

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**«Ο Χειμερινός Τουρισμός στην Κύπρο και
στρατηγικές ανάπτυξης της τουριστικής
βιομηχανίας κατά την χειμερινή περίοδο.»**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΕΛΕΝΑ ΑΔΑΜΟΥ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΕΛΕΝΗ ΣΟΦΟΚΛΕΟΥΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2014

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**«Ο Χειμερινός Τουρισμός στην Κύπρο και
στρατηγικές ανάπτυξης της τουριστικής βιομηχανίας
κατά την χειμερινή περίοδο.»**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΕΛΕΝΑ ΑΔΑΜΟΥ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΕΛΕΝΗ ΣΟΦΟΚΛΕΟΥΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2014

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	Σελίδα
Περίληψη (στην Ελληνική)	4
Περίληψη	5
Αφιέρωση – Ευχαριστίες	6
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	7
1.1 Το πρόβλημα της εποχικότητας του τουρισμού στη Κύπρο	7
1.2 Ο ανθρώπινος παράγοντας εν μέσω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης	8
1.3 Στόχοι της παρούσας έρευνας	10
1.4 Δομή της διατριβής	10
Κεφάλαιο 2: Προσδιορισμός του προβλήματος και διεθνής εμπειρία	12
2.1 Εισαγωγή	12
2.2 Ιστορική αναδρομή της τουριστικής βιομηχανίας	14
2.3 Εποχικότητα – ανάλυση της κατάστασης της τουριστικής βιομηχανίας	18
2.4 Διεθνής εμπειρία	21
2.5 Στρατηγικά μοντέλα – SWOT και Porter’s Value Chain	26
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία	29
3.1 Ημι-δομημένες συνεντεύξεις	29
3.2 Μελέτη περίπτωσης – ΚΟΤ (Κυπριακός Οργανισμός Τουρισμού)	30
3.3 Ποιοτική ανάλυση συνεντεύξεων	30
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση δεδομένων	33
Κεφάλαιο 5: Συζήτηση / Επίλογος	47
5.1 Ανάλυση στόχων και αποτελεσμάτων της έρευνας	47
5.1.1 Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον (μοντέλο SWOT)	47
5.1.2 Πρωτεύουσες και δευτερεύουσες δραστηριότητες (μοντέλο Value Chain)	50
5.2 Περιορισμοί της έρευνας	50
5.3 Επίλογος	52
Βιβλιογραφία	53

Παράρτημα 1 & 2

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα ασχολήθηκε με την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου στη Κύπρο πέρα από τα στενά χρονικά πλαίσια του καλοκαιριού, κάτι που αποτελεί μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού του Κυπριακού Οργανισμού Τουρισμού (ΚΟΤ) για τη πενταετία 2011-2015. Χρησιμοποιήθηκε πρωτογενές υλικό από 15 άτομα που δουλεύουν σε οργανισμούς στη Κύπρο που έχουν άμεση σχέση με το τουριστικό προϊόν της Κύπρου και πιο συγκεκριμένα το ΚΟΤ, το Παγκύπριο Σύνδεσμο Ξενοδόχων (ΠΑΣΥΞΕ), τις Εταιρείες Τουριστικής Ανάπτυξης Λάρνακας και Λεμεσού, Πάφου, Λευκωσίας, Αμμοχώστου, το τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας, τη Hermes Airport και το Σύνδεσμο Τουριστικών Επιχειρήσεων Κύπρου (ΣΤΕΚ). Χρησιμοποιήθηκαν επίσης ως δευτερογενές υλικό, πηγές από διάφορες μελέτες του ΚΟΤ, συνέδρια που είχαν ως βασικό τους αντικείμενο την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και γενικότερα βιβλιογραφία που οριοθετεί παραμέτρους που είναι σημαντικές για την επίτευξη αυτής της επιμήκυνσης. Τα στρατηγικά μοντέλα SWOT και Value Chain, έχουν χρησιμοποιηθεί ως βασικά εργαλεία για τη περαιτέρω εμβάθυνση στο τρόπο ανάλυσης των αποτελεσμάτων από τις συνεντεύξεις, μαζί με τη ποσοτική ανάλυση τους οριοθετώντας λέξεις, φράσεις και ολόκληρες συνεντεύξεις που φωτογράφιζαν σημαντικές πτυχές της κάθε ερώτησης του οδηγού συνεντεύξεων.

