδεται με γρήγορους ρυθμούς και ένα από τα μέτρα της κυβερνήσεως είναι η απασχόληση του 50% του προσωπικού εξ αποστάσεως. Η τηλεργασία δηλώνεται στο ΕΡΓΑΝΗ και σε περίπτωση μη τήρησης του μέτρου το πρόστιμο ανέρχεται σε 3000 ευρώ.
- Οι άνεργοι της χώρας μας πλήττονται ακόμα παραπάνω, λόγω της πανδημίας και χορηγείται επιπλέον ενίσχυση, στους μακροχρόνια άνεργους το ποσό των 400 ευρώ.
- Το σχέδιο δράσης «Συνεργασία» συνεχίζεται για όλους τους εργαζομένους.
- Ενίσχυση σε θέματα απασχόλησης με 100.000 του ΟΑΕΔ

¹(Ελληνική Κυβέρνηση, 2020)

- Εφαρμογή μονομερών δηλώσεων, δηλαδή μόνο από την πλευρά των εργαζομένων, για επαναπρόσληψη σε εργαζόμενους με εποχική απασχόληση και καταβολή ενίσχυσης ειδικού σκοπού.
- Το παραπάνω μέτρο ισχύει και για καλλιτέχνες, εργαζόμενους στον τουρισμό, ξεναγούς και τουριστικούς συνοδούς.
- Οι ευπαθείς ομάδες της χώρας δικαιούνται ένα είδος κοινωνικού εισιτηρίου με έκπτωση 20% σε πολιτιστικά δρώμενα.
- Οι απασχολούμενοι του τουριστικού τομέα επλήγησαν περισσότερο και συνεπώς, ο κρατικός προϋπολογισμός συνείσφερε το 80% των εργατικών εξόδων σε τουριστικές επιχειρήσεις με αριθμό προσωπικού 50 και άνω.
- Ενίσχυση του κράτους σε ασφαλιστικές εισφορές, στις μεταφορές μέσω θαλασσίας και στις αεροπορικές εταιρείες.
- Απασχολούμενοι που βρίσκονται σε αναστολή σε όλη την Ελλάδα έχουν το δικαίωμα μείωσης ενοικίου έως και 40%. Το ίδιο ισχύει και για φοιτητές που σπουδάζουν εκτός της κύριας κατοικίας τους και οι γονείς τους τέθηκαν σε αναστολή.
- Στην περίπτωση που εργαζόμενοι έχουν οφειλές σε δημόσιους φορείς π.χ ΕΦΚΑ, εφορεία, γίνεται ρύθμιση πληρωμών των δόσεων και παράταση αποπληρωμής. Πολλές επιχειρήσεις τις χώρες βρίσκονταν ακόμη και για 14 μήνες σε πανδημικό καθεστώς. Η οικονομική τους επαναφορά κρίνεται δυσχερής και το κράτος σχεδίασε πακέτα αν όχι οικονομικής ανάπτυξης, σταθερότητας και βοήθειας, για πληγείσες επιχειρήσεις αλλά και για αυτές που υπολειπургούν. Από τον Ιανουάριο μέχρι και τον Απρίλιο του 2021 υπολογίζεται ότι έχουν αποδοθεί στις Ελληνικές επιχειρήσεις 10,5 δισ. ευρώ λόγω του COVID-19
- Το πρώτο σχέδιο στήριξης από την αρχή της πανδημίας είναι οι επιστρεπτές προκαταβολές. Αποτελεί ένα είδος κρατικής χρηματικής ενίσχυσης ή και δανείου ενώ διαφέρει αισθητά από την προκαταβολή του φόρου εισοδήματος. Πολλές φορές δημιουργείται εννοιολογική σύγχυση επί του θέματος. Οικονομικές οντότητες κάθε είδους Α.Ε, ΕΠΕ, ΟΕ, ΙΚΕ κλπ, που το ανθρώπινο δυναμικό τους λογίζεται από 1 έως 500 άτομα με έδρα την Ελλάδα έχοντας πληγεί από την πανδημία δικαιούται την επιστρεπτέα προκαταβολή. Μέχρι και την περίοδο που διανύουμε έπεται η 7^η επιστρεπτέα προκαταβολή και συνεχίζεται με την ίδια δανειακή νοοτροπία. Το 50% του ποσού που δανείζεται είναι επιστρεπτέο και θα δίνεται σταδιακά από το 2022 με ελάχιστο επιτόκιο
- Οι επιχειρήσεις που εντάσσονται μέσα στους ΚΑΔ που πλήττονται δικαιούνται έκπτωση ενοικίου έως 40% , στα επαγγελματικά τους ακίνητα. Το ίδιο ισχύει και για τους ελεύθερους επαγγελματίες. Ακόμη, τον Ιανουάριο του φετινού έτους υπήρξε μείωση στις επαγγελματικές κατοικίες έως και 80%. Όσον αφορά την εκμίσθωση κατοικιών, που αποτελεί επιχειρηματική δραστηριότητα, το 50% της ζημίας δεν θα συμπεριλαμβάνεται στις φορολογικές τους δηλώσεις.

- Εταιρείες που αποπληρώνουν τραπεζικά δάνεια, σύμφωνα με το ΚΑΔ που διαθέτουν, θα παρατείνεται η καταβολή δόσεων σε συνεργασία με την Ελληνική Ένωση Τραπεζών.
- Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είδαν τα έξοδά τους μειωμένα κατά 70% καθ' όλη τη διάρκεια του προηγούμενου έτους συγκριτικά με το 2019 δικαιούνται πακέτα κάλυψης ασφαλιστικών εισφορών.

Τον Απρίλιο του 2021 ανακοινώθηκαν νέα μέτρα στήριξης των επιχειρήσεων που αποσκοπούν στην ασφαλή και σταθερή μετάβαση στην κανονικότητα. Συγκεκριμένα ανακοινώθηκαν:

- ΓΕΦΥΡΑ II: Αφορά την στήριξη δόσεων για εξυπηρετούμενες και μη επιχειρηματικές δανειακές δραστηριότητες με χρονική περίοδο 8 μήνες και κάλυψη έως και 90%. Η αποπληρωμή των δόσεων κυμαίνεται από 600 ευρώ μηνιαία έως 50.000. Σε περιπτώσεις καθυστερημένων αποπληρωμών τα χρηματικά εύρη κυμαίνονται από 300 ευρώ έως 40.000 ευρώ. Η δράση αυτή είχε στόχο να συμβάλει στην οικονομική αποσυμφόρηση 100.000 επιχειρήσεων.
- Επιδότηση Παγίων Δαπανών: Ο προϋπολογισμός ορίζεται στα 500 εκατ. ευρώ και εστιάζει στις μικρές, στις πολύ μικρές και στις μεσαίες επιχειρήσεις. Η κάλυψη αφορά φορολογικές διευκολύνσεις. Προβλέπεται η ανάρρωση 50.000 επιχειρήσεων που επλήγησαν κατά την διάρκεια της πανδημίας.
- ΕΣΠΑ Εστίασης: Με προϋπολογισμό που θα έφθανε τα 330 εκατ. ευρώ, δημιουργήθηκε επιχειρησιακό πρόγραμμα ΕΣΠΑ που θα ενίσχυε αποκλειστικά κέντρα εστίασης. 77.000 επιχειρήσεις επωφελήθηκαν από αυτό το πρόγραμμα, που δόθηκε ως μη επιστρεπτέα χορήγηση. Οι προμήθειες που χρειάζεται κάθε τέτοια επιχείρηση, θα χορηγηθούν με ποσό έως 7% των καθαρών εσόδων.

3.3 ΣΕΝΑΡΙΑ ΑΝΑΚΑΜΨΗΣ ΣΤΗΝ ΜΕΤΑΠΑΝΔΗΜΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟ

Από τις αρχές Μαΐου του 2021, η Fed HATTA (Ένωση Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Πρακτορείων Ελλάδος), εισηγήθηκε με επιστολή της στο Υπουργείο Τουρισμού και Οικονομικών για περαιτέρω χρηματοδότηση στα τουριστικά γραφεία. Η χρηματοδότηση στο ταξιδιωτικά πρακτορεία ήταν απαραίτητη για να εξασφαλιστεί η παροχή των τουριστικών υπηρεσιών αλλά και η πριμοδότηση τεχνολογικών μέσων για προσαρμογή στην ψηφιακή εποχή. (Ναυτεμπορική, 2021)

Ο στόχος επετεύχθη και εξασφαλίζοντας ένα αρεστό κεφάλαιο κίνησης, παρά την πανδημική κρίση που άφησε «σημάδια», εμφανίζεται μία ταχύτερη ευκαιρία για επούλωση και ανάκαμψη που επισκιάζει μέχρι και τους ανταγωνιστές της Ελλάδας στον τουρισμό όπως την Ισπανία, την Τουρκία, την Ιταλία και την Πορτογαλία. Ο λόγος που η Ελλάδα αποκτά προβάδισμα στην ανάκαμψη του τουρισμού είναι η πλεονεκτική γεωγραφική της θέση και η παροχή αναβαθμισμένων τουριστικών υπηρεσιών.

