



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

**Τ.Ε.Ι ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Πτυχιακή Εργασία με θέμα:

«Η διοίκηση των ΜΜΕ τουριστικών επιχειρήσεων στη περίοδο της κρίσης: Στρατηγικά και επιχειρηματικά μοντέλα για μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα»

"The management of SMBs tourism businesses in times of crisis: Strategic and business models for greater competitiveness"

Όνοματεπώνυμο φοιτητών:

Πια Veizi

Ιωάννης Ιωάννου

Εισηγητής:

Κωνσταντίνος Ντεμάρης

Πάτρα, 2016

Ευχαριστίες

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά, όλους όσους συνέβαλαν για την δημιουργία της παρούσας πτυχιακής εργασίας, και συγκεκριμένα τον επιβλέποντα καθηγητή μας κ. Ντεμίρη Κωνσταντίνο για την ουσιαστική καθοδήγησή του όσον αφορά την δομή της εργασίας, την μελέτη του υλικού και την διεξαγωγή της έρευνας.

Θα θέλαμε επίσης να ευχαριστήσουμε τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως επίσης στους γονείς, συγγενείς και φίλους για την ουσιαστική συμπαράστασή τους, κατά την διάρκεια της φοίτησής μας στο Τμήμα της Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας με έδρα την Πάτρα.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία μελετά και αναλύει τις αλλαγές στην διοίκηση των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων, μέσα από την οικονομική κρίση, αλλά και τις επιπτώσεις που εκείνη έχει επιφέρει στην ελληνική οικονομία και κοινωνία. Οι αλλαγές στην διοίκηση των επιχειρήσεων αυτών αντιπροσωπεύεται από την υιοθέτηση νέων επιχειρησιακών και στρατηγικών μοντέλων προκειμένου να αντιστραφεί το ήδη αβέβαιο κλίμα στην τουριστική αγορά, όπως επίσης και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο θα επιτρέψει την βελτίωση των όρων βιωσιμότητας και ανάπτυξής τους.

Executive Summary

The present dissertation analyses the entrepreneurial transformation of the Greek Tourism Small and Medium Companies (TSMC), during the economic crisis and the effects it sustains to the Greek economy and society. This particular transformation is represented by the adoption of new business and strategic models in order to alter the uncertain climate within and around the Greek tourism market to the better and to create competitive advantage for small and medium enterprises that enables them to optimize their terms of survivability and growth.

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες	i
Περίληψη	ii
Executive Summary.....	ii
Ευρετήριο Πινάκων.....	v
Ευρετήριο Εικόνων	v
Εισαγωγή.....	6
Κεφάλαιο 1ο – Τουρισμός, ανταγωνιστικότητα και επιχειρηματικότητα.....	10
1.1 Γενικά	10
1.2 Ορισμοί και πλαίσιο της καινοτομίας και επιχειρηματικότητας στον τουρισμό.....	11
1.3 Βιβλιογραφική ανασκόπηση της τουριστικής επιχειρηματικότητας	14
1.4 Συμπεράσματα κεφαλαίου.....	17
Κεφάλαιο 2 ^ο – Οικονομική Κρίση και Τουρισμός στην Ελλάδα	18
2.1 Ο Τουρισμός στον Ελλαδικό Χώρο	18
2.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος.....	19
2.3 Τα οικονομικά μεγέθη του Τουρισμού στην Ελλάδα	21
2.4 Τουρισμός και οικονομική κρίση στην Ελλάδα	24
2.5 Οι επιπτώσεις της διεθνούς οικονομικής κρίσης στον ελληνικό τουρισμό	26
2.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	31
Κεφάλαιο 3 ^ο – Εξωτερικό Περιβάλλον των Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	32
3.1 Παρούσα στρατηγική θέση των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων	32
3.2 Πολιτικές παρεμβάσεις και έλλειψη τουριστικής πολιτικής και σχεδιασμού	35
3.3 Δομικά προβλήματα και επιπτώσεις στην κερδοφορία των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων	39
3.4 Ανάλυση SWOT των Ελληνικών Μικρομεσαίων Τουριστικών Επιχειρήσεων	41
3.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	50
Κεφάλαιο 4ο – Στρατηγικά και επιχειρηματικά μοντέλα για τις Τουριστικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	52
4.1 Οι ελληνικές μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις από την στρατηγική και επιχειρηματική σκοπιά	52
4.2 Στρατηγική ανάλυση για τον ελληνικό τουρισμό και τις ελληνικές τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	53
4.3 Επιχειρηματικά στρατηγικά μοντέλα ανταγωνιστικότητας και στρατηγικοί στόχοι των Ελληνικών μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων	60
4.4 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....	69

Κεφάλαιο 5ο – Μεθοδολογία Έρευνας	72
5.1 Σκοποί και Υποθέσεις της έρευνας.....	72
5.2 Κατάρτιση του ερωτηματολογίου έρευνας.....	74
Κεφάλαιο 6 ^ο - Ανάλυση και αποτελέσματα Έρευνας	78
6.1 Εισαγωγή.....	78
6.2 Παρουσίαση των απαντήσεων και κριτική τους ανάλυση.....	78
6.2.1 Κατάσταση πριν από την κρίση	80
6.2.2 Υφιστάμενη κατάσταση εν μέσω κρίσης – Στρατηγικές Μεταβολές	81
6.2.3 Προβλήματα τα οποία έχει δημιουργήσει η κρίση στις εξεταζόμενες επιχειρήσεις	82
6.2.4. Επιχειρησιακά και στρατηγικά μοντέλα των προς εξέταση επιχειρήσεων.....	87
6.3 Προτάσεις για την αντιμετώπιση των συνεπειών της οικονομικής κρίσης από τις ίδιες τις επιχειρήσεις.....	92
6.4 Συμπεράσματα Έρευνας	93
Συμπεράσματα Πτυχιακής Εργασίας.....	95
Προτάσεις για το μέλλον	99
Βιβλιογραφία	101
Παράρτημα	106

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Βασικά Οικονομικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού. Πηγή: Συγκεντρωτικά στοιχεία από ΣΕΤΕ, ΕΛΣΑΤ, ΤΤΕ, ΞΕΕ, ΙΟΒΕ, ΚΕΠΕ, WTTTC.....	23
Πίνακας 2: Δομικά προβλήματα και προκλήσεις του Ελληνικού Τουρισμού. Πηγή:	34
Πίνακας 3: Ανάλυση SWOT - Ελληνικός Τουρισμός και Μικρομεσαίες Τουριστικές Επιχειρήσεις.....	51
Πίνακας 4: Οι τρεις γενικές στρατηγικές του Porter. Πηγή: Porter, 1980, σελ. 39.	53
Πίνακας 5: Στρατηγική Διαφοροποίησης του Gilbert. Πηγή Gilbert, 1990, σελ. 25	55
Πίνακας 6: Κεντρικά μοντέλα επιχειρηματικότητας των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων	60
Πίνακας 7: Στόχοι της ελληνικής τουριστικής στρατηγικής	61
Πίνακας 8: Κεντρικά Επιχειρηματικά Στρατηγικά Μοντέλα, Στρατηγικοί Στόχοι και Στρατηγικές Ενέργειες των Ελληνικών Μικρομεσαίων Τουριστικών Επιχειρήσεων.	65

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1: Φάσεις Μετασχηματισμού Στρατηγικής. Πηγή: Johnson, G. Scholes, K. Wittington, R. (2008), "Exploring Corporate Strategy", 8 th Edition, FT: Prentice Hall, England, σελ. 180..	82
Εικόνα 2: Το στρατηγικό Ρολόι του Bowman. Πηγή: Faulkner, D. and Bowman, C. (1995), "The Essence of Competitive Strategy", Prentice Hall.....	88

Εισαγωγή

Ο τουρισμός αποτελεί ένα σημαντικότατο κεφάλαιο της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας ο οποίος συμβάλει θετικά στην ανάπτυξη και των υπολοίπων κλάδων της χώρας. Η τουριστική βιομηχανία είναι άμεσα συνυφασμένη με την ευρύτερη έννοια της Ελλάδας ως φυσικής αλλά και κοινωνικής υπόστασης, εφόσον αποτελεί έναν από τους κυριότερους κλάδους ανάπτυξης και βρίσκεται στις πρώτες θέσεις των κλάδων της ελληνικής οικονομίας μαζί με εκείνους της ναυτιλίας και της βιομηχανικής παραγωγής τροφίμων. Ως αίτια δημιουργίας του τουρισμού ως αποφασιστικού παράγοντα στήριξης των οικονομικών και κοινωνικών δραστηριοτήτων της χώρας, αποτελούν χαρακτηριστικά όπως η γεωγραφική θέση της χώρας, το εύκρατο κλίμα, ο συνδυασμός ηπειρωτικών περιοχών σε σχέση με την μεγαλύτερη ακτογραμμή στη Μεσόγειο και την ενδέκατη σε έκταση σε ολόκληρο τον κόσμο, το εύρος και η σπανιότητα της χλωρίδας και της πανίδας της, τα φυσικά κάλλη, αλλά και η πλούσια ιστορική πολιτισμική και λαογραφική της κληρονομιά η οποία εκφράζεται από πλήθος μνημείων, προορισμών, και τοποθεσιών εξαιρετικού και, σε πολλές περιπτώσεις, ενδιαφέροντος.

Παρά όμως το γεγονός ότι η χώρα παρουσιάζει σημαντική ανάπτυξη του τουριστικού της προϊόντος, ο τουριστικός κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλα και χρόνια παθογενή προβλήματα τα οποία περιορίζουν την αποτελεσματικότητά του σε σχέση με άλλους ταξιδιωτικούς προορισμούς. Η έλευση της οικονομικής κρίσης, η οποία δεν αποτελεί ελληνικό αλλά παγκόσμιο φαινόμενο, έχει επιτείνει τα όποια προβλήματα, αλλά επιπλέον έχει προσθέσει και νέα, μέσα από την δημιουργία στενώσεων στην τουριστική αγορά, από τον περιορισμό των κεφαλαιακών ροών και της ρευστότητας, των ελέγχων των τραπεζών (capital controls), την εκτόξευση του επιπέδου της ανεργίας και της αύξησης σε φόρους, με την παράλληλη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία έχει ως σκοπό ακριβώς την εξέταση του φαινομένου της κρίσης στις διοικητικές και οργανωτικές μεταβολές στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της χώρας. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τη βάση της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας, η ανάπτυξη της οποίας περνάει μέσα από μια σειρά υιοθέτησης νέων επιχειρηματικών και στρατηγικών μοντέλων τα οποία δημιουργούν ένα πιο σταθερό κλίμα στην αγορά, περιορίζουν τις επιπτώσεις των παθογενών καταστάσεων και αυξάνουν τις

ευκαιρίες για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τους γειτονικούς αλλά και τους παγκόσμιους τουριστικούς προορισμούς.

Η εργασία αυτή αποτελεί το αποτέλεσμα μιας πολύμηνης προσπάθειας και στηρίχθηκε στην μελέτη της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με τα προς εξέταση ζητήματα. Η βιβλιογραφία αυτή, η οποία και αποτελεί την δευτερογενή έρευνα, της εργασίας αποτελείται από πηγές ευρισκόμενες σε εξειδικευμένα βιβλία που εστιάζουν σε θέματα τουρισμού, περιοδικά του χώρου, αλλά και ηλεκτρονικές σελίδες, οι οποίες έχουν προσπελαστεί από το διαδίκτυο. Εκτενής αναφορά στις αναφερόμενες πηγές υπάρχει στη σχετική ενότητα της παρούσας πτυχιακής (βλ. Βιβλιογραφία).

Επιπλέον η πτυχιακή περιέχει ανάλογη ποιοτική έρευνα, βασισμένη στη θεωρητική δομή της πτυχιακής, η οποία πραγματοποιήθηκε σε δεκατρείς τουριστικές επιχειρήσεις της ευρύτερης περιοχής της Αχαΐας, προκειμένου να παρατηρηθεί αν οι αλλαγές στο μικροοικονομικό και μακροοικονομικό περιβάλλον καθώς και στη διοικητική και οργανωτική διάρθρωση των ελληνικών μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων, λόγω της οικονομικής κρίσης, ακολουθούν τις αντίστοιχες αλλαγές που συμβαίνουν σε παγκόσμιο επίπεδο όπως προτείνουν οι θεωρητικοί μελετητές στο συγκεκριμένο θέμα.

Τα προβλήματα στην συγγραφή της εργασίας και της εξεύρεσης των πηγών, ήταν πολλά. Τα μέλη της πτυχιακής, δεν είναι μόνιμοι κάτοικοι της Ελλάδας, γεγονός που περιόριζε μεγάλο μέρος της ολοκλήρωσής της, κατά τα διαστήματα όπου βρίσκονταν στην Ελλάδα. Συνθήκες ζωής και όροι εργασίας, πολλές φορές περιόριζαν την επικοινωνία μεταξύ τους, η οποία στηρίχθηκε επί το πλείστον μέσα από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το τηλέφωνο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η εύρεση και η μελέτη των βιβλιογραφικών πηγών συνιστούσε μια ιδιαίτερη προσπάθεια, εφόσον μεγάλο μέρος αυτής είναι γραμμένη στην αγγλική γλώσσα. Επιπλέον, μνεία οφείλεται να αποδοθεί και στην κατανόηση των επιχειρησιακών μοντέλων και στην σύνδεση αυτών με την έρευνα (βλ. και Κεφάλαιο 5ο – Μεθοδολογία Έρευνας καθώς και Κεφάλαιο 6^ο - Ανάλυση και αποτελέσματα Έρευνας).

Η πτυχιακή εργασία ακολουθεί μια συγκεκριμένη δομή, από την έκφραση των γενικών όρων του τουρισμού και της συμβολής του στην ελληνική οικονομία και κοινωνία (

Κεφάλαιο 1ο – Τουρισμός, ανταγωνιστικότητα και επιχειρηματικότητα) και προχωρώντας σε πιο συγκεκριμένα πεδία εστίασης, όπως είναι η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία και κοινωνία (Κεφάλαιο 2^ο – Οικονομική Κρίση και Τουρισμός στην Ελλάδα), η μελέτη της κατάστασης προτού δημιουργηθεί η κρίση, η εξέταση της υφιστάμενης κατάστασης (Κεφάλαιο 3^ο – Εξωτερικό Περιβάλλον των Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων), οι δομικές αλλαγές που συμβαίνουν στις μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς και η ένταξη στρατηγικών και επιχειρησιακών μοντέλων που συμβάλλουν στην μεταβολή του αβέβαιου επιχειρησιακού κλίματος και την βελτιστοποίηση της ανταγωνιστικής τους θέσης μέσα από την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Κεφάλαιο 4ο – Στρατηγικά και επιχειρηματικά μοντέλα για τις Τουριστικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις). Η εργασία καταλήγει με την εκπόνηση σχετικής έρευνας (Κεφάλαιο 5ο – Μεθοδολογία Έρευνας) και την εξαγωγή συμπερασμάτων (Κεφάλαιο 6^ο - Ανάλυση και αποτελέσματα Έρευνας). Τέλος παρέχονται τα ολικά συμπεράσματα της εργασίας

Συμπεράσματα Πτυχιακής Εργασίας), οι προτάσεις για το μέλλον (Προτάσεις για το μέλλον) και βέβαια η σχετική βιβλιογραφία (Βιβλιογραφία).

Κεφάλαιο 1ο – Τουρισμός, ανταγωνιστικότητα και επιχειρηματικότητα

1.1 Γενικά

Η επιχειρηματικότητα και καινοτομία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για τον τουρισμό, όπως επίσης και κεντρικά σημεία της συνεχιζόμενης επιτυχίας και ανάπτυξης του συγκεκριμένου κλάδου, τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Όπως αναφέρεται στην μελέτη του Hall και Williams (2008), η επιχειρηματικότητα αναφέρεται σε ένα πλήθος διαφορετικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα ενδέχεται να αναφέρεται στις αλλαγές του τρόπου εργασίας του οργανισμού, στην κατανομή του χρόνου αναψυχής, όπως επίσης και στην κατανομή των υλικών ή άυλων πόρων. Οι επιχειρηματικές αυτές δραστηριότητες σχετίζονται και με εξωγενή στοιχεία της οικονομίας, της αγοράς και της κοινωνίας, που αναπτύσσουν την καινοτομία, όπως είναι η για παράδειγμα η τεχνολογία.

Ο τουρισμός μπορεί να αναπτύξει την καινοτομία, είτε μέσα από την επιχειρηματική συμπεριφορά των τουριστικών οργανισμών ή εταιριών, είτε μέσα από την υποχρεωτική πολιτική της λήψης κανόνων και της παρέμβασης του Κράτους, όπως επίσης και από την συμμετοχή του τουρισμού σε βασικούς τομείς της οικονομίας όπως είναι η λιανική πώληση. Αξιοσημείωτο παραμένει το γεγονός ότι παρά την σημαντική συνεισφορά του τουρισμού στην ανάπτυξη των οικονομιών πολλών κρατών, μεταξύ αυτών και η Ελλάδα, της οποίας ο τουρισμός αποτελεί πρωταρχική βιομηχανία στήριξης της οικονομίας της, ακόμα και μέσα στην περίοδο της κρίσης, δεν έχει σημειωθεί μεγάλος αριθμός μελετών ή έρευνας σχετικά με την καινοτομία και επιχειρηματικότητα στον τομέα του τουρισμού. Υπάρχουν σποραδικές μελέτες περίπτωσης, αλλά απουσιάζουν σημαντικά οι εμπειρικές μελέτες. Κατά αυτόν τον τρόπο η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία στον τουρισμό ακόμα παραμένουν ανεξερεύνητα πεδία που επιδέχονται νέες έρευνες, σκέψεις, θεωρητικά πλαίσια, μεθοδολογίες και μελέτες σε διαφορετικούς υποκλάδους προκειμένου το πλαίσιο της καινοτομίας και επιχειρηματικότητας στον τουρισμό να καταστεί πιο ώριμο και να πλησιάσει περισσότερο αναπτυγμένες περιοχές του, όπως είναι ο τουριστικός σχεδιασμός και το τουριστικό μάρκετινγκ.

1.2 Ορισμοί και πλαίσιο της καινοτομίας και επιχειρηματικότητας στον τουρισμό

Αναμφίβολα, η καινοτομία αποτελεί μια από τις παλαιότερες επιδιώξεις των επιχειρήσεων γενικότερα, πέρα από το κέρδος, την φήμη και πελατεία ή την ανταγωνιστικότητά της. Αναρωτιέται λοιπόν κανείς γιατί η καινοτομία να είναι τόσο σημαντική για τις επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει για το λόγο ότι η καινοτομία σχετίζεται με την αλλαγή των πραγμάτων ή καταστάσεων σε κάτι άλλο, διαφορετικό, και σε πολλές περιπτώσεις σε κάτι καλύτερο. Ως εκ τούτου, η καινοτομία αποτελεί κλειδί το οποίο ξεκλειδώνει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων (Heskett, 1986, Sundbo, 2009, Voss & Zomerdijk, 2007).

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις κάθε κλάδου, επιθυμούν να έχουν βιώσιμη, δεοντολογικά και ηθικά σωστή ανάπτυξη. Η τουριστική βιομηχανία δεν αποτελεί εξαίρεση στον γενικό αυτό κανόνα. Επομένως, πολλοί προορισμοί επιθυμούν μεγαλύτερη τουριστική κίνηση (επισκέψεις) και αριθμό τουριστών που δαπανούν περισσότερο, ενώ επισκέπτονται ένα προορισμό μέσα από τον σχεδιασμό τρόπων και διαδικασιών προσέλκυσής τους, ενώ ταυτόχρονα προσέχουν ώστε η τουριστική αγορά στην οποία ανήκουν να μην πέσει σε ύφεση. Η καινοτομία λοιπόν, προωθώντας νέες μεθόδους και ιδέες στον τουρισμό, αποτελεί ακριβώς αυτό το μέσο για την δημιουργία της επιθυμητής ανάπτυξης (Hjalager, 2009, Sundbo, 2009). Κατά συνέπεια, ένα από τα χειρότερα είδη κριτικής στην οποία πιθανόν μπορεί να υποπέσει οποιαδήποτε βιομηχανία είναι ότι στερείται την καινοτομία ή ότι ο κλάδος είναι λιγότερο καινοτόμος σε σχέση με άλλους. Ωστόσο, οι βιομηχανίες δεν είναι από μόνες τους καινοτόμες. Αντίθετα, οι περισσότερες καινοτομίες εισάγονται από μεμονωμένες επιχειρήσεις, δηλαδή κάποιες συγκεκριμένες μονάδες που κάνουν την πρώτη κίνηση ή σπάνε τους κανόνες, και που στη συνέχεια οι καινοτομίες τους, αν αποδειχτούν επιτυχείς, υιοθετούνται ή αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές. Σύμφωνα με τα λόγια του Sundbo (2009) ο επιχειρηματίας είναι ένα άτομο που αποτελεί ταυτόχρονα και παράγοντα αλλαγής. Η καινοτομία είναι, επιπλέον, δυναμική στη φύση της. Ακόμη και τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας λήγουν κάποτε και τα όποια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από την εφεύρεση ή ιδέα παρακμάζουν με το χρόνο. Κατά συνέπεια, οι καινοτόμες επιχειρήσεις προχωρούν σε αυτό που ονομάζεται «δημιουργική καταστροφή» (Hjalager, 2009, Schumpeter, 1934), δηλαδή οι επιχειρήσεις αφήνουν πίσω τις ήδη υφιστάμενες καινοτομίες οι οποίες δείχνουν σημάδια παρακμής και απαξίωσης και δημιουργούν νέες, ώστε να βρίσκονται πάντα στην κορυφή της ανταγωνιστικότητας. Το διαρκές κυνήγι της καινοτομίας

αποκαλύπτει την δυναμική ανάπτυξης των μεμονωμένων επιχειρήσεων και - σε πιο συγκεντρωτικό επίπεδο - των βιομηχανιών.

Παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει ένας σαφής ορισμός για την επιχειρηματικότητα, οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν σχετικά με την γνώμη του Drucker (1985, σελ. 27) ότι *«η καινοτομία είναι το συγκεκριμένο όργανο της επιχειρηματικότητας»*. Στο ίδιο πνεύμα, ο Sundbo (2009, σελ. 438) υποστηρίζει ότι *«Η καινοτομία απαιτεί την επιχειρηματικότητα μέσω της οποίας κάποιος αγωνίζεται να συνειδητοποιήσει ότι μια ιδέα μπορεί να μετασχηματιστεί σε μια επιχειρηματική ιδέα»*.

Οι επιχειρηματίες συχνά περιγράφονται ως άτομα που *«κάνουν κάτι νέο»* και έτσι δημιουργούν νέα αξία, (Wickham, 2004) και ανάπτυξη (Ioannides & Petersen, 2003). Ως εκ τούτου, η βασική ιδέα είναι ότι οι επιχειρηματίες δημιουργούν νέο πλούτο, επειδή οι καινοτόμες προσπάθειές τους προκαλούν την *«παλιά τάξη πραγμάτων»* (Wickham, 2004). Αυτή η προσέγγιση στην επιχειρηματικότητα υπάρχει από αρκετά παλιά στα έργα μελετητών, όπως, για παράδειγμα, ο Kirzner (1979) και ο Schumpeter (1934).

Σύμφωνα με Kirzner (1979) ο επιχειρηματίας είναι εκείνος που καιροφυλακτεί για κερδοφόρες ευκαιρίες. Επιπλέον, ο Schumpeter (1934) υποστήριξε ότι ο επιχειρηματίας είναι ένας καινοτόμος, δηλαδή ένα άτομο που επιφέρει αλλαγές μέσω νέων διαδικασιών ή/και προϊόντων. Οι Curran και Stanworth (1989, σ.12) αναφέρουν ότι η επιχειρηματικότητα *«αποτελεί τη δημιουργία μιας νέας οικονομικής οντότητας, με επίκεντρο ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία ή, τουλάχιστον, σε οτιδήποτε διαφέρει σημαντικά από τα αντίστοιχα προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρονται αλλού στην αγορά»*. Συνεπώς, ένας κεντρικό δόγμα της επιχειρηματικότητας είναι ότι περιλαμβάνει την καινοτομία, ανεξάρτητα από το αν αυτή είναι κάτι εντελώς ριζοσπαστικό ή κάτι σταδιακό, καθώς επίσης και την δημιουργία μιας «νέας» επιχείρησης. Λόγω της φύσης της καινοτομίας όσον αφορά τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης, οι μελέτες σχετικά με την επιχειρηματικότητα, εκτός από αυτές που επικεντρώνονται στην ενδοεταιρική καινοτομία, συνήθως δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις μικρές επιχειρήσεις. Ωστόσο, ο Wickham (2004, σελ. 102) προβάλλει το επιχείρημα ότι: *«Το μέγεθος της επιχείρησης αποτελεί ένα φτωχό οδηγό ως προς το τι είναι επιχειρηματικότητα ή δεν είναι»*. Κατά συνέπεια, μια μικρή επιχείρηση μπορεί να μην είναι καθόλου επιχειρηματική. Αντιθέτως, ο Wickham (2004) υποστηρίζει ότι ορισμένα κρίσιμα θέματα διαχωρίζουν το επιχειρηματικό εγχείρημα από τις υπόλοιπες μικρές επιχειρήσεις. Αυτά τα κρίσιμα θέματα αφορούν το γεγονός ότι η επιχειρηματική επιχείρηση πηγαίνει πέρα από τις υπόλοιπες μικρές επιχειρήσεις από άποψη δυναμικής ανάπτυξης,

στρατηγικών στόχων και καινοτομίας. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι μια μικρή επιχείρηση, π.χ. η 37^η πανσιόν που δημιουργήθηκε σε μια συγκεκριμένη περιοχή εντός των τελευταίων 7 έτη, δεν μπορεί να είναι καθόλου επιχειρηματική, αν αυτή λειτουργεί και οργανώνεται κατά τον ίδιο τρόπο όπως και οι υπόλοιπες 36. Για να γίνει αυτό, η συγκεκριμένη πανσιόν θα πρέπει να προσφέρει στους πελάτες της κάτι «νέο» σε σύγκριση με τις αντίστοιχες προσφορές των άλλων πανσιόν. Η απόκτηση γνώσεων σχετικά με την συγκεκριμένη 37^η πανσιόν, δεν θα προάγει τη γνώση για την καινοτομία και της επιχειρηματικότητα στον τομέα του τουρισμού. Αντίθετα θα πρέπει να εντοπιστούν και να διερευνηθούν οι πραγματικά επιχειρηματικές τουριστικές επιχειρήσεις, προκειμένου να υπάρξει περαιτέρω έρευνα

1.3 Βιβλιογραφική ανασκόπηση της τουριστικής επιχειρηματικότητας

Η βιβλιογραφία όσον αφορά ειδικά το γνωστικό αντικείμενο της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας, χωρίζεται σε τρεις ξεχωριστές κατηγορίες. Αυτές συμπεριλαμβάνουν την *επιχειρηματικότητα και την επιχειρησιακή ανάπτυξη, την τμηματοποίηση της αγοράς και, τέλος, την καινοτομία και την τουριστική ανάπτυξη.*

Κάτω από το πρίσμα της *επιχειρηματικότητας και της επιχειρηματικής ανάπτυξης*, πρώτος ο Fernandez (1960), εξερεύνησε την ανάγκη για μια νέα «*τουριστική επιχειρηματική τάξη*». Η μελέτη του αυτή στηρίχθηκε στο πλαίσιο της ανάπτυξης του μαζικού τουρισμού των Καναρίων Νησιών και της μεσογειακής Ισπανίας κατά την δεκαετία του 60. Αναπτύσσοντας μια ιστορική, πολιτική και συγκριτική προοπτική των συνθηκών που βοήθησαν την ανάπτυξη της τοπικής τουριστικής «*επιχειρηματικής τάξης*», ο συγγραφέας χρησιμοποιεί το νησί της Μαγιόρκα, ως κεντρικό σημείο, και αντανακλά το πως ο συνδυασμός της ταχείας ανάπτυξης των ευρωπαϊκών τουριστικών επιχειρήσεων και η διοίκηση του, τότε δικτάτορα της Ισπανίας, Φράνκο χρησίμευσαν ως καταλύτης για την ανάπτυξη ενός τέτοιου φαινομένου. Η δεύτερη μελέτη αυτού του είδους πραγματοποιήθηκε από τους Jonker, Saayman και De Klerk (2009) και επικεντρώνεται στο Εθνικό Φεστιβάλ Τέχνης Κλέιν Καρού (Klein Karoo Arts Festival - KKNK), το οποίο διεξάγεται στην πόλη Oudtshoorn της Νότιας Αφρικής. Το φεστιβάλ αυτό σηματοδοτεί την μεγαλύτερη γιορτή του είδους της στη συγκεκριμένη χώρα. Ο σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά και τον ρόλο των επιχειρηματικών που συμμετείχαν στο φεστιβάλ, κάτι που επιτεύχθηκε με τη βοήθεια μίας έρευνας ερωτηματολογίου στο οποίο απάντησαν 249 επιχειρηματίες. Μετά τη ολοκλήρωση της λήψης των δεδομένων, διεξήχθησαν αναλύσεις σχετικά με δύο παράγοντες: τα επιχειρησιακά χαρακτηριστικά και τον ρόλο των επιχειρηματικών. Η πρώτη παραγοντική ανάλυση των επιχειρησιακών χαρακτηριστικών αποκάλυψε έξι επιμέρους επιχειρησιακά χαρακτηριστικά που είναι οι οργανωτικές δεξιότητες, η επινοητικότητα, η επικέντρωση στο άτομο, η διερεύνηση νέων ευκαιριών, η επίκτητη ικανότητα και τέλος η θέληση του επιχειρηματία για επιχειρηματική δράση. Από όλους τους παραπάνω παράγοντες η επινοητικότητα σημείωσε την υψηλότερη μέση τιμή. Ο δεύτερος παράγοντας που αναλύθηκε από το ερωτηματολόγιο της έρευνας, προσδιόρισε το ρόλο των επιχειρηματιών στο KKNK και αποκάλυψε τρεις κύριους ρόλους, δηλαδή την προώθηση του φεστιβάλ στο σύνολό του, την προώθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών του φεστιβάλ και

τέλος την παραγωγή εισοδήματος, εκ των οποίων η προαγωγή προϊόν είχε την υψηλότερη μέση τιμή. Η τρίτη μελέτη πάνω σε αυτό το θέμα πραγματοποιήθηκε από τους Peters, Frehse και Buhalis (2009). Η εργασία αυτή διερευνά και εξετάζει την εμφάνιση του επιχειρηματικού τρόπου ζωής. Με άλλα λόγια επικεντρώνεται στην σχέση μεταξύ της ποιότητα ζωής του επιχειρηματία και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Ο κεντρικός σκοπός της εργασίας είναι να αναλύσει την έννοια αυτής της σχέσης και να μάθει περισσότερα για την επιχειρηματικότητα ως τρόπος ζωής. Ο τουρισμός αποτελεί την ιδανική περίπτωση βιομηχανίας που ανταποκρίνεται στο παραπάνω είδος έρευνας, που συνδέει την ποιότητα ζωής του επιχειρηματία με την ανάπτυξη της επιχείρησής του. Η μελέτη αυτή αναπτύσσει ένα μοντέλο με το οποίο αναδεικνύει τη σχέση μεταξύ της ποιότητας ζωής του επιχειρηματία και της επιχειρηματικότητας ως τρόπου ζωής. Το μοντέλο έρχεται να καλύψει ένα κενό στην έρευνα της επιχειρηματικότητας ως τρόπου ζωής, η οποία μέχρι τότε ήταν σχετικά ανεξερεύνητη. Το μοντέλο είναι σε θέση να εξηγήσει τη συμπεριφορά του επιχειρηματικού τρόπου ζωής *«σε σχέση με την απροθυμία τους να επενδύσουν σε πιο έντονες προσπάθειες για ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους»*. Η μελέτη αυτή, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρηματίες που έχουν υιοθετήσει την επιχειρηματικότητα ως τρόπος ζωής στον τουρισμό, ενθαρρύνονται με διαφορετικούς παράγοντες σε σύγκριση με τους επιχειρηματίες όπως τους έχει ορίσει ο Schumpeter οι οποίοι, σύμφωνα με αυτόν, κινούνται πάντα με γνώμονα το κέρδος. Οι μελλοντικές πολιτικές των τουριστικών επιχειρήσεων, ως εκ τούτου, θα πρέπει να επανεξετάσουν τα μέτρα ενθάρρυνσης και υποκίνησης των επενδυτικών προγραμμάτων που αποσκοπούν στην υποστήριξη των επιχειρηματικά σχεδίων.

Όσον αφορά την γνωστική περιοχή της *μηματοποίηση της αγοράς*, η πρώτη μελέτη πραγματοποιήθηκε από τους Fereirra Lopes, Rial Boubeta και Varela Mallou, όπου εξερευνά ένα πιο εφαρμοσμένο θέμα, το οποίο απεικονίζει τα πλεονεκτήματα της συνδυασμένης χρήσης των στρατηγικών εργαλείων *Conjoint* (Κοινή Ανάλυση) και *Cluster Analysis* (Συσταδοποίηση) για τον προσδιορισμό του κατακερματισμού της αγοράς. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι τα οφέλη από την χρήση των δύο αυτών στρατηγικών εργαλείων γίνονται εύκολα κατανοητά, δεδομένου ότι η Κοινή ανάλυση επιτρέπει στους ερευνητές να κατανοήσουν τη δομή των προτιμήσεων του καταναλωτή, δηλαδή ποια είδη υπηρεσιών προτιμούν περισσότερο, ενώ η συσταδοποίηση επιτρέπει την ομαδοποίηση αυτών των καταναλωτών με βάση τις ατομικές τους προτιμήσεις. Η τουριστική βιομηχανία χαρακτηρίζεται από ένα σημαντικό εύρος διαφορετικών προϊόντων και υπηρεσιών που την καθιστούν δυναμική, επομένως, δεν υπάρχει λόγος για την κατάτμηση της αγοράς εκ των

προτέρων. Αντίθετα είναι πιο χρήσιμη η διεξαγωγή της εκ των υστέρων κατάτμησης της αγοράς προκειμένου να αποκτηθεί μια πιο λεπτομερής κατανόηση των τουριστικών προτιμήσεων και που αυτή η διαδικασία θα αποτελέσει αιτία δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Η κατάτμηση των αγορών με βάση τις προτιμήσεις των καταναλωτών, επιτρέπει στους ερευνητές και τους επαγγελματίες να προβαίνουν στην καλύτερη αξιολόγηση της πραγματικής προτιμήσεις των καταναλωτών (clusters) και να αναπτύξουν καλύτερα στρατηγικές μάρκετινγκ που ταιριάζουν πιο αποτελεσματικά με αυτές τους τις προτιμήσεις. Το θέμα του κατακερματισμού της αγοράς συνεχίζεται στην δεύτερη μελέτη από τους Ribeiro de Almeida, Ferreira και Costa (2009), οι οποίοι συζητούν την ιδέα της Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Γνώσης και προτείνει ένα νέο πλέγμα, δηλαδή το EGIC Matrix (Έννοια της Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Γνώσης). Αυτή η νέα έννοια παρέχει πολύτιμη συμβολή στη δημιουργία μιας πιο ευέλικτης μεθοδολογίας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση διαφορετικών τουριστικών προορισμών ή ακόμη και ολόκληρα τουριστικά τμήματα της αγοράς.

Το τρίτο θέμα της καινοτομίας και της ανάπτυξης του τουρισμού εισάγει νέες και ενδιαφέρουσες έννοιες. Η πρώτη μελέτη προέρχεται από τον Cifer Costa (2012), και η οποία λαμβάνει μια εναλλακτική κατεύθυνση, γιατί παρουσιάζει ένα ιστορικό παράδειγμα βασισμένο σε καινοτόμα στοιχεία και νεοτερισμούς που προήλθαν από το πρώτο Μεγάλο Επιχειρηματικό Σχέδιο στην Ισπανία, το οποίο προέκυψε μετά από την αποτυχία ενός πολυτελούς ισπανικού ξενοδοχείου το 1903. Το επιχειρηματικό αυτό σχέδιο επικεντρώθηκε στην ικανοποίηση της ζήτησης για διακοπές των ευρωπαϊών τουριστών. Η δεύτερη μελέτη προέρχεται από την Stilling Blichfeldt (2009), η οποία παρουσιάζει μια μελέτη περίπτωσης, και συγκεκριμένα μια τοποθεσία για τροχόσπιτα στη Δανία, η οποία καταδεικνύει ότι, παρόλο που ο τουρισμός λέγεται ότι είναι λιγότερο καινοτόμος σε σχέση με άλλες βιομηχανίες λόγω της έλλειψης κινήτρων, πόρων και γνώσης, η συγκεκριμένη επιχείρηση, χρησιμοποιώντας αυτά ακριβώς τα χαρακτηριστικά κατάφερε να επιτύχει να είναι η πιο καινοτόμος επιχείρηση στην κατηγορία της. Τα ευρήματα της μελέτης δείχνουν ότι με βάση τις καινοτόμες πρακτικές που έχει υιοθετήσει η συγκεκριμένη επιχείρηση, θα μπορούσε να ωφεληθεί ολόκληρος ο τουριστικός κλάδος της χώρας.

Ύστερα από τις μελέτες των Valades Sierra (1993), Ascanio (1997) και μετέπειτα του Hernández (2007), ακολουθεί η μελέτη των Silva και Neves (2009), η οποία αναλύει την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της δημιουργικής βιομηχανίας τέχνης της πόλης της Βραζιλίας Minas Gerais. Ακολουθεί η μελέτη των Alveu και de Hilal (2009), η οποία υιοθετεί

μια ποιοτική έρευνα, με τη βοήθεια μιας μελέτη περίπτωσης για την Praia do Forte, ένα τουριστικό προορισμό που βρίσκεται στη βραζιλιάνικη ακτογραμμή. Στη μελέτη αυτή έγινε χρήση δευτερογενών αλλά και πρωτογενών δεδομένων όπως είναι οι βάθος συνεντεύξεις με κατοίκους της περιοχής, προκειμένου να καθορίσει πώς ο προορισμός μπορεί πρώτα να ακολουθήσει μια πορεία τουριστικής ανάπτυξης με ένα τρόπο που τον διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές και δεύτερον, ο βαθμός στον οποίο η τρέχουσα ανάπτυξη μπορεί να θεωρηθεί ως βιώσιμη. Η προτελευταία μελέτη προέρχεται από τους Cavalcanti Falcão, Silva Oliveira Santos και Pasa Gómez και εξετάζει καινοτόμες και παραγωγικές τοπικές αλυσίδες στη πόλη του Πόρτο ντε Γκαλίνας στη Βραζιλία. Οι συγγραφείς συμπεραίνουν ότι η τουριστική βιομηχανία εξακολουθεί να βρίσκεται σε αρχικό στάδιο ανάπτυξης λόγω της ενοποίησης των διαδικασιών μεταξύ των ανεπίσημων και επίσημων τοπικών αρχών. Το τελικό έγγραφο, αποτελεί μια εξειδικευμένη μελέτη από τον Matusitz (2009), ο οποίος εισάγει μια ενδιαφέρουσα σύνθεση στις κοινωνικές, διαπολιτισμικές, ψυχολογικές και οικονομικές επιπτώσεις του σιδηροδρόμου στην αμερικανική κοινωνία τα τελευταία διακόσια χρόνια. Ο συγγραφέας καταλήγει αναφέροντας ότι το μέτρο της προόδου των Ηνωμένων Πολιτειών ισοδυναμεί με τη μάζα των πραγμάτων που έπρεπε να θυσιάσουν για την κατασκευή του.