Τα αποτελέσματα είναι σε πολλούς τομείς αρκετά ξεκάθαρα και συγκεκριμένα και μπορούν να αποτελέσουν βάση πάνω στην οποία θα μπορέσει να εκπονηθεί ένα πρακτικό και άμεσο σχέδιο για την επιμήκυνση της τουριστικής μας περιόδου και το χειμώνα. Κοινή αντίληψη όλων των συμμετεχόντων είναι ότι ο θερινός τουρίστας έχει διαφορετικές ανάγκες από το χειμερινό τουρίστα και ως εκ τούτου το τουριστικό προϊόν που θα του προσφερθεί πρέπει να είναι προσαρμοσμένο πάνω σε αυτές τις ανάγκες ούτως ώστε να μπορέσει η Κύπρος να κτίσει το δικό της διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλους τουριστικούς προορισμούς. Εξέχουσας σημασίας είναι η επίσης κοινή πεποίθηση από όλους τους συμμετέχοντες ότι η Κύπρος έχει και τις υποδομές και τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες που είναι απαραίτητες για να προσελκύσει το χειμερινό τουρίστα και να τον κρατήσει δικό της σε μακροπρόθεσμη βάση. Απαραίτητη προϋπόθεση για τα πιο πάνω, είναι η συνεργασία μεταξύ του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.

Executive Summary

The current research has investigated the possibility of lengthening the touristic period in Cyprus beyond the tight time frame of the summer, an aspect which is part of the strategic planning of the Cyprus Tourism Organisation (CTO) during the 5-year period 2011-2015. I have used primary data from interviewing 15 people that work in organisations in Cyprus that have a direct relation with Cyprus' touristic product; more specifically: the CTO, the Cyprus Hotel Association (CHA), the Association of Tourist Enterprises (ACTE) the, Regional Board of Tourism for Larnaka, Paphos, Nicosia, Famagusta, Limassol, the Civil Aviation and Hermes Airport. I have also used secondary data, sources from different studies developed by CTO, conferences that had as their central, basic subject of discussion the lengthening of the touristic period and in general bibliography that refers to different aspects that are important to take into consideration for the success of such a lengthening. The SWOT and Value Chain strategic models have been used to further consolidate and deepen the qualitative analysis of the results from the interviews, which concentrated on words, phrases or even complete sentences that reflected important issues of every question in the interview guide.

The results from the interviews outline some quite clear and specific issues that can be the basis upon which a good plan of action can practically be implemented in the very near future for the lengthening of the touristic period in Cyprus, to include the winter season as well. A common perception amongst all the interviewees is that the summer tourist has different needs and wants when compared to the winter tourist and as such the touristic product that will be offered must be adapted to reflect those needs and wants so that Cyprus can build and sustain its own competitive advantage when compared to other touristic destinations. It is also very important to consider the fact that all the participants have agreed that Cyprus does have the necessary infrastructure, skills and abilities that are vital for attracting and keeping the winter tourist on a long-term basis. The synergy between the private and the public sector is an important condition that will immensely help the lengthening of the touristic period in Cyprus.

Αφιέρωση

Όταν τον Οκτώβριο άρχισα την συγγραφή αυτής της διατριβής είχα σκεφτεί ότι αυτή θα ήταν αφιερωμένη στους σημαντικούς ανθρώπους της ζωής μου , στον σύζυγο και στα παιδιά μου. Τον Φεβρουάριο η μοίρα μας έπαιξε άσχημο παιχνίδι και πήρε από κοντά μας εσένα αδελφέ μου. Μόλις στα 28 σου χρόνια, στο τελευταίο χρόνο για το διδακτορικό σου στην Πυρηνική Φυσική εκεί μακριά στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Δεν θα μπορούσα αδελφέ μου να αφιερώσω την διατριβή αυτή σε κανένα άλλο παρά σε Σένα, σε Σένα που τόσο πολύ αγάπησες τα γράμματα και την μόρφωση και που μόλις στα 28 σου χρόνια κατάφερες να διαπρέψεις στον τομέα σου και να μας κάνεις περήφανους!

Μας λείπεις πολύ Αγαπημένε μου...