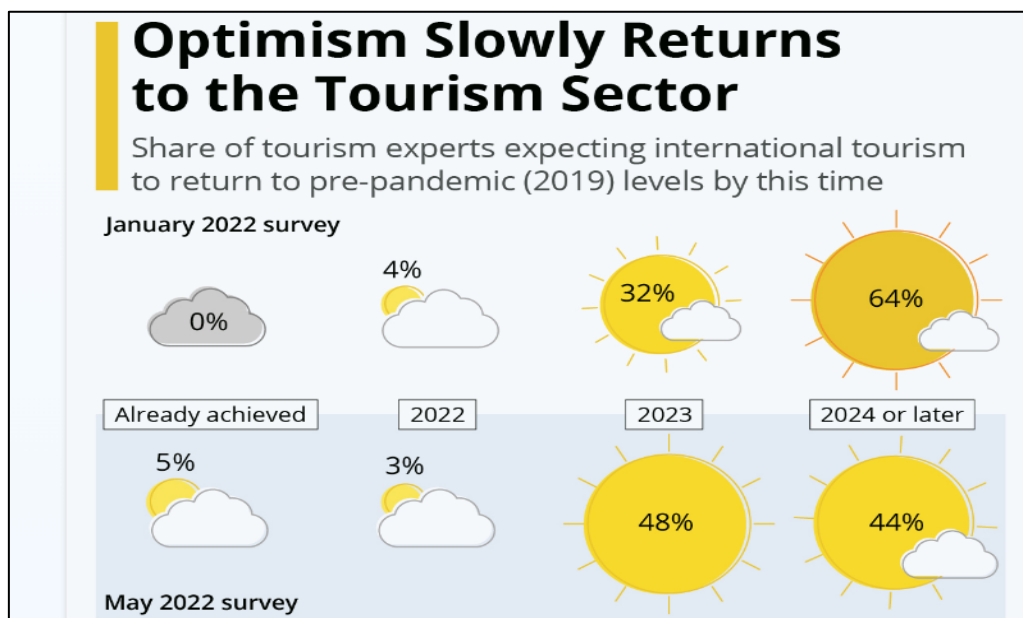
Από το καλοκαίρι του 2021, ξεκίνησε μία εισροή τουριστών άνευ προηγουμένου, που της δόθηκε ο ορισμός «revenge travel». Τα ταξίδια εκδίκησης, όπως μεταφράζονται, είναι η τάση που επήλθε μετά την έξαρση της πανδημίας σε συνδυασμό με τη χαλάρωση των μέτρων. Αποτελεί «εκτόνωση» καθώς οι άνθρωποι σε όλο το πλανήτη «εγκλωβίστηκαν» ψυχικά και σωματικά με αποτέλεσμα αυτή την εκτόνωση. Παράλληλα, αφορά και εκείνους που έχασαν ή ακύρωσαν τα ταξίδια τους αναγκαστικά λόγω του κορονοϊού. Στην ουσία, είναι η επανάκτηση του ελέγχου της καθημερινότητας μας. Τα αμερικάνικα διαδικτυακά ταξιδιωτικά πρακτορεία ερμηνεύουν το revenge travel, την υπενθύμιση να μην παίρνουμε τίποτα ως δεδομένο και να ταξιδεύουμε πιο συχνά. Ταυτοχρόνως, είναι διατεθειμένος ο κόσμος να ξοδέψει περισσότερα και οι εξορμήσεις του να είναι ακόμα και κοντά στο μόνιμο τόπο κατοικίας του.(CNN, 2021)

Η αναταραχή που προκάλεσε η πανδημία επέφερε μία απρόβλεπτα θετική τροπή για τα onlineταξιδιωτικά γραφεία αφού τα υγειονομικά πρωτόκολλα έφεραν σύγχυση στον κόσμο και ξεκίνησαν να απευθύνονται σε αυτά, για τις τουριστικές διαδικασίες που απαιτούνται. Σε πρόσφατη έρευνα γνωστής ιστοσελίδας ταξιδιωτικών πρακτορείων, το 59% των ερωτηθέντων εκφράζουν ότι θα εμπιστευόντουσαν έναν ταξιδιωτικό πράκτορα για την οργάνωση του ταξιδιού τους και το σχεδιασμό του. Ακόμη, υποστήριξαν πως μπορούν να απευθυνθούν στα τουριστικά γραφεία σε περίπτωση που προκύψει κάποιο πρόβλημα κατά τη διάρκεια του ταξιδιού.(VRBO, 2021)

Πρόσθετη μελέτη από το Travel pulse, διαπίστωσε αύξηση 25% στην χρήση onlineταξιδιωτικών πρακτορείων και ακόμα μεγαλύτερη αύξηση επισκεψιμότητας σε ταξιδιωτικούς ιστότοπους.

Τα σενάρια ανάκαμψης των ταξιδιωτικών γραφείων ολοένα και πολλαπλασιάζονται λόγω της ψηφιοποίησης. Οι τουρίστες βασίζονται στη διαδραστικότητα και τη διευκόλυνση στην παροχή υπηρεσιών. Επιπροσθέτως, η εξυπηρέτηση σε πραγματικό χρόνο και η αναβάθμιση της εμπειρίας του καταναλωτή(customer experience)είναι συνιστώσες που αυξάνουν τη ζήτηση των πρακτορείων. Αξίζει να σημειωθεί πως η ανάκαμψη των τουριστικών γραφείων δύναται να επανέλθει αλλά και να μεγιστοποιηθεί με το ψηφιακό μάρκετινγκ και την Τεχνητή Νοημοσύνη (AI- Artificial Intelligence). Μία ελκυστική ιστοσελίδα με υψηλή ανάλυση προσφερόμενων

υπηρεσιών και με θελκτικό τρόπο παρουσίασης των προορισμών διατηρεί αμείωτο το ενδιαφέρον του εν δυνάμει πελάτη, οδηγώντας στην αύξηση των πωλήσεων.(Navío M.& J. Ruiz-Gómez, 2022)



Εικόνα 3.4.1: Tourism Recovery

Πηγή: <https://www.statista.com/chart/24108/expected-timeline-for-recovery-of-the-tourism-sector/>

Από το παραπάνω διάγραμμα γίνεται φανερή η ταχύτατη ανάπτυξη του τουρισμού και κατ' επέκταση των τουριστικών πρακτορείων. Συγκεκριμένα, από το 2023 και έπειτα η ζημία από την εποχή του κορονοϊού θα καλυφθεί έως το 48%. Στην ίδια έρευνα που διεξήχθη 5 μήνες νωρίτερα οι ειδικοί του τουρισμού είκαζαν ότι θα καλυφθεί μόνο το 32%. Με αυτό τον τρόπο λοιπόν, διακρίνεται το στοιχείο της αισιοδοξίας στην ανάκαμψη του τουρισμού και στην επαναφορά των ταξιδιωτικών γραφείων.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} Κεφαλαίου

CBI, C. (2021). Which trends offer opportunities or pose threats on the European outbound tourism market?, CBI Channel

CNN, C. (2021). Revenge Travelling: The new thing.

ECONOMICS OXFORD, E. (2020, Απρίλιος). The Economic Impact of COVID-19 on Asia Pacific. 6-10 , . UK: Oxford University'.

European Travel Commision. (2019). *European Tourism - trends & Prospects Quarterly Report 4/2019*.

Fernandes Pires A., F. (2019, 9 22). Perceived value of buying tourism services through an Online Travel Agency,.

Gonzalez F. & Juman D. & Walsh C., G. (2019). Spain Online Travel 2019: Key Developments , *Journal Phocuswright*,

Greek Travel Pages, G. (2022). *COVID-19:GREEK TOURISM*.

<https://www.statista.com/statistics/263576/gross-domestic-product-gdp-in-greece/>. (n.d.).

Liao, W. C. (2020, April 16). Tourism under the early phase of COVID-19 in four ap ec economies. <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/20/7543>

N. Pappas. (2021). *COVID19: Holiday intentions during a pandemic*,. Tourism Management volume 84.

Navío M.& J. Ruiz-Gómez, N. (2022). *Progress in information technology and tourism management: 30 Years on and 20 years after the internet* ,. Tourism Management,.

OECD Economic Surveys, O. (2020). *OECD*.

Revfine. (2022). Tourism Industry: Everything You Need to Know About Tourism. <https://www.revfine.com/tourism-industry/>.

Sigala M., S. (2020). Tourism and COVID-19: impacts and implications for advancing ,Elsevier

Stainton H., S. (2020). Ground transportation - Understanding tourism, . <https://tourismteacher.com/ground-transportation>.

Travel Daily News. (2022). Η Κίνα βοηθά τα ταξιδιωτικά γραφεία να αντιμετωπίσουν την πανδημία ,.

Travel News, T. (2020). Τουριστικά γραφεία στην εποχή της πανδημίας – Η πραγματική διάσταση του προβλήματος ,.

- UNWTO. (2020). *International Tourism Highlights*,.
- VRBO, V. (2021). The 2021 Vrbo Trend Report , .
- WTTC. (2022). Economic Impact Reports ,.
- Δημητρακοπούλου Ευμ., Δ. (2022). Η πανδημία χτύπησε τα πρακτορεία ταξιδιών, <https://www.ertnews.gr/roi-idiseon/i-pandimia-htypise-ta-praktoreia-taxidion/>.
- Ηλ. Λέκκος Π. Βλάχου Ειρ. Στάνγκελ & Β. Πηλίχος, Η. (2019). 'Greek export performance: tangible signs of improvement but much more is required',. Site of Piraeus Bank
- Ίγκος Α. & Ρασούλη Γ., Ί. (2020). *Η πανδημία του COVID-19 και ο ελληνικός τουρισμός Journal of Ernst & Young*
- Καραντζαβέλου Β., Κ. (2021). Webinar παρουσίασης της Ελλάδας σε ταξιδιωτικά πρακτορεία της ΝΑ Ασίας,. *Travel Daily News*.
- Ναυτεμπορική. (2021). FedHATTA: Ρευστότητα στα τουριστικά γραφεία για ομαλή εκκίνηση του ελληνικού τουρισμού,.
- ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ. (2019, Φεβρουάριος 22). ΥΠΟΙΚ: Οι προβλέψεις για το ΑΕΠ έως το 2023,. *ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ*,
- Ναυτεμπορική, Ν. (2021). Άρης Μαρίνης: Ασφυκτιούν και πιέζουν για μέτρα στήριξης τα τουριστικά γραφεία , .
- Παπανίκος Γρ., Π. (2022). *The impact of the COVID-19 Pandemic on Greek Tourism-Updates and Comparisons*,.
- Πρεσβεία της Δημοκρατίας της Κύπρου. (2022). <https://www.visitcyprus.com/index.php/el/practical-info/entry-requirements>.
- Σαρδέλης Γ. (2020). *Τουρισμός μετά την πανδημία*.
- Σκοπελίτης Μάξιμος Ευαγγελος. (2020). *Έκθεση ΕΥ: Ισχυρό το πλήγμα της πανδημίας στις επιδόσεις του ελληνικού τουρισμού το 2020 – μετά το 2022 η ανάκαμψη στα προ-COVID επίπεδα*. ΕΥ.

