



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ  
(MBA Tourism Management)**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

***«Θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της σύγχρονης  
επιχείρησης στον κλάδο του τουρισμού»***

Επιμελητής: Πολίτης Σπύρος

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Πέκκα- Οικονόμου Βικτώρια

ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2016

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Αρχικά, οφείλω να ευχαριστήσω την Καθηγήτρια κ. Πέκκα- Οικονόμου Βικτώρια για την άψογη συνεργασία που είχαμε αλλά και για τις πολύτιμες κατευθύνσεις που μου έδωσε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επίσης, ευχαριστώ όλους τους καθηγητές του MBA-Tourism Management 2013-2014 καθώς και τους φίλους-συμφοιτητές για την πολύ εποικοδομητική χρονιά που περάσαμε μαζί.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στους γονείς μου και την αδερφή μου για όλη τη στήριξη που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο αυτής της εργασίας είναι να προσδιορίσει την ανταγωνιστική θέση της χώρας μας μέσα στην ευρωπαϊκή τουριστική αγορά, με βάση τα ισχυρά και αδύνατα σημεία που διαθέτει, να μελετήσει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για τον κλάδο λαμβάνοντας υπόψη τις νέες συνθήκες και τάσεις που επικρατούν στη διεθνή τουριστική αγορά.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση της ισχύουσας κατάστασης της χώρας μας, όσον αφορά τον τουριστικό κλάδο. Με τη βοήθεια, ορισμών, επεξήγησης βασικών εννοιών και ιστορικών αναδρομών, καθώς επίσης και ανάλυσης των επιμέρους τομέων του και στοιχείων του. Στοιχεία που κρίνονται απαραίτητα προκειμένου να γίνει αντιληπτή η δομή, η λειτουργία και η οργάνωση του κλάδου, έτσι ώστε να προχωρήσουμε στη διαδικασία δημιουργίας του ανταγωνισμού ή αλλιώς του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται εκτενής αναφορά της έννοιας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παρουσιάζονται αναλυτικά οι δυνάμεις που το διαμορφώνουν, αλλά και οι παράγοντες που το επηρεάζουν. Στρατηγικές που οδηγούν στη δημιουργία του, αλλά και τακτικές που είναι απαραίτητες προκειμένου ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να αντέξει στο χρόνο.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της χώρας μας, έτσι όπως προκύπτει από τα ισχυρά αλλά και τα αδύνατα σημεία που διαθέτει, τους κινδύνους αλλά και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται μέσα από μια ανάλυση SWOT. Γίνεται αναφορά στη σημασία του ρόλου της καινοτομίας καθώς επίσης και του ρόλου της ηγεσίας για τη διαμόρφωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Και τέλος στις ενέργειες οι οποίες, εφόσον υλοποιηθούν, θα βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, καθώς το καθιστούν διατηρήσιμο και μακροπρόθεσμα ισχυρό.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ</b>	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
1.1 Ορισμός Τουρισμού.....	7
1.2 Ιστορική Εξέλιξη του Τουρισμού .....	9
1.3 Η Εμφάνιση του Τουρισμού στην Ελλάδα .....	11
1.4 Χαρακτηριστικά Τουρισμού.....	12
1.5 Τουρισμός και Ελληνική Οικονομία.....	16
1.5.1 Οικονομική και Τουριστική Ανάπτυξη.....	16
1.5.1.1 Οικονομία.....	16
1.5.1.2 Κοινωνία.....	18
1.5.1.3 Περιβάλλον.....	19
1.5.2 Ο Ελληνικός τουρισμός στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού.....	20
1.6 Τουρισμός και Απασχόληση.....	23
1.7 Χαρακτηριστικά Τουριστικής Απασχόλησης.....	24
1.8 Τουριστικός Κλάδος.....	27
1.8.1 Κατηγορίες καταλυμάτων.....	28
1.8.2 Τα ξενοδοχεία.....	30
1.8.3. Πρότυπα διοίκησης ξενοδοχείων .....	31
1.8.4 Οργάνωση ξενοδοχείων.....	32

1.8.4.1 Μορφές οργάνωσης ξενοδοχείων.....	33
1.8.4.2 Διαδικασία οργανωτικού σχεδιασμού.....	35
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....</b>	<b>37</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ</b>	
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>39</b>
2.1 Η Έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος .....	39
2.2 Ιστορική Εξέλιξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος .....	40
2.3 Μηχανισμός Ανάπτυξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος .....	48
2.3.1 Δομή Θεμελιώδους Ικανότητας.....	48
2.3.2 Γνώση.....	49
2.3.3 Διαχείριση της Γνώσης.....	49
2.4 Δυνάμεις που Διαμορφώνουν Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα .....	50
2.5 Παράγοντες Δημιουργίας Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	62
2.6 Στρατηγικές Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος .....	62
2.6.1 Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	64
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....</b>	<b>67</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ</b>	
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>71</b>
3.1 Ελληνική Πραγματικότητα.....	71
3.2 Τομείς Τουρισμού στην Ελλάδα.....	73
3.3 SWOT Ανάλυση του Ελληνικού Τουρισμού.....	78

3.4 Στόχοι του Ελληνικού Τουρισμού για τη Διατήρηση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	84
3.5 Ο Ρόλος της Καινοτομίας.....	85
3.6 Καινοτομία στον Τουρισμό.....	86
3.7 Προτεινόμενοι Άξονες Δράσης για τη Θεμελίωση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	91
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	95
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	97

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός ως επιχειρηματική δραστηριότητα έχει λάβει μεγάλες διαστάσεις και επίδραση στην οικονομία σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι επιχειρήσεις που είναι σχετικές με τον τουρισμό και ειδικά οι ξενοδοχειακές μάχονται να διατηρήσουν μια σεβαστή θέση στην πυραμίδα της εργασιακής αγοράς αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό προβάδισμα.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες παρέχουν το κυριότερο στοιχείο του πολύπλοκου τουριστικού πακέτου και η επιτυχία τους έγκειται στην εξυπηρέτηση και την προσωπική επαφή των απασχολούμενων σε αυτές με τους πελάτες. Το ανθρώπινο κεφάλαιο με άλλα λόγια, είναι ο σημαντικότερος και κυριότερος παράγοντας παραγωγής και προώθησης του προϊόντος τους.

Η παραπάνω διαπίστωση έχει στρέψει την προσοχή των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού τους μέσα από το «Τμήμα Προσωπικού», ή όπως λέγεται σήμερα, «Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και Ανάπτυξης» που αφορά συγκεκριμένα στην ανθρώπινη διάσταση του εργασιακού περιβάλλοντος και των εργασιακών σχέσεων. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτέλεσε θέμα πολλών ερευνών και οι λειτουργίες της χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες: τις διοικητικές (σχεδιασμός, οργάνωση και έλεγχος) και τις λειτουργικές (προσέλκυση, ανάπτυξη, εκπαίδευση και εργασιακές σχέσεις).

### 1.1 Ορισμός Τουρισμού

Ο τουρισμός εμφανίζεται με διάφορες μορφές και είναι δύσκολη η διατύπωση ενός ακριβούς και αυστηρού ορισμού, μπορεί όμως να προσδιοριστεί με διάφορους τρόπους, ανάλογα με το πρίσμα μέσα από το οποίο θεωρείται κάθε φορά. Με άλλα λόγια, αλλιώς βλέπει τον τουρισμό ένας οικονομολόγος (π.χ. ως ιδιωτική κατανάλωση), διαφορετικά ένας κοινωνιολόγος (π.χ. ως μετακίνηση κοινωνικών ομάδων), ένας νομικός (ως σύναψη συμβάσεων και πρακτορεία), διαφορετικά ένας ψυχολόγος κ.λπ.

Από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, πολλοί διεθνείς οργανισμοί και ειδικοί του τουρισμού επιδίωξαν να αποδώσουν την έννοια του τουρισμού.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (ΠΟΤ-UNWTO), ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε προορισμούς και περιοχές άλλες εκτός από αυτές που αποτελούν το συνηθισμένο περιβάλλον τους (π.χ. τον τόπο της μόνιμης κατοικίας τους) και για χρονικό διάστημα που δεν ξεπερνά τον ένα χρόνο (χωρίς διακοπές), με σκοπό την αναψυχή, την ικανοποίηση των επαγγελματικών τους αναγκών κ.α. (Ακριβός και Σαλεσιώτης, 2007).

Η διεθνής Ακαδημία του Τουρισμού (A.I.T \_Monte Carlo) ορίζει ότι τουρισμός είναι το σύνολο των ανθρώπινων μετακινήσεων και των δραστηριοτήτων που προκύπτουν από αυτές (Βαρβαρέσος, 2000).

Ο Αιγινήτης (1978), αναφέρει ότι τουρισμός καλείται η από χώρα σε χώρα ή από πόλη σε πόλη μετάβαση ατόμων ομαδικά ή μεμονωμένα για λόγους βραχείας ή μακράς διαμονής, για αναψυχή, αποκλειόμενης της εργασίας αποφερούσης άμεσο όφελος, πλην εκείνης η οποία δύναται να έχει ως σκοπό ή αποτέλεσμα τη διαφήμιση της χώρας στην οποία κατευθύνεται ο επιχειρών με τέτοια μετάβαση (Βαρβαρέσος, 2000).

Με την απόδοση του όρου από τον Schwihk (1939), τουρισμός είναι η κίνηση των ανθρώπων που εγκαταλείπουν προσωρινά τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους για λόγους που αφορούν το πνεύμα, το σώμα ή το επάγγελμα (Κολτσιδόπουλος, 2005).

Οι Hunziker και Krapf (1942), θεωρούν ότι τουρισμός είναι το σύνολο των ενεργοποιημένων σχέσεων και γεγονότων κατά τη διάρκεια της μετακίνησης και παραμονής των ατόμων εκτός του τόπου της συνήθους κατοικίας τους, υπό τον περιορισμό ότι τόσο η μετακίνηση όσο και η παραμονή τους δεν έχουν ως κίνητρο την άσκηση οποιασδήποτε κερδοσκοπικής δραστηριότητας (Βαρβαρέσος, 2000).

Ο De Magistri (1933), πιστεύει ότι τουρισμός είναι η κίνηση ανθρώπων και πραγμάτων στην ξηρά, τη θάλασσα και τον αέρα, είναι ο ανθρώπινος πόθος για κίνηση για λόγους αναψυχής, μόρφωσης και υγείας, είναι η αναζήτηση πάντοτε νέων συγκινήσεων για σωματική και ψυχική αναγέννηση (Κολτσιδόπουλος, 2005).



Ο Medecin (Revue de Deux Mondes) (1966), αναφέρει ότι τουρισμός είναι μια δραστηριότητα ευκαιρίας η οποία συνίσταται στο να παραμένει κάποιος μακριά από τον τόπο της μόνιμου διαμονής του, για λόγους διασκέδασης, ανάπαυσης, εμπλουτισμού της εμπειρίας του, ανύψωσης του μορφωτικού του επιπέδου, από την παρουσία νέων μορφών της ανθρώπινης δράσης και από τις εικόνες μιας άγνωστης φύσης (Βαρβαρέσος, 2000).

Ο Cardini (1933), δηλώνει ότι τουρισμός είναι μια σύνθετη έννοια που περιλαμβάνει κάθε μορφή ταξιδιού που γίνεται πεζοπορικά ή με τα ποικίλα μέσα μεταφοράς με σκοπό την υγεία, την αναψυχή ή τη μελέτη (Κολτσιδόπουλος, 2005).

Σε μια ευρύτερη γενική προσέγγιση ο τουρισμός θα μπορούσε να οριστεί ως το σύνολο των διαδικασιών, δραστηριοτήτων και εκροών που απορρέουν από τις σχέσεις και τις συναλλαγές μεταξύ, αφενός των τουριστών και αφετέρου:

- των προμηθευτών των τουριστικών υπηρεσιών,
- της κυβέρνησης της χώρας φιλοξενίας τους,
- των τοπικών κοινωνιών που υποδέχονται τους τουρίστες και
- του ευρύτερου φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος που συνδράμουν στην προσέλκυση και τη φιλοξενία των τουριστών (Ακριβός και Σαλεσιώτης, 2007).

## **1.2 Ιστορική Εξέλιξη του Τουρισμού**

Το τουριστικό φαινόμενο υπήρξε άρρηκτα συνδεδεμένο με τον ελεύθερο χρόνο και με τις δραστηριότητες που μπορούσαν να πραγματοποιηθούν κατά τη διάρκειά του. Οι διάφορες μορφές τουρισμού, όπως τουρισμός υγείας, θρησκευτικός τουρισμός κ.λ.π., αποτελούσαν ήδη πρακτικές των αρχαίων κοινωνιών.

Στην αρχαία Ελλάδα και την αρχαία Ρώμη, η ύπαρξη ελεύθερου χρόνου καταδεικνύει την προέλευση και την τάξη των πολιτών οι οποίοι απαλλαγμένοι από την καταναγκαστική εργασία, ένιωθαν την υποχρέωση αλλά και την επιθυμία να ασχοληθούν με τα κοινωνικά, ηθικά και πολιτικά θέματα της πολιτείας. Ο ελεύθερος χρόνος ήταν συνώνυμο των ευγενών ενασχολήσεων.

Η έννοια της φιλοξενίας στην αρχαία Ελλάδα αποτελούσε αναπόσπαστο τμήμα της τουριστικής μετακίνησης και ο Ξένιος Δίας αντιπροσώπευε τον προστάτη οικοδεσποτών και φιλοξενούμενων. Η φιλοξενία είχε ισχύ νόμου και οι κάτοικοι των πόλεων όπου διεξάγονταν μεγάλα θρησκευτικά ή αθλητικά γεγονότα δέχονταν αφιλοκερδώς τους επισκέπτες στα σπίτι τους.

Το 1800 χρησιμοποιείται για πρώτη φορά στην Αγγλία η λέξη tourist για να υποδηλώσει εκείνους που συμμετείχαν στη Grand Tour. Το 1811 η λέξη tourism σήμαινε τη θεωρητική σύλληψη, την υπόσταση και πραγματοποίηση του ταξιδιού για λόγους αναψυχής. Η αναψυχή αποτελούσε το βασικό κίνητρο.

Ουσιαστική συμβολή εκείνη την περίοδο στην ανάπτυξη και μεγέθυνση του τουρισμού καθώς επίσης και στον εκσυγχρονισμό του είχε και η έκδοση «βιβλίων – οδηγών» με ακριβείς και σαφείς ταξιδιωτικές πληροφορίες.

Σε διάστημα μόνο μισού αιώνα, η Ευρώπη είναι διάσπαρτη από σιδηροδρομικά δίκτυα και ταξιδιωτικούς οδηγούς. Παρατηρείται σημαντική αύξηση του αριθμού των τουριστών ενώ γίνονται ορατές οι πρώτες τάσεις μαζικοποίησης των τουριστικών μετακινήσεων. Αυτή η περίοδος συμπίπτει με την τουριστικοποίηση της Ιταλίας, της «Belle Epoque» στην Κυανή Ακτή με τα καζίνο και τις λουτροπόλεις. Η Άπω Ανατολή και η Αμερική, μέσω των ατμοπλοϊκών διασυνδέσεων, μετατρέπονται σε τουριστικούς προορισμούς και αποποιούνται τον εμπορικό και μεταναστευτικό τους χαρακτήρα.

Σε αυτό το πρώτο τουριστικό «boom», κύριο ρόλο έπαιξαν τα τουριστικά καταλύματα τα οποία λόγω της ιδιομορφίας της πελατείας τους (αριστοκράτες και εισοδηματίες) επιδιώκουν να είναι υψηλών προδιαγραφών. Παράλληλα κατασκευάζονται στην Ευρώπη ξενοδοχειακά συγκροτήματα μεσαίων και χαμηλών κατηγοριών, τα οποία τη δεκαετία του 1930 θα αποτελέσουν τον πυρήνα ανάπτυξης του μαζικού τουρισμού.

Τη σύγχρονη μορφή του ο τουρισμός άρχισε να την αποκτά μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, ενώ στην εντυπωσιακή ανάπτυξή του συνέβαλλαν πολλοί παράγοντες με κυριότερους την αλματώδη ανάπτυξη των μέσων συγκοινωνίας και επικοινωνίας, τη βελτίωση του κατά κεφαλήν εισοδήματος των ανθρώπων, την άνοδο του πολιτιστικού τους επιπέδου, την καθιέρωση πληρωμένων διακοπών των εργαζομένων και την ανάπτυξη του κοινωνικού τουρισμού.

### 1.3 Τουρισμός στην Ελλάδα

Ο χρονικός ορίζοντας του τουριστικού φαινομένου έχει τις καταβολές του πολύ πριν από τη γέννηση του Χριστού. Ειδικότερα στην Ελλάδα η εμφάνιση του τουρισμού παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά.

Η έναρξη του τουριστικού φαινομένου σηματοδοτείται από την εποχή των αρχαίων Ελλήνων με τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων και άλλων πολιτιστικών εκδηλώσεων προς τιμή των δώδεκα θεών του Ολύμπου. Η φιλοξενία ήταν αρετή που χαρακτήριζε σε μεγάλο βαθμό τους αρχαίους Έλληνες, οι οποίοι θεωρούσαν τον τουρίστα ως ιερό πρόσωπο που έχαιρε της προστασίας των θεών. Η αρχιτεκτονική των σπιτιών τους προέβλεπε ειδικούς χώρους στο υπερώο, για τη φιλοξενία των ξένων, τους οποίους υποδέχονταν με τιμές, τους προσφέρουν διακεκριμένες θέσεις μέσα στο σπίτι τους με σεβασμό και φροντίδα και τους κατευόδωναν με δώρα (Χυτήρης, 1996).

Όμως, λόγω της αύξησης του αριθμού των μετακινουμένων η ιδιωτική πρωτοβουλία, δεν ήταν σε θέση να καλύψει πλέον τις ανάγκες για φιλοξενία, γεγονός που οδήγησε στην εμφάνιση της πολιτικής προξενίας, όπου οι διορισμένοι πρόξενοι, που εκπροσωπούσαν τα συμφέροντα της πόλης τους, ανέλαβαν και την υποχρέωση να παρέχουν και τη φιλοξενία στους επισκέπτες της πόλης τους.

Αυτή η μορφή φιλοξενίας οδήγησε στην εμφάνιση των πρώτων τύπων ξενοδοχείων που, σύμφωνα με την ιστορία ήταν το Καταγώγιο το οποίο κτίστηκε με απόφαση του ιερού της Επιδαύρου συνολικής δυναμικότητας 100 δωματίων ή 200 κλινών με σκοπό την εξυπηρέτηση των προσκυνητών του ιερού του Ασκληπιού. Την ίδια περίοδο στην Ολυμπία κτίστηκε το Λεωνίδαίον, καθώς και άλλα περίφημα καταγώγια, όπως αυτό που έχτισαν οι Λακεδαιμόνιοι κ.α.

Τα καταγώγια αντικαταστάθηκαν από τα πανδοχεία, τα οποία είχαν κερδοσκοπικό χαρακτήρα και παρείχαν αρχικά μόνο στέγη ενώ αργότερα και τροφή. Παράλληλα με τα πανδοχεία εμφανίζονται και τα καπηλειά, που είχαν έντονο κερδοσκοπικό χαρακτήρα, και όσοι ασκούσαν αυτό το επάγγελμα θεωρούνταν άνθρωποι του υποκόσμου.

Η “ξενοδοχεία” αναπτύχθηκε αρκετά αργότερα, για την εξυπηρέτηση των Διονυσιακών εορτών, όπου πρωτοεμφανίζεται και το επάγγελμα του ξεναγού, που τότε ονομαζόταν εξηγητής, αφού εξηγούσε στους επισκέπτες τα καλλιτεχνικά έργα και τα ήθη και έθιμα της περιοχής.

Αλματώδη ανάπτυξη γνώρισε η “ξενοδοχεία” στη βυζαντινή περίοδο και κατά τους διωγμούς των χριστιανών, όπου ξενώνες, όπως της Βασιλείας ή του Σαμψών, περιέθαλπαν τους διωκόμενους χριστιανούς. Οι ξενώνες των βυζαντινών χρόνων ανήκαν σε διακεκριμένα μέλη της τότε κοινωνίας και επιχορηγούνταν από το κράτος.

Την περίοδο της Τουρκοκρατίας η μόνη μορφή υποτυπώδους φιλοξενίας ήταν τα “χάνια”, που παρείχαν τροφή και στέγη στους ταξιδιώτες μόνο για λίγες ώρες.

Μετά την επανάσταση του 1821 κτίζεται από το βασιλιά Όθωνα το ξενοδοχείο με την επωνυμία “Λονδίνο” στο Ναύπλιο και το 1824 ιδρύεται το παλαιότερο μέχρι σήμερα ξενοδοχείο, το “Μεγάλη Βρετανία” στην πλατεία Συντάγματος, που αρχικά λειτουργούσε ως κατοικία και στη συνέχεια από το 1874 και μετά ως ξενοδοχείο. Επίσης γνωστά εκλεκτά ξενοδοχεία της εποχής ήταν το Ακταίον, το Athenae Palace κ.λπ. (Χυτήρης, 1996).

#### **1.4 Χαρακτηριστικά Τουρισμού**

Παρόλο που το τουριστικό προϊόν θεωρείται εκ φύσεως ετερογενές, οι οικονομολόγοι μέχρι πρότινος είχαν κατατάξει τον τουρισμό στον τριτογενή τομέα της οικονομίας. Ωστόσο, ο τουρισμός αντιπροσωπεύει ένα σύνθετο προϊόν το οποίο ουσιαστικά είναι μίγμα υλικών (τουριστικά καταλύματα, υποδομές κ.λπ.) και άυλων στοιχείων (ήλιος, θάλασσα, κλίμα, κ.λπ.). Επομένως μπορεί να καταταγεί στους λεγόμενους μικτούς τομείς. Αυτή η ιδιομορφία του τουρισμού δημιουργεί μια σειρά από χαρακτηριστικά που τον διακρίνουν από τους υπόλοιπους κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά παρατίθενται παρακάτω:

- Ο κλάδος του τουρισμού είναι δυναμικός, κυριαρχείται από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και στηρίζεται στην επιχειρηματικότητα.
- Ο τουρισμός εξυπηρετεί εσωτερικές και διεθνείς αγορές και δίνει έμφαση στην «πρόσωπο με πρόσωπο» επικοινωνία.

- Στους περισσότερους Ελληνικούς τουριστικούς προορισμούς, επικρατεί η προσφορά ενός μονοδιάστατου προϊόντος που ονομάζεται «Ήλιος και Θάλασσα». Αν και το συγκεκριμένο προϊόν κρίνεται εξαιρετικά ανταγωνιστικό, η Ελλάδα καλείται να ανταγωνιστεί καινούργιους και σημαντικά ανερχόμενους τουριστικά προορισμούς, όπως π.χ. την Τουρκία, Βουλγαρία, Αίγυπτο, Κροατία, κ.λπ., καθώς έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν παρόμοιο προϊόν σε καλύτερες τιμές και ποιότητα.
- Παρατηρείται μείωση της τουριστικής δαπάνης ανά τουρίστα, ιδιαίτερα στην περίπτωση του προγράμματος «all inclusive», όπου η κατά κεφαλήν δαπάνη στον προορισμό μπορεί να είναι και μηδενική. Επομένως, η αύξηση του αριθμού των αφίξεων, δε συνεπάγεται κατ' ανάγκη και αύξηση του αριθμού των εσόδων, των οποίων η αύξηση οφείλεται κυρίως στην αύξηση των τιμών και όχι στην κατά κεφαλήν δαπάνη.
- Η μεταβολή της ζήτησης του τουριστικού προϊόντος επηρεάζεται σημαντικά τόσο από τις μεταβολές που παρουσιάζονται στην τιμή του, όσο και από τις μεταβολές που επιδρούν στο εισόδημα του τουρίστα – καταναλωτή. Για παράδειγμα, ο καταναλωτής επιλέγει την τοποθεσία καθώς και το χρονικό διάστημα των διακοπών του, επηρεαζόμενος από οικονομικούς, πολιτικούς ή άλλους λόγους.
- Παρατηρείται υψηλός βαθμός συγκέντρωσης τουριστών σε συγκεκριμένες ζώνες και τουριστικά θέρετρα, όπως π.χ. στην Κρήτη, Χαλκιδική, Δωδεκάνησα, Ιόνια Νησιά, Κυκλάδες, Αττική, κ.λπ., λόγω του μαζικού τουρισμού.
- Μια αύξηση της τουριστικής ζήτησης ή μια άνοδος των τιμών των τουριστικών υπηρεσιών δε συνεπάγεται παράλληλη αναλογική αύξησή τους. Δηλαδή η ζήτηση επιπλέον δωματίων ή ποιοτικών υπηρεσιών ή ειδικευμένου προσωπικού σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο προσκρούει σε μια ανελαστική προσφορά, αφού δε μπορούν να παραχθούν τη στιγμή που ζητούνται τα συγκεκριμένα αγαθά και οι υπηρεσίες. Απαιτούνται επενδύσεις οι οποίες, στο μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα, μπορούν να ικανοποιήσουν τις αυξημένες απαιτήσεις της τουριστικής ζήτησης.

- Προτιμάται ο τουρισμός με τη μορφή οργανωμένων «πακέτων» ταξιδιών (tour operators).
- Οι τουρίστες αντιπροσωπεύουν κυρίως χαμηλά / μεσαία εισοδηματικά στρώματα, με τάση για περιορισμένη παραμονή και δαπάνη.
- Οι τουρίστες, που επισκέπτονται τον Ελλαδικό χώρο, προέρχονται κυρίως από Ευρωπαϊκές χώρες, όπως π.χ. Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Ιταλία, Γαλλία, Ολλανδία και Σκανδιναβικές χώρες. Ο αριθμός των τουριστών, των προερχόμενων από τις Η.Π.Α, την Ιαπωνία και την πρώην ΕΣΣΔ, που αντιπροσωπεύουν κατά κανόνα τουρίστες με την υψηλότερη κατά κεφαλήν δαπάνη, παραμένει εξαιρετικά χαμηλός. Αντίθετα στη Τουρκία, οι τουρίστες των χωρών της πρώην ΕΣΣΔ, αποτελούν τη δεύτερη μεγαλύτερη πηγή προέλευσης των αφίξεων.
- Τα τουριστικά υπο-προϊόντα, που ορίζονται ως τα τμήματα του γενικού τουριστικού προϊόντος (για παράδειγμα: τουριστικά καταλύματα, μεταφορές, αναψυχή, κ.λπ.), μπορούν να υποκατασταθούν μεταξύ τους. Το διαθέσιμο εισόδημα για διακοπές είναι συχνά καθοριστικός παράγοντας προκειμένου να υποκατασταθεί ένα ξενοδοχείο πρώτης κατηγορίας με ένα τρίτης, το αεροπλάνο με το αυτοκίνητο ή το τρένο, οι διακοπές στο εξωτερικό με τις διακοπές στο εσωτερικό κ.λπ.
- Τα τουριστικά προϊόντα χαρακτηρίζονται ως συμπληρωματικά. Παρόλο που το τουριστικό προϊόν είναι ετερογενές, μεταξύ των διαφόρων υπο-προϊόντων παρατηρείται μια συμπληρωματικότητα. Ο τουρίστας μπορεί να συνθέσει από μόνος του το σφαιρικό τουριστικό προϊόν χωρίς ωστόσο να είναι σε θέση να αλλοιώσει τη μορφή και το χαρακτήρα των τουριστικών υπο-προϊόντων τα οποία παραμένουν ως έχουν. Αυτό το χαρακτηριστικό αποτελεί μια από τις βασικές αιτίες που συχνά αποκαλούνται τουριστικά τα υπάρχοντα τουριστικά υποπροϊόντα. Η συμπληρωματικότητα που διακρίνει τα τουριστικά προϊόντα καθώς και ο μεγάλος τους αριθμός δημιουργούν συχνά προβλήματα όσον αφορά την ποιοτική τους διάσταση. Φαίνεται λοιπόν δύσκολο να παραχθεί η ίδια ποιότητα για ένα συγκεκριμένο προϊόν εφόσον ο αριθμός των παρεμβαλλόμενων προϊόντων είναι μεγάλος.