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε κάποιους ανθρώπους οι οποίοι με βοήθησαν πραγματικά αφιερώνοντας σε μένα χρόνο και μου έδωσαν την απαραίτητη πληροφόρηση κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων. Χωρίς αυτούς δεν θα μπορούσα να συλλέξω την πληροφόρηση την οποία παραθέτω πιο κάτω. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια μου κα Ελένη Θεμιστοκλέους η οποία με υπομονή με καθοδήγησε ούτως ώστε να ολοκληρώσω την έρευνα μου. Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στον σύζυγο μου Κυριάκο και στα παιδιά μου Αντωνία και Μαριάμ για την υπομονή και την στήριξη τους όλα τα χρόνια των σπουδών μου στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή

1.1 Το πρόβλημα της εποχικότητας του τουρισμού στη Κύπρο

Η επιμήκυνση της χρονικής λειτουργίας ξενοδοχειακών μονάδων και άλλων τουριστικών επιχειρήσεων αποτελεί μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού του Κυπριακού Οργανισμού Τουρισμού (ΚΟΤ) για τη πενταετία 2011-2015. Πιο συγκεκριμένα, ο ΚΟΤ έχει ως στόχο τη καλύτερη τοποθέτηση της Κύπρου στη διεθνή τουριστική αγορά μέσα από μια ρεαλιστική προσέγγιση και σχεδιασμό που θα έχει ως βάση την ανάπτυξη του χειμερινού τουρισμού της Κύπρου ούτως ώστε να καταστεί ανταγωνιστικός τουριστικός προορισμός κατά τη διάρκεια του χρόνου και όχι μόνο κατά τη θερινή περίοδο (ΚΟΤ, 2011). Μέσα από αυτή τη μελέτη, θα γίνει προσπάθεια συγκεκριμενοποίησης των στρατηγικών στόχων που θα βοηθήσουν πρακτικά και άμεσα τον ΚΟΤ να κατατάξει τη Κύπρο σε διαφορετικό επίπεδο απόδοσης και προσφοράς του τουριστικού της προϊόντος. Αυτό θα γίνει και σε σχέση με την εικόνα που έχει δημιουργηθεί για τη χώρα ότι είναι ιδανικός προορισμός μόνο κατά τη θερινή περίοδο αλλά και συγκριτικά, σε κάποιο βαθμό, με τις χώρες με τις οποίες η Κύπρος γειτονεύει γεωγραφικά. Κατ' επέκταση, η τοποθέτηση της Κύπρου στο χειμερινό τουριστικό χάρτη αλλά και η διαφοροποίηση της ως διαχρονικό τουριστικό προορισμό σε σχέση με άλλες χώρες που προσφέρουν σε γενικές γραμμές ένα ίδιο προϊόν, είναι οι δύο μεγάλοι στρατηγικοί στόχοι του ΚΟΤ για την επόμενη πενταετία. Η ευρύτερη σημασία της στρατηγικής προσέγγισης φωτογραφίζει το πώς μια επιχείρηση σε ένα ίδιο επιχειρησιακό τομέα με μια άλλη καταφέρνει να προσφέρει ένα προϊόν που είναι και διαφορετικό αλλά και καλύτερο από άλλες επιχειρήσεις (Johnson et al, 2011), χρησιμοποιώντας και τις εσωτερικές της δομές και συστήματα (Παπαδάκης, 2007).

Μερικά από τα πλεονεκτήματα που θα έχει η τοποθέτηση της Κύπρου στο τουριστικό χειμερινό χάρτη και κατ' επέκταση η διαφήμιση της χώρας μας ως τουριστικού προορισμού κατά τη διάρκεια του χρόνου, είναι:

- Η βελτίωση της βιωσιμότητας όλων των εμπλεκόμενων, τουριστικών και άλλων, επιχειρήσεων.

- Η συμβολή στη μείωση της ανεργίας στη Κύπρο μέσω της διατήρησης υφιστάμενων αλλά και της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας κατά τη διάρκεια του χρόνου.
- Η στήριξη της εμπορικής και κοινωνικής δραστηριότητας του τοπικού πληθυσμού των διαφορετικών τουριστικών θέρετρων.
- Η ορθολογιστική και βέλτιστη αξιοποίηση ιδιωτικών και κυβερνητικών επενδύσεων τόσο σε κτηματική αξία αλλά και σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού (ΚΟΤ, 2013).