1.4 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Στην ενότητα αυτή εξετάστηκαν οι έννοιες της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας στον τουρισμό. Υπάρχουν ορισμένοι σημαντικοί παράγοντες που οι τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάσουν προκειμένου να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο τους. Αυτοί οι παράγοντες είναι *η καινοτομία, η διαφοροποίηση του προϊόντος, το κυνήγι των επιχειρηματικών ευκαιριών, η φιλοξενία και τέλος τα δίκτυα συνεργασιών και διανομής*. Όλοι αυτοί οι παράγοντες έχουν μελετηθεί και από την διεθνή βιβλιογραφία της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας στον τουρισμό.

Κεφάλαιο 2^ο – Οικονομική Κρίση και Τουρισμός στην Ελλάδα

2.1 Ο Τουρισμός στον Ελλαδικό Χώρο

Στην Ελλάδα, τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος διακρίνονται από την μαζικότητα και την οργάνωση, τα οποία προσφέρονται μέσα από τις υπάρχουσες ξενοδοχειακές υποδομές. Ως κύριος τύπος τουρισμού θεωρείται ο παραθεριστικός αν και τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες ώστε να προωθηθεί ο εναλλακτικός τουρισμός, ώστε να επικεντρώνεται σε τομείς όπως η κοινωνία, το φυσικό περιβάλλον και ο πολιτισμός.

Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα έχει έχουν καθιερωθεί διαφορετικοί τύποι εναλλακτικού τουρισμού, οι κυριότεροι των οποίων είναι ο χειμερινός, ορεινός και ορειβατικός τουρισμός, ο πολιτισμικός, ο αγροτουρισμός, ο θαλάσσιος τουρισμός, ο οικοτουρισμός, αθλητικός τουρισμός και ο τουρισμός περιπέτειας. Επιπλέον υπάρχουν και πιο εξειδικευμένες μορφές τουρισμού, οι οποίες λειτουργούν συμπληρωματικά με τις μαζικές μορφές τουρισμού. Αυτές οι μορφές διακρίνονται σε κοινωνικό τουρισμό, τουρισμό υγείας, θρησκευτικό τουρισμό, επαγγελματικός ή συνεδριακός και τέλος ο εκθεσιακός τουρισμός (Βενετσανοπούλου, Γ. Μ., 2006)

Ο τουρισμός σήμερα, αποτελεί μια από τις κύριες βιομηχανίες και καθοριστικός παράγοντας ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας. Η στήριξη του τουριστικού κλάδου, συμβάλει άμεσα στην αύξηση του εθνικού εισοδήματος, στην μείωση των ποσοστών ανεργίας, καθώς και στην βελτίωση του ισοζυγίου πληρωμών. Πέραν όμως των άμεσων ωφελειών, τουρισμός προσφέρει και έμμεσες πολλαπλασιαστικές μάλιστα ωφέλειες στην οικονομία της χώρας. Αποτελεί παράγοντα προώθησης των διακρατικών σχέσεων και συμβάλει στην βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των κρατών, με αποτέλεσμα την δημιουργία ενός περισσότερο ειρηνικού κλίματος σε παγκόσμιο επίπεδο. Επίσης, δημιουργεί τις προϋποθέσεις εκείνες για την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου, αναπτύσσει τις εγχώριες υποδομές καθώς και την ανταγωνιστικότητα όσον περιοχών δραστηριοποιούνται τουριστικά (βλ. 2.3 Τα οικονομικά μεγέθη του Τουρισμού στην Ελλάδα).

2.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος

Όπως συμβαίνει και με τους βιομηχανικούς, μεταποιητικούς, κατασκευαστικούς ή τους κλάδους των υπηρεσιών έτσι και ο κλάδος του τουρισμού, χαρακτηρίζεται από ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε σχέση με αντίστοιχους κλάδους άλλων κρατών (Σαμπανιώτης, 2006. Βενετσοπούλου, σελ. 40 - 43). Αυτά τα πλεονεκτήματα σχετίζονται κυρίως με:

- Το φυσικό περιβάλλον της Ελλάδας, που διακρίνεται από την ομορφιά και την πλούσια ποικιλία χλωρίδας και πανίδας, ορισμένα δε είδη φυτών και ζώων απαντώνται μόνο στην Ελλάδα.
- Καλές και σταθερές κλιματολογικές συνθήκες και μεσογειακό, εύκρατο κλίμα το οποίο είναι κατάλληλο για διακοπές
- Μεγάλος αριθμός νησιών όπως άλλωστε και εκτεταμένη ακτογραμμή με αμέτρητο αριθμό παραλιών, καθώς και εξαιρετική εδαφική μορφολογία στις ορεινές περιοχές, γεγονός που κάνει την Ελλάδα ιδανικό τόπο τόσο για καλοκαιρινό, όσο και για χειμερινό τουρισμό.
- Τεράστια πολιτιστική και πολιτισμική παράδοση, η αρχαιότερη στην Ευρώπη και μια από τις πιο αρχαίες σε ολόκληρο τον κόσμο με την ταυτόχρονη ύπαρξη χιλιάδων μνημείων και τοποθεσιών αρχαιολογικού και ιστορικού ενδιαφέροντος. Επιπλέον, ο επισκέπτης μπορεί να θαυμάσει πολυάριθμα δρώμενα εορταστικών ή επετειακών αναφορών σε ιστορικά και θρησκευτικά γεγονότα, τα οποία διαφέρουν από περιοχή σε περιοχή και που η ποικιλία τους σπάνια συναντάται σε άλλα κράτη σε αυτό το επίπεδο και αριθμό.
- Ανεπτυγμένο αίσθημα φιλοξενίας και πνευματική καλλιέργεια των ανθρώπων των τουριστικών περιοχών

Εκτός όμως από τα θετικά στοιχεία, το ελληνικό τουριστικό προϊόν υστερεί σε σχέση με τον ανταγωνισμό σε κάποια στοιχεία τα οποία επιδρούν αρνητικά στην εικόνα της χώρας (Ηγουμενάκης 2004, Ανδριώτης, 2008). Αυτές οι αδυναμίες εντοπίζονται στα παρακάτω:

- Προβλήματα στα δίκτυα συγκοινωνιών καθώς και στις βασικές υποδομές υποδοχής των τουριστών όπως είναι τα αεροδρόμια, τα λιμάνια ή οι βασικοί σταθμοί διέλευσης
- Η Ελλάδα σε σχέση με γειτονικά κράτη, π.χ. Τουρκία, Βουλγαρία, Αίγυπτος κ.α. αποτελεί ακριβότερο τουριστικό προορισμό
- Η έντονη εποχικότητα επηρεάζει αρνητικά το κόστος και την ποιότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Οι τουριστικές επιχειρήσεις προσπαθούν μέσα σε δύο μήνες να εξασφαλίσουν την ζήτηση, τα έσοδα και την κερδοφορία ενός ολόκληρου χρόνου.
- Ο ελληνικός τουρισμός θεωρείται εξωστρεφής, δεν αξιοποιεί τον εγχώριο τουρισμό αλλά απευθύνεται σχεδόν αποκλειστικά στις ξένες αγορές.
- Είναι συγκεντρωτικός και οι πολιτικές του βασίζονται στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις των αστικών κέντρων της χώρας καθώς και στην πίεση των πρακτόρων προς τους ξενοδόχους
- Η μεγάλη μάζα των τουριστών επισκέπτεται συγκεκριμένες περιοχές όπως η Κρήτη, τα Νησιά του Αιγαίου, το Ιόνιο, την Χαλκιδική, και την Αττική. Το υπόλοιπο της χώρας ουσιαστικά παραμένει αναξιοποίητο τουριστικά
- Δεν υπάρχει συντονισμένη αναπτυξιακή στρατηγική και πολιτική για τον τουρισμό από μέρους της Πολιτείας και των Φορέων. Η προώθηση της χώρας στο εξωτερικό, μέσα από εκστρατείες διαφήμισης και σχετικές τουριστικές εκθέσεις, είναι ελλιπής και τα σχέδια τουριστικής ανάπτυξης καθυστερούν ή ματαιώνονται (Βενετσανοπούλου, σελ. 40-43).
- Σε πολλές περιπτώσεις υπάρχουν περιστατικά κακής τουριστικής αγωγής, έλλειψης τουριστικής παιδείας και αγένειας σε συνδυασμό με φαινόμενα ανεύθυνης επιχειρησιακής δραστηριότητας με μόνο στόχο το «εύκολο» κέρδος
- Υποβάθμιση και καταστροφή του φυσικού περιβάλλοντος από ασυλλόγιστες επιχειρησιακές δραστηριότητες όπως η μαζική άφιξη τουριστών που καταστρέφουν τους φυσικούς πόρους μιας περιοχής, ασέβεια στην ιστορική και πολιτισμική κληρονομιά της χώρας και υπανάπτυξη ολόκληρων περιοχών λόγω της οικοδόμησης ξενοδοχειακών συγκροτημάτων που αλλοιώνουν το φυσικό τους κάλλος
- Υποβάθμιση του κοινωνικού περιβάλλοντος λόγω της άκριτης άφιξης κακής πνευματικής ποιότητας και αμφιβόλου ήθους τουριστικών μαζών

2.3 Τα οικονομικά μεγέθη του Τουρισμού στην Ελλάδα

Όπως προκύπτουν από τα πιο πρόσφατα στοιχεία στατιστικών μελετών (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2014, Τράπεζα της Ελλάδας, 2014, Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, 2014, Cruise Line Industry Association, 2014, IOBE, 2012, ΚΕΠΕ, 2014), ο τουριστικός κλάδος στην Ελλάδα συνέβαλε άμεσα στην δημιουργία του 9% τουλάχιστον του ΑΕΠ της χώρας. Επιπλέον λόγω του πολλαπλασιαστικού του οφέλους (βλ. 2.1 Ο Τουρισμός στον Ελλαδικό Χώρο), ο τουρισμός συμβάλλει έμμεσα μέχρι και τη διαμόρφωση του ΑΕΠ σε επίπεδα της τάξης του 20 με 25%, μέσα από τις αναπτυξιακές υποδομές που σχετίζονται με τον τουρισμό όπως εστιατόρια, εμπορικά καταστήματα, μονάδες παραγωγής προϊόντων, υπηρεσίες κτλ. Συνεπώς ο τουρισμός αποτελεί το στήριγμα της ελληνικής οικονομίας, εφόσον το 2014 παρουσίασε ανάπτυξη 11,3% ή 1,8 δισεκατομμύρια ευρώ. Η συνεισφορά αυτή στο ΑΕΠ μεταφράζεται σε 17 δισεκατομμύρια ευρώ το 2014, σε σχέση με 15,2 δισεκατομμύρια ευρώ το 2013. Το πολλαπλασιαστικό όφελος του τουρισμού σημαίνει ότι για κάθε 1 ευρώ τουριστικής δραστηριότητας, δημιουργούνται από 1,2 με 1,65 ευρώ πρόσθετης οικονομικής δραστηριότητας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ότι για κάθε 1 ευρώ συνεισφοράς στο ΑΕΠ της χώρας από τον τουρισμό, το συνολικό ΑΕΠ αυξάνεται κατά 2,2 έως 2,65 ευρώ, με άλλα λόγια ο τουρισμό προσφέρει ένα μεγάλο εύρος ωφελειών σε ολόκληρη την οικονομία.

Σε τοπικό επίπεδο ο τουρισμός συνεισφέρει άμεσα στην δημιουργία τουλάχιστον του 50% του ΑΕΠ σε 3 νησιωτικές περιφέρειες, την Κρήτη, το Νότιο Αιγαίο και το Ιόνιο, με άλλα λόγια το μισό εισόδημα των περιοχών αυτών καλύπτεται αποκλειστικά και μόνο από τον τουρισμό, ενώ άλλες οικονομικές δραστηριότητες όπως η κτηνοτροφία, η αγροτική παραγωγή, το εμπόριο, η αλιεία, η μεταποίηση, οι ιδιωτικές και δημόσιες υπηρεσίες κ.α. καλύπτουν το άλλο μισό. Οι συγκεκριμένες τρεις αυτές περιοχές διαθέτουν τα υψηλότερα κατά κεφαλήν εισοδήματα της χώρας, γεγονός που υποστηρίζει την άποψη ότι ο τουρισμός οδηγεί στην βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των περιοχών όπου αυτός αναπτύσσεται.

Επιπροσθέτως, ο τουρισμός αποτελεί μια σημαντικότερη πηγή εργασιακού δυναμικού, εφόσον σε συνδυασμό με τον τομέα της εστίασης απασχολεί το 30% των θέσεων μισθωτής εργασίας στον ιδιωτικό τομέα, όπως επίσης και θέσεις αυτοαπασχολουμένων σε 31 χιλιάδες μικρά ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια και δεκάδες χιλιάδες επιχειρήσεις εστίασης, ενώ παράλληλα συγκεντρώνει το 18% επί του συνόλου των εργαζομένων όλων των κλάδων της ελληνικής οικονομίας. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, ο τουρισμός

αποτελεί τον κλάδο ο οποίος στηρίζει τα ασφαλιστικά ταμεία, όταν οι υπόλοιπες δραστηριότητες του ιδιωτικού τομέα συνεχίζουν να μειώνονται με αποτέλεσμα να υπάρχει και μια αντίστοιχη μείωση των ταμειακών τους υποχρεώσεων.

Οι εισπράξεις που σημειώθηκαν μόνο από τις ταξιδιωτικές δραστηριότητες του τουρισμού στον ελλαδικό χώρο, ήταν ικανές να καλύψουν το 75% του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου. Ο αριθμός αυτών των εισπράξεων ισοδυναμεί με τις αντίστοιχες εισπράξεις που έλαβε η χώρα από τις εξαγωγές όλων προϊόντων που εξάγει, εκτός από τις εισπράξεις από εξαγωγές πλοίων και καυσίμων. Αν τώρα στις παραπάνω ταξιδιωτικές εισπράξεις προστεθούν και οι εισπράξεις από αερομεταφορές και θαλάσσιες μεταφορές του εισαγόμενου τουρισμού, τότε το σύνολο των εισπράξεων υπερβαίνει κατά πολύ το αντίστοιχο σύνολο των εξαγωγών της χώρας σε προϊόντας, συνυπολογίζοντας και τις εισπράξεις από εξαγωγές πλοίων και καυσίμων.

Τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν ξεκάθαρα την σπουδαιότητα που έχει ο τουρισμός για την χώρα όπως επίσης και τον δυναμικό χαρακτήρα του κλάδου (για συγκεντρωτικά οικονομικά μεγέθη του ελληνικού τουρισμού βλ. Πίνακας 1). Η δυναμική αυτή του τουρισμού θα πρέπει να αποτελέσει τη βάση από την οποία θα οφείλει να βασιστεί η χώρα προκειμένου να σχεδιάσει τις πολιτικές εκείνες που θα αντιμετωπίσουν την βασική αδυναμία του κλάδου που δεν είναι άλλη από την εποχικότητα. Υπολογίζεται ότι, λόγω της εποχικότητας, το 60% των αφίξεων και των εσόδων πραγματοποιούνται την περίοδο Ιουλίου – Σεπτεμβρίου και μόλις το 6% των αφίξεων και 3% των εσόδων κατά την περίοδο Ιανουαρίου – Μαρτίου. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η αντιμετώπιση της εποχικότητας θα πρέπει να γίνει μέσα από τον εμπλουτισμό και την συμπλήρωση του βασικού προϊόντος «Ήλιος και Θάλασσα» με καινοτόμους τρόπους και μέσα, εφόσον αυτό το προϊόν αποτελεί την μεγαλύτερη αγορά τουρισμού όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά σε ολόκληρη την Ευρώπη.

Βασικά Οικονομικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού				
	2011	2012	2013	2014
Συμμετοχή στο ΑΕΠ	15,8%	16,4%	16,3%	20,9%
Συμμετοχή στην άμεση απασχόληση	9%	8,1%	9,35%	12,5%
Άμεση απασχόληση	329.000	330.600	335.741	450.188
Συμμετοχή στην συνολική απασχόληση	17,6%	18,3%	18,2%	18,4%
Συνολική Απασχόληση	720,600	688.800	657.100	767.800
Έσοδα	10,5 δις. €	10,0 δις. €	11,7 δις. €	13,0 δις. €
Αφίξεις Αλλοδαπών	16,4 εκατ.	16,9 εκατ.	17,9 εκατ.	21,4 εκατ.
Μέση κατά κεφαλή δαπάνη	639€	616€	656€	768€
Μερίδιο Αγοράς	1,7%	1,5%	1,6%	-
	Παγκόσμια	Παγκόσμια	Παγκόσμια	
	3,2%	2,9%	3,2%	
	Ευρώπη	Ευρώπη	Ευρώπη	
Εποχικότητα	54%	56%	56%	57%
Συγκέντρωση προσφοράς	66%	66%	66%	-
Ξενοδοχειακή Υποδομή	9.648	9.670	9.677	-
	ξενοδοχεία	ξενοδοχεία	ξενοδοχεία	
	763.668 κλίνες	771.271 κλίνες	773.445 κλίνες	
Τοπ 5 αγορές	Γερμανία	Γερμανία	Γερμανία	-
	(2.240.481), Ην.	(2.108.787),	(2.267.546)	
	Βασίλειο	Ην. Βασίλειο	Ηνωμένο	
	(1.758.093),	(1.920.794),	Βασίλειο	
	ΠΓΔΜ	ΠΓΔΜ	(1.846.333)	
	(1.356.000),	(1.300.000),	Ρωσία	
	Γαλλία	Γαλλία	(1.352.901)	
	(1.149.388),	(977.376),	Γαλλία	
	Ιταλία	Ρωσία	(1.152.217)	
	(843.613)	(874.787)	Ιταλία	
			(964.314)	
Τοπ 5 αεροδρόμια σε αφίξεις αλλοδαπών	Αθήνα	Αθήνα	Αθήνα	-
	(3.123.631),	(2.651.062),	(2.618,358)	
	Ηράκλειο	Ηράκλειο	Ηράκλειο	
	(2.137.230),	(2.067.475),	(2.475.927)	
	Ρόδος	Ρόδος	Ρόδος	
	(1.717.477),	(1.593.298),	(1.782.305)	
	Θεσσαλονίκη	Θεσσαλονίκη	Θεσσαλονίκη	
	(869.929),	(901.573),	(1.352.018)	
	Κως	Κέρκυρα	Κέρκυρα	
	(843.171)	(824.000)	(943.909)	

Πίνακας 1: Βασικά Οικονομικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού. Πηγή: Συγκεντρωτικά στοιχεία από ΣΕΤΕ, ΕΛΣΑΤ, ΤΤΕ, ΞΕΕ, ΙΟΒΕ, ΚΕΠΕ, WTTTC

2.4 Τουρισμός και οικονομική κρίση στην Ελλάδα

Στις ΗΠΑ από τον Φεβρουάριο του 2007 ξεσπάει η οικονομική κρίση, η οποία έχει σημαντικές συνέπειες σε ολόκληρο το κόσμο έως και σήμερα και που οι οποίες φαίνεται ότι θα συνεχιστούν και για τα επόμενα χρόνια, δίχως να διαφαίνονται οριστικές λύσεις για την αντιμετώπιση του φαινομένου, αν και γίνονται συντονισμένες ενέργειες από μεμονωμένα κράτη, δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς ή διακρατικούς συνασπισμούς (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση). Αιτία της οικονομικής αυτής κρίσης αποτέλεσε η δυσκολία αποπληρωμής των δανείων κατοικίας, λόγω της πτώσης των αντικειμενικών αξιών των ακινήτων στην Αμερική. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την έλλειψη ρευστότητας στις τράπεζες, οι οποίες με τη σειρά τους αναγκάστηκαν να προχωρήσουν σε εκτεταμένο δανεισμό από τις αγορές χρήματος.

Έτσι, στις αρχές του 2008, τα προβλήματα στον κτηματομεσιτικό κλάδο των ακινήτων μετακινήθηκαν και σε άλλους κλάδους της αμερικανικής οικονομίας όπως είναι ο τραπεζικός, ο κατασκευαστικός αλλά και ο κλάδος του εμπορίου. Η έλλειψη ρευστότητας στους κλάδους αυτούς είχε σαν αποτέλεσμα την ραγδαία αύξηση της ανεργίας και την μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών. Στις 15 Σεπτεμβρίου του 2008 κατέρρευσε κάτω από το βάρος ζημιών 60 δισεκατομμυρίων δολαρίων η Lehman Brothers, μιας από τις 5 μεγαλύτερες επενδυτικές τράπεζες σε παγκόσμιο επίπεδο. Αν και η χρεοκοπία της Lehman Brothers, δεν σήμαινε την απαρχή της οικονομικής κρίσης τα αίτια της οποίας ήδη προϋπήρχαν, εντούτοις, συνέτεινε στην διάδοσή της σε όλα τα μήκη και τα πλάτη του πλανήτη, προκαλώντας ένα «ντόμινο» σε χρηματοπιστωτικές εταιρίες σε όλο το κόσμο. Ο δείκτης εμπιστοσύνης στις αγορές έπεσε δραματικά και αυτή η απώλεια εμπιστοσύνης προς τις τράπεζες είχε ως αποτέλεσμα εκείνες να μειώσουν τις διαδικασίες χρηματοδότησης προς τις επιχειρήσεις, γεγονός που οδήγησε με τη σειρά του σε πτώχευση τραπεζών στις ΗΠΑ αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η οικονομική κρίση του 2007 αποτελεί την μεγαλύτερη οικονομική κρίση μετά το οικονομικό κραχ και την Μεγάλη Ύφεση του 1930, ξεπερνώντας ακόμα και την ενεργειακή κρίση στα τέλη του 1970. Ουσιαστικά δημιούργησε τις συνθήκες εκείνες για την κρίση κρατικού χρέους, η οποία χτύπησε, ως ντόμινο, πρώτα την Ελλάδα, ενώ ακολούθησαν Ιρλανδία και Πορτογαλία. Όσον αφορά την Ελληνική οικονομία το φαινόμενο αυτό επηρέασε με ήπιο τρόπο τον χρηματοπιστωτικό της κλάδο. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στα αρχικά του στάδια, τουλάχιστον, το διεθνές οικονομικό σύστημα ήταν εσωστρεφές,

προσπαθώντας να μειώσει τις καταστροφικές συνέπειες της κρίσης από μόνο του, χωρίς παρεμβάσεις από διεθνείς οργανισμούς ή κυβερνήσεις κρατών. Οι Ελληνικές Τράπεζες με την σειρά τους δεν είχαν εκτεθεί τόσο στην αγορά τοξικών ομολόγων και στον εξωτερικό δανεισμό, επομένως διαφαινόταν ότι δεν επηρεαζόταν σημαντικά από τις διεθνείς οικονομικές πιέσεις. Στη συνέχεια όμως και ως συνέπεια των διαφορετικών πιστωτικών γεγονότων στις διεθνείς χρηματαγορές, το κόστος του χρήματος τόσο στην Ευρώπη, όσο και στην παγκόσμια αγορά αυξήθηκε και αυτό επηρέασε βέβαια και την ελληνική αγορά. Οι ελληνικές επιχειρήσεις βρέθηκαν να δανείζονται από τις τράπεζες με σημαντικά μεγαλύτερο κόστος, με αποτέλεσμα την αύξηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων υποχρεώσεών τους αλλά και την ταυτόχρονη μείωση των χρηματικών τους διαθεσίμων.

Ήδη από την περίοδο αυτή, η Ελλάδα αντιμετώπιζε μεγάλα προβλήματα οργάνωσης στον κλάδο του τουρισμού, με αποτέλεσμα τον περιορισμό της ανταγωνιστικότητάς της σε σχέση με γειτονικές προς αυτήν χώρες. Οι χώρες αυτές όπως είναι κυρίως η Βουλγαρία, και η Τουρκία προσφέρουν αντίστοιχες υπηρεσίες με σημαντικά μικρότερο κόστος, ώστε να απολαμβάνουν την προτίμηση των τουριστών. Πέρα όμως από τον εξωτερικό ανταγωνισμό που υφίσταται ο ελληνικός τουρισμός υπάρχουν έντονα παθογενή σημάδια όσον αφορά την εσωτερική του διάρθρωση, που οδηγούν σε απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της χώρας. Τα χαρακτηριστικά σημάδια παθογένειας φαίνονται από την συρρίκνωση της τουριστικής περιόδου, αλλά και την μείωση της διαπραγματευτικής ικανότητας των επιχειρήσεων φιλοξενίας με την ύπαρξη στάσιμων ή μειωμένων τιμών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. Επιπλέον, υπάρχει μια αυξανόμενη τάση για "all inclusive" συμβόλαια, όπως επίσης και μια αντίστοιχη μείωση του οικονομικού και κοινωνικού επιπέδου του μέσου τουρίστα. Ένας ακόμη προσδιοριστικός παράγοντας περιορισμού της ζήτησης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος αποτελεί η εξαιρετικά μεγάλη εισοδηματική ελαστικότητα που το χαρακτηρίζει. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η μέση οικογένεια που αποτελεί τον κύριο πελάτη των ελληνικών τουριστικών προορισμών, λόγω της κρίσης και των οικονομικών περιορισμών σε μισθούς και συντάξεις σε παγκόσμιο επίπεδο, θα διαθέσει ολοένα και μικρότερα ποσά για ψυχαγωγία και διακοπές, προκειμένου να καλύψει άλλες βασικότερες της ανάγκης. Οι πλούσιες ανεξάρτητες οικογένειες, πιθανότατα θα συνεχίσουν να επιλέγουν τις διακοπές τους σε εγκαταστάσεις πολυτελείας. Παράλληλα, οι πτωχές οικογένειες, θα αναβάλλουν εντελώς τις διακοπές τους ή θα μειώσουν την διάρκεια τους ή τα έξοδά τους.

Επομένως, ο συνδυασμός της οικονομικής κρίσης και της μείωσης της ανταγωνιστικότητας έχουν πλήξει σημαντικά τον κλάδο του τουρισμού, αν και σε σχέση με άλλους κλάδους της ελληνικής οικονομίας φαίνεται ότι αντέχει και βρίσκεται ακόμα στην κορυφή των πηγών οικονομικών εσόδων και επενδύσεων για τη χώρα μας.

2.5 Οι επιπτώσεις της διεθνούς οικονομικής κρίσης στον ελληνικό τουρισμό

Στην παραπάνω ενότητα εξηγήθηκαν τα γενεσιουργά αίτια της οικονομικής κρίσης, η οποία σημείωσε τεράστια αρνητικές επιπτώσεις στις οικονομίες των χωρών του δυτικού κόσμου. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι οι χώρες που επηρεάστηκαν από την κρίση, κατέγραψαν χαμηλότερη οικονομική άνοδο, υψηλότερη ανεργία και χαμηλότερα εισοδήματα. Για παράδειγμα η ανάπτυξη του πραγματικού ΑΕΠ το 2009 ήταν -4,3% για την Ευρώπη των 27, -3,1% για τις ΗΠΑ, -5,5% για την Ιαπωνία. Τα ποσοστά ανεργίας για το 2012 ήταν 10,5% στην Ευρώπη των 27, 8,1% για τις ΗΠΑ και 4,3 για την Ιαπωνία. Επιπλέον οι αναπτυγμένες οικονομίες σημείωσαν ετήσια μέση πραγματική (αρνητική) ανάπτυξη στους μισθούς από το -0,3% το 2008 στο -0,5% το 2011 (Eurostat,2013, ILO,2013). Αντίστοιχα, στην Ελλάδα τα αποτελέσματα της κρίσης ήταν ιδιαίτερα εμφανή με καταγραφή του αρνητικού αποτελέσματος του ΑΕΠ της χώρας από το -0,2% το 2008, στο -3,1% το 2009 (Eurostat, 2010). Το μικρότερο ποσοστό οικονομικής ανάπτυξης καταγράφηκε κατά τον 4^ο συνεχόμενο έτος της ύφεσης, δηλαδή το 2011, όπου η οικονομική δραστηριότητα της χώρας έπεσε στο 7,1%. Οι αρνητικές αυτές τάσεις συνεχίστηκαν και στο 2013 στο -3,9%. Το 2014 η Ελλάδα επέστρεψε σε μια αδύναμη αλλά τουλάχιστον θετική ανάπτυξη (ΕΛΣΑΤ, 2015).

Η συστολή αυτή της οικονομικής δραστηριότητας σε παγκόσμιο επίπεδο παρουσίασε ένα πολύ σημαντικό κτύπημα στην τουριστική αγορά. Οι εργαζόμενοι στον τουριστικό κλάδο ζουν με τον πιθανό κίνδυνο της απόλυσης, οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν προβλήματα ρευστότητας καθώς και δυσκολίες στην χορήγηση δανείων από τις τράπεζες ή τους οικονομικούς οργανισμούς με αποτέλεσμα την καθυστέρηση, τροποποίηση ή και κατάργηση των τουριστικών τους πλάνων, ενώ ταυτόχρονα μειώνουν τον ταξιδιωτικό τους προϋπολογισμό. Ειδικότερα, όσον αφορά τον ταξιδιωτικό προϋπολογισμό των τουριστικών επιχειρήσεων, έχει ακόμη περισσότερο περιοριστεί επίσης και από τον φόβο της ύφεσης σε συνδυασμό με τις υψηλότερες τιμές του πετρελαίου και την αλματώδη ανοδική ροή του

πληθωρισμού, τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα την περιορισμένη διεθνή ζήτηση για τουριστικές υπηρεσίες σε προορισμούς διακοπών (Steiner και λουποί, 2011, σελ. 29).

Η κρίση επίσης παρουσίασε εμφανείς επιπτώσεις στις καταναλωτικές προτιμήσεις. Πλέον ο τουρίστας στην «μετά – κρίση» εποχή, εμφανίζει τα στοιχεία της αύξησης της διακριτικής λιτότητας, δηλαδή του περιορισμού της κατανάλωσης σε συνδυασμό με την προτίμησή τους σε πιο απλές μεθόδους διαχείρισης του πακέτου των διακοπών τους, την προτίμησή τους στα πράσινα προϊόντα καθώς και στις οικολογικές τουριστικές υπηρεσίες (π.χ. οικοτουρισμός, αγροτικός τουρισμός, τουρισμός φύσης κτλ.), καθώς και στο πιο σημαντικό στοιχείο από όλα που είναι αυτό της άστατης κατανάλωσης δηλαδή του φαινομένου όπου ο πελάτης χάνει την σταθερή πίστη του σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση και ουσιαστικά χτενίζει όλη την αγορά προκειμένου να βρει την φθηνότερη τιμή στο τουριστικό του πακέτο (Flatters και Willmott, 2009, σελ. 108-110)

Όπως εξηγεί ο Yeoman (2012), οι τουρίστες της μετά κρίσης, έχουν αρχίσει την συστηματική έρευνα της αγοράς, ως μέρος των συνεπειών της διεθνούς οικονομικής κρίσης αλλά και του ισχυρού αντίκτυπου των καταναλωτών που ποτέ δεν ήταν καλύτερα εξοπλισμένοι στην έρευνά τους για την πιο κατάλληλη τουριστική προσφορά. Σε αυτή τους την έρευνα χρησιμοποιούν μια πλειάδα από ιντερνετικά εργαλεία, όπως είναι οι ιστοσελίδες με αναλύσεις άλλων καταναλωτών για κάποιο συγκεκριμένο τουριστικό προϊόν, οι ομάδες προώθησης τουριστικών πακέτων ή ακόμα και ιστοσελίδες συγκεντρωτικών τιμών τουριστικών πακέτων. Όπως αναφέρει η έρευνα της Visa Global Travel Intentions το 2011, η τιμή του τουριστικού προϊόντος συγκαταλέγεται ανάμεσα στους πρώτους προσδιοριστικούς παράγοντες επιλογής, ξεπερνώντας άλλους σημαντικούς παράγοντες όπως είναι το φυσικό τοπίο, η σταθερότητα της πολιτικής κατάστασης, το κλίμα καθώς και επίσης και οι αθλητικές ή πολιτιστικές εκδηλώσεις στη χώρα προορισμού (Visa 2011, σελ. 9). Ακόμα όμως και στην περίπτωση όπου η οικονομική κατάσταση της χώρας σταδιακά βελτιωθεί, αυτοί η τύποι της καταναλωτικής συμπεριφοράς δεν θα εξαφανιστούν γιατί όπως ο Yeoman αναφέρει, ο τύπος του «έξυπνου καταναλωτή» θεωρείται τόσο λογική καταναλωτική συμπεριφορά, για να εξαφανιστεί τόσο εύκολα. Μπορεί οι καταναλωτές να αλλάξουν ένα είδος προϊόντος ή υπηρεσίας, αλλά η ικανότητά τους στο να εξευρίσκουν διαφορετικές επιλογές, όπως επίσης και η ετοιμότητά τους στο να προβούν σε κάποια αλλαγή όσον αφορά την καταναλωτική τους πίστη, παραμένουν αμετάβλητα στο πέρασμα του χρόνου (Flatters και Willmott, 2009, σελ. 110).

Η Ελλάδα αποτελεί έναν κατ' εξοχήν τουριστικό προορισμό ο οποίος είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός. Τα κυριότερα σημεία προσέλκυσης της Ελλάδας αποτελούν τα περίπου 16.000 χιλιόμετρα ακτογραμμής, τα 2.500 νησιά, ένας μέσος όρος 300 ημερών με ηλιοφάνεια το χρόνο, μοναδική χλωρίδα και πανίδα καθώς και ήπιους χειμώνες με ζεστά καλοκαίρια. Όσον αφορά τον πολιτιστικό τομέα, η Ελλάδα αποτελεί την κοιτίδα του πολιτισμού όχι μόνο στο Μεσογειακό χώρο αλλά σε ολόκληρη την Ευρώπη με πάνω από 25.000 καταγεγραμμένα και προστατευόμενα μνημεία και αρχαιολογικούς χώρους, μουσεία αλλά και 500 παραδοσιακά χωριά (Buckley και Papadopoulos, 1986, Buchalis, 2001 σελ. 449).

Η οικονομική κρίση με την σειρά της επέφερε επιπτώσεις και στην ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Σύμφωνα με τον Δείκτη Ταξιδιών και Τουρισμού του 2013, ο οποίος υπολογίζεται από το Διεθνές Οικονομικό Φόρουμ (World Economic Forum – WEF), η Ελλάδα κατετάγει στην 32^η θέση ανάμεσα σε 140 χώρες. Τον ίδιο χρόνο η Ελλάδα κατετάγει 25^η με βάση τις πλούσιες πολιτισμικές της υποδομές, 13^η με βάση την υγεία και τις συνθήκες υγιεινής καθώς και στη 3^η θέση με βάση την τουριστική της υποδομή. Γενικά η Ελλάδα παρουσιάζει ένα δυνατό εθνικό ρεύμα προς τον τουρισμό σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες καθώς και μια γενική ανοιχτή και θετική συμπεριφορά ως προς τους τουρίστες που την επισκέπτονται (WEF, 2013, σελ. 16).

Παρά όμως τα γενικά καλά αποτελέσματα του 2013, σε σχέση με άλλες χώρες, η ανταγωνιστικότητα του τουριστικού κλάδου στους επιμέρους τομείς της, διαφέρουν σημαντικά σε σχέση με τα χρόνια όπου παρουσιάστηκε η κρίση. Από το 2008, η Ελλάδα έχει χάσει 10 θέσεις, όπου τότε βρισκόταν στην 22^η θέση ανάμεσα σε 130 χώρες. Όμως κατορθώνει ακόμη να παρουσιάζεται ιδιαίτερα ανταγωνιστική σε ορισμένους τομείς. Ενώ δηλαδή αντιμετώπισε μια πτώση στον τομέα των πλούσιων πολιτισμικών της υποδομών από την 15^η θέση το 2007 στην 25^η το 2013, η Ελλάδα έχει βελτιώσει την τουριστική της υποδομή από την 9^η θέση το 2008, στην 3^η το 2013.

Ο τουριστικός τομέας, σε σχετικούς όρους αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό τμήμα της ελληνικής οικονομίας, εφόσον έχει άμεσο και έμμεσο αντίκτυπο σε διαφορετικές οικονομικές δραστηριότητες, επομένως επεκτείνεται σε ολόκληρη την οικονομία της χώρας. Το 2012, η συνολική συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ ανήλθε στο ποσό των 30,3 δισεκατομμυρίων ευρώ ή το 16,4% του ΑΕΠ (με μέσο όρο για όλα τα κράτη στο 9,3%). Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (WTTC), η Ελλάδα κατετάγει στην 40^η θέση ανάμεσα σε 184 χώρες όσον αφορά την συνεισφορά του τουρισμού στην

οικονομία. Η συνολική προσφορά του τουρισμού στην αγορά εργασίας τον ίδιο χρόνο, υπολογίζεται στις 689.000 θέσεις εργασίας ή στο 18,3% της συνολικής εργασίας, με μέσο όρο για όλα τα κράτη στο 8,7%. Επιπλέον, το μερίδιο του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα ανήλθε στο 26,4% το οποίο ισοδυναμεί με 11,4 δισεκατομμύρια ευρώ (με μέσο όρο για όλα τα κράτη 5,2%). Το μερίδιο της επένδυσης κεφαλαίου στις ελληνικές επιχειρήσεις αποτελεί το 13,7% ή 3,1 δισεκατομμύρια ευρώ (με μέσο όρο για όλα τα κράτη το 4,7%). Οι δείκτες αυτοί παρουσιάζουν μια υψηλή τάση εξάρτησης της ελληνικής οικονομίας από τον κλάδο του τουρισμού (WTTC, 2013, σελ. 1 – 8).

Η κίνηση των παραπάνω δεικτών από το 2003 έως το 2013 έχουν παρουσιάσει πτωτική τάση. Με εξαίρεση τον δείκτη των επενδύσεων οι υπόλοιποι δείκτες ήδη είχαν μειωθεί πριν από την κρίση του 2008.

Το 2012, η συνεισφορά στο ΑΕΠ και στην εργασία αυξήθηκε ελάχιστα σε ποσοστό μικρότερο του 1%, και το 2013 η συνεισφορά αυτή αυξήθηκε σε όλους τους τομείς (WTTC Οικονομικά στοιχεία, 2013). Μοναδική εξαίρεση ήταν η συνεισφορά στον τομέα της επένδυσης κεφαλαίου στον τουρισμό, του οποίου το μερίδιο μειώθηκε ακόμη περισσότερο. Ο δείκτης της επένδυσης κεφαλαίου στον τουρισμό είναι ο μόνος ο οποίος σημειώνει συνεχή μείωση για τέταρτη συνεχόμενη χρονιά, από την εκκίνηση της κρίσης. Οι υπόλοιποι δείκτες σημείωναν μείωση ήδη πριν από το 2008, αλλά στη συνέχεια βελτιώθηκαν.

Σχετικά με τον σκοπό ταξιδιού το 2012, το 94,3% της άμεσης συνεισφοράς του τουρισμού στο ΑΕΠ, 20 δισεκατομμύρια ευρώ, ήταν το αποτέλεσμα προήλθε από τον τουρισμό διακοπών, ενώ τα έσοδα από τον συνεδριακό τουρισμό υπολογίζονται στο 5,7% ή 1,2 δισεκατομμύρια ευρώ της συνολικής τουριστικής συνεισφοράς. Όσον αφορά τον τουριστικό πελάτη, το 55,2%, αντιπροσωπεύει τα έσοδα που προέρχονται από τον εισερχόμενο τουρισμό, ενώ το 44,8%, αφορά τα έσοδα από τον καθόλου αμελητέο εσωτερικό τουρισμό (WTTC, 2013, σελ.6).