- Οι τουριστικές αγορές στις χώρες προέλευσης κυριαρχούνται από μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες – τουριστικούς πράκτορες (Tour Operators, T.O), οι οποίοι πλέον έχουν επεκταθεί και στους τομείς των μεταφορών (όπως Charter airlines, Cruiseline Companiew, Low Cost Airlines) και της διαμονής (όπως ξενοδοχεία, θέρετρα). Η ολιγοπωλιακή δύναμη των εταιρειών αυτών, ενισχύθηκε σημαντικά και από τις συνεχείς εξαγορές και συγχωνεύσεις στον κλάδο τα τελευταία χρόνια. Εκμεταλλευόμενοι τη μεγάλη διαπραγματευτική τους δύναμη, οι T.O πιέζουν για μειώσεις τιμών αλλά και για περισσότερες και καλύτερες υπηρεσίες, δυσκολεύοντας έτσι την επικερδή λειτουργία των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων.
- Λόγω των υψηλών απαιτήσεων των T.O. η θέση και η ανταγωνιστικότητα των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων σε σχέση με μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις δυσχεραίνεται ακόμα περισσότερο, διότι οι πρώτες, λόγω του μικρού τους μεγέθους και της έλλειψης οικονομιών κλίμακας, δεν είναι ικανές να προσφέρουν υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας και χαμηλότερου κόστους, σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη συγκέντρωση τουριστικής ζήτησης και δαπάνης σε επώνυμες αφενός μεν μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις αφετέρου δε τη συρρίκνωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
- Ο τουρίστας δε γνωρίζει εκ των προτέρων την ποιότητα των υπηρεσιών που θα του παρασχεθεί. Αυτή εξαρτάται από την ποιότητα όλου του φάσματος των υπηρεσιών που θα του προσφερθούν. Αν σε ένα στάδιο του φάσματος του πακέτου των υπηρεσιών η ποιότητα είναι χαμηλή, τότε το γεγονός αυτό μπορεί να επηρεάσει τη γενική εκτίμηση του τουρίστα για ολόκληρο το πακέτο. Ο τουρίστας δημιουργεί προσδοκίες με βάση τις πληροφορίες που συλλέγει. Στο τέλος λοιπόν του ταξιδιού εξετάζει κατά πόσο ικανοποιήθηκαν ή όχι οι προσδοκίες του και αξιολογεί τη σχέση τιμής - ποιότητας (value for money).
- Η τουριστική δραστηριότητα είναι ευαίσθητη στις οποιασδήποτε μορφής, κρίσεις (οικονομικές, πολιτικές, περιβαλλοντικές) καθώς και στις εποχικές διακυμάνσεις.

- Η εμφάνιση νέων και ειδικών μορφών τουρισμού οδήγησε στην τμηματοποίηση της αγοράς η οποία έχει ως στόχο να προσεγγίσει περισσότερο τον τουρίστα-καταναλωτή και να ικανοποιήσει περισσότερο συγκεκριμένες ανάγκες-επιθυμίες του.
- Το τουριστικό προϊόν, ακολουθώντας την τάση της διεθνοποίησης των οικονομιών, έλαβε τα τελευταία χρόνια πιο διεθνοποιημένο χαρακτήρα. Έτσι εισήλθαν στην αγορά νέα προϊόντα και νέοι τουριστικοί προορισμοί, οι οποίοι μέχρι πρόσφατα δεν είχαν προσελκύσει το ενδιαφέρον του κοινού.
- Τέλος, όπως και σε όλους σχεδόν τους τομείς της ελληνικής οικονομίας, υπάρχει μεγάλη καθυστέρηση στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Αυτό, εν μέρει, οφείλεται στην έλλειψη τεχνολογικής εκπαίδευσης από ιδιοκτήτες και εργατικό δυναμικό.

## **1.5 Τουρισμός & Ελληνική Οικονομία**

### **1.5.1 Οικονομική και Τουριστική Ανάπτυξη**

Η ανάπτυξη του τουρισμού σε μια χώρα συνεπάγεται μια σειρά από οικονομικές επιδράσεις. Οι επιδράσεις αυτές κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις μπορούν να συμβάλλουν αποφασιστικά στην ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας και στην αύξηση της ευημερίας ενός σημαντικού τμήματος του πληθυσμού της.

Ο τουρισμός επηρεάζει και επηρεάζεται άμεσα από πολλούς τομείς της κοινωνικο-οικονομικής δραστηριότητας μιας χώρας και αυξάνει σε μεγάλο βαθμό το δυναμικό της. Οι επιδράσεις της τουριστικής ανάπτυξης σε ένα οργανωμένο κοινωνικό σύνολο είναι κατά κύριο λόγο οικονομικές αλλά και κοινωνικές, πολιτιστικές καθώς και επιδράσεις που σχετίζονται με το φυσικό περιβάλλον.

#### **1.5.1.1 Οικονομία**

Ο τουρισμός έχει άμεση επίδραση στο εθνικό εισόδημα επιφέροντας σε αυτό ποσοτικές και ποιοτικές μεταβολές. Η ανάπτυξη του τουρισμού γενικά σε μια χώρα συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση του τουριστικού εισοδήματός της και κατ' επέκταση του εθνικού εισοδήματός της, ενώ με την ανακατανομή του συντελεί στην



άμβλυνση της ανισότητας των εισοδημάτων μεταξύ των διαφόρων περιφερειών της αλλά και μεταξύ των διαφόρων κοινωνικών ομάδων.

Παράλληλα δημιουργεί θέσεις εργασίας πλήρους ή μερικής απασχόλησης, αλλά ο εποχικός χαρακτήρας της λειτουργίας του τουρισμού συνήθως επηρεάζει και τα χαρακτηριστικά αυτής της απασχόλησης, η οποία είναι σε μεγάλο ποσοστό εποχική, ανειδίκευτη και περαστική. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμβολή του στην ενίσχυση της αυτοαπασχόλησης (τουριστικές επιχειρήσεις, εμπορικά καταστήματα κ.λπ.) και αυτό γιατί πολλές φορές η απασχόληση στον τουρισμό συνδυάζεται και με παράλληλη απασχόληση σε κάποιο άλλο κλάδο της οικονομίας (π.χ. γεωργία, βιομηχανία), με αποτέλεσμα τη γενικότερη αύξηση των οικογενειακών εισοδημάτων. Ιδιαίτερα στις τουριστικές περιοχές που λειτουργούν εποχικά, η πολλαπλή απασχόληση με επίκεντρο τον τουρισμό αποτελεί τον κανόνα για μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού.

Επίσης σε πολλές περιπτώσεις ο τουρισμός συμβάλλει στην ενίσχυση της ανάπτυξης της περιφέρειας, για παράδειγμα αποβιομηχανοποιημένων, γεωγραφικά απομονωμένων και ορεινών περιοχών. Η ανάπτυξη του τουρισμού αύξησε τα εισοδήματα, την απασχόληση, τις επενδύσεις και διεύρυνε την παραγωγική βάση της τοπικής οικονομίας με αποτέλεσμα να μειωθεί η μετανάστευση και να βελτιωθεί το επίπεδο και η ποιότητα ζωής. Ειδικότερα σε περιοχές που διαθέτουν πλούσιους τουριστικούς πόρους, η ανάπτυξη είναι εξαιρετικά δυναμική σε ετήσιους ρυθμούς.

Ο τουρισμός αποτελεί, μεταξύ άλλων, σημαντική πηγή εσόδων για το κράτος και την τοπική αυτοδιοίκηση, λόγω της είσπραξης φόρων και τελών, ενώ μέσω της εισαγωγής τουριστικού συναλλάγματος επιφέρει ουσιαστική βελτίωση στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών καθώς επίσης και αύξηση των συναλλαγματικών αποθεμάτων της χώρας υποδοχής και φιλοξενίας των τουριστών. Οι επενδύσεις στον ευρύτερο τουριστικό τομέα αλλά και η ιδιότητα του τουρισμού να ενισχύει δυναμικά τη δημιουργία πολλών μικρών επιχειρήσεων στις περιοχές όπου αναπτύσσεται, οδηγούν στην αύξηση των φορολογικών εσόδων. Ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει σε αυτή την αύξηση είναι και ο μεγάλος αριθμός των απασχολούμενων στον τουριστικό τομέα, η πλειοψηφία των οποίων έχει υψηλά εισοδήματα και αντίστοιχη καταναλωτική δαπάνη.

Ο τουρισμός αποτελεί παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης όταν αναπτύσσεται ισόρροπα και σύμφωνα με τις αρχές της αρμονικής περιφερειακής ανάπτυξης. Όταν όμως αναπτύσσεται μονόπλευρα, τότε οι μακροχρόνιες επιδράσεις του στην οικονομία μιας χώρας επιφέρουν αρνητικές συνέπειες καθώς αποδυναμώνει τους παραγωγικούς κλάδους της και κυρίως τη βιομηχανία και τη γεωργία, ενώ βαθμιαία μεταβάλλει την οικονομία της χώρας σε οικονομία υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη του τουρισμού οφείλει να πραγματοποιείται ταυτόχρονα με αυτή των άλλων παραγωγικών κλάδων της οικονομίας δηλαδή να είναι προγραμματισμένη, ισόρροπη και αρμονική. Με αυτή την προϋπόθεση, ο τουρισμός έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει σημαντικά στον σχηματισμό του εθνικού εισοδήματος, στη μείωση της ανεργίας και της υποαπασχόλησης και κυρίως στην εξισορρόπηση του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών.

#### **1.5.1.2 Κοινωνία**

Ο τουρισμός επηρεάζει τόσο τα χαρακτηριστικά όσο και τις λειτουργίες της τοπικής κοινωνίας. Οι αλλαγές είναι περισσότερο εμφανείς σε περιοχές της υπαίθρου, σε γεωγραφικά απομονωμένες περιοχές (π.χ. ορεινές κοινότητες ή νησιά) και σε αγροτικές περιοχές. Οι μεγαλύτερες αλλαγές σε αυτές τις περιοχές σχετίζονται με την επικράτηση παραγωγικών δομών που συνδέονται με τον τουρισμό και άμεσα ή έμμεσα οδηγούν στη διαμόρφωση μιας νέου τύπου «αστικοποιημένης» κοινωνικής δομής όπου ο τουρισμός κυριαρχεί σε όλα τα επίπεδα (δραστηριότητες, παραγωγική δομή, απασχόληση, λειτουργίες κ.λπ.). Παράλληλα τα υψηλά εισοδήματα και η μεγαλύτερη αποδοχή των τουριστικών επαγγελμάτων οδηγεί σε έντονη επαγγελματική και κοινωνική κινητικότητα, με τελικό στόχο την απασχόληση στον τουρισμό ή σε επαγγέλματα που σχετίζονται με αυτόν (εμπόριο, κατασκευές). Η πρώτη επίπτωση αυτής της τάσης είναι η διάχυση των εισοδημάτων του τουρισμού σε ευρύτερα στρώματα του πληθυσμού, ενώ η δεύτερη επίπτωση είναι η σταδιακή άμεση ή έμμεση εγκατάλειψη κλάδων όπως η γεωργία, η κτηνοτροφία, η βιομηχανία ή οι υπηρεσίες με παράλληλη στροφή στον τουρισμό. Η κινητικότητα αυτή είναι ιδιαίτερα εμφανής στους νέους και τις γυναίκες αλλά σταδιακά τείνει να αποτελεί εγγενές χαρακτηριστικό της κοινωνικής δομής των τουριστικών περιοχών στα πρώτα

στάδια ανάπτυξής τους. Η συνολικότερη στροφή των κοινωνιών, όπου αναπτύσσεται ο τουρισμός, σε παραγωγικές δομές και τρόπο ζωής με χαρακτηριστικά αστικοποίησης και εκσυγχρονισμού, επιφέρει τελικά σημαντικές αλλαγές στις κοινωνικές σχέσεις, τα ήθη και τα έθιμα. Τέτοιες αλλαγές έχουν παρατηρηθεί στον τρόπο ζωής και συμπεριφοράς, στην εκτίμηση της τοπικής παράδοσης, στα έθιμα, στις σχέσεις ανάμεσα σε άτομα της ίδιας κοινότητας κ.λπ.

Η επικοινωνία των ντόπιων με τους τουρίστες συγκέντρωσε το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών του τουριστικού φαινομένου ως ένα σημαντικό παράδειγμα των επιπτώσεων του τουρισμού στην κοινωνική συμπεριφορά και στις αντιλήψεις και αξίες των ντόπιων. Αρχικά, έχει επισημανθεί ότι το πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιείται αυτή η επικοινωνία επηρεάζεται από τον τύπο της ανάπτυξης του τουρισμού, τις εμπορικές διαστάσεις αυτής της συνάντησης, τις διαφορές των πολιτισμικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών των τουριστών και των ντόπιων κ.λπ. Σε ότι αφορά στα αποτελέσματα, αυτά συνδέονται άμεσα με το στάδιο ανάπτυξης του τουρισμού, π.χ. στο υψηλότερο στάδιο όπου ο τουρισμός είναι οργανωμένος και μαζικός, αυτή η επικοινωνία εμπορευματοποιείται, με αποτέλεσμα τόσο οι ντόπιοι όσο και οι τουρίστες να καταλήγουν απλώς σε μια σχέση εμπορικής συναλλαγής όπου ο ένας πουλάει και ο άλλος αγοράζει.

### **1.5.1.3 Περιβάλλον**

Οι επιπτώσεις του τουρισμού στο περιβάλλον εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις ατομικές καταναλωτικές επιλογές. Οι γενικοί περιβαλλοντικοί και λοιποί μακροπρόθεσμοι στόχοι που σχετίζονται άμεσα με τον τουρισμό είναι δύσκολο να καθοριστούν.

Οι επιπτώσεις του τουρισμού εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το είδος του τουρισμού, τη συμπεριφορά και την ποιότητα των τουριστικών υπηρεσιών. Οι περισσότερες από τις πιέσεις στο περιβάλλον προέρχονται από το μαζικό τουρισμό στις παράκτιες και ορεινές περιοχές, ο οποίος αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά κατά τις επόμενες δεκαετίες.

Ο τουρισμός επεκτείνεται όλο και περισσότερο στο χώρο, με αποτέλεσμα να προκαλεί συχνά συγκρούσεις για τη χρήση της γης, που παρατηρούνται σε περιοχές με αγροτικές εκμεταλλεύσεις ή σε παραθαλάσσιες περιοχές. Είναι γεγονός ότι και

στις δύο περιπτώσεις εμφανίζονται συχνά φαινόμενα οικοπεδοποίησης με αποτέλεσμα ο τουρισμός να απορροφά τη γη, το νερό αλλά και τις επενδύσεις που είναι αναγκαίες για την παραγωγική ανάπτυξη του αγροτικού τομέα.

### **1.5.2 Ο Ελληνικός Τουρισμός στα πλαίσια του Διεθνούς Ανταγωνισμού**

- Από τα μέσα της δεκαετίας του '60, ο τουρισμός εξελίσσεται σε έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας και σε κύρια πηγή ανάπτυξης. Ξεκινώντας με περίπου 1,6 εκατομμύρια αφίξεις το 1970, σχεδόν τέσσερις δεκαετίες αργότερα, περισσότερα από 14 εκατομμύρια αλλοδαποί περνούν ετησίως τα σύνορα της χώρας μας κυρίως για τουρισμό. Οι εισπράξεις από την παροχή πάσης φύσεως υπηρεσιών σε αυτούς τους επισκέπτες έφτασαν το 2006 τα \$14,3 δισεκατομμύρια ή περίπου το 7,3% του ΑΕΠ. Συνολικά, η τουριστική οικονομία συνεισφέρει στην οικονομική δραστηριότητα (ΑΕΠ) το 15-20%. (Παυλόπουλος, 1999; WTTC, 2006).
- Η εξέλιξη αυτή του τουρισμού στη χώρα μας, συμβαδίζει με τις παγκόσμιες εξελίξεις στον εν λόγω τομέα. Το 1980 καταγράφηκαν περίπου 278,2 εκατομμύρια διασυνοριακές αφίξεις παγκοσμίως και το 2006 ο αριθμός αυτός έφτασε τα 842 εκατομμύρια περίπου. Οι επιπτώσεις στους τομείς των μεταφορών και της τουριστικής βιομηχανίας ήταν δραματικές. Η παγκόσμια αυτή άνθιση των ταξιδιών κυρίως για λόγους επαγγελματικών και αναψυχής συνοδεύτηκε από παράλληλη αύξηση του εισοδήματος και της απασχόλησης στις χώρες προορισμού, αλλά και από σημαντικά προβλήματα. Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις, η εξάρτηση από μια μόνο πηγή εισοδήματος και η εποχικότητα της δημιουργούμενης απασχόλησης είναι μόνο μερικά από αυτά.
- Ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση των τουριστών και την αύξηση των εσόδων εντείνεται σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς νέοι τουριστικοί προορισμοί εισέρχονται στη διεθνή αγορά. Η διεθνής βιβλιογραφία προσδιορίζει έναν κύκλο ζωής για τους τουριστικούς προορισμούς. Η πρώτη φάση είναι αυτή της εισαγωγής στην τουριστική αγορά. Ακολουθεί η φάση της ανάπτυξης, η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλούς ρυθμούς αύξησης τόσο των αφίξεων όσο και των εισπράξεων και από την άναρχη πολλές φορές ανάπτυξη των

απαραίτητων υποδομών. Στη συνέχεια έρχεται η φάση της ωριμότητας, κατά την οποία οι ρυθμοί ανάπτυξης συνεχίζονται αλλά με μειούμενο ρυθμό και τέλος έρχεται ο κορεσμός.

Οι πολιτικές ανάπτυξης του τουριστικού τομέα καθώς και η αναπτυξιακή στρατηγική που ακολουθείται επηρεάζει την εξέλιξη του προορισμού μετά τη φάση της ωρίμανσής του. Η άναρχη ανάπτυξη των υποδομών συνήθως έχει περιβαλλοντικές επιπτώσεις και συνεπάγεται την καταστροφή των χαρακτηριστικών που κάνουν έναν προορισμό ελκυστικό. Υποδομές χαμηλών ποιοτικών χαρακτηριστικών συνήθως προσελκύουν φθηνό τουρισμό, ενώ συνεπάγονται χαμηλή κερδοφορία των επιχειρήσεων και δυσκολία πραγματοποίησης επενδύσεων, γεγονός που οδηγεί σε αδυναμία ποιοτικής αναβάθμισης ή έστω διατήρησης του ποιοτικού επιπέδου. Η είσοδος σε αυτό το φαύλο κύκλο μπορεί να αποφευχθεί με τη δημιουργία ποιοτικών υποδομών και τον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος με εναλλακτικές μορφές τουρισμού, ώστε πιθανή κάμψη των ρυθμών αύξησης των αφίξεων να μη συνδυαστεί με μείωση των εσόδων.

Η Ελλάδα είναι πλέον ένας ώριμος τουριστικός προορισμός. Η τουριστική ανάπτυξη στην Ελλάδα στηρίχθηκε στην προσφορά του κλασσικού τουριστικού προϊόντος, «ήλιος και θάλασσα» και ουσιαστικά δεν έχει διαφοροποιηθεί. Εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις παραδοσιακές χώρες προέλευσης της Βορειοδυτικής Ευρώπης και αδυνατεί να αξιοποιήσει αποτελεσματικά νέες πηγές τουριστικής ζήτησης. Επιπλέον, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υποδομών θεωρούνται χαμηλού επιπέδου, ενώ η έλλειψη χωροταξικού σχεδιασμού για τις τουριστικές επενδύσεις σε συνδυασμό με την έλλειψη μιας εθνικής αναπτυξιακής στρατηγικής για τον τουρισμό, δυσχεραίνουν την υλοποίηση των απαραίτητων επενδύσεων για τη βελτίωση της ποιότητας των τουριστικών υποδομών.

Το ελληνικό τουριστικό προϊόν αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό από μεσογειακούς τουριστικούς προορισμούς με παρόμοια χαρακτηριστικά. Ο ανταγωνισμός δεν προέρχεται πλέον μόνο από παραδοσιακούς προορισμούς όπως η Ισπανία, αλλά και από νέους αναδύμενους προορισμούς όπως η Τουρκία και από κάποιους οι οποίοι επανέρχονται δυναμικά στην παγκόσμια τουριστική αγορά, όπως η Κροατία. Αυτοί οι τουριστικοί προορισμοί προσφέρουν πλέον το ίδιο προϊόν με την Ελλάδα και διεκδικούν κατά κύριο λόγο μερίδιο από τις ίδιες τουριστικές αγορές στις οποίες

απευθύνεται και το ελληνικό προϊόν. Προσπαθούν να προσελκύσουν μαζικό τουρισμό από τις χώρες της Βορειοδυτικής Ευρώπης και έχουν ως κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το χαμηλό κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μπορεί βέβαια οι πολιτικές εντάσεις, τα τρομοκρατικά χτυπήματα και οι πολεμικές συρράξεις να ανακόπτουν την ανοδική πορεία ορισμένων από τους ανταγωνιστές, αλλά δεν αποτελούν παρά μόνο βραχυχρόνιες ανάσες για τον ελληνικό τουρισμό.

Ο τουριστικός κλάδος παγκοσμίως ανακάμπτει αργά από την οικονομική κρίση, προσβλέπει με συγκρατημένη αισιοδοξία στο μέλλον και αναζητεί νέες και καινοτόμες ιδέες για την επιτυχή ανάπτυξή του. Γενικά, η πρόκληση που αντιμετωπίζει η ελληνική τουριστική αγορά είναι η διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της. Η διεθνής εμπειρία έχει αναδείξει δύο διαφορετικές προσεγγίσεις για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας. Σύμφωνα με την πρώτη προσέγγιση, η προσπάθεια διατήρησης υψηλών ρυθμών αύξησης της ζήτησης ή έστω διατήρησης του αριθμού των επισκεπτών σε υψηλά επίπεδα επικεντρώνεται στην προσφορά χαμηλών τιμών. Αυτή η επιλογή προσθέτει ένα επιπλέον στοιχείο στον φαύλο κύκλο που προκαλούν οι ποιοτικά ανεπαρκείς υποδομές, καθώς οι χαμηλές τιμές δυσκολεύουν την επίτευξη κερδοφορίας, την πραγματοποίηση επενδύσεων και την βελτίωση ή έστω διατήρηση του ποιοτικού επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αν και ένας προορισμός οφείλει να διατηρεί την ανταγωνιστικότητά του στις τιμές, αυτή δεν είναι από μόνη της ικανή συνθήκη για τη διατήρηση ή τη βελτίωση της θέσης του.

Σύμφωνα με τη δεύτερη προσέγγιση, η ανταγωνιστικότητα βελτιώνεται όταν η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αυξάνεται περισσότερο από το κόστος (value for money). Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών παίζει σημαντικό ρόλο στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ποιότητα άλλωστε είναι αυτή που μπορεί να διατηρήσει υψηλά επίπεδα ζήτησης για έναν προορισμό παρά τον εντεινόμενο ανταγωνισμό. Η ποιοτική αναβάθμιση και διαφοροποίηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος είναι πλέον επιτακτική ανάγκη και αποτελεί μόνιμη επιδίωξη, των τελευταίων τουλάχιστον 20 ετών, όλων όσων εμπλέκονται με τον τουρισμό στην Ελλάδα.

Η ποιοτική αναβάθμιση των υποδομών αφορά κατά κύριο λόγο τον τομέα των μεταφορών και το ξενοδοχειακό δυναμικό. Ο τουρισμός αποτελεί μέρος μόνο των

παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό των απαραίτητων επενδύσεων στον τομέα των μεταφορών. Αντίθετα το ξενοδοχειακό δυναμικό αποτελεί προτεραιότητα όσον αφορά την ποιοτική αναβάθμιση των τουριστικών υπηρεσιών.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη νέων εναλλακτικών μορφών τουρισμού, όπως ο αγροτουρισμός, την ανάπτυξη μορφών τουρισμού γνωστών σε άλλες τουριστικές αγορές, νέων για την Ελλάδα, όπως ο τουρισμός πόλεων, εκμεταλλευόμενοι και την επιτυχία της διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων 2004. Χαρακτηριστικό της αδυναμίας εκμετάλλευσης των δυνατοτήτων είναι η ανεπαρκής αξιοποίηση της πολιτιστικής κληρονομιάς της χώρας.

### **1.6 Τουρισμός & Απασχόληση**

Ο τουρισμός προσφέρει ένα, μεγάλης σημασίας, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην Ελλάδα, παρέχοντας ταυτόχρονα σημαντικότερες ευκαιρίες δημιουργίας νέων θέσεων απασχόλησης στην περιφέρεια της χώρας, και υποστηρίζοντας με τον τρόπο αυτό την ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία της πατρίδας μας.

Είναι κοινά γνωστό, ότι η ανεργία σήμερα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα της χώρας. Η αύξηση της απασχόλησης οφείλει να είναι κύρια προτεραιότητα της αναπτυξιακής πολιτικής. Ο τουρισμός ως μια οικονομική δραστηριότητα που κατατάσσεται στην κατηγορία «εντάσεως εργασίας», δημιουργεί νέες θέσεις απασχόλησης υψηλής και χαμηλής εξειδίκευσης, θέσεις για νέους και γυναίκες, θέσεις στην περιφέρεια, και γενικότερα θέσεις απασχόλησης που δεν επηρεάζονται και δεν κινδυνεύουν από πρακτικές μετεγκατάστασης επιχειρήσεων.

Δεδομένης της ετερογένειας που χαρακτηρίζει τον τουριστικό τομέα, θεωρείται αρκετά δύσκολο να εκτιμηθεί ο ακριβής αριθμός των απασχολουμένων, εφόσον είναι πολυάριθμες οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη λειτουργία του. Είναι όμως εφικτό να απαριθμηθεί η απασχόληση στις παρακάτω κατηγορίες:

- στην υποδοχή
- στις μεταφορές

- στα τουριστικά καταλύματα
- στα γραφεία ταξιδιών
- στις δραστηριότητες αναψυχής
- στους τουριστικούς οργανισμούς
- στις διοικητικές υπηρεσίες
- στους χρηματοδοτικούς φορείς
- στους υποστηρικτικούς προς τον τουρισμό τομείς: όπως ο γεωργικός και κτηνοτροφικός τομέας, οι κατασκευαστικές εταιρείες, οι βιομηχανίες εξοπλισμών, κ.λπ.

Έτσι λοιπόν καταλήγουμε ότι, όσο πιο εξαρτημένη από τις τουριστικές ροές είναι μια χώρα, τόσο πιο σημαντικές χαρακτηρίζονται οι επιδράσεις της τουριστικής δραστηριότητας στη συνολική απασχόληση.

### **1.7 Χαρακτηριστικά Τουριστικής Απασχόλησης**

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τουριστικής απασχόλησης, όπως καταγράφηκαν από έρευνες του ΣΕΤΕ (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 2003) παρατίθενται παρακάτω:

- Ευρύ φάσμα ευκαιριών απασχόλησης από θέσεις υψηλής εξειδίκευσης, όπως διοικητικές θέσεις, θέσεις σε υψηλής τεχνολογίας ασχολία (π.χ. μηχανογράφηση, δίκτυα διανομής), κ.λπ., μέχρι θέσεις ανειδίκευτων εργατών και υπαλλήλων, όπως φύλακες, μεταφορείς αποσκευών, καθαριστές, κτλ. Η κατηγορία των απασχολούμενων με χαμηλό βαθμό ειδίκευσης, επηρεάζει αρνητικά τόσο τον τουριστικό κλάδο όσο και τη διαμόρφωση των μισθών:

- Ευκαιρίες για νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας και για νεαρής ηλικίας άτομα.
- Δημιουργία απασχόλησης στην περιφέρεια και σε περιοχές όπου εμφανίζονται έντονα στοιχεία διαρθρωτικής ανεργίας, λόγω συρρίκνωσης του πρωτογενούς τομέα και βιομηχανικής αποεπένδυσης.