Με βάση τα πιο πάνω πλεονεκτήματα, το αντικείμενο της μελέτης έχει ως τίτλο 'Η Μεγάλη Πρόκληση του Χειμερινού Τουρισμού', μέσα από την οποία θα διερευνηθούν και άλλοι τουριστικοί προορισμοί που αντιμετωπίζουν προβλήματα όσο αφορά την εποχικότητα του τουριστικού τους προϊόντος και που κατ' επέκταση έχουν ως στόχο τους την επιμήκυνση της χρονικής λειτουργίας των τουριστικών και άλλων παρεμφερών επιχειρήσεων. Μερικά από τα πλεονεκτήματα, θα είναι η αύξηση της αειφόρου εμπορικής δραστηριότητας κατά τη διάρκεια αλλά και πέραν της θερινής περιόδου αλλά και των Χριστουγέννων και του Πάσχα και η μεγιστοποίηση της αξιοποίησης ξενοδοχείων, εστιατορίων και άλλων επιχειρήσεων στη τουριστική μας βιομηχανία.

1.2 Ο ανθρώπινος παράγοντας εν μέσω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης

Όλοι οι παράγοντες που έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα, είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με τη παγκόσμια οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2008 στην Αμερική στο κτηματικό τομέα και έχει σήμερα δυσμενείς επιδράσεις σε όλες τις βιομηχανίες ανά το παγκόσμιο. Ο Glidden (2013), δίνει μια πολύ ενδιαφέρουσα διατύπωση του πώς τα νησιά Κέιμαν κατάφεραν να ανακτήσουν το τουρισμό τους μέσα από μια στρατηγική συμμαχία του αρμόδιου τμήματος τουρισμού και του εθνικού αερομεταφορέα με στόχο τη βελτίωση της συχνότητας των πτήσεων κατά τη διάρκεια του χρόνου. Η πολιτική των 'ανοικτών αιθέρων' σε συνδυασμό με την εμπειριστατωμένη προώθηση, τοποθέτηση και κατ' επέκταση διαφήμιση του τουριστικού προϊόντος, ως βασικών αρχών μάρκετινγκ (Kotler et al, 2002), αλλά και την άριστη σχέση μεταξύ αξίας και τιμής (Boddy, 2011), βοήθησαν τα νησιά Κέιμαν να επανέλθουν με θετικά πρόσημα όσο αφορά τις αφίξεις τουριστών ακόμη και εν μέσω της παγκόσμιας οικονομικής

κρίσης. Το παράδειγμα των νησιών Κείμαν, όπως και άλλων προορισμών, θα χρησιμοποιηθεί για σκοπούς σύγκρισης με τη περίπτωση της Κύπρου τόσο όσο αφορά το τουριστικό προϊόν αυτό κάθε αυτό αλλά όσο αφορά και τις στρατηγικές τους πρακτικές και τη πιθανή προσαρμογή τους στα δεδομένα της Κύπρου. Αξίζει να αναφερθεί ότι το αρμόδιο τμήμα τουρισμού των νησιών Κείμαν ανακοίνωσε ότι οι αφίξεις τουριστών κατά το 2012 ξεπέρασαν κάθε προσδοκία, καταγράφοντας το μεγαλύτερο αριθμό διανυκτερεύσεων τα τελευταία έντεκα χρόνια ως επίσης και το γεγονός ότι το Δεκέμβριο του ίδιου χρόνου καταγράφηκαν οι περισσότερες αφίξεις για μήνα Δεκέμβριο τα τελευταία δώδεκα χρόνια (Glidden, 2013).

