

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ/2021



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΓΡΑΦΕΙΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ TOUR OPERATORS ΓΙΑ
ΕΝΑΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ

ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΑΚΗ ΙΩΑΝΝΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ/2021



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ
TOUR OPERATORS ΓΙΑ ΕΝΑΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ
ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Τουριστικών
Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

ΧΑΡΑΛΑΜΠΑΚΗ ΙΩΑΝΝΑ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ/2021

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Ιωάννα Χαραλαμπάκη, 2021

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως
και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ

Ονοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Χαραλαμπίκη Ιωάννα

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: Σύγχρονες Μορφές Λειτουργίας των Τουριστικών Γραφείων και ο ρόλος των Tour Operators για έναν Τουρισμό Αειφορίας

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος):

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Ιωάννα Χαραλαμπίκη, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Σύγχρονες Μορφές Λειτουργίας των Τουριστικών Γραφείων και ο ρόλος των Tour Operators για έναν Τουρισμό Αειφορίας», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

X

Ιωάννα Χαραλαμπίκη
Μεταπτυχιακή φοιτήτρια

Πίνακας περιεχομένων

Κατάλογος πινάκων.....	vii
Κατάλογος διαγραμμάτων.....	viii
Πίνακας βραχυγραφιών.....	ix
Περίληψη.....	xi
Abstract.....	xii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή.....	1
1.1 Σκοπός και επιμέρους στόχοι της μεταπτυχιακής διατριβής.....	1
1.2 Πλαίσιο έρευνας και πλάνο κεφαλαίων.....	1
1.3 Αναγκαιότητα διερεύνησης των προσδιορισμένων θεμάτων.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	4
2.1 Σύγχρονες μορφές λειτουργίας των τουριστικών γραφείων.....	4
2.1.1 Προκλήσεις για τον κλάδο των τουριστικών γραφείων.....	4
2.1.2 Βιώσιμες προοπτικές για τα τουριστικά γραφεία.....	11
2.1.2.1 Αξιοποίηση σύγχρονης τεχνολογίας και μετασχηματισμός σε OTAs.....	11
2.1.2.2 Ταξιδιωτικοί σύμβουλοι και εδραίωση ποιοτικών σχέσεων με τους πελάτες.....	16
2.1.2.3 Μετασχηματισμός σε σπεσιαλίστες: η συμβολή της εξειδίκευσης.....	20
2.2 Ο σύγχρονος ρόλος των TOs για έναν τουρισμό αειφορίας.....	24
2.2.1 Οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ.....	24
2.2.2 TOs και αειφορία στην τουριστική εφοδιαστική αλυσίδα.....	25
2.2.3 Το παράδειγμα της Thomas Cook Group.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ερευνητικό Μέρος-Συγκριτική Αξιολόγηση TUI & DER Touristik ως προς την αειφορία.....	33
4.1 Το προφίλ και η οργανωσιακή κουλτούρα των δύο TOs.....	33
4.2 Οργανωσιακή δομή και διαδικασίες.....	36

4.3 Στρατηγική αειφορίας και δράσεις.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα.....	49
5.1 Συζήτηση-σχολιασμός πάνω στους τομείς έρευνας.....	49
5.2 Περιορισμοί και περαιτέρω έρευνα.....	50
Βιβλιογραφία.....	52

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1: Επίδοση TUI Group στον άξονα “step lightly” βάσει των καθορισμένων στόχων (2015-2020).....

Πίνακας 2: Δράσεις TUI Care Foundation & Der Touristik Foundation στους άξονες εκπαίδευσης και στήριξης της νεότητας και ευημερίας των κοινοτήτων.....

Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Σύνολο αεροπορικών κρατήσεων σε εκατομμύρια από ταξιδιωτικά γραφεία μέσω AMADEUS (2016-2018).....

Διάγραμμα 2: Τουριστική δαπάνη επαγγελματικού τουρισμού (ποσοστιαία αύξηση) 2009-2019.....

Διάγραμμα 3: Ζήτηση για τουρισμό αειφορίας 2019/2020 - η σημαντικότητα παραμέτρων αειφορίας.....

Διάγραμμα 4: Κύκλος εργασιών σε εκατομμύρια ευρώ TUI & DER Touristik (2015-2019)

Πίνακας βραχυγραφιών

AAI: Atmosfair Airline Index

B2B: Business-to-Business

CDP: Carbon Disclosure Project

CEO: Chief Executive Officer

CO₂: Carbon Dioxide

CRM: Customer Relationship Management

CRS: Computerized/Central Reservation System

DJSI: Dow Jones Sustainability Index

ESI: Ethibel Sustainability Index

eWOM: Electronic Word Of Mouth

FTSE: Financial Times Stock Exchange Group

GDS: Global Distribution System

GPS: Global Positioning System

GSTC: Global Sustainable Tourism Council

ICT: Information and Communication Technology

IDTV: Interactive Digital TV

km: kilometer

MICE: Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions

NGO: Non-Governmental Organisation

OTA: Online Travel Agent

PWC: PricewaterhouseCoopers

REWE: Revisionsverband der Westkauf-Genossenschaften

RSB: Roundtable on Sustainable Biomaterials

SAFUG: Sustainable Aviation Fuel Users Group

SDGs: Sustainable Development Goals

STSCM: Sustainable Tourism Supply Chain Management

STT: Smart Tourism Technology

TO: Tour Operator

TUI: Touristik Union International

TWA: Trans World Airlines

UN: United Nations

UNWTO: United Nations World Tourism Organization

VR: Virtual Reality

WOM: Word Of Mouth

WTTC: World Travel and Tourism Council

βλ.: βλέπε/βλέπετε

ΗΕ: Ηνωμένα Έθνη

ΗΠΑ: Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

κ.ά.: και άλλα

κ.λ.π.: και λοιπά

ΟΗΕ: Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών

π.χ.: παραδείγματος χάριν

ΣΒΑ: Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εξετάζει βιώσιμες προτάσεις για τη σύγχρονη λειτουργία των τουριστικών γραφείων, που σήμερα αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις, και το ρόλο των TOs στη βελτίωση του φυσικού, κοινωνικοπολιτισμικού και οικονομικού περιβάλλοντος μέσα από το συνολικό αειφόρο μετασχηματισμό της τουριστικής εφοδιαστικής αλυσίδας. Μέσα από την κριτική σύνθεση της υπάρχουσας για τους εξεταζόμενους τομείς-έρευνας βιβλιογραφίας, καθώς και τη χρήση της μεθόδου της συγκριτικής αξιολόγησης δύο TOs γίνεται προσπάθεια να αναδειχθούν σύγχρονες εναλλακτικές οι οποίες προωθούν ταυτόχρονα την αύξηση της οικονομικής αποδοτικότητας των οργανισμών και την ενίσχυση της συνεισφοράς τους στο περιβάλλον, σε μια κατεύθυνση οικοδόμησης μακροχρόνιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Λέξεις κλειδιά: τουριστικά γραφεία, tour operators, μετασχηματισμός, αειφορία, τουριστική εφοδιαστική αλυσίδα

Abstract

This master's thesis examines sustainable proposals for the modern operation of travel agencies, which today face significant challenges, and the role of TOs in improving the natural, socio-cultural and economic environment through the overall sustainable transformation of the tourism supply chain. Through the critical synthesis of the existing literature on the examined fields of research, as well as the use of the method of comparative evaluation of two TOs an attempt is made to highlight modern alternatives which at the same time promote the increase of the economic efficiency of organizations and enhance their positive contribution to the environment, in the direction of building a long-term competitive advantage.

Keywords: travel agencies, tour operators, transformation, sustainability, tourism supply chain

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εισαγωγή

1.1 Σκοπός και επιμέρους στόχοι της μεταπτυχιακής διατριβής

Σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής αποτέλεσε η ανάπτυξη ολοκληρωμένων, σύγχρονων και ρεαλιστικών προτάσεων για το ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν οι ΤΟs και τα τουριστικά γραφεία στην ανάπτυξη ενός τουρισμού αειφορίας. Επιμέρους στόχοι ήταν η εξέταση βιώσιμων προτάσεων για το ρόλο που μπορούν να αναλάβουν τα τουριστικά γραφεία του μέλλοντος, προκειμένου να αποτραπεί η εξάλειψη τους μέσα από την αγκύλωση σε παραδοσιακά μοντέλα λειτουργίας, καθώς και η μελέτη του ρόλου των σύγχρονων ΤΟs στην προώθηση της συνκαινοτομίας για την αειφορία στην τουριστική εφοδιαστική αλυσίδα.

1.2 Πλαίσιο έρευνας και πλάνο κεφαλαίων

Στο *Κεφάλαιο 2* πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική επισκόπηση πάνω στους τομείς έρευνας, δηλαδή, στο *Κεφάλαιο 2.1* αναπτύχθηκαν προτάσεις για ανταγωνιστικά, βιώσιμα και σύγχρονα μοντέλα λειτουργίας των τουριστικών γραφείων και στο *Κεφάλαιο 2.2* εξετάστηκε η δυνατή συμβολή των ΤΟs στην ανάπτυξη ενός τουρισμού αειφορίας μέσα από την υιοθέτηση μιας υπεύθυνης κουλτούρας.

Ειδικότερα, στο *Κεφάλαιο 2.1.1* αναλύθηκαν οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα παραδοσιακά τουριστικά γραφεία, και, εν συνεχεία, στο *Κεφάλαιο 2.1.2* εξετάστηκαν εναλλακτικές προτάσεις για τη βιωσιμότητά τους. Πιο συγκεκριμένα, στο *Κεφάλαιο 2.1.2.1* μελετήθηκαν ο ρόλος της αξιοποίησης του διαδικτύου, των νέων τεχνολογιών ICTs, των έξυπνων ψηφιακών εργαλείων και των σύγχρονων πλατφορμών στον ψηφιακό μετασχηματισμό των τουριστικών γραφείων, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που μπορούν να οικοδομηθούν με την αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας στην κατεύθυνση ενός βιώσιμου μοντέλου λειτουργίας τους, καθώς και οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι και τα εμπόδια που θέτει ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Έπειτα, στο *Κεφάλαιο 2.1.2.2* αναλύθηκαν η σημασία και ο τρόπος που τα τουριστικά γραφεία μπορούν να επιτύχουν την προσφορά μοναδικών, εξατομικευμένων και σταθερά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων για τη δημιουργία διαφοροποιημένης πρόσθετης αξίας (προσλαμβανόμενη ωφέλεια) για κάθε πελάτη, ώστε να αναπτυχθούν και να εδραιωθούν μαζί του σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης με διάρκεια. Ακολούθως, στο *Κεφάλαιο 2.1.2.3* εξετάστηκε ο αναπροσανατολισμός των τουριστικών γραφείων από τα τυποποιημένα-ομοιογενή πακέτα οργανωμένου μαζικού τουρισμού στην εξειδίκευση για την απόκτηση

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα, αναλύθηκε η στροφή των τουριστικών γραφείων στην ενασχόληση με μορφές τουρισμού ειδικών ενδιαφερόντων και στο σχεδιασμό ανεξάρτητων δραστηριοτήτων εναλλακτικού τουρισμού για την προώθηση μιας υπεύθυνης τουριστικής δραστηριότητας, που συμβάλλει στην αναγέννηση και στην αναβάθμιση των κοινωνιών, καθώς και στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.

Προχωρώντας στη βιβλιογραφική επισκόπηση πάνω στο δεύτερο τομέα έρευνας, στο *Κεφάλαιο 2.2* εξετάστηκε ο σύγχρονος ρόλος των ΤΟs στην αναδιαμόρφωση της τουριστικής εφοδιαστικής αλυσίδας στα πρότυπα της αειφορίας. Αρχικά, στο *Κεφάλαιο 2.2.1* παρουσιάστηκαν οι 17 στόχοι-κλειδιά της βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ. Στη συνέχεια, στο *Κεφάλαιο 2.2.2* μελετήθηκαν ο επαναπροσδιορισμός της ηθικής των ΤΟs και η ενσωμάτωση της αειφορίας στην άσκηση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας, ο ρόλος τους στην αναδιαμόρφωση των όρων στην τουριστική εφοδιαστική αλυσίδα και στη στήριξη των συνεργατικών σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων ομάδων για τη συνδημιουργία καινοτομίας και τη διαμόρφωση μιας τουριστικής εμπειρίας στηριγμένης στις αρχές της αειφορίας, καθώς και τα πιθανά εμπόδια και οι δυσκολίες για τον αειφόρο μετασχηματισμό. Έπειτα, στο *Κεφάλαιο 2.2.3* εξετάστηκε το παράδειγμα της κατάρρευσης και της αναγέννησης του ΤΟ Thomas Cook.

Στο *Κεφάλαιο 3* παρουσιάστηκε η μεθοδολογία πάνω στην οποία στηρίχθηκε η εκπόνηση του κυρίως ερευνητικού μέρους της μεταπτυχιακής εργασίας.

Εν συνεχεία, στο *Κεφάλαιο 4* αναπτύχθηκε το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας στηριγμένο στη μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης δύο ΤΟs, του TUI Group και του DER Touristik Group, ως προς την αειφορία. Πιο συγκεκριμένα, στο *Κεφάλαιο 4.1* πραγματοποιήθηκε συγκριτική εξέταση σε επίπεδο κουλτούρας των δύο οργανισμών, στο *Κεφάλαιο 4.2* σε επίπεδο οργανωσιακής δομής και διαδικασιών, και στο *Κεφάλαιο 4.3* σε επίπεδο στρατηγικής και δράσεων.

Τέλος, στο *Κεφάλαιο 5* καταγράφηκαν τα συμπεράσματα που προέκυψαν ύστερα από την κριτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και τη συγκριτική αξιολόγηση των δύο οργανισμών. Συγκεκριμένα, στο *Κεφάλαιο 5.1* συγκεντρώθηκε και σχολιάστηκε η πληροφορία πάνω στους τομείς έρευνας και στο *Κεφάλαιο 5.2* εντοπίστηκαν περιορισμοί της παρούσας εργασίας και ανοιχτά ζητήματα προς περαιτέρω μελέτη.

1.3 Αναγκαιότητα διερεύνησης των προσδιορισμένων θεμάτων

Η ανάπτυξη νέων μορφών λειτουργίας των τουριστικών γραφείων κρίνεται απαραίτητη, δεδομένου ότι ο κλάδος στο παραδοσιακό του πρότυπο γνωρίζει όλο και μεγαλύτερη συρρίκνωση. Καθοριστικοί παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός γεμάτου προκλήσεις περιβάλλοντος το οποίο απειλεί με κατακερματισμό τα παραδοσιακά τουριστικά γραφεία με οργανωσιακή κουλτούρα που δε διακρίνεται από ευελιξία, δεκτικότητα στην αλλαγή, και προσανατολισμό στη μάθηση και στην καινοτομία, αποτελούν μεταξύ άλλων: η δυναμική ανάπτυξη καινοτόμων τεχνολογιών, οι συνεχείς μετασχηματισμοί και οι ανακατατάξεις στο σύστημα διανομής του τουριστικού προϊόντος, ο οξύς ανταγωνισμός και οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις μεταξύ των καναλιών διανομής, η μείωση ή ακόμα και η εξάλειψη των προμηθειών που πληρώνονται στα γραφεία, καθώς και οι νέες ανάγκες και οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των τουριστών καταναλωτών.

Σήμερα, είναι περισσότερο από ποτέ αναγκαία η εδραίωση ενός αειφόρου τουριστικού προτύπου μέσα από τον επαναπροσδιορισμό της τουριστικής εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτό προτάσσουν οι συσσωρευμένες αρνητικές επιπτώσεις του υπερτουρισμού (overtourism) των προηγούμενων δεκαετιών στο περιβάλλον, στις κοινότητες και στις οικονομίες σε διεθνές επίπεδο. Στην κατεύθυνση της βιωσιμότητας και της αειφορίας προτρέπουν, ακόμα, η όξυνση των επιπτώσεων της κλιματικής αλλαγής, καθώς και το ξέσπασμα διεθνών υγειονομικών κρίσεων, που θα λέγαμε ότι αποτελούν με ένα τρόπο απόρροια της τελευταίας, όπως αυτή του Covid-19.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1 Σύγχρονες μορφές λειτουργίας των τουριστικών γραφείων

2.1.1 Προκλήσεις για τον κλάδο των τουριστικών γραφείων

Ο ρόλος ενός ταξιδιωτικού γραφείου είναι του ενδιάμεσου-διαμεσολαβητή μεταξύ προμηθευτή και καταναλωτή-ταξιδιώτη και απαιτεί καλή επικοινωνία και συνεργασία και με τα δύο μέρη. Ειδικότερα, το ταξιδιωτικό γραφείο σύμφωνα με τον Gustafson (2012), «διακινεί πληροφορία για το τι θα πρέπει να προσφέρουν οι προμηθευτές, τι επιθυμούν να αγοράσουν οι πελάτες, καθώς και για τους οικονομικούς όρους και τις συναλλαγές που λαμβάνουν χώρα» (p.280). Η δραστηριοποίηση των παραδοσιακών τουριστικών γραφείων στο μεγαλύτερό της μέρος αφορά την πώληση έτοιμων-τυποποιημένων τουριστικών πακέτων που αγοράζονται από συνεργαζόμενους ΤΟs και τα οποία περιλαμβάνουν, τουλάχιστον, τα τρία βασικά συστατικά στοιχεία του τουριστικού προϊόντος, που σύμφωνα με τους Middleton et al. (2009) είναι: η προσβασιμότητα (accessibility), οι ανέσεις (amenities) και τα αξιοθέατα (attractions). Τα παραδοσιακά τουριστικά γραφεία παλαιότερα εργάζονταν για το συμφέρον των προμηθευτών, καθώς στη βάση του μεγέθους των πωλήσεων που επετύγχαναν λάμβαναν από αυτούς σημαντικές προμήθειες. Προκειμένου να μεγιστοποιούν τις πωλήσεις τους φρόντιζαν να λειτουργούν παραρτήματα σε κομβικά σημεία και κεντρικούς δρόμους μεγάλων πόλεων ανταγωνιστικών προορισμών, ώστε να εκμεταλλεύονται τη μεγάλη διερχόμενη κίνηση.

Ο κλάδος των ταξιδιωτικών γραφείων στο παραδοσιακό του πρότυπο γνωρίζει σημαντική συρρίκνωση τις τελευταίες δεκαετίες, γεγονός που καθιστά επιτακτική την ανάγκη του στρατηγικού μετασχηματισμού τους. Αυτήν την εικόνα μαρτυρούν και τα αριθμητικά δεδομένα με τα 34.000 τουριστικά γραφεία που λειτουργούσαν στις ΗΠΑ στα μέσα του '90 να έχουν μειωθεί στα περίπου 13.000 μέχρι το 2015 (Olenski, 2015), το μερίδιο ταξιδίων που κλείστηκαν μέσω ταξιδιωτικών γραφείων στην Ευρώπη μεταξύ 2008-2012 να έχει πέσει από το 33% στο 20%, και τα τουριστικά γραφεία που λειτουργούσαν ως έμποροι τουριστικών πακέτων στη γειτονική Ιταλία να έχουν συρρικνωθεί κατά 40% σε διάστημα έξι ετών, μεταξύ 2010-2016 (Abrate et al., 2019).

Οι βασικές τάσεις γύρω από τις οποίες οργανώνεται ένα σύνολο παραγόντων που απειλούν τη βιωσιμότητα των παραδοσιακών τουριστικών γραφείων είναι η αποδιαμεσολάβηση (disintermediation) (Sheldon, 1997), η εξάπλωση σύγχρονων,

επιθετικών και ευέλικτων ανταγωνιστών, καθώς και η αναβάθμιση των προτιμήσεων και των αναγκών των σύγχρονων ταξιδιωτών.

Η διαδικασία της αποδιαμεσολάβησης που αποτελεί την παράκαμψη του ενδιάμεσου, δηλαδή, την άμεση συναλλαγή μεταξύ αγοραστή και προμηθευτή (Buhalis, 1998), ξεκίνησε στα πλαίσια της καθετοποίησης των ΤΟs και επιταχύνθηκε με τη διάδοση του διαδικτύου.

Η διαδικασία της καθετοποίησης (vertical integration) των ΤΟs ξεκίνησε όταν ηγέτες ΤΟs αποφάσισαν ότι οι μελλοντικές στρατηγικές τους θα εξυπηρετούνταν καλύτερα μέσα από τον αποκλειστικό έλεγχο ή ει δυνατόν την κατοχή της παραγωγής, της διανομής και του μάρκετινγκ του τουριστικού προϊόντος. Μεγάλοι διοργανωτές ταξιδιού πήραν στα χέρια τους τον έλεγχο της προμήθειας του τουριστικού προϊόντος, εξασφαλίζοντας αποκλειστική συνεργασία ή εξαγοράζοντας αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχειακές αλυσίδες (backward integration), αλλά και της διανομής του μέσα από εξαγορά τουριστικών γραφείων και τη δημιουργία δικών τους δικτύων διανομής (forward integration) (Παπαγεωργίου, 2018). Έτσι, η πλειοψηφία των πωλήσεων τουριστικών πακέτων, που μέχρι πριν γινόταν από μεμονωμένα τουριστικά γραφεία, αναδιανεμήθηκε σε αυτούς τους μεγάλους ομίλους τουρισμού, οι οποίοι μέσα από την κάθετη συγκέντρωση τουριστικών επιχειρήσεων ισχυροποίησαν τη θέση τους. Η αξιοποίηση του διαδικτύου ως καναλιού διανομής με καλή σχέση κόστους απόδοσης ενίσχυσε ακόμα περισσότερο την θέση των ΤΟs, καθώς μέσω αυτού μπορούν να προβούν σε direct sales των προϊόντων τους και να αναπτύξουν εξατομικευμένη και άμεση επαφή με τους ταξιδιώτες (Harris & Duckworth, 2005).

Το διαδίκτυο έδωσε τη δυνατότητα στους προμηθευτές τουριστικού προϊόντος να αυτονομηθούν από τους διαμεσολαβητές και να αναπτύξουν εφαρμογές ηλεκτρονικού και κινητού εμπορίου (mobile commerce), ώστε αφενός ο πελάτης να έχει άμεση πρόσβαση στα συστήματα κρατήσεων τους και να προχωράει σε κρατήσεις και ηλεκτρονικές πληρωμές, και αφετέρου εκείνοι να μπορούν να αντλούν, να συγκεντρώνουν και να επεξεργάζονται τεράστιο όγκο δεδομένων βάσει των οποίων να προσαρμόζουν το προϊόν τους ή να αναπτύσσουν νέες υπηρεσίες και προϊόντα (Big Data Analysis). Οι προμηθευτές διατηρώντας σύγχρονες, διαδραστικές και σε υψηλό βαθμό προσαρμόσιμες ιστοσελίδες, blogs, fora, social media και apps, έρχονται σε άμεση επαφή με τον καταναλωτή-τουρίστα, επικοινωνούν αποτελεσματικότερα μέσα από την εξατομίκευση της ανταλλασσόμενης πληροφορίας, και προωθούν τις άμεσες πωλήσεις,

απαλλάσσοντας την επιχείρησή τους από το κόστος καταβολής της προμήθειας στο τουριστικό γραφείο (Buhalis & Licata, 2002).

Η τουριστική βιομηχανία επηρεάζεται καθοριστικά από τη συνεχιζόμενη ψηφιακή ανάπτυξη και ιδιαίτερα όσον αφορά το κομμάτι της διανομής του τουριστικού προϊόντος (Roop, 1993). Αυτό το γεγονός αποδεικνύει η όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των καναλιών διανομής με την είσοδο ευέλικτων ανταγωνιστών που διαφοροποιούνται, ανταποκρινόμενοι στο δυναμικό και πολύπλοκο περιβάλλον.

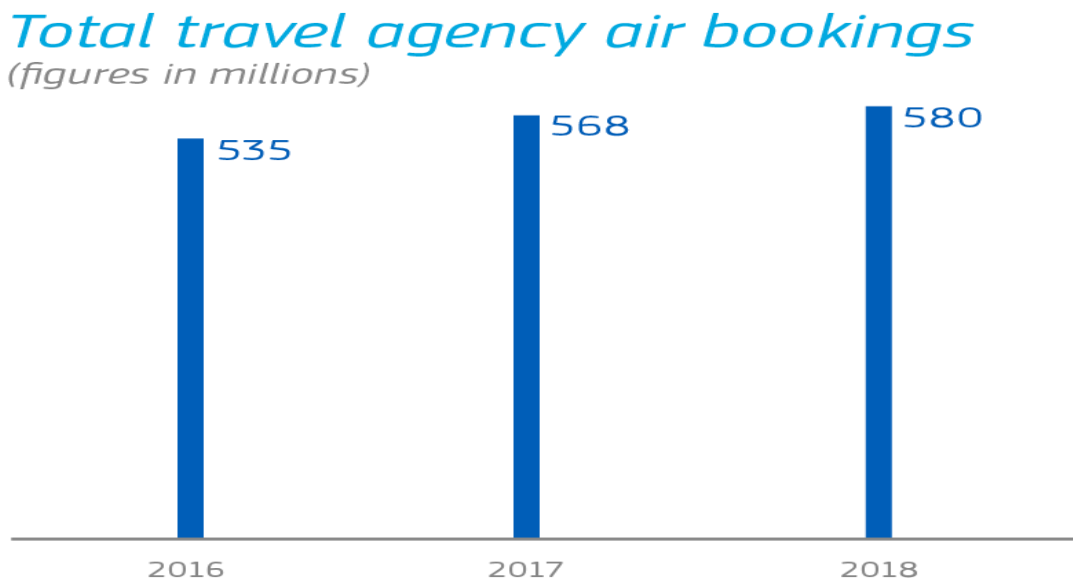
Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η καθετοποίηση σύγχρονων ανταγωνιστικών low-cost αεροπορικών εταιριών, όπως η EasyJet, η Jet2 και η Ryanair, οι οποίες επεκτείνουν την επιχειρηματική δραστηριότητά τους, αξιοποιώντας τις δυνατότητες του διαδικτύου και των GDSs, πέρα από την αερομεταφορά σε χώρους που παραδοσιακά δραστηριοποιούνται τα ταξιδιωτικά γραφεία και οι TOs, ασκώντας πίεση στις τιμές. Στις ιστοσελίδες τους επικοινωνούν περιεχόμενο και δίνουν δυνατότητα κράτησης, πληρωμής και επανασχεδιασμού όχι μόνο αερομεταφοράς, αλλά ενός εύρους υπηρεσιών και δραστηριοτήτων, όπως διαμονής, ασφαλιστικών υπηρεσιών, μίσθωσης αυτοκινήτου, συμμετοχής σε events και δραστηριότητες στον προορισμό.

Οι αεροπορικές εταιρείες, ήδη από τη δεκαετία του 1960, προκειμένου να αναπτύξουν τη μηχανογράφηση και να συγκροτήσουν κεντρικά ηλεκτρονικά συστήματα, που να υποστηρίζουν το αεροπορικό κομμάτι, προχώρησαν σε συγχωνεύσεις των δικτύων τους. Από αυτή τη διαδικασία προέκυψαν τα CRSs, συστήματα στα οποία τα ταξιδιωτικά γραφεία και οι TOs απέκτησαν πρόσβαση τη δεκαετία του 1970. Στα μέσα της δεκαετίας του 1980, σε ένα συνανταγωνιστικό πλαίσιο οι αεροπορικές προχώρησαν σε σύμπραξη και συνασπίστηκαν σε στρατηγικές συμμαχίες. Ύστερα από διαμοιρασμό πόρων, διαδοχικές συγχωνεύσεις και το άνοιγμα των κεντρικών ηλεκτρονικών συστημάτων και σε άλλους προμηθευτές (ξενοδοχεία, rent a car), συγκροτήθηκαν τα εξής τέσσερα διεθνή συστήματα διανομής: Sabre (American Airlines), Worldspan (TWA, Delta, Northwest), Galileo (KLM, Alitalia, British Airways, United Airlines κ.ά.) και Amadeus (Iberia, Lufthansa, Continental, Air France) (Παπαγεωργίου 2018).

Από τη μία πλευρά, η αξιοποίηση των GDSs έχει αποτελέσει πολύτιμο εργαλείο στα χέρια των TOs και των τουριστικών γραφείων, δεδομένου ότι αυτά τα γιγαντιαία συστήματα κρατήσεων εξελίσσουν τις πλατφόρμες και τις βάσεις δεδομένων τους, ώστε να μπορούν να διασυνδέονται με αυτές και να τις αξιοποιούν τα ταξιδιωτικά γραφεία και

οι διοργανωτές τουρισμού με τον αποδοτικότερο τρόπο, βελτιστοποιώντας τις διαδικασίες κρατήσεων και αρχειοθέτησης, αναβαθμίζοντας το σχεδιασμό του ταξιδιού με προσθήκη πρόσθετων υπηρεσιών και αξιοποιώντας εργαλεία επεξεργασίας δεδομένων για την κατανόηση και πρόβλεψη των τάσεων της αγοράς.

Στο *Διάγραμμα 1* διαγράφεται η αύξηση της κράτησης αεροπορικών εισιτηρίων από ταξιδιωτικά γραφεία μέσω AMADEUS.



Διάγραμμα 1: Σύνολο αεροπορικών κρατήσεων σε εκατομμύρια από ταξιδιωτικά γραφεία μέσω AMADEUS (2016-2018)

Πηγή: <http://www.amadeus.com/msite/global-report/2018/en/home/index.html?OPRO=69>

Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, τα GDSs συνεχίζουν να επενδύουν στην παράκαμψη των διαμεσολαβητών και στην άμεση διασύνδεση με τον ταξιδιώτη, κυρίως τον ανεξάρτητο και τον corporate, στα πλαίσια της επέκτασης της επιχειρηματικής τους δραστηριοποίησης. Με άλλα λόγια, αξιοποιούν το δυναμικό τους προκειμένου να κερδίσουν σημαντικό μερίδιο στην αγορά του direct-marketing & sale του τουριστικού προϊόντος, ανοίγοντας τα συστήματά τους στον τελικό πελάτη με τον οποίον επιδιώκουν άμεση συναλλαγή (Kuom & Oertel, 1999). Παράλληλα, τα GDSs ενισχύουν τον ανταγωνισμό απέναντι στα παραδοσιακά τουριστικά γραφεία μέσα από τη στήριξη ή ακόμα και τη συγκρότηση OTAs: η Expedia από τη Worldspan, το Trip.com από το Galileo και το Travelocity από τη Sabre.

Ο δυναμικά ανερχόμενος ανταγωνισμός με τον οποίον έρχονται αντιμέτωπα τα παραδοσιακά ταξιδιωτικά γραφεία στηρίζεται πάνω στις διευρυνόμενες δυνατότητες του

διαδικτύου, καθώς και στις νέες προοπτικές που ανοίγουν η διαδραστική ψηφιακή τεχνολογία και το κινητό εμπόριο μέσω φορητών συσκευών (Buhalis & Licata, 2002).

Συγκεκριμένα, επεκτείνεται η διάδοση των OTAs (Opodo, ebookers, Agoda, eDreams), με εκείνα που διαφοροποιούνται να κερδίζουν έδαφος. Χαρακτηριστικά παραδείγματα διαφοροποιημένων OTAs είναι το Lastminute.com που δραστηριοποιείται στην οργάνωση ταξιδιών τελευταίας στιγμής, το Priceline.com που επιτρέπει στους ταξιδιώτες να επιλέξουν μεταξύ τουριστικών προμηθευτών οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες σε τιμές που καθορίζουν οι πρώτοι, καθώς και το GetYourGuide που προσφέρει στους ταξιδιώτες δυνατότητα επιλογής μέσα από μια ευρεία γκάμα δραστηριοτήτων, εκδρομών, περιηγήσεων και επισκέψεων σε αξιοθέατα ανά τον κόσμο. Παράλληλα, ενισχύεται η δυναμική των μηχανών μετααναζήτησης προμηθευτών, όπως είναι η KAYAK, η Trivago, το TripAdvisor και η Google με τα Google Flights και Google Hotel Finder. Επιπρόσθετα, διαδικτυακές πύλες (Yahoo, Excite) και εξειδικευμένα portals αναπτύσσουν on-line διανομή τουριστικού προϊόντος, αντλώντας περιεχόμενο από OTAs ή/και προμηθευτές. Αξιοσημείωτη είναι, επιπλέον, η είσοδος νέων ανταγωνιστών στην αγορά που μέχρι πρότινος δραστηριοποιούνταν εκτός του τουρισμού, όπως ηγέτιδες τραπεζικές και ασφαλιστικές εταιρείες (Aguilar-Quintana et al., 2016), καθώς και εταιρείες μέσων ενημέρωσης και επικοινωνίας, όπως το CNN, που αναπτύσσουν ηλεκτρονική παρουσίαση ταξιδιωτικού περιεχομένου και περιλαμβάνουν τη δυνατότητα ηλεκτρονικού εμπορίου τουριστικών προϊόντων στις ιστοσελίδες τους.

Τέλος, τεράστια πρόκληση για τα παραδοσιακά γραφεία ταξιδιού αποτελούν οι καινοτόμες νέες προοπτικές που αναδύονται για τον ταξιδιώτη μέσα από τη διασυνδεδεμένη, συντονισμένη και συγχρονισμένη χρήση διαφορετικών τεχνολογιών για το ταξίδι, όπως του διαδικτύου, των φορητών συσκευών και της διαδραστικής ψηφιακής τεχνολογίας. Οι σύγχρονες έξυπνες τεχνολογίες, μεταξύ των οποίων τα smartphones και mobile commerce, τα Big Data Science και Internet of Things, τα Travel Apps και Chatboxes, η IDTV, οι εφαρμογές σχεδιασμού εμπειριών, τα wearables, τα Virtual Reality και Artificial Intelligence Tools, τα social media και το social networking, οι Peer-To-Peer τεχνολογίες, επεκτείνονται συνεχώς και χρησιμοποιούνται σε όλα τα στάδια του ταξιδιού: διαμόρφωση της ιδέας του ταξιδιού, αναζήτηση πληροφορίας για το ταξίδι, αξιολόγηση εναλλακτικών επιλογών, λήψη τουριστικής απόφασης, ολοκλήρωση κράτησης, παραγωγή και κατανάλωση στον προορισμό και μεταταξιδιωτική συμπεριφορά. Τα βασικά γνωρίσματα των STTs είναι η πληροφόρηση,

η προσβασιμότητα, η διαδραστικότητα και η εξατομίκευση. Αυτά τα γνωρίσματα συσχετίζονται θετικά τόσο με τη χρήση των STTs για αναζήτηση (explorative use), όσο και με τη χρήση των STTs προς εκμετάλλευση-αξιοποίηση (exploitative use). Η χρήση για διερεύνηση συνδέεται με το σχηματισμό της ιδέας και την αναζήτηση πληροφορίας για το ταξίδι. Αξιοποιώντας τις STTs ο χρήστης πέρα από τα βασικά τουριστικά προϊόντα (αεροπορικά, ξενοδοχεία), αντλεί βελτιστοποιημένη πληροφορία και για δευτερεύουσες υπηρεσίες (μουσεία, σημαντικά events, περιηγήσεις - εκδρομές), και συνολικότερα εκτίθεται σε πληθώρα ερεθισμάτων που του εγείρουν τη φαντασία, του δίνουν την ευχαρίστηση της περιπέτειας και τον καλούν να αναζητήσει πολλές διαφορετικές εναλλακτικές. Η χρήση εκμετάλλευσης συσχετίζεται με την αξιολόγηση των τουριστικών προϊόντων και την ολοκλήρωση της κράτησης. Με τη χρήση των STTs εξασφαλίζεται η διευκόλυνση του χρήστη και η διεκπεραίωση των συναλλαγών με τον αποδοτικότερο και πιο ομαλό τρόπο (Huang et al., 2017). Οι STTs έχουν διαμορφώσει μια νέα, πλούσια, κοινωνική, online πραγματικότητα, όπου οι ίδιοι οι ταξιδιώτες συμμετέχουν ως συνδημιουργοί στη δόμηση της αξίας.

Το πολυσύνθετο και δυναμικό περιβάλλον της αγοράς των ταξιδιωτών απαιτεί από τα ταξιδιωτικά γραφεία να μην αποτελούν κλειστά συστήματα, αλλά ζωντανοί οργανισμοί ανοικτοί στο περιβάλλον τους, ώστε να δέχονται επιδράσεις και να ανιχνεύουν και να προβλέπουν τάσεις, να ερμηνεύουν και να αξιολογούν σχήματα συμπεριφοράς και να ασκούν επιδράσεις σε αυτό, αναπτύσσοντας σχέσεις αμφίδρομης επικοινωνίας και ωφέλειας (Interpretative Strategy) (Steyn, 2000).

Στη σύγχρονη αγορά των ταξιδιωτών υπάρχουν νέες, δυναμικές και διαφορετικές μεταξύ τους τάσεις, επιθυμίες, προτιμήσεις, ανάγκες και συμπεριφορές, που επιτάσσουν τη στροφή από το μαζικό marketing στο στοχευμένο marketing. Πρόκειται για τη στρατηγική μάρκετινγκ που κατευθύνεται από τον καταναλωτή, καθώς στοχεύει στη δημιουργία οφέλους για στοχευμένους καταναλωτές (Kotler & Armstrong, 2008).

Μια βασική τάση που διακρίνεται στη σύγχρονη αγορά είναι αυτή της μεταστροφής από το πρότυπο του μαζικού-τυποποιημένου-ομοιογενούς εποχικού τουρισμού, που εξαντλείται στα 3s των sea, sun και sand, στον ενεργό ταξίδι όλου του χρόνου που έχει ως βάση του την εμπειρία. Οι “experience seekers” είναι ταξιδιώτες προερχόμενοι από όλα τα μέρη του κόσμου οι οποίοι επιζητούν να δοκιμάζουν αυθεντικές και εξατομικευμένες εμπειρίες, να έχουν ενεργό εμπλοκή στις δραστηριότητες του ταξιδιού και να αποκομίζουν πολλές και μοναδικές αναμνήσεις από κάθε ταξίδι. Είναι ιδιαίτερα

περιπετειώδεις, αναζητούν την αξία στα ταξίδια τους, δηλαδή μια ιδανική ισορροπία μεταξύ κόστους και ωφελειών, διερευνούν συνεχώς και διαμοιράζονται την πληροφορία με ομάδες ίδιων ενδιαφερόντων και αναγκών (Tourism Australia, 2011). Η τεχνολογία αποτελεί συστατικό κομμάτι της καθημερινότητάς του ενεργού ταξιδιώτη, που αξιοποιεί τις δυνατότητές της για να σχεδιάζει μόνος του το ταξίδι (González Rodriguez & Sámpser, 2012).

Στις αναδυόμενες τάσεις, ακόμα, όσον αφορά την επιλογή ταξιδιού ανήκουν το ταξίδι που κινητοποιεί την πνευματική δραστηριότητα και ενισχύει τη μάθηση, καθώς και το ταξίδι που συμβάλλει στην υγεία, στην ευεξία και στην αναζωογόνηση. Σημαντικό κομμάτι των σύγχρονων τουριστών επιζητά την αυτοανάπτυξη, την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων, την εξερεύνηση, τη γνωριμία με το καινούριο, τον εντυπωσιασμό των αισθήσεών του, καθώς και την επίτευξη στόχων στο ταξίδι του. Οι τουρίστες με διαθέσιμο εισόδημα πάνω από το μέσο όρο δείχνουν να πραγματοποιούν στροφή από την επιλογή κοσμοπολίτικων και χλιδάτων προορισμών στην προτίμηση μορφών τουρισμού περιπέτειας και οικοτουρισμού, που μπορούν να τους προσφέρουν διαφοροποιημένες-μοναδικές εμπειρίες (Mahika, 2011). Προχωρώντας στο κομμάτι της υγείας και της ευεξίας, με την εξάπλωση της πανδημίας του Covid-19 η ήδη υπάρχουσα τάση εγκατάλειψης του μαζικού τουριστικού προϊόντος καθίσταται κρίσιμη στα πλαίσια της ανάγκης για εφαρμογή κοινωνικής αποστασιοποίησης. Οι ταξιδιώτες, πλέον, προτεραιοποιούν τους παράγοντες της υγείας και της ασφάλειας, και αναζητούν τη δραστηριοποίηση, την ανασυγκρότηση και την ευεξία μέσα από μορφές τουρισμού υγείας και ευεξίας (De Vos, 2020).

Σύμφωνα με την προσέγγιση της κοινωνικοπολιτισμικής δόμησης, τα διακριτικά χαρακτηριστικά της μετάβασης στο νέο πρότυπο του τουρισμού των πολυπολιτισμικών και διεθνοποιημένων αγορών είναι ο σύγχρονος ρόλος του τουρίστα ως παραγωγού νοήματος-αξίας, η στροφή από την αναζήτηση τυποποιημένων προϊόντων στην τροφοδότηση δυναμικών και διαδικασιών που δημιουργούν εμπειρίες σε ένα πλαίσιο διαμοιρασμού μέσα στην κοινότητα, και ο θρυμματισμός των αυστηρά καθορισμένων ρόλων και ταυτοτήτων (Saraniemi & Kylänen, 2011). Με την όξυνση του ανταγωνισμού και τον κορεσμό του τουριστικού προϊόντος τα γνωστικά, αισθητικά και βιωματικά στοιχεία της συγκατασκευής της τουριστικής εμπειρίας έρχονται στο προσκήνιο. Σύμφωνα με τους Pritchard & Morgan (2001) οι αναπαραστάσεις που δημιουργούνται στους προορισμούς στα πλαίσια της τουριστικής δραστηριότητας έχουν ενσωματωμένη

αξία, καθώς αποτελούν την κλιμάκωση κοινωνικών, πολιτικών, ιστορικών διαδικασιών, και αποκαλύπτουν την κοινωνική δόμηση του χώρου, την κατασκευή ταυτοτήτων και λόγων, καθώς και την πολιτισμική αλλαγή.

Συγκεφαλαιώνοντας, το ταξίδι για το σύγχρονο τουρίστα αποτελεί ένα άνοιγμα σε εμπειρίες έντονα βιωματικές, εξερεύνησης, βελτιστοποιημένες και συνδιαμόρφωσης νοήματος.

2.1.2 Βιώσιμες προοπτικές λειτουργίας των τουριστικών γραφείων

2.1.2.1 Αξιοποίηση σύγχρονης τεχνολογίας και μετασχηματισμός σε OTAs

Σύμφωνα με τους Harris & Duckworth (2005) οι σύγχρονες τεχνολογίες με βάση το διαδίκτυο μπορούν να αξιοποιηθούν ως εργαλείο που συμπληρώνει και επεκτείνει την επιχειρηματική δραστηριότητα της διανομής του τουριστικού προϊόντος και δεν απειλεί με υποκατάσταση τα ταξιδιωτικά γραφεία. Η επένδυση στη σωστή τεχνολογία για το δυναμικό σχεδιασμό τουριστικών εμπειριών σε συνδυασμό με την εξειδίκευση για την απόδοση πρόσθετης ωφέλειας σε σημαντικές ομάδες της αγοράς αποτελούν για τους δύο συγγραφείς τα συστατικά στοιχεία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τα τουριστικά γραφεία. Στην ίδια κατεύθυνση, οι Kuom & Oertel (1999) αντιμετωπίζουν τη δυναμική ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας περισσότερο ως ευκαιρία για όλους τους συνδετικούς κρίκους στην εφοδιαστική αλυσίδα του τουριστικού προϊόντος να βελτιώσουν τόσο την κερδοφορία τους, αλλά το σημαντικότερο την επικοινωνία τους με πελάτες και άλλους παίκτες της αγοράς.

Κινούμενα σε μια κατεύθυνση βιωσιμότητάς, λοιπόν, τα ταξιδιωτικά γραφεία θα πρέπει να εξασφαλίσουν μια δυναμική και σύγχρονη on-line παρουσία ως διαδικτυακά τουριστικά γραφεία και να επενδύσουν σε καινοτόμες τεχνολογίες κρατήσεων, digital και social μάρκετινγκ, καθώς και διαχείρισης των πελατειακών σχέσεων. Τα διαδικτυακά τουριστικά γραφεία προκειμένου να είναι ανταγωνιστικά απαιτείται στο επίπεδο της πληροφόρησης, της κράτησης και της πληρωμής του ταξιδιού να λειτουργούν βελτιστοποιημένες για τις μηχανές αναζήτησης και φιλικές και λειτουργικές για το χρήστη εταιρικές ιστοσελίδες με πολυτροπικές παρουσιάσεις και έξυπνα εργαλεία αναζήτησης πληροφορίας, σύγκρισης ταξιδιωτικών επιλογών, ευρύτερης ενημέρωσης του χρήστη για σημαντικά ζητήματα ασφάλειας, υγείας ή νομικών όρων, να ενθαρρύνουν το cross selling μέσα από την προώθηση συμπληρωματικών στο ταξίδι προϊόντων και υπηρεσιών (ταξιδιωτικοί οδηγοί, ασφαλιστικές καλύψεις, εξοπλισμός ταξιδιού), να

διατηρούν πρόσβαση σε ανεπτυγμένα δίκτυα κρατήσεων και δεδομένων, και να αξιοποιούν αποδοτικά συστήματα για το δυναμικό, εξατομικευμένο και βέλτιστο σχεδιασμό-κράτηση του ταξιδιού, κατοχυρώνοντας την ασφαλή και προστατευμένη ηλεκτρονική διακίνηση και διαχείριση προσωπικών δεδομένων και δίνοντας εναλλακτικές επιλογές για την ολοκλήρωση των πληρωμών, συμπεριλαμβανομένης της ηλεκτρονικής πληρωμής (Kuom & Oertel, 1999).

Ένα σύγχρονα διαμορφωμένο εικονικό τουριστικό γραφείο θα πρέπει να αναπτύσσει διάδραση και να ανατροφοδοτεί τον ταξιδιώτη σε πραγματικό χρόνο. Στην κατεύθυνση αυτή μπορούν να συμβάλλουν οι εφαρμογές εικονικής πραγματικότητας και τα διαδραστικά εργαλεία τεχνητής νοημοσύνης τα οποία στηρίζονται στη μάθηση, η επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, διαδικτυακών blogs και fora, η ενεργή δραστηριοποίηση του γραφείου στα social media (YouTube) και στα social networks (Instagram, Facebook, Twitter), η ανάπτυξη του mobile commerce (mobile apps, chatboxes), καθώς και η συστηματική παρακολούθηση, ο έλεγχος και η ανάλυση τόσο της digital παρουσίας του brand του γραφείου, όσο και της επισκεψιμότητας και του user engagement στα διάφορα μέσα, στις πύλες και στις πλατφόρμες διανομής.