Η διεθνής οικονομική κρίση έχει επίσης επηρεάσει τις αφίξεις των τουριστών από το εξωτερικό προς την Ελλάδα και που οι οποίες έχουν περιοριστεί σημαντικά στα πρώτα χρόνια της κρίσης. Με βάση τα στοιχεία των διεθνών αφίξεων τουριστών, η Ελλάδα μετακινήθηκε από την 16^η θέση το 2008, στην 17 το 2011 και σταδιακά έχει ξεπεραστεί από χώρες όπως η Ταϊλάνδη και η Σαουδική Αραβία (World Bank, 2013).

Η δομή επίσης των τουριστών που προέρχονται από διεθνείς αφίξεις έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια. Το μερίδιο των παραδοσιακών αγορών έχει σημαντικά μειωθεί από το

2007 έως το 2012. Συγκεκριμένα το μερίδιο των Ιταλών τουριστών έχει υποχωρήσει κατά 2,2% και έπεσε από την 3^η στην 6^η θέση στην κλίμακα των 10 πρώτων χωρών τουριστικών αφίξεων. Στη 3η θέση κατατάσσονται τα Σκόπια (FYROM) με 8,4%. Η Ολλανδία που ήταν 5^η θέση το 2007, το 2012 αντικαταστάθηκε από την νεοεμφανιζόμενη στο τουριστικό προσκήνιο, Ρωσία με 5,6%. Το μερίδιο των τουριστών από τις ΗΠΑ έχει σημαντικό μειωθεί από το 2007 έτσι ώστε το 2012 οι ΗΠΑ δεν εισήλθαν καν στον πίνακα με τις 10 πρώτες χώρες ως προς τις αφίξεις. Παρά την υφιστάμενη κρίση οι δύο πρώτες θέσεις ανήκουν αντίστοιχα στην Γερμανία και την Μεγάλη Βρετανία, οι οποίες αντιπροσωπεύουν την βασική πηγή της τουριστικής αγοράς στην Ελλάδα, αν και τα δικά τους μερίδια έχουν υποχωρήσει στην πρόσφατη χρονική περίοδο.

Από το 2008, έχει επίσης καταγραφεί πτώση στα έσοδα από πωλήσεις τουριστικών υπηρεσιών. Τα έσοδα από τις διεθνείς τουριστικές αφίξεις έχουν μειωθεί από το 2012 και έχουν φτάσει στα επίπεδα του 2003. Με βάση τα έσοδα των διεθνών τουριστών, η Ελλάδα έλαβε την 15^η θέση το 2008 και την 23^η το 2012 (ΣΕΤΕ, 2013).

Όπως μεταβλήθηκε η δομή των αφίξεων, έτσι άλλαξε και το μερίδιο της τουριστικής δαπάνης των διεθνών τουριστών. Παρόμοια προς την μείωση των παραδοσιακών τουριστικών αγορών σε σχέση με τις αφίξεις, υπήρξε και η μείωση στα έσοδα από αυτές τις χώρες κατά το διάστημα 2007 – 2012.

Χώρες όπως η Ιταλία, οι ΗΠΑ και το Βέλγιο, υποχώρησαν κατά δύο θέσεις στην βαθμολογία των 10 πρώτων διεθνών τουριστικών πελατών στην Ελλάδα, ενώ η Ολλανδία έχει υποχωρήσει κατά 3. Από την άλλη μεριά, υπάρχει μια σημαντική αύξηση του μεριδίου της Ρωσίας κατά 7,3% από το 2012 και οι κάτοικοί της αποτελούν την 3^η μεγαλύτερη ομάδα καταναλωτών στην Ελλάδα, μετά από αυτούς της Γερμανίας και της Μεγάλης Βρετανίας.

Τέλος όσον αφορά τη συνεισφορά των κλάδων της Ελληνικής Οικονομίας, η συνεισφορά του κλάδου της σίτισης – στέγασης στην περίοδο 2000 – 2011 έχει μειωθεί σε σχετικούς όρους από 7,4% σε 6,9%, αλλά η απόλυτη αξία έχει αυξηθεί από περίπου 9 δισεκατομμύρια ευρώ στα 12,6 δισεκατομμύρια ευρώ. Με βάση τα στοιχεία οι κλάδοι του χονδρικού και λιανικού εμπορίου, έχουν επηρεαστεί περισσότερο από την κρίση, εφόσον η συμμετοχή τους από το 2000 έως το 2011 έχει μειωθεί από 14,8% στο 11,9% και από το 7,4% στο 2,5% αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι ο ελληνικός τουρισμός έχει επηρεαστεί λιγότερο, λόγω της οικονομικής κρίσης από άλλους βασικούς τομείς της οικονομίας.

2.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Τα τελευταία χρόνια ο ελληνικός τουρισμός έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές, ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης. Τα μέχρι στιγμής στοιχεία έχουν δείξει ότι η Ελλάδα έχει επηρεαστεί από την κρίση, αλλά σχετικά γρήγορα έχει σημειώσει σημάδια ανάκαμψης, σε σχέση με άλλους τομείς της οικονομίας, γεγονός το οφείλεται πιθανός από την μεγάλη διαφοροποίηση των διεθνών τουριστικών αγορών. Εντούτοις, η γενικά εικόνα σχετικά με την πολυπλοκότητα του τουριστικού κλάδου σε σχέση με άλλους οικονομικούς κλάδους αντιπροσωπεύει έναν πολύ δυναμικό όσο και εύκαμπτο κλάδο, ακόμα και στους καιρούς της οικονομικής κρίσης, εφόσον η επιθυμία του ανθρώπου να ταξιδέψει στους ελληνικούς προορισμούς είναι πάντα υπαρκτή.

Κεφάλαιο 3^ο – Εξωτερικό Περιβάλλον των Τουριστικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

3.1 Παρούσα στρατηγική θέση των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Παρά την δημοτικότητα και την ανάπτυξη που σημείωσε τα τελευταία σαράντα χρόνια, ο κλάδος του τουρισμού στην Ελλάδα έχει φτάσει σε ένα επίπεδο όπου τόσο η δυνατότητες όσο και η ανταγωνιστικότητά του έχουν αποβεί πλέον αμφισβητήσιμα.

Για παράδειγμα μελετητές θεωρούν ότι η τουριστική ανάπτυξη στη Ρόδο λειτουργεί χωρίς ένα κύριο επιχειρηματικό σχέδιο, σχετικά με το φυσικό περιβάλλον, την τουριστική ζήτηση και τις αιτίες της, καθώς και τι το συμβαίνει σε παρόμοιες καταστάσεις σε άλλα κράτη (Κουλουμπής, 2015). Ήδη ευρωπαϊκοί και διεθνείς οργανισμοί, προειδοποιούν ότι το Ελληνικό τουριστικό προϊόν δεν είναι πλέον ανταγωνιστικό (Σκουλάς, 2009). Εντωμεταξύ διευκρινίζονται μια σειρά από διοικητικά προβλήματα και λάθη στα ελληνικά παραθεριστικά θέρετρα, τα οποία μειώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων τουριστικών υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο, εκτός αν η ελληνική τουριστική βιομηχανία διευθετήσει μια σειρά από κρίσιμα ζητήματα άμεσα, το μέλλον της μπορεί να ακολουθήσει αυτό των υπόλοιπων κλάδων, έχοντας ως αποτέλεσμα μια ακόμη μεγαλύτερη καταστροφή για την εθνική οικονομία (Κουσουνής, 2015). Τα κυριότερα δομικά προβλήματα που αντιμετωπίζει το ελληνικό τουριστικό προϊόν συμπεριλαμβάνονται περιληπτικά στον Πίνακα 2.

Τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την αποτυχία της Ελλάδας στο να προσελκύσει τον «ποιοτικό» τουρίστα, όπως επίσης θεωρείται ανίκανη στο να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις τους (Τσιμπλάκης, Α., 2013). Η επιδείνωση αυτή του τουριστικού προϊόντος και της εικόνας της χώρας οδηγεί σε μια μικρότερη θέληση των πελατών να πληρώσουν, κάτι που οδηγεί συνεπώς σε εκτενέστερη πτώση της παρεχόμενης ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών, όσον η τουριστική βιομηχανία επιχειρεί να προσελκύσει πελάτες με μειωμένες τιμές. Η σειρά της πτώσης ποιότητας – ανεπάρκεια εσόδων – μείωση τιμών – ακόμη μεγαλύτερη μείωση ποιότητας, αποτελεί έναν ατέρμονο φαύλο κύκλο, ο οποίος καταστρέφει την βάση της αναπτυξιακής πορείας του τουρισμού, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε πολλούς μεσογειακούς προορισμούς. Η συγκέντρωση της διαπραγματευτικής ικανότητας σε ορισμένα Ευρωπαϊκά κανάλια διανομής και tour operators συγκεκριμένα, η ύπαρξη των all inclusive υπηρεσιών που περιθωριοποιεί τον τουρίστα από ενεργητικό κομμάτι μιας

κοινωνίας, μέσα από την συναναστροφή του με τον κόσμο, την επίσκεψή του σε διαφορετικά σημεία ενδιαφέροντος, την σύνδεσή του με την ιστορικότητα και την παράδοση του τόπου που επισκέπτεται, σε απλό παθητικό λήπτη υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την ανικανότητα της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας να αυτοπροβληθεί και να δημιουργεί αποτελεσματικούς μηχανισμούς καναλιών διανομής, ελαχιστοποιεί τα περιθώρια κέρδους των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων και την ικανότητά τους να σημειώνουν επαρκείς επιστροφές κεφαλαίων. Αυτός είναι ο λόγος όπου τα τουριστικά κατά κεφαλή έξοδα μειώνονται συνεχώς στον ελλαδικό χώρο, ενώ ταυτόχρονα ο όγκος τους συνεχίζει να ανεβαίνει.

Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει ότι ο ελληνικός τουρισμός γίνεται ολοένα και λιγότερο ανταγωνιστικός. Επομένως τα ανεπαρκή στοιχεία του τουριστικού μείγματος μάρκετινγκ «προϊόν», «προώθηση» και «τόπος ή διανομή», μειώνουν την θέληση των πιθανών πελατών να ξοδέψουν περισσότερα και έχει καταστροφικές συνέπειες στις τιμολογιακές πολιτικές, επιδεινώνοντας την κερδοφορία των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων καθώς και τις τουριστικές οικονομικές συνέπειες στους τόπους προορισμού.

Ουσιαστικά οι οικονομικές συνέπειες του τουρισμού στην Ελλάδα σήμερα έχουν γίνει αντικείμενο συζήτησης, ειδικά λόγω των αδυναμιών της τουριστικής έρευνας και των αντιφατικών δεδομένων, ενώ οι προορισμοί έχουν να αντιμετωπίσουν την περιβαλλοντική, κοινωνική και πολιτισμική σήψη. Παρ' όλες τις δύσκολες αυτές συγκυρίες υπάρχει μια γενικότερη γνώση από ακαδημαϊκούς και επαγγελματικούς φορείς αυτών των προβλημάτων και εντοπίζονται οι κίνδυνοι, ζητώντας από τους ιδιωτικούς και κρατικούς φορείς να λάβουν μέτρα πριν είναι εντελώς αργά.

Δομικά Προβλήματα του Ελληνικού Τουριστικού Προϊόντος
• Εικόνα στο εξωτερικό της Ελλάδας ως ένας φθηνός, απλός, απλοϊκός, αδιάφορος προορισμός που προσφέρει μόνο θάλασσα και ήλιο
• Σταδιακή απαξίωση του τουριστικού προϊόντος και έλλειψη επανεπενδύσεων στην βελτιστοποίηση υποδομών
• Αύξηση του τουριστικού κύματος με παράλληλη μείωση των εξόδων των τουριστών ανά κεφαλή
• Εξάρτηση από τα μεγάλα κέντρα tour operators για προώθηση και διανομή
• Ακατάλληλες και άκαιρες διαφημιστικές εκστρατείες, οι οποίες έχουν μικρή αποτελεσματικότητα και απήχηση
• Ανυπαρξία συντονισμού στις περιοχές αφίξεων και αδιαφορία για τις ανάγκες των τουριστών
• Ανεπάρκεια τουριστικών υποδομών ώστε να στηρίξουν την ανερχόμενη ζήτηση
• Ανυπαρξία επαγγελματισμού και εκπαίδευσης
• Ατομικότητα των τουριστικών μικρομεσαίων και απροθυμία συνεργασίας για την επίτευξη κοινών στόχων και σκοπών
• Αποτυχημένα και αντιφατικά κυβερνητικά προγράμματα προώθησης του τουριστικού προϊόντος
• Σχεδόν άναρχο τουριστικό περιβάλλον, με σχεδόν παντελή έλλειψη ελέγχου
• Πολιτική διαμεσολάβηση, τα οποία επιτρέπουν την απασχόληση ανειδίκευτου δυναμικού
• Μονομερής ανάπτυξη του τουρισμού ως το μοναδικό μέσο εσόδων
• Υπερπροσφορά υπηρεσιών και εξαιρετικά έντονος ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών
• Αποτυχία του ιδιωτικού τομέα στο να επενδύσει σε μακροπρόθεσμα έργα
• Επιδείνωση των φυσικών, κοινωνικών και πολιτισμικών πόρων της χώρας
• Ανικανότητα των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων να ανταγωνιστεί την παγκόσμια τουριστική βιομηχανία
• Ανεπάρκεια μηχανισμών προώθησης η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε υπερεξάρτηση από μεσάζοντες
• Αποτυχία του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα να μάθουν από την διεθνή αποκτώμενη εμπειρία στην τουριστική ανάπτυξη και το μάρκετινγκ
• Ανεπάρκεια τουριστικής έρευνας ώστε να προσδιοριστούν οι συνέπειες στον τουρισμό
• Αδιαφορία σχετικά με νέες εναλλακτικές μορφές τουρισμού που εμφανίζουν αύξηση στη ζήτησή τους τα τελευταία χρόνια

Πίνακας 2: Δομικά προβλήματα και προκλήσεις του Ελληνικού Τουρισμού. Πηγή:

3.2 Πολιτικές παρεμβάσεις και έλλειψη τουριστικής πολιτικής και σχεδιασμού

Ίσως το μεγαλύτερο εμπόδιο στην ανάπτυξη μιας ανταγωνιστικής τουριστικής βιομηχανίας στην Ελλάδα αποτελεί η ασυνεπής και παράλογη πολιτική παρέμβαση. Δυστυχώς, ο κλάδος του τουρισμού έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς ως πολιτικό όχημα, όπου η κάθε κυβέρνηση το χρησιμοποιεί προκειμένου να ικανοποιηθούν πολιτικές ανάγκες. Το γεγονός αυτό μπορεί να βιωθεί σε όλα τα επίπεδα των δημοσίων οργανισμών που σχετίζονται με τον τουρισμό, εφόσον κάθε αλλαγή της κυβέρνησης ή και ενός υπουργού, έχει ως αποτέλεσμα τεράστιες αλλαγές στην δομή του ΕΟΤ καθώς και στις κυριότερες πολιτικές και κανονισμούς του συγκεκριμένου οργανισμού. Έτσι κατά καιρούς έχει καταγγελθεί η ηγεσία του ΕΟΤ για «ένοχη σιωπή», «έλλειψη καθαρής πολιτικής» και για «αδιαφορία σε ότι αφορά την αξιοπρέπεια και το κύρος του Οργανισμού» (capital, 2010) έως και την κάλυψη οικονομικών σκανδάλων με «άνωθεν κάλυψη» (zougla, 2012). Επιπλέον ανησυχητικό φαινόμενο αποτελεί η συχνή αλλαγή της ηγεσίας στα Υπουργεία και του οργανισμούς που ασχολούνται με τον τουρισμό στην Ελλάδα. Σε πολλές περιπτώσεις οι ανώτεροι διευθυντές των αρμόδιων Υπουργείων και οργανισμών δεν συμπληρώνουν ούτε ένα χρόνο παραμονής στη θέση τους. Οι πολιτικά προσκεείμενοι σύμμαχοι της κάθε κυβέρνησης χρησιμοποιούν μεθόδους πίεσης και ισχυρές ομάδες συμφερόντων (lobby) προκειμένου να επιτύχουν τροποποιήσεις στους κανονισμούς, τις πολιτικές παροχής κινήτρων και το επιχειρηματικό τουριστικό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, η βραχυπρόθεσμη κερδοφορία και τα εμπορικά συμφέροντα των φίλων και των πολιτικών συμμάχων της κάθε κυβέρνησης συχνά παρακάμπτουν τη μακροπρόθεσμη στρατηγική και το δημιουργούν ένα ακατάλληλο παράδειγμα για ολόκληρο τον κλάδο.

Αυτές οι πρακτικές έχουν ως αποτέλεσμα μια τεράστια ανακολουθία η οποία με τη σειρά της δημιουργεί δυσμενείς επιπτώσεις στον ελληνικό τουρισμό και εμποδίζουν κάθε προσπάθεια εξορθολογισμού των κακώς κειμένων στην ελληνική τουριστική βιομηχανία. Επομένως, απαιτείται η «αποπολιτικοποίηση» του ελληνικού τουριστικού κλάδου, η στροφή προς μια επαγγελματική διαχείριση του δημόσιου τομέα μέσα από την καθοδήγηση ενός αναλυτικού σχεδίου δράσης (HATTA, 2015).

Ένα μεγάλο επίσης πρόβλημα αποτελεί η ύπαρξη περιορισμένων επιστημονικών ερευνών σε θέματα τουρισμού το οποίο υπογραμμίζει την έλλειψη κατανόησης στην εξέταση των επιπτώσεων στον ελληνικό τουρισμό, ενώ δείχνει ότι η τουριστική πολιτική βασίζεται σε

τεκμηρίωση. Οι έρευνες που προέρχονται από τον Δημόσιο Τομέα είναι σχεδόν ανύπαρκτες, ενώ οι αρχές φαίνεται αδιάφορες στην αναζήτηση στοιχείων από έρευνες σχετικά με τον ελληνικό τουρισμό η οποίες εκπονούνται από έλληνες ή ξένους ακαδημαϊκούς (Papadoulaki, 2011, σελ. 2).

Επιπρόσθετα, στις υφιστάμενες στατιστικές αναλύσεις, η καταναλωτική δαπάνη του τουρισμού ενσωματώνεται συνήθως στις στατιστικές σε διαφορετικές κατηγορίες ιδιωτικής κατανάλωσης και έτσι είναι αδύνατον να φανούν οι πραγματικές επιπτώσεις του τουρισμού σε κάθε τομέα της οικονομίας. Για αυτό το λόγο, η διαδικασία της συλλογής πληροφοριών για τις τουριστικές δαπάνες στην Ελλάδα, ουσιαστικά αποτρέπει την εκτίμηση των επιπτώσεων των δαπανών του τουρισμού για την περιφερειακή και εθνική οικονομία, και ως εκ τούτου δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση επιστημονικά βασισμένης πολιτικής για τον τουρισμό. Κατά συνέπεια, η πολιτική τουρισμού επικεντρώνεται στην «κοινή λογική» και συγκεντρώνεται στην προσέλκυση ενός μεγαλύτερου όγκου τουριστών, αγνοώντας τις επιστημονικές μεθόδους εκτίμησης των οικονομικές, κοινωνικές, πολιτιστικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεων του τουρισμού κάθε επιμέρους τουριστικής αγοράς στον ελληνικό χώρο, υποθέτοντας ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ένταση του τουρισμού, τόσο το καλύτερο για την εθνική οικονομία.

Η έλλειψη μιας ολοκληρωμένης και ορθολογικής πολιτικής για τον τουρισμό και τον προγραμματισμό ή αντίστοιχα, η υλοποίηση ενός λεπτομερούς επιχειρησιακού σχεδίου δράσης, αποτελεί τον κύριο υπεύθυνο λόγο για την δημιουργία των προαναφερόμενων προβλημάτων στον ελληνικό τουρισμό. Συχνά η τουριστική πολιτική βασίζεται σε ατεκμηρίωτες δηλώσεις πολιτικών προσώπων από πλευράς της κυβέρνησης, του αρμόδιου Υπουργείου για τον Τουρισμό ή του ΕΟΤ, (Βαρβαρέσος και Σωτηριάδης, 2003), οι οποίες συχνά λειτουργούν ως προεκλογικό διαφημιστικό υλικό. Στην ουσία οι ελληνικές αρχές προσπαθούν να παρέμβουν με στόχο την τόνωση των αφίξεων, καθώς και την διευκόλυνση στη λειτουργία και την ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας.

Περιστασιακά, κίνητρα για την ανάπτυξη του τουρισμού δημιουργούνται ως αποτέλεσμα των μεθόδων άσκησης πίεσης από τουριστικές ενώσεις, φορείς, προγράμματα κατάρτισης ή το νομικό πλαίσιο. Επιπλέον, εφαρμόζεται κάθε χρόνο μια ασυνεπής και άστοχη εκστρατεία προώθησης. Η εκστρατεία επιχειρεί να επιτύχει το ενδιαφέρον των τουριστικών φορέων ή του γενικότερου κοινού, ενώ, συχνά αποτελεί μια «αντίδραση της τελευταίας στιγμής» προκειμένου να αντιμετωπίσει ενδεχόμενες μειώσεις των κρατήσεων για την τρέχουσα περίοδο, αντί για μια συντονισμένη, μακροπρόθεσμη πολιτική μάρκετινγκ. Παρά

τη θετική επίδραση της διαφημιστικής εκστρατείας στις αφίξεις, η ανατροφοδότηση της εκστρατείας είναι μάλλον θεωρητική, όπως δεν διεξάγονται τυπικές έρευνες για την αναγνώριση των καταλληλότερων μεθόδων επικοινωνίας και διαφήμισης από άποψη κόστους για κάθε στοχευόμενη τουριστική αγορά (Καραντζαβέλου, 1999).

Επειδή η ελλιπής επιστημονική εξέταση του ελληνικού τουρισμού καθώς και οι επιπτώσεις του στην ελληνική κοινωνία και οικονομία εμποδίζει την αρχές στην καθιέρωση ποσοτικών και μετρήσιμων πολιτικών τουρισμού, οι πολιτικές τους αυτές βασίζονται σε υποκειμενικές κρίσεις και προσωπικό, ενώ η ανατροφοδότηση αποτελεί μια σπάνια πρακτική. Επιπλέον, η εφαρμογή ενός αόριστου τουριστικού πλαισίου σε συνδυασμό με τους ασαφείς στόχους, κανονισμούς και τα πρότυπα συχνά αποτελούν πηγές άσκησης συντεχνιακής και πολιτικής πίεσης. Υποστηρίζει ότι ο τουρισμός στην Ελλάδα γενικά πραγματοποιείται και ασκείται μέσα σε ένα κοινωνικο-πολιτικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αρκετούς παράγοντες όπως περιορισμένη πολιτική δέσμευση, έλλειψη κοινωνικής ευαισθησίας και αποδοχής των δράσεων σχεδιασμού, ανεπάρκεια των επιστημονικών και τεχνικών και χρηματοδότησης υποστήριξης στρατηγικού σχεδιασμού και τέλος ένας κεντρικά διοικούμενο και καθοδηγούμενο σύστημα φορέων και οργανισμών, το οποίο επιτελεί μια σειρά από διαφορετικές διοικητικές λειτουργίες, αλλά αποτυγχάνει στην επίτευξη σωστής διεύθυνσης, προγραμματισμού, οργάνωσης και ελέγχου.

Όταν τα αντικρουόμενα συμφέροντα και η εξουσία του καθενός μέλους της τουριστικής βιομηχανίας έρχονται στην επιφάνεια, όταν διαφορετικοί κοινωνικοί εταίροι προσπαθούν να επηρεάσουν τη νομοθεσία ώστε να μεγιστοποιήσουν τη δική τους βραχυπρόθεσμη κερδοφορία, ανεξάρτητα από τις επιπτώσεις για τον τουριστικό προορισμό και τις άλλες επιχειρήσεις, η διαδικασία σχεδιασμού, γίνεται όλο και πιο περίπλοκη. Αυτό οδηγεί σε ένα αναποτελεσματικό σύστημα σχεδιασμού και διαδικασιών, το οποίο παράγει πολιτικές ανεπαρκείς στο να παράσχουν την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ των πολιτικών σχεδιασμού και την παρακολούθηση της εφαρμογής αυτών των πολιτικών στην πράξη. Επιπλέον, η πληθώρα των ελληνικών τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε συνδυασμό με την ανεπαρκή νομοθεσία όσον αφορά την εγκατάσταση και λειτουργία τους, φαίνεται να επηρεάζει αρνητικά την ανταγωνιστικότητα της βιομηχανίας και τη δυνατότητα τους στο να διαφοροποιηθούν και να εμπλουτίσουν το τοπικό τουρισμό προϊόν (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, 2009).

Κατά συνέπεια, διαφορετικά διαρθρωτικά προβλήματα ανακύπτουν, τα οποία θέτουν σε κίνδυνο την ανάπτυξη τόσο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων όσο και την γενικότερη

ευημερία των περιοχών που λειτουργούν ως τουριστικοί προορισμοί, ιδιαίτερα αν αυτές οι περιοχές είναι υπερ-ανεπτυγμένες, όπως συμβαίνει στην Ελλάδα με τα νησιά του Αιγαίου. Από την πλευρά της προσφοράς, η αποτυχία των υφιστάμενων υποδομών να ακολουθήσουν τις αντίστοιχες υποδομές σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, σε συνδυασμό με την έλλειψη ενός στέρεου θεσμικού πλαισίου της ελληνικής τουριστικής πολιτικής καθώς και ενός μακροπρόθεσμου επιχειρησιακού σχεδίου, έχει ως αποτέλεσμα την εκμετάλλευση και την ανεπάρκεια των περιβαλλοντικών και κοινωνικών – πολιτιστικών πόρων, όπως επίσης, και την ανικανότητα της τουριστικής βιομηχανίας να παράγει το επίπεδο των επιθυμητών και αναμενόμενων οικονομικών ωφελειών. Από την πλευρά της τουριστικής ζήτησης, μετά από τη ραγδαία ανάπτυξη στις δεκαετίες του 1970 και του 1980, η ελληνική τουριστική βιομηχανία προσπαθεί να μετασηματίσει τη χώρα σε έναν προορισμό, ο οποίος μπορεί όχι μόνο να ανταγωνίζεται σε επίπεδο τιμών, αλλά και όσον αφορά την γενικότερη αξία (EIU, 1990, σελ. 45). Καθίσταται λοιπόν εμφανές, ότι ο τουριστικός πληθυσμός δεν είναι ατελείωτος και η προσαρμοστικότητα και ανταπόκριση στις τουριστικές ανάγκες αποτελεί αναγκαιότητα πρώτιστης σημασίας για την χώρα (Sezer και Harrison, 1994, σελ. 83).

3.3 Δομικά προβλήματα και επιπτώσεις στην κερδοφορία των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων

Εξαιτίας όλων αυτών των διαρθρωτικών προβλημάτων, οι περισσότερες επιχειρήσεις στη τουριστική βιομηχανία αντιμετωπίζουν μείωση της κερδοφορίας τους. Τα ξενοδοχεία έχουν ιδιαίτερα επηρεαστεί αρνητικά λόγω των υψηλών πάγιων περιουσιακών στοιχείων τους που διαθέτουν, καθώς και την ακαμψία στην λειτουργία τους που δεν επιτρέπει την προσαρμογή τους σε διακυμάνσεις της ζήτησης. Πολλοί είναι οι λόγοι για τη χαμηλή κερδοφορία τους. Ένας από τους κυριότερους λόγους αποτελεί η άναρχη αύξηση ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε παράκτιες περιοχές, προκειμένου να υπάρξει μαζική εισροή τουριστών και αύξηση της τουριστικής ζήτησης. Αν και ο στόχος της αύξησης τουριστικής κίνησης επιτεύχθηκε, και σημειώθηκε επίσης η αντίστοιχη αύξηση των τιμών, εντούτοις, υπήρξε παράλληλα το φαινόμενο *μιας δημιουργίας κρίσης ξενοδοχειακού τύπου*, εφόσον οι τουρίστες προτίμησαν εναλλακτικού τύπου καταλύματα όπως παραθεριστικές κατοικίες, *rooms to let*, *studios* κτλ τα οποία αφ' ενός δεν είναι δυνατόν να καταγραφούν στατιστικά, αφ' ετέρου προσφέρουν υπηρεσίες χαμηλότερης ποιότητας σε σχέση με τα ξενοδοχειακά συγκροτήματα.

Το δεύτερο μεγάλο πρόβλημα του Ελληνικού Τουρισμού, αποτελεί η μονοδιάστατη προσφορά ενός μόνο προϊόντος με την μορφή των 4S (*sea, sun, sand, sex*), το οποίο για δεκαετίες λειτουργούσε ευεργετικά επιτρέποντας στη χώρα να αυξήσει τα εισοδήματά της. Τα τελευταία χρόνια όμως αυτό το μοντέλο δείχνει να έρχεται σε σημείο κορεσμού και να μην μπορεί να ανταποκριθεί άλλο στις ανάγκες της σύγχρονης τουριστικής αγοράς.

Η τρίτη κύρια αιτία της κρίσης στον ελληνικό τουρισμό αποτελεί η συνεχής αλλοίωση και μεταλλαγή των χώρων υποδοχής των τουριστών, αποτέλεσμα διαφορετικών παθογενών παραγόντων όπως είναι η υπερβολική συγκέντρωση υποδομών σε ορισμένες περιοχές, η καταστροφή του φυσικού τοπίου, η χαμηλή ποιότητα τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, η έλλειψη υγιεινής, ανεπαρκείς υποδομές, μείωση της αισθητικής, ρύπανση, καθώς και η εξάντληση των φυσικών πόρων.

Ο τέταρτος αξιοσημείωτος λόγος δημιουργίας των δομικών προβλημάτων στον Ελληνικό Τουρισμό αποτελεί η έλλειψη επαρκούς πολιτικής ευαισθησίας από μέρους του κρατικού μηχανισμού. Όπως συμβαίνει και σε πολλούς άλλους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, ο Τουρισμός οργανώνεται σχεδόν αποκλειστικά σε κεντρικό επίπεδο (ιδίως από το Υπουργείο

Τουρισμού και τον ΕΟΤ), χωρίς να υπάρχει ανάλογη βοήθεια από αποκεντρωμένους τουριστικούς μηχανισμούς σε επίπεδο νομού, περιφέρειας ή τόπου όπως συμβαίνει σε άλλα κράτη της Δυτικής Ευρώπης. Τα παραπάνω σε συνδυασμό με την αβεβαιότητα που νιώθει ο τουρίστας σχετικά με ασφάλειά του όσον αφορά την παρούσα οικονομική και κοινωνική κατάσταση στη χώρα, την ταλαιπωρία που υφίσταται κατά την μετακίνησή του μέσα από τα αεροδρόμια ή τα εσωτερικά μέσα μαζικής μεταφοράς, αλλά και την ίδια την σωματική του ακεραιότητα ιδίως σε περιπτώσεις έντονων συγκρούσεων αποτρέπει μια μεγάλη μερίδα τουριστών να μεταβούν σε συγκεκριμένους τουριστικούς προορισμούς μεγάλων κυρίως πόλεων.

Τέλος, ένα ακόμη μεγάλο πρόβλημα που επηρεάζει τις δομές του Ελληνικού Τουρισμού καθώς και την κερδοφορία των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αποτελεί το χαρακτηριστικό της *εποχικότητας*, εφόσον οι περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις και η συντριπτική πλειοψηφία των μικρομεσαίων, λειτουργούν ορισμένες μόνο μήνες το χρόνο. Γίνονται προσπάθειες προώθησης του χειμερινού τουρισμού οι οποίες αποδίδουν μόνον όσον αφορά τον εσωτερικό τουρισμό, ιδίως την περίοδο των εορτών των Χριστουγέννων. Επιπλέον στους κατά βάση θερινούς τουριστικούς προορισμούς επιχειρείται μια, μάλλον ασυντόνιστη, προσπάθεια επέκτασης των χαρακτηριστικών του τουριστικού προϊόντος, μέσα από την προσθήκη της ανάπτυξης πολιτιστικών ή ειδικών ενδιαφερόντων, όπως είναι ο θρησκευτικός τουρισμός ή ο τουρισμός συνεδρίων τους χειμερινούς μήνες. Μέχρι στιγμής τα μέτρα αυτά δεν έχουν αποδώσει τα μέγιστα όσον αφορά τον εισερχόμενο τουρισμό, παρατηρείται όμως ένα ανάλογο ενδιαφέρον από τους έλληνες τουρίστες. Είναι φανερό ότι, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η εικόνα της Ελλάδας ως ένας αποκλειστικός προορισμός θάλασσας, ήλιου έχει αποτυπωθεί στην συνείδηση του ξένου τουρίστα, ο οποίος, σε συνδυασμό με την υφιστάμενη πολιτική, κοινωνική και οικονομική κατάσταση της Ελλάδας, καθιστά τον ξένο τουρίστα απρόθυμο στο να επισκεφτεί ελληνικούς τουριστικούς προορισμούς πέραν από τους καλοκαιρινούς μήνες.

3.4 Ανάλυση SWOT των Ελληνικών Μικρομεσαίων Τουριστικών Επιχειρήσεων

Στην παρούσα ενότητα αναλύεται η στρατηγική θέση των ελληνικών τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όσον αφορά την τωρινή τους κατάσταση αλλά και την σχεδιαζόμενη για το μέλλον, βασισμένη στην ανάλυση των δυναμικών, αδυναμιών που ήδη διαθέτουν καθώς και των ευκαιριών και απειλών που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Η ανάλυση αυτή ανταποκρίνεται κυρίως σε μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις των νησιών του Αιγαίου, εφόσον αυτά εκπροσωπούν την πλειοψηφία του ελληνικού τουριστικού πακέτου των 4\$. Οι σχέσεις μεταξύ των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων και του προορισμού είναι ιδιαίτερα εμφανείς και καταδεικνύουν ότι οι αδυναμίες και απειλές του τουριστικού προορισμού αντανακλώνται στην ανταγωνιστικότητα των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων, αλλά συμβαίνει επίσης και το αντίθετο. Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα η ανάλυση SWOT (S-Δυναμικές, W-Αδυναμίες, O-Ευκαιρίες, T-Απειλές) συγκεντρώνεται στις στρατηγικές σε σχέση με τις λειτουργικές δυναμικές και αδυναμίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Όσον αφορά τις *δυναμικές* των ελληνικών μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων, αλλά και γενικότερα του Ελληνικού Τουρισμού, αποτελεί η ευελιξία καθώς και η ικανότητα εξατομίκευσης του τουριστικού τους πακέτου σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών τους, η οποία έχει ιδιαίτερη σημασία για την επιβίωσή τους, ιδίως στην παρούσα περίοδο της οικονομικής ύφεσης. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να αναγνωρίσουν κερδοφόρα εξειδικευμένα κομμάτια της αγοράς, να κατανοήσουν τις απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού που ανήκει σε αυτά τα κομμάτια και να προσπαθήσει να ικανοποιήσει τις εξειδικευμένες αυτές ανάγκες. Ο άμεσος έλεγχος που έχει ο Έλληνας τουριστικός επιχειρηματίας επιτρέπει την γρήγορη και αποτελεσματική διοικητική προσαρμογή στις εξωτερικές προκλήσεις. Επειδή οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαθέτουν μια μικρή και ευέλικτη ιεραρχική δομή, οι επιχειρηματίες έχουν μια πολύ κοντινή προσέγγιση αλλά και έλεγχο στις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών, επιτρέποντας την δημιουργία προσωπικών υπηρεσιών στους πελάτες τους.

Επιπρόσθετα η αρχαία πολιτιστική κληρονομιά της χώρας, καθώς και η ποικιλία των φυσικών και πολιτισμικών πόρων σε συνδυασμό με τον χαρακτήρα των τοπικών κοινοτήτων αποτελούν επίσης σημαντικό τουριστικό ενεργητικό για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ως αποτέλεσμα, οι τουρίστες επωφελούνται από τους τοπικούς πόρους, οι

οποίοι είναι ιδανικοί για την επίτευξη διακοπών ειδικού σκοπού. Επιπλέον οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κεφαλαιοποιούν τις προσωπικές σχέσεις που έχουν οι ιδιοκτήτες τους με τους καταναλωτές, πελάτες, προμηθευτές, εργατικό προσωπικό και την γενικότερη τουριστική βιομηχανία γενικότερα. Το μέγεθός τους, εξάλλου, ενθαρρύνει την παροχή ενός προσωπικού «γούστου» σε όλα τα παρεχόμενα προϊόντα, ενώ δεν είναι απίθανο το γεγονός ότι πολλοί πελάτες γίνονται και προσωπικοί φίλοι του διοικητικού προσωπικού αλλά και των εργαζομένων της επιχείρησης και για αυτό το λόγο λαμβάνουν ανάλογη συμπεριφορά.

Επίσης, δυνατές σχέσεις με τους εργαζομένους υποστηρίζουν την δημιουργία πίστης προς την επιχείρηση και αυτό συνεπάγεται με τη σειρά του μια χαμηλότερη ροή υπαλλήλων. Ένα επίσης πλεονέκτημα των ελληνικών μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων αποτελεί το γεγονός ότι τα μέλη της οικογένειας του ιδιοκτήτη της τουριστικής μικρομεσαίας επιχείρησης ασχολούνται και αυτά με την λειτουργία της επιχείρησης, αντιδρώντας αποτελεσματικά και έγκαιρα σε κάθε πρόβλημα που παρουσιάζεται. Αυτή η ενασχόληση με την λειτουργία της επιχείρησης παρέχει ουσιαστικά πλεονεκτήματα, ιδιαίτερα στην δυνατότητα που έχει η επιχείρηση να διαθέτει ένα πολύ ευέλικτο, με πολλαπλές ικανότητες προσωπικό, το οποίο μπορεί να εργαστεί ακόμα και σε δύσκολα εργασιακά ωράρια π.χ. μεταμεσονύκτιες ώρες. Τα μέλη της οικογένειας νιώθουν ότι συμμετέχουν στην μακροχρόνια ανάπτυξη της επιχείρησής τους και συχνά δεν διαχωρίζουν την επαγγελματική από την προσωπική τους ζωή. Επομένως επιτυγχάνεται μια βελτιωμένη σχέση μεταξύ της αγοραστικής τουριστικής ζήτησης και της προσφοράς των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Μια προσέγγιση στις *αδυναμίες* του ελληνικού τουρισμού και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι κρίσιμη η αντίληψη της δυνατότητας της τουριστικής βιομηχανίας να ανταγωνιστή στην διεθνή τουριστική αρένα. Ενώ όμως η επιχειρηματικότητα, όπως αναλύσαμε σε προηγούμενα κεφάλαια, αποτελεί ενεργητικό στοιχείο της τουριστικής οικονομίας και αγοράς, φαίνεται έχουν προκύψει μια σειρά από προβλήματα όσον αφορά τη διοίκηση των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων. Ένα από τα κυριότερα από αυτά τα προβλήματα είναι η έλλειψη στρατηγικού καθώς και λειτουργικού τρόπου σκέψης και γνώσης, η οποία προκαλεί ασυνέπειες στην δημιουργία και προσφορά του τουριστικού προϊόντος. Αυτές οι ασυνέπειες έχουν ως άμεσο αποτέλεσμα τις αρνητικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση των πελατών και την διαφαινόμενη εικόνα της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας.

Υπάρχει επίσης μια παντελής έλλειψη όσον αφορά το στρατηγικό όραμα και οι επιχειρήσεις συχνά αντιμετωπίζονται ως επέκταση του ενδοοικογενειακού περιβάλλοντος του

επιχειρηματία. Με βάση αυτό, οι επιχειρηματίες συχνά προσλαμβάνουν μέλη της οικογένειας, στενούς συγγενείς ή φίλους ως προσωπικό και προμηθευτές αν και υπάρχουν στην αγορά πολύ πιο ικανές ή κατάλληλες επιλογές από εξειδικευμένο προσωπικό με μεγάλη εμπειρία στο χώρο. Επομένως, το στυλ διοίκησης αυτών των επιχειρήσεων αντανακλά με ξεκάθαρο τρόπο τον τρόπο ζωής της οικογένειας του ιδιοκτήτη που επηρεάζει με τη σειρά της την λήψη των αποφάσεων μέσα στην επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα, παρατηρείται επίσης μια αύξηση του φαινομένου της μαύρης εργασίας στους τουριστικούς προορισμούς. Το φαινόμενο αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές στις επιχειρήσεις εστίασης όπου το ποσοστό αδήλωτης εργασίας εμφανίζεται μεγαλύτερο σε σχέση με το μέσο όρο. Αντίθετα τα ποσοστά αδήλωτης εργασίας στα ξενοδοχεία κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα (capital.gr, 2015). Επιπλέον το μάρκετινγκ αποτελεί ακόμα μια σημαντική αδυναμία για τους περισσότερους επιχειρηματίες στα ελληνικά τουριστικά θέρετρα, οι οποίοι έχουν εντελώς άγνοια των υφιστάμενων τεχνικών και επομένως εφαρμόζουν μια προσέγγιση μάρκετινγκ η οποία είναι προσανατολισμένο στο προϊόν, αντί να είναι προσανατολισμένη στον πελάτη. Κατά συνέπεια, περιοδικά οι επιχειρηματίες λαμβάνουν ασυντόνιστες, απομονωμένες και επιρρεπείς σε λάθη δραστηριότητες μάρκετινγκ, σε σχέση με μια καλά συντονισμένη και σχεδιασμένη εκστρατεία μάρκετινγκ.

Επιπλέον η απουσία έρευνας μάρκετινγκ από μέρους των επιχειρήσεων, μειώνει την δυνατότητα γνώσης των ειδικών αναγκών που έχουν οι πελάτες και επομένως είναι δύσκολο για τους επιχειρηματίες να αναγνωρίσουν τις κατάλληλες μεθόδους προκειμένου να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους και έτσι να ικανοποιήσουν τα θέλω των πελατών τους. Η ανικανότητα στην εξεύρεση χρηματικών πόρων και την εκτέλεση αποτελεσματικών εκστρατειών μάρκετινγκ καθώς και άλλων τεχνικών προώθησης μειώνει την ορατότητα του επιχειρηματία στην αγορά που δραστηριοποιείται. Αυτού του είδους οι αδυναμίες, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι πολλοί επιχειρηματίες δεν έχουν ιδιαίτερη εξοικείωση με τις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας, επιτείνουν το πρόβλημα των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων να αναδείξουν αποτελεσματικά τις ίδιες, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Συνεπώς, τόσο οι ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις, όσο και οι τουριστικοί προορισμοί όπου οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις εδράζονται, επηρεάζονται αρνητικά από την υπερ-εξάρτηση από τα τουριστικά κανάλια διανομής προκειμένου να προωθήσουν και να καταθέσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στους τελικούς καταναλωτές. Συγκεκριμένα οι μεσάζοντες και ιδιαίτερα οι *tour operators*, διαθέτουν τεράστια δύναμη όσον αφορά την διαχείριση των καναλιών διανομής και είναι ικανοί να επηρεάσουν του ελληνικό τουριστικό προϊόν, το μάρκετινγκ, την διανομή καθώς και τις

κατηγορίες τιμών. Επομένως, η εκστρατεία μάρκετινγκ και η εμφάνιση της Ελλάδας σαν τόπος τουριστικού προορισμού στις κύριες τουριστικές αγορές καθορίζεται από το εύρος της κάλυψης, του χώρου, των φωτογραφιών και της περιγραφής των διαφημιστικών φυλλαδίων των tour operators. Οι ευρωπαίοι tour operators επίσης ελέγχουν την προσβασιμότητα σε προορισμούς της Μεσογείου ή πολύ μακρινούς προορισμούς, εφόσον οι ίδιοι διαθέτουν ιδιόκτητες πτήσεις charter, οι οποίες προωθούν κατευθείαν και φθηνές πτήσεις σε αυτούς τους προορισμούς.

Από τη στιγμή που τα περισσότερα τέτοια θέρετρα βρίσκονται σχετικά απομονωμένα, συνήθως υπάρχει μικρή οικονομική ανάπτυξη στον τομέα των προμηθειών. Επομένως οι απομονωμένοι προορισμοί θα πρέπει να εισάγουν σημαντικές ακατέργαστες πρώτες ύλες καθώς και υλικά οικοδομών από αλλού, ενώ οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα μεταφοράς, παραλαβής και αγοράς, όπως επίσης και μεγάλα κόστη μεταφοράς. Επιπλέον σε απομονωμένους τουριστικούς προορισμούς η μια έλλειψη οικονομικών κλίμακας στην αγορά ακατέργαστων πρώτων υλών, χαμηλή αγοραστική δύναμη από μέρους του τουριστικού επιχειρηματία καθώς και έλλειψη από ανεπτυγμένες εγκαταστάσεις αποτελούν επιπρόσθετα δυσλειτουργικά προβλήματα. Αυτό σημαίνει ότι οι μικρομεσαίες θα πρέπει να πληρώσουν ακριβότερες τιμές για τα ίδια προϊόντα σε σχέση με μεγαλύτερες από αυτές επιχειρήσεις.

Επίσης η έλλειψη σε εξειδικευμένο προσωπικό καθώς και σε ανεπαρκείς διαδικασίες εκπαίδευσης και κατάρτισης σημαίνει ότι οι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια μεγάλη αδυναμία για τον ελληνικό τουρισμό. Στις περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις το προσωπικό οφείλει να καλύψει ένα ευρύ φάσμα από θέσεις, με βάση μια γενικόλογη περιγραφή εργασίας και συνήθως απαιτούνται εργαζόμενοι με πολλαπλά ταλέντα και ικανότητες, ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και να καλύψουν όσο μεγαλύτερο ποσοστό από τις υπάρχουσες θέσεις εργασίας. Το μικρό μέγεθος των λειτουργιών αφήνουν ελάχιστο χώρο για διαίρεση του συνολικού έργου σε μικρότερα κομμάτια, την πρόσληψη επαγγελματικού προσωπικού καθώς και την κατάλληλη εκπαίδευση του υφιστάμενου προσωπικού. Συνήθως οι περισσότερες μικρομεσαίες ξενοδοχειακές μονάδες και τα τουριστικά καταστήματα δεν διαθέτουν πρότυπα ποιότητας, επομένως, η εξυπηρέτηση των πελατών διαφέρει ανάλογα με το ποσοστό ενοικίασης, τον πάροχο της υπηρεσίας και την εποχή.

Η μεταφορά των τουριστών και η πρόσβασή τους σε απομονωμένες περιοχές μπορεί να αποτελέσει και αυτό μια αδυναμία, εφόσον οι περισσότερες επιχειρήσεις βρίσκονται σε

περιφερειακές, άγονες και δύσκολα προσβάσιμες περιοχές. Πολλές επιχειρήσεις βρίσκονται σε απόγνωση γιατί δεν μπορούν να προσελκύσουν πελάτες, για τον απλούστατο λόγο ότι δεν διαθέτουν επαρκείς, άνετες, αξιόπιστες και φθηνές μεθόδους και μέσα μεταφοράς. Η συγκρότηση αεροπορικών εταιριών charter, σε χώρες όπως η Ισπανία και η Τουρκία, έχουν εντείνει περισσότερο το πρόβλημα, εφόσον στην Ελλάδα δεν υπάρχει μια αντίστοιχη ανάπτυξη, παρά τις όποιες προσπάθειες έχουν γίνει στο παρελθόν, ενώ ακόμα και σήμερα καταβάλλονται από ελληνικούς και ξένους ιδιωτικούς φορείς. Επιπλέον οι μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σημαντικούς οικονομικούς περιορισμούς γιατί από την μια μεριά χρειάζεται να επενδύσουν σε πάγιο ενεργητικό (κτήρια, εγκαταστάσεις, εξοπλισμό κτλ) στην εκκίνηση των δραστηριοτήτων τους και από την άλλη, υπάρχει μια έντονη δυσκολία εξεύρεσης των απαραίτητων κεφαλαίων από πηγές χρηματοδότησης και αντιμετωπίζονται αρνητικά από αυτές σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, εφόσον οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν πολύ μικρό αριθμό παγίων και προσφέρουν ελάχιστες εγγυήσεις στους πιστωτές. Κατά συνέπεια αναγκάζονται να χρηματοδοτηθούν με πολύ άσχημους όρους. Σύμφωνα με μια πρόσφατη μελέτη τα μισά από το συνολικό αριθμό των ξενοδοχείων της χώρας που ανέρχονται σε 9.700, δεν είναι πλέον σε θέση ώστε να εξυπηρετήσουν τα χρέη τους. Το χρέος των ελληνικών ξενοδοχείων είναι 15 φορές μεγαλύτερος από τα λειτουργικά κέρδη τους γεγονός που σημαίνει ότι το χρέος αυτός είναι αδύνατον να καλυφθεί και θεωρείται ως μη βιώσιμο (Υφαντής, 2014).

Οι ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις και ιδίως οι μικρομεσαίες, είτε από ανάγκη να αποφύγουν τον ασφυκτικό αυτόν εναγκαλισμό των φόρων, είτε για λόγους ιδιοτέλειας και επίτευξης εύκολου περιθωρίου κέρδους, έχουν καταφύγει στην φοροδιαφυγή και στην προσπάθεια απόκρυψης των οικονομικών τους στοιχείων ή αποπροσανατολισμού των αρμόδιων κρατικών φορέων, είτε αυτό αφορά την απόδοση των δόσεων ή του ΦΠΑ στην εφορεία, είτε στην απόκρυψη πληροφοριών για το εργατικό τους προσωπικό (μαύρη εργασία), ώστε να πληρώνουν μικρότερους μισθούς και να αποφεύγουν την καταβολή τελών στα ασφαλιστικά ταμεία. Ένα επίσης αρνητικό στοιχείο προς αυτή την κατεύθυνση αποτελεί η ύπαρξη παράνομων καταλυμάτων, δηλαδή ξενοδοχεία ή πανσιόν τα οποία λειτουργούν χωρίς τη σχετική άδεια και δεν διαθέτουν τις προϋποθέσεις παροχής ποιοτικών υπηρεσιών όπως ορίζονται από τους σχετικούς νόμους και των οποίων ο τζίρος υπολογίζεται στα 2 δισεκατομμύρια ευρώ το χρόνο (Κουμέλης, 2015).

Τέλος, η ελληνική τουριστική βιομηχανία και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγάλα προβλήματα εποχικότητας και θα πρέπει σε μικρό χρονικό διάστημα να παράγουν

ένα ικανοποιητικό επίπεδο εισοδήματος. Η έλλειψη επενδύσεων σε άλλους τομείς της οικονομίας αναγκάζουν τους ιδιοκτήτες να εργάζονται πυρετωδώς κατά την διάρκεια της υψηλής σεζόν, ενώ η περίοδος επανάκτησης ρευστού (pay - back) είναι αναπόφευκτα δυσμενής. Όσο η τουριστική βιομηχανία γίνεται περισσότερο επαγγελματική, υιοθετεί μεθόδους διαχείρισης ποιότητας και ανταποκρίνεται σε μια αυξημένη καταναλωτική ζήτηση, οι έλλειψη επιχειρηματικής τεχνογνωσίας και η ελάχιστη προτυποποίηση από πλευράς των ελληνικών τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων θα μετατρέπεται σε ένα αυξημένο παθητικό που θα επηρεάζει ορισμένες τουριστικές αγορές περισσότερο ή λιγότερο από κάποιες άλλες.

Αναφορικά με τις *ευκαιρίες* που παρουσιάζονται για τον ελληνικό τουρισμό, η οικονομική κρίση δεν επέφερε μόνο αρνητικές συνέπειες σε αυτόν, αλλά ανοίγει νέους δρόμους τουριστικών δραστηριοτήτων. Η κρίση χρέους στην Ελλάδα αποτελεί μια βάση για την ανάπτυξη νέων προγραμμάτων, εφόσον η αξία της γης έχει υποχωρήσει από 30 έως 50 τοις εκατό. Επιπλέον και το κόστος εργασίας έχει μειωθεί κατά το ένα πέμπτο και πλέον σε σχέση με τα προ κρίσης επίπεδα.

Σύμφωνα με στοιχεία της STR Global (Κούρταλη, Σεπτέμβριος 2014), αναμένεται ότι θα υπάρχει εισροή τουριστών της τάξης των 19 εκατομμυρίων επισκεπτών στην Ελλάδα κατά τους θερινούς μήνες του 2015. Αυτός ο αριθμός αποτελεί ρεκόρ σε σχέση με τα 17,9 εκατομμύρια που επισκέφτηκαν την Ελλάδα το 2014. Ένα μεγάλο μέρος αυτής της αύξησης εισροής τουριστών αποτελεί γενικότερο το άσχημο κλίμα που υπάρχουν σε αντίπαλους και γειτονικούς προορισμούς της Μεσογείου, όπως η Αίγυπτος, η Συρία, αλλά και η Τουρκία. Ήδη, από τον Μάιο του 2014, τα ξενοδοχεία της Αθήνας είχαν σημειώσει πλήρωση κατά 83% και σε όλη την Ελλάδα κατά 70%, γεγονός που συνεπάγεται αύξηση κατά 30% σε σχέση με το 2013. Τα έσοδα για το 2014 σημείωσαν επίσης αύξηση κατά 46%. Το γενικότερο κλίμα ευφορίας που υπάρχει τα δύο τελευταία χρόνια, και παρά τις μεγάλες αντιξοότητες που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, έχει ως αποτέλεσμα τον σχεδιασμό 4 δισεκατομμυρίων ευρώ για την επένδυση στην κατασκευή νέων ξενοδοχειακών μονάδων τεσσάρων και πέντε αστέρων κυρίως από ξένες επενδυτικές επιχειρήσεις (capital funds).

Υπάρχει λοιπόν ένα τεράστιο ενδιαφέρον στην κατασκευή νέων μεγάλων τουριστικών μονάδων, ιδίως στους ήδη αναπτυγμένους ταξιδιωτικούς προορισμούς της Ελλάδας όπως είναι η Κέρκυρα, η Ρόδος ή η Κρήτη. Από την άλλη πλευρά οι ελληνικές μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις, λόγω κυρίως του μεγέθους και του οικογενειακού τους χαρακτήρα, δεν είναι σε θέση να επενδύσουν μεγάλα κεφάλαια, σε σχέση με τους

μεγαλύτερους ανταγωνιστές τους. Όμως και εκείνες, έχουν την ευκαιρία όχι μόνο να επιβιώσουν αλλά και να αναπτυχθούν εκμεταλλευόμενες τις νέες συνθήκες που δημιουργούνται μέσα στην τουριστική αγορά. Παραδοσιακά οι απομονωμένοι και νησιωτικοί προορισμοί, όπου υπάρχουν τα περισσότερα τουριστικά θέρετρα και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μπορούν να επιτύχουν συγκριτικό πλεονέκτημα στον τουρισμό και για αυτό το λόγο θα πρέπει να υποστηριχθούν και από τους αρμόδιους κρατικούς φορείς, τις ιδιωτικές οργανώσεις, αλλά και τα χρηματοδοτικά προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπως είναι το ΕΣΠΑ. Ο ελληνικός τουρισμός επωφελείται από την άνοδο της τουριστικής ζήτησης, όσο οι άνθρωποι ζητούν περισσότερες και καλύτερες τουριστικές υπηρεσίες, ενώ οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναμένεται να αυξήσουν και εκείνες το μερίδιό τους όσο προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ολοένα και αυξανόμενες αλλά και εξειδικευμένες απαιτήσεις καλύτερα από τις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Οι τεχνολογίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνίας μπορούν να παρέχουν τα απαραίτητα στρατηγικά εργαλεία για τους τουριστικούς προορισμούς και τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις, επιτρέποντας τους να διαχειριστούν το τουριστικό προϊόν και τις υπηρεσίες τους περισσότερο αποτελεσματικά, να διανείμουν τις πληροφορίες που απαιτούνται σε διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων (πελάτες, προμηθευτές, κρατικοί οργανισμοί, tour operators, συνεργάτες στο εσωτερικό και εξωτερικό τοπικές κοινωνίες κτλ), και να δημιουργήσουν έναν μηχανισμό κατανομής μέσα από συστήματα διαχείρισης προορισμών. Οι νέες τεχνολογίες επίσης προσφέρουν ευκαιρίες για την δημιουργία καινοτόμων τουριστικών προϊόντων, όπως η δυνατότητα για τηλε-εργασία από τους τουρίστες που επιθυμούν να εργαστούν ακόμα και την περίοδο των διακοπών τους από τον τόπο που επισκέπτονται. Τέλος, ο ελληνικός τουρισμός και ιδίως οι μικρομεσαίες έχουν την ευκαιρία να επιτύχουν πλεονέκτημα κόστους, εφόσον διατηρούν μέλη της οικογένειας και λειτουργούν σε φθηνές περιφερειακές περιοχές, όπου υπάρχει μικρότερο κόστος ζωής σε σχέση με τις αντίστοιχες μητροπολιτικές.

Σε σχέση με τις εξωτερικές απειλές, η σημαντικότερη από όλες μπορεί να θεωρηθεί μακροχρόνια η περιβαλλοντική υποβάθμιση, μέσα από την λανθασμένη διαχείριση των λυμάτων (π.χ. παράνομες χωματερές, μη εγκεκριμένες τοποθεσίες καταχώσεων απορριμμάτων, έλλειψη κέντρων επεξεργασίας όμβριων υδάτων κ.α.), καθώς και την υπερβολική κατάχρηση των φυσικών πόρων. Η απουσία τεχνολογίας καθώς και της σχετικής χρηματοδότησης αυξάνει δραματικά τα περιβαλλοντικά προβλήματα. Το πρόβλημα αυτό εντείνεται από την καταστροφή του περιβάλλοντος, με την αλόγιστη ρυμοτόμηση ιδιωτικών οικιών αλλά και τουριστικών μονάδων ακόμη και σε

προστατευμένες δασικές περιοχές, οι πυρκαγιές που συμβαίνουν κάθε καλοκαίρι στα ελληνικά δάση, ενόσω ο κρατικός μηχανισμός δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά το φαινόμενο. Πεπαλαιωμένος εξοπλισμός, ανεπάρκεια πυροσβεστικών οχημάτων και αεροσκαφών, έλλειψη ανταλλακτικών στα πυροσβεστικά αεροπλάνα, περιορισμός της λειτουργίας του δασοπυροσβέστη, ανυπαρξία ειδικού φορέα στοχευόμενου ειδικά για τις πυρκαγιές δασών καθώς και η παντελής έλλειψη σχεδιασμού και προγραμμάτων αναδάσωσης των κατεστραμμένων από τη φωτιά περιοχών και την απαγόρευση οίκησης στις περιοχές αυτές, αποτελούν κύρια προβλήματα καταστροφής τους φυσικού περιβάλλοντος. Μιας καταστροφής που δεν επηρεάζει μόνο τον φυσικό πλούτο της χώρας, ο οποίος παράλληλα αποτελεί και πόλο έλξης των τουριστών, αλλά έχει επιπλέον και τεράστιες επιπτώσεις και σε άλλες πτυχές της εγχώριας βιοτεχνίας και βιομηχανίας, όπως είναι η μελισσοκομία, οι γεωκτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις, η κτηνοτροφία κ.α., που και εκείνοι με τη σειρά τους σχετίζονται με τον κλάδο του τουρισμού παρέχοντάς του τις απαραίτητες πρώτες ύλες ή έτοιμα προϊόντα για την σίτιση των τουριστών, είτε ως καταναλωτικά αγαθά τα οποία ο τουρίστας όταν επιστρέψει θα επιδείξει και στους οικείους του. Επομένως, κάτω από αυτές τις συνθήκες, πολλά θέρετρα υπόκεινται σε μεγάλες ζημιές, ενώ οι ιδιοκτήτες τους και οι τοπικές αρχές δεν έχουν την δύναμη να λάβουν δραστικά μέτρα περιορισμού τους.

Μια ακόμη απειλή στον τομέα του ελληνικού τουρισμού αποτελεί η υπερπροσφορά παρόχων τουριστικών υπηρεσιών αλλά και η έλλειψη σαφώς προσδιορισμένων ορίων χωρητικότητας σε διάφορους προορισμούς όπου υπάρχουν αρκετά τουριστικά θέρετρα, έχουν τοποθετήσει τις εκεί τουριστικές μονάδες και μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις σε μειονεκτική θέση, εφόσον δεν μπορούν να επιτύχουν ικανό επίπεδο εσόδων. Επιπλέον, η συγκέντρωση της δύναμης σε λιγότερες τουριστικές επιχειρήσεις μέσα από την αλληλοσύνδεση της ελληνικής τουριστικής αγοράς με την ευρωπαϊκή αλλά και την διεθνή κάτω από τους όρους της παγκοσμιοποίησης επίσης αποτελεί μια απειλή για τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις ώστε να επιβιώσουν, εφόσον οι διεθνείς ολοκληρωμένοι οριζόντιοι οργανισμοί, αποκτούν όλο και περισσότερο έλεγχο στις τοπικές επιχειρήσεις.

Η εξάρτηση των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων σε κεντρικά κανάλια διανομής τουριστών για την προώθηση και διακίνηση του ελληνικού τουρισμού θεωρείται ως υπερβολική όσον αφορά την σχετικά χαμηλή παρουσία των ελλήνων προμηθευτών στα μεγάλα *Ηλεκτρονικά Συστήματα Κρατήσεων*. Αυτή η χαμηλή παρουσία οφείλεται κατά πολύ

στην εποχικότητα, στην κλίμακα τουριστικής παραγωγής (οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν πολύ περισσότερες κρατήσεις και έτσι να μειώνουν το κόστος, ή αλλιώς *οικονομίες κλίμακας*), καθώς και στις κρατήσεις που απαιτούν τα συγκεκριμένα Ηλεκτρονικά Συστήματα.

Επίσης το θέμα των υποδομών είναι πολύ στενά συνδεδεμένο με την υπερπροσφορά, η οποία με την σειρά της ελκύει περισσότερη ζήτηση από αυτήν που έχει σχεδιαστεί να απορροφήσει. Πολλοί προορισμοί έχουν περιορισμένη δυνατότητα παροχής των κατάλληλων υποδομών, η οποία αδυνατεί να ακολουθήσει το ρεύμα της ανάπτυξης και δημιουργεί επιπρόσθετη πίεση στις ήδη ανεπαρκείς εγκαταστάσεις και υποδομές. Τέλος, η τουριστική βιομηχανία της χώρας υποφέρει από την γεωγραφική της εγγύτητα με χώρες των Βαλκανίων ή της μέσης Ανατολής, οι οποίες συχνά συνδέονται από τους τουρίστες ως εστίες πρόκλησης πολέμων ή τρομοκρατίας. Ο ελληνικός τουρισμός και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν περιορισμένα μέσα αντιμετώπισης των δυσμενών συνθηκών καθώς και των επιπτώσεών τους. Η εσωτερική κατάσταση στη χώρα, με το κλείσιμο των τραπεζών και τους περιορισμούς στην κίνηση των κεφαλαίων (*capital controls*) εντείνει κατά πολύ το πρόβλημα, με αποτέλεσμα να σημειωθεί μια ραγδαία επιδείνωση στις τουριστικές αφίξεις, αν και το φαινόμενο αυτό δείχνει να περιορίζεται χωρίς όμως το πρόβλημα να εξαλειφθεί και αναμένεται η τωρινή οικονομική κατάσταση της χώρας να επηρεάζει την τουριστική βιομηχανία για πολύ ακόμη χρονικό διάστημα.

Οι πολιτικές παρεμβάσεις και το νομικό πλαίσιο, μέσα από τους φορείς του Δημοσίου καθώς και της Ευρωπαϊκής Ένωσης με την αύξηση του ΦΠΑ, την αλλαγή του φορολογικού συστήματος στα νησιά που θεωρούνταν «*ευπαθή*» και έχαιραν προστασίας από το ελληνικό κράτος, την αύξηση της φορολόγησης σε τουριστικές επιχειρήσεις και ιδιωτικούς οργανισμούς, τη μείωση μισθών και πολλά άλλα μέτρα που έχουν παρθεί το τελευταίο διάστημα, ως ένα μικρό μέρος της συμφωνίας χρηματοδότησης της Ελλάδας από τους θεσμούς, έχουν ουσιαστικά φέρει σε μεγάλη αναστάτωση την ευρύτερη αγορά αλλά και κατ' επέκταση τον τουριστικό κλάδο, με αποτέλεσμα να υπάρχει ένα έντονο αίσθημα ανασφάλειας και αβεβαιότητας. Η κατάσταση επομένως βρίσκεται σε μια φάση ιδιαίτερης έντασης, οι προεκτάσεις της οποίας είναι αδύνατον να ελεγχθούν και να προβλεφτούν και οι οποίες βάζουν σε κίνδυνο όλα τα υφιστάμενα μέτρα αλλά και τις προοπτικές ανάκαμψης της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας μέχρι τώρα. Εφόσον οι μικρές τουριστικές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν ισχυρή πολιτική οικονομική ή κοινωνική δύναμη, κατά

συνέπεια, η επιρροή τους στις πολιτικές αποφάσεις που αφορούν την οικονομική τους κατάσταση είναι επίσης περιορισμένη.

3.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Το κεφάλαιο αυτό εξέτασε την υφιστάμενη κατάσταση των ελληνικών μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων, καθώς και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο ανταγωνίζονται και επιχειρούν. Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης που αναλύθηκαν στον προηγούμενο κεφάλαιο, έρχονται και συντείνουν τις ήδη δυσμενείς συνθήκες του ελληνικού τουριστικού πλαισίου, όπως αυτό διαμορφώθηκε στα χρόνια μετά τις δύο χρυσές δεκαετίες του '70 και του '80. Το πλαίσιο αυτό χαρακτηρίζεται από πολιτικές παρεμβάσεις και δημιουργία ομάδων συμφερόντων σε συνδυασμό με την απουσία μιας γενικής στρατηγικής σε θέματα τουρισμού και τουριστικής ανάπτυξης, δύο στοιχεία που επιφέρουν δραματικές επιπτώσεις τόσο σε οικονομικό αλλά και κοινωνικό πολιτιστικό επίπεδο. Τέλος η ανάλυση SWOT, επιδεικνύει ξεκάθαρα ότι η ελληνική τουριστική βιομηχανία, αντιμετωπίζει ένα μεγάλο εύρος προβλημάτων και απειλών που ουσιαστικά καταστρέφουν την ικανότητά της στο να παράσχει ποιοτικά τουριστικά προϊόντα στο μέλλον, καθώς και να στην ικανότητά της ώστε να συνεισφέρει περισσότερο αποτελεσματικά στο εθνικό εισόδημα, αν και ακόμη θεωρείται ως ο πρωταρχικό κλάδος συνεισφοράς μαζί με την ναυτιλία. Εντούτοις, υπάρχουν ακόμη ευκαιρίες και προκλήσεις για τον ελληνικό τουρισμό, οι οποίες θα πρέπει να διευθετηθούν προκειμένου να ενδυναμώσουν τον ανταγωνισμό στον τουριστικό κλάδο. Επομένως απαιτείται περισσότερη ανάλυση προκειμένου να αναζητηθούν οι γενεσιουργές αιτίες των προβλημάτων και επιπλέον να αναγνωριστούν οι τρόποι ανταπόκρισης στις προκλήσεις που αυτά αντιπροσωπεύουν.

Δυναμικές	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> • Ευελιξία • Εξατομικευμένο τουριστικό προϊόν • Ανάμειξη της οικογένειας • Φυσικοί και πολιτισμικοί πόροι • Δυναμική τοπική ταυτότητα • Διαπροσωπικές Σχέσεις • Πίστη των εργαζομένων στην επιχείρηση και χαμηλή μετακίνηση προσωπικού 	<ul style="list-style-type: none"> • Διοίκηση • Μάρκετινγκ • Άγνοια μεθόδων Τεχνολογιών Πληροφορικής • Εξάρτηση από Tour Operators • Υποστηριζόμενες αγορές • Έλλειψη οικονομίας κλίμακας • Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων • Μαύρη Εργασία • Εκπαίδευση και Κατάρτιση • Μεταφορές και πρόσβαση • Διαχείριση οικονομικών και υλικών πόρων • Φοροδιαφυγή • Παράνομη λειτουργία τουριστικών επιχειρήσεων • Εποχικότητα • Έλλειψη προτυποποίησης • Έλλειψη ποιοτικής εξασφάλισης
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> • Υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης • Αύξηση της τουριστικής ζήτησης • Δημιουργία νέων τουριστικών αναγκών • Μικρό κόστος ζωής στις περιφέρειες της χώρας σε σχέση με τα αστικά κέντρα • Ανάπτυξη των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας • Διαφορετικές μορφές μετακίνησης 	<ul style="list-style-type: none"> • Φυσική υποβάθμιση • Συγκέντρωση και παγκοσμιοποίηση • Υπερπροσφορά • Μειωμένη συμμετοχή των ελληνικών μικρομεσαίων στα Ηλεκτρονικά Συστήματα Κρατήσεων • Υποδομές • Πόλεμοι / Τρομοκρατία • Πολιτική Παρέμβαση • Άσχημη οικονομική κατάσταση της χώρας

Πίνακας 3: Ανάλυση SWOT - Ελληνικός Τουρισμός και Μικρομεσαίες Τουριστικές Επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 4ο – Στρατηγικά και επιχειρηματικά μοντέλα για τις Τουριστικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

4.1 Οι ελληνικές μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις από την στρατηγική και επιχειρηματική σκοπιά

Βασισμένοι στην στρατηγική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, μια γενικότερη μεγάλη στρατηγική προτείνεται για την αναβάθμιση της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, με σκοπό να αναδειχθούν ποιες στρατηγικές κατευθύνσεις θα πρέπει να παρθούν σχετικά με τους τουριστικούς προορισμούς σε μια προσπάθεια να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα και να μειωθούν οι όποιες αδυναμίες τους.

Επειδή στην Ελλάδα υπάρχουν τουριστικοί προορισμοί με εντελώς διαφορετική μορφολογία (συνδυασμός βουνού, θάλασσας, πεδιάδων, δασικών εκτάσεων, φιόρδ, υψιπέδων, ηφαιστειακών γαιών αλπικών κορυφών), και καιρικών συνθηκών (εύκρατο μεσογειακό κλίμα, ηπειρωτικό στην κυρίως Ελλάδα και υποτροπικό στα νησιά) χαρακτηριστικά που δύσκολα εντοπίζονται σε πολλούς άλλους ταξιδιωτικούς προορισμούς, και ιδιαίτερα στους Ευρωπαϊκούς, οι μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις ανά προορισμό παρουσιάζουν διαφορετικές ανάγκες και επομένως θα αναφερθούν γενικές στρατηγικές. Αυτές όμως οι γενικές στρατηγικές μπορούν να ανταποκριθούν και σε προορισμούς οι τουριστικές επιχειρήσεις όχι μόνο της Ελλάδας, αλλά και του εξωτερικού, οπουδήποτε στο κόσμο, εφόσον αναφέρονται περισσότερο σε στρατηγικά παρά σε λειτουργικά θέματα.

4.2 Στρατηγική ανάλυση για τον ελληνικό τουρισμό και τις ελληνικές τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Η στρατηγική ανάλυση είναι βασισμένη στην υπόθεση ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις σχηματίζουν αλυσίδες αξίας ελεύθερου χρόνου και ψυχαγωγίας ή δίκτυα δημιουργίας κεφαλαίου, ο οποίος συμπεριλαμβάνει ολόκληρο τον προορισμό. Για αυτό το λόγο, χρησιμοποιείται μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που βασίζεται σε μια εξέταση τριών γενικών στρατηγικών μοντέλων. Το πρώτο στρατηγικό μοντέλο αποτελούν οι γενικές στρατηγικές του Porter. Το δεύτερο μοντέλο βασίζεται στην πρόταση του Gilbert για «διαφοροποίηση του προορισμού», και το τρίτο μοντέλο εστιάζει στην ανάλυση του Poon για «ευελιξία στην εξειδίκευση». Ο Πίνακας 4 παρουσιάζει τις τρεις γενικές στρατηγικές του Porter (1980, σελ 34-46), οι οποίες χρησιμοποιούνται από μια οποιαδήποτε επιχείρηση, όχι μόνο τουριστική, ώστε να «ξεπεράσει σε απόδοση όλες τις άλλες επιχειρήσεις στον κλάδο». Η πρώτη γενική στρατηγική του Porter αφορά την *συνολική ηγεσία κόστους*, όπου η επιχείρηση μειώνει το κόστος της μέσα από την μαζική παραγωγή και αυστηρό έλεγχο του κόστους της. Η δεύτερη στρατηγική σχετίζεται με την *διαφοροποίηση προϊόντων ή υπηρεσιών* δηλαδή, με τη «δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που εκλαμβάνεται από την συνολική βιομηχανία ότι είναι μοναδικά». Τέλος η τρίτη στρατηγική βασίζεται στην *εστίαση* όπου η επιχείρηση μελετάει «μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών, είτε κατά τμηματοποίηση προϊόντος, είτε κατά γεωγραφική περιοχή», και κατορθώνει σε αυτή μόνο την ομάδα να επιτύχει είτε ηγεσία κόστους, είτε διαφοροποίηση προϊόντος.

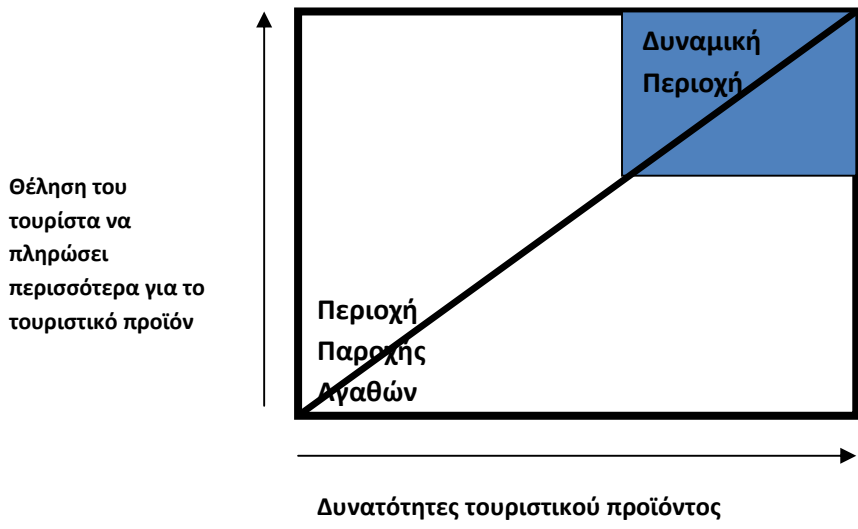
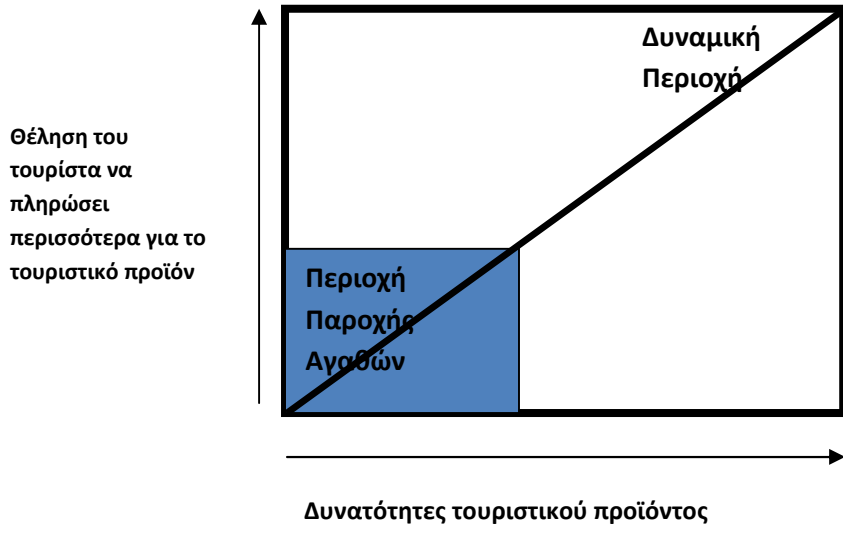
		ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
		Μοναδικότητα Προϊόντος	Πλεονέκτημα Κόστους
ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ	Στο σύνολο της αγοράς	Διαφοροποίηση	Ηγεσία Κόστους
	Σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς	Εστιασμένη Διαφοροποίηση	Εστίαση Κόστους

Πίνακας 4: Οι τρεις γενικές στρατηγικές του Porter. Πηγή: Porter, 1980, σελ. 39.

Επιπροσθέτως ο Gilbert (1984, 1990) βασισμένος στις στρατηγικές διαφοροποίησης του Porter, εξειδικευμένα για τον τουρισμό, θεωρεί ότι οι προορισμοί χρειάζεται να διαφοροποιήσουν το τουριστικό τους προϊόν ώστε να επιτύχουν ένα μοναδικό «τουριστικό όφελος προϊόντος», το οποίο θα τους επιτρέψει να δημιουργήσουν και να σταθεροποιήσουν μια βάση στην διεθνή τουριστική αγορά, όπως επίσης και να

προσελκύσουν τουρίστες υψηλών εισοδημάτων οι οποίοι παράλληλα θα είναι πιστοί στην επιχείρηση και τον προορισμό. Οι τουριστικοί λοιπόν προορισμοί, κατά τον Gilbert, οφείλουν να δημιουργήσουν μια εικόνα «δυναμικής περιοχής» από μια εικόνα «περιοχή εξασφάλισης αγαθών», όπως αναφέρεται στον Πίνακας 5 . Στην περίπτωση της περιοχής εξασφάλισης αγαθών, ο προορισμός θεωρείται ότι μπορεί να αντικατασταθεί εύκολα από έναν άλλο, ο προορισμός παρουσιάζει μεγάλη ευαισθησία στις αλλαγές των τιμών και τις οικονομικές αλλαγές, ενώ οι καταναλωτές έχουν μικρή αίσθηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων ή χαρακτηριστικών της περιοχής.