Οι Boyne και Meier (2009) αναφέρουν ότι οι περισσότερες έρευνες τα πρώτα χρόνια από την έναρξη της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, για ανάκαμψη, εστιάζονταν αρχικά περισσότερο στις επιπτώσεις που ήταν συνδεδεμένες με τη αναδιάρθρωση και επανατοποθέτηση των οργανισμών στις αγορές και λιγότερο στις επιπτώσεις που είχαν αυτές οι αλλαγές στο περιβάλλον εργασίας και κατ' επέκταση στο ανθρώπινο δυναμικό. Κατά την άποψη τους όμως αυτό έχει αρχίσει να αλλάζει, αποδίδοντας περισσότερη, ιδιαίτερη πλέον σημασία στις δυνατότητες του ανθρώπινου παράγοντα και τους τρόπους με τους οποίους αυτές μπορούν να έχουν καταλυτική σημασία για τη βελτίωση του προϊόντος, της στρατηγικής και της επιχειρηματικότητας ενός οργανισμού και κατά συνέπεια, την επίτευξη των στόχων του. Οι Pine και Gilmore (1999) στο βιβλίο τους 'The Experience Economy', παραθέτουν και προδιαθέτουν την άποψη ότι τον 21^ο αιώνα, ο ανθρώπινος παράγοντας θα είναι ο πιο σημαντικός στρατηγικός πόρος και παράγοντας διαφοροποίησης και επιτυχίας για το γεγονός ότι είναι ένας αστάθμητος παράγοντας που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί από άλλους οργανισμούς και που κατ' επέκταση μπορεί να δημιουργήσει μια μοναδική εμπειρία προϊόντος για το πελάτη, καταναλωτή. Σε αυτή τη περίπτωση, μια σημαντική παράμετρος είναι η θετική επίδραση που μπορεί να έχει σε ένα οργανισμό παροχής υπηρεσιών η πρόσληψη νέου προσωπικού σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα, που μαζί με το υφιστάμενο προσωπικό του οργανισμού, μπορούν να τον βοηθήσουν στο να βελτιώσει και κατ' επέκταση να προσφέρει ένα καλύτερο προϊόν, υπηρεσία στο πελάτη, τουρίστα (Boyne και Meier, 2009).

1.3 Στόχοι της παρούσας έρευνας

Η χειμερινή τουριστική περίοδος στη Κύπρο παρουσιάζει αδυναμίες που εστιάζονται στο τομέα της προσβασιμότητας, της ανταγωνιστικότητας των τιμών αλλά και στην επάρκεια προσφοράς ποιοτικών υπηρεσιών διαμονής. Επίσης, υπάρχουν αδυναμίες όσο αφορά τη προβολή και γενικότερη επικοινωνιακή μας πολιτική για τη συμπερίληψη της Κύπρου σε προγράμματα χειμερινών προορισμών από οργανωτές ταξιδιών αλλά και της επιλογής της σαν τέτοιο προορισμό από ανεξάρτητους τουρίστες. Αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν σημαντικά στη δραστική μείωση στις αφίξεις σε σχέση με τη θερινή τουριστική περίοδο και ως ένα μεγάλο βαθμό είναι απόρροια του γεγονότος ότι οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες στη Κύπρο είναι σε λειτουργία μόνο κατά τη διάρκεια της θερινής περιόδου. Επιλέγουν να αναστέλλουν τις εργασίες τους κατά τη χειμερινή περίοδο λόγω του ότι η μέχρι σήμερα συνάρτηση εξόδων και εσόδων έχει αρνητικό πρόσημο (ΚΟΤ, 2013). Κατά συνέπεια, οι στόχοι αυτής της μελέτης προσδιορίζονται ως ακολούθως:

- Τη θεωρητική επισκόπηση και ανάλυση (εναλλακτικών) στρατηγικών σχεδίων μέσα από τη σχετική βιβλιογραφία.
- Την αντιμετώπιση της εποχικότητας του τουριστικού προϊόντος της Κύπρου κυρίως μέσω πρακτικών δράσεων με στόχο την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και κατά τη χειμερινή περίοδο.
- Το διαχωρισμό και τη προώθηση των πλεονεκτημάτων και ιδιαιτεροτήτων της Κύπρου σε σχέση και με άλλες χώρες.
- Τη γενικότερη συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας αλλά και ειδικότερα της τουριστικής βιομηχανίας.

