



Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ – ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Π.Μ.Σ. Οργάνωση & Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών, Δημόσιων
Οργανισμών & Επιχειρήσεων

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η
Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της
στο Παγκόσμιο Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΦΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Επιμέλεια : Χαστάς Δημήτρης

A.M. μαρμ 12003

ΤΡΙΠΟΛΗ 2014



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΈΤΟΣ 2013 - 2014 / ΧΑΣΤΑΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή
της στο Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Αφιερώνεται,

στους γονείς μου, τη σύζυγο και τα δύο αγόρια μου, για την πολύπλευρη συμπαράσταση, την αδιάκοπη αρωγή και την αστείρευτη υπομονή που έδειξαν, σε μια ακόμα προσπάθεια βελτίωσης του μορφωτικού μου επιπέδου.



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΈΤΟΣ 2013 - 2014 / ΧΑΣΤΑΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή
της στο Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια ολοκλήρωσης του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών, Δημόσιων Οργανισμών και Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, το Ακαδημαϊκό έτος: 2013-2014.

Για την πραγμάτωση αυτού του έργου θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον Επιβλέποντα Καθηγητή μου κύριο Γεώργιο Φωτόπουλο, Καθηγητή του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών, της Σχολής Οικονομίας - Διοίκησης και Πληροφορικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, τόσο για τις πολύτιμες συμβουλές του, όσο και για το ενδιαφέρον του να μελετήσει και να επιλύσει τους προβληματισμούς μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους στάθηκαν δίπλα μου και με βοήθησαν, ο καθένας με τον τρόπο του, σ' αυτή την προσπάθεια, όπως και σε κάθε βήμα μου μέχρι τώρα.



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΈΤΟΣ 2013 - 2014 / ΧΑΣΤΑΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή
της στο Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Περίληψη

Ο Τουρισμός αποτελεί μια οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική δραστηριότητα, που έχει εξελιχθεί σε μια από τις σημαντικότερες βιομηχανίες παγκοσμίως, αποτελώντας παράγοντα ανάπτυξης και απασχόλησης. Για πολλές εθνικές οικονομίες θεωρείται η πρωταρχική παραγωγική διαδικασία που λειτουργεί ως βασική πηγή εισοδήματος. Καλύπτει σχεδόν όλα τα εισοδηματικά στρώματα και προσπαθεί να ικανοποιήσει τη βασική πλέον ανάγκη του ανθρώπου που είναι η δυνατότητα αλλαγής περιβάλλοντος και τρόπου ζωής, για ένα χρονικό διάστημα, που σε ποιότητα και ποσότητα ποικίλει ανάλογα με τη διάθεση και το μέγεθος της δαπάνης που ο καθένας έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει.

Η Ευρώπη είναι ο κύριος τουριστικός προορισμός διεθνώς και υπολογίζεται ότι θα εδραιώσει την κυριαρχία της, εφόσον προβλέπεται ότι το 2020 περίπου 717 εκατομμύρια τουριστών από άλλες Ηπείρους πρόκειται να την επισκεφθούν, ενώ τα τελευταία χρόνια ο αριθμός αυτός κυμαίνεται στα 386 εκατομμύρια τουρίστες, δείχνοντας ένα μέσο ετήσιο ποσοστό αύξησης της τάξης του 3% (World Tourism Organization -Τουριστικό Όραμα 2020). Την τρέχουσα δεκαετία στην Ευρωπαϊκή Ένωση ο τουρισμός καταλαμβάνει 3,3 εκατομμύρια θέσεις εργασίας με τις ευρωπαϊκές χώρες να απορροφούν το 68% των τουριστικών μετακινήσεων παγκοσμίως. Ένα θέμα μέγιστης σημασίας για τον τουρισμό είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει για τη βελτίωση της ποιότητας, καλύπτοντας όλα τα ποιοτικά πρότυπα, όπως και το κενό αντίληψης της ποιότητας στον τουρισμό (World Tourism Organization - Τουριστικό Όραμα 2020).

Από τα μέσα της δεκαετίας του '60, ο τουρισμός εξελίσσεται σ' έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας και σε μια από τις κύριες πηγές ανάπτυξης. Η Ελλάδα σήμερα θεωρείται ένας από τους δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως. Η τουριστική της



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΈΤΟΣ 2013 - 2014 / ΧΑΣΤΑΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή
της στο Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

ανάπτυξη στηρίζεται στην προσφορά του κλασσικού τουριστικού προϊόντος, ήλιος και θάλασσα. Για τη διατήρηση και ανάπτυξη του τουρισμού είναι απαραίτητη η συνεργασία όλων των άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενων φορέων του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Στη βάση του αποτελεί ένα οικονομικό φαινόμενο με σημαντικές επιπτώσεις σε μεγάλο αριθμό κοινωνικών ομάδων, ατόμων, αλλά και στο περιβάλλον (stakeholders) (Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, 2004, σελ. 35). Στην Ελλάδα, οι επιπτώσεις αυτές αυξάνονται σημαντικά αν ληφθεί επιπλέον υπόψη ότι περίπου το 20% του ενεργού ανθρώπινου δυναμικού της χώρας εργάζεται σε επιχειρήσεις που συνδέονται με τον τουρισμό.

Αναμφισβήτητα λοιπόν, ο τουρισμός αποτελεί μια σημαντική οικονομική δραστηριότητα καλύπτει το 36,98% των άδηλων πόρων σε συνάλλαγμα και το 51,09% του ελλείμματος του εμπορικού υποζυγίου (ΣΕΤΕ, στατιστικά δεδομένα, 2012). Τα τουριστικά έσοδα ανήλθαν σε 10,025 δισεκατομμύρια ευρώ το 2012, έναντι 10,505 εκατομμύρια ευρώ το 2011, σημειώνοντας μείωση κατά 4,78%. Η απασχόληση στον κλάδο, είτε με άμεσο είτε με έμμεσο τρόπο, αποτέλεσε το 18,3% της συνολικής απασχόλησης της χώρας. Αυτό σημαίνει ότι 688.800 άτομα απασχολήθηκαν άμεσα ή έμμεσα σε όλους τους κλάδους της ελληνικής οικονομίας και ότι ο τουρισμός συνεισφέρει το 16,4% του ΑΕΠ. Η Ελλάδα κατέχει το 2,93% της ευρωπαϊκής αγοράς τουρισμού και το 1,5% της παγκόσμιας αγοράς. Η μέση κατά κεφαλή δαπάνη ανήλθε στα 646,06 ευρώ, η οποία ήταν κατά 1,02% υψηλότερη από το 2011 (Πηγή, Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδας, «Οικονομικά Χρονικά: Σεπτέμβριος - Οκτώβριος 2013»).

Συγκρινόμενος σε παγκόσμιο επίπεδο, ο ελληνικός τουρισμός καταγράφει ικανοποιητικές επιδόσεις. Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (WTO), η Ελλάδα το 2012 ήταν 17^η σε επίπεδο διεθνών αφίξεων και 23^η σε επίπεδο εσόδων. Επίσης, σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (WEF) το 2013, η χώρα μας καταλαμβάνει την 32^η θέση μεταξύ 140 χωρών στο Δείκτη Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας, ενώ στο Γενικό Δείκτη Ανταγωνιστικότητας καταλαμβάνει



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΈΤΟΣ 2013 - 2014 / ΧΑΣΤΑΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή
της στο Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

μόλις την 96^η. Ο ΣΕΤΕ (δηλώσεις Προέδρου 2012) εκτιμά ότι: «ο τουρισμός μπορεί να ξεπεράσει τα 24 εκατομμύρια ετήσιες αφίξεις, από τα 17 εκατομμύρια τουρίστες που δεχόμαστε σήμερα, με κατά κεφαλή δαπάνη περίπου 800 ευρώ. Με ορίζοντα το 2021, θα μπορούσε να παράγει ετήσια άμεσα έσοδα 18-19 δισεκατομμύρια ευρώ και συνολικά 48-50 δισεκατομμύρια ευρώ, έναντι 32 δισεκατομμυρίων ευρώ το 2012, προσφέροντας επιπλέον 9 μονάδες, στο ΑΕΠ της χώρας. Τότε συνολικά 1 εκατομμύριο εργαζόμενοι θα εργάζονται άμεσα και έμμεσα στον τουρισμό, έναντι 780.000 σήμερα».

Ο μεγαλύτερος αριθμός επισκεπτών μέχρι πριν από λίγα χρόνια προερχόταν κυρίως από τη Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Την τελευταία δεκαετία ωστόσο, αναδείχθηκαν νέες χώρες - αγορές από τις οποίες η Ελλάδα προσελκύει σημαντικό αριθμό επισκεπτών. Οι χώρες αυτές είναι κυρίως η Ρωσία και οι γειτονικές Βαλκανικές. Ιδιαίτερα οι αφίξεις από τη Ρωσία εμφανίζουν σημαντική αύξηση τα τελευταία χρόνια. Από την άλλη πλευρά, μικρός είναι ο αριθμός των επισκεπτών από χώρες όπως η Ιαπωνία και η Κίνα, γεγονός που δείχνει ότι υπάρχουν και άλλες σημαντικές αγορές από τις οποίες η Ελλάδα θα μπορούσε να αποσπάσει ακόμα μεγαλύτερο μερίδιο.

Αναμφισβήτητα λοιπόν, ο τουρισμός είναι μια οικονομική δραστηριότητα, η οποία χαρακτηρίζεται ως η ατμομηχανή της ελληνικής οικονομίας με συνεχώς αυξανόμενη σημασία στην προσπάθεια για έξοδο από την ύφεση και την επιστροφή στην ανάπτυξη, γεγονός που την καθιστά ως τη μεγαλύτερη εθνική βιομηχανία που δραστηριοποιείται σ' ένα έντονα μεταβαλλόμενο, διεθνές, ανταγωνιστικό περιβάλλον. Προϋπόθεση για την ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος αποτελεί ο τόπος προορισμού. Στο σημείο αυτό η χώρα μας έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, λόγω των φυσικών συνθηκών, της πολιτιστικής και ιστορικής κληρονομιάς, της υλικοτεχνικής υποδομής και του πολιτικοοικονομικού περιβάλλοντος. Οι ελληνικές ξενοδοχειακές μονάδες παρέχουν το κυριότερο στοιχείο του πολύπλοκου τουριστικού πακέτου,



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΈΤΟΣ 2013 - 2014 / ΧΑΣΤΑΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή
της στο Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

επιδιώκουν να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, η επίτευξη και η διατήρηση της οποίας βρίσκεται κυρίως στην εξυπηρέτηση και την προσωπική επαφή των απασχολούμενων ανθρώπων σ' αυτές με τους πελάτες. Επομένως, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ένας από τους καθοριστικότερους παράγοντες παραγωγής και προώθησης του εγχώριου τουριστικού προϊόντος. Αυτή η διαπίστωση έχει στρέψει την προσοχή των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στον τρόπο διοίκησης των υπαλλήλων τους, γεγονός που σχετίζεται με την ανθρώπινη διάσταση του εργασιακού περιβάλλοντος και των εργασιακών σχέσεων.

Η διαχείριση του Ανθρώπινου Παράγοντα στον ιδιαίτερο κλάδο του τουρισμού παίζει πρωτεύοντα ρόλο, διότι ο τουρισμός, μέσω των υπηρεσιών, προσφέρει εμπειρίες στους εργαζόμενους αυτού του κλάδου, οι οποίοι κρίνονται ανά πάσα στιγμή από την επαφή και την επικοινωνία τους με τον πελάτη - τουρίστα, όπως παράλληλα κρίνεται και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι οι οποίοι εργάζονται στο Τμήμα Υποδοχής (front desk) ενός ξενοδοχείου είναι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση της φήμης του ξενοδοχείου. Ο Carlzon (1987) αναφερόμενος στο Τμήμα Υποδοχής ενός ξενοδοχείου, επικαλείται τη φράση «η στιγμή της αλήθειας» ή αλλιώς «moment of truth» για να περιγράψει την επαφή - επικοινωνία του πελάτη με τον υπάλληλο υποδοχής (front desk staff) σ' ένα ξενοδοχείο. Ο Baum (1995) πιστεύει ότι η τουριστική βιομηχανία, στο θέμα της επαφής – επικοινωνίας του πελάτη με τον υπάλληλο υποδοχής, είναι εκείνη η οποία πρωταγωνιστεί, διότι σε κάθε Τμήμα του ξενοδοχείου εργάζονται υπάλληλοι διαφορετικού μορφωτικού και ίσως πολιτισμικού επιπέδου και κατά κάποιον τρόπο «τμηματοποιείται» η συνολική εμπειρία που προσφέρεται σ' ένα πελάτη – επισκέπτη ενός ξενοδοχείου. Η μη ικανοποιητική ή και αγενής συμπεριφορά ενός υπαλλήλου οδηγεί σε αρνητική εντύπωση του πελάτη, ενώ η ευγενική και αποδοτική συμπεριφορά οδηγεί σε θετική εντύπωση.



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΈΤΟΣ 2013 - 2014 / ΧΑΣΤΑΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή
της στο Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Στη σύγχρονη διεθνή χρηματοοικονομική συγκυρία, η Ελλάδα διανύει μια περίοδο σοβαρής οικονομικής κρίσης, οι πολλαπλές επιδράσεις της οποίας αφορούν όλους τους τομείς και κλάδους της οικονομίας. Ο τουρισμός είναι μια δραστηριότητα που θα επηρεαστεί, λόγω της ευαισθησίας που παρουσιάζει στις οικονομικές μεταβολές. Τα αίτια που τροφοδοτούν την κρίση στον ελληνικό τουρισμό οφείλονται στα χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα της τουριστικής βιομηχανίας και στις πολιτικές που εφαρμόστηκαν. Εμφανή συμπτώματα αυτής της παθογένειας συνιστούν: η συρρίκνωση της τουριστικής περιόδου, η μείωση της διαπραγματευτικής ικανότητας της χώρας μας, στοιχεία της οποίας αποτελούν, μεταξύ άλλων, οι στάσιμες ή μειούμενες τιμές, η αυξανόμενη τάση για συμβόλαια «all inclusive», η μείωση της εγχώριας τουριστικής δαπάνης και η σταθερή υποβάθμιση του οικονομικού και κοινωνικού προφίλ του μέσου τουρίστα.

Για την υπέρβαση της κρίσης αδήριτη αναγκαιότητα συνιστά η εφαρμογή τουριστικής πολιτικής συμβατής με το «καλώς επιχειρείν». Η πρόκληση που αντιμετωπίζει η ελληνική τουριστική αγορά, τόσο σε ευρωπαϊκό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, αφορά στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της. Από την άποψη αυτή απαιτείται, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών να υπερβαίνει το κόστος τους (value for money). Συνεπώς η ποιοτική αναβάθμιση, η εστίαση στο ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό, ο εμπλουτισμός και η διαφοροποίηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος συνιστά επιτακτική ανάγκη και προβάλλει ως ο στρατηγικός στόχος όλων εκείνων, φορέων και φυσικών προσώπων, οι οποίοι εμπλέκονται στο τουριστικό κύκλωμα, για να μετατραπούν οι συνιστώσες της κρίσης σε άξονες ευκαιριών.

Με την παρούσα εργασία θα μελετηθεί και θα αναλυθεί η ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη διατήρησή της στο παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον.



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΈΤΟΣ 2013 - 2014 / ΧΑΣΤΑΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή
της στο Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Λέξεις – Κλειδιά: Τουρισμός, Ελληνική Τουριστική Πολιτική, Οικονομική Κρίση, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Abstract

Tourism is very important for the European economy. It accounts for 5% of direct employment and proportion of European GDP and has a tremendous multiplying effect over other economic sectors, enjoying forecast stable growth for the future. Tourism has one of the highest labour mobility rates across Europe, permitting discussion of the emergence of a truly European economic sector and a labour market with a genuine European dimension. Thus, the discussion about new occupations and future skill needs for the sector in Europe has a particular significance. Our country is one of the top tourism destinations in the world and its target is to be in the top 10 within the next few years. The number of visitors over the last decade has steadily increased. From 13 million international visitors in 2001, more than 16.4 million people visited Greece in 2012, and it is expected that this number will soon reach 20 million, almost twice the country's population. Furthermore, the tourism sector is one of the main pillars of the Greek economy.

The Greek tourism started flourishing in the late 1960s and particularly in the early 1970s. In a slow but stable pace, Greece has today managed to become one of the most favorite tourist destinations among Europeans, Asians and Americans. The peak season for Greek tourism lasts from May to September, since the third-quarters of the tourism flow choose this time of year to come to Greece. The sunny weather, warm beaches and variable landscapes invite people from all over the world to experience the Greek hospitality and peaceful way of life. The income from tourism constitutes a large part of the Greek economy. Greece has a national tourism strategy in place that focuses on highlighting the country's unique advantages, increasing the length of the tourism season, introducing and developing new destinations to visitors and investors, and augmenting the tourism product that Greece has to offer.

In the case of tourism, the role of human capital is essential at least for two reasons. First, a general subject has to do with the relation between human capital, productivity and growth in the different sectors of the economy. The second reason has to do with the role of human capital within the sector.



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαθη 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Περιεχόμενα

Αφιέρωση.....	1
Ευχαριστίες.....	3
Περίληψη.....	4
Abstract.....	10
Περιεχόμενα.....	11
Εισαγωγή.....	14
Κεφάλαιο 1: Τουρισμός.....	16
Γενικά στοιχεία για το φαινόμενο του Τουρισμού - Ορισμός.....	16
1.1 Αναδρομή του φαινομένου στο πέρασμα των χρόνων.....	17
1.2 Σύγχρονος Τουρισμός.....	21
1.3 Τα Χαρακτηριστικά του τουρισμού.....	23
1.4 Τα χαρακτηριστικά και οι διακρίσεις της τουριστικής απασχόλησης.....	27
Κεφάλαιο 2: Τουρισμός και Ελληνική Οικονομία.....	31
2.1 Οικονομική και Τουριστική Ανάπτυξη – Στόχοι του Ελληνικού Τουρισμού.....	31
2.1.1 Τουρισμός και Εθνική Οικονομία.....	31
2.1.2 ^α Αερομεταφορές – Συμμαχίες με Αεροπορικές εταιρείες.....	34
2.1.2 ^β Η κρουαζιέρα στην Ελλάδα.....	36
2.3 S.W.O.T. Ανάλυση του Ελληνικού Τουρισμού.....	41
2.4 Στατιστικά στοιχεία για τον Ελληνικό Τουρισμό.....	44
2.5 Ελληνικός Τουρισμός και Διεθνές Περιβάλλον.....	50
2.6 Ελληνικός Τουρισμός και Οικονομική Κρίση.....	55
Κεφάλαιο 3: Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού.....	58
3.1 Ανάλυση της έννοιας του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	58
3.2 Ανίχνευση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	58
3.2.1 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	59
3.2.2 Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	69
3.2.3 Η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων.....	70
3.3 Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και οι Παράγοντες Δημιουργίας.....	72
3.4 Τα Χαρακτηριστικά του Ελληνικού Τουριστικού Προϊόντος.....	73
3.5 Οι άλλες Ανταγωνίστριες Δυνάμεις.....	76



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαθη 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Κεφάλαιο 4: Τουρισμός και Ανθρώπινος Παράγοντας	81
4.1 Η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού	81
4.2 Η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στη δημιουργία	82
ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	82
4.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	85
4.4 Στρατηγική βελτίωση της ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών	87
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	92
5.1 Συμπεράσματα – Προτάσεις	92
Βιβλιογραφία.....	92



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Λίστα Πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΕΙΔΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	22
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΕΙΔΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	22
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	42
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	45
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ 2012	45
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΧΩΡΕΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΤΟ 2012.....	47
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ 2005-2012,	48
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΕ ΑΦΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ 2005-2012.....	49
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ PORTER ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	63
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΩΝ ΧΩΡΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ -2011.....	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΩΝ ΧΩΡΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ -2012.....	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΑΦΙΞΕΩΝ ΣΤΗ ΜΕΣΟΓΕΙΟ 2011-2012.	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 13: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΡΙΕΣ ΧΩΡΕΣ	80



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Εισαγωγή

Το πρώτο μέρος της εργασίας επιχειρεί να προσεγγίσει το φαινόμενο του τουρισμού, όπως εκδηλώνεται στις μέρες μας αλλά και με μια μικρή αναφορά στην εξέλιξή του. Στο ίδιο κεφάλαιο σκιαγραφείται ο σύγχρονος τουρίστας, με ιδιαίτερη αναφορά στις νέες μορφές τουρισμού, καθώς και η συνολική ζήτηση και προσφορά για την τουριστική υπηρεσία.

Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά τη σημερινή κατάσταση του ελληνικού τουρισμού ως αναπόσπαστο, ζωτικό κομμάτι για τη διαρκή ανάπτυξη της χώρας. Έμφαση ωστόσο δίδεται σε δύο σημαντικούς άξονες, με ισχυρά περιθώρια βελτίωσης στο εγχώριο περιβάλλον οι αερομεταφορές και η κρουαζιέρα. Ακολουθεί καταγραφή της ελληνικής τουριστικής προβολής και του τρόπου διαμόρφωσης της σχετικής στρατηγικής. Επίσης, παρατίθενται στατιστικά στοιχεία, πίνακες και διαγράμματα που αναφέρονται στην εξέλιξη του ελληνικού, αλλά και του παγκόσμιου τουρισμού. Παράλληλα, επιχειρείτε και εκτενής καταγραφή των αδύνατων και δυνατών σημείων του ελληνικού τουρισμού στο πλαίσιο μιας swot ανάλυσης. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την τοποθέτηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος στο διεθνές γίγνεσθαι ιδιαίτερα μάλιστα σε περιόδους με έντονες οικονομικές διακυμάνσεις.

Στη συνέχεια στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας έρευνας εντοπίζονται και αναλύονται τα ανταγωνιστικά στοιχεία του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προσεγγίζεται σε θεωρητικό επίπεδο και στη συνέχεια τοποθετείται το τουριστικό προϊόν ως προς το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, όπου αυτό τελικά διαμορφώνεται. Τέλος, εξετάζεται η πορεία των υπόλοιπων ανταγωνιστριών τουριστικών δυνάμεων.

Το τέταρτο κεφάλαιο εστιάζει στο κρίσιμο και επιτελικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα, στην τελική διαμόρφωση του συνόλου του τουριστικού προϊόντος, από τη στιγμή της δημιουργίας του μέχρι και την τελική κατανάλωση του.



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαθη 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Τέλος, η μελέτη ολοκληρώνεται με τη συλλογή και καταγραφή των συμπερασμάτων που προέκυψαν, με γνώμονα την περαιτέρω εξέλιξη του τουριστικού προϊόντος μέσα από την ενδυνάμωση και την ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα.

Τα αριθμητικά στοιχεία αναζητήθηκαν σε έγκριτες ηλεκτρονικές διευθύνσεις όπως της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (ΕΛ.ΣΤΑΤ), τον Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (Σ.Ε.Τ.Ε.), το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών (Ι.Τ.Ε) και την Τράπεζα Ελλάδας.



Κεφάλαιο 1: Τουρισμός

Γενικά στοιχεία για το φαινόμενο του Τουρισμού - Ορισμός

Πρόκειται για ένα διεθνές δυναμικό και συνάμα μαζικό φαινόμενο. Οι ορισμοί, με βάση τους οποίους προσπάθησαν οι επιστήμονες να το προσεγγίσουν, είναι πολλοί υπό το πρίσμα της διεπιστημονικής προσέγγισης. Η Διεθνής Ένωση Επιστημών Τουρισμού υιοθέτησε τον ακόλουθο ορισμό: «Τουρισμός είναι το σύνολο των φαινομένων και των σχέσεων που προκύπτουν από το ταξίδι και τη διαμονή μη μόνιμων κατοίκων σε έναν προορισμό» (Βενετσανοπούλου Γ.Μ.,2006, σελ. 45).

Στο ίδιο περίπου επίπεδο κινείται και ο ορισμός που δόθηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού: «Ως Τουρισμός ορίζονται οι δραστηριότητες των προσώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε τόπους εκτός του συνηθισμένου περιβάλλοντός τους για όχι περισσότερο από ένα συνεχή χρόνο, για αναψυχή, επαγγελματικούς και άλλους σκοπούς που δε σχετίζονται με την άσκηση κάποιας δραστηριότητας αμειβόμενης στον τόπο επίσκεψης» (Stephen J.,2006, σελ. 9). Εξίσου περιεκτικός, από τη σκοπιά του περιβάλλοντος που δέχεται το φαινόμενο του τουρισμού και ο ακόλουθος ορισμός: «Η οργανωμένη προσπάθεια ενός τόπου να συγκρατήσει τα άτομα που μετακινούνται από τον τόπο της μόνιμης κατοικίας τους για οποιουσδήποτε άλλους λόγους πέραν των επαγγελματικών, αλλά και να προσελκύσει και νέους ανθρώπους, παρέχοντας υπηρεσίες αναψυχής, ξεκούρασης, πνευματικής καλλιέργειας κ.λ.π.» (Καραγιάννης Σ.-Έξαρχος Γ.,2006, σελ. 40).

Σύμφωνα με τις προηγούμενες αναφορές, τα κοινά χαρακτηριστικά που διακρίνονται είναι:

- Τουριστικές ανάγκες και κίνητρα
- Τουρισμός επιλεκτικής συμπεριφοράς και προορισμού
- Ταξίδι μακριά από το σπίτι για διάφορους λόγους, πέραν των επαγγελματικών. Οι μετακινήσεις είναι σύντομου χρονικού διαστήματος και



στο τέλος των σχετικών ενεργειών προβλέπεται πάντα η επιστροφή στο σπίτι.

- Έντονες αγοραστικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των τουριστών και εκείνων που εφοδιάζουν με αγαθά, για την ικανοποίηση των τουριστών. Πρόκειται για ένα κύκλωμα που ξεκινά και περιλαμβάνει, επίσης, τη διαμονή στον τόπο προορισμού αλλά και τη διατροφή.

Ως τουρίστας θεωρείται, το πρόσωπο που επισκέπτεται άλλη χώρα, πέραν της μόνιμης διαμονής του και στην οποία παραμένει για περισσότερο από 24 ώρες και για πληθώρα διαφορετικών λόγων, όπως ψυχαγωγία ή επαγγελματικοί λόγοι. Ο όρος τουρίστας, διαφέρει από εκείνον του εκδρομέα, ο οποίος επισκέπτεται συγκεκριμένο τόπο, για οποιαδήποτε αιτία, αλλά για παραμονή λιγότερο της μιας μέρας. Οι προαναφερθέντες ορισμοί δόθηκαν κατά τη διεξαγωγή ενός συνεδρίου για τον τουρισμό, το 1936, από τα Ηνωμένα Έθνη (Κρισωτάκη Α.Ρ., 2000, σελ. 14). Τέλος, επιχειρώντας μια γενικότερη προσέγγιση ο τουρισμός θα μπορούσε να οριστεί ως το σύνολο των διαδικασιών, των δραστηριοτήτων και των εκροών που απορρέουν από τις σχέσεις και τις συναλλαγές μεταξύ των τουριστών και:

- των «Προμηθευτών» των Τουριστικών Υπηρεσιών
- της Κυβέρνησης της χώρας φιλοξενίας τους
- τις Τοπικές Κοινωνίες, οι οποίες υποδέχονται τους τουρίστες
- το ευρύτερο Φυσικό και Πολιτιστικό Περιβάλλον που εμπλέκονται στην προσέλκυση και τη φιλοξενία των τουριστών (Ακριβός, Σαλεσιώτης, 2007, σελ.9-11).

1.1 Αναδρομή του φαινομένου στο πέρασμα των χρόνων

Ο τουρισμός συνδεόταν με τον ελεύθερο χρόνο και τις δραστηριότητες που μπορούσαν να πραγματοποιηθούν κατά τη διάρκειά του. Οι διάφορες μορφές τουρισμού, όπως τουρισμός υγείας, θρησκευτικός τουρισμός κ.λ.π., αποτελούσαν ήδη πρακτικές των αρχαίων κοινωνιών. Στην αρχαία Ελλάδα και την αρχαία Ρώμη, ο ελεύθερος χρόνος φανέρωνε την προέλευση και την τάξη των πολιτών, οι οποίοι



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003

«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

απαλλαγμένοι από την καταναγκαστική εργασία, ένιωθαν την υποχρέωση να ασχοληθούν με τα κοινωνικά, ηθικά και πολιτικά θέματα της πολιτείας. Ο ελεύθερος χρόνος ήταν συνώνυμο των ευγενών ενασχολήσεων.

Η έννοια της φιλοξενίας στην αρχαία Ελλάδα υπήρξε αναπόσπαστο τμήμα της τουριστικής μετακίνησης και ο Ξένιος Δίας αντιπροσώπευε τον προσάτη οικοδεσποτών και φιλοξενούμενων. Η φιλοξενία είχε ισχύ νόμου και οι κάτοικοι των πόλεων, στις οποίες διεξάγονταν μεγάλα θρησκευτικά ή αθλητικά γεγονότα δέχονταν αφιλοκερδώς τους επισκέπτες στο σπίτι τους. Η αρχιτεκτονική των σπιτιών τους προέβλεπε ειδικούς χώρους στο υπερώο για τη φιλοξενία των ξένων, τους οποίους υποδέχονταν με τιμές, τους τοποθετούσαν σε διακεκριμένες θέσεις μέσα στο σπίτι τους με σεβασμό και φροντίδα και τους κατευόδωναν με δώρα (Χυτήρης, 1996, σελ. 21-22). Στην αρχαία Ελλάδα, μεταξύ των ξεχωριστών προορισμών είναι εκείνοι των Δελφών, της αρχαίας Ολυμπίας και της Επιδαύρου. Για πολλούς οι Ολυμπιακοί Αγώνες, αποτέλεσαν μάλιστα και την πρώτη οργανωμένη μορφή τουριστών - επισκεπτών. Υπό το ίδιο πρίσμα, ο Ηρόδοτος αποτελεί τον πρώτο διεθνή τουρίστα. Στις ανασκαφές στην Κρήτη, επίσης, εντοπίζονται χτίσματα που σχετίζονται με πανδοχεία. Όμως, λόγω της αύξησης του αριθμού των μετακινουμένων η ιδιωτική πρωτοβουλία, δε μπορούσε πλέον να καλύψει τις ανάγκες για φιλοξενία, γεγονός που οδήγησε στην εμφάνιση της «πολιτικής προξενίας», όπου οι διορισμένοι πρόξενοι, που εκπροσωπούσαν τα συμφέροντα της πόλης τους, ανέλαβαν και την υποχρέωση να παρέχουν και τη φιλοξενία στους επισκέπτες της πόλης τους.