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

FERRYHOPPER- ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το Ferryhopper είναι ένα διαδικτυακό ταξιδιωτικό πρακτορείο που δραστηριοποιείται στη πώληση ακτοπλοϊκών εισιτηρίων, συνδέοντας ανθρώπους και μέρη και κάνοντας τα ταξίδια με πλοίο πιο προσιπά. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλύσουμε πως δημιουργήθηκε το Ferryhopper, θα εξετάσουμε το όραμα και την αποστολή της εταιρείας καθώς και τις αξίες της, τις προκλήσεις που αντιμετώπισε κατά τη διάρκεια της πανδημίας και της αποφάσεις που πήρε σε στρατηγικό επίπεδο και τα επόμενα βήματα στη μετα-πανδημική περίοδο.

Η δημιουργία της Ferryhopper προήλθε από την ανάγκη για ένα πιο βολικό και αποτελεσματικό τρόπο κράτησης ακτοπλοϊκών εισιτηρίων. Πριν από την ίδρυση της Ferryhopper, οι πελάτες έπρεπε να επισκεφτούν πολλούς ιστότοπους για να συγκρίνουν τιμές και να βρουν την καλύτερη προσφορά αλλά και τον καλύτερο δυνατό συνδυασμό στα ακτοπλοϊκά εισιτήρια που θα μπορούσε να τους εξυπηρετήσει ώστε να φτάσουν στον τελικό προορισμό. Το Ferryhopper ξεκίνησε ως ιδέα όταν οι ιδρυτές του το 2014 προσπαθούσαν να βρουν τρόπο να φτάσουν από την Αстуπάλαια στην Ανάφη. Συνειδητοποίησαν πως υπήρχε ένα κενό στην αγορά των ακτοπλοϊκών εισιτηρίων αλλά και μια χρονοβόρα και πολύπλοκη διαδικασία κράτησης και αγοράς των εισιτηρίων.

Την άνοιξη του 2016 η Ferryhopper εισήχθη στην αγορά των ακτοπλοϊκών υπηρεσιών ως μια πλατφόρμα φιλική προς τον χρήστη που προσέφερε μια σειρά από ακτοπλοϊκές υπηρεσίες, από προγραμματισμό δρομολογίων και κράτηση εισιτηρίων, αύξηση συνδεσιμότητας μεταξύ των νησιών με τη βοήθεια αλγορίθμου που μπορεί να εμφανίζει αποτελέσματα μεταξύ 2 νησιών ακόμη και αν δεν συνδέονται μεταξύ τους, δυνατότητα κράτησης πολλαπλών δρομολογίων σε μια κράτηση (*island hopping*). Η πλατφόρμα σχεδιάστηκε ώστε να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες ανάγκες και να μπορεί να υιοθετήσει τη τελευταία λέξη της τεχνολογίας.

The screenshot shows the Ferryhopper website interface. At the top, there are navigation links: "Σχεδίασε", "Αναζήτηση", "Εισιτήρια", and "Η κράτησή μου". The main content area is divided into two columns. The left column is titled "Απλό ταξίδι" and "Island hopping". It contains a search form with fields for "Αναχώρηση, π.χ. Αθήνα (έλα να ληφεί)...", "Προορισμός, π.χ. Νάξος...", and a date selector for "Σαβ, 11 Φεβρουαρίου". There are also checkboxes for "Όλες οι επιλογές;" and "Εύκολο". A green "Αναζήτηση" button is at the bottom of this section. The right column is titled "Ακτοπλοϊκά εισιτήρια, εύκολα." and contains a search form with "Η τελευταία σου αναζήτηση:" and "Κόμη → Σκίρος". A green "Πάμε!" button is at the bottom of this section. Below the search forms, there are three bullet points: "Διάλεξε ανάμεσα σε περισσότερους από 400 προορισμούς σε 10 χώρες", "Σχεδίασε όποιο ταξίδι θέλεις συνδυάζοντας πλοία και προορισμούς", and "Βρες όλα τα δρομολόγια και κλείσε ακτοπλοϊκά εισιτήρια στην καλύτερη τιμή". At the bottom of the page, there is a footer with the text "Αναζήτησε και κλείσε ακτοπλοϊκά εισιτήρια για 90 εταιρείες" and a row of logos for various ferry companies.

Όραμα και αποστολή

Το όραμα και η αποστολή είναι μια κρίσιμη πτυχή της στρατηγικής κάθε εταιρείας, καθώς παρέχει μια χαρτογράφηση για το μέλλον της εταιρείας και σκιαγραφεί τον σκοπό της.

Το όραμα της Ferryhopper απαντάει σε 3 ερωτήματα:

- Ποιό είναι το όραμα;
Να γίνει ο κορυφαίος πάροχος ακτοπλοϊκών εισιτηρίων παγκοσμίως
- Πως θα επιτευχθεί;
Να προσπαθεί πάντα να καινοτομεί και να εργάζεται πιο έξυπνα
- Με ποιούς;
Μια ομάδα που διασκεδάζει και δουλεύει συνεργατικά

Δήλωση αποστολής:

Η αποστολή της Ferryhopper είναι να απλοποιήσει τη διαδικασία κράτησης ακτοπλοϊκών εισιτηρίων και να κάνει τα ταξίδια πιο προσιτά.

4.1 Ferryhopper PEST:Ανάλυση Στη Πανδημία

Η ανάλυση PEST (πολιτική, οικονομική, κοινωνική και τεχνολογική) είναι μια μέθοδος με την οποία ένας οργανισμός μπορεί να αξιολογήσει σημαντικούς εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του προκειμένου να γίνει/παραμείνει ανταγωνιστικός στην αγορά. Κατά τη πανδημία του COVID-19 η ανάγκη για PEST ανάλυση έγινε πιο επιτακτική καθώς οι επιπτώσεις της επηρέαζαν σε μεγάλο βαθμό την τουριστική δραστηριότητα και κατά συνέπεια την αγορά ακτοπλοϊκών εισιτηρίων.

- **Πολιτικό:** Η πανδημία Covid-19 είχε ως αποτέλεσμα την εφαρμογή διαφόρων περιορισμών και κανονισμών παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένων των ταξιδιωτικών περιορισμών και των μέτρων κοινωνικής απόστασης. Αυτοί οι περιορισμοί επηρέασαν σημαντικά τον κλάδο των τουριστικών υπηρεσιών, μειώνοντας τη ζήτηση ταξιδιωτικών υπηρεσιών (αεροπορικών, ακτοπλοϊκών, τρένων κ.α) και δημιουργώντας λειτουργικές προκλήσεις για εταιρείες όπως η Ferryhopper
- **Οικονομικά:** Η πανδημία είχε ως αποτέλεσμα μια παγκόσμια οικονομική επιβράδυνση, με μειωμένες καταναλωτικές δαπάνες, αυξημένη ανεργία και μειωμένο τουρισμό. Αυτό είχε άμεσο αντίκτυπο στη ζήτηση για ακτοπλοϊκές υπηρεσίες, καθώς οι καταναλωτές δίνουν

προτεραιότητα στις βασικές δαπάνες και περιορίζουν τα μη βασικά έξοδα.

- **Κοινωνικά:** Η πανδημία οδήγησε σε μια αλλαγή στη συμπεριφορά των καταναλωτών, με αυξημένη εστίαση στην υγεία και την ασφάλεια. Οι ταξιδιώτες έγιναν πιο προσεκτικοί όσον αφορά τα ταξίδια και την επιλογή εναλλακτικών τρόπων μεταφοράς που δίνουν προτεραιότητα στα μέτρα ασφαλείας, όπως τα ιδιωτικά αυτοκίνητα. Το Ferryhopper έπρεπε να προσαρμοστεί σε αυτές τις αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών και να δώσει προτεραιότητα στην εφαρμογή μέτρων ασφαλείας για να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών.
- **Τεχνολογικά:** Η πανδημία έχει επιταχύνει την υιοθέτηση της τεχνολογίας, ιδιαίτερα στην ταξιδιωτική και τουριστική βιομηχανία. Το Ferryhopper ευνοήθηκε από αυτή την επιτάχυνση καθώς μέσα σε πολύ χρονικό διάστημα οι ακτοπλοϊκές εταιρείες στράφηκαν στη ψηφιοποίηση των διαδικασιών τους όπως η έκδοση εισιτηρίων χωρίς επαφή, εικονικά check-in και άλλες τεχνολογικές λύσεις που δίνουν προτεραιότητα στην ασφάλεια και την ευκολία των πελατών.

4.2 Δυνάμεις του Porter & Ferryhopper

Οι δυνάμεις του Porter είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση της ανταγωνιστικότητας ενός κλάδου, μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση μιας εταιρείας σε αυτόν τον κλάδο, όπως θα αναλύσουμε παρακάτω τη Ferryhopper στο κλάδο της ακτοπλοΐας.