1.4 Δομή της διατριβής

Η μελέτη είναι διαχωρισμένη σε πέντε κεφάλαια, με το υφιστάμενο πρώτο κεφάλαιο να κάνει μια σύντομη αναφορά στο τουρισμό στη Κύπρο και τους λόγους που κάνουν την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και κατά τη χειμερινή περίοδο αναγκαία τόσο για τη βιωσιμότητα του τουριστικού προϊόντος αλλά και τη σημασία που έχει για την οικονομία, ειδικά μέσα από το ευρύτερο πλαίσιο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που πλήττει ιδιαίτερα την Ευρωζώνη. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου του στρατηγικού μάρκετινγκ και κατ' επέκταση προσδιορισμό ανταγωνιστικών (εταιρικών) στρατηγικών ιδιαίτερα σε περιόδους

κρίσης. Εδώ θα εξεταστούν, όπως αναφέρεται και πιο πάνω, πρακτικές άλλων χωρών μέσα από τις οποίες θα εξαχθούν και κάποιες οι οποίες πιθανότατα να μπορούν να εφαρμοστούν και στη Κύπρο. Στο τρίτο κεφάλαιο υπάρχει αναφορά της μεθοδολογίας πάνω στην οποία στηρίζεται η πρωτογενής δημιουργία υλικού μέσω συνεντεύξεων με υπαλλήλους του ΚΟΤ και άλλους φορείς του τουρισμού η οποία θα στηρίζεται πάνω στο θεωρητικό, δευτερογενές υλικό που μαζεύτηκε και παρουσιάζεται στο δεύτερο κεφάλαιο. Με τη μέθοδο των ημι-δομημένων ερωτήσεων, θα διασαφηνιστεί η δημιουργία και ανάπτυξη ενός ιδανικών στρατηγικών για τη επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου στη Κύπρο. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στην ανάγκη αναβάθμισης του τουριστικού προϊόντος σε συνδυασμό με τη παράλληλη εξεύρεση τρόπου προσέλκυσης τουριστών από άλλες χώρες. Στο κεφάλαιο τέσσερα υπάρχει συζήτηση των πιο σημαντικών ευρημάτων ως αποτέλεσμα της θεωρητικής, από το κεφάλαιο δύο, και πρακτικής, από το κεφάλαιο τρία, ταύτισης και κατάληξη σε συγκεκριμένες εισηγήσεις για την ανάπτυξη του χειμερινού τουρισμού και την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου. Στο τελευταίο κεφάλαιο, πέντε, γίνεται μια σύντομη ανασκόπηση των θεωρητικών στόχων και πρακτικών αποτελεσμάτων της έρευνας, με πιο σημαντικό εύρημα το γεγονός ότι υπάρχει ένα κράμα (συγκριτικών με άλλες χώρες) ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της Κύπρου, όπως οι καιρικές συνθήκες, οι υφιστάμενες υποδομές αλλά και σχετικές ικανότητες και δεξιότητες. Αυτές οι παράμετροι, δημιουργούν τις ιδανικές συνθήκες για την επιμήκυνση του τουριστικού της προϊόντος και κατά τη χειμερινή περίοδο, κατά τη διάρκεια δηλαδή του ημερολογιακού χρόνου.

Κεφάλαιο 2 – Προσδιορισμός του προβλήματος και διεθνής εμπειρία

2.1 Εισαγωγή

Η παγκόσμια οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων έχει χαρακτηριστεί ως η χειρότερη από το 1920, κάνοντας πιο εμφανές τα προβλήματα των αγορών και του καπιταλιστικού συστήματος. Σε συνδυασμό με τη παγκοσμιοποίηση και τη συνυφασμένη διεθνοποίηση των αγορών αλλά και τη ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη, οι επιχειρήσεις αλλά και τα κράτη δυσκολεύονται όλο και περισσότερο να κρατηθούν ανταγωνιστικά και να προσφέρουν προϊόντα τα οποία είναι και διαφοροποιημένα αλλά και καλύτερα από άλλες επιχειρήσεις και κράτη (Volberda et al, 2011). Επιπρόσθετα, η έλλειψη συγκεκριμένων στρατηγικών πλάνων και δράσεων ή ακόμη και η ανάληψη λανθασμένων στρατηγικών πλάνων και δράσεων, έχουν δυσκολέψει ακόμη περισσότερο το έργο των κρατών και επιχειρήσεων, που καλούνται σήμερα όσο ποτέ άλλοτε να πείσουν τον αγοραστή να εμπιστευτεί και να αγοράσει το δικό τους προϊόν σε ανταγωνιστική τιμή μέσα από μια πληθώρα άλλων διαθέσιμων (Cravens και Piercy, 2012). Ο καθορισμός μιας επιτυχημένης στρατηγικής είναι πλέον κάτι ιδιαίτερα δύσκολο και πολύπλοκο καθώς οι οικονομικές συνθήκες δεν επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αποφασίσουν με σιγουριά εάν πρέπει να επενδύσουν χρόνο, χρήμα και ανθρώπινους πόρους. Από τη μια η πιθανή επένδυση μπορεί να επιφέρει ταχύτερα την οικονομική κατάρρευση αλλά και από την άλλη, η μη επένδυση μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια εκμετάλλευσης ενός υφιστάμενου ή και καινούριου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Johnson et al, 2011).