- Εντοπισμός περισσότερων θέσεων εργασίας κυρίως σε μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις.
- Ευκαιρίες για ευέλικτες μορφές απασχόλησης – όπως π.χ μερική ή εποχιακή απασχόληση – ιδιαίτερα κατάλληλες για άτομα τα οποία για οικογενειακούς ή άλλους λόγους, δεν επιθυμούν να αναλάβουν σταθερή απασχόληση.
- Αναγκαία πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού, ικανού να ανταπεξέρχεται στο μεγάλο φόρτο εργασίας της ημέρας, και συγκεκριμένα στην παροχή υπηρεσιών κατά τη διάρκεια όλου σχεδόν του εικοσιτετραώρου. Και αν στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες υπάρχουν οι βάρδιες, στα μικρά ξενοδοχεία διαμορφώνεται μια ολοκληρωτική εξάρτηση από το χρόνο λειτουργίας της μονάδας, με αρνητικές συχνά επιπτώσεις σε οικογενειακό επίπεδο.
- Ρυθμοί εργασίας ενάντια στους συνήθεις. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι υποχρεωμένο να εργάζεται κατά τη διάρκεια των εορτών, του Σαββατοκύριακου, των διακοπών, κ.λπ. Αυτό συχνά αποτελεί εμπόδιο για την εξεύρεση του πλέον κατάλληλου ειδικευμένου εργατικού δυναμικού.
- Χρονικά άμεση απόδοση τουριστικών επενδύσεων σε όρους δημιουργίας θέσεων απασχόλησης.
- Μεγάλη κινητικότητα εργαζομένων (π.χ. συχνές μετακινήσεις) λόγω του εποχικού χαρακτήρα του τουριστικού φαινομένου.
- Ικανότητα προσωπικού να ξεπερνά κάθε είδους ψυχολογικά εμπόδια. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι, που έρχονται σε επαφή με τους τουρίστες οι οποίοι και εκφράζουν τη ζήτηση του τουριστικού προϊόντος, θα πρέπει να χαρακτηρίζονται για την υπομονή τους, τον αυτοέλεγχό τους και την ευχάριστη διάθεσή τους. Επίσης, σε περίπτωση διενέξεων, θα πρέπει να παραμένουν ήρεμοι, διαλλακτικοί, ευγενικοί και χαμογελαστοί. Θα πρέπει να αναφερθεί επίσης ότι αρκετοί τύποι απασχόλησης απαιτούν διακριτικότητα, ευγενή συμπεριφορά, ακεραιότητα χαρακτήρα και γνώση περισσότερων ξένων γλωσσών.

- Απαίτηση του τουριστικού τομέα, για τους περισσότερους τύπους απασχόλησης, ενός μέσου ή χαμηλού βαθμού ειδίκευσης, σύμφωνα με τις αναζητήσεις του B.I.T. (Business and Information Technology) που αφορούν τα ξενοδοχειακά καταλύματα.

Ακόμη, στα παραπάνω χαρακτηριστικά προστίθενται εκείνα που αφορούν την κατά φύλο σύνθεση των απασχολούμενων στον Ελληνικό Τουρισμό, ως εξής:

- Το ποσοστό των απασχολούμενων γυναικών είναι αρκετά υψηλό στην άμεση απασχόληση (κυρίως σε ξενοδοχεία και πρακτορεία) και πολύ υψηλό στην έμμεση (ιδιαίτερα την ανειδίκευτη και εποχική).
- Υψηλότερο ποσοστό απασχολούμενων γυναικών καταγράφεται στους παραδοσιακούς τουριστικούς Νομούς και περιοχές (Κρήτη, Δωδεκάνησα, Κυκλάδες). Οι θέσεις εργασίας που καταλαμβάνουν οι γυναίκες (ιδιαίτερα σε ξενοδοχεία και πρακτορεία) είναι χαμηλές ή μεσαίες. Μικρό ποσοστό γυναικών εξελίσσεται στις υψηλότερες θέσεις εργασίας (Διεύθυνση / Γενική Διεύθυνση).
- Καταγράφονται ορισμένες ειδικότητες (Υπεύθυνος Ορόφου - Οροφοκόμος, Υπεύθυνος Ψυχαγωγίας Πελατών) και επαγγέλματα (Ξεναγοί) όπου κυριαρχούν οι γυναίκες.
- Ιδιαίτερα θετική – σε ποσοστό – κρίνεται η παρουσία των γυναικών σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις οικογενειακού τύπου (Επιχειρήσεις Καταλυμάτων, Εμπορικά Καταστήματα, Εστιατόρια, κ.ά.).

Άλλο ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της τουριστικής απασχόλησης, είναι ότι συμβάλλει στη συνεχή αύξηση του πληθυσμού των τουριστικών νομών (ιδιαίτερα μετά το 1970). Αυτό οφείλεται στις δυνατότητες απασχόλησης που προσφέρονται λόγω τουρισμού. Αντίθετα, σε νομούς με παράδοση στη βιομηχανική ανάπτυξη, αλλά και σε αστικά κέντρα, καταγράφεται αύξηση της ανεργίας (Ζαχαράτος & Τσάρτας, 2002).

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι αυτά, που και μελλοντικά, θα μπορούσαν να αναδείξουν τον τουρισμό ως τον πλέον παραγωγικό τομέα δραστηριότητας – σε

όρους ευκαιριών για απασχόληση και συμβολής στην επίτευξη του στόχου της καταπολέμησης της ανεργίας (Βαρβαρέσος, 2000).

### **1.8 Τουριστικός Κλάδος**

Η ποιότητα των υπηρεσιών των τουριστικών καταλυμάτων, όπως ξενοδοχεία, ξενώνες, αυτοεξυπηρετούμενα διαμερίσματα, ενοικιαζόμενα δωμάτια, βίλες κ.ά., παίζει σημαντικό ρόλο στην εικόνα ενός προορισμού (European Commission, 2000). Επομένως, η διαμονή είναι το βασικότερο ίσως στοιχείο ενός ταξιδιού.

Υπήρξαν πολλοί ακαδημαϊκοί, βιομήχανοι και πολιτικοί, οι οποίοι προσπάθησαν να διευκρινίσουν τη φύση του ξενοδοχειακού κλάδου αλλά ακόμη δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός όρος (Baum, 1995). Παρόλα αυτά, οι οικονομικοί παράγοντες χαρακτηρίζουν έναν ξενοδοχειακό κλάδο, ο οποίος υπόκειται σε καθορισμένη χωρητικότητα. Πράγμα που σημαίνει ότι δημιουργούνται προβλήματα περιοδικότητας, φθαρτότητας και εποχικότητας (Λαγός, 2005).

Άλλοι πάλι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα ξενοδοχεία δεν αποτελούν ξεχωριστή βιομηχανία. Αυτό αποδίδεται στο ότι υπήρξαν και υπάρχουν ακόμη μεγάλες διαφορές ως προς τη δομή των ξενοδοχείων διαφόρων χωρών. Αυτές οι διαφορές μπορεί να είναι νομικές, οικονομικές, κ.ά. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις κάθε χώρας είναι εκείνες που επηρεάζουν το ιδιοκτησιακό καθεστώς καθώς και τη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Jones, 1999). Η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει πολλά χαρακτηριστικά που κάποια τυγχάνει να είναι όμοια με άλλων βιομηχανιών. Από αυτή την σκοπιά αντιμετωπίζει τα ίδια οργανωτικά και διοικητικά προβλήματα όπως οι υπόλοιπες επιχειρήσεις (Mullins, 1995). Η ξενοδοχειακή και γενικότερα η τουριστική βιομηχανία αποτελείται από ένα πλήθος βιομηχανιών οι οποίες αποτελούν σημαντικές και διαφορετικές μεταξύ τους επιχειρηματικές μονάδες. Ξενοδοχεία και τουρισμός αποτελούν μια ευρύτερη έννοια (έννοια «ομπρέλα»). Ο διαχωρισμός των τύπων των εμπλεκόμενων εταιριών και των βιομηχανιών συνεπάγεται διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις κατά περίπτωση πρακτικές που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις σε διαφορετικά περιβάλλοντα (Harrington, 2005).

### 1.8.1 Κατηγορίες καταλυμάτων

Υπάρχουν τα κλασικά τουριστικά καταλύματα (ξενοδοχεία, ξενώνες, πανδοχεία) και τα σύγχρονα που διακρίνονται σε κύρια και συμπληρωματικά. Στα κύρια τουριστικά καταλύματα συμπεριλαμβάνονται τα ξενοδοχεία κατά μήκος οδικών αρτηριών «μοτέλ», τα πλωτά ξενοδοχεία, τα ξενοδοχεία χρονομεριστικής μίσθωσης, τα «bangalows», τα ξενοδοχεία θεραπείας, τα ξενοδοχεία σε χωριά, τα σύνθετα ξενοδοχειακά συγκροτήματα και τα ξενοδοχεία αναπήρων. Στα συμπληρωματικά καταλύματα συμπεριλαμβάνονται η κατασκήνωση, οι ενοικιαζόμενες βίλες και τα ενοικιαζόμενα δωμάτια (Ηγουμενάκης, 1997). Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (Π.Ο.Τ.) διακρίνονται δύο κατηγορίες καταλυμάτων, τα «ξενοδοχεία και συναφείς εγκαταστάσεις» και τα «συμπληρωματικά καταλύματα» (Σταυρινούδης, 2006).

Αναλυτικότερα και σύμφωνα με το ελληνικό σύστημα κατηγοριοποίησης, υπάρχουν οι εξής διακρίσεις σε κατηγορίες και είδη ξενοδοχειακών καταλυμάτων:

- Πολυτελείας
- Κατηγορίας Α΄
- Κατηγορίας Β΄
- Κατηγορίας Γ΄
- Κατηγορίας Δ΄
- Κατηγορίας Ε΄

Κατηγορίες και είδη συμπληρωματικών καταλυμάτων:

- Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα (Α΄, Β΄, Γ΄)
- Βίλες
- Ενοικιαζόμενα δωμάτια

Τα ξενοδοχεία τύπου «motel» διακρίνονται σε κατηγορίες Α΄ και Β΄ και τα ξενοδοχεία τύπου ξενώνα σε πολυτελείας Α΄, Β΄, και ξενώνες νεότητας.

Όσον αφορά στις παρεχόμενες υπηρεσίες, ανάλογα με την κατηγορία και το είδος της επιχείρησης, μπορεί να παρέχεται: σάουνα, πισίνα, παιχνίδια, προγράμματα ψυχαγωγίας, ταβέρνες, μπαρ, άθληση, κλιματισμός δωματίων, τηλεόραση. Οι δυνατότητες για διατροφή που προσφέρονται είναι: πρωινό, ημιδιατροφή, πλήρης διατροφή, διατροφή διαίτης, παιδική διατροφή (Ευθυμιάτου & Πουλάκου, 1994; Ζαχαράτος, 2000).

Όλες οι κατηγορίες ξενοδοχείων είναι εφικτό να δημιουργηθούν σε περιοχές εντός σχεδίου πόλεως, εντός πόλεων ή οικισμών με συγκεκριμένο σχέδιο ή και μέσα σε οικισμούς οριοθετημένους χωρίς σχέδιο. Υπάρχει δυνατότητα να δημιουργηθούν και εκτός σχεδίου, μέσα σε ζώνες οικιστικού ελέγχου (ZOE) ή εκτός σχεδίου, εκτός από τα motel που δημιουργούνται μόνο σε περιοχές εκτός σχεδίου, εντός ZOE. Επιπλέον μπορεί να δημιουργηθεί συνδυαστικά ξενοδοχείο κλασικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων σε μικτή επιχείρηση υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις.

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ) είναι το αρμόδιο όργανο το οποίο ελέγχει τη σκοπιμότητα και την καταλληλότητα του οικοπέδου, για την έγκριση των αρχιτεκτονικών σχεδίων και την χορήγηση των αδειών λειτουργίας (Ευθυμιάτου & Πουλάκου, 1994).

Με βάση την τοποθεσία όπου δημιουργούνται και λειτουργούν, τα ξενοδοχεία μπορούν να διακριθούν σε αστικά και παραθεριστικά. Τα αστικά ξενοδοχεία βρίσκονται μέσα σε πόλη ή οικισμό, σε διοικητικό ή εμπορικό κέντρο, κοντά σε αεροδρόμιο, λιμάνι, σταθμό υπεραστικών λεωφορείων, σιδηροδρομικό σταθμό ή κοντά σε εκπαιδευτικά ιδρύματα. Συνήθως τα ξενοδοχεία αυτά παρέχουν υπηρεσίες σε άτομα για ολιγοήμερη παραμονή.

Τα παραθεριστικά ξενοδοχεία βρίσκονται μέσα σε προάστιο πόλης ή οικισμό, ακόμη και παραδοσιακό οικισμό σε περιοχή εκτός σχεδίου. Οι περιοχές στις οποίες υπάρχουν ξενοδοχεία αυτού του τύπου, βρίσκονται συνήθως κοντά σε θάλασσα, δάσος ή βουνό, για να προσφέρουν στους τουρίστες τη δυνατότητα άθλησης, περιπάτου κ.ά. Συνήθως η παραμονή σε τέτοια καταλύματα διαρκεί πάνω από 2-3 μέρες (Χυτήρης, 1996).

### 1.8.2 Τα ξενοδοχεία

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, τα ξενοδοχεία έχουν πολλές ομοιότητες με τα υπόλοιπα καταλύματα. Ωστόσο επισημαίνονται και κάποιες σημαντικές διαφορές κυρίως στα χαρακτηριστικά τους τα οποία είναι: οι πελάτες, οι προσφερόμενες υπηρεσίες, τα σημεία πώλησης, το εργατικό δυναμικό, η δομή οργάνωσης και η φύση της εργασίας.

Αναλυτικότερα:

α) Πελάτες: Οι πελάτες επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία του ξενοδοχείου καθώς αποτελούν την κύρια εισροή, εκροή και αντικείμενο εργασίας του ξενοδοχειακού επιχειρησιακού συστήματος. Όσο αυξάνεται το διαθέσιμο εισόδημα, τόσο αυξάνεται και η ζήτηση στα ξενοδοχεία και έτσι διαμορφώνονται τα κίνητρα και ο σκοπός του ταξιδιού. Αυτό καθορίζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των τουριστών και τις προσωπικές τους πεποιθήσεις. Επιπλέον καθορίζουν και το ποια τμήματα του ξενοδοχείου λειτουργούν για να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες τους. Επειδή η χρονική περίοδος ενός ταξιδιού διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο, είναι αδύνατο να προσδιοριστεί ο αριθμός των πελατών ανά περίοδο. Τέλος, βασικός παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών, είναι η συμπεριφορά των πελατών απέναντι στους ξενοδοχοϋπαλλήλους που καλούνται να τους εξυπηρετήσουν.

β) Αγαθά και υπηρεσίες: Τα προσφερόμενα αγαθά και υπηρεσίες στα ξενοδοχεία δεν έχουν διάρκεια και πρέπει να τονιστεί ότι η παραγωγή και διάθεσή τους προς κατανάλωση πραγματοποιούνται στον ίδιο τόπο ταυτόχρονα.

γ) Σημεία πώλησης: Τα σημεία πώλησης αγαθών και υπηρεσιών είναι τα ταμεία των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου, τα οποία λειτουργούν ως κέντρα εσόδων.

δ) Εργατικό δυναμικό: Η απασχόληση σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να είναι πλήρης, μερική ή και περιστασιακή. Αποδείξεις ή στατιστικά στοιχεία του αριθμού απασχολούμενων συνήθως είναι δύσκολο να υπάρξουν. Σε κάποια τμήματα υπερτερούν οι άνδρες, ενώ σε κάποια οι γυναίκες. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι σε αντίθεση με τα παρελθόντα έτη, γίνονται όλο και περισσότερες προσπάθειες επιλογής καταρτισμένου εργατικού δυναμικού σε όλες τις θέσεις και όχι μόνο στα διοικητικά τμήματα όπως σε προϊσταμένους και διευθυντές.

ε) Οργανωτική δομή: Η οργάνωση του ξενοδοχείου εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, οι σημαντικότεροι των οποίων είναι η ποικιλία και το είδος των υπηρεσιών και αγαθών που προσφέρονται, ο τύπος της κτιριακής εγκατάστασης της μονάδας (ενιαίο κτίριο, αυτόνομα οικήματα), το μέγεθος (δυναμικότητα), η τεχνολογική εξέλιξη, το αυξανόμενο εργατικό κόστος, η παιδεία (θεωρητική και πρακτική) των διοικούντων και η προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών.

ζ) Η φύση της εργασίας: Στη ξενοδοχειακή επιχείρηση, ο ανθρώπινος παράγοντας καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών, καθώς οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση αλλά και έμμεση επαφή με τον πελάτη. Η φύση της εργασίας στα τμήματα του ξενοδοχείου δεν μπορεί να αλλάξει, δεν μπορεί να αυτοματοποιηθεί, καθώς η ποιότητα των παροχών εξαρτάται κυρίως από τον ανθρώπινο παράγοντα. Χαρακτηριστικά της εργασίας που επιτελείται στα ξενοδοχεία είναι επίσης για κάποιους εργαζομένους το διακεκομμένο ωράριο και η παγκόσμια εθιμοτυπία του φιλοδωρήματος (Χυτήρης, 1996).

Υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που συνδυαστικά και όχι μεμονωμένα συντελούν στη δημιουργία ενός μοναδικού περιβάλλοντος, το οποίο καλούνται να διευθύνουν οι αρμόδιοι. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα παρακάτω:

Όλες οι υπηρεσίες που παρέχονται από ένα ξενοδοχείο, όπως η διαμονή, η σίτιση και άλλες επιλογές αποτελούν σημαντικό κομμάτι των κοινωνικών και οικονομικών δραστηριοτήτων των περισσότερων κρατών. Σε συνδυασμό με τα μέσα μεταφοράς, εμπλέκονται ποικίλες υπηρεσίες όπως εστιατόρια, δυνατότητες αναψυχής κ.ά., που όλα αυτά μαζί συνθέτουν την φιλοξενία ενός τόπου. Επομένως κρίνεται αναγκαία η σωστή προβολή των προορισμών με σκοπό την προσέλκυση τουριστών - καταναλωτών (Nailon, 1982).

### **1.8.3 Πρότυπα διοίκησης ξενοδοχείων**

Ο τρόπος διοίκησης και το γενικό πλαίσιο λειτουργίας της καθορίζονται είτε από τον ιδιοκτήτη, είτε από τον γενικό διευθυντή. Τέσσερα είναι συνήθως τα πρότυπα διοίκησης που προσδιορίζουν τις διευθυντικές συμπεριφορές. Το απολυταρχικό, το αποφασιστικό, το συμβουλευτικό και το δημοκρατικό πρότυπο.

Στο απολυταρχικό πρότυπο οι αποφάσεις λαμβάνονται άμεσα, η επικοινωνία είναι σαφής και σταθερή και το προσωπικό αναμένεται να εκτελέσει τις εντολές πιστά και χωρίς δυσκολίες.

Στο αποφασιστικό πρότυπο, οι αποφάσεις παίρνονται άμεσα, αλλά πριν υλοποιηθούν, επικοινωνούνται στα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού και απαντώνται διάφορα ερωτήματα.

Στο συμβουλευτικό πρότυπο, η διεύθυνση συνεδριάζει με τα υπόλοιπα μέλη και πριν ληφθούν οι αποφάσεις, λαμβάνει υπόψη συμβουλές και προτάσεις.

Στο δημοκρατικό πρότυπο, πραγματοποιείται συνήθως συμβούλιο με όλα τα μέλη της διοίκησης, συζητούνται πιθανές λύσεις και η απόφαση λαμβάνεται από την πλειοψηφία των μελών (Deery and Jago, 2001).

Σε κάθε περίπτωση, εκείνο που είναι απαραίτητο είναι η ικανότητα του ιδιοκτήτη και του διευθυντή να μπορεί να διοικεί αποτελεσματικά. Η συμπεριφορά του θα πρέπει να είναι πάνω από όλα ανθρώπινη και να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί πρόθυμα. Μπορεί τα παραπάνω σε θεωρητική βάση να είναι κοινώς αποδεκτά αλλά εκείνο που χρειάζεται ουσιαστικά είναι η πρακτική εφαρμογή τους (Mullins, 1995).

#### **1.8.4 Οργάνωση Ξενοδοχείων**

Προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης, απαιτείται συντονισμός των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε κάθε επιμέρους τμήμα από τα διευθύνοντα στελέχη. Η οργάνωση αποτελεί μέσο επίτευξης της προσδοκώμενης αποτελεσματικότητας μέσω μιας σειράς ενεργειών (Σταυρινούδης, 2006).

Ο καταμερισμός των εργασιών μπορεί να υλοποιηθεί λειτουργικά, δηλαδή με βάση τη λειτουργία των υπαλλήλων και γεωγραφικά, δηλαδή με την γεωγραφική θέση να καθορίζει την ιεραρχία επίβλεψης. Για παράδειγμα μια αλυσίδα ξενοδοχείων κατανέμει τις μονάδες της με βάση τη γεωγραφική περιφέρεια με την κάθε μονάδα να διαθέτει τα δικά της επίπεδα επίβλεψης και τη δική της ιεραρχική δομή. Ο καταμερισμός μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί ανάλογα με το προϊόν, δηλαδή η ιεράρχηση της εξουσίας να καθορίζεται με βάση τον τύπο των ξενοδοχείων, και ανάλογα με τους πελάτες. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχειακό τμήμα πωλήσεων



μπορεί να διαθέτει ξεχωριστές μονάδες πώλησης μόνο για συνέδρια, εκδηλώσεις και ειδικούς τύπους δωματίων μόνο για τους συμμετέχοντες σε αυτά.

Τέλος, η μορφή ροής της πληροφορίας μπορεί να προσδιορίσει τον καταμερισμό των εργασιών. Αποτελεί μια νέα μορφή οργάνωσης και βασίζεται στη ροή της πληροφορίας. Πιο συγκεκριμένα αφορά στο ποιος διαθέτει τις κατάλληλες πληροφορίες ώστε να πάρει τη σωστή απόφαση. Σημαντικό στοιχείο εδώ αποτελεί η χρήση των ηλεκτρονικών μέσων (Keiser, 1998).

#### **1.8.4.1 Μορφές οργάνωσης ξενοδοχείων**

Στα ξενοδοχεία μπορούμε να διακρίνουμε δύο μορφές οργάνωσης, την τυπική και την άτυπη. Η τυπική μορφή οργάνωσης προϋποθέτει μια ομάδα εργαζομένων, που θα είναι ικανοί να συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη κοινών στόχων. Είναι σαφής και προσδιορίζεται από κανονισμούς που ρυθμίζουν τις τυπικές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους εργαζόμενους.

Η άτυπη μορφή οργάνωσης οδηγεί στη δημιουργία άτυπων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και συνυπάρχει με την τυπική σε κάθε μορφή επιχειρηματικής δράσης. Αφορά ουσιαστικά κοινές δράσεις δύο ή και περισσότερων εργαζομένων και λειτουργεί θετικά για τους συμμετέχοντες ως προς τα συμφέροντα και τις ανάγκες τους (Σταυρινούδης, 2006).

Προκειμένου να οργανωθούν οι δραστηριότητες ενός ξενοδοχείου αποτελεσματικά, το πρώτο βήμα είναι η διευκρίνιση από την διοίκηση των παρακάτω:

- Ποιοι είναι οι στόχοι. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να θέτει γενικούς στόχους με κάθε επιμέρους τμήμα να προσδιορίζει τους δικούς του.
- Ποια μορφή εξειδίκευσης θα ακολουθήσει. Υπάρχουν δύο μορφές εξειδίκευσης. Η μικρή ή μηδενική ειδίκευση κατά την οποία γίνεται ανάθεση ενός έργου σε έναν μόνο υπάλληλο. Η εξειδίκευση αυτή μπορεί να επιφέρει καλύτερη απόδοση, μπορεί όμως και να οδηγήσει σε στενά εργασιακά πλαίσια μειώνοντας το ενδιαφέρον του εργαζόμενου και παράλληλα την ποιότητα των υπηρεσιών του. Στην τμηματοποιημένη εξειδίκευση από την άλλη, εμφανίζεται η ανάγκη ομαδοποίησης των εργασιών, ώστε να εξασφαλιστεί ο

συντονισμός και ο έλεγχος κάθε ενέργειας. Αφορά ουσιαστικά στην ομαδοποίηση των υπαλλήλων που ασχολούνται με την ίδια εργασία και αποτελεί την πιο κοινή μέθοδο οργάνωσης.

- Ποιος θα έχει εξουσία και σε τι βαθμό. Πρόκειται για μια αλυσίδα εντολών. Σε κάθε οργάνωση τα μέλη των κατώτερων ομάδων είναι υπόλογοι σε μέλη ιεραρχικά υψηλότερων ομάδων.

Πως θα συντονίζονται οι διάφορες δραστηριότητες. Αφορά στον τρόπο που σχετίζονται μεταξύ τους οι διάφορες εργασίες. Οι εργασίες αυτές προϋποθέτουν ποικίλες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφορετικών ομάδων. Για παράδειγμα τρεις τηλεφωνήτριες σε ένα ξενοδοχείο έχουν συγκεντρωμένη αλληλεπίδραση εφόσον εργάζονται στο ίδιο τμήμα ενώ η άφιξη ενός πελάτη αποτελεί διαδοχική αλληλεπίδραση εφόσον επιδρά πρώτα η υποδοχή, στη συνέχεια η οροφοκομεία και κάποια στιγμή το προϊόν αυτό αποτελεί ένα απλό τιμολόγιο για την οικονομική διεύθυνση.

- Πώς θα καταμεριστούν αρμοδιότητες και ευθύνες. Πρόκειται για μια διαδικασία κατά την οποία η εξουσία καταμερίζεται στα διάφορα στελέχη και προκαλεί συχνά προστριβές μεταξύ τους.
- Η συμμόρφωση με την ακολουθία της ιεραρχίας. Κάθε άτομο είναι υπόλογο σε έναν προϊστάμενο κι ο προϊστάμενος στη συνέχεια είναι υπόλογος σε έναν διευθυντή. Για τον έλεγχο κάποιου εργαζομένου, ο διευθυντής δεν θα πρέπει να παρακάμπτει τον εκάστοτε προϊστάμενο.
- Η εξασφάλιση της ισορροπίας. Η ισορροπία ανάμεσα στις σχέσεις των ομάδων κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να εφαρμοστούν σωστά οι προκαθορισμένες διαδικασίες.
- Η συγκέντρωση και η αποκέντρωση. Κάθε διευθυντικό στέλεχος θα πρέπει να ορίζει την έκταση των ευθυνών του. Παράδειγμα συγκέντρωσης - αποκέντρωσης στα ξενοδοχεία είναι το μερίδιο ευθύνης και επίπεδο εξουσίας που αποδίδει μια αλυσίδα ξενοδοχείων σε έναν τοπικό διευθυντή ξενοδοχείου (Rutherford, 1995; Keiser, 1998).

#### 1.8.4.2 Διαδικασία οργανωτικού σχεδιασμού

Η διαδικασία οργανωτικού σχεδιασμού στον ξενοδοχειακό τομέα λαμβάνει υπόψη τα πιο κάτω χαρακτηριστικά που αφορούν κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα:

- Οι άνθρωποι. Τα ξενοδοχεία παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες με βασικότερο παράγοντα τον άνθρωπο. Άρα οι πελάτες έχουν άμεση επαφή με το προσωπικό και όχι με αυτοματοποιημένα συστήματα.
- Το κύρος του προσωπικού. Σε κάποια τμήματα απασχολούνται άτομα που ανήκουν στο κατώτατο επίπεδο της αγοράς εργασίας (π.χ. σερβιτόροι).
- Το στυλ εξυπηρέτησης. Μπορεί να προκληθεί δυσαρέσκεια στους πελάτες από την συμπεριφορά των υπαλλήλων.
- Το μέγεθος του ξενοδοχείου. Οι σχέσεις των υπαλλήλων μικρών ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων διαφέρουν από εκείνες των μεγάλων μονάδων.
- Η «επανάληψη» και το επίπεδο ικανοτήτων του προσωπικού. Η αλλαγή προσωπικού στα ξενοδοχεία και η έλλειψη σωστής εκπαίδευσής τους μπορεί να προκαλέσει προβλήματα.
- Η διεύθυνση της μονάδας. Ο διευθυντής έχει μεγάλη ευθύνη ακόμη και ως προς την απόδοση του προσωπικού που αντικατοπτρίζει την εικόνα της επιχείρησης προς τους πελάτες.
- Η ιεραρχία της εξουσίας. Αν τα επίπεδα ιεραρχίας μεταξύ των υπαλλήλων και του διευθυντή είναι λίγα, ο έλεγχος των πιο χαμηλών επιπέδων είναι πιο εύκολος.
- Το επίπεδο του συνδικαλισμού. Όταν το προσωπικό αλλάζει συχνά, τα εργατικά σωματεία δεν ασκούν μεγάλες πιέσεις στα ξενοδοχεία.

- Το ποσοστό απασχόλησης εφήβων και γυναικών. Οι υπάλληλοι αυτοί προσδοκούν συνήθως προσωρινή απασχόληση και ελαστικότητα στα προγράμματα εργασίας τους (Keiser, 1998).

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Ακριβός Χ., Σαλεσιώτης Μ., (2007) «Τουρισμός (Εισαγωγικές έννοιες, Τουριστική Συνείδηση, Τουριστική Συμπεριφορά)», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Βαρβαρέσος Σ., (2000) «Τουρισμός (έννοιες, μεγέθη, δομές) Η ελληνική πραγματικότητα» β' έκδοση, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

Βαρβαρέσος Σ., (2000) «Τουρισμός Οικονομικές Προσεγγίσεις» β' έκδοση, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

Ευθυμιάτου – Πουλάκου Α., (1994), «Τουριστικό Δίκαιο», εκδόσεις Σακκούλα, Αθήνα – Κομοτηνή

Ζαχαράτος Γ., (2000), «Package Tour», εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ. (2004) «Τουρισμός, Βασικές Έννοιες», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Κραβαρίτης Κ., Παπαγεωργίου Α. (2007) «Επαγγελματικός Τουρισμός», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Keiser J., (1998) «Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, θεωρία και πράξη», Κιλιπίρης Φ., εκδόσεις Έλλην

Κολτσιδόπουλος Γ. (2005) «Τουρισμός, Θεωρητική Προσέγγιση» εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

ΣΕΤΕ (2003) «Ελληνικός τουρισμός 2010: Στρατηγική και Στόχοι», Β' έκδοση

Σταυρινούδης Θ., (2006), «Τα χαρακτηριστικά και οι ιδιαιτερότητες των τουριστικών επιχειρήσεων», ΤΑ ΝΕΑ-Ανοιχτό MBA, Β' Κύκλος

Σταυρινούδης Θ., (2006), «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων»: Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης

Χυτήρης Λ., (1996), «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

### **ΛΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Baum T., (1995), «Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction», London, Chapman & Hall

Deery M., Jago L., (2001), «Hotel management style: a study of employee perceptions and preferences», International Journal of Hospitality Management, Vol. 20, Issue 4, pp.320-340

European Commission, (2000), «Towards quality coastal tourism», Brussels

Harrington R., (2005), «The how and who of strategy making: Models and appropriateness for firms in hospitality and tourism industries», Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol.29, No 3, pp.370-396

Jones P., (1999), «Operational issues and trends in the hospitality industry», International Journal of Hospitality Management, Vol. 17, Issue 2, pp.182-204

Jones P., Lockwood A., (1998), «Operational management research in the hospitality industry», International Journal of Hospitality Management, Vol. 17, Issue2, p.182-203

Mullins L. J., (1995), «Hospitality Management – A Human Resources Approach», 2η έκδοση, Longman

Nailon P., (1982), «Theory in hospitality management», International Journal of Hospitality Management, Vol. 1, No 3, pp.133-143

### **ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ**

Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού ([www.gnto.gov.gr](http://www.gnto.gov.gr), [www.visitgreece.gr](http://www.visitgreece.gr))

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (<http://sete.gr>)

Ελληνικό Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο ([www.grhotels.gr](http://www.grhotels.gr))

Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων ([www.hhf.gr](http://www.hhf.gr))

Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών & Προβλέψεων ([www.itep.gr](http://www.itep.gr))

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο κεφάλαιο αυτό της εργασίας, αναφέρομαι στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πιο συγκεκριμένα, στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που για την επίτευξή του σε μια επιχείρηση απαιτείται το "Όραμα" ή η "Αποστολή" της. Την ιστορική εξέλιξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που σήμερα σε μια επιχείρηση μπορεί να χαρακτηρίζεται ανταγωνιστικό και αύριο μπορεί να αποδειχθεί τροχοπέδη. Τέλος αναφέρω τους παράγοντες δημιουργίας όπως επίσης και τις στρατηγικές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα στην επιχείρηση.

### **2.1 Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Τι είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Είναι εκείνο το χαρακτηριστικό ιδίωμα της δράσης μιας εταιρείας που τη διαφοροποιεί από τις άλλες. Αυτό το ιδίωμα ανάγει τις ρίζες του είτε στο πεδίο της παραγωγής είτε στο πεδίο της εμπορίας. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που να έχουν καθολική εφαρμογή, ανεξάρτητα από τη συγκυρία της εποχής ή το είδος της αγοράς.

Ο όρος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για οποιαδήποτε επιχείρηση στον κόσμο της στρατηγικής των επιχειρήσεων σημαίνει ότι η επιχείρηση αυτή κατέχει ηγετική θέση στην αγορά που την ενδιαφέρει.

Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι βασικός στόχος κάθε επιχείρησης και μάλιστα άμεσα ή έμμεσα αναφέρεται πάντοτε στο «Όραμα» ή την «Αποστολή» της.

Η επιτυχία μιας επιχείρησης καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, με σημαντική τη θέση του εντός του εν λόγω κλάδου. Παρά το γεγονός ότι ένας κλάδος μπορεί να έχει ανεπαρκή αποτελεσματικότητα, η βέλτιστη δυνατή θέση μίας επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά κέρδη.

Μια επιχείρηση θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, όταν η διατήρηση των αποδόσεων ξεπερνά το μέσο όρο του

κλάδου της. Το πλεονέκτημα αυτό προκύπτει από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, που το καθιστούν ανώτερο των ανταγωνιστικών.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω τεχνολογικών εξελίξεων, αλλά συχνά είναι δύσκολο να διατηρηθεί, καθώς οι ανταγωνιστές αντιγράφουν σε σύντομο χρόνο ένα νέο ή τεχνολογικά βελτιωμένο προϊόν. Για να είναι ένα τέτοιο πλεονέκτημα βιώσιμο, θα πρέπει συχνά να προέρχεται από κάποιον άλλο παράγοντα και όχι από την τεχνολογία ή τις τροποποιήσεις των προϊόντων, όπως ο συμβολισμός του προϊόντος – την έννοια του προϊόντος στους καταναλωτές (εικόνες εμπορικού σήματος) και την εμπειρία των καταναλωτών από την απόκτηση και τη χρήση του. Οι ερευνητές μάρκετινγκ αναγνωρίζουν ότι τα προϊόντα διαθέτουν συμβολικά χαρακτηριστικά και ότι η κατανάλωση ορισμένων αγαθών μπορεί να εξαρτάται περισσότερο από την κοινωνική τους σημασία παρά από τη λειτουργική τους χρησιμότητα.

Υπάρχει πράγματι μια τάση στους καταναλωτές να ζητούν “προσωπική έννοια” σε προϊόντα και υπηρεσίες. Η καινοτομία είναι απαραίτητη προκειμένου να ανταποκριθεί στα συναισθήματα που οδηγούν στις αποφάσεις των καταναλωτών. Οι καταναλωτές εντυπωσιάζονται όλο και λιγότερο από τη νέα τεχνολογία και επιλέγουν τα προϊόντα που “δουλεύουν για αυτούς”. Ως εκ τούτου λέξεις όπως “συγκίνηση” και “προσωπική σημασία” βρίσκουν το δρόμο τους στις επιχειρησιακές στρατηγικές και είναι σημαντικό να κατανοηθούν οι άυλοι παράγοντες που συνδέονται με την αντιληπτή αξία του προϊόντος, και να ξεπεραστούν οι θετικές ή αρνητικές αντιλήψεις. Νέες περιγραφές όπως – “εύκολο”, “πρόσβαση”, “προσιτό”, “ενδυνάμωση” και “προσωπικά” – απευθύνονται στο πρόσωπο και όχι στο αντικείμενο. Η αποκάλυψη των συναισθημάτων και της στάσης προς τα προϊόντα καθώς και η συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με το γιατί οι άνθρωποι προτιμούν ένα προϊόν έχουν γίνει πλέον βασικά στρατηγικά στοιχεία.

## **2.2 Ιστορική εξέλιξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Η ιστορική αναδρομή διδάσκει πως το πλεονέκτημα μιας εταιρείας που σήμερα χαρακτηρίζεται ανταγωνιστικό, μπορεί να αποδειχθεί τροχοπέδη αύριο, αν οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας δεν συντονιστούν και δεν κατανοήσουν έγκαιρα τις δομικές αλλαγές του περιβάλλοντός τους.



Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αντιμετωπίζεται συχνά από τους υπεύθυνους στρατηγικού σχεδιασμού μιας εταιρείας με θρησκευτικό δέος. Η ρητή ή άρρητη επιθυμία να αντιγράψουν τις στρατηγικές εκείνες που έχουν οδηγήσει κάποιες άλλες εταιρείες στην κορυφή της επιτυχίας είναι έντονη και δελεαστική. Είναι άξιο αναφοράς το γεγονός πως, σε διάφορες χρονικές στιγμές της ιστορίας συγκεκριμένων κλάδων, παράγοντες διαμετρικά αντίθετοι μεταξύ τους έχουν αποδειχθεί πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όταν η κατανόηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περιορίζεται στην αντίληψη πως αυτό που είναι αποτελεσματικό για τη μια επιχείρηση, πρέπει να είναι αποτελεσματικό για όλους, τότε στην καλύτερη περίπτωση το αποτέλεσμα είναι η εξασφάλιση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του χθες. Αν η ιστορία έχει να μας διδάξει κάτι, αυτό είναι ότι αν κάποια επιχειρηματικά μοντέλα προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις σημερινές επιτυχημένες επιχειρήσεις, αυτό οφείλεται σε συγκεκριμένους παράγοντες, που βρίσκουν εφαρμογή κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Από ιστορική σκοπιά μπορούμε να εντοπίσουμε αρκετούς παράγοντες που αποτέλεσαν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις εταιρείες που κατάφεραν να τους αξιοποιήσουν: οικονομίες κλίμακας, καθετοποίηση και μη καθετοποίηση παραγωγής και τέλος, οι εσωτερικές διαδικασίες. Τα ερωτήματα είναι:

- Κάτω από ποιες συνθήκες οι παράγοντες αυτοί μπορούν να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- Με ποιο τρόπο οι προσπάθειες επικράτησης επί του ανταγωνισμού διαβρώνουν τα θεμέλια αυτών των πλεονεκτημάτων;

Οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να διερευνήσουν κάτω από την επιφάνεια για να κατανοήσουν σε βάθος τους λόγους και τις συνθήκες υπό τις οποίες συγκεκριμένες πρακτικές μπορούν να οδηγήσουν στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με τον τρόπο αυτό ίσως κατορθώσουν να προβλέψουν με επιτυχία ποια από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του σήμερα πρόκειται να χάσουν τη δύναμή τους αύριο και ποιοι παράγοντες μπορεί να αποτελέσουν πηγή μελλοντικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

*Οικονομίες κλίμακας:* Κατά τις δεκαετίες του 1960 και του 1970, η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνδέθηκε με τις οικονομίες κλίμακας και πολλά από τα εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης αναπτύχθηκαν με βάση το συγκεκριμένο άξονα. Είναι γεγονός ότι οι οικονομίες κλίμακας έδωσαν τη δυνατότητα σε επιτυχημένες εταιρείες να μειώσουν το κόστος παραγωγής τους σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Χαρακτηριστικό των οικονομιών κλίμακας είναι ότι στο κυρίαρχο επιχειρηματικό μοντέλο τα πάγια κόστη είναι μεγαλύτερα των μεταβλητών. Οι μεγάλοι οργανισμοί μπορούν να καταμερίσουν τα πάγια κόστη τους σε μεγαλύτερο όγκο παραγωγής, υποχρεώνοντας τους μικρούς σε μέγεθος ανταγωνιστές τους να «παίζουν το παιχνίδι σε δύσκολο γήπεδο». Οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού σε κλάδους όπου οι οικονομίες κλίμακας αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των κορυφαίων εταιρειών, πρέπει να αναρωτηθούν ποιο θα είναι το μέλλον του συγκεκριμένου επιχειρηματικού μοντέλου.

*Οικονομίες φάσματος:* Μια ακόμη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που σχετίζεται με τις οικονομίες κλίμακας, είναι το ευρύ φάσμα προϊόντων, δηλαδή η οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας που οδηγεί στην παραγωγή περισσότερων ενός προϊόντος.

Η εμφάνιση επαναστατικών επιχειρηματικών προσεγγίσεων και η υιοθέτηση τεχνολογιών προκάλεσε τέσσερα ρεύματα που σάρωσαν τον κλάδο σε όλη του την έκταση.

Το πρώτο ρεύμα προκλήθηκε από την εμφάνιση των πολυκαταστημάτων, τη δεκαετία του 1870.

Το δεύτερο ρεύμα προκλήθηκε από τους καταλόγους ταχυδρομικών παραγγελιών στη δεκαετία του 1890.

Το τρίτο ρεύμα είναι στις αρχές της δεκαετίας του 60, όπου κάνουν την εμφάνισή τους τα πολυκαταστήματα με προϊόντα σε ιδιαίτερα χαμηλές και ανταγωνιστικές τιμές.

Το τέταρτο ρεύμα προκλήθηκε από την εμφάνιση του Διαδικτύου και τη δυνατότητα πραγματοποίησης ηλεκτρονικών αγορών.

Όλες αυτές οι καινοτομίες εμφάνιζαν δύο κοινά σημεία: Το πρώτο κοινό σημείο είναι ότι όλες οι εταιρείες που τις εισήγαγαν, κατόρθωσαν, παρά το μειωμένο περιθώριο κέρδους, να επιβιώσουν, αυξάνοντας τον όγκο των πωλήσεών τους. Το δεύτερο κοινό σημείο των τεσσάρων ρευμάτων ήταν η ευρεία γκάμα προϊόντων που διακίνησαν οι νεοεισερχόμενες εταιρείες όταν εμφανίστηκαν. Η γκάμα αυτή τους εξασφάλισε σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι καταναλωτές περνώντας την πόρτα των νέων πολυκαταστημάτων, συνειδητοποιούσαν ότι υπήρχαν πολλές πιθανότητες να βρουν σε κάποιο ράφι αυτό που αναζητούσαν.

Οι κατάλογοι ταχυδρομικών παραγγελιών λειτούργησαν ως πύλη, καθώς βοήθησαν τους ανθρώπους της υπαίθρου να έχουν πρόσβαση σε ευρύτατη γκάμα προϊόντων. Το ίδιο συνέβη και με τα εκπτωτικά πολυκαταστήματα, τα οποία προσέφεραν λίγο απ' όλα. Ωστόσο, σε καθεμιά από τις ανωτέρω περιπτώσεις, τα πολυκαταστήματα παραγκωνίστηκαν από τα καταστήματα που εστίασαν σε μια κατηγορία προϊόντων ή σε συγκεκριμένο τρόπο ζωής. Το επιχειρηματικό τους μοντέλο ήταν το ίδιο με αυτό των πολυκαταστημάτων, όμως η εστίασή τους σε μια κατηγορία προϊόντων απλοποιούσε τη διαδικασία αγοράς για τους καταναλωτές, προσφέροντας πλουσιότερη γκάμα στο συγκεκριμένο είδος και καλύτερη εξυπηρέτηση. Το αποτέλεσμα ήταν η επικράτηση των κλασικών εμπορικών καταστημάτων επί των πολυκαταστημάτων, η επικράτηση των ειδικών καταλόγων ταχυδρομικών παραγγελιών επί των γενικών καταλόγων, η επικράτηση των ειδικευμένων εκπτωτικών καταστημάτων επί των εκπτωτικών πολυκαταστημάτων. Όταν οι καταναλωτές μάθουν πού μπορούν να αγοράσουν αυτό που χρειάζονται, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της οικονομίας φάσματος μετατρέπεται σε μειονέκτημα. Το ηλεκτρονικό εμπόριο μοιάζει να ακολουθεί τον ίδιο δρόμο. Είναι πολύ πιθανόν η ιστορία να αποδείξει ότι τα σημερινά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των διαδικτυακών πυλών είναι παροδικά.

*Καθετοποίηση και μη καθετοποίηση:* Μέχρι πρόσφατα, κυριαρχούσε η άποψη ότι οι μεγάλες εταιρείες που είχαν τη δυνατότητα να συνενώνουν όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες και δραστηριότητές τους στο εσωτερικό της εταιρείας, διέθεταν ένα

πανίσχυρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα δεδομένα όμως μοιάζουν να έχουν αλλάξει και η καθετοποίηση δείχνει να επιβραδύνει τις επιχειρήσεις. Οι μη καθετοποιημένες εταιρείες που αναθέτουν μεγάλο μέρος της παραγωγής και της ανάπτυξης των προϊόντων τους σε συνεταιίρους ή νεοεμφανιζόμενες εταιρείες που στη συνέχεια εξαγοράζουν, ακολουθούν το επιχειρηματικό μοντέλο που σήμερα αποτελεί πρότυπο για τους υπεύθυνους χάραξης στρατηγικής των εταιρειών. Το ερώτημα είναι: Κάτω από ποιες συνθήκες όμως η καθετοποίηση ή η μη καθετοποίηση αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τι θα μπορούσε να αλλάξει αυτές τις συνθήκες; Κάθε προϊόν ή υπηρεσία παράγεται με μια αλυσίδα δραστηριοτήτων, της οποίας κάθε κρίκος δημιουργεί προστιθέμενη αξία στο προϊόν. Για να αναθέσει με επιτυχία μια εταιρεία έναν από τους κρίκους αυτής της αλυσίδας σε εξωτερικό συνεργάτη, πρέπει να πληρούνται τρεις προϋποθέσεις. Πρώτον, πρέπει να είναι σε θέση να ορίσει τις προδιαγραφές του προϊόντος. Δεύτερον, πρέπει να υπάρχει αξιόπιστη τεχνολογία, ώστε τόσο η εταιρεία όσο και ο εξωτερικός συνεργάτης να μπορούν να πιστοποιήσουν ότι το προϊόν που παραδίδεται καλύπτει τις προδιαγραφές. Τρίτον, αν το προϊόν δεν καλύπτει τις προδιαγραφές, η εταιρεία πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει τις αλλαγές και τις τροποποιήσεις που πρέπει να γίνουν στο σύστημα. Η εταιρεία πρέπει να κατανοεί τον τρόπο αλληλεπίδρασης της εξωτερικής συνεργασίας με το υπόλοιπο σύστημα, ώστε να ενσωματώνει αποτελεσματικά την εισφορά της στην παραγωγική αλυσίδα. Αν καλύπτονται οι ανωτέρω προϋποθέσεις, τότε η ανάθεση κάποιου ή κάποιων κρίκων της αλυσίδας σε εξωτερικούς συνεργάτες είναι εφικτή. Η αγορά λειτουργεί μόνον όταν υπάρχει επαρκής πληροφόρηση. Όταν δεν υπάρχει επαρκής γνώση σε κρίσιμα σημεία, η καθετοποίηση είναι επιβεβλημένη, πρέπει να περιορίζεται στο εσωτερικό της εταιρείας και να μην ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Οι τρεις προϋποθέσεις που προαναφέρθηκαν, συνιστούν την πληροφόρηση που αποτελεί αναγκαία και επαρκή συνθήκη για τη λειτουργία της αγοράς. Τι γίνεται όμως με τις αμέτρητες περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει πληροφόρηση, όπως για παράδειγμα όταν εμφανίζονται πραγματικά νέες τεχνολογίες;

Η καθετοποίηση αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν η εταιρεία προσπαθεί να κερδίσει πελάτες των οποίων οι ανάγκες δεν έχουν καλυφθεί ακόμη από τα χαρακτηριστικά των διαθέσιμων προϊόντων. Οι καθετοποιημένες εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να σχεδιάσουν καθένα από τα υποσυστήματα του νέου προϊόντος ή της

υπηρεσίας, αξιοποιώντας στο μέγιστο την τεχνολογία που διαθέτουν. Ωστόσο, όταν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων υπερκαλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών, οι εταιρείες πρέπει να αλλάξουν τη στρατηγική που ακολουθούν. Η παραγωγή ακόμη καλύτερων προϊόντων δεν πρόκειται να αποφέρει μεγαλύτερα κέρδη. Αντίθετα, μέθοδοι με τις οποίες θα βελτιωθεί η ταχύτητα παρουσίασης νέων προϊόντων στην αγορά και η ετοιμότητα της εταιρείας να τα προσαρμόσει στις ανάγκες και στις προτιμήσεις των καταναλωτών αποτελούν μηχανισμό για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όταν ο ανταγωνισμός αναπτύσσεται σ' αυτό το πλαίσιο, τότε ορίζονται οι προδιαγραφές των σημαντικότερων υποσυστημάτων ενός προϊόντος, δίνοντας τη δυνατότητα σε μη καθετοποιημένες εξειδικευμένες εταιρείες να αναδειχθούν και να αναλάβουν την παραγωγή συγκεκριμένων τμημάτων του προϊόντος. Οι εξειδικευμένες εταιρείες μπορούν να λειτουργήσουν με χαμηλότερες λειτουργικές δαπάνες, ενώ η τυποποίηση βοηθά τους σχεδιαστές των προϊόντων να προσαρμόζουν τα χαρακτηριστικά και τη λειτουργία του προϊόντος στις ανάγκες συγκεκριμένων πελατών συνδυάζοντας διαφορετικά εξαρτήματα. Κατά συνέπεια, το μη καθετοποιημένο επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί πλεονέκτημα όταν η εταιρεία εστιάζει στα τμήματα της αγοράς όπου τα υπάρχοντα προϊόντα υπερκαλύπτουν τις ανάγκες των πελατών. Μία ομάδα μη καθετοποιημένων εταιρειών που συνεργάζονται μεταξύ τους είναι ταχύτερη και περισσότερο ευέλικτη από μία καθετοποιημένη εταιρεία.

Συμπερασματικά, αν οι ανάγκες του πελάτη δεν ικανοποιούνται από τη διαθέσιμη τεχνολογία, η καθετοποίηση συνιστά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αν το διαθέσιμο προϊόν επαρκεί, η καθετοποίηση αποτελεί τροχοπέδη. Οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να κατανοήσουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο μια εταιρεία και το επιχειρηματικό της μοντέλο πρέπει να λειτουργήσουν ανταγωνιστικά και κατά πόσο το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελεί πλεονέκτημα ή μειονέκτημα.

*Εσωτερικές διαδικασίες:* Κάποιες μορφές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως αυτές που πηγάζουν από τις οικονομίες κλίμακας και φάσματος, συνδέονται με τη θέση της εταιρείας στην αγορά. Άλλες συνδέονται με το επιχειρηματικό μοντέλο που ακολουθεί. Υπάρχουν όμως και άλλες που συνδέονται με τις διαδικασίες ή την «επάρκεια» των εταιρειών. Αν και η θέση στην αγορά ή η αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών μοντέλων μπορεί να παρουσιάζει διακυμάνσεις, η εσωτερική

επάρκεια (οι εσωτερικές διαδικασίες δηλαδή) πιστεύεται ότι αποτελεί ανθεκτικότερο πλεονέκτημα γιατί είναι δυσκολότερο να αντιγραφεί. Παρ' όλα αυτά, αποδεικνύεται ότι τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τις ιδιαίτερες εσωτερικές διαδικασίες, στηρίζονται και αυτά σε πρόσκαιρες βάσεις. Γενικά, η επιστημονική πρόοδος που οδηγεί σε βαθύτερη κατανόηση και εδραιωμένη, αναλυτική και κωδικοποιημένη επιστημονική γνώση, καταργεί πολλές από τις εξειδικευμένες ρουτίνες που χρησιμοποιούσαν κατ' αποκλειστικότητα διάφορες εταιρείες για την επίλυση των προβλημάτων τους.

Συμπερασματικά, κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να στηρίζεται σε ένα σύνολο συγκεκριμένων συνθηκών που εμφανίζονται μια συγκεκριμένη στιγμή και για συγκεκριμένους λόγους. Παρ' όλα αυτά πολλά από τα φαινομενικά ακλόνητα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αποδείχθηκαν παροδικά όταν οι συνθήκες διαφοροποιήθηκαν. Η ίδια η ύπαρξη κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δημιουργεί την ανάγκη ανάπτυξης νέων καινοτομιών από τους ανταγωνιστές που προσπαθούν να διατηρήσουν τη θέση τους, στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για τη χάραξη μιας επιτυχημένης στρατηγικής είναι απαραίτητη η σε βάθος κατανόηση των λειτουργιών του ανταγωνισμού, της εξέλιξης και των συντελεστών που αποτελούν την πηγή κάθε πλεονεκτήματος. Μόνο τότε θα είμαστε σε θέση να διαγνώσουμε τη στιγμή που ένα πλεονέκτημα είναι καταδικασμένο να φθίνει, αλλά και το πώς θα μπορούμε να οικοδομήσουμε νέα πλεονεκτήματα στη θέση του.

### **2.3 Μηχανισμός ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Το εύλογο ερώτημα που αναδύεται σε αυτό το σημείο είναι «Πως πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις τα οράματά τους» ή διαφορετικά «Πως καταφέρνει μια επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

Φυσικά τα ερωτήματα αυτά έχουν να κάνουν με τον μηχανισμό ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Υπάρχουν δύο βασικές θεωρίες γι' αυτόν τον μηχανισμό ανάπτυξης οι οποίες μάλιστα στηρίζονται στο περιβάλλον της επιχείρησης. Η πρώτη είναι η θεωρία του Porter η οποία μελετά την στρατηγική της επιχείρησης με βάση το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και η δεύτερη είναι η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων που μελετά την στρατηγική της επιχείρησης με βάση το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας.

Η θεωρία του Porter κινείται από το εξωτερικό προς το εσωτερικό περιβάλλον δηλαδή από τα έξω προς τα μέσα, ενώ η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων από τα μέσα προς τα έξω.

Η γνώση, η συνεισφορά της οποίας στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μελετάται στην προκείμενη εργασία, είναι χαρακτηριστικό που συμπεριλαμβάνεται στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας.

Οι πόροι μιας επιχείρησης από μόνοι τους είναι απίθανο να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αν κάτι τέτοιο συμβεί τότε το πλεονέκτημα δεν θα είναι διατηρήσιμο. Χαρακτηριστική περίπτωση είναι αυτή της εταιρείας EMI που ανακάλυψε τον αξονικό τομογράφο. Ο αξονικός τομογράφος ήταν μια ανακάλυψη σταθμός στα ιατρικά χρονικά. Παρά την κατοχή όμως αυτού του μοναδικού πόρου η εν λόγω εταιρεία αυτή απέτυχε.

Η αποτυχία αυτή δικαιολογείται αν σκεφτούμε ότι η εταιρεία δεν κατάφερε με βάση τον συγκεκριμένο πόρο να δημιουργήσει ικανότητες.

Άρα κάθε εταιρεία θα πρέπει να συνδυάζει κατά τέτοιο τρόπο τους πόρους της ώστε να προκύπτουν ικανότητες (capabilities).

Οι ικανότητες που μπορούν να προκύψουν χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- Οριακές ικανότητες (threshold competences) τις οποίες διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή αν δεν τις διαθέτουν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν.
- Θεμελιώδης ικανότητες (core competences) τις οποίες δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και μάλιστα δεν μπορούν να τις αποκρυπτογραφήσουν και να τις μιμηθούν.

Το ζητούμενο βεβαίως είναι ο συνδυασμός των πόρων να δίνει θεμελιώδεις ικανότητες διότι αυτές μόνον μπορούν να δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **2.3.1 Δομή θεμελιώδους ικανότητας.**

Η δομή της θεμελιώδους ικανότητας είναι πολύπλοκη. Αυτή η πολυπλοκότητα είναι απαραίτητη διότι εξασφαλίζει το κυριότερο χαρακτηριστικό της θεμελιώδους ικανότητας που είναι η δυσκολία αποκωδικοποίησης από τους ανταγωνιστές.

Η δυσκολία αποκωδικοποίησης βασίζεται:

- στην φύση των πόρων που συνδυάζονται με σκοπό την δημιουργία ικανότητας. Είναι προφανές ότι όσο περισσότεροι άυλοι πόροι χρησιμοποιούνται και μάλιστα όσο περισσότερο εμπλέκεται ο πόρος της γνώσης και της μάθησης στον σχεδιασμό των μοναδικών ικανοτήτων τόσο δυσκολότερα αποκρυπτογραφούνται οι θεμελιώδης ικανότητες.
- στον ίδιο τον συνδυασμό με την έννοια ότι όσο πιο σύνθετος είναι τόσο δύσκολα διερευνάται.

Βεβαίως είναι προφανές ότι όσο μεγαλύτερη είναι η δυσκολία αποκωδικοποίησης και μίμησης από τους ανταγωνιστές τόσο μεγαλύτερη είναι και η δυσκολία κατασκευής μιας μοναδικής ικανότητας.

Στην δομή μιας θεμελιώδους ικανότητας ξεχωρίζουν τέσσερις βασικές διαστάσεις:

1. Γνώσεις και ικανότητες εργαζομένων
2. Τεχνικά συστήματα
3. Διοικητικά συστήματα
4. Αξίες και νόρμες / κανόνες



### 2.3.2. Γνώση

Από τις διαστάσεις της θεμελιώδους ικανότητας φαίνεται ξεκάθαρα ότι το κύριο συστατικό της είναι η γνώση. Αλλά τι εννοούμε με τον όρο γνώση;

Στην σχετική βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για το τι είναι γνώση. Μελετώντας εύκολα διαπιστώνει κανείς ότι σε κάθε απόπειρα κατηγοριοποίησης ο ερευνητής επιλέγει τις διαστάσεις αυτής της κατηγοριοποίησης με την χρήση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της γνώσης.

Μια σειρά από μοντέλα κατηγορίας γνώσης συνοψίζονται στην εργασία των Mc Adam και Greedy (1999). Η κλασική όμως προσέγγιση είναι το μοντέλο του Boisot (Boisot, 1987) όπου αναγνωρίζει δύο κρίσιμα χαρακτηριστικά της γνώσης: την Διάχυση (Diffusion) και την κωδικοποίηση (Codification). Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσονται τέσσερις τύποι γνώσης: Ιδιόκτητη, Προσωπική, Δημόσια και Κοινή Λογική (Proprietary, Personal, Public Knowledge, Common Sense).

Οι Hahn και Sudramani (2000) προτείνουν ένα μοντέλο στο οποίο τα δύο κύρια χαρακτηριστικά της γνώσης είναι το που βρίσκεται η γνώση και το επίπεδο της αντιλαμβανόμενης εκ των προτέρων δομής για την γνώση. Οι Nonaka και Takeuchi (1994;1995) δίνουν την παραδοσιακή πλέον διάκριση της tacit και explicit γνώσης. Η διάκριση αυτή είναι πολύ σημαντική επειδή αναδεικνύει την σημασία της κρυφής γνώσης που πολλές φορές μένει ανεκμετάλλευτη στο μυαλό των ανθρώπων.

### 2.3.3 Διαχείριση της Γνώσης

Η διαχείριση της γνώσης είναι μια επιστημονική περιοχή, η οποία πραγματεύεται τη συλλογή, αναπαράσταση, επεξεργασία και οργάνωση της γνώσης μια επιχείρησης για την υποστήριξη διάφορων δραστηριοτήτων, όπως η λήψη αποφάσεων (Prusak, 2001).

Η κυρίαρχη ιδέα που αναδύθηκε από αυτήν την έρευνα είναι ότι η Διαχείριση της Γνώσης βελτιστοποιεί μια σειρά από γνωστικούς πόρους που δεν είναι πάντα σαφείς, αλλά συχνά περιλαμβάνουν και άλλα στοιχεία που σχετίζονται με πολλούς και αστάθμητους παράγοντες (π.χ συμπεριφορά).

Το αποτέλεσμα του μηχανισμού επεξεργασίας της Διαχείριση της Γνώσης μπορεί να εντοπιστεί τόσο σε λειτουργικό όσο και σε στρατηγικό επίπεδο. Αυτό σημαίνει ότι η

Διαχείριση της Γνώσης υποστηρίζει τόσο την βραχυπρόθεσμη επιχειρηματική λειτουργία (operation) όσο και την επίτευξη η προώθηση μακροχρόνιων στρατηγικών στόχων (strategy).

Πάντως για να εξελιχτεί στρατηγικά η Διαχείριση της Γνώσης πρέπει να υποστηρίζει σε λειτουργικό επίπεδο μια σειρά από διαδικασίες όπως: η δημιουργία, η συγκέντρωση, η κατανομή, η διάχυση, η εκμετάλλευση, η πρόσβαση, η χρήση, η προστασία και η αναπαραγωγή της γνώσης. Στο στρατηγικό επίπεδο η Διαχείριση της Γνώσης θεωρείται σημαντική αρωγή στην Διαρκή Ανάπτυξη (Continuous Improvement), στην οικοδόμηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (Competitive Advantage), στην κοινωνικοποίηση της πληροφορίας (Humanization of Information), στην ανάπτυξη των ικανοτήτων (Development of Competencies) και στην Πολυσυλλεκτική Ευφυΐα (Collective Intelligence) (Λύτρας, 2003).

#### **2.4 Δυνάμεις που διαμορφώνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Η διάρθρωση των δυνάμεων διαφέρει ανάλογα με τον κλάδο. Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις καθορίζουν την κερδοφορία ενός κλάδου και τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Ωστόσο, η προεξάρχουσα δύναμη δεν είναι πάντα προφανής. Για παράδειγμα, αν και ο ανταγωνισμός μεταξύ εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε κλάδους καταναλωτικών αγαθών είναι συχνά ιδιαίτερα σκληρός, δεν είναι κατ' ανάγκη ο βασικότερος παράγοντας που περιορίζει την κερδοφορία. Επίσης, οι χαμηλές αποδόσεις στον κλάδο των φωτογραφικών φιλμ οφείλονται στην εμφάνιση ενός ανώτερου υποκατάστατου προϊόντος, όπως διαπίστωσαν η Kodak και η Fuji, οι κορυφαίοι κατασκευαστές φιλμ παγκοσμίως, με την έλευση της ψηφιακής φωτογραφίας. Σε μια τέτοια περίπτωση η αντιμετώπιση του υποκατάστατου προϊόντος αποτελεί τη βασική στρατηγική προτεραιότητα.

Η διάρθρωση του κλάδου διαμορφώνεται από ένα σύνολο οικονομικών και τεχνικών χαρακτηριστικών, που καθορίζουν την ένταση των ανταγωνιστικών δυνάμεων. Αυτές είναι οι εξής:

*Απειλή Εισόδου:* Η είσοδος νέων εταιρειών σε έναν κλάδο και η διάθεσή τους να αποσπάσουν ένα μερίδιο της αγοράς δημιουργούν πιέσεις στις τιμές, στα κόστη και στις επενδύσεις που πρέπει να κάνει μια κατεστημένη εταιρεία για να παραμείνει ανταγωνιστική. Ιδιαίτερα όταν οι νέοι παίκτες διαθέτουν ήδη παρουσία και

δραστηριότητες σε άλλες αγορές, μπορούν να αξιοποιήσουν το δυναμικό και τα κεφάλαιά τους για να ταράξουν τα νερά του ανταγωνισμού.

Κατά συνέπεια, η απειλή των νέων εταιρειών περιορίζει τα περιθώρια κερδοφορίας ενός κλάδου. Όταν το επίπεδο της απειλής είναι υψηλό, οι κατεστημένες εταιρείες πρέπει να διατηρήσουν τις τιμές τους χαμηλές ή να αυξήσουν τις επενδύσεις τους, ώστε να αποθαρρύνουν τους νέους ανταγωνιστές.

Η απειλή εισόδου νέων παικτών σε έναν κλάδο εξαρτάται από τους φραγμούς εισόδου και την αντίδραση που θα συναντήσουν οι νεοεισερχόμενοι παίκτες από τις κατεστημένες εταιρείες. Αν οι φραγμοί εισόδου είναι χαμηλοί και οι νεοεισερχόμενοι δεν περιμένουν σημαντική αντίδραση από τους εδραιωμένους ανταγωνιστές, η απειλή της εισόδου νέων παικτών είναι υψηλή και η κερδοφορία του κλάδου μετριάζεται. Πρέπει ωστόσο να τονίσουμε ότι και μόνο η απειλή της εισόδου αρκεί για να μετριάσει την κερδοφορία – δεν είναι απαραίτητο να εμφανιστούν στην πραγματικότητα νέοι παίκτες.

*Φραγμοί Εισόδου:* Πρόκειται για τα πλεονεκτήματα που έχουν οι κατεστημένες εταιρείες έναντι των νεοεισερχόμενων – συνήθως σε εφτά βασικούς τομείς:

1. Προμήθειες – Οικονομίες κλίμακας: Οι εταιρείες με μεγάλη παραγωγή απολαμβάνουν χαμηλότερες τιμές ανά μονάδα προϊόντος, γιατί μπορούν να καταναείμουν τα πάγια κόστη σε περισσότερες μονάδες προϊόντος, να εφαρμόσουν αποτελεσματικότερες τεχνολογίες ή να πιάσουν τους προμηθευτές τους για καλύτερους όρους. Οι οικονομίες κλίμακας στον τομέα των προμηθειών αποτρέπουν την είσοδο, επιβάλλοντας στο φιλόδοξο νέο παίκτη είτε να δραστηριοποιηθεί στην ίδια μεγάλη κλίμακα είτε να αποδεχθεί το μειονέκτημα κόστους.
2. Ζήτηση – Οφέλη κλίμακας: Αυτά τα οφέλη, γνωστά και ως πλεονεκτήματα δικτύου, εμφανίζονται σε κλάδους όπου η προθυμία του αγοραστή να πληρώσει για το προϊόν μιας εταιρείας αυξάνεται ανάλογα με τον αριθμό των άλλων αγοραστών που στηρίζουν την εταιρεία. Οι αγοραστές μπορεί να εμπιστεύονται περισσότερο τις μεγάλες εταιρείες για την προμήθεια ενός ζωτικού προϊόντος: Θυμηθείτε το παλιό σλόγκαν ότι κανείς δεν απολύθηκε γιατί αγόρασε από την IBM (όταν κυριαρχούσε στην αγορά των υπολογιστών). Επίσης, οι αγοραστές μπορεί να θεωρούν σημαντικό να ανήκουν σε ένα «δίκτυο» με μεγάλο αριθμό άλλων αγοραστών. Για παράδειγμα,

όσοι συμμετέχουν σε διαδικτυακές δημοπρασίες στρέφονται προς το eBay, γιατί διαθέτει το μεγαλύτερο αριθμό προσφορών και υποψήφιων αγοραστών. Τα οφέλη κλίμακας που προκύπτουν από τη ζήτηση αποθαρρύνουν την είσοδο νέων παικτών, εξαιτίας της απροθυμίας των πελατών να αγοράσουν από τον νεοεισερχόμενο. Μια νέα εταιρεία θα δεχθεί εξάλλου έντονες πιέσεις στην τιμολογιακή της πολιτική μέχρι να αναπτύξει μεγάλη βάση πελατών.

3. Κόστος αλλαγής προμηθευτή: Τα κόστη αλλαγής προμηθευτή είναι πάγια κόστη που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι αγοραστές όταν αλλάζουν προμηθευτή. Προκύπτουν από την ανάγκη του αγοραστή να τροποποιήσει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος του, να επανεκπαιδεύσει τους υπαλλήλους του στη χρήση του νέου προϊόντος ή να τροποποιήσει τις διαδικασίες ή τη μηχανοργάνωσή του. Όσο υψηλότερα είναι τα κόστη αλλαγής, τόσο δυσκολότερο είναι για ένα νεοεισερχόμενο να εξασφαλίσει πελάτες.

4. Κεφαλαιακές απαιτήσεις: Η ανάγκη μεγάλων επενδύσεων για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό μπορεί να αποθαρρύνει τους νέους παίκτες. Τα κεφάλαια μπορεί να μην απαιτούνται μόνο για τη δημιουργία εγκαταστάσεων, αλλά και για να δοθεί πίστωση στους πελάτες, να δημιουργηθεί στοκ προϊόντων και να χρηματοδοτηθούν οι αρχικές απώλειες. Οι φραγμοί εισόδου είναι ιδιαίτερα υψηλοί αν το κεφάλαιο απαιτείται για μη ανακτήσιμες και κατά συνέπεια δύσκολα χρηματοδοτούμενες δαπάνες, όπως προκαταβολική διαφήμιση ή έρευνα και ανάπτυξη. Αν και οι μεγάλες εταιρείες διαθέτουν τους οικονομικούς πόρους για να εισβάλλουν σε σχεδόν οποιονδήποτε κλάδο, οι τεράστιες κεφαλαιακές απαιτήσεις σε συγκεκριμένους τομείς περιορίζουν τον αριθμό των υποψήφιων νέων παικτών. Αντίθετα, σε τομείς όπως η παροχή φοροτεχνικών υπηρεσιών ή οι μεταφορές μικρών αποστάσεων, οι κεφαλαιακές απαιτήσεις είναι περιορισμένες και ο αριθμός των υποψήφιων νέων παικτών μεγάλος.

Είναι σημαντικό να μην υπερεκτιμήσουμε το βαθμό στον οποίο οι κεφαλαιακές απαιτήσεις αποθαρρύνουν την είσοδο. Αν οι αποδόσεις του κλάδου είναι και προβλέπεται να παραμείνουν ελκυστικές και η κεφαλαιαγορά υγιής, οι επενδυτές θα διαθέσουν στους νεοεισερχόμενους τα κεφάλαια που χρειάζονται. Στον κλάδο των αερομεταφορών, για παράδειγμα, η χρηματοδότηση για την αγορά των πανάκριβων αεροσκαφών είναι εύκολη εξαιτίας της υψηλής τιμής μεταπώλησης – γεγονός που

αποδεικνύεται και από τον αριθμό των νέων αεροπορικών εταιρειών που έχουν δημιουργηθεί σε σχεδόν όλες τις χώρες.

5. Πλεονεκτήματα κατεστημένων εταιρειών ανεξαρτήτως μεγέθους: Ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, οι εταιρείες που ήδη δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο ίσως διαθέτουν πλεονεκτήματα στους τομείς κόστους ή ποιότητας, που οι πιθανοί νέοι ανταγωνιστές τους δεν μπορούν να εξασφαλίσουν. Τα πλεονεκτήματα αυτά μπορεί να προέρχονται από εσωτερικά ανεπτυγμένη τεχνολογία, προνομακική πρόσβαση στις καλύτερες πηγές πρώτων υλών, κυριαρχία στις ευνοϊκές γεωγραφικά περιοχές, καταξιωμένα εμπορικά ονόματα ή συσσωρευμένη εμπειρία, που επιτρέπει την αποτελεσματικότερη παραγωγή. Οι νεοεισερχόμενες εταιρείες προσπαθούν να ξεπεράσουν αυτά τα πλεονεκτήματα. Κάποιες αλυσίδες λιανικής, επιλέγουν να δημιουργούν τα καταστήματά τους σε ανεξάρτητους χώρους και όχι σε εμπορικά κέντρα, όπου εδραιωμένα καταστήματα έχουν κατοχυρώσει την παρουσία τους.

6. Άνιση πρόσβαση στα κανάλια διανομής: Η νεοεισερχόμενη εταιρεία πρέπει, φυσικά, να διασφαλίσει τη διανομή του προϊόντος ή της υπηρεσίας της. Ένα νέο προϊόν, για παράδειγμα, πρέπει να εκτοπίσει κάποιο άλλο από τα ράφια του σούπερ μάρκετ, με καμπάνιες προώθησης, προσφορές ή άλλους τρόπους. Όσο περιορισμένα είναι τα κανάλια χονδρικής και λιανικής και όσο περισσότερο τα ελέγχουν οι ήδη κατεστημένες εταιρείες, τόσο πιο δύσκολη είναι η είσοδος στον κλάδο. Ορισμένες φορές η πρόσβαση στα κανάλια διανομής είναι τόσο σημαντικός φραγμός εισόδου, ώστε οι νεοεισερχόμενες εταιρείες πρέπει να τα παρακάμψουν ή να δημιουργήσουν δικά τους. Για παράδειγμα, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους απέφυγαν τη διανομή μέσω ταξιδιωτικών πρακτόρων (που έχουν την τάση να ευνοούν τους μεγάλους αερομεταφορείς) και ενθαρρύνουν τους επιβάτες να κάνουν τις κρατήσεις τους μέσω του Διαδικτύου.

7. Κρατική πολιτική: Η κρατική πολιτική μπορεί άμεσα να εμποδίσει ή να διευκολύνει την είσοδο καθώς και να μεγεθύνει (ή να εκμηδενίσει) τους υπόλοιπους φραγμούς εισόδου. Το κράτος μπορεί άμεσα να περιορίσει ή ακόμη και να αποκλείσει την είσοδο σε κάποιους κλάδους θέτοντας αυστηρές προϋποθέσεις αδειοδότησης και περιορισμούς στις ξένες επενδύσεις. Η κρατική πολιτική μπορεί να εντείνει τους φραγμούς εισόδου ακόμη και με κανονισμούς που αφορούν το περιβάλλον ή την ασφάλεια. Φυσικά, το κράτος με την πολιτική του μπορεί και να διευκολύνει την

είσοδο – για παράδειγμα, άμεσα, μέσω επιδοτήσεων, ή έμμεσα, με τη χρηματοδότηση βασικών ερευνών που στη συνέχεια διατίθενται σε όλες τις εταιρείες, παλιές και νέες. Οι φραγμοί εισόδου πρέπει να αξιολογηθούν με βάση τις δυνατότητες των υποψήφιων νέων παικτών, οι οποίοι μπορεί να είναι νέες εταιρείες, ξένες εταιρείες ή εταιρείες προερχόμενες από συναφείς κλάδους. Και όπως προκύπτει από ορισμένα από τα παραδείγματα που αναφέρθηκαν, ο υπεύθυνος στρατηγικής πρέπει να είναι εξοικειωμένος με τους δημιουργικούς τρόπους με τους οποίους η νεοεισερχόμενη εταιρεία μπορεί να παρακάμψει τους εμφανείς φραγμούς εισόδου.

*Αναμενόμενη αντίδραση:* Ο τρόπος που οι υποψήφιοι νέοι παίκτες εκτιμούν ότι θα αντιδράσουν οι κατεστημένες εταιρείες θα επηρεάσει την απόφασή τους. Αν η αντίδρασή τους προβλέπεται δυναμική και παρατεταμένη, το δυνητικό κέρδος από την είσοδο της εταιρείας μπορεί να είναι μικρότερο από το κόστος κεφαλαίου. Οι κατεστημένες εταιρείες συχνά καταφεύγουν σε δημόσιες τοποθετήσεις έναντι μιας νεοεισερχόμενης εταιρείας για να στείλουν μήνυμα και σε άλλες υποψήφιες εταιρείες ότι είναι αποφασισμένες να υπερασπίσουν το μερίδιο που κατέχουν στην αγορά.

Οι νεοεισερχόμενες εταιρείες πρέπει να αναμένουν σθεναρή αντίδραση αν:

- Οι κατεστημένες εταιρείες έχουν κατά το παρελθόν αντιδράσει σθεναρά σε αντίστοιχες περιπτώσεις.
- Οι κατεστημένες εταιρείες διαθέτουν επαρκείς πόρους αντίστασης, όπως διαθέσιμα κεφάλαια και δυνατότητα δανεισμού, υψηλή παραγωγική δυνατότητα ή δυνατότητα επιρροής των καναλιών διανομής και των καταναλωτών.
- Διαφαίνεται ότι οι κατεστημένες εταιρείες δε θα διστάσουν να μειώσουν τις τιμές για να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς ανεξαρτήτως κόστους.
- Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι περιορισμένος, με αποτέλεσμα οι νεοεισερχόμενες εταιρείες να μπορούν να επιβιώσουν μόνο αν κλέψουν μερίδιο από τις κατεστημένες εταιρείες.

Η ανάλυση των φραγμών εισόδου και της αναμενόμενης αντίδρασης είναι προφανώς καθοριστικής σημασίας για οποιαδήποτε εταιρεία σχεδιάζει την είσοδό της σε

κάποιον κλάδο. Η πρόκληση είναι να εντοπίσουν τρόπους υπερπήδησης των φραγμών εισόδου χωρίς να εκμηδενίσουν -με υπέρμετρες επενδύσεις- την κερδοφορία.

*Η Δύναμη των Προμηθευτών:* Οι ισχυροί προμηθευτές φροντίζουν να εξασφαλίζουν τη μερίδα του λέοντος, χρεώνοντας υψηλότερες τιμές, υποβιβάζοντας την ποιότητα ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες ή μεταφέροντας τα κόστη στους πελάτες τους. Οι ισχυροί προμηθευτές, συμπεριλαμβανομένων και των προμηθευτών εργασίας, έχουν τη δύναμη να συμπίεσουν την κερδοφορία ενός κλάδου που δεν μπορεί να περάσει τις αυξησείς κόστους στις δικές του τιμές. Οι εταιρείες εξαρτώνται από ένα μεγάλο φάσμα διαφορετικών ομάδων προμηθευτών. Μια ομάδα προμηθευτών είναι πανίσχυρη όταν:

- Είναι περισσότερο συμπαγής από τον κλάδο τον οποίο προμηθεύει.
- Η κερδοφορία των προμηθευτών δεν εξαρτάται από τις πωλήσεις σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. Οι προμηθευτές που προμηθεύουν πολλούς διαφορετικούς κλάδους δε θα διστάσουν να αποσπάσουν από κάθε κλάδο το μέγιστο κέρδος. Αν όμως ένας συγκεκριμένος κλάδος εξασφαλίζει ένα μεγάλο ποσοστό των πωλήσεων ή των κερδών ενός προμηθευτή, ο προμηθευτής θα προστατέψει τον κλάδο με λογική τιμολογιακή πολιτική και θα βοηθήσει σε δραστηριότητες όπως η έρευνα και ανάπτυξη.
- Όταν το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι υψηλό για τις εταιρείες του κλάδου. Για παράδειγμα, η αλλαγή προμηθευτή είναι δύσκολη αν οι εταιρείες έχουν επενδύσει σημαντικά σε εξειδικευμένο βοηθητικό εξοπλισμό ή στην εκμάθηση της λειτουργίας του εξοπλισμού ενός συγκεκριμένου προμηθευτή. Άλλες φορές εταιρείες εγκαθιστούν τις μονάδες παραγωγής τους κοντά στις εγκαταστάσεις ενός προμηθευτή. Όταν τα κόστη αλλαγής προμηθευτή είναι ιδιαίτερα υψηλά, οι εταιρείες του κλάδου δύσκολα μπορούν να πιέσουν τους προμηθευτές τους. Πρέπει ωστόσο να σημειώσουμε ότι και οι προμηθευτές μπορεί να έχουν κόστη αλλαγής, περιορίζοντας έτσι τη δύναμή τους.
- Οι προμηθευτές προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα.

- Δεν υπάρχει υποκατάστατο για το προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχει ο προμηθευτής.
- Οι προμηθευτές μπορούν να απειλήσουν με είσοδο στον κλάδο. Σ' αυτή την περίπτωση, αν οι εταιρείες του κλάδου έχουν υψηλά κέρδη σε σύγκριση με τους προμηθευτές τους, θα τους παρασύρουν να εισέλθουν στην αγορά.

*Η Δύναμη των Αγοραστών:* Οι ισχυροί πελάτες -ή άλλη όψη του νομίσματος των ισχυρών προμηθευτών- μπορούν να διεκδικήσουν περισσότερη αξία πιέζοντας για μείωση των τιμών, απαιτώντας βελτιωμένη ποιότητα ή πρόσθετες υπηρεσίες (ανεβάζοντας κατά συνέπεια το κόστος) και γενικά θέτοντας τις εταιρείες σε ανταγωνισμό σε βάρος της κερδοφορίας του κλάδου. Οι αγοραστές είναι ισχυροί όταν διαθέτουν διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τις εταιρείες του κλάδου, ιδιαίτερα δε όταν χρησιμοποιούν τη δύναμή τους για να μειώσουν τις τιμές.

Όπως και με τους προμηθευτές, μπορεί να υπάρχουν διαφορετικές ομάδες αγοραστών, με διαφορετικά επίπεδα διαπραγματευτικής ισχύος.

Μια ομάδα αγοραστών μπορεί να ασκήσει πιέσεις όταν:

- Υπάρχουν λίγοι αγοραστές ή ο καθένας αγοράζει ποσότητες που είναι μεγάλες για το μέγεθος ενός προμηθευτή. Οι μεγάλοι αγοραστές είναι ιδιαίτερα ισχυροί σε κλάδους με υψηλά πάγια κόστη, όπως ο τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός, οι γεωτρήσεις σε χώρες του εξωτερικού και τα χημικά. Τα υψηλά πάγια κόστη και τα χαμηλά οριακά κόστη ενισχύουν την πίεση στις εταιρείες του κλάδου να διατηρήσουν τον όγκο των πωλήσεών τους μειώνοντας τις τιμές.
- Τα προϊόντα του κλάδου είναι τυποποιημένα ή μη διαφοροποιημένα. Αν οι αγοραστές εκτιμούν ότι μπορούν ανά πάσα στιγμή να βρουν ένα αντίστοιχο προϊόν, έχουν την τάση να στρέφουν τους προμηθευτές σε έντονο ανταγωνισμό.
- Οι αγοραστές έχουν χαμηλό κόστος αλλαγής προμηθευτή.
- Οι αγοραστές μπορούν να απειλήσουν με παραγωγή του προϊόντος του προμηθευτή αν οι προμηθευτές έχουν υψηλά κέρδη.



Μια ομάδα αγοραστών δίνει μεγάλη βαρύτητα στην τιμή όταν:

- Το προϊόν που προμηθεύεται από τον κλάδο αντιστοιχεί σε σημαντικό ποσοστό του κόστους ή του προϋπολογισμού προμηθειών. Σε αυτή την περίπτωση οι αγοραστές είναι πιθανόν να βγουν στην αγορά αναζητώντας την καλύτερη τιμή μεταξύ των προμηθευτών, όπως κάνει κάποιος που θέλει να πάρει στεγαστικό δάνειο. Όταν το προϊόν που παράγει ο κλάδος αντιστοιχεί σε μικρό ποσοστό του κόστους του αγοραστή, συνήθως ο αγοραστής δίνει μικρότερη βαρύτητα στην τιμή.
- Οι αγοραστές έχουν χαμηλά κέρδη, περιορισμένη ρευστότητα ή πιέζονται για οποιονδήποτε λόγο να περικόψουν τις δαπάνες προμηθειών. Αντίθετα, οι πελάτες με υψηλά κέρδη ή μεγάλη ρευστότητα δίνουν σε γενικές γραμμές μικρότερη βαρύτητα στην τιμή (με την προϋπόθεση, φυσικά, ότι το προϊόν που προμηθεύονται δεν αντιπροσωπεύει μεγάλο ποσοστό του κόστους τους).
- Η ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγει ο αγοραστής δεν επηρεάζεται ιδιαίτερα από το προϊόν του κλάδου. Όταν αντίθετα η ποιότητα του προϊόντος του αγοραστή επηρεάζεται σημαντικά, δίνει μικρότερη βαρύτητα στην τιμή. Όταν για παράδειγμα οι παραγωγοί μεγάλων κινηματογραφικών παραγωγών νοικιάζουν ή αγοράζουν κάμερες λήψης, αυτό που τους ενδιαφέρει είναι η αξιοπιστία και τα χαρακτηριστικά τους και όχι η τιμή.
- Το προϊόν του κλάδου επηρεάζει ελάχιστα τα υπόλοιπα κόστη του αγοραστή. Σ' αυτή την περίπτωση οι αγοραστές εστιάζουν στην τιμή.

Αντίθετα, όταν το προϊόν ή η υπηρεσία του κλάδου αποδίδει πολλαπλάσια την αξία του, βελτιώνοντας την απόδοση του αγοραστή ή μειώνοντας το κόστος εργασίας ή υλικών, οι αγοραστές συνήθως ενδιαφέρονται περισσότερο για την ποιότητα παρά για την τιμή.

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι πηγές από τις οποίες οι αγοραστές αντλούν την ισχύ τους είναι κοινές τόσο για τους απλούς καταναλωτές όσο και για τις

επιχειρήσεις. Όπως και οι επιχειρήσεις-πελάτες, οι καταναλωτές φαίνεται να δίνουν περισσότερη βαρύτητα στην τιμή όταν το προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένο, είναι ακριβό σε σχέση με το εισόδημά τους και, με λίγα λόγια, όταν η απόδοση του προϊόντος δεν τους εξασφαλίζει σημαντικά οφέλη. Η μεγάλη διαφορά είναι ότι οι ανάγκες των απλών καταναλωτών είναι περισσότερο ακαθόριστες και είναι δυσκολότερο να προσδιοριστούν ποσοτικά.

Οι ενδιάμεσοι πελάτες -αγοραστές που αγοράζουν το προϊόν, αλλά δεν είναι οι τελικοί χρήστες, όπως οι συναρμολογητές και τα κανάλια διανομής- μπορούν να αναλυθούν με τον ίδιο τρόπο όπως και οι υπόλοιποι αγοραστές, προσθέτοντας όμως ένα σημαντικό παράγοντα. Οι ενδιάμεσοι πελάτες αποκτούν μεγάλη διαπραγματευτική ισχύ όταν μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση αγοράς του τελικού χρήστη.