- **Απειλή νεοεισερχομένων:** Η Ferryhopper δραστηριοποιείται σε μια άκρως ανταγωνιστή αγορά, με πολλούς καταξιωμένους παίκτες. Ωστόσο, τα υψηλά εμπόδια εισόδου, όπως η ανάγκη για μεγάλες επενδύσεις κεφαλαίου, οι οικονομίες κλίμακας, οι υψηλές χρηματικές ροές και η ανάγκη για εξειδικευμένη τεχνολογία δυσχεραίνουν την είσοδο στην αγορά νεοεισερχομένων με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζεται μέτρια προς χαμηλή.
- **Απειλή για υποκατάστατα προϊόντα:** Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων είναι υψηλή, καθώς υπάρχουν αρκετοί εναλλακτικοί τρόποι μεταφοράς για τους ταξιδιώτες ώστε να φτάσουν στον προορισμό τους, όπως αεροπλάνα, λεωφορεία, τρένα και αυτοκίνητα, που μπορούν να εξυπηρετήσουν τον ίδιο σκοπό με τα πορθμεία. Ωστόσο, τα πλοία προσφέρουν μια μοναδική εμπειρία καθώς, πέρα από τα αεροπλάνα, είναι το μέσον που συνδέει τους ταξιδιώτες με τα νησιά, με γραφική θέα και συχνά μικρότερο χρόνο ταξιδιού, γεγονός που το ξεχωρίζει από τα υποκατάστατα.

- **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:** Οι προμηθευτές του Ferryhopper περιλαμβάνουν τις ακτοπλοϊκές εταιρείες. Η διαπραγματευτική ισχύς αυτών των προμηθευτών είναι δυνατή καθώς οι ακτοπλοϊκές εταιρείες είναι λίγες και ελέγχουν όλα τα διαθέσιμα δρομολόγια, σε κάποιους προορισμούς υπάρχουν και μονοπώλια οπότε δεν υπάρχει η εναλλακτική να μεταβεί σε άλλη εταιρεία αν δεν συμφωνούν με τους όρους ή τη προμήθεια που θέτει η εκάστοτε ακτοπλοϊκή εταιρεία
- **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:** Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή καθώς έχουν πολλές επιλογές για να διαλέξουν και μπορούν εύκολα να μεταβούν σε άλλο παροχή εάν δεν είναι ικανοποιημένοι με τις υπηρεσίες της Ferryhopper. Επιπλέον, δεδομένου πως οι τιμές στα ακτοπλοϊκά εισιτήρια είναι σταθερή και δεν μπορεί να μεταβληθεί καθιστά επιτακτική ανάγκη για την εκάστοτε εταιρεία να διατηρεί όλες τις υπηρεσίες σε υψηλής ποιότητα και επίπεδο.
- **Βαθμός ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις:** Το επίπεδο ανταγωνισμού στον κλάδο των ακτοπλοϊκών υπηρεσιών είναι υψηλό καθώς υπάρχουν πολλοί καθιερωμένοι παίκτες και νεοεισερχόμενοι που εισέρχονται συνεχώς στην αγορά. Το Ferryhopper διαφοροποιείται προσφέροντας μοναδικές εμπειρίες και υπηρεσίες, όπως ευέλικτες επιλογές έκδοσης εισιτηρίων και γραφικές διαδρομές, κάτι που το ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές του.

2016 – 2017 Πιλοτική χρονιά

Όπως αναφέραμε και στην ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter νωρίτερα ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που συναντάνε τα νεοεισερχόμενα τουριστικά ταξιδιωτικά πρακτορεία, είτε είναι διαδικτυακά είτε παραδοσιακά με φυσική παρουσία, είναι τα υψηλά κεφάλαια που πρέπει να δοθούν ως εγγύηση στις ακτοπλοϊκές εταιρείες. Ένα άλλο πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει μια νεοεισερχόμενη εταιρεία είναι οι εμπορικές συμφωνίες με τις ακτοπλοϊκές εταιρείες για τη πρόσβαση στα δρομολόγια τους, τη δυνατότητα έκδοσης εισιτηρίων καθώς και τη συμφωνία της προμήθειας που θα αντιστοιχεί μετά από κάθε πώληση. Για να ξεπεραστούν τα προαναφερθέντα εμπόδια, η Ferryhopper αποφάσισε ως στρατηγική επιλογή να συνεργαστεί με ένα ταξιδιωτικό πρακτορείο που λειτουργεί πολλά χρόνια στη πώληση ακτοπλοϊκών υπηρεσιών και θα μπορούσε να βοηθήσει ώστε να ξεπεραστούν τα αρχικά εμπόδια που θα είχε στην αρχή της δραστηριότητας της. Η Ferryhopper συνεργάστηκε με το ταξιδιωτικό πρακτορείο Champion Travel, μια συνεργασία σε B2B (Business to Business) επίπεδο η οποία έδωσε τη

δυνατότητα στη πλατφόρμα να λειτουργήσει κάτω από την ομπρέλα του Champion. Για τους πελάτες αυτό δεν είχε διαφορά καθώς σε κανένα σημείο της διαδικασίας κράτησης δεν εμφανιζόταν το Champion Travel. Άλλο ένα σημαντικό όφελος για την Ferryhopper στη συνεργασία με το Champion Travel ήταν η εξυπηρέτηση πελατών μετά την ολοκλήρωση της κράτησης, πελάτες που επικοινωνούσαν για αλλαγή ημερομηνίας, ακύρωσης ή και σχετικά απλές ερωτήσεις σε ότι αφορά τη κράτηση τους λάμβαναν απάντηση από τους υπαλλήλους της Champion Travel. Η εξυπηρέτηση πελατών από το Champion Travel εκτός από το λειτουργικό όφελος είχε και οικονομικό, καθώς αποφεύχθη το κόστος σύστασης ενός τμήματος εξυπηρέτησης πελατών από τη πρώτη χρονιά λειτουργίας.

Το αρχικό πλάνο της εταιρείας ήταν να επικεντρωθεί στην ελληνική αγορά, δεδομένης της γνώσης των ίδιων της αγοράς θεωρούσαν πως θα ήταν πιο εύκολο να γίνει γνωστή η πλατφόρμα στο ελληνικό κοινό. Όμως πολύ γρήγορα είδαν πως ο αριθμός των πελατών από το εξωτερικό αυξανόταν με γοργούς ρυθμούς, κάτι το οποίο ήρθε ως αναπάντεχο γεγονός από τη δημοσιότητα που είχε πάρει το site σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης και από διάφορους χρήστες σε γνωστά ταξιδιωτικά blogs και forum όπως το Trip Advisor. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η προσέγγιση ξένων ταξιδιωτών και η προώθηση του site στο εξωτερικό να γίνει στρατηγική απόφαση προς το κομμάτι της αγοράς που θα στόχευε η Ferryhopper τη πρώτη χρονιά λειτουργίας της. Άλλο ένα σημαντικό στοιχείο που ενίσχυσε αυτή την απόφαση ήταν πως το κόστος απόκτησης ενός νέου πελάτη από το εξωτερικό ήταν πολύ πιο φθηνό από το να στοχεύσει να αποκτήσει έλληνες πελάτες που για πολλά χρόνια επιλέγουν για την αγορά τους γραφεία με πολυετή παρουσία στον χώρο των ακτοπλοϊκών εισιτηρίων οπότε για να τους φέρουν θα ήταν πολύ πιο ακριβό από άποψη κόστος marketing.

2018

Αφού η πρώτη χρονιά χαρακτηρίστηκε ως πετυχημένη, τα βλέμματα στράφηκαν ως προς την στρατηγική που θα έπρεπε να ακολουθήσει η εταιρεία την επόμενη χρονιά. Πρώτος στόχος για το 2018 ήταν η εταιρεία να εδραιωθεί στην ελληνική αγορά και να αποκτήσει σημαντικό μερίδιο αγοράς, δεύτερος και πιο σημαντικός στόχος ήταν η επέκταση της εφαρμογής σε αγορές του εξωτερικού.

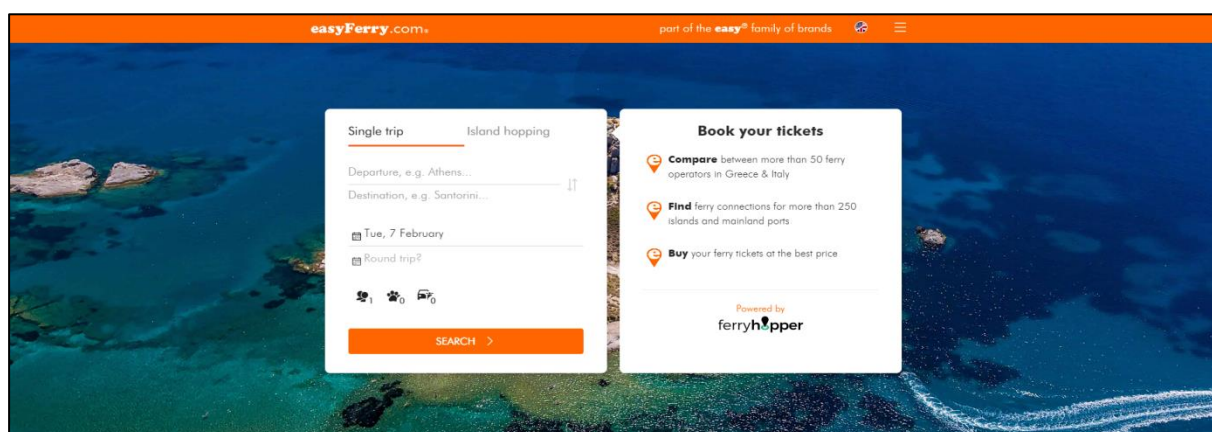
Μέσα στη χρονιά επιτεύχθη και η πρώτη χρηματοδότηση ύψους 160,000 ευρώ από Επενδυτικό Άγγελο (*Angel Investors*). Ένας επενδυτικός άγγελος είναι ένα άτομο ή μια ομάδα επενδυτών που παρέχουν οικονομική υποστήριξη σε νεοφυείς επιχειρήσεις, συνήθως σε αντάλλαγμα για ίδια μερίδιο ιδιοκτησίας στην εταιρεία. Συχνά είναι άτομα από τον κοντινό ή οικογενειακό κύκλο του επιχειρηματία που δέχεται τη χρηματοδότηση. Το ποσό της χρηματοδότησης στόχευε να βοηθήσει τη Ferryhopper για την επερχόμενη σεζόν σε διαφήμιση και μάρκετινγκ, λειτουργικά έξοδα και

ταμειακή ρευστότητα προς τις ακτοπλοϊκές εταιρείες διότι πρέπει να προκαταβάλει στον λογαριασμό της εκάστοτε ακτοπλοϊκής εταιρείας ένα ποσό το οποίο είναι διαθέσιμο ως πιστωτικό για τις πωλήσεις που θα κάνει μελλοντικά. Η χρονιά εξελίχθηκε καλύτερα από ότι θα περίμενε κανείς και αυτό διότι ο τζίρος των εισιτηρίων το 2018 ήταν αυξημένος κατά 1500% σε σύγκριση με του 2017.