Η τουριστική βιομηχανία και το τραπεζικό σύστημα, ήταν τα κατ' εξοχήν δύο ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Κύπρου ως χώρα. Επιβάλλεται περισσότερο από ποτέ άλλοτε λόγω και της κατάστασης των τραπεζών μας, να διαφυλαχθεί ως κόρη οφθαλμού και να αναπτυχθεί ο τουρισμός μας, η μόνη ίσως βιομηχανία που υπό τις περιστάσεις μπορεί να μας βοηθήσει να εξέλθουμε από την οικονομική κρίση και την ανεργία που είναι πλέον σε επίπεδα ρεκόρ. Οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες στη Κύπρο είναι μικρομεσαίου μεγέθους, αναφορικά με το κύκλο εργασιών τους, τα άτομα που απασχολούν και τους πόρους που χρησιμοποιούν (Thompson et al, 2010)

ενώ πολλές από αυτές ξεκίνησαν και εξακολουθούν να είναι οικογενειακές. Οι Cannella et al (2008), υποστηρίζουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερη ευελιξία κυρίως όσο αφορά τη ταχύτητα με την οποία μπορεί να ληφθεί και να εκτελεστεί μια απόφαση και κατ' επέκταση στη προσαρμογή τους σε αλλαγές στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Επίσης, μια άλλη παράμετρος είναι το γεγονός ότι οι μικρές επιχειρήσεις είναι σε θέση να γνωρίζουν καλύτερα τους πελάτες τους, τις οποιεσδήποτε συγκεκριμένες ανάγκες και απαιτήσεις τους και κατά συνέπεια να προσαρμοστούν σε αυτές προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία να έχουν τη προσωπικότητα των πελατών τους. Θεωρείται ότι λόγω της πληθώρας διαθέσιμων προϊόντων σε όλες τις αγορές και βιομηχανίες, ότι η παροχή υπηρεσιών είναι ο βασικός παράγοντας πάνω στον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν σε βάθος χρόνου το δικό τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Lovelock και Wirtz, 2011). Από την άλλη, ερευνητές όπως ο Porter (1980), θεωρούν ότι όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση τόσο μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει λόγω της αυξανόμενης της δυνατότητας για δημιουργίες οικονομιών κλίμακας και σκοπού. Αυτό κατά συνέπεια σημαίνει ότι μπορούν να προσφέρουν ένα ίδιο, με άλλες επιχειρήσεις, προϊόν σε χαμηλότερη τιμή από τη μέση τιμή αγοράς λόγω του μειωμένου κόστους παραγωγής του (Volberda et al, 2011).

Πεποίθησή μου, η οποία πηγάζει σε αρκετά μεγάλο βαθμό και από τη θέση εργασίας μου στον ΚΟΤ, είναι ότι η οικονομική κατάσταση τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και πιο συγκεκριμένα στη Κύπρο, δεν θα έπρεπε να αποτελεί απειλή για τη τουριστική μας βιομηχανία. Αντιθέτως, η παρούσα κατάσταση είναι ευκαιρία για αναδιοργάνωση, αναδιάρθρωση μέσα από τον εμπλουτισμό και επαναπροσδιορισμό των στόχων και σκοπών των επιχειρήσεών μας, παράγοντες οι οποίοι μπορούν να βοηθήσουν σε μια μακροπρόθεσμη σταθερή ανάπτυξη της τουριστικής μας βιομηχανίας και κατ' επέκταση να αποτελέσουν τη βάση για τη γενικότερη ανάπτυξη της Κύπρου. Στις επόμενες ενότητες του κεφαλαίου αυτού, θα γίνει μια σύντομη ιστορική αναδρομή στη τουριστική βιομηχανία στη Κύπρο, αναλυτική παρουσίαση της υφιστάμενης κατάστασης της βιομηχανίας με κύριο άξονα την εποχικότητα και αναλυτική παρουσίαση στρατηγικών μοντέλων τα οποία θεωρούνται και σημαντικά αλλά και εφαρμόσιμα ως προς τη βοήθεια τους για την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου στη Κύπρο. Με βάση αυτό το, θεωρητικό, υλικό αλλά και το υλικό από τις

συνεντεύξεις το οποίο παρουσιάζεται στο κεφάλαιο τέσσερα, θα εισηγηθώ πρακτικούς τρόπους επιμήκυνσης της τουριστικής περιόδου μέσα από συγκεκριμένες δράσεις.