*Η Απειλή των Υποκατάστατων Προϊόντων:* Ένα υποκατάστατο προϊόν εκτελεί την ίδια η παρόμοια λειτουργία με το προϊόν του κλάδου με διαφορετικό τρόπο. Ορισμένες φορές η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι έμμεση, όταν ένα υποκατάστατο έρχεται να αντικαταστήσει τον αγοραστή του προϊόντος του κλάδου. Τα υποκατάστατα είναι πάντοτε παρόντα, αλλά εύκολα μπορεί κανείς να τα παραβλέψει, γιατί συχνά φαίνονται εντελώς άσχετα προς το προϊόν του κλάδου. Όταν η απειλή υποκατάστατων είναι υψηλή, η κερδοφορία του κλάδου δέχεται έντονες πιέσεις. Τα υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες περιορίζουν τα περιθώρια κέρδους θέτοντας οροφή στις τιμές. Αν ο κλάδος δεν απομακρυνθεί από τα υποκατάστατα με την απόδοση του προϊόντος του, με αποτελεσματικό μάρκετινγκ ή με άλλους τρόπους, η κερδοφορία του θα είναι προβληματική – και συχνά και τα περιθώρια ανάπτυξης. Τα υποκατάστατα όχι μόνο περιορίζουν την κερδοφορία σε ομαλές συνθήκες, αλλά περιορίζουν και τα οφέλη που ένας κλάδος μπορεί να αντλήσει σε ευνοϊκές περιόδους. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι σοβαρή όταν:

- Το υποκατάστατο προϊόν συνδυάζει αντίστοιχη τιμή και ποιότητα με το προϊόν του κλάδου. Όσο υψηλότερη η συγκριτική αξία του υποκατάστατου, τόσο μεγαλύτερη είναι η πίεση που δέχονται τα περιθώρια κέρδους του κλάδου.

- Το κόστος μεταπήδησης από το παραδοσιακό προϊόν στο υποκατάστατο είναι χαμηλό για τον αγοραστή.

Οι υπεύθυνοι στρατηγικής πρέπει να παρακολουθούν στενά τις αλλαγές που συμβαίνουν σε άλλους κλάδους, καθώς μπορεί να εξελιχθούν σε ελκυστικά υποκατάστατα. Με τον τρόπο αυτό τεχνολογικές εξελίξεις σε ένα φαινομενικά άσχετο τομέα μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην κερδοφορία του κλάδου. Φυσικά, η απειλή υποκατάστατων προϊόντων μπορεί να λειτουργήσει υπέρ ενός κλάδου προοιωνίζοντας μελλοντικά κέρδη και ανάπτυξη.

*Ανταγωνισμός Μεταξύ Κατεστημένων Εταιρειών:* Ο ανταγωνισμός μεταξύ κατεστημένων εταιρειών εμφανίζεται με πολλές οικείες μορφές, όπως καμπάνιες προσφορών, εισαγωγή νέων προϊόντων, διαφημιστικές καμπάνιες και βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ο έντονος ανταγωνισμός περιορίζει την κερδοφορία του κλάδου. Ο βαθμός στον οποίο ο ανταγωνισμός περιορίζει τις προοπτικές κέρδους εξαρτάται αρχικά από την ένταση με την οποία οι εταιρείες ανταγωνίζονται και, δεύτερον, από τη βάση πάνω στην οποία θέτουν τον ανταγωνισμό.

Η ένταση του ανταγωνισμού είναι μεγαλύτερη όταν:

- Οι ανταγωνιστές είναι πολλοί ή διαθέτουν περίπου την ίδια δύναμη και μέγεθος. Σ' αυτές τις περιπτώσεις δύσκολα η μία εταιρεία δε θα μπει στα χωράφια της άλλης. Όταν δεν υπάρχει κάποια εταιρεία που κατέχει ηγετική θέση, οι επιθυμητές για το σύνολο του κλάδου πρακτικές είναι ανεφάρμοστες.
- Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι χαμηλός. Ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης ωθεί τις εταιρείες να δώσουν μάχη για να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς.
- Οι φραγμοί εξόδου είναι υψηλοί. Οι φραγμοί εξόδου, το αντίστροφο των φραγμών εισόδου, ανυψώνονται όταν υπάρχουν επενδύσεις σε απόλυτα εξειδικευμένους τομείς ή εξαιτίας της αφοσίωσης της διοίκησης σε ένα συγκεκριμένο τομέα. Οι συγκεκριμένοι φραγμοί κρατάνε τις εταιρείες στην αγορά ακόμη και με οριακή κερδοφορία ή ακόμη και όταν εμφανίζουν ζημιές. Η πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα παραμένει σε χρήση και η

κερδοφορία των υγιών ανταγωνιστών δέχεται πιέσεις καθώς οι προβληματικές εταιρείες επιμένουν.

- Οι ανταγωνιστές είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι στον τομέα τους και διατηρούν φιλοδοξίες για την κατάκτηση ηγετικής θέσης, ιδιαίτερα αν οι στόχοι τους δεν είναι μόνο οικονομικοί. Η αφοσίωση σε έναν τομέα πηγάζει από διάφορους λόγους.
- Οι εταιρείες δεν μπορούν να διαβάσουν σωστά τα σημάδια του ανταγωνιστή τους εξαιτίας διαφορετικών προσεγγίσεων του ανταγωνισμού ή διαφορετικών στόχων.

Οι ανταγωνιστές εύκολα μπορούν να διαπιστώσουν τη μείωση της τιμής ενός προϊόντος και να προσαρμόσουν ανάλογα τη δική τους τιμή, αυξάνοντας τις πιθανότητες ο κλάδος να οδηγηθεί σε έναν επαναλαμβανόμενο κύκλο μείωσης των τιμών. Επιπλέον, μια διαρκής σύγκρουση στο πεδίο των τιμών μαθαίνει τους καταναλωτές να δίνουν μικρότερη σημασία στα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Οι πιθανότητες να τεθεί ο ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών αυξάνονται όταν:

- Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες των ανταγωνιστών είναι σχεδόν πανομοιότυπα και το κόστος αλλαγής για τους αγοραστές είναι ελάχιστο. Αυτό ενθαρρύνει τους ανταγωνιστές να περικόπτουν τις τιμές τους, για να κερδίσουν νέους πελάτες.
- Τα πάγια κόστη είναι υψηλά και τα οριακά κόστη χαμηλά. Αυτό δημιουργεί έντονες πιέσεις στους ανταγωνιστές να περικόψουν την τιμή τους κάτω από το μέσο κόστος, ακόμη και κοντά στο οριακό τους κόστος, για να «κλέψουν» πελάτες.
- Η παραγωγική ικανότητα πρέπει να αυξάνεται σε σημαντικό ποσοστό για να παραμένει αποτελεσματική.
- Το προϊόν είναι ευπαθές. Η ευπάθεια των προϊόντων δημιουργεί την ανάγκη μείωσης της τιμής, ώστε το προϊόν να πουληθεί πριν χάσει την αξία του.

- Ο ανταγωνισμός σε διαστάσεις άλλες πέρα από την τιμή -για παράδειγμα, σε επίπεδο χαρακτηριστικών του προϊόντος, υπηρεσιών υποστήριξης, χρόνου παράδοσης- δύσκολα μπορεί να περιορίσει την κερδοφορία, καθώς βελτιώνει την αξία του προϊόντος και κατά συνέπεια μπορεί το προϊόν να διατεθεί σε υψηλότερες τιμές.

Επιπλέον, ο ανταγωνισμός σ' αυτές τις διαστάσεις μπορεί να βελτιώσει την αξία του προϊόντος σε σύγκριση με υποκατάστατα προϊόντα ή να αυξήσει το επίπεδο των φραγμών εισόδου. Αν και δεν αποκλείεται ο ανταγωνισμός αυτής της μορφής να κλιμακωθεί σε επίπεδα που θα υπονομεύσουν την κερδοφορία του κλάδου, οι πιθανότητες να συμβεί κάτι τέτοιο είναι σαφώς λιγότερες σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό σε επίπεδο τιμών.

Όσο σημαντικές είναι οι διαστάσεις του ανταγωνισμού, εξίσου σημαντικό είναι κατά πόσο οι ανταγωνιστές δίνουν τη μάχη στην ίδια διάσταση.

Όταν πολλοί ανταγωνιστές προσπαθούν να καλύψουν τις ίδιες ανάγκες ή δίνουν τη μάχη στα ίδια χαρακτηριστικά, το αποτέλεσμα είναι ανταγωνισμός μηδενικού αθροίσματος. Σ' αυτή την περίπτωση το όφελος της μιας εταιρείας είναι συχνά η ζημιά μιας άλλης. Αν ο κίνδυνος να υπάρξει μηδενικό άθροισμα είναι μεγαλύτερος όταν ο ανταγωνισμός τίθεται σε επίπεδο τιμής, ο κίνδυνος περιορίζεται όταν οι εταιρείες φροντίζουν να κατατέμνουν τις αγορές τους κατευθύνοντας τις εκπωτικές τους προσφορές σε διαφορετικούς πελάτες.

Ο ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει σε θετικό άθροισμα και να αυξήσει τη μέση κερδοφορία του κλάδου όταν κάθε ανταγωνιστής στοχεύει στην εξυπηρέτηση των αναγκών διαφορετικών ομάδων καταναλωτών, προσφέροντας διαφορετικά μείγματα τιμών, προϊόντων, υπηρεσιών, χαρακτηριστικών ή ετικετών. Αυτού του είδους ο ανταγωνισμός μπορεί όχι μόνο να αυξήσει τη μέση κερδοφορία, αλλά και να βοηθήσει τη διεύρυνση του κλάδου, καθώς καλύπτονται οι ανάγκες περισσότερων ομάδων καταναλωτών. Έχοντας βαθιά γνώση και αντίληψη των διαρθρωτικών βάσεων του ανταγωνισμού, οι υπεύθυνοι στρατηγικής μπορούν ορισμένες φορές να στρέψουν τον ανταγωνισμό σε μια περισσότερο θετική κατεύθυνση.

## **2.5 Παράγοντες δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Εάν η επιχείρηση δεν διαθέτει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, το οποίο δεν αντιγράφεται ούτε αντικρούεται, η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της είναι αμφίβολη. Η στρατηγική μιας επιχείρησης περιλαμβάνει στην ουσία μια ποικιλία στρατηγικών των λειτουργικών της περιοχών, όπως: στρατηγική διανομής, στρατηγική τοποθέτησης, στρατηγική τιμολόγησης, παγκόσμιες στρατηγικές κ.λπ. Επιπλέον, απαντήσεις σε ερωτήματα όπως: σε ποια βάση, που και εναντίον ποιων ανταγωνίζεται η επιχείρηση, αποτελούν εκτός από την στρατηγική της επιπρόσθετους παράγοντες - κλειδιά, που οδηγούν στην επιτυχία μέσω της δημιουργίας ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Συγκεκριμένα, ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση ανταγωνίζεται (way of competing) είναι ο παράγοντας που περιλαμβάνει τις διάφορες στρατηγικές. Η βάση του ανταγωνισμού (basis of competition), ως άλλος παράγοντας, αναφέρεται στα περιουσιακά στοιχεία και ικανότητες της επιχείρησης. Το που ανταγωνίζεται η επιχείρηση αναφέρεται ουσιαστικά στην επιλογή προϊόντων-αγορών, όπου η επιχείρηση σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί ή ήδη δραστηριοποιείται. Τέλος, ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας και δημιουργίας διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι η απόφαση εναντίον ποιων ανταγωνίζεται η επιχείρηση, δηλαδή η επιλογή των ανταγωνιστών της (Γεωργόπουλος, 2006).

## **2.6 Στρατηγικές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Πολλοί είναι οι δρόμοι που οδηγούν σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στον παρακάτω πίνακα (1.2) παρουσιάζονται τρεις από τους πλέον βασικούς: α) την διαφοροποίηση Μάρκετινγκ (Marketing Differentiation), β) τη συνολική ηγεσία κόστους (overall cost leadership), και γ) την εστίαση (focus) ή niche. Οι δρόμοι αυτοί αντιστοιχούν σε «γενικές» στρατηγικές. Οι στρατηγικές αυτές αναφέρονται σε δύο ικανότητες της επιχείρησης: πρώτον την ικανότητα να προσφέρει προϊόντικά οφέλη που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν, και δεύτερον, την ικανότητα να προσφέρει ισοδύναμα με των ανταγωνιστών της προϊόντικά οφέλη, σε τιμές όμως που οι ανταγωνιστές αδυνατούν να ακολουθήσουν (Γεωργόπουλος, 2006).

Πίνακας 1.1.: Δρόμοι που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ</b>	
<b>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ</b>	<b>ΟΛΟΚΛΗΡΗ Η ΑΓΟΡΑ</b>
	<b>ΕΝΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ</b>
	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ</b>

Πηγή: Γεωργόπουλος, 2006

Πιο συγκεκριμένα, ο κάθε ένας από τους βασικούς αυτούς δρόμους οδηγεί σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία και στηρίζει μέσω ορισμένων παραγόντων, όπως φαίνεται και στον πίνακα 1.1, με αποτέλεσμα να τα κάνει διατηρήσιμα.

Πίνακας 1.2: Παράγοντες που στηρίζουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

<b>ΒΑΣΗ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ</b>	<b>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ</b>
Διαφοροποίηση Μάρκετινγκ	Ιδιαιτερότητα προϊόντος
	Υποστήριξη μετά την πώληση
	Ποιότητα
	Ονομασία
	Διανομή
	Τεχνολογία

	Γραμμή προϊόντος
Ηγεσία Κόστους	Αποτελέσματα κλίμακας
	Αποτελέσματα εμπειρίας
	Έλεγχος κόστους
	Παραγωγικότητα
Εστίαση – Αγορά Niche	Τμήμα πελατών
	Γραμμή προϊόντος
	Γεωγραφική περιοχή
	Τιμή
	Τεχνολογία

Πηγή: Γεωργόπουλος, 2006

### **2.6.1 Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Η πραγματική αύξηση της παραγωγικότητας πηγάζει από την ύπαρξη ανθρώπων που είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι αλλά και κατάλληλα αμειβόμενοι. Επίσης, η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης στην επιχείρηση ικανών ανθρώπων, είναι παράγοντας που έχει μεγάλη σημασία για την επίδοση των επιχειρήσεων.

Η σχέση επομένως της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, φαίνεται και από την ανάλυση του περιεχομένου



της ΔΑΠ όπου η προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, αποτελούν ορισμένες από τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ. Οι παραπάνω λειτουργίες είναι σημαντικές για τις επιδόσεις της επιχείρησης, κάτι που δείχνει και τη σημασία τους για τη αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων βοηθάει σημαντικά σε όλα τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού (Ξυροτύρη, 2001).

- Στο στάδιο του προσδιορισμού της αποστολής, η οποία πρέπει να καταγραφεί και να εκφρασθεί ουσιαστικά, έτσι ώστε να εμπνεύσει τους εργαζόμενους αλλά και να μπορέσει να πραγματοποιηθεί.
- Στο στάδιο της διερεύνησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, όπου το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να προσφέρει σημαντικές πληροφορίες όπως για τις αμοιβές της αγοράς, την εξέλιξη των ειδικοτήτων και της εκπαιδευτικής πολιτικής, την προσφορά εργασίας, την επαγγελματική κατάρτιση, τις εξελίξεις για τους όρους απασχόλησης, το ηθικό των εργαζομένων και το βαθμό αφοσίωσής τους αλλά και το επίπεδο των γνώσεων των εργαζομένων και τις προθέσεις των εργατικών σωματείων.

Οι επιχειρήσεις που στηρίζονται στην ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων, βασίζονται στις ικανότητες και την απόδοση των εργαζομένων που απασχολούν, ώστε να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, σημειώνεται ότι η διαδικασία εξεύρεσης κατάλληλων εργαζομένων με τις απαραίτητες γνώσεις αλλά και στάσεις και δεξιότητες δεν είναι καθόλου εύκολη.

Αν και η εμπλοκή της λειτουργίας διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στο σχεδιασμό της στρατηγικής δεν εξασφαλίζει από μόνη της την επιτυχία της επιχείρησης, εντούτοις αποτελεί σημαντικό παράγοντα.

Τέλος, σήμερα επειδή ο ρόλος των εργαζομένων αποτελεί βασικό στοιχείο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για το στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων (Τερζίδης & Τζωρτζακης, 2004). Ενδιαφέρονται με άλλα λόγια, για τη «σύνδεση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με στρατηγικούς στόχους έτσι ώστε να αυξηθεί η απόδοση της επιχείρησης και να αναπτυχθεί η κουλτούρα που ευνοεί την καινοτομία και την ευελιξία». Το στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων είναι ο προγραμματισμός της

ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων και των δραστηριοτήτων που έχουν ως σκοπό την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Οι ανθρωπίνους πόροι, σύμφωνα με πολλά στελέχη επιχειρήσεων, αποτελούν ισότιμο εταίρο στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δεν είναι μόνο η διεκπεραίωση καθημερινών καθηκόντων, όπως για παράδειγμα η εξασφάλιση της έγκαιρης καταβολής των αμοιβών. Ο ρόλος της είναι να μετατρέψει το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων είναι, ως ισότιμοι εταίροι, να συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση και την εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης (Τερζίδης & Τζωρτζακης, 2004).

Συμπεραίνεται λοιπόν, ότι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται όταν μια επιχείρηση συνδυάσει τους παραγωγικούς της πόρους με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μην είναι δυνατόν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει οι ανθρωπίνους πόροι να διοικηθούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να υποβοηθή την αφοσίωσή τους σε μια επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτή, εφόσον το αξίζουν και όχι την πρόσκαιρη απασχόλησή τους. Ο ανθρωπίνος παράγοντας είναι ο μόνος που αποτελεί διατηρήσιμο και ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση γιατί:

- επιτρέπει τη γρήγορη ανταπόκριση σε απειλές και ευκαιρίες του περιβάλλοντος.
- είναι δύσκολο και χρονοβόρο να αναπτυχθεί.
- είναι δύσκολο να αντιγραφεί.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Γεωργόπουλος, Ν. 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ. 3<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Κολτσιδόπουλος Γ. (2005) «Τουρισμός, Θεωρητική Προσέγγιση» εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Λιούκας, Σ. 2006. Επιχειρηματικές Στρατηγικές για Διεθνή Ανταγωνιστικότητα, Ελληνική Βιομηχανία: Προς την οικονομία της Γνώσης», ΤΕΕ, Αθήνα.

Λύτρας Μ. (2003) «Διαχείριση Γνώσης και Μάθησης» εκδόσεις Παπασωτηρίου

Ξηροτύρη Σ., (2001) «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Οικονόμου Γ., Γεωργόπουλος Ν. (2006) «Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων» εκδόσεις Ε. Μπένου

Πανηγυράκης Γεώργιος. 1996. Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος» Τόμος Β', Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.

Παπαδάκης, Β. 2012. Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Τόμος Α, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004) «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» εκδόσεις ROSILI, Αθήνα

Hahn, J., Subramani, M. (2000), Carlson School of Management, University of Minnesota

### **ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Ansoff, H.I. (1965), Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, NY.

Arend, R.J. (2003), "Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage", Strategic Management Journal, Vol. 24 No. 3, pp. 279-284.

Barney, J.B. (1986a), "Organizational culture: can it be a source of sustainable competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 656-665.

Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.

Barney, J.B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley, Reading, MA.

Baum T., (1995), «Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction», London, Chapman & Hall

Carlzon T., (1987), «Moments of truth», Bullinger, pp.52

Clark R.A., Hartline M.D., Jones K.C., (2009), «The effects of leadership style on hotel employees commitment to service quality», *Cornell Hospitality Quarterly*

Collinson D., Grint K., (2005), «Editorial: The leadership agenda», *Leadership*

Deery M., Jago L., (2001), «Hotel management style: a study of employee perceptions and preferences», *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 20, Issue 4, pp.320-340

Hai-Yan K., Baum T., (2006), «Skills and work in the hospitality sector: the case of hotel Front Office employees in China», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, No 6, pp.510

Harrington R., (2005), «The how and who of strategy making: Models and appropriateness for firms in hospitality and tourism industries», *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol.29, No 3, pp.370-396

Mullins L. J., (1995), «Hospitality Management – A Human Resources Approach», 2η έκδοση, Longman

Nailon P., (1982), «Theory in hospitality management», *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 1, No 3, pp.133-143

Porter, M.E., 1985, «Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance», The Free Press, USA

Porter, M.E. , 1990, «The competitive advantage of nations», The Free Press, USA, pg. 579

Powell, T.C. (1992), “Strategic planning as competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. 7, pp. 551-558.

Powell, T.C. (2001), “Competitive advantage: logical and philosophical considerations”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 9, pp. 875-888.

Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from? *IBM Systems Journal*, 40(4), 1002-1007.

Rumelt, R., Schendel, D. and Teece, D. (1994), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Sigalas, C. and Pekka Economou, V. (2009), “Searching for a new paradigm in competitive strategy: the use of financial statements in mapping strategy”, *Investment Research & Analysis Journal*, Vol. 4 No. 1, pp. 45-56.

Sigalas, C. and Pekka Economou, V. (2013), “Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 61-80.

Sigalas, C., Pekka Economou, V. and Georgopoulos, N.B. (2013), “Developing a measure of competitive advantage”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 4, pp. 320-342.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-33.

## **ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ**

Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού ([www.gnto.gov.gr](http://www.gnto.gov.gr), [www.visitgreece.gr](http://www.visitgreece.gr))

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (<http://sete.gr>)

Ελληνικό Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο ([www.grhotels.gr](http://www.grhotels.gr))

Σύνδεσμος των εν Ελλάδι Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Γραφείων ([www.hatta.gr](http://www.hatta.gr))

Σύνδεσμος Ελλήνων Επαγγελματιών Οργανωτών Συνεδρίων ([www.hapco.gr](http://www.hapco.gr))

Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων ([www.hhf.gr](http://www.hhf.gr))

Ελληνικός Σύνδεσμος Μεσιτών και Εμπειρογνώμων Θαλαμηγών ([www.hyba.gr](http://www.hyba.gr))

Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών & Προβλέψεων ([www.itep.gr](http://www.itep.gr))

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ**

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο κεφάλαιο αυτό, επισημαίνω το σημαντικό ρόλο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τουρισμό. Επίσης, αναφέρω τους ποικίλους τομείς του τουρισμού στην Ελλάδα. Επιπλέον στο κεφάλαιο αυτό αναπτύσσεται και μια ανάλυση SWOT σχετικά με τα δυνατά και αδύνατα σημεία καθώς και τις ευκαιρίες και τους κινδύνους στον Ελληνικό τουρισμό, με στόχο την ανάπτυξη και την βελτίωσή του.

### **3.1 Ελληνική Πραγματικότητα**

Η Ελλάδα αποτελεί έναν από τους πιο δημοφιλείς προορισμούς για καλοκαιρινές διακοπές, αλλά προσφέρει επίσης ελκυστικές προτάσεις για θεματικό τουρισμό όλο τον χρόνο. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της, όπως η πλούσια πολιτισμική κληρονομιά, η φυσική ομορφιά του τόπου και η γεωγραφική ποικιλομορφία προσελκύουν τα τελευταία χρόνια σημαντικές επενδύσεις στον κλάδο του τουρισμού, ενισχύοντας την εικόνα της Ελλάδας αφενός ως τουριστικό προορισμό παγκόσμιου βεληνεκούς, και αφετέρου ως τουριστική αγορά με εξαιρετικές επενδυτικές ευκαιρίες.

Ακόμα και κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, ο τουρισμός στην Ελλάδα υπήρξε από τους βασικούς πυλώνες ανάπτυξης, με σημαντική συμβολή στην αγορά εργασίας, παρουσιάζοντας συνεχή αύξηση στα έσοδα και στις αφίξεις επισκεπτών, καθοδηγούμενη από:

- Τη συνεχή προσπάθεια της ελληνικής κυβέρνησης και των τουριστικών επιχειρήσεων να αναβαθμίσουν τα προσφερόμενα τουριστικά προϊόντα.
- Την ανάπτυξη νέων και σημαντικών αγορών για την Ελλάδα όπως η Ρωσία, το Ισραήλ, η Τουρκία και η Κίνα.

Την παρούσα χρονική στιγμή, ο τουριστικός κλάδος στο πλαίσιο μιας νέας πρωτοβουλίας στρατηγικής αναβάθμισης, εστιάζει στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, και στην προσέλκυση υψηλότερης αξίας τουριστικών ομάδων (επισκέπτες

με υψηλά εισοδήματα, επισκέπτες High-net-worth), στην αύξηση του μέσου εσόδου ανά επισκέπτη και στο άνοιγμα της Ελλάδας σε νέες αγορές. Μέσα στα επόμενα χρόνια, η Ελλάδα έχει δεσμευτεί να προβεί σε σημαντικές επενδύσεις στον τομέα του τουρισμού, εστιάζοντας τόσο στην αναβάθμιση, όσο και στον εμπλουτισμό του παραδοσιακού τουριστικού προϊόντος «Ηλιος και Θάλασσα» με έναν σημαντικό αριθμό εστιασμένων τουριστικών προϊόντων υψηλότερης αξίας, όπως:

Εμπλουτισμός του κλασσικού προϊόντος «Ηλιος και Θάλασσα», με έννοιες και υπηρεσίες όπως: ευεξία, πολυτέλεια, τοπική γαστρονομία, με σκοπό την αναβάθμιση και επέκταση των κλασσικών καλοκαιρινών διακοπών

- Θαλάσσιος τουρισμός, όπου γίνονται προσπάθειες αφενός για την προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού κρουαζιερόπλοιων, αφετέρου για την αναβάθμιση και την ενίσχυση της προσφοράς των διακοπών με σκάφος αναψυχής/ ιστιοπλοϊκό.
- Τουρισμός πόλεων, εστιασμένος κυρίως στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη.
- Πολιτισμικός και Θρησκευτικός Τουρισμός, ο οποίος έχει ως στόχο την αναβάθμιση και την εκμετάλλευση ορισμένων ιστορικών, πολιτισμικών και θρησκευτικών μνημείων και μουσείων της Ελλάδας.
- Ιατρικός τουρισμός, ο οποίος αποτελεί μία εξαιρετικά ενδιαφέρουσα ευκαιρία ανάπτυξης, υπό την προϋπόθεση ότι το εξειδικευμένο ιατρικό προσωπικό θα συνδυαστεί με επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και υποδομές.
- Συνεδριακός τουρισμός, με στόχο την εδραίωση της θέσης της Ελλάδας και την καθιέρωση της χώρας ως επίκεντρο του συνεδριακού τουρισμού για τους διεθνείς οργανισμούς και τις εταιρίες.
- Σύνθετα τουριστικά καταλύματα με εξοχικές κατοικίες αναπτύσσονται σε παραδοσιακούς και νέους προορισμούς αξιοποιώντας τον νέο σχετικό νόμο και την νέα άδεια διαμονής σε κατοίκους τρίτων χωρών που επενδύουν σε ακίνητα.



Η αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος υποστηρίζεται από σημαντικές πρωτοβουλίες της Ελληνικής Κυβέρνησης, του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού, καθώς και από τις Περιφερειακές Αρχές και τους Δήμους, και θεωρείται ένας από τους πιο στρατηγικούς μοχλούς ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας.

### **3.2 Τομείς του Τουρισμού στην Ελλάδα**

«Ηλιος και Θάλασσα»: Το τουριστικό προϊόν «Ηλιος και Θάλασσα» ανέκαθεν αποτελούσε για την Ελλάδα σημαντική πηγή εσόδων, βοηθούμενη από το ήπιο κλίμα, την ποικιλία ηλιόλουστων νησιών και όμορφων παραλιών, καθώς επίσης και από τις παραδοσιακές και αυθεντικές ξενοδοχειακές υποδομές. Την παρούσα στιγμή, η Ελλάδα επενδύει στην αναβάθμιση των παραδοσιακών προϊόντων «Ηλιος και Θάλασσα», ακολουθώντας τις παρακάτω στρατηγικές κινήσεις :

- Βελτίωση της ποιότητας και πιστοποίηση των ξενοδοχειακών μονάδων, καθώς επίσης και δημιουργία πολυτελών θέρετρων, με σκοπό να προσελκύσει η Ελλάδα κοινό με υψηλότερα εισοδήματα που ενδιαφέρεται για τουριστικά προϊόντα υψηλότερης αξίας.
- Προσαρμογή του νομοθετικού πλαισίου, έτσι ώστε να συνδυάζονται οι τουριστικές επενδύσεις με την κατασκευή παραθεριστικών κατοικιών, με απώτερο στόχο την προσέλκυση συνταξιούχων και ανθρώπων τρίτης ηλικίας για διακοπές «μακράς διαρκείας».
- Βελτίωση των υποδομών μεταφοράς, μέσα από την αναβάθμιση των περιφερειακών αεροδρομίων, λιμένων, μαρίνων και του οδικού δικτύου.
- Δημιουργία νέων, στοχευμένων τουριστικών προϊόντων, εστιασμένα σε συγκεκριμένες θεματικές ενότητες, με κύριο άξονα την τοπική κουλτούρα και τις φυσικές ομορφιές, και με σκοπό την αύξηση του μέσου τουριστικού εξόδου ανά ημέρα, καθώς επίσης και την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου πέρα από τους καλοκαιρινούς μήνες.

Ως μέρος της νέας αυτής στρατηγικής, οι ιδιωτικές επενδύσεις, τόσο σε εδραιωμένους τουριστικούς προορισμούς, όπως τα νησιά του Αιγαίου, του Ιονίου και η Κρήτη, όσο και σε αναπτυσσόμενους και πολλά υποσχόμενους προορισμούς, όπως η

Πελοπόννησος, είναι καλοδεχούμενες και υποστηρίζονται ενεργά από το Ελληνικό Κράτος.

Μια πολλά υποσχόμενη επενδυτική ευκαιρία που συνδυάζει τις υπάρχουσες υποδομές με την ανάπτυξη νέων αγορών, είναι η αναβάθμιση των τοπικών και καλά τοποθετημένων ξενοδοχείων σε επώνυμα-branded ξενοδοχεία/ξενοδοχειακές αλυσίδες. Σύμφωνα με μια πρόσφατη μελέτη για τα Ελληνικά επώνυμα ξενοδοχεία, η Ελλάδα έχει σημαντικά χαμηλότερη παρουσία διεθνών brands, τόσο από την πλευρά των ξενοδοχείων (6% έναντι άνω του 15% σε άλλες χώρες της ΕΕ), όσο και από την πλευρά των δωματίων (24% του συνόλου των δωματίων στην Ελλάδα σε σχέση με περισσότερο από 37% σε άλλες χώρες της ΕΕ).

Θαλάσσιος Τουρισμός: Η ανάπτυξη των απαιτούμενων υποδομών για να υποστηριχθεί ο θαλάσσιος τουρισμός είναι μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που έχει αναλάβει η Ελλάδα για τα επόμενα χρόνια. Συγκεκριμένα, το ελληνικό κράτος προχωρά:

- Στην αναβάθμιση των εγκαταστάσεων των λιμένων, με σκοπό την αύξηση της δυνατότητας φιλοξενίας κρουαζιερόπλοιων, έτσι ώστε περισσότερες εταιρίες κρουαζιέρας να εδρεύουν στα Ελληνικά λιμάνια κατά την διάρκεια των μεσογειακών τους δρομολογίων.
- Στην ιδιωτικοποίηση και αναβάθμιση των κρατικών μαρίνων, με σκοπό να προσελκύουν περισσότερα γιοτ/σκάφη αναψυχής.

Αρκετοί διεθνείς επενδυτές έχουν ήδη εκδηλώσει το ενδιαφέρον τους και έχουν προβεί σε επενδύσεις στο θαλάσσιο τουρισμό της Ελλάδας, αναγνωρίζοντας την ασύγκριτη ευκαιρία που παρουσιάζεται σε αυτό το υψηλής αξίας τουριστικό προϊόν.

Η Ελλάδα βιώνει μια περίοδο άνθησης του αριθμού των κρουαζιερόπλοιων και των επισκεπτών, κυρίως μετά τις πρόσφατες ρυθμιστικές αλλαγές που εφαρμόζει η χώρα προκειμένου να καταργηθεί το καμποτάζ στις κρουαζιέρες. Η απόφαση αυτή έχει απελευθερώσει την αγορά της κρουαζιέρας καθώς επιτρέπει στα μη-Ευρωπαϊκά κρουαζιερόπλοια να ξεκινούν από τα ελληνικά λιμάνια, και σε συνδυασμό με τις προγραμματισμένες βελτιώσεις των υποδομών σε μεγάλα ελληνικά λιμάνια, αναμένεται μια σημαντική αύξηση του αριθμού κρουαζιερόπλοιων που είτε θα

χρησιμοποιούν τα ελληνικά λιμάνια ως σημείο αφετηρίας, είτε ως πιθανούς προορισμούς.

Τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Ελλάδας είναι η μεγάλη ακτογραμμή, ο σημαντικός αριθμός διαθέσιμων λιμανιών – τα πιο πολλά σε προορισμούς παγκόσμιου βεληνεκούς, και οι μικρές αποστάσεις μεταξύ των τουριστικών προορισμών, σε μια χώρα στην καρδιά μιας ιδιαίτερα τουριστικής περιοχής της Ανατολικής Μεσογείου.

Τουρισμός Πόλεων: Ο τουρισμός πόλεων αναφέρεται σε διακοπές τριών ή τεσσάρων ημερών σε μεγάλες πόλεις, κατά τη διάρκεια των οποίων ο επισκέπτης συνδυάζει πολιτισμικές δραστηριότητες με τις αστικές δραστηριότητες που προσφέρει ο κάθε προορισμός. Αποτελεί πηγή τουριστικών εσόδων καθ' όλη την διάρκεια του έτους, και έχει συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη πολλών πόλεων της Ευρώπης και της Ασίας.

Τόσο η Αθήνα, όσο και η Θεσσαλονίκη συνδυάζουν αρμονικά όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για να εδραιώσουν την θέση τους στην αγορά του τουρισμού πόλης: σημαντική πολιτισμική κληρονομιά, δραστήρια και έντονη αστική ζωή, ένα συνεχώς αυξανόμενο δίκτυο απευθείας πτήσεων από σημαντικές πόλεις του εξωτερικού, καθώς και το ήπιο και ευχάριστο κλίμα που επιτρέπει στους επισκέπτες να απολαύσουν βόλτες και μικρές εξορμήσεις σε κοντινά νησιά όπως τις Σπέτσες ή την Ύδρα, ή να επισκεφτούν σημαντικούς αρχαιολογικούς χώρους, όπως αυτός της Βεργίνας.

Με στοχευμένες επενδύσεις στις ξενοδοχειακές υποδομές, τις εγκαταστάσεις και τις παρεχόμενες τουριστικές υπηρεσίες, η Αθήνα και η Θεσσαλονίκη μπορούν να βελτιώσουν εντυπωσιακά την εικόνα τους τόσο στην Δυτική Ευρώπη, όσο και σε αναδυόμενες αγορές όπως η Ρωσία, η Τουρκία και το Ισραήλ, με αποτέλεσμα να γίνουν πιο ελκυστικοί και ανταγωνιστικοί διεθνείς προορισμοί για τον τουρισμό πόλεων.

Σε αυτό το πλαίσιο, τόσο το Υπουργείο Τουρισμού, όσο και οι αντίστοιχες τοπικές υπηρεσίες έχουν εκδηλώσει την ενεργή τους υποστήριξη σε όσους ενδιαφέρονται για επενδύσεις και επιχειρηματικές πρακτικές που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη

βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των δύο πόλεων και που θα τις καταστήσουν πιο ελκυστικές ως τουριστικούς προορισμούς.

**Πολιτισμικός και Θρησκευτικός Τουρισμός:** Η Ελλάδα είναι μία από τις πλουσιότερες χώρες στην Ευρώπη ως προς την σπουδαιότητα και το πλήθος των ιστορικών μνημείων. Η Ελλάδα μετράει δεκαεπτά μνημεία «Παγκόσμιας Κληρονομιάς», σημαντικό αριθμό μουσείων, μνημείων και αρχαιολογικών χώρων, καθώς και πολλές εκκλησίες και σημεία θρησκευτικού ενδιαφέροντος, γεγονός που την τοποθετεί μέσα στην πρώτη δεκάδα των προορισμών με ιστορική και πολιτισμική σημασία.

Παρουσιάζονται πολλές επενδυτικές ευκαιρίες που θα μπορούσαν δυνητικά να αξιοποιήσουν αυτήν την σπουδαία πολιτιστική κληρονομιά, συμπεριλαμβανομένων και των παρακάτω:

- Ψηφιοποίηση και ηλεκτρονική απεικόνιση των πολιτισμικών στοιχείων της Ελλάδας, καθώς επίσης και παροχή υπηρεσιών όπως εικονικά μουσεία και τρισδιάστατες περιηγήσεις / ξεναγήσεις σε μνημεία και αρχαιολογικούς χώρους.
- Αναβάθμιση των τόπων πολιτισμικής κληρονομιάς, μέσα από την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και εγκαταστάσεων, καθώς επίσης και βελτίωση των τοπικών υποδομών.
- Δημιουργία και ανάπτυξη θεματικών προϊόντων σχετικά με συγκεκριμένα στοιχεία, όπως η Ελληνική Ορθόδοξη Θρησκεία και οι ανασκαφές αρχαιολογικών χώρων.

Στο πλαίσιο αυτό, το Υπουργείο Πολιτισμού έχει εκδηλώσει την πρόθεσή του να ακολουθήσει μία δυναμική στρατηγική, η οποία θα αναβαθμίσει σημαντικά την πολιτιστική κληρονομιά της Ελλάδας, με απώτερο στόχο να εμπλουτιστούν τα υπάρχοντα πολιτισμικά προϊόντα τουρισμού. Σε αυτή την κατεύθυνση, το Υπουργείο Πολιτισμού είναι ανοιχτό σε συζητήσεις σχετικά με επενδύσεις που θα συμβάλουν στην επίτευξη της ανωτέρω στρατηγικής.

**Ιατρικός Τουρισμός:** Η ανάγκη για την παροχή υψηλής ποιότητας ιατρικής περίθαλψης με ανταγωνιστικές τιμές σε ένα φιλόξενο περιβάλλον, οδήγησε στην

ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού, ο οποίος για πολλές χώρες αποτελεί σημαντική πηγή εισοδήματος και συμβάλει ενεργά στην οικονομική τους ανάπτυξη.

Η Ελλάδα, με το εξειδικευμένο ιατρικό προσωπικό, την ευκολία πρόσβασης σε κύριες αγορές, όπως η Ευρώπη και η Μέση Ανατολή, τις εξαιρετικές καιρικές συνθήκες και το ήπιο κλίμα, έχει τη δυνατότητα να κατακτήσει κυρίαρχη θέση σε διάφορους τομείς του ιατρικού τουρισμού.

Επενδύσεις που θα στοχεύσουν στην ανάπτυξη εξειδικευμένων ιατρικών κλινικών, κέντρων φροντίδας για ηλικιωμένους, κέντρων μακροχρόνιας αποκατάστασης και κέντρων ευεξίας, βοηθούμενες από τον υψηλό αριθμό ιατρών και υγειονομικού προσωπικού υπόσχονται να εξασφαλίσουν υψηλές αποδόσεις.

Συνεδριακός Τουρισμός (MICE): Η αγορά του Συνεδριακού Τουρισμού είναι εξέχουσα σημασίας για την Ελληνική Οικονομία, τόσο για την Προστιθέμενη Αξία που δημιουργεί, όσο και για την εξαιρετική συμβολή της σε άλλες μορφές τουρισμού, εισάγοντας έναν σημαντικό αριθμό εταιρικών/κυβερνητικών αντιπροσώπων και επαγγελματιών σε μια μεγάλη γκάμα νέων προορισμών, τους οποίους μπορεί αργότερα να τους επιλέξουν για διακοπές αναψυχής.

Μέχρι και τα πιο πρόσφατα χρόνια, η Ελλάδα υστερούσε στην ανάπτυξη συνεδριακών υποδομών που θα ήταν άμεσα διαθέσιμες για φιλοξενία μεγάλης-κλίμακας συνεδρίων. Από τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004 και μετά, στη χώρα πραγματοποιήθηκε σημαντική αναβάθμιση των αντίστοιχων υποδομών κυρίως στα μεγάλα αστικά κέντρα και σε δημοφιλείς προορισμούς, έτσι ώστε η Ελλάδα να είναι σε θέση σήμερα να προσφέρει έναν σημαντικό αριθμό συνεδριακών εγκαταστάσεων που κυμαίνονται από τις μεγάλες αίθουσες και θέατρα μέχρι και τα μικρότερα ξενοδοχεία και συνεδριακά κέντρα.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Ελλάδας στο συνεδριακό τουρισμό και την επιθυμία πολλών ελληνικών πόλεων για την ανάπτυξη αυτού του είδους τουρισμού, εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικές ευκαιρίες για τους επενδυτές που επιθυμούν να αξιοποιήσουν τις ανεκμετάλλευτες δυνατότητες αυτού του τομέα για μελλοντική ανάπτυξη. Αυτές οι επενδύσεις υποστηρίζονται ιδιαίτερα από τους εκάστοτε ισχύοντες Επενδυτικούς Νόμους και σε συνδυασμό με

τις κατάλληλες ξενοδοχειακές υποδομές της χώρας και το εξαιρετικό κλίμα, μπορεί να τοποθετήσουν την Ελλάδα στην πρωτιά του συνεδριακού τουρισμού της ευρωπαϊκής ηπείρου, προσελκύοντας έναν σημαντικό αριθμό συνεδρίων μεγάλων πολυεθνικών, αποδίδοντας έτσι επικερδείς αποδόσεις επί του επενδυμένου κεφαλαίου.

**Ολοκληρωμένα Θέρετρα και Παραθεριστική Στέγαση:** Πρόσφατη Νομοθεσία για τα Ολοκληρωμένα Θέρετρα και τις εξοχικές κατοικίες εισήγαγε νέες ευκαιρίες στον τομέα των τουριστικών θέρετρων. Η νομοθεσία (4002/2011) παρέχει το κατάλληλο περιβάλλον για σημαντικές άμεσες ξένες επενδύσεις. Ο νόμος ορίζει για πρώτη φορά τα Τουριστικά Θέρετρα, και παρέχει το νομικό πλαίσιο για επενδύσεις σε αυτόν τον κλάδο. Μέρος των τουριστικών κατοικιών που συμπεριλαμβάνονται στα ολοκληρωμένα τουριστικά θέρετρα μπορούν πλέον να εκμισθωθούν ή να μεταβιβαστούν σε τρίτους. Ο νόμος αυτός λειτουργεί σε συνδυασμό με το νόμο για τις άδειες διαμονής (4146/2013), ο οποίος προσφέρει σε εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης πολίτες το δικαίωμα να λάβουν άδεια διαμονής εφόσον κατέχουν ακίνητα αξίας 250,000€, ή έχουν δεκαετή χρονομεριστική σύμβαση βάσει του νόμου 1652/1986, ή μια δεκαετή μίσθωση των ξενοδοχειακών καταλυμάτων ή επιπλωμένων τουριστικών καταλυμάτων (σπίτια) σε συγκροτήματα τουριστικών καταλυμάτων σύμφωνα με το άρθρο 8, παρ. 2 του ν. 4002/2011 (Α '180).

### **3.3 S.W.O.T Ανάλυση του Ελληνικού Τουρισμού**

Σε αυτό το σημείο, καθίσταται αναγκαία η σύνταξη ενός συνοπτικού πίνακα «SWOT analysis» που διευκολύνει τον εντοπισμό των κύριων θετικών και αρνητικών στοιχείων του ελληνικού τουρισμού. Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ως μεθοδολογικό εργαλείο, αποτελεί ένα μοντελοποιημένο τρόπο καταγραφής των κυριότερων συμπερασμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση και την καταγραφή του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος σε μικροοικονομικό και μακροοικονομικό επίπεδο.

Λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία που συγκροτούν το εσωτερικό περιβάλλον της τουριστικής δραστηριότητας εντοπίζονται και εξειδικεύονται οι παράμετροι που συνιστούν τα δυνατά σημεία, τα οποία πρέπει να αναπτύξει η παραγωγική και αναπτυξιακή δραστηριότητα, καθώς και τα αδύνατα σημεία, τα οποία καλείται να περιορίσει, ώστε να μην αποτελούν τροχοπέδη στην ανάπτυξή του. Κατ' αναλογία,

λαμβάνοντας υπόψη τα συμπεράσματα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος προσδιορίζονται τα σημεία εκείνα που διαφαίνεται να αποτελούν ευκαιρίες για ανάπτυξη, που θα πρέπει ο στρατηγικός σχεδιασμός του τουρισμού να εκμεταλλευτεί, καθώς και τους κινδύνους που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν στο μέλλον.

Το προτεινόμενο μεθοδολογικό πλαίσιο της ανάλυσης αποσκοπεί στο να αντιμετωπίσει τον τουρισμό ως ένα ενιαίο οικονομικό και κοινωνικό σύνολο δραστηριοτήτων. Αυτό τεκμηριώνει την ανάγκη ύπαρξης μιας στρατηγικής για την ολοκληρωμένη διαχείριση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, η οποία είναι δυνατόν να αποτελέσει τη βάση αναφοράς για το συντονισμό και την εναρμόνιση των επιμέρους πολιτικών, προγραμμάτων και επενδυτικών σχεδίων στην τουριστική βιομηχανία. Στον πίνακα που ακολουθεί συγκεντρωτικά τα κύρια αποτελέσματα της SWOT ανάλυσης.

Ανάλυση SWOT για τον ελληνικό τουρισμό.

Ισχυρά σημεία ελληνικού τουρισμού (Strengths)

#### **ΓΕΩΦΥΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**

- Η ποικιλία της φυσικής ομορφιάς.
- Το πολυνησιακό του ελλαδικού χώρου.
- Η ακτογραμμή που ξεπερνά τα 15.000 χιλιόμετρα.
- Το καλό μεσογειακό κλίμα.
- Η πλούσια παραγωγή παραδοσιακών προϊόντων πρωτογενούς και δευτερογενούς παραγωγής.
- Η προστασία και η ανάδειξη αξιόλογων στοιχείων του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος.

## **ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΣΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**

- Η πλούσια ιστορική και πολιτιστική κληρονομιά.
- Η ελληνική κουζίνα και η δομή της διατροφής.
- Το σημαντικό ιστορικό και πολιτιστικό απόθεμα, καθώς και σύγχρονη πολιτιστική παραγωγή.

## **ΘΕΣΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**

- Υψηλός βαθμός ασφάλειας τουριστών σε σχέση με ανταγωνιστικούς προορισμούς.
- Τα κονδύλια του ΕΣΠΑ που στοχεύουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της ποιότητας του τουρισμού.

## **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**

- Το άνοιγμα της αγοράς στο διεθνή ανταγωνισμό (ξενοδοχειακές και τουριστικές εταιρείες).
- Η δημιουργία επενδύσεων σε έργα τουριστικής υποδομής και ανωδομής (μαρίνες, αεροδρόμια, ξενοδοχειακά συγκροτήματα, ιαματικές πηγές, τουριστικά αγκυροβόλια κλπ).
- Η ύπαρξη πολλών ΜΜΕ που επιτρέπει την «προσωποποίηση» της φιλοξενίας.
- Πλούσια παραγωγή παραδοσιακών προϊόντων.

## **ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ**

- Οι νέοι τρόποι προβολής του τουριστικού προϊόντος που βασίζεται στην τμηματοποίηση της τουριστικής αγοράς.
- Η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών (δημιουργία δικτύων ηλεκτρονικής διαχείρισης των δεδομένων και πληροφόρησης, κόμβοι στο διαδίκτυο).



- Ο ποιοτικός εκσυγχρονισμός των υφισταμένων τουριστικών επιχειρήσεων.
- Η οργάνωση υποδομών επί των οποίων μπορεί να αναπτυχθούν οι ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού.

### **Μειονεκτήματα (Weaknesses)**

#### **ΣΕ ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΟ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**

- Ο χαμηλός βαθμός αξιοποίησης φυσικών και πολιτιστικών πόρων.
- Η μεγάλη χωροταξική ανισοκατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού.
- Η υψηλή γεωγραφική συγκέντρωση τουριστικής υποδομής.
- Η επιβάρυνση του φυσικού περιβάλλοντος λόγω μη τήρησης των περιβαλλοντικών όρων.
- Οι τάσεις υποβάθμισης και σε ορισμένες περιπτώσεις κατανάλωσης (καταστροφής) των πόρων (παραλιών, τουριστικών συνόλων, μνημείων).
- Η υπέρβαση της φέρουσας ικανότητας τουριστικής ανάπτυξης ορισμένων τουριστικών περιοχών του νησιωτικού χώρου.
- Η μη ύπαρξη ειδικού χωροταξικού σχεδίου για τον τουρισμό.

#### **ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ**

- Οι ελλείψεις σε ειδικές τουριστικές υποδομές και ανωδομές (μεταφορές, συνεδριακοί χώροι, εγκαταστάσεις ειδικών μορφών τουρισμού, κλπ).
- Τα διοικητικά εμπόδια εισόδου νέων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε ανεπτυγμένες τουριστικές περιοχές (κορεσμός).
- Η συντριπτική πλειονότητα (>95%) των τουριστικών μονάδων είναι ΜΜΕ με μειωμένη ικανότητα marketing, αξιοποίησης νέων τεχνολογιών, αποτελεσματικής οικονομικής διαχείρισης.

- Η χαμηλή ποιότητα τουριστικών υποδομών (μορφή κτηρίων, ανεπάρκεια χώρων, μέτριος εξοπλισμός, ανύπαρκτη ή κακή διακόσμηση, έλλειψη «στυλ») και προσφερόμενων ιδιωτικών υπηρεσιών όπως και η έλλειψη ειδικών τουριστικών υποδομών, συμπληρωματικών δραστηριοτήτων και δραστηριοτήτων για άτομα με ειδικά ενδιαφέροντα.
- Ο μειωμένος βαθμός αυθεντικότητας τουριστικού προϊόντος που δεν αντισταθμίζεται από τη βελτίωση της ποιότητας.
- Η μονοδιάστατη τουριστική εικόνα (χώρα ήλιου – θάλασσας).
- Ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης προσφερόμενου προϊόντος.
- Η «ερημοποίηση» υπαίθρου από ανθρώπινο δυναμικό και παραγωγικές δραστηριότητες που δυσκολεύουν την ανάπτυξη «αυθεντικών» και «εναλλακτικών» τουριστικών προϊόντων.
- Η έλλειψη διαφοροποιημένης τουριστικής εικόνας μεταξύ των τουριστικών περιοχών της χώρας.
- Η έλλειψη σύνθετων τουριστικών προϊόντων για προσέλκυση τουριστών με ειδικά ενδιαφέροντα (ιαματικός, συνεδριακός, αθλητικός, πολιτιστικός, φυσιολατρικός).
- Ο χαμηλός βαθμός διασύνδεσης της τουριστικής δραστηριότητας με κλάδους της εθνικής – τοπικής οικονομίας.
- Το χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού (επιχειρηματιών και εργαζομένων).

## **ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΖΗΤΗΣΗΣ**

- Το μονοδιάστατο τουριστικό προϊόν «Ήλιος – Θάλασσα».
- Η έντονη εξάρτηση του ελληνικού τουρισμού από τη διεθνή ζήτηση.

- Η χαμηλή τουριστική δαπάνη εξ αιτίας της προσέλκυσης χαμηλού επιπέδου τουριστών.
- Η υψηλή εξάρτηση της τουριστικής ζήτησης από τον οργανωμένο παραθεριστικό τουρισμό που επηρεάζεται πρώτιστα από το κόστος του ταξιδιού (χαμηλή τιμή πακέτου και χαμηλή συναλλαγματική απόδοση).

### **ΣΕ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

- Η έλλειψη εκσυγχρονισμένης τουριστική νομοθεσίας.
- Η εκτεταμένη παραξενοδοχία.
- Η αδυναμία συνεργασίας μεταξύ εμπλεκόμενων φορέων – επιχειρήσεων σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.
- Η ανυπαρξία εθνικού και περιφερειακού σχεδιασμού.

### **Ευκαιρίες (Opportunities)**

- Η διαφοροποίηση της ζήτησης από την πλευρά των καταναλωτών (ειδικά ενδιαφέροντα, ζήτηση για εξατομικευμένες υπηρεσίες) που δημιουργούν νέες εν δυνάμει αγορές από εκείνες του μαζικού ηλιοτροπικού τουρισμού.
- Η εμφάνιση νέων αγορών πέρα από εκείνες που παραδοσιακά τροφοδοτούν τον ελληνικό τουρισμό (Δ. Ευρώπη, ΗΠΑ).
- Η αύξηση της δυνατότητας άμεσης πρόσβασης στον καταναλωτή μέσω διαδικτύου.
- Οι δυνατότητες χρηματοδότησης έργων υποδομής και επιχειρήσεων από το ΕΣΠΑ για βελτίωση της προσφερόμενης ποσότητας και διαφοροποίηση του παρεχόμενου προϊόντος.
- Η δυνατότητα αξιοποίησης τοπικών / παραδοσιακών προϊόντων από το τουριστικό κύκλωμα με στόχο την αναβάθμιση και τη διαφοροποίησή του.

## **Κίνδυνοι (Threats)**

- Η αυξανόμενη συγκέντρωση των tour-operators.
- Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στο εξωτερικό από χώρες με χαμηλό κόστος (Μεσόγειος, Α. Ευρώπη, Α. Ανατολή).
- Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός από χώρες με αναβαθμισμένης ποιότητας και υψηλής διαφοροποίησης τουριστικά προϊόντα.

Τα παραπάνω στοιχεία της ανάλυσης μπορούν να χρησιμεύουν στον καθορισμό των αξόνων – δράσεων παρέμβασης, που θα πρέπει να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν, προκειμένου να οδηγηθεί η ελληνική τουριστική ανάπτυξη σε ένα νέο διαφοροποιημένο πρότυπο με νέα χαρακτηριστικά τουριστικής προσφοράς, διατηρώντας έτσι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Αυτό, εκ των πραγμάτων θα συγκροτήσει μια εξειδικευμένη τουριστική πολιτική σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο.

### **3.4 Στόχοι του ελληνικού τουρισμού για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Βασικός στόχος των παρεμβάσεων στον τομέα του τουρισμού για το μέλλον είναι η αύξηση της ζήτησης και η γενική ποιοτική αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος της χώρας και των παρεχόμενων υπηρεσιών σε όλα τα επίπεδα. Ο βασικός αυτός αναπτυξιακός στόχος αναλύεται σε διάφορους επι μέρους στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι μεταξύ άλλων, είναι:

- Η δημιουργία καινοτομίας, η οποία, αναλύεται εκτενέστερα παρακάτω, και μεταξύ άλλων αφορά:
  1. Την αξιοποίηση του φυσικού και πολιτιστικού αποθέματος της χώρας για την ενίσχυση του τουριστικού προϊόντος.
  2. Την δημιουργία ή αναβάθμιση της ξενοδοχειακής και των άλλων τουριστικών υποδομών της χώρας, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που απαιτούνται για την ανάπτυξη των ειδικών μορφών τουρισμού.

3. Την ενίσχυση της διεθνούς προβολής της χώρας ως ασφαλούς και ελκυστικού τουριστικού προορισμού.
  4. Την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.
- Η σημασία της Ηγεσίας στη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **3.5 Ο ρόλος της Καινοτομίας**

Η καινοτομία δεν αποτελεί μια έννοια που «ανακαλύφθηκε» πρόσφατα. Από πάντα ο επιχειρηματίας ήταν υποχρεωμένος να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες που δημιουργεί το οικονομικό, το τεχνολογικό και το κοινωνικό περιβάλλον, εάν δεν ήταν ο ίδιος αυτός που εφεύρισκε ένα νέο τρόπο παραγωγής ή ένα νέο προϊόν. Η καινοτομία ήταν και παραμένει μια απαραίτητη λειτουργία της επιχείρησης στην προσπάθειά της να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της και να τους ξεπεράσει ή απλά να μη «μείνει πίσω». Σύμφωνα με τον Drucker (1985), η Καινοτομία είναι η πράξη που προικίζει τους πόρους με μια νέα ικανότητα δημιουργίας πλούτου, δηλαδή δημιουργεί οικονομικούς πόρους.

Η έλλειψη καινοτομίας σε μια περιοχή έχει ως συνέπεια να συρρικνώνεται η παραγωγική της βάση με το κλείσιμο περισσότερων επιχειρήσεων από αυτές που δημιουργούνται.

Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη περίοδο, η ανάγκη για συνεχή καινοτομία είναι επιτακτική εξ αιτίας της παγκοσμιοποίησης που δημιουργεί εντονότερο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και των περιφερειών αλλά και της ταχύτερης μεταβολής της τεχνολογίας και των καταναλωτικών συνηθειών. Ειδικά στις Περιφέρειες με τα σωρευμένα αναπτυξιακά προβλήματα αλλά και τις ιδιαίτερες συνθήκες που αντιμετωπίζουν εξ αιτίας της απόστασης, η ανάπτυξη καινοτομιών αποτελεί προϋπόθεση για σταθερή αναπτυξιακή διαδικασία και αύξηση της απασχόλησης.

Η καινοτομία αφορά:

- Στην παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών που ζητά ο σύγχρονος καταναλωτής του οποίου οι ανάγκες και τα ενδιαφέροντα μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου. Έτσι, αυξάνεται καθημερινά ο αριθμός των

τουριστών που ενδιαφέρεται για «αυθεντικές» διακοπές, για γνωριμία με τα ήθη, τα έθιμα και την ιστορία της περιοχής, που ζητά να «γευτεί» τους καρπούς της περιοχής που επισκέπτεται, ενώ ταυτόχρονα ζητά να κάνει δραστηριότητες που του αρέσουν αντί να είναι παθητικός δέκτης, όπως πχ. να κάνει πεζοπορίες, να μαθαίνει για τη κατασκευή μικρών αντικειμένων (από πηλό, ξύλο) και πολλά άλλα.

- Σε νέους τρόπους οργάνωσης και παραγωγής με την ενσωμάτωση νέων τεχνικών και τεχνολογιών, μεθόδων διαχείρισης και χρηματοδότησης της επιχείρησης, ώστε η επιχείρηση να είναι βιώσιμη οικονομικά, ενώ ταυτόχρονα να είναι υπεύθυνη περιβαλλοντικά και κοινωνικά.
- Σε νέους τρόπους προώθησης των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά αξιοποιώντας σύγχρονες δυνατότητες και πρακτικές. Οι μικρές επιχειρήσεις, που βρέθηκαν σταδιακά σε δύσκολη θέση, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τους κολοσσούς και τα μεγάλα δίκτυα διανομών αλλά και τους tour-operators, χρειάζεται να βρουν νέους τρόπους προσέγγισης του καταναλωτή, ειδικά αυτού που θέλει να «ξεφύγει» από τον μαζικό και απρόσωπο τουρισμό. Αυτό μπορεί να γίνει αξιοποιώντας τις νέες τεχνικές του marketing αλλά και τις νέες τεχνολογίες της επικοινωνίας.

### **3.6 Καινοτομία Στον Τουρισμό**

Η παραγωγική διαδικασία στον τουρισμό μπορεί να χωριστεί σε τρεις φάσεις:

- στη παραγωγή των υπηρεσιών βάσης όπως είναι οι υπηρεσίες διαμονής, εστίασης, πώλησης τουριστικών ειδών, αναψυχής, μετακίνησης, ξενάγησης κλπ.
- στη δημιουργία συνδυασμών υπηρεσιών για την παραγωγή επιμέρους «τουριστικών προϊόντων» που προσφέρονται στον καταναλωτή με τη μορφή «τουριστικού πακέτου» είτε με καθορισμένη μορφή, είτε με τη μορφή πολλαπλών επιλογών. Ενδεικτικά αναφέρουμε ως τουριστικό προϊόν ένα πρόγραμμα πολιτιστικού τουρισμού, όπου ο τουρίστας θα μαθαίνει την ελληνική γλώσσα, την ελληνική κουζίνα, τους ελληνικούς χορούς και την

τοπική ιστορία μέσα από ένα σύνθετο πρόγραμμα οργανωμένων δραστηριοτήτων.

- στην προώθηση κυρίως της τουριστικής εικόνας της περιοχής και των επιμέρους προϊόντων και δευτερευόντως των μεμονωμένων υπηρεσιών.

Η καινοτομία που στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος μιας περιοχής και των επιχειρήσεων που το παράγουν πρέπει να στοχεύει στην υλοποίηση του τρίπτυχου:

- ποιότητα, με την υιοθέτηση υψηλών προτύπων σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας,
- διαφοροποίηση, με την προσπάθεια ανάπτυξης τουριστικού προϊόντος ή προϊόντων που διαφέρουν από εκείνα των ανταγωνιστών,
- αυθεντικότητα, με την ενσωμάτωση τοπικών παραδοσιακών πολιτιστικών και πολιτισμικών στοιχείων της περιοχής υποδοχής στο τουριστικό προϊόν, όπως αποτυπώνονται στο τρόπο ζωής των κατοίκων.

Τα παραπάνω αποτελούν βασικές παραμέτρους για τη προσέλκυση «επαναλαμβανόμενων» καταναλωτών (των repeaters), αλλά και καινούργιων που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν υψηλότερες τιμές για να απολαύσουν κάτι το ξεχωριστό, ενώ ταυτόχρονα θα αποτελούν κινητή διαφήμιση της περιοχής. Όμως η υλοποίησή τους απαιτεί όλο και μεγαλύτερη ενσωμάτωση γνώσης (με την αξιοποίηση ειδικά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού) στη διαδικασία παραγωγής που θα δίνει περισσότερη αξία (υψηλότερη προστιθέμενη αξία) στους τοπικούς πόρους και στο επενδεδυμένο κεφάλαιο, με αυτονόητα οφέλη για ολόκληρη την περιφέρεια.

Οι δράσεις καινοτομίας στην κάθε περιοχή εφαρμογής, και παρέμβασης θα πρέπει να διαμορφώνονται σύμφωνα με τα ειδικά προβλήματα της εκάστοτε περιοχής καθώς επίσης τις δυνατότητες και τις ανάγκες της, ενδεικτικά λοιπόν, προτείνονται τα εξής:

**1.Παρεμβάσεις σε όλες τις βασικές δραστηριότητες που συνθέτουν το τουριστικό προϊόν με στόχο την ποιοτική τους αναβάθμιση.** Θα πρέπει να υπογραμμιστεί εδώ ότι η υψηλή ποιότητα δεν ταυτίζεται σε καμία περίπτωση με την πολυτέλεια. Στόχος της αναβάθμισης είναι η παροχή καλύτερης ποιότητας και διαφοροποιημένων

υπηρεσιών στο τουρίστα και που επιτρέπει υψηλότερες αμοιβές στους ιδιοκτήτες των καταλυμάτων αλλά και στους απασχολούμενους σ' αυτά. Η διαφοροποίηση των τιμών των πακέτων όπως φαίνονται στα έντυπα των tour-operators είναι ενδεικτική. Ανάλογες δράσεις μπορούν να γίνουν και στις άλλες δραστηριότητες όπως πχ. τα εστιατόρια, τα πρακτορεία, τα γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, τα καταστήματα τουριστικών ειδών, κλπ

**2.Δημιουργία νέων δραστηριοτήτων με προτεραιότητα στην αξιοποίηση τοπικών πόρων και προϊόντων ή συνηθειών.** Οι δραστηριότητες μπορούν να αναφέρονται σε τομείς όπως τον αθλητισμό, τη παρατήρηση της φύσης και τη γνωριμία με στοιχεία της, τον πολιτισμό με έμφαση τη γνωριμία με τις διάφορες όψεις του τοπικού πολιτισμού και τη χαλάρωση και την σωματική ευεξία των επισκεπτών με δραστηριότητες που μπορούν να αναπτυχθούν γύρω από τα θερμά λουτρά, σε συνδυασμό με δραστηριότητες στη θάλασσα και στη φύση.

**3.Δημιουργία νέων τουριστικών προϊόντων.** Αποτελεί ένα ιδιαίτερα κρίσιμο και καίριο θέμα για τη τουριστική ανάπτυξη δεδομένου ότι γενικά στη χώρα μας, το προσφερόμενο τουριστικό προϊόν είναι εξαιρετικά «φτωχό» εστιασμένο στον εποχιακό τουρισμό παραλίας. Το ζητούμενο είναι η δημιουργία σύνθετων τουριστικών προϊόντων με τη χρήση συνδυασμού δραστηριοτήτων και άλλων υπηρεσιών και ειδικότερα η ανάπτυξη νέων μορφών τουρισμού (ειδικού ενδιαφέροντος και εναλλακτικού τουρισμού) κατ' αρχήν αξιοποιώντας υπάρχοντες πόρους και υποδομές. Τέτοια προϊόντα μπορεί να εστιάζονται σε μορφές όπως:

- Συνεδριακός τουρισμός: Η ύπαρξη εξοπλισμένων αιθουσών που ανήκουν είτε σε ξενοδοχεία είτε σε ΟΤΑ όπου υποχρησιμοποιούνται, επιτρέπει τη διοργάνωση μικρών και μεσαίων συνεδρίων.
- Φυσιολατρικός τουρισμός: Η ύπαρξη πλούσιας χλωρίδας και πανίδας αλλά και μονοπατιών έχουν αποτελέσει τη βάση για αυθόρμητη ανάπτυξη αυτής της μορφής του ειδικού ενδιαφέροντος τουρισμού με πρωτοβουλίες κυρίως αλλοδαπών που έχουν πληροφόρηση, βιβλία και χάρτες.
- Πολιτιστικός τουρισμός: Ο πολιτιστικός τουρισμός δεν αναφέρεται στις απλές επισκέψεις σε αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία, αλλά αναφέρεται στην οργανωμένη και ενεργή προσέγγιση μιας ή περισσότερων πτυχών του



πολιτισμού από τουρίστες με ειδικό ενδιαφέρον που μπορεί να συνοδεύεται και από εκπαιδευτική διαδικασία (π.χ. σε γλώσσα, μαγειρική, χειροτεχνία, ζωγραφική κτλ.).

- Τουρισμός υπαίθρου – αγροτουρισμός: Η έμφαση εδώ δίνεται στην επαφή του τουρίστα με τη καθημερινή ζωή, τα προϊόντα και τη διαδικασία παραγωγής τους, την αρχιτεκτονική και γενικότερα τον πολιτισμό της υπαίθρου.
- Αθλητικός τουρισμός: Η αξιοποίηση της θάλασσας για οργάνωση μαθημάτων και αγώνων διαφόρων επιπέδων δεξιότητας σε θαλάσσια αθλήματα και καταδύσεις φαίνεται ως λογική επέκταση του χαρακτήρα της περιοχής, χωρίς να αποκλείονται και δραστηριότητες στην ξηρά όπως η ιππασία και η ποδηλασία.
- Εκπαιδευτικός τουρισμός: Το ενδιαφέρον των τουριστών εδώ εντοπίζεται στην εκπαιδευτική ή ερευνητική διαδικασία με ή χωρίς άσκηση πεδίου που συνήθως συνδυάζεται με αναψυχή.

Ο κατάλογος των δυνατών τουριστικών προϊόντων παραμένει ανοικτός για εμπλουτισμό από τη δημιουργική φαντασία των επιχειρηματιών και των φορέων, αλλά και από τη δυνατότητα συνεργασίας επιχειρηματιών διαφόρων δραστηριοτήτων μεταξύ τους. Προφανώς είναι δυνατός, αν όχι επιθυμητός, ο συνδυασμός περισσότερων από μιας μορφής τουρισμού, γεγονός που εμπλουτίζει ακόμη περισσότερο το προσφερόμενο προϊόν.

**4.Κατασκευή και προώθηση νέας τουριστικής εικόνας ή εικόνων ανά περιοχή.** Αποτελεί μια κρίσιμη δράση – επιστέγασμα των προσπαθειών που αναφέρθηκαν προηγούμενα - δεδομένου ότι στοχεύει όχι μόνο στη προβολή του προϊόντος, αλλά και στη βελτίωση της αναγνωσιμότητάς του από τον καταναλωτή. Η προβολή της εικόνας σε συνδυασμό με τη προβολή των επιμέρους προϊόντων που έχει ως στόχο την προσέλκυση νέων πελατών πρέπει να ανταποκρίνεται στη διαφορετική πραγματικότητα του κάθε νησιού και να στέλνει ένα ξεκάθαρο και ελκυστικό μήνυμα προς τον υποψήφιο τουρίστα. Παράλληλα δεν θα πρέπει να αποκλειστεί και η κοινή διαφήμιση όλων των προορισμών κάτω από μια «ομπρέλα» εύκολα αναγνωρίσιμη όπως είναι η λέξη «Αιγαίο». Η προβολή θα πρέπει να πάρει διαφορετικές μορφές καλύπτοντας τόσο την ελληνική όσο και τη διεθνή αγορά: άμεση διαφήμιση,

καταχωρήσεις, συμμετοχή σε εκθέσεις, εκδόσεις – προωθητικό υλικό, δημόσιες σχέσεις – ενημέρωση tour operators.

### **3.7 Προτεινόμενοι Άξονες Δράσης για τη θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε, οι άξονες δράσης που θα πρέπει να τονωθούν στο τομέα του τουρισμού, προκειμένου να θεμελιωθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι οι εξής:

- Ενίσχυση επιχειρήσεων για δημιουργία και προβολή καινοτόμων δραστηριοτήτων ή τουριστικών προϊόντων με αξιοποίηση φυσικών και πολιτιστικών πόρων.
- Ενίσχυση δικτύων επιχειρήσεων και ενδεχομένως φορέων για τη δημιουργία και την προβολή νέων τουριστικών προϊόντων που να καλύπτουν τα κριτήρια της ποιότητας και της αξιοποίησης νέων δραστηριοτήτων.
- Ενίσχυση δικτύου φορέων για τη δημιουργία και την προώθηση της τουριστικής εικόνας της Περιφέρειας και / ή των επιμέρους νησιών στη βάση συμφώνου αρχών δράσης και πρωτοκόλλου ανάληψης υποχρεώσεων, στο οποίο θα έχουν συμφωνήσει οι εμπλεκόμενοι. Και τέλος,
- Ενίσχυση δικτύων εκπαίδευσης και τόνωση της σημασίας της γνώσης καθώς και προετοιμασία ηγετικών στελεχών.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Ακριβός Χ., Σαλεσιώτης Μ., (2007) «Τουρισμός (Εισαγωγικές έννοιες, Τουριστική Συνείδηση, Τουριστική Συμπεριφορά)» εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Βαρβαρέσος Σ., (2000) «Τουρισμός (έννοιες, μεγέθη, δομές) Η ελληνική πραγματικότητα» β' έκδοση, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

Γεωργόπουλος, Ν. 2013, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Ηγουμενάκης Ν., (1997), «Τουριστική Οικονομία» Τόμος Α', εκδόσεις Interbooks Αθήνα

Ηγουμενάκης Ν., (1997), «Τουριστική Οικονομία» Τόμος Β', εκδόσεις Interbooks Αθήνα

Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ. (2004) «Τουρισμός, Βασικές Έννοιες», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Κολτσιδόπουλος Γ. (2005) «Τουρισμός, Θεωρητική Προσέγγιση» εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

ΣΕΤΕ (2003) «Ελληνικός τουρισμός 2010: Στρατηγική και Στόχοι», Β' έκδοση

Σταυρινούδης Θ., (2006), «Τα χαρακτηριστικά και οι ιδιαιτερότητες των τουριστικών επιχειρήσεων», ΤΑ ΝΕΑ-Ανοιχτό MBA, Β' Κύκλος

Σταυρινούδης Θ., (2006), «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων»: Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης

Χυτήρης Λ., (1996), «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Τζένος Χ., Σιτάρας Θ. «Εισαγωγή στη Θεωρία του Τουρισμού», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

### **ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Baum T., (1995), «Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction», London, Chapman & Hall

Carlzon T., (1987), «Moments of truth», Bullinger, pp.52

Clark R.A., Hartline M.D., Jones K.C., (2009), «The effects of leadership style on hotel employees commitment to service quality», Cornell Hospitality Quarterly

Collinson D., Grint K., (2005), «Editorial: The leadership agenda», Leadership

Deery M., Jago L., (2001), «Hotel management style: a study of employee perceptions and preferences», International Journal of Hospitality Management, Vol. 20, Issue 4, pp.320-340

Drucker, P. (1985). Innovation and Entrepreneurship. Butterworth-Heinemann. Oxford.

European Commission, (2000), «Towards quality coastal tourism», Brussels

Hai-Yan K., Baum T., (2006), «Skills and work in the hospitality sector: the case of hotel Front Office employees in China», International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18, No 6, pp.510

Hahn, J. and Subramani, M, (2000), Carlson School of Management, University of Minnesota .

Harrington R., (2005), «The how and who of strategy making: Models and appropriateness for firms in hospitality and tourism industries», Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol.29, No 3, pp.370-396

Jones P., (1999), «Operational issues and trends in the hospitality industry», International Journal of Hospitality Management, Vol. 17, Issue 2, pp.182-204

Jones P., Lockwood A., (1998), «Operational management research in the hospitality industry», *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 17, Issue2, p.182-203

Mullins L. J., (1995), «Hospitality Management – A Human Resources Approach», 2η έκδοση, Longman

Nailon P., (1982), «Theory in hospitality management», *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 1, No 3, pp.133-143

Porter, M.E., 1985, «Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance», The Free Press, USA

Porter, M.E. , 1990, «The competitive advantage of nations», The Free Press, USA, pg. 579

Powell, T.C. (1992), “Strategic planning as competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. 7, pp. 551-558.

Powell, T.C. (2001), “Competitive advantage: logical and philosophical considerations”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 9, pp. 875-888.

Rumelt, R., Schendel, D. and Teece, D. (1994), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Sigalas, C. and Pekka Economou, V. (2009), “Searching for a new paradigm in competitive strategy: the use of financial statements in mapping strategy”, *Investment Research & Analysis Journal*, Vol. 4 No. 1, pp. 45-56.

Sigalas, C. and Pekka Economou, V. (2013), “Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 61-80.

Sigalas, C., Pekka Economou, V. and Georgopoulos, N.B. (2013), “Developing a measure of competitive advantage”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 No. 4, pp. 320-342.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, Strategic Management Journal, Vol. 18 No. 7, pp. 509-33.

### **ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ**

Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού ([www.gnto.gov.gr](http://www.gnto.gov.gr), [www.visitgreece.gr](http://www.visitgreece.gr))

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (<http://sete.gr>)

Ελληνικό Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο ([www.grhotels.gr](http://www.grhotels.gr))

Σύνδεσμος των εν Ελλάδι Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Γραφείων ([www.hatta.gr](http://www.hatta.gr))

Σύνδεσμος Ελλήνων Επαγγελματιών Οργανωτών Συνεδρίων ([www.hapco.gr](http://www.hapco.gr))

Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων ([www.hhf.gr](http://www.hhf.gr))

Ελληνικός Σύνδεσμος Μεσιτών και Εμπειρογνώμων Θαλαμηγών ([www.hyba.gr](http://www.hyba.gr))

Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών & Προβλέψεων ([www.itep.gr](http://www.itep.gr))

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το τουριστικό προϊόν αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες της ελληνικής οικονομίας και γι' αυτό η προσπάθεια διατήρησης της χώρας μας σε υψηλά επίπεδα τουριστικής ανταγωνιστικότητας αποτελούσε και αποτελεί έναν από τους βασικούς στόχους της πολιτείας. Τα στοιχεία που λαμβάνονται από τους φορείς του κλάδου δείχνουν ότι τόσο ο ελληνικός όσο και ο παγκόσμιος τουρισμός, βιώνουν τις δυσμενείς επιπτώσεις από την παγκόσμια κρίση. Η παρούσα κρίση μπορεί να αποτελέσει πρόκληση και εφάληριο για τη ριζοσπαστική αντιμετώπιση χρονιζόντων προβλημάτων και για τη βελτίωση της ελληνικής τουριστικής ανταγωνιστικότητας στο μέσο – μακροπρόθεσμο μέλλον.

Στην Ελλάδα, παρά την αδιαμφισβήτητη συμβολή του τουρισμού στην οικονομική και κοινωνική της ανάπτυξη, η διαχρονική έλλειψη ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού, χωροταξικού σχεδιασμού, αστικού και δασικού κτηματολογίου, ο αυτοσχεδιασμός και οι συνεχείς παλινδρομήσεις αποτέλεσαν τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της τουριστικής ανάπτυξης. Τα αποτελέσματα ήταν κατά κύριο λόγο το μονοδιάστατο τουριστικό προϊόν, η άνιση γεωγραφική συγκέντρωση της τουριστικής υποδομής, η χαμηλή ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, η εποχικότητα και η μικρή χρονική διάρκεια της τουριστικής περιόδου με σοβαρές επιπτώσεις στο παραδοσιακό ελληνικό τοπίο, στην βιοποικιλότητα της ελληνικής υπαίθρου και γενικότερα το περιβάλλον.

Η επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί σε μεγάλο βαθμό φιλοδοξία της επιχειρησιακής στρατηγικής. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξετάζει τις οικονομικές πτυχές της δραστηριότητας του κλάδου, με επίκεντρο κυρίως την ικανότητα να δημιουργεί επιπλέον απόδοση του κεφαλαίου και να συνδέσει τη στρατηγική με τα θεμελιώδη οικονομικά και την κεφαλαιαγορά, για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υφίσταται όταν η επιχείρηση είναι σε θέση να προσφέρει τα ίδια οφέλη με τους ανταγωνιστές, αλλά με χαμηλότερο κόστος (πλεονέκτημα κόστους) ή να προσφέρει οφέλη που υπερβαίνουν εκείνα των ανταγωνιστικών προϊόντων (πλεονέκτημα διαφοροποίησης). Ως εκ τούτου, ένα

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτρέπει στην επιχείρηση να δημιουργήσει εξαιρετική αξία για τους πελάτες και κέρδη για την ίδια.

Η δημιουργία ενός αειφόρου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να είναι ο πιο σημαντικός στόχος της κάθε επιχείρησης και μπορεί να είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επικεντρώνεται.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Ακριβός Χ., Σαλεσιώτης Μ., (2007) «Τουρισμός (Εισαγωγικές έννοιες, Τουριστική Συνείδηση, Τουριστική Συμπεριφορά)», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Βαρβαρέσος Σ., (2000) «Τουρισμός (έννοιες, μεγέθη, δομές) Η ελληνική πραγματικότητα» β' έκδοση, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

Βαρβαρέσος Σ., (2000) «Τουρισμός Οικονομικές Προσεγγίσεις» β' έκδοση, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

Γεωργόπουλος, Ν. 2013, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Ευθυμιάτου – Πουλάκου Α., (1994), «Τουριστικό Δίκαιο», εκδόσεις Σακκούλα, Αθήνα – Κομοτηνή

Ζαχαράτος Γ., (2000), «Package Tour», εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

Ξηροτύρη Σ., (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Ηγουμενάκης Ν., (1997), «Τουριστική Οικονομία» Τόμος Α', εκδόσεις Interbooks Αθήνα

Ηγουμενάκης Ν., (1997), «Τουριστική Οικονομία» Τόμος Β', εκδόσεις Interbooks Αθήνα

Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ. (2004) «Τουρισμός, Βασικές Έννοιες», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Keiser J., (1998) «Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, θεωρία και πράξη», Κιλιπίρης Φ., εκδόσεις Έλλην

Κολτσιδόπουλος Γ. (2005) «Τουρισμός, Θεωρητική Προσέγγιση» εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Κραβαρίτης Κ., Παπαγεωργίου Α. (2007) «Επαγγελματικός Τουρισμός», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Μπουραντάς Δ. (2005) «Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», εκδόσεις Κριτική

Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004) «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» εκδόσεις ROSILI, Αθήνα

Λιούκας, Σ. 2006. Επιχειρηματικές Στρατηγικές για Διεθνή Ανταγωνιστικότητα, Ελληνική Βιομηχανία: Προς την οικονομία της Γνώσης», ΤΕΕ, Αθήνα.

Λύτρας Μ. (2003) «Διαχείριση Γνώσης και Μάθησης» εκδόσεις Παπασωτηρίου

Οικονόμου Γ., Γεωργόπουλος Ν. (2006) «Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων» εκδόσεις Ε. Μπένου

Πανηγυράκης Γεώργιος. 1996. Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος», Τόμος Β', Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.

Παπαδάκης, Β. 2012. Η Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Τόμος Α, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

ΣΕΤΕ (2003) «Ελληνικός τουρισμός 2010: Στρατηγική και Στόχοι», Β' έκδοση

Σταυρινούδης Θ., (2006), «Τα χαρακτηριστικά και οι ιδιαιτερότητες των τουριστικών επιχειρήσεων», ΤΑ ΝΕΑ-Ανοιχτό MBA, Β' Κύκλος

Σταυρινούδης Θ., (2006), «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων»: Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης

Χυτήρης Λ., (1996), «Το μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Τζένος Χ., Σιτάρας Θ. «Εισαγωγή στη Θεωρία του Τουρισμού», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

## **ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Ansoff, H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Arend, R.J. (2003), "Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 3, pp. 279-284.
- Barney, J.B. (1986a), "Organizational culture: can it be a source of sustainable competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 656-665.
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Barney, J.B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley, Reading, MA.
- Baum T., (1995), «Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction», London, Chapman & Hall
- Carlzon T., (1987), «Moments of truth», Bullinger, pp.52
- Clark R.A., Hartline M.D., Jones K.C., (2009), «The effects of leadership style on hotel employees commitment to service quality», *Cornell Hospitality Quarterly*
- Collinson D., Grint K., (2005), «Editorial: The leadership agenda», *Leadership*
- Deery M., Jago L., (2001), «Hotel management style: a study of employee perceptions and preferences», *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 20, Issue 4, pp.320-340
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- European Commission, (2000), «Towards quality coastal tourism», Brussels

Hai-Yan K., Baum T., (2006), «Skills and work in the hospitality sector: the case of hotel Front Office employees in China», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, No 6, pp.510

Hahn J. and Subramani M., (2000), Carlson School of Management, University of Minnesota .

Harrington R., (2005), «The how and who of strategy making: Models and appropriateness for firms in hospitality and tourism industries», *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol.29, No 3, pp.370-396

Jones P., (1999), «Operational issues and trends in the hospitality industry», *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 17, Issue 2, pp.182-204

Jones P., Lockwood A., (1998), «Operational management research in the hospitality industry», *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 17, Issue2, p.182-203

Mullins L. J., (1995), «Hospitality Management – A Human Resources Approach», 2η έκδοση, Longman

Nailon P., (1982), «Theory in hospitality management», *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 1, No 3, pp.133-143

Porter, M.E., 1985, «Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance», The Free Press, USA

Porter, M.E. , 1990, «The competitive advantage of nations», The Free Press, USA, pg. 579

Powell, T.C. (1992), “Strategic planning as competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. 7, pp. 551-558.

Powell, T.C. (2001), “Competitive advantage: logical and philosophical considerations”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 9, pp. 875-888.

Rumelt, R., Schendel, D. and Teece, D. (1994), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Sigalas, C. and Pekka Economou, V. (2009), “Searching for a new paradigm in competitive strategy: the use of financial statements in mapping strategy”, Investment Research & Analysis Journal, Vol. 4 No. 1, pp. 45-56.

Sigalas, C. and Pekka Economou, V. (2013), “Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization”, Journal of Strategy and Management, Vol. 6 No. 1, pp. 61-80.

Sigalas, C., Pekka Economou, V. and Georgopoulos, N.B. (2013), “Developing a measure of competitive advantage”, Journal of Strategy and Management, Vol. 6 No. 4, pp. 320-342.

Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, Strategic Management Journal, Vol. 18 No. 7, pp. 509-33.

#### **ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΣΥΝΔΕΣΕΙΣ**

Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού ([www.gnto.gov.gr](http://www.gnto.gov.gr), [www.visitgreece.gr](http://www.visitgreece.gr))

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (<http://sete.gr>)

Ελληνικό Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο ([www.grhotels.gr](http://www.grhotels.gr))

Σύνδεσμος των εν Ελλάδι Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Γραφείων ([www.hatta.gr](http://www.hatta.gr))

Σύνδεσμος Ελλήνων Επαγγελματιών Οργανωτών Συνεδρίων ([www.hapco.gr](http://www.hapco.gr))

Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων ([www.hhf.gr](http://www.hhf.gr))

Ελληνικός Σύνδεσμος Μεσιτών και Εμπειρογνώμων Θαλαμηγών ([www.hyba.gr](http://www.hyba.gr))

Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών & Προβλέψεων ([www.itep.gr](http://www.itep.gr))