Αυτή η μορφή φιλοξενίας οδήγησε στην εμφάνιση των πρώτων τύπων ξενοδοχείων, που σύμφωνα με την ιστορία ήταν το «Καταγώγιο», το οποίο κτίστηκε με απόφαση του ιερού της Επιδαύρου, συνολικής δυναμικότητας 100 δωματίων ή 200 κλινών με σκοπό την εξυπηρέτηση των προσκυνητών του ιερού του Ασκληπιού. Την ίδια περίοδο στην Ολυμπία κτίστηκε το «Λεωνιδαίον», καθώς και άλλα περίφημα «Καταγώγια», όπως αυτό που έχτισαν οι Λακεδαιμόνιοι κ.α. Τα «Καταγώγια» αντικαταστάθηκαν από τα «Πανδοχεία», τα οποία είχαν κερδοσκοπικό χαρακτήρα και παρείχαν αρχικά μόνο στέγη, ενώ αργότερα και



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

τροφή. Παράλληλα με τα «Πανδοχεία» εμφανίζονται και τα «Καπηλειά», που είχαν έντονο κερδοσκοπικό χαρακτήρα, και όσοι ασκούσαν αυτό το επάγγελμα ήταν άνθρωποι του υποκόσμου. Η «Ξενοδοχία» αναπτύχθηκε αρκετά αργότερα, για την εξυπηρέτηση των Διονυσιακών εορτών, όπου πρωτοεμφανίζεται και το επάγγελμα του ξεναγού, που τότε λεγόταν «εξηγητής», αφού εξηγούσε στους επισκέπτες τα καλλιτεχνικά έργα και τα ήθη και έθιμα της περιοχής. Αλματώδη ανάπτυξη γνώρισε η «Ξενοδοχία» στη βυζαντινή εποχή και κατά τους διωγμούς των χριστιανών, όπου ξενώνες, όπως της Βασιλείας ή του Σαμψών, περιέθαλπαν τους διωκόμενους χριστιανούς. Οι ξενώνες των βυζαντινών χρόνων ανήκαν σε διακεκριμένα μέλη της τότε κοινωνίας και επιχορηγούνταν από το Κράτος.

Κατά την Τουρκοκρατία η μόνη μορφή υποτυπώδους φιλοξενίας ήταν τα «Χάνια», που παρείχαν τροφή και στέγη στους ταξιδιώτες μόνο για λίγες ώρες. Μετά την Επανάσταση του 1821 κτίζεται από τον Βασιλιά Όθωνα το ξενοδοχείο με την επωνυμία «Λονδίνο» στο Ναύπλιο και το 1824 ιδρύεται το παλαιότερο μέχρι σήμερα ξενοδοχείο, το «Μεγάλη Βρετανία» στην Πλατεία Συντάγματος, που αρχικά λειτουργούσε ως κατοικία και στη συνέχεια, από το 1874 και μετά, ως ξενοδοχείο. Επίσης γνωστά εκλεκτά ξενοδοχεία της εποχής ήταν το «Ακταίον», το «Athenee Palace» κ.λ.π. (Χυτήρης 1996, σελ. 23).

Στην Ευρώπη, το 17ο αιώνα η συμμετοχή σε ταξίδια, με κυριότερους προορισμούς, τα πολιτιστικά κέντρα της εποχής, όπως η Ιταλία και η Γαλλία της «Belle Epoque» αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της εκπαίδευσης που παρέχεται σε ευγενείς. Ουσιαστική συμβολή στην ανάπτυξη και τη μεγέθυνση του τουρισμού, καθώς και στον εκσυγχρονισμό του είχε εκείνη την περίοδο και η έκδοση «βιβλίων – οδηγών» με ακριβείς και σαφείς ταξιδιωτικές πληροφορίες. Επίσης, η Άπω Ανατολή και η Αμερική, μέσω των Ατμοπλοϊκών διασυνδέσεων, μετατρέπονται σε τουριστικούς προορισμούς και αποπνιούνται τον μεταναστευτικό και εμπορικό τους χαρακτήρα. Στις αρχές του 19ου αιώνα, ο Thomas Cook, αποτέλεσε αναμφίβολα τον πρώτο ευρωπαϊκό διοργανωτή ταξιδιών. Οργάνωσε τη μαζική μεταφορά 570 τουριστών με σιδηρόδρομο. Οι τουρίστες της εποχής, αποτέλεσαν το κέντρο της προσοχής, τόσο των ιδιωτών, όσο και της οργανωμένης πόλης. Στα χρόνια που



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

ακολούθησαν η δικτύωση του σιδηροδρόμου, η σημαντική βελτίωση του οδικού δικτύου και η σχετική κοινωνική ηρεμία ενίσχυσαν αποφασιστικά τον τουρισμό.

Η σύγχρονη μορφή του φαινομένου, διαμορφώνεται μετά τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και υποστηρίζεται από την πρόσκαιρη οικονομική παγκόσμια ευμάρεια, αλλά και την εξέλιξη των μέσων μεταφοράς. Τα αεροπλάνα και τα μεγάλα πλοία μπορούν να χρησιμοποιηθούν πλέον περισσότερο μαζικά και όχι για στρατιωτικούς σκοπούς (Βενετσανοπούλου Γ.Μ., 2006, σελ 33). Επίσης, σ΄ αυτή την τουριστική έκρηξη, αξιοσημείωτος είναι ο ρόλος των τουριστικών καταλυμάτων, τα οποία λόγω της ιδιομορφίας της πελατείας τους (αριστοκράτες και εισοδηματίες) επιδιώκουν να είναι υψηλών προδιαγραφών. Παράλληλα, στην Ευρώπη κατασκευάζονται ξενοδοχειακά συγκροτήματα μεσαίων και χαμηλών κατηγοριών, τα οποία θα αποτελέσουν τη δεκαετία του 1930 τον πυρήνα για την ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού.

Τα πρώτα βήματά του, στη νεότερη ιστορία της Ελλάδας, ο πρώιμος τουρισμός, τα πραγματοποιεί το 1895 με την ίδρυση της Ποδηλατικής Εταιρίας, η οποία μετονομάζεται το 1909 σε «Ελληνική Εταιρεία Περιηγήσεων - Touring Club». Κεντρικό σημείο της δραστηριότητας του σωματείου αποτελεί η περιήγηση. Την περίοδο αυτή, βέβαια, παρουσιάζονται και άλλα περιηγητικά σωματεία στη χώρα, όπως ο «Περιπατητικός Σύλλογος» του καθηγητή Γιάννη Σαρρή, ο «Άνευ Ρεκλάμας Πεζοπορικός Σύλλογος», με μέλη κυρίως δημοσιογράφους και τέλος, «οι Εξερευνηταί των Αγνώστων Χώρων της Αττικής». Μοναδικό και κύριο ενδιαφέρον τους, ο εσωτερικός τουρισμός, σε περιφερειακό ή εθνικό χώρο. Το 1914 ακολουθεί η σύσταση της «Εταιρίας των Φιλόξενων». Την ίδια, επίσης, περίοδο ιδρύεται η πρώτη Κρατική Υπηρεσία με στόχο την οργάνωση του τουρισμού στην Ελλάδα. Η ονομασία της υπηρεσίας, «Γραφείον Ξένων και Εκθέσεων». Η Υπηρεσία τότε λειτουργούσε υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας. Τέλος, το 1929 λαμβάνει χώρα η ίδρυση του Ε.Ο.Τ. «Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού» επί Ελευθέριου Βενιζέλου με τον νόμο 4377/1929, στον οποίο οφείλονται και τα πρώτα τεχνικά έργα υποδομής, όπως τα τουριστικά περίπτερα σε διάφορους αρχαιολογικούς χώρους.



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Όλες αυτές οι αξιέπαινες προσπάθειες και άλλες μεταγενέστερες, μέχρι τη λήξη του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, δεν πέτυχαν να δημιουργήσουν το απαραίτητο κλίμα για την προσέλκυση ικανοποιητικού αριθμού ξένων επισκεπτών. Και τούτο, διότι η χώρα μας, ακρωτηριασμένη μέχρι το 1913 κατά τα 2/3 και με πολυτάραχο βίο 80 ετών περίπου, δεν διέθετε ούτε την κατάλληλη υποδομή ούτε τα αναγκαία στελέχη για τη λειτουργία τουριστικής κίνησης. Οι τουριστικές αφίξεις στην Ελλάδα του 19ου και 20ου αιώνα, είναι μεμονωμένες, σποραδικές και αφορούν κυρίως άτομα ή ομάδες υψηλής οικονομικής και κοινωνικής στάθμης, τους οποίους μάλιστα ο λαός αποκαλούσε «λόρδους» ή «μιλόρδους».

1.2 Σύγχρονος Τουρισμός

Η ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού οφείλεται, όχι μόνο στη μεγάλη τεχνολογική εξέλιξη των μεταφορικών μέσων (τραίνων, πλοίων, αεροπλάνων) που προσφέρουν άνεση, ταχύτητα, και ασφάλεια στην οργάνωση ομαδικών εκδρομών με πλήρη επιβατική κάλυψη της μεταφορικής δυνατότητάς τους και επομένως μείωση του κόστους των ναύλων, αλλά και στη βαθιά αλλαγή της κοινωνικής σύνθεσης του τουριστικού ρεύματος, χάρη στη δυνατότητα πραγματοποίησης μακρινών ταξιδιών αναψυχής και από τις οικονομικά κατώτερες τάξεις των βιομηχανικών χωρών της Ευρώπης, της Βόρειας Αμερικής και της Ασίας. Επίσης, η δυνατότητα επιλογής από τους εργαζόμενους των χωρών αυτών του τόπου προορισμού των πληρωμένων διακοπών τους υπήρξε σημαντικός παράγοντας ανάπτυξης του διεθνούς τουρισμού, ενώ ταυτόχρονα η περιορισμένη διάρκεια της άδειας που τους χορηγείται δεν επιτρέπει την απώλεια πολλών ημερών στη διάρκεια του ταξιδιού και κατά συνέπεια ευνοεί τη μετακίνηση με τα ταχύτατα μέσα μεταφοράς. Συνέπεια της εξέλιξης αυτής είναι να μετακινούνται αεροπορικώς σήμερα στη χώρα μας πάνω από τα τρία πέμπτα του συνόλου των ξένων επισκεπτών της.

Η διάκριση του τουρισμού σε κατηγορίες, ώστε να διευκολυνθεί η διεπιστημονική του προσέγγιση, έγκειται στην οπτική γωνία, μέσω της οποίας επιχειρείται η σχετική τμηματοποίηση. Οι κυριότερες κατηγορίες διάκρισης



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα: (Ηγουμενάκης Ν., Καραβίτης Κ., Λύτρας Π., 1998, σελ 110).

Πίνακας 1: Είδη Τουρισμού

Κατηγορία	Κριτήριο διάκρισης	Χαρακτηριστικά
Ατομικός	Βαθμός συμμετοχής συμμετεχόντων	Συμμετοχή του ατόμου σε ευρύτερα σύνολα απόλαυσης της τουριστικής υπηρεσίας
Μαζικός		Αποκλειστικά προσωπική απόλαυση της τουριστικής υπηρεσίας
Εσωτερικός	Τόπος τελικού προορισμού σε συνδυασμό με το σύνολο που κατευθύνεται η υπηρεσία	Ο εγχώριος πληθυσμός μιας χώρας κινείται εντός των εδαφικών της συνόρων.
Εξωτερικός		Ο εξωτερικός πληθυσμός μιας χώρας κινείται εκτός των συνόρων της και με τελική κατεύθυνση μια άλλη χώρα
Συνεχής	Χρόνος και διάρκεια πραγματοποίησης της τουριστικής υπηρεσίας	Ετήσια διάρκεια πραγματοποίησης ανεξάρτητα των ιδιαίτερων περιβαλλοντικών χαρακτηριστικών που επικρατούν
Εποχιακός		Εξαρτάται και ρυθμίζεται αποκλειστικά από τις ιδιαίτερες κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν στον τόπο τελικού προορισμού

Εντυπωσιακός είναι, ο αριθμός που αναφέρεται και στα είδη του τουρισμού που έχουν αναπτυχθεί. Ορισμένες από τις μορφές αυτές, παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 2: Είδη Εναλλακτικού Τουρισμού

Είδος	Ανάλυση είδους τουρισμού
Συνεδριακός	Διοργάνωση συναντήσεων για επιστημονικούς, επαγγελματικούς ή άλλους λόγους
Αγροτουρισμός	Περιλαμβάνει πλήθος δράσεων που αναπτύσσονται σε αγροτικές περιοχές
Θρησκευτικός	Επισκέψεις σε χώρους με θρησκευτικό περιεχόμενο για τον τουρίστα
Θεραπευτικός	Πρόκειται για χώρους όπου παραχωρούνται υπηρεσίες υγείας. Στην κατηγορία εμπίπτουν εγκαταστάσεις θαλασσοθεραπείας, λουτρά, αλλά και εξειδικευμένα ιατρικά κέντρα.
Πολιτιστικός	Η επίσκεψη σε μια γεωγραφική περιοχή η οποία συνδέεται με την ύπαρξη πληθώρας πολιτιστικών επισκέψεων σε μουσεία, ιδρύματα, αρχαιολογικούς χώρους κ.α.
Περιπέτειας	Ο εν δυνάμει τουρίστας πραγματοποιεί δράσεις με υψηλό βαθμό κινδύνου συνήθως σε εξωτικές περιοχές
Χρονομεριστικός	Πώληση δικαιώματος χρήσης ορισμένων ημερών ενός ξενοδοχείου ή άλλου καταλύματος για μια συγκεκριμένη περίοδο κάθε χρόνο



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Η πορεία της εξέλιξης και της ανάπτυξής τους στην Ελλάδα, αντιμετώπισε έντονες αμφισβητήσεις και ιδιαίτερη επιφυλακτικότητα. Το κλίμα φαίνεται να μεταστρέφεται τα τελευταία χρόνια. Στην αλλαγή της υφιστάμενης αντίληψης φαίνεται να έπαιξαν ρόλο αρχικά, η ανάγκη για εξεύρεση τοπικών μορφών τουρισμού, με την παράλληλη εκμετάλλευση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών μιας περιοχής. Επίσης, το βασικότερο συστατικό που θα ευνοήσει και την ανάπτυξη των προαναφερθέντων μορφών, δηλαδή το εύρος και η διαφορετικότητα των φυσικών πόρων που διαθέτει η Ελλάδα, υπάρχουν σε αφθονία και διάσπαρτα σε όλη την έκτασή της.

1.3 Τα Χαρακτηριστικά του τουρισμού

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

- ✓ Ο κλάδος του τουρισμού είναι δυναμικός, κυριαρχείται κυρίως από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και στηρίζεται στην επιχειρηματικότητα.
- ✓ Ο τουρισμός εξυπηρετεί εσωτερικές και διεθνείς αγορές και δίνει έμφαση στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία.
- ✓ Στους περισσότερους Ελληνικούς τουριστικούς προορισμούς κυριαρχεί η προσφορά ενός μονοδιάστατου προϊόντος που ονομάζεται «Ήλιος και Θάλασσα». Αν και το συγκεκριμένο προϊόν κρίνεται εξαιρετικά ανταγωνιστικό, η Ελλάδα καλείται να ανταγωνιστεί καινούριους και σημαντικά ανερχόμενους τουριστικά προορισμούς, όπως: Τουρκία, Βουλγαρία, Αίγυπτος, Κροατία, κ.λ.π., που έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν παρόμοιο προϊόν, σε καλύτερες τιμές και ποιότητα.



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

- ✓ Διακρίνεται μείωση της τουριστικής δαπάνης ανά τουρίστα, ιδιαίτερα στην περίπτωση του προγράμματος «all-inclusive», όπου η κατά κεφαλή δαπάνη στον προορισμό μπορεί να είναι και μηδενική. Επομένως, η αύξηση του αριθμού των αφίξεων, δεν συνεπάγεται κατ' ανάγκη και αύξηση των εσόδων, των οποίων η βελτίωση οφείλεται κυρίως στην αύξηση των τιμών και όχι στην κατά κεφαλή δαπάνη.
- ✓ Η μεταβολή της ζήτησης του τουριστικού προϊόντος επηρεάζεται σημαντικά, τόσο από τις μεταβολές που πραγματοποιούνται στην τιμή του, όσο και από τις μεταβολές που επιδρούν στο εισόδημα του τουρίστα - καταναλωτή. Για παράδειγμα, ο καταναλωτής επιλέγει την τοποθεσία, καθώς και το χρονικό διάστημα των διακοπών του, επηρεαζόμενος από οικονομικούς, πολιτικούς ή άλλους λόγους.
- ✓ Παρατηρείται υψηλός βαθμός συγκέντρωσης τουριστών σε συγκεκριμένες ζώνες και τουριστικά θέρετρα, όπως: Κρήτη, Χαλκιδική, Δωδεκάνησα, Ιόνια Νησιά, Κυκλάδες, Αττική, κ.λ.π., λόγω του μαζικού τουρισμού.
- ✓ Μια αύξηση της τουριστικής ζήτησης ή μια άνοδος των τιμών των τουριστικών υπηρεσιών δε συνεπάγεται παράλληλη αναλογική αύξησή τους. Δηλαδή, η ζήτηση επιπλέον δωματίων ή ποιοτικών υπηρεσιών ή ειδικευμένου προσωπικού σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο προσκρούει σε μια ανελαστική προσφορά, αφού δε μπορούν να παραχθούν τη στιγμή που ζητούνται τα συγκεκριμένα αγαθά και οι υπηρεσίες. Απαιτούνται επενδύσεις οι οποίες μπορούν στο μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα να ικανοποιήσουν αυτές τις απαιτήσεις της τουριστικής ζήτησης.
- ✓ Προτιμάται ο τουρισμός με τη μορφή οργανωμένων «πακέτων» ταξιδιών (tour operators).
- ✓ Οι τουρίστες αντιπροσωπεύουν κυρίως χαμηλά / μεσαία εισοδηματικά στρώματα, με τάση για περιορισμένη παραμονή και δαπάνη.
- ✓ Οι τουρίστες, που επισκέπτονται τον Ελλαδικό χώρο, προέρχονται κυρίως από Ευρωπαϊκές χώρες, όπως: Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Ιταλία, Γαλλία, Ολλανδία και Σκανδιναβικές χώρες. Ο αριθμός των τουριστών, προερχόμενοι από τις Η.Π.Α., την Ιαπωνία και την πρώην Ε.Σ.Σ.Δ., που αντιπροσωπεύουν κατά κανόνα τουρίστες με την υψηλότερη κατά κεφαλή



δαπάνη, παραμένει χαμηλός. Αντίθετα στην Τουρκία, οι τουρίστες των χωρών της πρώην Ε.Σ.Σ.Δ., αποτελούν τη δεύτερη μεγαλύτερη πηγή προέλευσης των αφίξεων.

- ✓ Τα τουριστικά υπό-προϊόντα, που ορίζονται ως τα τμήματα του γενικού τουριστικού προϊόντος (για παράδειγμα: τουριστικά καταλύματα, μεταφορές, αναψυχή, κ.λ.π.), μπορούν να υποκατασταθούν μεταξύ τους. Το διαθέσιμο εισόδημα για διακοπές είναι συχνά καθοριστικός παράγοντας για να υποκατασταθεί ένα ξενοδοχείο πρώτης κατηγορίας μ' ένα τρίτης, το αεροπλάνο με το αυτοκίνητο ή το τρένο, οι διακοπές στο εξωτερικό με τις διακοπές στο εσωτερικό κ.λ.π.
- ✓ Τα τουριστικά προϊόντα χαρακτηρίζονται ως συμπληρωματικά. Παρόλο που το τουριστικό προϊόν είναι ετερογενές, μεταξύ των διαφόρων υποπροϊόντων παρατηρείται μια συμπληρωματικότητα. Ο τουρίστας μπορεί να συνθέσει από μόνος του το σφαιρικό τουριστικό προϊόν, χωρίς ωστόσο να είναι σε θέση να αλλοιώσει τη μορφή και το χαρακτήρα των τουριστικών υπό-προϊόντων, τα οποία παραμένουν ως έχουν. Αυτό το χαρακτηριστικό αποτελεί μια από τις βασικές αιτίες που συχνά αποκαλούνται τουριστικά προϊόντα τα υπάρχοντα τουριστικά υποπροϊόντα. Η συμπληρωματικότητα που διακρίνει τα τουριστικά προϊόντα, καθώς και ο μεγάλος τους αριθμός δημιουργούν αρκετά συχνά προβλήματα όσον αφορά την ποιοτική τους διάσταση. Φαίνεται λοιπόν δύσκολο να παραχθεί η ίδια ποιότητα για ένα συγκεκριμένο προϊόν εφόσον ο αριθμός των παρεμβαλλόμενων προϊόντων είναι μεγάλος.
- ✓ Οι τουριστικές αγορές στις χώρες προέλευσης κυριαρχούνται από λίγες μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες – τουριστικούς πράκτορες (Tour Operators, T.Os.), οι οποίοι πλέον έχουν επεκταθεί και στους τομείς των μεταφορών (όπως Charter airlines, Cruiseline Companies, Low Cost Airlines) και της διαμονής, όπως ξενοδοχεία, θέρετρα. Η ολιγοπωλιακή δύναμη των εταιρειών αυτών, ενισχύθηκε σημαντικά και από τις συνεχείς εξαγορές και συγχωνεύσεις στον κλάδο τα τελευταία χρόνια. Η εξάρτηση του ελληνικού τουρισμού από τον μαζικό τουρισμό, που οι Tour Operators ελέγχουν και διαμορφώνουν τις σχέσεις των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων με



αυτές, αποτελεί κρίσιμο σημείο προς διερεύνηση. Εκμεταλλευόμενοι τη μεγάλη διαπραγματευτική τους δύναμη, οι Tour Operators πιέζουν για μειώσεις τιμών, αλλά και για περισσότερες και καλύτερες υπηρεσίες, δυσκολεύοντας έτσι την επικερδή λειτουργία των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων.

- ✓ Λόγω των υψηλών απαιτήσεων των Tour Operators η θέση και η ανταγωνιστικότητα των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων σε σχέση με τις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο, διότι οι πρώτες, λόγω του μικρού τους μεγέθους και της έλλειψης οικονομιών κλίμακας, δεν είναι ικανές να προσφέρουν υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας και χαμηλότερου κόστους, σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, αφενός τη συγκέντρωση τουριστικής ζήτησης και δαπάνης σε επώνυμες και μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, και αφετέρου τη συρρίκνωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
- ✓ Ο τουρίστας δε γνωρίζει εκ των προτέρων την ποιότητα των υπηρεσιών που θα του προσφερθεί. Αυτή εξαρτάται από την ποιότητα όλου του φάσματος των υπηρεσιών που θα του προσφερθούν. Αν σ' ένα στάδιο του φάσματος του πακέτου των υπηρεσιών η ποιότητα είναι χαμηλή, τότε μπορεί το γεγονός αυτό να επηρεάσει τη γενική εκτίμηση του τουρίστα για ολόκληρο το πακέτο. Ο τουρίστας δημιουργεί προσδοκίες με βάση τις πληροφορίες που συλλέγει. Στο τέλος λοιπόν του ταξιδιού εξετάζει κατά πόσο ικανοποιήθηκαν ή όχι οι προσδοκίες του και αξιολογεί τη σχέση τιμής - ποιότητας (value for money).
- ✓ Η τουριστική δραστηριότητα είναι ευαίσθητη στις οποιασδήποτε μορφής κρίσεις (οικονομικές, πολιτικές, περιβαλλοντικές), καθώς και στις εποχικές διακυμάνσεις. Για παράδειγμα, οι επαναστάσεις σε Αίγυπτο, Λιβύη, Συρία, Αλγερία, προκάλεσαν αστάθεια στη Μέση Ανατολή και την Αφρική μειώνοντας σημαντικά τον αριθμό των τουριστικών αφίξεων στις άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενες χώρες.
- ✓ Η εμφάνιση νέων και ειδικών μορφών τουρισμού οδήγησε στην τμηματοποίηση της αγοράς, η οποία έχει ως στόχο να προσεγγίσει



περισσότερο τον τουρίστα - καταναλωτή και να ικανοποιήσει καλύτερα συγκεκριμένες ανάγκες - επιθυμίες του.

- ✓ Το τουριστικό προϊόν ακολουθώντας την τάση της διεθνοποίησης των οικονομιών πήρε τα τελευταία χρόνια περισσότερο διεθνοποιημένο χαρακτήρα. Έτσι εισήλθαν στην αγορά νέα προϊόντα και νέοι τουριστικοί προορισμοί, οι οποίοι μέχρι πρόσφατα δεν είχαν προσελκύσει το ενδιαφέρον του κοινού.
- ✓ Τέλος, όπως και σε όλους σχεδόν τους τομείς της ελληνικής οικονομίας, υπάρχει μεγάλη καθυστέρηση στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Αυτό, εν μέρει, οφείλεται στην έλλειψη τεχνολογικής εκπαίδευσης από ιδιοκτήτες και εργατικό δυναμικό.

1.4 Τα χαρακτηριστικά και οι διακρίσεις της τουριστικής απασχόλησης

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τουριστικής απασχόλησης, σύμφωνα με έρευνα του ΣΕΤΕ (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 2012) αναλύονται ως εξής:

- Ευρύ φάσμα ευκαιριών απασχόλησης από θέσεις υψηλής εξειδίκευσης, όπως διοικητικές θέσεις, θέσεις σε αντικείμενα υψηλής τεχνολογίας (π.χ. μηχανογράφηση, δίκτυα διαμονής κ.λ.π.), μέχρι θέσεις ανειδίκευτων εργατών και υπαλλήλων (π.χ. φύλακες, μεταφορείς αποσκευών, πλύντες, καθαριστές, κ.λ.π). Η κατηγορία των απασχολούμενων με χαμηλό βαθμό ειδίκευσης, επηρεάζει αρνητικά τον τουριστικό κλάδο και επιδρά αρνητικά στη διαμόρφωση των μισθών.
- Ευκαιρίες για νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας και για νεαρής ηλικίας άτομα.
- Δημιουργία απασχόλησης στην περιφέρεια και σε περιοχές που εμφανίζονται έντονα στοιχεία διαρθρωτικής ανεργίας, λόγω συρρίκνωσης του πρωτογενούς τομέα και της βιομηχανικής αποεπένδυσης.
- Εντοπισμός περισσότερων θέσεων εργασίας, κυρίως σε μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις.



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

- Ευκαιρίες για ευέλικτες μορφές απασχόλησης, όπως η μερική ή εποχιακή απασχόληση, ιδιαίτερα κατάλληλες για άτομα, τα οποία για οικογενειακούς ή άλλους λόγους, δεν επιθυμούν να αναλάβουν σταθερή απασχόληση.
- Αναγκαία πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού ικανού ν' ανταπεξέρχεται στο μεγάλο φόρτο εργασίας της ημέρας, και συγκεκριμένα στην παροχή υπηρεσιών κατά τη διάρκεια όλου σχεδόν του εικοσιτετραώρου. Και αν στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες υπάρχουν οι βάρδιες, στα μικρά ξενοδοχεία διαμορφώνεται μια ολοκληρωτική εξάρτηση από το χρόνο λειτουργίας της μονάδας, με αρνητικές συχνά επιπτώσεις σε οικογενειακό επίπεδο.
- Εμφανή σημάδια φυσικής κόπωσης και δημιουργία επώδυνων καταστάσεων, κατά τη διάρκεια της εργασίας σε πολλά τμήματα, όπως υπερένταση, στρες, υψηλές θερμοκρασίες, βαριά φορτία προς μεταφορά, εντατικοποίηση των ρυθμών εργασίας, κ.λ.π.
- Ρυθμοί εργασίας ενάντια στους συνήθεις. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι υποχρεωμένο να εργάζεται κατά τη διάρκεια των εορτών, του Σαββατοκύριακου και των διακοπών. Αυτό συχνά αποτελεί εμπόδιο για την εξεύρεση του πλέον κατάλληλου ειδικευμένου εργατικού δυναμικού.
- Χρονικά άμεση απόδοση τουριστικών επενδύσεων σε όρους δημιουργίας θέσεων απασχόλησης.
- Μεγάλη κινητικότητα εργαζομένων (π.χ. συχνές μετακινήσεις), λόγω του εποχικού χαρακτήρα του τουριστικού φαινομένου.
- Ικανότητα προσωπικού να ξεπερνάει κάθε είδους ψυχολογικά εμπόδια. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι, που έρχονται σε επαφή με τους τουρίστες, πρέπει να είναι γλωσσομαθείς, να χαρακτηρίζονται για την υπομονή τους, τον αυτοέλεγχο και την ευχάριστη διάθεσή τους. Επίσης σε περίπτωση υπερβολικών απαιτήσεων των πελατών ή διενέξεων, θα πρέπει να παραμένουν ήρεμοι, διαλλακτικοί, ευγενικοί και χαμογελαστοί.
- Απαίτηση του τουριστικού τομέα, για τους περισσότερους τύπους απασχόλησης, ενός μέσου ή χαμηλού βαθμού ειδίκευσης, σύμφωνα με τις αναζητήσεις του B.I.T. (Business and Information Technology) που αφορούν τα ξενοδοχειακά καταλύματα.