2.2 Ιστορική αναδρομή της τουριστικής βιομηχανίας

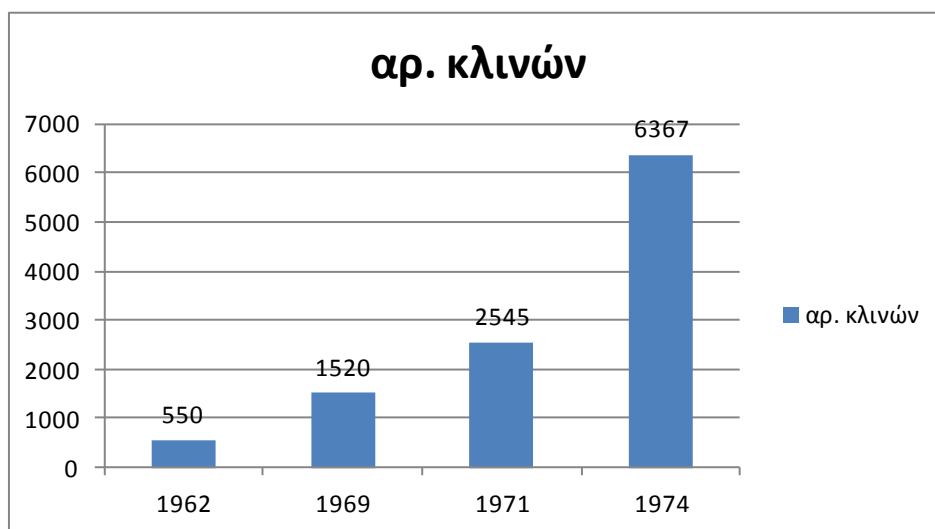
Τα ξενοδοχειακά καταλύματα διαμονής αποτελούν το βαρύ πυροβολικό της τουριστικής μας βιομηχανίας αλλά πλέον και της Κυπριακής οικονομίας γενικότερα. Υπό το βάρος της παρούσας οικονομικής κρίσης, αποτελεί κοινή διαπίστωση αλλά και επισήμανση από τη Τρόικα, ότι η τουριστική μας βιομηχανία αποτελεί το πνεύμονα της οικονομίας μας και κατ' επέκταση τον πλέον σημαντικό παράγοντα σε σχέση με τη προοπτική γρήγορης εξόδου από το μνημόνιο. Η τουριστική μας βιομηχανία αναπτύχθηκε αρχικά στα ορεινά θέρετρα του Τροόδου, των Πλατρών, του Πεδουλά, του Προδρόμου, της Κακοπετριάς και του Καλοπαναγιώτη, από τις αρχές της δεκαετίας του 1920 μέχρι και τα μέσα του αιώνα, ενώ ο δρόμος που συνδέει μέχρι και σήμερα Λεμεσό, Πλάτρες και Τρόδος είναι ένα από τα πρώτα έργα υποδομής που πραγματοποίησαν οι Βρετανοί στη Κύπρο. Όσο αφορά τη ξενοδοχειακή υποδομή, τα πρώτα οργανωμένα καταλύματα φέρεται να δημιουργήθηκαν στο παραλιακό μέτωπο της Λάρνακας (ΚΟΤ, 2013).

Η πρώτη μεγάλη δωρεάν δημοσιότητα για τη Κύπρο ως τουριστικό προορισμό, δόθηκε από τον Maynard Williams, δημοσιογράφο του National Geographic, ο οποίος επισκέφθηκε τη Κύπρο το 1928 και τον Ιούλιο του ίδιου χρόνου δημοσίευσε στο περιοδικό ένα οδοιπορικό του μαζί με 66 φωτογραφίες με τίτλο 'