



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

**Α.Ε.Ι ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

*Παγκοσμιοποίηση, Διαπολιτισμικό Μάνατζμεντ και Διεθνείς εφαρμογές στον Τουρισμό.*

*Globalization, Cross-Cultural Management and International Cases in Tourism.*

**Φοιτήτρια  
Ψαλίδα Ευθυμία  
Α.Μ 7472**

**Επιβλέπων  
Κονιόρδος Μιχαήλ - Καθηγητής**

**Αθήνα, 17/02/2016**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Αφιερωμένο, στο καθηγητή Κωνιόρδο Μιχαήλ. "Ο μέτριος δάσκαλος μιλάει. Ο καλός δάσκαλος εξηγεί. Ο εξαιρετικός δάσκαλος δείχνει. Ο μεγάλος δάσκαλος εμπνέει. William Arthur ward 1921-1994*

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	6
1.1 Ορισμός.....	6
1.2 Εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης.....	7
1.3 Προοπτικές πάνω στην παγκοσμιοποίηση.....	9
1.4 Τρία Πεδία της Παγκοσμιοποίησης.....	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	16
2.1 Ορισμός.....	16
2.2 Απόψεις στο διαπολιτισμικό management.....	17
2.3 Διαχειριστικά διλήμματα στην πολυπολιτισμική οργάνωση.....	18
2.4 Διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας μεταξύ των οργανισμών.....	19
2.5 Πολυπολιτισμική διαχείριση της γνώσης και διαφανείς διπλωματικές καινοτομίες.....	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b> .....	26
3.1 Η έννοια της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας.....	26
3.2 Παγκοσμιοποίηση και Τουρισμός.....	27
3.3 Διεθνείς οργανισμοί του τουρισμού.....	30
3.3.1 Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού.....	30
3.3.2 Το Συμβούλιο Παγκόσμιου Τουρισμού και Ταξιδιών.....	31
3.3.3 Η Παγκόσμια Τράπεζα και το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ: Μη -Τουριστικοί Θεσμοί καλλιεργούν την Εταιρική Τουριστική Ατζέντα.....	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b> .....	35
4.1 Διεθνείς εφαρμογές του τουρισμού.....	35
4.1.1 Οικοτουρισμός.....	35
4.1.2 Χρονομεριστική μίσθωση.....	36
4.1.3 Τουρισμός ατόμων με ειδικές ανάγκες.....	38
4.1.4 Τουρισμός και τρομοκρατία.....	40
4.1.5 Θέρετρα all inclusive.....	42
4.1.6 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	43
4.1.7 Αεροπορικά προγράμματα για συχνούς πελάτες.....	46
Κεφάλαιο 5.....	48
5.1 Παρατήρηση της τουριστικής βιομηχανίας με τη χρήση μελέτης περιπτώσεων .....	48
5.2 Μελέτη περίπτωσης (ορισμός και χρησιμότητα).....	48
5.3 Αεροπορικές εταιρίες στο Ηνωμένο Βασίλειο.....	50
5.4 Αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους.....	51
5.5 Expedia - Λιανικές πωλήσεις ταξιδιών μέσω διαδικτύου.....	54
5.6 Τουρισμός με σκοπό την παρατήρηση της άγριας φύσης στην Νότια Αφρική.....	56
5.7 Το μουσείο του Γκουγκενχάιμ, Μπιλμπάο, Ισπανία.....	59
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	61
<b>ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ</b> .....	62
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	65

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το πτυχιακό πόνημα θα βασιστεί σε τρεις βασικούς άξονες: Ο **πρώτος άξονας** θα αφορά την εισαγωγή στο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης και πως αυτό επιδρά σε διάφορους νευραλγικούς τομείς των κοινωνιών (οικονομικός, πολιτικός, πολιτισμικός, κοινωνικός). Πιο συγκεκριμένα θα αποσαφηνιστεί τόσο η ίδια η έννοια της παγκοσμιοποίησης δηλαδή της ενσωμάτωσης του διεθνισμού, της πολυπολιτισμικότητας, της αντικατάστασης της τοπικής απομόνωσης από την αλληλεξάρτηση των εθνών και τελικά της διεθνούς ολοκλήρωσης. Αυτό θα πραγματοποιηθεί μέσα από μια ιστορική αναδρομή του ορισμού της παγκοσμιοποίησης ξεκινώντας από τη δεκαετία του 60 που παρατηρούνται οι πρώτες αναφορές στο φαινόμενο αυτό και καταλήγουμε στη δεκαετία του 90 που ήρθε επίσημα στα πλαίσια του παγκοσμίου κοινωνικού διαλόγου.

Στο **δεύτερο άξονα** θα ερευνηθεί ενδελεχώς η φύση της διαπολιτισμικής διαχείρισης της γνώσης καθώς και οι γενικές αξιώσεις ότι οι διαφορετικές επιστήμες συνδυάζονται ευέλικτα. Μελετώντας το φαινόμενο του διαπολιτισμικού μάνατζμεντ και θα προσπαθήσουμε να δώσουμε απαντήσεις στα ερωτήματα: Πως γίνεται η ανταλλαγή γνώσεων σε πολυπολιτισμικούς οργανισμούς; Τι προβλήματα και τι ερωτήσεις προκύπτουν; Με βάση τι μπορούμε να πούμε ότι ένα άτομο έχει διαφορετική νοοτροπία συγκριτικά με κάποιον άλλο και πως μπορούμε να είμαστε βέβαιοι ότι αυτή η νοοτροπία αντανάκλα τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα ανταποκρίνονται στις νέες ιδέες και την καινούργια γνώση; Κάτω υπό ποιους όρους τα άτομα ή οι ομάδες διαφορετικών πολιτισμικών παραδόσεων παράγουν ιδέες που έχουν πιθανότητα να ληφθούν υπόψη και να γίνουν πράξη;

Ο **τρίτος άξονας** περιγράφει συγκεκριμένα παραδείγματα του διεθνή τουρισμού τόσο υπό το κοινωνικό πρίσμα (Αεροπορικά προγράμματα για συχνούς πελάτες, θέρετρα που τα συμπεριλαμβάνουν όλα, Εταιρική κοινωνική ευθύνη στον τουρισμό, οικοτουρισμός – Μπελίζ , χρονομεριστική ανάπτυξη, τουρισμός και ταξιδιώτες με αναπηρίες, τουρισμός και τρομοκρατία) όσο και μεμονωμένες μελέτες περίπτωσης αεροπορικών εταιριών στο Ηνωμένο Βασίλειο, Expedia - Λιανικές πωλήσεις ταξιδιών μέσω διαδικτύου, τουρισμός με σκοπό την παρατήρηση της άγριας φύσης στην Νότια Αφρική και το μουσείο του Γκουγκενχάιμ, Μπιλμπάο, Ισπανία. Εισάγουμε την έννοια του τουρισμού και της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας.

## ABSTRACT

This thesis will be based on three main axes: The **first axis** will be the introduction to the phenomenon of globalization and how this impacts on various key sectors of society (economic, political, cultural, social). In particular it will be clarified that the concept of globalization is the integration of internationalism, multiculturalism, replacement of local isolation from the interdependence of nations and ultimately the international integration. This will be described through a historical review of the definition of globalization starting from the decade of 60s observed the first references to this phenomenon and end up in the 90s when it officially came in the international social dialogue.

The **second axis** will thoroughly investigate the nature of Cross-cultural management and the general claims that the different sciences are combined successfully. Studying the phenomenon of intercultural management and trying to give answers to the questions: How is the exchange of knowledge in multicultural organizations? What problems and what questions arise? Based on what we can assume that a person has a different mindset from someone else, and how can we be sure that this mentality reflects the way in which individuals respond to new ideas and new knowledge? Under what conditions individuals or groups of different cultural traditions produce ideas that are likely to be considered and put into practice?

The **third axis** describes concrete examples of international tourism both in the social context (Flight programs for frequent customers, resorts all-inclusive, Corporate Social Responsibility in tourism, ecotourism - Belize timeshare development, tourism and travelers with disabilities, tourism and terrorism) as well as individual case studies: airlines in the United Kingdom, Expedia - Retail travel Internet sales, tourism in order to observe wildlife in South Africa and the Guggenheim Museum, Bilbao in Spain. We introduce the meaning of tourism and the global tourism industry.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Σε αυτό το κεφάλαιο την έννοια της παγκοσμιοποίησης παρατηρώντας τους διαφορετικούς ορισμούς που δόθηκαν κατά το πέρασ του χρόνου. Αρχίζοντας από την δεκαετία του 60 και φτάνοντας μέχρι το τέλος του 90 υπογραμμίζουμε τις αναφορές που υπήρξαν στο φαινόμενο αυτό από τους Holton, Gill, Robertson, Giddens.

Έπειτα αναλύουμε τις προοπτικές της παγκοσμιοποίησης που κατά καιρούς συζητήθηκαν όπως ως μέσο κοινωνικής συνείδησης ή κοινωνικής εξέλιξης. Στη συνέχεια θα δώσουμε τρεις διαφορετικές πτυχές της παγκοσμιοποίησης με επιχειρηματικό, κοινωνικό και πολιτικό περιεχόμενο.

## 1.1 Ορισμός

Η παγκοσμιοποίηση είναι η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση, ενσωμάτωση και τριβή μεταξύ ανθρώπων και εταιρειών σε διάφορα μέρη του κόσμου. Είναι ένας γενικός όρος που αναφέρεται σε ένα σύμπλεγμα σχέσεων στα πεδία της οικονομίας, του εμπορίου, της κοινωνίας της τεχνολογίας, της κουλτούρας και της πολιτικής. Ο όρος χρησιμοποιείται τουλάχιστον από το 1944, αλλά ο πρώτος που τον χρησιμοποίησε σε οικονομικό πλαίσιο ήταν ο Theodore Levitt. Ένας τυπικός, αν και περιοριστικός, ορισμός είναι αυτός που δίνει το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, ο οποίος δίνει έμφαση στην αυξανόμενη οικονομική αλληλεξάρτηση των χωρών παγκόσμια μέσω του αυξανόμενου όγκου και ποικιλίας διεθνών συναλλαγών αγαθών και υπηρεσιών, της ελεύθερης ροής κεφαλαίου διεθνώς, και της γρήγορης και ευρείας διάχυσης της τεχνολογίας. Σύμφωνα με τον Ismael Sharif, η παγκοσμιοποίηση είναι η παγκόσμια διαδικασία ομογενοποίησης τιμών, προϊόντων, απολαβών, τόκων, και κερδών. Η ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης έγκειται σε τρεις παράγοντες: στον ρόλο της μετανάστευσης ανθρώπων, στο διεθνές εμπόριο, και στις γρήγορες μετακινήσεις κεφαλαίων και την ολοκλήρωση των χρηματοπιστωτικών αγορών.

Η παγκοσμιοποίηση/διεθνοποίηση ταυτίζεται με διάφορες τάσεις οι οποίες έκαναν την εμφάνισή τους ή ενισχύθηκαν σημαντικά μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Αυτές περιλαμβάνουν την αυξημένη διεθνή κινητικότητα αγαθών, χρημάτων, πληροφοριών και ανθρώπων, καθώς και την ανάπτυξη της τεχνολογίας, των οργανισμών, των νομικών συστημάτων και των υποδομών που συνέβαλαν σε αυτή την κινητικότητα. Πιο συγκεκριμένα αυτές οι τάσεις εκφράζονται μέσα από δύο κύριες κατηγορίες:

Περισσότερες διεθνείς πολιτισμικές ανταλλαγές:

- Ενίσχυση της πολυπολιτισμικότητας μέσω της εξαγωγής κουλτούρας, αν και συχνά αυτό καταλήγει σε υβριδοποίηση ή αφομοίωση (π.χ. δυτικοποίηση ή και σινοποίηση)
- Περισσότερα ταξίδια και τουρισμός σε χώρες του εξωτερικού
- Αυξημένη μετανάστευση, περιλαμβανομένης της παράνομης μετανάστευσης
- Εξαγωγή τοπικών καταναλωτικών αγαθών (π.χ. τρόφιμα) σε άλλες χώρες (τα οποία συχνά προσαρμόζονται στην κουλτούρα όπου εισάγονται)
- Παγκόσμιες μόδες και παγκόσμια μαζική κουλτούρα (π.χ. ιστολόγιο)
- Διεθνείς αθλητικές διοργανώσεις

Τεχνικές/νομικές:

- Ανάπτυξη παγκόσμιας υποδομής τηλεπικοινωνιών και μεγαλύτερη διασυννοριακή ροή δεδομένων, με χρήση του Διαδικτύου, δορυφόρων επικοινωνίας, υποβρύχιων συρμάτων με οπτικές ίνες, και κινητής τηλεφωνίας.
- Αύξηση του αριθμού προτύπων που εφαρμόζονται διεθνώς (π.χ. πνευματική ιδιοκτησία, ευρεσιτεχνία).
- Δημιουργία του Διεθνούς Ποινικού Δικαστηρίου και του Διεθνούς Δικαστηρίου της Χάγης.

## 1.2 Εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης

Η ιστορία της παγκοσμιοποίησης αμφισβητείται από επιστήμονες (Holton, 1998 *Globalization and the nation-state*. Basingstoke, UK: Macmillan.) με μερικούς από αυτούς να ισχυρίζονται μια παλαιά γενεαλογία ενώ άλλοι την βλέπουν ως ένα πιο πρόσφατο και σύγχρονο φαινόμενο. Μερικοί αναλυτές υποστηρίζουν ότι τάσεις παγκοσμιοποίησης μπορούν να παρατηρηθούν στις πιο αρχικές περιόδους της ανθρώπινης ιστορίας (Frank, A. G. (1996). *The underdevelopment of development*. In S. Chew and R. Denmark (Eds.). *The underdevelopment of development: Essays in honour of Andre Gunder Frank*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications., Held, χωρίς ημερομηνία, *Globalization after September 11<sup>th</sup>*. Retrieved 6 June 2003 - [http://www.polity.co.uk/global/after\\_sept11.htm](http://www.polity.co.uk/global/after_sept11.htm)). Μερικοί αναφέρονται στην παγκοσμιοποίηση στη σύγχρονη μορφή της και εντοπίζουν την ανάπτυξη της στην περίοδο του Ευρωπαϊκού αποικισμού που ξεκίνησε στην δεκαετία του 60 (Hoogvelt 1997 *Globalisation and the postcolonial world: The new political economy of development*. Houndmills, UK: Macmillan Press., Robertson 1992, *Globalization: Social theory and global culture*. London: Sage.). Παρόλα αυτά, άλλοι αναλυτές ισχυρίζονται ότι η παγκοσμιοποίηση έχει πιο πρόσφατες ρίζες. Ο Steven Gill στην συζήτηση του για την παγκοσμιοποίηση ως «πολιτικό σχέδιο» (1999, *Globalisation and crisis at the end of the twentieth century*, Discussion Paper No. 26, May 7<sup>th</sup>, Centre for Development Studies, Flinders University of South Australia.), τοποθετεί την έναρξη της στην δεκαετία του 80 όταν οι οικονομίες της Βορείου Αμερικής και της Ευρώπης ακολουθούσαν πολιτικές της ελεύθερης ροής του κεφαλαίου και ένα σταθερό σύστημα συναλλαγματικής ισοτιμίας βασισμένο στον χρυσό κανόνα<sup>1</sup>. Παρόλο που αυτό το σύστημα κατέρρευσε με την μεγάλη οικονομική ύφεση (βλέπε Gill, 1999), έδειχνε φανερά χαρακτηριστικά της διασύνδεσης μιας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας. Παρόλα αυτά, μόνο από την δεκαετία του 80 η παγκοσμιοποίηση ανέλαβε την πιο ισχυρή και ολοκληρωμένη μορφή της και ήρθε στο μέτωπο της ανάλυσης. Μια κατανόηση της σύγχρονης παγκοσμιοποίησης πρέπει να βασίζεται στους προκατόχους της, τον εκσυγχρονισμό και τα κινήματα ανάπτυξης που χαρακτήριζαν την περίοδο ανάμεσα στην δεκαετία του 50 και σε εκείνη του 80.

Μέχρι τα μέσα του εικοστού αιώνα τα τεχνολογικά και οικονομικά επιτεύγματα από χώρες καίριας σημασίας στην Ευρώπη και στην Βόρεια Αμερική, που επετεύχθησαν μέσα από τις διαδικασίες βιομηχανοποίησης, οδήγησαν σε μια ευρεία αποδοχή μιας προοπτικής εκσυγχρονισμού. Σύμφωνα με τον Giddens<sup>2</sup>:

Η κεντρική ιδέα της θεωρίας εκσυγχρονισμού είναι ότι οι υπανάπτυκτες κοινωνίες παραμένουν παγιδευμένες μέσα σε παραδοσιακούς θεσμούς, από τους οποίους πρέπει να απελευθερωθούν εάν σκοπεύουν να πλησιάσουν στην οικονομική ευημερία που επιτεύχθηκε στη Δύση... η υπανάπτυξη μπορεί μόνο να ξεπεραστεί από την υιοθέτηση τρόπων συμπεριφοράς βασισμένων πάνω σε αυτούς που βρίσκουμε σε ήδη υπάρχουσες βιομηχανοποιημένες κοινωνίες (1986 *Sociology: A brief but critical introduction* (2<sup>nd</sup> ed.). Houndmills, UK: Macmillan., σελ. 29).

Η θεωρία εκσυγχρονισμού βασίστηκε σε έναν εννοιολογικό προσδιορισμό προόδου, ο οποίος αναπτύχθηκε από τον ορθολογισμό του 18<sup>ου</sup> και 19<sup>ου</sup> αιώνα και ο οποίος διατύπωνε ότι εάν η παραδοσιαρχία αντικαθιστούταν από τον εκσυγχρονισμό με τις τεχνολογίες του και τις αποδοτικότητες του, τότε τα οικονομικά οφέλη θα αυξάνονταν σε άλλους ανθρώπους<sup>2</sup>. Έτσι, η θεωρία εκσυγχρονισμού έθεσε ξεκάθαρα μια παγκόσμια προφητεία ανάμεσα στα βιομηχανοποιημένα, «σύγχρονα» κράτη του πρώτου ή ανεπτυγμένου κόσμου και στα κράτη που μένει να αναπτυχθούν του τρίτου ή υπανάπτυκτου κόσμου. Αυτό σημάδεψε την έναρξη του προγράμματος ανάπτυξης που πρόεκυψε μετά το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου καθώς οι Ευρωπαίοι άποικοι πάλευαν με τη δική τους ανασυγκρότηση μετά από τις καταστροφές του πολέμου, και οι Αμερικανοί αναδείχτηκαν σε παγκόσμια δύναμη<sup>3</sup>.

Διάφορες φωνές διατύπωσαν πιο κατάλληλα μονοπάτια προς την ανάπτυξη ή άσκησαν κριτική προς τις αναπτυξιακές συνέπειες του εκσυγχρονισμού. Μια πηγή κριτικής ήρθε από τους θεωρητικούς της εξάρτησης οι οποίοι επηρεάστηκαν από το πνεύμα στρουκτουραλισμού της Λατινικής Αμερικής που υποστήριζε ότι τόσο εξωτερικές όσο και εσωτερικές διαρθρωτικές δυνάμεις οδήγησαν τις αναπτυσσόμενες χώρες να κρατιούνται σε ναι κατάσταση «εξάρτησης» μέσα στην διεθνή οικονομική τάξη (Todaro, M. P. (1997). *Economic development*. London: Longman.). Ο οικονομολόγος Andre Gunder Frank ο οποίος ήταν ένας από τους ιδρυτές της σχολής εξάρτησης περιέγραψε το σχέδιο ανάπτυξης κάτω από τον εκσυγχρονισμό ως:

Η ανάπτυξη αντιστοιχούσε όλο και περισσότερο με την οικονομική ανάπτυξη, και αυτό έφτασε να αντιστοιχεί στην πραγματικότητα αν όχι αυτοδικαίως με την οικονομική αύξηση. Αυτό με τη σειρά του μετρήθηκε με την αύξηση του GNP ανά κεφαλήν. Οι υπόλοιπες «κοινωνικές» όψεις της αύξησης που ισούνται με ανάπτυξη ονομάστηκαν «εκσυγχρονισμός». Ανάπτυξη σήμαινε να ακολουθεί κανείς βήμα προς βήμα τα (αμερικανικά εξιδανικευμένα) βήματα μας από την παράδοση στο μοντερνισμό (1996).

Μετά από χρόνια παρατήρησης των αποτελεσμάτων του προγράμματος «ανάπτυξης» κυρίως στην Λατινική Αμερική αλλά επίσης και σε άλλες περιοχές του αναπτυσσόμενου κόσμου και προσπαθώντας να συμφιλιώσει αυτά με τις αναπτυξιακές θεωρίες, ο Frank καθόρισε μια θεωρία της «ανάπτυξης της υπανάπτυξης». Υποστήριξε ότι για τις αναπτυσσόμενες χώρες «η συνεχής συμμετοχή στο ίδιο καπιταλιστικό παγκόσμιο σύστημα θα μπορούσε μόνο να σημαίνει συνεχή ανάπτυξη της όρους και εφάρμοζε τα οφέλη εξωτερικών επενδυτών (1996). Όπως ο Britton, S. (1982 *The political economy of tourism in the Third World. Annals of Tourism Research*, 9(3), 331- 358.) συνοπτικά το περιέγραψε: « η εξάρτηση περιλαμβάνει την υπόταξη της εθνικής οικονομικής αυτονομίας για να ανταποκριθεί στα συμφέροντα ξένων ομάδων πίεσης και προνομιούχων τοπικών τάξεων παρά για αυτές τις προτεραιότητες ανάπτυξης που προκύπτουν από μια ευρύτερη πολιτική συναίνεση. Για να αποφύγουν τις παγίδες της εξάρτησης, μερικοί συνηγόρησαν υπέρ της ανεξάρτητης ανάπτυξης που βασίζεται πάνω σε υποκατάσταση των εισαγωγών και βιομηχανοποίηση σε εθνικό επίπεδο που περιγράφηκε ως στρατηγικές «ανάπτυξης προς τα έσω» (Brohman, J. (1996). *New directions in tourism for third world development. Annals of Tourism Research*, 23(1), 48-70.). Παρόλα αυτά, τέτοιου είδους στρατηγικές υπόκειντο σε τρομερά πυρά από νεοκλασικούς οικονομολόγους που πρότειναν ότι οι αναπτυσσόμενες χώρες θα έπρεπε αν επικεντρώνονται όχι στο να αναπτύξουν τους δικούς τους βιομηχανικούς τομείς αλλά αντί αυτού να εξάγουν πρωταρχικά αγαθά σε ένα παγκόσμιο εμπορικό δίκτυο λειτουργώντας σύμφωνα με τους κανόνες αγοράς συγκριτικού πλεονεκτήματος (Brohman, 1996, σελ. 49). Με την άνθιση του νεοφιλελευθερισμού και κυρίως τις παρεμβατικές πολιτικές της διαρθρωτικής προσαρμογής των IMF και Παγκόσμιας



Τράπεζας, «οι στρατηγικές ανάπτυξης προς τα έξω» έχουν γίνει σύνηθες φαινόμενο και σχεδόν όλα τα κράτη του κόσμου είναι δεσμευμένα στο παγκόσμιο εμπορικό καθεστώς (Brohman, 1996).

Ενώ ο ιμπεριαλισμός, ο εκσυγχρονισμός, η αναπτυξιακή θεωρία και η παγκοσμιοποίηση μπορεί να λαμβάνονται ως εντελώς ξεχωριστά φαινόμενα από μερικούς συγγραφείς, η έρευνα της Hoogvelt στην παγκοσμιοποίηση τα χαρακτηρίζει όλα ως αλληλένδετες φάσεις της καπιταλιστικής ανάπτυξης και επέκτασης (1997, σελ. 16-17). Η τυπολογία της βλέπει τέσσερις φάσεις:

- 1500-1800 εμπορική φάση, μεταφορά του οικονομικού πλεονάσματος μέσω καταλήστευσης και λεηλασίας, συγκαλυμμένα ως εμπόριο.
- 1800-1950 αποικιακή περίοδος, μεταφορά οικονομικού πλεονάσματος μέσω «άνισους όρους εμπορίου» λόγω ενός διεθνούς διαχωρισμού εργασίας που επιβλήθηκε από τον αποικισμό.
- 1970- μετά-ιμπεριαλισμό, μεταφορά του οικονομικού πλεονάσματος μέσω εργασιών για εξόφληση χρέους (Hoogvelt, 1997, σελ. 17).

Παρομοίως, ο Waters βλέπει τον καπιταλισμό και τον εκσυγχρονισμό ως πολύ αλληλεξάρτητους:

Ο καπιταλισμός κρύβεται κάτω από το μανδύα του εκσυγχρονισμού. Προσφέρει την προοπτική όχι μόνο για γενικές και ατομικές αυξήσεις στο επίπεδο υλικής ευημερίας αλλά και απελευθέρωση από τους περιορισμούς της παράδοσης. Αυτό καθιστά τον εκσυγχρονισμό ως αναπόφευκτο και τον καπιταλισμό υποχρεωτικό (1995, σελ.36).

Αυτή η σύντομη και επιφανειακή συζήτηση δείχνει το κληρονόμημα της παγκοσμιοποίησης από τους προκατόχους του προγράμματος εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης. Πριν από την εποχή του εκσυγχρονισμού, οι αναπτυσσόμενες χώρες είχαν βιώσιμους παραδοσιακούς τομείς συντήρησης ακόμα και ενώ πολλές από αυτές ήταν δεσμευμένες σε αποικιακά εμπορικά καθεστώτα. Με την άφιξη του εκσυγχρονισμού που συνέπεσε με το ιστορικό κίνημα του τέλους της αποικιοποίησης, η ανάπτυξη έγινε το κύριο μέλημα καθώς οι αναπτυσσόμενες χώρες κλήθηκαν να εγκαταλείψουν παραδοσιακούς τομείς, να αναζητήσουν «ανάπτυξη» και να ακολουθήσουν το πρότυπο που δημιούργησαν τόσο οι Ευρωπαίοι όσο και οι Αμερικανοί εκσυγχρονιστές. Παρόλο που οι θεωρητικοί της εξάρτησης αμφισβήτησαν την βιωσιμότητα και εγκυρότητα του προγράμματος εκσυγχρονισμού και πολλά μονοπάτια προς την ανάπτυξη εξερευνήθηκαν, ακόμα και στρατηγικές ανάπτυξης σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο, η άνθιση του νεοφιλελευθερισμού από τη δεκαετία του 80 εξόπλισε δυνατά τις αναπτυσσόμενες χώρες στο να αναζητήσουν ανάπτυξη μέσω δέσμευσης σε εξωτερικές εμπορικές συμφωνίες. Αυτό το συνεχώς επεκτεινόμενο δίκτυο παγκόσμιων εμπορικών συμφωνιών, όπως θα δούμε αμέσως, αποτελεί έναν από τους βασικούς μοχλούς της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης.

### **1.3 Προοπτικές πάνω στην παγκοσμιοποίηση**

Είναι ίσως συζητήσιμο το πώς η παγκοσμιοποίηση ήρθε στο πρώτο πλάνο του δημόσιου διαλόγου από την δεκαετία του 90, ακόμα κι αν ήταν η ανάπτυξη της «παγκόσμιας» περιβαλλοντικής συνείδησης του «πλανητικού περιβάλλοντος» (Scholte, 2000, *Globalization: A critical introduction*. Houndmills, UK: Macmillan., σελ.83-86, Waters, 1995, σελ.103), η στιγμιαία πλευρά της επικοινωνίας που επιτεύχθηκε μέσω της τεχνολογίας του διαδικτύου (Scholte, 2000, σελ.74), η ανάπτυξη ενός παγκοσμίου εμπορικού καθεστώτος (Scholte, 2000, σελ.76-77) ή όλα αυτά μαζί. Αλλά από αυτή την εποχή, η παγκοσμιοποίηση έχει κατακτήσει την προσοχή του κοινού και των ακαδημαϊκών. Ο Roland Robertson αποτελεί έναν κύριο

συντελεστή στον διάλογο για την παγκοσμιοποίηση ο οποίος υποστηρίζει ότι η παγκοσμιοποίηση:

Αναφέρεται τόσο στην συμπίεση του κόσμου όσο και στην ενίσχυση της συνείδησης του κόσμου ως σύνολο...τόσο πάγια αλληλεξάρτηση όσο και συνείδηση του παγκοσμίου συνόλου... (1992, σελ.8)

Ως αποτέλεσμα ο Robertson βλέπει τις δυνατότητες της παγκοσμιοποίησης ως την πιθανότητα όλος ο κόσμος να γίνει ένας ενιαίος τόπος. Παρομοίως, ο Giddens ισχυρίζεται:

Η παγκοσμιοποίηση μπορεί...να οριστεί ως η ενίσχυση των παγκόσμιων κοινωνικών σχέσεων οι οποίες συνδέουν απομακρυσμένες τοποθεσίες με τέτοιο τρόπο που τα τοπικά συμβάντα διαμορφώνονται από γεγονότα που γίνονται πολλά χιλιόμετρα μακριά και το αντίστροφο (1990 *The consequences of modernity*. Stanford, CA: Stanford University Press., σελ.64).

Σχετικές μετατροπές περιλαμβάνουν: τεχνολογίες επικοινωνίας όπως το Διαδίκτυο και δορυφορικά τηλέφωνα που τοποθετούν απομακρυσμένες περιοχές σε στιγμιαία επαφή, τεχνολογίες μεταφοράς όπως τα αεροσκάφη τύπου jumbo τα οποία διευκολύνουν τους κοσμογυρισμένους ταξιδιώτες και τους επιχειρηματίες, χρηματοοικονομικά συστήματα που επιτρέπουν 24 ώρες το 24ωρο παγκόσμιες συναλλαγές έτσι ώστε το κεφάλαιο να κινείται στιγμιαία και οι χρηματιστηριακές αγορές να επιτηρούνται συνεχώς, και οικολογικές επιπτώσεις παγκοσμίου βεληνεκούς συμπεριλαμβανομένου και του φαινομένου του θερμοκηπίου και της τρύπας του όζοντος.

Ο Gill υποστηρίζει ότι η παγκοσμιοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο τάσεων:

Όταν οι περισσότεροι άνθρωποι ακούνε την λέξη «παγκοσμιοποίηση» συχνά σκέπτονται ένα σύνολο μεγάλων τάσεων και διαδικασιών που δημιουργούν έναν πιο αλληλένδετο και ολοκληρωμένο κόσμο. Φράσεις όπως «το παγκόσμιο χωριό», «η κοινωνία της πληροφορίας» και «έννας κόσμος, είτε είσαι έτοιμος είτε όχι!», όλες μεταφέρουν την αίσθηση ότι η παγκοσμιοποίηση είναι μια επιταχυμένη, εξελικτική διαδικασία, όπου οι καινοτομίες στη μεταφορά, στην επιστήμη και στην τεχνολογία, στα οικονομικά και στις επικοινωνίες όλο και περισσότερο συνδέουν την μοίρα και το μέλλον της ανθρωπότητας (1999 *Globalisation and crisis at the end of the twentieth century*, Discussion Paper No. 26, May 7th, Centre for Development Studies, Flinders University of South Australia., σελ.1).

Ο Scheuerman (2002, *Globalization*. In E. N. Zalta (Ed.). *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* Fall 2002 edition, Retrieved 31 March 2003-<http://plato.stanford.edu/archives/fall2002/entries/globalization>) υποστηρίζει ότι παρόλο που υπάρχει μια ποικιλία προοπτικών πάνω στην παγκοσμιοποίηση, «...οι περισσότεροι σύγχρονοι κοινωνικοί θεωρητικοί επιδοκιμάζουν την άποψη ότι η παγκοσμιοποίηση αναφέρεται σε θεμελιώδεις αλλαγές στα χωρικά και χρονικά περιγράμματα της κοινωνικής ύπαρξης...» τόσο που η σφαίρα του τοπικού και η χρησιμότητα του εθνικού κράτους τίθενται υπό αμφισβήτηση (2002). Πολλοί ορισμοί αναγνωρίζουν ότι οι σύγχρονες αλλαγές στους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι σχετίζονται με το χώρο και τον χρόνο έχουν αναδιοργανώσει τις κοινωνίες μας αλλά πέρα από αυτό, υπάρχει πολύ ποικιλία στην ανάλυση. Αυτές οι διαφορές αντικατοπτρίζουν τις διάφορες απόψεις σχετικά με τις πηγές, την σημασία και τα αποτελέσματα από αυτές τις αλλαγές στις χωρικές και χρονικές διατάξεις. Ίσως είναι επίσης ενδεικτικό του γεγονότος ότι υπάρχει μια πολλαπλότητα «παγκοσμιοποιήσεων». Όπως ο Giddens αναφέρει «έτσι, η παγκοσμιοποίηση είναι ένα πολύπλοκο σύνολο από διαδικασίες, όχι ένα μεμονωμένο. Και αυτές λειτουργούν με αντιφατικό ή αντιθετικό τρόπο» (1999

Runaway world: How globalization is reshaping our lives. London: Profile Books., σελ.12-13). Τρεις πλευρές ή πεδία της παγκοσμιοποίησης που συχνά διαχωρίζονται και αναλύονται περιλαμβάνουν την οικονομική, πολιτική και πολιτισμική παγκοσμιοποίηση, που θα αναλύσουμε τώρα συνοπτικά.

## 1.4 Τρία Πεδία της Παγκοσμιοποίησης

Ίσως μια από τις πιο διαδεδομένες προοπτικές πάνω στην παγκοσμιοποίηση είναι η εστίαση στην ένταξη της παγκόσμιας οικονομίας. Ένας από τους κύριους αναλυτές της οικονομικής παγκοσμιοποίησης, ο Kenichi Ohmae (1995, *The end of the nation-state: The rise of regional economies*. London: Harper Collins.), παρουσιάζει μια επιχειρηματική προοπτική σχετικά με την παγκοσμιοποίηση. Υποστηρίζει ότι η παγκοσμιοποίηση καταλήγει στην έλλειψη συνάφειας του κράτους και στην ανάπτυξη των περιφερειακών δυνάμεων όπως η περιφερειακή οικονομία της Κίνας (που ενδεχομένως περιλαμβάνει όχι μόνο τις ευημερούσες ελεύθερες εμπορικές ζώνες της νοτιοανατολικής ακτής και του Χονγκ Κονγκ, αλλά επίσης της Σιγκαπούρη και την Ταϊβάν) και η Ευρωπαϊκή Ένωση. Θεωρεί την παγκοσμιοποίηση ως την δημιουργία ενός κόσμου χωρίς σύνορα που χαρακτηρίζεται από τέσσερις ροές: επενδύσεις, βιομηχανία, πληροφόρηση και φυσικά πρόσωπα. (1995, σελ. 2-4). Υποστηρίζει ότι δεν απαιτείται πλέον από τα κράτη να διαχειρίζονται την αγορά και ότι πρέπει να αντισταθούν στην προτροπή να επεμβαίνουν (όπως να φορολογούν τις ευημερούσες ζώνες για κοινωνική αναδιανομή) γιατί αν καταδιώξουμε τις πολιτικές μη επέμβασης τα περιφερειακά κράτη μπορούν να δράσουν ως «μηχανές ευημερίας» (1995, σελ. 4).

Θα μπορούσε να υποστηριχτεί ότι οι απόπειρες να διατυπωθούν παγκόσμιοι εμπορικοί κανόνες δια μέσω τέτοιων θεσμών όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου (WTO) και συμφωνίες όπως η Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (GATS) και η αποτυχημένη Πολυμερής Συμφωνία για τις Επενδύσεις (MAI) είναι ενδεικτικές της διαμόρφωσης μιας ευρύτερης οικονομικής παγκοσμιοποίησης. Παρόλα αυτά, μια τέτοια άποψη έχει δεχτεί εμπόδια από τότε που οι Ηνωμένες Πολιτείες, ένα από τα κράτη οδηγούς της οικονομικής παγκοσμιοποίησης κατέφυγε στο να διεξάγει αμφίπλευρες εμπορικές διαπραγματεύσεις με χώρες όπως η Αυστραλία, η Χιλή και η Κίνα έπειτα από την αντίθεση των αναπτυσσομένων χωρών σε άνισες πολυμερείς συζητήσεις στην παγκόσμια εμπορική σύνοδο στο Κανκούν το 2003. Ενώ οι πολυμερείς συζητήσεις σε φόρουμ όπως το WTO και το GATS δείχνουν προόδους στην οικονομική αλληλεξάρτηση, η παγκόσμια οικονομική ένταξη αποτελεί ένα αμφιλεγόμενο και πολύπλοκο ζήτημα σε ένα κόσμο που ακόμα οδηγείται από εθνικά κράτη που ακολουθούν τα δικά τους οικονομικά συμφέροντα.

Για τους αναλυτές της πολιτικής παγκοσμιοποίησης μια από τις κύριες ανησυχίες είναι ο αντιληπτά υποχωρητικός ρόλος του εθνικού κράτους σε έναν κόσμο προς την παγκοσμιοποίηση καθώς η δύναμη του εθνικού κράτους αμφισβητείται στη διαχείριση της οικονομίας του. Καθώς το παγκόσμιο εμπόριο επεκτείνεται, οι διεθνικοί συνεταιρισμοί λειτουργούν χωρίς τους περιορισμούς των συνόρων, το κεφάλαιο κινείται ανεξέλεγκτο και πολυμερείς θεσμοί όπως ο WTO οργανώνουν μακροοικονομικές δραστηριότητες. Αντίστοιχα, οι δυνάμεις, τα καθήκοντα και οι ρόλοι του εθνικού κράτους στην παγκόσμια κοινότητα μειώνονται και περιορίζονται. Η έκταση και η αποτελεσματικότητα της υπονόμησης του κράτους είναι κρίσιμη στον ευρύτερο διάλογο παγκοσμιοποίησης γιατί ο θεσμός μια πραγματικά παγκόσμιας τάξης, πάρα μιας απλώς διεθνούς τάξης, χρειάζεται μια μείωση στην πολιτική εξουσία και αποτελεσματικότητα των εθνικών παραγόντων.

Ο Held και ο McGrew υποστηρίζουν ότι ο αποκλειστικός σύνδεσμος ανάμεσα στην επικράτεια και την πολιτική δύναμη έχει σπάσει (A. (Eds.). (2000). *The global transformations reader: An introduction*

to the globalization debate. Malden, MA: Polity Press, σελ.11). μια ποικιλία παραγόντων καθιστούν προφανές ότι η πολιτική δεν περιορίζεται πλέον μέσα στα σύνορα της επικράτειας. Αυτοί περιλαμβάνουν την ανάπτυξη διεθνών κυβερνητικών οργανισμών (IGOs) όπως τα Ηνωμένα Έθνη και διεθνών μη κυβερνητικών οργανισμών (INGOs) όπως η Διεθνής Αμνηστία, η ανάπτυξη διεθνούς νόμου μέσω συμφωνιών και συμβάσεων όπως η Σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών για τα Δικαιώματα του Παιδιού, ανάπτυξη διεθνούς εξουσίας πάνω από τις δυνάμεις των κρατών όπως το Διεθνές Ποινικό Δικαστήριο, και την ανάπτυξη νέων κοινωνικών κινημάτων όπως αυτό που μια διεθνής κοινωνία των πολιτών φαίνεται να σχηματίζει. Σύμφωνα με τον Held και McGrew το 1909 υπήρχαν 37 IGOs και 176 INGOs, ενώ στα μέσα της δεκαετίας του 90 υπήρχαν σχεδόν 260 IGOs και περίπου 5.500 INGOs (2000, σελ.11). Αυτές οι IGOs και οι INGOs δείχνουν δίκτυα πολιτικής δράσης και αλληλεξάρτησης τα οποία εκτείνονται πέρα από τα σύνορα των κρατών και αμφισβητούν την κυρίαρχη εξουσία της επικράτειας.

Άλλοι αναλυτές παρατηρούν τις υπάρχουσες δομές όπως τα Ηνωμένα Έθνη στο διεθνές επίπεδο και την Ευρωπαϊκή Ένωση στο τοπικό επίπεδο και αμφισβητούν αν μπορούν να θεωρηθούν πρόδρομοι σε μια παγκόσμια πολιτεία (π.χ. Holton, 1998, Rosenau, 1996, *The adaptation of the United Nations in a turbulent world*. In R. Thukur (Ed.). *The United Nations at fifty: Retrospect and prospect* (pp. 229-224). Dunedin: University of Otago Press.). Η Ευρωπαϊκή Ένωση παρέχει το πιο προηγμένο παράδειγμα της θέλησης των κρατών να παραδώσουν την κυριαρχία σε ένα ευρύτερο πολιτικό σώμα αλλά αυτό παραμένει ένα «έργο σε εξέλιξη» εφόσον προφανώς οι ρόλοι των κρατών μελών δεν έχουν απομακρυνθεί ακόμη, παρά τις προσπάθειες να μοιραστεί η κυριαρχία. Ενώ μερικοί θεωρούν τα Ηνωμένα Έθνη ως ένα πιθανό πρόδρομο σε μια κυβέρνηση «ενός κόσμου» είναι προφανώς σήμερα μακριά από το να υπηρετούν ως μια παγκόσμια πολιτεία (βλέπε, Holton, 1998). Τα Ηνωμένα Έθνη είναι ένας πολύπλοκος ελέγχων θεσμός ο οποίος έχει δομές ποικίλης δύναμης και επιρροή που κυμαίνεται από το Συμβούλιο Ασφαλείας με τις εκτελεστικές του ικανότητες (παρόλο που έχει δεχτεί ως μέλη μόνο ολιγάριθμα εθνικά κράτη), μέχρι την Γενική Συνέλευση με τη θέση της ως ένα «παγκόσμιο φόρουμ» και εξειδικευμένες υπηρεσίες όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας και η UNESCO με τις λεπτομερείς τους ανησυχίες με πολλές πλευρές της παγκόσμιας κοινότητας που περιλαμβάνουν την οικονομική ανάπτυξη, την κοινωνική δικαιοσύνη, τα ανθρώπινα δικαιώματα και περιβαλλοντικά ζητήματα (Holton, 1998, σελ. 118-121).

Η κρίση του Waters σχετικά με την πρόοδο στο να προχωρήσει η πολιτική παγκοσμιοποίηση προς την επίτευξη μιας παγκόσμιας πολιτείας είναι αναμφισβήτητη αρνητική. Υποστηρίζει ότι η πολιτική παγκοσμιοποίηση είναι πολύ λιγότερο προηγμένη από ότι η οικονομική παγκοσμιοποίηση και οι βασικές πρόοδοι της υπήρξαν στους τομείς των διεθνών σχέσεων και της ανάπτυξης πολιτικού πολιτισμού (1995, *Globalization*. London: Routledge, σελ.122). Παρόλα αυτά, ο Waters προτείνει ότι η πολιτική παγκοσμιοποίηση διευκολύνεται από την πιο γρήγορη ανάπτυξη της πολιτισμικής παγκοσμιοποίησης η οποία προωθεί την ανάπτυξη κοινών πολιτισμικών αξιών.

Στην πραγματικότητα, το πολιτισμικό πεδίο είναι ένα από τα πιο σημαντικά στην ανάλυση της παγκοσμιοποίησης. Οι αλλαγές σε χρονικές και χωρικές σχέσεις ανάμεσα σε ανθρώπους και κοινωνίες που είναι το θεμέλιο της παγκοσμιοποίησης σημαίνουν ότι ο καθένας πρέπει να αμφισβητήσει τις επιρροές στους πολιτισμούς<sup>5</sup>

που αναπτύσσονται οργανικά μέσα σε τοπικά και εθνικά πλαίσια. Η πολιτισμική ομογενοποίηση<sup>6</sup> αναφέρεται στην τάση για να έρθουμε σε επαφή με πολιτισμούς ώστε να απορρίψουν τις διαφορές τους κάτω από την επιρροή της παγκοσμιοποίησης και κατά αυτόν τον τρόπο να γίνουν περισσότερο όμοιες. Η τελική ανησυχία που αυτό δημιουργεί είναι η απώλεια της πολιτισμικής ποικιλότητας και η εδραίωση ενός μοναδικού πολιτισμού, είτε μέσω της πολιτισμικής κυριαρχίας όπως περιγράφεται ως δυτικοποίηση και αμερικανοποίηση είτε μέσω πολιτισμικής ανάμιξης που περιγράφεται ως υβριδισμός.

Η πολιτισμική ομογενοποίηση προκύπτει γενικά από τις προφανείς αλλαγές σε εξέλιξη σε όλο τον κόσμο καθώς οι άνθρωποι συμμετέχουν στην οικονομική αγορά και υιοθετούν τον καταναλωτισμό ο οποίος αμφισβητεί τους παραδοσιακούς τρόπους ζωής τους. Μια συγκεκριμένη συζήτηση αφορά την δυτικοποίηση. Ο Theodore Von Laue εστιάζει σε αυτό που ονομάζει «η επανάσταση της δυτικοποίησης», την οποία περιγράφει ότι προωθεί μια παγκόσμια αντίληψη (1987, *The world revolution of westernization*. New York: Oxford University Press, σελ. 109). Υποστηρίζει ότι το φαινόμενο των δυτικών πολιτισμικών μορφών που εξαπλώνεται παγκόσμια οφείλεται στο ιστορικό πλεονέκτημα της Ευρώπης που προέρχεται από την γεωγραφία, την Ελληνορωμαϊκή πολιτισμική παράδοση και την κουλτούρα του «εγκεφαλικού ασκητισμού» που προσήλθε από την Χριστιανιστική και επέτρεψε την ανάπτυξη της επιστήμης, της τεχνολογίας και της βιομηχανίας στην Ευρώπη (σελ.7). υποστηρίζει ότι οι άλλοι άνθρωποι δεν θα αναπτυχθούν μέχρι να απαρνηθούν τον αισθησιασμό τους, να γίνουν ασκητικοί και να αναπτύξουν την φιλοδοξία, ή στην πραγματικότητα να γίνουν πιο «δυτικοί». Ένα πιο πρόσφατο επιχείρημα σε ένα παρόμοιο πνεύμα αναλύει τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης στον πολιτισμό και δηλώνει τον «έπαινο του πολιτισμικού ιμπεριαλισμού» (Rothkopf, 1997, *In praise of cultural imperialism? Effects of globalization on culture. Foreign Policy*, 107, 38-54.). Ο Rothkopf υποστηρίζει την καλλιέργεια μιας παγκόσμιας κουλτούρας, και πιο συγκεκριμένα, μια παγκόσμια κουλτούρα κατ'εικόνα της Αμερικής (την οποία περιγράφει ως δυναμική, ανεκτική και ελεύθερη), έτσι ώστε όλοι θα συμμετέχουν στην παγκόσμια αγορά που λειτουργεί όχι μόνο προς συμφέρον της Αμερικής αλλά και όλου του κόσμου. Παρομοίως με την συζήτηση του εκσυγχρονισμού, αυτή η συζήτηση προκύπτει από την πνευματική παράδοση που υποστηρίζει την Δυτική διείσδυση και μεταμόρφωση των άλλων ανθρώπων και τόπων. <sup>7</sup>Σε όρους μιας έκθεσης πολιτικής ομογενοποίησης (όπως και εκσυγχρονισμού), αυτό που απαιτείται ή επαινείται είναι ότι οι μη δυτικοί και υπανάπτυκτοι άνθρωποι πρέπει να μεταμορφωθούν πολιτισμικά για να είναι όπως η Δύση με σκοπό να καταφέρουν τις επιτυχίες και τα προνόμια που απολαμβάνουν οι δυτικοί τους γείτονες. Από αυτή την άποψη η δυτικοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ότι προωθεί χαρακτηριστικά όπως ο ατομικισμός, ο καταναλωτισμός, η αστικοποίηση, η κατάργηση των οικογενειακών δεσμών, η εγκατάλειψη της παράδοσης, η εκκοσμίκευση και ο ορθολογισμός.

Σε ένα παρόμοιο πνεύμα, μερικοί αναλυτές θεωρούν ότι η παγκοσμιοποίηση βασίζεται στην αμερικανοποίηση. Το ιστορικό πλαίσιο γι' αυτή την θέση είναι η εμφάνιση την Αμερικανικής ηγεμονίας μετά το πέρας του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου που συνέπεσε με την παρακμή των Βρετανικών και Ευρωπαϊκών δυνάμεων. Ο Cohen και ο Kennedy περιγράφουν αυτή την εποχή ως ότι έθεσε τα θεμέλια για μια παγκόσμια κοινωνία (2000, σελ. 41-59) και σημειώνουν τον σημαντικό ρόλο της Αμερικανικής οικονομικής δύναμης και πολιτικής ηγεσίας καθώς και την διαφήμιση της Αγγλικής γλώσσας ως παγκόσμια γλώσσα. Λιγότερο μετριάσμενα, ο δημοσιογράφος και έπειτα αναλυτής της παγκοσμιοποίησης Thomas Friedman υποστηρίζει:

...η παγκοσμιοποίηση έχει την δική της κυρίαρχη κουλτούρα, και γι' αυτό τον λόγο τείνει να ομογενοποιηθεί σε ένα βαθμό...από πολιτισμικής πλευράς, η παγκοσμιοποίηση μέχρι σήμερα έτεινε να περιλαμβάνει την εξάπλωση (ευτυχώς ή δυστυχώς) της Αμερικανοποίησης-από τα Big Mac μέχρι τα iMacs και τον Μίκυ Μάους (2000, σελ. 9).

Ο Friedman (Friedman, T. (2000). *The lexus and the olive tree*. London: Harper Collins.) καταλήγει έπειτα από ευρεία συζήτηση και ανέκδοτα από όλη την υφήλιο «... παγκοσμιοποίηση είναι να παγκοσμιοποιείται ο καπιταλισμός Άγγλο-Αμερικανικού στυλ και το Χρυσό Περιορισμό. Είναι να παγκοσμιοποιείται η αμερικανική κουλτούρα και τα πολιτισμικά ιδάλματα. Είναι να παγκοσμιοποιείται το καλύτερο της Αμερικής και το χειρότερο της Αμερικής...» (2000, σελ.380). ενώ ο Friedman αναγνωρίζει ότι η παγκοσμιοποίηση υπό την ηγεσία της Αμερικής έχει κάποιες επιβλαβείς επιπτώσεις (και όντως σύντομα απευθύνει την ανάγκη να βελτιωθεί αυτό), είναι πράγματι ένας έντονος υπέρμαχος της παγκοσμιοποίησης υπό την ηγεσία της Αμερικής και υπό την προστασία της Αμερικής. Όπως ξεκαθαρίζει:

Η βιώσιμη παγκοσμιοποίηση απαιτεί μια σταθερή δομή δύναμης, και καμία χώρα δεν είναι πιο βασική γι' αυτό από τις Ηνωμένες Πολιτείες...το κρυφό χέρι της αγοράς δεν να λειτουργήσει ποτέ χωρίς Μια κρυφή γροθιά... Η Αμερική πράγματι είναι ο τελευταίος ευνοϊκός ηγεμών... (2000, σελ.464-467)<sup>8</sup>.

Υπάρχει πολύ κριτική των θέσεων της Δυτικοποίησης και της Αμερικανοποίησης. Για παράδειγμα, αναφερόμενος στις Φιλιππίνες, ο Appadurai (Appadurai, A. (1996). *Disjuncture and difference in the global cultural economy*. In A. Appadurai (Ed.). *Modernity at large: Cultural dimensions of globalization* (pp. 27-47). Minneapolis: University of Minnesota Press.) υποστηρίζει ότι το να λέει κανείς ότι υπόκεινται στις δυνάμεις της Αμερικανοποίησης δεν είναι ακριβές παρά τους μακροχρόνιους και στενούς δεσμούς της με τις ΗΠΑ. Βλέπει:

Μια σύγχυση ανάμεσα κάποιας απεριγράπτης προώθησης των McDonalds στον κόσμο και ένα πιο διακριτικό παιχνίδι ιθαγενούς πορείας της επιθυμίας και του φόβου με παγκόσμιες ροές ανθρώπων και πραγμάτων... εάν ένα παγκόσμιο πολιτισμικό σύστημα εμφανίζεται, είναι γεμάτο από ειρωνείες και αντιστάσεις, που μερικές φορές είναι καμουφλαρισμένες ως παθητικότητα και μια αβάσιμη όρεξη στον Ασιατικό κόσμο για πράγματα του Δυτικού (1996, σελ. 29).

Ο Holton δίνει μια ισορροπημένη συζήτηση σχετικά με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των επιχειρημάτων της πολιτισμικής ομογενοποίησης και καταλήγει « το παγκόσμιο πεδίο είναι πολυκεντρικό παρά κυριαρχημένο από ένα μόνο κέντρο. Δεν υπάρχει ένα μόνο κυρίαρχο κέντρο, παρά την κυριαρχία των ΗΠΑ (ή Δύσης) ή κάποιων αμερικανικών συμβόλων σε συγκεκριμένες αγορές ή τομείς...» (1998, σελ. 169-170).

Ο υβριδισμός παρέχει άλλη μια σημαντική άποψη πάνω στην κουλτούρα και στην παγκοσμιοποίηση. Στην πιο απλή του ερμηνεία, ο υβριδισμός αναφέρεται στην «δημιουργία δυναμικών ανάμικτων πολιτισμών» (Cohen, R. and Kennedy, P. (2000). *Global sociology*. Houndsmills, UK: Macmillan Press.). Προέρχεται από την ανθρωπολογία και τις πολιτισμικές έρευνες και τις σχετικές έρευνες του συγκρητισμού και της εμφάνισης των μιγάδων που περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο οι πολιτισμοί σε επαφή χρησιμεύουν ως καταλύτες για να αλλάξουν ο ένας τον άλλο<sup>9</sup>. Εξαιτίας της πνευματικής ανάμιξης που προωθεί η παγκοσμιοποίηση, η θεωρία του υβριδισμού προτείνει ότι το αποτέλεσμα είναι «διαπολιτισμικά δάνεια και διαπολιτισμική συγχώνευση και ανάμιξη για να δημιουργηθούν υβριδικές ή ανάμικτες πολιτισμικές μορφές» (Holton, 1998, σελ.179). Ανεκτίμητης αξίας είναι η εξέταση του Appadurai πάνω στην παγκόσμια πολιτισμική οικονομία στην οποία διαμορφώνει την θεωρία του για τις ροές των πολιτισμικών αντικειμένων τα οποία προωθούν τον υβριδισμό

(1996). Ο Appadurai χρησιμοποιεί την κατάληξη “δράσεις» για να καθορίσει αυτές τις παγκόσμιες ροές και καθόρισε πέντε ιδιαίτερης σημασίας: εθνοδράσεις, τεχνοδράσεις, οικονομοδράσεις, μιντιαδράσεις και ιδεοδράσεις.<sup>10</sup> Καθώς η συζήτηση που προηγήθηκε δείχνει, η λογοτεχνία της παγκοσμιοποίησης δείχνει ένα ευρύ πλάτος ανάλυσης με πολύ ποικιλία στα επίκεντρα ανάμεσα σε διάφορους αναλυτές. Μια τέτοια πολλαπλότητα εξηγήσεων της παγκοσμιοποίησης (ή σύμφωνα με τον Giddens (1999, σελ.12-13) «παγκοσμιοποιήσεις») θα μπορούσε να οδηγήσει σε σύγχυση και σε εγκατάλειψη της προσπάθειας να αποσαφηνιστεί η σημασία της παγκοσμιοποίησης στις αλλαγές μέσα στον κόσμο μας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

Στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη οικονομία, τα σύνορα των κρατών είναι ουσιαστικά ανύπαρκτα στα πλαίσια της οικονομικής συνεργασίας. Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ξένων επενδύσεων στις διάφορες χώρες και αυτό κάνει φανερή την επιθυμία των επιχειρηματιών να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους και κατά συνέπεια και τα οικονομικά τους οφέλη. Για το λόγο αυτό, πολλά από τα στελέχη των επιχειρήσεων, καλούνται να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους σε ξένα κράτη. Το γεγονός αυτό αποτελεί μεγάλη πρόκληση, καθώς γίνονται γνώστες μίας διαφορετικής κουλτούρας και τρόπου σκέψης. Από την αντίθετη πλευρά, ο μάνατζερ θα πρέπει να είναι γνώστης των διαφοροποιήσεων που υπάρχουν στις κουλτούρες των χωρών αυτών. Έτσι σε αυτό το κεφάλαιο θα δώσουμε τον ορισμό της διαπολιτισμικής διαχείρισης και θα τεκμηριώσουμε τη σύνδεση της γνώσης με την κουλτούρα. Έπειτα θα απαντήσουμε στα ερωτήματα που θέτονται από τη διοίκηση μιας πολυπολιτισμικής πραγματικότητας και θα δούμε τους μηχανισμούς επίλυσης συγκρούσεων, τον μετριασμό των πολιτισμικών αντιθέσεων και τις δεσμευτικές συμφωνίες ως μέσο διαχείρισης της πολιτισμικής ποικιλομορφίας σε έναν οργανισμό.

## 2.1 Ορισμός

Η τωρινή κατάσταση της περιπλοκότητας ή της δομικής αβεβαιότητας η οποία κυριαρχεί στην οικονομική κατάσταση μιας εταιρίας, με τις εξελίξεις εξαιτίας της επιστήμης και της βιομηχανίας, δεν μπορεί να κυβερνηθεί, εάν δεν γίνει μέσω των διαδικασιών της μάθησης που γίνονται από το θεσμικό ζευγάρι της αγοράς της επιχείρησης η οποία περιορίζεται μόνο στις αρχές της ανταγωνιστικής απόφασης, καταλήγουν στο να μαθαίνουν να διαχειρίζονται τις σχέσεις στις οποίες υπάρχει ένας πιο εκτενής και έντονος διαχωρισμός εργασίας στη παραγωγή και χρήση της γνώσης. Κάτω υπό συνθήκες γρήγορων αλλαγών και αντιμέτωπος με τις ισχυρές διαφοροποιήσεις, οι οποίες είναι χαρακτηριστικά του μοντέρνου βιομηχανικού καπιταλισμού, η συνεργία θέτει την βασική διαδικασία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τον περιορισμό των γνωστικών ορίων, αναγνωρίζουν εάν οι δικές του ικανότητες για την επίλυση οικονομικών προβλημάτων είναι ίσες ή ανώτερες με αυτές που είναι ήδη διαθέσιμες στην αγορά.

Οι χαρακτήρες τέτοιων δυναμικών ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τις αντανακλάσεις του στη λογική της πολυπολιτισμικής διαχείρισης εξαρτώνται από τις πιθανές εκβάσεις της πολιτισμικής σύγκλισης για την οικονομική συμπεριφορά των επιχειρήσεων.

Σχετικά με την κατανόηση των συνεργατικών εγχειρημάτων, υπάρχει μεγάλη ανάγκη για περισσότερες πολυπολιτισμικές έρευνες της αξίας της δυαδικής συνεργασίας σχετικά με τις πληροφορίες, την τεχνολογία και στην ανταλλαγή των γνώσεων στις διασυνοριακές ανταλλαγές που θα μπορούσαν να βοηθήσουν σχετικά συμπεράσματα και να προσφέρουν εποικοδομητικές ιδέες.

Ο πολιτισμικός μας χάρτης των στρατηγικών προθέσεων και της οργανωτικής συμπεριφοράς πρέπει να παρέχει επιπλέον ευρήματα στον σχετικισμό και τη σύγκλιση των συζητήσεων, αλλά όταν επιχειρούμε να κάνουμε γενικολογήσεις για τα έθνη, η έννοια των υποκουλτούρων και τα επίπεδα των οικονομικών τάξεων δεν μπορούν να παραβλεφθούν.

Πράγματι, η αναγκαιότητα να ξεπεραστούν οι λάθος αντιθέσεις (προσωπική κουλτούρα- επιχειρηματική κουλτούρα, ατομικιστική κουλτούρα- συλλογική



κουλτούρα, τοπική κουλτούρα- εθνική κουλτούρα, κλπ) , οι οποίες συνταγματικά καθορίζουν άλλες ιδέες αξίες και νοοτροπίες , μας πηγαίνει κατευθείαν σε αυτές τις μορφές γνώσεις που είναι εχθρικές στην ποικιλία, τη διαχείριση της γνώσης, εσωτερικές σε μία επιχείρηση και ανάμεσα σε επιχειρήσεις που δεν μειώνουν την κατανομή.

Αυτή είναι η πραγματική εξέλιξη της κουλτούρας στις μέρες μας.

## 2.2 Απόψεις στο διαπολιτισμικό management

Στην αρχή υπήρχε το σχίσμα ανάμεσα στην ανθρωπιστική γνώση και την επιστημονική γνώση.

Αυτό ξεκινάει, περίπου, στα μέσα του 19ου αιώνα, όταν η επιστήμη ξεκίνησε να διαχωρίζεται από την κουλτούρα, και παύει να είναι βασικό και συνταγματικό κομμάτι της. Σήμερα, παραδόξως, πιστεύεται ότι η επιστήμη δεν είναι εντελώς κομμάτι της κουλτούρας και δεν επηρεάζει σημαντικά τις καθημερινές μας ζωές, στην κοινωνία της γνώσης. Αυτό το παράδοξο ξεκινάει από τον Croce <sup>2</sup>, ο οποίος στον απόηχο του Hegel <sup>2</sup>, ισχυρίζεται ότι η επιστήμη δεν έχει γνωστική αξία και ότι δεν είναι καν γνώση, κατά το περισσότερο μέρος της είναι μία πρακτική δραστηριότητα η οποία χρησιμεύει στο να ταξινομούμε τις εμπειρίες μας και να βοηθάμε τη μνήμη μας, ωστόσο, μετά αναπροσαρμόστηκε από τον νεοιδεαλισμό και κατέληξε περιορισμένη στο ακαδημαϊκό παρασκήνιο εξαιτίας των προφανών τεχνολογικών υποπροϊόντων.

Με βάση την επικρατούσα κατάσταση, μπορεί να φανεί αναγωγικό το να μιλήσουμε για αύξηση του διαλόγου μεταξύ των δύο κουλτούρων (ανθρωπιστικών και επιστημονικών), και ακόμα περισσότερο από την στιγμή που οι αυξανόμενες υποθέσεις και η κατάτμηση των γνώσεων έχει πολλαπλασιάσει τις κουλτούρες, με αμοιβαίες δυσκολίες στο διάλογο και την κατανόηση, ενώ εξελίσσονται οι ευκαιρίες για γνώση, πράγμα το ποίο αποκαλύπτει ένα πλουραλισμό εφαρμογών στην κατάργηση των επιστημονικών εμποδίων.

Είναι απαραίτητο να διεξάγουμε μία διεπιστημονική έρευνα μέσω της ενσωμάτωσης των διάφορων επιστημονικών προσεγγίσεων. Η φύση της διαπολιτισμικής διαχείρισης της γνώσης πρέπει να ερευνηθεί ενδελεχώς καθώς και οι γενικές αξιώσεις ότι οι διαφορετικές επιστήμες συνδυάζονται ευέλικτα.

Παρόλα αυτά η διεπιστημονική έρευνα δεν αποτελείται από τον απλό συνδυασμό δύο η περισσότερων διαφορετικών προσεγγίσεων, είναι πάνω από την διεπιστημονική αντίληψη και δίνει μία νέα οπτική της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσω της ενσωμάτωσης των υπαρχουσών προσεγγίσεων, που περιλαμβάνουν γνωστική, ομαδικές δραστηριότητες και εταιρική διαχείριση.

Η ενσωμάτωση των θεωριών που σχετικά με τα όρια της εταιρίας, τη γνωστική και τη δράση, τη γλώσσα, τη δημιουργία γνώσης και την ηγεσία μπορεί να βοηθήσουν στην βοήθεια της εξέλιξης των διαπολιτισμικών θεωριών που βασίζονται σε θεωρίες με βάση τις γνώσεις της εταιρίας και του οργανισμού.

Παρόλο που είναι ακόμα δύσκολο να φανταστούμε μία ενσωματωμένη, πλήρως κατανοητή θεωρία της διαχείρισης της διαπολιτισμικής γνώσης, είναι πιθανό ότι οι αναδυόμενες διαπολιτισμικές οργανωτικές δομές είναι περισσότερο κατανοητές εξαιτίας των αναδυόμενων απόψεων που βασίζονται στη γνώση της εταιρίας.

## 2.3 Διαχειριστικά διλήμματα στην πολυπολιτισμική οργάνωση

Όταν διεξάγεται έρευνα σε διαφορετικά πλαίσια, μπορεί να προκύψουν τυφλά σημεία που οφείλονται στην κουλτούρα. Στην παρούσα εργασία αποδεικνύεται πως η δομή των ρόλων, της δύναμης και των ενδιαφερόντων ανάμεσα σε διαφορετικούς οργανωτικούς παράγοντες, όπως τμήματα, ομάδες, ή ιεραρχικά επίπεδα, όπου άνθρωποι από διακεκριμένα διανοητικά και επαγγελματικά περιβάλλοντα είναι τοποθετημένοι, υπάρχουν πολλά παράδοξα και πολλές προστριβές που προσελκύουν μία σειρά δυναμικών που έχουν περίεργα αποτελέσματα στις διαδικασίες της μάθησης.

Οι ερωτήσεις που προκύπτουν από αυτές τις υποθέσεις συνοψίζονται ως εξής: Πως γίνεται η ανταλλαγή γνώσεων σε πολυπολιτισμικούς οργανισμούς; Τι προβλήματα και τι ερωτήσεις προκύπτουν; Με βάση τι μπορούμε να πούμε ότι ένα άτομο έχει διαφορετική νοοτροπία συγκριτικά με κάποιον άλλο και πως μπορούμε να είμαστε βέβαιοι ότι αυτή η νοοτροπία αντανακλά τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα ανταποκρίνονται στις νέες ιδέες και την καινούργια γνώση; Κάτω υπό ποιους όρους τα άτομα ή οι ομάδες διαφορετικών πολιτισμικών παραδόσεων παράγουν ιδέες που έχουν πιθανότητα να ληφθούν υπόψη και να γίνουν πράξη;

Αυτά τα ζητήματα απαιτούν μία ενδελεχή εξέταση των πιθανών διαχειριστικών διλημάτων.

Ένα δίλλημα προκύπτει όταν υπάρχουν 2 ή περισσότερες επιλογές που έχουν την ίδια εγκυρότητα: το πιο σύνηθες επακόλουθο είναι η προστριβή όταν πρέπει να παρθεί μια απόφαση.

Πως μπορεί η έρευνα να βοηθήσει στον εντοπισμό και στην αντιμετώπιση αυτών των εμποδίων;

Η έρευνα λαμβάνει υπόψη της το πόσο σημαντικό είναι να γίνει κατανοητή η τοποθέτηση και να αναθέσει τη σωστή αξία στις αντιλήψεις που σχετίζονται με την ανταλλαγή γνώσης. Το να ερχόμαστε σε επαφή με τη γνώση ενός ανθρώπου από διαφορετική κουλτούρα μπορεί να είναι διεγερτικό και δύσκολο στη διαχείριση. Τις περισσότερες φορές δεν έχουμε τη γνώση του άγνωστου και ακολουθούμε αυτά που ακούμε: ωστόσο, αυτή η 'φωνή' μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτική όσον αφορά την αλήθεια και μπορεί να είναι μία αλλοίωση της γνώσης που το άλλο άτομο ήταν πρόθυμο να μοιραστεί μαζί μας. Όταν επικοινωνούμε με άλλους ανθρώπους από διαφορετικές κουλτούρες μπορούμε εύκολα να παραβλέψουμε τις κρυμμένες σκιές και την πραγματική αίσθηση της συμπεριφοράς τους.

Δεδομένης της κοινής γνώσης της επιχείρησης, η διαδικασία της ανταλλαγής γνώσεων μπορεί να μην εμποδίζεται απαραίτητα από την κουλτούρα. Αντιθέτως μπορεί η ανταλλαγή γνώσης να επηρεάζεται κυρίως από τις αντιλήψεις των ρόλων και της ψυχικής απόστασης. Επίσης, η ιδέα της μεταφοράς γνώσεων μπορεί να γίνει αντικείμενο κριτικής, εάν θεωρηθεί ως υπερβολικά αντικειμενοποιημένη γνώση: πυροδοτεί προσδοκίες που περιορίζουν τις διασυνοριακές σχέσεις.

Οι κουλτούρες μπορεί να απεικονιστούν σε διάφορα επίπεδα που ποικίλλουν από την απλή εξωτερική εμφάνιση μέχρι πολύ σημαντικές αξίες. Γενικά, τα άτομα δεν είναι πρόθυμα να αλλάξουν τις βασικές τους αξίες, εκτός αν υποστούν ατομικό ή κοινωνικό τραύμα. παρόλα αυτά, μπορεί να αποδειχτεί ότι τα άτομα μπορεί να αποκτήσουν ευαισθητοποίηση στη δική του κουλτούρα και στον τρόπο που διαφέρει από τις υπόλοιπες και αυτό σε συγκεκριμένα περιβάλλοντα, όπως το μέρος της εργασίας τους, είναι έτοιμη να προσαρμόσουν τη συνηθισμένη συμπεριφορά τους, εάν αναγνωρίσουν ότι αξίζει.

## **2.4 Διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας μεταξύ των οργανισμών**

Η εφαρμογή των στρατηγικών συνεργασίας μπορεί να επηρεαστεί από την κουλτούρα. Δείχνει από τη μία το πως η γνώση που ενσωματώνεται στην κουλτούρα μπορεί να γίνει ένα πολύ σημαντικό προσόν για μία συμμαχία και από την άλλη το πως μπορεί να χτίσει εμπόδια στη συνεργασία μεταξύ δύο οργανισμών. Επιχειρούμε να δώσουμε απάντηση στα εξής ερωτήματα: Τι είναι κουλτούρα; Γιατί είναι τόσο σημαντική η στρατηγική συνεργασίας; Ποιά είναι τα περίεργα επακόλουθα που μπορεί να έχει μια κουλτούρα; Ποιές είναι οι επιλογές τακτικής για τη διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλίας μέσα σε μία συμμαχία και πως μπορεί να επιτευχθεί η πολιτιστική προσαρμογή;

Η συνεργασία ανάμεσα σε οργανισμούς έχει να αντιμετωπίσει την πολιτισμική ποικιλία, καθώς ο κάθε ηθοποιός φέρνει τη δική του κουλτούρα στη συμμαχία.

Η πολιτισμική ποικιλία εξαπλώνεται εξαιτίας της διάδοσης της συνεργασίας ανάμεσα στις φίρμες που λειτουργούν στις σχετικά νέες βιομηχανίες, όπως εκείνες που βασίζονται σε πολύ εξειδικευμένες τεχνολογίες, στις οποίες οι διασυνδέσεις γίνονται μεταξύ μικρών εταιριών που εστιάζουν στην έρευνα και τις μεγάλες που μπορούν εύκολα να αποκτήσουν πρόσβαση στη μαζική αγορά. Οι διαφορές στις κοινωνικές κουλτούρες σχετίζονται κυρίως με την εθνικότητα ενώ η εταιρική πολιτισμική διαφοροποίηση οφείλεται σε διαφορές στο μέγεθος και σε βασικές ικανότητες των εταιριών.

Αυτό το φαινόμενο γίνεται ολοένα και πιο συχνό εξαιτίας της αύξησης του αριθμού των διεθνών συνεργασιών ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης.

Σε όλα τα είδη των συμμαχιών συνεργασίας υπάρχει μία υποκείμενη πολιτιστική τριβή ανάμεσα στους δύο συνεταιίρους η οποία επηρεάζει τη δημιουργία και τη διατήρηση της σχέσης. Προηγούμενες μελέτες στα πολιτισμικά χαρακτηριστικά της διαχείρισης έλαβαν υπόψη τους τις εθνικές πολιτισμικές διαφορές η οποία προέρχονται από διάφορα στοιχεία όπως η γλώσσα, οι συνήθειες, η παράδοση, και η επαγγελματική ηθική. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να προκαλέσουν πολυπολιτισμική ένταση.

Πρόσφατες έρευνες σχετικά με τις συμμαχίες συνεργασίας έχουν δείξει ότι είναι πιο σημαντικό να μπορούν να μοιράζονται σιωπηλή γνώση σε μία κοινή εταιρική κουλτούρα από το να μοιράζονται κοινή εθνική κουλτούρα. Γι' αυτό το λόγο, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τους διάφορους βαθμούς της πολιτισμικής έντασης, έτσι ώστε η γνώση να μεταφερθεί αποτελεσματικά μεταξύ των οργανισμών και έτσι οι πιθανές παύσεις ή καθυστερήσεις μπορούν να αποφευχθούν.

Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος πρέπει να εφαρμοστούν μηχανισμοί επίλυσης συγκρούσεων, μετριασμός των πολιτισμικών αντιθέσεων και δεσμευτικές συμφωνίες.

## **2.5 Πολυπολιτισμική διαχείριση της γνώσης και διαφανείς διπλωματικές καινοτομίες**

Η καινοτομία (και συγκεκριμένα η διαφανής καινοτομία) όπως και η διπλωματία, η έρευνα, η εκπαίδευση και η επιχειρηματικότητα είναι σημαντικές για τα πολυπολιτισμικά φαινόμενα, διαδικασίες, και δραστηριότητες που έχουν ως πυρήνα τους γνώσεις, έτσι οι ιδέες που υποτυπώνονται και συζητούνται σε αυτό το κεφάλαιο

είναι σημαντικά στοιχεία της θεωρίας της διαχείρισης των πολυπολιτισμικών γνώσεων και το πλαίσιο πρακτικής το οποίο είναι το θέμα του χειρόγραφου μέρους αυτού του κεφαλαίου.

Οι αναπτυσσόμενες και ανεπτυγμένες οικονομίες αντιμετωπίζουν την αυξανόμενη έλλειψη πόρων και την ανταγωνιστική αντιπαλότητα. Η επιστήμη και η τεχνολογία είναι κύρια πηγή ανταγωνισμού και βιώσιμου πλεονεκτήματος για τα έθνη και τις περιοχές. Ωστόσο, ο καθοριστικός παράγοντας της αποτελεσματικότητας τους είναι η ποιότητα και η ποσότητα της επιχειρηματικής καινοτομίας που ξεκλειδώνει και αιχμαλωτίζει τα χρηματικά οφέλη της επιστημονικής εταιρίας με μορφή ιδιωτικών, δημόσιων ή υβριδικών αγαθών. Σε αυτό το πλαίσιο, η σύνδεση του πανεπιστημίου και της εφαρμοσμένης έρευνας με την αγορά μέσω των τεχνολογικών μεταφορών και τον διαφημιστικών μηχανισμών συμπεριλαμβανομένης της κυβέρνησης -πανεπιστήμιο- βιομηχανικές συνεργασίες και τις επενδύσεις κεφαλαίου, αποτελεί τον απαραίτητο μηχανισμό και την συσκευή οδήγησης για βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κερδοφορία. Με λίγα λόγια, οι πανεπιστημιακοί ερευνητές κατάλληλα ενημερωμένοι, ενδυναμωμένοι, και υποστηριζόμενοι θα αναδυθούν ως αρχιτέκτονες μίας κερδοφορίας που βασίζεται σε ένα σταθερό θεμέλιο επιστημονικής και τεχνολογικής γνώσης, εμπειρίας και πείρας και όχι σε φευγαλέα και εικαστικά σχέδια χρηματοοικονομικών τεχνικών. Με βάση αυτά τα συστατικά στοιχεία τεχνολογικής μεταφοράς και εμπορευματοποίησης η διαφανής διπλωματική καινοτομία<sup>22</sup> συντροφεύει την ιδέα και την πρακτική της γεφύρωσης της απόστασης και κατηγοριών ( πολιτισμική, κοινωνικοοικονομική, τεχνολογική, κλπ) με εστιασμένες και κατάλληλα στοχευμένες πρωτοβουλίες για να συνδέσει ιδέες και λύσεις με τις αγορές και τους επενδυτές έτοιμους να τους εκτιμήσουν και να τους συμβουλέψουν έτσι ώστε να εκμεταλλευτούν πλήρως τις δυνατότητες τους.

Το αναδύομενο gloCalizing, η παγκοσμιοποίηση και το τοπικιστικό μέτωπο των συγκλειόμενων συστημάτων, διαδικτύων και των τομέων της καινοτομίας που προωθείται από αυξανόμενη πολυπλοκότητα, μη γραμμικές δυναμικές διαδικασίες δημιουργίας της γνώσης, διάδοση και χρήση, μας εξαναγκάζει να ξανασκεφτούμε -αν όχι να ξαναεφεύρουμε- τους τρόπους και τα μέσα της παραγωγής της γνώσης, τη χρήση και η ανανέωση γίνεται στο πλαίσιο της οικονομίας της γνώσης και της κοινωνίας (οικονομία και κοινωνία γνώσης gloCal).

Διαφορετικές οπτικές από και για διαφορετικά μέρη του κόσμου και διάφορων ανθρώπων, κοινωνικό-οικονομικά, τεχνολογικά, και πολιτιστικά περιεχόμενα συνυφαίνονται για να παράγουν μία αναδύομενη νέα οπτική σχετικά με το πως η εξειδικευμένη γνώση, η οποία ενσωματώνεται σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό-τεχνικό πλαίσιο, μπορεί να χρησιμεύσει ως η μονάδα αναφοράς για μετοχές και ροές ενός υβριδικού, δημόσιου/ιδιωτικού, σιωπηρού/κωδικοποιημένου, απτού/οπτικού αγαθού που αντιπροσωπεύει το οικοδομικό τετράγωνο της οικονομίας της γνώσης, της κοινωνίας και της πολιτείας.

Υποθέτουμε πως ότι μία προσέγγιση σε τέτοια επαναπροσέγγιση είναι αυτό που λέμε "Mode 3" Σύστημα παραγωγής γνώσης (διευρύνοντας και προεκτείνοντας τα συστήματα παραγωγής γνώσης "Mode 1" και "Mode 2") το οποίο είναι βασικό για το Fractal Research, Education and Innovation Ecosystem (FREIE)<sup>23</sup> αποτελείται από το 'Innovation Networks' και το 'Knowledge Clusters' για την παραγωγή της γνώσης, τη διάδοση και χρήση. Αυτό είναι ένα πολυεπίπεδο, πολυτροπικό και πολυμερές σύστημα που περιλαμβάνει αμοιβαία συμπληρωματικά και ενισχυτικά καινοτόμα δίκτυα και συνεργατικούς σχηματισμούς γνώσεις που αποτελούνται από ανθρώπινα και πνευματικά κεφάλαια, που διαμορφώνονται από τα κοινωνικά κεφάλαια και στηρίζονται από οικονομικά κεφάλαια. Το σύστημα παραγωγής γνώσης "Mode 3"

είναι με λίγα λόγια ο σύνδεσμος ή το κεντρικό σημείο του αναδυόμενου FREIE<sup>24</sup> του 21ου αιώνα, όπου η κουλτούρα<sup>25</sup>, οι άνθρωποι και η τεχνολογία<sup>26</sup> (σχηματίζουν το απαραίτητο οικοδομικό τετράγωνο του συστήματος παραγωγής γνώσης 'Mode 3' ή τον 'βόλο γνώσης') συναντιούνται και αλληλεπιδρούν για να δημιουργήσουν δημιουργικότητα, ανακάλυψη και να επιταχύνουν την καινοτομία στα επιστημονικά και τεχνολογικά πεδία, στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα (κυβέρνηση, πανεπιστήμιο, βιομηχανία και μη κυβερνητική παραγωγή γνώσης, χρήση και οντότητες ανανέωσης όπως και άλλες κοινωνικές οντότητες, ιδρύματα και μετόχους) και με μία ιεραρχική, βασισμένη σε στρατηγική επιχειρηματικότητα. Μία από τις βασικές ιδέες του άρθρου είναι η συνύπαρξη, συνεξέλιξη και η συνειδίκευση των διαφορετικών παραδειγμάτων γνώσης και των τρόπων γνώσης της παραγωγής γνώσης και τη χρήση γνώσης καθώς και της συνεξιδίκευσης ως αποτέλεσμα. Μπορούμε να υποθέσουμε ότι θα υπάρξει κυριαρχία της ανομοιογένειας της γνώσης στα επίπεδα(εθνικό, διακρατικό) των συστημάτων. Μόνο στο επίπεδο του υποσυστήματος μπορούμε να περιμένουμε ομοιογένεια. Αυτό μπορούμε να το παραφράσουμε με τον όρο σύστημα παραγωγής γνώσης 'Mode 3'.

Η μονάδα της ανάλυσης για θεωρίες και πρακτικές που σχετίζονται με την πολυπολιτισμική γνώση πρέπει να διευρυνθεί. Θα πρέπει να προεκτείνεται από το άτομο μέχρι ομάδες, από τη φίρμα μέχρι τη βιομηχανία και από την περιοχή μέχρι το έθνος. Δεν είναι κάθε περιοχή καλά ερευνημένη. Και μία ακόμα πιο δύσκολη εργασία είναι να ενώσουμε χωρίς αντιθέσεις, την έρευνα με διακριτές μονάδες ανάλυσης. Παρόλο που κάθε μονάδα θα πρέπει να οδηγεί σε σημαντικές αντιλήψεις, θα πρέπει να περιλαμβάνονται όλες έτσι ώστε να αποκτηθεί πλήρης οπτική του πλαισίου της νέας πολυπολιτισμικής διαχείρισης της γνώσης.

Αυτό το εγχειρίδιο υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της ανάλυσης της αξίας της συμφιλίωσης στην γονιμοποίηση ιδεών και θεωριών, εντοπίζοντας μία βασική γκάμα θεωρητικών και πρακτικών διαστάσεων στην οποία η διαχείριση της γνώσης δεν περιορίζεται σε έναν οργανισμό ή σε μία χώρα. Με ένα παράδοξο τρόπο, μπορεί να δηλωθεί ότι απαιτείται αμφιθυμία σε έναν αμφίβολο κόσμο και σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, η αμφιθυμία δεν είναι τίποτα άλλο παρά η δημιουργική σύγκριση απόψεων διαφόρων μυαλών ξεπερνώντας τα φυσικά όρια που χωρίζουν τις ομάδες, τις πόλεις, τις περιοχές, τις χώρες και τις γλώσσες.

### **Πολιτισμικές διαφορές εντός και μεταξύ των χωρών: Η σημασία των αναδυόμενων οικονομιών**

Γνωρίζοντας τη συνεισφορά του IO και του RBV, οι αναλυτές διεθνών επιχειρήσεων (IB) και του διεθνούς μανάτζμεντ (IM) έχουν δώσει έμφαση στις κοινωνικές, πολιτικές, πολιτισμικές, οικονομικές, και θεσμικές διαφορές μεταξύ των χωρών και έχουν βεβαιωθεί ότι οι χώρες αναγνωρίζουν τη σημασία του να δίνουν αναφορά για τις διακυμάνσεις της συμπεριφοράς και της επίδοσης των πολυεθνικών εταιριών (MNCs).

Οι θεσμικές διαφορές είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τη MNE που λειτουργεί σε διάφορες θεσμικές ρυθμίσεις. Εφόσον μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας στη στρατηγική διαχείριση έχει εξελιχθεί σύμφωνα με τις ανεπτυγμένες οικονομίες, ένα σημαντικό ζήτημα απασχολεί την καταλληλότητα της εξέτασης, για παράδειγμα, η συμπεριφορά των Κινεζικών ή των Ινδικών εταιριών, σχετικά με τα συγκρίσιμα στοιχεία. Μερικοί μελετητές ισχυρίζονται ότι, για να καταλάβουμε τις επιχειρήσεις, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε την 'εμπέδωση' τους σε πολιτισμικά πλαίσια, που μπορεί να είναι αρκετά διαφορετικά. Έτσι, η κινητοποίηση των θεμελιωδών δυτικών

κατασκευών στην Ιαπωνία, την Ινδία ή την Κίνα μπορεί να είναι άχρηστες. Παρόλα αυτά η επιχειρηματική συμπεριφορά στις αναδυόμενες οικονομίες μπορεί να επηρεάζεται αρκετά από τη διάχυση της αγοραιοποίησης, την άφιξη καινούργιων εταιριών, επίσης αλλοδαπών, και την αύξηση του ανταγωνισμού. Οι ερευνητές έχουν πρόσφατα ερευνήσει τις επιδράσεις των ξένων νεοεισερχόμενων στις τοπικές εταιρίες και αντίθετα, τον ανταγωνισμό των τοπικών εταιριών στις ξένες εταιρίες ακόμα και την πιθανή εμφάνιση της διάχυσης και του ανταγωνισμού μεταξύ των τοπικών εταιριών και μεταξύ των νεοεισερχόμενων ξένων εταιριών.

Οι οικονομίες της κλίμακας και του φάσματος της γνώσης της βιομηχανίας μπορεί να αυξηθούν με ένα ευρύ φάσμα ξένων διεθνών άμεσων επενδύσεων (FDI), εφόσον διαφορετικές τεχνολογίες και διαχειριστικές ικανότητες έρχονται στην χώρα υποδοχής.

Όπως υποστηρίζεται από τον Zhang και το Li (2010, Does Q-Theory with Investment Frictions Explain Anomalies in the Cross-Section of Returns? *Journal of Financial Economics* 98: 297–314.), οι τοπικές φίρμες μπορεί να έχουν ένα πιο εκτενές περιθώριο για την αναζήτηση της γνώσης, εάν είναι σε επαφή με αρκετές διαφορετικές ξένες τεχνολογίες και διαχειριστικές πρακτικές, και, με αυτό τον τρόπο, είναι πιο πιθανό ότι θα ανακαλύψουν νέους, χρήσιμους σχεδιασμούς αυτών των γνωστικών παραγόντων και θα παράγουν τις δικές τους τεχνολογίες και πρακτικές.

Όπως υπέδειξε ο Hymer (1960, *The international operation of national firms: a study of direct foreign investment*. Ph.D. diss. Massachusetts Institute of Technology, Boston, MA.) και ο Khanna T, (Palepu KG, Sinha J, Klump A, Kaji N, Sanchez L, Yacoub M (2005) *Strategies that fit*

*emerging markets*, *Harvard Business Review* 83(6): 63–76) οι ξένες εταιρίες μπορεί να έχουν σημαντικά πλεονεκτήματα εξαιτίας της τεχνολογίας τους και του ονόματός τους, αλλά οι πολιτισμικές διαφορές και οι ανεπαρκώς ανεπτυγμένες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές δομές στις χώρες υποδοχής μπορεί να υπονομεύσουν τη δύναμη τους. Επίσης, όπως είπε ο Makino S, Delios A (1996 *Local knowledge transfer and performance: implications for alliance*

*formation in Asia*, *Journal of International Business Studies* 27(5): 905–927) και ο Lu JW, Xu D (2006 *Growth and survival of international joint ventures: an external internal legitimacy perspective*, *Journal of Management* 32(3): 427–448), οι τοπικές εταιρίες μπορεί να γνωρίζουν ότι οι ξένες νεοεισερχόμενες εταιρίες μπορεί να μην έχουν την πιθανότητα να αποκτήσουν πρόσβαση, ή μπορεί να έχουν την ευκαιρία να εκμεταλλευτούν κυβερνητικές πολιτικές και κοινωνικά δίκτυα τα οποία είναι ενσωματωμένα τοπικά.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η επίδοση των ξένων εταιριών αλλάζει όχι μόνο σε συγγενείς εταιρίες και μεταξύ βιομηχανιών αλλά ανάμεσα στις χώρες υποδοχής, εξαιτίας των διάφορων συγκρινόμενων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και τα διάφορα θεσμικά πλαίσια με βάση τα οποία πρέπει οι ξένες εταιρίες να λειτουργούν. Το βασικό ζήτημα που αναλύεται σε αυτή τη μελέτη είναι το κατά πόσο οι διαφορές στην απόδοση των ξένων θυγατρικών εξαρτώνται από τις πολιτιστικές διαφορές μεταξύ των χωρών και των διαφορών των υποκοινοτήτων μέσα στη χώρα.

### **Θεσμοί, παγκόσμιες πολυεθνικές εταιρίες και πολιτισμοί**

Οι αναλυτές στρατηγικής διαχείρισης έχουν πρόσφατα δώσει σημασία στη νέα θεσμική προοπτική όταν εξετάζουν τη σημασία των κοινωνικών και πολιτισμικών επιρροών στις στρατηγικές αποφάσεις (Ingram and Silverman 2002, *The new*

institutionalism in strategic management. In: Ingram P, Silverman B S (eds), *Advances in Strategic Management* (Vol. 19), JAI Press: New York, 1–30.).

Μία πολύ ενδιαφέρουσα βιβλιογραφία που εστιάζει στην κουλτούρα έχει γραφτεί (Leung K, Bhagat N, Buchan N, Erez M, Gibson C (2005) Culture and international business: Recent advances and their implications for future research, *Journal of International Business Studies* 36: 357–378.). Σε αυτό το σημείο, υπάρχει μία βασική ερώτηση που πρέπει να απαντηθεί: Ποιό είναι το είδος της σχέσης που συνδέει τον πολιτισμό και τους θεσμούς; Οι Hofstede G, Deussen V, Mueller C, Charles T, and Business Goals Network (2002 What goals do business leaders pursue?, *Journal of International Business Studies* 33: 785–803) παρέχουν μία χρήσιμη συμβουλή, όταν ορίζουν την κουλτούρα ως 'υπόστρωμα θεσμικών ρυθμίσεων.' Πιο συγκεκριμένα, η κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί ως μέρος ανεπίσημων θεσμών σε περιβάλλον που στηρίζει τους επίσημους θεσμούς' (Redding 2005, The thick description and comparison of societal systems of capitalism, *Journal of International Business Studies* 36: 123–155.).

Όπως υποστηρίζει ο Meyer και ο Rowan (1977, Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology* 80: 340–63), ο οργανισμός απαιτεί της δημιουργία θεσμικών δεσμών επειδή πρέπει να κερδίσει πολιτισμική υποστήριξη για την επιχείρησή του και πρέπει να αποδείξει την κοινωνική του εγκυρότητα και συμμόρφωση με θεσμικούς κανόνες, πρότυπα και κανονισμούς.

Επίσης, οι διαφορές στην οικονομική ανάπτυξη μπορεί να προκληθούν από εθνικές διαφορές στις πολιτιστικές αξίες. Όπως αναπτύσσεται από τον Franke RH, Hofstede G, Bond MH (1991 Cultural roots of economic performance. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 12: 165–173), η οικονομική επίδοση των χωρών που δίνουν έμφαση στον Κομφουκιανό δυναμισμό και στη συνοχή της ομάδας είναι πολύ καλύτερη από ότι η επίδοση σε άλλες χώρες που δεν ακολουθούν αυτή την τακτική. Παρομοίως, σε χώρες στις οποίες ο βαθμός της εμπιστοσύνης είναι υψηλός και υπάρχουν ισχυροί κανόνες συνεργασίας των πολιτών, οι οποίοι κάνουν πιο εύκολη τη λειτουργία των επιχειρήσεων Knack S, Keefer P (1997 Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation, *Quarterly Journal of Economics* 112(4): 1251–1288.), οι εταιρίες μπορούν να αυξήσουν την επίδοσή τους επειδή μπορούν να μειώσουν το κόστος παρακολούθησης και της επιβολής συμβολαίων (La Porta R, Lopez-de-Silanes F, Shleifer A, Vishny RW (1997) Trust in large organizations, *American Economic Review* 87(2): 333–338.). Η επίδοση των εταιριών αλλάζει συστηματικά μεταξύ των χωρών, εφόσον τα κόστη της λειτουργίας της επιχείρησης σε μία συγκεκριμένη χώρα εξαρτώνται από την σταθερότητα και την αποτελεσματικότητα τέτοιων θεσμών (North 1990 DC 1990) Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge

University Press: New York., Westney 1993, Zaheer and Zaheer 1997, Bergara et al. 1998, Kostova and Zaheer 1999, Delios and Henisz 2000, Henisz 2000). Το τελευταίο όχι μόνο επηρέασε την επίδοση των εγχώριων χωρών αλλά είχε επίσης συνέπειες στις ξένες εταιρίες που έχουν επιχειρήσεις στην χώρα υποδοχής.

Οι επεκτεινόμενες εταιρίες μπορεί να αντιμετωπίσουν πολλά προβλήματα εξαιτίας των πολιτισμικών διαφορών μεταξύ της χώρας υποδοχής και της χώρας προέλευσης., επειδή δεν γνωρίζουν τα τοπικά πρότυπα και τις αξίες.

Ο μηχανισμός προτύπων δίνει προτεραιότητα στις ηθικές πεποιθήσεις και στις εσωτερικές υποχρεώσεις όπως η βάση για κοινωνικό νόημα και κοινωνική τάξη (Scott and Christensen 1995 The institutional construction of organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.).

Με αυτή την αντίληψη, η οργανωτική συμπεριφορά καθοδηγείται όχι μόνο από ενδιαφέρον και σκοπιμότητα, αλλά και από την ζκατανόηση του ρόλου κάποιου σε μία κοινωνική κατάσταση και μία επιθυμία να συμπεριφέρεται κατάλληλα σύμφωνα με τις προσδοκίες και τα εσωτερικά πρότυπα συμπεριφοράς (Scott 1995). Σύμφωνα με τον Simon (1959) *Theories of decision-making in economics and behavioural science*, *The American Economic Review*, 3, 253–282), οι αποφάσεις καθορίζονται κοινωνικά και πολιτισμικά. Η πολιτισμική απόσταση μεταξύ της χώρας υποδοχής και της χώρας προέλευσης επηρεάζει την επιλογή της μορφής της ξένης διεύρυνσης (Kogut and Singh 1988 *The effect of national culture on the choice of entry mode*, *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432). Μεγάλο μέρος της έρευνας υποστηρίζει ότι η ύπαρξη σημαντικών πολιτισμικών ομοιοτήτων ανάμεσα στη χώρα υποδοχής και τη χώρα προέλευσης θα καταλήξει σε τρόπους εισαγωγής υψηλού ελέγχου και σε έγκαιρη έναρξη (e.g., Gatignon H, Anderson E (1988) *The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation*, *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, 305–336., Kim WC, Hwang P (1992) *Global strategy and multinationals' entry mode choice*, *Journal of International Business Studies*, 23(1), 29–53.).

Σε περίπτωση πολιτισμικής απόστασης, οι εταιρίες μπορεί να πάρουν μεγάλο ρίσκο μπαίνοντας σε μία ξένη αγορά και να αισθανθούν έντονη πίεση που προέρχεται από την ανάγκη να υπηρετήσουν αγορές που διαφέρουν πολιτισμικά από αυτές που έχουν συνηθίσει. Σύμφωνα με αυτό μπορεί να μη προτιμήσουν να μπου. Εναλλακτικά, οι εταιρίες μπορεί να προτιμήσουν χώρες οι οποίες έχουν κουλτούρες παρόμοιες με τις δικές τους αντί για τις χώρες που δεν έχουν ίδιες κουλτούρες. Δείτε, για παράδειγμα, τον τομέα της λιανικής (Vida I, 2000 *An empirical inquiry into international expansion of US retailers*, *International Marketing Review*, 17(4–5), 454–475.).

Έτσι, οι Βρετανοί έχουν επιλέξει την Ιρλανδία, οι Γάλλοι την Ισπανία, και οι Γιαπωνέζοι το Χόνγκ Κόνγκ και την Ταϊβάν (Sternquist B, 2007 *International retailing* (2nd ed.). New York: Fairchild.). Σε αυτές τι περιπτώσεις, μπορεί να επιλεγούν τρόποι υψηλού ελέγχου επειδή υπάρχει υψηλό επίπεδο κατανόησης των προτύπων και των αξιών. Έτσι, οι τοπικοί συνεργάτες είναι λιγότερο απαραίτητοι.

Οι εταιρίες πρέπει να λάβουν υπόψη τους τις πιο σημαντικές πλευρές του πολιτισμού της κοινωνίας υποδοχής, για να αποφύγουν ή τουλάχιστον να μειώσουν τις αρνητικές επιδράσεις της πολιτισμικών διαφορών. Ωστόσο, τέτοια γνώση είναι σιωπηρή και αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί εύκολα να αποκτηθεί (Polanyi M, 1966 *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.). Η ίδρυση μια πράσινης θυγατρικής για αυτό το λόγο δεν είναι γρήγορος τρόπος για να αφομοιωθούν τα πρότυπα, οι αξίες και οι συνήθειες της χώρας υποδοχής: είναι απλά χάσιμο χρόνου, εξαιτίας των πολλών εμποδίων. Μια πολύ καλύτερη λύση είναι να εγκατασταθεί ένα JV με τοπική εταιρία (Gatignon H, Anderson E, 1988 *The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation*, *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, 305–336, Kogut B, Singh H, 1988 *The effect of national culture on the choice of entry mode*, *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432.).

Όπως υποστήριξε ο Fagre και ο Wells (1982 *Bargaining power of multinationals and host government*, *Journal of International Business Studies* 13: 9–23.), ο Lecraw (1984, *Bargaining power, ownership, and profitability of transnational corporations in developing countries*, *Journal of International Business Studies* 15: 27–43), ο Contractor (1990, *Ownership patterns of U.S. joint ventures abroad and the liberalization of foreign government regulations in the 1980s: evidence from the*



benchmark surveys, *Journal of International Business Studies* 21(1): 55–73 ), οι χώρες υποδοχής μπορεί να δημιουργήσουν ένα ελκυστικό κλίμα, για παράδειγμα, οργάνωση ενός καλού δικαστικού συστήματος, ή να προσφέρουν κίνητρα για επενδύσεις, για παράδειγμα, μείωση των εταιρικών φόρων, πράγμα το οποίο θα παροτρύνει τις ξένες επενδύσεις από την MNCs και θα έκανε την επιχειρηματικότητα πολύ πιο εύκολη, αλλά ίσως να επιβάλλουν επίσημους κανόνες, όπως η τοπικούς κανονισμούς επενδύσεων και περιορισμούς ιδιοκτησίας για να αποτρέψουν τις ξένες εταιρίες να έχουν ευκαιρίες κέρδους μειώνοντας την πιθανότητα να συμμετέχουν σε τοπικούς διαγωνισμούς και την πλεονεκτική πρόσβαση σε τοπικούς πόρους.

Ο βαθμός στον οποίο μπορούν οι ξένες MNEs να κατέχουν τοπικές επιχειρήσεις μπορεί να περιοριστεί από τις κυβερνήσεις τις χώρες υποδοχής. Ωστόσο, λίγες MNEs καταφέρνουν να εγκαταστήσουν θυγατρικές ανεξάρτητα των περιορισμών, εφόσον μπορούν να διαπραγματευτούν με την τοπική κυβέρνηση. Επίσης, οι ξένες δραστηριότητες μπορεί να ζημιωθούν από διαφορές στη δομή των φόρων και των κανονισμών. Για παράδειγμα, τα περιουσιακά στοιχεία των ξένων εταιριών μπορεί να απαλλοτριωθούν, προς όφελος της κυβέρνησης της χώρας υποδοχής (Heinz 2000, *The institutional environment for multinational investment, Journal of Law, Economics and Organization* 16: 334–364 ), ή η τελευταία μπορεί να ζητήσει να επέμβει για να δώσει στις τοπικές εταιρίες ένα ανταγωνιστικό προβάδισμα εις βάρος των ξένων εταιριών και να κάνει το συνολικό κόστος ιδιοκτησίας στη χώρα υποδοχής να αυξηθεί σημαντικά.

Όταν η αστάθεια και η μη προβλεψιμότητα είναι τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά του πολιτικού, πολιτισμικού και οικονομικού πλαισίου μίας χώρας, οι MNEs είναι πιθανό να χάσουν πολλούς πόρους εξαιτίας απρόβλεπτων καταστάσεων, όπως στην περίπτωση της εθνικοποίησης.

Εάν μία τοπική κυβερνητική δομή είναι σαθρή, η λειτουργία προστασίας αποδυναμώνεται. Η πιο κοινή συνέπεια είναι πολιτική και οικονομική αστάθεια, η οποία είναι αρκετά συνηθισμένη στην αναπτυσσόμενες ή αναδυόμενες οικονομίες (Hoskisson 2000 *Strategy in emerging economics, Academy of Management Journal*, 43, 249–267 ). Ο Globerman και ο Shapiro (2003 *Governance infrastructure and US foreign direct investment, Journal of International Business Studies*, 34, 19–39.) ισχυρίζονται ότι οι χώρες που δεν είναι ικανές να φτάσουν σε ένα ελάχιστο επίπεδο αποτελεσματικής κυβέρνησης πιθανότατα δεν θα αποκτήσουν FDI. Εάν είναι πρόθυμες να αποκτήσουν ξένες επενδύσεις, αυτές οι χώρες πρέπει να βελτιώσουν την κυβερνητική υποδομή τους. Αυτό το φαινόμενο εξηγείται καλά από την εμπειρία της Κίνας στην προσέλκυση ξένων κεφαλαίων. Όπως αναφέρθηκε από τον Tse et al (1997, *How MNCs choose entry mode and form alliances: The China experience, Journal of International Business Studies*, 28, 779–805 ), οι ξένοι επενδυτές δεν ήταν ευχαριστημένοι με την Κίνα, που δεν είχε νόμους και κανονισμούς.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, πολλοί νόμοι και κανονισμοί εφαρμόστηκαν στην Κίνα για να μειωθεί ο βαθμός του ρίσκου και της αστάθειας που έπρεπε να αντιμετωπίσουν οι ξένες εταιρίες. Με αυτό τον τρόπο, οι ξένες εταιρίες που επενδύουν στην Κίνα, αισθάνονται πιο προστατευμένες. Επίσης, ο συγχρονισμός της εισόδου φαίνεται να εξαρτάται αρκετά από το βελτιωμένο νομικό περιβάλλον (Leung et al. 2003 *Entry of foreign banks in the People's Republic of China: a*

*survival analysis, Applied Economics*, 35(1), 21–31). Επίσης, ο Meyer (2001 *Institutions, transaction costs and entry mode choice in eastern Europe, Journal of International Business Studies* 31(2): 357–367.) ισχυρίζεται ότι είναι πιο πιθανό οι ξένες εταιρίες να εγκαταστήσουν θυγατρικές σε μεταβατικές οικονομίες όπως η Ανατολική Ευρώπη, καθώς ο δρόμος προς την θεσμική αναδιαμόρφωση είναι πολύ

πιο εξελιγμένος. Έτσι, είναι εύκολο να συμπεράνουμε ότι οι ξένες εταιρίες θα κάνουν την είσοδο τους νωρίτερα και θα παρέχουν περισσότερους πόρους, όταν η υποδομή της κυβέρνησης της χώρα υποδοχής γίνει πιο σταθερή.

Ωστόσο, εάν η υποδομή της κυβέρνησης δυναμώσει, αλλά οι νόμοι και οι κανονισμοί γίνουν πιο περιοριστικοί, τα δεδομένα μπορεί να φανούν δυσμενή από τις ξένες εταιρίες και συνεπώς, η είσοδος μπορεί να διαφοροποιηθεί ή η παροχή λιγότερων πόρων να θεωρηθεί προτιμότερη όταν ληφθεί η απόφαση για είσοδο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο τουρισμός αποτελεί κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο. Η διττή αυτή φύση του τουρισμού εμπεριέχεται στον παρακάτω ορισμό: Τουρισμός από θεωρητική σκοπιά μπορεί να θεωρηθεί ως «η πρόσκαιρη μετακίνηση των ατόμων μεμονωμένων ή ομαδικώς, από τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους σε ένα άλλο για λόγους κυρίως ψυχαγωγικούς, χωρίς κερδοσκοπικό κίνητρο και η οργανωμένη προσπάθεια για την προσέλκυση, υποδοχή και εξυπηρέτηση των ατόμων αυτών». Ο ορισμός αυτός εμπεριέχει δύο σκέλη: Το πρώτο που αναφέρεται στην πρόσκαιρη μετακίνηση των ατόμων για ψυχαγωγικούς λόγους, εκφράζει την «τουριστική ανάγκη» (το κοινωνικό στοιχείο του τουριστικού φαινομένου) δηλ. Το καταναλωτικό μέρος που ταυτίζεται με την τουριστική ζήτηση και το δεύτερο που αναφέρεται στην υποδοχή και εξυπηρέτηση των τουριστών εκφράζει την προσφορά τουριστικών υπηρεσιών. Σύμφωνα, με την αντιμετώπιση του τουρισμού ως κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο, οι τουριστικές ανάγκες και τα τουριστικά αγαθά διαρκώς μεταβάλλονται. Και για να είμαστε πιο ακριβείς, στον τουρισμό ο σκοπός της τουριστικής ανάγκης, ως και τα μέσα και οι τρόποι ικανοποίησης αυτής αποτελούν ιστορικά εξελιξίμα στοιχεία του τουριστικού φαινομένου.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εισάγουμε την έννοια της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας όπως αυτή ορίζεται από το Συμβούλιο Παγκοσμίου Τουρισμού και Ταξιδιών (WTTC) και τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών (UNWTO) καθώς επίσης και την συμβολή του παγκόσμιου τουρισμού στο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης μέσα από αναφορές μελετητών. Τέλος τρεις θεμελιώδεις Τουριστικοί οργανισμοί θα αναλυθούν περαιτέρω.

### 3.1 Η έννοια της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας

Ενώ κάποιοι υποστηρικτές του τουρισμού όπως το Συμβούλιο Παγκοσμίου Τουρισμού και Ταξιδιών (WTTC) τον περιγράφουν ως την μεγαλύτερη βιομηχανία παγκοσμίως, αυτός ο ισχυρισμός είναι ανοιχτός σε μερικές προκλήσεις και συζητήσεις<sup>11</sup>. Παρόλα αυτά, οι σχετικές στατιστικές επιβεβαιώνουν ολοκληρωτικά ότι είναι μια δύναμη αυξανόμενης παγκόσμιας σημασίας. Το 2003, οι αποδείξεις διεθνούς τουρισμού αντιπροσώπευαν περίπου 6 τοις εκατό των παγκόσμιων εξαγωγών αγαθών και υπηρεσιών (όπως ορίζονται σε αμερικανικά δολάρια) σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών (UNWTO). Αν οι εξαγωγές υπηρεσιών αναλυθούν ξεχωριστά, το μερίδιο τουριστικών εξαγωγών αυξάνεται σε σχεδόν 30 τοις εκατό των παγκόσμιων εξαγωγών (UNWTO). Στον τουρισμό αποδίδεται η δημιουργία πάνω από 234 εκατομμύρια επαγγελματιών παγκοσμίως-σχεδόν 9% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού (WTTC). Προβλέψεις από οργανισμούς όπως το UNWTO και το WTTC προβλέπουν εκπληκτική ανάπτυξη στον τουρισμό. Για παράδειγμα, το *όραμα τουρισμού 2020* του UNWTO προβλέπει ότι οι διεθνείς αφίξεις

αναμένονται να φτάσουν πάνω από 1.56 δισεκατομμύρια (ο σημερινός όγκος είναι 694 εκατομμύρια) μέχρι το έτος 2020 και η Ανατολική Ασία και η Νότια Ασία του Ειρηνικού, η Μέση Ανατολή και η Αφρική προβλέπονται να καταγράψουν ανάπτυξη σε ποσοστά πάνω από 5 τοις εκατό ανά έτος, σε σύγκριση με τον παγκόσμιο μέσο όρο της τάξεως του 4.1 τοις εκατό. Οι πιο ώριμες περιοχές Ευρώπη και Αμερική αναμένονται να έχουν χαμηλότερα από τον μέσο όρο ποσοστά ανάπτυξης. Η Ευρώπη θα διατηρήσει το υψηλότερο μερίδιο των παγκόσμιων αφίξεων, παρόλο που θα υπάρξει μια πτώση από 60 τοις εκατό το 1995 σε 46 τοις εκατό το 2020 (UNWTO)

Με την παγκοσμιοποίηση ως το επίκεντρο της προσοχής, οι αναλυτές τείνουν να επικεντρώνονται στον διεθνή τουρισμό. Παρόλα αυτά, δεν θα έπρεπε να ξεχνάμε ότι ο εγχώριος τουρισμός είναι μακράν το μεγαλύτερο φαινόμενο με περίπου 80% ταξίδια τουριστών που προέρχονται από τις δραστηριότητες των εγχώριων τουριστών (Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. and Wanhill, S. (2005). *Tourism principles and practice* (3rd ed.). Essex: Pearson Education Ltd., σελ.4). Ενώ η πλειοψηφία αυτού του εγχώριου τουρισμού βρίσκεται μέσα στα πιο εύπορα έθνη του ΟΟΣΑ, μερικές από τις πιο εύπορες χώρες του αναπτυσσόμενου κόσμου επίσης έχουν σημαντικούς εγχώριους τουριστικούς τομείς συμπεριλαμβανομένων των Μεξικό, Ταϊλάνδη, Κίνα, Ινδία, Βραζιλία και Νότια Αφρική<sup>12</sup>. Όταν αναφερόμαστε στον διεθνή τουρισμό, πρέπει επίσης να αναγνωριστεί ότι η πλειοψηφία τουριστών προέρχονται από και ταξιδεύουν ανάμεσα σε αναπτυγμένες χώρες (Harrison, D. (2001). *Tourism and the less developed world: Issues and case studies*. Oxon, UK: CABI., σελ.10). παρόλα αυτά, η θέση των αναπτυσσόμενων χωρών στον παγκόσμιο τουρισμό αξίζει να αναλυθεί γιατί όπως ο Harrison υποστηρίζει, είναι πολύ προφανές ότι ο τουρισμός στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες (LDCs) είναι «σημαντικός και αυξανόμενος», όταν το 1997 είδαμε 30% των διεθνών αφίξεων και 30% αποδείξεις διεθνούς τουρισμού να καταγράφονται εκεί (Harrison, 2001, σελ.11)<sup>13</sup>. Με την λογική του νεοφιλελεύθερου συστήματος, η ανάπτυξη πρόκειται να επιτευχθεί όταν ασπαστούμε την παγκόσμια αγορά και εστιάζοντας στις εξαγωγές. Έτσι λοιπόν, το να ξεκινήσουμε έναν διεθνή τουρισμό θεωρείται τώρα ως ένα από τα σημαντικότερα μονοπάτια προς την ανάπτυξη για τις αναπτυσσόμενες χώρες καθώς αποτελεί μια εξαγωγική δραστηριότητα. Όταν κάποιος σκεφτεί ότι η πλειοψηφία των διεθνών τουριστών στον αναπτυσσόμενο κόσμο προέρχεται από τις αναπτυγμένες χώρες (Χάρισον, 2001, σελ.11), μπορεί να δει πως ανησυχίες με σχετικές δομές της παγκοσμιοποίησης και θέματα κοινωνικής δικαιοσύνης γίνονται πολύ σχετικά πλαίσια για συζήτηση.

### 3.2 Παγκοσμιοποίηση και Τουρισμός

Δεν πρέπει να υποτιμάται ότι ο τουρισμός είναι ένα ιδεολογικό φαινόμενο<sup>14</sup>. Η ακόλουθη αναφορά από έναν αντιπρόσωπο της TCC τον Hilton απεικονίζει αυτό το σημείο όταν υποστηρίζει «καθένα από τα ξενοδοχεία μας είναι μια μικρή Αμερική» και «κάνουμε το μερίδιο μας για να εξαπλώσουμε την παγκόσμια ειρήνη, και για να πολεμήσουμε τον σοσιαλισμό» (αναφέρεται στο Crick, M. 1989. *Representations of international tourism in the social sciences: Sun, sex, sights, savings, and servility. Annual Review of Anthropology*, 18, 307-344., σελ.325). Εάν το μεταφράσουμε στο σύγχρονο πλαίσιο, ο Hilton και οι συνεργάτες του στην TCC ίσως ισχυριστούν ότι τα ξενοδοχεία και οι επιχειρήσεις τους κάνουν το μερίδιο τους για να διαδώσουν την ιδεολογία της αγοράς και του καταναλωτισμού. Προηγουμένως ο Friedman αναφέρθηκε όταν δήλωσε «...η παγκοσμιοποίηση είναι το να παγκοσμιοποιήσουμε τον καπιταλισμό Άγγλο-αμερικανικού στυλ και τον Χρυσό Περιορισμό 92000, σελ.380). η παρατήρηση του Hilton υπονοεί ότι ο τουρισμός έχει να παίξει το ρόλο του σε αυτή την προ-

σπάθεια. Για αυτό η πρόταση ότι ο τουρισμός ίσως χρησιμεύει ως ένα ιδεολογικό στήριγμα για την πρόοδο της καπιταλιστικής παγκοσμιοποίησης αξίζει να διερευνηθεί περισσότερο.

Η συμβίωση που σχηματίστηκε ανάμεσα στον τουρισμό και την καπιταλιστική παγκοσμιοποίηση είναι ένα από τα καθοριστικά στοιχεία της εποχής μας. Μερικοί αναλυτές της παγκοσμιοποίησης προσπάθησαν να διερευνήσουν την φύση αυτής της σχέσης και να αναλύσουν τις επιδράσεις της. Οι Cohen και Kennedy υποστηρίζουν ότι «...ο διεθνής τουρισμός έχει μια προσέγγιση μεγαλύτερη από άλλες ισχυρές δυνάμεις παγκοσμιοποίησης, ακόμα και τις TNCs» (2000, σελ.213). λαμβάνοντας υπόψη την εμβέλεια του τουρισμού, τον όγκο του, την οργάνωση και τις επιπτώσεις του, παρατηρούν ότι: Είναι δυνατόν να υποστηρίξουμε ότι ο τουρισμός ίσως επίσης ασκεί μια αθροιστική επίδραση που είναι σημαντικά μεγαλύτερη από οποιοδήποτε άλλον ξεχωριστό παράγοντα παγκοσμιοποίησης. Ενώ ένας παρόμοιος ισχυρισμός έχει γίνει για τις TNCs, που σωστά έχουν θεωρηθεί ως φορείς της τεχνολογίας, του κεφαλαίου και της «κουλτούρας-ιδεολογίας του καταναλωτισμού» (Scler 1996:147), ο αριθμός του προσωπικού των TNC που μετακομίζει με σκοπό να εργαστεί σε χώρες του εξωτερικού είναι αρκετά μικρός. Επιπλέον, οι λειτουργίες τους κανονικά απαιτούν ή ενθαρρύνουν σχετικά λίγα άτομα να δεσμευτούν σε άμεσες, προσωπικές αλληλεπιδράσεις πέρα από τα εθνικά σύνορα (Cohen και Kennedy, 2000, *Global sociology*. Houndsmills, UK: Macmillan Press. σελ.213-214).

Παρομοίως, ο Wahab, S. και ο Cooper, C. (*Tourism in the age of globalisation*. London: Routledge.) υποστηρίζουν ότι «ο τουρισμός βρίσκεται στο προσκήνιο της δημιουργίας μιας παγκόσμιας κοινωνίας» (2001, σελ.319). Οι Lanfant και Graboum έχουν υποστηρίξει ότι:

Ο διεθνής τουρισμός δεν είναι απλά μια διεθνής διεύρυνση του εγχώριου τουρισμού, ούτε απλά μια σημαντική συνεισφορά στις εξωτερικές ανταλλαγές, αλλά είναι επίσης ένας «ιμάντας μετάδοσης» που συνδέει τους αναπτυγμένους και τους υπανάπτυκτους κόσμους. Η πολιτική τουρισμού έχει γίνει μέρος ενός παγκοσμίου σχεδίου που εξομοιώνει φαινομενικά αντιφατικά οικονομικά συμφέροντα: την οργάνωση των διακοπών (μια ιδέα που προέρχεται από τις πλούσιες χώρες) και τις φιλοδοξίες για ανάπτυξη των οικονομικά αδύναμων κοινωνιών (1992, σελ.95-96).

Ο Pleumaron καταγγέλλει ότι ο τουρισμός είναι μια από τις πιο ανταγωνιστικές και συγκεντρωτικές βιομηχανίες και ότι «σχεδόν κανένας άλλος οικονομικός τομέας δεν απεικονίζει τόσο ξεκάθαρα την παγκόσμια κατάληξη των διεθνικών εταιρειών» (1999b, Foreign takeover of Thailand's tourism industry: The other face of liberalization. Third World Network Briefing Paper for CSD7, No. 2. Retrieved 2

October 2002, from <http://www.twinside.org.sg/title/takeover.htm>. σελ.5)<sup>15</sup>. Πράγματι, τέτοια δυναμική είχε ως αποτέλεσμα ένα τομέα εταιρειοποιημένου τουρισμού που καθορίζεται από την προσχώρηση του στις αξίες της καπιταλιστικής παγκοσμιοποίησης.

Το έργο του Britton (1982, *The political economy of tourism in the Third World. Annals of Tourism*

*Research.*, 331- 358.) που χρησιμοποιεί την θεωρία της εξάρτησης για να εξηγήσει την δυναμική του διεθνούς τουρισμού είναι ζωτικής σημασίας σε οποιαδήποτε ανάλυση για το πώς ο σύγχρονος τουρισμός και η σύγχρονη παγκοσμιοποίηση υποστηρίζουν και ενισχύουν ο ένας τον άλλο. Περιγράφει συνοπτικά την ιεραρχία του διεθνούς τουρισμού που λειτουργεί στα πλαίσια των αναπτυσσόμενων χωρών: στην κορυφή βρίσκονται οι μεγάλες εταιρείες τουρισμού των «χωρών μητροπολιτικής αγοράς». Στο μέσον βρίσκονται τα «υποκαταστήματα και τα συνεταιρικά εμπορικά συμφέροντα μητροπολιτικών εταιρειών που λειτουργούν σε συνδυασμό με τους

ομολόγους τους του τοπικού τουρισμού στην αναπτυσσόμενη χώρα. Και τέλος, υπάρχουν οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (SMEs) της αναπτυσσόμενης χώρας που εξαρτώνται από το μεσαίο στρώμα αλλά περιθωριακό για τα συμφέροντα τους (1982, σελ.343). Έτσι λοιπόν βλέπουμε ότι το εμπόριο διεθνούς τουρισμού βασίζεται πάνω σε μια άνιση δομή και αυτό είναι που δημιουργεί τα μη ισορροπημένα αποτελέσματα του διεθνούς τουρισμού σε μια παγκόσμια καπιταλιστική οικονομία<sup>16</sup>. Ο Britton εξηγεί:

Ο βαθμός διείσδυσης από το ξένο κεφάλαιο, ή αντίθετα, το εύρος της ενσωμάτωσης μιας αποικίας στην παγκόσμια καπιταλιστική οικονομία, είναι η πιο σημαντική αιτία δομικών στρεβλώσεων. Μια μορφή οικονομικής αύξησης (όχι «ανάπτυξης») ενθαρρύνεται το οποίο, μέσα από «νεοσύστατες εταιρείες» και «αποδοτικά αποτελέσματα», βελτιώνει οριακά τα απόλυτα κατά κεφαλήν βιοτικά επίπεδα. Αλλά το κάνει αυτό με τρόπο που μεταφέρει συντριπτικά το μεγάλο ποσοστό συσσωρευμένου κεφαλαίου και κοινωνικών επιδομάτων στις κυρίαρχες τάξεις και στα ξένα συμφέροντα (1982, σελ.348).

Το Συνέδριο των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη (UNCTAD) έχει επίσης εκφράσει ανησυχίες για αυτά τα ζητήματα καθώς έχει υποστηρίξει ότι οι επιπτώσεις των «θετικών αποτελεσμάτων» του τουρισμού καταργούνται από «τις πρακτικές αρπαγής και την αντί-συναγωνιστική συμπεριφορά» των μεγάλων τουριστικών πρακτορείων στις αναπτυσσόμενες χώρες (αναφέρεται στο Βιβάνκο, 2001). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα χρηματικές διαρροές (απώλεια ξένου συναλλάγματος μέσα από την αγορά εισαγωγών για να τροφοδοτήσουν τους τουρίστες) και μη ισορροπημένα και άδικο εμπορικά αποτελέσματα.

Πράγματι, η ανάλυση του Britton για την εμπειρία των κρατών στα Νησιά του Ειρηνικού δείχνει ότι η ενσωμάτωση στο παγκόσμιο τουριστικό σύστημα έχει σχέση με την παλιά αποικιοκρατία από μια μητροπολιτική δύναμη. Αυτό δείχνει ότι η καπιταλιστική εκμετάλλευση μέσα από τον τουρισμό είναι μια συνέχιση της δυναμικής της αποικιακής εκμετάλλευσης για να αποσπάσουμε επιπλέον πλούτο.<sup>17</sup> Ο McLaren έχει υποστηρίξει πιο πρόσφατα ότι «ο τουρισμός αυξάνει την τοπική εμπιστοσύνη πάνω σε μια παγκόσμια οικονομία (1998, *Rethinking tourism and ecotravel*. West Hartford, CT: Kumarian Press. σελ.17). το κάνει αυτό με το να υποστηρίζει την λιτότητα, με το να προωθεί την συσσώρευση του χρέους για να κατασκευαστούν οι υποδομές και οι εγκαταστάσεις που απαιτούν οι τουρίστες, με το να βασίζονται σε ξένες επενδύσεις και εμπορική παρουσία, με το να απαιτούν προϊόντα και υπηρεσίες έξω από την τοπική οικονομία και με το να ωθούν ψυχολογικά τους κατοίκους στην κουλτούρα-ιδεολογία του καταναλωτισμού<sup>18</sup>. Ο Burns (1999, *An introduction to tourism and anthropology*. London: Routledge σελ.132) μας θυμίζει ότι αντίθετα από τον αναπτυγμένο κόσμο, ο τουρισμός στις αναπτυσσόμενες χώρες δεν εξελίσσεται συνήθως από φυσικές οικονομικές και κοινωνικές διαδικασίες σε αυτές τις χώρες και για αυτό το λόγο ο τουρισμός κατηγορείται συχνά ότι είναι μια δύναμη που έχει επιβληθεί και που εκμεταλλεύεται.

Ο ρόλος των θεσμικών δομών στο να προωθούν την δυναμική του εταιρειοποιημένου τουρισμού δεν θα έπρεπε να υποτιμάται. Ο Britton υποστήριξε εδώ και πάνω από δύο δεκαετίες ότι «ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, τα Ηνωμένα Έθνη, η Παγκόσμια Τράπεζα και η UNESCO, μεταξύ άλλων, θέτουν τις παραμέτρους σχεδιασμού και προώθησης του τουρισμού, αναγνώρισης των τουριστικών προϊόντων, πολιτικές κατασκευής επενδύσεων και υποδομών συχνά σε συνδυασμό με μητροπολιτικές τουριστικές εταιρείες» (1982, σελ.339). Αυτοί είναι οι θεσμοί που εδραιώνουν τις δομές που ενισχύουν την αύξηση και ανάπτυξη της διεθνούς βιομηχανίας τουρισμού και κατά συνέπεια στηρίζουν την ευρύτερη

ανάπτυξη της καπιταλιστικής παγκοσμιοποίησης. Μερικοί από αυτούς τους θεσμούς θα εξεταστούν τώρα με μεγαλύτερη λεπτομέρεια με σκοπό να δούμε πως μπορεί να στηρίζουν τις διαδικασίες της καπιταλιστικής παγκοσμιοποίησης όπως περιγράφεται από τον Sclair (2002).

### **3.3 Διεθνείς οργανισμοί του τουρισμού**

#### **3.3.1 Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού**

Ένας από τους πιο σημαντικούς θεσμούς σε οποιαδήποτε θεώρηση του διεθνούς τουρισμού είναι ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO).<sup>19</sup> Το 2005, είχε συμμετοχή μελών από 145 κράτη, επτά επικράτειες και πάνω από 300συνεργαζόμενα μέλη από τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα (UNWTO, no date a). Αυτός ο οργανισμός έχει μια πολύ υψηλή εντολή, είναι μια εξειδικευμένη υπηρεσία των Ηνωμένων Εθνών που της έχει ανατεθεί να προωθεί την ανάπτυξη υπεύθυνου, βιώσιμου και παγκοσμίως προσιτού τουρισμού, με τον στόχο να συνεισφέρει στην οικονομική ανάπτυξη, στην διεθνή κατανόηση, ειρήνη, ευημερία και παγκόσμιο σεβασμό για, και παρατήρηση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των βασικών ελευθεριών. Για να επιτύχει αυτό το στόχο, ο Οργανισμός δίνει ιδιαίτερη προσοχή στα συμφέροντα των αναπτυσσόμενων χωρών στον τομέα του τουρισμού (UNWTO, no date a).

Ο UNWTO έχει μια πολύ μεγάλη ιστορία ως διεθνής οργανισμός. Ξεκίνησε ως η Διεθνής Ένωση Επίσημων Οργανισμών Τουριστικής Προβολής το 1925 με βάση την Χάγη και έγινε η Διεθνής Ένωση για Επίσημους Οργανισμούς Τουρισμού (IUOTO) το 1949 και μετακινήθηκε στην Γενεύη. Αυτοί ήταν τόσο τεχνικοί όσο και μη κυβερνητικοί οργανισμοί των οποίων τα μέλη περιλάμβαναν 109 Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού και 88 Συνεργαζόμενα Μέλη τόσο από την δημόσια όσο και από την ιδιωτική σφαίρα (UNWTO, no date a About the World Tourism Organization. Retrieved 1 September 2004, from <http://www.worldtourism.org/aboutwto/eng/menu.html>).

Παρόλα αυτά, η δεκαετία του 60 είχε σημαντικές αλλαγές που είχαν επιπτώσεις πάνω σε αυτό τον οργανισμό. Ο τουρισμός είχε εξελιχτεί σε ένα πολύ σημαντικό φαινόμενο και έγινε όλο και περισσότερο διεθνής σε χαρακτήρα. Ως αποτέλεσμα το 1967, τα μέλη του IUOTO πήραν μια απόφαση να μετατρέψουν τον οργανισμό σε έναν εσω-κυβερνητικό οργανισμό με εντολή να ασχολούνται με τουριστικά ζητήματα σε παγκόσμια κλίμακα και να είναι ικανοί να έρχονται σε επαφή με άλλους σχετικούς οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων οργανισμών των Ηνωμένων Εθνών όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO), η UNESCO και ο Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας (UNWTO, no date a).

Το 1975 ο IUOTO επονομάστηκε Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού και έκτισε την έδρα του στη Μαδρίτη μετά από πρόσκληση της Ισπανικής κυβέρνησης. Το 1976 ο UNWTO έγινε ένα εκτελεστικό όργανο του Προγράμματος Ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (UNDP) και το 1977, υπέγραψε μια επίσημη συμφωνία συνεργασίας με τα Ηνωμένα Έθνη.

Η αλλαγή την δεκαετία του 60 να γίνει ο UNWTO ένας εσω-κυβερνητικός οργανισμός παρά να παραμείνει ως ένας μη-κυβερνητικός οργανισμός αντανακλούσε την πραγματικότητα του σύγχρονου τουρισμού καθώς έγινε ένας σημαντικός οικονομικός τομέας σε πολλές χώρες. Ο UNWTO στην ιστοσελίδα του αναφέρεται στην «ασταμάτητη αύξηση του τουρισμού» (no date a), που κατέληξε να γίνει μια από τις πιο σημαντικές βιομηχανίες στον κόσμο. Αυτή η οικονομική δύναμη, σε συνδυασμό με τις

περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις που μπορούν να συνοδεύουν τον ανεξέλεγκτο μαζικό τουρισμό δείχνει την ανάγκη να υπάρχουν κυβερνήσεις στο προσκήνιο της διεθνούς τουριστικής πολιτικής. Το 2003, ο UNWTO έγινε ένα εξειδικευμένο όργανο των Ηνωμένων Εθνών. Ο Γενικός Γραμματέας του UNWTO, Φραντσέσκο Φρανγκιάλι, δήλωσε ότι αυτό θα καθιστούσε ένα σημαντικό βήμα προς τα εμπρός, το οποίο μπορεί να χαρακτηριστεί με τρεις λέξεις: αναγνώριση, αποτελεσματικότητα, και ορμή. Αναγνώριση, γιατί αναγνωρίζει το γεγονός ότι το ταξίδι, ο ελεύθερος χρόνος και ο τουρισμός αποτελούν ένα ισχυρό μέρος της σύγχρονης κοινωνίας που δεν μπορεί να αγνοηθεί. Αποτελεσματικότητα, γιατί, χάρη στην πολυτομεακή φύση του τουρισμού, πολλά πρακτορεία και όργανα του συστήματος εμπλέκονται στην εξάπλωση του στην επίδοση των δικών τους ειδικών ευθυνών. Το να μετατρέψουμε τον WTO (UNWTO) σε ένα εξειδικευμένο όργανο θα σήμαινε μεγαλύτερη συνοχή με το να αυξήσουμε τις συνεργίες ανάμεσα σε αυτούς τους διαφορετικούς ενδιαφερόμενους και να βελτιώσουμε τον συντονισμό που ασκείται από το ECOSOS. Και ορμή-γιατί αναμένουμε να επιτύχουμε μεγαλύτερη ορατότητα που θα παρακινούσε τις κυβερνήσεις καθώς και τους πολυμερείς θεσμούς, ειδικά τους θεσμούς Bretton Woods, να δώσουν αυξημένη προσοχή σε μια βιομηχανία που φέρνει ανάπτυξη (UNWTO, 2002a, Green light for the transformation of WTO into a specialized agency of the United Nations. Retrieved 3 July 2004, from <http://www.world-tourism.org/aboutwto/eng/menu.html>).

### **3.3.2 Το Συμβούλιο Παγκόσμιου Τουρισμού και Ταξιδιών**

Το Συμβούλιο Παγκόσμιου Τουρισμού και Ταξιδιών (WTTC) είναι ακόμα ένας σημαντικός θεσμός του διεθνούς τουρισμού. Το WTTC περιγράφει τον εαυτό του με τον εξής τρόπο:

Το Συμβούλιο Παγκόσμιου Τουρισμού και Ταξιδιών είναι ένα Παγκόσμιο Φόρουμ Αρχηγών Επιχειρήσεων για το Ταξίδι και τον Τουρισμό, τα Μέλη του είναι Διευθύνοντες Σύμβουλοι από όλους τους τομείς της (Τουριστικής) Βιομηχανίας... ο κεντρικός του σκοπός είναι να εργάζεται με κυβερνήσεις για να συνειδητοποιούν όλη την πιθανή οικονομική επίδραση της μεγαλύτερης παγκόσμιας γεννήτριας πλούτου και εργασίας-του Ταξιδιού και του Τουρισμού (WTTC, no date b, WTTC- The organisation. Retrieved 26 July 1999, from <http://www.wttc.org>).

Τα μέλη του περιλαμβάνουν μερικές από τις πιο ισχυρές TNCs στην τουριστική βιομηχανία συμπεριλαμβανομένων της British Airways, American Express, the Thomas Cook Group, Touristik Union International (πιο γνωστή ως TUI A.G), the SABRE Group και τον συνεταιρισμό Hilton Hotels. Για να καταφέρει το σκοπό του για προώθηση της ανάπτυξης του ταξιδιού και του τουρισμού στις παγκόσμιες κυβερνήσεις, ωθεί προς την κατάργηση των εμποδίων στην αύξηση της τουριστικής βιομηχανίας. Ως ένας αδιάκριτος υποστηρικτής της αύξησης του τουρισμού, μπορεί να θεωρηθεί ως συνεργός στην γρήγορη εξάπλωση των παγκοσμίων τουριστικών προορισμών και ως συντελεστής στο φετίχ της αύξησης που είναι προφανές στον τουρισμό.

Το WTTC σήμερα έχει πολλές πρωτοβουλίες σε εξέλιξη που παρέχουν μια επίγνωση σε αυτό τον ρόλο της καπιταλιστικής παγκοσμιοποίησης. Ίσως πιο εξέχων είναι το *Προσχέδιο για νέο τουρισμό*, που ξεκίνησε το 2003. Εδώ βρίσκουμε το WTTC να δίνει έμφαση και ίσως να υπερβάλλει στην σημασία της τουριστικής βιομηχανίας με σκοπό να δεχτεί μεγαλύτερη κυβερνητική στήριξη. Δύο στοιχεία υπερισχύουν σε αυτό το έγγραφο: μια έμφαση στην αύξηση και ένα κάλεσμα στις κυβερνήσεις να πάρουν τον τουρισμό πιο σοβαρά. Θέτει τρεις ατζέντες που περιλαμβάνουν την κυ-

βερνητική αναγνώριση του ταξιδιού και τον τουρισμό ως "βασική προτεραιότητα", την ανάγκη οι επιχειρήσεις να ισορροπήσουν "τα οικονομικά με τους ανθρώπους, τον πολιτισμό και το περιβάλλον", και όλα τα κόμματα να μοιραστούν "το κυνήγι της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης και ευημερίας" (WTTC, 2003 WTTC's blueprint for new tourism calls on government and industry to make significant long term commitments. Retrieved 2 August 2005, <http://www.wttc.org/frameset1.htm>). Κάτω από κάθε ένα από αυτά τα πεδία, ο WTTC καθορίζει μια λίστα από ευθύνες για τις κυβερνήσεις και την βιομηχανία που πρέπει να φέρουν για αυτό τον "νέο τουρισμό" αυτές περιλαμβάνουν:

1. Οι κυβερνήσεις πρέπει να αναγνωρίσουν το ταξίδι και τον τουρισμό ως μια βασική προτεραιότητα.

Για να πληρούν αυτή την πρώτη προϋπόθεση, οι κυβερνήσεις πρέπει:

- Να ανυψώσουν το ταξίδι και τον τουρισμό ως ένα ζήτημα στο ανώτερο επίπεδο της χάραξης πολιτικής
- Να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον
- Να διασφαλίσουν ότι οι στατιστικές ποιότητας και τα δεδομένα τροφοδοτούν την πολιτική και την λήψη αποφάσεων
- Να επενδύσουν στην ανάπτυξη του κατάλληλου ανθρώπινου κεφαλαίου
- Να ελευθερώσουν το εμπόριο, τις μεταφορές, τις επικοινωνίες και τις επενδύσεις
- Να κτίσουν την εμπιστοσύνη στην προστασία και την ασφάλεια
- Να προωθήσουν την διαφορετικότητα στα προϊόντα που κατανέμει την ζήτηση
- Να σχεδιάσουν την ανάπτυξη βιώσιμου τουρισμού, φυλάσσοντας τους πολιτισμούς και τον χαρακτήρα
- Να επενδύσουν στις νέες τεχνολογίες, όπως τα δορυφορικά συστήματα πλοήγησης

Για να πληρεί την δεύτερη προϋπόθεση, η βιομηχανία πρέπει:

- Να επεκτείνει τις αγορές προστατεύοντας τις φυσικές πηγές, την τοπική κληρονομιά και τους τρόπους ζωής
- Να ενισχύσει τους ανθρώπους στο να καλύψουν το χάσμα ανάμεσα στους "πλούσιους" και τους "φτωχούς"
- Να παρέχει παραδοσιακά τουριστικά προϊόντα με ευαισθησία
- Να μειώσει την εποχικότητα και να αυξήσει τις αποδόσεις με νέα πρωτότυπα προϊόντα
- Να βελτιώσει την ποιότητα, την αξία και την επιλογή
- Να συμφωνήσει και να εφαρμόσει κανόνες ποιότητας σε όλα τα επίπεδα
- Να μεταφέρει δεξιότητες και την καλύτερη πρακτική μέσα σε όλη την βιομηχανία
- Να αυξήσει την πολυπλοκότητα της πληροφόρησης, για να λαμβάνονται καλύτερες επιχειρηματικές αποφάσεις
- Να επικοινωνεί ευρύτερα και πιο αποτελεσματικά

3. Όλα τα κόμματα πρέπει να μοιράζονται το κυνήγι της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης και ευημερίας

Για να πληρούν την τρίτη προϋπόθεση, όλοι οι κύριοι ενδιαφερόμενοι πρέπει:

- Να συνδέσουν την καλύτερη πρακτική στον τουρισμό με την κυβερνητική πολιτική
- Να ετοιμάσουν βιώσιμα κατευθυντήρια σχέδια για ολόκληρους προορισμούς
- Να δημιουργήσουν ενδογενείς διαδικασίες για συνεχή γνωμοδότηση των



ενδιαφερομένων

- Να αναδομήσουν τα συμβούλια εθνικού τουρισμού
- Να θέσουν στόχους περιβαλλοντικής πολιτικής που μπορούν να επιτευχθούν
- Να αναπτύξουν και να αξιοποιήσουν τις δεξιότητες αποτελεσματικά
- Να συνεργαστούν στις απαιτήσεις της πληροφόρησης
- Να συνεργαστούν στην ασφάλεια
- Να αναπτύξουν εμπιστοσύνη σε όλες τις πλευρές (WTTC, 2003).

Μια αξιολόγηση σε αυτές τις λίστες δείχνει ξεκάθαρα την ατζέντα ανάπτυξης του WTTC και ακόμα κι αν μια από τις βασικές ατζέντες αφορά στην επιχείρηση "να εξισορροπήσει τα οικονομικά με τα συμφέροντα των ανθρώπων, του πολιτισμού και του περιβάλλοντος", μόνο δύο στοιχεία κάτω από αυτό τον τίτλο δεν σχετίζονται με το να φέρουν περισσότερη ανάπτυξη, αυτά είναι το "να αναπτύξουμε ανθρώπους που θα μειώσουν το χάσμα ανάμεσα στους "πλούσιους" και τους "φτωχούς" και "να μεταφέρουμε δεξιότητες και την καλύτερη πρακτική μέσα σε όλη την βιομηχανία". Κάτω από την ισχυρή εντολή ότι "οι κυβερνήσεις πρέπει να αναγνωρίσουν το ταξίδι και τον τουρισμό ως βασική προτεραιότητα" κάποιος μπορεί να δει καθαρά την ατζέντα της καπιταλιστικής παγκοσμιοποίησης καθώς ακόμα και η συζήτηση της βιωσιμότητας εκφράζεται σε όρους "βιώσιμης ανάπτυξης τουρισμού". Αυτό που είναι πραγματικά ανησυχητικό για το *Προσχέδιο για νέο τουρισμό* όταν διαβαστεί με κριτική ματιά για να ξεσκεπάσει την δυναμική της καπιταλιστικής παγκοσμιοποίησης, είναι η ιδιοποίηση της εναλλακτικής τουριστικής ορολογίας από τον WTTC. Υιοθετώντας την γλώσσα του "νέου τουρισμού", ο WTTC φέρνει μια εικόνα ενός ευαίσθητου και πιο βιώσιμου τουρισμού, όταν είναι προφανής στις λεπτομέρειες μια ατζέντα για επιτάχυνση της ανάπτυξης και του κέρδους για τις τουριστικές TNCs που σχηματίζουν τον WTTC.

### **3.3.3 Η Παγκόσμια Τράπεζα και το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ: Μη -Τουριστικοί Θεσμοί καλλιεργούν την Εταιρική Τουριστική Ατζέντα**

Για μια δεκαετία, ανάμεσα στο 1969 και το 1979, η Ομάδα της Παγκόσμιας Τράπεζας διατήρησε ένα ειδικό τομέα που εστίαζε στον τουρισμό στην αναγνώριση της γρήγορης αύξησης του τουρισμού και τη σημασία του για τα έσοδα ξένου συναλλάγματος πολλών από τις χώρες μέλη της Τράπεζας (ο Davis, H. D. Και ο Simmons, J. A. 1982 World Bank experience with tourism projects. *Tourism Management*, 3(4), 212-217, σελ.212). ενώ η Παγκόσμια Τράπεζα διέλυσε αυτόν τον τουριστικό τομέα πάνω από 20 χρόνια πριν όταν εγκατέλειψε την στήριξη του στα σχέδια ανάπτυξης άμεσου τουρισμού αφού δέχτηκε πολύ κριτική (Richter, L. 1989. *The politics of tourism in Asia*. Honolulu: University of Hawaii Press), παρέμεινε πολύ δραστήριος στην προώθηση του τουρισμού για ανάπτυξη. Το 1998, συνδιοργάνωσε με το UNWTO ένα συνέδριο με τίτλο "Οράματα Τουρισμού για τον 21ο Αιώνα" για να ανεβάσει το προφίλ του τουρισμού στο σχεδιασμό ανάπτυξης. Εάν τα σχέδια τουρισμού που υποστηρίζονται από την Παγκόσμια Τράπεζα τα τελευταία χρόνια είναι πιο επιτυχημένα από αυτά που σχεδιάστηκαν από τον τουριστικό του τομέα στο παρελθόν είναι αντικείμενο προς συζήτηση. Παρόλα αυτά είναι προφανές ότι τέτοια υποστήριξη γίνεται για να αναπτυχτούν υποδομές και να δεθεί μια οικονομία στην διεθνή τουριστική οικονομία, και σε πολλές περιπτώσεις προσθέτει επιπλέον φορτίο στο χρέος μιας αναπτυσσόμενης χώρας.<sup>20</sup>

Ιδεολογικά, επομένως η παρέμβαση της Παγκόσμιας Τράπεζας στον τουρισμό μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελεί μέρος της διαδικασίας της καπιταλιστικής παγκοσμιοποίη-

σης που περιγράφεται από τον Sclair (2002) και ένα στοιχείο του "φονταμενταλισμού της αγοράς" που περιγράφεται από τον Gill (1995, Globalisation, market civilisation and disciplinary neoliberalism. *Millennium: Journal of International Studies*, 24 (3), 399-423.). Ένας αντιπρόσωπος του UNWTO σε μια συνέντευξη δήλωσε "έχουμε κάποιους από τους ίδιους σκοπούς με την διεθνή χρηματιστηριακή κοινότητα...ο τουρισμός είναι ένα σπουδαίο μέσο να δημιουργήσει κανείς ξένο νόμισμα, να βελτιώσει τους δρόμους και τα δημόσια έργα μιας χώρας, και να δημιουργήσει θέσεις εργασίας σε αγροτικές περιοχές, όπου αρέσει στους τουρίστες να πηγαίνουν" (World Bank News, 1998 Bank revisits role of tourism in development, 7(12), 5). Όταν το πάρουμε με την ονομαστική του αξία, αυτή η δήλωση φαίνεται αρκετά αθώα, αλλά όταν κάνουμε τη σύνδεση ανάμεσα στον "νέο-φιλελεύθερο πολιτισμό αγοράς" που ο Gill περιγράφει και την τουριστική δομή που συμβάλλει σε αυτό, η δήλωση τυχαίου ενδιαφέροντος του UNWTO και της διεθνούς χρηματιστηριακής κοινότητας είναι πιο ανησυχητική. Αναφέρεται στην ριζική μετακίνηση των οικονομιών σε πλήρη ενσωμάτωση στις παγκόσμιες αγορές. Τα τουριστικά σχέδια που χρηματοδοτούνται από την Παγκόσμια Τράπεζα δέχτηκαν επίσης κριτική γιατί οι επενδύσεις τους κατευθύνονται λιγότερο προς αναπτυξιακά αποτελέσματα για τους κατοίκους και δεν εξυπηρετούν τα συμφέροντα ισχυρών σωμάτων στον εταιρικό τομέα, κυβερνήσεις και/ή τουρίστες του πλούσιου κόσμου. Καθώς ο Mowforth, M. και ο Munt, I. (2003 *Tourism and sustainability: Development and new tourism in the Third World* (2nd ed.). London: Routledge.) έχουν παρατηρήσει, διεθνείς χρηματιστηριακοί θεσμοί (IFIs) όπως η Παγκόσμια Τράπεζα έχουν δύναμη πάνω σε οποιαδήποτε χώρα χρειάζεται χρηματική βοήθεια και κάτω από το σύστημα αγοράς, ο τουρισμός θεωρείται "περίπου ίδιος όπως κάθε άλλη εμπορεύσιμη καλλιέργεια" (2003, σελ.261).

υπάρχουν πολλά παραδείγματα που απεικονίζουν τις επιδράσεις τέτοιων ειδών ανάπτυξης. Για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα οικολογικού τουρισμού που χρηματοδοτήθηκε από την Παγκόσμια Τράπεζα (συγχρηματοδοτήθηκε από μια Ιαπωνική υπηρεσία αρωγής) στην Ταϊλάνδη είχε παράνομους και ακατάλληλους τύπους ανάπτυξης σε προστατευμένες περιοχές (που υποστηρίζονταν από την Τουριστική Αρχή της Ταϊλάνδης) που τροφοδοτούσε την ελίτ της Τάι και πλούσιους διεθνείς τουρίστες παρά την διαμαρτυρία των κατοίκων και του νόμου που απαγόρευε τέτοιου είδους ανάπτυξη (Ομάδα Έρευνας και Ελέγχου Τουρισμού, no date a Thailand's case. Retrieved 9 September 2004, from <http://www.twinside.org.sg/title/iye7.htm>). Παρομοίως, οι Mowforth, M. και Munt, I. συζητούν την περίπτωση της Γρενάδας στην Καραϊβική, που πριν από την αποσταθεροποίηση και εισβολή των ΗΠΑ στις αρχές της δεκαετίας του 80, τέθηκε να υλοποιήσει ένα τουριστικό πρόγραμμα εμπνευσμένο από τον σοσιαλισμό (2003, σελ.259-260). Μετά από την παρέμβαση των ΗΠΑ, η Γρενάδα έγινε ένα πρότυπο εταιρικού τουρισμού καθώς η υπηρεσία ανάπτυξης των ΗΠΑ, η Υπηρεσία Διεθνούς Ανάπτυξης των ΗΠΑ (USAID), επενέβηκαν για να εδραιώσουν τουριστικές υποδομές και ανάπτυξη ελκυστικές προς τους επενδυτές των TNC αλλά με φτωχά αναπτυξιακά αποτελέσματα για τις μάζες (Mowforth, M. και Munt, I. 2003, σελ.259-260).

Είναι επίσης σημαντικό να σημειώσουμε ότι οι τομείς του ταξιδιού και του τουρισμού έχουν λάβει προσοχής από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (WEF), μια μη-κυβερνητική οργάνωση που αποτελείται από "τις 1000 πιο ηγετικές εταιρείες παγκοσμίως, μαζί με 200 μικρότερες επιχειρήσεις" συμπεριλαμβανομένων παγκοσμίως γιγάντων όπως η Unilever, Pfizer και Nestle (WEF, NO DATE About us. Retrieved 2 August 2005, from <http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/About+the+Forum+Subhom>).

Το WEF είναι ο στόχος δριμύτατης αντίδρασης από το κίνημα "κατά της παγκοσμιο-

ποίησης" γιατί θεωρείται ως ένας ζωτικός συντελεστής της αντιδημοκρατικής καπιταλιστικής παγκοσμιοποίησης και ως ένας διαμεσολαβητής του συμφέροντος των TCC. Μια ματιά στην ιστοσελίδα του WEF δείχνει την στήριξη του στην παγκοσμιοποίηση που πραγματοποιείται από εταιρικές ομάδες και στον εταιρειοποιημένο τουρισμό<sup>21</sup>. Για παράδειγμα, το WEF έκανε ένα φόρουμ πάνω στην απελευθέρωση στον τομέα της πολιτικής αεροπορίας το 2004 στην Ιορδανία στο οποίο η ατζέντα τουριστικής βιομηχανίας προωθήθηκε αποτελεσματικά από διάφορους ομιλητές. Ο Libman, ένας ειδικός σύμβουλος του Γενικού Γραμματέα του UNWTO, υποστήριξε την ανάπτυξη της αεροπορίας και του τουρισμού υπονοώντας ότι μπορεί και τα δύο να είναι καταλύτες για την ειρήνη. Ο Pikerling, που αντιπροσώπευε την Boeing, προέβλεψε ότι η περιοχή την Μέσης Ανατολής ήταν πλέον ώριμη για τουριστική ανάπτυξη (και επομένως υποθετικά "ώριμη για" να αγοράσει τα αεροπλάνα της Boeing) (WEF, 2004). Πράγματι, ένα έγγραφο του WTTC ισχυριζόταν ότι το 2005, "το WTTC και το WEF συνέχιζαν να αλληλοϋποστηρίζονται στις αντίστοιχες επιχειρήσεις τους αυτό το χρόνο" (WTTC, 2005a, Progress and priorities 2005/06. Retrieved 2 August 2005, from <http://www.wttc.org>. σελ.27). Αυτή η απλή δήλωση δείχνει πώς οι θεσμοί του παγκόσμιου τουρισμού αλληλεπιδρούν και ενισχύουν τους θεσμούς που προάγουν την καπιταλιστική παγκοσμιοποίηση και την ατζέντα εμπορευματοποίησης. Σε άλλα πλαίσια, έχουμε ήδη δει ότι τέτοιου είδους τάσεις δεν έχουν ως προτεραιότητα ανάπτυξη από την βάση ή ένα δίκαιο μοίρασμα των προϊόντων του τουρισμού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 Διεθνείς εφαρμογές του τουρισμού

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής είναι να παρέχει μελέτες περίπτωσης οι οποίες περιγράφουν τα κύρια θέματα στο διεθνές τουριστικό management, πρόκειται δηλαδή για θέματα που επηρεάζουν τον τομέα στην σημερινή εποχή και επιδρούν σημαντικά στην εξέλιξη του κατά το προβλέψιμο μέλλον. Σε αυτό το κεφάλαιο θα συζητήσουμε κάποιες από τις κυρίες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο τομέας του τουρισμού.

Προφανώς η επιλογή είναι αντικειμενική, προσπαθώντας να καλυφθούν αρκετές προκλήσεις του τομέα. Αναγνωρίζουμε ότι τα θέματα δεν υπάρχουν κατά μόνας και αλληλεπηρεάζονται. Επιπλέον αποτελούν θέματα μακροοικονομικού επίπεδου και ο αντίκτυπος, η κλίμακα και η φύση τους ποικίλει ανάλογα με τη χώρα. Ταυτόχρονα υπογραμμίζετε ότι ο τουρισμός είναι πολυδιάστατο φαινόμενο που εμπλέκεται σε πολλούς διαφορετικούς τομείς. Τα θέματα που αναλύονται επηρεάζουν λοιπόν τους τομείς αυτούς με διάφορους τρόπους

#### 4.1.1 Οικοτουρισμός

Ο οικοτουρισμός είναι ένα από τα πιο πολυσυζητημένα και αμφιλεγόμενα θέματα στο τουρισμό σήμερα για τους εξής λόγους:

- Είναι ένα σχετικά νέο φαινόμενο, χωρίς παγκόσμια δεκτό ορισμό.
- Ενώ κάποιοι το βλέπουν ως μεγάλη ελπίδα για το βιώσιμο τουρισμό άλλοι πιστεύουν ότι είναι μεγάλο ρίσκο και απειλή για το βιώσιμο τουρισμό.
- Ο όρος έχει δημιουργηθεί από την τουριστική βιομηχανία για να προωθήσει το προϊόν και έχει δοθεί η αντίληψη ότι πρόκειται για κάτι καλό.

Το συμβουλευτικό συμβούλιο περιβάλλοντος του Καναδά το ορίζει ως εξής:  
Ο οικοτουρισμός είναι μία διαφωτιστική εμπειρία ταξιδιού στη φύση που συμβάλλει στη διατήρηση του οικοσυστήματος ενώ παράλληλα σέβεται την ακεραιότητα των ντόπιων κοινωνιών.

Πηγή: Scace, Grifone, and Usher, 1992

Ο οικοτουρισμός είναι μία πολύπλευρη περιοχή του τουρισμού η οποία δεν διευκρινίζεται πάντα με ακρίβεια. Συχνά ο οικοτουρισμός βασίζεται στη φύση χωρίς να δίνεται έμφαση στη διατήρηση και στο σεβασμό για τους ντόπιους τα οποία υπονοούνται στους περισσότερους ορισμούς του οικοτουρισμού. Η τουριστική βιομηχανία έκανε γρήγορα το άλμα στο βαγόνι του οικοτουρισμού καθώς το είδε ως επικερδή αγορά. Αυτό οδήγησε σε πολλές αμφιβολίες σχετικά με το προϊόν του οικοτουρισμού. Ο οικοτουρισμός δεν είναι το ίδιο αναγνωρισμένος και ανεπτυγμένος σε όλες τις χώρες. Είναι περισσότερο εδραιωμένος στην Αμερική και στην Κεντρική Αμερική. Η έλλειψη ακριβούς ορισμού δυσκολεύει την ακριβή μέτρηση του οικοτουρισμού στην αγορά. Ο οικοτουρισμός εστιάζει κυρίως στο περιβάλλον ή την άγρια φύση ή σε κατοικημένες περιοχές όπου οι γηγενείς είναι ένας παραπάνω λόγος επίσκεψης. Ο οικοτουρισμός δεν είναι εναλλακτική λύση απέναντι στο μαζικό τουρισμό εξαιτίας του κόστους και της απομόνωσης των προορισμών. Ωστόσο, εάν αναπτυχθεί κι άλλο, κάποιοι οικοτουριστικοί προορισμοί θα μπορούσαν να προσελκύσουν μια πιο ευρεία αγορά, όπως έγινε με το σαφάρι στην Κένυα τα τελευταία 20 χρόνια. Ο οικοτουρισμός φαίνεται ως εγωιστική και εγωκεντρική δραστηριότητα για αυτούς που έχουν την οικονομική δυνατότητα να πάνε όπου λίγοι μπορούν ακόμα και αν γνωρίζουν ότι αυτά τα μέρη είναι εύθραυστα και ευάλωτα στις αλλαγές από τον τουρισμό. Δεν προξενεί απορία ότι ο Brian Wheeler μετονόμασε τον οικοτουρισμό σε 'εγωτουρισμό'.

Κάποιες μορφές τουρισμού που βασίζεται στη φύση, όπως το κυνήγι, είναι πολύ αντιφατικές και δεν θεωρούνται ως οικοτουρισμός από πολλούς ανθρώπους.

#### 4.1.2 Χρονομεριστική μίσθωση

Η χρονομεριστική μίσθωση είναι ένα σημαντικό στοιχείο στις μετοχές στέγασης σε μερικές χώρες, και σε πολλές ανεπτυγμένες χώρες η κυριότητα χρονομεριστικής μίσθωσης είναι σήμερα ένα καλά καθιερωμένο φαινόμενο. Παρόλα αυτά, αποτελεί ένα πεδίο τουρισμού που έχει προσελκύσει περισσότερο από το μερίδιο κριτικής του, ιδιαίτερα σε όρους ισχυρισμού ανήθικων πρακτικών μάρκετινγκ.

Η έννοια της χρονομεριστικής μίσθωσης είναι σχετικά αέρας, παρόλο που υπάρχουν πολλές παραλλαγές στο θέμα, όπως φαίνεται από αυτό τον ορισμό από την ιστοσελίδα της Ένωσης ιδιοκτητών χρονομεριστικής μίσθωσης:

Η χρονομεριστική μίσθωση είναι το δικαίωμα να περνά κανείς διακοπές στο «δικό του» χωριό ή διαμέρισμα για μια εβδομάδα για ένα δεδομένο αριθμό ετών. Ίσως να μπορεί κανείς να ανταλλάξει προορισμούς και χρονικές περιόδους διακοπών με άλλα άτομα σε θέρετρα χρονομεριστικά ανά τον κόσμο. Η περίοδος ιδιοκτησίας μπορεί να είναι μόλις μερικά χρόνια ή μπορεί να είναι για πάντα, βάση της νομοθεσίας της κάθε χώρας. Σχεδόν όλες οι χρονομεριστικές είναι αυτοτροφοδοτούμενες.

Οι χρονομεριστικές εβδομάδες μπορούν συνήθως να πουληθούν, να χαριστούν, η να μεταφερθούν στα παιδιά ή σε οποιονδήποτε άλλο.

Οι περισσότεροι ιδιοκτήτες χρονομεριστικών συμμετέχουν σε έναν οργανισμό

ανταλλαγής, με χρέωση, που τους επιτρέπει να πάνε σε ένα άλλο θέρετρο, οπουδήποτε στον κόσμο, σε ανταλλαγή για την εβδομάδα τους. Και πολλοί ιδιοκτήτες νοικιάζουν την εβδομάδα τους σε άλλους ανθρώπους, ή αναλαμβάνουν μια ενοικίαση μιας εβδομάδας σε ένα άλλο θέρετρο.

Για να διατηρήσουν το διαμέρισμα και τις εγκαταστάσεις σε «σχεδόν καινούρια» κατάσταση για όλο το διάστημα χρήσης, οι ιδιοκτήτες πληρώνουν ένα τέλος διαχείρισης, που κυμαίνεται από κάτω από 200 μέχρι πολύ πάνω από 500 δολάρια το χρόνο ανά εβδομάδα ιδιοκτησίας.

Η χρονομεριστική μίσθωση υπάρχει σε πολλά σχήματα και μεγέθη. Η αγορά μιας καθορισμένης εβδομάδας σε ένα συγκεκριμένο θέρετρο συνεχίζει να είναι η πιο συνηθισμένη. Όμως υπάρχουν πολλές παραλλαγές όπως κινητές εβδομάδες, κινητά θέρετρα, ποιντ κλαμπ (λέσχες) και «μερίδια» ή «δεσμοί».

Επίσης η χρονομεριστική μίσθωση έχει πολλές άλλες ονομασίες. Μοίρασμα διακοπών, μερίδιο διακοπών, και πολύ-ιδιοκτησία όλα αυτά σημαίνουν ακριβώς το ίδιο-χρονομεριστική μίσθωση.

Μια αναφορά της Μίντελ, που γράφτηκε από τον Peisley, και εκδόθηκε στο Travel and Tourism Analyst, τον Ιούνιο 2002, περιέγραφε την ιστορία του χρονομερισμού όπως ακολουθεί:

- Η χρονομεριστική μίσθωση προέρχεται από τη Σουηδία και τη Ιαπωνία στις αρχές της δεκαετίας του 1960.
- Το πρώτο θέρετρο χρονομερισμού αναπτύχθηκε στις γαλλικές Άλπεις το 1966.
- Το πρώτο θέρετρο χρονομερισμού στις ηπειρωτικές ΗΠΑ άνοιξε το 1970 και υπήρχαν 45 θέρετρα μέχρι το 1975.
- Μέχρι το 1975 υπήρχαν 60.000 ιδιοκτήτες χρονομερισμού σε όλο τον κόσμο και 60% των χρονομερισμών ανήκαν σε Ιάπωνες.
- Μέχρι το 1980 το σύνολο των ιδιοκτητών υπολογιζόταν ανάμεσα σε 800.000 και 1.200.000.
- Η βόρεια Αμερική ακόμα συνιστά, πιστεύεται, γύρω στο ήμισυ των ιδιοκτητών χρονομεριστικής μίσθωσης παγκοσμίως.
- Το 2000 υπήρχαν 5390 θέρετρα χρονομερισμού σε περίπου 90 χώρες με περίπου 4.75 εκατομμύρια ιδιοκτήτες ανά τον κόσμο.
- Περίπου 12 εκατομμύρια άνθρωποι έκαναν διακοπές χρονομερισμού το 2000, από τους οποίους τα 7 εκατομμύρια τις ανέλαβαν με τη μεγαλύτερη εταιρεία στην αγορά, την Resort Condominiums International (RCI).
- Το 35% όλων των χρονομεριστικών θέρετρων ήταν στις ΗΠΑ, όπως ήταν και το 48% των ιδιοκτητών χρονομεριστικής μίσθωσης.
- Το 27% όλων των θέρετρων ήταν στην Ευρώπη μαζί με το 26% των ιδιοκτητών.
- Μερικές σημαντικές περιοχές του κόσμου είχαν χαμηλά επίπεδα ιδιοκτησίας χρονομεριστικής μίσθωσης όπως η Αυστραλασία με 2.5% και η Ασία-ειρηνικός με 2.7% μερίδια παγκόσμιας ζήτησης αντίστοιχα.
- Μέσα στην Ευρώπη, 30% από όλους τους ιδιοκτήτες ήταν Βρετανοί, ενώ 35% όλων των ευρωπαϊκών θέρετρων χρονομερισμού ήταν στην Ισπανία.

Υπάρχουν δυο βασικές τέτοιες εταιρείες, η Resort Condominiums International. RCI και η Interval, οι οποίες και οι δυο χρονολογούνται από τη δεκαετία του 1970. Η RCI είναι μέρος του τεράστιου αμερικανικού οργανισμού Cendant.

Το 2000, η RCI είχε 2.87 εκατομμύρια (ιδιοκτήτες και τις οικογένειες τους), οργάνωσε 2.1 εκατομμύρια ανταλλαγές και μπορούσε να προσφέρει στα μέλη της πακέτα διακοπών σε περίπου 3738 συνεργαζόμενα θέρετρα. Τα ίδια στοιχεία για τον

κύριο ανταγωνιστή τους, την Interval, με βάση δεδομένα και από τις δυο εταιρείες, ήταν 1.2 εκατομμύρια, 634.500 και 1876 θέρετρα αντίστοιχα.

Ανάμεσα στο 1990 και 2000, η λίστα μελών της RCI αυξήθηκε κατά 122% και ο αριθμός συνεργαζόμενων θέρετρων ανέβηκε κατά 88%. Παρόλα αυτά, η Interval πολύ υψηλότερα νούμερα ανάπτυξης του 250% και 135%, αντίστοιχα. Έτσι, είναι προφανές ότι ενώ και οι δυο οργανισμοί αναπτύσσονται, η Interval αναπτύσσεται γρηγορότερα από την RCI, αν και από μια μικρότερη βάση.

Ο χρονομερισμός υπάρχει στο χώρο εδώ και 40 χρόνια και αποτελεί τώρα ένα συνεχώς αυξανόμενο παγκοσμίως φαινόμενο. Παρόλα αυτά, ο τομέας κυριαρχείται από τις ΗΠΑ και τη Ευρώπη και είναι, ακόμα ελάχιστα ανεπτυγμένος στην αγορά της Ασίας και της Αυστραλίας. Ενώ η ανάπτυξη και λειτουργία θέρετρων χρονομερισμού είναι πολύ διαχωρισμένη, συνεχώς αυξανόμενη και σημαντική αγορά ανταλλαγής χρονομερισμού κυριαρχείται από δυο σημαντικές εταιρείες, από τις οποίες η RCI είναι ο νούμερο ένα πρωταγωνιστής. Ο χρονομερισμός έχει αναπτυχθεί δραματικά τα τελευταία χρόνια και προβλέπεται να συνεχίσει να αναπτύσσεται σε σχετικά υψηλό ρυθμό στα επόμενα χρόνια, γρηγορότερα από την ανάπτυξη του τουρισμού γενικά. Ανέκαμψε γρηγορότερα από τις επιπτώσεις της Σεπτεμβρίου απ' ό,τι άλλοι τομείς της αγοράς τουρισμού.

Η φύση της αγοράς χρονομερισμού διαφέρει αρκετά ξεκάθαρα ανάμεσα σε διαφορές χώρες. Η βιομηχανία χρονομερισμού συνεχίζει να είναι το αντικείμενο μιας μεγάλης ποσότητας αρνητικής διαφήμισης όσον αφορά στις πρακτικές των διαχειριστών και έμπορων χρονομεριστικών θέρετρων. Χωρίς αυτά τα προβλήματα, η ανάπτυξη του χρονομερισμού θα μπορούσε να είναι ακόμα μεγαλύτερη, παγκοσμίως. Η ανησυχία πάνω σε ηθικά ζητήματα στη βιομηχανία χρονομερισμού οδήγησε στη θέσπιση νομοθεσίας, όπως την Ευρωπαϊκή Οδηγία Χρονομερισμού. Παρόλα αυτά, παρά αυτή τη νομοθεσία, συνεχίζουν να υπάρχουν προβλήματα, κυρίως στην Ευρώπη. Είναι πιθανό στο μέλλον να υπάρξει μεγαλύτερη οριζόντια ένταξη στη βιομηχανία χρονομερισμού και νέες μορφές χρονομερισμού θα αναπτυχθούν. Συγχρόνως, μεγάλες προσπάθειες θα γίνουν ώστε να επεκταθεί η ιδιοκτησία χρονομερισμού στην Ασία και Αυστραλασία.

#### **4.1.3 Τουρισμός ατόμων με ειδικές ανάγκες**

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερη προσοχή έχει ορθώς δοθεί στις ανάγκες τουριστών με αναπηρίες. Αυτό έχει αντικατοπτρίσει συνεχώς μεγαλύτερες ανησυχίες για τα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία ως σύνολο. Παρόλα αυτά, μέχρι σήμερα, η πρόοδος ήταν μέτρια και ήταν πιο εντυπωσιακή στη Βόρεια Αμερική, Βόρεια Ευρώπη, και Αυστραλία παρά σε πολλά άλλα μέρη του κόσμου. Σε πολλούς προορισμούς η ζωή για ένα τουρίστα με αναπηρία είναι από πολύ δύσκολη έως σχεδόν αδύνατη. Έτσι απομένει ακόμα να γίνει πολύ πρόοδος. Αρκετή από τη βασική τουριστική βιομηχανία φαίνεται να περιθωριοποιεί ή ακόμα και να αποθαρρύνει τα άτομα με αναπηρία από το να αγοράζουν τα προϊόντα της, παρόλο που υπάρχουν εκατομμύρια πιθανών τουριστών ανάμεσα στα άτομα με αναπηρία ανά τον κόσμο. Παρόλα αυτά, προτού ερευνήσουμε πως η βιομηχανία τουρισμού σήμερα συναντά τις ανάγκες των τουριστών με αναπηρία, ας ξεκινήσουμε με το αρκετά σημαντικό στοιχείο ότι υπάρχουν πολλές μορφές αναπηρίας, συμπεριλαμβανομένου:

- Προβλήματα κινητικότητας
- Δυσκολίες όρασης

- Ακουστικά προβλήματα
- Ειδικές ιατρικές συνθήκες που θέτουν όρια στον τουρίστα όπως η ανάγκη για συνεχή φαρμακευτική αγωγή, αλλεργίες, προβλήματα υγείας και πολλά άλλα. Επίσης, υπάρχουν διαφορετικοί βαθμοί αναπηρίας. Όσον αφορά την κινητικότητα, για παράδειγμα, το επίπεδο αναπηρίας μπορεί να κυμαίνεται από το να μη μπορεί κάποιος να ανέβει πολλά σκαλιά μέχρι το να είναι μόνιμα περιορισμένος σε μια αναπηρική καρέκλα.

Παρά την έλλειψη δράσης από τις βασικές βιομηχανίες ταξιδιού και φιλοξενίας στο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των ατόμων με αναπηρία, πολλές πρωτοβουλίες και εξελίξεις έχουν λάβει χώρα τα τελευταία χρόνια, όπως ακολουθεί:

1. Το Ίντερνετ έχει γίνει μια ισχυρή πηγή πληροφόρησης για τους τουρίστες με αναπηρία, μέσα από ιστοσελίδες αφιερωμένες σε αυτούς, συνδυάζοντας εμπειρίες ταξιδιών με συγκεκριμένες, πραγματικές πληροφορίες. Για παράδειγμα, υπάρχει η ιστοσελίδα Geocities από την οποία ήδη έχουμε εξάγει υλικό. Η ιστοσελίδα του το Μάρτιο 2003 περιείχε ιστορίες με εμπειρίες από 117 ταξιδιώτες, καλύπτοντας όλα τα μέρη από το Λας Βέγκας έως τον Αμαζόνιο, κρουαζιέρες στη Καραϊβική μέχρι διακοπές με καταδύσεις στην Αίγυπτο. Αυτά δεν παρέχουν μόνο πληροφορίες αλλά επίσης εμπνέουν τα άτομα με αναπηρία να διευρύνουν τους ορίζοντες των διακοπών τους.
2. Η ανάπτυξη μη κερδοσκοπικών οργανισμών και ανεξάρτητων ομάδων που παρέχουν εξειδικευμένες πληροφορίες στους τουρίστες με ειδικές ανάγκες. Για παράδειγμα, μόνο στις ΗΠΑ, υπάρχουν τρεις ομάδες που προσφέρουν συμβουλές για τουρίστες που χρειάζονται τακτική θεραπεία αιμοκάθαρσης. Παρόλα αυτά, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι σε μερικές χώρες δεν υπάρχουν τέτοιοι οργανισμοί.
3. Σε μερικές χώρες έχουν διεξήχθη καμπάνιες άσκησης πίεσης για καλύτερη πρόσβαση σε διακοπές για άτομα με αναπηρίες. Μερικές φορές αυτές οι καμπάνιες περιλάμβαναν και εθνικά τουριστικά συμβούλια. Μια αρχική πρωτοβουλία τέτοιου τύπου ήταν η καμπάνια με θέμα "Διακοπές για όλους" στο Ηνωμένο Βασίλειο.
4. Σε μερικές χώρες, κυρίως στις ΗΠΑ όπως είδαμε, η νομοθεσία εφαρμόστηκε για να δώσει δικαιώματα στους τουρίστες με αναπηρία. Παρόλα αυτά, ακόμη, μια τέτοια νομοθεσία είναι περισσότερο η εξαίρεση παρά ο κανόνας παγκοσμίως.
5. Πολλά ταξιδιωτικά πρακτορεία έχουν εξελιχτεί που είτε ειδικεύονται σε διακοπές για άτομα με αναπηρίες ή προσφέρουν μερικές διακοπές που είναι ιδιαίτερα προσαρμοσμένες για άτομα με αναπηρία.

Υπάρχουν εκατομμύρια ατόμων με αναπηρίες ανά τον κόσμο που κάνουν διακοπές παρά όλες τις αναπηρίες που εμφανίζονται στο δρόμο τους. Ακόμα περισσότερα εκατομμύρια ατόμων θεωρούν τις αναπηρίες τους τόσο μεγάλες που έπειτα δεν τους δίνεται η δυνατότητα να κάνουν διακοπές εξαιτίας της έλλειψης εγκαταστάσεων στην πατρίδα τους ή στον επιθυμητό προορισμό. Όταν η βιομηχανία τουρισμού και οι οδηγοί ξενάγησης αναφέρουν την αναπηρία σχεδόν πάντα εννοούν ακριβώς αυτά τα άτομα που έχουν κάποιου είδους προβλήματα κινητικότητας.

Η γνώση και το ενδιαφέρον για τις ανάγκες των ταξιδιωτών με αναπηρίες ποικίλει δραματικά ανάμεσα στις χώρες. Είναι πολύ υψηλό στις ΗΠΑ, επαρκώς υψηλό στη Βόρεια Ευρώπη, Καναδά, Ιαπωνία και Αυστραλασία, αλλά πολύ χαμηλό στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες. Το ενδιαφέρον για τις αναπηρίες, ίσως λογικά, συνήθως είναι υψηλότερο στις ευκατάστατες χώρες με αποτελεσματικές, ισχυρές ομάδες άσκησης πίεσης που εργάζονται υπέρ των ατόμων με αναπηρία. Το επίπεδο εγκαταστάσεων σε μια χώρα για ένα τουρίστα με αναπηρία φαίνεται να καθρεφτίζει

τις εγκαταστάσεις για πολίτες με αναπηρία στην ίδια χώρα. Σε χώρες όπως οι ΗΠΑ υπάρχει νομοθεσία για να διασφαλίζει οι εγκαταστάσεις να παρέχονται τόσο για τους πολίτες όσο και για τους τουρίστες με αναπηρία. Παρόμοιοι νόμοι υπάρχουν και σε κάποιες άλλες χώρες, αλλά, όπως πάντα, το θέμα είναι να εφαρμόζεται ο νόμος. Στην Ευρώπη, η Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελεί μια θετική δύναμη για αλλαγή. Συχνά, η παροχή εγκαταστάσεων για άτομα με αναπηρία υπήρξε μια προϋπόθεση για τη χορήγηση χρηματοδότησης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για καινούρια αεροδρόμια, ξενοδοχεία και αξιοθέατα.

Γενικά, φαίνεται ότι οι αεροπορικές εταιρείες, τα αξιοθέατα και τα ξενοδοχεία έχουν κάνει περισσότερο για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των ταξιδιωτών με αναπηρίες απ' ό,τι τα ταξιδιωτικά πρακτορεία. Η βιομηχανία τουρισμού ακόμα φαίνεται να θεωρεί τους τουρίστες με αναπηρία ως πρόβλημα, παρά ως μια μελλοντικά κερδοφόρο αγορά, για την οποία υπάρχει ελάχιστος ανταγωνισμός από άλλους τουριστικούς οργανισμούς. Κάποιοι ανούσιοι προορισμοί έχουν άτυπα παρουσιαστεί στην αγορά ως κατάλληλοι για τουρίστες με προβλήματα κινητικότητας, αλλά ελάχιστοι προσπάθησαν να προσελκύσουν άτομα με αναπηρίες ως βασικό αγοραστικό στόχο. Για άλλη μια φορά, παρόλα αυτά, αυτή είναι μια πιθανή αγορά όπου οι προορισμοί θα αντιμετώπιζαν ελάχιστο άμεσο ανταγωνισμό.

Οι οδηγοί ξενάγησης που συνήθως χρησιμοποιούν οι τουρίστες περισσότερο φαίνεται ότι προσφέρουν ελάχιστες συμβουλές ειδικά για τουρίστες με αναπηρίες. Ευτυχώς, ενώ σχεδόν τίποτα δεν γίνεται για άτομα με αναπηρίες από τη βασική τουριστική βιομηχανία και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, ένα εναλλακτικό δίκτυο με υπηρεσίες από ειδικούς και μέσα ενημέρωσης αναπτύσσεται για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των ταξιδιωτών με αναπηρίες. Ενώ είναι καλό να παρατηρούμε την ανάπτυξη οργανισμών με ειδικούς που εστιάζουν στις ανάγκες των ταξιδιωτών με αναπηρίες, είναι σημαντικό να μην βάζουμε σε "γκέτο" τους ταξιδιώτες με αναπηρίες. Η βασική βιομηχανία τουρισμού χρειάζεται να προσπαθήσει να τους εντάξει στην κύρια τουριστική αγορά.

#### **4.1.4 Τουρισμός και τρομοκρατία**

Η τρομοκρατικές επιθέσεις στη Νέα Υόρκη, Ουάσινγκτον, Μπαλί και Κένια είχαν τεράστιες επιπτώσεις στη τουριστική βιομηχανία παγκοσμίως.

Αρχικά, ο όρος «τρομοκρατία» είναι πολύ υποκειμενικός. Ένα άτομο που για κάποιον είναι «τρομοκράτης», για κάποιον άλλο, το ίδιο άτομο είναι «μαχητής της ελευθερίας». Για παράδειγμα, οι Μαχητές Αντίστασης της Ευρώπης στο Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, οι οποίοι πολεμούσαν κατά των ναζί θεωρούνταν ήρωες παρόλο που διεξήγαγαν επιθέσεις «τρομοκρατικές» κατά των Γερμανών. Επιπλέον, κάποιοι άνθρωποι κατηγορούν μερικές φορές τις κυβερνήσεις ότι λειτουργούν ως τρομοκράτες, στον τρόπο που αντιμετωπίζουν την αντιπολίτευση και τους εχθρούς τους. Οι «τρομοκράτες» συνήθως είναι άνθρωποι της αντίθετης πλευράς ενός επιχειρήματος οι οποίοι χρησιμοποιούν βία για να κάνουν να περάσει το δικό τους.

Κατά δεύτερο λόγο, η τρομοκρατία δεν είναι κάτι καινούριο. Έχει μια ιστορία που έχει ξεκινήσει εδώ και αιώνες.

Η επίθεση σε τουρίστες έχει σαφή πλεονεκτήματα για τις τρομοκρατικές ομάδες, όπως ακολουθεί:

- Η επίθεση προς αλλοδαπούς τουρίστες, που συνήθως είναι από τις επονομαζόμενες



ανεπτυγμένες χώρες, εγγυάται στη τρομοκρατική ομάδα δημοσιότητα για το σκοπό της στη χώρα καταγωγής του τουρίστα.

- Δεδομένου ότι η οικονομία πολλών χωρών βασίζεται πολύ στον τουρισμό, οι επιθέσεις σε τουρίστες μπορούν να βλάψουν τη βιομηχανία τουρισμού, κι έτσι να προκαλέσουν ζημιά στην οικονομία και να υπονομεύσουν την κυβέρνηση.
- Με την επίθεση σε αλλοδαπούς τουρίστες παρά σε αυτόχθονα πληθυσμό, η τρομοκρατική ομάδα δε κινδυνεύει να χάσει την υποστήριξη του τελευταίου η οποία μπορεί να είναι πολύ σημαντική.
- Οι αλλοδαποί τουρίστες συχνά συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο που η γνώμη του τοπικού πληθυσμού του εκάστοτε προορισμού, και οι ίδιες οι τρομοκρατικές ομάδες θεωρούν απαράδεκτο. Έτσι, αυτές οι ομάδες τους θεωρούν «νόμιμους» στόχους εξαιτίας της συμπεριφοράς τους.

Ως εκ τούτου, έχουμε παρατηρήσει τα τελευταία χρόνια ένα αριθμό επιθέσεων σε τουρίστες, που χρονολογούνται πριν από τις επιθέσεις της Αλ Κάιντα, συμπεριλαμβανομένων:

- Επιθέσεις στις δεκαετίες 1980 και 1990 σε στόχους που σχετίζονταν με τουρίστες από την ETA Basque Separatists στην Ισπανία και τους Κούρδους αντάρτες στη Τουρκία.
- Η σφαγή 58 τουριστών στο Λούξορ, στην Αίγυπτο το 1997.
- Μια επίθεση αυτοκτονίας έξω από μια συναγωγή στη Τυνησία που σκότωσε 21 παραθεριστές το 2001.

Γενικά, υπάρχουν τρόποι με τους οποίους οι τρομοκρατικές επιθέσεις έχουν επιπτώσεις στον τουρισμό, ονομαστικά, όπου:

1. Τουρίστες αποτελούν εσκεμμένα στόχο στον προορισμό τους.
2. Τουρίστες αποτελούν εσκεμμένα στόχο στη ζώνη μετάβασης ή ταξιδιού όπως επιθέσεις σε αερογραμμές ή αεροδρόμια.
3. Τουρίστες δεν αποτελούν στόχο αλλά γίνονται θύματα κατά λάθος.
  4. Τουρίστες δεν τραυματίζονται σε μια επίθεση αλλά όπου η δημοσιότητα που δίνεται στην επίθεση βλάπτει τον τουρισμό στον προορισμό όπου η επίθεση έλαβε χώρα.

### 3 σημαντικές επιθέσεις και τη σχέση τους με τον τουρισμό.

11 Σεπτεμβρίου 2001, Νέα Υόρκη

Αυτή τραγική επίθεση στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου δεν είχε φυσικά ως στόχο τους τουρίστες. Παρόλα αυτά, με το να χρησιμοποιήσουν επιβατικά αεροσκάφη ως όπλο τους, οι τρομοκράτες έκαναν τους ανθρώπους να φοβούνται να ταξιδέψουν εναέρια. Αυτό προφανώς είχε τεράστιες επιπτώσεις για την βιομηχανία τουρισμού, δεδομένου ότι βασίζεται στο εναέριο ταξίδι, και ήταν καταστρεπτικό για την αεροπορική βιομηχανία στις ΗΠΑ.

Ο βομβαρδισμός στο Μπαλί, Οκτώβριος 2002

Στις 12 Οκτωβρίου, μια τεράστια βόμβα στο νυχτερινό κέντρο Σάρι στο θέρετρο Μπαλί στην Κούτα σκότωσε σχεδόν 200 άτομα. Υπάρχουν υποψίες ότι οι τρομοκράτες στόχευαν ένα νυχτερινό κέντρο διασκέδασης εξαιτίας της σχέσης του με τουρισμό διασκέδασης, τον οποίο οι τρομοκράτες και κάποιοι κάτοικοι της περιοχής δεν ενέκριναν. Σχεδόν το ήμισυ των θυμάτων ήταν Αυστραλοί. Το Μπαλί πάντα υπήρξε ένας προορισμός για διασκέδαση για τους νεαρούς Αυστραλούς. Παρόλα αυτά, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι άτομα από την Ινδονησία και άτομα από 20 άλλες χώρες σκοτώθηκαν επίσης. Αυτό δείχνει την κοσμοπολίτικη φύση της

αγοράς σε πολλούς σύγχρονους προορισμούς. Το ενδιαφέρον είναι ότι, ενώ η Ινδονησία είναι 85% μουσουλμανική, στο Μπαλί όλοι σχεδόν είναι Ινδουιστές στο θρησκευτικό δόγμα. Ίσως οι τρομοκράτες, οι οποίοι εικάζεται ότι ήταν σύμμαχοι της Αλ Κάιντα, θα προτιμούσαν να διαπράξουν μια επίθεση σε ένα μέρος όπου ο πληθυσμός δεν είναι υποστηρικτές της ίδιας θρησκείας με εκείνους.

Η επίθεση στο ξενοδοχείο στην Κέννα, Νοέμβριος 2002

Τρομοκράτες επιτεθήκαν το ξενοδοχείο Πάρανταιζ στη Μομπάσα, στη Κέννα στο οποίο ανήκει σε Ισραηλινούς. Κατέστρεψαν το ξενοδοχείο και 12 άνθρωποι πέθαναν. Ήταν προφανές ότι σκόπιμα οι τουρίστες ήταν ο στόχος επειδή ήταν Ισραηλινοί, από άτομα που ήταν αντί-ισραηλινοί, ειδικά ως αποτέλεσμα της κατάστασης στη Παλαιστίνη.

Οι τρομοκρατικές επιθέσεις αναγκάζουν όλους τους τομείς της βιομηχανίας να αφιερώνουν περισσότερους πόρους σε ασφάλεια που θα μπορούσε να οδηγήσει σε αυξήσεις τιμών και θα μπορούσε ακόμα και να κάνει τους τουρίστες να νιώσουν είτε πιο νευρικοί είτε πιο ασφαλείς. Στις κυβερνήσεις έχει ασκηθεί κριτική τόσο για το ότι παρέχουν ελάχιστες πληροφορίες στους τουρίστες για πιθανούς κινδύνους σε κάποιους προορισμούς, όσο και για το ότι είναι πολύ επιφυλακτικές με τις συμβουλές τους. Εάν η τρομοκρατία γίνει μια συνεχής απειλή για τον τουρισμό, τότε ίσως είναι μια ευκαιρία για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάποιους απομακρυσμένους προορισμούς και για κάποια ταξιδιωτικά πρακτορεία μικρής κλίμακας «εκτός πεπατημένης». Η τρομοκρατία είναι ιδιαίτερα επιβλαβής για τον τουρισμό όταν συνδυάζεται με άλλους παράγοντες όπως η οικονομική ύφεση.

#### 4.1.5 Θέρετρα all inclusive

Τα τελευταία χρόνια έχουμε δει αύξηση στην εξέλιξη των θέρετρων που τα συμπεριλαμβάνουν όλα. Και την προσαρμογή παλαιότερων και παραδοσιακότερων ξενοδοχείων σε ιδιοκτησίες που τα συμπεριλαμβάνουν όλα, κυρίως στη Μεσόγειο. Η ανάπτυξη θέρετρων που τα συμπεριλαμβάνουν όλα έχει παρακινηθεί και από τη ζήτηση αλλά και από τους παρόχους. Παρακάτω παραθέτονται παραδείγματα τέτοιων θερέτρων:

- Iberostar Punta, Δομινικανή Δημοκρατία Αυτό το θέρετρο ανήκει σε μία Ισπανική αλυσίδα, που δείχνει ότι όλη αυτή η ιδεολογία των θέρετρων που τα παρέχουν όλα δεν έχει πέραση μόνο στην αγγλόφωνη αγορά της Καραϊβικής. Αυτή η μονάδα στοχεύει στην οικογενειακή αγορά και έχει λέσχη για παιδιά και ένα μικρό ζωολογικό κήπο για παιδιά. Οι τιμές μόνο για στέγαση το 2003 ήταν ανάμεσα σε 512 δολάρια και 700 δολάρια ανά ενήλικας, ανά βδομάδα.
- Voyager Beach Resort, στην Κέννα Αυτό είναι ένα θέρετρο 230 δωματίων στην ακτή της Κέννας, κοντά στη Μομπάσα. Το πακέτο περιλαμβάνει γεύματα, διασκέδαση και αθλητικές εγκαταστάσεις. Επίσης προσφέρει ασυνήθιστες δραστηριότητες όπως ταξίδια με βάρκες που έχουν γυάλινο πάτο. Ωστόσο, τα ποτά που περιλαμβάνονται στο πακέτο δεν είναι γνωστής μάρκας αλλά παράγονται από τους ντόπιους. Επίσης οι υπηρεσίες που συμπεριλαμβάνονται στο πακέτο είναι διαθέσιμες από τις 10 μέχρι τα μεσάνυχτα.

- Hotel Fortina Spa Resort, στη Μάλτα Ένα ξενοδοχείο 4 αστέρων με θέα τη θάλασσα στην Σλιέμα της Μάλτας που έχει αλλάξει σε θέρετρο που τα συμπεριλαμβάνει όλα και έχει και σπα για να διαφοροποιηθεί κι άλλο από τα υπόλοιπα ξενοδοχεία της περιοχής. Το 2003 μια βδομάδα διαμονή σε ξενοδοχείο που τα συμπεριλαμβάνει όλα κόστιζε από 270 λίρες έως 406 λίρες κατ' άτομο.
- Hotel Santa Susanna Club, Στην Κόστα Μπράβα, Ισπανία Αυτό είναι ένα θέρετρο μεσαίας κλίμακας που έχει απευθύνεται σε οικογένειες. Οι χαμηλές τιμές του αντικατοπτρίζουν το γεγονός ότι το ξενοδοχείο προσφέρει λιγότερες αθλητικές εγκαταστάσεις σε σχέση με άλλα θέρετρα. Υπάρχουν επίσης και περιορισμοί όπως το ότι τα σνακ είναι διαθέσιμα από τις 10.30 μέχρι τις 12.30 και από τις 15.00 μέχρι τις 18.30 και τα αναψυκτικά και τα παγωτά για τα παιδιά είναι διαθέσιμα από τις 11.00 και μετά.

Η όλη ιδέα των θέρετρων που τα περιλαμβάνουν όλα εμφανίστηκε 50 χρόνια πριν αλλά έχει αυξηθεί σε δημοτικότητα τα τελευταία χρόνια.

Σε κάποιους προορισμούς όπως η Καραϊβική, τα θέρετρα που τα συμπεριλαμβάνουν όλα υπάρχουν σχεδόν παντού ενώ σε άλλες περιοχές όπως στη νοτιοανατολική Ασία είναι σχετικά σπάνια.

Τα θέρετρα που τα συμπεριλαμβάνουν όλα είναι διαφορετικών ειδών. Από μέτρια σε τιμή μέχρι πολύ ακριβά. Ακόμα και στη Μεσόγειο κάποιες χώρες έχουν θέρετρα που τα συμπεριλαμβάνουν όλα όπως η Τουρκία και η Τυνησία ενώ κάποιες άλλες χώρες όπως η Ελλάδα και η Πορτογαλία έχουν σχετικά λίγα. Τα θέρετρα που τα συμπεριλαμβάνουν όλα έχουν αυξηθεί κυρίως σε νέους προορισμούς οι οποίοι έχουν περιορισμένες υποδομές εκτός των ξενοδοχείων και όπου οι τουρίστες πιστεύουν ότι δεν είναι ασφαλές.

Τα θέρετρα αυτά κατηγορούνται για τις κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντολογικές τους επιπτώσεις. Κοινωνικά, κατηγορούνται ότι δημιουργούν γκέτο εισερχόμενων τουριστών και ντόπιων και δεν ενθαρρύνουν την ανάμιξη τους. Οικονομικά, λέγεται ότι ενώ αυτό είναι επικερδές για τους ξενοδόχους δεν βοηθάνε την περιοχή έξω από το θέρετρο καθώς τα παρέχουν όλα μέσα στο ξενοδοχείο και δεν δίνεται η δυνατότητα στους μικρούς επιχειρηματίες να βγάλουν τα προς το ζην. Τέλος σχετικά με το περιβάλλον, τέτοια συγκροτήματα είναι συχνά πολύ μεγάλα και βλάπτουν τη φυσική ομορφιά, συχνά χαλάνε πολύτιμο νερό και βλάπτουν την άγρια φύση. Εξαιτίας αυτών των αρνητικών επιπτώσεων, κάποιες κυβερνήσεις αναπτυσσόμενων χωρών είναι ενάντια σε τέτοια συγκροτήματα. Το 1999, η ανάπτυξη ενός καινούργιου θέρετρου απαγορεύτηκε αλλά από τότε τα πράγματα έχουν γίνει πιο ελαστικά.

#### **4.1.6 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Η Εταιρική κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) είναι ένα πολύ μοντέρνο φαινόμενο στον επιχειρηματικό κόσμο σήμερα, αλλά είναι ένα περίπλοκο και ακαθόριστο πεδίο. Ήταν σε μεγάλο βαθμό αντίδραση της επιχειρηματικής κοινωνίας στα διάφορα σκάνδαλα τα οποία έγιναν στις επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια. Το κίνητρο για τις εταιρίες ώστε να αποδεχτούν η ΕΚΕ είναι το γεγονός ότι υπάρχει η πεποίθηση ότι είναι ένας πιθανός τρόπος για να υπερισχύουν σε σχέση με τους αντιπάλους του. Κάποιες βιομηχανίες αποδέχτηκαν την ΕΚΕ στην προσπάθειά τους να αποφύγουν τον έλεγχο από την κυβέρνηση. Ομάδες πίεσης, φιλανθρωπικοί και θρησκευτικοί οργανισμοί έπαιξαν μεγάλο ρόλο ώστε να μπει η ΕΚΕ στη ατζέντα, σε πολλές χώρες.

Η ΕΚΕ στον τουρισμό στο παρελθόν εστιάζεται πολύ λίγο στο φυσικό περιβάλλον, Ωστόσο, η συζήτηση για το βιώσιμο τουρισμό έθεσε την ΕΚΕ σε ένα ευρύτερο πλαίσιο το οποίο περιλαμβάνει τις ευθύνες των καταναλωτών και των κυβερνήσεων. Επίσης δίνει στις χώρες προορισμού μία συγκεκριμένη διάσταση για το πώς διαχωρίζεται ένα εταιρικό θέμα από τις τοποθεσίες.

Οι πρωτοβουλίες της ΕΚΕ δεν φαίνονται με τον ίδιο τρόπο σε όλο τον κόσμο. Φαίνονται να κυριαρχούνται από τις χώρες που έχουν εξελιγμένη τουριστική αγορά και εισερχόμενες τουριστικές βιομηχανίες, όπως η Γερμανία και η Βρετανία. Ταυτόχρονα, η ΕΚΕ εξελίσσει με διαφορετικούς τρόπους διαφορετικούς τομείς του τουρισμού. Για παράδειγμα, φαίνεται αρκετά εξελιγμένος στον ταξιδιωτικό τομέα αλλά στη βιομηχανία των ξενοδοχείων φαίνεται ότι κυριαρχείται από την περιβαλλοντολογική ατζέντα. Η ΕΚΕ φαίνεται ότι εμπλέκεται και με άλλα θέματα που έχουν να κάνουν με την τουριστική διαχείριση όπως, οικοτουρισμός, υπεύθυνος τουρισμός, ήπιος τουρισμός και τουρισμό δίκαιης ανταλλαγής. Η ΕΚΕ δεν έχει ακόμα αποδείξει την αξία του γιατί είναι ένα σχετικό νέο φαινόμενο στον τουρισμό. Μπορεί να θεωρηθεί ως μία κυνική απόπειρα για να δικαιολογηθούν αρνητικές πρακτικές και να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτή μπορεί να είναι μία πρόκληση όχι μόνο για τις εταιρίες και τις βιομηχανίες αλλά και για τις ομάδες πιέσεις και για τις κυβερνήσεις που τον έχουν ασπαστεί με τόσο ενθουσιασμό. Εναλλακτικά, ο CSR μπορεί να είναι το πρώτο στάδιο δημιουργίας μίας πιο βιώσιμης τουριστικής βιομηχανίας.

Παρακάτω παραθέτονται παραδείγματα της ΕΚΕ:

- 1) Ο κώδικας δεοντολογίας της British Airways Ως πρωτοπόρος του περιβαλλοντολογικού μανάτζμεντ στην αεροπορική βιομηχανία, η British Airways έχει μία ισχυρά ανεπτυγμένη πολιτική ΕΚΕ. Αυτή περιλαμβάνει κώδικα δεοντολογίας, μέρος του οποίου είναι ο στόχος σε ότι αφορά το εργατικό δυναμικό. Σύμφωνα με τη δεοντολογία της εταιρίας οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι τους σέβονται και τους καταλαβαίνουν, μπορούν να κάνουν το καλύτερο δυνατό και η δέσμευση της εταιρίας για υγεία και ασφάλεια έρχεται πρώτη σε όλες τις πρακτικές και τις διαδικασίες.
  - Συμπεριφέρεται σε όλους τους υπαλλήλους δίκαια, σεβόμενη τα ατομικά και τα συλλογικά τους δικαιώματα.
  - Προωθεί την άμεση επικοινωνία και την παροχή συμβουλών ως ένα μέσο για να καθιερωθεί ειλικρίνεια και σεβασμός.
  - Προωθεί την ισότητα ευκαιριών και ενθαρρύνουμε την ποικιλομορφία στο εργατικό μας δυναμικό.
  - Στηρίζει τα δικαιώματα των παιδιών και δεν προσλαμβάνει κανέναν κάτω των 16 ετών.

## 2) Tour Operators Initiative (TOI).

Είναι ένα δίκτυο ταξιδιωτικών πρακτόρων από διαφορετικές χώρες που δεσμεύονται να ενσωματώσουν την αειφόρο ανάπτυξη στις επιχειρηματικές πρακτικές τους. Υποστηρίζεται από την UNEP, UNESCO και τον παγκόσμιο οργανισμό τουρισμού. Στη Βρετανία, ο TOI έχει εδραιωθεί σωστά και το Νοέμβριο του 2002, εξέδωσε ένα ενημερωτικό έγγραφο το οποίο αφορούσε τους ταξιδιωτικούς πράκτορες. Αυτή η ενημέρωση εγκρίθηκε από την Βρετανική ένωση ταξιδιωτικών πρακτόρων και τον Tear Fund, ένα χριστιανικό φιλανθρωπικό ίδρυμα.

Αυτή η ενημέρωση είχε ισχυρά επιχειρήματα υπέρ του γιατί θα έπρεπε οι ταξιδιωτικοί πράκτορες να συμβαδίσουν με την ΕΚΕ, όπως φαίνεται στο παρακάτω απόσπασμα:

Κάποτε υπήρχε μόνο το οικονομικό κέρδος. Τώρα οι εταιρίες αναγνωρίζουν ότι πρέπει να είναι υπεύθυνες για τις κοινωνικές, περιβαλλοντολογικές και οικονομικές επιπτώσεις. Αναγνωρίζουν την ανάγκη για τη διατήρηση του περιβάλλοντος, τη φροντίδα του εργατικού δυναμικού και την ανάγκη να δώσουν κάτι σε αντάλλαγμα στις κοινότητες.

Όλα αυτά πρέπει να γίνουν και η εταιρία να παραμείνει κερδοφόρα.

Όλη αυτή η προσέγγιση μοιάζει με την ιδεολογία της ΕΚΕ. Ικανοποίηση πελατών, προστασία του περιβάλλοντος και θετική συνεισφορά στην εξέλιξη. Σημαίνει την ανάπτυξη ποιοτικών προϊόντων και τη δυνατότητα επιλογής των πελατών. Περιλαμβάνει εκπαίδευση προσωπικού, υγιείς και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον και συνεργασίας μακράς διάρκειας με τους προμηθευτές.

Η ΕΚΕ προσθέτει αξία μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων και της αυξημένης ποιότητας αλλά και μέσω της αποτροπής της υποβάθμισης της φύσης και της πολιτιστικής κληρονομιάς.

Οι πελάτες έχουν ανταμείψει αυτές τις εταιρίες που έχουν υιοθετήσει ηθική στάση. Μία έρευνα στην αγορά έδειξε ότι παραπάνω από το 25% των τωρινών κατόχων λογαριασμών είδε την ηθική ή την προστασία του περιβάλλοντος ως λόγο για να ανοίξει τον λογαριασμό του.

Η ΕΚΕ είναι κάτι λογικό για τις εταιρίες. Δεν είναι μόνο οι κοινότητες, οι πελάτες και του περιβάλλον που κερδίζουν.

Τα επιχειρησιακά οφέλη της ΕΚΕ το καθιστούν επιτυχές μοντέλο για όλους.

Απαντώντας στις απαιτήσεις των καταναλωτών μας Έρευνα αγοράς που έγινε από τον Tear Fund το 2000 έδειξε ότι οι μισοί από αυτούς που ερωτήθηκαν ήταν πιο πιθανό να κλείσουν διακοπές με έναν οργανισμό που έχει κώδικα ηθικής και η πλειοψηφία ήταν διατεθειμένοι να πληρώσει για αυτή την εγγύηση. Μία έρευνα της ABTA το 2002 βρήκε ότι το 87% των ταξιδιωτών θεωρεί σημαντικό οι διακοπές του να μην βλάπτουν το περιβάλλον και το 76% θεωρεί ότι ο τουρισμός πρέπει να ωφελεί τις χώρες προορισμούς μέσω θέσεων εργασίας και επαγγελματικές ευκαιρίες. Η έρευνα έδειξε ότι το 59% ήθελε πληροφορίες για τοπικά ζητήματα στο θέρετρο τους πριν κλείσουν.

Βελτιωμένες υπηρεσίες. Η συνεισφορά στη μείωση της φτώχειας και η δέσμευση στο εργατικό δυναμικό στη χώρα προορισμού, μπορεί να δημιουργήσει καλές προοπτικές και καλύτερο καλωσόρισμα για τους πελάτες. Η επένδυση στην εκπαίδευση θα βελτιώσει την ποιότητα του προϊόντος και την εξυπηρέτηση πελατών.

Πηγή: TOI Briefs, 2002

Ο TOI εξηγεί ότι η ΕΚΕ καλύπτει τα πάντα. Από διαφθορά, ανθρώπινα δικαιώματα, περιβάλλον και μισθούς προσωπικού.

Προσφέρει στους ταξιδιωτικούς πράκτορες μία διαδικασία 5 επιπέδων για να επιτύχουν το CSR, συμπεριλαμβανομένου και του ενός μέλους που θα αναδειχθεί ως πρωταθλήτης, εκπαίδευση προσωπικού, κώδικας για τους τουρίστες, έκδοση για ότι γίνεται, παρακολούθηση και αναφορά

Responsible Tourism Press Initiative

### 3) Ο Responsible Tourism Press Initiative (RTPT) είναι:

Το πρώτο μέσο που προωθεί και εκδίδει βιώσιμους τουριστικούς οργανισμούς σε όλους του ταξιδιωτικούς τομείς. Ο στόχος είναι να εκπροσωπήσει τους στόχους και τις δραστηριότητες των ταξιδιωτικών οργανισμών με κοινωνική, πολιτιστική, οικολογική και περιβαλλοντολογική υπευθυνότητα.

Ο RTPI επίσης στοχεύει στο να παρέχει πληροφορίες σε όλους τους ταξιδιωτικούς τομείς που μοιράζονται τους ίδιους στόχους αλλά λειτουργούν αυτόνομα.

‘ Πολλοί δημοσιογράφοι δεν καταλαβαίνουν τον όρο περιβαλλοντολογική βιωσιμότητα – στην καλύτερη περίπτωση πιστεύουν ότι έχει να κάνει με τις πετσέτες των ξενοδοχείων και το ανακυκλώσιμο χαρτί τουαλέτας, στην χειρότερη πιστεύουν ότι είναι αργκό που σημαίνει ζεστός αέρας’, είπε ο ιδρυτής της RTPI, ο Stephanie Ponsford.

‘Δεν υπάρχει τίποτα περίπλοκο σχετικά με αυτό το μήνυμα αλλά ο RTPI θέλει ο τύπος να γνωρίζει ότι οι λύσεις δεν βρίσκονται μέσω τη ρητορική των παγκόσμιων συνεδρίων αλλά στη διατήρηση και στα κοινωνικά προγράμματα , στα προγράμματα εξοικονόμησης ενέργειας και νερού, σε οικολογικές ασκήσεις και σε άλλες τέτοιες ριζικές πρωτοβουλίες και όχι μόνο στα όμορφα, ευαίσθητα μέρα αλλά και μέσα στις πόλεις και τα χωριά’.

Ο RTPI είπε πως ελπίζει ότι αυτό θα υποκινήσει τα μέσα μαζικής ενημέρωσης ώστε να ενθαρρύνουν τους αναγνώστες και τους θεατές. Με το να καταστήσουν υπεύθυνες τουριστικές επιχειρήσεις να μοιραστούν τις ιδέες τους, τις δραστηριότητες τους, τα προωθητικά τους προγράμματα και ευκαιρίες για δημοσιογραφική κάλυψη, η RTPI ελπίζει να βοηθήσει τη βιομηχανία να μιλήσει με μία φωνή.

Πηγή: Travelmode.com, 2003

Η ΕΚΕ είναι αναμφισβήτητα μία από τις πιο μοντέρνες ιδέες στο επιχειρηματικό κόσμο σήμερα. Είναι αντίδραση στα σκάνδαλα τα οποία έχουν ταρακουνήσει τις επιχειρήσεις σε πολλές χώρες αλλά είναι και μία προσπάθεια κάποιων εταιριών να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ΕΚΕ δεν είναι καινούργιος στον τουρισμό αλλά είχε εστιάσει σε περιβαλλοντολογικά ζητήματα.

Ωστόσο, η συζήτηση για το βιώσιμο τουρισμό είναι μεγαλύτερη και επίσης εστιάζει την ευθύνη των καταναλωτών και των κυβερνήσεων. Είναι πολύ νωρίς να πούμε αν η ΕΚΕ θα είναι θετικό φαινόμενο για τον τουρισμό ή αν θα είναι μία μόδα που περνάει ή ένας κυνικός αντιπερισπασμός από τα πραγματικά θέματα.

#### **4.1.7 Αεροπορικά προγράμματα για συχνούς πελάτες**

Σχεδόν η κάθε αεροπορική εταιρία προσφέρει ένα πρόγραμμα συχνών επιβατών για να εξασφαλίσει την αφοσίωση των πελατών στην εταιρία. Αποδείχτηκαν πολύ δημοφιλείς αλλά δεν φαίνεται να έχουν κάνει τους πελάτες ιδιαίτερα πιστούς σε μία εταιρία καθώς πολλοί από αυτούς ανήκουν σε πολλά προγράμματα ταυτόχρονα. Ωστόσο τα προγράμματα αυτά έχουν παγιωθεί στην βιομηχανία των αεροπορικών εταιριών και οι ταξιδιώτες περιμένουν η κάθε εταιρία να έχει ένα πρόγραμμα αφοσίωσης πελατών.

Τα προγράμματα συχνών πελατών είναι τριών ειδών:

1. Προγράμματα τα οποία αφορούν μόνο μία αεροπορική εταιρία και δίνουν οφέλη σχετικά με εκείνη την εταιρία.
2. Προγράμματα τα οποία αφορούν μόνο μία αεροπορική εταιρία που προσφέρει οφέλη σχετικά με την εταιρία αλλά και με ξενοδοχεία και εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτων.
3. Προγράμματα τα οποία συνδέονται με αεροπορικές συμμαχίες, όπου οι ταξιδιώτες μπορούν να ξοδέψουν τους πόντους ή τα μίλια τους με οποιαδήποτε αεροπορική εταιρία βρίσκεται στην συμμαχία.

Παρακάτω παραθέτουμε τα χαρακτηριστικά κάποιων προγραμμάτων:

### **Aeroplane – Air Canada**

Αυτό το πρόγραμμα δεν φέρει ευθέως το όνομα της αερογραμμής, έχει τη δική του ταυτότητα. Είναι επίσης ένα πρόγραμμα στο οποίο τα μέλη μπορούν να κερδίσουν και να εξαργυρώσουν πόντους σε άλλα 13 μέλη της συμμαχίας της Star alliance, της οποίας η Air Canada είναι μέλος. Πόντοι μπορούν να κερδηθούν και να εξαργυρωθούν με αρκετές εισερχόμενες αεροπορικές γραμμές στον Καναδά.

Το πρόγραμμα έχει 4 επίπεδα, το ordinary, το Prestige, το Elite και το Super Elite.

Τα οφέλη του προγράμματος περιλαμβάνουν:

- Δωρεάν αεροπορικά εισιτήρια εφόσον συγκεντρωθούν τα απαραίτητα μίλια
- Αποκλειστικά δώρα σε συγκεκριμένο αριθμό μιλίων
- Αποκλειστικές προσφορές για τα μέλη
- Αποκλειστικός τηλεφωνικός αριθμός κρατήσεων

Το πρόγραμμα έχει 3 κοινούς παράγοντες:

- Υπάρχει ειδικό πρόγραμμα για παιδιά που ταξιδεύουν συχνά.
- Μία εγκατάσταση όπου οι άνθρωποι μπορούν να αγοράσουν μίλια για να προσθέσουν στο λογαριασμό τους
- Το πρόγραμμα επιτρέπει την αγορά μιλίων ως δώρο προς άλλους.

### **Flying returns – Air India**

Υπάρχει ένα κοινό πρόγραμμα ανάμεσα στην Air India και την κρατική εταιρία εισερχόμενων πτήσεων, India Airlines. Επίσης περιλαμβάνει οφέλη για τα μέλη της που χρησιμοποιούν την ξένη εταιρία που συνεργάζεται, την Air France. Το πρόγραμμα αυτό περιλαμβάνει και μη αεροπορικούς συνεταιίρους όπως παρόχους πιστωτικών καρτών, πράκτορες ενοικίασης αυτοκινήτων και ξενοδοχεία. Αυτοί οι μη αεροπορικοί συνεταιίροι δίνουν μίλια τα οποία προστίθενται στα ήδη υπάρχοντα.

Το πρόγραμμα φαίνεται ότι απευθύνεται πρωτίστως σε κάτοικους της Ινδίας αλλά επίσης ισχυρίζεται ότι έχει και ειδικές προσφορές σε κατοίκους της Βρετανίας, της Αμερικής, της Ταϊλάνδης, του Χονγκ Κονγκ, της Μαλαισίας, της Σιγκαπούρης και της Ινδονησίας.

Οι δωρεάν πτήσεις απαιτούν το λιγότερο 20.000 μίλια.

Τα εισιτήρια για πτήσεις έξω από την Ινδία έχουν προσαύξηση 20% εξαιρουμένων των φοιτητών που ταξιδεύουν για σπουδές.

### **Seventh heaven – Air Jamaica**

Αυτό το πρόγραμμα με το ευφάνταστο όνομα είναι ασύνηθες διότι επιβραβεύει τα ταξίδια και όχι τις αποστάσεις.

Εάν ένας επιβάτης κάνει 7 ταξίδια μετ' επιστροφής σε ένα δρομολόγιο, τότε κερδίζει ένα δωρεάν εισιτήριο. Το πρόγραμμα επίσης ισχυρίζεται ότι δεν υπάρχουν περίοδοι όπου δεν μπορεί κάποιος να εξαργυρώσει τα μίλια του, σε αντίθεση με την περίπτωση της America West και των άλλων προγραμμάτων για συχνούς πελάτες.

Ως συνήθως οι επαγγελματικές θέσεις και οι πρώτης τάξης θέσεις προσφέρουν τα περισσότερα οφέλη.

Η Air Jamaica έχει πολλούς συνεταιίρους όπως:

- Αεροπορικούς συνεταιίρους, τη Delta, τη Virgin Atlantic και την Air Canada
- Μη αεροπορικούς συνεταιίρους όπως ξενοδοχεία και εταιρίες ενοικιάσεις αυτοκινήτων.

## **Falcon – Gulf Air**

Η Gulf Air ισχυρίζεται ότι το πρόγραμμα της το Falcon, που ξεκίνησε το 1994, ήταν το πρώτο ολοκληρωμένο πρόγραμμα από μία αεροπορική εταιρία της Μέσης Ανατολής.

Το πρόγραμμα έχει 3 επίπεδα, το green, το silver και το gold και περιλαμβάνουν και δωρεάν πτήσεις και δωρεάν αναβαθμίσεις.

Το επίπεδο gold για παράδειγμα, προσφέρει τα ακόλουθα οφέλη:

- Εξασφαλισμένη θέση, με άλλα λόγια εάν δεν υπάρχουν θέσεις τις δικής σας προτίμησης, η αεροπορική εταιρία σας βρίσκει θέση είτε στις οικονομικές ή οπουδήποτε υπάρχει.
- Οι επιβάτες έχουν το δικαίωμα να αλλάξουν θέση έως και 4 φορές πριν την πτήση
- Λίστα αναμονής σε πτήσεις οι οποίες είναι πλήρεις
- Έλεγχος εισιτηρίου όπως στην πρώτη θέση ακόμα και αν πετάνε σε οικονομική θέση
- Αυτόματο κάθισμα
- Πρόσβαση σε σαλόνια πρώτης τάξης ακόμα και όταν ταξιδεύει στην οικονομική
- 20 κιλά επιπλέον σε αποσκευές
- Χειρισμός αποσκευών κατά προτεραιότητα κατά την άφιξη στο αεροδρόμιο.
- Επιλογή του καθίσματος εκ των προτέρων

Το πρόγραμμα έχει επίσης πολλούς συνεταιίρους που συμπεριλαμβάνει κυρίως επώνυμα ονόματα όπως Hertz, Hilton, Le Meridien, Radisson SAS και Virgin Atlantic.

## **Κεφάλαιο 5**

### **5.1 Παρατήρηση της τουριστικής βιομηχανίας με τη χρήση μελέτης περιπτώσεων**

Σε αυτήν την εργασία παρουσιάζεται μια κλίμακα μελέτης περιπτώσεων.

Ο σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να εξεταστούν τα πλεονεκτήματα μελέτης περιπτώσεων στον τομέα του τουρισμού. Τα περισσότερα βιβλία μελέτης περίπτωσης αποτελούν κείμενα αναφερόμενα σε γενικό management και συνεπώς σχετίζονται με γενικού ενδιαφέροντος θέματα management και οργανισμούς όπως marketing, management, , ανθρώπινοι πόροι και λειτουργίες management. Ωστόσο ο τουρισμός δεν αποτελεί απλά μια βιομηχανία αλλά ένα πολιτικοοικονομικό φαινόμενο και παράλληλα μια ψυχαγωγική δραστηριότητα, συνεπώς ένα βιβλίο μελέτης περίπτωσης για τον τουρισμό είναι απαραίτητο να “καλύψει” όλα τα κοινωνικά θέματα που σχετίζονται με τον τουρισμό.

### **5.2 Μελέτη περίπτωσης (ορισμός και χρησιμότητα)**

Η μελέτη περίπτωσης είναι η περιγραφή μιας πραγματικής κατάστασης ενός οργανισμού, προορισμού ή τομέα, που επιτρέπει στον καθηγητή να αναπτύξει θέματα



συζήτησης (ως μεσολαβητής). Συνήθως παρουσιάζεται σε γραπτή μορφή και γράφεται σε συγκεκριμένο χρόνο και συνήθως εισάγει εξειδικευμένα θέματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός.

Μια δεύτερη μορφή μελέτης περίπτωσης εισάγει μια σειρά κριτικών θεμάτων που αντιμετωπίζονται από τον συγκεκριμένο τομέα. Ο σπουδαιότερος λόγος για τη χρήση της μελέτης περίπτωσης στον κλάδο του τουρισμού είναι η γεφύρωση του χάσματος μεταξύ θεωρίας και πράξης επιτρέποντας να κατανοηθεί η πραγματική δομή των καταστάσεων.

Επιτρέπεται η μελέτη ρεαλιστικών παραδειγμάτων δηλαδή, δίνετε η δυνατότητα μελέτης της λειτουργίας του οργανισμού χωρίς να αναζητηθούν πληροφορίες από τους managers ή να ασκήθει πρακτική άσκηση στην υπό εξέταση επιχείρηση καθώς σε πολλές περιπτώσεις είναι αδύνατο ή χρονοβόρο. Επίσης αποκτάται εμπειρία σε εξειδικευμένους τομείς και κλάδους διαφορετικών χωρών και πολιτισμών του κόσμου γεγονός που είναι σημαντικό σε μια διαπολιτισμική βιομηχανία όπως ο τουρισμός. Επίσης βοηθά στην κατανόηση της πολυπλοκότητας εργασιακών λειτουργιών και τουριστικών θεμάτων αναλαμβάνοντας ότι δεν υπάρχουν γρήγορες και εύκολες λύσεις. Παρατηρούνται και μελετούνται οι διάφορες θέσεις εργασίας και οι απόψεις σε διάφορα θέματα. .

#### **Διαφορετικές χρήσεις της μελέτης περίπτωσης**

Η μελέτη περίπτωσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί με ποικίλους τρόπους σύμφωνα με τις γνώσεις και το επίπεδο των σπουδαστών. Συνοψίζουμε τους τρόπους παρακάτω:

- χρησιμοποιείται ως επεξήγηση κάποιου συγκεκριμένου θέματος. Μια σύντομη μελέτη η οποία απλώς παρουσιάζει τους λόγους για τους οποίους συντάχθηκε και μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε σε διαλέξεις είτε κατά τη διαδικασία της παράδοσης μη τη χρήση διαδικτύου η και γραπτός. Μετά την παρουσίαση μπορεί να ζητηθεί περίπτερον εργασία.
- Εφαρμόζεται ως εκπαιδευτικό εργαλείο παράλληλα με την παρακολούθηση διαλέξεων και τη μελέτη. Η θεωρία και η εννοιολογία παρουσιάζονται στο θεωρητικό επίπεδο ενώ η μελέτη περιπτώσεων εξετάζει τα θέματα που προκύπτουν. Αυτός ο τρόπος πρακτικά λειτουργεί σε προπτυχιακό επίπεδο διότι οι φοιτητές συνδέουν θεωρία και πράξη. Επίσης σε περίπτωση φοίτησης εξ' αποστάσεως.
- Η μελέτη περίπτωσης που χρησιμοποιείτε για μικρή ομάδα καταστάσεων και θεωριών δεν παρουσιάζετε πριν από τις εξετάσεις. Απαιτείτε η δημιουργία ομάδων κατά τη διάρκεια της πρακτικής της άσκησης, παρουσιάζοντας τις ιδέες τους και γενικά θεωρίες για την πρακτική άσκηση. Η σωστή εφαρμογή, κατά την εμπειρία μας, γίνεται όταν δίνετε στους φοιτητές ένας συγκεκριμένος ρόλος, πχ. Ένας δρα σαν διευθυντής marketing, ανθρωπίνου δυναμικού κτλ. Βέβαια απαιτείτε συγκεκριμένη μορφή μελέτης περίπτωσης η οποία περιλαμβάνει στο καταστατικό της τη διάκριση των ρόλων ή ο καθηγητής θα πρέπει να ορίσει τους ρόλους ως επιπρόσθετο στοιχείο στην αρχή της εφαρμογής. Η χρήση της κατά τον συγκεκριμένο τρόπο έχει αποτελεσματικότερη εφαρμογή από τους φοιτητές του τελευταίου έτους και από τους φοιτητές του μεταπτυχιακού προγράμματος, οι οι οποίοι έχουν την διανοητική ικανότητα να εφαρμόσουν τις θεωρίες που έχουν διδαχτεί από τα προπτυχιακά μαθήματα. Είναι πάντα χρήσιμο, κατά τα την εμπειρία μας, να δίνετε η προσωπική σας γνώμη και άποψη για τις αρμόζουσες θεωρίες που

σχετίζονται με την μελέτη περίπτωσης.

### **5.3 Αεροπορικές εταιρίες στο Ηνωμένο Βασίλειο**

#### **British Airways**

Η British Airways (B.A.) είναι ακόμα μία από τις μεγαλύτερες και ισχυρότερες αερογραμμές στον κόσμο. Η British Airways ήταν πάντα ένθερμος υποστηρικτής της διαδικασίας της παγκοσμιοποίησης και έχει κάνει ότι μπορεί για να εκμεταλλευτεί αυτή την τάση και να γίνει μία πραγματικά παγκόσμια εταιρία. Ήταν η πρώτη μεγάλη ευρωπαϊκή κρατική αερογραμμή που ιδιωτικοποιήθηκε και η ιδιωτικοποίηση της αναζωογόνησε την προβληματική αερογραμμή.

#### **Ιδιωτικοποίηση**

Τη δεκαετία του 1970 η αεροπορική εταιρία ήταν κρατική, και έχανε αρκετά χρήματα, και οι πελάτες δεν είχαν καλή γνώμη.

Το 1979, η νέα συντηρητική κυβέρνηση Θάτσερ ανακοίνωσε ότι η αεροπορική εταιρία πρόκειται να ιδιωτικοποιηθεί. Υπήρχε μεγάλη ανάπτυξη στην Ευρωπαϊκή αγορά αεροπορικών εταιριών όπου οι περισσότερες εκείνη την περίοδο ανήκαν στο κράτος.

Η διαδικασία, ωστόσο, μπήκε σε εφαρμογή έτσι ώστε να προετοιμάσει την αεροπορική εταιρία για ιδιωτικοποίηση - η οποία πήρε 8 χρόνια για να γίνει- και για να την προετοιμάσει να σταθεί στα πόδια της και να επιτύχει ως εμπορική οντότητα. Αυτό περιλάμβανε μία επίπονη διαδικασία μείωσης κόστους και αλλαγή ιδεολογίας.

Η αναδόμηση της αεροπορικής εταιρίας είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση του αριθμού των διαδρομών, εκποίηση των περιουσιακών τόκων, το κλείσιμο του κολεγίου της αεροπορικής κατάρτισης και την μεταφορά των επιχειρήσεων τροφοδοσίας σε εξωτερικούς εργολάβους.

Αμέσως μετά την ιδιωτικοποίηση η καινούργια διευθυντική ομάδα μετασημάτισε την πολιτική της κουλτούρα και έκανε πραγματικές βελτιώσεις στην εξυπηρέτηση πελατών. Κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1980 και της αρχές της δεκαετίας του 1990 η αερογραμμή ήταν υπόδειγμα σωστής λειτουργίας και κερδοφόρας επιχείρησης - πιθανότατα η πιο επιτυχημένη αερογραμμή παγκοσμίως για εκείνη την περίοδο. Η επιτυχία της βασιζόταν σε εξέλιξη νέων προϊόντων (καινούργιες θέσεις business), εξορθολογισμό, προαγωγή αυτών που είχαν δεξιότητες, αποκτήσεων, franchising, και στρατηγικών συμμαχιών. Δύο επιχειρηματικές αποφάσεις που θεωρήθηκαν λανθασμένες ήταν η ίδρυση της 'Go' και η αλλαγή του λογότυπου. Αυτά επηρέασαν αρνητικά τη φήμη της εταιρίας σε σχέση με του επενδυτές. Οι ταξιδιώτες της θέσης Business θεωρούσαν ότι η αερογραμμή, μερικές φορές, ενδιαφερόταν λιγότερο για αυτούς σε σχέση με του ταξιδιώτες που έκαναν ταξίδια αναψυχής. Αυτό οδήγησε στη δυσαρέσκεια αυτής της σημαντικής ομάδας.

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1990, το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον συνέχισε να περιορίζεται εξαιτίας των απειλών για την οικονομική κρίση της BA, της τρομοκρατικές επιθέσεις και ανησυχίες για θέματα υγείας. Σπάνια συναντά κανείς περιόδους στην ιστορία που ήταν χειρότερες για τις αεροπορικές εταιρίες. Η BA είχε αρνητική φήμη όσον αφορά τις επιχειρηματικές της πρακτικές από την εποχή της

καμπάνιας 'Dirty Tricks' ενάντια στην αντίπαλο αερογραμμή Virgin Atlantic στις αρχές του 1990. Ωστόσο, η BA έχει κάποια άριστα παραδείγματα καλής πρακτικής για τα οποία δεν αναγνωρίστηκε ποτέ, όπως της πολιτικές για το περιβάλλον και τη βοήθεια της στα προγράμματα συντήρησης.

## 5.4 Αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους

Το 1990 η ευρωπαϊκή επιτροπή ξεκίνησε να απελευθερώνει τον εναέριο χώρο μέσα στην ευρωπαϊκή ένωση. Αυτό δημιούργησε το ευνοϊκό κλίμα που χρειαζόντουσαν οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους για να αναπτυχθούν στην Ευρώπη. Αξιοπεριεργό είναι το γεγονός ότι σε κάποιες χώρες δεν υπήρχαν καθόλου αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους.

Παρόλα αυτά, στο Ηνωμένο Βασίλειο, αναπτύχθηκαν πάρα πολλές από αυτές και τα μέσα του 1990 είχαν πτήσεις στην Ευρώπη. Πράγματι, το Ηνωμένο Βασίλειο, είναι το νούμερο ένα σε αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους στην Ευρώπη και αυτό κυρίως επειδή:

- Το Ηνωμένο Βασίλειο ήταν ο πρώτος παρακινητής της απορρύθμισης και της απελευθέρωσης του εναέριου χώρου. Για παράδειγμα στις αρχές του 1980 το Ηνωμένο Βασίλειο ήταν η πρώτη χώρα που ιδιωτικοποίησε την κρατική της αεροπορική εταιρία.
- Η εξερχόμενη τουριστική αγορά είναι μεγάλη εξαιτίας του παράκτιου και του επαγγελματικού τουρισμού. Έτσι, καθιστά μία πιθανή επικερδή αγορά για τις αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους.

Οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους προσφέρουν στους επιβάτες τους χαμηλότερες τιμές εισιτηρίων με αντάλλαγμα κατωτέρου επιπέδου υπηρεσίες, συχνά χωρίς γεύματα ή χωρίς αριθμημένες θέσεις.

Είναι επίσης ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι η αύξηση των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους συνέπεσε με την εξάπλωση παρόμοιων ιδεών στον τουριστικό τομέα, όπως

- Χαμηλού κόστους ξενοδοχεία με ονόματα όπως: Travel inn και travel lodge. Αυτά κυρίως στοχεύουν σε πελάτες οι οποίοι μένουν για μια νύχτα καθώς ταξιδεύουν για κάπου αλλού.
- Ταξιδιωτικά προϊόντα με ελάχιστες υπηρεσίες.

Ο πελάτης που επιλέγει παροχή λιγότερων υπηρεσιών για να βρει χαμηλότερη τιμή, φαίνεται ότι είναι καθιερωμένο κομμάτι της τουριστικής αγοράς.

### Οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους στο Ηνωμένο Βασίλειο

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 έχουν υπάρξει αρκετές αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους στο Ηνωμένο Βασίλειο.

### **The EasyJet**

Αυτή η αεροπορική εταιρία ξεκίνησε τις πτήσεις το 1995 και ιδρύθηκε από τον Κύπριο επιχειρηματία Στέλιο Χατζηιωάννου, ο οποίος προέρχεται από οικογένεια Κύπριων εφοπλιστών. Είναι διακεκριμένος συνήγορος της χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών με αντάλλαγμα το μικρότερο κόστος πτήσεων και έχει κριτικάρει όσους βάζουν εμπόδια στον ελεύθερο ανταγωνισμό στον τομέα των αεροπορικών εταιριών. Η EasyJet πετάει σε προορισμούς στην Ευρώπη καθ' όλη τη διάρκεια της χρονιάς, οι οποίοι έχουν να κάνουν με επαγγελματικούς προορισμούς και ταξίδια αναψυχής.

Η ιστοσελίδα της εταιρίας μας δείχνει την ιδεολογία της EasyJet:

Χρήση του διαδικτύου για να μειώσει το κόστος της προμήθειας. Η EasyJet ήταν μία από τις πρώτες αεροπορικές εταιρίες που εκμεταλλεύτηκε την ευκαιρία να χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο όταν πούλησε τα πρώτα εισιτήρια της στο διαδίκτυο τον Απρίλιο του 1998. Τώρα, περίπου το 90% των εισιτηρίων αγοράζεται διαδικτυακά, καθιστώντας την EasyJet ένα από τους μεγαλύτερους Ευρωπαϊκούς λιανικούς εμπόρους.

Να μεγιστοποιήσει τη χρήση των ουσιαστών υπαρχόντων. Κάθε αεροσκάφος Boeing 737 στοιχίζει 35 εκατομμύρια λίρες. Έτσι η μεγιστοποίηση της χρήσης κάθε αεροσκάφους μειώνει το κόστος της μονάδας.

Ταξίδια χωρίς έκδοση εισιτηρίου. Οι επιβάτες, όταν κλείνουν τα εισιτήρια από το διαδίκτυο, αντί για εισιτήριο λαμβάνουν ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που περιέχει τις λεπτομέρειες της πτήσης και τον αριθμό επιβεβαίωσης. Αυτό μειώνει σημαντικά το κόστος της έκδοσης εισιτηρίων, της προμήθειας, της επεξεργασίας και της συνδιαλλαγής σε εκατομμύρια εισιτήρια κάθε χρόνο.

Δεν υπάρχουν δωρεάν γεύματα. Εφ' όσον όλοι κάνουν αστεία για το φαγητό των αεροπορικών αερογραμμών γιατί να το παρέχουν αφού κανένας δεν το θέλει; Απαλείφοντας το γεύμα στο αεροπλάνο, μειώνεται το κόστος και η μη απαραίτητη γραφειοκρατία και διοίκηση. Είναι επίσης μια σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στην EasyJet και άλλες αεροπορικές εταιρίες και μία ισχυρή αντανάκλαση των χαμηλών τιμών μας. Οι επιβάτες μπορούν να αγοράσουν φαγητό στον αεροπλάνο και, ανέλπιστα, έχουν κερδίσει βραβεία για τις υπηρεσίες τροφοδοσίας μας. Το μοντέλο των απλών υπηρεσιών, αντανακλά επίσης μία γενικότερη ιδεολογία όσον αφορά την απλοϊφή μη απαραίτητων, μη εύκολα διαχειρίσιμων και ακριβών υπηρεσιών, όπως οι προκαθορισμένες θέσεις, η εσωτερική ανταπόκριση με άλλες αεροπορικές και η μεταφορά των φορτίων.

Αποτελεσματική χρήση των αεροδρομίων. Η EasyJet πετάει στα μεγάλα αεροδρόμια της Ευρώπης αλλά κερδίζει σε απόδοση, χάρη στις γρήγορες αναστροφές και στις συμφωνίες που έχουν κάνει με τα αεροδρόμια έτσι ώστε να προσγειώνονται χωρίς καθυστέρηση. Μειώνοντας τις αναστροφές σε λεπτά και λιγότερο, η EasyJet επιτυγχάνει περισσότερες περιστροφές στις πολυσύχναστες διαδρομές και με αυτό τον τρόπο μεγιστοποιεί τη χρήση των αεροσκαφών της.

Γραφεία χωρίς χαρτιά. Από την αρχή της δημιουργίας της η EasyJet έχει απλοποιήσει τις εργασιακές πρακτικές της καθώς έχει ενστερνιστεί την ιδεολογία του γραφείου χωρίς χαρτιά.

Στις αρχές η EasyJet δεν ήταν επικερδής αλλά μεταξύ του 1998 και του 2002 οι εισπράξεις και τα κέρδη της αυξήθηκαν εντυπωσιακά από 77 εκατομμύρια λίρες εισπράξεις και 5,9 εκατομμύρια κέρδος σε 582 εκατομμύρια και 71,6 εκατομμύρια αντίστοιχα. Η εταιρία βρίσκεται και στο χρηματιστήριο του Ηνωμένου Βασιλείου. Έχοντας διοικήσει την εταιρία από την αρχή, Ο Στέλιος παραιτήθηκε από πρόεδρος της εταιρίας το Νοέμβριο του 2002. Είναι ενδιαφέρον να δούμε πως τα πηγαίνει η εταιρία χωρίς αυτόν στη διοίκηση. Ένας από τους λόγους της παραίτησης είναι ότι ήθελε να επικεντρωθεί σε άλλες επαγγελματικές δραστηριότητες. Μία ενδιαφέρουσα πτυχή είναι ότι ο Στέλιος, προέκτεινε τη μάρκα easy και σε άλλα προϊόντα. Υπάρχουν πλέον καφετέριες με σύνδεση στο διαδίκτυο, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, μεταφορά χρημάτων και ένα καινούργιο προϊόν για κρουαζιέρες και όλα αυτά έχουν την επωνυμία easy. Δεν ήταν όλες αυτές οι επιχειρήσεις επιτυχείς αλλά η μάρκα easy είναι τεράστιο φαινόμενο στο Ηνωμένο Βασίλειο. Η EasyJet έχει επεκταθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια και επενδύει εκατοντάδες εκατομμύρια λίρες σε νέα αεροσκάφη. Τον Αύγουστο του 2002, αγόρασε την ανταγωνίστρια Go η οποία είχε εδραιώσει τη

θέση της στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου. Η ιστοσελίδα εξηγεί αυτή την αγορά ως εξής:

Η συγχώνευση μας με τη Go

Την Πέμπτη 1 Αυγούστου, η EasyJet και η Go ολοκλήρωσαν τη συγχώνευση με σκοπό τη δημιουργία της νούμερο 1 αεροπορικής εταιρίας χαμηλού κόστους. Οι αεροπορικές εταιρίες προσπαθούν να λειτουργούν και να συνεργάζονται σαν μια αεροπορική εταιρία με το όνομα της EasyJet.

Η 374 εκατομμυρίων αγοραπωλησία, καθιστά την easyjet την πρώτη αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους στην Ευρώπη. Τον Ιούνιο του 2002, η συγχωνευμένη εταιρία μετέφερε περίπου 14 εκατομμύρια ανθρώπους. Η Ευρώπη προσφέρει ευκαιρίες στις αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους και η καινούργια easyjet θα είναι σε θέση να προσφέρει φθηνότερες πτήσεις σε περισσότερους ανθρώπους, περισσότερες διαδρομές και γρηγορότερα.. Οι καταναλωτές θα επωφεληθούν από αυτή τη συγχώνευση. Οι παραδοσιακές αεροπορικές εταιρίες είναι αυτές που πρέπει να προσέχουν.

Το Δεκέμβριο του 2002, ολοκληρώθηκε η καταγραφή εμπορευμάτων και των δύο εταιριών στο σύστημα της EasyJet και η ιστοσελίδα της Go σταμάτησε να δίνει τη δυνατότητα για κράτηση εισιτηρίων και ανακατεύθυνε τους επισκέπτες στη διεύθυνση easyjet.com.

Μία άλλη αξιοπρόσεκτη αλλαγή είναι η αλλαγή του χρώματος στα αεροσκάφη της Go. Τους επόμενους μήνες, θα βαφτούν με τα χρώματα της easyjet και θα ξεκινήσει ένα πρόγραμμα για να αλλάξει και το εσωτερικό των αεροσκαφών.

Θα υπάρξουν επίσης σημαντικές εξελίξεις στα δρομολόγια συνδυάζοντας τα ήδη υπάρχοντα δρομολόγια της Go, για παράδειγμα Μιλάνο ,Μόναχο ,Κοπεγχάγη, κλπ. τα οποία παρέχουν ένα πλήθος επιλογών έτσι ώστε να υπάρχουν δρομολόγια προς αυτά από τις βάσεις της EasyJet στο Λονδίνο, το Λίβερπουλ, τη Γένοβα, το Άμστερνταμ και το Παρίσι.

## **Ryanair**

Η Ryanair , δημιουργήθηκε στην Ιρλανδία το 1980 και βγήκε στις Ιρλανδικές και Βρετανικές χρηματιστηριακές αγορές το 1997, 'ώρα καυχιέται ότι θα γίνει η μεγαλύτερη Ευρωπαϊκή αεροπορική εταιρία μέχρι το 2010 με πτήσεις από την Ιρλανδία και από τη Βρετανία.

Η αεροπορική εταιρία διοικείται από τον Michael O'Leary, έναν υψηλού προφίλ άνθρωπο, ο οποίος κριτικάρει επιθετικά τους επαγγελματικούς αντιπάλους του συμπεριλαμβανομένης και της Ιρλανδικής κρατικής αεροπορικής εταιρίας, Aer Lingus.

Καθώς λειτουργεί από το το Stansted του Λονδίνου, η Ryanair έχει επικεντρωθεί σε δρομολόγια στη Γαλλία, τη Γερμανία, την Ιταλία, την Ισπανία και τη Σκανδιναβία. Είναι επίσης γνωστή για τις διαφημίσεις εισιτηρίων σε πολύ χαμηλές τιμές που ξεκινούν από 1 λίρα. Έχουν προσφέρει ακόμα κ δωρεάν πτήσεις κατά καιρούς. Αυτά τα κόλπα τους έχουν φέρει δημοσιότητα αλλά επίσης και πολλή κριτική επειδή δεν έχουν όλα τα εισιτήρια στην τιμή που διαφημίζονται. Η αεροπορική εταιρία έχει επίσης δεχτεί κριτική γιατί πολλές φορές τα δευτερεύοντα αεροδρόμια που επιλέγει, είναι πολλά μίλια μακριά από τον προορισμό των πτήσεων. Παρόλα αυτά η εταιρία το ξεκαθαρίζει στους επιβάτες .

Το 2002, η Ryanair ανακοινώνει ότι θα αναπτύξει ένα καινούργιο κεντρικό σημείο στην Ηπειρωτική Ευρώπη στο Frankfurt Hahn στη Γερμανία.

Το 2002- 2003, η Ryanair απέκτησε τη Buzz, μία Ολλανδέζικη αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους, σε πολύ καλή τιμή εξαιτίας του γεγονότος ότι η Buzz έχανε χρήματα. Δεδομένων των οικονομικών προβλημάτων της Buzz, η Ryanair αναδιοργάνωσε τις επιχειρήσεις της όταν έγινε η συγχώνευση.

Τον Απρίλη του 2003, όλες οι πτήσεις της Buzz ακυρώθηκαν, γεγονός που προκάλεσε μεγάλα παράπονα από τους πελάτες. Επίσης, κάποιες πτήσεις οι οποίες δεν απέφεραν κέρδη σταμάτησαν, όπως αυτές στο Bergerac στη Γαλλία.

Αυτό οδήγησε τους ιδιοκτήτες σπιτιών στην περιοχή να απειλούν με μηνύσεις επειδή η ακύρωση των πτήσεων αυτών καταστούσε πολύ πιο ακριβό το να επισκεφτούν τις περιουσίες τους.

Προς απάντηση σε αυτού του είδους την κριτική η Ryanair έβγαλε δελτίο τύπου με τις ακόλουθες δηλώσεις στις 17 Μαρτίου του 2003:

Η Ryanair επαναφέρει 13 δρομολόγια της Buzz με αυξημένη συχνότητα και εισιτήρια σε μισή τιμή

- Σώθηκαν οι πτήσεις της Buzz που δεν απέφεραν πολλά κέρδη.
- Πάνω από το 90% των πιλότων σύναψαν νέα συμβόλαια με αυξημένο μισθό.
- Η Ryanair ανακοινώνει 1 εκατομμύριο θέσεις με 10 λίρες.
- Ποτέ δεν ήταν τόσο φθηνό το να διαφύγεις.

#### Ο ανταγωνισμός και οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους

Στο Ηνωμένο Βασίλειο η εικόνα του ανταγωνισμού ανάμεσα στις αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους αλλάζει διαρκώς. Σπανίως υπήρχε ανταγωνισμός για τα δρομολόγια και σχεδόν αποκλειστικά ο ανταγωνισμός είχε να κάνει κυρίως με τις τιμές.

Παρόλα αυτά, λίγους μήνες μετά, η κατάσταση άλλαξε εντελώς. Εξαιτίας των εξαγορών, έμειναν μόνο 3 αεροπορικές εταιρίες.

Όσον αφορά τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους και τις παραδοσιακές, υπάρχουν ενδιαφέρουσες εξελίξεις. Κατά γενική ομολογία οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους είναι φθηνότερες από τις παραδοσιακές.

Σε πολλές περιπτώσεις παρατηρείται πως οι παραδοσιακές αεροπορικές εταιρίες όπως η British Airways αντιστάθηκαν κατεβάζοντας τις τιμές. Επίσης, οι παραδοσιακές αεροπορικές εταιρίες, προσφέρουν πλήρεις υπηρεσίες σε χαμηλές τιμές.

### **5.5 Expedia - Λιανικές πωλήσεις ταξιδιών μέσω διαδικτύου**

Το διαδίκτυο είναι μεγάλο κομμάτι της καθημερινής ζωής και της καταναλωτικής κουλτούρας παγκοσμίως. Πιο συγκεκριμένα, παίζει μεγάλο ρόλο στη λιανική πώληση των ταξιδιωτικών υπηρεσιών. Πράγματι, μία από τις πιο γραφικές συζητήσεις στο τουρισμό τα τελευταία χρόνια είναι το κατά πόσο η λιανική αγορά μέσω διαδικτύου επηρεάζει την παραδοσιακή λιανική πώληση που γίνεται μέσω των ταξιδιωτικών γραφείων.

Η λιανική πώληση μέσω διαδικτύου έχει 3 βασικές μορφές σήμερα:

- Λιανική πώληση μέσω διαδικτύου από τα ταξιδιωτικά γραφεία που διατηρούν και παραδοσιακά ταξιδιωτικά γραφεία όπως το Thomas Cook. Λειτουργούν με πολλές πολιτικές πώλησης οι οποίες περιλαμβάνουν τηλεφωνικά κέντρα και καταστήματα. Αυτές οι εταιρίες έχουν αποφασίσει ότι ο καλύτερος τρόπος για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό μέσω διαδικτύου είναι να έχουν την δική

τους ιστοσελίδες.

- Λιανική πώληση μέσω διαδικτύου των δικών τους προϊόντων από τουριστικούς οργανισμούς όπως ταξιδιωτικά γραφεία και αεροπορικές εταιρίες. Για την ακρίβεια, οι αεροπορικές εταιρίες όπως η easyjet, πρωτοπόρησαν σε αυτόν τον τομέα. Το διαδίκτυο και η δυνατότητα που προσφέρει για άμεση πώληση στους πελάτες, χωρίς την ύπαρξη διαμεσολαβητών, και επιπλέον παρακάμπτοντας τα ταξιδιωτικά γραφεία και την προμήθεια τους, το οποίο είναι πολύ ελκυστικό για αυτούς τους τουριστικούς οργανισμούς.
- Η λιανική πώληση μέσω διαδικτύου από τους επιχειρηματίες και τους οργανισμούς που δεν είναι άμεσα συνδεδεμένοι με τον τουρισμό αλλά βλέπουν ότι είναι καλή επένδυση. Αυτή η κατηγορία αποκλείει την expedia που είναι και η εστίαση αυτής της μελέτης.

Η expedia είναι μία παγκόσμια εταιρία, η πρώτη παγκοσμίως, στη λιανική πώληση μέσω διαδικτύου. Η ιστοσελίδα της εταιρίας τονίζει κάποια ορόσημα στην ιστορία της εταιρίας, όπως:

- 22 Οκτωβρίου 1996 – Η expedia.com ξεκινάει στο διαδίκτυο στην Αμερική. Ιδρύθηκε από τη Microsoft και ήταν η πρώτη επιδρομή στην ταξιδιωτική αρένα του διαδικτύου από μεγάλη τεχνολογική εταιρία.
- 12 Νοεμβρίου 1998 – Η expedia.co.uk ξεκινάει στο Ηνωμένο Βασίλειο. Μετά από χρόνια εξέλιξης μία ειδικά σχεδιασμένη ιστοσελίδα για την αγορά της Βρετανίας εισάγεται από το MSN, το διαδικτυακό χέρι της Microsoft.
- Ιανουάριος/Φεβρουάριος 1999 – Οι πωλήσεις φτάνουν το 1 εκατομμύριο και τώρα είναι 2,5 εκατομμύρια το μήνα.
- Αύγουστος 1999 – Ψηφίστηκε ως η νούμερο 1 ταξιδιωτική σελίδα στην Ευρώπη. Λιγότερο από ένα χρόνο μετά την ίδρυση της ο ανεξάρτητος αναλυτής Forester ψηφίσει την expedia ως την κορυφαία ταξιδιωτική υπηρεσία στην Ευρώπη και ως μία από τις καλύτερες διαφημιστικές ιστοσελίδες στην Ευρώπη.
- 10 Νοεμβρίου 1999 – Η expedia Inc. βγήκε στις χρηματιστηριακές αγορές. Η Microsoft πούλησε το 17% της expedia Inc. για 78,2 εκατομμύρια λίρες έτσι ώστε να μπορέσει να κάνει περαιτέρω βελτιώσεις και διαφήμιση.
- 10 Ιανουαρίου 2000 – Η expedia.uk καθιστά μη απαραίτητη την εγγραφή των πελατών στην ιστοσελίδα της. Ακολούθησε την έρευνα της Jupiter Communications η οποία είπε ότι τι 40% των χρηστών αποτρεπόταν από την εγγραφή στην ιστοσελίδα.
- 5 Δεκεμβρίου του 2000 – Η expedia.co.uk προωθεί την 'Expedia to go on WAP and PDA'. Είναι μια υπηρεσία η οποία καθιστά εφικτό στους ταξιδιώτες να έχουν πρόσβαση σε απαραίτητες ταξιδιωτικές πληροφορίες μέσω PDAs και WAP ενώ βρίσκονται στο ταξίδι τους.
- 30 Ιουλίου 2001 – Η expedia ανακοίνωσε τα κέρδη της τα οποία ήταν πολύ περισσότερα από τις προσδοκίες των αναλυτών
- 16 Ιουλίου 2001 – Η USA Networks Inc. ανακοίνωσε μία συμφωνία με την οποία θα αποκτούσε έλεγχο της Expedia Inc. Μέσω της αγοράς 37,5 εκατομμυρίων μετοχών επιτρέποντας στη Microsoft να ενώσει την ιδιοκτησία της με την κορυφαία ταξιδιωτική υπηρεσία μέσω διαδικτύου.
- 2002 – Η Expedia κέρδισε βραβεία όπως το New Media Age Best airline travel site και Web User Gold

Πηγή: [www.msn.expedia.co.uk](http://www.msn.expedia.co.uk)

Η expedia προσφέρει στους πελάτες της ένα εύρος υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένου:

- Κρατήσεις όλων των ειδών και συνδυασμών. Μεμονωμένες πτήσεις, ξενοδοχεία και ενοικίαση αυτοκινήτων, πτήση και αυτοκίνητο, πτήση και ξενοδοχείο και πτήση, αυτοκίνητο και πακέτα ξενοδοχείων σε εκατοντάδες προορισμού παγκοσμίως.
- Ταξιδιωτική ασφάλεια
- Πληροφορίες συμπεριλαμβανομένων τουριστικών οδηγών για προορισμούς και διαδικτυακούς χάρτες.

## 5.6 Τουρισμός με σκοπό την παρατήρηση της άγριας φύσης στην Νότια Αφρική

Η παρατήρηση της άγριας φύσης είναι ένας τομέας της τουριστικής αγοράς που αναπτύσσεται γρήγορα, αλλά δεν είναι ομοιογενείς. Ο τουρισμός με σκοπό την παρατήρηση της άγριας φύσης έχει πολλές μορφές όπως παρατηρούμε στη τυπολογία στο έκθεμα 1. Το πρώτο είδος τέτοιου τουρισμού είναι πιθανότατα τα σαφάρι στην Κένυα αλλά σήμερα είναι ένα φαινόμενο που παρατηρούμε σε πολλά μέρη της Αφρικής αλλά και αλλού.

**Έκθεμα 1 Τυπολογία του τουρισμού με σκοπό την παρατήρηση της άγριας φύσης**

Διακοπές που δείχνουν όλους τους τύπους άγριας φύσης όπως το σαφάρι	Διακοπές οι οποίες εστιάζονται σε ενός είδους άγριας φύσης όπως οι πεταλούδες ή οι ορχιδέες
Διακοπές οι οποίες εστιάζονται τελείως στην άγρια φύση	Ταξίδια στην άγρια φύση ως μέρος γενικότερων εμπειριών διακοπών
Τουρισμός με σκοπό την άγρια φύση με βάση τη γη	Τουρισμός με σκοπό την παρατήρηση της θαλάσσιας ζωής
Διακοπές με περιήγηση	Διακοπές με ένα κέντρο
Πολυτελής διακοπές με σκοπό την παρατήρηση της άγριας ζωής με όλες τις μοντέρνες ανέσεις	Διακοπές με σκοπό την παρατήρηση της άγριας ζωής με τις βασικές εγκαταστάσεις μόνο
Σχεδόν παθητικές διακοπές	Δραστήριες διακοπές
Διακοπές οι οποίες εστιάζουν στην παρατήρηση της άγριας φύσης ως τουριστική ατραξιόν που πρέπει να δουν	Διακοπές με έμφαση στη διατήρηση ή στη μάθηση για την άγρια φύση



και να φωτογραφίσουν	
----------------------	--

Για παράδειγμα, τα τελευταία χρόνια τέτοιου είδους τουρισμός έχει αυξηθεί και σε όλη τη Νότια Αφρική. Για τις περισσότερες Νότιες Αφρικάνικες χώρες είναι το κύριο προϊόν που προωθούν στους ξένους τουρίστες. Ακόμη και στη Νότια Αφρική η οποία έχει μεγαλύτερη τουριστική βιομηχανία, ο τουρισμός με σκοπό την παρατήρηση της άγριας φύσης είναι το βασικό στοιχείο.

Ο Millington, στην έκθεση του το 2001 στο περιοδικό Travel and Tourism Analyst υπέδειξε ότι η Αφρική ως σύνολο έχει τη μεγαλύτερη ποικιλία στον κόσμο παρόλο που γνωρίζει ότι η ανατολική Αφρική είναι η πιο δημοφιλής περιοχή για παρατήρηση της άγριας φύσης.

Ο παγκόσμιος οργανισμός τουρισμού υπολογίζει ότι σε περίπου 30 εκατομμύρια τουρίστες αρέσει η φύση και η άγρια ζωή και το νούμερο αυτό συνεχώς αυξάνεται.

Είναι ξεκάθαρο από τα παρακάτω, οποία έχουμε συλλέξει από διάφορες αναφορές, ότι ο τουρισμός με σκοπό την παρατήρηση της άγριας φύσης είναι πολύ σημαντικός στις χώρες της Νότιας Αφρικής:

- Το 1998, τα εθνικά πάρκα Kruger και Natal είχαν πάνω από ένα εκατομμύριο επισκέπτες το καθένα. Ενώ οι περισσότεροι ήταν εγχώριοι τουρίστες, ο αριθμός των ξένων τουριστών αυξάνεται διαρκώς.
- Η παρατήρηση της άγριας φύσης είναι η νούμερο ένα ατραξιόν για τους τουρίστες στη Ζάμπια όπου ο τουρισμός φέρνει κέρδη 85,2 εκατομμυρίων δολαρίων το 1999.
- Επιπλέον, τουλάχιστον 3000 άνθρωποι, το 30% της τουριστικής εργασίας της χώρας δούλευαν στα καταλύματα που χρησιμοποιούσαν οι τουρίστες με σκοπό την παρατήρηση της άγριας φύσης.
- Το 1997, οι επισκέπτες στα εθνικά πάρκα και στα καταφύγια στην Μποτσουάνα ανέρχονταν σε 140,693 και η περισσότεροι έμειναν μία νύχτα.

Αυτοί οι αριθμοί έχουν αυξηθεί σημαντικά από το 1990 την περίοδο που αναφέρονται αυτά τα δεδομένα.

Δεν υπάρχει λόγος να αμφιβάλλουμε ότι ο τουρισμός με σκοπό την παρατήρηση της άγριας φύσης έχει συμβάλει στην αύξηση των στατιστικών του τουρισμού στις Νοτιο Αφρικάνικες χώρες τα τελευταία χρόνια, όπως φαίνεται παρακάτω:

- Αύξηση των ξένων επισκεπτών στην Μποτσουάνα από 740.000 το 1998 σε 995.000 το 2000 (WTO,2002)
- Αύξηση στους τουρίστες που επισκέπτονται τη Νάμπια από 560.000 το 1998 σε 850.000 το 2001(WRO,2002)
- Η Ζάμπια πέτυχε 13% αύξηση στο ρυθμό ανάπτυξης στις διεθνείς αφίξεις από το 1999 στο 2000 (WTO,2002)

#### **Θέματα ηθικής για τον τουρισμό με σκοπό την παρατήρηση της άγριας φύσης.**

1. Η ανάπτυξη του τουρισμού με σκοπό την παρατήρηση της άγριας φύσης απαιτεί υποδομές οι οποίες είναι ακριβές. Θα μπορούσε κάποιος να πει ότι αυτό είναι ακατάλληλο για τις αναπτυσσόμενες και τις ανεπτυγμένες χώρες καθώς υπάρχουν άλλα πιο πειστικά ζητήματα όπως η υγεία και η παιδεία.
2. Η ανάπτυξη του τουρισμού απαιτεί πολιτική σταθερότητα. Σε μερικές χώρες αυτή η σταθερότητα προέρχεται από κυβερνήσεις οι οποίες δεν είναι αμιγώς δημοκρατικές.

3. Λέγεται συχνά ότι ο τουρισμός με σκοπό την παρατήρηση της άγριας φύσης είναι καλό πράγμα καθώς δίνει στην κυβέρνηση οικονομικούς λόγους για την διατήρηση της γλωρίδας και της πανίδας. Παρόλα αυτά μπορεί να δοθεί προτεραιότητα σε αυτό και όχι στις ανάγκες του ιθαγενούς πληθυσμού. Οργανισμοί όπως ο Touristic Concern έχουν την άσχημη κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο ιθαγενείς πληθυσμός καθώς αναγκάζεται πολλές φορές να φύγει από τη γη του για να δημιουργηθούν εθνικά πάρκα και εγκαταστάσεις για τον τουρισμό. Κάποιες από αυτές τις μεταναστεύσεις έχουν σταματήσει αλλά η ζημιά έχει ήδη γίνει.
4. Για να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες του τουρισμού, πολλές φορές μεταφέρουν την άγρια φύση κοντά σε αεροδρόμια έτσι ώστε να είναι πιο βολικό για τους τουρίστες. Ένας σχολιαστής για κάποια ανατολική Αφρικανική χώρα, για παράδειγμα, παρατήρησε ότι ένας μικρός αριθμός από γορίλλες του βουνού μεταφέρθηκε σε μέρος όπου επέτρεπε στους τουρίστες να τους δουν. Αυτή η πράξη, έρχεται σε αντίθεση με την ιδεολογία της διατήρησης και του σεβασμού των οικοσυστημάτων και συμπεριφέρεται στην άγρια φύση ως τουριστικό εμπόρευμα.
5. Η άγρια φύση μπορεί να γίνει ακόμα περισσότερο εμπορεύσιμη όταν νεκρά ζώα, η μέρη τους, προσφέρονται ως σουβενίρ στους τουρίστες. Αυτό συμβαίνει σε πολλούς προορισμούς παρόλο που υπάρχουν κανονισμοί που το απαγορεύουν. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες που προφέρουν διακοπές έχουν κατηγορηθεί πολλές φορές ότι κρύβουν πληροφορίες από τους πελάτες, όπως:
  - Για θέματα υγείας όπως η ελονοσία
  - Επίπεδα εγκληματικότητας
  - Οι πιθανές διακοπές των δρομολογίων λόγω βροχής
  - Την πιθανότητα να δουν συγκεκριμένους τύπους άγριων ζώων. Οι περισσότερες εταιρίες παρακολούθησης φαλαινών για παράδειγμα, συχνά δίνουν έναν αριθμό για το πόσο συχνά βλέπουν φάλαινες στα ταξίδια τους. Αυτό σπάνια συμβαίνει με τους ταξιδιωτικούς πράκτορες στην Αφρική.

Ο τουρισμός με σκοπό την παρατήρηση της άγριας φύσης δεν είναι κάτι καινούργιο. Έχει μεγάλη ιστορία που ξεκινάει από την αποικιακή περίοδο. Θα μπορούσε κανείς να πει ότι ο τουρισμός με σκοπό την παρατήρηση της άγριας ζωής και το σαφάρι γεννήθηκαν στην Αφρική. Σήμερα ο τουρισμός με σκοπό την παρατήρηση της άγριας φύσης έχει περισσότερη ποικιλία από το απλό σαφάρι στην Ανατολική και Νότια Αφρική. Οι μοντέρνες μορφές είναι ο οικοτουρισμός, η παρατήρηση πουλιών και η παρατήρηση θαλάσσιας γλωρίδας και πανίδας, όπως οι φάλαινες.. Αυτοί είναι όλοι τομείς στους οποίους οι Αφρική δεν έχει εξελιχθεί. Παραδοσιακά, ο τουρισμός με σκοπό την παρακολούθηση της άγριας φύσης ήταν ένας τρόπος με τον οποίο οι αναπτυσσόμενες χώρες θα έμπαιναν στην βιομηχανία του τουρισμού με σκοπό να έχουν οικονομικά οφέλη. Σήμερα τέτοιου είδους τουρισμός αναπτύσσεται και σε πολλές πλούσιες χώρες για να αφυπνίσουν την περιβαλλοντολογική τους συνείδηση, όπως η Ισλανδία, η Νέα Ζηλανδία και η Αμερική. Σε μία περίοδο που ο τουρισμός με σκοπό τη γνωριμία της κουλτούρας μιάς χώρας, αυξάνεται σε δημοτικότητα είναι ειρωνικό το γεγονός ότι πολλοί Αφρικανικοί προορισμοί ακόμα υπονομεύουν τα δικαιώματα των ντόπιων αλλά και την πιθανή συνεισφορά τους στην προσελκύσει και στο καλωσόρισμα των τουριστών. Ακόμη, φέρονται άσχημα στην τοπική κοινωνία ή ακόμα και τη μετακινούν από τα σπίτια για χάρη του τουρισμού, με αποτέλεσμα να χάνουν στις πολύτιμες παραδοσιακές τους αξίες για πάντα.

Κατά τον παρελθόν, ο τουρισμός με βάση την παρατήρηση ήταν προνόμια των

πλουσιών αλλά σιγά σιγά γίνεται εφικτό για όλους. Αυτό άσκησε πίεση στους μεγάλους βιότοπους που τώρα πρέπει να τους διαχειριστούν έτσι ώστε να μπορούν να δέχονται περισσότερο κόσμο. Σε πολλά μέρη η παρακολούθηση της άγριας ζωής έχει αντικαταστήσει το κυνήγι άγριων ζώων ως χόμπι. Η άγρια φύση έχει περισσότερη αξία ζωντανή παρά νεκρή. Ωστόσο, καθώς οι χώρες αφιερώνουν χρήματα στη διατήρηση της άγριας ζωής υπάρχει ο κίνδυνος να διακόψουμε την εξέλιξη των οικοσυστημάτων με τις παρεμβάσεις μας.

Ο τουρισμός με σκοπό την παρατήρηση της φύσης φαίνεται ότι ολοένα και αυξάνει καθώς αυξάνεται ο τουρισμός γενικά και όλο και περισσότεροι τουρίστες ενδιαφέρονται για την άγρια φύση. Καθώς αυξάνεται ο τουρισμός με σκοπό την παρακολούθηση της άγριας φύσης προστίθεται περισσότερη πίεση στον περιβάλλον που είναι ο πυρήνας του τουριστικού προϊόντος.

## 5.7 Το μουσείο του Γκουγκενχάιμ, Μπιλμπάο, Ισπανία

Τα εγκαίνια του μουσείου Γκουγκενχάιμ στο Μπιλμπάο το 1997 ήταν ένα από τα πιο σημαντικά πολιτισμικά γεγονότα της δεκαετίας στην Ευρώπη. Ήταν επίσης ακρογωνιαίος λίθος για την αναγέννηση του Μπιλμπάο, την πρωτεύουσα της Βασκικής περιοχής της Ισπανίας η οποία περιλαμβάνει κέντρο συνεδριάσεων και κέντρο με τέχνες του θεάματος, ένα νέο αστικό σιδηρόδρομο και αυξανόμενο μέγεθος λιμανιού.

Η πρωτοβουλία για τον μουσείο πάρθηκε από τις Βασκικές αρχές, οι οποίες πλησίασαν τους επίτροπους του ιδρύματος Solomon R Guggenheim. Αυτή η πρόταση ταίριαξε με τη στρατηγική του ιδρύματος το οποίο είχε μόλις ξεκινήσει το σχέδιο ανάπτυξης του το οποίο είχε ως δέσμευση να ιδρύσει κέντρα Γκουγκενχάιμ σε διάφορες τοποθεσίες ανά τον κόσμο.

Λιγότερο από ένα χρόνο μετά έγινε επίσημη συμφωνία για την ίδρυση του μουσείου στο Μπιλμπάο. Από κει και έπειτα οι κύριοι ακρογωνιαίοι λίθοι ήταν οι εξής:

1992: Η κοινοπραξία ξεκίνησε να χτίζει το μουσείο.

1993: Ο αρχιτέκτονας Frank O' Gehry παρουσίασε το σχέδιο του για το μουσείο.

1994: Ξεκίνησαν οι εργασίες χτισίματος του μουσείου

1996: Παρουσιάστηκε το στρατηγικό σχέδιο διαχείρισης για το μουσείο.

1997: Το μουσείο άνοιξε τις πόρτες του στο κοινό στις 19 Οκτωβρίου 1997, από το βασιλιά της Ισπανίας.

Το μουσείο φαίνεται ότι έχει τους εξής στόχους:

1. Να παρουσιάσει και να εξηγήσει μία συλλογή αντιπροσωπευτικών έργων μοντέρνας περιόδου
2. Να προωθήσει την καλλιτεχνική παιδεία και το ενδιαφέρον του κοινού για τις τέχνες.

Το μουσείο επίσης εκθέτει την πιο γνωστή συλλογή καλλιτεχνικών έργων του ιδρύματος Γκουγκενχάιμ η οποία εκτίθεται και στο μουσεία της Νέας Υόρκης και της Βενετίας.

Το μουσείο έχει έκταση 11.000 τετραγωνικά μέτρα και 19 ξεχωριστές γκαλερί. Η μόνιμη συλλογή του εστιάζει σε έργα τέχνης τα οποία δημιουργήθηκαν τα τελευταία 40 χρόνια, συμπεριλαμβανομένων και της ποπ αρτ, του μινιμαλισμού και του αφηρημένου εξπρεσιονισμού. Ταυτόχρονα, το μουσείο φιλοξενεί πολλά έργα τέχνης τα οποία έχουν δημιουργηθεί για το μουσείο στο Μπιλμπάο. Το μουσείο επίσης εκθέτει Βασκική και Ισπανική μοντέρνα τέχνη.

Η ίδρυση του βοήθησε την Ισπανία να προωθήσει την στρατηγική της για την ανάπτυξη άλλων μορφών τουρισμού και να μειώσει την εξάρτηση της από τον παράκτιο τουρισμό. Το νέο μουσείο έθεσε το Μπιλμπάο στο τουριστικό χάρτη ως προορισμό για τουρίστες που αναζητούν πολιτιστικά στοιχεία. Το μουσείο βοήθησε να βελτιωθεί η εικόνα της πόλης η οποία πριν φαινόταν οικονομικά υποβαθμισμένη και μη ελκυστική.

Η ίδρυση του Γκουγκενχάιμ είναι ένα παράδειγμα συνεταιρισμού ανάμεσα στην τοπική κυβέρνηση της περιοχής με μία ιδιαίτερη κουλτούρα και σε ένα διεθνές φιλανθρωπικό ίδρυμα. Το κίνητρο για να ιδρυθεί το μουσείο Γκουγκενχάιμ στο Μπιλμπάο ήταν σαφώς μεγαλύτερο από την επιθυμία για ανάπτυξη τουρισμού στην πόλη. Έγινε επίσης για να προβληθεί η εικόνα μιας μοντέρνας δυναμικής περιοχής στον ευρύτερο κόσμο. Το σχέδιο του μουσείου ήταν επίτηδες αξιοπερίεργο, έτσι ώστε να κάνει μία τολμηρή καλλιτεχνική δήλωση για το ίδρυμα του Γκουγκενχάιμ αλλά και για την πόλη του Μπιλμπάο.

Η μοντέρνα τέχνη φαίνεται ότι είναι περισσότερο δημοφιλής στους σημερινούς τουρίστες από την παραδοσιακή τέχνη. Τα τελευταία χρόνια μεγάλα μουσεία μοντέρνας τέχνης έχουν ανοίξει σε όλο τον κόσμο οπότε είναι πλέον πολύ ανταγωνιστική αγορά. Το μουσείο ακολουθεί τη μόδα πολλών τέτοιων ιδρυμάτων και δίνει μεγάλη έμφαση στο εισόδημα από τη λιανική πώληση και από το εμπόρευμα γενικότερα.

Η πόλη του Μπιλμπάο έχοντας μπει στην τουριστική αγορά θα συνεχίσει να αναπτύσσει νέα θέλητρα έτσι ώστε να διατηρήσει τη θέση της μόλις η καινοτομία του μουσείου Γκουγκενχάιμ αρχίσει να ξεθωριάζει. Καθώς το μουσείο εξελίσσεται, θα είναι ενδιαφέρον να δούμε σε τι ποσοστό οι τοπικοί κάτοικοι επισκέπτονται το μουσείο και πως αυτοί βλέπουν το μουσείο.

Το μουσείο φαίνεται να είναι πετυχημένο εγχείρημα παρόλο που είναι απομονωμένο σε μια περιοχή που έχει υποστεί τρομοκρατικές επιθέσεις ανά περιόδους.

Η επιτυχία οφείλεται και στο γεγονός ότι ο οργανισμός Γκουγκενχάιμ έχει υψηλή χρηματοδότηση και εμπειρία στη διαχείριση μουσείων.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία ασχοληθήκαμε με τα θέματα της παγκοσμιοποίησης, του διαπολιτισμικού μάνατζμεντ και του τουρισμού.

Παρατηρώντας το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης με το πέρας του χρόνου ασχοληθήκαμε με ορισμούς που δόθηκαν και παρατηρήσαμε το φαινόμενο υπό τρεις διαφορετικές πτυχές. Η παγκοσμιοποίηση δεν είναι ένα αμιγώς οικονομικό φαινόμενο και κατά συνέπεια δεν περιορίζεται στην παγκοσμιοποίηση των αγορών. Φαινόμενα παγκοσμιοποίησης μπορούν να καταγραφούν σε όλες τις πλευρές της κοινωνικής ζωής, όπως στη σφαίρα δράσης του πολιτισμού, της κοινωνικής ζωής καθώς και στην πολιτική. Επιπλέον ως παγκοσμιοποίηση δεν πρέπει να νοείται στενά μια διαδικασία η οποία συμπεριλαμβάνει μόνο φαινόμενα που αποκτούν ορατές διεθνείς διαστάσεις.

Οι προϋποθέσεις που οδηγούν στην παγκοσμιοποίηση είναι τα στοιχεία που εγγενώς τείνουν να λάβουν παγκόσμιες όψεις και προσδίδουν στη διαδικασία εξάπλωσής τους ένα διεθνοποιημένο χαρακτήρα. Όμως, τα στοιχεία αυτά, παρόντα σ' αυτή τη διαδικασία, συνθέτουν ως ολότητα την παγκοσμιοποίηση και δεν αποτελούν μονοδιάστατα το καθένα απ' αυτά, ή έστω ένα απ' αυτά (όπως η οικονομία ή τα υποκείμενά της, η κίνηση του κεφαλαίου και οι διεθνείς επιχειρήσεις που δημιουργούνται απ' αυτή) το σύνολο της διαδικασίας της παγκοσμιοποίησης. Και αντίστροφα, η έννοια, η ουσία, καθώς και το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης δεν εξαντλούνται σε ένα-δύο συστατικά.

Η νέα κινητικότητα από χώρα σε χώρα αλλάζει τη σύνθεση του προσωπικού των επιχειρήσεων – και όχι μόνο των διεθνών. Οι διαπολιτισμικές δεξιότητες αποτελούν ένα από τα πρωταρχικά εφόδια για την εποχή της παγκοσμιοποίησης. Τόσο στην επαγγελματική όσο και στην κοινωνική μας ζωή καθώς ολοένα και περισσότερο συγχρωτιζόμαστε και συνεργαζόμαστε με ανθρώπους από διαφορετικές χώρες, πολιτισμούς, γλώσσες, θρησκείες, νοοτροπίες.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η επικοινωνία, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η κουλτούρα μέσα σε μια επιχείρηση χρειάζεται να προσαρμοστούν στη νέα αυτή πραγματικότητα. Και έτσι ένας νέος κλάδος διοίκησης γεννιέται, το διαπολιτισμικό μάνατζμεντ.

Οι διαπολιτισμικές δεξιότητες είναι πολύ πιο σύνθετες από τις απλές διαπροσωπικές δεξιότητες που απαιτούνταν από τις προηγούμενες γενιές. Μας βοηθούν να αντιλαμβανόμαστε και να κρίνουμε τους ανθρώπους στο πλαίσιο της δικής τους και όχι της δικής μας κουλτούρας. Μας βοηθούν να καταλάβουμε το γιατί, να αναγνωρίσουμε το πολιτισμικό υπόβαθρο της συμπεριφοράς των άλλων. Και επικοινωνώντας μαζί τους, να χτίσουμε στέρεες σχέσεις και βάσεις συνεργασίας.

Ακόμα και η μικρή συμπαγής κοινωνία της Ελλάδας έχει γίνει τα τελευταία χρόνια πολυπολιτισμική. Παρόλο που το παρόν πόνημα πραγματεύεται παγκόσμιας φύσης γεγονότα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί περαιτέρω ερευνά σε εθνικά πλαίσια.

Το γεγονός ότι η ύπαρξη μιας τουριστικής βιομηχανίας δεν υφίσταται υπό την έννοια μίας ξεχωριστής ομάδας επιχειρήσεων, όπως άλλες βιομηχανίες π.χ. αυτοκινητοβιομηχανία, καπνοβιομηχανία κ.α καθιστά δύσκολη την εύρεση ενός συγκεκριμένου ορισμού γι αυτήν. Για τον λόγο αυτόν προσπαθήσαμε να περιγράψουμε το φαινόμενο αυτό μέσα από μια ανάλυση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που παρατηρούνται στον κλάδο (πχ. ΕΚΕ, αεροπορικά

προγράμματα για συχνούς πελάτες, θέρετρα που τα συμπεριλαμβάνουν όλα) και μελετών περίπτωσης σε διαφορετικούς τουριστικούς προορισμούς

## ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

1. Αυτή η περίοδος θα μπορούσε να ονομαστεί το πρώτο κύμα της παγκοσμιοποίησης. Παρόλα αυτά, με το μεγαλύτερο χρονοδιάγραμμα του, ο Robertson την βλέπει ως την τρίτη φάση και την ονομάζει "φάση απογείωσης" (1992, σελ.54).
2. Σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες, τέτοιες πρόοδοι βασιστήκαν όχι μόνο στην βιομηχανοποίηση αλλά επίσης στην εκμετάλλευση της εργασίας και πηγές αποικιών που επέτρεψαν στην διαδικασία βιομηχανοποίησης να επιτύχει, ένα μη αναγνωρισμένο σημείο στους περισσότερους υποστηρικτές του εκσυγχρονισμού.
- 3 Οι Cohen και Kennnedy κατηγοριοποιούν τις βασικές πλευρές του εκσυγχρονισμού που ξεκίνησαν τον 17ο αιώνα και επιτάχυναν στον 18ο και 19ο αιώνα ως "η αύξηση ενός πνεύματος αναζήτησης, μια γερή τάση προς ένα σκόπιμο κυνήγι της υλικής και κοινωνικής "προόδου", τη λογική, τη βιομηχανοποίηση, την αστικοποίηση και τον θρίαμβο του κράτους έθνους" (2000, σελ.378).
- 4 Ο Frank αναφέρει ότι η στήριξη της αναπτυξιακής ατζέντας πρέπει να κατανοηθεί στο πολιτικό πλαίσιο της ανάπτυξης της Αμερικανικής ηγεμονίας και ανησυχίας με την εξάπλωση του κομμουνισμού καθώς η Κινεζική επανάσταση ακολούθησε την προγενέστερη Ρώσικη. Ο Frank ισχυρίζεται ότι "τα να αναπτύξουμε μια λιγότερο επιβλαβή εναλλακτική (από τον κομμουνισμό) έγινε θέμα πιο επείγον για τις νέες ηγεμονικές ΗΠΑ"(1996).
- 5 Οι Cohen και Kennedy ισχυρίζονται ότι " οι περισσότεροι κοινωνιολόγοι τείνουν να ορίζουν τον πολιτισμό ως ένα ρεπερτόριο διδαγμένων ιδεών, αξιών, γνώσης, αισθητικών προτιμήσεων, κανόνων και εθίμων που μοιράζονται από μια συγκεκριμένη κοινότητα κοινωνικών παραγόντων. Ο σχεδιασμός πάνω σε αυτές τις κοινές έννοιες τους επιτρέπει να συμμετέχουν σε ένα μοναδικό τρόπο ζωής" (2000, σελ.26).
- 6 Ένας σχετικός όρος που είναι σημαντικός στην τουριστική λογοτεχνία είναι "η πολιτιστική αφομοίωση", που αναφέρεται σε "...κοινωνικές διαδικασίες και επακόλουθες κοινωνικές και ψυχολογικές αλλαγές που συμβαίνουν όταν οι λαοί διαφορετικών πολιτισμών έρχονται σε επαφή (Nash, 2000, σελ.6)
- 7 Η θέση της δυτικοποίησης προκύπτει από τον διάλογο που καλλιεργήθηκε από την ανάλυση του Edward Sent για τον "οριενταλισμό" (1978). Η κληρονομιά του Sent υπήρξε χρήσιμη στο να καλλιεργηθεί η εξέταση της πολιτισμικής σχετικότητας, μετά-αποικιακές έρευνες, ιθαγενείς προοπτικές και να προσφέρει στήριξη στην φεμινιστική ανάλυση. Εν ολίγοις, ο Sent υποστηρίζει ότι ο Δυτικός διάλογος διαδίδει "τη διαφορετικότητα" ως κατωτερότητα και έτσι νομιμοποιεί πολιτισμικές και άλλες μορφές κυριαρχίας. Για μια χρήσιμη συζήτηση του έργου του Σεντ σε σχέση με την πολιτισμική ομογενοποίηση βλέπε Holton 1998, σελ.164-166.
- 8 Παρομοίως, ο Rothkopf, στον οποίο αναφερθήκαμε πριν, υποστηρίζει ότι "το να εξάγουμε το Αμερικανικό μοντέλο" επειδή "...από όλα τα κράτη στον κόσμο, το δικό τους είναι το πιο δίκαιο, το πιο ανεκτικό, το πιο πρόθυμο να επαναξιολογείται διαρκώς και να βελτιώνεται, και το καλύτερο μοντέλο για το μέλλον" (1997, σελ.47).
- 9 Ο πολιτισμικός συγκρητισμός είναι ένα επίσης ισχυρό επιχείρημα κατά των θέσεων της Δυτικοποίησης και της Αμερικανοποίησης γιατί και οι δύο είναι στην πραγματικότητα υβριδικές κουλτούρες που πήραν από τις πολιτισμικές, πολιτικές και θρησκευτικές παραδόσεις άλλων πολιτισμών που προηγήθηκαν αυτών μερικές φορές

από χιλιετίες.

10 Οι εθνοδράσεις αναφέρονται στο κίνημα κινούμενων ανθρώπων όπως τουρίστες, επιχειρηματίες, εργασία μεταναστών και πρόσφυγες. Οι τεχνοδράσεις αναφέρονται στην ροή τεχνολογιών όπως το Ίντερνετ, κινητά τηλέφωνα και δορυφόροι που φέρνουν τους απομακρυσμένους ανθρώπους σε επαφή. Οι οικονομοδράσεις αναφέρονται στις ροές κεφαλαίου παγκοσμίως. Οι μιντιαδράσεις αναφέρονται στις παγκόσμιες ροές της πληροφορίας. Και οι ιδεοδράσεις αναφέρονται στις ροές ιδεών παγκοσμίως όπως τα παγκόσμια ανθρώπινα δικαιώματα και η περιβαλλοντική ενημερότητα.

11 Η Pleumarom το ονομάζει "η μεγαλύτερη αυτοανακηρυχθείσα βιομηχανία" (no date b), ίσως συμφωνώντας με το συμπέρασμα του Layper (1995) ότι οι υποστηρικτές του τουρισμού υπερβάλουν για το μέγεθος του και τις εισαγωγές του με σκοπό να κερδίσουν πολιτική επιρροή.

12 Ενδιαφέρουσες στατιστικές πάνω σε αυτό το φαινόμενο περιλαμβάνουν το γεγονός ότι το 1995, το 75% των ιδιοκτητών ξενοδοχείων στο Μεξικό ήταν εγχώριοι επισκέπτες. Στην Ταϊλάνδη υπήρχαν 42.5 εκατομμύρια εγχώρια ταξίδια σε σύγκριση με τα 7.4 εκατομμύρια διεθνή τουριστικά ταξίδια. Και το 1999 οι Κινέζοι εγχώριοι τουρίστες αντιπροσώπευαν το 90% του συνολικού τουρισμού και 70% των εσόδων (UNWTO, 2002b, σελ.19). Ο Goldstone (2005) έγραψε μια πολύ χρήσιμη και πολύτιμη ανάλυση της φύσης, του μεγέθους και της σημασίας του εγχώριου τουρισμού στις αναπτυσσόμενες χώρες με μια ιδιαίτερη εστίαση στο Μεξικό και την Ινδία.

13 Ο Dias-Benavit παρέχει μερικές πολύ χρήσιμες στατιστικές και προσεγγίσεις στις επιπτώσεις του τουρισμού στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες (LDCs) στα τέλη της δεκαετίας του 90, κυρίως ότι σχεδόν 24% των παγκοσμίων τουριστικών εσόδων το 1999 πήγαν στις αναπτυσσόμενες χώρες και για τουλάχιστον το ένα τρίτο των αναπτυσσόμενων χωρών (και για 24 από τις LDCs), ο τουρισμός είναι η βασική πηγή εξαγωγικών εσόδων (2002).

14 Ο Hall (2003) υποστηρίζει ότι η πολιτική φύση του τουρισμού είτε έχει ευρέως παραμεληθεί είτε έχει αγνοηθεί μέσα στην ερευνα για τον παραδοσιακό τουρισμό.

15 Παρόλα αυτά, πρέπει επίσης να αναγνωριστεί ότι η μεγάλη πλειοψηφία των τουριστικών επιχειρήσεων ανά την υφήλιο είναι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (βλέπε Fios-Sola και Bueno, 2001, σελ.55). παρόλα αυτά, ενώ είναι αναλογικά μικρότερες σε αριθμούς, το ζήτημα είναι η δύναμη που οι μεγάλες TNC μπορούν να ασκήσουν για να διαμορφώσουν τις λειτουργίες της τουριστικής βιομηχανίας προς συμφέρον τους.

16 Για μια πιο πρόσφατη έκθεση που εφαρμόζει την θεωρία εξάρτησης στην ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού, βλέπε Can (1997).

17 Οι Hall και Tacker (2004) εξέδωσαν έναν όγκο έργων ερευνώντας την σχέση μεταξύ τουρισμού και μεταποικιοκρατία που προτείνει ότι τα αποικιακά πρότυπα εκμετάλλευσης και εξάρτησης ακόμα αντηχούν στον σύγχρονο τουρισμό.

18 Σε αυτό το τελευταίο σημείο, η Pleumarom υποστηρίζει ότι ένας παράγοντας στην Ασιατική οικονομική κρίση στα τέλη της δεκαετίας του 90, ήταν ότι πολλοί Ασιάτες μιμήθηκαν τους τουρίστες σε μια "φρενιτίδα ελεύθερων δαπανών" σε προϊόντα πολυτελείας. Το αποτέλεσμα στην Ταϊλάνδη ήταν μια εξαπόλυση "απληστίας και καταναλωτισμού (που) έπληξε ολόκληρες κοινότητες" (1999b, σελ.7). Μια τέτοια συμπεριφορά έχει περιγραφεί εύγλωττα ως "ότι διοχετεύει την συμπεριφορά μιας δαπανηρής κοινωνίας μέσα σε μια κοινωνία θέλησης" (Budiba αναφέρεται στο Crick, 1989, σελ.317).

19 Προηγουμένως, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού χρησιμοποιούσε το

ακρώνυμο WTO-OMT για να το διαχωρίζει από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου που χρησιμοποιούσε το ακρώνυμο WTO-OMC (το προηγούμενο σήμαινε Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού-*Organisation mondiale du tourisme* από το τελευταίο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου-*Organisation mondiale du commerce*). Παρόλα αυτά, το 2005 όταν ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού έγινε μια εξειδικευμένη οργάνωση των Ηνωμένων Εθνών, το ακρώνυμο UNWTO υιοθετήθηκε για να αποφευχθεί η σύγχυση ανάμεσα σε αυτούς τους δυο διεθνείς οργανισμούς. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου τώρα χρησιμοποιεί το ακρώνυμο WTO.

20 Για παράδειγμα το 2005, δόθηκε στη Μαδαγασκάρη μια "πίστωση" σχεδόν 130 εκατομμυρίων αμερικανικά δολάρια για να αναπτύξει τον τουρισμό με μια στρατηγική με πόλο αύξησης σε δυο υπανάπτυκτες περιοχές, το Nosy Be και το Taolagnaro (Παγκόσμια Τράπεζα, 2005).

21

<http://www.weforum.org/site/knowledgenavigator.nsf/Content/Travel+and+Tourism>

22 Βλέπε Carayannis, συνέδριο NATO, 2010 Carayannis, συνέδριο BILAT, Βιέννη, Αυστρία, Μάρτιος 2011, σχολή Johns Hopkins κέντρο συνεδρίων εξελεγμένων διεθνών σπουδών υπερατλαντικής έρευνας, Ουάσιγκτον, DC, Ιούνιος 2011 και Springer Journal of the Knowledge economy (JKEC), Φθινόπωρο 2011(προσεχές).

23βλέπε Carayannis, Bilat Conference, Βιέννη, Αυστρία, Μάρτιος 2011. Σχολή Johns Hopkins κέντρο συνεδρίων εξελεγμένων διεθνών σπουδών υπερατλαντικής έρευνας, Ουάσιγκτον, DC, Ιούνιος 2011 και Springer Journal of the Knowledge economy (JKEC), Φθινόπωρο 2011(προσεχές).

24 Για περαιτέρω, βλέπε Milbergs (2005).

25 'Η κουλτούρα είναι η αόρατη δύναμη πίσω από τα απτά και παρατηρήσιμα σε κάθε οργανισμό, μία κοινωνική ενέργεια που κινεί τους ανθρώπους. Η κουλτούρα είναι στο οργανισμό ότι είναι κ η προσωπικότητα σε ένα άτομο- ένα κρυφό αλλά ενωτικό θέμα που παρέχει νόημα, κατεύθυνση και κινητοποίηση' (Killman 1985).

26 Τεχνολογία ορίζεται ως αυτό ' που επιτρέπει σε κάποιον να εμπλακεί σε μία συγκεκριμένη δραστηριότητα....με σταθερή ποιότητα παραγωγής', η 'τέχνη της επιστήμης και η επιστήμη της τέχνης' (Carayannis 2001) ή 'η επιστήμη των χειροτεχνιών' (Braun 1997).



## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- A. Woodside and D. Martin: Toyrisism Management Analysis, Behaviour and Strategy  
American Economic Review 87(2): 333–338.  
American Economic Review, 3, 253–282.  
and Organization, 4, 305–336.
- Appadurai (Ed.). *Modernity at large: Cultural dimensions of globalization* (pp. 27-47).
- Appadurai, A. (1996). Disjuncture and difference in the global cultural economy. In A. Britton, S. (1982). The political economy of tourism in the Third World. *Annals of Tourism*
- Brohman, J. (1996). New directions in tourism for third world development. *Annals of Cohen, R. and Kennedy, P. (2000). Global sociology. Houndsmills, UK: Macmillan Press.*
- Cross-Section of Returns? *Journal of Financial Economics* 98: 297–314.
- Delios A, Henisz WJ (2000) Japanese firms' investment strategies in emerging economies, *Academy of Management Journal* 43(3): 305–323.
- Economics and Organization* 16: 334–364.
- Elias G. Carayannis, Manlio Del Giudice, Maria Rosaria Della Peruta: Cross-Cultural Knowledge Management, March 2008
- emerging markets, *Harvard Business Review* 83(6): 63–76
- experience, *Journal of International Business Studies*, 28, 779–805.
- Fagre N, Wells LT (1982) Bargaining power of multinationals and host government, *Journal of International Business Studies* 13: 9–23.
- Foreign Policy*, 107, 38-54.
- formation in Asia, *Journal of International Business Studies* 27(5): 905–927.
- Frank, A. G. (1996). The underdevelopment of development. In S. Chew and R. Denmark
- Franke RH, Hofstede G, Bond MH (1991) Cultural roots of economic performance. Strategic
- Friedman, T. (2000). *The lexus and the olive tree*. London: Harper Collins.
- Gatignon H, Anderson E (1988) The multinational corporation's degree of control over foreign
- Geertz Clifford (1966) Religion as a cultural system in his *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books, 1973.
- Giddens, A. (1986). *Sociology: A brief but critical introduction* (2nd ed.). Houndsmills, UK: Macmillan. Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Giddens, A. (1999). *Runaway world: How globalization is reshaping our lives*. London: Profile Books.
- Gill, S. (1995). Globalisation, market civilisation and disciplinary neoliberalism. *Millennium: Journal of International Studies*, 24 (3), 399-423.
- Gill, S. (1999). Globalisation and crisis at the end of the twentieth century, Discussion Paper No. 26, May 7th, Centre for Development Studies, Flinders University of South Australia.
- Gill, S. (2000a). The constitution of global capitalism. Paper presented to a Panel: The

capitalist world, past and present at the International Studies Association Annual Convention, Los Angeles. Retrieved 11 April 2005, from <http://www.theglobalsite.ac.uk/press/010gill.htm>.

Gill, S. (2000b). Towards a postmodern prince? The battle of Seattle as a moment in the new politics of globalization. *Millennium: Journal of International Studies*, 29(1), 131-140.

Harper Collins.

Held, D. (no date). Globalization after September 11th. Retrieved 6 June 2003, from Held, D. and McGrew, A. (Eds.). (2000). *The global transformations reader: An introduction*

Henisz WJ (2000) The institutional environment for multinational investment, *Journal of Law*,

Holton, R. J. (1998). *Globalization and the nation-state*. Basingstoke, UK: Macmillan.

Hoogvelt, A. (1997). *Globalisation and the postcolonial world: The new political economy of development*. Houndmills, UK: Macmillan Press.

How, and Why, Vol. 1, Chap. 8, pp. 587–606, in: Larisa V. Shavinina (ed.): *The International Handbook on Innovation*. Amsterdam: Pergamon.

[http://www.polity.co.uk/global/after\\_sept11.htm](http://www.polity.co.uk/global/after_sept11.htm).

Khanna T, Palepu KG, Sinha J, Klump A, Kaji N, Sanchez L, Yacoub M (2005) *Strategies that fit*

La Porta R, Lopez-de-Silanes F, Shleifer A, Vishny RW (1997) *Trust in large organizations*,

Leung K, Bhagat N, Buchan N, Erez M, Gibson C (2005) *Culture and international business*:

Lu JW, Xu D (2006) *Growth and survival of international joint ventures: an external internal legitimacy*

Makino S, Delios A (1996) *Local knowledge transfer and performance: implications for alliance*

*Management Journal*, Summer Special Issue 12: 165–173

*Marketing Review*, 17(4–5), 454–475.

Meyer K E (2001) *Institutions, transaction costs and entry mode choice in eastern Europe*, *Journal*

Minneapolis: University of Minnesota Press.

North DC (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge

*of International Business Studies* 31(2): 357–367.

*of International Business Studies* 36: 123–155.

Ohmae, K. (1995). *The end of the nation-state: The rise of regional economies*. London:

perspective, *Journal of Management* 32(3): 427–448.

Peter . Chang: *Tourism Management in the 21<sup>st</sup> Century 2007*

Polanyi M (1966) *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.

*Recent advances and their implications for future research*, *Journal of International Business*

Redding G (2005) *The thick description and comparison of societal systems of capitalism*, *Journal*

*Research*, 9(3), 331- 358.

Rothkopf, D. (1997). *In praise of cultural imperialism? Effects of globalization on culture*.

Scholte, J. A. (2000). *Globalization: A critical introduction*. Houndmills, UK:

Macmillan

Shariff, Ismail. GLOBAL ECONOMIC INTEGRATION: PROSPECTS AND PROBLEMS. From An International Journal of Development Economics. Development Review, Vol1, No.2 (2003): p. 163-178

Simon HA (1959) Theories of decision-making in economics and behavioural science, The

Sternquist B (2007) International retailing (2nd ed.). New York: Fairchild Studies 36: 357–378

subsidiaries: An empirical test of a transaction cost explanation, Journal of Law, Economics

Susan Horner and John Swarbrooke: International Cases in Tourism Management 2004

Theodore Levitt, The globalization of market, The Harvard Business Review, July 1983.

Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

to the globalization debate. Malden, MA: Polity Press.

Todaro, M. P. (1997). *Economic development*. London: Longman.

TOI Briefs, 2002

*Tourism Research*, 23(1), 48-70.

Travelmode.com, 2003

Tse DF, Pan Y, Au KY (1997) How MNCs choose entry mode and form alliances: The China

University Press: New York.

Vida I (2000) An empirical inquiry into international expansion of US retailers, International

Waters, M. (1995). *Globalization*. London: Routledge.

Zhang Q and Li X (2010) Does Q-Theory with Investment Frictions Explain Anomalies in the

[Www.rynair.com](http://www.rynair.com)

[www.easyjet.com](http://www.easyjet.com)

[www.aircanada.com](http://www.aircanada.com)

[www.airjamaica.com](http://www.airjamaica.com)

[www.airindia.com](http://www.airindia.com)

[www.britishairways.com](http://www.britishairways.com)

[www.gulf.com](http://www.gulf.com)

[www.msn.expedia.co.uk](http://www.msn.expedia.co.uk)