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

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

- Το ποσοστό των απασχολούμενων γυναικών είναι αρκετά υψηλό στην άμεση απασχόληση, κυρίως σε ξενοδοχεία και πρακτορεία, και πολύ υψηλό στην έμμεση, ιδιαίτερα την ανειδίκευτη και εποχική.
- Υψηλότερο ποσοστό απασχολούμενων γυναικών καταγράφεται στους παραδοσιακούς τουριστικούς Νομούς και περιοχές (Κρήτη, Δωδεκάνησα, Κυκλάδες). Οι θέσεις εργασίας που καταλαμβάνουν οι γυναίκες, ιδιαίτερα σε ξενοδοχεία και πρακτορεία, είναι χαμηλές ή μεσαίες. Μικρό ποσοστό γυναικών εξελίσσεται στις υψηλότερες θέσεις εργασίας, όπως Διεύθυνσης ή Γενικής Διεύθυνσης.
- Καταγράφονται ορισμένες ειδικότητες, όπως υπεύθυνος ορόφου, υπεύθυνος ψυχαγωγίας και επαγγέλματα, όπως ξεναγοί, όπου κυριαρχούν οι γυναίκες.
- Ιδιαίτερα θετική, σε ποσοστά, κρίνεται η παρουσία των γυναικών σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις οικογενειακού τύπου (επιχειρήσεις καταλυμάτων, εμπορικά καταστήματα, εστιατόρια, κ.α.)
- Άλλο ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της τουριστικής απασχόλησης, είναι ότι συμβάλλει στη συνεχή αύξηση του πληθυσμού των τουριστικών Νομών (ιδιαίτερα μετά το 1970). Αυτό οφείλεται στις δυνατότητες απασχόλησης που προσφέρονται λόγω τουρισμού. Αντίθετα, σε Νομούς με παράδοση στη βιομηχανική ανάπτυξη, αλλά και σε αστικά κέντρα, καταγράφεται αύξηση της ανεργίας (Ζαχαράτος, Τσάρτας, 2002).

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι αυτά, που και μελλοντικά, θα μπορούσαν να αναδείξουν τον τουρισμό ως τον πλέον παραγωγικό τομέα δραστηριότητας, σε όρους ευκαιριών για απασχόληση και συμβολής στην επίτευξη του στόχου της καταπολέμησης της ανεργίας (Βαρβαρέσος, 2000, σελ. 218-219).

Την τουριστική απασχόληση μπορούμε να τη διακρίνουμε στις ακόλουθες μεγάλες κατηγορίες:



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαθη 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

1. Άμεση απασχόληση : ορίζεται ως «η απασχόληση σε αμιγώς τουριστικές επιχειρήσεις και εννοείται ως πλήρης απασχόληση». Αφορά θέσεις εργασίας στα τουριστικά καταλύματα, τις μεταφορές, τα γραφεία ταξιδιών, κ.α.
2. Έμμεση απασχόληση: ορίζεται ως «η απασχόληση που δημιουργείται για την παραγωγή ενδιάμεσων ή υποστηρικτικών της τουριστικής κατανάλωσης προϊόντων και υπηρεσιών. Ανταποκρίνεται σε δραστηριότητες που ένα μέρος τους χαρακτηρίζεται ως τουριστικό». Η έμμεση απασχόληση αφορά εστιατόρια, μπαρ, κέντρα αναψυχής και αθλητισμού, ιαματικές πηγές, κ.α.
3. Απορρέουσα απασχόληση: αφορά «μη τουριστικές δραστηριότητες, οι οποίες όμως παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που καταναλώνονται από τους τουρίστες», όπως η απασχόληση στον πρωτογενή τομέα, τη βιοτεχνία, τη βιομηχανία, κ.α.

Η τουριστική απασχόληση χαρακτηρίζεται επίσης από μια σειρά ιδιομορφιών, που τη διακρίνουν από τους τύπους της απασχόλησης στους άλλους οικονομικούς τομείς. Οι κυριότερες από αυτές είναι οι ακόλουθες (Βαρβαρέσος, 2000, σελ. 220-221):

1. Η εποχική απασχόληση: ορίζεται ως «η για περιορισμένο χρονικό διάστημα του έτους απασχόληση σε αμιγώς τουριστικές επιχειρήσεις».
2. Η μερική απασχόληση ή υποαπασχόληση: ορίζεται ως «η για μερικές ώρες εντός 24ωρου ή μερικές μέρες της εβδομάδας απασχόληση σε αμιγώς τουριστικές επιχειρήσεις».
3. Η πολυαπασχόληση, όπου μεταξύ των άλλων δραστηριοτήτων προστίθεται και ο τουρισμός.
4. Η παράνομη ή μη δηλωμένη απασχόληση.



Κεφάλαιο 2: Τουρισμός και Ελληνική Οικονομία

2.1 Οικονομική και Τουριστική Ανάπτυξη – Στόχοι του Ελληνικού Τουρισμού

Η ανάπτυξη του τουρισμού σε μια χώρα συνεπάγεται μια σειρά από οικονομικές επιδράσεις, οι οποίες κάτω από προϋποθέσεις μπορούν να συμβάλλουν αποφασιστικά στην ανάπτυξη της οικονομίας της και στην αύξηση της ευημερίας ενός σημαντικού τμήματος του πληθυσμού της. Ο τουρισμός επηρεάζει και επηρεάζεται άμεσα από πολλούς τομείς της κοινωνικό - οικονομικής δραστηριότητας και αυξάνει σε μεγάλο βαθμό το δυναμικό τους. Οι επιδράσεις της τουριστικής ανάπτυξης σ' ένα οργανωμένο σύνολο είναι κατά κύριο λόγο οικονομικές αλλά και κοινωνικές, πολιτιστικές και φυσικές.

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

1. Η αξιοποίηση του φυσικού και πολιτιστικού αποθέματος της χώρας για την ενίσχυση του τουριστικού προϊόντος.
2. Η δημιουργία ή αναβάθμιση της ξενοδοχειακής και των άλλων τουριστικών υποδομών της χώρας, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που απαιτούνται για την ανάπτυξη των ειδικών μορφών τουρισμού.
3. Η ενίσχυση της διεθνούς προβολής της χώρας ως ασφαλούς και ελκυστικού τουριστικού προορισμού.
4. Η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.

2.1.1 Τουρισμός και Εθνική Οικονομία

Ο τουρισμός έχει άμεση επίδραση στο εθνικό εισόδημα προκαλώντας σ' αυτό ποσοτικές και ποιοτικές μεταβολές. Η ανάπτυξη του τουρισμού γενικά σε μια χώρα συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση του τουριστικού εισοδήματός της και κατ'



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

επέκταση του εθνικού εισοδήματός της, ενώ με την ανακατανομή του συντελεί στην άμβλυνση της ανισότητας των εισοδημάτων μεταξύ των διαφόρων περιφερειών της, αλλά και μεταξύ των διαφόρων κοινωνικών ομάδων. Παράλληλα δημιουργεί θέσεις απασχόλησης πλήρους ή μερικής, αλλά ο εποχικός χαρακτήρας της λειτουργίας του συνήθως επηρεάζει και τα χαρακτηριστικά αυτής της απασχόλησης, η οποία είναι σε μεγάλο ποσοστό εποχική, ανειδίκευτη και περιστασιακή. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμβολή του στην ενίσχυση της αυτοαπασχόλησης (τουριστικές επιχειρήσεις, εμπορικά καταστήματα κ.λ.π.). Πολλές φορές η απασχόληση στον τουρισμό συνδυάζεται και με παράλληλη απασχόληση σε κάποιο άλλο κλάδο της οικονομίας (π.χ. γεωργία, βιομηχανία), με αποτέλεσμα τη γενικότερη αύξηση των οικογενειακών εισοδημάτων. Ιδιαίτερα στις τουριστικές περιοχές που λειτουργούν εποχικά, η πολλαπλή απασχόληση με επίκεντρο τον τουρισμό αποτελεί τον κανόνα για υψηλό ποσοστό του πληθυσμού.

Επίσης σε πολλές περιπτώσεις ο τουρισμός έχει συμβάλει στην ενίσχυση της ανάπτυξης της περιφέρειας, όπως των αποβιομηχανοποιημένων, γεωγραφικά απομονωμένων και ορεινών περιοχών. Η ανάπτυξη του τουρισμού αύξησε τα εισοδήματα, την απασχόληση, τις επενδύσεις και συντέλεσε στη διεύρυνση της παραγωγικής βάσης της τοπικής οικονομίας, με αποτέλεσμα να σταματήσει η μετανάστευση και να βελτιωθεί το επίπεδο και η ποιότητα ζωής. Ειδικότερα σε περιοχές που διαθέτουν πλούσιους τουριστικούς πόρους, η ανάπτυξη είναι εξαιρετικά δυναμική σε ετήσιους ρυθμούς.

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



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Επίσης, στους τόπους όπου αναπτύσσεται ο τουρισμός υπάρχει οικονομική άνθηση μεγάλου αριθμού παράπλευρων επιχειρήσεων και επαγγελμάτων, μεγάλων τουριστικών συγκροτημάτων, ξενοδοχειακών και μη ξενοδοχειακών τουριστικών καταλυμάτων, εστιατορίων, τουριστικών λεωφορείων, τουριστικών γραφείων, θαλάσσιων και αστικών εγκαταστάσεων, αξιοθέατων, ιστορικών και άλλων μνημείων, εμπορικών επιχειρήσεων, ειδών λαϊκής τέχνης, κ.λ.π. Οι υπηρεσίες και τα προϊόντα αυτά, αν και λειτουργούν συμπληρωματικά με τις πρωτεύουσες υπηρεσίες, αποκτούν τη δική τους δυναμική, δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας και πλούτο.

Στο αναφερόμενο κύκλωμα τουριστικής παραγωγής, θα πρέπει να συνυπολογίσει κανείς τα εποχικά προσφερόμενα αγαθά και υπηρεσίες από ένα πλήθος επιχειρήσεων σε διάφορους τομείς, μη αποκλειστικής τουριστικής παραγωγής, όπως, Τράπεζες, Οδικές, Θαλάσσιες και Αεροπορικές Μεταφορές, Ταχυδρομικές και Ιατρικές Υπηρεσίες, Πρατήρια Καυσίμων, Καταστήματα Τροφίμων και λοιπών καταναλωτικών αγαθών, Υπηρεσίες Αεροδρομίων, Λιμένων και Σταθμών και πίσω από αυτές το σύνολο σχεδόν των κλάδων μεταποιητικής παραγωγής καταναλωτικών αγαθών, καθώς και ένα σημαντικό μέρος των κλάδων παραγωγής κεφαλαιουχικών προϊόντων.

Στην έννοια, λοιπόν, της «τουριστικής οικονομίας» περιλαμβάνονται πέραν της κλασικής τουριστικής βιομηχανίας επιπλέον:

α) Οι Κεφαλαιουχικές δαπάνες που πραγματοποιούνται, είτε από εταιρείες που δραστηριοποιούνται άμεσα στον τουριστικό κλάδο, είτε από την κυβέρνηση όταν αυτές επιδιώκουν κατά κύριο λόγο την παροχή της αναγκαίας τουριστικής υποδομής και

β) Οι Κυβερνητικές δαπάνες για τη δημιουργία / βελτίωση πολιτιστικών κέντρων και κέντρων αναψυχής και άλλων υπηρεσιών που σχετίζονται άμεσα με τον ατομικό επισκέπτη, καθώς και υπηρεσίες πιο γενικού τύπου, όπως διαφημιστικές εκστρατείες για τον τουρισμό, κ.λ.π. (Alfa Bank, Οικονομικό Δελτίο, 2009).

Ο τουρισμός αποτελεί παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης όταν αναπτύσσεται ισόρροπα και σύμφωνα με τις αρχές της αρμονικής περιφερειακής ανάπτυξης.



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Όταν όμως αναπτύσσεται μονόπλευρα, τότε οι μακροχρόνιες επιδράσεις του στην οικονομία μιας χώρας είναι αρνητικές συνέπειες, καθώς αποδυναμώνει τους παραγωγικούς κλάδους της και κυρίως τη βιομηχανία και τη γεωργία, ενώ βαθμιαία μεταβάλλει την οικονομία της χώρας σε οικονομία υπηρεσιών. Η ανάπτυξη του τουρισμού οφείλει να πραγματοποιείται ταυτόχρονα μ' αυτή των άλλων παραγωγικών κλάδων της οικονομίας, δηλαδή να είναι προγραμματισμένη, ισόρροπη και αρμονική. Μ' αυτή την προϋπόθεση, ο τουρισμός έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει σημαντικά στο σχηματισμό του εθνικού εισοδήματος, στη μείωση της ανεργίας και της υποαπασχόλησης και κυρίως στην εξισορρόπηση του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών.

2.1.2 Μεταφορές και Τουρισμός

Πέρα από τις γνωστές του επιδράσεις στην τοπική, περιφερειακή και εθνική οικονομία, ο κλάδος των μεταφορών συνδέεται άμεσα με τον τουρισμό. Ειδικότερα, κάθε βιομηχανία με «τουριστικό ποσοστό» (δηλαδή ποσοστό της σχετιζόμενης με τον τουρισμό προσόδου επί του συνολικού κύκλου εργασιών) άνω του 15%, θεωρείται μέρος του τουριστικού τομέα. Στο πλαίσιο αυτό οι αερομεταφορές και οι κρουαζιέρες αποτελούν ένα κατ' εξοχήν τουριστικό κλάδο με ποσοστό άνω του 90%, γι' αυτό τον λόγο άλλωστε και η εστίαση στους δύο αυτούς τομείς στα όσα ακολουθούν.

2.1.2^α Αερομεταφορές – Συμμαχίες με Αεροπορικές εταιρείες

Ξεκινώντας από ένα προστατευτικό καθεστώς η χώρα σταδιακά απελευθέρωσε την αεροπορική της αγορά και έγινε μέλος του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Εναέριου Χώρου. Δυστυχώς, η απελευθέρωση αυτή είχε περιορισμένες χωρικές επιπτώσεις, καθώς η συγκέντρωση της επιβατικής κίνησης παρέμεινε στα μεγάλα αστικά κέντρα. Μέχρι σήμερα φαίνεται ότι η χώρα δεν έχει εκμεταλλευτεί την άνθηση των εταιρειών χαμηλού κόστους, ωστόσο υπάρχουν αρκετές προοπτικές για την ανάπτυξή τους. Η ανάπτυξη αυτή θα συνεισέφερε, τόσο στην προσβασιμότητα της κάθε περιοχής, όσο και στην αύξηση του παραγόμενου πλούτου. Επιπλέον, η



γεωγραφική θέση της χώρας μας στη Νοτιοανατολική Ευρώπη καθιστά αναγκαία τη σύνδεσή της με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης με αεροπορικά μέσα. Η Ελλάδα βρίσκεται σ' αυτή την περιοχή της Ευρώπης, όπου τα πλεονεκτήματα από την ανάπτυξη των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους δεν έχουν αξιοποιηθεί στο μέγιστο. Επιπρόσθετα, το ελληνικό επιβατικό κοινό δεν φαίνεται να απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα από την απελευθέρωση των αεροπορικών υπηρεσιών στη χώρα μας. Οι φορείς χάραξης της πολιτικής θα πρέπει να λάβουν υπόψη τις πιθανές περιβαλλοντικές επιπτώσεις, ώστε οι τουριστικοί προορισμοί να ανθίσουν και να μην καταλήξουν θύματα της επιτυχίας τους.

Το νέο αναπτυξιακό μοντέλο για τον ελληνικό τουρισμό προϋποθέτει στρατηγικές συμμαχίες με αεροπορικές εταιρείες που θα συνδέουν με απευθείας πτήσεις τους ελληνικούς τουριστικούς προορισμούς με πόλεις του εξωτερικού, για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο διάστημα μέσα σε κάθε χρόνο. Μέχρι πριν λίγα χρόνια, η αερομεταφορά ήταν κάτω από τον αποκλειστικό έλεγχο των Tour Operators (TOs) και τα περιθώρια παρέμβασης ήταν ελάχιστα ως ανύπαρκτα. Με την ανάπτυξη όμως ιδιωτικών αεροπορικών εταιρειών και κυρίως εταιρειών χαμηλού κόστους, δίνεται πλέον η δυνατότητα διαφορετικής προσέγγισης του προβλήματος.

Επιπλέον, η λογική της συμμαχίας θεωρεί την αεροπορική εταιρεία ως συνεργάτη του ελληνικού τουρισμού και την αερομεταφορά ως μέρος της αλυσίδας προσφοράς του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Είναι προφανές ότι, μ' αυτό τον τρόπο, διευκολύνεται η απευθείας προσέγγιση της ζήτησης. Στο πλαίσιο αυτό, η συμμαχία αφορά:

- A. Σε συμμετοχή του προορισμού στον επιχειρηματικό κίνδυνο που εμπεριέχεται σε κάθε προσπάθεια έναρξης και καθιέρωσης μιας νέας αεροπορικής σύνδεσης.
- B. Στην προσέλκυση κοινής ζήτησης, τόσο για τους αερομεταφορείς, όσο και για τους παραγωγούς τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών στον προορισμό.

Υποψήφιοι σύμμαχοι σ' αυτή την προσπάθεια είναι όλες οι αεροπορικές εταιρείες που ήδη πετούν ή επιθυμούν να πετάξουν προς και από την Ελλάδα. Η μέχρι σήμερα εμπειρία δείχνει ότι ο καλύτερος τρόπος συνεργασίας είναι η συμμετοχή του προορισμού στην επένδυση που χρειάζεται η κάθε αεροπορική σύνδεση. Η προσέγγιση αυτή εξασφαλίζει ένα ελάχιστο έσοδο για τις αεροπορικές εταιρείες, μειώνοντας το ρίσκο τους, άρα αυξάνοντας τις πιθανότητες εισαγωγής νέων



δρομολογίων ή/και αύξησης των υφισταμένων. Επίσης, οι τουριστικές επιχειρήσεις του προορισμού αναλαμβάνουν την υποχρέωση να προωθούν ταυτόχρονα με τις πωλήσεις τους και τις συγκεκριμένες αεροπορικές εταιρείες, οι οποίες εξυπηρετούν με απευθείας πτήσεις τον προορισμό. Αντίστοιχα οι αεροπορικές εταιρείες έχουν λόγο να προωθούν τον προορισμό.

Η πρόταση αυτή θα πρέπει να εξεταστεί στο πλαίσιο μιας γενικότερης πολιτικής αερομεταφορών για τον τουρισμό και σε συνδυασμό με την προσπάθεια που βρίσκεται σε εξέλιξη για την ιδιωτικοποίηση των περιφερειακών αεροδρομίων.

2.1.2^β Η κρουαζιέρα στην Ελλάδα

Η κρουαζιέρα αποτελεί έναν ταχέως αναπτυσσόμενο τομέα, με τους τουρίστες κρουαζιέρας σε παγκόσμιο επίπεδο να διπλασιάζονται την τελευταία δεκαετία και να ξεπερνούν τα 20 εκατομμύρια το 2011, με αποτέλεσμα η συνεισφορά της κρουαζιέρας στα συνολικά έσοδα του τουριστικού κλάδου να φθάσει το 3,6% (2010). Η διεθνής ζήτηση προκύπτει σε μεγάλο βαθμό από Η.Π.Α. και Καναδά, που αποτελούν τον τόπο προέλευσης του 60% των επιβατών κρουαζιέρας. Ωστόσο, οι Ευρωπαίοι τουρίστες, Άγγλοι και Γερμανοί, κατέχουν το 30% της αγοράς (2011), παρουσιάζοντας αυξητικές τάσεις, μιας και οι επιβάτες κρουαζιέρας αποτελούν περίπου το 1,5% του πληθυσμού στις βασικές ευρωπαϊκές αγορές, έναντι 3,3% στην αγορά της Βόρειας Αμερικής. Επιπλέον, οι Ασιατικές χώρες, οι οποίες καλύπτουν το 7% της διεθνούς ζήτησης, έχουν σημαντικό περιθώριο ανάπτυξης, καθώς οι επιβάτες κρουαζιέρας αποτελούν μόνο το 0,04% του πληθυσμού.

Οι βασικότεροι προορισμοί κρουαζιέρας είναι η Καραϊβική και η Μεσόγειος, οι οποίες συγκεντρώνουν πάνω από το 60% των επιβατών κρουαζιέρας. Το μερίδιο της Μεσογείου, τα τελευταία 5 χρόνια, αυξάνεται, φθάνοντας το 21% το 2009, έναντι 15% το 2004, ενώ το αντίθετο συμβαίνει με την Καραϊβική (40% το 2009, από 50% το 2004). Στην Ευρώπη, οι χώρες με την υψηλότερη επισκεψιμότητα είναι η Ιταλία, η Ισπανία και η Ελλάδα, οι οποίες συγκεντρώνουν διαχρονικά το 60% των επισκέψεων ευρωπαϊκής κρουαζιέρας. Συγκεκριμένα, σε καθεμία απ' αυτές τις τρεις μεσογειακές χώρες αντιστοιχούν 5 - 6,5 εκατομμύρια επισκέψεις τουριστών



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

κρουαζιέρας. Αυτό το μέγεθος αντιστοιχεί στο 11% του συνολικού αριθμού τουριστών εξωτερικού που επισκέπτονται την Ελλάδα, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό είναι κοντά στο 6% για την Ιταλία και στο 4% για την Ισπανία ([http://www.nbg.gr/Ανακοινώσεις-Εκδόσεις/Δημοσιεύματα-Εκδόσεις/Κλαδικές Μελέτες](http://www.nbg.gr/Ανακοινώσεις-Εκδόσεις/Δημοσιεύματα-Εκδόσεις/Κλαδικές_Μελέτες)). Αν και η Ελλάδα αποτελεί κορυφαίο προορισμό κρουαζιέρας, τα έσοδα απ' αυτό τον κλάδο για την ελληνική οικονομία είναι περιορισμένα. Τα άμεσα έσοδα που προκύπτουν από τον ευρωπαϊκό κλάδο της κρουαζιέρας έφτασαν τα 15 δισεκατομμύρια ευρώ το 2011. Η Ιταλία συγκεντρώνει το 30% των συγκεκριμένων εσόδων, η Ισπανία το 9% και η Ελλάδα μόλις 4% (έσοδα της τάξης των 600 εκατομμυρίων ευρώ που αντιστοιχούν στο 0,3% του ΑΕΠ και στο 5,2% της συνολικής τουριστικής δαπάνης). Παρά την ελκυστικότητά της χώρας μας ως προορισμού κρουαζιέρας (απορροφά το 17% των επισκέψεων σε ευρωπαϊκά λιμάνια), το όφελος της ελληνικής οικονομίας από το συγκεκριμένο κλάδο είναι σχετικά χαμηλό. Βασική αιτία είναι η χαμηλή χρήση των ελληνικών λιμανιών ως βάσεων εκκίνησης κρουαζιέρας. Συγκεκριμένα, μόλις το 16% των επιβατών κρουαζιέρας που επισκέφθηκαν την Ελλάδα ξεκίνησαν από ελληνικό λιμάνι το 2011.

Η χαμηλή ανταγωνιστικότητα των ελληνικών λιμανιών σχετίζεται με τις εξής τρεις (3) κατηγορίες εμποδίων:

- 1) Τις θεσμικές δυσχέρειες όσον αφορά την πραγματοποίηση συμβάσεων παραχώρησης,
- 2) Την απουσία συστήματος κράτησης θέσεων πρόσδεσης κρουαζιερόπλοιων και
- 3) Τις σημαντικές ελλείψεις σε υποδομές, κυρίως θέσεων πρόσδεσης μεγάλων κρουαζιερόπλοιων και σταθμών εξυπηρέτησης επιβατών.

Το αποτέλεσμα είναι τα ελληνικά λιμάνια να αποτελούν κυρίως λιμάνια διέλευσης και όχι λιμάνια εκκίνησης και οι δαπάνες των επιβατών, αλλά και των εταιρειών κρουαζιέρας που πραγματοποιούνται στη χώρα μας να είναι χαμηλές καθώς:

1. Οι εταιρείες κρουαζιέρας συνήθως χρησιμοποιούν τα λιμάνια εκκίνησης ως βάσεις από όπου προμηθεύονται καύσιμα, τρόφιμα και λοιπό εξοπλισμό, ενώ πραγματοποιούν και μεγάλο μέρος των επισκευών των πλοίων. Εκτιμάται ότι η μέση δαπάνη είναι της τάξης των 300 ευρώ / επιβάτη στα λιμάνια εκκίνησης, έναντι περίπου 20 ευρώ στα λιμάνια διέλευσης.



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

2. Οι επιβάτες πραγματοποιούν στα λιμάνια εκκίνησης δαπάνες διαμονής, με αποτέλεσμα η μέση δαπάνη ανά επιβάτη να είναι της τάξης των 300 ευρώ. Από την άλλη πλευρά, οι επισκέψεις των επιβατών στα λιμάνια διέλευσης έχουν μικρή διάρκεια, με αποτέλεσμα οι δαπάνες τους να αφορούν κυρίως τρόφιμα, τουριστικά είδη, μεταφορές και αξιοθέατα. Έτσι, η μέση δαπάνη ανά επιβάτη εκτιμάται στα 60 ευρώ.

Η κρουαζιέρα στην Ελλάδα μπορεί να ευνοηθεί την επόμενη πενταετία από την αύξηση της διεθνούς ζήτησης, η οποία αναμένεται να ξεπεράσει τα 30 εκατομμύρια επιβάτες το 2016 (από 20 εκατομμύρια το 2011). Η Ελλάδα μπορεί να επωφεληθεί από την αύξηση της παγκόσμιας ζήτησης και να αυξήσει τα ετήσια έσοδα του κλάδου κατά περίπου €300 εκατομμύρια και έτσι αυτά να προσεγγίσουν τα €900 εκατομμύρια ([http://www.nbg.gr/Ανακοινώσεις-Εκδόσεις/Δημοσιεύματα-Εκδόσεις/Κλαδικές Μελέτες](http://www.nbg.gr/Ανακοινώσεις-Εκδόσεις/Δημοσιεύματα-Εκδόσεις/Κλαδικές_Μελέτες)). Επίσης, η σημαντικότερη ώθηση στα έσοδα του κλάδου θα μπορούσε να δοθεί αν ενισχυόταν ο ρόλος των ελληνικών λιμανιών ως βάσεις κρουαζιέρας. Αν τα 2/3 των επιβατών που επισκέπτονται την Ελλάδα ξεκινούσαν από ελληνικά λιμάνια, ακόμα και με σταθερή διεθνή ζήτηση, τα συνολικά ετήσια έσοδα θα μπορούσαν να ξεπεράσουν τα €1,2 δισεκατομμύρια το 2016 (από € 0,6 δισεκατομμύρια το 2011). Στην περίπτωση που θα έχουμε παράλληλα αύξηση της διεθνούς ζήτησης τα συνολικά ετήσια έσοδα θα μπορούσαν να εκτιναχθούν σε επίπεδο κοντά στα €2 δισεκατομμύρια το 2016. Το πρόσθετο άμεσο ετήσιο όφελος, λοιπόν, για την ελληνική οικονομία από τον κλάδο κρουαζιέρας μπορεί να φθάσει από €300 εκατομμύρια - €1,3 δισεκατομμύρια. Η αύξηση αυτή των άμεσων εσόδων μπορεί να λειτουργήσει πολλαπλασιαστικά, δημιουργώντας συνολικά 10.000 - 30.000 νέες θέσεις εργασίας.

Σύμφωνα τα στοιχεία του European Cruise Council για το 2010, η Ελλάδα φαίνεται ότι έχασε περίπου 400.000 επιβάτες, αφού την επισκέφτηκαν 4.473.000 τουρίστες κρουαζιέρας, ενώ αντίστοιχα το 2009 είχε αναδειχτεί κορυφαίος προορισμός κρουαζιέρας για την Ευρώπη με συνολικά 4.973.000 επισκέπτες. Αντίστοιχα για το 2010 η συνολική κίνηση επιβατών κρουαζιέρας ως transit από τον Πειραιά ανήλθε στα 1,2 εκατομμύρια, καταγράφοντας πτώση, αφού το 2009 ήταν 1,5 εκατομμύρια επιβάτες περίπου. Εκτός από τους διερχόμενους επισκέπτες



κρουαζιέρας, υπάρχει και το θέμα της επιβίβασης και αποβίβασης, δηλαδή, το λιμάνι εκκίνησης κρουαζιέρας. Σ' αυτό το πλαίσιο, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι ο Πειραιάς ως βάση και «ορμητήριο» της κρουαζιέρας, έχει δυναμική ανάπτυξης, καθώς τα νούμερα των τουριστών που αναχωρούν από το μεγαλύτερο λιμάνι της χώρας δείχνουν μια σταθερά πτωτική πορεία. Οι επιβάτες κρουαζιέρες από τον Πειραιά το έτος 2009 ήταν 503.000 επιβάτες, ενώ το 2010 περίπου 336.000. Είναι φανερό λοιπόν, ότι η θέση της Ελλάδας ως μεσογειακός προορισμός κρουαζιέρας είναι σημαντική, όχι όμως και ως λιμάνι εκκίνησης της κρουαζιέρας, ενώ σίγουρα δεν έχει αξιοποιήσει στη σωστή κατεύθυνση τα συγκριτικά πλεονεκτήματά της που είναι: η απaráμιλλη ομορφιά της, η γεωγραφική της θέση και οι μικρές αποστάσεις μεταξύ πανέμορφων, αλλά και διαφορετικών μεταξύ τους προορισμών, οι καιρικές συνθήκες, η ιστορία και παράδοσή της και βεβαίως οι ίδιοι οι άνθρωποι της. Τα προαναφερόμενα δεν αποτελούν τα μοναδικά κριτήρια επιλογής των εταιρειών κρουαζιέρας. Τα θέματα ασφάλειας, υποδομών, εύκολης μεταφοράς και πρόσβασης των επισκεπτών αλλά ακόμα και η αγορά που απευθύνεται και προσελκύει επιβάτες, είναι καθοριστικοί παράγοντες της αξιολόγησης ενός προορισμού.

Η κατακόρυφη αύξηση των ήδη υψηλών λιμενικών τελών από τον ΟΛΠ, τα άλλα ζητήματα υποδομών και ασφάλειας στην Ελλάδα, καθώς και το «ασταθές» πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον, φαίνεται ότι μπορεί να αποτελέσουν «απειλή» για την ανάπτυξη της κρουαζιέρας μακροπρόθεσμα, αν δεν υπάρξει συντονισμός απ' όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, κοινός σχεδιασμός και όραμα για το μέλλον. Και αυτός ο σχεδιασμός θα πρέπει να υλοποιηθεί βάσει νομοθετικών ρυθμίσεων φιλικών προς τους επενδυτές, δηλαδή, χωρίς γραφειοκρατία και παράλογες απαιτήσεις που μάλλον αποτελούν τροχοπέδη για την ανάπτυξη της κρουαζιέρας. Επίσης, είναι επιτακτική ανάγκη να γίνουν άμεσα όλες οι απαραίτητες ενέργειες από την Πολιτεία για να οριστούν οι ελληνικοί λιμένες και ειδικότερα ο Πειραιάς ως «home port» λιμάνια. Πιο συγκεκριμένα, οι προϋποθέσεις και τα κριτήρια γι' αυτό τον σκοπό συνοψίζονται στα εξής:

- ο Πρωταρχική και απαραίτητη προϋπόθεση είναι η εξασφάλιση της ασφάλειας για τους επιβάτες, το πλήρωμα, αλλά και το ίδιο το πλοίο. Τα ελληνικά



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

λιμάνια όμως υστερούν, καθώς τα περισσότερα απ' αυτά, δεν έχουν καταφέρει να πιστοποιηθούν, σύμφωνα με τον διεθνή κώδικα ασφαλείας πλοίων και λιμενικών εγκαταστάσεων (ISPS - International Ship and Port Facility Security Code). Επίσης, οι ελλείψεις λιμενικές υποδομές, σε συνδυασμό με την έλλειψη συστήματος κράτησης θέσεων για τα πλοία, σχεδόν σε όλα τα Ελληνικά λιμάνια, λειτουργούν αποτρεπτικά για την αύξηση των προσεγγίσεων, καθώς οι εταιρείες κρουαζιέρας προγραμματίζουν τα δρομολόγια με γνώμονα την εξασφάλιση ασφαλούς θέσης πρόσδεσης για το πλοίο ένα με δυο έτη πριν από την εκτέλεση της κρουαζιέρας. Να τονιστεί ότι η επίλυση και των δυο ανωτέρω θεμάτων αποτελεί αίτημα του Ευρωπαϊκού Συνδέσμου Εταιρειών Κρουαζιέρας (European Cruise Council).

- ο Επίσης, οι απαραίτητες υποδομές για την εξυπηρέτηση των επιβατών περιλαμβάνουν τον χώρο του λιμανιού, σταθμό υποδοχής, χώρους στάθμευσης, αλλά και την πρόσβαση και διακίνηση στους χώρους ενδιαφέροντος των επιβατών. Και στον τομέα αυτό τα περισσότερα ελληνικά λιμάνια αντιμετωπίζουν πρόβλημα, καθώς δεν είναι σχεδιασμένα για τη διακίνηση του μεγάλου αριθμού επιβατών που μεταφέρουν τα σημερινά κρουαζιερόπλοια. Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί το παράδειγμα των μικρών γαλλικών λιμανιών της Μεσογείου που έχουν θέσει περιορισμό ως προς τον αριθμό των επιβατών που μπορούν να τα επισκεφθούν ανά ημέρα. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι, σε λιμάνια όπως η Ρόδος υπάρχει μεγάλος συνωστισμός πλοίων ορισμένες μέρες της εβδομάδας, με αποτέλεσμα τα πλοία σχεδόν να στοιβάζονται το ένα πάνω στο άλλο.
- ο Μετά τα θέματα ασφάλειας και υποδομών άλλο σημαντικό θέμα αποτελεί η ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών. Ισχύουν ακριβώς τα ίδια κριτήρια με οποιαδήποτε άλλη μορφή τουρισμού με τη διαφορά ότι τα πλοία κινούνται και είναι πολύ ευκολότερο να αναζητήσουν άλλους προορισμούς, σε περίπτωση που οι δείκτες ικανοποίησης των επιβατών δεν είναι οι αναμενόμενοι. Επίσης, οι βασικές υπηρεσίες εξυπηρέτησης των πλοίων και το κόστος, καθώς τα κρουαζιερόπλοια για να λειτουργήσουν επιτυχώς έχουν ανάγκη από ορισμένες υπηρεσίες όπως, εφοδιασμός με καύσιμα και πόσιμο



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

νερό, παραλαβή διαφόρων εφοδίων και η εναπόθεση σε ευκολίες ξηράς των απορριμμάτων και άλλων καταλοίπων. Το κόστος όλων αυτών των υπηρεσιών σε συνδυασμό με το κόστος ελλιμενισμού και τα τέλη επιβατών λαμβάνονται πολύ σοβαρά κατά τον προγραμματισμό των δρομολογίων από τις εταιρείες κρουαζιέρας. Δυστυχώς και εδώ τα λιμάνια μας υστερούν σε σχέση με αλλά γειτονικά λιμάνια που μπορούν να προσφέρουν τις ίδιες ή καλύτερες υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος, επομένως δεν είναι ανταγωνιστικά.

Συμπερασματικά, η Ελλάδα μπορεί να αποκομίσει σημαντικό όφελος από τον κλάδο της κρουαζιέρας, αυτό που πραγματικά της αναλογεί βάσει των φυσικών συγκριτικών της πλεονεκτημάτων, αν αρθούν σημαντικές δομικές στρεβλώσεις. Η πλήρης άρση του καμποτάζ και τα επενδυτικά προγράμματα των λιμανιών (κυρίως του ΟΛΠ) είναι κινήσεις προς τη σωστή κατεύθυνση. Ωστόσο, δεδομένου ότι ο διεθνής κλάδος κρουαζιέρας ελέγχεται από 4 - 5 μεγάλες εταιρείες, οι οποίες προγραμματίζουν δρομολόγια 2 - 3 χρόνια πριν την εκτέλεσή τους, όποια εμπόδια παραμένουν είναι σημαντικό να αρθούν. Συγκεκριμένα, είναι σημαντικό:

- Να προωθηθούν οι συμβάσεις παραχώρησης σε ιδιώτες για τη διαχείριση των τερματικών σταθμών και για την κατασκευή υποδομών στα ελληνικά λιμάνια.
- Να εγκατασταθεί στα ελληνικά λιμάνια σύστημα κράτησης θέσεων πρόσδεσης για τα κρουαζιερόπλοια.
- Να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα σε τομείς όπως: οι επισκευές πλοίων και η τροφοδοσία καυσίμων ώστε τα λιμάνια εκκίνησης να αναχθούν σε λιμάνια βάσης των εταιρειών.
- Να υλοποιηθεί πολιτική για την προσφορότερη άφιξη των τουριστών.

2.3 S.W.O.T. Ανάλυση του Ελληνικού Τουρισμού

Η σύνταξη ενός συνοπτικού πίνακα «SWOT Analysis» (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), διευκολύνει στον εντοπισμό των κύριων θετικών και αρνητικών στοιχείων του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, τόσο στο εξωτερικό,



όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον, αλλά και σε παράλληλη οπτική με το μικροοικονομικό και μακροοικονομικό επίπεδο.

Λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία που συγκροτούν το εσωτερικό περιβάλλον της τουριστικής δραστηριότητας εντοπίζονται και εξειδικεύονται οι παράμετροι που συνιστούν τα δυνατά σημεία, τα οποία πρέπει να αναπτύξει η παραγωγική και αναπτυξιακή δραστηριότητα, καθώς και τα αδύνατα σημεία, τα οποία καλείται να περιορίσει, ώστε να μην αποτελούν τροχοπέδη στην ανάπτυξη του. Κατ' αναλογία, λαμβάνοντας υπόψη τα συμπεράσματα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, προσδιορίζονται τα σημεία εκείνα που διαφαίνεται ν' αποτελούν ευκαιρίες γι' ανάπτυξη, τις οποίες θα πρέπει ο στρατηγικός σχεδιασμός του τουρισμού να εκμεταλλευτεί, καθώς και τους κινδύνους που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν στο μέλλον.

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

Πίνακας 3: SWOT ανάλυση του Ελληνικού Τουριστικού Προϊόντος

Ισχυρά Σημεία Ελληνικού Τουρισμού (Strengths)	Μειονεκτήματα (Weaknesses)
Μορφολογικά Χαρακτηριστικά	
<ul style="list-style-type: none">• Η ποικιλία της φυσικής ομορφιάς• Το πολυνησιακό του ελλαδικού χώρου• Η ακτογραμμή που ξεπερνά τα 15.000 χιλιόμετρα• Το καλό μεσογειακό κλίμα• Η πλούσια παραγωγή παραδοσιακών προϊόντων πρωτογενούς και δευτερογενούς παραγωγής• Η προστασία και η ανάδειξη αξιόλογων στοιχείων του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος	<ul style="list-style-type: none">• Ο χαμηλός βαθμός αξιοποίησης φυσικών και πολιτιστικών πόρων• Η μεγάλη χωροταξική ανισοκατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού• Η υψηλή γεωγραφική συγκέντρωση τουριστικής υποδομής• Η προαναφερθείσα ανακατανομή τροφοδοτεί με τη σειρά της και την άνιση κατανομή των τουριστικών ροών προς τις διάφορες περιοχές της χώρας• Η επιβάρυνση του φυσικού περιβάλλοντος



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

<ul style="list-style-type: none">• Πλήρης αριθμός σε ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων, που ενισχύθηκαν σημαντικά μετά τους Ολυμπιακούς του 2004.	<p>λόγω μη τήρησης των περιβαλλοντικών όρων</p> <ul style="list-style-type: none">• Οι τάσεις υποβάθμισης και σε ορισμένες περιπτώσεις κατανάλωσης (καταστροφής) των πόρων• Η υπέρβαση της φέρουσας ικανότητας τουριστικής ανάπτυξης ορισμένων τουριστικών περιοχών του νησιωτικού χώρου• Έντονη εξάρτηση από περιορισμένο αριθμό χωρών που γεμίζουν κάθε φορά την τουριστική πηγή• Η ελληνική τουριστική πολιτική έχει πετύχει πενιχρά αποτελέσματα ως προς τον εμπλουτισμό της δεξαμενής των τουριστών που επισκέπτονται τη χώρα από άλλες πηγές προσέλκυσης τουριστών
Πολιτιστικά Χαρακτηριστικά	
<ul style="list-style-type: none">• Η πλούσια ιστορική και πολιτιστική κληρονομιά• Η ελληνική κουζίνα και η δομή της διατροφής• Το σημαντικό ιστορικό και πολιτιστικό απόθεμα,	
Κοινωνικά Χαρακτηριστικά	
<ul style="list-style-type: none">• Υψηλός βαθμός ασφάλειας, σε σχέση με τους άλλους ανταγωνιστές	
Οικονομικά Χαρακτηριστικά	
<ul style="list-style-type: none">• Η δημιουργία επενδύσεων σε έργα τουριστικής υποδομής• Η καλή φήμη• Παραγωγή παραδοσιακών προϊόντων πρωτογενούς και δευτερογενούς παραγωγής	Οικονομικά Χαρακτηριστικά
Νέες Τεχνολογίες	<ul style="list-style-type: none">• Οι ελλείψεις σε ειδικές τουριστικές υποδομές• Χαμηλή ποιότητα τουριστικών υποδομών• Έλλειψη ειδικών τουριστικών υποδομών για άτομα με ειδικά ενδιαφέροντα• Η μονοδιάστατη τουριστική εικόνα και η ταυτόχρονη έλλειψη προβολής διαφοροποιημένων προϊόντων• Η έλλειψη σύνθετων τουριστικών προϊόντων• Το χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού (επιχειρηματιών και εργαζόμενων).• Η έντονη εξάρτηση του ελληνικού τουρισμού από τη διεθνή ζήτηση• Η χαμηλή τουριστική δαπάνη εξαιτίας της προσέλκυσης χαμηλού επιπέδου τουριστών
Ευκαιρίες (Opportunities)	Κοινωνικά Χαρακτηριστικά
<ul style="list-style-type: none">• Η διαφοροποίηση της ζήτησης από την πλευρά των καταναλωτών• Η εμφάνιση νέων αγορών• Η αύξηση της δυνατότητας άμεσης πρόσβασης στον καταναλωτή μέσω διαδικτύου• Οι δυνατότητες χρηματοδότησης έργων υποδομής• Η δυνατότητα αξιοποίησης τοπικών / παραδοσιακών προϊόντων• Η Αύξηση της συμμετοχής νέων χωρών της Ευρωπαϊκή ένωσης στην τουριστική	<ul style="list-style-type: none">• Η μικρή διάρκεια της τουριστικής περιόδου• Η εκτεταμένη παραξενοδοχεία• Η αδυναμία συνεργασίας μεταξύ εμπλεκόμενων φορέων
	Κίνδυνοι (Threats)
	<ul style="list-style-type: none">• Η αυξανόμενη συγκέντρωση των tour-operators• Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στο εξωτερικό



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

δεξαμενή, που παρά την όποια οικονομική δυσχέρεια αντιμετωπίζουν, αναμένεται η σταδιακή ανάπτυξη τους.	
--	--

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

2.4 Στατιστικά στοιχεία για τον Ελληνικό Τουρισμό

Πριν από τον Δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο, το μεγαλύτερο μέρος των ξένων επισκεπτών ερχόταν στη χώρα μας με το θαλάσσιο συγκοινωνιακό μέσο και ιδιαίτερα τα κρουαζιερόπλοια, που είχαν την προτίμηση των εύπορων κοινωνικών στρωμάτων, τα οποία ουσιαστικά ήταν τα μόνα που είχαν την οικονομική δυνατότητα να επισκέπτονται ξένες χώρες. Οι συνθήκες άλλαξαν ριζικά μετά τα πρώτα μεταπολεμικά χρόνια και ήδη από το 1962 οι περισσότεροι τουρίστες άρχισαν να φτάνουν στην Ελλάδα με αεροπλάνο παρά με πλοίο.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, και αν αναλογιστεί κανείς και τον εγχώριο τουρισμό του οποίου τα αποτελέσματα δεν είναι καταγεγραμμένα με ακρίβεια, τότε η συνεισφορά του τουρισμού στη βιωσιμότητα της ελληνικής οικονομίας αποκτά ουσιαστικά μεγαλύτερη σημασία όχι μόνο σε ποσοτικό αλλά και σε ποιοτικό επίπεδο. Η ποιοτική παράμετρος συγκεκριμένα αφορά κυρίως στην ανατρεπτική επιρροή που ασκεί ο εγχώριος τουρισμός στο φαινόμενο της εποχικότητας που χαρακτηρίζει το ελληνικό τουριστικό προϊόν.

Συνολικά οικονομικά στοιχεία, για τον τουρισμό στην Ελλάδα το 2012, παρουσιάζονται στο ακόλουθο διάγραμμα πληροφοριών:



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»



Πίνακας 4: Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού, Πηγή: ΣΕΤΕ 2013

Ο Ελληνικός τουρισμός, λοιπόν, σύμφωνα με την προηγούμενη χρονιά συνεισέφερε στο εθνικό ΑΕΠ σε ποσοστό 16,4%. Επιπροσθέτως, κάλυψε το 51,2% του ελλείμματος στο εμπορικό ισοζύγιο, απασχόλησε ένα στους πέντε εργαζόμενους και παρήγαγε το πολύτιμο για τα χρόνια που διανύουμε ποσό των 34 δις. ευρώ. Το ποσό αναφέρεται στο σύνολο του τουριστικού κυκλώματος από την έναρξη του τουριστικού προϊόντος μέχρι τη λήξη του και συμπεριλαμβάνοντας κύριες ή δευτερεύουσες συνδεδεμένες επιχειρήσεις.

Πίνακας 5: Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού 2012

Συμμετοχή στο ΑΕΠ	16,4% (WTTC)
Συμμετοχή στην Απασχόληση	18,3% της συνολικής απασχόλησης (WTTC)
Συνολική Απασχόληση	688.800 (WTTC)
Έσοδα	10,0 δισ. € (ΤτΕ)
Αφίξεις Αλλοδαπών	15,5 εκατ. €
Μέση Κατά Κεφαλή Δαπάνη	646 €
Μερίδιο Αγοράς	1,5% Παγκόσμια, 2,9% Ευρώπη
Εποχικότητα	56% των αφίξεων αλλοδαπών πραγματοποιείται Ιούλιο – Αύγουστο - Σεπτέμβριο
Συγκέντρωση Προσφοράς	66% των ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνονται σε 4 περιοχές της Ελλάδας (ΞΕΕ)
Ξενοδοχειακή Υποδομή	9.670 ξενοδοχεία / 771.271 κλίνες (ΞΕΕ)
Top 5 αγορές	Γερμανία (2.108.787), Ην. Βασίλειο (1.920.794), ΠΓΔΜ (1.300.000),



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

	Γαλλία (977.376), Ρωσία (874.787) (ΤΤΕ)
Τop 5 Αεροδρόμια (σε αφίξεις αλλοδαπών)	Αθήνα (2.651.062), Ηράκλειο (2.067.475), Ρόδος (1.593.298), Θεσσαλονίκη (901.573), Κέρκυρα (824.000) [ΕΛ.ΣΤΑΤ.]

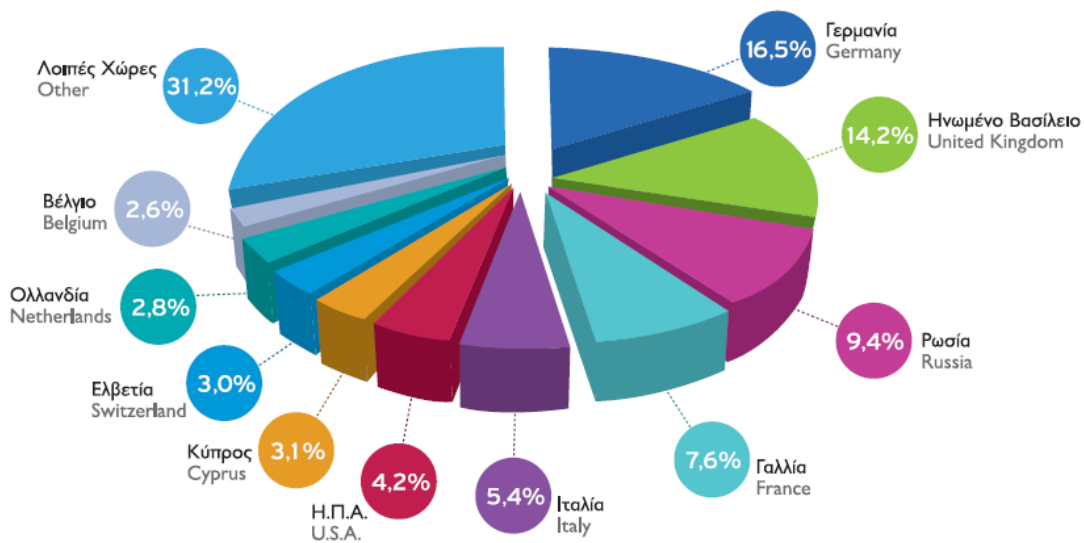
Με μια μικρή διακύμανση της τάξης των τεσσάρων ποσοστιαίων μονάδων, η εποχικότητα διατηρεί το μερίδιό της στην ελληνική τουριστική κίνηση. Οι καλοκαιρινοί μήνες είναι εκείνοι που συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα μερίδια από τις αφίξεις των τουριστών. Ίδια μερίδια παρατηρούνται και στη συγκέντρωση προσφοράς και για τα δύο έτη. Τέσσερις περιοχές στην Ελλάδα, διατηρούν τα πρωτεία για τους επισκέπτες στην Ελλάδα, σε ό,τι αφορά τα καταλύματα των ξενοδοχειακών κλινών, που διατίθενται για τους τουρίστες.

Σχετικά με τις χώρες προέλευσης των τουριστών θα πρέπει να αναφέρουμε το γεγονός της διατήρησης της πρώτης θέσης στη Γερμανία, με αξιόλογη μάλιστα άνοδο για το 2012 σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Οι Άγγλοι και οι υπόλοιποι Βαλκάνιοι συνεχίζουν να βρίσκονται στις κυριότερες χώρες προσφοράς τουριστών. Οι μεγαλύτερες απώλειες καταγράφηκαν στην Πολωνική αγορά (-43,5%), από την οποία προσελκύσαμε 200.000 λιγότερους τουρίστες. Σημαντική κάμψη σημειώθηκε επίσης στη Γαλλική (-15%), την Ολλανδική (-14%), την Ελβετική (-17,1%) και τη Φιλανδική αγορά (-8,1%). Εντυπωσιακή όμως, θεωρείται η αθρόα μαζική και χωρίς προηγούμενο, για τα εγχώρια δεδομένα άφιξη Ρώσων τουριστών, παραγκωνίζοντας την Ιταλία, μια παραδοσιακή χώρα προέλευσης, για τη χώρα μας.

Στο ακόλουθο διάγραμμα (Πίνακας 6), αναφέρονται στοιχεία σχετικά με τη χώρα προσέλευσης των τουριστών στην Ελλάδα. Όπως έχει ήδη αναφερθεί την πλειοψηφία κατέχουν οι Γερμανοί και οι Βρετανοί τουρίστες με συνολικά ποσοστά που ξεπερνούν το 30%. Αντίστοιχο, βέβαια, και εξίσου σημαντικό για περαιτέρω διερεύνηση είναι και το ποσοστό των τουριστών που προέρχονται από τις λοιπές χώρες. Στην κατηγορία συμπεριλαμβάνονται οι χώρες εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τις ΗΠΑ και τη Ρωσία. Η δυναμική της κατηγορίας θα πρέπει να αποτελέσει το κίνητρο για περαιτέρω διερεύνηση και ενίσχυση του ποσοστού. Θα πρέπει να σημειώσουμε βέβαια ότι ο εισερχόμενος τουρισμός από τη Βόρεια Ευρώπη, και ιδιαίτερα από τη Γερμανία, την Ολλανδία και τις Σκανδιναβικές χώρες,



επηρεάστηκε αρνητικά από την πολιτική συγκυρία που δημιούργησε η αβεβαιότητα, τα δυσφημιστικά σχόλια των διεθνών ΜΜΕ γύρω από την κοινωνική και οικονομική κατάσταση στη χώρα μας και τον κίνδυνο εξόδου από την ευρωζώνη.



Πίνακας 6: Χώρες προέλευσης τουριστών το 2012
Πηγή: ΣΕΤΕ 2013

Οι Γερμανοί συνεχίζουν να ξοδεύουν τα περισσότερα χρήματα στη χώρα μας, σε σχέση με τα διαθέσιμα τουριστικά έξοδα. Ενώ στη δεύτερη θέση, εξακολουθούν να βρίσκονται οι τουρίστες που προέρχονται από το Ηνωμένο Βασίλειο. Φαίνεται πως και για τις δύο προηγούμενες κατηγορίες, παρουσιάζονται μειωμένα ποσά για έξοδα. Η αύξηση των χρημάτων που διαθέτουν οι Ρώσοι τουρίστες είναι εντυπωσιακή. Τους φέρνει στην τρίτη θέση της σχετικής κατάταξης με ποσό που αγγίζει το 1 δις. ευρώ. Η δυναμική της ανάπτυξης φαίνεται ότι δεν επηρεάζεται από την οικονομική κρίση που πλήττει τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες. Τα μερίδια διατηρούνται σχεδόν τα ίδια από το 2005 μέχρι και το 2012 και για τις υπόλοιπες παραδοσιακές χώρες προέλευσης τουριστών για την Ελλάδα. Σε δύο σημεία θα πρέπει επίσης να επικεντρώσουμε την προσοχή μας. Το πρώτο αναφέρεται στη μείωση των δαπανών των Αμερικανών τουριστών. Πιθανόν ως αποτέλεσμα της κρίσης της αμερικανικής οικονομίας και το δεύτερο στην αύξηση των διαθέσιμων



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

κεφαλαίων από τους Ελβετούς τουρίστες. Προφανώς, η χώρα μένει μακριά από κάθε είδους οικονομική ύφεση.

Χώρα Country	2005		2012	
	Εισπράξεις (εκατ. €) Receipts (mi. €)	Μερίδιο Share	Εισπράξεις (εκατ. €) Receipts (mi. €)	Μερίδιο Share
Γερμανία / Germany	2.235,3	20,8%	1.654,3	16,5%
Ηνωμένο Βασίλειο United Kingdom	1.932,9	18,0%	1.419,5	14,2%
Ρωσία / Russia	130,0	1,2%	943,9	9,4%
Γαλλία / France	617,3	5,8%	763,9	7,6%
Ιταλία / Italy	846,0	7,9%	543,1	5,4%
Η.Π.Α. / U.S.A.	674,3	6,3%	425,9	4,2%
Κύπρος / Cyprus	400,9	3,7%	315,0	3,1%
Ελβετία / Switzerland	213,7	2,0%	296,9	3,0%
Ολλανδία / Netherlands	463,8	4,3%	277,4	2,8%
Βέλγιο / Belgium	281,2	2,6%	259,9	2,6%
ΣΥΝΟΛΟ 10 / TOP 10	7.795,4	72,6%	6.899,8	68,8%

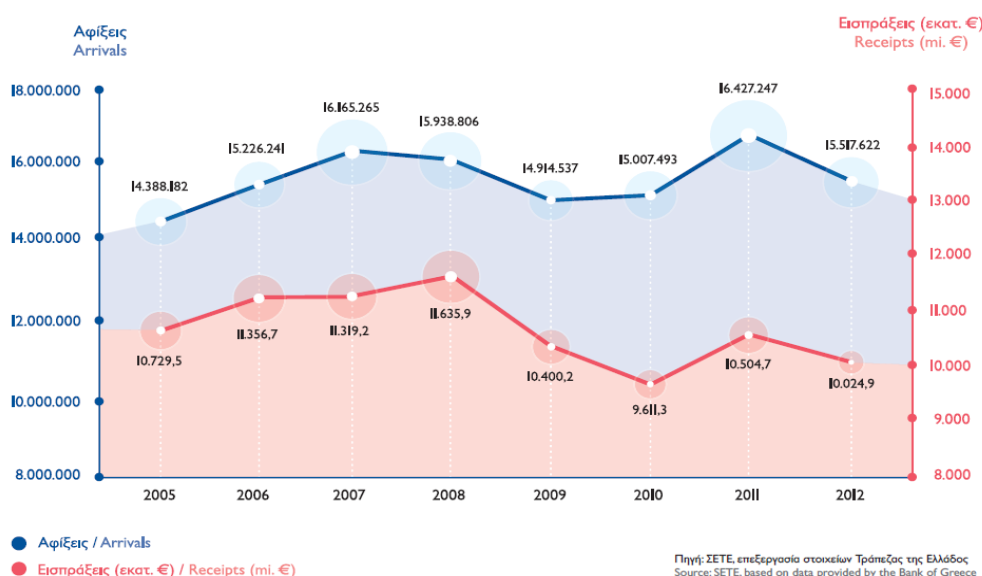
Πίνακας 7: Μεταβολή της Τουριστικής Δαπάνης 2005-2012,
Πηγή: ΣΕΤΕ 2013

Στη συνέχεια παρουσιάζονται (πίνακας 8) οι δαπάνες των τουριστών στην Ελλάδα συγκριτικά από το 2005 μέχρι το 2012. Το πρώτο συμπέρασμα που εξάγεται από την παρατήρηση του πίνακα δείχνει τη μείωση των διαθέσιμων χρηματικών ποσών του μέσου τουρίστα στο πέρασμα των χρόνων. Η εξήγηση που θα μπορούσε κάποιος να δώσει, συνδέεται με τη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος ως αποτέλεσμα και της γενικότερης οικονομικής ύφεσης στην Ευρώπη, αλλά κυριότερα των χωρών προέλευσης των τουριστών. Επίσης, οι τουρίστες πλέον χρησιμοποιούν τα διαθέσιμα ποσά περισσότερο εστιασμένα απ’



ότι τα προηγούμενα χρόνια, όπως προσεκτικές αγορές, προηγούμενη διερεύνηση του τόπου προορισμού, συστήματα all inclusive και άλλα.

Παρόλα ταύτα, η τουριστική δαπάνη στη χώρα μας σε σχέση με το 2011, σημείωσε μια μικρή θετική άνοδο το 2012. Το γεγονός δημιουργεί αισιοδοξία για την περαιτέρω συνέχιση της καλής πορείας για το σύνολο των οικονομικών μεγεθών.



Πίνακας 8: Μεταβολές σε Αφίξεις και Εισπράξεις των Τουριστών 2005-2012

Πηγή: ΣΕΤΕ 2013

Το τελικό αποτέλεσμα για την πορεία του τουριστικού κλάδου δεν εξαρτάται από την πορεία των αφίξεων, αλλά κυρίως από τον αριθμό των διανυκτερεύσεων και την πραγματοποιηθείσα δαπάνη. Στην παρούσα φάση είναι αδύνατο και παρακινδυνευμένο να εκτιμηθούν οι αρνητικές επιπτώσεις της κρίσης. Οι οποιοσδήποτε εξελίξεις στον τομέα των προκρατήσεων σήμερα μπορούν να εκληφθούν μόνο ως ενδεικτικές της τάσης και όχι του μεγέθους των επιπτώσεων. Γι' αυτό και πρέπει να εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας, όχι στην εκτίμηση του μεγέθους της συρρίκνωσης της τουριστικής δραστηριότητας, αλλά στη λήψη των αναγκαίων μέτρων για την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων. Προς την κατεύθυνση αυτή είναι πολλοί οι παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στην ανάσχεση της πτωτικής τουριστικής κίνησης. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται, η



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

ανεκτικότητα στις κρίσεις που έχει επιδείξει ο τουριστικός κλάδος στο παρελθόν, η μεταπήδηση των διακοπών από το επίπεδο της πολυτέλειας σε εκείνο της ανάγκης, οι τάσεις αποπληθωρισμού που σημειώνονται σε πολλές χώρες εξαιτίας της κρίσης, η συγκράτηση του κόστους και οι προσφορές στις οποίες αναμένεται να προβούν οι επιχειρηματίες του κλάδου.

Οι παραδοσιακές τουριστικές αγορές της Ελλάδας είναι χώρες που έχουν πληγεί ιδιαίτερα από την κρίση. Για τον λόγο αυτό είναι επιβεβλημένο το ελληνικό τουριστικό προϊόν να στραφεί και σε άλλες αγορές, όπως αυτής της τέως Σοβιετικής Ένωσης και της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Η σοβούσα κρίση απειλεί να λάβει παγκοσμίως διαστάσεις καταστροφής. Αυτή τη δύσκολη χρονική στιγμή και για τον τουρισμό στην Ελλάδα θα πρέπει όλο το «Τουριστικό Σύστημα» να λειτουργήσει θετικά, φροντίζοντας να μετατρέψει τις απειλές που προκύπτουν από την παγκόσμια ύφεση και κυρίως τη χρηματοοικονομική κρίση της ευρωζώνης σε ευκαιρίες ανασύνταξης δυνάμεων, επίλυσης προβλημάτων και, τελικά, διαμόρφωση μιας επιθετικής πολιτικής τουριστικής ανάπτυξης και ποιοτικής αναδιάρθρωσης του τουριστικού προϊόντος.

2.5 Ελληνικός Τουρισμός και Διεθνές Περιβάλλον

Οι προοπτικές για την παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη παραμένουν συγκρατημένα αισιόδοξες. Ειδικότερα, και σύμφωνα με τις προβλέψεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, ο ευρωπαϊκός τουρισμός θα συνεχίσει να αναπτύσσεται με μικρότερους ρυθμούς από ό,τι αναπτύσσεται μέχρι σήμερα, με αποτέλεσμα να ενταθεί ο ανταγωνισμός ανάμεσα σε διάφορους προορισμούς (UNWTO: 2000). Σύμφωνα με νεότερες εκτιμήσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, μέχρι το 2030 οι άνθρωποι που θα ταξιδεύουν θα φθάσουν το 1,8 δις. Παρ' όλα αυτά, ο διεθνής τουρισμός προβλέπεται ότι θα μειωθεί, εξαιτίας κυρίως της οικονομικής κρίσης, της μείωσης του ΑΕΠ πολλών χωρών, αλλά και της αναμενόμενης αύξησης του κόστους των μετακινήσεων. Έτσι, ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης του διεθνούς τουρισμού αναμένεται να κυμανθεί από το 4,2 % στην περίοδο 1980-2020 σε 3,35% στην επόμενη εικοσαετία (2010 – 2030).



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Η Ευρώπη προβλέπεται ότι μέχρι το 2030 θα χάσει τα «σκήπτρα» στην τουριστική βιομηχανία του πλανήτη, καθώς αναμένεται άνοδος της τουριστικής κίνησης στη Νοτιοανατολική Ασία και στον Ειρηνικό. Το μερίδιο της Ευρώπης, το οποίο το 1980 ήταν 63%, μειώθηκε στο 51% το 2010 και αναμένεται να συρρικνωθεί στα επίπεδα του 41% μέχρι το 2039, εντείνοντας ακόμα περισσότερο τον διεθνή ανταγωνισμό, δυσχεραίνοντας συνακόλουθα την προσέλκυση τουριστών και εισροή εσόδων στην Ελλάδα.

Στην Ελλάδα η εξέλιξη των τουριστικών μεγεθών των τελευταίων ετών κρίνεται, σε γενικές γραμμές, θετική. Αυτό, κυρίως, οφείλεται στα φυσικά πλεονεκτήματα της χώρας που προσδιορίζονται από το εντυπωσιακό μεσογειακό της τοπίο και τις ήπιες κλιματολογικές της συνθήκες. Όμως, παρά τη γενικά καλή στατιστική εικόνα που παρουσιάζει διαχρονικά ο ελληνικός τουρισμός, σε σύγκριση με τα διεθνή δεδομένα και τις δυνατότητες που έχει, τα τελευταία χρόνια η τουριστική βιομηχανία άρχισε να εμφανίζει συμπτώματα κόπωσης. Η Ελλάδα θεωρείται χώρα φιλοξενίας τουριστών χαμηλής και μεσαίας εισοδηματικής στάθμης. Το τουριστικό της προϊόν είναι μέτριας ποιότητας. Συνεπώς, η τιμή του τουριστικού προϊόντος συνιστά το αποφασιστικό στοιχείο για την προσέλκυση τουριστών και φυσικό επακόλουθο είναι το ότι η ζήτησή του θα τείνει να στραφεί σε λιγότερο τουριστικά αναπτυγμένες χώρες που έχουν χαμηλότερο κόστος εργασίας (π.χ. Τουρκία). Οι μέχρι σήμερα ενδείξεις καταγράφουν ότι η ποιοτική στάθμη των προσφερομένων τουριστικών υπηρεσιών δεν βελτιώνεται, παρά την αυξητική τάση του τουριστικού ρεύματος. Αυτό οφείλεται, κυρίως, στα διαρθρωτικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η τουριστική βιομηχανία.

Οι αρνητικές επιδόσεις της ελληνικής οικονομίας επιβάλλουν να εντοπίσουμε και να κατανοήσουμε τα αίτια που οδήγησαν στη σημερινή πραγματικότητα, για να ασκηθούν οι κατάλληλες και αποτελεσματικές πολιτικές για την αντιμετώπισή τους. Κυρίαρχο χαρακτηριστικό της οικονομίας μας είναι η ύπαρξη διαρθρωτικών προβλημάτων, τα οποία διογκώθηκαν τα τελευταία χρόνια με την εμμονή στην άσκηση πολιτικών στην κατεύθυνση των αυτορρυθμιζόμενων αγορών. Η κρίση στη χώρα μας αναμένεται να έχει μεγαλύτερο βάθος και διάρκεια απ' ό,τι σε άλλες



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

χώρες της Ε.Ε., γιατί η δομή και τα διαρθρωτικά της προβλήματα είναι όχι μόνο διαφορετικά, αλλά διατηρούνται και προϊόντος του χρόνου, γίνονται μεγαλύτερα και οξύτερα, αντί να αμβλύνονται κάτω από τις συνθήκες της διεθνούς κρίσης.

Κάθε χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης βιώνει την οικονομική κρίση με διαφορετικό τρόπο, σε διαφορετική έκταση και ένταση, ανάλογα με τη δομή στην οικονομική διάρθρωσή της. Έτσι, κάθε χώρα δρα στο πλαίσιο των κατευθύνσεών της, στο μέτρο των αναγκών και των προβλημάτων της, καθώς και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της. Στη χώρα μας, ο τουρισμός ως αναπτυξιακή παράμετρος εκτιμάται θετικά, καθότι συνέβαλε ουσιαστικά στην παραγωγική ανασυγκρότηση ορισμένων περιοχών της και στη διαμόρφωση αναπτυξιακών συνθηκών. Μέχρι και σήμερα αποτελεί ακόμα μια οικονομική δραστηριότητα που ναι μεν προσφέρει στο ΑΕΠ, πάσχει όμως από έλλειψη συγκροτημένης στρατηγικής και μακροχρόνιου προγράμματος δράσης. Ειδικότερα, η Ελλάδα χαρακτηρίζεται ως παραδοσιακός προορισμός διακοπών και, ως εκ τούτου, δεν ανήκει στην ομάδα των νέων τουριστικών κρατών. Η δυναμικότητα της χώρας περιλαμβάνει περίπου 10.000 ξενοδοχεία και 40.000 μικρές επιχειρήσεις σε κλίνες (κύρια και συμπληρωματικά καταλύματα, νόμιμα και παράνομα) που ξεπερνούν το ένα εκατομμύριο (Πηγή, Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδας, «Οικονομικά Χρονικά 2013»). Ουσιαστικά υπάρχει υπερπροσφορά τουριστικών κλινών, ενώ οι σχέσεις προσφοράς και ζήτησης σήμερα είναι εντελώς διαφορετικές σε σχέση με εκείνες που υπήρχαν επί δεκαετίες. Ο τουρισμός στην Ελλάδα βάσει του τρόπου οργάνωσης και διακίνησης χαρακτηρίζεται ως μαζικά οργανωμένος, παραθεριστικού τύπου. Η ελληνική τουριστική πολιτική, τα τελευταία χρόνια, προωθεί την πολιτική για τις ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού, όπου το κύριο βάρος επικεντρώνεται στην κοινωνία, τον πολιτισμό και το φυσικό περιβάλλον. Η εικόνα του προτύπου τουριστικής ανάπτυξης της Ελλάδας, που έχει διαμορφωθεί στις ξένες αγορές ταυτίζεται με το περίφημο σλόγκαν των τεσσάρων «S» (Sun, Sand, Sea, Sex). Κατά συνέπεια, η Ελλάδα ως «προϊόν» κατατάσσεται σε μια ευρύτερη ομάδα «χωρών προϊόντων» με τα χαρακτηριστικά του «τουρισμού διακοπών του καλοκαιριού» (Τσάρτας, 2010, σελ. 66-67).

Η στατιστική εικόνα, με βάση την κατά κεφαλή τουριστική δαπάνη, δείχνει ότι ο ελληνικός τουρισμός βαίνει μειούμενος από το 2000 μέχρι το 2012 (πίνακας 8). Η



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

μείωση αυτή οφείλεται στη μικρότερη μέση διάρκεια παραμονής σε συνδυασμό με την πραγματικά μικρότερη δαπάνη των τουριστών. Ο προβληματισμός για την κατεύθυνση του τουρισμού και τον ρόλο του στην ελληνική οικονομία βρίσκεται ήδη στο επίκεντρο των συζητήσεων, όχι μόνο από τους εμπλεκόμενους φορείς στο τουριστικό κύκλωμα, αλλά και από τους φορείς άσκησης κρατικής πολιτικής. Μάλιστα, εν όψει της τελευταίας χρηματοοικονομικής κρίσης και παρά τις αισιόδοξες εκτιμήσεις που βραχυχρόνια υπάρχουν, διαμορφώνεται κλίμα ανησυχίας και ανασφάλειας, το οποίο καθηλώνει ακόμα περαιτέρω την τουριστική μας ανταγωνιστικότητα. Πολύ πριν από την έκρηξη της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, ο ελληνικός τουρισμός εμφάνιζε ήδη έντονα σημεία παθογένειας με σοβαρά διαρθρωτικά προβλήματα, τα οποία οδήγησαν σταδιακά στην απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτημάτος του, όσον αφορά στη σχέση αξίας – τιμής (value for money), συγκριτικά μάλιστα, με τους νέους ανταγωνιστές στην περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου οι οποίοι, για το ίδιο μαζικό παραθεριστικό τουριστικό προϊόν, έχουν πολύ χαμηλότερο κόστος παραγωγής και πολύ χαμηλότερη τιμή (Πατσουράτης, 2002).

Επίσης εμφανή συμπτώματα αυτής της παθογένειας συνιστούν η συρρίκνωση της τουριστικής περιόδου, η μείωση της διαπραγματευτικής ικανότητάς μας, η οποία εκδηλώνεται με φαινόμενα όπως οι στάσιμες ή μειούμενες τιμές, η σταθερή υποβάθμιση του οικονομικού και κοινωνικού προφίλ του μέσου τουρίστα, αλλά και η αυξανόμενη τάση για συμβόλαια «all inclusive». Τα ξενοδοχεία με καθεστώς «all inclusive» έχουν γίνει η αιτία για να έρθουν στην επιφάνεια τα αντικρουόμενα συμφέροντα δύο στρατοπέδων. Στο ένα εντάσσονται οι μεγαλοξενοδόχοι που ελέγχουν περί τα 1.000 ξενοδοχεία (σε σύνολο 10.000) πέντε και τεσσάρων αστέρων, οι οποίοι συνδέονται στενά με τους ισχυρότερους ξένους tour operators, συγκεντρώνουν περισσότερους από τους ξένους τουρίστες και δημιουργούν το νέο πρότυπο τουριστικής ανάπτυξης του «γκεοποιημένου τουρισμού». Στο δεύτερο στρατόπεδο εντάσσεται η πλειονότητα των ξενοδόχων που είναι ιδιοκτήτες μικρού και μεσαίου μεγέθους (κυρίως σε περιοχές όπως η Κρήτη, η Ρόδος, η Κως, η Κέρκυρα και η Χαλκιδική), οι οποίοι συγκεντρώνουν χαμηλά επίπεδα πληρότητας.

Η τρέχουσα οικονομική κρίση διαφέρει από τις προηγούμενες ως προς το ότι ο σύγχρονος τουρίστας αντιμετωπίζει οικονομικό πρόβλημα και αδυνατεί να



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

χρηματοδοτήσει τις διακοπές του ενώ αντίθετα, στις προηγούμενες κρίσεις τον κυριαρχούσε ο φόβος για την ακεραιότητά του. Δημιουργούνται, κατ' αυτό τον τρόπο, νέες τάσεις, που αφορούν στη μείωση της απόστασης του προορισμού από τον τόπο μόνιμης κατοικίας και της διάρκειας του ταξιδιού και στην ανάδειξη προορισμών με καλή σχέση ποιότητας – τιμής. Επισημαίνεται ότι είναι δύσκολο να εκτιμηθεί η διάρκεια και το βάθος της τρέχουσας χρηματοοικονομικής οικονομικής κρίσης. Η κατάσταση της οικονομίας έχει δημιουργήσει κακή ψυχολογία στους καταναλωτές με αποτέλεσμα αυτοί, είτε να αναβάλλουν τις αποφάσεις τους, είτε να περιορίζουν τις δαπάνες τους ανησυχώντας για το άμεσο μέλλον.

Παρ' ότι η Ελλάδα ευνοείται τον τελευταίο καιρό με την αυξημένη ζήτηση από νέες αγορές, όπως: η Ρωσία, η Ανατολική Ευρώπη, η Ασία κ.α., η τρέχουσα χρηματοοικονομική κρίση επηρεάζει τις κύριες αγορές της με μεγάλη σφοδρότητα. Οι τουρίστες από την Αγγλία και τη Γερμανία αναμένεται να περιορίσουν τα ταξίδια τους στη χώρα μας, λόγω της οικονομικής ύφεσης που πλήττει τις οικονομίες τους αφ' ενός και αφ' ετέρου λόγω της ισοτιμίας ευρώ/στερλίνας/δολαρίου. Η ταυτόχρονη και έντονη πτώση των αφίξεων από τις χώρες αυτές θα επηρεάσει σημαντικά τις τουριστικές εισπράξεις. Το κενό που θα δημιουργηθεί στις εισπράξεις εκτιμάται ότι δεν είναι πιθανό να καλυφθεί από τις αφίξεις από τις νέες αναδυόμενες αγορές. Επιπλέον, η κρίση θα επηρεάσει και αυτές τις χώρες, μειώνοντας τις συνολικές εισροές ξένων τουριστών στην Ελλάδα.

Με βάση το παραπάνω πλαίσιο ανάλυσης, εκτιμάται ότι οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν και θα επηρεάσουν αρνητικά την τουριστική βιομηχανία της Ελλάδας τα προσεχή χρόνια είναι οι ακόλουθοι:

- Η παγκόσμια αβεβαιότητα λόγω του φόβου της οικονομικής ύφεσης, που μηδενίζει τις πιθανότητες αύξησης του τουρισμού από παραδοσιακές αγορές (π.χ. χώρες της Ε.Ε.).
- Η συρρίκνωση των εισοδημάτων και ο υψηλός δείκτης ανασφάλειας και αβεβαιότητας των κατοίκων, τόσο για τις αναπτυσσόμενες παραδοσιακές χώρες προέλευσης του ελληνικού τουρισμού (Γερμανοί και Βρετανοί που αποτελούν το ήμισυ περίπου των τουριστικών μας αφίξεων), όσο και για τις αναδυόμενες αγορές, που βρίσκονται στο επίκεντρο της οικονομικής κρίσης με διογκούμενη ανεργία και συρρίκνωση.



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

- Οι κλιματικές αλλαγές που σύμφωνα με τον δείκτη τουριστικής ευφορίας σε εθνικό επίπεδο και σε ετήσια βάση θα υπάρξει ωφέλεια κλιματικά, ενώ σε εποχική και περιφερειακή ανάλυση των τιμών του σχετικού δείκτη θα υπάρξει σημαντική επιδείνωση των κλιματικών παραμέτρων και μάλιστα κατά την περίοδο κορύφωσης της ζήτησης του τουριστικού προϊόντος (Τράπεζα Ελλάδος, 2011 σελ. 262).
- Η ζήτηση των τουριστικών υπηρεσιών παρουσιάζει εξαιρετικά μεγάλη εισοδηματική ελαστικότητα και οι δαπάνες για τουριστικές υπηρεσίες δεν αποτελούν την πρώτη προτεραιότητα διάθεσης του «διακριτικού» (discretionary) εισοδήματος.
- Οι παγκόσμιες δημογραφικές αλλαγές (πληθυσμιακή και ηλικιακή διάρθρωση, σύνθεση νοικοκυριού και δομή οικογένειας, μετανάστευση) που θα γίνουν ως το 2030 θα επηρεάσουν, κατά περίπτωση, τον τουρισμό στην Ευρώπη (UNWTO & ETC 2010).

2.6 Ελληνικός Τουρισμός και Οικονομική Κρίση

Τα τελευταία χρόνια συνέστησαν μια περίοδο πλούσια σε δυσμενή γεγονότα, των οποίων η επίδραση στην τουριστική κίνηση της χώρας μας δεν ήταν πάντοτε η ίδια. Κι αυτό, γιατί η ζήτηση για τουριστικές υπηρεσίες και προϊόντα εξαρτάται από το μέγεθος του κινδύνου που μπορεί να ανεχθεί ο δυνητικός τουρίστας. Όσο αυξάνονται το μέγεθος, η οξύτητα και η συχνότητα εμφάνισης του κινδύνου, τόσο αυξάνεται η ανασφάλεια και η αβεβαιότητα και, επομένως, μειώνεται η τουριστική ζήτηση. Η εξέλιξη στην τουριστική κίνηση εξαρτάται και από τα μέτρα που λαμβάνει η κάθε χώρα για την αντιμετώπιση του σχετικού προβλήματος, ώστε να προβάλλει την κίνηση αυτή ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της.

Στο κατώφλι της οικονομικής κρίσης και η μείωση των προκρατήσεων και η έλλειψη ρευστότητας στις τουριστικές επιχειρήσεις, καταδεικνύουν την έναρξη μιας περιόδου για το ελληνικό τουριστικό προϊόν η οποία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί τουλάχιστον ως δύσκολη. Ο ελληνικός τουρισμός τελεί ήδη, υπό το καθεστώς της διεθνούς οικονομικής ύφεσης και του ισχυρού ανταγωνισμού. Σ' ένα συνεχώς επιδεινούμενο διεθνές πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον, ο ελληνικός τουρισμός



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

καλείται να αντιμετωπίσει τη μεταστροφή στην καταναλωτική συμπεριφορά και στις επιλογές των Ευρωπαίων τουριστών υπέρ του εσωτερικού τουρισμού, των κοντινών εξωχώριων προορισμών και κυρίως, των τουριστικών αγορών χαμηλού κόστους, λόγω του υψηλού βαθμού χρέωσης των νοικοκυριών σε πολλές βασικές χώρες – πελάτες μας, της ανασφάλειας στην αγορά εργασίας (απολύσεις, μείωση πραγματικών μισθών), που συμπιέζουν το διαθέσιμο εισόδημα των εν δυνάμει τουριστών. Το τελικό αποτέλεσμα για την πορεία του τουριστικού κλάδου είναι ότι δεν εξαρτάται μόνο από την πορεία των αφίξεων, αλλά κυρίως από τον αριθμό των διανυκτερεύσεων και την πραγματοποιηθείσα δαπάνη.

Στην παρούσα φάση είναι αδύνατο και επικίνδυνο να εκτιμηθούν οι αρνητικές επιπτώσεις της κρίσης. Οι οποιοσδήποτε εξελίξεις στον τομέα τον προκρατήσεων σήμερα μπορούν να εκληφθούν μόνο ως ενδεικτικές της τάσης και όχι του μεγέθους των επιπτώσεων. Γι' αυτό και πρέπει να εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας όχι στην εκτίμηση του μεγέθους της συρρίκνωσης της τουριστικής δραστηριότητας, αλλά στη λήψη των αναγκαίων μέτρων για την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων. Προς την κατεύθυνση αυτή πολλοί είναι οι παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στην ανάσχεση της πτωτικής τάσης της τουριστικής κίνησης. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται, η ανεκτικότητα στις κρίσεις που έχει επιδείξει ο τουριστικός κλάδος στο παρελθόν, η μεταπήδηση των διακοπών από το επίπεδο της πολυτέλειας σ' εκείνο της ανάγκης, οι τάσεις αποπληθωρισμού που σημειώνονται σε πολλές χώρες εξαιτίας της κρίσης, η συγκρότηση του κόστους και οι προσφορές στις οποίες αναμένεται να προβούν οι επιχειρηματίες του κλάδου.

Οι παραδοσιακές τουριστικές αγορές της Ελλάδας είναι χώρες που έχουν πληγεί ιδιαίτερα από την κρίση (Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιταλία). Για τον λόγο αυτό είναι επιβεβλημένο το ελληνικό τουριστικό προϊόν να στραφεί και σε άλλες αγορές, όπως αυτής της τέως Σοβιετικής Ένωσης, της Κίνας και της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Ο Εσωτερικός τουρισμός, κατά τα φαινόμενα, έχει ήδη επηρεαστεί άμεσα και έμμεσα από τη διεθνή οικονομική κρίση. Άμεσα λόγω της μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος των Ελλήνων, αλλά και των περιορισμένων κεφαλαίων, τα οποία μπορούν να έχουν υπό τη μορφή δανείου. Έμμεσα, λόγω της



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

μείωσης των εισοδημάτων εκείνων που συνδέονται με τον τουριστικό κλάδο. Η τουριστική δαπάνη του εσωτερικού τουρισμού δημιουργεί συγκριτικά πολύ μικρότερη προστιθέμενη αξία, ενώ τα πολλαπλασιαστικά αποτελέσματά της είναι σημαντικά μεγαλύτερα. Επισημαίνεται ότι η αξιοποίηση του εσωτερικού τουρισμού, ακόμη κι αν δεν λειτουργήσει ως υποκατάστατο του αλλοδαπού τουρισμού, είναι επωφελής και έχει αναπτυξιακές επιδράσεις σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο.

Η σοβούσα κρίση απειλεί να λάβει παγκοσμίως διαστάσεις καταστροφής. Αυτή τη δύσκολη χρονική στιγμή και για τον τουρισμό στη Ελλάδα θα πρέπει όλο το «Τουριστικό Σύστημα» να λειτουργήσει θετικά, φροντίζοντας να μετατρέψει τις απειλές που προκύπτουν από την παγκόσμια ύφεση και κυρίως τη χρηματοοικονομική κρίση της ευρωζώνης σε ευκαιρίες ανασύνταξης δυνάμεων, επίλυσης προβλημάτων και τελικά, διαμόρφωσης μιας επιθετικής πολιτικής τουριστικής ανάπτυξης και ποιοτικής αναδιάρθρωσης του τουριστικού προϊόντος.



Κεφάλαιο 3: Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού

3.1 Ανάλυση της έννοιας του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Τα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι εκείνο το χαρακτηριστικό ιδίωμα της δράσης μιας εταιρείας που τη διαφοροποιεί από τις άλλες. Εξετάζει τις οικονομικές πτυχές της δραστηριότητας μιας επιχείρησης με επίκεντρο κυρίως την ικανότητά της να δημιουργεί επιπλέον απόδοση κεφαλαίου και να συνδέει τη στρατηγική της με τα θεμελιώδη οικονομικά και την κεφαλαιαγορά, για μεγάλο χρονικό διάστημα. Χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μια επιχείρηση έχει περιορισμένο οικονομικό λόγο ύπαρξης. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που να έχουν καθολική εφαρμογή, ανεξάρτητα από τη συγκυρία της εποχής ή το είδος της αγοράς. Η δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ένας από τους πιο σημαντικούς στόχους μιας επιχείρησης, η οποία οφείλει να επικεντρώνεται στο σημαντικότερο χαρακτηριστικό της και να διαμορφώνει ανάλογες στρατηγικές.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης περιλαμβάνει μια ποικιλία στρατηγικών των λειτουργικών της περιοχών, όπως: στρατηγική διανομής, στρατηγική τοποθέτησης, στρατηγική τιμολόγησης, παγκόσμιες στρατηγικές κ.λ.π. Συγκεκριμένα, ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση ανταγωνίζεται (way of competition) αναφέρεται στα περιουσιακά στοιχεία και τις ικανότητές της. Το που ανταγωνίζεται αναφέρεται ουσιαστικά στην επιλογή προϊόντων – αγορών, όπου η επιχείρηση σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί ή ήδη δραστηριοποιείται. Τέλος, ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας και δημιουργίας ανταγωνισμού πλεονεκτήματος, είναι η απόφαση εναντίον ποιών ανταγωνίζεται η επιχείρηση, δηλαδή η επιλογή των ανταγωνιστών της (Γεωργόπουλος 2006, σελ. 151, Παπαδάκης 2002, σελ. 82).

3.2 Ανίχνευση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Το World Economic Forum εδώ και επτά έτη έχει θεσπίσει τον Δείκτη Ανταγωνιστικότητας Ταξιδιών και Τουρισμού (Travel and Tourism Competitive Index, TTCI), ο οποίος μετρά τους παράγοντες και τις πολιτικές που επηρεάζουν



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

την ανάπτυξη του τουριστικού τομέα στις διάφορες χώρες. Ο δείκτης αυτός εκτιμάται με βάση τις επιδόσεις κάθε χώρας σε δεκατέσσερις επιμέρους δείκτες-πυλώνες, οι οποίοι στη συνέχεια συνοψίζονται σε τρεις ευρύτερες κατηγορίες δεικτών. Ο πρώτος αφορά το θεσμικό και ρυθμιστικό περιβάλλον της χώρας, ο δεύτερος το επιχειρηματικό περιβάλλον και τις υποδομές, ενώ ο τρίτος στο ανθρωπογενές, πολιτισμικό και φυσικό περιβάλλον. Στην συγκριτική κατάταξη του ΤΤCΙ το 2013 συμμετείχαν 140 χώρες. (Εξελίξεις στον Τουρισμό και τα Βασικά Μεγέθη της Ελληνικής Ξενοδοχίας το 2012, Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών & Προβλέψεων και Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, Αθήνα 2013)

Η Ελλάδα έχασε άλλες τρεις θέσεις στη γενική κατάταξη για την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού της τομέα και βρέθηκε στην 32η θέση το 2013, από την 29η θέση που ήταν το 2011. Παρόλα αυτά, οι τουριστικές υποδομές της χώρας μας χαρακτηρίζονται ως άριστες και την κατατάσσουν στην 3η θέση παγκοσμίως ως προς την ποιότητα και το εύρος των τουριστικών της υποδομών. Σε σχετικά καλή θέση (20η) βρίσκεται ως προς τις υποδομές των αερομεταφορών και τους πλούσιους πολιτισμικούς της πόρους (25η). Η απώλεια των τριών θέσεων στη γενική κατάταξη οφείλεται κατά κύριο λόγο στη συρρίκνωση των πόρων που διατίθενται για την ανάπτυξη του τουριστικού τομέα, εξαιτίας των σοβαρών οικονομικών και δημοσιονομικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει η χώρα μας.

3.2.1 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αρχικά πρέπει να επικεντρώνεται στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το εξωτερικό της περιβάλλον είναι ο χώρος, όπου η διοίκηση της επιχείρησης αναζητεί πιθανές ευκαιρίες και απειλές. Η επιχείρηση θα πρέπει να μπορεί να ενεργεί είτε αμυντικά είτε επιθετικά, αξιοποιώντας τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και ελαχιστοποιώντας τις τυχόν παρουσιαζόμενες απειλές. Για την εξαγωγή, όσο το δυνατόν καλύτερων συμπερασμάτων, το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το ευρύτερο – μακρο περιβάλλον (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση, αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια π.χ. χώρα)



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

και το μικρό – περιβάλλον (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης). Το ευρύτερο – μακρο περιβάλλον διαχωρίζεται σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις προκειμένου να εξεταστεί: α) το οικονομικό περιβάλλον, β) το τεχνολογικό περιβάλλον, γ) το πολιτικό – νομικό περιβάλλον, και δ) το κοινωνικό, πολιτιστικό, δημογραφικό περιβάλλον.

Συγκεκριμένα, η πολιτική – νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, στους κυβερνητικούς φορείς και στις διάφορες ομάδες – πίεσης (stakeholders) που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς. Το πολιτικό – νομικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό, καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές, όσο και ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες, για τις οποίες όμως είναι απαραίτητο να ενημερώνονται συνεχώς. Επίσης οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να επεκταθούν στο εξωτερικό πρέπει να γνωρίζουν το πολιτικό περιβάλλον και να το λάβουν υπόψη τους στη διαδικασία επιλογής απόφασης της χώρας που επιθυμούν.

Ως προς την οικονομική διάσταση, αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση καθώς, και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της (π.χ. ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, επίπεδο ανεργίας, διαθέσιμο εισόδημα κ.λ.π.). Η αποκλειστική μελέτη του γενικού επιπέδου της οικονομίας δεν αρκεί, καθώς θα πρέπει να εξεταστεί η κατάσταση του κλάδου στον οποίο επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση ή σε εκείνον που ήδη δραστηριοποιείται προκειμένου να εξάγει ωφέλιμα συμπεράσματα. Συχνά, σε μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατόν να υπάρχουν κλάδοι που



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη. Για παράδειγμα, το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει, τόσο τη λειτουργία, όσο και τις αποφάσεις ίδρυσης ξενοδοχειακών μονάδων. Συγκεκριμένα, ο πληθωρισμός επηρεάζει τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου. Στην αύξηση του πληθωρισμού, οι τουριστικές δραστηριότητες μειώνονται και ανάλογα μειώνεται η ζήτηση των ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Επίσης, οι ξενοδόχοι επηρεάζονται σε σχέση με την επιλογή της περιοχής εγκατάστασης, από το ύψος των επιχορηγήσεων της ζώνης στην οποία ανήκει η περιοχή.