Επομένως τα τουριστικά γραφεία και τα πρακτορεία ταξιδιών βασίζουν την απόφασή τους για τις συγκεκριμένες περιοχές συνήθως στην τιμή, ενώ η ζήτηση για τους προορισμούς αυτούς θεωρείται τυχαία και οι προορισμοί αδυνατούν να προσελκύσουν τουρίστες υψηλών εισοδημάτων. Σε αντίθεση με τα παραπάνω, οι δυναμικές περιοχές επιτυγχάνουν διεθνή ζήτηση ως αποτέλεσμα των μοναδικών χαρακτηριστικών του τουριστικού προϊόντος που προσφέρουν και που εκλαμβάνεται σαν μοναδικό και από ολόκληρη την τουριστική αγορά. Αυτές οι μοναδικές ιδιότητες μπορεί να είναι υπαρκτές ή ακόμα και φανταστικές. Ανεξάρτητα όμως από την ύπαρξη ή όχι αυτών των ιδιοτήτων, ο προορισμός θεωρείται ως αναντικατάστατος, αυξάνοντας την πίστη των καταναλωτών αλλά και την θέλησή τους να πληρώσουν περισσότερο για να τον επισκεφτούν. Ο Gilbert (1990, σελ 24 -25) επομένως, σημειώνει ότι οι προορισμοί θα πρέπει να μετατραπούν σε δυναμικές περιοχές με σκοπό να βελτιώσουν την εικόνα τους, καταναλωτική πίστη αλλά και οικονομικά πλεονεκτήματα.



Πίνακας 5: Στρατηγική Διαφοροποίησης του Gilbert. Πηγή Gilbert, 1990, σελ. 25

Μια τρίτη στρατηγική προσέγγιση προτείνεται από τον Roop (1987 - 1990, 1993) η οποία είναι βασισμένη στην ιδέα της «ευελιξίας της ειδίκευσης» των τουριστικών επιχειρήσεων. Αρχικά ο Roop, εξετάζει τις διαδικασίες της τουριστικής βιομηχανίας και προτείνει μια στρατηγική η οποία να επιτρέπει στους τουριστικούς οργανισμούς να βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά τους. Ο Roop θεωρεί ότι η ευελιξία της εξειδίκευσης αποτελεί μια στρατηγική «συνεχούς καινοτομίας» και «ακατάπαυστης αλλαγής» η οποία βοηθάει στην δημιουργία «ενός νέου είδους τουρισμού». Αυτό το νέο είδος τουρισμού είναι ευέλικτο, τμηματοποιημένο, εξειδικευμένο προς τις ατομικές ανάγκες των τουριστών και ολοκληρωμένο (Roop, 1989, σελ. 91 – 93).

Όπως ο ίδιος ο Roop αναφέρει: *«Οι κύριες πηγές της ευελιξίας για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, στηρίζονται στην διοίκηση, μάρκετινγκ, διανομή και άλλων τύπων διάδρασης και αλληλεπίδρασης του οργανισμού με τους πελάτες, ξενοδοχεία, προμηθευτές και διανομείς. Όμως, αυτό που θεωρείται ως το πιο σημαντικό, δεν είναι το κάθε ένα από τα παραπάνω τμήματα ξεχωριστά, αλλά το πώς όλα αυτά τα τμήματα μαζί συνδέονται μεταξύ τους προκειμένου να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επομένως, δυνατότητες να αναπτυχθούν μέσα στην αγορά»* (Roop, 1988, σελ. 24)

Η εξέταση αυτών των τριών κύριων στρατηγικών δείχνει ότι και οι τρεις μοιράζονται μια κοινή βάση. Η «διαφοροποίηση» του Porter, η «δυναμική περιοχή» του Gilbert αλλά και η «ευέλικτη εξειδίκευση» του Roop περιγράφουν την προσπάθεια που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις και οι τουριστικοί προορισμοί ώστε να επιτύχουν πλεονέκτημα πρόσθετης ανταγωνιστικής αξίας. Σε αντίθεση με τις τρεις στρατηγικές που αναφέρθηκαν, οι στρατηγικές της «ηγεσίας κόστους», «περιοχής παροχής αγαθών» και η «προτυποποίηση στα πρότυπα του Ford», δηλαδή η δημιουργία μαζικής τουριστικής ζήτησης προκειμένου να πέσουν οι τιμές, αποτελούν προσπάθειες ώστε να επιτευχθεί πλεονέκτημα κόστους, όπου οι μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις προσφέρουν τα προϊόντα τους σε τιμές μικρότερες από εκείνες των ανταγωνιστών τους. Στην πρώτη περίπτωση, οι καταναλωτές εκλαμβάνουν το προϊόν ως μοναδικό και προτιμούν να πληρώσουν ένα υψηλότερο τίμημα, ενώ στη δεύτερη περίπτωση η απόφαση αγοράς του προϊόντος ή της υπηρεσίας βασίζεται περισσότερο στην τιμή. Επομένως η κλασική στρατηγική απόφαση του «μικρού επίπεδου πωλήσεων – μεγάλο περιθώριο κέρδους» ή του «μεγάλου επίπεδου πωλήσεων – μικρού περιθωρίου κέρδους» αποτελεί το βασικό ζήτημα των δύο αυτών εναλλακτικών στρατηγικών.

Τόσο ο Gilbert, όσο και ο Roop συμφωνούν ότι οι προορισμοί θα πρέπει να στοχεύουν στην εξασφάλιση μιας «δυναμικής περιοχής» ή προσέγγισης σε εξειδικευμένες ομάδες τουριστών, μέσα από τη διαφοροποίηση, με σκοπό την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών όπως επίσης και της μεγιστοποίησης των ωφελειών τόσο για τους τουριστικούς προορισμούς, όσο και για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις των προορισμών αυτών. Επομένως, ιδίως στην υφιστάμενη περίοδο οικονομικής κρίσης που διανύει σήμερα η χώρα, είναι επιτακτική ανάγκη για τον ελληνικό τουρισμό αλλά και για τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις να εστιάσουν σε μια στρατηγική διαφοροποίησης, να ορίσουν εξειδικευμένες τουριστικές αγορές και να τις εξυπηρετήσουν κατάλληλα. Αυτού του είδους στρατηγικής έχουν υιοθετήσει τουριστικοί προορισμοί σε πολλές περιοχές με τουριστικά θέρετρα, όπως για παράδειγμα η Βαλένσια στην Ισπανία, όπου αναγνωρίζεται ότι η ανάγκη για διαφοροποίηση ως πλέον σημαντική, εξαιτίας του επιπέδου του ανταγωνισμού που έχει ήδη διαμορφωθεί, ή έχει προβλεφθεί, στην διεθνή τουριστική αγορά. Η διαφοροποίηση αποτελεί μια ιδιαίτερα χρήσιμη στρατηγική σε νησιωτικές και παράκτιες περιοχές, όπου ένας περιορισμένος αριθμός από οικονομικούς και υλικούς πόρους είναι διαθέσιμος.

Για το λόγο ότι οι περισσότεροι τουριστικοί προορισμοί περιέχουν δίκτυα μικρομεσαίων επιχειρήσεων (π.χ. μικρά ταξιδιωτικά γραφεία, εταιρίες για τοπικές κρουαζιέρες, εστιατόρια, κέντρα αναψυχής, ξενοδοχειακά συγκροτήματα ή ενοικιαζόμενα δωμάτια, καταστήματα πώλησης τουριστικών ειδών, παντοπωλεία ή σούπερ μάρκετς τα οποία έχουν εξειδικευμένα είδη για τους τουρίστες, καταστήματα ενοικίασης αυτοκινήτων ή σκαφών κτλ) τα οποία αλληλοσυνδέονται μεταξύ τους με κοινούς στρατηγικούς σκοπούς, οι στρατηγικές που αναφέρονται στην παρούσα πτυχιακή εφαρμόζονται τόσο για τις τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις όσο και για τους περισσότερους τουριστικούς προορισμούς.

Οι προορισμοί που εφαρμόζουν στρατηγική δυναμικής περιοχής μπορούν να αυξήσουν το επίπεδο ικανοποίησης των τουριστών, όπως επίσης και την ίδια την ανταγωνιστικότητά τους. Η διαμόρφωση μοναδικών και εξατομικευμένων προϊόντων χρησιμοποιώντας ευελιξία και συνεργασία επίσης αυξάνει την θέληση των τουριστών να ξοδέψουν περισσότερα και κερδίζει την εμπιστοσύνη τους, ενώ ανταποκρίνεται στις νέες απαιτήσεις των τουριστών όπως αυτές διαμορφώνονται τα τελευταία χρόνια. Εντούτοις η εφαρμογή στρατηγικών δεν θα πρέπει να φαίνεται ως μια δικαιολογία από την πλευρά των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων και των προορισμών, ώστε να αποφύγουν την

βελτιστοποίηση της ικανότητάς τους και την μείωση του κόστους παραγωγής. Αν και η μοναδικότητα στην παροχή υπηρεσιών στους τουρίστες πρέπει να αποτελεί το πρώτιστο μέλημά τους, η προσφορά αξίας για τα χρήματα που ξοδεύει ο τουρίστας είναι ο παράγοντας που καθορίζει την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, όλα τα ελληνικά θέρετρα και μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να αξιολογήσουν το ενεργητικό τους και τις δυναμικές τους, ώστε να παρέχουν υπηρεσίες σε εξειδικευμένες αγορές τουριστών, έχοντας ως πλεονέκτημα το μικρό τους μέγεθος το οποίο περιλαμβάνει ευελιξία και εξειδίκευση.

Είναι λοιπόν προφανές, ότι η στρατηγική ηγεσίας κόστους θα πρέπει όσο το δυνατόν να αποφεύγεται στην διαχείριση των τουριστικών προορισμών, εφόσον οι περιοχές θα πρέπει να προστατέψουν τους σπάνιους περιβαλλοντικούς αλλά και κοινωνικοπολιτισμικούς πόρους με σκοπό να επιτύχουν συνεχή ανάπτυξη. Εφόσον η ηγεσία κόστους βασίζεται στην μαζική παραγωγή και κατανάλωση, θεωρεί ότι μπορεί να επιτύχει μια παραγωγική δυνατότητα χωρίς περιορισμούς ή όρια, κάτι που είναι αδύνατον στην τουριστική βιομηχανία. Το αδιαχώριστο του τουριστικού προϊόντος σημαίνει ότι οι καταναλωτές θα πρέπει να βρίσκονται στο ίδιο σημείο με την παροχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, και το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την εποχικότητα του τουρισμού, δημιουργεί υψηλή ζήτηση σε κάποιες συγκεκριμένες χρονικές περιόδους σε σχέση με τις υπόλοιπες, η οποία στερεύει τους πλουτοπαραγωγικούς αλλά και κοινωνικοπολιτισμικούς πόρους μιας περιοχής. Επομένως η δημιουργία μιας *υψηλού επιπέδου πωλήσεων – χαμηλού κόστους* στρατηγικής αν και φαίνεται εκ πρώτης όψεως μια λογική λύση για την αντιμετώπιση των επώδυνων συμπτωμάτων που έχει επιφέρει η κρίση στον ελληνικό τουρισμό, είναι εκείνη που τελικά επιτείνει τις παθογενείς κοινωνικές και περιβαλλοντικές συνέπειες στους τουριστικούς προορισμούς. Οι προορισμοί διαθέτουν κάποια μέγιστα όρια χωρητικότητας, πέραν των οποίων, τόσο τα εισοδήματα του τοπικού πληθυσμού, όσο και τα επίπεδα ικανοποίηση των τουριστών διακινδυνεύουν. Αν και οικονομικά οφέλη μπορούν επίσης να επιτευχθούν και μέσα από τη στρατηγική της περιοχής εξασφάλισης αγαθών, η συγκεκριμένη στρατηγική θεωρείται ότι μειώνει την ικανοποίηση των τουριστών και την θέλησή τους να ξοδέψουν περισσότερα και επίσης, βρίσκεται σε αντίθεση με την αρχή της ζήτηση μέσα από την εξατομίκευση, η οποία ισχύει τα τελευταία χρόνια.

Δυστυχώς όμως κάποιοι προορισμοί δεν μπορούν να τοποθετηθούν σαν αναντικατάστατοι μοναδικοί προορισμοί, εξαιτίας της ήδη υφιστάμενης υπερανάπτυξης. Για αυτούς τους προορισμούς η τουριστική προσφορά έχει ξεπεράσει την ωφέλιμη χωρητικότητα των

συγκεκριμένων θέρετρων, και το προϊόν αυτό βρίσκεται στη φάση της κάμψης στον κύκλο ζωής τους. Αυτό συμβαίνει για παράδειγμα σε πολλές περιπτώσεις των ισπανικών θέρετρων (costas) ή ακόμη και στην περίπτωση ελληνικών προορισμών που είναι γνωστά για την συγκέντρωση μαζικού αριθμού τουριστών όπως είναι οι Μπενίτσες, ο Κάβος, το Φαληράκι, τα Μάλια, η Χερσόνησος και το Νυδρί. Από τη στιγμή που τα συγκεκριμένα τουριστικά θέρετρα φτάνουν σε ένα επίπεδο κορεσμού, μόνο μια στρατηγική ηγεσίας κόστους ή μαζικής παραγωγής μπορεί να εφαρμοστεί, εφόσον οι προορισμοί αυτοί είναι ανίκανοι πλέον να παρέχουν κάποιο συγκεκριμένο «*όφελος τουριστικού προϊόντος*». Οι περιοχές αυτές θα εξακολουθούν να προσελκύουν καταναλωτές από το χαμηλότερο επίπεδο της τουριστικής αγοράς και ως αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής είναι ότι δεν υπάρχουν εναλλακτικές στρατηγικές. Η συνεχιζόμενη ελαχιστοποίηση της εντεινόμενης περιβαλλοντικής και κοινωνικό πολιτιστικής καταστροφής, καθώς και επίσης οι συνεχιζόμενες προσπάθειες για βελτίωση των συνθηκών στην ευρύτερη περιοχή, θα πρέπει να αποτελούν τον πρωταρχικό στόχο τόσο των τουριστικών αυτών περιοχών όσο και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που βρίσκονται σε αυτές. Βέβαια, ο απώτερος στόχος θα πρέπει να είναι η ανανέωση των πόρων στις περιοχές αυτές και η επανεκκίνηση του τουριστικού προορισμού ώστε να προσελκύει συγκεκριμένες αγορές αποτελούμενες από τουρίστες υψηλών εισοδημάτων, οι οποίοι θα θελήσουν να πληρώσουν περισσότερα χρήματα για τις περιοχές αυτές γνωστή και ως *στρατηγική επανατοποθέτησης*.

4.3 Επιχειρηματικά στρατηγικά μοντέλα ανταγωνιστικότητας και στρατηγικοί στόχοι των Ελληνικών μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων

Ο Πίνακας 6 αντιπροσωπεύει τρεις κεντρικά επιχειρησιακά μοντέλα τα οποία αναγνωρίζονται προκειμένου να διεγείρουν την ανταγωνιστικότητα τόσο όσον αφορά τον ελληνικό τουρισμό όσο και τις τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις της χώρας. Η ενότητα αυτή εξετάζει πως η γενικότερη στρατηγική μπορεί να εφαρμοστεί για τους τουριστικούς προορισμούς και τις τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μέσα από έναν αριθμό μοντέλων επιχειρηματικότητας, στόχων και ενεργειών όπως παρουσιάζονται στον Πίνακας 8.

Κεντρικά στρατηγικά επιχειρησιακά μοντέλα για τον ελληνικό τουρισμό
Ενίσχυση της ικανοποίησης των τουριστών και του επιπέδου ευχαρίστησης των πελατών
Ενδυνάμωση της μακροχρόνια επικερδότητας και ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουρισμού και των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων
Αέναη ανάπτυξη των ελληνικών τουριστικών προορισμών και εξασφάλιση της ευημερίας των πληθυσμών στους τόπους υποδοχής των τουριστών

Πίνακας 6: Κεντρικά μοντέλα επιχειρηματικότητας των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Η ενίσχυση της ικανοποίησης των τουριστών και του επιπέδου ευχαρίστησης του πελάτη αποτελεί κεντρικό επιχειρησιακό μοντέλο, το οποίο εξασφαλίζει την ευημερία των ελληνικών τουριστικών προορισμών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων μακροχρόνια και επομένως, οι προμηθευτές σε ολόκληρο το εύρος των τουριστικών υπηρεσιών θα πρέπει να στοχεύουν στην ικανοποίηση των πελατών τους. Σαν αποτέλεσμα της τουριστικής ολοκλήρωσης του προϊόντος, η ικανοποίηση των καταναλωτών δεν μπορεί να επιτευχθεί από ξεχωριστές επιχειρήσεις οι οποίες δρουν ανεξάρτητα η μία από την άλλη, αλλά από ένα ολόκληρο δίκτυο μικρομεσαίων στις τοποθεσίες τουριστικής υποδοχής. Η βελτίωση των υπηρεσιών αποτελεί πιθανώς το πιο σημαντικό στρατηγικό στόχο. Η συνοχή των υποσχόμενων υπηρεσιών από τις ελληνικές τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις μέσα από την προτυποποίηση των υπηρεσιών παροχής και την εφαρμογή μιας φιλοσοφίας ολικής ποιότητας εντός της τουριστικής βιομηχανίας, αποτελούν βασικές στρατηγικές

ενέργειες για την επίτευξη του παραπάνω στόχου, ενώ η ευελιξία στην παροχή των υπηρεσιών και οι βελτιώσεις στην εκπαίδευση είναι εξίσου κρίσιμες (βλ. Πίνακας 7).

Στόχοι της ελληνικής τουριστικής στρατηγικής
Ανάπτυξη της ζήτησης
Εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουρισμό
Αύξηση της ζήτησης και του ξένου συναλλάγματος
Αύξηση της ανταγωνιστικότητας στο τουριστικό προϊόν
Βελτίωση των υπηρεσιών στον κλάδο
Μείωση της εποχικότητας και επέκταση της τουριστικής περιόδου
Προσέλκυση τουριστών μεγάλων εισοδημάτων και δημιουργία ή υποστήριξη εναλλακτικών τύπων τουρισμού
Δημιουργία εγκαταστάσεων που εστιάζουν στο άνω όριο της τουριστικής αγοράς, όπως υπερσύγχρονα ξενοδοχεία, γήπεδα γκολφ, κέντρα συνεδρίων, καζίνο και μαρίνες
Ανάπτυξη της τουριστικής υποδομής με έμφαση στις συγκοινωνίες
Υποστήριξη του κοινωνικού τουρισμού για τους εγχώριους τουρίστες με χαμηλά εισοδήματα
Γεωγραφική κατανομή του τουρισμού

Πίνακας 7: Στόχοι της ελληνικής τουριστικής στρατηγικής

Σε συνδυασμό με την γενική στρατηγική, η παραγωγή εξατομικευμένων τουριστικών προϊόντων θα πρέπει να εξασφαλιστεί έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι συγκεκριμένες ανάγκες των επιμέρους τουριστικών αγορών καθώς και οι απαιτήσεις των αναδυόμενων τουριστικών αγορών. Η ενίσχυση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος θα είναι σε θέση να επιτρέψει στο προϊόν να ξεπεράσει τις προσδοκίες των καταναλωτών και με αυτό τον τρόπο να ενισχύσει την ικανοποίησή τους. Η τμηματοποίηση της τουριστικής αγοράς ανάλογα με τον τρόπο ζωής θα δώσει την ευκαιρία στον ελληνικό τουρισμό και τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις να σχεδιάσουν τα κατάλληλα τουριστικά προϊόντα. Εφόσον τα τελευταία χρόνια η ελαστικότητα στην ζήτηση έχει έντονα αμφισβητηθεί, η τιμή του πακέτου διακοπών δεν θεωρείται ότι είναι πλέον ο κυριότερος παράγοντας λήψης αποφάσεων για τους ξένους τουρίστες. Συνεπώς, η ελληνική τουριστική βιομηχανία θα πρέπει να συγκεντρωθεί στην παροχή αξίας για τα χρήματα που ξοδεύει ο τουρίστας σε όλα τα επίπεδα τιμών, όπως επίσης και στην προσφορά τουλάχιστον ότι έχει υποσχεθεί στον καταναλωτή.

Η υποστήριξη της μακροχρόνιας ανταγωνιστικότητας και επικερδότητας του ελληνικού τουρισμού και των μικρομεσαίων αποτελεί, με διαφορά, τον πιο σημαντικό στρατηγικό στόχο για την τουριστική βιομηχανία. Ο πρώτος στρατηγικός στόχος για κάθε μικρομεσαία ελληνική τουριστική επιχείρηση οφείλει να είναι η αύξηση των εσόδων, με την μεγιστοποίηση του επιπέδου πληρότητας και των ποσοστών που τα επίπεδα αυτά καταλαμβάνουν. Η επέκταση της χρονικής περιόδου λειτουργίας, όπως επίσης και η αναγνώριση νέων αγορών και η εισχώρηση στις ήδη υφιστάμενες καθώς και η αποτελεσματική χρήση των καναλιών διανομής, μπορούν να συνεισφέρουν ευεργετικά προς αυτή την κατεύθυνση. Υψηλότερα ποσοστά επικερδότητας μπορούν να επιτευχθούν μέσα από την στόχευση εξειδικευμένων και μικρότερων *tour operators*, την προσέλκυση εναλλακτικών τύπων τουριστών και την επέκταση των καναλιών διανομής, και αν είναι δυνατόν την προσπάθεια «*απομεσαζοντοποίησης*» μέσα από την ενθάρρυνση απευθείας πωλήσεων σε ταξιδιωτικά πρακτορεία και πελάτες. Δυναμικό μάρκετινγκ και δημιουργία συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι βασικές λειτουργίες του ελληνικού τουρισμού και των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ενθάρρυνση πωλητών τουριστικού προϊόντος στο χώρο των καταναλωτών είτε ως B2B, είτε απευθυνόμενοι σε τελικούς πελάτες, καθώς και νέες τεχνικές πωλήσεων θα αυξήσει τα μέσα έξοδα για κάθε τουρίστα. Η χρήση σύγχρονων συστημάτων εξυπηρέτησης πελατών καθώς και συστημάτων διαχείρισης προορισμών αποτελεί μια επίσης κατάλληλη μέθοδο για την επίτευξη υψηλότερων τιμών και καλύτερων ποσοστών πληρότητας. Τέλος, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατάλληλες τεχνικές διαχείρισης αποδοτικότητας προκειμένου να τις βοηθήσουν στην τιμολόγηση και την αύξηση των εσόδων, όπως επίσης και στην μείωση της φοροδιαφυγής.

Επιχειρησιακά Στρατηγικά Μοντέλα	Στρατηγικοί Στόχοι	Στρατηγικές ενέργειες
<p>1. Ενίσχυση της ικανοποίησης των τουριστών και του επιπέδου ευχαρίστησης των πελατών</p>	<p>I. Βελτίωση της παροχής υπηρεσιών</p>	<p>A. Προτυποποίηση της παροχής υπηρεσιών B. Ανάπτυξη συστημάτων διασφάλισης ποιότητας στον τουρισμό Γ. Συνοχή υποσχόμενων υπηρεσιών Δ. Βελτιώσεις στην διοίκηση τουριστικών λειτουργιών Ε. Ευελιξία στην παροχή υπηρεσιών Στ. Εκπαίδευση και βελτιώσεις στην κατάρτιση Ζ. Ευγένεια και διαπροσωπικές σχέσεις Η. Βελτιστοποίηση του τουριστικού προϊόντος Θ. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</p>
	<p>II. Εξατομίκευση του τουριστικού προϊόντος</p>	<p>A. Εξειδικευμένες αγορές τουριστών B. Τμηματοποίηση της τουριστικής αγοράς ανάλογα με τον τρόπο ζωής (life – style)</p>
	<p>III. Δημιουργία αξίας</p>	<p>A. Ποιότητα σε κάθε επίπεδο τιμής</p>
<p>2. Ενδυνάμωση της μακροχρόνιας επικερδότητας και ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουρισμού και των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων</p>	<p>I. Αύξηση των εσόδων</p>	<p>A. Αύξηση του αριθμού των τουριστών B. Εστίαση σε νέες αγορές και διεύρυνση στις ήδη υπάρχουσες Γ. Χρήση κατάλληλων τεχνικών διαχείρισης αποδοτικότητας Δ. Επέκταση των καναλιών διανομής Ε. Δυναμικό Μάρκετινγκ Στ. Επίτευξη αύξησης των μέσων δαπανών των πελατών Η. Επιλογή ποιοτικότερων και πιο εξειδικευμένων tour operators Θ. Έλκυση εναλλακτικών τύπων τουρισμού Ι. Χρήση εναλλακτικών καναλιών διανομής ΙΑ. Ενθάρρυνση πωλητών τουριστικού προϊόντος είτε B2B, είτε κατευθείαν στον τελικό πελάτη</p>
	<p>II. Έλεγχος Κόστους και Συνετή Διαχείριση</p>	<p>A. Προτυποποίηση της παροχής υπηρεσιών B. Αύξηση της παραγωγικότητας Γ. Μείωση του κόστους εργασίας Δ. Εκλογίκευση της διαχείρισης προμηθειών Ε. Εκπαίδευση/κατάρτιση για στελέχη επιχειρήσεων και εργαζομένους στον κλάδο Στ. Χρήση νέων τεχνολογιών και τον Ιντερνέτ Η. Ενσωμάτωση κοινής παροχής υπηρεσιών μέσα σε διαφορετικές</p>

Επιχειρησιακά Στρατηγικά Μοντέλα	Στρατηγικοί Στόχοι	Στρατηγικές ενέργειες
	III. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	<p>μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις</p> <p>A. Εσωτερικό μάρκετινγκ B. Ενδυνάμωση προσωπικού Γ. Ικανοποιητικοί μισθοί και συνθήκες εργασίας Δ. Μακροχρόνιες σχέσεις με τους εργαζομένους E. Παρακίνηση και αμοιβές</p>
	IV. Υποστήριξη από τους κρατικούς και δημόσιους τουριστικούς οργανισμούς του δημοσίου	<p>A. Ανάπτυξη και έλεγχος των τουριστικών προορισμών B. Καινοτόμες πρωτοβουλίες για βελτιστοποίηση των υποδομών Γ. Προσέλκυση της συνδρομής της Ευρωπαϊκής Ένωσης Δ. Προωθητικές Δραστηριότητες E. Παροχή χρηματικών πόρων.</p>
<p>3. Αέναη ανάπτυξη των ελληνικών τουριστικών προορισμών και εξασφάλιση της ευημερίας των πληθυσμών στους τόπους υποδοχής των τουριστών</p>	I. Προστασία του περιβάλλοντος	<p>A. Αναγνώριση της χωρητικότητας σε τουρίστες ενός τουριστικού προορισμού B. Εφαρμογή Ζωνικού Συστήματος Γ. Προστασία της τοπικής αρχιτεκτονικής Δ. Εγκατάσταση συστημάτων διαχείρισης αποβλήτων E. Μείωση της ηχορύπανσης Στ. Διαχείριση Φυσικών Πόρων</p>
	III. Βελτίωση των υποδομών	<p>A. Βελτιώσεις στην πρόσβαση για άτομα με αναπηρία B. Βελτιώσεις στις τηλεπικοινωνίες Γ. Εκσυγχρονισμός στις δημόσιες εγκαταστάσεις</p>
	IV. Βελτίωση στις συγκοινωνίες	<p>A. Βελτίωση στα προγράμματα μετακίνησης των τοπικών συγκοινωνιών B. Ακρίβεια και αξιοπιστία στις μετακινήσεις Γ. Βελτίωση των οχημάτων Δ. Ευελιξία ώστε η ζήτηση να συναντάει την προσφορά</p>
	V. Οικονομική ολοκλήρωση	<p>A. Ολοκλήρωση στην παραγωγή ακατέργαστου υλικού B. Χρήση του τοπικού εργατικού δυναμικού Γ. Ολοκλήρωση των τουριστικών υπηρεσιών Δ. Διαγωνία ολοκλήρωση της οικονομίας των τουριστικών προορισμών</p>
	Ισομερής επιστροφή των χρησιμοποιημένων πόρων	<p>A. Δημιουργία μηχανισμού για επανεπενδύσεις</p>

Επιχειρησιακά Στρατηγικά Μοντέλα	Στρατηγικοί Στόχοι	Στρατηγικές ενέργειες
		Β. Παροχή υπηρεσιών στις τοπικές κοινωνίες Γ. Επενδύσεις στην βιωσιμότητα των πλουτοπαραγωγικών πηγών Δ. Εξασφάλιση ισότητας στην κατανομή του παραγόμενου πλούτου

Πίνακας 8: Κεντρικά Επιχειρηματικά Στρατηγικά Μοντέλα, Στρατηγικοί Στόχοι και Στρατηγικές Ενέργειες των Ελληνικών Μικρομεσαίων Τουριστικών Επιχειρήσεων.

Ο έλεγχος του κόστους και η εκλογικευμένη, συνετή διοίκηση αποτελεί το δεύτερο στρατηγικό στόχο που απαιτείται ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η κερδοφορία τόσο των ελληνικών τουριστικών προορισμών όσο και των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων μακροχρόνια. Η προτυποποίηση στην διαδικασία παροχής υπηρεσιών και η ελαχιστοποίηση του εργατικού κόστους μέσα από βελτιωμένες τεχνικές διαχείρισης λειτουργιών αποτελούν τις βασικές προϋποθέσεις για την επίτευξη του παραπάνω στόχου. Τα στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων και οι εργαζόμενοι οφείλουν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους και τις ικανότητές τους στις δημόσιες σχέσεις, πωλήσεις και μάρκετινγκ μέσα από εντατικά προγράμματα εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα, η εκλογίκευση της διαχείρισης κατανομής πόρων και η χρήση νέων τεχνολογιών αναμένεται να μειώσει τα λειτουργικά κόστη. Τέλος η ολοκλήρωση της παροχής υπηρεσιών θα επιτρέψει στις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις να παρέχουν συμπληρωματικές υπηρεσίες και επομένως να επιτύχουν επιπρόσθετα έσοδα, χωρίς να αυξάνουν σημαντικά τα κόστη.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι ιδιαίτερα σημαντική για την διαδικασία παροχών υπηρεσιών και τουριστικών προϊόντων. Η αρχή του «εσωτερικού μάρκετινγκ», όπου οι εργαζόμενοι θεωρούνται και υπολογίζονται ως «εσωτερικοί πελάτες» θα πρέπει να εφαρμοστεί ώστε να εξασφαλιστεί η ικανοποίησή τους. Η ικανοποίηση των αναγκών και των θέλω των εσωτερικών πελατών από μέρους των επιχειρήσεων είναι ικανή να αναβαθμίσει την ικανότητά τους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τα θέλω των εξωτερικών πελατών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, ότι οι επιχειρήσεις, ακόμη και σε περιόδους οικονομικής κάμψης, να συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην ανταγωνιστικότητα και επικερδότητα του ελληνικού τουρισμού, αλλά και γενικότερα της ελληνικής οικονομίας. Ικανοποιητικοί μισθοί και συνθήκες εργασίας είναι προαπαιτούμενα για την δημιουργία ενός υγιούς κλίματος για τους εργαζομένους στις ελληνικές τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των μικρομεσαίων

επιχειρήσεων ελαχιστοποιούν τη μεγάλη μετακίνηση εργαζομένων, δημιουργώντας μεγαλύτερη αποδοτικότητα στις επιχειρήσεις και μειώνοντας το κόστος της αρχικής πρόσληψης και εκπαίδευσης νέων εργαζομένων. Η παρακίνηση του προσωπικού μπορεί να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να λάβουν μέρος στην λήψη αποφάσεων των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων και τους επιτρέπει να έχουν άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών, ενώ παράλληλα συνεισφέρει στην μεγαλύτερη ικανοποίησή τους στον χώρο εργασίας. Τέλος, πέρα από τις γενικές ή εξειδικευμένες ενέργειες που πρέπει να κάνει κάθε μικρομεσαία τουριστική επιχείρηση είτε ως ατομική παραγωγική μονάδα, είτε ως μέρος ενός ευρύτερου δικτύου από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η συνεισφορά του ΕΟΤ αποτελεί προϋπόθεση ζωτικής σημασίας για την μακροχρόνια βιωσιμότητα των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Εκτός από την βελτιστοποίηση των υφιστάμενων υποδομών, ο ΕΟΤ αναμένεται να εστιάσει στην στρατηγική ευθύνη του προορισμού, όπως επίσης και να ελέγξει τον ανταγωνισμό ώστε να επιτρέψει στις μικρότερες επιχειρήσεις να επιβιώσουν. Καινοτόμες πολιτικές χρειάζεται να αντικατοπτρίσουν τις ειδικές ανάγκες για κάθε θέρετρο και να δημιουργήσουν ανάπτυξη ή βελτιστοποίηση σε κάποιους συγκεκριμένους τύπους τουριστικών επιχειρήσεων. Ο ΕΟΤ αποτελεί επίσης κομβικό σημείο στην έλκυση βοήθειας από τα Ευρωπαϊκά Κεφάλαια Ανάπτυξης, ενώ παράλληλα, διευθύνει την πλειοψηφία των δραστηριοτήτων της ελληνικής τουριστικής προώθησης και διαφήμισης. Ένα μείγμα προωθητικών ενεργειών το οποίο μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα του μηνύματος επικοινωνίας χρειάζεται να σχεδιαστεί από την αρχή και να εμπεριέχει και τους ιδιωτικούς φορείς και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ενώ χρηματικά κεφάλαια θα πρέπει να είναι διαθέσιμα την στιγμή που οι καταναλωτές περνούν στην φάση της λήψης αποφάσεων έτσι ώστε να επηρεάσουν την επιλογή του προορισμού. Τέλος, η ανάγκη για τον δημόσιο τομέα να παρέχει προσιτούς οικονομικούς πόρους για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις υποστηρίζεται ταυτόχρονα και από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Το τρίτο στρατηγικό επιχειρησιακό μοντέλο του ελληνικού τουρισμού και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, εστιάζει στην αέναη ανάπτυξη των προορισμών και των τοπικών περιοχών, όχι μόνο για τους πληθυσμούς που κατοικούν στις περιοχές αυτές, αλλά επίσης και για την ικανοποίηση των πελατών και την κερδοφορία των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αν και στις περισσότερες των περιπτώσεων, οι ίδιες οι τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν τις υποδομές ώστε να ενσωματώσουν αυτού του επιπέδου τους στρατηγικούς στόχους και στρατηγικές ενέργειες μόνες τους,

μπορούν όμως να εκκινήσουν ένα πλαίσιο από απαραίτητες ενέργειες για αέναη ανάπτυξη προορισμών μέσα από την επίτευξη συνεργασιών. Η περιβαλλοντική προστασία αποτελεί φυσικά τον πιο σημαντικό στρατηγικό στόχο, εφόσον η περιβαλλοντική συνείδηση των καταναλωτών έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια.

Επιπλέον θα πρέπει να αναγνωριστούν όρια στην χωρητικότητα των προορισμών και να τεθούν αυστηροί έλεγχοι και κανονισμοί στην τουριστική ανάπτυξη. Ένα σύστημα ζώνης θα μπορούσε να εφαρμοστεί προκειμένου να εντοπιστούν τουριστικές δραστηριότητες σύμφωνα με την γεωγραφική μορφολογία του προορισμού. Επιπρόσθετα, η διαχείριση των φυσικών πόρων είναι απαραίτητα, εφόσον η τουριστική ζήτηση είναι ικανή να εξαντλήσει τους φυσικούς πόρους και ιδιαίτερα τις φυσικές παροχές σε νερό. Η εγκατάσταση συστημάτων διαχείρισης απόβλητων και η μείωση της ηχορύπανσης θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη ιδιαίτερα σε τουριστικές περιοχές που υφίστανται τις συνέπειες αυτών των προβλημάτων. Η βελτιστοποίηση των υποδομών θα πρέπει να είναι μια από τις πρώτιστους αντικειμενικούς σκοπούς, εφόσον αποτελεί την βασική προϋπόθεση για την ικανοποίηση των πελατών αλλά και για την ανάπτυξη των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων. Παράλληλα, βελτιώσεις στην πρόσβαση για άτομα με αναπηρία, στις αστικές αλλά και υπεραστικές συγκοινωνίες, όπως επίσης και στις τηλεπικοινωνίες αποτελούν έναν πολύ σημαντικό παράγοντα. Οι συγκοινωνίες είναι επίσης σημαντικές τόσο γιατί αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών και την ανάπτυξη των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όσο και διότι καθορίζουν αν οι πελάτες θα έχουν εύκολη πρόσβαση στον προορισμό, ενώ αποτελούν και την πρώτη εικόνα που «βλέπει» ο τουρίστας. Βελτιώσεις στα προγράμματα μετακίνησης, στην αξιοπιστία των παρεχόμενων υπηρεσιών, την αύξηση της χωρητικότητας των μέσων μαζικής μεταφοράς αλλά και την βελτιστοποίηση του στόλου των λεωφορείων σχετικά με την ταχύτητά τους, την καθαριότητα καθώς και τις εγκαταστάσεις των κεντρικών σταθμών αλλά και των σταθμών μετεπιβίβασης θα πρέπει να γίνουν. Επιπρόσθετα, μεγαλύτερη ευελιξία χρειάζεται από τις τοπικές υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών συγκοινωνίας, ώστε να συναντούν τις ανάγκες ζήτησης των τουριστών.

Η οικονομική ολοκλήρωση μπορεί να βελτιώσει τα οικονομικά και κοινωνικά οφέλη του τουρισμού στην περιοχή και την αποτελεσματικότητα των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων. Σε τελική ανάλυση ο τουρισμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα καταλύτης ή ένα μεγάλο μέσο τόνωσης της τοπικής ανάπτυξης. Οι τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να καταβάλλουν οποιαδήποτε προσπάθεια ώστε να χρησιμοποιούν τοπικά ακατέργαστα ή ημικατεργασμένα υλικά αλλά και εργατικό προσωπικό, με σκοπό την αύξηση του

πολλαπλασιαστικού αντίκτυπου μέσα στην Ελλάδα. Η διαγώνια ολοκλήρωση της οικονομίας των προορισμών, δηλαδή η επίτευξη στρατηγικών εξαγορών παγίων ή ολόκληρων επιχειρήσεων καθώς και η σύναψη συμμαχιών και συνεργασιών πληροφοριών μεταξύ επιχειρήσεων, με σκοπό την βελτίωση της πρόσβασης στους καταναλωτές και την δημιουργία οικονομιών κλίμακας, μέσα από πελατοκεντρικές υπηρεσίες, μπορεί να γίνει κατορθωτή με την αναπροσαρμογή της παραγωγής των προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την υποστήριξη της ζήτησης της τουριστικής βιομηχανίας, και επομένως να μειωθούν οι εισαγωγές.

Τέλος, οι τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τουριστικοί οργανισμοί χρειάζεται να προσφέρουν ένα δίκαιο ποσοστό των πλουτοπαραγωγικών αλλά και των άυλων πηγών που χρησιμοποιούν, πίσω στις τοπικές κοινωνίες. Ένας κατάλληλος μηχανισμός θα πρέπει να δημιουργηθεί με σκοπό την επανεπένδυση μέρος των εσόδων των επιχειρήσεων στην διατήρηση των πόρων, στην παροχή υπηρεσιών για τις τοπικές κοινωνίες όπως είναι η εκπαίδευση, η κατάρτιση και οι υπηρεσίες υγείας, αλλά και γενικότερα η εξασφάλιση ισοδύναμης κατανομής του πλούτου που παράγεται από τις τοπικές πηγές. Εφόσον ο ιδιωτικός τομέας δεν αναμένεται να συμπεριφερθεί με αλτρουισμό προς τις τοπικές κοινωνίες, ο ΕΟΤ και οι υπόλοιποι δημόσιοι οργανισμοί που ασχολούνται με τον τουρισμό θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν μέρος των εσόδων από τους φόρους για αυτό το σκοπό.

4.4 Συμπεράσματα Κεφαλαίου

Οι υφιστάμενες αλλά διαφαινόμενες αλλαγές στην τουριστική αλλά και την ευρύτερη οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα, σε συνδυασμό με τον αναδυόμενο διεθνή τουριστικό ανταγωνισμό, τον προσανατολισμό της τουριστικής βιομηχανίας στον μαζικό τουρισμό, η αναπροσαρμογή της ζήτησης, την ανάπτυξη του όγκου των εισερχόμενων τουριστών, την εξάρτηση από τους μεσάζοντες για την κατανομή του τουριστικού προϊόντος στις μεγάλες αγορές – στόχους, την έλλειψη μεγάλου εύρους διοικητικών ικανοτήτων από τους έλληνες τουριστικούς επιχειρηματίες καθώς και η έλλειψη μιας ολοκληρωμένης τουριστικής πολιτικής ή ενός επιχειρησιακού σχεδίου από τον δημόσιο τομέα έχει οδηγήσει την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουρισμού σε πτώση. Το γεγονός ότι διατηρεί τα πρωτεία από όλους σχεδόν τους κλάδους της ελληνικής οικονομίας θα πρέπει να αποδοθεί περισσότερο σε εξωτερικές προς την Ελλάδα συγκυρίες, παρά σε μια συντονισμένη προσπάθεια των ελληνικών φορέων που σχετίζονται με τον τουρισμό τόσο δημόσιων όσο και ιδιωτικών.

Οι ολοένα μεταβαλλόμενες εξωτερικές αλλά και εσωτερικές συνθήκες έχουν επιφέρει κάποιες δυσμενείς συνέπειες στην κερδοφορία του ιδιωτικού τομέα, όπως επίσης και έναν αριθμό αρνητικών αντίκτυπων στους οικονομικούς, κοινωνικοπολιτισμικούς και περιβαλλοντικούς τομείς των κοινωνιών υποδοχής των τουριστών.

Από τη στιγμή που η επιστροφή των χρησιμοποιούμενων πόρων για την παραγωγή των ελληνικών τουριστικών υπηρεσιών είναι ανεπαρκής αποτελεί φυσικό επόμενο το γεγονός ότι η διάρκεια της Ελλάδας ως μεγάλου τουριστικού προορισμού βρίσκεται σε αμφισβήτηση. Η στρατηγική ανάλυση δείχνει τις αδυναμίες και τα δομικά προβλήματα τόσο του δημόσιου, όσο και του ιδιωτικού τομέα και αναδεικνύει ότι η εκλογίκευση της τουριστικής βιομηχανίας είναι κάτι που απαιτείται άμεσα. Προτείνεται λοιπόν μια γενικότερη στρατηγική που αποτελείται από επιμέρους στοιχεία όπως είναι οι τα κύρια στρατηγικά επιχειρησιακά μοντέλα, οι στρατηγικοί στόχοι αλλά και οι τρόποι επίτευξής τους μέσα από συγκεκριμένες ενέργειες, τόσο για την Ελλάδα ως σύνολο όσο και για τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αρνητικές συνέπειες που έχουν προέλθει από την οικονομική κρίση, χρειάζεται να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάπτυξη και η εφαρμογή της τουριστικής στρατηγικής, μέσα από την κατανομή και ουσιαστικής παρακολούθησης των οικονομικών πόρων, τον

έλεγχο της χρήσης γης και την εξέταση των υφιστάμενων πρακτικών των τμημάτων του τουριστικού δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Μια συνολική εξέταση των αντίκτυπων στον τουρισμό σε κάθε περιοχή θα πρέπει να είναι προαπαιτούμενο για τον τουριστικό σχεδιασμό, εφόσον στηρίζει και παρέχει επιστημονικά δεδομένα στους στρατηγικούς στόχους. Εφόσον τα διάφορα επίπεδα σχεδιασμού είτε αυτά είναι τοπικά, είτε κρατικά, είτε διακρατικά δεν είναι εντελώς αυτόνομα, αλλά συμπληρωματικά μεταξύ τους, το σχεδιασμός σε τοπικό επίπεδο θεωρείται περισσότερο ιδανικός για την δημιουργία βιώσιμων στρατηγικών, ιδίως για περιοχές με πολλαπλές αλλά και διαφορετικές ανάγκες όπως είναι οι ελληνικοί τουριστικοί προορισμοί. Ο σχεδιασμός σε τοπικό επίπεδο θα μπορούσε να συνεισφέρει στην μεγιστοποίηση των ωφελειών για την τοπική κοινωνία με τρόπο ώστε χρησιμοποιεί την τοπική βάση πλουτοπαραγωγικών πηγών αλλά και ανθρωπίνων πόρων, να συνδέει τους κατά τόπους τουριστικούς προορισμούς με άλλους αντίστοιχους, αλλά και να είναι συμβατός με τα τοπικά οικονομικά συμφέροντα, κοινωνικές αξίες αλλά και το φυσικό περιβάλλον.

Επιπλέον ο σχεδιασμός αυτός θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την μοναδικότητα των απομονωμένων, παράκτιων ή νησιωτικών οικονομιών, όπως επίσης και τους πολιτισμικούς και περιβαλλοντικούς πόρους σε κάθε συγκεκριμένο τόπο υποδοχής καθώς επίσης και την πολυπλοκότητα των λειτουργιών στις αγροτικές και αστικές περιοχές. Η διαδικασία σχεδιασμού θα πρέπει να ενθαρρύνει την αλληλοσυμπλήρωση και την συνύπαρξη διαφορετικών οικονομικών δραστηριοτήτων, από το να προάγει τους τοπικούς διαχωρισμούς αλλά και την υπερανάπτυξη ενός οικονομικού κλάδου σε σχέση με τους υπολοίπους. Επιπρόσθετα, ο σχεδιασμός απαιτείται ώστε να βελτιώσει την ισορροπία μεταξύ της τοπικής αυτάρκειας και της εξάρτησης από εξωτερικές πηγές και τελικά να προάγει την ολοκλήρωση μέσα στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ο δημόσιος τομέας πρέπει να παίξει το ρόλο που έχει αναλάβει, αλλά έχει για δεκαετίες καθυστερήσει να εφαρμόσει: αυτόν του συντονιστή, του ρυθμιστή, του παρόχου υποδομών, και προαγωγού των τουριστικών προορισμών. Παράλληλα θα πρέπει να εξασφαλισθεί μια πολλαπλή ολοκλήρωση της τουριστικής βιομηχανίας, με όλα τα συμβαλλόμενα μέρη για την προετοιμασία, κατανομή και παραλαβή της τουριστικής εμπειρίας. Ο ιδιωτικός τομέας αναλαμβάνει επίσης έναν πολύ σημαντικό ρόλο να παίξει, εφόσον καλείται να αναβαθμίσει το ρόλο της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας με την βελτίωση των δυνατοτήτων των διοικητικών λειτουργιών αλλά και του εργατικού δυναμικού, με την ολοκλήρωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών, με το σχεδιασμό

κατάλληλου μείγματος μάρκετινγκ ώστε να προσελκύσει και να ικανοποιήσει τις αγορές – στόχους και τον στενό συντονισμό με οργανισμούς του εσωτερικού ή του εξωτερικού, δημόσιους ή ιδιωτικούς ώστε να επιτύχει συνεργασίες και υψηλή παραγωγικότητα. Προκειμένου να ανατραπεί ο φαύλος και άγριος κύκλος της οικονομικής ύφεσης, αποτελεί κρίσιμη ανάγκη για την ελληνική τουριστική βιομηχανία να αναπτύξει καλύτερες και πιο ποιοτικές υπηρεσίες που θα μπορούσαν να τονώσουν την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, να ενδυναμώσουν τη θέση του στην διεθνή αγορά, να παρέχουν αποτελεσματικότερα κανάλια διανομής υπηρεσιών, να ενισχύσει την θέληση των πελατών να ξοδέψουν περισσότερα και να επιτρέψει στην βιομηχανία να αυξήσει τις τιμές, βελτιστοποιήσει την επικερδότητα σε επίπεδο μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αλλά και τις οικονομικές επιπτώσεις του τουρισμού σε επίπεδο χώρας.

Τελικά η στρατηγική της διαγώνιας ολοκλήρωσης τόσο για τον ελληνικό τουρισμό όσο και για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να στοχεύει στην ευχαρίστηση των πελατών, την ενίσχυση της μακροχρόνιας ευημερίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, καθώς και την βελτίωση του πλούτου για τους πληθυσμούς που κατοικούν στους τουριστικούς τόπους υποδοχής.

Κεφάλαιο 5ο – Μεθοδολογία Έρευνας

5.1 Σκοποί και Υποθέσεις της έρευνας

Στο θεωρητικό μέρος της πτυχιακής εργασίας, εξετάστηκε η υφιστάμενη κατάσταση η οποία έχει διαμορφωθεί τα τελευταία χρόνια για τον ελληνικό τουριστικό κλάδο, ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης, καθώς και τον σχεδιασμό των επιμέρους στρατηγικών και επιχειρησιακών μοντέλων από πλευράς των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων για την αντιμετώπισή της. Επιχειρήθηκε, επίσης, η μελέτη του εσωτερικού καθώς και εξωτερικού περιβάλλοντος των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων, προκειμένου να εντοπιστούν τα παθογενή φαινόμενα τα οποία μαστίζουν τον τουριστικό κλάδο, και περιορίζουν την αποδοτικότητά του, σε συνδυασμό με την παράλληλη μείωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Τέτοιου είδους παθογενείς καταστάσεις που δημιουργούν προβλήματα στην περαιτέρω ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού καλύπτουν ένα μεγάλο εύρος διαφορετικών κατηγοριών όπως είναι η υπερπροσφορά υπηρεσιών, τα χαμηλά επίπεδα χωρητικότητας, η δομή των τουριστικών επιχειρήσεων, η εποχικότητα, τα μικροοικονομικά και τα μακροοικονομικά προβλήματα, ζητήματα που αφορούν τις τοπικές κοινωνίες αλλά και το ευρύτερο φυσικό περιβάλλον καθώς και πολλά άλλα.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση του μικρο και μακρο επιχειρησιακού κλίματος των ελληνικών τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, η εργασία προβαίνει στην δημιουργία ενός στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου το οποίο αναλύει τις αιτίες που δημιουργούν τα παθογενή αυτά προβλήματα και προτείνει λύσεις καθώς και τρόπους αντιμετώπισης τους, προκειμένου οι ελληνικές μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους και να διαθέτουν το απαραίτητο στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστικών τους επιχειρήσεων σε σχέση με τις όμορες ή στις διεθνείς τουριστικές αγορές.

Το πρακτικό τμήμα της πτυχιακής εργασίας αποτελεί το απαραίτητο συμπλήρωμα του αντίστοιχου θεωρητικού. Σκοπός της έρευνας αυτής αποτελεί η διερεύνηση των τρόπων με βάση τους οποίους οι τοπικές μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις στο νομό Αχαΐας, δημιουργούν και εφαρμόζουν στρατηγικά και επιχειρησιακά μοντέλα, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα προσκόμματα που έχουν δημιουργηθεί από την οικονομική κρίση, προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν παρ' όλες τις αντιξοότητες.

Οι επιμέρους υποθέσεις της έρευνας συνοψίζονται όπως παρακάτω:

- Αν και σε ποιο βαθμό έχει επηρεάσει η κρίση τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις του νομού Αχαΐας;
- Ποιες είναι οι ενέργειες που υιοθετούν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις προκειμένου να ξεπεράσουν τα προβλήματα που δημιούργησε η κρίση;
- Ποια επιχειρησιακά μοντέλα πρόκειται να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις στο άμεσο μέλλον προκειμένου να βγουν από την οικονομική κρίση.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά την περίοδο του Ιουλίου – αρχών Αυγούστου, 2015, αμέσως μετά το πέρας της εξεταστικής περιόδου. Προηγουμένως, τα μέλη της συγγραφικής ομάδας, κατάρτισαν έναν κατάλογο από μικρομεσαίες επιχειρήσεις που εδράζονται στην ευρύτερη περιοχή του νομού Αχαΐας. Επιπλέον δημιούργησαν και το σχετικό ερωτηματολόγιο, το οποίο βελτιστοποιήθηκε μετά από υπόδειξη του εισηγητή. Στη συνέχεια μετέβησαν στις ιδιαίτερες πατρίδες τους, εφόσον το ένα μέλος ζει μόνιμα στην Κύπρο ενώ το δεύτερο στην Αλβανία. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν στις επιχειρήσεις μέσω ενός τρίτου έμπιστου προς την ομάδα προσώπου.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες να συμμετάσχουν στην έρευνα ήταν συνολικά δεκατρείς (13) και συγκεκριμένα οι GEORGADAS ACTION TRAVEL, MANOLOPOULOS TRAVEL (ΑΦΟΙ ΜΑΝΩΛΟΠΟΥΛΟΙ), ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΣ – ΒΡΗΣ Ο.Ε. (HAPPY TRAVEL), SOLAR TRAVEL & TOURS, VAVOULIS TOURS, GERASIMOPOULOS TRAVEL SERVICE, από τον τουριστικό ταξιδιωτικό κλάδο και οι EL GRECO, HOTEL ADONIS CITY PATRAS, BYZANTINO HOTEL, ΜΠΕΝΕΤΑΤΟΣ (GRECQUE HOTEL), ATLANTA ΕΠΕ, ΘΕΑΝΟΥ & ΑΝΔΡΕΑΣ ΤΣΑΓΚΑΝΟΣ Ο.Ε. (ACROPOLE), από τον ξενοδοχειακό κλάδο. Τα κριτήρια για την επιλογή των συγκεκριμένων επιχειρήσεων ήταν η εύκολη μετάβαση και πρόσβαση σε αυτές, καθώς και το γεγονός ότι βρίσκονται σε κεντρικά σημεία της πόλης των Πατρών ή στην ιδιαίτερα ελκυστική όσον αφορά τον τουρισμό, περιοχή του Ρίο, και είναι ιδιαίτερα αναγνωρισμένα τόσο από τον εντόπιο πληθυσμό, όσο και από τους ίδιους τους τουρίστες. Όπως, άλλωστε αναφέρεται και από τον ίδιο τον τίτλο της πτυχιακής, η ομάδα εστίασε αποκλειστικά σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει η Ευρωπαϊκή Ένωση για αυτές. Επομένως, με βάση τα κριτήρια που διέπουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.), σύμφωνα με την Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων ως ΜΜΕ ορίζεται εκείνη η επιχείρηση που κατέχει τις ακόλουθες ιδιότητες (L107/8, 30-4-96):

«Απασχολεί μέχρι 250 άτομα κατά ανώτατο όριο και:

- είτε έχει ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 40 εκατομμύρια ευρώ,
- είτε έχει σύνολο ισολογισμού που δεν υπερβαίνει τα 27 εκατομμύρια ευρώ».

Η έρευνα που ακολουθήθηκε είναι αυτή της περιγραφικής. Ο συγκεκριμένος τύπος έρευνας σκοπό έχει να περιγράψει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού (όπως παραπάνω). Σε αυτό το πλαίσιο απαντάει στα ερωτήματα: ποιος, τι, πότε, που και πως (Zikmund, 2003). Βασικό χαρακτηριστικό αυτού του τύπου έρευνας είναι η ακρίβεια γιατί πάνω σε αυτή στηρίζονται σημαντικές αποφάσεις. Η περιγραφική έρευνα διεξάγεται μέσα από την χρήση ερωτηματολογίων, είτε εφ' άπαξ, είτε επαναλαμβανόμενα σε τακτά ή μη τακτά διαστήματα (Σιώμκος, 2002).

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό της έρευνας αυτής είναι ότι ανήκει στο είδος της ποσοτικής έρευνας. Η ποσοτική έρευνα έχει ένα ξεκάθαρα ορισμένο σκοπό και η διαδικασία της είναι αυστηρά καθορισμένη (Wiedersheim-Paul και λοιποί, 1997). Ο ερευνητής σε αυτού του είδους έρευνα έχει αποφασίσει ποιες ακριβείς πληροφορίες χρειάζεται και γι' αυτό το λόγο διαλέγει να διεξάγει μία ποσοτική έρευνα καθώς τα ποσοτικά στοιχεία βοηθάνε πιο αποτελεσματικά στον έλεγχο ερευνητικών υποθέσεων καθώς και στη δημιουργία στατιστικών μοντέλων (Kaplan και Duchon, 2008). Βασικό εργαλείο μίας ποσοτικής έρευνας αποτελεί ένα προσεγμένο ερωτηματολόγιο το οποίο μοιράζεται σε ένα αντιπροσωπευτικό για την έρευνα δείγμα. Το είδος αυτό της έρευνας σχετίζεται περισσότερο με τις φυσικές επιστήμες, όπου τα δεδομένα συλλέγονται από δείγματα και από παρατηρήσεις σχετικά με επαναλαμβανόμενα φαινόμενα τα οποία μπορούν να εκφραστούν καλύτερα με αριθμούς παρά με λέξεις όπως στην περίπτωση της ποιοτικής έρευνας (Baptista και Forsberg, 1997). Εντούτοις η ποσοτική έρευνα γνωρίζει μεγάλη διάδοση και στις κοινωνικές επιστήμες αλλά και στην έρευνα αγοράς που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις, εφόσον με τη συγκεκριμένη μέθοδο είναι επίσης πιθανόν να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με έναν ανθρώπινο πληθυσμό, βασισμένα στα αποτελέσματα ενός δείγματος (Holme και Solvang, 1997).

5.2 Κατάρτιση του ερωτηματολογίου έρευνας

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 19 συνολικά ερωτήσεις. Οι 18 ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, και η 19^η ανοικτού. Οι κλειστού τύπου ερωτήσεις αποτελούν τον τύπο

αυτών των ερωτήσεων όπου επιτρέπουν στον ερευνητή να παρέχει μια επιλεγμένη λίστα από αποκρίσεις όπως Ναι ή Όχι. Οι ερωτήσεις αυτές είναι κατάλληλες για την δημιουργία ποσοτικών δεδομένων που αντιστοιχούν στην φύση του ερωτηματολογίου της έρευνας (Holmes και Rahe, 1967).

Το ερωτηματολόγιο παραδιδόταν από τον εκπρόσωπο της ομάδας στα αρμόδια τμήματα εξυπηρέτησης πελατών ή τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων, και έπειτα από εύλογο χρονικό διάστημα, συνήθως μια εβδομάδα, ο ίδιος τα παραλάμβανε συμπληρωμένα για λογαριασμό της ομάδας.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας είναι ονομαστικό και περιέχει την επωνυμία το όνομα και το επώνυμο του συμμετέχοντα, καθώς και την θέση που έχει μέσα στην επιχείρηση, καθώς και τα στοιχεία επικοινωνίας τα οποία για λόγους προσωπικού απορρήτου δεν φαίνονται στο ερωτηματολόγιο, είναι όμως διαθέσιμα για οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο, εφόσον ζητηθούν.

Οι 3 πρώτες ερωτήσεις είναι εισαγωγικές με σκοπό να δώσουν γενικότερες πληροφορίες για την τουριστική κίνηση της επιχείρησης, όσο και για την ίδια την επιχείρηση. Οι ερωτήσεις αυτές οριοθετούνται ως εξής:

1. Η επιχείρησή σας εστιάζει κυρίως στους Έλληνες ή αλλοδαπούς τουρίστες;
2. Αν εστιάζετε στους αλλοδαπούς τουρίστες, ποια είναι η εθνικότητά τους;
3. Ποιους μήνες η επιχείρησή σας έχει την μεγαλύτερη προσέλευση τουριστών;

Οι ερωτήσεις από 4 μέχρι 11 επικεντρώνονται στην οικονομική κρίση και στις αλλαγές που έχει επιφέρει στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις και οι οποίες είναι οι εξής:

4. Ποια θεωρείτε ότι ήταν η κατάσταση της επιχείρησής σας πριν από την κρίση του 2009;
5. Θεωρείτε ότι η παρούσα κατάσταση της επιχείρησής σας, εν μέσω της οικονομικής κρίσης, είναι καλύτερη ή χειρότερη σε σχέση με την περίοδο πριν από την κρίση;
6. Θεωρείτε ότι μόνο η οικονομική κρίση σας έχει επηρεάσει αρνητικά;
7. Αν ναι τότε ποιες από τις τυχόν συνέπειες της οικονομικής κρίσης σας έχει επηρεάσει περισσότερο;
8. Με ποιο τρόπο έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση την επιχείρησή σας;

9. Κατά πόσο μειώθηκε ο τζίρος σας σε σχέση με τις προηγούμενες χρονιές;
10. Κατά πόσο μειώθηκε η τουριστική κίνηση στην επιχείρησή σας σε σχέση με τις προηγούμενες χρονιές;
11. Αν όχι, ποιες άλλες αιτίες θεωρείτε ότι συμβάλλουν στην πτώση της τουριστικής κίνησης για την επιχείρησή σας;

Τέλος οι ερωτήσεις από 12 έως 19 αφορούν τις στρατηγικές ενέργειες και τα επιχειρησιακά μοντέλα που πρόκειται να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις τώρα και στο μέλλον προκειμένου να ξεπεράσουν τις συνέπειες που δημιούργησε η οικονομική κρίση.

Οι ερωτήσεις αυτές διαμορφώνονται ως εξής:

12. Ποιες είναι οι ενέργειες που κάνετε προκειμένου να βελτιώσετε τις παρεχόμενες υπηρεσίες σας και να αυξήσετε την τουριστική σας κίνηση;
13. Η επιχείρησή σας υπάρχει στο διαδίκτυο;
14. Αν όχι σκοπεύει να επεκταθεί στο άμεσο μέλλον;
15. Σκοπεύετε να βρείτε νέους συμμάχους και να αυξήσετε τις συνεργασίες σας και με ποιον τρόπο;
16. Ποιες είναι οι ενέργειές σας για το προσωπικό το οποίο διαθέτετε; Με ποιους τρόπους θα επενδύσετε σε αυτό;
17. Με ποιους τρόπους θα συνεργαστείτε με κρατικούς ή ιδιωτικούς φορείς προκειμένου να προωθήσετε καλύτερα το προϊόν ή την υπηρεσία σας;
18. Θεωρείτε ότι η κρίση αποτελεί ευκαιρία για την επιχείρησή σας ώστε να αναπτύξετε τουριστικά προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν είχατε μέχρι σήμερα; Αν ναι σε ποια καινοτόμα προϊόντα θα επενδύατε;
19. Παρακαλούμε προτείνετε τις δικές σας προτάσεις για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησής σας, μέσα στην κρίση.

Οι ερωτήσεις ακολουθούν την δομή του θεωρητικού τμήματος της πτυχιακής εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, η ερώτηση 4 αφορά την αρχική κατάσταση πριν από την περίοδο της οικονομικής κρίσης, ανάλογη με μια ανάλυση PEST. Οι ερωτήσεις 5 έως 8 εξετάζουν την τωρινή κατάσταση και συγκεκριμένα τις δυναμικές και αδυναμίες που τυχόν παρουσιάζει η

επιχείρηση, ανάλογα με μια ανάλυση SWOT. Στη συνέχεια οι ερωτήσεις 9 έως 11, εστιάζουν στα προβλήματα που έχουν δημιουργηθεί από την κρίση για τις ερωτώμενες τουριστικές επιχειρήσεις, ανάλογη με την εξέταση των απειλών και ευκαιριών που περιέχονται σε μια ανάλυση SWOT. Η ερώτηση 12 έως 18 επικεντρώνονται στις ενέργειες που πραγματοποιεί η κάθε επιχείρηση βραχυχρόνια (πρακτικές) και μακροχρόνια (στρατηγικές) προκειμένου να ενδυναμώσει τις αρετές της, να μειώσει τις αδυναμίες της, αλλά και να εκμεταλλευτεί τυχόν ευκαιρίες, αποφεύγοντας παράλληλα τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τέλος, η ερώτηση 19 αφορά την ανάλυση των δυνάμεων της τουριστικής αγοράς, μέσα από προτάσεις που προτείνουν οι ίδιες οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιτύχουν μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων.

Κάθε ερωτηματολόγιο περιέχει μια *υπεύθυνη δήλωση* στην οποία τονίζεται ότι η συμμετοχή της κάθε επιχείρησης στην διαδικασία απάντησης του ερωτηματολογίου είναι καθαρά εθελοντική και ότι οι εκπρόσωποι της επιχείρησης που επιφορτίζονται με την συμπλήρωσή του έχουν κάθε δικαίωμα να μην απαντήσουν σε οποιαδήποτε από τις ερωτήσεις, χωρίς να απαιτείται αιτιολόγηση.

Κεφάλαιο 6^ο - Ανάλυση και αποτελέσματα Έρευνας

6.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα ενότητα διενεργείται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας σε δεκατρείς μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις στην ευρύτερη περιοχή της Αχαΐας. Σύμφωνα με τις υποθέσεις της έρευνας, αναζητούνται οι αιτίες μεταβολής της κατάστασης πριν και μετά την κρίση, τις επιπτώσεις που δημιουργήθηκαν από την μεταβολή αυτή στις επιχειρήσεις που εξετάστηκαν καθώς επίσης και τα επιχειρησιακά και τα στρατηγικά μοντέλα που εφαρμόστηκαν από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις της κρίσης και να αποκτήσουν μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα.

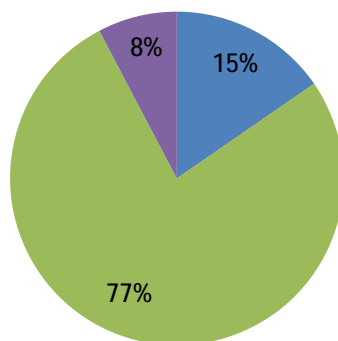
6.2 Παρουσίαση των απαντήσεων και κριτική τους ανάλυση

Με βάση τις παραπάνω υποθέσεις οι επιχειρήσεις που εξετάστηκαν, αναφέρθηκαν σε διαφορετικές καταστάσεις πριν και εν μέσω κρίσης (βλ. ερωτήσεις 4 και 5). Επίσης διαπίστωσαν ότι παρουσιάστηκαν διαφορετικά προβλήματα (βλ. ερωτήσεις 6 έως 11), ενώ η αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών τόσο βραχυχρόνια όσο και μακροχρόνια είναι επίσης διαφορετική (βλ. ερωτήσεις 12 έως 18). Η αιτία για την διαφοροποίηση στις απαντήσεις των συγκεκριμένων επιχειρήσεων οφείλεται σε διάφορους παράγοντες όπως είναι το μέγεθος των επιχειρήσεων, η στόχευση στην πελατεία (ελληνικός ή εισερχόμενος τουρισμός), έμφαση σε διαφορετικές εκτιμήσεις και λήψη διαφορετικών αποφάσεων, ανάλογα με τις καταστάσεις που αντιμετώπισαν. Τέλος οι επιχειρήσεις αναφέρονται και στις δομικές αλλαγές που θα πρέπει να σημειωθούν στην ίδια την αγορά, και το εν γένει εξωτερικό περιβάλλον, αλλαγές που βρίσκονται πέρα από την εσωτερική δομή των εξεταζόμενων επιχειρήσεων (βλ. ερώτηση 19).

Ποιο συγκεκριμένα η μεγαλύτερη πλειοψηφία των συμμετεχόντων μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων (77%), εστιάζει τόσο σε Έλληνες όσο και σε αλλοδαπούς τουρίστες. Υπάρχει ένα μικρότερο ποσοστό (15%) το οποίο στοχεύει μόνο σε Έλληνες τουρίστες. Δεν υπάρχει καμία επιχείρηση η οποία να στοχεύει μόνο σε αλλοδαπούς.

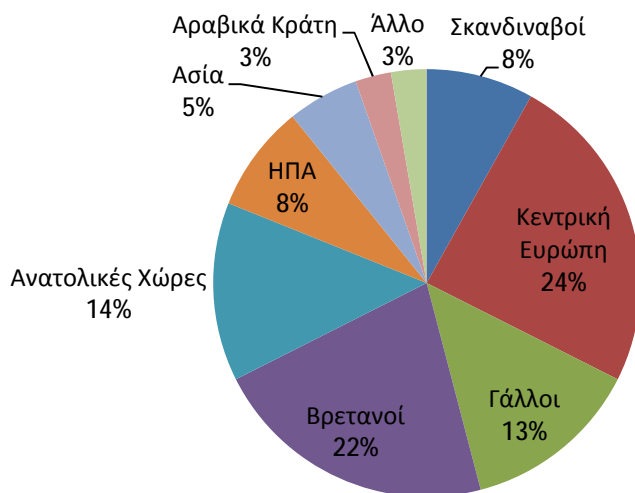
Ερώτηση 1: Η επιχείρησή σας εστιάζει κυρίως στους Έλληνες ή αλλοδαπούς τουρίστες;

■ Έλληνες ■ Έλληνες και Αλλοδαποί ■ ΔΓ/ΔΑ



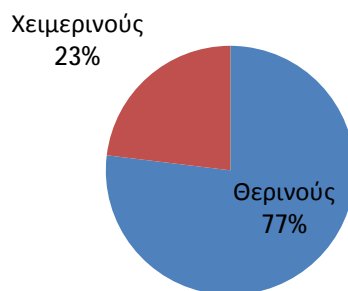
Το μεγαλύτερο μέρος των τουριστών από τις επιχειρήσεις που στοχεύουν σε αλλοδαπούς προέρχονται από την Κεντρική Ευρώπη (Γερμανία και Αυστρία) με 24%, ακολουθούν οι Βρετανοί με ποσοστό 22%, τουρίστες προερχόμενοι από τα κράτη του πρώην Ανατολικού Μπλοκ (Ρωσία, Ρουμανία, Σερβία, Τσεχία, Ουγγαρία, Πολωνία κ.α.) με 14%, οι Σκανδιναβοί και Αμερικανοί τουρίστες με ποσοστό 8% και τέλος τουρίστες από Κίνα και άλλες ασιατικές χώρες με ποσοστό 5%, τα αραβικά κράτη με ποσοστό 3% και από άλλες χώρες με ποσοστό 3%.

Ερώτηση 2: Αν εστιάζετε στους αλλοδαπούς τουρίστες, ποια είναι η εθνικότητά τους;



Στην συντριπτική τους πλειοψηφία οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις παρουσιάζουν τον μεγαλύτερο όγκο πελατείας κατά τους θερινούς μήνες (77%), ενώ μόνο το 23% εξ' αυτών λειτουργούν κατά τους χειμερινούς μήνες.

Ερώτηση 3: Ποιους μήνες η επιχείρησή σας έχει την μεγαλύτερη προσέλευση τουριστών;

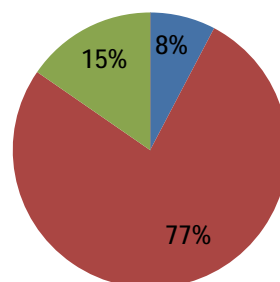


6.2.1 Κατάσταση πριν από την κρίση

Με βάση τις απαντήσεις στην ερώτηση 4, όλες οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι η κατάσταση πριν από την κρίση ήταν από πολύ ικανοποιητική έως άριστη. Σε αυτό συμβάλει το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι τοπικές με μακρόχρονη παρουσία στον κλάδο, έχουν μεγάλη εμπειρία με τον τουριστικό κλάδο και γνωρίζουν καλά την τοπική τουριστική αγορά.

Ερώτηση 4: Ποια θεωρείτε ότι ήταν η κατάσταση της επιχείρησής σας πριν από την κρίση του 2009;

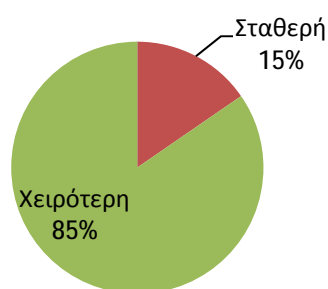
■ Άριστη ■ Πολύ Ικανοποιητική ■ Ικανοποιητική



6.2.2 Υφιστάμενη κατάσταση εν μέσω κρίσης – Στρατηγικές Μεταβολές

Με βάση την ερώτηση 5, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων θεωρούν ότι η κατάσταση με την έλευση της κρίσης έχει χειροτερεύσει (ποσοστό 85%). Ένα πολύ μικρότερο ποσοστό (15%), θεωρεί ότι η κατάσταση έχει παραμείνει σταθερή και μετά την κρίση. Καμία όμως από σύνολο των επιχειρήσεων δεν πιστεύει ότι η κατάσταση έχει βελτιωθεί.

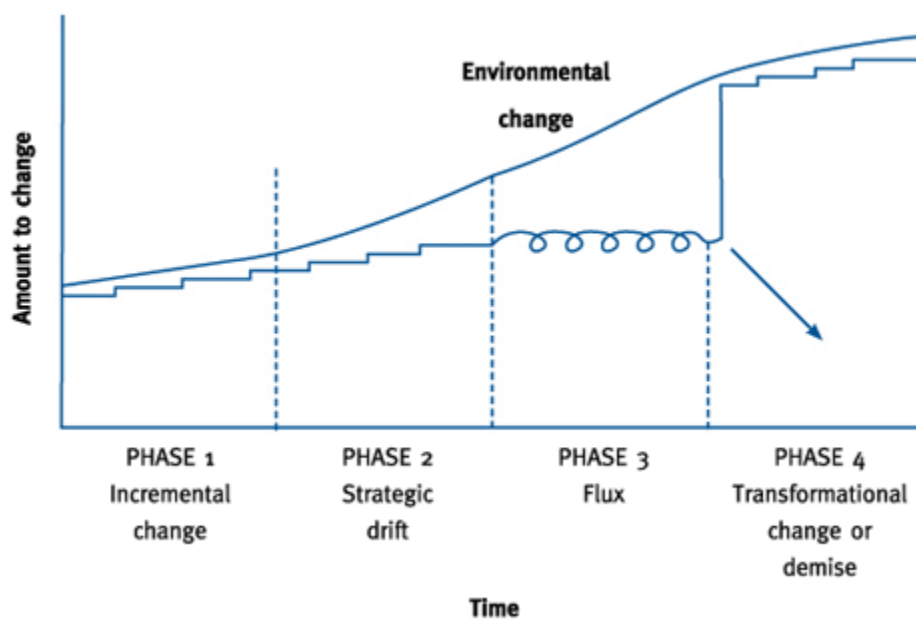
Ερώτηση 5: Θεωρείτε ότι η παρούσα κατάσταση της επιχείρησής σας, εν μέσω της οικονομικής κρίσης, είναι καλύτερη ή χειρότερη σε σχέση με την περίοδο πριν από την κρίση;



Η παρούσα κατάσταση, με βάση τις απαντήσεις στην ερώτηση 5, φέρνει στις εξεταζόμενες επιχειρήσεις σε ένα περιβάλλον έντονης αμηχανίας για το μέλλον. Η αμηχανία αυτή εκδηλώνεται με τη μορφή της στρατηγικής ρευστότητας, όπου συμβαίνει όταν μια επιχείρηση έχει σημειώσει επιτυχίες κατά το παρελθόν, όμως, στο πέρασμα του χρόνου, ανταποκρίνεται με αργούς ρυθμούς στις αλλαγές του περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα να μένει πίσω από τις εξελίξεις της αγοράς (Johnson, Scholes και Wittington, 2008, σελ. 179).

Όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, οι τουριστικές επιχειρήσεις πριν από την κρίση ακολουθούσαν τις εξωτερικές τάσεις από κοντά. Η φάση αυτή αντικατοπτρίζει την ύπαρξη θετικών αποτελεσμάτων για την επιχείρηση η οποία εκδηλώνεται με καλή κερδοφορία, ανταγωνιστικότητα, αύξηση της πελατείας, βελτίωση του τουριστικού προϊόντος, ανάπτυξη των στρατηγικών μάρκετινγκ, επέκταση των καναλιών διανομής και των συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις και ονομάζεται «Φάση της Σταδιακής Αλλαγής – Incremental Change».

Ανησυχητικά σημάδια φάνηκαν από την εκκίνηση της κρίσης, όπου οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονταν τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο διακρίνεται στο σχήμα ως την ανοδική καμπύλη γραμμή. Στην φάση αυτή η οποία ονομάζεται «Στρατηγική Μετατόπιση – Strategic Drift», οι επιχειρήσεις ακολουθούν τις ίδιες τακτικές, οι οποίες λειτουργούσαν αποτελεσματικά κατά την προηγούμενη φάση, όμως οι τακτικές αυτές, δεν στέκονται ικανές στο να ακολουθήσουν τις αλλαγές στην αγορά. Στην τρίτη φάση, το διάστημα μεταξύ των επιχειρησιακών τακτικών και του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι πολύ μεγάλο και οι επιχειρήσεις βρίσκονται στην φάση της «Στρατηγικής Ρευστότητας – Flux», δηλαδή ξεετάζουν τις υπάρχουσες τακτικές οι οποίες είναι πλέον στατικές και δεν αποδίδουν, και τις συγκρίνουν με τις αλλαγές στις εξωτερικές συνθήκες. Όσο οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον εντείνονται, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποφασίσουν ποιον δρόμο θα διαλέξουν, ο οποίος φαίνεται στην τέταρτη και τελευταία φάση, εκείνης της «Αλλαγής ή Θάνατος – Transformational Change or Demise» της επιχείρησης (Βλ. Εικόνα 1).



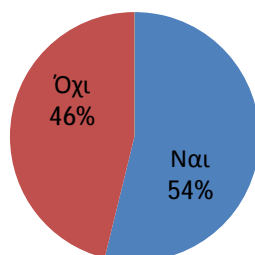
Εικόνα 1: Φάσεις Μετασηματισμού Στρατηγικής. Πηγή: Johnson, G. Scholes, K. Wittington, R. (2008), "Exploring Corporate Strategy", 8th Edition, FT: Prentice Hall, England, σελ. 180.

6.2.3 Προβλήματα τα οποία έχει δημιουργήσει η κρίση στις εξεταζόμενες επιχειρήσεις

Από το σύνολο των επιχειρήσεων η οριακή πλειοψηφία αυτών θεωρεί ότι μόνο η οικονομική κρίση είναι υπεύθυνη για την επιδείνωση της κατάστασής τους (54%), ενώ το

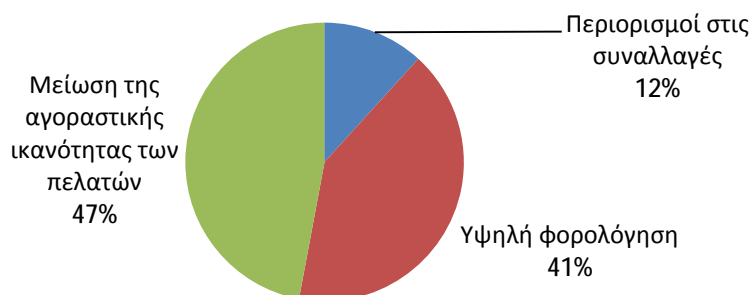
46% από αυτές πιστεύει ότι υπάρχουν και άλλα προβλήματα τα οποία προηγούνταν της οικονομικής κρίσης.

Ερώτηση 6: Θεωρείτε ότι μόνο η οικονομική κρίση σας έχει επηρεάσει αρνητικά;



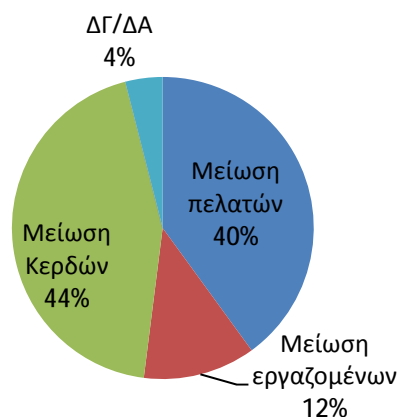
Όσον αφορά τις απόψεις των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων για τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης σε αυτές, αυτές δίδονται στο ότι η οικονομική κρίση έχει περιορίσει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών με αποτέλεσμα να μην υπάρχει θέληση από την πλευρά τους να αγοράσουν τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες ενώ παράλληλα μειώνεται ο τζίρος των επιχειρήσεων αυτών (47%), και στην υψηλή φορολόγηση η οποία αποτρέπει τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν υψηλά περιθώρια κέρδους και ρευστότητας, με αποτέλεσμα να μην είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς (41%). Ένα μικρότερο ποσοστό θεωρεί ότι η επιβολή περιορισμών στις κινήσεις κεφαλαίων, αποτελεί ένα μεγάλο πρόβλημα για αυτές εφόσον δεν είναι σε θέση να εξασφαλίσουν τους απαραίτητους πόρους, οι οποίοι είναι δεσμευμένοι από τις τράπεζες.

Ερώτηση 7: Αν ναι τότε ποιες από τις τυχόν συνέπειες της οικονομικής κρίσης σας έχει επηρεάσει περισσότερο;



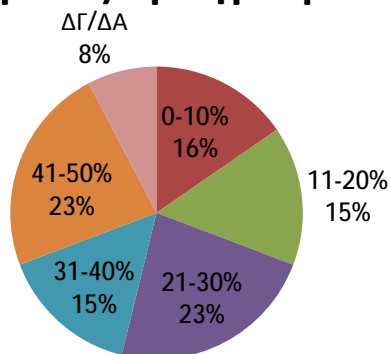
Με βάση την παρακάτω ερώτηση, το σύνολο των επιχειρήσεων έχει επηρεαστεί από την κρίση με μείωση κερδών (44%) και πελατείας (40%), ενώ ένα μικρό ποσοστό (12%) έχει αναγκαστεί να μειώσει τον αριθμό των εργαζομένων της.

Ερώτηση 8: Με ποιο τρόπο έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση την επιχείρησή σας;



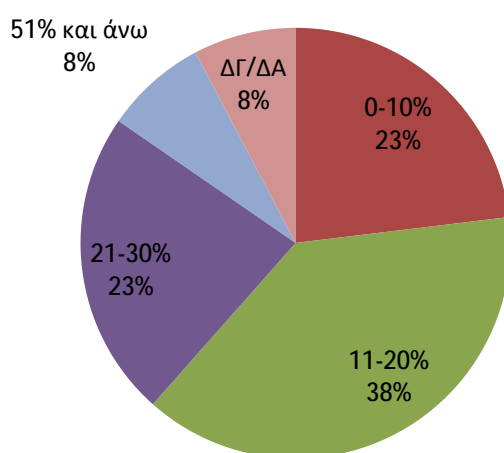
Με την έλευση της οικονομικής κρίσης το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν απολέσει το από το 21% έως και 50% του τζίρου τους (23%). Μικρότερος αριθμός επιχειρήσεων έχουν δει μείωση από 11% έως 40% (15%). Καμία από τις επιχειρήσεις δεν σημείωσε σταθερό επίπεδο ή αύξηση πωλήσεων σε σχέση με τα προηγούμενα έτη.

Ερώτηση 9: Κατά πόσο μειώθηκε ο τζίρος σας σε σχέση με τις προηγούμενες χρονιές;



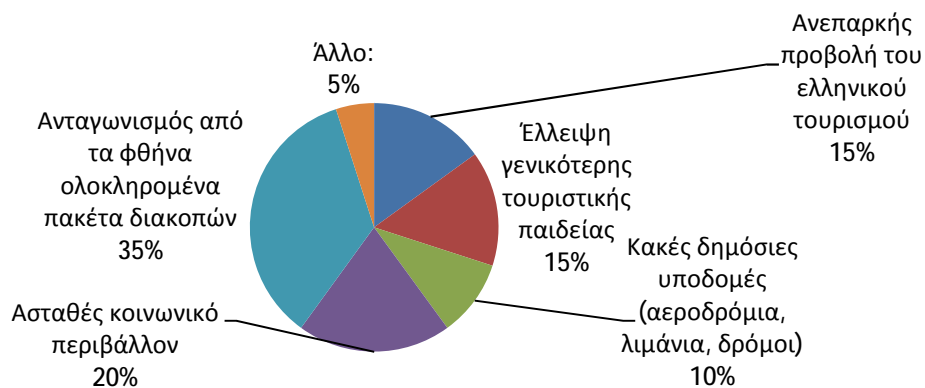
Αντίστοιχα οι επιχειρήσεις παρουσίασαν δραματική μείωση της τουριστικής κίνησης από 11% έως 20% (38%) αλλά και από 21% έως 30% (23%). Υπήρχαν δε ελάχιστες επιχειρήσεις που η πελατεία τους σημείωσε πτώση από 51% και πάνω (8%)

Ερώτηση 10: Κατά πόσο μειώθηκε η τουριστική κίνηση στην επιχείρησή σας σε σχέση με τις προηγούμενες χρονιές;



Αναφορικά με τις επιχειρήσεις οι οποίες θεωρούν ότι η συνέπειες της οικονομικής κρίσης δεν αποτελούν τις μοναδικές αιτίες επιβάρυνσης της οικονομικής κατάστασης καθώς και της ανταγωνιστικής τους θέσης, οι κυριότερες αιτίες οι οποίες προϋπήρχαν της κρίσης είναι κυρίως ο ανταγωνισμός από τα φθηνά ολοκληρωμένα πακέτα διακοπών (all inclusive) με ποσοστό 35%, ενώ ακολουθεί το ασταθές κοινωνικό περιβάλλον (απεργίες, κλείσιμο δρόμων, αναταραχές κ.α.) με ποσοστό 20%, καθώς και η ανεπαρκής προβολή του ελληνικού τουρισμού από τους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, σε συνδυασμό με την έλλειψη γενικότερης τουριστικής παιδείας με 15%. Τέλος ένα μικρότερο ποσοστό επιχειρήσεων θεωρούν ότι ένα ακόμη λόγος υποβάθμισης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, πέρα από την οικονομική κρίση, αποτελούν οι κακές δημόσιες υποδομές, όπως είναι η κατάσταση των δρόμων, αεροδρομίων και λιμανιών.

Ερώτηση 11: Αν όχι, ποιες άλλες αιτίες θεωρείτε ότι συμβάλλουν στην πτώση της τουριστικής κίνησης για την επιχείρησή σας;



Όσον αφορά την μετάβαση από την πρότερη κατάσταση πριν από την κρίση στην τωρινή, η οποία συνοψίζεται στις ερωτήσεις 6 έως 11, οι επιχειρήσεις, σύμφωνα με τις απόψεις των υπευθύνων τους, έχουν επηρεαστεί σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Αν και η κρίση ως οικονομικό αλλά και κοινωνικό φαινόμενο έχει δημιουργήσει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση των επιχειρήσεων, ένα πολύ σημαντικό παράγοντα που δυσχεραίνει κατά πολύ την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αποτελεί η μείωση της αγοραστικής δύναμης κυρίως των ελλήνων πελατών. Μια επίσης αιτία δημιουργίας αρνητικού κλίματος για τις τουριστικές επιχειρήσεις που εξετάστηκαν αποτελεί η αύξηση του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ), στην εστίαση.

Επιπλέον οι περιορισμοί στις συναλλαγές και τα capital controls τα οποία έχουν επιβληθεί στις τράπεζες εντείνουν τα προβλήματα ρευστότητας των συμμετεχόντων επιχειρήσεων. Η αύξηση της φορολογίας σε συνδυασμό με τον περιορισμό μισθών και συντάξεων, ωθεί τους έλληνες τουρίστες να περικόβουν δαπάνες για τις διακοπές τους, είτε μέσα από την μείωση των ημερών παραμονής στα ξενοδοχεία της περιοχής, είτε μέσα από την επιλογή φθηνότερων τουριστικών υπηρεσιών, είτε, εν τέλει, με το να θυσιάσουν τον μισθό τους σε εξασφάλιση ειδών πρώτης ανάγκης και την πληρωμή λογαριασμών ή φόρων αντί να τον καταναλώσουν στην αγορά τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Όσον αφορά τον εισερχόμενο τουρισμό, το πρόβλημα εστιάζεται στην αβέβαιο περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται στη παρούσα φάση η χώρα. Ένα τέτοιο περιβάλλον αβεβαιότητας δημιουργεί ανησυχία στον ξένο τουρίστα, ο οποίος φαίνεται επιφυλακτικός στην προτίμηση της Ελλάδας ως τοποθεσία προορισμού, με αποτέλεσμα την μείωση της κίνησης, αλλά και του περιορισμού των κρατήσεων.

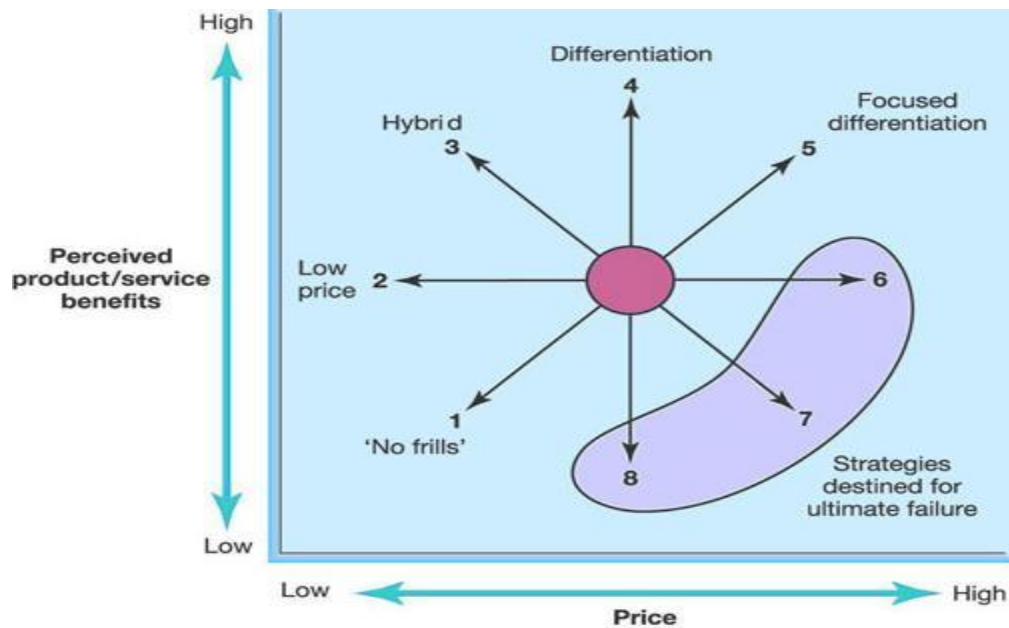
6.2.4. Επιχειρησιακά και στρατηγικά μοντέλα των προς εξέταση επιχειρήσεων

Ο πρώτος παράγοντας για την απόδοση μιας εταιρίας είναι το επιχειρηματικό της μοντέλο. Όπως αναφέρει οι Afuah και Tucci, το επιχειρησιακό μοντέλο μιας επιχείρησης αποτελεί τη μέθοδο εκείνη που κατασκευάζει και χρησιμοποιεί τους πόρους της για να προσφέρει στους πελάτες της μεγαλύτερη αξία από όσο μπορούν οι ανταγωνιστές της και να κερδίσει χρήματα. Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς το επιχειρησιακό μοντέλο, καθορίζει λεπτομερώς τον τρόπο που η εταιρία παράγει κέρδος τώρα και πώς σχεδιάζει να κάνει το ίδιο μακροπρόθεσμα και είναι εκείνος ο παράγοντας που καθιστά μια εταιρία ικανή να αποκτήσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (2001).

Διακρίνεται λοιπόν ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διαφορετικά επιχειρησιακά μοντέλα προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών τους, μέσα από αβέβαιες και οικονομικά ανασφαλείς συνθήκες.

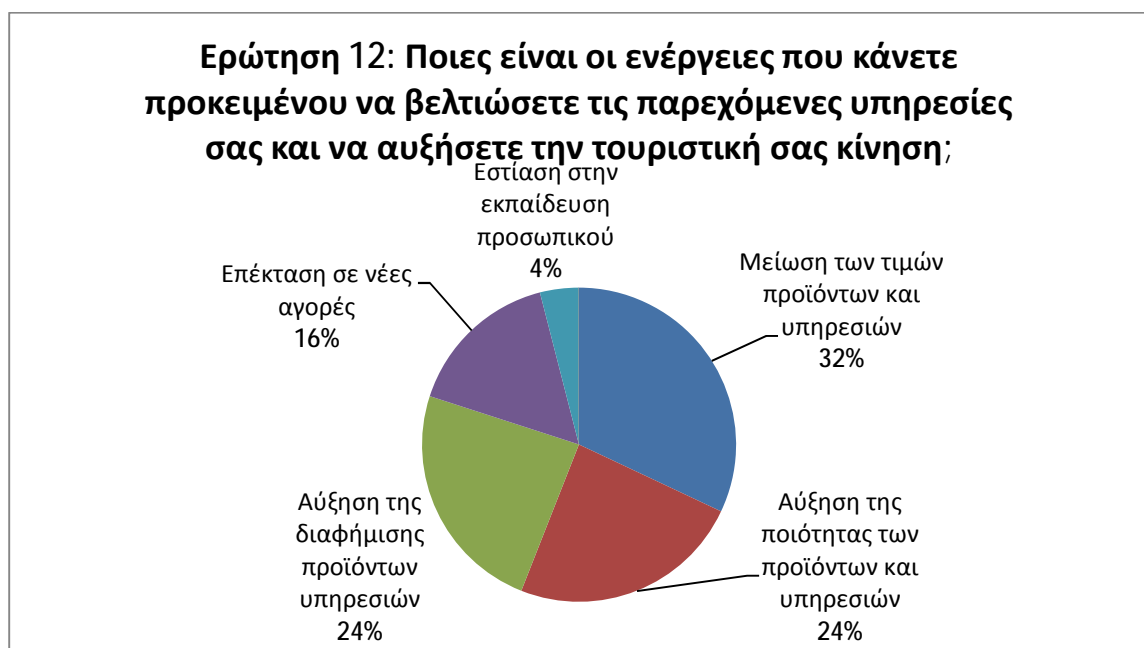
Συνεπώς, αναφορικά με **το στρατηγικό επιχειρηματικό μοντέλο του τουριστικού προϊόντος**, οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις στοχεύουν σε διαφορετικά πεδία εξεύρεσης πελατών, προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Σε ένα αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον, όπου η έξοδος από την αγορά είναι πολύ πιθανή, ακόμη και στην περίπτωση της τουριστικής βιομηχανίας, όπου ο κλάδος παραμένει ακόμη ανταγωνιστικός, οι επιλογές των πελατών γίνονται πιο συγκεκριμένες και περιέχουν αυστηρά κριτήρια επιλογής με βάση την αξία που έχει το προϊόν δηλαδή τον συνδυασμό της τιμής του προϊόντος με ενδεχόμενα πλεονεκτήματα που προσφέρει το προϊόν αυτό.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες με βάση τις επιλογές του «στρατηγικού ρολογιού – strategic clock» (βλ. Εικόνα 2), το οποίο αντιπροσωπεύει διαφορετικές τοποθετήσεις προϊόντων και υπηρεσιών σε μια αγορά όπου οι πελάτες έχουν διαφορετικές απαιτήσεις αναφορικά με την αξία του προϊόντος. Αυτές οι τοποθετήσεις αντιστοιχούν σε ένα σύνολο διαφορετικών στρατηγικών ανταγωνισμού για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Faulkner και Bowman, 1995). Οι στρατηγικές αυτές αφορούν στρατηγικές τιμών, στρατηγικές διαφοροποίησης, στρατηγικές εστιασμένης διαφοροποιήσεως καθώς και τρεις στρατηγικές τις οποίες δεν θα πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις προκειμένου να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.



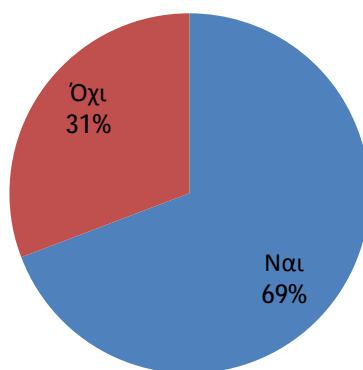
Εικόνα 2: Το στρατηγικό ρολόι του Bowman. Πηγή: Faulkner, D. and Bowman, C. (1995), "The Essence of Competitive Strategy", Prentice Hall.

Όπως φαίνεται από τις απαντήσεις των ερωτώμενων επιχειρήσεων, οι στρατηγικές επιλογές τους διαφοροποιούνται, με την πλειοψηφία αυτών να επιλέγει την στρατηγική μείωσης των τιμών για τα παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες τους προκειμένου αυτά να γίνουν πιο ελκυστικά για τους καταναλωτές (32%). Στη συνέχεια ακολουθεί η βελτίωση της διαφημιστικής τους στρατηγικής σε συνδυασμό με την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων τουριστικών αγαθών, έστω και αν αυτό σημαίνει παράλληλη αύξηση των τιμών τους (24%). Μικρότερα ποσοστά επενδύουν στην εξεύρεση νέων αγορών, καθώς και στην εκπαίδευση του προσωπικού τους.



Όσον αφορά το **στρατηγικό μοντέλο σε επίπεδο επιχείρησης**, που προτίθεται να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις, από τις απαντήσεις που αυτές έδωσαν στην ερώτηση 13, η συντριπτική τους πλειοψηφία έχουν αντιληφθεί την δύναμη που έχει το Ιντερνέτ και το ηλεκτρονικό εμπόριο, και διαθέτουν την δική τους ενεργή ιστοσελίδα για την πραγματοποίηση εμπορικών συναλλαγών με το κοινό, όπως είναι η ενημέρωση και το κλείσιμο δωματίων ή εισιτηρίων.

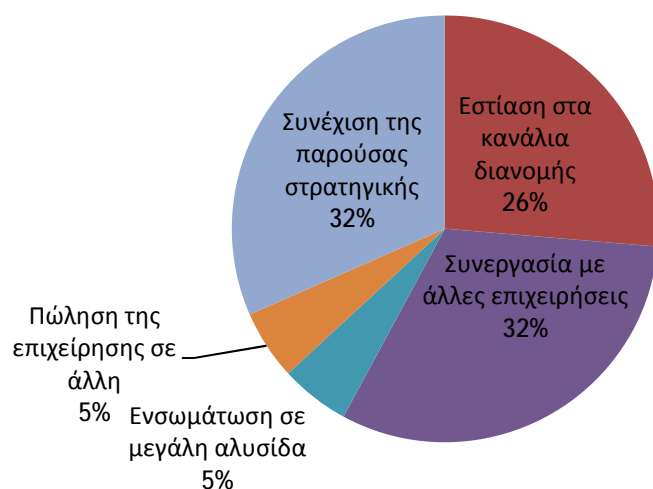
Ερώτηση 13: Η επιχείρησή σας υπάρχει στο διαδίκτυο ;



Ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 31% δεν έχει παρουσία στο διαδίκτυο, όμως όλες οι επιχειρήσεις προτίθενται να κατασκευάσουν το δικό τους ηλεκτρονικό κατάστημα στο άμεσο μέλλον (ερώτηση 14).

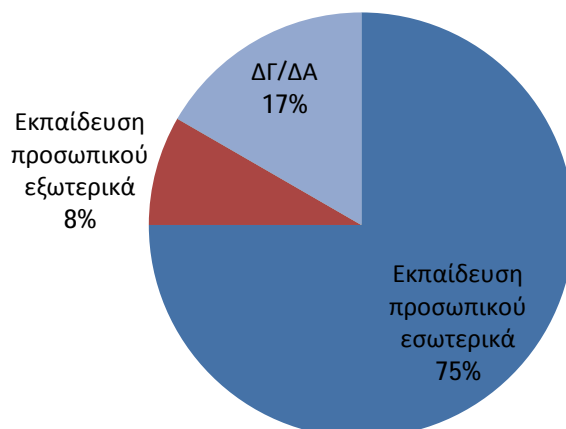
Αναφορικά με την χάραξη της στρατηγικής τους πορείας (βλ. ερώτηση 15), οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, προτίθεται είτε να ακολουθήσουν τα υπάρχοντα σχέδια τους, είτε να συνεργαστούν με άλλες επιχειρήσεις προκειμένου να αντλήσουν περισσότερους πόρους στην προσπάθειά τους να παραμείνουν ανταγωνιστικές (32%). Ένα επίσης σημαντικό ποσοστό εστιάζει στη βελτιστοποίηση του συστήματος των καναλιών διανομής (tour operators). Αντίθετα ελάχιστες επιχειρήσεις επιθυμούν να συγχωνευτούν ή να εξαγοραστούν από άλλες επιχειρήσεις ή μεγάλες τουριστικές αλυσίδες.

Ερώτηση 15: Σκοπεύετε να βρείτε νέους συμμάχους και να αυξήσετε τις συνεργασίες σας και με ποιον τρόπο;



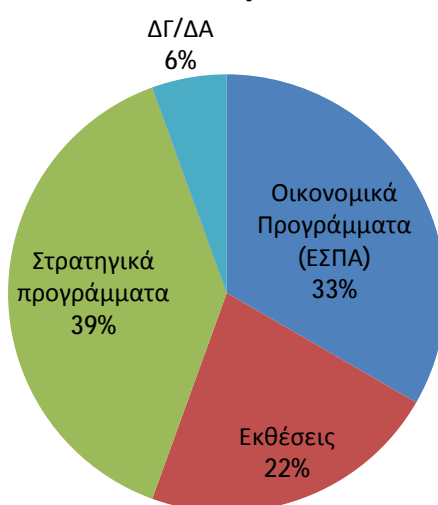
Αντίστοιχα οι επιχειρήσεις είναι διατεθειμένες να επενδύσουν στην βελτίωση της ποιοτικής παροχής υπηρεσιών μέσα από την εκπαίδευση του προσωπικού τους με ίδια μέσα (75%), αλλά και την εξωτερική εκπαίδευση αυτού μέσα από σεμινάρια (8%). Καμία από τις επιχειρήσεις δεν προτίθεται να παρακινήσει το προσωπικό της μέσα από την αύξηση ή την μείωση μισθού, όπως επίσης και δεν προτίθεται να απολύσει προσωπικό.

Ερώτηση 16: Ποιες είναι οι ενέργειές σας για το προσωπικό το οποίο διαθέτετε; Με ποιους τρόπους θα επενδύσετε σε αυτό;



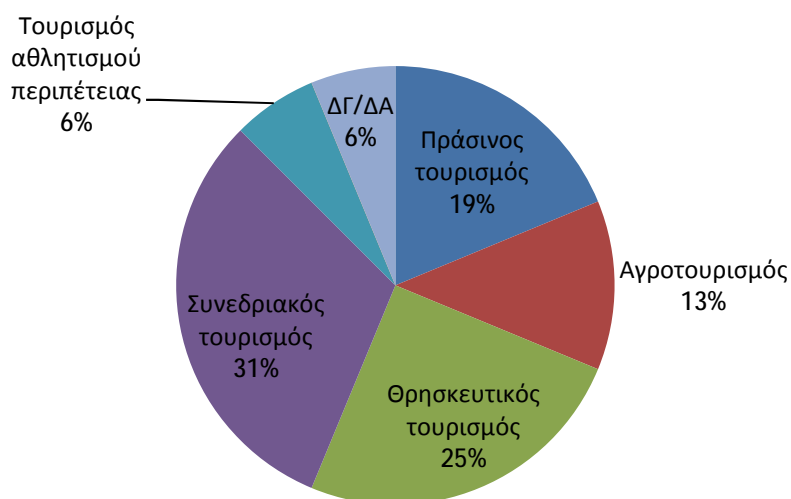
Τέλος σε επίπεδο εξασφάλισης πόρων και αναγνωρισιμότητας, οι επιχειρήσεις προτίθενται να δημιουργήσουν στρατηγικές συμμαχίες μέσα από εξειδικευμένα προγράμματα (39%) εξοικονομήσουν πόρους μέσα από το ΕΣΠΑ ή άλλους φορείς (35%), ή να συμμετάσχουν σε τοπικές, εθνικές ή διεθνείς εκθέσεις (22%).

Ερώτηση 17: Με ποιους τρόπους θα συνεργαστείτε με κρατικούς ή ιδιωτικούς φορείς προκειμένου να προωθήσετε καλύτερα το προϊόν ή την υπηρεσία σας;



Πέρα από τις αρνητικές συνέπειες που έχει δημιουργήσει η κρίση για τις επιχειρήσεις, υπάρχουν και περιθώρια εξεύρεσης ευκαιριών, μέσα από τη δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Στα πλαίσια αυτά οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι για την βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης θα πρέπει να επενδύσουν σε τουριστικά προϊόντα όπως ο συνεδριακός τουρισμός (31%), ο θρησκευτικός τουρισμός (25%), ο πράσινος τουρισμός (19%) και ο αγροτουρισμός (13%). Ακόμη δεν έχει δοθεί η δέουσα σημασία σε εναλλακτικές μορφές τουρισμού για ορισμένες κατηγορίες ατόμων, η οποίες σημειώνουν ανάπτυξη στον δυτικό κόσμο όπως είναι ο τουρισμός αθλητισμού και περιπέτειας με μόλις 6%.

Ερώτηση 18: Θεωρείτε ότι η κρίση αποτελεί ευκαιρία για την επιχείρησή σας ώστε να αναπτύξετε τουριστικά προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν είχατε μέχρι σήμερα; Αν ναι σε ποια καινοτόμα προϊόντα θα επενδύατε;



6.3 Προτάσεις για την αντιμετώπιση των συνεπειών της οικονομικής κρίσης από τις ίδιες τις επιχειρήσεις

Οι ίδιες οι επιχειρήσεις έδωσαν την δική τους διάσταση για την αντιμετώπιση των αρνητικών συνεπειών που προέκυψαν από την οικονομική κρίση (βλ. ερώτηση 19 – ανοικτού τύπου).

Όπως συμβαίνει άλλωστε και στις προηγούμενες ερωτήσεις έτσι και στην τελευταία ερώτηση, οι επιχειρήσεις εστίασαν σε διαφορετικές τάσεις, αν και δεν έλειψαν και αποκρίσεις που εκφράζουν κοινές συνισταμένες όπως είναι η αύξηση της ποιότητας των τουριστικών προϊόντων καθώς και η δημιουργία νέων οικονομικών πακέτων).

Σημαντική θεωρείται η άποψη της επικέντρωσης στην δημιουργία νέων τουριστικών υπηρεσιών όπως ο τουρισμός ευεξίας, όπου ο τουρίστας θα είναι το επίκεντρο της υπηρεσίας μέσα από την δημιουργία ενός κλίματος ευφορίας, που θα τον βοηθήσει να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες της καθημερινότητας.

Παρακάτω παρατίθενται οι απαντήσεις των επιχειρήσεων όπως εκείνες τις κατέγραψαν:

1. Μείωση των τιμών χωρίς μείωση της ποιότητας.
2. Οικονομικά πακέτα, μεγαλύτερη διαφήμιση, καλύτερες παροχές.
3. Νέες υπηρεσίες, νέοι προορισμοί, καλύτερη ποιότητα με οικονομικότερες τιμές, εστίαση στην ψυχολογία του πελάτη δηλαδή ταξίδια που προσφέρουν ευεξίας - χαλάρωσης και μείωσης του στρες, ανάπτυξη των σχέσεων με πελάτη ώστε να νιώσει ξεχωριστός.
4. Ποιοτική εξυπηρέτηση πελάτη.
5. Οποιοδήποτε είδους ανακαίνιση και συνεργασία με άλλους ξενοδόχους και την περιφέρεια για την προβολή και τις δυνατότητες αξιοποίησης της περιοχής μας ως κόμβο τουρισμού προς άλλες δημοφιλείς κοντινές περιοχές ταυτόχρονα με την ύπαρξη συντονισμένου μεταφορικού τομέα.

6.4 Συμπεράσματα Έρευνας

Από την ανάλυση της έρευνας προκύπτει ότι οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις, παρουσιάζουν κοινά στοιχεία, αλλά και αρκετές διαφοροποιήσεις στην εφαρμογή των στρατηγικών και επιχειρησιακών τους μοντέλων, ανάλογα με την φύση των εργασιών τους, το είδος του τουριστικού προϊόντος και υπηρεσιών, τους στόχους και τις επιδιώξεις τους, το μέγεθός τους, το πελατολόγιο τους, τις συνεργασίες τους με άλλες επιχειρήσεις, τα κανάλια διανομής τουριστών, το μείγμα μάρκετινγκ που χρησιμοποιούν, την οικονομική τους επιφάνεια, αλλά και την θέση που έχουν στην ευρύτερη περιοχή όπου δραστηριοποιούνται.

Πριν από την δημιουργία της κρίσης οι επιχειρήσεις αυτές δηλώνουν ότι απολάμβαναν μια σταθερά ανοδική κατάσταση, η οποία σε ορισμένες περιπτώσεις συνεχίστηκε και μέσα στην περίοδο της κρίσης, όπου τα φαινόμενά της παρουσιάστηκαν σταδιακά και όχι απότομα. Σημαντική επιδείνωση παρουσιάστηκε από τη στιγμή που εμφανίστηκαν σημεία αποσταθεροποίησης της αγοράς, πρώτιστα μέσα από την αύξηση του ΦΠΑ στην εστίαση, αλλά κυρίως μέσα από την ύπαρξη κεφαλαιακών ελέγχων και το κλείσιμο των τραπεζών, ένα πιστωτικό γεγονός που οδήγησε την αγορά σε καθεστώς αβεβαιότητας και υψηλού

επιχειρησιακού κινδύνου, το οποίο συνοδεύτηκε από ακύρωση κρατήσεων και από μείωση της τουριστικής κίνησης, τόσο από τους Έλληνες, όσο και από τους ξένους τουρίστες.

Η μείωση μισθών και συντάξεων σε συνδυασμό με την αύξηση των άμεσων και έμμεσων φόρων, έχουν μεταστρέψει τις προτιμήσεις των πελατών στην κάλυψη των βασικών τους αναγκών, αλλά και την προτίμηση των ξένων τουριστών σε εναλλακτικούς ταξιδιωτικούς προορισμούς, γεγονός που εντείνει ακόμη περισσότερο την ανησυχία των τουριστικών επιχειρήσεων.

Δεδομένης της ανησυχητικής αυτής κατάστασης, οι επιχειρήσεις έχουν αναλάβει την λήψη στρατηγικών και τακτικών μέτρων, προκειμένου να αναβαθμίσουν τις υπηρεσίες τους καθώς και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η περισσότερες από αυτές προτίθενται να πορευτούν μόνες και να ακολουθήσουν τις ίδιες στρατηγικές που είχαν και πριν από την κρίση, αν και ελέγχουν το περιβάλλον της αγοράς για την δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών. Επιπλέον θεωρούν ότι η μείωση των τιμών αποτελεί την καλύτερη στρατηγική για την αντιμετώπιση των συνεπειών της κρίσης, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν επιλέγουν και εναλλακτικές στρατηγικές όπου αυτό είναι απαραίτητο, όπως είναι η βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας τουριστικών υπηρεσιών ή η επικέντρωση στην διαφημιστική τους καμπάνια. Επίσης πολύ σημαντική για εκείνες θεωρείται η αρωγή από το κράτος και τους δημόσιους καθώς και τους τοπικούς φορείς, προς τις επιχειρήσεις μέσα από την λήψη μέτρων για την αναβάθμιση της οικονομίας της χώρας και την δημιουργία προγραμμάτων ανάπτυξης που θα βοηθήσουν στην τόνωση της τουριστικής κίνησης και στη μείωση της αβεβαιότητας.

Καταλήγοντας, παρατηρείται ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον όσον αφορά τις ερωτώμενες επιχειρήσεις σχετικά με την αναφορά τους σε επιχειρησιακά μοντέλα ηλεκτρονικού εμπορίου. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν επιχειρήσεις που δεν έχουν δικές τους ιστοσελίδες, όλες αναφέρθηκαν στην θέλησή τους να ενσωματώσουν λειτουργίες ηλεκτρονικού εμπορίου στις ήδη παραδοσιακά υφιστάμενες.

Συμπεράσματα Πτυχιακής Εργασίας

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εξέτασε και μελέτησε τον τρόπο διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, με βάση τα επιχειρησιακά και στρατηγικά μοντέλα που χρησιμοποιούν πριν και μετά την περίοδο της οικονομικής κρίσης στη χώρα. Τα μοντέλα αυτά εκφράζουν και αντιπροσωπεύουν τις βραχυχρόνιες τακτικές, αλλά και τις μακροχρόνιες στρατηγικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις στις δομές τους, προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια αγορά όπως είναι η τουριστική, η οποία διακρίνεται για την συμβολή της στην Ελληνική Οικονομία, παραμένοντας σε τροχιά ανάπτυξης μέχρι το 2009 και στη συνέχεια μικρής ύφεσης, υπερτερώντας όμως πολλών άλλων κλάδων παραγωγής ή υπηρεσιών. Παράλληλα, η τουριστική βιομηχανία χαρακτηρίζεται από μια πολυπλοκότητα, η οποία οφείλεται σε μια σειρά από παράγοντες που διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους και καταλαμβάνουν ένα μεγάλο εύρος κοινωνικών, επιχειρησιακών, πολιτικών, οικονομικών, δομικών, διοικητικών, δημοσιονομικών και τοπογεωγραφικών στοιχείων.

Το γεγονός αυτό της πολυπλοκότητας του τουριστικού κλάδου, έχει δημιουργήσει μια σειρά από προβλήματα τόσο όσον αφορά την ανταγωνιστικότητά του, όσο και για τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Αυτού του είδους τα παθογενή προβλήματα, υπήρχαν και είχαν γίνει άμεσα αντιληπτά πολύ πριν από την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, παρά το γεγονός ότι ο κλάδος και οι επιχειρήσεις που ανήκαν σε αυτόν απολάμβαναν σημαντικά οφέλη από την μέχρι τότε πορεία του.

Η απαρχή της κρίσης επέφερε μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο σκέψης των επιχειρήσεων, εφόσον αύξησε σημαντικά τα επίπεδα αβεβαιότητας, αλλά και επιχειρησιακού ρίσκου για όσες ξένες ή ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιθυμούν να εισχωρήσουν στην σημερινή τουριστική αγορά της Ελλάδας. Για τις υπάρχουσες μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η κατάσταση επιδεινώνεται, μέσα την μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών μέσα από την παράλληλη μείωση μισθών και συντάξεων, την αύξηση των φορολογικών ποσοστώσεων και του ΦΠΑ στις τουριστικές υπηρεσίες και την εστίαση, την εφαρμογή των capital controls, η οποία οδηγεί σε επιτεινόμενη ένταση, όσον αφορά τις σχέσεις των επιχειρήσεων με τους προμηθευτές (tour operators) και τους πελάτες ως αποτέλεσμα της ακύρωσης ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών εκατέρωθεν, όπως επίσης και ως αποτέλεσμα της καθυστέρησης ή καθολικής άρνησης καταβολής πληρωμών για τις ήδη προσφερόμενες υπηρεσίες.

Από την άλλη πλευρά, η έλευση της κρίσης στην Ελλάδα, δεν αποτελεί μόνο πηγή διόγκωσης των υπαρχόντων προβλημάτων και της δημιουργίας νέων, αλλά και ως ένα εφαλτήριο για την δημιουργία σημαντικών ευκαιριών, οι οποίες βασίζονται στις δυναμικές του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, οι οποίες θεωρούνται ότι είναι μοναδικές και δεν μπορούν να αντιγραφούν από ανταγωνιστικούς τουριστικούς προορισμούς. Δεν είναι μόνο το τετράπτυχο των 4S (sea, sun, sand και sex) το πρωτεύον χαρακτηριστικό που αναδεικνύει το ελληνικό τουριστικό προϊόν. Η Ελλάδα συνδυάζει ένα μεγάλο σύνολο πολλών διαφορετικών αλλά ταυτόχρονα αλληλοσυνδεόμενων στοιχείων πολιτισμικού, λαογραφικού, φυσιοδιφικού, θρησκευτικού και αθλητικού ενδιαφέροντος, τα οποία έχουν μείνει ακόμα ανεκμετάλλευτα και περιμένουν τις επιχειρήσεις εκείνες που έχουν τις καινοτόμες ιδέες προκειμένου να τα αδράξουν, μεγιστοποιώντας το δικό τους όφελος, όσο και αυτό της χώρας.

Αυτό που προέχει να γίνει σύμφωνα τόσο με το θεωρητικό πλαίσιο όπως αυτό αναλύθηκε από τις σελίδες της πτυχιακής εργασίας σε τακτικό, οργανωσιακό και στρατηγικό επίπεδο, όσο και από την έρευνα που διεξήχθη σε δεκατρείς μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις της ευρύτερης περιοχής της Αχαΐας, είναι η υιοθέτηση επιχειρησιακών μοντέλων βραχυχρόνιας και μακροχρόνιας μορφής, ώστε το ελληνικό τουριστικό προϊόν να φύγει από τις στρατηγικές χαμηλής τιμής και χαμηλών υπηρεσιών, οι οποίες όχι μόνο αδυνατούν να ανταγωνιστούν τις αντίστοιχες τιμές άλλων τουριστικών προορισμών όπως είναι τα βαλκανικά κράτη, αλλά ταυτόχρονα δεν επαρκούν να καλύψουν τις ολοένα και αυξανόμενες ανάγκες του σύγχρονου τουρίστα, καθιστώντας το ελληνικό τουριστικό προϊόν λιγότερο ανταγωνιστικό. Η τακτική των all inclusive, αν και ως ένα σημείο έχει οδηγήσει σε μια ομολογουμένως εντυπωσιακή για την περίοδο που διανύουμε αύξηση της τουριστικής κίνησης, δεν συνοδεύεται από ανάλογη εισροή εσόδων για το σύνολο του κλάδου, δεν ωφελεί τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που στηρίζονται στον τουρισμό, όπως και όσες δεν ανήκουν στον κλάδο, αλλά βασίζονται και εκείνες με τη σειρά τους στις τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, και οδηγούν σε αλόγιστη σπατάλη σπάνιων οικονομικών, φυσικών και κοινωνικών πόρων, ιδίως σε περιοχές οι οποίες χρήζουν ιδιαίτερης ευαισθησίας, όπως είναι οι απομονωμένες νησιωτικές περιοχές, καθώς και στην απαξίωση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος γενικότερα.

Συνεπώς οι τακτικές και στρατηγικές μαζικής προσέλκυσης τουριστών με σκοπό την εξασφάλιση φθηνών διακοπών αναψυχής, αποτελούσαν πριν από την κρίση και αποτελούν ίσως ακόμα για ορισμένες επιχειρήσεις μεγάλου συνήθως μεγέθους, μια δοκιμασμένη

λύση, εξασφάλισης μεγάλων κεφαλαιακών ροών. Από την άλλη όμως δεν λύνει τα μακροχρόνια προβλήματα του ελληνικού τουρισμού, ούτε αποτελεί πανάκεια για την έξοδο από την οικονομική κρίση. Σε μια σειρά διαφορετικών δραστηριοτήτων, ο μαζικός τουρισμός της ηγεσίας κόστους αποτελεί μια γαλακτοφόρο αγελάδα, η οποία όμως δεν επενδύει ούτε σε αστέρια ή σε ερωτηματικά και η οποία χωρίς την κατάλληλη προσπάθεια μεταστροφή του στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται θα αφυδατωθεί, χωρίς συνολικό όφελος για την τουριστική αγορά, τις επιχειρήσεις και τη χώρα ως σύνολο. Φαίνεται σαν μια λύση ανάγκης, η οποία παραμένει ως κατάλοιπο μιας πρότερης φαινομενικά καλής κατάστασης, η οποία όμως δεν έχει θέση στην υφιστάμενη.

Η σωτηρία του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, είναι το αποτέλεσμα της προσθήκης αξίας σε αυτό. Θα πρέπει να δημιουργηθούν οι συνθήκες, οι τρόποι και οι μέθοδοι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί προκειμένου οι τουριστικές υπηρεσίες να αποκτήσουν ανταγωνιστική τιμή αλλά και υψηλή ποιότητα. Αυτό ενδεχομένως θα οδηγήσει στην μείωση του εισερχόμενου τουρισμού, όμως τα αποτελέσματα θα είναι ευεργετικά για την μικρομεσαία επιχείρηση αλλά και τον ίδιο τον τουρίστα. Για να επιτευχθεί όμως αναβάθμιση της αλυσίδας αξίας του τουριστικού προϊόντος θα πρέπει να δημιουργηθούν γερές βάσεις τόσο από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, αλλά και από το ίδιο το ελληνικό κράτος. Αρχικά θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα καλύτερο οικονομικό κλίμα, να αρθούν τα μέτρα ελέγχου ρευστότητας και να σταθεροποιηθεί η αγορά μέσα από την αποκατάσταση των συναλλαγών. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν στις καινοτόμες ιδέες τόσο όσον αφορά την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών του τουρισμού διασκέδασης και αναψυχής, όσο και στις εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Οι εμπλεκόμενοι με τον τουρισμό φορείς (ΕΟΤ, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ΜΚΟ, κρατικές, νομαρχιακές ή δημοτικές οργανώσεις, ιδιώτες κ.α.) οφείλουν να συνεργαστούν μεταξύ τους και να εφαρμοστούν στρατηγικές τουριστικής ανάπτυξης από το ελληνικό κράτος, οι οποίες θα πρέπει να υλοποιηθούν κατά τόπους. Επίσης η Ευρωπαϊκή Ένωση με βάση τις πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων γενικότερα αλλά και την ανάπτυξη του τουριστικού στα κράτη μέλη της, μπορεί να χρηματοδοτήσει τις σχετικές ενέργειες. Βέβαια αυτό σημαίνει ότι επιβάλλεται οι αποκατάσταση του κλίματος εμπιστοσύνης το οποίο έχει διαταραχθεί δραματικά από τα πρόσφατα γεγονότα, αλλά στην αποκατάσταση αυτή μπορούν να συμβάλλουν με τον τρόπο τους οι ελληνικές μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις. Οι επενδύσεις θα έρθουν μέσα από την αποδέσμευση και την εκκαθάριση οικονομικά προβληματικών επιχειρήσεων, και συγχωνεύσεις ασθενέστερων οικονομικά μονάδων προκειμένου να βρεθούν ζωτικά κεφάλαια. Θα πρέπει να αξιοποιηθεί ο εγχώριος τουρισμός με ειδικά προγράμματα και

πρωτοβουλίες. Να ενταθούν οι προσπάθειες εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού που ασχολείται με τον τουρισμό. Να εισαχθούν νέες μέθοδοι διαχείρισης των πληροφοριών και επικοινωνίας με τους πελάτες, μέσα από την ανάπτυξη διαδραστικών εφαρμογών Ιντερνέτ και κινητής τηλεφωνίας, καθώς και την υιοθέτηση καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Δημιουργία του απαραίτητου πλαισίου για την ανάπτυξη του ελληνικού τουριστικού πλεονεκτήματος, μέσα από τον σεβασμό στη φύση και τις τοπικές κοινωνίες, αλλά και τους πόρους της κάθε περιοχής η οποία θα πρέπει να εξετάζεται και να αξιοποιείται μεν ανάλογα με τις δικές της δυνατότητες, αλλά ταυτόχρονα να μην χάνει την επαφή με όμορες περιοχές και με την ελληνική επικράτεια ως σύνολο, καθιστώντας αυτήν απομονωμένη από τον έξω κόσμο. Τέλος πέρα από τις στρατηγικές και λειτουργικές ενέργειες των ίδιων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, θα πρέπει να αναβαθμιστούν οι δημόσιες υποδομές, μέσα από την συνέχιση των αναπτυξιακών έργων σε λιμάνια, σταθμούς, αεροδρόμια κτλ. Οι ελληνικές μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις βασίζονται κατά πολύ σε αυτού του είδους τα αναπτυξιακά έργα και οι μη σωστή χρήση ή η ανυπαρξία τους, σημαίνει ότι οποιαδήποτε προσπάθεια στρατηγικής ή επιχειρησιακής ανάπτυξης, ιδίως κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, θα αποδειχτεί λειτουργικά άκαρπη και οικονομικά ατελέσφορη.

Για πολλές από τις παραπάνω ενέργειες, οι οποίες περιγράφονται με λεπτομέρεια στα αντίστοιχα κεφάλαια της παρούσας πτυχιακής εργασίας, απαιτούνται μεγάλα χρηματικά ποσά, τα οποία δεδομένης της οικονομικής κατάστασης της χώρας και της αδυναμίας των τραπεζών να δανειοδοτήσουν υφιστάμενες μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις ή νέες αναπτυσσόμενες καθώς και της αντίστοιχης αδυναμίας των επιχειρήσεων να αποπληρώσουν τα δανειακά τους βάρη, λόγω της έλλειψης ρευστότητας και της μείωσης της αγοραστικής δύναμης των τουριστών σε συνδυασμό με το αυξανόμενο κλίμα αβεβαιότητας που καθυστερεί τυχόν επενδύσεις, είναι σίγουρο ότι θα υπάρξει μεγάλη καθυστέρηση στην υλοποίησή τους, αν και όποτε τελικά αυτές εφαρμοστούν. Από την άλλη πλευρά, οι ίδιες οι επιχειρήσεις σε συνδυασμό με τους αντίστοιχους φορείς είναι ικανές να αναπτύξουν νέα προγράμματα επιχειρησιακής δράσης, με σχετικά λίγους ή και καθόλου οικονομικούς πόρους, αξιοποιώντας το ήδη υφιστάμενο ανθρώπινο, οργανωτικό και χρηματικό ενεργητικό που διαθέτουν. Οι ενέργειες αυτές είναι αποτέλεσμα περισσότερο σκέψης και θέλησης για εφαρμογή, στροφή σε νέους τρόπους καινοτομικής πρακτικής, διάθεση για συνεργασία και συνέργια με τους άλλους. Οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, θα χρειαστεί να πολεμήσουν τους εσωτερικούς δαίμονες της εσωστρέφειας και του βραχυχρόνιου συμφέροντος, να πετάξουν παλιές πρακτικές που σχετίζονται με την

διαφθορά και την πολιτική εξάρτηση από κομματικούς μηχανισμούς, να αναζητήσουν συμμάχους μέσα στην αγορά, να αποδιώξουν, ή έστω να περιορίσουν, όσους χρησιμοποιούν ανήθικους και ανέντιμους όρους και πρακτικές ασυμβίβαστες με τα διαμορφωμένες σύγχρονες τουριστικές αξίες, να συνεργαστούν με οργανισμούς και φορείς παροχής γνώσης, όπου οι περισσότεροι προσφέρουν τις υπηρεσίες τους με μικρό ή και καθόλου κόστος, να ενδυναμώσουν τα πρωτεύοντα χαρακτηριστικά των κοινωνιών στις οποίες δραστηριοποιούνται ή ακόμα να βρουν νέα χαρακτηριστικά και τέλος, να στραφούν σε εναλλακτικές μορφές διαχείρισης των πόρων, της ενέργειας, των πληροφοριών και της τεχνολογίας, η οποίες και ανέξοδες είναι και δείχνουν σεβασμό στο φυσικό περιβάλλον, και επεξεργάζονται ορθολογικά τους υπάρχοντες πόρους, και προσδίδουν μεγαλύτερη αξία στο τελικό τουριστικό προϊόν ή υπηρεσία.

Η οικονομική κρίση με όλες τις συνέπειες που έχει επιφέρει στη Ελλάδα, δεν είναι το τέλος του διαδρομής για τον Ελληνικό Τουρισμό, αλλά ίσως αποτελέσει εφελτήριο για αξιοποίηση των νέων συνθηκών που δημιουργούν τέτοιου είδους κρίσεις, οι οποίες με την κατάλληλη εστίαση και ενδιαφέρον από την πλευρά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να οδηγήσουν ξανά σε δρόμους βελτίωσης και ανάπτυξης όχι μόνο για τον κλάδο, αλλά και για ολόκληρη τη χώρα.

Προτάσεις για το μέλλον

Η παρούσα πτυχιακή εστίασε στην μελέτη επιχειρησιακών και στρατηγικών μοντέλων για τις ελληνικές τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, κατά την περίοδο της κρίσης μέσα από την μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και των σχετικών θεωρητικών υποδειγμάτων, όπως αυτά αναφέρονται από αναγνωρισμένους συγγραφείς, αλλά και πραγματικές επιχειρησιακές καταστάσεις που εκφράζονται από επιστημονικά περιοδικά και άρθρα από τον εξειδικευμένο και γενικό τύπο (βλ. Βιβλιογραφία).

Η μελέτη αυτή συνδυάστηκε με πρωτογενή έρευνα σε δεκατρείς τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις της ευρύτερης περιοχής της Αχαΐας, η οποία γενικότερα επιβεβαιώνει τα πορίσματα της σχετικής βιβλιογραφίας, ότι η εμφάνιση της κρίσης στην ελληνική τουριστική αγορά εντείνει την ανάγκη για την δημιουργία αλλαγών όσον αφορά την προσφορά ποιοτικών προϊόντων σε ανταγωνιστικές όμως τιμές, μέσα από την υιοθέτηση υβριδικών επιχειρησιακών και στρατηγικών μοντέλων, καθώς και μοντέλων

διαφοροποίησης και εστιασμένης διαφοροποίησης για την διείσδυση σε αγορά με υψηλά εισοδήματα.

Ως μελλοντική συνεισφορά στην ανάπτυξη της ελληνικής τουριστικής μικρομεσαίας επιχείρησης, η εργασία αυτή θα μπορούσε να εμπλουτιστεί με μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος, η οποία θα έφερνε στην επιφάνεια και περισσότερα ζητήματα προς συζήτηση και ενδεχόμενη εφαρμογή στη πράξη. Επιπλέον θα μπορούσε να συνδυαστεί με μια αντίστοιχη ποιοτική έρευνα, μέσα από τη χρήση συνεντεύξεων, που θα επικεντρώνονται στην ψυχολογική διάσταση που έχει για τον τουρίστα η οικονομική κρίση. Τέλος η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί σε μεγαλύτερες σε μέγεθος ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις αλλά και να καλύψει συναφείς προς τον τουρισμό, κλάδους.

Βιβλιογραφία

1. Afuah, A., and Tucci, C. L. (2001), "Internet Business Models and Strategies: Text and Cases", New York: McGraw-Hill.
2. Almeida, C.; Ferreira, A. e Costa, C., O processo de decisão aplicado à compra de uma segunda habitação num destino turístico. O caso do mercado britânico no Algarve. In Santos, J. (Coordenador de edição) (2009), Turismo e Gestão: Inovação e Empreendedorismo no contexto da economia empresarial. Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve, pp. 129-136 στο: Eduardo Para Lopez, Dimitrios Buchalis και Alan Fyall, "Editorial Entrepreneurship and Innovation in Tourism", PASOS, Vol. 7, No. 3, p. 355 – 357.
3. Alvel, S., de Hilal, G. V. A. (2009), "Tourism development: sustainable or sustained? Intercultural reflections on the case of Praia do Forte-Bahia, Brazil", PASOS : Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. Στο: Eduardo Para Lopez, Dimitrios Buchalis και Alan Fyall, "Editorial Entrepreneurship and Innovation in Tourism", PASOS, Vol. 7, No. 3, p. 355 – 357.
4. Ascanio, A. (1997), "El programa de posadas y campamentos turísticos venezolanos", Estudios y Perspectivas en Turismo, 6: 157-16. στο: Eduardo Para Lopez, Dimitrios Buchalis και Alan Fyall, "Editorial Entrepreneurship and Innovation in Tourism", PASOS, Vol. 7, No. 3, p. 355 – 357.
5. Baptista, C., Forsberg, L-O, (1997). "Industrial Buying Behavior in the Swedish and Polish Mining Industries – A Comparative Study", Licentiate Thesis, Lulea: University of Technology.
6. Bodil Stilling Blichfeldt, (2009), "Innovation and Entrepreneurship in Tourism: The Case of a Danish Caravan Site", PASOS, Vol.7 No. 3, p. 415 – 431.
7. Capital (18 Νοε. 2010), «Ραγδαίες αλλαγές στον ΕΟΤ», στο: <http://www.capital.gr/story/1089268> (ενεργό).
8. Capital.gr (2015), «'Ανθεί' η μαύρη εργασία στους τουριστικούς προορισμούς» στο: <http://www.capital.gr/story/3047818/-anthei-i-mauri-ergasia-stous-touristikous-proorismous> (ενεργό).
9. Costa – Cicer, J. C. (2012), "The beginnings of tourism in Majorca", Annals of Tourism Research (Impact Factor: 3.26). 10/2012; 39(4):1779–1796.
10. Cruise Line Industry Association (2014), "Contribution of Cruise Tourism to the Economies of Europe", 2014 Edition.
11. Curran, James & Stanworth, John (1989), "Education and Training for Enterprise: Some Problems of Classification, Evaluation, Policy and Research". International Small Business Journal, 7(2): 11-22
12. Drucker, Peter (1985), "Innovation and Entrepreneurship". New York: Harper Collins Publishers
13. Eurostat (2010), «Στα 15,4 το δημοσιονομικό έλλειμμα το 2009», στο: <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=367252> (ενεργό).
14. Eurostat (2013), "Unemployment and Beyond", στο: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_and_beyond (ενεργό)

15. Falcao, M. C., Oliveira Santos, C. F., Gomez, C. R. P. (2009), "Arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais: inovação e desenvolvimento para destinos turísticos – o caso de Porto de Galinhas, Brasil", PASOS, Vol. 7, No. 3, p. 433 – 450. Στο: Eduardo Para Lopez, Dimitrios Buchalis και Alan Fyall, "Editorial Entrepreneurship and Innovation in Tourism", PASOS, Vol. 7, No. 3, p. 355 – 357.
16. Faulkner, D. and Bowman, C. (1995), "The Essence of Competitive Strategy", Prentice Hall.
17. Flatters, P., Willmott, M. (2009.), «Understanding the Post-Recession Consumer.», Harvard Business Review, 87(7/8), 106–112.
18. Gilbert, D. (1984), "The need for countries to differentiate their tourist product and how to do so", Seminar papers for Ministers of Tourism and Directors of National Tourist Organisations: Tourism Managing for Results, University of Surrey, Guildford.
19. Gilbert, D. (1990), "Strategic marketing planning for national tourism". Tourist Review 45 (1), 18–27.
20. Hall, C. M. and Williams, A. M. (2008), "Tourism and Innovation: Contemporary Geographies of Leisure, Tourism and Mobility". Abingdon: Routledge
21. Hernandez – Martin R., (2007), "Tourism Events: Impact on Imports", International Journal of Event Management Research Volume 3, Number 1.
22. Heskett, James L. (1986), "Managing in the Service Economy". Harvard: Harvard Business School Press
23. Hjalager, Anne-Mette (2009) "A Review of Innovation Research in Tourism". Forthcoming in Tourism Management
24. Holme, I M & Solvang, B K. (1997). "Research Methodology – on quality and quantity method"s. Stockholm. Lund: Studentlitteratur.
25. Holmes, T. H., & Rahe, R. H. (1967). The social readjustment rating scale. *Journal of psychosomatic research*, 11(2), 213-218.
26. <http://www.kathimerini.gr/822061/article/oikonomia/epixeirhseis/anhsyxia-gia-diogkwsh-twn-provlhmatwn-ston-ellhniko-toyrismo> (ενεργό).
27. ILO (2013), "Global Employment Trends 2013", International Labour Organisation στο: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_202326.pdf (ενεργό)
28. Ioannides, Dimitri & Petersen, Tage (2003), "Tourism 'Non-Entrepreneurship' in Peripheral Destinations: A Case Study of Small and Medium Tourism Enterprises on Bornholm, Denmark". *Tourism Geographies*, 5(4): 408-435
29. Johnson, G. Scholes, K. Wittington, R. (2008), "Exploring Corporate Strategy", 8th Edition, FT: Prentice Hall, England.
30. Jonker, E., Saayman, M., De Klerk, S. (2009), "The role and attributes of entrepreneurs at South Africa's largest arts festival", PASOS, Vol. 7 no. 3, p. 381 – 392.
31. Kaplan, B., Duchon, D., (1988). *Combining Qualitative and Quantitative Methods in Information Systems Research: A Case Study*. MIS Quarterly. Qualitative & Quantitative Methods. December 1988.
32. Kirzner, Israel M. (1979), Perception, Opportunity, and Profit: Studies in the Theory of Entrepreneurship. Chicago: University of Chicago Press

33. L107/8, 30-4-96, «Ορισμός Μικρομεσαίας Επιχείρησης», Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων»
34. Papadoulaki, K. (2011), "Greek tourism and economic crisis in historical perspective: The case of travel agencies, interwar years" στο: <http://ebha.eap.gr/files/Papers/crisis%20paper%20Papadoulaki.pdf> (ενεργό).
35. Peters, M., Frehse, J., Buhalis, D. (2009), "The importance of lifestyle entrepreneurship: A conceptual study of tourism industry", PASOS, Vol. 7, no. 2, p. 393 – 405.
36. Poon, A. (1987) "Information technology and innovation in international tourism – implications for the Caribbean tourism industry", PhD thesis, Science Policy Research Unit, University of Sussex, Brighton.
37. Poon, A. (1988), "Flexible specialisation and small size – the case of Caribbean tourism". DRC Discussion Paper 57. SPRU, Brighton: University of Sussex. 478 Current Issues in Tourism
38. Poon, A. (1989), "Competitive strategies for new tourism". In C. Cooper (ed.) Progress in Tourism Recreation and Hospitality Management (vol. 1) (pp. 91–102). London: Belhaven Press.
39. Poon, A. (1990), "Flexible specialisation at small size: The case of Caribbean tourism". World Development 18, 109–23.
40. Poon, A. (1993), "Tourism, Technology and Competitive Strategies". Oxford: CAB International.
41. Schumpeter, Joseph (1934), "The Theory of Economic Development", Oxford: Oxford University Press
42. Sezer, H. and Harrison, A. (1994), "Tourism in Greece and Turkey: An economic view for planners.", In A. Seaton et al. (eds) Tourism – The State of the Art: The Strathclyde Symposium, pp.74–84. England: Wiley and Sons.
43. Silva, M. G., Neves, B. A. J. (2009), "Turismo e indústria criativa artesanal têxtil: expansão comercial e perda de identidade cultural no Brasil no final do século xx", PASOS : Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. στο: Eduardo Para Lopez, Dimitrios Buchalis και Alan Fyall, "Editorial Entrepreneurship and Innovation in Tourism", PASOS, Vol. 7, No. 3, p. 355 – 357.
44. Steiner, C., Richter, T., Dörry, S., Neisen, V., Stephenson, M. L., Lemma, A. F. , Mitchell, J. G. B. (2011.), "Economic crisis, international tourism decline and its impact on the poor. An analysis of the effects of the global economic crisis on the employment of poor and vulnerable groups in the tourism sector.", Madrid: World Tourism Organization (UNWTO)/Geneva: International Labour Organization (ILO).
45. Sundbo, Jon (2009), "Innovation in the Experience Economy: A Taxonomy of Innovation Organizations". The Service Industries Journal, 29(4): 431-455
46. Valadés Sierra JM (1993), "De la dehesa al andamio: La emigración de los pastores. In: Asamblea de Extremadura" (ed) Trashumancia y cultura pastoril en Extremadura, pp 291–308. Mérida, Spain στο: Eduardo Para Lopez, Dimitrios Buchalis και Alan Fyall, "Editorial Entrepreneurship and Innovation in Tourism", PASOS, Vol. 7, No. 3, p. 355 – 357.
47. Visa. (2011.), "Visa Global Travel Intentions Survey 2011". Singapore: Visa.

48. Voss, Chris & Zomerdijk, Leonieke, (2007), "Innovation in Experiential Services – An Empirical View". In Department of Trade and Industry (Eds.): Innovation in Service. Occasional Paper no. 9. London: Department of Trade and Industry.
49. WEF. (2013.), "The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013.", Geneva: World Economic Forum.
50. Weinreich Nedra Kline (2008). "Integrating quantitative and qualitative methods in social marketing research". Weinreich Communications. Change for Good. Στο: <http://www.social-marketing.com/research.html> (ενεργό).
51. Wickham, Philip A. (2004), "Strategic Entrepreneurship". 3rd Edition. Essex: Pearson
52. Wiedersheim-Paul, F., Erricson, L. (1997). Investigate, Research and Report. Malmö: Liben Ekonomi.
53. World Bank (2013). World Development Indicators – International Tourism, number of arrivals. Στο: <http://databank.worldbank.org/data/views/reports/tableview.aspx> (ενεργό).
54. WTTC Οικονομικά Στοιχεία (2013). Economic Data Search Tool. Greece - Travel & Tourism. Total Contribution to GDP, Travel & Tourism Total Contribution to Employment, Visitor Exports, Capital Investment. Στο: http://old.wttc.org/tsa_fullscreen_v2.php?LANG=eng&tsa01=GREECE&tsa02=2,4,5,11&tsa03=5&tsa04_from=2003&tsa04_to=2013 (ενεργό).
55. WTTC. (2013.), "Travel & Tourism Economic Impact 2013 - Greece.", London: World Travel and Tourism Council.
56. Yeoman, I. (2012.), "Tomorrow's Tourism. How the Global Financial Crisis has changed tourist purchasing behaviour?" Στο: <http://www.tomorrowstourist.com/blog/?p=63> (ενεργό).
57. Zikmund, W.G., (2003). "Business Research Methods". 7th Ed. Ohio: Thomson Learning.
58. Zougla (21 Μάιος, 2012), «Ανωθεν κάλυψη» στη μαφία του ΕΟΤ» στο: <http://www.zougla.gr/greece/article/ano8en-kalipsi-sti-mafia-tou-eot> (ενεργό).
59. Ανδριώτης, Κ. (2008), «Αειφορία και Εναλλακτικός Τουρισμός», Σταμούλης, Αθήνα
60. Βαρβαρέσος, Σ., Σωτηριάδης, Μ. (2003), «Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις», Journal: Αρχαίο Οικονομική Ιστορία, Τόμος XV, Νο, 1. Σελ.
61. Βενετσανοπούλου, Γ., Μ. (2006), «Η κρατική συμβολή στον τουρισμό – εναλλακτικές μορφές τουρισμού», INTERBOOKS, Αθήνα
62. Ελληνική Στατιστική Αρχή, (2014), «Στατιστικά θέματα: Τουρισμός», στο: http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/PAGE-themes?p_param=A2001 (ενεργό)
63. ΕΛΣΑΤ (2015), «Στο 0,8 η αύξηση του ΑΕΠ το 2014», στο: <http://www.tanea.gr/news/economy/article/5218624/elstat-sto-0-8-h-aykshsh-toy-aep-to-2014/> (ενεργό)
64. ΗΑΤΤΑ, (30-06-2015), «Ο τουρισμός, δεν πρέπει αν αποτελεί θέμα για πολιτική εκμετάλλευση», Πρακτικά συνάντησης του Συνδέσμου των Εν Ελλάδι Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Γραφείων.
65. Ηγουμενάκης, Ν. (2004), «Τουριστικό Μάρκετινγκ», INTERBOOKS, Αθήνα
66. IOBE (2012), «Η επίδραση του τουρισμού στην ελληνική οικονομία».

67. Καραντζαβέλου, Β., (1999), «Αποτυχημένη η τουριστική προβολή της χώρας μας», στο: <http://traveldailynews.gr/news/article/64> (ενεργό).
68. ΚΕΠΕ (2014), «Οικονομικές Εξελίξεις», Τεύχος 24, Ιούνιος 2014.
69. Κουλουμπρή, Μ. (2015), «Το πρόβλημα του τουρισμού δεν είναι ποσοτικό», στο: <http://www.ecorodos.gr/index.php/component/content/article/1-latest-news/156-a> (ενεργό)
70. Κουμέλης, Θ. (27 Ιούλιος, 2015), «Μ. Κόνσολας: Πάνω από 2 δισ. ευρώ η φοροδιαφυγή από τα παράνομα τουριστικά καταλύματα» στο: <http://traveldailynews.gr/news/article/60366#sthash.JSHzw8s0.dpuf> (ενεργό).
71. Κούρταλη, Ε. (3 Σεπτ. 2014), «WSJ: Έρχονται 4 δις επενδύσεις στον ελληνικό τουρισμό», στο: <http://www.thetoc.gr/oikonomia/article/wsj-erxontai-4-dis-ependuseis-ston-elliniko-tourismo> (ενεργό).
72. Κουσουίνης, Σ. (2015), «Ανησυχία για την διόγκωση των προβλημάτων στον Ελληνικό Τουρισμό», στο:
73. Matusitz, J. (2009), "The impact of the railroad on American Society: a communication perspective of technology", PASOS, Vol. 7, No 3, p. 451 – 460.
74. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, (2009), «Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα» στο: <http://www.grhotels.gr/GR/xee/ITEP/DocLib2/Forms/itemview.aspx?ID=55> (ενεργό).
75. Παπαϊωάννου, Α., Θεοδωράκης Ι., & Γούδας, Μ.(2003), «Για μία καλύτερη φυσική αγωγή», Θεσσαλονίκη Εκδόσεις Χριστοδουλίδη.
76. Σαμπανιώτης, Θ. (2006), «Ο ελληνικός τουρισμός στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού», Eurobank Research – Οικονομία και Αγορές, Τεύχος 8, 25 Οκτώβριου 2006, Έτος Ι, σελ 2 – 4
77. ΣΕΤΕ. (2013). «Η σημασία του τουρισμού για την Ελλάδα» Στο: <http://sete.gr/EN/TOURISM/The%20Importance%20of%20Tourism%20for%20Greece/> (ενεργό)
78. Σιώμος, Γ. (2002), «Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ», Σταμούλης: Αθήνα.
79. Σκουλάς, Ν. (2009), «Οινικός και Γαστρονομικός Τουρισμός το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Κρήτης», παρουσίαση στη Γιορτή Κρητικού Κρασιού και Τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων, στο: <http://www.cretan-nutrition.gr/wp/?p=2023> (ενεργό)
80. Τράπεζα της Ελλάδος (2014), «Ταξιδιωτικές Υπηρεσίες», στο: <http://www.bankofgreece.gr/Pages/el/Statistics/externalsector/balance/travelling.aspx> (ενεργό)
81. Τσιμπλάκης, Α. (2013), «Στόχευση σε ποιοτικές αγορές με επενδύσεις ύψους 26 δις. Ευρώ», Τουριστική Ανάπτυξη και Σύγχρονη Πόλη, Τουριστική Ανάπτυξη, Ναυτεμπορική (ένθετο) 23 – 11 – 2013, σελ. 14 – 16.
82. Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, (2014), «Στατιστικά Στοιχεία», στο: <http://www.hcaa.gr/profile/statistics/> (ενεργό).
83. Υφαντής, Π. (12 Αυγ. 2014), «Στην 'εντατική' τα μισά ελληνικά ξενοδοχεία» στο: <http://www.euro2day.gr/news/economy/article/1233144/sthn-entatikh-ta-misa-ellhnika-xenodoheia.html> (ενεργό).

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Σας προσκαλούμε ώστε να συμμετάσχετε στην ποιοτική επιχειρησιακή έρευνα σχετικά με την επίπτωση που έχει η οικονομική κρίση στην Ελλάδα στα επιχειρησιακά και στρατηγικά μοντέλα Διοίκησης, μέσα από ερωτηματολόγιο ανοικτού τύπου ερωτήσεων. Η έρευνα αυτή διεξάγεται από τους φοιτητές Γιάννη Ιωάννου (Α.Μ:) και Ιλία Veizi (Α.Μ:) στα πλαίσια της εκπόνησης της πτυχιακής τους εργασίας με θέμα: «Η διοίκηση των ΜΜΕ τουριστικών επιχειρήσεων στη περίοδο της κρίσης στρατηγικά και επιχειρηματικά μοντέλα για μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα» από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Δυτικής Ελλάδας με έδρα την Πάτρα. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι απολύτως εθελοντική και όλες οι απαντήσεις που θα εξαχθούν από αυτό αποτελούν εμπιστευτικά στοιχεία και δεν πρόκειται να δοθούν σε τρίτα πρόσωπα καθ' οποιονδήποτε άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Εφόσον το επιθυμείτε, μπορείτε να αρνηθείτε να απαντήσετε σε οποιαδήποτε από τις ερωτήσεις τις συνέντευξης χωρίς αιτιολόγηση. Για οποιαδήποτε πληροφορία ή ερώτηση σχετικά με την συγκεκριμένη έρευνα παρακαλούμε να απευθυνθείτε στους φοιτητές:

ΓΙΑΝΝΗΣ ΙΩΑΝΝΟΥ: Email: _____

Τηλ.: _____

ΙΛΙΑ VEIZI: Email: _____

Τηλ.: _____

Επωνυμία Επιχείρησης: _____

Είδος Επιχείρησης: Ξενοδοχειακή: Τουριστικό Γραφείο: Εστίασης: Άλλη:

Όνοματεπώνυμο Εκπροσώπου Επιχείρησης: _____

Στοιχεία Επικοινωνίας:

Σταθερό Τηλέφωνο: _____

Κινητό Τηλέφωνο: _____

Email: _____

1. Η επιχείρησή σας εστιάζει κυρίως στους Έλληνες ή αλλοδαπούς τουρίστες;

Έλληνες:	<input type="radio"/>
Αλλοδαπούς :	<input type="radio"/>
Έλληνες και Αλλοδαπούς:	<input type="radio"/>
ΔΓ/ΔΑ:	<input type="radio"/>

2. Αν εστιάζετε στους αλλοδαπούς τουρίστες, ποια είναι η εθνικότητά τους;

Σκανδιναβοί:	<input type="radio"/>
Κεντρική Ευρώπη (Γερμανοί/Αυστριακοί):	<input type="radio"/>
Γάλλοι:	<input type="radio"/>
Βρετανοί:	<input type="radio"/>
Ανατολικές Χώρες:	<input type="radio"/>
ΗΠΑ:	<input type="radio"/>

Ασία:	<input type="radio"/>
Αραβικά κράτη:	<input type="radio"/>
Άλλο: _____	<input type="radio"/>
ΔΓ/ΔΑ:	<input type="radio"/>

Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις.

3. Ποιους μήνες η επιχείρησή σας έχει την μεγαλύτερη προσέλευση τουριστών;

Θερινούς:	<input type="radio"/>
Χειμερινούς:	<input type="radio"/>
Όλο το χρόνο:	<input type="radio"/>

4. Ποια θεωρείτε ότι ήταν η κατάσταση της επιχείρησής σας πριν από την κρίση του 2009;

Άριστη:	<input type="radio"/>
Πολύ Ικανοποιητική:	<input type="radio"/>
Ικανοποιητική:	<input type="radio"/>
Μέτρια:	<input type="radio"/>

Λιγότερο Ικανοποιητική:	<input type="radio"/>
Καθόλου Ικανοποιητική:	<input type="radio"/>
ΔΓ/ΔΑ:	<input type="radio"/>

5. Θεωρείτε ότι η παρούσα κατάσταση της επιχείρησής σας, εν μέσω της οικονομικής κρίσης, είναι καλύτερη ή χειρότερη σε σχέση με την περίοδο πριν από την κρίση;

Καλύτερη:	<input type="radio"/>
Σταθερή:	<input type="radio"/>
Χειρότερη:	<input type="radio"/>
ΔΓ/ΔΑ:	<input type="radio"/>

Αν η απάντησή σας είναι «Καλύτερη» ή «Σταθερή», παρακαλούμε συνεχίστε στην ερώτηση 12.

6. Θεωρείτε ότι μόνο η οικονομική κρίση σας έχει επηρεάσει αρνητικά;

Ναι:	<input type="radio"/>
Όχι:	<input type="radio"/>
ΔΓ/ΔΑ:	<input type="radio"/>

Αν η απάντηση είναι «όχι» παρακαλούμε συνεχίστε στην ερώτηση 8.

7. Αν ναι τότε ποιες από τις τυχόν συνέπειες της οικονομικής κρίσης σας έχει επηρεάσει περισσότερο;

Περιορισμοί στις συναλλαγές (Capital Controls):	<input type="radio"/>
Υψηλή φορολόγηση:	<input type="radio"/>
Μείωση της αγοραστικής ικανότητας των πελατών:	<input type="radio"/>
Άλλο <input type="radio"/> : _____	
ΔΓ/ΔΑ:	<input type="radio"/>

Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις.

8. Με ποιο τρόπο έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση την επιχείρησή σας;

Μείωση πελατών:	<input type="radio"/>
Μείωση εργαζομένων:	<input type="radio"/>
Μείωση κερδών:	<input type="radio"/>
Άλλο <input type="radio"/> : _____	
ΔΓ/ΔΑ	<input type="radio"/>

Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις.

9. Κατά πόσο μειώθηκε ο τζίρος σας σε σχέση με τις προηγούμενες χρονιές;

Δεν μειώθηκε:	<input type="radio"/>	31 - 40%:	<input type="radio"/>
0 - 10%:	<input type="radio"/>	41 - 50%:	<input type="radio"/>
11 - 20%:	<input type="radio"/>	51% και άνω:	<input type="radio"/>
21 - 30%:	<input type="radio"/>	ΔΞ/ΔΑ:	<input type="radio"/>

10. Κατά πόσο μειώθηκε η τουριστική κίνηση στην επιχείρησή σας σε σχέση με τις προηγούμενες χρονιές;

Δεν μειώθηκε:	<input type="radio"/>
0 - 10%:	<input type="radio"/>
11 - 20%:	<input type="radio"/>
21 - 30%:	<input type="radio"/>
31 - 40%:	<input type="radio"/>
41 - 50%:	<input type="radio"/>
51% και άνω:	<input type="radio"/>
ΔΞ/ΔΑ:	<input type="radio"/>

11. Αν όχι, ποιες άλλες αιτίες θεωρείτε ότι συμβάλλουν στην πτώση της τουριστικής κίνησης για την επιχείρησή σας;

Ανεπαρκής προβολή του ελληνικού τουρισμού:	<input type="radio"/>
Έλλειψη γενικότερης τουριστικής παιδείας:	<input type="radio"/>
Κακές δημόσιες υποδομές (αεροδρόμια, λιμάνια, δρόμοι):	<input type="radio"/>
Ασταθές κοινωνικό περιβάλλον:	<input type="radio"/>
Ανταγωνισμός από φθηνά ολοκληρωμένα πακέτα διακοπών:	<input type="radio"/>
Άλλο <input type="radio"/> : _____	
ΔΞ/ΔΑ:	<input type="radio"/>

Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις.

12. Ποιες είναι οι ενέργειες που κάνετε προκειμένου να βελτιώσετε τις παρεχόμενες υπηρεσίες σας και να αυξήσετε την τουριστική σας κίνηση;

Μειώνετε περισσότερο τις τιμές των προϊόντων / υπηρεσιών σας:	<input type="radio"/>
Αυξάνετε την ποιότητα των προϊόντων υπηρεσιών σας:	<input type="radio"/>
Αυξάνετε την διαφήμιση των προϊόντων και υπηρεσιών σας:	<input type="radio"/>
Επεκτείνεστε σε νέες αγορές:	<input type="radio"/>
Εστιάζετε στην Εκπαίδευση του προσωπικού:	<input type="radio"/>
Άλλο <input type="radio"/> : _____	
ΔΓ/ΔΑ:	<input type="radio"/>

Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις.

13. Η επιχείρησή σας υπάρχει στο διαδίκτυο ;

Ναι:	<input type="radio"/>
Όχι:	<input type="radio"/>
ΔΓ/ΔΑ:	<input type="radio"/>

14. Αν όχι σκοπεύει να επεκταθεί στο άμεσο μέλλον;

Ναι:	<input type="radio"/>
Όχι:	<input type="radio"/>
ΔΓ/ΔΑ:	<input type="radio"/>

15. Σκοπεύετε να βρείτε νέους συμμάχους και να αυξήσετε τις συνεργασίες σας και με ποιον τρόπο;

Εστίαση στα κανάλια διανομής (touroperators):	<input type="radio"/>
Εξαγορά ή αφομοίωση άλλων επιχειρήσεων:	<input type="radio"/>
Συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις:	<input type="radio"/>
Ενσωμάτωση σε μεγάλη αλυσίδα τουριστικών επιχειρήσεων:	<input type="radio"/>
Πώληση της επιχείρησης σε άλλη επιχείρηση:	<input type="radio"/>
Θα πορευτούμε μόνο με τις δικές μας δυνάμεις:	<input type="radio"/>
Άλλο <input type="radio"/> : _____	
ΔΓ/ΔΑ:	<input type="radio"/>

Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις.

16. Ποιες είναι οι ενέργειές σας για το προσωπικό το οποίο διαθέτετε; Με ποιους τρόπους θα επενδύσετε σε αυτό;

Εκπαίδευση του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση:	<input type="radio"/>
Εκπαίδευση μέσω σεμιναρίων:	<input type="radio"/>
Αύξηση μισθού:	<input type="radio"/>
Μείωση μισθού:	<input type="radio"/>
Απόλυση εργαζομένων:	<input type="radio"/>
Άλλο <input type="radio"/> : _____	
ΔΓ/ΔΑ:	<input type="radio"/>

Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις.

17. Με ποιους τρόπους θα συνεργαστείτε με κρατικούς ή ιδιωτικούς φορείς προκειμένου να προωθήσετε καλύτερα το προϊόν ή την υπηρεσία σας;

Μέσα από οικονομικά προγράμματα όπως το ΕΣΠΑ:	<input type="radio"/>
Μέσα από τοπικές, εθνικές ή διεθνείς εκθέσεις:	<input type="radio"/>
Μέσα από στρατηγικά προγράμματα και δράσεις ανάπτυξης:	<input type="radio"/>
Άλλο <input type="radio"/> : _____	
ΔΓ/ΔΑ:	<input type="radio"/>

Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις.

18. Θεωρείτε ότι η κρίση αποτελεί ευκαιρία για την επιχείρησή σας ώστε να αναπτύξετε τουριστικά προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν είχατε μέχρι σήμερα; Αν ναι σε ποια καινοτόμα προϊόντα θα επενδύατε;

Πράσινος τουρισμός:	<input type="radio"/>
Αγροτουρισμός:	<input type="radio"/>
Θρησκευτικός Τουρισμός:	<input type="radio"/>
Συνεδριακός Τουρισμός:	<input type="radio"/>
Τουρισμός Αθλητισμού/Περιπέτειας:	<input type="radio"/>
Άλλο <input type="radio"/> : _____	
ΔΓ/ΔΑ:	<input type="radio"/>

Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις.

19. Παρακαλούμε προτείνετε τις δικές σας προτάσεις για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησής σας, μέσα στην κρίση.

Σας ευχαριστούμε θερμά για την συμμετοχή σας στην έρευνα.