Ειδικότερα, οι φορητές συσκευές, με κυρίαρχο το κινητό τηλέφωνο, και το κινητό εμπόριο αποτελούν ένα δυναμικά ανερχόμενο κομμάτι στον τουρισμό, που τα τουριστικά γραφεία κρίνεται αναγκαίο να αξιοποιήσουν (Buhalis & Licata, 2002). Μέσα από περιεχόμενο που μπορεί να διανέμεται από εφαρμογές για κινητά τηλέφωνα, tablets και συσκευές GPS, τα τουριστικά γραφεία παρέχουν τη δυνατότητα βάσει τοποθεσίας για έρευνα, σύγκριση, κράτηση, έλεγχο, επανασχεδιασμό του ταξιδιού, καθώς και διαμοιρασμό της εμπειρίας, ενώ επιτρέπουν την αγορά επιπλέον υπηρεσιών και προϊόντων συναφών με το ταξίδι, ενώ ο ταξιδιώτης μεταβαίνει ή βρίσκεται ήδη στον προορισμό. Παράλληλα, τα mobile tools και η επεξεργασία δεδομένων δίνουν τη δυνατότητα στους διανεμητές να στοχεύσουν σε κοντινές σε αυτούς αγορές τουριστών, να προβούν σε ειδικές προωθητικές ενέργειες και μοναδικές προσφορές για προϊόντα και υπηρεσίες (direct marketing). Μέσω του mobile commerce τα τουριστικά γραφεία μπορούν να απευθυνθούν στους συχνούς ταξιδιώτες, στους corporate πελάτες, στους millennials και last minute ταξιδιώτες.

Η επιτυχία κάθε επιχείρησης εξαρτάται από το αποτελεσματικό CRM (Nguyen et al., 2007), το οποίο στηρίζεται στο συνδυασμό τεχνολογιών πληροφορίας και σε διαδικασίες για την αποκωδικοποίηση της συμπεριφοράς των πελατών, ώστε να διαφοροποιούνται

τα προϊόντα και οι υπηρεσίες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Tiwana, 2001). Ένα σύγχρονο ταξιδιωτικό γραφείο, λοιπόν, θα πρέπει να αξιοποιεί τα συστήματα CRM για να γνωρίζει τους πελάτες του, να βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών του και να εξασφαλίζει την ικανοποίηση, τη δέσμευση και την πιστότητά τους. Σε αυτό το πλαίσιο, απαιτείται η ενοποίηση του συνόλου των πληροφοριακών συστημάτων (συνδυασμός hardware και software) για συλλογή και ανάλυση δεδομένων για τους πελάτες, κατηγοριοποίηση και ερμηνεία της συμπεριφοράς τους, ανάπτυξη μοντέλων πρόβλεψης μελλοντικών τάσεων, τροφοδότηση των διαφόρων τμημάτων του γραφείου με χρήσιμη πληροφορία, καταγραφή και απεικόνιση των εσωτερικών διαδικασιών, παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των πωλητών και της αποδοτικότητας των τμημάτων, έγκαιρη και αποτελεσματική ανταπόκριση με εξατομικευμένη επικοινωνία με κάθε πελάτη, καταγραφή των προτιμήσεων και έλεγχος των παραπόνων των πελατών, ανάπτυξη προγραμμάτων πιστότητας, βελτίωση ή ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η διάχυση του διαδικτύου και των νέων τεχνολογιών υποχρεώνει τα παραδοσιακά τουριστικά γραφεία να μετασχηματιστούν και να εργάζονται πάνω όχι στην απλή διευκόλυνση του ταξιδιώτη για κράτηση ταξιδιών και στην ανταλλαγή πληροφοριών, αλλά πολύ περισσότερο στην ανάπτυξη ενός πολυσύνθετου μηχανισμού παροχής ποιοτικών υπηρεσιών και δημιουργίας προστιθέμενης ωφέλειας για κάθε πελάτη (Law et al., 2004). Τα τουριστικά γραφεία που είναι ανοικτά στο περιβάλλον τους και διακρίνονται από προσαρμοστικότητα, μέσα από την ψηφιακή στροφή τους και την αποτελεσματική αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, που οδηγεί σε αύξηση του κύκλου εργασιών τους, και σε επίπεδο μείωσης των εξόδων τους (Kuom & Oertel, 1999).

Στο πρώτο κομμάτι της αύξησης της κερδοφορίας συμβάλλει καθοριστικά ένα σύνολο παραγόντων. Σημαντική είναι η δυνατότητα απεύθυνσης σε άπειρο αριθμό δυνητικών ταξιδιωτών, ανεμπόδιστης εξατομικευμένης επικοινωνίας 24 ώρες το 24ωρο και 365 ημέρες το χρόνο, και εφαρμογής χαμηλότερων τιμών και καλύτερων προσφορών (Anckar & Walden, 2001; Bennet & Buhalis, 2003). Καίριας σημασίας, ακόμα, είναι η αξιοποίηση του Big Data Science με συγκέντρωση, καταχώρηση-αποθήκευση, επεξεργασία και εξόρυξη τεράστιου όγκου δεδομένων προς ενίσχυση ενός δυναμικού marketing, που στηρίζεται στην ολοκληρωμένη γνώση των ταξιδιωτών. Βασικά στοιχεία που συνεισφέρουν στη μεγέθυνση των κερδών είναι και η δυνατότητα αναγνώρισης και

στόχευσης προσοδοφόρων κομματιών της αγοράς με μεγαλύτερη ακρίβεια και αποτελεσματικότητα, καθώς και η διείσδυση σε νέες αγορές και η επέκταση του μεριδίου αγοράς, μέσα από προσαρμογή των προϊόντων και υπηρεσιών. Στην ίδια κατεύθυνση συνεισφέρουν η αύξηση της αποδοτικότητας των πωλήσεων, καθώς και η βελτιστοποίηση της διαχείρισης των διαθεσιμοτήτων (yield management) (Kuom & Oertel, 1999), η οποία είναι καταλυτικής σημασίας δεδομένης της μη αποθηκευσιμότητας του τουριστικού προϊόντος (Λαγός, 2018). Σημαντική είναι, επιπρόσθετα, η αναβάθμιση στην παρουσίαση των τουριστικών εμπειριών με χρήση πολυτροπικών και διαδραστικών μέσων που εξασφαλίζουν ρεαλιστικότητα και πειστικότητα (Παπαγεωργίου, 2018; Buhalis & Licata, 2002). Βασικά στοιχεία, ακόμα, αποτελούν η άνεση και η ευκολία στην πρόσβαση και στη χρήση, που συνδυάζονται με αίσθηση κατοχής του ελέγχου (Zhang et al., 2006). Τέλος, η ενίσχυση της γόνιμης αλληλεπίδρασης και η ανάπτυξη προσωποποιημένης σχέσης με κάθε πελάτη μέσα από πολλαπλά κανάλια έχουν ως αποτέλεσμα την τόνωση της αμεσότητας, της υποστήριξης και της εμπιστοσύνης των πελατών (Aguiar-Quintana et al., 2016), και άρα βελτιστοποιούν τα κέρδη.

Ως προς τα μειωμένα έξοδα, αυτά προκύπτουν από μια σειρά αλληλοσχετιζόμενων στοιχείων. Αρχικά, το κόστος ίδρυσης ενός διαδικτυακού τουριστικού γραφείου κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα (Παπαγεωργίου, 2018). Όσον αφορά τα έξοδα που πηγάζουν από την οργανωσιακή δομή, σε αντίθεση με το παραδοσιακό τουριστικό γραφείο, που λειτουργεί ως μηχανιστικός οργανισμός με πολύπλοκες ιεραρχίες και υψηλότερες δομές πολλαπλών επιπέδων, το διαδικτυακό, λειτουργώντας ως περισσότερο οργανικός οργανισμός στα πρότυπα εικονικής δομής ή δομής δικτύου, έχει σημαντική δυνατότητα περιορισμού αυτών των εξόδων λόγω επιπέδων δομών και εκμετάλλευσης του outsourcing (Robbins & Judge, 2018). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός σημαίνει συρρίκνωση των λειτουργικών εξόδων του γραφείου, δηλαδή, μείωση των εξόδων που απαιτούνται για την εξυπηρέτηση των πελατών, για την υλοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών και για την επικοινωνία προϊόντων και υπηρεσιών. Ενδεικτικά, η αυτοματοποίηση και η διευκόλυνση της πώλησης μειώνουν τα έξοδα διαχείρισης και προσωπικού, ενώ η βελτιστοποίηση των διαδικασιών αυξάνει την αποδοτικότητα και μειώνει τα έξοδα παραγωγής (Kuom & Oertel, 1999).

Πέρα από τα πλεονεκτήματα, ωστόσο, το ψηφιακό κομμάτι και οι τεχνολογίες που το συνοδεύουν εμπεριέχουν μειονεκτήματα και πιθανούς κινδύνους. Μεταξύ των

ζητημάτων που εγείρουν προβληματισμό όσον αφορά τη σύγχρονη ψηφιακή μεταστροφή είναι αυτό της προστασίας των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων και της κατοχύρωσης της ασφάλειας των συναλλαγών (Παπαγεωργίου, 2018; Lang, 2000; Buhalis & Licata, 2002; Huang et al., 2017). Επιπρόσθετα, σημαντικό μειονεκτικό στοιχείο της online διανομής αποτελεί η έλλειψη του ανθρώπινου στοιχείου και της άμεσης επαφής που υπάρχει στη δια ζώσης πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία (Παπαγεωργίου, 2018; Buhalis & Licata, 2002). Εδώ εντοπίζεται μια διαφωνία στη μελετηθείσα βιβλιογραφία με τα υποκείμενα της έρευνας των Buhalis & Licata (2002), δηλαδή ειδήμονες της ψηφιακής τεχνολογίας και του τουρισμού, να συμφωνούν στον περιορισμό των ευκαιριών που ανοίγει το διαδίκτυο για cross-selling και up-selling συγκριτικά με την προσωπική πώληση, πρόταση με την οποία φαίνεται να συμφωνούν οι Harris & Duckworth (2005), οι οποίοι αναγνωρίζουν στα παραδοσιακά τουριστικά γραφεία θέση ισχύος λόγω της πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδρασης που τους δίνει τη δυνατότητα να επηρεάσουν ισχυρότερα τον πελάτη, ενώ οι Kuom & Oertel (1999) κατατάσσουν την προώθηση διασταυρούμενων πωλήσεων στα δυνατά σημεία των εικονικών αγορών.

Προχωρώντας με τις αδυναμίες του ψηφιακού κομματιού, οι Mayr & Zins (2009) αναφέρουν την πληροφοριακή υπερφόρτωση, τη δυσκολία προσανατολισμού, τη δυσχέρεια από την καταβολή προσπάθειας και την αφιέρωση χρόνου για αναζήτηση και έρευνα ως στοιχεία που συνδιαμορφώνουν ένα συνολικό σκεπτικισμό απέναντι στα OTAs από πλευράς των ανεξάρτητων κλασικών ταξιδιωτών και όσων είναι προσκολλημένοι στα παραδοσιακά τουριστικά γραφεία. Κινούμενη σε παράλληλες γραμμές η Παπαγεωργίου (2018) συγκαταλέγει στα μειονεκτήματα των OTAs τον αποκλεισμό ομάδων του πληθυσμού που δεν είναι εξοικειωμένοι με τις σύγχρονες τεχνολογίες, ενώ αναφέρεται στη δυσχέρεια που αντιμετωπίζουν οι μη έμπειροι και μη ενημερωμένοι χρήστες στην αναζήτηση και στην αγορά των τουριστικών προϊόντων. Καταβολή πρόσθετης προσπάθειας και χρόνου απαιτείται, ακόμα, και από τους εξοικειωμένους χρήστες για τον online σχεδιασμό και κράτηση σύνθετων ταξιδιών με πολλούς ενδιάμεσους σταθμούς και ανάγκη πολλών διαφορετικών προϊόντων ή υπηρεσιών, γεγονός που προκρίνει τα παραδοσιακά γραφεία ως καταλληλότερα για αυτό το είδος ταξιδιών και αφήνει στη διαχείριση των OTAs τα απλά και σύντομα ταξίδια. Ο Lang (2000) συμπεριλαμβάνει στις αδυναμίες υιοθέτησης των OTAs την έλλειψη εμπιστοσύνης του χρήστη στις ψηφιακές του δεξιότητες, ενώ ο Davis (1989)

υπογραμμίζει ότι η αναζήτηση, ο σχεδιασμός και η κράτηση online προϋποθέτουν την προθυμία του ταξιδιώτη να αποδεχθεί τις νέες τεχνολογίες (Technology Acceptance Model).

Τέλος, σύμφωνα με τους Buhalis & Licata (2002) η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και η σύγκλιση αυτών στην κατεύθυνση ενός ολοκληρωμένου ψηφιακού μετασχηματισμού εμπεριέχει κάποιες δυσκολίες για τα μικρομεσαία παραδοσιακά τουριστικά γραφεία. Το πρώτο εμπόδιο αφορά την έλλειψη γνώσης, κατάρτισης και εμπειρίας των νεοεισερχόμενων στην ψηφιακή αγορά επιχειρήσεων, που καθιστά το έργο της σύγκλισης του διαδικτύου, του mobile commerce και της διαδραστικής τεχνολογίας μια μεγάλη πρόκληση. Η δεύτερη δυσκολία αφορά το επίπεδο συνεργασίας με τους προμηθευτές και έχει να κάνει με τη δυνατότητα επίτευξης μεγάλων πωλήσεων στο αρχικό στάδιο της εισόδου στην αγορά. Η αρχική απειρία των τουριστικών γραφείων στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογικών δυνατοτήτων πιθανόν να καταστήσει αδύνατη την επίτευξη του επιθυμητού από πλευράς προμηθευτών μεγέθους πωλήσεων στο πρώτο διάστημα, γεγονός που μπορεί να κάνει εύθραυστη τη συνεργασία μεταξύ των δύο μερών. Η τρίτη πρόκληση σχετίζεται με την εξεύρεση των απαιτούμενων οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη, συντήρηση και αναβάθμιση των συστημάτων στο αρχικό στάδιο της εισόδου στην αγορά. Η τέταρτη πρόκληση αφορά την ανάγκη ανάπτυξης ξεχωριστού brand και καθιέρωσης της διαφοροποιημένης παρουσίας του διαδικτυακού γραφείου στην αγορά. Ένα τελευταίο εμπόδιο έχει να κάνει με την υιοθέτηση πολυκαναλικής στρατηγικής και την επέκταση σε δυναμικές σύγχρονες πλατφόρμες, όπως η IDTV, που είναι απαγορευτικά δαπανηρή για μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

2.1.2.2 Ταξιδιωτικοί σύμβουλοι και εδραίωση ποιοτικών σχέσεων με τους πελάτες

Μια, ακόμα, βιώσιμη εναλλακτική πρόταση για τη λειτουργία των παραδοσιακών τουριστικών γραφείων αποτελεί ο μετασχηματισμός τους σε επαγγελματίες ταξιδιωτικούς συμβούλους, παρόχους, δηλαδή, ολοκληρωμένων βοηθητικών υπηρεσιών για το ταξίδι (Law et al., 2015). Ο ρόλος του ταξιδιωτικού συμβούλου δεν εξαντλείται στον απλό σχεδιασμό ταξιδιού και στη διεκπεραίωση κρατήσεων, αλλά αφορά τη δημιουργία πρόσθετης διαφοροποιημένης αξίας για τον κάθε πελάτη μέσα από τη διαρκή και εξατομικευμένη φροντίδα του. Η παροχή συμβουλευτικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών καθώς και κατάλληλου-ενημερωμένου περιεχομένου στον ταξιδιώτη σε όλα τα στάδια του ταξιδιού του προϋποθέτουν εξειδικευμένη για το είδος ταξιδιού και για τον

προορισμό γνώση και αποκλειστική πρόσβαση στις υπηρεσίες και στα προϊόντα του (Dolnicar & Laesser, 2007).

Ο σύγχρονος ταξιδιωτικός σύμβουλος και βοηθός θα πρέπει να εργάζεται προκειμένου να κατοχυρώνει στον ταξιδιώτη μια πλήρως προσαρμοσμένη στις ανάγκες και στις επιθυμίες του εμπειρία, ενώ συγχρόνως οφείλει να φροντίζει ώστε ο ταξιδιώτης να παραμένει υγιής και ασφαλής στο ταξίδι και να περιορίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο τυχόν δυσκολίες και προβλήματα, πράγμα που απαιτεί προδραστικότητα, δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων και λήψης σωστών αποφάσεων. Ειδικότερα, ο σύμβουλος ταξιδιού θα πρέπει να παρέχει έγκαιρη, ακριβή και ενημερωμένη πληροφορία σχετικά με υπάρχοντα δρομολόγια γραμμών, τιμές εισιτηρίων, ειδικές προσφορές, σημαντικές εκδηλώσεις, ευκαιρίες αγορών, κλιματικές συνθήκες και θέματα ειδικού ενδιαφέροντος που αφορούν τον προορισμό. Επιπλέον, οφείλει να ενημερώνει και να παρέχει υποστήριξη στον ταξιδιώτη σε συνεργασία με αρμόδιους φορείς για την έκδοση ειδικών πιστοποιητικών και βιβλιαρίων υγείας που απαιτούνται για την πραγματοποίηση του ταξιδιού. Ο ταξιδιωτικός σύμβουλος είναι χρήσιμο, ακόμα, να μπορεί να παρέχει στον ταξιδιώτη μεταφραστικές υπηρεσίες για ταξιδιωτικά έγγραφα, οδηγούς και εγχειρίδια παντός τύπου. Η ενημέρωση, επιπλέον, του ταξιδιώτη σχετικά με την έκδοση συναλλάγματος ή και η υποστήριξη αυτής της υπηρεσίας από τον ίδιο το σύμβουλο είναι μεταξύ των αρμοδιοτήτων του τελευταίου. Μετά τη χορήγηση νόμιμης άδειας ο ταξιδιωτικός σύμβουλος μπορεί να προβαίνει και σε αποστολή χρημάτων στον ταξιδιώτη σε ευρώ ή συνάλλαγμα. Ο ταξιδιωτικός σύμβουλος οφείλει να βρίσκεται σε ουσιαστική επικοινωνία και να συντονίζει όλες τις απαραίτητες εργασίες με τραπεζικούς οργανισμούς, ασφαλιστικές επιχειρήσεις, πρεσβείες και κρατικά ιδρύματα, κέντρα υγείας και μονάδες φροντίδας, προκειμένου να μπορεί να καλύπτει το σύνολο των αναγκών του ταξιδιώτη (τραπεζικές ανάγκες, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, ζητήματα που αφορούν διαβατήριο ή visa, ασφαλιστικές καλύψεις κ.λ.π.) σε όλη τη διάρκεια και σε όλο το φάσμα του ταξιδιού. Αυτό, σήμερα, κρίνεται πιο αναγκαίο από ποτέ δεδομένων των όλο και περισσότερων απρόβλεπτων εξωτερικών παραγόντων, κοινωνικοπολιτικών αναταραχών, τρομοκρατικών επιθέσεων, υγειονομικών κρίσεων, που επηρεάζουν καταλυτικά το ευαίσθητο τουριστικό προϊόν.

Καίριας σημασίας για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας είναι η εδραίωση σχέσης ποιότητας μεταξύ του γραφείου και του ταξιδιώτη. Οι Henning-Thurau & Klee (1997) ορίζουν μια σχέση ως σχέση ποιότητας ανάλογα, «με το βαθμό στον οποίο η σχέση είναι

κατάλληλη, ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη που συμμετέχει σε αυτήν» (p.751). Η ανάπτυξη μιας τέτοιας σχέσης σημαίνει πιστότητα του πελάτη, επαναλαμβανόμενες αγορές και διάδοση θετικής φήμης για το γραφείο από στόμα σε στόμα (positive WOM και eWOM) στο κοινωνικό του δίκτυο (Ασπρίδης κ.α., 2018). Ο ακρογωνιαίος λίθος της πιστότητας του πελάτη είναι η ευχαρίστηση της εκπλήρωσης που νιώθει από την ικανοποίηση των προσδοκιών του (Moliner et al., 2007), επομένως το γραφείο οφείλει, αφού εντοπίσει ποια είναι τα πιο σημαντικά και κερδοφόρα στο χρόνο τμήματα της αγοράς, να εργαστεί πάνω στην ικανοποίησή τους φτάνοντας ή ξεπερνώντας τις προσδοκίες τους (γνωστική φύση ικανοποίησης), αλλά και επενδύοντας στο συναισθηματικό τους κομμάτι (συναισθηματική φύση ικανοποίησης) (Oliver, 1999; Bigné & Andreu, 2004). Οι προσδοκίες συνδιαμορφώνονται από την αλληλεπίδραση παραγόντων, όπως η φήμη, η εικόνα του οργανισμού, η διαφήμιση, η συσσωρευμένη εμπειρία και οι προσωπικές ανάγκες του ατόμου (Michel, 2001).

Σύμφωνα με τους Moliner et al. (2007) η μετααγοραστική προσλαμβανόμενη αξία της τουριστικής εμπειρίας προηγείται και επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση του ταξιδιώτη από το γραφείο, ενώ οι Kuo et al. (2013) υποστηρίζουν ότι η προσλαμβανόμενη αξία ισχυροποιεί τα αποτελέσματα της ικανοποίησης στην πιστότητα και η αλληλεπίδραση έντονης ικανοποίησης και υψηλής προσλαμβανόμενης αξίας ενισχύουν την πιστότητα του ταξιδιώτη στο γραφείο. Η προσλαμβανόμενη αξία αποτελεί πολυδιάστατο και δυναμικό παράγοντα και αφορά τη συνολική αξιολόγηση της συναλλαγής από τον πελάτη, που προκύπτει από τη σύγκριση μεταξύ των αντιλήψεων για τις ωφέλειες-την ποιότητα που προσλαμβάνει από αυτήν σε σχέση με το προσλαμβανόμενο κόστος-τις θυσίες που καταβάλλει (Zeithaml, 1988). Όσον αφορά το τουριστικό προϊόν που παρέχει το ταξιδιωτικό γραφείο, η προσλαμβανόμενη αξία οργανώνεται γύρω από τη συναισθηματική αξία, την κοινωνική αξία και τα λειτουργικά κομμάτια αξίας που αφορούν τον επαγγελματισμό του προσωπικού, την ποιότητα του προϊόντος, την τιμή και τις εγκαταστάσεις (Sanchez et al., 2006). Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας των Moliner et al. (2007) η ποιότητα του τουριστικού προϊόντος και η συναισθηματική αξία επηρεάζουν θετικά τόσο την ικανοποίηση από το ίδιο το προϊόν όσο και την ικανοποίηση από το γραφείο, ενώ η ικανοποίηση από το ταξιδιωτικό γραφείο καθορίζεται σημαντικά από το προσωπικό και η ικανοποίηση από το προϊόν επηρεάζεται αρκετά από την τιμή του.

Η αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων του ταξιδιωτικού γραφείου, καθώς και η μέριμνα για την επανόρθωση και αποκατάσταση ενδεχόμενων αστοχιών και σφαλμάτων στη συναλλαγή με τον ταξιδιώτη είναι καθοριστικής σημασίας για την ικανοποίηση του τελευταίου. Βασικά κριτήρια ποιότητας με βάση τα οποία ο ταξιδιώτης αξιολογεί το τουριστικό γραφείο είναι τα υλικά-εμπράγματα στοιχεία, η αξιοπιστία και η συνέπεια, η άμεση εξυπηρέτηση και η αποκριτικότητα, οι ανεπτυγμένες γνώσεις και ικανότητες, η ειλικρινής ευγένεια, η θετικότητα και η σιγουριά, η προσεγγισιμότητα και η διόρθωση. Σε περίπτωση που το προϊόν, η υπηρεσία ή η εξυπηρέτηση δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του πελάτη θα πρέπει να ακολουθούνται από το γραφείο στοχευμένες ενέργειες αποκατάστασης, δεδομένου ότι, όταν ο οργανισμός προχωρά σε επανόρθωση του σφάλματος, διορθώνεται το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη (Michel et al., 2009). Το γραφείο οφείλει να διακρίνεται από προδραστικότητα, να εντοπίζει περιοχές αδυναμίας, όπου μπορεί να ανακύψουν αστοχίες, και να αναπτύσσει σχέδιο με εναλλακτικές λύσεις για την αποκατάστασή τους. Σε αυτή τη διαδικασία αποκατάστασης ο βασικός παράγοντας που εξασφαλίζει την ικανοποίηση του πελάτη είναι ο προσλαμβανόμενος βαθμός δικαιοσύνης (Kim et al., 2009): ουσιαστική αποζημίωση (διανεμητική δικαιοσύνη), ταχύτητα ενεργοποίησης και ολοκλήρωσης της αποκατάστασης (διαδικαστική δικαιοσύνη), και κατάλληλη ανταπόκριση στον πελάτη κατά τη διαδικασία (διαδραστική δικαιοσύνη).

Οι άλλες δύο βασικές μεταβλητές που μαζί με την ικανοποίηση υποστηρίζουν μια σχέση ποιότητας μεταξύ του ταξιδιώτη και του γραφείου ταξιδίων είναι η εμπιστοσύνη και η δέσμευση. Η εμπιστοσύνη αποτελεί ένα συναισθηματικό κατασκευάσμα που οικοδομείται πάνω σε δύο συναισθηματικές συνιστώσες: στην εντιμότητα, που αφορά την ικανότητα τήρησης των δεσμεύσεων, και στην καλοβουλία, δηλαδή, στο πραγματικό ενδιαφέρον για την ευημερία των μελών της σχέσης (Doney & Cannon, 1997). Η ικανοποίηση συσχετίζεται θετικά με την εμπιστοσύνη, αφού η εντιμότητα του γραφείου ενισχύεται από την ικανοποίηση με το γραφείο και την ικανοποίηση από το τουριστικό προϊόν, ενώ η καλή προαίρεση αυξάνεται από την ικανοποίηση με το γραφείο ως οργανισμό (Moliner et al., 2007). Η δέσμευση μεταξύ ταξιδιώτη και γραφείου λαμβάνει χώρα όταν και τα δύο μέλη καταβάλλουν τα μέγιστα για τη διατήρηση της σχέσης στο χρόνο. Η δέσμευση είναι η μεταβλητή σε μια σχέση ποιότητας με το ισχυρότερο συμπεριφορικό στοιχείο, καθώς αποτελεί τάση για ανάληψη δράσης (Morgan & Hunt, 1994), και οργανώνεται σε δύο διαστάσεις: τη συναισθηματική και τη γνωστική που είναι

θετική και αρνητική. Η συναισθηματική δέσμευση στο τουριστικό γραφείο επηρεάζεται από την ικανοποίηση με το γραφείο, ενώ καθορίζεται από την εμπιστοσύνη σε μια σχέση εντιμότητας. Το κομμάτι της γνωστικής δέσμευσης καθορίζεται από την εμπιστοσύνη ως προς την καλοβουλία της σχέσης ταξιδιώτη-γραφείου (Moliner et al., 2007).

Συγκεντρωτικά, το τουριστικό γραφείο οφείλει να εργάζεται για τη συνεχή και ολοκληρωμένη εκπαίδευση του προσωπικού του και να αποφεύγει τη συχνή εναλλαγή του, να αποτρέπει την απώλεια ταλέντων και να προσανατολίζει το κέντρο του ενδιαφέροντός του στον ταξιδιώτη, τον οποίο πρέπει να προσεγγίζει με ένα συνδυασμό επαγγελματισμού και ενσωματωμένης συναισθηματικής αξίας στις συναλλαγές τους. Ακόμα, η εδραίωση του γραφείου απαιτεί την αναγνώριση και της αποδοχή όχι μόνο του διαφοροποιημένου τουριστικού προϊόντος και των υπηρεσιών, αλλά συνολικότερα του brand του γραφείου, που πρέπει να είναι ισχυρό και κατάλληλα τοποθετημένο στη συνείδηση των ταξιδιωτών στους οποίους απευθύνεται.

2.1.2.3 Μετασχηματισμός σε σπεσιαλίστες: η συμβολή της εξειδίκευσης

Το τουριστικό γραφείο του μέλλοντος, προκειμένου να εξασφαλίσει βιωσιμότητα στο χρόνο, θα πρέπει να απαγκιστρωθεί από το εμπορικό πρότυπο της διάθεσης ομοιογενών και έτοιμων-τυποποιημένων τουριστικών πακέτων στην αγορά του μαζικού, οργανωμένου τουρισμού, την οποία χαρακτηρίζουν ο υψηλός κορεσμός και τα συμπιεσμένα προς τα κάτω περιθώρια κέρδους. Προτείνεται, λοιπόν, ο μετασχηματισμός των τουριστικών γραφείων σε επαγγελματίες σπεσιαλίστες που διαθέτουν εξειδίκευση ή σε συγκεκριμένο προϊόν, δηλαδή, ταξιδιωτικό προορισμό ή είδος τουρισμού, ή σε συγκεκριμένη αγορά, για παράδειγμα corporate πελάτες ή οικογένειες, ή σε συνδυασμό των δύο. Η εξειδίκευση σημαίνει για το γραφείο βαθιά και ουσιαστική γνώση του αντικειμένου του και παροχή καλύτερης πελατειακής φροντίδας στους ταξιδιώτες. Τα τουριστικά γραφεία-σπεσιαλίστες ξεχωρίζουν ως πάροχοι στοχευμένων υπηρεσιών σε πελάτες που αναζητούν μοναδική εμπειρία και είναι λιγότερο ευαίσθητοι ως προς την τιμή (Abrate et al., 2019).

Η υιοθέτηση της στρατηγικής του συγκεντρωμένου μάρκετινγκ (niche ή concentrated marketing) σημαίνει συγκέντρωση όλων των ενεργειών του τουριστικού γραφείου σε ένα ή σε πολύ λίγα μικρά τμήματα της αγοράς, όπου επιδιώκει να έχει μεγάλο αν όχι όλο το μερίδιο. Είναι σημαντική η επιλογή των σωστών αγορών, δηλαδή, εκείνων που είναι εξειδικευμένες, έχουν μεγάλη αγοραστική δύναμη και επιδεικνύουν σταθερά υψηλά

επίπεδα πιστότητας, ώστε το τουριστικό γραφείο να μπορεί να έχει υγιή κερδοφορία. Αυτή η στρατηγική μάρκετινγκ ενδείκνυται για τα τουριστικά γραφεία που ανήκουν στην κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ωστόσο ενέχει για αυτά κίνδυνο λόγω της εξάρτησης από μεμονωμένες αγορές. Ο κίνδυνος μπορεί να αφορά την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά, που μπορούν να διεκδικήσουν με παρόμοιο προϊόν ή/και υπηρεσίες μερίδιο αγοράς, ή τη μείωση του μεγέθους αυτής της συγκεκριμένης αγοράς (Δημητριάδης & Τζωρτζάκη, 2010).

Η πρόταση του μετασχηματισμού των τουριστικών γραφείων σε σπεσιαλίστες εμπερικλείει τη δυνατότητα ενασχόλησης με δύο πρότυπα τουρισμού που προτεραιοποιούν την ποιότητα και προωθούν τις αρχές της αειφορίας: τον τουρισμό ειδικών ενδιαφερόντων και τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Αυτή η πρόταση γίνεται στην κατεύθυνση ανάπτυξης μιας ενεργής (WTO, 1985), ηθικά υπεύθυνης (Frommer, 1988) και βιώσιμης τουριστικής δραστηριότητας (Gonsalves, 1987; Kutay, 1989), που ενδυναμώνει την προστασία και την ανάδειξη του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος, την ανάπτυξη των κοινωνιών, την ανταγωνιστικότητα των οικονομιών, τη διαφοροποίηση των προορισμών και τη μέριμνα για τον ανθρώπινο παράγοντα.

Ο τουρισμός ειδικών ενδιαφερόντων ορίζεται από τον Read (1980) ως «τα ταξίδια που κάνουν οι άνθρωποι με συγκεκριμένα ενδιαφέροντα (κίνητρα), τα οποία ικανοποιούνται σε μια περιοχή ή τόπο προορισμού» (p.195). Συγκεκριμένες μορφές τουρισμού ειδικών ενδιαφερόντων στις οποίες μπορεί να εξειδικευτεί ένα σύγχρονο τουριστικό γραφείο αποτελούν ενδεικτικά: ο επαγγελματικός τουρισμός, ο τουρισμός υγείας, ο θρησκευτικός τουρισμός και ο εκπαιδευτικός τουρισμός.

Ο επαγγελματικός τουρισμός περιλαμβάνει τα ταξίδια κινήτρων (incentives), τα επαγγελματικά ταξίδια (corporate tourism), τις τουριστικές εκθέσεις (tourism and travel exhibitions), καθώς και τη διοργάνωση συνεδρίων (congresses) (Λαζανά, 2003). Δεδομένου ότι αυτή η μορφή τουρισμού αποτελεί μια μεγάλη, γοργά αναπτυσσόμενη (όπως παρουσιάζεται στο *Διάγραμμα 2*) και με μεγάλο κύκλο εργασιών αγορά, τα τουριστικά γραφεία μπορούν είτε εάν πρόκειται για μεγάλες επιχειρήσεις να αναπτύξουν ανεξάρτητο τμήμα εξειδίκευσης στο συγκεκριμένο είδος, το οποίο θα πρέπει να στελεχώνεται από έμπειρα και με υψηλή κατάρτιση στελέχη-ειδήμονες για κάθε υποκατηγορία του, είτε εάν πρόκειται για πιο μικρές επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν αποκλειστικά ως εξειδικευμένα γραφεία επαγγελματικού τουρισμού (Παπαγεωργίου, 2018). Κρίνεται αναγκαίο τα γραφεία επαγγελματικού τουρισμού στη συναλλαγή με τους

πελάτες να ανταποκρίνονται στο ισχυρά ορθολογικό τους κίνητρο και να προσφέρουν υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση, ευελιξία και προσαρμοστικότητα, εξοικονόμηση χρόνου και κόπου, απαλλαγή από ανησυχία και αποφυγή προβλημάτων, συνέπεια και προσοχή (Aguiar-Quintana, 2016).



Διάγραμμα 2: Τουριστική δαπάνη επαγγελματικού τουρισμού (ποσοστιαία αύξηση) 2009-2019

Πηγή: <https://tool.wttc.org/>

Δεδομένης, έπειτα, της σύγχρονης συγκυρίας της έκρηξης της πανδημίας του Covid-19, η οποία ακυρώνει ή μεταθέτει χρονικά για τα επόμενα έτη τη δια ζώσης διεξαγωγή μεγάλων επαγγελματικών συνεδρίων και επαγγελματικών εκθέσεων, τα γραφεία που στρέφονται σε αυτό το είδος τουρισμού θα πρέπει να αξιοποιούν διαδικτυακές πλατφόρμες και σύγχρονα εργαλεία τεχνολογίας για να συντονίζουν και να υποστηρίζουν την ομαλότερη και όσο το δυνατόν περισσότερο συμμετοχική ηλεκτρονική διεξαγωγή τους. Συγκεκριμένα, η ψηφιοποίηση στο κομμάτι του MICE τουρισμού εμπλέκει τα τουριστικά γραφεία με τη διοργάνωση webinars, online B2B συναντήσεων, online exhibitions, digital συνεδρίων, online meetings, πρωτοβουλιών e-training και virtual familiarization trips (Βαρελάς, 2020).

Δυναμικά ανερχόμενη μορφή τουρισμού, ακόμα, στην οποία μπορεί να εξειδικευτεί ένα σύγχρονο τουριστικό γραφείο είναι ο τουρισμός υγείας. Η όλο και μεγαλύτερη έμφαση που δίνεται στη φροντίδα της υγείας του ατόμου, ψυχικής και σωματικής, και στη μέριμνα για ανασυγκρότηση και ευεξία, ιδιαίτερα μετά την εξάπλωση του Covid-19, ανοίγει προσοδοφόρο έδαφος για δραστηριοποίηση στα σύγχρονα τουριστικά γραφεία. Αυτό σημαίνει ότι τα σχεδιασμένα από τα τουριστικά γραφεία ταξίδια για υγεία και

ευεξία μπορούν να απευθύνονται τόσο στην κατηγορία των active senior πελατών, δηλαδή, επισκεπτών άνω των 60 που διαθέτουν υψηλό εισόδημα και κατεξοχήν αναζητούν τέτοιας μορφής τουρισμού είτε επισκεπτόμενοι απομακρυσμένους προορισμούς για χρήση ιαματικών πηγών προς θεραπεία ή πρόληψη διαφόρων παθήσεων (ιαματικός τουρισμός) (Carlsen & Butler, 2011), είτε απολαμβάνοντας εξειδικευμένη ιατρική περίθαλψη, της οποίας χρήζουν, σε ειδικά διαμορφωμένα ιατρικά κέντρα και μονάδες υγείας (ιατρικός τουρισμός) (Γείτονα & Σαραντόπουλος, 2015), όσο και σε κατηγορίες μικρότερων ηλικιών (μεταξύ 34-50), που στρέφονται όλο και περισσότερο στον τουρισμό ευεξίας, ο οποίος μέσα από συντονισμένες και αλληλοσυμπληρωματικές δράσεις όπως η άσκηση, η χαλάρωση και η κινησιοθεραπεία, που οργανώνονται σε κέντρα υγιεινής διαβίωσης ή/και στο φυσικό περιβάλλον, συμβάλλει στην ενεργοποίηση του ατόμου και στη βίωση θετικών συναισθημάτων.

Σε μια κατεύθυνση βιωσιμότητας, το δεύτερο πρότυπο τουρισμού στο οποίο μπορούν να εξειδικευτούν τα τουριστικά γραφεία είναι οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού: ο αργός τουρισμός (slow tourism), ο οικοτουρισμός (ecotourism), ο πολιτιστικός τουρισμός (culture tourism), ο τουρισμός περιπέτειας (adventure tourism), ο τουρισμός της υπαίθρου (outdoor tourism), ο ορειβατικός τουρισμός, ο θαλάσσιος και ο υποβρύχιος τουρισμός, ο ποδηλατικός τουρισμός, ο ιππικός τουρισμός κ.ά..

Ειδικότερα, ο οικοτουρισμός είναι άμεσα συνυφασμένος με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης (Boo, 1990; Fennell, 1999) και αποτελεί μια μορφή τουρισμού που παρουσιάζει ανθεκτικότητα σε περιόδους οικονομικών κρίσεων. Το τουριστικό γραφείο που εξειδικεύεται σε αυτό το είδος τουρισμού θα πρέπει να οργανώνει για τον οικολογικά ευαισθητοποιημένο ταξιδιώτη δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε περιοχές με ξεχωριστό φυσικό πλούτο και αισθητικό κάλλος. Αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να περιλαμβάνουν την παρατήρηση της ιδιαίτερης χλωρίδας και πανίδας στην ελεύθερη φύση, τις περιηγήσεις σε προστατευόμενα πάρκα και εθνικούς δρυμούς, τις ελεύθερες καταδύσεις, τη γνωριμία και δικτύωση με πράσινα-περιβαλλοντικά κινήματα, τη συμμετοχή σε πρωτοβουλίες ενίσχυσης του πρασίνου, δενδροφυτεύσεων, καθαρισμού των ακτών, καθώς και την οργάνωση καινοτόμων δράσεων για την προστασία σπάνιων-υπό εξαφάνιση ειδών χλωρίδας και πανίδας.

Παράλληλα με τις γραμμές που ορίζει η αειφόρος ανάπτυξη κινείται και ο πολιτιστικός τουρισμός, δεδομένου ότι η ανάπτυξή του στηρίζεται στη συνεργασία πολλών ενδιαφερόμενων ομάδων (κοινότητας, πολιτιστικών ενώσεων, φορέων τοπικής

αυτοδιοίκησης, τουριστικών φορέων) και ο ίδιος συμβάλλει στην προστασία, στην ανάδειξη και στην αναβάθμιση του φυσικού, υλικού και κοινωνικού περιβάλλοντος. Ο πολιτιστικός τουρισμός οργανώνεται γύρω από την ουσιαστική επαφή και γνωριμία του ταξιδιώτη με την ιστορία, την παράδοση, τον πολιτισμό, τον καθημερινό τρόπο ζωής, τα ήθη, τα έθιμα, τις γεύσεις και την αυθεντικότητα των ντόπιων ανθρώπων του προορισμού (Richards, 1996). Επομένως, τα τουριστικά γραφεία που εξειδικεύονται σε αυτό το είδος θα πρέπει να εξασφαλίζουν ότι ο ταξιδιώτης έχει ενεργό εμπλοκή στα πράγματα και γίνεται προσωρινά ντόπιος στον προορισμό. Αυτό σημαίνει ότι πέρα από τις επισκέψεις και τις ξεναγήσεις σε μουσεία, αρχαιολογικούς χώρους, ιστορικά μνημεία, παραδοσιακούς οικισμούς, πινακοθήκες, βιβλιοθήκες, καθώς και την παρακολούθηση συναυλιών ή θεατρικών παραστάσεων, οφείλουν να φροντίζουν για τη συμμετοχή του ταξιδιώτη σε πολιτιστικές εκδηλώσεις, πανηγύρια, μαθήματα παραδοσιακού χορού και τραγουδιού, εργασίες παραγωγής τοπικών προϊόντων, για την απόλαυση των αυθεντικών-ποιοτικών γεύσεων (οινοτουρισμός και γαστρονομικός τουρισμός) (Κοκκώσης κ.α., 2011), καθώς και για την πολιτισμική ανταλλαγή με τους ντόπιους που είναι πρόθυμοι να του διαθέσουν χρόνο και χώρο στην καθημερινότητά τους (Hannerz, 1990).

Ο τουρισμός ειδικών ενδιαφερόντων και ο εναλλακτικός τουρισμός προωθούν τη διεύρυνση της τουριστικής σεζόν, κατανέμουν ορθολογικότερα τις τουριστικές ροές, είναι οικονομικά αποδοτικότεροι, παρουσιάζουν μικρότερη αγκίστρωση από τους ΤΟs (Λαγός, 2018) και απευθύνονται τόσο στο κομμάτι του εισερχόμενου, όσο και στο κομμάτι του εσωτερικού τουρισμού, στοιχεία που μπορούν να συμβάλουν στη διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τα ταξιδιωτικά γραφεία που εξειδικεύονται σε κάποια μορφή τους.

2.2 Ο σύγχρονος ρόλος των ΤΟs για έναν τουρισμό αειφορίας

2.2.1 Οι 17 Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ

Στην 70^η Γενική Συνέλευση του Οργανισμού των Ηνωμένων Εθνών (Σεπτέμβριος 2015) τα 193 κράτη-μέλη συμφώνησαν σε μια κοινή ατζέντα 17 Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs) πάνω στους οποίους δεσμεύτηκαν να εργαστούν μέχρι το 2030 με όραμα το άνοιγμα ολόκληρης της ανθρωπότητας σε ένα καλύτερο μέλλον (UN General Assembly, 2015).

Οι 17 SDGs έχουν ως εξής:

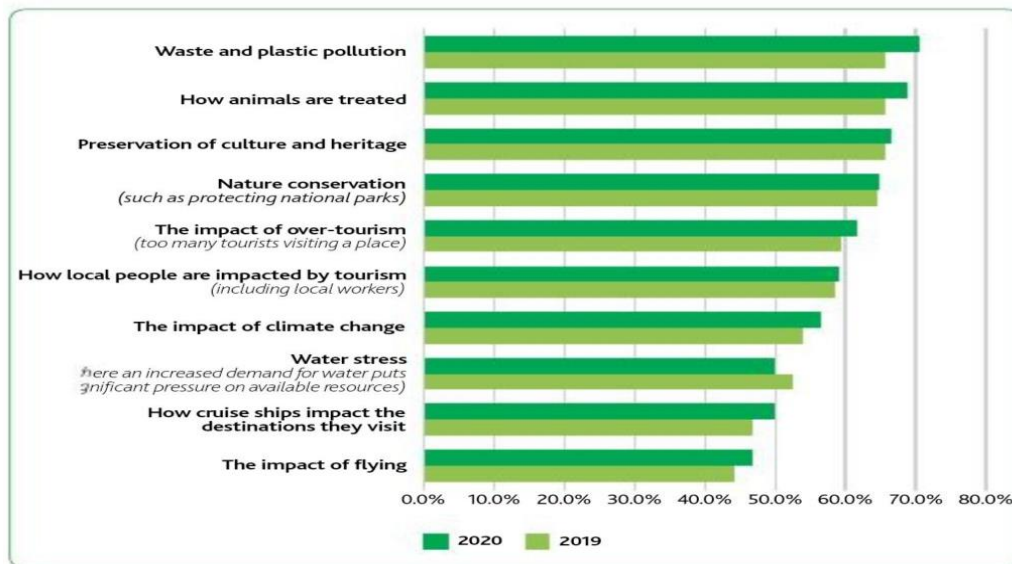
1. μηδενική φτώχεια
2. μηδενική πείνα
3. καλή υγεία και ευημερία
4. ποιοτική εκπαίδευση
5. ισότητα των φύλων
6. καθαρό νερό και αποχέτευση
7. φτηνή και καθαρή ενέργεια
8. αξιοπρεπής εργασία και οικονομική ανάπτυξη
9. βιομηχανία, καινοτομία και υποδομές
10. λιγότερες ανισότητες
11. βιώσιμες πόλεις και κοινότητες
12. υπεύθυνη κατανάλωση και παραγωγή
13. δράση για το κλίμα
14. ζωή στο νερό
15. ζωή στη στεριά
16. ειρήνη, δικαιοσύνη και ισχυροί θεσμοί
17. συνεργασία για τους στόχους

2.2.2 TOs και αειφορία στην τουριστική εφοδιαστική αλυσίδα

Οι κυρίαρχοι TOs αντιμετωπίζονται αρκετές φορές ως παίκτες που προωθούν περισσότερο την κουλτούρα του αποκλεισμού παρά της συμμετοχικότητας και της συνεργατικής προσέγγισης, στάση που συνδέεται με τη δημιουργία αρνητικού περιβαλλοντικού αποτυπώματος, τη διατάραξη ή την αδιαφορία απέναντι στο κοινωνικοπολιτισμικό στοιχείο, τον κορεσμό των τοπικών οικονομιών και άλλες αρνητικές επιπτώσεις (Hall & Brown, 2006). Σημαντικό κομμάτι της βιβλιογραφίας έχει αντιμετωπίσει με σκεπτικισμό την κουλτούρα και τις δράσεις τους, και έχει αποδώσει στο κομμάτι του μαζικού-τυποποιημένου τουρισμού αρνητικές επιπτώσεις σε οικονομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό επίπεδο (Mason, 2003; Budeanu, 2005). Μεταξύ των αρνητικών επιπτώσεων αυτού του τουρισμού είναι η κατασπατάληση των φυσικών πόρων, η μόλυνση, η συσσώρευση των αποβλήτων και η διόγκωση των απορριμμάτων, η πολιτισμική αλλοίωση, ο αποσυντονισμός των κοινοτήτων (Butler, 1991; Gronau & Kaufmann, 2009), καθώς και η διάδοση της χρήσης ναρκωτικών και της πορνείας (Rebollo & Baidal, 2003).

Την ίδια στιγμή η τάση της αγοράς για ζήτηση βελτιστοποιημένων, διαφοροποιημένων, γνήσιων και μοναδικών εμπειριών ενισχύεται (Λαγός, 2018, pp. 80-81), ενώ όλο και περισσότεροι προορισμοί συνασπίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο για την αειφόρο ανάπτυξη.

Στο Διάγραμμα 3 αποτυπώνεται η σημαντικότητα που έχουν για τους σύγχρονους ταξιδιώτες κεντρικά ζητήματα αειφορίας στον τουρισμό.



Διάγραμμα 3: Ζήτηση για τουρισμό αειφορίας 2019/2020 - η σημαντικότητα παραμέτρων αειφορίας

Πηγή: ABTA, 2020

Σε αυτήν την κατεύθυνση, όλο και περισσότερο οι ΤΟς εργάζονται για την καλύτερη προσαρμογή στο περιβάλλον, την υιοθέτηση και ενσωμάτωση βιώσιμων αρχών και την προώθηση ενός προτύπου αειφόρου διαχείρισης των προορισμών (Tepelus, 2005; Schwartz et al. 2008; Bricker & Black, 2016; Lozano et al., 2016). Σύμφωνα με τη Sigala (2008), «είναι καθοριστικός ο ρόλος που μπορούν να διαδραματίσουν οι ΤΟς στην εδραίωση της αειφορίας, καθώς α) μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το μέγεθος και την κατεύθυνση των τουριστικών ροών, β) μπορούν να οργανώσουν και να επηρεάσουν τις στάσεις και τις πρακτικές πολυάριθμων προμηθευτών και ενδιαφερόμενων ομάδων και γ) μπορούν να δημιουργήσουν ευρέως διαδεδομένα οφέλη λόγω της μεγάλης εμβέλειάς τους» (p.1589). Η ανάπτυξη ενός τουρισμού αειφορίας απαιτεί την ανάπτυξη βιώσιμης διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας του τουριστικού προϊόντος (STSCM) από πλευράς των ΤΟς, μέσα από την οργάνωση συνεργατικών σχέσεων για την ποιότητα και τη συνκαينوτομία και με το κέντρο ενδιαφέροντος να εστιάζεται στη δημιουργία

πρόσθετης αξίας στο χρόνο-μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την αλυσίδα ως σύνολο και όχι στη δημιουργία βραχυπρόθεσμων κερδών για μεμονωμένες επιχειρήσεις (Richards & Font, 2019).

Η βιώσιμη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας του τουριστικού προϊόντος από πλευράς των ΤΟs:

- προϋποθέτει ως αφετηρία την υιοθέτηση μιας οργανωσιακής κουλτούρας που έχει στον πυρήνα της τις αρχές της αειφορίας και τη φροντίδα για τη διάχυση και γόνιμη αφομοίωση αυτών των αρχών από το σύνολο του οργανισμού μέσα από την ανάπτυξη μιας ηγεσίας με στοχοπροσήλωση, υποστηρικτικής και ενδυναμωτικής, που κινητροδοτεί, ανταμείβει και μετασχηματίζει τους ανθρώπους της, ώστε να αναπτύσσεται το πλήρες δυναμικό τους, να ενισχύεται η εργασιακή τους ικανοποίηση και να οχυρώνεται η οργανωσιακή δέσμευσή τους
- αφορά όλα τα στάδια (σχεδιασμός εμπειρίας, σύναψη συμβολαίων, παραγωγή και κατανάλωση στον προορισμό, διανομή, ανεστραμμένη ανατροφοδότηση) και τους συνδετικούς κρίκους της αλυσίδας αξίας (προμηθευτές, ταξιδιώτες, προορισμούς, ταξιδιωτικά γραφεία αντιπροσώπευσης, κυβερνήσεις, ενώσεις και οργανισμούς)
- απαιτεί συστηματικό εσωτερικό έλεγχο και εξωτερικό ουσιαστικό διάλογο με όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη, εδραιωμένο σε συνεργατικές σχέσεις αμοιβαίας ωφέλειας που διέπονται από επαγγελματισμό, αλληλοκατανόηση, εμπιστοσύνη, συνέπεια, προσαρμοστικότητα και όχι από καιροσκοπισμό, επιβολή και άνιση μεταχείριση
- οργανώνεται ταυτόχρονα γύρω από την αποδοτική αξιοποίηση των πόρων-τον περιορισμό του κόστους και τις μακροπρόθεσμες επενδύσεις (εκπαίδευση, διεύρυνση ικανοτήτων, τεχνολογική καινοτομία)
- περιλαμβάνει τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων και προδιαγραφών βιωσιμότητας, την παρακολούθηση και τον έλεγχο μέσα από μετρήσεις και αναφορές, την ανάλυση και το διαμοιρασμό της πληροφορίας, την υποστήριξη για τη συνεχή προσαρμογή και βελτίωση των διαδικασιών, το συντονισμό των αποφάσεων και την ευθυγράμμιση των κινήτρων του συνόλου των παικτών της τουριστικής εφοδιαστικής αλυσίδας
- αναφέρεται στην υιοθέτηση στην πράξη από το σύνολο της αγοράς τουρισμού και ταξιδίων του αειφόρου πρότυπου που μειώνει τις αρνητικές επιπτώσεις και

μεγιστοποιεί τις ωφέλειες για το φυσικό, κοινωνικοπολιτισμικό και οικονομικό περιβάλλον των προορισμών

Η ανάπτυξη της αειφορίας στην τουριστική εφοδιαστική αλυσίδα μπορεί να αναχαιτιστεί από ένα σύνολο εμποδίων. Ειδικότερα, βασικά προβλήματα αποτελούν η απουσία καινοτομίας και η αντίσταση στην αλλαγή (Font et al., 2008), η μη ολοκληρωμένη κατανόηση της έννοιας της βιωσιμότητας και ο περιορισμός σε αποσπασματικές θεωρητικές διακηρύξεις, οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις, οι διαμάχες επιβολής και οι απόπειρες εκμετάλλευσης ανάμεσα στους παίκτες της αλυσίδας (Bastakis et al., 2004), η άσκηση υπερβολικής πίεσης από τους ΤΟs στους προμηθευτές για μείωση των τιμών που περιορίζει τη δυνατότητα των τελευταίων να επενδύσουν στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών τους (Alegre & Said, 2015), η συνεργασία με ένα τεράστιο εύρος προμηθευτών και ενδιαφερόμενων ομάδων, που δραστηριοποιούνται βάσει ιδιαίτερων νομοθετικών και πολιτικών πλαισίων και εξυπηρετούν συμφέροντα διαφορετικών χωρών, γεγονός που δυσχεραίνει την ανάπτυξη ενός συστηματικού και καθολικού προγράμματος-προτύπου αειφορίας.

2.2.3 Το παράδειγμα της Thomas Cook Group

Η κατάρρευση του βρετανικού κολοσσού Thomas Cook Group (Σεπτέμβριος 2019) και η επανεκκίνησή του (Σεπτέμβριος 2020) ως διαδικτυακού ΤΟ αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα του ότι για τη βιωσιμότητα ενός ΤΟ είναι καθοριστική η ανάπτυξη μιας ανοικτής οργανωσιακής κουλτούρας που διακρίνεται από οξυδέρκεια, ερμηνευτική ικανότητα, προδραστικότητα και ευελιξία, και προσανατολίζεται στην καινοτομία και στη συνεχή μάθηση.

Η Thomas Cook αποτελούσε έναν ηγετικό ΤΟ παγκοσμίου φήμης, που είχε στην κατοχή του το ιστορικότερο brand στο διεθνές σύνολο των ΤΟs, έχοντας ξεκινήσει τη δραστηριοποίησή του το 1841 ως εταιρεία οργάνωσης σιδηροδρομικών εκδρομών στο Harbrough της Αγγλίας, με ιδρυτή τον ιερέα και επιχειρηματία Thomas Cook, αναπτύσσοντας σταδιακά την επιχειρηματικότητά του σε όλο το εύρος των σχετικών με το ταξίδι δραστηριοτήτων, και φτάνοντας, ύστερα από μια διαδρομή που μετρούσε περισσότερα από 170 έτη, να έχει καθιερωθεί ως ένας παγκόσμιος κολοσσός στη βιομηχανία του τουρισμού και του ταξιδιού. Ο όμιλος δραστηριοποιούνταν ως ΤΟ μαζικού-οργανωμένου τουρισμού σε 16 χώρες, είχε ιδιόκτητη αεροπορική εταιρεία με 116 αεροσκάφη στους αεροδιαδρόμους όλης της Ευρώπης, διηύθυνε ξενοδοχεία και

θέρετρα, μετρούσε 19 εκατομμύρια τουρίστες-πελάτες κάθε χρόνο και διατηρούσε 22.000 ανθρώπους στο δυναμικό του.

Ωστόσο, η Thomas Cook παρά τις δυναμικές αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή, τον γοργά συντελούμενο ψηφιακό μετασχηματισμό στην αγορά του τουρισμού και των ταξιδιών, την όξυνση του ανταγωνισμού και την πίεση των περιθωρίων κέρδους προς τα κάτω με την είσοδο ιδιαίτερα ευέλικτων ανταγωνιστών στην αγορά, την ανάδειξη νέων τάσεων στις προτιμήσεις και στις ανάγκες των ταξιδιωτών (ιδιαίτερα των Βρετανών ύστερα από το Brexit), συνέχιζε, αγκυλωμένος σε μια ανέτοιμη για διαρθρωτικές αλλαγές κουλτούρα, να στηρίζεται κατεξοχήν στην ιστορικότητα του brand του. Ο ΤΟ εξακολουθούσε να διατηρεί μεγάλο δίκτυο πολυάριθμων τουριστικών γραφείων σε κομβικά σημεία μεγαλουπόλεων με υψηλά λειτουργικά κόστη, ενώ, παράλληλα, καθυστέρουσε τον οργανωμένο και ολοκληρωμένο μετασχηματισμό του και τη διαφοροποίηση του προϊόντος του, την ίδια στιγμή που κυρίαρχοι ανταγωνιστές του, όπως η αγγλογερμανική TUI Group, έδειχναν μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στο περιβάλλον (Ziady, 2019; Hernandez, 2020).

Αξίζει, βέβαια, να σημειωθεί η προσπάθεια της Thomas Cook να αξιοποιήσει τις σύγχρονες τεχνολογίες στο ταξίδι μέσα από τη συμφωνία που σύναψε με τις Visualize και Samsung (Ιανουάριος, 2015), βάσει της οποίας εγκατέστησε το εικονικό ταξίδι περιήγησης σε επιλεγμένους προορισμούς (Αίγυπτος, Κύπρος, Νέα Υόρκη, Ελλάδα και Σιγκαπούρη) “Try Before You Fly” σε ταξιδιωτικά γραφεία της στην Αγγλία, στο Βέλγιο και στη Γερμανία. Η καινοτόμος τεχνολογία VR 360 μοιρών, που υποστηρίχθηκε από τον εξοπλισμό Samsung Gear VR, αίροντας την αμεταθετότητα του τουριστικού προϊόντος, κατάφερε να μεταφέρει την εμπειρία του προορισμού στον ταξιδιώτη στο χώρο που βρισκόταν. Είναι χαρακτηριστικό ότι η δοκιμή της πεντάλεπτης εικονικής περιήγησης στα κατά τόπους τουριστικά γραφεία οδήγησε σε αύξηση κατά 190% των κρατήσεων ταξιδιού προς τη Νέα Υόρκη για την Thomas Cook (<https://visualise.com/case-study/thomas-cook-virtual-holiday>).

Την 23η Σεπτεμβρίου του 2019 η Thomas Cook Group κήρυξε πτώχευση, έχοντας διογκώσει τα χρέη της στα 1,7 δισεκατομμύρια στερλίνες,. Είχαν προηγηθεί μια αδιέξοδη προσπάθεια επίτευξης συμφωνίας πάνω στο σχέδιο διάσωσης του ομίλου μεταξύ του κινεζικού, βασικού μετόχου Fosun και των πιστωτριών τραπεζών, καθώς και μια άκαρπη απόπειρα εξασφάλισης πρόσθετης κρατικής κεφαλαιακής ενίσχυσης από τη βρετανική κυβέρνηση του Boris Johnson (Shih, 2019).

Σήμερα, η εταιρεία, αφού εξαγοράστηκε το Νοέμβριο του 2019 από τον κινεζικό Fosun Group έναντι 11 εκατομμυρίων λιρών, αναγεννάται ως διαδικτυακός ΤΟ, ανταποκρινόμενος στα σύγχρονα δεδομένα της αγοράς και, παράλληλα, διατηρώντας το κραταιό πριν την κατάρρευση εμπορικό σήμα Thomas Cook. Μέσω της ιστοσελίδας του ανασυγκροτημένου ΤΟ οι πελάτες μπορούν να σχεδιάζουν με άνεση το ταξίδι τους, έχοντας δυνατότητα προσθήκης επιπλέον υπηρεσιών, όπως ταξιδιωτικής ασφάλισης. Επιπλέον, σε μία προσπάθεια εδραίωσης της αξιοπιστίας και κατοχύρωσης της εμπιστοσύνης των ταξιδιωτών, ειδικά μετά την πρόσφατη εμπειρία του παρελθόντος, οπότε με την κατάρρευση της εταιρείας 150.000 τουρίστες εγκλωβίστηκαν στο εξωτερικό χωρίς δυνατότητα επιστροφής στις χώρες προέλευσής τους, η εταιρεία παρουσιάζει ένα νέο μοντέλο προστασίας των πληρωμών, με βάση το οποίο τα χρήματα θα λαμβάνονται από τους ταξιδιώτες μετά την ολοκλήρωση του ταξιδιού, ενώ, παράλληλα, δεσμεύεται να μην επιβαρύνει με πρόσθετες χρεώσεις τους ταξιδιώτες για ενδεχόμενες αλλαγές που μπορεί να προκύψουν στο ταξίδι τους, λόγω της ρευστότητας στους κυβερνητικούς περιορισμούς την τρέχουσα περίοδο, σύμφωνα με τα λεγόμενα του Διευθύνοντα Σύμβουλου του Ηνωμένου Βασιλείου, Άλαν Φρεντς (Davies, 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Μεθοδολογία

Η εκπόνηση του ερευνητικού τμήματος της εργασίας στηρίχθηκε στην αξιοποίηση της μεθόδου της συγκριτικής αξιολόγησης.

Γενικά, η μέθοδος της συγκριτικής αξιολόγησης αποτελεί ένα χρήσιμο βελτιωτικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται κατεξοχήν στο στρατηγικό management των οργανισμών. Ειδικότερα, η συγκριτική αξιολόγηση υιοθετείται από έναν οργανισμό (αποδέκτης) για την αναπροσαρμογή των επιχειρηματικών διαδικασιών και πρακτικών, αλλά και συνολικότερα της φιλοσοφίας του με σημείο αναφοράς-συγκριτική βάση οργανισμό κορυφαίων επιδόσεων, ο οποίος υιοθετεί τις βέλτιστες πρακτικές και επιτυγχάνει εξαιρετικά αποτελέσματα στο σύνολο της λειτουργίας του ή σε επιμέρους τομείς (πηγή), ώστε ο οργανισμός αποδέκτης να μπορέσει να αυξήσει την αποδοτικότητά του και να οικοδομήσει πάνω στην καλύτερη γνώση το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Η εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης πραγματοποιείται σε πέντε φάσεις που περιλαμβάνουν: τον καθορισμό του πεδίου εφαρμογής της σύγκρισης και του οργανισμού-πηγή (σχεδιασμός), τη μελέτη, ύστερα από τη συλλογή των απαιτούμενων δεδομένων, των διαφορών-του χάσματος επίδοσης μεταξύ του οργανισμού-αποδέκτη και του οργανισμού-πηγή του οποίου οι καλύτερες πρακτικές εντοπίζονται και αποτελούν μέτρο σύγκρισης (ανάλυση), την προετοιμασία του οργανισμού αποδέκτη στην υιοθέτηση πρακτικών ανάπτυξης στους τομείς που εμφανίζει υστέρηση (ολοκλήρωση/ενσωμάτωση), την υλοποίηση των απαιτούμενων δράσεων για βελτίωση (δράση), καθώς και τη διαρκή παρακολούθηση και αναθεώρηση των όσων υιοθετούνται και εφαρμόζονται από τον οργανισμό-αποδέκτη στη βάση της συνεχούς μάθησης (ωρίμανση) (Camp, 1989).

Στο ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας η μέθοδος της συγκριτικής αξιολόγησης εφαρμόστηκε με τη μορφή της συγκριτικής αξιολόγησης του ανταγωνιστή, με οργανισμό-πηγή τον leader ΤΟ ΤΥΙ και οργανισμό-αποδέκτη τον ΤΟ ΔΕΡ Τouristik, με στόχο τον εντοπισμό των βέλτιστων πρακτικών αειφορίας που μπορούν να φέρουν εξαιρετικές επιδόσεις για έναν τουριστικό οργανισμό. Μέσα από τη συγκριτική αξιολόγηση του ανταγωνιστή αναδεικνύονται οι λόγοι υπεροχής της ΤΥΙ στην αγορά τουρισμού έναντι του ανταγωνισμού.

Οι απαιτούμενες για την έρευνα πληροφορίες αντλήθηκαν από μια σειρά έγκυρων και ενημερωμένων πηγών που περιλαμβάνουν τις εταιρικές ιστοσελίδες και ηλεκτρονικά

portals των δύο ΤΟs, επίσημες δημοσιευμένες εκθέσεις και αναφορές πάνω στις υιοθετούμενες από τους δύο οργανισμούς στρατηγικές αειφορίας, μεμονωμένες δημοσιεύσεις και άρθρα για την αειφορία από τους ομίλους και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς τους (TUI Care Foundation & DER Touristik Foundation), καθώς και ετήσιες οικονομικές εκθέσεις των δύο οργανισμών.

Η συγκριτική αξιολόγηση βασίστηκε στο μεγαλύτερο κομμάτι σε δευτερογενή έρευνα με συλλογή, αξιολόγηση, καταγραφή, ταξινόμηση, ανάλυση, παραβολή και ερμηνεία της υπάρχουσας γνώσης-του διαθέσιμου υλικού για τους συγκρινόμενους οργανισμούς TUI και DER Touristik, και σε ένα μικρότερο κομμάτι σε επεξεργασία δημοσιοποιημένων στοιχείων για τους δύο οργανισμούς και σε εξόρυξη νέας πληροφορίας (βλ. *Διάγραμμα 4, Πίνακα 1*).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ερευνητικό Μέρος-Συγκριτική Αξιολόγηση TUI & DER Touristik ως προς την αειφορία

4.1 Το προφίλ και η οργανωσιακή κουλτούρα των δύο ΤΟs

Η αγγλογερμανική TUI, το φυσικό απότοκο της συγχώνευσης (τέλη 2014) των TUI AG (γερμανική) και TUI Travel PLC (αγγλική), διακρίνεται ως ο όμιλος ηγέτης στη διοργάνωση ταξιδιού παγκοσμίως, συγκεντρώνοντας κάτω από την ομπρέλα του έναν τεράστιο αριθμό επιχειρήσεων. Αυτές οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ολόκληρο το φάσμα του τουρισμού, υποστηρίζουν το ταξίδι σε περισσότερους από 180 προορισμούς, εξυπηρετούν 27 εκατομμύρια ταξιδιώτες ετησίως και μετρούν συνολικό αριθμό εργαζομένων μεγαλύτερο από 70.000 (<https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group>). Ειδικότερα, κάτω από τη στέγη του μητρικού TUI Group βρίσκονται:

- ισχυροί ΤΟs με ηγετικές θέσεις στις εγχώριες αγορές τους: η First Choice (Αγγλία), οι TUI Deutschland, Wolters Reisen και airtours (Γερμανία), και TUI operators σε Σουηδία, Νορβηγία, Ολλανδία, Γαλλία, Βέλγιο, Ουκρανία, Ρωσία, Ελβετία, Πολωνία, Φιλανδία, Δανία και Αυστρία
- 1.600 ταξιδιωτικά γραφεία εισερχόμενου τουρισμού, ιδιότητα και συνεργαζόμενα, σχεδόν σε όλες τις χώρες με ενεργή τουριστική δραστηριότητα, τα οποία ενοποιούνται κάτω από το TUI Destination Experiences, καθώς και κυρίαρχα on-line portals για την οργάνωση ταξιδιού (www.tuivillas.com, www.tuifly.com)
- πάνω από 400 ξενοδοχεία που συνθέτουν το υπεύθυνο χαρτοφυλάκιο της TUI Hotels & Resorts με αναγνωρισμένα brands, όπως τα ROBINSON Club και RIU
- 5 αεροπορικές εταιρείες (TUI Airways, TUI fly, TUI fly Belgium, TUI fly Netherlands, TUI fly Nordic) που λειτουργούν περίπου 150 αεροσκάφη
- 3 brand κρουαζιέρας με 17 κρουαζιερόπλοια: TUI Cruises (από κοινού εγχείρημα TUI AG και Royal Caribbean Cruises), Hapag-Lloyd Cruises (πολυτελής κρουαζιέρα και κρουαζιέρα εξορμήσεων) και Marella Cruises (κρουαζιερόπλοια που απευθύνονται στη βρετανική αγορά)

Η DER Touristik Group δραστηριοποιείται ως θυγατρική εταιρεία που συγκροτεί τη γραμμή πώλησης τουρισμού του γερμανικού REWE Group. Η μητρική εταιρεία REWE εργάζεται στη λιανική πώληση (τρόφιμα, ένδυση κ.ά.) και στο ταξίδι, κατέχει μακρά

ιστορία, ιδρυθείσα το 1927, και συγχρόνως κατατάσσεται ανάμεσα στις πιο πρωτοπόρες της Ευρώπης. Ο όμιλος Der Touristik για περισσότερο από 100 χρόνια προσφέρει τις υπηρεσίες του σε ταξιδιώτες και έχει καθιερωθεί ως ένας αναγνωρισμένος διοργανωτής τουρισμού. Η DER Touristik Group, επενδύοντας στην ποικιλομορφία και αναπτύσσοντας στρατηγική πολλαπλών σημάτων, φέρνει κοντά 131 τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες διατηρούν διαφορετικά επιχειρησιακά μοντέλα, και αριθμώντας συνολικά περισσότερους από 10.000 εργαζομένους, εξυπηρετεί το ταξίδι 7 εκατομμυρίων πελατών ετησίως σε 179 προορισμούς ανά τον κόσμο. Συγκεκριμένα, τα brands του ομίλου (<https://www.dertouristik.com/de/marken/>) έχουν ως εξής:

- περισσότεροι από 20 αναγνωρισμένοι TOs τόσο στο σύνθετο-μακρινό ταξίδι, όσο και στα πακέτα τουρισμού, μεταξύ των οποίων: Apollo (Σκανδιναβία), Detour (Γερμανία και Αυστρία), Kuoni, ITS (πακέτα οικογενειακών διακοπών), Exim Tours (Τσεχία και Πολωνία), Jahn Reisen, Meier's Weltreisen (σπεσιαλίστας στο ταξίδι σε μακρινούς προορισμούς)
- ειδικοί στην αγορά επαγγελματικού ταξιδιού (Danubius Travel, DER Corporate Solutions)
- περίπου 30 σπεσιαλίστες ταξιδιού, ανάμεσά τους: ACS-Reisen (μουσικές-πολιτιστικές εκδρομές), Emotions (πολυτελές ταξίδι), Kuoni Sports και Kuoni Cruises, Kontiki (αυθεντική τουριστική εμπειρία), asia 365 (ταξίδι σε ασιατικούς προορισμούς)
- περισσότερα από 2.800 ταξιδιωτικά γραφεία, συμπεριλαμβανομένων online ενδιαμέσων για διαδικτυακές αγορές ταξιδιού (www.der.com, www.clevertours.com)
- 6 brands ξενοδοχείας κάτω από την αιγίδα του DER Touristik Hotels & Resorts: Club Calimera, COOEE, Iti, Playitas, PrimaSol και Sentido
- 1 αεροπορική σε ιδιοκτησία του TO Apollo, τη Novair

Το χρονικό διάστημα 2015-2019 ο ετήσιος κύκλος εργασιών των δύο επιχειρήσεων παρουσιάζει συνολικά θετική αύξηση, όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 4. Κατά το διάστημα αυτό η TUI Group αναπτύσσει τη νέα της στρατηγική για την αειφορία “Better Holidays, Better World”, η οποία περιλαμβάνει σαφώς προσδιορισμένους και μετρήσιμους στόχους προς επίτευξη (χρονικός ορίζοντας 2015-2020) και η οποία υποστηρίζεται από το 2016 και μέσω του κοινωφελούς ιδρύματος TUI Care Foundation. Την ίδια περίοδο η DER Touristik Group επεκτείνει τις δραστηριότητές της με την

εξαγορά του διαφοροποιημένου ΤΟ ΚΥΟΝΙ, αναπτύσσει (από το 2014) και εξελίσσει (2016) τη στρατηγική αειφορίας της “Committed to the World”, την οποία υλοποιεί σε συνεργασία με το μη κερδοσκοπικό ίδρυμα του ομίλου DER Touristik Foundation (ίδρυση 2014).



Διάγραμμα 4: Κύκλος εργασιών σε εκατομμύρια ευρώ TUI & DER Touristik (2015-2019)

Η αειφορία κατέχει κεντρική θέση στην οργανωσιακή κουλτούρα και των δύο οργανισμών και κατευθύνει τη στρατηγική τους. Η TUI Group χτίζοντας πάνω στο μοντέλο της ενέργειας (VIBE) (TUI Group Corporate, 2017) με πυλώνες το όραμα, την έμπνευση, την ομαδικότητα και την υλοποίηση, καθώς και πάνω στις αξίες της εμπιστοσύνης, της μοναδικότητας και της καινοτομίας, εργάζεται αφενός για τη βελτιστοποίηση του περιβαλλοντικού, οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος μέσα από την τουριστική ανάπτυξη στους προορισμούς, και αφετέρου για το συνολικό μετασχηματισμό της τουριστικής βιομηχανίας σε ένα αειφόρο πρότυπο, ώστε μέσα από το υπεύθυνο ταξίδι να οικοδομηθεί ένα καλύτερο μέλλον για τον κόσμο. Ο CEO της TUI Group, Fritz Joussen, υπογραμμίζει την ευθύνη και τη δέσμευση του ομίλου ως πρωτοπόρου της αγοράς να κινήσει και να οργανώσει τη στροφή στην αειφορία του συνόλου της τουριστικής βιομηχανίας μέσα από τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τις

στρατηγικές συνεργείες με στόχο να μεγιστοποιηθούν οι ωφέλειες που δημιουργεί ο τουρισμός στο περιβάλλον, στην κοινωνία και στην οικονομία (TUI Group, 2019b).

Η DER Touristik, επίσης, διατηρεί στον πυρήνα της εταιρικής της φιλοσοφίας την αειφορία, συμπεριλαμβάνοντας στις θεμελιώδεις αρχές της την υπευθυνότητα και τη συνέπεια απέναντι στο περιβάλλον και στην κοινωνία με βλέμμα τη διασφάλιση ενός καλύτερου μέλλοντος για τον κόσμο (<https://www.dertouristik.com/en/company/der-touristik-group/vision-und-mission-statement/>). Η αειφορία γίνεται πράξη από τον όμιλο μέσα από την ανάπτυξη της στρατηγικής “Committed to the world”, η οποία χτίζεται πάνω στις αξίες της βιωσιμότητας, της ποικιλομορφίας, της υπευθυνότητας, του σεβασμού και της προόδου, γύρω από τις οποίες οργανώνεται η κουλτούρα του ομίλου (DER Touristik Group, 2017). Όπως και η TUI, η DER Touristik ως ισχυρός ΤΟ εκτός από το να αξιοποιεί τη δυναμική του τουρισμού για να συνεισφέρει στην προστασία του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος και στην προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης, δεσμεύεται να συμβάλλει στη διάχυση της αειφορίας στον κλάδο μέσα από συνεργατικές πρωτοβουλίες που αναπτύσσει. Ο όμιλος DER Touristik ακολουθεί την αποστολή της μητρικής του εταιρείας REWE GROUP “Together for a better life”, η οποία αντιμετωπίζει την αειφορία όχι ως φευγαλέα μόδα, αλλά ως θεμελιώδες συστατικό στοιχείο της εταιρικής στρατηγικής.

Η TUI είναι διεθνώς αναγνωρισμένη για την ισχυρή της δέσμευση στην αειφορία για περισσότερα από 20 χρόνια και απολαμβάνει συνεχείς διακρίσεις για την υλοποιούμενη πολιτική της σε αυτήν την κατεύθυνση (TUI Group, 2020). Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται το χάλκινο μετάλλιο και θέση στο ετήσιο ημερολόγιο βιωσιμότητας του 2019 της εξειδικευμένης σε επενδύσεις αειφορίας RobecoSAM, θέσεις στους διεθνείς δείκτες FTSE4Good και ESI για την τήρηση πρότυπων προδιαγραφών κοινωνικής, περιβαλλοντικής και κοινωνικής διαχείρισης, βραβείο αριστείας για τη διαύγεια στις υποβαλλόμενες εκθέσεις της από το World Responsible Tourism Awards (2019), θέση για πάνω από 10 συνεχόμενες φορές στη λίστα βιωσιμότητας Dow Jones (DJSI), συνεχόμενες διακρίσεις από την παγκόσμια πρωτοβουλία CDP Climate Change από το 2015. Για τη δέσμευση της στην αειφορία βραβεύτηκε και η DER Touristik Group, με τον CEO της να λαμβάνει το World Tourism Award στο World Travel Market του Λονδίνου (Δεκέμβριος 2016) ύστερα από την παρουσίαση της στρατηγικής για έναν καλύτερο κόσμο “Committed to the World” (Ιανουάριος 2014).

4.2 Οργανωσιακή δομή και διαδικασίες

Η διάχυση της αειφορίας στους δύο οργανισμούς και στις εφοδιαστικές τους αλυσίδες αποτυπώνεται στην οργανωσιακή δομή σε εσωτερικό επίπεδο, καθώς και στις σχέσεις με τα υπόλοιπες ενδιαφερόμενες ομάδες σε εξωτερικό επίπεδο, και στηρίζεται σε ένα συνδυασμό ανάπτυξης περιβαλλοντικού ελέγχου και διαδικασιών για τη συνεχή βελτίωση στη βάση αναγνωρισμένων προδιαγραφών αειφορίας.

Όσον αφορά τη Der Touristik Group, την κύρια ευθύνη για την ανάπτυξη της αειφορίας επωμίζεται ο CEO του ομίλου. Παράλληλα, υπάρχει κεντρικό τμήμα αειφορίας που βοηθάει το διεθνές εκτελεστικό συμβούλιο της Der Touristik να διαμορφώσει τη στρατηγική αειφορίας και, συγχρόνως, συντονίζει τις δράσεις, ελέγχει τα υιοθετούμενα μέτρα για την εφαρμογή της και δίνει άμεση αναφορά στον CEO. Επιπλέον, από το 2019 έχει συγκροτηθεί ένα διεθνές οικοδόμημα για ζητήματα αειφορίας, με υπεύθυνα για τη βιωσιμότητα στελέχη μεμονωμένων χωρών να λαμβάνουν μέρος σε διεθνή επιτροπή εταιρικής υπευθυνότητας, όπου επικοινωνούν τις προτάσεις και τις ανάγκες τους, με αποτέλεσμα να καθορίζονται από κοινού οι στρατηγικοί στόχοι του ομίλου Der Touristik. Αυτή η διεθνής επιτροπή βρίσκεται σε τακτική επικοινωνία για τρέχοντα ζητήματα και συνεδριάζει μια φορά το χρόνο για την ετήσια αξιολόγηση-ανασκόπηση και το σχεδιασμό πολιτικών. Ταυτόχρονα, διευθύνουσες επιτροπές για την εταιρική υπευθυνότητα σε επίπεδο χωρών συνεργάζονται για την τοπική διαχείριση ζητημάτων αειφορίας. Επιπρόσθετα, η Der Touristik ως θυγατρική εταιρεία της REWE Group λαμβάνει μέρος στην παγκόσμια συνάντηση που διοργανώνει ο μητρικός όμιλος δύο φορές ετησίως για την επικοινωνία και το διαμοιρασμό πληροφορίας πάνω σε ζητήματα αειφορίας μεταξύ όλων των γραμμών πώλησης (REWE Group, 2020).

Η TUI Group έχει αναθέσει το συντονισμό της διάδοσης της αειφορίας εντός του ομίλου και στο εξωτερικό του σε αρμόδιο δίκτυο αειφορίας του ομίλου. Αυτό το δίκτυο προωθεί την ολοκληρωμένη εφαρμογή της αειφορίας για περισσότερα από 25 χρόνια και έχει φέρει την TUI στην ηγετική θέση που κατέχει σήμερα. Το δίκτυο αειφορίας δε δρα μεμονωμένα, αλλά βρίσκεται σε συνεχή και ανοικτή επικοινωνία στο εσωτερικό με το εκτελεστικό συμβούλιο του ομίλου, τα επί μέρους διοικητικά συμβούλια τμημάτων, την υπεύθυνη επιτροπή εποπτείας κινδύνων, και σε διαρκή διάλογο και διαπραγμάτευση στο εξωτερικό με διεθνείς συνεργάτες, παγκόσμιους οργανισμούς, πολιτικούς φορείς, επαγγελματικές ενώσεις για την ευθυγράμμιση των οικονομικών και περιβαλλοντικών στόχων και τη χάραξη κοινής στρατηγικής αειφορίας (TUI Group, 2020).

Το δίκτυο στελεχώνεται από αφοσιωμένους και εξειδικευμένους επαγγελματίες-ειδικούς σε ζητήματα αειφορίας στα κεντρικά γραφεία, στους προορισμούς και στις αγορές προέλευσης των ταξιδιωτών, όπου εργάζεται για την εφαρμογή της αειφόρου στρατηγικής με την ανάπτυξη συνεργασίας σε διαλειτουργικές ομάδες έργων. Ο ρόλος του είναι να καθοδηγεί και να υποστηρίζει τη διαχείριση ζητημάτων αειφορίας στο ευρύ σύνολο των λειτουργιών του μεγάλου ομίλου, μέσα από τη συνεχή άσκηση, τη μάθηση και τη βελτίωση των διαδικασιών για την επίτευξη στόχων αειφορίας που είναι, συγχρόνως, εμπορικά στρατηγικοί και ωφέλιμοι για το κοινωνικό σύνολο. Ο διευθυντής αειφορίας του ομίλου, που είναι επικεφαλής του δικτύου αειφορίας, δίνει αναφορά στο διευθυντή εταιρικών και εξωτερικών ζητημάτων της TUI, που καταρτίζει ατζέντα προγραμματισμένων συνεδριάσεων με την εκτελεστική επιτροπή του ομίλου για ζητήματα αειφορίας, καθώς και για τα αποτελέσματα και για την επίδοση του ομίλου έναντι των προκαθορισμένων στόχων αειφορίας. Το εκτελεστικό συμβούλιο του ομίλου ενημερώνεται σε τακτική βάση για την επίδοση σε σχέση με τους στόχους αειφορίας που έχουν αναπτυχθεί, καθώς και για υλικά ζητήματα και πρακτικά προβλήματα υλοποίησής τους. Αυτό το ανώτατο συμβούλιο δύο φορές ετησίως ορίζει ατζέντα αειφορίας με προσδιορισμένους στόχους και χρονοδιάγραμμα εφαρμογής και εκδίδει εκθέσεις αναφοράς βάσει αποτελεσμάτων. Τα επί μέρους τμηματικά συμβούλια πραγματοποιούν τακτικές παρουσιάσεις για τη στοχευμένη ενημέρωση των διαφόρων διοικήσεων, της ξενοδοχείας, των αερογραμμών, της κρουαζιέρας, πάνω στην αειφορία. Παράλληλα, ο διευθυντής αειφορίας έχει την ευθύνη ελέγχου ζητημάτων αειφορίας και διατήρησης μητρώου κυρίαρχων κινδύνων για τον όμιλο, το οποίο ενοποιείται, παρουσιάζεται και επανεξετάζεται σε εξαμηνιαία βάση. Η επιτροπή εποπτείας κινδύνων λαμβάνει ετήσια ενημέρωση και πραγματοποιεί συναντήσεις σε τακτά διαστήματα με το τμήμα διαχείρισης κινδύνων του ομίλου για την ανασκόπηση και επανεξέταση των ενδεχόμενων απειλών.

Ο διευθυντής αειφορίας της TUI, ακόμα, προεδρεύει της συμβουλευτικής επιτροπής του μη κερδοσκοπικού TUI Care Foundation, που μεριμνά για την υλοποίηση έργων για την ενίσχυση των νέων, την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και τη βελτίωση των μέσων διαβίωσης των κοινοτήτων μέσω του τουρισμού στους προορισμούς. Τέλος, υποστηρίζει σε παγκόσμιο επίπεδο τον αειφόρο μετασχηματισμό της τουριστικής βιομηχανίας ως μέλος της εκτελεστικής επιτροπής του GSTC και της συμβουλευτικής επιτροπής του 10ετούς πλαισίου προγραμμάτων του ΟΗΕ για τον αειφόρο τουρισμό.

4.3 Στρατηγική αειφορίας και δράσεις

Οι δύο τουριστικοί όμιλοι έχουν αναπτύξει μέσα στην τελευταία πενταετία στρατηγική αειφορίας, η οποία οργανώνεται γύρω από συγκεκριμένους πυλώνες στοχευμένων και αλληλοσυμπληρωματικών δράσεων, και την οποία αμφότεροι έχουν συνδέσει με συγκεκριμένους από τους 17 SDGs του ΟΗΕ.

Η TUI Group με τη νέα στρατηγική της “Better Holidays, Better World” έθεσε το 2015 συγκεκριμένους και ποσοτικοποιημένους στόχους σε σαφώς προσδιορισμένους άξονες προς υλοποίηση έως το 2020 για να δημιουργήσει αλλαγές εμβέλειας στις δικές της δραστηριότητες, στην αλυσίδα και στους πελάτες, στο σύνολο της τουριστικής βιομηχανίας και συνολικότερα στον κόσμο (TUI Group, 2015). Οι 4 πυρήνες της στρατηγικής της TUI αναφέρονται στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος για έναν υγιή τουρισμό και έναν υγιή πλανήτη (step lightly), στη διαφοροποίηση της τουριστικής εμπειρίας για τη διαμόρφωση θετικής αλλαγής για τους ανθρώπους και τις κοινωνίες (make a difference), στη χάραξη ενός νέου δρόμου αειφορίας για το σύνολο του τουρισμού (lead the way), στη μεγαλύτερη φροντίδα για τους εργαζομένους με τη βελτιστοποίηση του εργασιακού περιβάλλοντος (care more) (<https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/strategy>).

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζεται ενδεικτικά η επίδοση του ομίλου ως προς τους καθορισμένους στόχους στον άξονα “step lightly”.

Πίνακας 1: Επίδοση TUI Group στον άξονα “step lightly” βάσει των καθορισμένων στόχων (2015-2020)

STEP LIGHTLY	ΣΤΟΧΟΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ
			ΔΙΑΦΟΡΑ
ΜΕΙΩΣΗ CO2/ΚΜ ΕΠΙΒΑΤΗ ΜΕ ΕΞΟΔΟ	10%	3,6%	-64%
ΜΕΙΩΣΗ CO2/ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ ΕΠΙΒΑΤΗ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΑΣ	10%	13,6%	+26,47%
ΜΕΙΩΣΗ CO2 ΓΡΑΦΕΙΩΝ, ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΩΝ, ΕΝΤΥΠΩΝ	20%	22%	+9,09%
ΜΕΙΩΣΗ CO2/ΚΜ ΕΠΙΒΑΤΗ ΠΟΥΛΜΑΝ	10%	4,1%	-59%

ΜΕΙΩΣΗ CO₂/ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ

ΠΕΛΑΤΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

10%

5,2%

-48%

Η DER Touristik Group με το βλέμμα της στο μέλλον έδωσε το 2014 στρατηγική κατεύθυνση στις δράσεις και στις πρωτοβουλίες της για την αειφορία, συγκεντρώνοντάς τες κάτω από την ολιστική πρωτοβουλία “Committed to the World”, που αποτελεί την ομπρέλα αειφορίας του ομίλου. Η στρατηγική του ομίλου οργανώνεται σε 5 άξονες: α) περιβάλλον και φύση, β) πελάτες και τουριστικά προϊόντα, γ) συνεργάτες στους προορισμούς, δ) εργαζόμενοι και ε) κοινωνία (DER Touristik Group, 2017).

Η φροντίδα του φυσικού περιβάλλοντος αποτελεί σημαντικό πυλώνα και για τους δύο ομίλους. Τόσο η TUI όσο και η DER Touristik εργάζονται πάνω στη μείωση των εκπομπών CO₂, στην εξοικονόμηση ενέργειας, στην προστασία των υδάτων, στη διαχείριση του πλαστικού, στην υπεύθυνη διαχείριση των πόρων, στη μείωση της σπατάλης τροφίμων, και στην καλύτερη διαχείριση των απορριμμάτων, ενώ ιδιαίτερη είναι η μέριμνα της DER Touristik για την ευημερία των ζώων, με την προστασία της βιοποικιλότητας να αποτελεί κεντρικό σημείο του πρώτου άξονά της για την αειφορία.

Η TUI ξεχωρίζει στις επιδόσεις της στην αερομεταφορά (TUI Group, 2020):

- λειτουργεί το αποδοτικότερο ως προς την εκπομπή CO₂ αεροσκάφος Boeing 787 Dreamliner
- μειώνει όσο το δυνατόν την κατανάλωση καυσίμου με τη βελτίωση του προγραμματισμού πτήσεων, τη μεγιστοποίηση των πληροτήτων ανά πτήση, την εισαγωγή σύγχρονων συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης με διαπίστευση ISO 14001 (και οι 5 αεροπορικές του ομίλου με ISO 14001)
- καταφέρνει να μειώσει κατά 3,6% τις εκπομπές CO₂/χλμ. πελάτη (2014-2019)
- φέρνει τις TUI Airways UK και TUI fly Germany 1^η και 4^η αντίστοιχα στον AAI του 2018 ως τις αποδοτικότερες παγκοσμίως (SDG 13)
- ως πρωτοπόρος συμμετέχει σε ερευνητικά προγράμματα και συνεργασίες από το 2015 για την ανάπτυξη βιώσιμων καυσίμων-υποκατάστατων της κηροζίνης για την αερομεταφορά (SDG 7)

Στη DER Touristik η σουηδική αεροπορική Novair εργάζεται χρόνια για το συστηματικό περιορισμό των εκπομπών CO₂ και του θορύβου (SDG 13), και από το καλοκαίρι του 2017, οπότε πετάει με το Airbus 231 neo, μοντέλο 20% αποδοτικότερο από το

προηγούμενο, κατατάσσεται στις αποδοτικότερες της Ευρώπης (DER Touristik Group, 2017).

Ως προς την ξενοδοχεία και τις λειτουργίες εδάφους, η TUI το 2019 διατηρεί το 83% των TUI Hotels & Resorts με πιστοποίηση αειφορίας, γεγονός που σημαίνει καλύτερη περιβαλλοντική επίδοση (5,2% μείωση στις εκπομπές CO₂ ανά διανυκτέρευση επισκέπτη από το 2015), ενώ μειώνει τη σπατάλη φαγητού και χρησιμοποιεί βιώσιμα προϊόντα στα ξενοδοχεία. Ακόμα, εργάζεται για την αποτελεσματική διαχείριση των απορριμμάτων και τον περιορισμό του κόστους μέσα από πρακτικές ανακύκλωσης, λειτουργεί τα κεντρικά της γραφεία με πιστοποίηση περιβαλλοντικού προτύπου ISO 14001:2015 (SDG 12), μειώνει την ενεργειακή κατανάλωση και τη χρήση εντύπου στα κεντρικά και στα ταξιδιωτικά πρακτορεία με την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών (π.χ. ψηφιακή εφαρμογή βοηθού TUI για την εξυπηρέτηση πελατών. ενεργειακά ταμπλό σε καταστήματα) και επιτυγχάνει από το 2015 περιορισμό 4,1% στις εκπομπές CO₂/χιλιόμετρο επιβάτη στο στόλο οδικών μεταφορών (TUI Group, 2020).

Στην ίδια κατεύθυνση η υπεύθυνη χρήση πόρων στην DER Touristik επεκτείνεται στα διοικητικά γραφεία, στα πρακτορεία και στα ξενοδοχεία. Τα κεντρικά γραφεία του ομίλου, τα ταξιδιωτικά γραφεία της Γερμανίας και το DER Business Travel έλαβαν πιστοποίηση ενεργειακής διαχείρισης ISO 50001 το 2016 (DER Touristik Group, 2017). Η μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης γίνεται εδώ μέσα από σύνδεση με κεντρικό σύστημα διαχείρισης ενέργειας ολόκληρου του ομίλου REWE, που δημιουργεί τις βάσεις για στοχευμένη εξοικονόμηση με κεντρική καθημερινή καταγραφή της κατανάλωσης, καθώς και μέσα από ενέργειες αναβάθμισης και μετασχηματισμού, με τον εξοπλισμό των γραφείων με φωτισμό LED και αντικατάσταση της προηγούμενης τεχνολογίας υπολογιστών με έξυπνους “thin clients” που εξοικονομούν ενέργεια (<https://www.dertouristik.com/de/nachhaltigkeit/umwelt-und-natur/umweltschutz-und-energiemanagement/>). Τα brands ξενοδοχείας του ομίλου εργάζονται για τον περιορισμό κατανάλωσης νερού και ενέργειας, καθώς και για τη διαχείριση του όγκου αποβλήτων, με 7 στα 8 ξενοδοχεία Club Calimera και 4 στα 21 Iti hotels να έχουν λάβει ISO 14001 περιβαλλοντικής διαχείρισης. Ιδιαίτερη είναι η φροντίδα του ομίλου για τη βιωσιμότητα στο φαγητό των ξενοδοχείων, με τη DER Touristik να συνεργάζεται με την Futouris και άλλες εταιρείες της βιομηχανίας (REWE Group, 2020) για την ανάληψη πρακτικών μέτρων μείωσης της σπατάλης τροφίμων (π.χ. live cooking) και την προώθηση βιώσιμων

επιλογών στο γεύμα και στο ποτό (ντόπια και οικολογικά προϊόντα) των ξενοδοχείων (SDG 12).

Οι δύο όμιλοι εργάζονται, επίσης, για την προστασία των υδάτων, τη μείωση του πλαστικού και την προστασία της άγριας ζωής. Η TUI λειτουργεί κρουαζιερόπλοια (όλα με ISO 14001) τελευταίας τεχνολογικής αιχμής (Mein Schiff) με προηγμένα συστήματα φιλτραρίσματος των καυσαερίων που λειτουργούν σε 24ωρη βάση παγκοσμίως, συστήματα αφαλάτωσης για καλύτερη διαχείριση νερού, ενώ συγκεκριμένα σκάφη έχουν δυνατότητα διαχωρισμού των αποβλήτων on-board με οικολογικό τρόπο. Ο όμιλος, ακόμα, το 2018 είχε πραγματοποιήσει μέσα σε μια 5ετία περισσότερους από 250 καθαρισμούς ακτών με τη συμμετοχή περισσότερων από 6.600 ανθρώπων (SDG 14) (TUI Group, 2019a). Ο όμιλος DER Touristik από την πλευρά του έχει αναλάβει πρωτοβουλίες για την εξασφάλιση του νερού και την προστασία της βιοποικιλότητας των υδάτων, όπως η δράση σε συνεργασία με το myclimate της Γερμανίας “καθαρό πόσιμο νερό για την Ουγκάντα” (Αύγουστος 2018) για τη χρηματοδότηση εγκατάστασης φίλτρων νερού σε νοικοκυριά και σχολεία της Ουγκάντα (SDG 6), καθώς και η “δέσμευση στους ωκεανούς” με πολλά ταξιδιωτικά πακέτα του ομίλου να οργανώνονται στη βάση της προστασίας της βιοποικιλότητας στους ωκεανούς (π.χ. συνεργασία specialist Manta Reisen και Ocean Care για οργάνωση υποβρύχιων καταδύσεων) (SDG 14).

Η TUI Group, επιπλέον, ως μέλος του Tourism Plastics Initiative εργάζεται για τη στοχευμένη αντιμετώπιση της μόλυνσης από το πλαστικό με την εγκαθίδρυση ροής εργασιών μείωσης των πλαστικών απορριμμάτων μιας χρήσης στο σύνολο του ομίλου (εντοπισμός, έλεγχος, περιορισμός, βέλτιστες πρακτικές), που έως το 2019 σήμαιναν περισσότερα από 257 εκατομμύρια πλαστικά μιας χρήσης εκτός από το σύνολο του ομίλου (TUI Group, 2020). Με τη σειρά της, η DER Touristik συμμετέχει στο έργο του οργανισμού Futouris “Plastic Free Balearics” για τον περιορισμό των πλαστικών απορριμμάτων και τη βελτιστοποίηση της ανακύκλωσης στην ξενοδοχεία στις Βαlearίδες νήσους, ενώ από το χειμώνα 2017/2018 αναπτύσσει δράση για τη διαχείριση πλαστικού με διανομή υφασμάτων τσαντών και επαναγεμιζόμενων μπουκαλιών στους ταξιδιώτες της Ασίας μέσω της GoVacation (REWE Group, 2020). Ως προς την προστασία των ζώων η TUI ελέγχει τους προμηθευτές της για την τήρηση των οδηγιών ABTA ως προς τη μεταχείριση των ζώων στην τουριστική δραστηριότητα. Ξεχωριστή είναι η μέριμνα της DER Touristik για την φροντίδα της άγριας ζωής, με τον όμιλο από

τον Ιανουάριο του 2017 να έχει αναπτύξει ολοκληρωμένη πολιτική για την ευημερία των ζώων στα ταξίδια της (DER Touristik Group, 2017). Αυτή περιλαμβάνει δεσμευτικά κριτήρια και αυστηρές προδιαγραφές, επίσης βάσει ABTA, για όλα τα πακέτα που περιλαμβάνουν επαφή με τα ζώα, ενώ ο όμιλος επιλέγει τους προμηθευτές αποκλειστικά μετά από έλεγχο των εγκαταστάσεων και των αξιοθέατων ζώων από εξωτερικούς ειδικευμένους συνεργάτες στη βάση των καθορισμένων προδιαγραφών (SDG 15).

Εν συνεχεία, τόσο η TUI όσο και η DER Touristik εργάζονται για το μετασχηματισμό του τουριστικού προϊόντος σε αυθεντική υπεύθυνη εμπειρία που δημιουργεί πρόσθετη αξία για όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη μέσα από την ενίσχυση των θέσεων εργασίας, τη διάδοση της εκπαίδευσης, την προστασία και τη στήριξη της ποικιλομορφίας, την ενίσχυση των τοπικών οικονομιών και την ενθάρρυνση της πολιτισμικής αλληλοκατανόησης και ανταλλαγής. Η TUI ενοποιεί τις δράσεις της προς την κατεύθυνση διαφοροποιημένης τουριστικής εμπειρίας κάτω από το δεύτερο πυλώνα της στρατηγικής της “make a difference” και σε συνεργασία με τη μη κερδοσκοπική TUI Care Foundation, ενώ η DER Touristik συντονίζει δράσεις κάτω από τον άξονα των πελατών και των προϊόντων, καθώς και των συνεργατών στους προορισμούς, ώστε να καταστήσει την αειφορία χειροπιαστή εμπειρία και να διευρύνει το φάσμα επιλογών για βιωματικό ταξίδι.

Τόσο η TUI όσο και η DER Touristik χρησιμοποιούν αυστηρά κριτήρια ως προς την τήρηση της αειφορίας στην επιλογή των τουριστικών προϊόντων, ενσωματώνουν δεσμεύσεις αειφορίας στα συμβόλαια με προμηθευτές και συνεργάτες, και εργάζονται για τη σύνθεση αυθεντικών εμπειριών ταξιδιού.

Η TUI αποδίδει ξεχωριστή βαρύτητα στον κλάδο της ξενοδοχείας, περιλαμβάνοντας στις πράσινες και υπεύθυνες διακοπές της ιδιόκτητα ξενοδοχεία με πιστοποιήσεις αειφορίας αναγνωρισμένες από το GSTC, που κατοχυρώνουν τη φροντίδα για το περιβάλλον, τους εργαζομένους και την ντόπια κοινότητα, καθώς και συνεργαζόμενα ξενοδοχεία με αξιόπιστες πιστοποιήσεις αειφορίας, στα συμβόλαια των οποίων εμπεριέχεται δήλωση-δέσμευση αειφορίας με καθορισμένους στόχους, για την επίτευξη των οποίων ελέγχονται και λαμβάνουν ανατροφοδότηση-επιβράβευση και ολοκληρωμένη υποστήριξη στη βάση κατευθύνσεων Travelife (ειδικοί πόροι, συναντήσεις και συνέδρια, on-line συνεργασία και εκπαίδευση). Είναι χαρακτηριστικό ότι μόνο το 2019 η TUI κατηύθυνε 10,3 εκατομμύρια ταξιδιώτες σε πιστοποιημένα για την αειφορία ξενοδοχεία στο πλαίσιο των πράσινων και υπεύθυνων διακοπών της και έλαβε 1.688 πιστοποιήσεις αειφορίας

αναγνωρισμένες από το GSTC για τα συνεργαζόμενα ξενοδοχεία της (TUI Group, 2020). Και η DER Touristik εργάζεται για πιστοποιημένα και αναγνωρισμένα με σήματα ξενοδοχεία, χωρίς να έχει, βέβαια, ολοκληρώσει ένα τόσο μεγάλο σε έκταση έργο όπως αυτό της TUI. Ο όμιλος βρίσκεται σε μια διαδικασία πιστοποίησης όσο το δυνατόν περισσότερων ιδιοκτητών και συνεργαζόμενων ξενοδοχείων στα πρότυπα της Travelife (σωστή διαχείριση πόρων, περιορισμός περιβαλλοντικής μόλυνσης, δίκαιες συνθήκες εργασίας, συνεργασία με ντόπιους παραγωγούς και προμηθευτές), αποδίδει από το χειμώνα του 2019 σήμα “πράσινου φύλλου” στα ξενοδοχεία με πιστοποιήσεις που ακολουθούν το GSTC στους καταλόγους πρακτορείων της και από τις αρχές του 2020 προσφέρει on-line επιλογή αποκλειστικά για την αναζήτηση και κράτηση ξενοδοχείων με αναγνωρισμένα σήματα αειφορίας στις πλατφόρμες κράτησης πρακτορείων (REWE Group, 2020).

Στο επίπεδο συνεργασίας με τους προμηθευτές, η TUI εργάζεται συστηματικά για την ενίσχυση του θετικού αποτελέσματος στις τοπικές κοινότητες και στο περιβάλλον, τους ενθαρρύνει και τους παρέχει υποστήριξη, ενώ ενσωματώνει διεθνείς προδιαγραφές (πρόκριση ISO) και δεσμεύσεις αειφορίας (περιβαλλοντικού και κοινωνικού περιεχομένου) στα συμβόλαιά της. Η TUI Group έχει αναπτύξει κώδικα συμπεριφοράς προμηθευτή που δεσμεύει τους τελευταίους στο σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, στην τήρηση του εργατικού νόμου, στην εξάλειψη της δωροδοκίας και της διαφθοράς και στην υποστήριξη των τοπικών κοινοτήτων. Ο όμιλος δίνει έμφαση σε οργανωμένα σχήματα αξιολόγησης προμηθευτών, ελέγχει την επίδοση βάσει καθορισμένων κριτηρίων και στόχων αειφορίας, διαμοιράζεται την πληροφορία μέσα από σύγχρονα δίκτυα τεχνολογίας και πλατφόρμες ανατροφοδότησης, εκπαιδεύει, ευαισθητοποιεί και κινητοποιεί τους προμηθευτές για την υιοθέτηση αειφόρων πρακτικών, εκδίδει αναφορές επίδοσης, και εφαρμόζει προνομιακές συμφωνίες και επιβραβεύει όσους επιτυγχάνουν τους στόχους..

Η DER Touristik ως θυγατρική της REWE Group ακολουθεί το μοντέλο συνεργασίας του μητρικού ομίλου, που αναπτύσσεται σε παρόμοιες γραμμές με αυτό της TUI. Ειδικότερα, ο όμιλος επιλέγει προμηθευτές που πληρούν εκτός από οικονομικά κριτήρια αξιοπιστίας, προδιαγραφές οικολογικού, κοινωνικού και ηθικού περιεχομένου. Στη συνεργασία με προμηθευτές εργάζεται για την ανάπτυξη της διαύγειας και την προώθηση της αειφορίας με καθορισμό συγκεκριμένων απαιτήσεων και προδιαγραφών για συμμόρφωση με κοινωνικές και περιβαλλοντικές αρχές, με καθοδήγησή τους στην

υιοθέτηση βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών, με παρακολούθηση και έλεγχο για την απόκτηση αναγνωρισμένων πιστοποιήσεων, με υποστήριξη της εκπαίδευσης και ανάπτυξής τους, καθώς και με την αξιολόγηση τους και υιοθέτηση μέτρων βελτίωσης. Από το 2019 ο όμιλος δεσμεύει προμηθευτές και συνεργάτες με κώδικα συμπεριφοράς για συμμόρφωση με τα ανθρώπινα δικαιώματα, προστασία του περιβάλλοντος, σωστή μεταχείριση των ζώων και εφαρμογή της εργατικής νομοθεσίας (REWE Group, 2020).

Όσον αφορά τους συνεργάτες στους προορισμούς και τα πρακτορεία, η TUI τους αξιοποιεί ως πρεσβευτές της αειφορίας οι οποίοι προωθούν τις πιο πράσινες και υπεύθυνες επιλογές του χαρτοφυλακίου τους, ενώ το 2019 είχε ενσωματώσει στα συμβόλαια των εκδρομών δέσμευση ως προς τις ελάχιστες προδιαγραφές αειφορίας προς τήρηση από αυτούς. Η διαφοροποίηση στην ταξιδιωτική εμπειρία της TUI υλοποιείται οργανωμένα μέσα από 3 πρωτοβουλίες: την TUI Destination Experiences, την TUI Tours και την TUI Collection Excursions (TUI Group, 2015). Η πρώτη περιλαμβάνει ευρύ χαρτοφυλάκιο υψηλής ποιότητας τουριστικών εμπειριών σε προορισμούς με εκδρομές, περιηγήσεις, δραστηριότητες και μεγάλο φάσμα υπηρεσιών για τους ταξιδιώτες. Οι TUI Tours έχουν στον πυρήνα της εμπειρίας την αειφορία, καθώς πρόκειται για πολυήμερες εκδρομές που περιλαμβάνουν διαμονή, μεταφορά, ξενάγηση (εκπαιδευμένοι στην αειφορία ξεναγοί από την TUI Tours Academy) και απόλαυση βιωματικών εμπειριών σε διαφορετικούς προορισμούς, με τους ταξιδιώτες να γνωρίζουν την αυθεντικότητα του κάθε τόπου και να συνδέονται με τους ντόπιους (διαδραστικές και ελκυστικές εμπειρίες διαμονής σε σπίτια ντόπιων, συμμετοχής σε μαθήματα μαγειρικής, μαθήματα γλώσσας). Αυτές οι εκδρομές αναπτύσσονται σε συνεργασία με το TUI Care Foundation και περιλαμβάνουν είτε δωρεές σε δράσεις του, είτε συμμετοχή σε έργα του για την ενίσχυση ευάλωτων ομάδων και την ανάπτυξη θέσεων εργασίας. Τέλος, οι TUI Collection Excursions αποτελούν σύνολα-σειρές μοναδικών αυθεντικών εκδρομών (πληρούν κριτήρια ABTA), που είναι αποκλειστικότητα της TUI, και δίνουν στους ταξιδιώτες ξεχωριστή εμπειρία του κάθε προορισμού, ενώ παράλληλα δημιουργούν όφελος για τους ντόπιους και μειώνουν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα.

Η DER Touristik πιστοποιεί, επίσης, τα τουριστικά γραφεία στους προορισμούς και τους συνεργαζόμενους TOs ως προς την αειφορία (π.χ. οι DER Touristik Nordic και Adventure Specialists με Travelife, η DER Touristik Suisse με TourCert), ωστόσο η δημιουργία αυθεντικών βιωματικών τουριστικών εμπειριών οργανώνεται περισσότερο γύρω από συγκεκριμένους TOs και σπεσιαλίστες ταξιδιού. Ειδικότερα, ξεχωρίζει ο

εξειδικευμένος ΤΟ του ομίλου Kontiki ο οποίος διαθέτει σήμα αυθεντικότητας και για 40 χρόνια φροντίζει την παροχή βιωματικών εμπειριών (πληρούν κριτήρια GSTC και TourCert) στους ταξιδιώτες σε αρμονία με τη φύση και σε ουσιαστική-γνήσια επαφή με τους ανθρώπους στους προορισμούς (<https://www.kontiki.ch/nachhaltigkeit>). Για την ενίσχυση του υπεύθυνου ταξιδιού μια σημαντική πρωτοβουλία που έχει αναλάβει η DER Touristik ως όμιλος αποτελεί η στήριξη του έργου για την προώθηση του ταξιδιού στο καταφύγιο KAZA της Αφρικής, που συνδυάζει μοναδικά υδάτινα τοπία και τοπία σαβάνας και όπου ζει ένας από τους μεγαλύτερους πληθυσμούς ελεφάντων στη Γη. Ο όμιλος σε συνεργασία με αναγνωρισμένους οργανισμούς πιστοποίησης όρισε αυστηρά κριτήρια για την ανάπτυξη της τουριστικής δραστηριότητας στην περιοχή, ώστε αυτή να συνεισφέρει στη δημιουργία αξίας στις ντόπιες κοινότητες (δίκαιες εργασιακές συνθήκες και καλύτερες συνθήκες διαμονής) και να προστατεύονται η βιοποικιλότητα και οι φυσικοί πόροι (<https://www.dertouristik.com/de/nachhaltigkeit/kunden-und-produkte/kaza-projekt-afrika/>).

Τόσο η TUI όσο και η DER Touristik επενδύουν στις συνεργατικές σχέσεις και στο διαμοιρασμό γνώσης και πόρων για την αναδιαμόρφωση του συνόλου της τουριστικής βιομηχανίας σε ένα σύγχρονο αειφόρο μοντέλο, καθώς και για τη θετική συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο και στους προορισμούς.

Η TUI ως ηγέτης δύναται να κατευθύνει τις εξελίξεις στον κλάδο, με τους πόρους, το εκτόπισμα και την αναγνώριση που διαθέτει να της δίνουν τη δυνατότητα να ασκεί μεγαλύτερη επίδραση στην αγορά και να καθοδηγεί το μετασχηματισμό της. Μάλιστα, ο όμιλος αναπτύσσει διακριτή κατεύθυνση στρατηγικής για την υλοποίηση του μετασχηματισμού της αγοράς, μέσα από ένα σύνολο συντονισμένων δράσεων τις οποίες οργανώνει γύρω από τον πυλώνα “lead the way”. Κεντρικό σημείο σε αυτόν τον πυλώνα αποτελεί η προώθηση της καινοτομίας στο σύνολο του κλάδου και πέρα από αυτόν (SDG 9) μέσα από μια σειρά πρωτοβουλιών, μεταξύ των οποίων η συνεργασία με τους PwC και Travel Foundation πάνω σε έρευνα αιχμής για την μέτρηση και αξιολόγηση του περιβαλλοντικού, οικονομικού, κοινωνικού και φορολογικού αποτυπώματος της τουριστικής δραστηριότητας, η συμμετοχή σε ερευνητικές πρωτοβουλίες και προγράμματα ομάδων (SAFUG, RSB) για την παραγωγή εναλλακτικών βιώσιμων καυσίμων, καθώς και η σύνδεση με την παγκόσμια πλατφόρμα καινοτομίας Plug and Play για την ανάδειξη δυναμικών start ups που θα λανσάρουν βελτιστοποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες και θα παρουσιάζουν νέο know-how (TUI Group, 2020).

Η DER Touristik, από την πλευρά της, δεν αναπτύσσει διακριτή κατεύθυνση στρατηγικής αφιερωμένη στην υλοποίηση του μετασχηματισμού της αγοράς, αλλά δεσμεύεται από κοινού με έναν αριθμό συμμάχων να συνεισφέρει στην αειφόρο αναδιαμόρφωση της βιομηχανίας. Μεταξύ των συνεργατικών δράσεων στις οποίες συμμετέχει ο όμιλος ξεχωρίζουν το έργο “Green Travel Transformation” για τη βελτιστοποίηση της ορατότητας, της αναγνώρισης και της επικοινωνίας στα πληροφοριακά συστήματα και στα συστήματα κρατήσεων των πιστοποιημένων με αναγνωρισμένα σήματα αειφορίας επιλογών ταξιδιού στους πελάτες, καθώς και η υλοποίηση σε συνεργασία με τους Futouris και Loening Human Rights and Responsible Business έρευνας στα πλαίσια του έργου “Tour Operator Human Rights Due Diligence”, από την οποία προέκυψε μητρώο κινδύνων για τους προορισμούς, ένας οδηγός, δηλαδή, που αναλύει την επίδραση της δραστηριότητας της τουριστικής βιομηχανίας στα ανθρώπινα δικαιώματα (παρουσίαση στη βιομηχανία το 2019) (REWE Group, 2020).

Η συνεργασία για την ενίσχυση των τοπικών κοινοτήτων και των προορισμών με τη δημιουργία υποδομών για ένα καλύτερο μέλλον υποστηρίζεται μέσα από τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς TUI Care Foundation και DER Touristik Foundation που έχουν ιδρύσει οι όμιλοι. Αυτοί οι δύο οργανισμοί ξετυλίζουν το έργο τους μέσα από στρατηγικές συμμαχίες με φιλανθρωπικούς οργανισμούς, διεθνείς φορείς, κυβερνήσεις και τοπικές αρχές (SDG 17), καθώς και την ανάπτυξη προσφοράς δωρεών, που αξιοποιούνται αποτελεσματικά, ώστε να εξασφαλιστεί η ουσιαστική και με στέρεες βάσεις συνεισφορά στους προορισμούς για την ευημερία και την καλή υγεία (SDG, 3), και την εξάλειψη της πείνας, της φτώχειας και των ανισοτήτων (SDG 1, 2, 10).

Βασικός άξονας στον οποίο εργάζονται και οι δύο είναι η ανάπτυξη της εκπαίδευσης και το άνοιγμα ευκαιριών επαγγελματικής κατάρτισης για παιδιά και νέους (SDG 4). Η TUI, μάλιστα, συμμετέχει στην ομάδα εργασίας του UNWTO για την προστασία του παιδιού, ενώ ξεχωριστή μέριμνα αναπτύσσει η DER Touristik για την προάσπιση των δικαιωμάτων του παιδιού και την προφύλαξή του από τη σεξουαλική εκμετάλλευση: συνεργασία με ECPAT Deutschland E.V., υπογραφή κώδικα συμπεριφοράς για την προστασία του παιδιού βάσει διακήρυξης HE για τα ανθρώπινα δικαιώματα και σύμβασης HE για τα δικαιώματα του παιδιού, εκπαίδευση εργαζομένων, ενημέρωση ταξιδιωτών (DER Touristik Group, 2017).

Ο οργανισμός TUI Care Foundation επενδύει στην ανάπτυξη υποδομών για τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των κοινοτήτων και την εξασφάλιση της ευημερίας τους (TUI

Care Foundation, 2017), αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες για τη στήριξη της επιχειρηματικότητας των ντόπιων και τη βελτίωση του βιοπορισμού των νοικοκυριών (SDG 8), και παρέχοντας βοήθεια σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης καταστροφών. Ο οργανισμός DER Touristik Foundation πραγματοποιεί, επίσης, έργο για τη στήριξη και την ανοικοδόμηση κοινοτήτων που πλήττονται από καταστροφές.

Στον Πίνακα 2 συγκεντρώνονται ενδεικτικές δράσεις των δύο ιδρυμάτων πάνω τους άξονες που παρουσιάστηκαν.

Πίνακας 2: Δράσεις TUI Care Foundation & Der Touristik Foundation στους άξονες εκπαίδευσης και στήριξης της νεότητας και ευημερίας των κοινοτήτων

TUI CARE FOUNDATION	DER TOURISTIK FOUNDATION
εκπαιδευτικά προγράμματα των TUI Academies (Μαρόκο, Βιετνάμ, Ελλάδα, Σρι Λάνκα κ.α.) για κατάρτιση και άνοιγμα ευκαιριών σε μειονεκτούντες νέους ενίσχυση της γνώσης και της εμπλοκής των μειονεκτούντων παιδιών σε δράσεις για την αειφορία μέσω των TUI Junior Academies 2017-2018: περισσότεροι από 59.000 νέοι και παιδιά υποστηρίχθηκαν	πρωτοβουλία “giving education a home” για την οικοδόμηση και επέκταση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων για παιδιά και νέους που χρειάζονται καλύτερη εκπαίδευση και προοπτικές από το 2014: πάνω από 50 έργα ανέγερσης σχολείων σε 21 χώρες σε 5 ηπείρους από το 2016: υποστήριξη έργου “know one teach one” στο κέντρο εκπαίδευσης και κατάρτισης KOTO του Βιετνάμ
υποστήριξη προγραμμάτων ανάπτυξης βιώσιμης αγροκαλλιέργειας σε Ελλάδα, Τουρκία, Ισπανία Travel TECH 4 GOOD: κινητροδότηση επιχειρηματιών για startups στην Αφρική “100 Helping Hands” για την ανακούφιση ευάλωτων κοινοτήτων σε προορισμούς που επλήγησαν από τις συνέπειες Covid-	οικονομική στήριξη στο έργο “Child-friendly spaces” για την εξασφάλιση τροφής, ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και συμβουλευτικής σε 1,400 παιδιά που επλήγησαν από τον τυφώνα στην Αϊτή (2016)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Συμπεράσματα

5.1 Συζήτηση-σχολιασμός πάνω στους τομείς έρευνας

Όσον αφορά τα τουριστικά γραφεία, μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας εξετάστηκαν σύγχρονες προκλήσεις που μπορούν να αποτελέσουν απειλή εξάλειψης για τα παραδοσιακά τουριστικά γραφεία τα οποία δεν αναπτύσσουν ανοικτή και ολοκληρωμένη επιχειρησιακή επικοινωνία με το περιβάλλον τους, και δόθηκαν στοχευμένες προτάσεις πάνω στο μετασχηματισμό τους για την εξασφάλιση και διατήρηση της βιωσιμότητάς τους.

Ειδικότερα, σήμερα τα τουριστικά γραφεία έρχονται αντιμέτωπα με τη μεγάλη πρόκληση της ψηφιακής κυριαρχίας και των συνεχώς εξελισσόμενων έξυπνων τεχνολογιών, που αναδιαμορφώνουν την τουριστική εμπειρία σε όλα τα στάδιά της, ευνοούν την ανάδειξη επιθετικών και ευέλικτων ανταγωνιστών, και εντείνουν το φαινόμενο της αποδιαμεσολάβησης. Το φαινόμενο της αποδιαμεσολάβησης εκκινεί από την κάθετη ολοκλήρωση των ΤΟs, επεκτείνεται όλο και περισσότερο με την εφαρμογή της καθετοποίησης από low-cost αεροπορικές εταιρείες, καθώς και από επιχειρήσεις που παραδοσιακά δεν εντάσσονταν στην τουριστική αγορά, όπως τραπεζικούς οργανισμούς και ασφαλιστικές εταιρείες, και κορυφώνεται με την αξιοποίηση του διαδικτύου και των ενοποιημένων διαδραστικών τεχνολογιών. Σημαντική πρόκληση αποτελούν, ακόμα, οι σύγχρονες τάσεις στην αγορά των ταξιδιωτών η οποία εμφανίζει μεγάλη ετερογένεια, γεγονός που υπογραμμίζει την ανάγκη ανάπτυξης εξατομικευμένων σχέσεων μοναδικής και αμοιβαίας ωφέλειας μεταξύ γραφείου και ταξιδιώτη. Μεταξύ των κυρίαρχων τάσεων συγκαταλέγονται η στροφή στην υπεύθυνη, διαφοροποιημένη, έντονα βιωματική, αυθεντική και ποιοτικά αναβαθμισμένη τουριστική εμπειρία, η αυτονομία στο σχεδιασμό του ταξιδιού και η ανάγκη για συνεχή και ολοκληρωμένη υποστήριξη-βοήθεια σε όλες τις φάσεις του ταξιδιού από εξειδικευμένο σύμβουλο που διέπεται από επαγγελματισμό.

Σε αυτό το περιβάλλον απαιτείται ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στην καινοτομία και στη μάθηση από πλευράς των τουριστικών γραφείων, τα οποία χρειάζεται να μετασχηματιστούν προκειμένου να επιβιώσουν και να εδραιώσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα στην αγορά. Για να είναι αποτελεσματικός και ολοκληρωμένος ο μετασχηματισμός των τουριστικών γραφείων απαιτείται αυτά να εργαστούν πάνω σε ένα συνδυασμό ψηφιακής μεταστροφής με σύγκλιση του διαδικτύου, του κινητού εμπορίου και των διαδραστικών τεχνολογιών, εξειδίκευσης σε συγκεκριμένο

προϊόν ή σε συγκεκριμένη αγορά ή σε συνδυασμό των δύο, καθώς και βελτιστοποίησης των πελατειακών σχέσεων μέσα από τη σωστή αξιοποίηση της γνώσης για τον πελάτη, τον επαγγελματισμό, τη συνέπεια, την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και την παροχή εξατομικευμένης υποστήριξης, φροντίδας και συμβουλευτικών υπηρεσιών για κάθε πελάτη. Αυτό το νέο πρότυπο λειτουργίας των τουριστικών γραφείων μπορεί να μειώσει τα έξοδα λειτουργίας τους, να αυξήσει την κερδοφορία τους και, συνολικότερα, να ενισχύσει την αποδοτικότητά τους.

Ως προς το σύγχρονο ρόλο των TOs, από τη βιβλιογραφική επισκόπηση και κυρίως από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε με τη συγκριτική αξιολόγηση των TUI Group και DER Touristik Group, αναδείχθηκε η δυνατότητα αναπροσαρμογής τους σε ένα αιεφόρο πρότυπο που μεγιστοποιεί την αξία για το σύνολο της τουριστικής εφοδιαστικής αλυσίδας και εξυπηρετεί τη διεθνή ατζέντα των ΣΒΑ του ΟΗΕ για τη διαμόρφωση ενός καλύτερου μέλλοντος για τον κόσμο μέσα από τη θετική συμβολή τους στην προστασία και στην ανάδειξη του φυσικού περιβάλλοντος, στην ενίσχυση και στην ευημερία των κοινωνιών, καθώς και στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη των οικονομιών στους προορισμούς. Οι μεγάλοι διοργανωτές τουρισμού εργαζόμενοι στο εσωτερικό και στο εξωτερικό τους για τη διάχυση της γνώσης, την υιοθέτηση και ανάπτυξη σύγχρονης τεχνολογίας, τη συγκρότηση στρατηγικών συμμαχιών, την ενίσχυση της ποικιλομορφίας, καθώς και για την προώθηση της συνεχούς βελτίωσης, την έρευνας και της καινοτομίας, μπορούν να εδραιώσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποδίδει πρόσθετη αξία στους μετόχους, στους εργαζομένους, στους ταξιδιώτες, στους προμηθευτές, στους συνεργάτες, στις κοινότητες και στους προορισμούς.

5.2 Περιορισμοί και περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία πραγματοποιήθηκε κατεξοχήν στη βάση της δευτερογενούς έρευνας με συγκέντρωση, σύνθεση και αξιολόγηση δημοσιευμένων στοιχείων και υπάρχουσας γνώσης, θέτοντας ένα στέρεο πρώτο πλαίσιο το οποίο μπορεί μελλοντικά να αξιοποιηθεί ως οδηγός για εκπόνηση πρωτογενούς έρευνας στους τομείς που αυτή εξέτασε.

Ειδικότερα, η γνώση που συγκεντρώθηκε και αναδύθηκε από αυτήν την εργασία μπορεί να κατευθύνει μελλοντικές πρωτογενείς έρευνες στηριγμένες σε ερωτηματολόγια ή σε δομημένες συνεντεύξεις με managers τουριστικών γραφείων, με προμηθευτές ή

συνεργάτες ΤΟs, όπως γραφεία αντιπροσώπευσης ή ξενοδοχεία, καθώς και με ξεναγούς και άλλα στελέχη των ΤΟs που εργάζονται στους προορισμούς.

Κλείνοντας, υπάρχουν ανοιχτά ζητήματα τα οποία είναι σημαντικό να εξεταστούν περαιτέρω πάνω στους δύο τομείς που μελετήθηκαν στην παρούσα εργασία. Στον τομέα των τουριστικών γραφείων χρειάζεται να ερευνηθούν οι προοπτικές αλλά και τα μειονεκτήματα που αναδύονται από την ένταξη και την ανάπτυξή τους μέσα σε μεγάλα δίκτυα-networks. Στον τομέα των ΤΟs χρήζουν περισσότερης έρευνας οι στοχευμένες δράσεις τους για τη βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας και την εξέλιξη του προσωπικού τους, καθώς και για την ενημέρωση, την ευαισθητοποίηση και την ανατροφοδότηση από πελάτες και δυνητικούς πελάτες πάνω στην αειφορία στα πλαίσια της ανάπτυξης της στρατηγικής τους για τον αειφόρο μετασχηματισμό.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- ABTA. (2020). *Tourism for Good: A roadmap for rebuilding travel and tourism*, available at: <https://www.abta.com/sites/default/files/media/document/uploads/ABTA%20Tourism%20for%20Good%20A5%20Booklet%20121020.pdf>
- Abrate, G., Bruno, C., Erbetta, F., & Fraquelli, G. (2019). «Which future for traditional travel agencies? A dynamic capabilities approach». *Journal of Travel Research*, pp. 1-15.
- Aguiar-Quintana, T., Moreno-Gil, S., & Picazo-Peral, P. (2016). «How could traditional travel agencies improve their competitiveness and survive? A qualitative study in Spain». *Tourism Management Perspectives*, Vol. 20, pp. 98–108.
- Alegre, J., & Sard, M. (2015). «When demand drops and prices rise. Tourist packages in the Balearic Islands during the economic crisis». *Tourism Management*, Vol. 46, pp. 375–385.
- Anckar, B., & Walden, P. (2001). «Self-Booking of High- and Low-Complexity Travel Products: Exploratory Findings». *Information Technology & Tourism*, Vol. 4, No. 3-4, pp. 151-165.
- Bastakis, C., Buhalis, D., & Butler, R. W. (2004). «The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean». *Tourism Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 151–170
- Bennett, M., & Buhalis, D. (2003). «The Future for Internet Travel Distribution: the travel agent perspective». *Insights, English Tourism Council*, (January), pp. 25-30.
- Bigné, J. E., & Andreu, L. (2004). «Emotions in Segmentation. An Empirical Study». *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, No. 3, pp. 682 – 696.
- Boo, E. (1990). *Ecotourism; the potential and pitfalls* (2 Vols.). Washington, D.C.: World Wildlife Fund.
- Bricker, K., & Black, R. (2016). «Framework for understanding sustainability in the context of tourism operators». In S., McCool, & K. Bosak (eds.), *Reframing sustainable tourism*. Dordrecht: Springer, pp. 81–99.
- Budeanu, A. (2005). «Impacts and responsibilities for sustainable tourism: a tour operator's perspective». *Journal of Cleaner Production*, Vol. 13, No. 2, 89-97.
- Buhalis, D. (1998). «Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry». *Tourism Management*, Vol. 19, No. 5, pp. 409-421.
- Buhalis, D., & Licata, M. C. (2002). «The Future eTourism Intermediaries». *Tourism Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 207-220.

- Butler, R. W. (1991). «Tourism, Environment and Sustainable Development». *Environmental Conservation*, Vol. 18, No. 3, pp. 201-209.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Carlsen, J., & Butler, R. (2011). «Introducing sustainable perspectives of island tourism». In J., Carlsen, & R., Butler (eds). *Island Tourism: Sustainable Perspectives*. Wallingford: CABI, pp. 1-8.
- Davies, W. *Chinese-Owned Thomas Cook Reborn as Online Travel Agent*. Retrieved from: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-09-16/thomas-cook-resurrected-as-online-travel-firm-by-chinese-owner> (16/09/2020).
- Davis, F. D. (1989). «Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology». *MIS Quarterly*, Vol. 13, No. 3, pp. 318-340.
- De Vos, J. (2020). «The effect of COVID-19 and subsequent social distancing on travel behavior». *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, Vol. 5, pp. 1-3.
- Der Touristik Group. (2017)., *DER Touristik Group's commitment to sustainability*, available at: https://www.dertouristik.com/xbcr/der-net/Commitment%20to%20sustainability_DER%20Touristik%20Group_eng.pdf
- Dolnicar, S., & Laesser, C. (2007). «Travel Agency Marketing Strategy: Insights from Switzerland». *Journal of Travel Research*, Vol. 46, No. 2, pp. 133–46.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). «An Examination of the Nature of Trust in Buyer – Seller Relationships». *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 35-51.
- Fennell, D. A. (1999). *Ecotourism: An introduction*. London: Routledge.
- Font, X., Tapper, R., Schwartz, K. C., & Kornilaki, M. (2008). «Sustainable supply chain management in tourism». *Business Strategy and the Environment*, Vol. 17, No. 4, pp. 260–271.
- Frommer, A. (1988). *The new world of Travel*. New York: Prentice Hall Press.
- Gonsalves, P. S. (1997). «Alternative tourism – the evolution of the concept and establishment of a network». *Tourism Recreation Research*, Vol. 12, No. 2, pp. 9-12.
- González Rodríguez, M. R., & Sámper, R. M. (2012). «Analysis of the efficiency of Spanish travel agencies». *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis*, Vol. 5, No. 1, pp. 60-73.
- Gronau, W., & Kaufmann, R. (2009). «Tourism as a stimulus for sustainable development in rural area: A Cypriot perspective». *Tourismos journal*, Vol. 4, No.1(Spring), pp.63-82.

- Gustafson, P. (2012). «Managing business travel: Developments and dilemmas in corporate travel management». *Tourism Management*, Vol. 33, No. 2, pp. 276–284.
- Hall, D. R., & Brown, F. (2006). *Tourism and welfare: Ethics, responsibility and sustained well-being*. Wallingford: CABI.
- Hannerz, U. (1990). «Cosmopolitans and Local in World Culture». *Theory Culture Society*, Vol. 7, pp. 237-251.
- Harris, L., & Duckworth, K. (2005). «The future of the independent travel agent: the need for strategic choice». *Strategic Change*, Vol. 14, No. 4, pp. 209-18.
- Hennig-Thurau, T., & Klee, A. (1997), «The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality and Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development». *Psychology & Marketing*, Vol. 14, No. 8, pp. 737–64.
- Hernandez, V. *The Collapse of Thomas Cook: What happened and Why*. Retrieved from: <https://internationalbanker.com/brokerage/the-collapse-of-thomas-cook-what-happened-and-why/> (16/01/2020).
- Huang, C. D., Goo, J., Nam, K., & Yoo, C. W. (2017). «Smart Tourism Technologies in Travel Planning: The Role of Exploration and Exploitation». *Information & Management*, Vol. 54, No. 6, pp. 757–70.
- Kim, T., Kim, W. G., & Kim, H. B. (2009). «The effects of perceived justice on recovery satisfaction, trust, word-of-mouth, and revisit intention in upscale hotels». *Tourism Management*, Vol. 30, pp. 51–62.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principles of marketing* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kuo, N. T., Chang, K. C., Cheng, Y. S., & Lai, C. H. (2013). «How service quality affects customer loyalty in the travel agency: the effects of customer satisfaction, service recovery, and perceived value». *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, Vol. 18, No. 7, pp. 803-822.
- Kuom, M., & Oertel, B. (1999). «Virtual Travel Agencies». *Netnomics*, Vol. 1, No. 2, pp. 225-235.
- Kutay, K. (1989). «The new ethic in the adventure travel, Buzzworm». *The Environmental Journal*, Vol. 1, No. 4, pp. 31-36.
- Lang, T. C. (2000). «The Effect of the Internet on Travel Consumer Purchasing Behaviour and Implications for Travel Agencies». *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 6, No. 4, pp. 368-385.
- Law, R., Leung, K., & Wong, J. (2004). «The Impact of the Internet on Travel Agencies». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 100-107.

- Law, R., Leung, R., Lo, A., Leung, D., & Fong, L. H. N. (2015). «Distribution channel in hospitality and tourism: Revisiting Disintermediation from the Perspectives of Hotels and Travel Agencies». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27, No. 3, pp. 431–452.
- Lozano, J., Arbulú, I., & Rey-Maqueiera, J. (2016). «The Greening Role of Tour Operators». *Environmental Management*, Vol. 57, pp. 49–61.
- Mahika, E. C. (2011). «Current trends in tourist motivation». *Cactus Tourism Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 15-24.
- Mason, P. (2003). *Tourism impacts, planning and management*. UK, Butterworth-Heinemann
- Mayr, T., & Zins, A. H. (2009). «Acceptance of online vs. traditional travel agencies». *Anatolia*, Vol. 20, No. 1, pp. 164– 177.
- Michel, S. (2001). «Analyzing service failures and recoveries: A process approach». *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 20–33.
- Michel, S., Bowen, D., & Johnston, R. (2009). «Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives». *Journal of Service Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 253–273.
- Middleton, V., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A. (2009). *Marketing in travel & tourism* (4th ed.). Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Moliner, M. A., Sanchez, J., Rodriguez, R. M., & Callarisa, L. (2007). «Relationship quality with a travel agency: the influence of the postpurchase perceived value of a tourism package». *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 7, No. 3–4, pp. 194–211.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing». *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), pp. 20-38.
- Nguyen, T. H., Sherif, J., & Newby, M. (2007). «Strategies for successful CRM implementation». *Information Management & Computer Security*, Vol. 15, No. 2, pp. 102-115.
- Olenski, S. *Are OTAs Really Killing Brick and Mortar Travel Agencies?* Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2015/04/27/are-otas-really-killing-brick-and-mortar-travel-agencies/?sh=3bace65811d7> (27/04/2015).
- Oliver, R. L. (1999). «Whence Consumer Loyalty?». *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Special Issue), pp. 33-44.
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Oxford: CAB International.
- Pritchard, A., & Morgan, N. (2001). «Culture, Identity and Tourism Representation: Marketing Cymru or Wales?». *Tourism Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 167-79.

Read, S. E. (1980). «A Prime Force in the Expansion of Tourism in the Next Decade: Special Interest Travel». In D. E., Hawkins, E. L., Shafer, & J. M., Rovelstad (eds.), *Tourism Marketing and Management Issues*. Washington, D.C.: Department of Human Kinetics and Leisure Studies, George Washington University, pp. 193-202.

Rebollo, J. F. V., & Baidal, J. A. I. (2003). «Measuring sustainability in a mass tourist destination: pressures, perceptions and policy responses in Torrevieja, Spain.» *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 11, pp. 181-203.

REWE Group. (2020). *REWE Group Sustainability Report 2019*, available at: https://rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2019/sites/default/files/pdfs/rewe_group-sustainability_report_based_on_gri_standards_2019.pdf

Richards, G. (1996). *Cultural Tourism in Europe*. Wallingford: CABI.

Richards, P., & Font, X. (2019). «Sustainability in the tour operator-Ground agent supply chain». *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 27, pp. 277-291.

Saraniemi, S., & Kylänen, M. (2011). «Problematizing the Concept of Tourism Destination: An Analysis of Different Theoretical Approaches». *Journal of Travel Research*, Vol. 50, No. 2, pp. 133-143.

Sanchez, J., Callarisa, L., Rodriguez, R. M., & Moliner, M. A. (2006). «Perceived value of the purchase of a tourism product». *Tourism Management*, Vol. 27, pp. 394–409.

Schwartz, K., Tapper, R., & Font, X. (2008). «A Sustainable Supply Chain Management Framework for Tour Operators». *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 16, No. 3, 298-314.

Sheldon, P. J. (1997). *Information Technologies for Tourism*. Oxford: CAB International.

Shih, T. H. (2019). «Thomas Cook's Collapse a Hard Lesson for Fosun». *China and the World: Ancient and Modern Silk Road*, Vol. 2, No. 4, pp. 1-3.

Sigala, M. (2008). «A supply chain management approach for investigating the role of tour operators on sustainable tourism: the case of TUI». *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16, pp. 1589-1599.

Steyn, B. (2000). «Model for developing corporate communication strategy». *Communicare*, Vol. 19, No. 2, pp. 1-16.

Tepelus, M. C. (2005). «Aiming for sustainability in the tour operating business». *Journal of Cleaner Production*, Vol. 13, No. 2, 99-107.

Tiwana, A. (2001). *The Essential Guide to Knowledge Management: E-business and CRM Applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Tourism Australia. (2011). *A uniquely Australian invitation: The experience seeker*, available at: http://www.tourism.australia.com/en-au/documents/Corporate%20-%20Marketing/marketing_experience_factsheet.pdf

- TUI Care Foundation. (2017). *Caring for a Better World, Strategic plan 2017-2020*, available at: <https://www.tuicarefoundation.com/damfiles/default/PDFs/170720-TCF-Strategic-plan-2017-2020.pdf-d3d6fbae04bae9bebee37f83004d0153.pdf>
- TUI Group. (2015). *TUI Group "Better Holidays, Better World" Sustainability Strategy 2015-2020*, available at: https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/en/sustainability/Reporting/TUI-Group-Better-Holidays-Better-World-strategy_EN-6fe1204e90342f321580a4eb81c7dc72.pdf
- TUI Group. (2019a). *TUI Sustainability Report 2018*, available at: https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/de/nachhaltigkeit/berichterstattung-downloads/2019/nachhaltigkeitsbericht-de-en/TUI_CSR18_EN.pdf-5940a155fe7c4eb56170bf97e3b69ec6.pdf
- TUI Group. (2019b). *Annual Report of the TUI Group 2019*, available at: https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/en/investors/6_Reports-and-presentations/Reports/2019/TUI_AR_2019_EN.pdf-196ebc3fcc7cbb4d4fa946d5295001b2.pdf
- TUI Group. (2020). *TUI Sustainability Report 2019*, available at: https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/de/nachhaltigkeit/berichterstattung-downloads/2020/TUI-Group-Sustainability-Report-2019_Final.pdf-72ad05bff1496edcbe875bb827d93e41.pdf
- TUI Group Corporate. *VIBE – The TUI Leadership Model* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=eodJ9cosdWI&feature=youtu.be> (02/05/2017).
- UN General Assembly. (2015). *Transforming our world : the 2030 Agenda for Sustainable Development*, A/RES/70/1, available at: <https://www.refworld.org/docid/57b6e3e44.html>
- World Tourism Organization. (1985). «Tourism's Place in the Input-output Tables of the National Economy». WTO, Madrid.
- Zeithaml, V.A. (1988). «Consumer perceptions of price, quality, and value: A means–end model and synthesis of evidence». *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, pp. 2–22.
- Zhang, Y., Driscoll, D. A., Lazarony, P. J., Lin, B., & Zhang, R. (2006). «What affects travellers' preference of e-travel or traditional travel agencies: an empirical study». *International Journal of Services and Standards*, Vol. 2, No. 4, pp.385-399.
- Ziady, H. *Brexit's role in Thomas Cook's demise*. Retrieved from: <https://edition.cnn.com/2019/09/23/business/thomas-cook-collapse/index.html> (23/09/2019).
- Μεταφρασμένη**
- Robbins, P. S., & Judge, A. T. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις* (2η εκδ.), (μτφρ.) Α. Πλατάκη, Αθήνα: Κριτική.
- Ελληνική**
- Ασπρίδης Γ. Μ., Τσέλιος Δ., & Ρωσσίδης Γ. Φ. (2018). *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες*. Αθήνα: Κριτική.

Βαρελάς, Σ. *Κορωναιός και το νέο ψηφιακό περιβάλλον στα επαγγελματικά γεγονότα*. Ανακτήθηκε από: <https://money-tourism.gr/koronaio-to-neo-psifiako-perivallon-sta-epaggelmatika-gegonota/> (10/03/2020)

Γείτονα, Μ., & Σαραντόπουλος, Ι. (2015). *Ιατρικός Τουρισμός*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Δημητριάδης, Σ., & Τζωρτζάκη Α. Μ. (2010). *Μάρκετινγκ. Αρχές - Στρατηγικές - Εφαρμογές*. Αθήνα: Rosili.

Κοκκώσης, Χ., Τσάρτας, Π., & Γκρίμπα, Ε. (2011). *Ειδικές και Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού*. Αθήνα: Κριτική.

Λαγός, Γ. Δ. (2018). *Τουριστική οικονομική* (2η εκδ.). Αθήνα: Κριτική.

Λαζανά, Φ. (2003). *Εισαγωγή στον επαγγελματικό τουρισμό*. Αθήνα: Interbooks.

Παπαγεωργίου, Α. Ν. (2018). *Οργάνωση και Λειτουργία Τουριστικών Γραφείων: Προγραμματισμός Ταξιδιού - Σύνθεση Τουριστικών Πακέτων*. Αθήνα: Φαίδιμος.

Διαδικτυακές πηγές

<http://www.amadeus.com/msite/global-report/2018/en/home/index.html?OPRO=69>

www.clevertours.com

www.der.com

<https://www.dertouristik.com/de/marken/>

<https://www.dertouristik.com/de/nachhaltigkeit/kunden-und-produkte/kaza-projekt-afrika/>

<https://www.dertouristik.com/de/nachhaltigkeit/umwelt-und-natur/umweltschutz-und-energiemanagement/>

<https://www.dertouristik.com/en/company/der-touristik-group/vision-und-mission-statement/>

<https://www.kontiki.ch/nachhaltigkeit>

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

www.tuifly.com

<https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group>

<https://www.tuigroup.com/en-en/responsibility/strategy>

www.tuivillas.com

<https://visualise.com/case-study/thomas-cook-virtual-holiday>