Η κοινωνική, πολιτιστική και δημογραφική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικό – πολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις, τόσο επικείμενες απειλές, όσο και ευκαιρίες. Η δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά, μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος. Τα ξενοδοχεία πρέπει να παρακολουθούν και να ενημερώνονται για τα γενικότερα χαρακτηριστικά των πελατειακών τους ομάδων, την ηλικιακή στρωμάτωση και τις διατροφικές τάσεις, ώστε να προσαρμόζουν κατάλληλα το προϊόν τους. Τα κοινωνικά και πολιτιστικά στοιχεία της περιοχής εγκατάστασης μπορούν να διαδραματίσουν ενισχυτικό ρόλο στο ξενοδοχειακό προϊόν. Ένα ξενοδοχείο στην Αρχαία Ολυμπία διαθέτει σημαντικό πλεονέκτημα εξαιτίας της πολιτιστικής αξίας της περιοχής εγκατάστασης. Ένα όμως ξενοδοχείο στο Ηράκλειο μπορεί εξίσου να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προβάλλοντας την ειδική αξία της υγιεινής Κρητικής διατροφής που προσφέρονται στα εστιατόριά του.

Μια τελευταία αλλά όχι ασήμαντη διάσταση είναι η τεχνολογική. Η τεχνολογική ανάλυση αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στη



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

λειτουργία της επιχείρησης και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν έχει προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία. Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας επιχείρησης επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που ανακαλύπτονται. Το να διαχειριστεί όμως μια επιχείρηση τη μετάβαση σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να είναι όχι μόνο σημαντικό, αλλά ταυτόχρονα και ιδιαίτερα κρίσιμο για την επιβίωσή της. Για το λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, θα πρέπει να τονισθεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Είναι γεγονός ότι υπάρχει δυσκολία στο να εκτιμηθούν με βεβαιότητα και ακρίβεια οι επιδράσεις μιας νέας τεχνολογίας σε ένα κλάδο. Τα ξενοδοχεία τέλος, όπως και ο ευρύτερος κλάδος του τουρισμού, επηρεάζονται και από το φυσικό τους περιβάλλον, διότι το προϊόν τους διαμορφώνεται από τις κλιματολογικές συνθήκες και από τις εν γένει συνθήκες της φύσης. Ένας σοβαρός σεισμός μειώνει την τουριστική κίνηση, ενώ η έκρηξη ηφαιστείου μπορεί να μετατρέψει μία μη τουριστική περιοχή σε τουριστική.

Μέσα από την επεξεργασία όλων των στοιχείων που προαναφέραμε, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της και να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προσκλήσεις του μέλλοντος.

Στην ανάλυση του κλαδικού (μίκρο) περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το εργαλείο των πέντε δυνάμεων του μοντέλου του Porter (1979), όπως αυτό αποτυπώνεται στον Πίνακα 9, το οποίο μας παρέχει έναν τρόπο να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο ή σε μια συγκεκριμένη αγορά. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται



επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει. Κατά συνέπεια μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου. Κάθε μια από τις δυνάμεις αυτές καθορίζει λίγο ως πολύ τις ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχεται ο κλάδος και επομένως το πόσο ελκυστικός είναι. Η κερδοφορία ενός κλάδου είναι συνάρτηση των πέντε δυνάμεων πέρα από άλλους ιδιοσυγκρασιακούς παράγοντες που ιστορικά ορίζουν μεγαλύτερα ή μικρότερα επίπεδα επίδοσης σε κάθε κλάδο. Αναλύοντας κάθε δύναμη μπορεί να διαπιστωθεί πόσο σημαντική είναι και τι επιπτώσεις έχει στις επιχειρήσεις του κλάδου. Σ' αυτούς τους παράγοντες πρέπει να προσθέσουμε την Κυβέρνηση και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, καθώς και τη δράση μιας σειράς μη κυβερνητικών οργανώσεων, φορέων, ερευνητικών οργανισμών κ.λ.π., που επιδρούν στο σύστημα και διαμορφώνουν την ανταγωνιστικότητα.



Πίνακας 9: Προσαρμογή Υποδείγματος Porter στον Τουρισμό

Σύμφωνα μ' αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι:

Κίνδυνος εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο: όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από



μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι φυσικό να προσελκύσει καινούργιες επιχειρήσεις. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχόντων και των νέων επιχειρήσεων. Είναι εύλογο μια υφιστάμενη σ' ένα κλάδο επιχείρηση να επιδιώκει να θέσει φραγμούς εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου είναι τα εξής:

Οικονομίες κλίμακας: Σε κάποιους κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Οι τυχόν νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σ' ένα κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη και κατά συνέπεια, λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα, έναντι των υφιστάμενων στον κλάδο επιχειρήσεων.

Απαιτήσεις σε κεφάλαια: Η είσοδος μιας επιχείρησης σ' ένα νέο γι' αυτήν κλάδο μπορεί να απαιτεί σημαντικά κεφάλαια, τόσο για την κατασκευή εγκαταστάσεων και την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού, όσο και για τη διεξαγωγή των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, όπως της λειτουργίας της παραγωγής και της διάθεσης, των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ κ.λ.π. Έτσι, είναι δυνατό η είσοδος σ' ένα νέο κλάδο να φαίνεται ελκυστική, αλλά οι απαιτήσεις σε κεφάλαια προκειμένου να είναι σε θέση η επιχείρηση να ανταγωνιστεί επιτυχώς τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να είναι απαγορευτικές.

Κοστολογικά πλεονεκτήματα: Η μακρόχρονη παρουσία κάποιων επιχειρήσεων σ' ένα κλάδο τους προσδίδει και κάποια άλλα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις. Αυτά περιλαμβάνουν το "know how" της παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καμπύλη εμπειρίας και τη γνώση του κλάδου.

Διαφοροποίηση προϊόντος: Η πραγματική διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σ' αυτά αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο, που πρέπει να ξεπεραστεί από τις καινούργιες επιχειρήσεις. Από το βαθμό στον οποίο ένα υπάρχον προϊόν θεωρείται μοναδικό στο είδος του, προσδιορίζεται και το κόστος μετακίνησης (switching cost) για τους καταναλωτές από ένα προϊόν σε κάποιο άλλο. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα / μοναδικά είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

καινούργιους ανταγωνιστές της αγοράς να προσελκύσουν πελάτες. Σ' αυτή την περίπτωση οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να επενδύσουν αρκετά υψηλά χρηματικά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη, σε προωθητικές ενέργειες, δημιουργία δικτύου κ.λ.π. για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν.

Πρόσβαση στα κανάλια διανομής: Αυτό αποτελεί εμπόδιο εισόδου, κυρίως, για τις εταιρείες παραγωγής καταναλωτικών αγαθών. Τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα.

Νομικοί περιορισμοί: Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους.

Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις: Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις ενδέχεται να αντεκδικηθούν μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση με μείωση των τιμών, αύξηση της διαφήμισης, αλλά και κάποιες λίγες φορές με προσπάθεια αρνητικής διαφήμισης της καινούργιας εταιρείας, αποτρέποντας την εγκαθίδρυση της ίδιας όσο και τη γενικότερη πρόθεση εισόδου νέων επιχειρήσεων στο κλάδο.

Κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες: Δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μία την άλλη. Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες:

Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων: Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι η ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη.

Επίδραση της τιμής: η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Αν οι τιμές των προϊόντων είναι υψηλότερες απ' αυτές των κοντινών υποκατάστατων, τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν προς τα τελευταία.

Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα: αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή απ' αυτά είναι περισσότερο



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

έντονη. Φυσικά η ροπή των πελατών προς τα υποκατάστατα προϊόντα είναι συνάρτηση του κόστους που γι' αυτούς συνεπάγεται αυτή η αλλαγή. Όσο υψηλότερα είναι αυτά τα κόστη, τόσο λιγότερο πρόθυμοι είναι οι πελάτες, μιας επιχείρησης να στραφούν προς υποκατάστατα.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών: σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Οι προμηθευτές επηρεάζουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

Αριθμός των προμηθευτών: όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν, και τόσο πιο άμεσα εξαρτημένες απ' αυτούς είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου.

Μέγεθος και σημασία του αγοραστή: όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.

Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών: όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής διαφοροποίησης, τότε το κόστος μετακίνησης για τους πελάτες είναι υψηλό. Σ' αυτή την περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη.

Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών: αν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι αγοραστές έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθευτών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών περιορίζεται. Συγκεκριμένα στα ξενοδοχεία, το κόστος προμηθειών αποτελεί, κατά προσέγγιση, το ένα τρίτο των εξόδων τους, με αποτέλεσμα οι προμηθευτές να επηρεάζουν κατά πολύ το λειτουργικό κόστος και την ποιότητα των προϊόντων της κάθε μονάδας. Η δύναμη επιρροής των προμηθευτών μειώνεται όσο αυξάνεται ο αριθμός τους και όσο αυξάνεται η αγοραστική δυνατότητα του ξενοδοχείου.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών: οι πελάτες μιας εταιρείας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή ν' απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Αναλυτικότερα η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Μέγεθος του αγοραστή: όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερο σημαντικός για την εταιρεία, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.

Αριθμός προμηθευτών: αντίθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται, όταν ο αριθμός των προμηθευτών τους είναι περιορισμένος.

Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας: όταν οι πελάτες μιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Είναι φανερό, πως όσο περισσότερο ακριβείς πληροφορίες έχουν οι πελάτες, τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη.

Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή: οι πελάτες μιας εταιρείας απαιτούν χαμηλότερες τιμές, όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τ' αυξήσουν. Σ' αυτή την περίπτωση αυξάνονται οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές.

Χαρακτηριστικά του προϊόντος: αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για τους πελάτες της, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, γιατί εξαρτώνται άμεσα απ' αυτό και από την επιχείρηση. Στην αντίθετη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αυξάνεται. Οι κυριότεροι πελάτες των ξενοδοχείων είναι τα τουριστικά γραφεία. Η δύναμη των τουριστικών γραφείων είναι καθοριστική, διότι ελέγχουν το μεγαλύτερο μέρος της τουριστικής αγοράς. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του ξενοδοχείου αυξάνουν τη ζήτηση του προϊόντος τους και μειώνουν το ρόλο των τουριστικών γραφείων. Επίσης, με όσο περισσότερα τουριστικά γραφεία συνεργάζεται ένα ξενοδοχείο, τόσο λιγότερο εξαρτάται από το καθένα από αυτά. Ορισμένα δε ξενοδοχεία για να αναχαιτίσουν την πίεση που οι τουριστικοί πράκτορες ασκούν συχνά σ' αυτά, επεκτείνουν κάθετα τις δραστηριότητές τους με τη λειτουργία τουριστικού γραφείου.

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχοντων επιχειρήσεων: η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο είναι μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητά του. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που



επικρατούν στον κλάδο. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού εξετάζονται οι ακόλουθοι παράγοντες:

Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών: όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις ίσης δυναμικότητας και μεγέθους, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι συνήθως έντονος. Επίσης, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όσο αυξάνεται και ο αριθμός των επιχειρήσεων.

Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας: όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλό σταθερό κόστος, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός του και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Σ' αυτή την περίπτωση η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, καθώς οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων γίνονται περισσότερο επιθετικές και πολλές φορές καταλήγουν σε πόλεμο τιμών.

Προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς: στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις, συμβάλλει η επιθυμία μιας επιχείρησης ν' αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Οι επιχειρήσεις για να το επιτύχουν αυτό συνήθως αυξάνουν τη διαφήμιση και τις άλλες προωθητικές τους ενέργειες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών ή προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η αντίδραση των ανταγωνιστών τους αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού.

Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα: όταν η διαφοροποίηση των προϊόντων μιας επιχείρησης δεν είναι υψηλή, οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου: πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σ' αυτόν. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό, όπως μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό και πάγια. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ακόμα και ζημία.

Ο ανταγωνισμός στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τις περισσότερες φορές περιορίζεται γεωγραφικά. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κάθε περιοχής ανταγωνίζονται μεταξύ τους και ο ανταγωνισμός σε σχέση με την τοπική αγορά



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

αυξάνει ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των μονάδων. Ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος όταν κάποιες μονάδες προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. Επίσης, οι τάσεις παγκοσμιοποίησης έχουν εμφανείς συνέπειες στον ανταγωνισμό των ξενοδοχείων, διότι αρκετές αξιολογες επιχειρήσεις του εξωτερικού, οι οποίες εφαρμόζουν δοκιμασμένα συστήματα διοίκησης, εισέρχονται στην ελληνική αγορά δημιουργώντας αυξημένες ανταγωνιστικές πιέσεις.

3.2.2 Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, που κρίνεται απαραίτητη, εξίσου σημαντική για κάθε επιχείρηση είναι και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Από την ανάλυση αυτή προκύπτουν στοιχεία για τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένο το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και τους παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία ή στην αποτυχία αντίστοιχα. Από το εσωτερικό περιβάλλον εξάγουμε πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, την κουλτούρα της επιχείρησης, την εκμετάλλευση και το συνδυασμό των κάθε μορφής πόρων και γενικά το βαθμό υλοποίησης της αποστολής της. Μέσω της ανάλυσης αυτής επιδιώκεται η ανεύρεση των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της εκάστοτε επιχείρησης. Μια μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να προκύψει ότι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση είναι οι πόροι, οι ικανότητες ή άλλα πλεονεκτήματά της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Μια επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ή να μπορεί να αποκτήσει τους πόρους, τη μοναδικότητα και τις ανταγωνιστικές ικανότητες που απαιτούνται για την υλοποίηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής. Ελλείψεις πόρων, κενά στις ικανότητες και αδυναμίες στην ανταγωνιστική θέση κάνουν την επιδίωξη βέβαιων στρατηγικών παρακινδυνευμένη ή ανεπιθύμητη. Κατ' επέκταση, αδυναμία είναι μια κατάσταση που θέτει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα (Γεωργόπουλος 2006, σελ. 71).



3.2.3 Η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων έχει αναπτυχθεί τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, αλλά και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τις εκμεταλλεύεται (Γεωργόπουλος 2006, σελ. 170). Οι υποστηρικτές της θεώρησης (Barney 1991, σελ.99), επικεντρώνονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης, θεωρώντας ότι αποτελούν μια πιο σταθερή βάση για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας στρατηγικής, σε αντίθεση με το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, το οποίο μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς. Από τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτει ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από τους πόρους και τις ικανότητές της, αποτελώντας τη βασική κατεύθυνση της στρατηγικής της επιχείρησης και την πρωταρχική πηγή κερδοφορίας.

Αναφορικά με την ταξινόμησή τους, προτείνονται οι ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

- α) οι Φυσικοί πόροι, οι οποίοι περιλαμβάνουν τις πρώτες ύλες, την τεχνολογία, το μηχανολογικό εξοπλισμό, τις καινοτομίες
- β) οι Ανθρώπινοι πόροι, οι οποίοι αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, τις ικανότητές του, τις γνώσεις που διαθέτει, την εμπειρία του και
- γ) οι Οργανωσιακοί πόροι, που αναφέρονται στη χρηματοδότηση, τη διοίκηση, την ηγεσία και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Κάθε επιχείρηση διαθέτει σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό μια πλειάδα φυσικών ανθρώπινων και οργανωσιακών πόρων. Ωστόσο αυτοί από μόνοι τους δεν είναι αρκετοί για να χαρίσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιχείρηση χρειάζεται αυτούς τους πόρους προκειμένου να τους συνδυάζει για να δημιουργεί ικανότητες (capabilities). Οι ικανότητες, λοιπόν μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες:

1. τις Οριακές ικανότητες (threshold competencies) και
2. τις ικανότητες Κορμού (core competencies).

Οι οριακές ικανότητες είναι ικανότητες τις οποίες, είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές, είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν, όπως για παράδειγμα μια τεχνολογία. Αντιθέτως, οι ικανότητες κορμού (ή μοναδικές ικανότητες) είναι



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές, δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν και μπορούν να αποδώσουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage), το οποίο οδηγεί σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα. Για παράδειγμα μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας που ως «κοινωνικά προϊόντα» δεν μπορούν να αποτελέσουν εύκολα αντικείμενο μίμησης. Συμπερασματικά, οι ικανότητες κορμού είναι το ζητούμενο για την αντιμετώπιση και την υπεροχή της επιχείρησης ως προς τον ανταγωνισμό ωστόσο, οι οριακές ικανότητες αποτελούν την αναγκαία συνθήκη για την είσοδό της στον ανταγωνισμό.

Ένα σημαντικό σημείο στη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων είναι η διαδικασία αποτίμησης της δυνητικής τους απόδοσης και στην οποία επιβάλλεται να συνυπολογιστούν, τόσο οι σχέσεις μεταξύ πόρων και ικανοτήτων, όσο και η πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυνητικής τους απόδοσης είναι το κατά πόσο δημιουργούν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με το ρυθμό απαξίωσής τους, καθώς και με την τυχόν αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεσθούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται από ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Αυτά είναι τα εξής:

α) Σταθερότητα (Durability): είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται. Είναι προφανές ότι, όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα. Ο αυξανόμενος ρυθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας, κατά τα τελευταία χρόνια, έχει μειώσει σε μεγάλο βαθμό τη διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που στηρίζονται σε καινοτομίες ή σε τεχνολογικό εξοπλισμό. Αντίθετα, ικανότητες, όπως η κουλτούρα ή η φήμη της επιχείρησης χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο βαθμό σταθερότητας. Γενικά, οι ικανότητες απαξιώνονται συνήθως με πιο αργούς ρυθμούς από τους πόρους στις οποίες βασίζονται.

β) Διαύγεια (Transparency): το χρονικό διάστημα που χρειάζεται να παρέλθει προκειμένου να είναι σε θέση οι ανταγωνιστές να μιμηθούν τις ικανότητες κορμού



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

στις οποίες βασίζεται η στρατηγική της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερο είναι αυτό το χρονικό διάστημα, τόσο θα είναι η επιχείρηση σε θέση να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό. Όταν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα είναι περίπλοκο και περιλαμβάνει το συνδυασμό και το συντονισμό πολλών ικανοτήτων και πόρων είναι δύσκολο να εντοπιστεί και ν' αναλυθεί από τους ανταγωνιστές.

γ) Μεταβιβασιμότητα (Transferability): η μεταβιβασιμότητα είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Όσο πιο εύκολο είναι να συγκεντρώσουν αυτά τα στοιχεία, τόσο μικρότερη θα είναι η διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.

δ) Δυνατότητα Αντιγραφής (Duplicability): πρόκειται για τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, ακόμη κι αν μια επιχείρηση προσλάβει διοικητικά στελέχη από έναν ανταγωνιστή της, αυτό δεν σημαίνει υποχρεωτικά ότι αυτομάτως θα αποκτήσει την αποτελεσματική διοίκηση ή την κουλτούρα του ανταγωνιστή της. Αντίθετα, ο μηχανολογικός εξοπλισμός ή οι πρώτες ύλες μπορούν να αποκτηθούν και να χρησιμοποιηθούν χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες. Εκτός όμως από τα δύο αυτά άκρα, υπάρχουν και ορισμένες ικανότητες που ενώ, εκ πρώτης όψεως, φαίνονται εύκολα αντιγράψιμες, τελικά όμως αποδεικνύεται ότι αντιγράφονται πολύ δύσκολα. (Hitt, Hoskisson, 2001).

3.3 Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και οι Παράγοντες Δημιουργίας

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



Συγκεκριμένα, ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση ανταγωνίζεται (way of competing) είναι ο παράγοντας που περιλαμβάνει τις διάφορες στρατηγικές. Η βάση του ανταγωνισμού (basis of competition), ως άλλος παράγοντας, αναφέρεται στα περιουσιακά στοιχεία και τις ικανότητες της επιχείρησης. Το που ανταγωνίζεται αναφέρεται ουσιαστικά στην επιλογή προϊόντων - αγορών, όπου η επιχείρηση σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί ή ήδη δραστηριοποιείται. Τέλος, ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας και δημιουργίας διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι η απόφαση εναντίον ποιών ανταγωνίζεται, δηλαδή η επιλογή των ανταγωνιστών της. Γενικά, τα διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πρέπει να είναι αρκετά σημαντικά (substantial), ώστε να κάνουν κάποια διαφορά. Εννοείται επίσης ότι θα πρέπει να είναι διατηρήσιμα (sustainable), ώστε να αντιμετωπίζονται με επιτυχία οι περιβαλλοντικές αλλαγές και οι ενέργειες των ανταγωνιστών (Γεωργόπουλος 2006, σελ. 233).

3.4 Τα Χαρακτηριστικά του Ελληνικού Τουριστικού Προϊόντος

Αξιολογώντας όλα τα παραπάνω, προκύπτει το συμπέρασμα ότι υπάρχει σταδιακή μείωση της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, αυξανόμενη εξάρτηση από τον μαζικό τουρισμό, απώλεια υψηλού τουριστικού εισοδήματος, έλλειψη δυνατότητας χρονικής κατανομής της ζήτησης, εύκολη υποκατάσταση από άλλες μεσογειακές χώρες, άνιση ανάπτυξη της περιφέρειας, ισχυρές πιέσεις για χαμηλές τιμές, αδυναμία διαπραγμάτευσης με τους ισχυρούς tour-operators, έλλειψη κινήτρων αναβάθμισης, παράνομη λειτουργία καταλυμάτων, προβλήματα βιωσιμότητας και δυσκολία προσαρμογής στα νέα τεχνολογικά δεδομένα.

Επιπρόσθετα, η μελέτη του ελληνικού τουριστικού προϊόντος δείχνει ότι η ικανοποίηση που απορρέει από την κατανάλωση των επιμέρους στοιχείων του, δηλαδή των τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών μειώνεται διαχρονικά. Το τουριστικό προϊόν αποτελούμενο, σε μεγάλο βαθμό, από ένα μεγάλο αριθμό κοινότυπων στοιχείων, αδυνατεί διαχρονικά να οδηγήσει σε μια μεγιστοποίηση του



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

βαθμού ικανοποίησης των τουριστών - καταναλωτών. Αυτό σχετίζεται με την κρίση του υφιστάμενου προτύπου τουριστικής ανάπτυξης που στηρίζεται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, το οποίο ωθήθηκε στα όριά του και απεικονίζεται στην υπερπροσφορά τουριστικών καταλυμάτων. Η αύξηση των ξενοδοχειακών καταλυμάτων στην παράκτια ζώνη, βασιζόταν στη βασική προϋπόθεση διατήρησης και μεγέθυνσης της τουριστικής ζήτησης. Ωστόσο, αυτή η προϋπόθεση δεν επαληθεύτηκε και αποτέλεσε την απαρχή μείωσης της ποιότητας, ως απόρροια μιας ξενοδοχειακού τύπου κρίσης (συμπληρωματικά τουριστικά καταλύματα, παραθεριστικές κατοικίες κ.α., τα οποία είναι δύσκολο να καταγραφούν στατιστικά).

Το νέο τουριστικό προϊόν, το οποίο αντιπροτείνεται στηρίζεται σ' ένα νέο διαφοροποιημένο πρότυπο με νέα χαρακτηριστικά της τουριστικής προσφοράς που συγκροτεί μια τουριστική πολιτική εξειδικευμένη σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο. Είναι ένα πρότυπο τουριστικής ανάπτυξης που διαθέτει «τυποποιημένα» στοιχεία, είναι ανταγωνιστικό, είναι ποιοτικό, ακολουθεί τις επιταγές / επιθυμίες της πελατείας, είναι διαφοροποιημένο και μπορεί να κάνει χρήση των εργαλείων και των εξελίξεων της πληροφορικής.

Όπως είναι γνωστό το τουριστικό προϊόν είναι ένα σύνθετο προϊόν, που συντίθεται από μείγμα υλικών αγαθών (π.χ. φαγητά, ποτά), άυλων υπηρεσιών (π.χ. διαμονή σε ξενοδοχείο, ψυχαγωγία των τουριστών, μεταφορά των τουριστών), αλλά και φυσικών στοιχείων (ήλιος, θάλασσα, κλιματολογικές συνθήκες, θέλγητρα κ.λ.π.), που καταναλώνονται ή χρησιμοποιούνται σε ποικίλους βαθμούς από τους τουρίστες. (Λαγός 2005, σελ. 82). Το τουριστικό προϊόν είναι το αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας και το ζητούμενο προς κατανάλωση από τους τουρίστες. Η παραγωγή του συντελείται από «παραγωγούς» και απαιτεί τον συνδυασμό των διαφόρων συντελεστών παραγωγής: κεφάλαιο, εργασία και τουριστικοί πόροι, όπως συμβαίνει με την παραγωγή κάθε προϊόντος (Bull 2002, σελ. 23-25).

Τα χαρακτηριστικά του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, τα οποία καθορίζουν και το επίπεδο ανταγωνιστικότητας είναι:



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

- Το βασικό κίνητρο του ταξιδιού προς την Ελλάδα που εξακολουθεί να παραμένει «ο ήλιος και η θάλασσα» (sunlust). Αυτό σημαίνει, ότι το ελληνικό τουριστικό προϊόν παραμένει τυπικά «μεσογειακό» και δεν έχει επιτύχει ακόμη να διαφοροποιηθεί, ώστε να αμβλύνει την εξάρτησή του από τον οργανωμένο παραθεριστικό τουρισμό και να επιμηκύνει την περίοδο ζήτησής του.
- Η εξάρτηση από τον οργανωμένο παραθεριστικό τουρισμό, που χαρακτηρίζεται από χαμηλή τιμή πακέτου και χαμηλή συναλλαγματική απόδοση για τη χώρα - προορισμό, και καθοριστική συγκέντρωση της ζήτησης στο χρόνο (υψηλή εποχικότητα) και στο χώρο (προορισμοί καθίστανται μόνο οι περιοχές που δέχονται ναυλωμένες πτήσεις).
- Οι ελλείψεις στη γενική υποδομή και τις μεταφορές (κυρίως περιφερειακά αεροδρόμια, αλλά και οδικό δίκτυο, λιμάνια, κατάσταση σιδηροδρόμων, ακτοπλοΐας, ανυπαρξία αερομεταφορέα για ναυλωμένες πτήσεις κ.λπ.).

Στη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, ο ελληνικός τουρισμός σημείωσε αξιοσημείωτη μεγέθυνση, συνδεδεμένος άμεσα με την κοινωνικοοικονομική αναπτυξιακή διαδικασία, καθώς συμβάλλει σημαντικά στην άνοδο του επιπέδου διαβίωσης των τουριστικά ανεπτυγμένων περιοχών και, συνακόλουθα, στην ευημερία των πολιτών. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα του Ελληνικού τουρισμού, είναι:

- ❖ Το μοναδικό φυσικό κάλος της Ελλάδας
- ❖ Η εξαιρετική πολιτιστική κληρονομιά και παράδοση
- ❖ Οι ιδιαίτερες κλιματολογικές συνθήκες που επικρατούν στο Μεσογειακό χώρο
- ❖ Η πληθώρα, ποικίλων εδαφικών ιδιαιτεροτήτων
- ❖ Το ανεπτυγμένο αίσθημα της φιλοξενίας.

Στον αντίποδα, τα κυριότερα μειονεκτήματα που παρουσιάζονται κατά την παροχή του τουριστικού προϊόντος είναι:

- ❖ Η ουσιαστική υστέρηση σε θέματα δομών όπως: οδικοί άξονες, μαρίνες κ.α.
- ❖ Οι υψηλές τιμές στην παροχή συγκεκριμένων τουριστικών υπηρεσιών, σε σχέση με τις υπόλοιπες ανταγωνίστριες δυνάμεις



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

- ❖ Ο υψηλός βαθμός εποχικότητας
- ❖ Τα χαμηλά επίπεδα ανάπτυξης του εγχώριου τουρισμού
- ❖ Ο περιορισμένος βαθμός διασποράς των τουριστών. Είναι συνεχής ο βαθμός συγκέντρωσης σε παραδοσιακούς προορισμούς
- ❖ Τα διαρκή προβλήματα και η έλλειψη εθνικής στρατηγικής σε θέματα που άπτονται του εθνικού τουρισμού.

Στα προβλήματα του κλάδου συγκαταλέγονται επίσης: η άναρχη εξάπλωση μικρών επιχειρήσεων παροχής καταλύματος και το φαινόμενο της παράνομης λειτουργίας μέρους αυτών που δυσφημεί το ελληνικό τουριστικό προϊόν, το υψηλό κόστος παροχής υπηρεσιών εκτός ξενοδοχείου και οι ανεπαρκείς υποδομές εκτός των δημοφιλών προορισμών

3.5 Οι άλλες Ανταγωνίστριες Δυνάμεις

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται ορισμένα στοιχεία σχετικά με τις κύριες ανταγωνίστριες μεσογειακές τουριστικές δυνάμεις για την Ελλάδα. Αρχικά θα πρέπει να δοθεί έμφαση στο γεγονός ότι από τις χώρες που παρατίθενται στη συνέχεια, ως άμεσα ανταγωνιστές μας, θα πρέπει να θεωρήσουμε την Ισπανία και την Τουρκία. Οι υπόλοιπες τουριστικές χώρες της Μεσογειακής λεκάνης, μπορούν να θεωρηθούν μόνο ως εν δυνάμει ανταγωνιστές.

Είναι σημαντικό το στοιχείο της αύξησης των αφίξεων για τη χώρα μας και για τα δύο προηγούμενα έτη, χωρίς βέβαια να στερεί τα αντίστοιχα μεγέθη από τις κύριες ανταγωνίστριες δυνάμεις. Αν και τα έσοδα για τη χώρα μας το 2012, εμφανίζονται μειωμένα σε σχέση με την αντίστοιχη χρονιά, εντούτοις τη χρονιά που διανύουμε τα αποτελέσματα είναι όντως άνευ προηγουμένου. Το ίδιο χαρακτηριστικό ισχύει και σ' αυτήν την περίπτωση όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, με τις αφίξεις τουριστών, για τις ανταγωνίστριες χώρες. Το ποσοστό βέβαια, μεταβολής των εσόδων για την Τουρκία και για τις δύο χρονιές είναι εξαιρετικό και ασφαλώς κατατάσσει τον χώρο του τουρισμού ως την κορυφαία εθνική οικονομική πηγή. Οι εξαιρετικά χαμηλές τιμές των τουριστικών προσφερόμενων προϊόντων καθώς και η



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

σχετική πάντα κοινωνική ηρεμία, αποτελούν το υπόβαθρο για την ανάπτυξή του και την ανακήρυξη της Τουρκίας ως κορυφαίου παγκόσμιου προορισμού.

Πίνακας 10: Επιδόσεις Μεσογειακών Χωρών στον Τουρισμό -2011

Επιδόσεις 2011						
Ελλάδα - Ανταγωνιστές						
Δείκτες Απόδοσης 2011	Ελλάδα	Ισπανία	Κύπρος	Τουρκία	Αίγυπτος	Κροατία
Κατάταξη - Διεθνείς Αφίξεις	17η	4η	κάτω από την 50η	6η	26η	24η
Κατάταξη - Έσοδα	19η	2η	κάτω από την 50η	12η	33η	32η
Διεθνείς Αφίξεις 2011 (εκατ.)	16,4	56,7	2,4	29,3	9,5	9,9
% Μεταβολή Αφίξεων 2000 – 2011	32,3%	22,2%	-11,1%	205,2%	86,3%	86,8%
Έσοδα - 2011 δις USD	14,6	59,9	2,5	23,0	8,7	9,2
% Μεταβολή Εσόδων 2000-2011	58,7%	99,7%	31,6%	202,6%	102,3%	228,6%
Μέση κατά κεφαλή Δαπάνη ανά Ταξίδι σε USD	890	1.056	1.042	785	916	929
Μερίδιο Αγοράς Παγκόσμια σε Αφίξεις	1,7%	5,8%	0,2%	3,0%	1,0%	1,0%
Μερίδιο Αγοράς Παγκόσμια σε Έσοδα	1,4%	5,8%	0,2%	2,2%	0,8%	0,9%

Πηγή: ΣΕΤΕ, Επεξεργασία Στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ., UNWTO, WEF

Η μείωση της τουριστικής δαπάνης για το σύνολο των προαναφερθέντων χωρών θα μπορούσε να ερμηνευτεί ως το άμεσο αποτέλεσμα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης και με ποσοστιαία μεταβολή περίπου στον ίδιο βαθμό και για τις πρωταγωνίστριες χώρες.



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Πίνακας 11: Επιδόσεις Μεσογειακών Χωρών στον Τουρισμό -2012

Επιδόσεις 2012						
Ελλάδα - Ανταγωνιστές						
Δείκτες Απόδοσης 2012	Ελλάδα	Ισπανία	Κύπρος	Τουρκία	Αίγυπτος	Κροατία
Κατάταξη - Διεθνείς Αφίξεις	17η	4η	κάτω από την 50η	6η	22η	26η
Κατάταξη - Έσοδα	23η	2η	κάτω από την 50η	12η	32η	33η
Διεθνείς Αφίξεις 2012 (εκατ.)	15,5	57,7	2,5	35,7	11,2	10,4
% Μεταβολή Αφίξεων 2000 – 2012	25,0%	24,4%	-7,4%	271,9%	119,6%	96,2%
Έσοδα - 2012 δις USD	12,9	55,9	2,6	25,7	9,9	8,8
% Μεταβολή Εσόδων 2000-2012	40,2%	86,3%	36,8%	238,2%	130,2%	214,3%
Μέση κατά κεφαλή Δαπάνη ανά Ταξίδι σε USD	832	969	1.040	720	884	846
Μερίδιο Αγοράς Παγκόσμια σε Αφίξεις	1,5%	5,6%	0,2%	3,4%	1,1%	1,0%
Μερίδιο Αγοράς Παγκόσμια σε Έσοδα	1,2%	5,2%	0,2%	2,4%	0,9%	0,8%

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων ΕΛ.ΣΤΑΤ., UNWTO, WEF

Σχετικά με στοιχεία για το 2013 για την Τουρκία, φαίνεται πως η μεγάλη αύξηση των αφίξεων συνεχίζεται. Το ποσοστό ανέρχεται σε 22,5% για το πρώτο τρίμηνο του έτους, ξεπερνώντας τα 4,2 εκατομμύρια από 3,4 εκατομμύρια το ίδιο διάστημα του 2012, σύμφωνα με στοιχεία του υπουργείου Πολιτισμού και Τουρισμού της γειτονικής χώρας. Πάντως, η εν λόγω αύξηση μόνο τυχαία δεν μπορεί να εκληφθεί, καθώς στην Τουρκία υλοποιείται εδώ και χρόνια στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης του τουριστικού τομέα, τόσο σε επίπεδο προβολής, όσο και σε επίπεδο προσέλκυσης επενδύσεων. Από την άλλη πλευρά, η πολιτική αστάθεια που επικράτησε στη γείτονα το β' εξάμηνο του έτους, εξαιτίας των παρατεταμένων διαδηλώσεων, ίσως προκαλέσει τροχοπέδη, έστω και πρόσκαιρη, στο ρυθμό αύξησης των αφίξεων. Τα νέα είναι επίσης ευχάριστα και για την άλλη ανταγωνίστρια δύναμη, της Ισπανία. Αύξηση κατά 2,3% παρουσίασαν οι αφίξεις ξένων επισκεπτών, για το διάστημα Ιανουαρίου - Μαρτίου, ξεπερνώντας τα 9,4 εκατομμύρια, σύμφωνα με στοιχεία του Ισπανικού Ινστιτούτου Στατιστικών για τον τουρισμό IET. Οι αφίξεις από τη Γερμανία αυξήθηκαν κατά 3,7%, από τη Γαλλία κατά 11,4% και από τη Ρωσία κατά 16,6%. Από την Αγγλία μειώθηκαν κατά 0,7%. Τον Μάρτιο οι αφίξεις αυξήθηκαν κατά 7,9% αγγίζοντας τα 3,9 εκατομμύρια. Οι ταξιδιωτικές εισπράξεις στην Ισπανία για το τρίμηνο αυξήθηκαν κατά 8,4% φθάνοντας σε 9,3 δισεκατομμύρια. (<http://www.inkefalonia.gr/enimerosi/koinonia/item/12231-ta-prota-statistika-stoixeia-gia-tin-touristikikinesi-to-2013.html>).



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Ειδικότερα, όπως απεικονίζεται και στη συνέχεια (πίνακας 12), το 2012 ήταν μόνο η χώρα μας που δεν κατόρθωσε να διατηρήσει στα ίδια επίπεδα τον αριθμό των αφίξεών της, σημειώνοντας μάλιστα και δραματική πτώση της τάξης του 5,5%. Από τις υπόλοιπες χώρες της Μεσογείου, η Τουρκία, πέτυχε τη χαμηλότερη επίδοση, διατηρώντας τα ίδια επίπεδα των τουριστών της. Όλες οι υπόλοιπες χώρες σημείωσαν ικανοποιητικά επίπεδα αύξησης του ποσοστού των τουριστών τους. Στην πρώτη θέση, σε ποσοστιαία μεταβολή, βρίσκεται η Κροατία. Το ποσοστό της αύξησης φθάνει το 4,5% και φανερώνει το δυναμισμό με τον οποίο κινείται ως νέος παίκτης στη σκακιέρα της ευρωπαϊκής τουριστικής αγοράς. Ακολουθεί η Κύπρος, η οποία πριν την άφιξη της οικονομικής κρίσης, φαίνεται να στηρίζει πολλά στους 2,5 εκατομμύρια τουρίστες που έφθασαν στο νησί της Αφροδίτης. Κυρίαρχη στις τουριστικές αγορές εξακολουθεί να θεωρείται η Ισπανία, με διαδοχική αύξηση του ποσοστού των αφιχθέντων τουριστών σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά και με τον εντυπωσιακό αριθμό των 58 εκατομμυρίων τουριστών περίπου.

Αφίξεις / Arrivals	2012	Δ 2012/2011
Ισπανία Spain	57.700.713	2,7%
Τουρκία Turkey	31.782.832	1,0%
Ελλάδα Greece	15.517.622	-5,5%
Κροατία Croatia	10.369.226	4,5%
Κύπρος Cyprus	2.464.908	3,0%

Πίνακας 12: Μεταβολή Τουριστικών Αφίξεων στη Μεσόγειο 2011-2012.
Πηγή:ΣΕΤΕ 2013

Στον παρακάτω πίνακα (13) παρουσιάζονται τα κυριότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των κυριότερων ανταγωνιστικών τουριστικών προορισμών, τα οποία αποτελούν τη βάση σύγκρισης με την Ελλάδα. Σύμφωνα με τον πίνακα διαπιστώνεται ότι: η Βουλγαρία, η Τυνησία και η Αίγυπτος είναι ελκυστικοί προορισμοί σε σχέση με τις τιμές. Η Ισπανία είναι λιγότερο ανταγωνιστικός προορισμός σε οικονομικό επίπεδο, όμως διαθέτει υψηλή ποιότητα στην παροχή



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

υπηρεσιών, καλή υποδομή και ασφάλεια. Το Μαρόκο είναι νέος τουριστικός προορισμός του προτύπου «ήλιος και θάλασσα», με εξωτικό χαρακτήρα. Η Τουρκία αποτελεί τον καλύτερο προορισμό σε σχέση με την ποιότητα και τις τιμές. Συγκρίνοντας τους παραπάνω ανταγωνιστικούς προορισμούς με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Ελλάδας, διαπιστώνεται ότι υστερούμε στην ποιότητα του προσφερόμενου τουριστικού μας προϊόντος σε σχέση με τις ανταγωνίστριες χώρες. Αυτό, κυρίως οφείλεται στα χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα του ελληνικού τουρισμού, τα οποία σταδιακά αποδυναμώνουν τις όποιες προσπάθειες εμπλουτισμού της τουριστικής προσφοράς και διαφοροποίησης του τουριστικού προϊόντος.

Πίνακας 13: Τουριστικά Ανταγωνίστριες Χώρες

Χώρα	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Ισπανία	Ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών και εγκαταστάσεων Συμπληρωματικές υπηρεσίες (γκολφ, συνέδρια)	Ακριβός προορισμός Υπερβολική προσφορά σε σχέση με τη ζήτηση
Μαρόκο	Εξωτικός προορισμός Ποικιλία προσφοράς	Έλλειψη ασφάλειας σε ορισμένες περιοχές Ελλείψεις στην παροχή υπηρεσιών και υποδομών
Τυνησία	Οικονομικός προορισμός του τύπου: «ήλιου και θάλασσας»	Ελλιπής προσφορά ειδικών μορφών τουρισμού
Κροατία	Φυσικές ομορφιές και ελκυστικές ακτές Πρόσβαση σε χώρες της Κεντρικής Ευρώπης	Εποχικότητα Ελλιπής προσφορά ειδικών μορφών τουρισμού
Αίγυπτος	Ολοκληρωμένος τουριστικός προορισμός Χαμηλό κόστος Ενδιαφέρον των Διεθνών Τουριστικών Πρακτόρων	Προβλήματα ασφάλειας Χαμηλή κατάρτιση στην παροχή υπηρεσιών Ανεπαρκής υποδομή
Βουλγαρία	Οικονομικός προορισμός Πρόσβαση σε χώρες της Κεντρικής Ευρώπης	Εποχικότητα Έλλειψη δημόσιων υποδομών
Τουρκία	Ανταγωνιστικός προορισμός λόγω τιμών	Προβλήματα ασφάλειας



Κεφάλαιο 4: Τουρισμός και Ανθρώπινος Παράγοντας

4.1 Η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η πραγματική αύξηση της παραγωγικότητας πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι αλλά και κατάλληλα αμειβόμενοι. Επίσης, η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης στην επιχείρηση ικανών ανθρώπων, είναι παράγοντας που έχει μεγάλη σημασία για την επίδοση των επιχειρήσεων. Η σχέση επομένως της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, φαίνεται και από την ανάλυση του περιεχομένου της ΔΑΔ, όπου η προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, αποτελούν ορισμένες από τις βασικές λειτουργίες της. Οι παραπάνω λειτουργίες είναι σημαντικές για τις επιδόσεις της επιχείρησης, κάτι που δείχνει και τη σημασία τους για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού βοηθάει σημαντικά σε όλα τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού (Ξηροτύρη, 2001, σελ. 29). Συγκεκριμένα, συμβάλλει:

- Στο στάδιο του προσδιορισμού της αποστολής, η οποία πρέπει να καταγραφεί και να εκφρασθεί ουσιαστικά, έτσι ώστε να εμπνεύσει τους εργαζόμενους, αλλά και να μπορέσει να πραγματοποιηθεί.
- Στο στάδιο της διερεύνησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, όπου το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσφέρει σημαντικές πληροφορίες, όπως για τις αμοιβές της αγοράς, την εξέλιξη των ειδικοτήτων και της εκπαιδευτικής πολιτικής, την προσφορά εργασίας, την επαγγελματική κατάρτιση, τις εξελίξεις για τους όρους απασχόλησης, το ηθικό των εργαζομένων και το βαθμό αφοσίωσής τους, αλλά και το επίπεδο των γνώσεων των εργαζομένων και τις προθέσεις των εργατικών σωματείων.
- Επιχειρήσεις, που στηρίζονται στην ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων, βασίζονται στις ικανότητες και την απόδοση των εργαζομένων που απασχολούν, ώστε να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης σημειώνεται, ότι η εξεύρεση κατάλληλων εργαζομένων



με τις απαραίτητες γνώσεις αλλά και στάσεις και δεξιότητες δεν είναι καθόλου εύκολη (Ξηροτύρη, 2001, σελ. 29). Αν και η εμπλοκή της λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στο σχεδιασμό της στρατηγικής δεν εξασφαλίζει από μόνη της την επιτυχία της επιχείρησης, αποτελεί σημαντικό παράγοντα.

Τέλος, σήμερα επειδή ο ρόλος των εργαζομένων είναι βασικός για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για το στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρώπινων πόρων (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004, σελ. 36). Ενδιαφέρονται με άλλα λόγια, για τη «σύνδεση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με στρατηγικούς στόχους, έτσι ώστε να αυξηθεί η απόδοση της επιχείρησης και να αναπτυχθεί η κουλτούρα που ευνοεί την καινοτομία και την ευελιξία». Το στρατηγικό μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο προγραμματισμός της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων και των δραστηριοτήτων που έχουν ως σκοπό την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Οι άνθρωποι πόροι, σύμφωνα με πολλά στελέχη επιχειρήσεων, αποτελούν ισότιμο εταίρο στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι μόνο η διεκπεραίωση καθημερινών καθηκόντων, όπως για παράδειγμα η εξασφάλιση της έγκαιρης καταβολής των αμοιβών. Ο ρόλος της είναι να μετατρέψει το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο ρόλος των ανθρώπινων πόρων είναι, ως ισότιμοι εταίροι να συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση και την εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης (Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004, σελ. 38).

4.2 Η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις σήμερα λειτουργούν σ' ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, η διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, οι πολιτικές ανακατατάξεις, η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που αναπτύσσονται, απαιτούν μια συνεχόμενη αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής και



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους. Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να δρα διαφορετικά και πρωτοποριακά σε σχέση με τις άλλες. Ειδικότερα, οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να χαρακτηρίζονται από «πρωτοποριακό πνεύμα», ώστε να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών – τουριστών. Ειδικότερα, τα στελέχη μιας επιχείρησης οφείλουν να αναθεωρούν τις απόψεις τους και να σκέφτονται με διαφορετικό τρόπο, όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης.

Στη νέα αυτή πραγματικότητα, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Τα άτομα είναι εκείνα που αποφασίζουν και υλοποιούν, φέρουν την ευθύνη και οδηγούν την επιχείρηση σε κέρδη ή ζημίες. Οι επιχειρήσεις δε, διευθύνονται από δυνάμεις της αγοράς. Σε περιόδους κρίσης ή ευημερίας είναι ευθύνη των ανθρώπινων πόρων, και περισσότερο των διευθυντών, να επιλέγουν την κατάλληλη στρατηγική, ώστε η επιχείρηση να ανθεί. Γενικότερα υποστηρίζεται, ότι κύριο αίτιο οποιουδήποτε αποτελέσματος της επιχείρησης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, ενώ η αποτελεσματική Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, λόγω του ότι αποτελείται από ανθρώπους που έχουν την ικανότητα να προβλέπουν, να εκτιμούν, να οργανώνουν και να υλοποιούν στρατηγικές, ανάλογα με τα δεδομένα της κάθε εποχής. Συνεπώς, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης έχει την ίδια, αν όχι περισσότερη, λόγω της φύσης της, αξία με τις άλλες λειτουργίες διοίκησης και η άσκησή της απαιτεί τις γνώσεις ειδικών επαγγελματιών. Ειδικά σε περιόδους κρίσης αποδεικνύεται η σημασία της δύναμης του εργατικού δυναμικού. Σ' αυτές τις περιόδους φαίνεται η ανάγκη εκδήλωσης της συνολικής ενεργητικότητας και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει το ξενοδοχείο να εντοπίζει και να προβάλλει το κοινό σημείο που ενώνει τους εργαζόμενους με την επιχείρηση, να δημιουργήσει πεποιθήσεις που ασκούν κοινή γοητεία σε όλους και πάνω σ' αυτές τις πεποιθήσεις να οργανώσει τις δραστηριότητές του.

Στο παρελθόν οι εργαζόμενοι στη βάση της ιεραρχίας αποτελούσαν το σύνηθες αντικείμενο εκτόνωσης αποτυχιών της επιχείρησης. Όταν κάτι δεν πήγαινε καλά, η



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαθη 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

ευθύνη βάραινε αυτούς. Ακόμη και σήμερα εκδηλώνονται παράπονα ορισμένων διευθυντών για το προσωπικό τους, τα οποία όμως εκφράζουν τη δική τους έλλειψη ικανοτήτων. Διότι έργο του διευθυντή είναι να επιλέγει τους καλύτερους, να τους εκπαιδεύσει σωστά και να οργανώσει την παραγωγική διαδικασία, έτσι ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα. Κατά συνέπεια τεκμήριο αναποτελεσματικότητας αποτελεί ο μη ικανός διευθυντής και όχι το μη ικανό προσωπικό. Αποτελεσματικός διευθυντής είναι αυτός που δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε μέλος του προσωπικού του. Το ενδιαφέρον αυτό πρέπει να είναι ειλικρινές, διότι σε αντίθετη περίπτωση δημιουργεί επιφυλακτικότητα και πικρία στον εργαζόμενο, που όχι μόνο δεν τον πείθουν για τις καλές προθέσεις του ανώτερού του, αλλά τον οδηγούν και σε αρνητική συμπεριφορά.

Σήμερα πολλές επιχειρήσεις έχουν στρέψει την προσοχή τους στα στελέχη. Θεωρούν ότι μεταβιβάζοντας την ευθύνη για την υψηλή παραγωγικότητα στο στέλεχος, αυτό στη συνέχεια βρίσκει τρόπους για την εξασφάλισή της. Είναι γεγονός όμως, ότι δεν αρκεί μόνο το πραγματικό ενδιαφέρον του στελέχους απέναντι στους εργαζόμενους, αλλά και η ανθρώπινη συμπεριφορά του τμήματος διοίκησης απέναντι σε όλες τις βαθμίδες των υπαλλήλων. Για παράδειγμα, όταν οι εργαζόμενοι των ξενοδοχείων που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη αισθάνονται παραμελημένοι από τη διοίκηση, το στέλεχος δυσκολεύεται να τους πείσει ότι το δικό του και μόνο ενδιαφέρον αρκεί. Έτσι, το μόνο που καταφέρνει να εξασφαλίσει τελικά είναι η έντονη αδιαφορία και εχθρότητα του προσωπικού και το ελάχιστο αποτέλεσμα παραγωγικότητάς του.

Τα γνωστά για την ποιότητά τους ξενοδοχεία προσελκύουν ιδιαίτερα ικανούς εργαζομένους, οι οποίοι ενδιαφέρονται για ποιοτικές επιχειρήσεις. Συχνά αμείβουν με διάφορους τρόπους την άριστη απόδοση των στελεχών, ενώ ερευνούν με προσοχή σε ποιό βαθμό οι εργαζόμενοι σε όλες τις βαθμίδες είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Οι ομάδες εργαζομένων στα ξενοδοχεία που διακρίνονται για τους ισχυρούς δεσμούς των μελών τους είναι ιδιαίτερα παραγωγικές. Οι ομάδες αυτές αμείβουν την αποδοτικότητα με κοινωνικά κριτήρια και η ικανοποίηση των αποτελεσματικά εργαζομένων προέρχεται κυρίως από την εκτίμηση των



συναδέλφων τους. Επίσης, η συμμετοχή των εργαζόμενων στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης, τους κάνει να αισθάνονται ενεργά μέλη της ηγετικής ομάδας της και διευκολύνει την υιοθέτηση της φιλοσοφίας και της κουλτούρας της. Ταυτόχρονα όμως έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει την παραγωγικότητά τους, την εξομοίωση των ατομικών και ομαδικών στόχων, την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ αντίθετα μειώνει τις πιθανότητες απουσιών και αποχωρήσεων.

Επομένως, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα μιας αξιοπρεπούς μεταχείρισης σ' έναν εργασιακό χώρο, όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης, με τέτοιο τρόπο ώστε να ακολουθείται μια αποτελεσματική στρατηγική που θα αποφέρει κέρδη. (Παπαβασιλείου, Τζεκίνης, 1992, σελ. 32).

4.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Οι σημερινές επιχειρήσεις για να διατηρηθούν ή να μετατραπούν σε ανταγωνιστικές, ασχολούνται πρωταρχικά με την ανακάλυψη «κενών σημείων» στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Το παραπάνω πραγματοποιείται με τους κάτωθι τρεις τρόπους:

«Χτίζοντας» το ανθρώπινο κεφάλαιο: μια υγιής επιχείρηση, η οποία έχει αναγνωρίσει την αξία του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτή που με τις κατάλληλες στρατηγικές και πολιτικές διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα καταφέρνει να εξασφαλίσει εργατικό δυναμικό με ανώτερες γνώσεις και δεξιότητες. Αυτό σημαίνει ότι επανδρώνει τις θέσεις εργασίας με τα καλύτερα ταλέντα, ενδυναμώνοντας τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους με εκπαιδευτικά προγράμματα, προσφέροντάς τους πακέτα αποδοχών και αμοιβών για την προσφορά τους στον οργανισμό, δεσμεύοντάς τα κατ' αυτόν τον τρόπο με τον ίδιο τον οργανισμό.

Ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο: η διεθνής αρένα επιτάσσει τη διαρκώς αυξανόμενη ανάγκη για ικανούς ηγέτες – διευθυντικά στελέχη, οι οποίοι όχι μόνο θα



κατέχουν ηγετικές ικανότητες, αλλά και τη δυνατότητα διοίκησης πέρα από γεωγραφικά και πολιτισμικά όρια. Οργανισμοί των οποίων ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός τους αποβλέπει στη μετατροπή τους σε οργανισμούς διεθνούς εμβέλειας, προετοιμάζουν τα ηγετικά τους στελέχη εγκαίρως, ώστε να βρίσκονται σε θέση να ασκούν διοίκηση εκτός γεωγραφικών, τεχνολογικών και πολιτισμικών συνόρων.

Πληροφοριακό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού: ένα πληροφοριακό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα εσωτερικό υπολογιστικό σύστημα το οποίο σχεδιάστηκε για να παρέχει δεδομένα και πληροφορίες που χρησιμοποιούνται στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού. Αυτά τα πληροφοριακά συστήματα επιτρέπουν ουσιαστικά στον οργανισμό την αυτοματοποίηση μεγάλου μέρους από τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, τις προσλήψεις και τις μεταθέσεις, τον προσανατολισμό και την εκπαίδευση, έως και τις μισθοδοτικές καταστάσεις, επιτρέποντας έτσι στο προσωπικό που ασχολείται με θέματα ανθρώπινου δυναμικού να απαλλάσσεται από γραφειοκρατικές εργασίες και να επικεντρώνεται σε μεγαλύτερης στρατηγικής σημασίας θέματα όπως ο μακροχρόνιος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (Daft, 2004).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, συμπεραίνεται ότι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται όταν μια επιχείρηση συνδυάσει τους παραγωγικούς της πόρους με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μην είναι δυνατόν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει οι άνθρωποι πόροι να διοικηθούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να υποβοηθάται η αφοσίωσή τους σε μια επιχείρηση και η παραμονή τους σ' αυτή, εφόσον το αξίζουν και όχι η πρόσκαιρη απασχόλησή τους. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο μόνος που αποτελεί διατηρήσιμο και ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση γιατί:

1. Επιτρέπει τη γρήγορη ανταπόκριση σε απειλές και ευκαιρίες του περιβάλλοντος
2. Είναι δύσκολο και χρονοβόρο να αναπτυχθεί
3. Είναι δύσκολο να αντιγραφεί.

«Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων στηρίζεται πλέον στην προσέλκυση, επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη ταλέντων».



4.4 Στρατηγική βελτίωση της ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών

Είναι γεγονός ότι ο στρατηγικός στόχος της κάθε τουριστικής και ειδικότερα της κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης, θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Με άλλα λόγια, χρειάζεται να εξασφαλίζεται η ποιότητα και στις δύο διαστάσεις της, δηλαδή, τόσο στην τεχνική, όσο και στη λειτουργική. Όσον αφορά στην τεχνική διάσταση, αυτή θεωρείται δεδομένη από τον πελάτη – τουρίστα, αφού δε νοείται μια ξενοδοχειακή μονάδα να υστερεί π.χ. σε εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, κ.λ.π. Η κάθε επιχείρηση ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει και το προφίλ των πελατών που εξυπηρετεί, πρέπει να έχει εξασφαλίσει το απαιτούμενο υψηλό επίπεδο στην τεχνική διάσταση της ποιότητας που προσφέρει.

Η διάσταση της ποιότητας που αποτελεί τη διαφορά και κάνει τον πελάτη να νιώθει ευχάριστα είναι η λειτουργική, αφού αυτή καθορίζει την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και σχετίζεται με το προσωπικό του ξενοδοχείου. Πιο συγκεκριμένα, σχετίζεται με τα ακόλουθα στοιχεία του προσωπικού (Χυτήρης, 2009):

- Τη φιλικότητα, την ευγένεια και τους τρόπους του
- Την άμεση ανταπόκριση και την προθυμία του
- Τη φροντίδα και το ενδιαφέρον που δείχνει για τον πελάτη.
- Την εμφάνισή του
- Την πρωτοβουλία του, για να εξυπηρετήσει τον «ασυνήθιστο» ή τον «δύσκολο» πελάτη, αλλά και την ικανότητα και διάθεσή του να λύσει τα προβλήματα του πελάτη.

Επομένως, η στρατηγική βελτίωση των υπηρεσιών μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, πρέπει να εστιάσει στους εργαζόμενους και στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος, όπου αυτοί θα μπορούν και θα θέλουν να παράγουν ποιοτικές υπηρεσίες. Αυτό είναι πολύ σημαντικό αν αναλογιστεί κανείς ότι υπάρχουν επιχειρήσεις, οι οποίες με την πολιτική που εφαρμόζουν δεν επιτρέπουν στους υπαλλήλους να παρέχουν τη μέγιστη εξυπηρέτηση στους πελάτες τους. Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί η περίπτωση ενός πελάτη που φθάνει στο ξενοδοχείο στη μία (01:00 π.μ.) μετά τα μεσάνυχτα, μετά από μια κουραστική ημέρα



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

και επιθυμεί να δειπνήσει στο δωμάτιό του. Η υπεύθυνη υπάλληλος γνωρίζει ότι σύμφωνα με την πολιτική της επιχείρησης το γεύμα στο δωμάτιο είναι διαθέσιμο από τις επτά (19:00 μ.μ.) το απόγευμα έως τα μεσάνυχτα (00:00), όμως παράλληλα ξέρει πολύ καλά ότι η κουζίνα είναι ακόμη ανοιχτή και ότι οι υπάλληλοι είναι στις θέσεις τους. Η υπάλληλος λοιπόν έρχεται αντιμέτωπη με το εξής δίλημμα: να παραβεί την πολιτική του ξενοδοχείου και να εξυπηρετήσει τον πελάτη, ή να μην παρεκκλίνει καθόλου από το πρότυπο συμπεριφοράς που έχει καθοριστεί από τη διοίκηση (Shimko, 1994, σελ. 18). Η απάντηση είναι ότι για να υπάρξει πλήρης ικανοποίηση σε κάθε ανάγκη των πελατών, πρέπει να αναπτυχθούν «ευέλικτες» πολιτικές. Η προτυποποίηση λειτουργεί αποτελεσματικά ως μέσο ελέγχου του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά έχει το μειονέκτημα ότι όλοι οι πελάτες αντιμετωπίζονται το ίδιο. Είναι λοιπόν απαραίτητο να δίνεται περισσότερη ελευθερία στους υπαλλήλους, ώστε να καθορίζουν κάθε φορά οι ίδιοι τη σχέση εξυπηρέτησης με τον κάθε πελάτη (Χυτήρης, 2009). Άρα λοιπόν στο παράδειγμα που εξετάζουμε, η σωστή αντίδραση της υπεύθυνης υπαλλήλου είναι να επικοινωνήσει με τον σεφ, με τον οποίο θα έχει, εκ των προτέρων, συζητήσει την πιθανότητα να συμβεί ένα τέτοιο περιστατικό, και να τον ενημερώσει για την παραγγελία. Έπειτα να διαβεβαιώσει τον πελάτη ότι θα μπορέσει να δειπνήσει στο δωμάτιό του, και να του γνωστοποιήσει για την επιπλέον χρέωση που θα έχει, λόγω της ώρας, αφού ο σεφ κανονικά δεν εργαζόταν. Ο πελάτης θα δείξει κατανόηση και θα ανακουφιστεί στην ιδέα ότι δε θα χρειαστεί να βγει από το ξενοδοχείο και κάτω από τις συνθήκες αυτές η επιπλέον χρέωση θα του φανεί λογική (Shimko, 1994, σελ. 22).

Βέβαια αυτό δε σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να ικανοποιούν τον πελάτη με κάθε κόστος, αλλά απλώς ότι δεν είναι επιθυμητή η «τυφλή υπακοή» στους κανόνες, αφού κάτι τέτοιο μακροπρόθεσμα ενδέχεται να αποδειχθεί καταστροφικό για την επιχείρηση (Parasuraman, 1987, σελ. 43). Είναι απαραίτητο λοιπόν να δημιουργηθεί μια κουλτούρα, η οποία θα είναι προσανατολισμένη στον πελάτη – τουρίστα. Η κουλτούρα αυτή θα δημιουργήσει ένα κλίμα στο οποίο οι υπάλληλοι θα νιώθουν άνετα με τη δουλειά τους και θα προωθούνται οι αξίες της προθυμίας για ευελιξία και της δημιουργικότητας, ώστε να βελτιωθεί και η ποιότητα των υπηρεσιών (Parasuraman, 1987, σελ. 44). Η αλλαγή της κουλτούρας μιας επιχείρησης



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

σίγουρα δε μπορεί να προκύψει άμεσα, αλλά σταδιακά. Το πρώτο βήμα είναι να συνειδητοποιήσει η διοίκηση την αναγκαιότητα δημιουργίας ενός τέτοιου περιβάλλοντος. Έπειτα σημαντικό ρόλο παίζει και η επιβράβευση των υπαλλήλων που εφαρμόζουν τις αξίες αυτές (Parasuraman, 1987, σελ. 45).

Ένα καλό παράδειγμα είναι η στάση που κράτησε ο πρόεδρος και CEO της εταιρείας «Metropolitan Life Insurance Company» John Greedon, η οποία έχει περίπου 36.000 υπαλλήλους. Ο Greedon έστειλε ένα γράμμα σε όλους τους υπαλλήλους, στο οποίο τους ενημέρωσε ότι θα διανεμηθούν χίλια βραβεία ποιότητας, των χιλίων δολαρίων το ένα, στους υπαλλήλους που θα κάνουν κάτι το ξεχωριστό, δηλαδή που θα προσφέρουν κάποια εντυπωσιακή εμπειρία για να παρέχουν άριστη ποιότητα υπηρεσιών σε κάποιον πελάτη τους. Ο κάθε υπάλληλος έπρεπε να καταγράψει την εντυπωσιακή αυτή εμπειρία και πώς αυτή συνέβαλε στην υψηλού επιπέδου ικανοποίηση του πελάτη, καθώς και στην αύξηση της φήμης της εταιρείας, ως προς την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Αυτό το πρόγραμμα επιβράβευσης, αν και απλό, έχει πάρα πολύ θετικά αποτελέσματα ως προς τη δημιουργία μιας κουλτούρας προσανατολισμένης στον πελάτη. Πιο συγκεκριμένα (Parasuraman, 1987, σελ. 45):

- ✓ Περνάει το μήνυμα σε όλους τους υπαλλήλους, ότι η Διοίκηση ενδιαφέρεται πραγματικά για την ικανοποίηση των πελατών
- ✓ Η απλότητα του προγράμματος φανερώνει την προθυμία της Διοίκησης να είναι ευέλικτη και να επιτρέπει στο προσωπικό να χρησιμοποιήσει την κρίση του
- ✓ Ενθαρρύνει και προκαλεί τους υπαλλήλους να γίνουν δημιουργικοί
- ✓ Με τη συμμετοχή όλων των υπαλλήλων ανεξαρτήτως τμήματος, καταργούνται τα «όρια» μεταξύ των τμημάτων και προάγεται η ενότητα αυτών.

Αν θέλαμε ν' αναπτύξουμε τα βήματα μιας στρατηγικής ελέγχου και εξασφάλισης της ποιότητας υπηρεσιών στην ξενοδοχειακή μονάδα, αυτά θα ήταν τα ακόλουθα (Χυτήρης, 1996, σελ. 153,154, Χυτήρης, 2009):



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαθη 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

1. Προσδιορισμός των κατηγοριών των πελατών στις οποίες απευθύνεται η επιχείρηση, καθώς και των προσδοκιών, αναγκών, απαιτήσεων, κ.λ.π. αυτών.
2. Προσδιορισμός των στόχων και των πολιτικών εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών.
3. Καθορισμός βασικών συστημάτων, διαδικασιών και προτύπων παραγωγής και παροχής των υπηρεσιών (π.χ. πρότυπα απόδοσης προσωπικού, πρότυπα συμπεριφοράς, λειτουργίας μηχανημάτων. κ.λ.π.), λαμβάνοντας πάντα υπόψη την ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους και την ανάπτυξη εξατομικευμένης σχέσης εξυπηρέτησης με τον πελάτη.
4. Ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων και πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που θα δημιουργήσουν κατάλληλα ικανούς, υπεύθυνους και ικανοποιημένους εργαζόμενους, οι οποίοι θα φροντίσουν για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών – τουριστών. Οι πρακτικές αυτές αναφέρονται στην επιλογή, την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, την παρακίνηση και την ανταμοιβή του προσωπικού. Επίσης, αναφέρονται και στη δημιουργία «κύκλων ποιότητας», δηλαδή ομάδων που συναντώνται εθελοντικά, είτε κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, είτε μετά απ' αυτή, ή και τα δύο, με σκοπό τη λήψη αποφάσεων για την επίλυση των προβλημάτων ποιότητας (Schuler, 1988, σελ. 509). Επιπλέον, η εκπαίδευση πρέπει να είναι κατάλληλη για το κάθε τμήμα του ξενοδοχείου, όσον αφορά στις τεχνικές δεξιότητες, αλλά και κυρίως, όσον αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες. Τέλος, δεν πρέπει να βασίζεται η επιχείρηση σε μη μόνιμους υπαλλήλους (π.χ. μερικής απασχόλησης) για την επίτευξη και διατήρηση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.
5. Ανάπτυξη συστημάτων παρακολούθησης και μέτρησης των προτύπων που έχουν τεθεί, αλλά και της ικανοποίησης των πελατών. Επίσης, κρίνεται σκόπιμη η σύγκριση της ποιότητας των πραγματικά προσφερόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης με την ποιότητα των ανταγωνιστών.



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

6. Πρωτοβουλίες και διορθωτικές ενέργειες για τη βελτίωση της ποιότητας, που θα οδηγήσουν σε ικανοποίηση των πελατών και σε κερδοφορία της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι όλοι όσοι εμπλέκονται στην ξενοδοχειακή βιομηχανία (πελάτες, εργαζόμενοι, ξενοδόχοι) πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι πλέον ο χώρος αυτός λειτουργεί με τη λογική της αύξησης των ωφελειών μέσω της βελτιωμένης ποιότητας υπηρεσιών, αφού την τιμή της βελτιωμένης ποιοτικά υπηρεσίας είναι βέβαιο ότι ο πελάτης δε θα αρνηθεί να την πληρώσει, στο βαθμό βέβαια που ικανοποιούνται οι προσδοκίες του και η υπηρεσία που του προσφέρεται είναι ανάλογη των προτύπων και των εμπειριών του. Με την εφαρμογή μιας στρατηγικής όπως αυτή που περιγράφηκε, γίνεται αντιληπτή η μεγάλη σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, της ποιότητας υπηρεσιών, αλλά και του τρόπου με τον οποίο οι δύο αυτές έννοιες αλληλεπιδρούν για να οδηγήσουν μια ξενοδοχειακή μονάδα στην κερδοφορία.



Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα – Προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα – Προτάσεις

Η συνεχής βελτίωση του παγκόσμιου βιοτικού επιπέδου σε συνδυασμό με την αύξηση του ατομικού ελεύθερου χρόνου και την τεχνολογική επανάσταση των επικοινωνιών δημιούργησαν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την εξέλιξη του φαινομένου του τουρισμού. Οι επιδράσεις που προκαλεί σε όλα τα επίπεδα είναι εξαιρετικά σημαντικές, ενεργοποιώντας πληθώρα παραγωγικών δυνάμεων για ανάπτυξη. Το τουριστικό προϊόν αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες της ελληνικής οικονομίας, και γι' αυτό η προσπάθεια διατήρησης της χώρας μας σε υψηλά επίπεδα τουριστικής ανταγωνιστικότητας αποτελούσε και αποτελεί έναν από τους βασικούς στόχους της Πολιτείας. Τα στοιχεία που λαμβάνονται από τους φορείς του κλάδου δείχνουν ότι, τόσο ο ελληνικός, όσο και ο παγκόσμιος τουρισμός, βιώνουν τις δυσμενείς επιπτώσεις από την παγκόσμια κρίση. Παρά το γεγονός ότι η παρούσα φάση που διέρχεται η οικονομία είναι μια ιδιαίτερη περίπτωση, αυτή αποτελεί την αφορμή για προβληματισμό, σχετικά με την υφιστάμενη κατάσταση, καθώς και ένα τεστ αντοχής και αποτελεσματικότητας των πολιτικών και των αποφάσεων που αφορούν στην ισόρροπη και βιώσιμη ανάπτυξη του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα κρίση μπορεί να αποτελέσει πρόκληση και εφιαλτήριο για τη ριζοσπαστική αντιμετώπιση χρονιζόντων προβλημάτων και για τη βελτίωση της ελληνικής τουριστικής ανταγωνιστικότητας στο μέσο-μακροπρόθεσμο μέλλον.

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



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

επιπτώσεις στο παραδοσιακό ελληνικό τοπίο, στη βιοποικιλότητα της ελληνικής υπαίθρου και γενικότερα το περιβάλλον. Το ζητούμενο είναι ο επαναπροσδιορισμός της τουριστικής πολιτικής, η οποία πρέπει να στηρίζεται σ' ένα πρότυπο τουριστικής ανάπτυξης που να σέβεται τον άνθρωπο, το περιβάλλον, να διαφυλάσσει τη φυσική και πολιτιστική κληρονομιά και να εξυπηρετεί τους στόχους της ανταγωνιστικότητας και της ποιότητας. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι η χώρα μας θεωρείται κυρίως τουριστικός προορισμός θερινών διακοπών, αν και οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού, οι οποίες αποτελούν τον ταχύτερα αναπτυσσόμενο τομέα σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι δυνατόν να προσεγγίσουν, μέσω των μεγάλων Τουριστικών Οργανισμών του εξωτερικού, ικανό αριθμό τουριστών, έτσι ώστε η τουριστική δραστηριότητα, ιδιαίτερα σε τοπικό επίπεδο, να επιμηκυνθεί καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Το νέο αυτό υπόδειγμα λέγεται αειφόρος τουριστική ανάπτυξη, η οποία μπορεί να εκφραστεί με εξειδικευμένες μορφές τουριστικής πολιτικής που ν' αποτελούν ένα σύνθετο «πλέγμα» όλων των επιμέρους πολιτικών του κεντρικού κράτους με περιφερειακή διάσταση.

Η οργάνωση της τουριστικής ανάπτυξης μέσω του χωροταξικού σχεδιασμού, που βασίζεται στις αρχές της αειφόρου και ισόρροπης ανάπτυξης, συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης των επενδυτών και αναδεικνύει τη χώρα σε ώριμο τουριστικό προορισμό. Με τον κατάλληλο χωρικό σχεδιασμό η τουριστική ανάπτυξη μπορεί να επηρεάσει θετικά ένα σημαντικό τμήμα των λοιπών παραγωγικών δραστηριοτήτων της χώρας και μιας περιοχής. Η διατήρηση και ανάδειξη των φυσικών και πολιτιστικών πόρων και του τοπίου, καθώς και η αντιμετώπιση των επιπτώσεων που σχετίζονται με τις κλιματικές αλλαγές αποτελούν βασική προϋπόθεση για την επίτευξη ενός αειφόρου τουρισμού, ο οποίος επιδρά με θετικό τρόπο στην απασχόληση και την ανάπτυξη, την ενίσχυση και αναβάθμιση του θεσμικού πλαισίου για τον τουρισμό, στην κατεύθυνση διαμόρφωσης ενός σταθερού, επαρκούς και ώριμου τουριστικού προορισμού, ο οποίος θα διευκολύνει επιχειρηματικές αποφάσεις επενδύσεων, με βάση τους κανόνες της επιστήμης και τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο αναφέρουμε χαρακτηριστικά ορισμένες δράσεις – πολιτικές που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν πολλαπλασιαστικά προς αυτή την κατεύθυνση:



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

- 1) Κατάργηση των υφιστάμενων περιορισμών σε σχέση με τον αριθμό κλινών σε διάφορα νησιά, και η παροχή δυνατότητας χωροθέτησης τουριστικών υποδοχέων σε νησιά με επιφάνεια μικρότερη των 90 τετραγωνικών χιλιομέτρων.
- 2) Εισαγωγή πλαφόν «αστέρων» για τα λεγόμενα «ανεπτυγμένα» νησιά, όπως η Μήλος, η Σαντορίνη, η Ζάκυνθος, στα οποία να επιτρέπεται πλέον μόνο η ανέγερση νέων μονάδων 4 και 5 αστέρων. Στα λεγόμενα «αναπτυσσόμενα» νησιά, όπως η Κίμωλος και η Ανάφη, να επιτρέπεται και η κατασκευή μονάδων 3 αστέρων.
- 3) Ο συντελεστής δόμησης στους οργανωμένους υποδοχείς, όπου θα παρέχονται υπηρεσίες τουρισμού και αναψυχής, να καθορίζεται ανάλογα με την έκταση και όχι τη συγκεκριμένη περιοχή. Έτσι, για έκταση από 300 έως 2.000 στρέμματα, ο συντελεστής δύναται να οριστεί στο 0,05, ενώ για έκταση από 2.000 έως 4.000 στρέμματα στο 0,03. Για ακόμη μεγαλύτερες εκτάσεις στο 0,01. Μέσω αυτών των επενδύσεων γίνεται προσπάθεια για την ανάπτυξη ειδικών μορφών τουρισμού που συνδέονται λειτουργικά με εγκαταστάσεις και υποδομές ανάδειξης και αξιοποίησης περιβαλλοντικών, γεωλογικών, γεωμορφολογικών, αρχιτεκτονικών, ιστορικών, θρησκευτικών ή πολιτιστικών στοιχείων της περιοχής.
- 4) Περιορισμό της διάσπαρτης δόμησης τουριστικών εγκαταστάσεων στις εκτός σχεδίου περιοχές, γι' αυτό να θεσμοθετηθούν ζώνες χρήσης γης για «τουρισμό - αναψυχή».
- 5) Προκειμένου να αξιοποιηθεί η δημόσια περιουσία, να δοθεί η δυνατότητα ν' αναπτυχθούν τουριστικές εγκαταστάσεις ακόμη και σε βραχονησίδες ή ερημονήσια με έκταση 300 στρέμματα, έναντι των 500 στρεμμάτων που ισχύει μέχρι σήμερα, με την προϋπόθεση να βρίσκονται τουλάχιστον 10 μίλια από τα σύνορα της χώρας. Στόχος αποτελεί η ενθάρρυνση της πραγματοποίησης μεγάλης κλίμακας επενδύσεων, που να συνδέονται με τη δημιουργία και προβολή πρότυπων εγκαταστάσεων και δράσεων οικολογικού και πολιτιστικού χαρακτήρα, με παράλληλη ενσωμάτωση καινοτόμων τεχνολογιών και σύνθετων τουριστικών καταλυμάτων ήπιας ανάπτυξης



- 6) Δημιουργία εγκαταστάσεων εξυπηρέτησης επιβατών κρουαζιέρας (ports of call) σε λιμάνια που έχουν ήδη δυνατότητα, ή μπορούν να αποκτήσουν τη δυνατότητα να εξυπηρετούν μεγάλα κρουαζιερόπλοια και βρίσκονται σε περιοχές τουριστικού ενδιαφέροντος. Οι περιοχές στις οποίες προτείνεται να δοθεί προτεραιότητα είναι: Πειραιάς, Θεσσαλονίκη, Κατάκολο, Ρόδος, Βόλος, Καβάλα, Κως, Πάτμος, Πύλος, Μύκονος, Σαντορίνη, Καλαμάτα, Κέρκυρα, Κρήτη. Ειδικά για την περίπτωση της Αττικής διερεύνηση της δυνατότητας δημιουργίας εγκαταστάσεων εξυπηρέτησης επιβατών κρουαζιέρας στον Πειραιά, στην ευρύτερη περιοχή του Φαληρικού Όρμου και στο Λαύριο.
- 7) Πρόβλεψη διαχωρισμού της λιμενικής ζώνης σε ζώνη για εξυπηρέτηση κρουαζιέρας και ζώνη εμπορικού / επιβατικού - ακτοπλοϊκού λιμένα και προσδιορισμός χρήσεων στη λιμενική ζώνη για εξυπηρέτηση τουρισμού κρουαζιέρας με αντίστοιχες λιμενικές και χερσαίες εγκαταστάσεις.
- 8) Προστασία του προορισμού από τις ταυτόχρονες αφίξεις κρουαζιερόπλοιων, που εξαντλούν τα όρια των διαθέσιμων υποδομών.
- 9) Ανάπτυξη τουρισμού καταδύσεων, αυτόνομων ή οργανωμένων, με στόχο τον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος. Προτείνεται η δημιουργία θαλάσσιων καταδυτικών πάρκων, τα οποία θα οριοθετηθούν σε παράκτιες ή μη θαλάσσιες περιοχές, προστατευμένες από την αλιεία και από άλλες θαλάσσιες και υποθαλάσσιες δραστηριότητες, εντός των οποίων θα αναπτύσσονται και θα διεξάγονται καταδυτικές δραστηριότητες για λόγους αναψυχής. Τα θαλάσσια καταδυτικά πάρκα μπορούν να αναπτυχθούν σε περιοχές που διαθέτουν τους απαιτούμενους προς τούτο πόρους (υποθαλάσσιοι γεωλογικοί σχηματισμοί και πλούσια σε ιχθυοπανίδα οικοσυστήματα ή επιδεχόμενα αναβάθμισης σε αριθμό και μέγεθος ειδών με κατάλληλα μέτρα, ναυάγια, ενάλιες αρχαιότητες, στοιχεία ιδιαίτερης τεχνητής μορφολογίας κ.λ.π.), προσβασιμότητα και πληρούν τις προδιαγραφές που καθορίζονται από τη νομοθεσία, ιδίως επί θεμάτων υγείας και ασφάλειας. Για τη χωροθέτηση των καταδυτικών πάρκων και των υποβρύχιων μουσείων, απαιτούνται επαρκής οδική προσβασιμότητα και λιμενική υποδομή σε απόσταση μικρότερη των 10 ναυτικών μιλίων. Επίσης,



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

απαραίτητη κρίνεται η ανάπτυξη υποθαλάσσιων μουσείων με στόχο την αναψυχή και σε θαλάσσιες περιοχές με κατάλληλο ενάλιο απόθεμα, υπό τους όρους και τις δεσμεύσεις που αφορούν τη νομοθεσία για την προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς.

- 10) Ενίσχυση ως νέα ειδική κατηγορία ειδικών μορφών τουρισμού του αγροτουρισμού και του οινοτουρισμού.
- 11) Προώθηση της οργάνωσης συγκεκριμένων περιοχών της χώρας σε δίκτυα φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος, που θα αναδεικνύουν και θα αξιοποιούν το φυσικό πλούτο των περιοχών, το σύνολο των πολλαπλών πολιτιστικών στοιχείων τους (αρχαιολογικοί χώροι, ιστορικοί τόποι, παραδοσιακοί οικισμοί, ήθη και έθιμα), σε σύνδεση με τη σύγχρονη κοινωνική και πολιτιστική δραστηριότητα και την τοπική οικονομική δραστηριότητα, με έμφαση στην παραγωγή ποιοτικών τοπικών αγαθών.
- 12) Βελτίωση της προσβασιμότητας στα χιονοδρομικά κέντρα. Επίσης όσον αφορά τις μονάδες με γήπεδα γκολφ, να επιτραπεί η χωροθέτησή τους στις περιοχές αστικών κέντρων ή/και κύριων τουριστικών προορισμών, όπως: η Αθήνα, η Θεσσαλονίκη, ο Βόλος, τα Ιωάννινα, η Κρήτη, η Κέρκυρα, η Ρόδος, η Ζάκυνθος και η Κως, καθώς επίσης οι περιφερειακές ενότητες: Ηλείας, Μεσσηνίας, Χαλκιδικής, Αχαΐας, Αργολίδας, Λευκάδας, Αιτωλοακαρνανίας και Κεφαλονιάς.

Από τα όσα αναλύθηκαν, γίνεται αντιληπτή η ζωτική σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως προς την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού είναι ένας τομέας της επιχείρησης που δεν αντιγράφεται εύκολα και μπορεί να συντελέσει σε μεγάλο βαθμό στη διαφοροποίησή της από τις αντίπαλες. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας της επιχείρησης και με γνώμονα τον ανθρώπινο παράγοντα εναρμονίζει μια πληθώρα αρμοδιοτήτων. Είναι υπεύθυνη για την επιλογή, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, την ανάλυση και την περιγραφή των θέσεων εργασίας, τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, τη διατήρηση των ανοιχτών γραμμών επικοινωνίας, μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων και τέλος τη διαρκή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Μέσα από τις αρμοδιότητες και το ρόλο της



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαρμ 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού προκύπτει ότι ο συγκεκριμένος τομέας πρέπει να συνδέεται με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική ενός οργανισμού και επομένως οι αποφάσεις που σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα να λαμβάνονται αποκεντρωτικά και όχι μονοδιάστατα και μόνο από ένα τμήμα του οργανισμού.

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που λειτουργούν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο συντελούνται διάφορες αλλαγές στο εξωτερικό και οργανωσιακό τους περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν θα πρέπει να είναι σε θέση να λειτουργήσουν δραστικά και να προσαρμοστούν στην εκάστοτε νέα τάξη πραγμάτων αποτελεσματικά και γρήγορα. Όπως είναι φυσικό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν θα ήταν δυνατό να παραμείνει ανεπηρέαστη από τις αλλαγές αυτές. Καλείται λοιπόν να διασφαλίσει ότι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες στηρίζουν άμεσα τους εργασιακούς στόχους. Η εν λόγω πρακτική είναι δυνατό να ενισχυθεί μέσω της κατάλληλης οργάνωσης, της σωστής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, της ανάπτυξης των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζόμενων, της ενσωμάτωσης έγκαιρης και εύκολα προσβάσιμης γνώσης σε ολόκληρο τον οργανισμό και τέλος της ενίσχυσης της σχέσης της εταιρείας με τους εργαζόμενους, μέσω της μύησής τους στην εταιρική κουλτούρα. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εκείνη που θα πρέπει να σφυρηλατήσει μια σχέση εμπιστοσύνης με τη Διοίκηση ούτως ώστε μέσω της εποικοδομητικής συνεργασίας των δύο μερών να ωφεληθεί στο μέγιστο η επιχείρηση. Οι νέες τάσεις είναι επιτακτικές και καλούν εκείνους που θέλουν να συνεχίσουν να είναι αποτελεσματικοί, να τις ακολουθήσουν. Προς την κατεύθυνση αυτή το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να εφαρμόσει όλες τις απαιτούμενες νέες τεχνολογίες, δομές και διαδικασίες, οι οποίες θα εξασφαλίζουν τους καταλληλότερους εργαζομένους για την επιχείρηση. Εν κατακλείδι, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τη σπουδαιότερη συνιστώσα ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του τουριστικού προϊόντος, καθώς οι τουριστικές υπηρεσίες βασίζονται πρωτίστως στον επαγγελματισμό και στην ανθρώπινη συμπεριφορά, δημιουργώντας, παράλληλα, αξία για την εταιρεία και αποτρέποντας την απομίμησή του από τους ανταγωνιστές.



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαθη 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

Ολοκληρώνοντας θα λέγαμε ότι: «Τουρισμός που δεν είναι μια ξεκομμένη και αυτόνομη οικονομική και κοινωνική δραστηριότητα αλλά αποτελεί, μαζί με τους άλλους τομείς, ένα ενιαίο παραγωγικό σύμπλεγμα, πρέπει να τον προσεγγίσουμε και να τον διαχειριστούμε ως την κινητήρια δύναμη της ελληνικής οικονομίας. Αποτελώντας κυρίαρχη δραστηριότητα, έχει αξιόλογες πολλαπλασιαστικές επιδράσεις στους άλλους τομείς της οικονομίας και συμβάλλει στη συνολική οικονομική ανάπτυξη της χώρας μας» (Ν. Σκουλάς, 2008).



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Αλεξανδράκη – Κριτσωτάκη Ροδάνθη (2000): «Τουριστική Οικονομία», εκδόσεις Παπαζήση-Αθήνα, (σελ 14).
2. Βαρβαρέσος Σ. (2000): «Τουρισμός, έννοιες, μεγέθη, δομές. Η Ελληνική πραγματικότητα», Αθήνα, εκδόσεις Προπομπός.
3. Βενετσανοπούλου Γ.Μ. (2006): «Η κρατική συμβολή στον τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού», Αθήνα, εκδόσεις Interbooks.
4. Γεωργόπουλος Ν., (2006): «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γ. Μπένου, Αθήνα.
5. Εξελίξεις στον Τουρισμό και τα Βασικά Μεγέθη της Ελληνικής Ξενοδοχίας το 2012, Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών & Προβλέψεων και Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, Αθήνα 2013.
6. Ζαχαράτος Γ. (2000), «Το αναγκαίο σχήμα και θεωρητικό πλαίσιο άσκησης της τουριστικής πολιτικής στην Ελλάδα σήμερα στο «Τουριστική ανάπτυξη: Πολυεπιστημονικές προσεγγίσεις» Αυγερινού – Κολώνια Σ., Ζαχαράτος Γερ. et. al. (επιμέλεια Π.Τσάρτας), εκδόσεις Εξάντας, σελ. 36-67, Αθήνα.
7. Καραγιάννης Σ. Έξαρχος Γ. (2006): «Τουριστική Οικονομία Ανάπτυξη Πολιτική», Ηράκλειο, εκδόσεις Κέντρο Τεχνολογικής Έρευνας Κρήτης.
8. Καραμάνη Σπ. (2012): «Θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό», Μεταπτ. Διατριβή (αδημοσίευτη) Πανεπιστήμιο Πειραιά, Πειραιάς.
9. Κούρτης Π. (2004): «Στρατηγική και ανταγωνιστικότητα στον τουρισμό στο πλαίσιο της περιφερειακής ανάπτυξης» Διδ. Διατριβή (αδημοσίευτη), Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
10. Λαγός Δ. (2005): «Τουριστική Οικονομική», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
11. Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν. (2002): «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
12. Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (2001): «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», 3^η έκδοση, εκδόσεις Ανίκουλα, Αθήνα.



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαθη 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

13. Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδας (2013): «Οικονομικά Χρονικά Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 2013: Οι επιδράσεις της οικονομικής κρίσης στον ελληνικό τουρισμό, σελ. 26-31», Αθήνα.
14. Παπαδάκης Β., (2002): «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», 4^η έκδοση, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
15. Πατσουράτης Β. (2002): «Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα», ΙΤΕΠ, Αθήνα.
16. Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004): «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)», εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
17. Τράπεζα Ελλάδας (2011): «Οι Περιβαλλοντικές, Οικονομικές και Κοινωνικές επιπτώσεις της Κλιματικής Αλλαγής στην Ελλάδα», Αθήνα.
18. Τσάρτας Π. (2010): «Ελληνική Τουριστική Ανάπτυξη», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
19. Τσάρτας Π., Λαγός Δ. (2006): «Η πολιτική του ελληνικού τουρισμού μέσα από τα αναπτυξιακά προγράμματα». Συλλογικός τόμος «Μελέτες προς τιμή του καθηγητή Στέργιου Μπαμπανάση: «Οικονομικά συστήματα, αναπτυξιακές πολιτικές και στρατηγικές των επιχειρήσεων στην εποχή της παγκοσμιοποίησης», σελ. 733-761. Επιμέλεια έκδοσης: Β. Αγγελής – Λ. Μαρούδας, εκδόσεις Παπαζήση – Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Διοίκησης επιχειρήσεων, Αθήνα.
20. Χυτήρης Λ., (1996): «Το μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Διεθνής Βιβλιογραφία

1. Barney, J.B., (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of management».
2. Baum T., (1995): «Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction», London, Chapman & Hall.
3. Carlzon T., (1987): «Moments of truth», Bollinger, pp.52.
4. Gartner C.W. (2001): «Τουριστική Ανάπτυξη. Αρχές, διαδικασίες & πολιτικές», Αθήνα, εκδόσεις: Ελλην.



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ - ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ -
Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2013 – 2014 / Χαστάς Δημήτρης: μαθη 12003
«Η Ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουρισμού και η Σημασία των Ανθρώπινων Πόρων στη Διατήρησή της στο
Παγκόσμιο Οικονομικό Περιβάλλον»

5. Mullins L. J., (1995): «Hospitality management – A Human Resources Approach», 2nd edition, Longman.
6. Nailon P., (1982): «Theory in hospitality management», International Journal of Hospitality Management», Vol.1, No 3, pp.133-143.
7. Panasuraman A., (1987): «Customer – oriented corporate cultures are crucial to service marketing success».
8. Shimko B.A., (1994): «Breaking the rules for better service», The Cornell H.R.A. Quaterly, Vol.35, No 4, pp.18-22.
9. Schuler R.S. Young blood, S.A. and Huber V.L. (1998): «Personnel and Human Resource Management», 3rd edition, West Publishing Company, U.S.A.
- 10.WEF, (2011): «The travel and Tourist Competiveness Repport 2011», Jennifer Blanke – World Economic Forum, Thea Chiesa – World Economic Forum.
- 11.UNWTO & ETC (2010), «Demograprhic Change and Tourism», Madrid, Spain.
- 12.UNWTO (2020), «Tourism Vision 2020», Vol. 1-6, Madrid, Spain.
- 13.WTTC, (2006): «Greece, Travel and Tourism, Climbing to new heights», country report.

Ηλεκτρονικές Πηγές

1. <http://www.nbg.gr/ανακοινώσεις-εκδόσεις/δημοσιεύματα-εκδόσεις/κλαδικές-μελέτες>.