2019

Ο στρατηγικός σχεδιασμός για το 2019 παρέμεινε σχεδόν ίδιος με την περσινή χρονιά, δίνοντας ακόμη μεγαλύτερη έμφαση στην διεθνή επέκταση έχοντας ως σκοπό η εταιρεία να μην είναι εξαρτώμενη μόνο από την ελληνική αγορά στην οποία η εταιρεία είχε καταφέρει να κατέχει σημαντικό μερίδιο της αγοράς, το οποίο ήταν και ο στόχος από τη προηγούμενη χρονιά καθώς μέσα στα 2 προηγούμενα χρόνια είχε καταφέρει να ξεπεράσει τις πωλήσεις των 200,000 εισιτηρίων σε πάνω από 160 προορισμούς.

Όπως κάθε νεοφυής επιχείρηση η Ferryhopper συμμετείχε σε διάφορους διαγωνισμούς επιχειρηματικότητας στα οποία υπήρχαν χρηματικά έπαθλα για τους νικητές αλλά το πιο σημαντικό ήταν η φήμη και η προβολή που αποκτούσαν οι επιχειρήσεις με διάφορους επιχειρηματίες και εταιρείες επενδύσεων. Το 2018 η Ferryhopper ήταν ο μεγάλος νικητής του «ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΣΤΕΛΙΟΣ ΧΑΤΖΗΩΑΝΝΟΥ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΞΕΚΙΝΗΜΑ ΧΡΟΝΙΑΣ 2018», ο Στέλιος Χατζηιωάννου είναι ιδρυτής και πρόεδρος της easyGroup, η εταιρεία που στην οποία ανήκουν όλα τα εμπορικά σήματα easyόπως easyJet, easy Hotels κ.α. Έτσι λοιπόν το 2019 η Ferryhopper και ο όμιλος εταιρειών easy Group ένωσαν τις δυνάμεις τους και δημιούργησαν την easy Ferry.com μια πλατφόρμα που είχε την τεχνολογία και τις υποδομές της Ferryhopper στα χρώματα και το brand της easyGroup.



Εικόνα 4.1: Περιβάλλον Ιστοσελίδας EasyFerry

Για την Ferryhopper ήταν μια σημαντική κίνηση καθώς θα δεχόταν πελάτες και πωλήσεις που θα ερχόντουσαν κατά κύριο λόγο οργανικά λόγω του brand και της φήμης που έχει ο όμιλος easyGroup.

Το 2019 η Ferryhopper έλαβε επένδυση αξίας 600,000 ευρώ στο πρώτο επίσημο στάδιο χρηματοδότησης που μπορεί να έχει μια επιχείρηση (seed funding) στο οποίο κύριος επενδυτής ήταν η Metavallon Venture Capitals (VC) με συνεπένδυση από την easyGroup. Εταιρείες όπως η Metavallon VC είναι μια μορφή ιδιωτικού μετοχικού κεφαλαίου και ένας τύπος χρηματοδότησης που παρέχουν οι επενδυτές σε νεοφυείς επιχειρήσεις και μικρές εταιρείες που πιστεύουν ότι μπορεί να έχουν μια μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Οι Venture Capitals (VC) προέρχονται γενικά από εύπορους επενδυτές, επενδυτικές τράπεζες και οποιοδήποτε χρηματοπιστωτικό οργανισμό. (<https://www.investopedia.com/terms/v/venturecapital.asp>). Η επένδυση αποσκοπούσε στην ενίσχυση των τεχνολογικών εργαλείων και υποδομών, τη διεθνή επέκταση και τη διαφοροποίηση μέσα από την ανάπτυξη βοηθητικών προϊόντων που θα αύξανε τη ταξιδιωτική εμπειρία των πελατών της.

Μετά το τέλος της σεζόν του 2019 οι επιδόσεις της εταιρείας ήταν παραπάνω από υποσχετικές, η ομάδα αριθμούσε κοντά στα 35 άτομα, η διεθνής επέκταση είχε ξεκινήσει να αυξάνεται μαζί και οι εμπορικές συμφωνίες με ακτοπλοϊκές εταιρείες, παρόλη την αρχική διστακτικότητα. Τα αποτελέσματα και οι αναφορές από τις ακτοπλοϊκές εταιρείες δείχνανε πως η Ferryhopper κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην Ελλάδα.

4.3 2020 – Ferryhopper και Πανδημία

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο το 2019 ήταν μια χρονιά σταθμός για τον τουρισμό σε όλους τους τομείς παγκοσμίως αλλά και στην Ελλάδα. Το 2020 πήρε την σκυτάλη και στις αρχές φαινόταν πως όχι μόνο ακολουθεί τις επιδόσεις του 2019 αλλά και ότι θα τις ξεπεράσει κατά πολύ. Αντίστοιχο ήταν το κλίμα και στη Ferryhopper καθώς ετοιμαζόντουσαν για μια χρονιά που θα συνέχιζε την ετήσια ανάπτυξη της εταιρείας. Στα πλαίσια της διεθνούς εξάπλωσης η Ferryhopper στις αρχές του χρόνου ξεκίνησε την επέκταση στην Ισπανία ως νέα αγορά. Όταν ξεκίνησε η πανδημία το κοινό της Ferryhopper κατά 80% ήταν πελάτες από το εξωτερικό, έτσι όταν ξεκίνησαν οι περιορισμοί και οι απαγορεύσεις σε όλον τον κόσμο μέσα σε 5 μέρες οι πωλήσεις έπεσαν κατά 98% και συνέχισαν όσο παρέμειναν οι περιορισμοί, ταυτόχρονα για τις υπάρχουσες κρατήσεις ξεκίνησε ένα μεγάλο κύμα αιτημάτων ακύρωσης καθώς οι ταξιδιώτες καταλάβαιναν πως ακόμη και να αρθούν οι περιορισμοί δεν θα ήταν υγειονομικά ασφαλές να ταξιδέψουν μαζί με την οικονομική ανασφάλεια που κυριεύε μεγάλο αριθμό ανθρώπων.

Σχετικά με τα αιτήματα ακυρώσεων μετά από οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και του Ελληνικού κράτους οι ακτοπλοϊκές εταιρείες είχαν τη

δυνατότητα να μη κάνουν επιστροφή χρημάτων αλλά να δώσουν στους ταξιδιώτες την επιλογή να κάνουν τα εισιτήρια τους ανοιχτού τύπου (vouchers) ώστε να τα χρησιμοποιήσουν για μελλοντική ημερομηνία εντός 18 μηνών. Εάν δεν είχε γίνει αυτό οι ακτοπλοϊκές εταιρείες κατά πάσα πιθανότητα δεν θα μπορούσαν να ανταποκριθούν στο να επιστρέψουν τα χρήματα κάτι που θα οδηγούσε πολλές ακόμη και σε χρεωκοπία.

Για την Ferryhopper το πρόβλημα των πολλαπλών αιτημάτων δημιουργούσε προβλήματα διαχείρισης του αυξανόμενου όγκου, καθυστερήσεις στις απαντήσεις προς τους πελάτες κ.α. Ως λύση, μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα με τη βοήθεια της πλατφόρμας και των τεχνολογικών υποδομών της κατάφεραν να φτιάξουν μια επιλογή όπου ο χρήστης θα μπορούσε να διαχειριστεί το αίτημα του αυτοματοποιημένα και μετατρέψει τη κράτηση του σε ανοιχτής ημερομηνίας ή να ζητήσει ακύρωση όπου αυτό βέβαια ήταν επιτρεπτό σύμφωνα με τους κανόνες που έχει θέσει η εκάστοτε ακτοπλοϊκή εταιρεία.

Η επέλαση της πανδημίας όπως ήταν αναμενόμενο επηρέασε τους στόχους και τη στρατηγική που είχε θέσει η εταιρεία για το 2020. Προκειμένου να ανασυνταχθεί θα έπρεπε να αναθεωρήσει ή και να ξεκινήσει από την αρχή τον σχεδιασμό προσαρμόζοντας στις ανάγκες που είχαν δημιουργηθεί κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Αρχικά έκανε μια ανάλυση SWOT την οποία θα εξετάσουμε παρακάτω:

Δυνατά σημεία:

- Το Ferryhopper μπορεί να έχει μια ισχυρή φήμη επωνυμίας, η οποία μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση πελατών ακόμη και κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας.
- Καθώς περισσότεροι άνθρωποι επιλέγουν να ταξιδεύουν στο εσωτερικό, το Ferryhopper μπορεί να επωφεληθεί από την αυξημένη ζήτηση για υπηρεσίες πορθμείων εντός της Ελλάδας.
- Η ηλεκτρονική πλατφόρμα και το σύστημα κρατήσεων του Ferryhopper μπορεί να παρέχουν μια βολική και προσβάσιμη επιλογή για τους ταξιδιώτες, επιτρέποντάς τους να κάνουν κρατήσεις χωρίς να χρειάζεται να επισκεφθούν τα εκδοτήρια εισιτηρίων αυτοπροσώπως.

Αδυναμίες:

- Η πανδημία του COVID-19 οδήγησε σε μείωση της ζήτησης ταξιδιών παγκοσμίως και αυτό μπορεί επίσης να επηρεάσει τα ταξίδια με πλοίο.
- Οι ανησυχίες για την υγεία και την ασφάλεια μπορεί να αποθαρρύνουν τους ανθρώπους από τη χρήση των υπηρεσιών πορθμείων, καθώς μπορεί να τις αντιλαμβάνονται ως υψηλότερου κινδύνου από άλλες μορφές ταξιδιού.

- Το Ferryhopper μπορεί να αντιμετωπίσει αυξημένο ανταγωνισμό από άλλες εταιρείες που προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες, ιδιαίτερα εάν προσφέρουν προσφορές, εκπτώσεις ή προσαρμοστούν πιο γρήγορα στις ανάγκες της πανδημίας για να προσελκύσουν πελάτες.

Ευκαιρίες:

- Η πανδημία COVID-19 έχει επιταχύνει τη στροφή προς την ψηφιοποίηση και αυτό μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες στο Ferryhopper να αναπτύξει περαιτέρω και να βελτιώσει την ηλεκτρονική πλατφόρμα και το σύστημα κρατήσεων του.
- Καθώς η πανδημία συνεχίζεται, ενδέχεται να υπάρχουν ευκαιρίες για το Ferryhopper να προσφέρει νέες υπηρεσίες, όπως έκδοση εισιτηρίων χωρίς επαφή ή μέτρα υγείας και ασφάλειας για να καθησυχάσει τους πελάτες.
- Εάν η πανδημία οδηγήσει σε μόνιμη αλλαγή στα ταξιδιωτικά μοτίβα, με περισσότερους ανθρώπους να επιλέγουν να ταξιδέψουν στο εσωτερικό, η Ferryhopper μπορεί να επωφεληθεί από την αυξημένη ζήτηση για ακτοπλοϊκές υπηρεσίες εντός της Ελλάδας.

Απειλές:

- Η πανδημία COVID-19 μπορεί να συνεχίσει να επηρεάζει τη ζήτηση ταξιδιών και τον κλάδο των πορθμείων, ιδιαίτερα εάν υπάρξουν περαιτέρω κρούσματα ή νέες παραλλαγές του ιού.
- Οι κρατικοί περιορισμοί ή κανονισμοί που σχετίζονται με την πανδημία ενδέχεται να επηρεάσουν τις υπηρεσίες πορθμείων και να επηρεάσουν τις λειτουργίες της Ferryhopper.
- Ο οικονομικός αντίκτυπος της πανδημίας μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένο διαθέσιμο εισόδημα για τους καταναλωτές, γεγονός που μπορεί να μειώσει τη ζήτηση για ταξιδιωτικές και ακτοπλοϊκές υπηρεσίες.

Μέσα από τη SWOT ανάλυση η Ferryhopper μπήκε σε διαδικασία να ξαναφτιάξει ένα Business και Marketing Plan όλο από την αρχή με σκοπό να εντοπίσει:

1. Σε τι κοινό θα πρέπει να απευθυνθεί, να δημιουργήσει περσόνες στις οποίες θα είχε απήχηση
2. Άλλο μέγεθος δεδομένης της κατάστασης της πανδημίας
3. Άλλη δυναμική που θα πρέπει να έχει η νέα στρατηγική

Τα αποτελέσματα από την ανάλυση και τον επανασχεδιασμό του Business και Marketing plan κατέληξαν σε 3 βασικούς άξονες που θα έπρεπε να κινηθεί η εταιρεία κατά τη διάρκεια της πανδημίας:

1. Προσαρμογή Business & Marketing plan στους ανθρώπους που θα έχουν την δυνατότητα να ταξιδέψουν περισσότερο
2. Ο δεύτερος άξονας έφερνε την Ελληνική αγορά κάτω από τα φώτα της δημοσιότητας
3. Η ανάγκη για επιπλέον χρηματοδότηση έγινε επιτακτική ανάγκη.

Από τον Απρίλιο μέχρι και τον Ιούνιο η εταιρεία προσπαθούσε να πετύχει τον 3ο άξονα ώστε να εξασφαλίσει μια ακόμη χρηματοδότηση η οποία θα της επέτρεπε εδραιωθεί στην ελληνική αγορά, να της δώσει τη δυνατότητα να αναπτύξει νέα προϊόντα και νέες τεχνολογίες και να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας.

Στα μέσα Μάιου υπήρξε άρση της απαγόρευσης των μετακινήσεων, με αυστηρά υγειονομικά πρωτόκολλα και με μειωμένη πληρότητα στη κίνηση των επιβατικών πλοίων. Η αύξηση των πωλήσεων ήταν αλματώδης, εμφανίζοντας θετικά σημάδια και δείχνοντας πως η χρονιά μπορεί να μην είναι τελικά χαμένη.

Ο στόχος της χρηματοδότησης επιτεύχθη και τον Ιούνιο η εταιρεία άντλησε 2,6 εκατ. ευρώ μέσα από τον Α' γύρο χρηματοδότησης. Κύριος επενδυτής ήταν το βουλγάικο fund Launch HubVentures και συμμετείχαν ως συνεπενδυτές οι επενδυτές της προηγούμενης χρηματοδότησης το MetavallonVC και η easyGroup δείχνοντας για άλλη μια φορά την εμπιστοσύνη τους στο πλάνο της Ferryhopper.

Άλλο ένα σημαντικό ορόσημο που επιτεύχθη κατά τη διάρκεια της πανδημίας ήταν πως η εταιρεία κατάφερε να λανσάρει τη πλατφόρμα σε έκδοση κινητής εφαρμογής δείχνοντας έτσι πως προσαρμόζεται στις ταξιδιωτικές ανάγκες των χρηστών και ταυτόχρονα μένει συνεπής στις δεσμεύσεις της ότι προσπαθεί να επενδύει σε νέες τεχνολογίες και εφαρμογές.

Παρόλο που η χρονιά τελείωσε με συνολική πτώση των πωλήσεων 35% για τη Ferryhopper συνολικά η αγορά είχε απώλειες στο 70%. Οπότε μέσα στη περίοδο της πανδημίας όπου οι περισσότερες εταιρείες του κλάδου λειτουργούσαν με ανασφάλεια η Ferryhopper κατάφερε να διπλασιάσει το μερίδιο αγοράς της την ίδια στιγμή που η αγορά συρρικνωνόταν.

Πέρα από την επίδοση στο κομμάτι της αγοράς που αναφέραμε η χρηματοδότηση σε συνδυασμό με αυξημένες πωλήσεις μετά την άρση των μετακινήσεων είχε ακόμη 2 σημαντικά θετικά αποτελέσματα για την Ferryhopper:

1. Δεν χρειάστηκε να επηρεαστεί η ομάδα με απολύσεις, μειώσεις και αλλαγή πλάνου. Αντιθέτως ο αριθμός των ατόμων στο τέλος της χρονιάς έφτασε στα 60 άτομα σχεδόν διπλάσιο από τον αριθμό ατόμων στο τέλος του 2019.
2. Η εταιρεία είχε τη δυνατότητα να δοκιμάσει νέα πράγματα σε σχεδίαση προϊόντων που θα μπορούσαν να μεγαλώσουν την ταξιδιωτική εμπειρία και ταυτόχρονα να μην επηρεαστεί το πλάνο ανάπτυξης που είχε θέσει η εταιρεία.

Η πανδημία βοήθησε στην επιτάχυνση της ψηφιοποίησης όλου του κλάδου των ακτοπλοϊκών εισιτηρίων όπως η εισαγωγή του ηλεκτρονικού εισιτηρίου για την επιβίβαση στο πλοίο

2021

Η άρση μετακινήσεων και ταξιδιών το καλοκαίρι του 2020 ήταν προσωρινής διάρκειας καθώς μετά το τέλος της σεζόν η πανδημία συνέχιζε να σαρώνει παγκοσμίως με τις παραλλαγές της δημιουργώντας δυσοίωνες προβλέψεις και για το 2021. Παρατηρώντας τις εξελίξεις και για να διαθέτει η εταιρεία ένα πλάνο για την επόμενη χρονιά διαμόρφωσε 3 σενάρια για το πως θα μπορούσε να εξελιχθεί η εταιρεία και πάνω στα οποία θα προσαρμοζόταν αντίστοιχα:

1. Απαισιόδοξο: Εάν οι παραλλαγές της πανδημίας δεν σταματούσαν και τα επίπεδα εμβολιασμού παρέμειναν σε επίπεδα που δεν θα διασφάλιζαν ασφαλείς μετακινήσεις η ταξιδιωτική κίνηση των ακτοπλοϊκών θα ήταν συρρικνωμένη και χαμηλότερη από του 2020 κάτι που θα είχε αντίκτυπο στη κατανομή των υπαρχόντων πόρων και στη κερδοφορία της εταιρείας
2. Μέτριο: Η χρονιά θα κινηθεί σχεδόν στα ίδια με του 2020, οι μετακινήσεις θα ξεκινήσουν κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού, η πληρότητα στα πλοία δεν φτάσει το 90% κάτι που θα σημαίνει πως οι πωλήσεις και ο ρυθμός ανάπτυξης για το 2021 θα είναι ίδιος σε σύγκριση με τη προηγούμενη χρονιά
3. Αισιόδοξο: Οι επιπτώσεις της πανδημίας δεν θα περιορίσουν τις ταξιδιωτικές υπηρεσίες, ο εμβολιασμός του πληθυσμού θα φτάσει σε υψηλά επίπεδα ώστε οι ταξιδιώτες να νιώθουν άνετα να σχεδιάσουν και να πραγματοποιήσουν ταξίδια. Θα υπάρξει ομαλή επανεκκίνηση της τουριστικής βιομηχανίας παγκοσμίως καθώς μεγάλο ποσοστό των πελατών της Ferryhorperεπρόερχεται εκτός Ελλάδας.

Το κάθε σενάριο συνοδεύεται και με μια πρόβλεψη στις πωλήσεις όπου αναλόγως με την επίδοση θα είχε και τα αντίστοιχα αποτελέσματα. Οι στόχοι παρακολουθούνταν σε τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να γίνουν όπου χρειαζόταν οι απαραίτητες προσαρμογές ώστε να αποφευχθεί το απαισιόδοξο σενάριο

Μέχρι τον Μάιο δεν υπήρχε ακτοπλοϊκή δραστηριότητα λόγω των περιορισμών στις μετακινήσεις που είχαν επιβληθεί ταυτόχρονα όμως υπήρχε έντονη δραστηριότητα από διάφορους τουριστικούς φορείς καθώς και το υπουργείου τουρισμού για καμπάνια προώθησης της Ελλάδας ως ασφαλή προορισμό προμηνύοντας πως το καλοκαίρι θα υπάρξει τουριστική και ταξιδιωτική δραστηριότητα.

Στο διάστημα που μεσολάβησε από το τέλος της σεζόν του 2020 μέχρι και την άνοιξη του 2021 η Ferryhopperκατάφερε:

1. Να μεγαλώσει την ομάδα, στελεχώνοντας υπάρχουσες θέσεις και ανάγκες και ταυτόχρονα προχώρησε στη δημιουργία νέων ομάδων που δημιουργήθηκαν από την ανάπτυξη που είχε η εταιρεία τα τελευταία χρόνια
2. Να επανεκκινήσει τη διεθνή εξάπλωση στην Ισπανία που είχε “παγώσει” λόγω των επιπτώσεων της πανδημίας, με συγκεκριμένο πλάνο μάρκετινγκ και ταυτόχρονα πρόσληψη ντόπιων Ισπανών στο εμπορικό τμήμα, εξυπηρέτησης πελατών και μάρκετινγκ. Και να ξεκινήσει μια αρχική αναγνώριση της Ιταλικής αγοράς ως προς προορισμούς, αρχικές επικοινωνίες και γνωριμίες με ακτοπλοϊκές εταιρείες, κοινό που θα απευθυνθεί κ.α.
3. Να εισάγει υπηρεσίες και προϊόντα που είναι απαραίτητα κατά τη διάρκεια της πανδημίας π.χ. εισήγαγαν την υπηρεσία BookingProtect η οποία λειτουργούσε σαν ταξιδιωτική ασφάλεια επιστρέφοντας σχεδόν όλο το ποσό των πειστηρίων σε περίπτωση που ο πελάτης έπρεπε να ακυρώσει το ταξίδι του ακόμη και τη τελευταία στιγμή λόγω ανωτέρας βίας πχ. ασθένεια λόγω Covid, ατύχημα κ.α

Οι προβλέψεις για τη καλοκαιρινή σεζόν του 2021 επιβεβαιώθηκαν και μετά το άνοιγμα της ταξιδιωτικής κίνησης οι πωλήσεις της εταιρείας κινήθηκαν σε πολύ υψηλά επίπεδα. Από τα 3 σενάρια που δημιουργήθηκαν στην αρχή της χρονιάς το αποτέλεσμα ήταν ότι η επίδοση κινήθηκε από μέτριο προς αισιόδοξο. Πιο συγκεκριμένα, σε σύγκριση με το 2019 οι πωλήσεις διπλασιάστηκαν και σε σύγκριση με το 2020 τριπλασιάστηκαν αποτελέσματα που κατά κύριο λόγο οφείλονται στην έντονη κινητικότητα που είχαν οι Έλληνες ταξιδιώτες.

2022 – Τέλος της πανδημίας (?)

Για πολλούς η επέλαση της πανδημίας είχε τελειώσει και δεν θα επηρέαζε άλλο τις κοινωνικές και οικονομικές δραστηριότητες, την ίδια στιγμή οι υγειονομικοί εκπρόσωποι ήταν και παραμένουν διστακτικοί ως προς την απόλυτη “ελευθερία” θα ήταν αφελές να γίνεται σχεδιασμός σε εταιρικό επίπεδο για την επόμενη χρονιά μη παίρνοντας υπόψη τους κινδύνους της πανδημίας. Έχοντας την εμπειρία των 2 προηγούμενων ετών πλέον και την

πετυχημένη διαχείριση της πανδημίας η εταιρεία σχεδίασε τη στρατηγική της πάνω στο ίδιο μοντέλο δημιουργώντας 3 σενάρια (απαισιόδοξο, μέτριο και αισιόδοξο) για το πως θα κινηθεί η χρονιά προσαρμόζοντας και στον καθένα ένα μοντέλο προβλέψεων στις πωλήσεις.

Και στα τρία σενάρια επικρατούσε ο στόχος η εταιρεία να “κατακτήσει” τη Μεσόγειο δηλαδή να γίνει η εταιρεία με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στις επιβατικές ακτοπλοϊκές υπηρεσίες στην Ελλάδα, την Ισπανία και την Ιταλία. Ταυτόχρονα η ομάδα συνέχιζε να επενδύει στον ανθρώπινο παράγοντα καθώς συνέχισε να μεγαλώνει ξεπερνώντας στις αρχές της χρονιάς τα 100 άτομα.

Τον Ιούνιο του 2022 η εταιρεία σήκωσε νέα χρηματοδότηση ύψους 5 εκατ. ευρώ με βασικό επενδυτή την Piton Capital και συνεπενδυτές σχεδόν όλοι οι υπάρχοντες επενδυτές (Metavallon VC, Launch Hub Ventures) με απώτερο σκοπό την επέκταση της εταιρείας σε άλλες αγορές. Ένα ακόμη σημαντικό επίτευγμα μέσα στο 2022 ήταν πως η κινητή εφαρμογή της εταιρείας είχε κατέβει πάνω από 600.000 φορές.

Τα αποτελέσματα του 2022 ξεπέρασαν κατά πολύ τις προσδοκίες, καθώς η ανάπτυξη που σημειώθηκε ήταν 2,5 φορές μεγαλύτερη σε σύγκριση με τη προηγούμενη χρονιά και 5 φορές μεγαλύτερη από το 2019.

Τα αποτελέσματα του 2022 μαζί με τη τελευταία χρηματοδότηση έθεσαν τους στόχους και για την επόμενη χρονιά που είναι:

1. Περαιτέρω Παγκόσμια εξάπλωση με στόχο να προσφέρει η εταιρεία 450 προορισμούς σε 20 χώρες
2. Ισχυρή παρουσία στις ώριμες αγορές της Ελλάδας, Ιταλίας και Ισπανίας
3. Συνεχής ανάπτυξη του προϊόντος και να παραμείνει η εταιρεία ως πρωτοπόρος στις ακτοπλοϊκές και ταξιδιωτικές υπηρεσίες.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το ξέσπασμα του COVID-19 υπήρξε μια σημαντική πρόκληση για τον ταξιδιωτικό κλάδο, και ειδικότερα τον κλάδο των διαδικτυακών ταξιδιωτικών πρακτορείων (ΟΤΑ). Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν η ανάλυση των τάσεων και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι ΟΤΑ κατά τη διάρκεια της πανδημίας, με ιδιαίτερη έμφαση στην περίπτωση της Ferryhopper. Η έρευνα διαπίστωσε ότι η πανδημία είχε σημαντικό αντίκτυπο στη βιομηχανία των διαδικτυακών ταξιδιωτικών πρακτορείων ΟΤΑ, οδηγώντας σε μείωση των εσόδων, ακυρώσεις και επιστροφές χρημάτων.

Ωστόσο, η μελέτη αποκάλυψε επίσης ότι η πανδημία παρείχε μια ευκαιρία σε ΟΤΑ όπως το Ferryhopper να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση. Το Ferryhopper, ως μελέτη περίπτωσης, έδειξε ότι μια ευέλικτη και ευέλικτη προσέγγιση στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και το μάρκετινγκ ήταν απαραίτητη κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Ο ΟΤΑ υιοθέτησε διάφορες στρατηγικές για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που έθεσε η πανδημία, όπως η ενίσχυση της εμπειρίας των πελατών, η δυνατότητα μετατροπής των κρατήσεων σε vouchers για μελλοντική χρήση και η βελτίωση των στρατηγικών μάρκετινγκ και επικοινωνίας. Αυτές οι στρατηγικές επέτρεψαν στο Ferryhopper να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ανακάμψει από τον αρχικό αντίκτυπο της πανδημίας. Η έρευνα ανέδειξε επίσης ορισμένες από τις προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει ο κλάδος των ΟΤΑ στο μέλλον, όπως ο αυξημένος ανταγωνισμός, οι κανονιστικές αλλαγές και η αλλαγή της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Είναι σαφές ότι οι ΟΤΑ βρίσκονται ευάλωτοι σε εξωγενείς παράγοντες (π.χ πανδημία, πόλεμος, αύξηση τιμής πετρελαίου κ.α.) που μπορεί να επηρεάζουν τη λειτουργία τους και την ανταγωνιστικότητά τους, με δεδομένη όμως την εξέλιξη της τεχνολογίας θα πρέπει να συνεχίσουν να προσαρμόζονται και να καινοτομούν για να παραμένουν ανταγωνιστικοί και προσφέροντας καινοτόμες λύσεις στις ταξιδιωτικές υπηρεσίες.

Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Alegre J. & Garau J., A. (2011). *Tourist satisfaction and dissatisfaction*,. Tourism Research.

An.Papatheodorou & P. Arvanitis. (2014,). Tourism and the economic crisis in Greece: Regional perspectives, . p. https://www.researchgate.net/publication/272113743_Tourism_and_the_economic_crisis_in_Greece_Regional_perspectives.

Business Review. (2018, 8 12). Τι είναι η ανάλυση S.W.O.T; , .

Calvo Palomares R. et al., C. (2019). *Transition towards a tourist innovation model: The smart tourism destination*. Elsevier.

Camileri An., C. (2018). Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product, . Northwestern University,.

CBI, C. (2021). Which trends offer opportunities or pose threats on the European outbound tourism market?

CNN, C. (2021). Revenge Travelling: The new thing.

Cole R. et al, C. (2020). Travel Innovation and Technology Trends, *Phocuswright*, .

Congressional Budget Office, C. (2021, Φεβρουάριος 21). "The Budget and Economic Outlook: 2021 to 2031" ,.

Cook R. & Hsu C. & Tylor L., C. (2017). *Tourism: The Business of Hospitality and Travel (What's New in Culinary & Hospitality)* , . Pearson.

Cox Jr. T., C. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Fransisco,; Jossey-Bass,.

Davenport T. et al., D. (2004). *Enterprise systems & ongoing process* , . Business Process Management Journal.

ECONOMICS OXFORD, E. (2020, Απρίλιος). The Economic Impact of COVID-19 on Asia Pacific. 6-10 , . UK: Oxford University'.

ECOPOLIS, K. Σ. (2018,). *Εναλλακτικός τουρισμός: τι είναι ακριβώς και ποιες οι σύγχρονες μορφές του;* ,. <https://healthylifestival.com/enallaktikos-tourismos/>.

Edwards M. (2020, Μάρτιος 20). *"The government threw us under the bus": How Bristol food businesses are working to survive coronavirus*". Retrieved

2021, from The Bristol Cable,: <https://thebristolcable.org/2020/03/bristol-coronavirus-businesses-impact-food-restaurants-pubs-government-threw-us-under-bus/>

European Travel Commission. (2019). *European Tourism - trends & Prospects Quarterly Report 4/2019*.

Fernandes Pires A., F. (2019, 9 22). Perceived value of buying tourism services through an Online Travel Agency,.

Gonzalez F. & Juman D. & Walsh C., G. (2019). Spain Online Travel 2019: Key Developments , . *Phocuswright*, .

Greek Travel Pages, G. (2022). *COVID-19:GREEK TOURISM*.

Hans-Werner Sinn, H. (2020, Μάρτιος 17). *The Guardian*. Retrieved Μάρτιος 15, 2021, from How best to fight the economic impact of the coronavirus pandemic: <https://www.theguardian.com/business/2020/mar/17/how-best-to-fight-the-economic-impact-of-the-coronavirus-pandemic>

Hitt M. & Dallas H. & Hoskisson R. & Duane Ireland R. (2005). *Strategic Management Competitiveness and Globalisation*,. Thomson/South-Western.

<https://www.statista.com/statistics/263576/gross-domestic-product-gdp-in-greece/>. (n.d.).

Hunziker & Krapf. (1942,). *The Outline of General Tourism Science*, . Zurich, : Verlag.

Ketter Er., K. (2020). Millennial travel: tourism micro-trends of European Generation Y ,.

Kumar V., K. (2014). *10 Characteristics of a Good ERP System*, .

Lebaron, F. (2008). *RESEARCH GATE*. Retrieved Νοέμβριος 14, 2020, from https://www.researchgate.net/publication/228033514_Central_Bankers_in_the_Contemporary_Global_Field_of_Power_A_'Social_Space'_Approach

Liao, W. C. (2020, April 16). Tourism under the early phase of COVID-19 in four apec economies.

M. Symner, M. (2004). *Enterprise Resource Planning*.

Martin J., S. M. (2006). *Quantifying the Effects of Tourism Crisis: An Application to Scotland*. *Journal of Travel & Tourism* ,.

Mintzberg H. & Quinn B. J., M. (1992). *The strategy process: concepts and contexts* (Prentice Hall ed.). 12-17.

N. Pappas. (2021). *COVID19: Holiday intentions during a pandemic*,. Tourism Management volume 84.

Navío M.& J. Ruiz-Gómez, N. (2022). *Progress in information technology and tourism management: 30 Years on and 20 years after the internet* ,. Tourism Management,.

Nicol T. & Jukes S., N. (2018). *Travel & Tourism: A force for good in the world*.

Nielsen, N. (2017). *Young and ready to travel: a look at millennial travelers*.

Nouriel, R. (2020). *Coronavirus pandemic has delivered the fastest, deepest economic shock in history*. *BBC NEWS* .

OECD Economic Surveys, O. (2020). *OECD*.

Ould, M. A. (1995). *Business Processes: Modelling and Analysis for Re-Engineering and Improvement*. UK: Wiley.

Phocus Wire. (2013). *A brief history of technology from its evolution to looking in the future*. pp. <https://www.phocuswire.com/A-brief-history-of-travel-technology-from-its-evolution-to-looking-at-the-future>.

Porter M., P. (1996). *What is Strategy?*,. HBR, .

Revfine. (2022). *Tourism Industry: Everything You Need to Know About Tourism*. <https://www.revfine.com/tourism-industry/>.

Roubini Nouriel. (n.d.). *Coronavirus pandemic has delivered the fastest, deepest economic shock in history*. *BBC NEWS* .

Shao T. & Kenney M., S. (2018). *Ctrip: China's Online Travel Platform—Local Giant or Global Competitor?*,.

Sigala M., S. (2020). *Tourism and COVID-19: impacts and implications for advancing* ,.

Smith & M. Robertson & N. Macleod, S. (2002 ,). *Key Concepts in Tourist Studies*, . SAGE Knowledge , .

Sofronov B. (2017). *THE ECONOMIC IMPACT ON GLOBAL TOURISM*. EconPapers.

Stainton H., S. (2020). *Ground transportation - Understanding tourism*, . <https://tourismteacher.com/ground-transportation>.

Travel Daily News. (2022). *Η Κίνα βοηθά τα ταξιδιωτικά γραφεία να αντιμετωπίσουν την πανδημία* ,.

Travel News, T. (2020). Τουριστικά γραφεία στην εποχή της πανδημίας – Η πραγματική διάσταση του προβλήματος ,.

Truyols M., T. (2019). WHAT EXACTLY IS TRAVEL TECHNOLOGY? ALL ABOUT THIS INDUSTRY GAME-CHANGER.

Turner M. (2020,). Stats: How Gen Zers Will Change Travel Trends , . TAC, .

United Nations, U. (2008). Tourism Satellite Account:Recommended Methodological Framework ,. Department of Economic and Social Affairs.

UNWTO. (2008). GLOSSARY OF TOURISM TERMS.

UNWTO. (2020). *International Tourism Highlights*,.

VRBO, V. (2021). The 2021 Vrbo Trend Report , .

Wheelen L. T. & J.Hunger & Hoffman N. & Bamford E., W. (2018). *Strategic Management and Business Policy & Globalization & Innovation & Sustainability*, . Pearson/Prentice Hall.

World Health Organization, W. (2009). “Pandemic influenza preparedness and response: a WHO guidance document”. Γενεύη.

World Health Organization, W. (2021, April 26). Falls.

WTTC. (2022). Economic Impact Reports ,.

Zheng Xiang, Z. (2018). *From digitization to the age of acceleration: On information technology and tourism*, .

Ελληνική

Γεωργόπουλος Ν., Γ. (2013). *Στρατηγικό Μανατζμεντ*, . Αθήνα: Γ.Μπένου.

Δημητρακοπούλου Ευμ., Δ. (2022). Η πανδημία χτύπησε τα πρακτορεία ταξιδίων , . <https://www.ertnews.gr/roi-idiseon/i-pandimia-chtypise-ta-praktoreia-taxidion/>.

ETC. (2020,). STUDY ON GENERATION Z TRAVELLERS ,.

Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Ε. (2013). ΕΚΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ , . (236 του κανονισμού (ΕΟΚ) αριθ. 2454/93, Ed.)

Ηλ. Λέκκος Π.Βλάχου Ειρ. Στάνγκελ & Β.Πηλίκος, Η. (2019). ‘Greek export performance: tangible signs of improvement but much more is required’,. Piraeus Bank,.

Ίκκος Α. & Ρασούλη Γ., Ί. (2020). *Η πανδημία του COVID-19 και ο ελληνικός τουρισμός* .

Καραντζαβέλου Β., Κ. (2021). Webinar παρουσίασης της Ελλάδας σε ταξιδιωτικά πρακτορεία της ΝΑ Ασίας,. *Travel Daily News*, .

Κοκκώσης Χ. & Τσάρτας Π. (2012,). *Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη & περιβάλλον*, . Κριτική.

Ναυτεμπορική. (2021). FedHATTA: Ρευστότητα στα τουριστικά γραφεία για ομαλή εκκίνηση του ελληνικού τουρισμού ,.

ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ. (2019, Φεβρουάριος 22). ΥΠΟΙΚ: Οι προβλέψεις για το ΑΕΠ έως το 2023,. *ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ*, .

Ναυτεμπορική, Ν. (2021). Άρης Μαρίνης: Ασφυκτιούν και πιέζουν για μέτρα στήριξης τα τουριστικά γραφεία , .

Παπανίκος Γρ., Π. (2022). *The impact of the COVID-19 Pandemic on Greek Tourism-Updates and Comparisons*,.

Πρεσβεία της Δημοκρατίας της Κύπρου. (2022). <https://www.visitcyprus.com/index.php/el/practical-info/entry-requirements>.

Ρούπας Β. & Λαλούμης Δ., Ρ. (1998). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*,. Αθήνα: Σταμούλης.

Σαρδέλης Γ. (2020). *Τουρισμός μετα την πανδημία*.

Σκοπελίτης Ευαγ., Σ. (2020). *Έκθεση ΕΥ: Ισχυρό το πλήγμα της πανδημίας στις επιδόσεις του ελληνικού τουρισμού το 2020 – μετά το 2022 η ανάκαμψη στα προ-COVID επίπεδα*. ΕΥ.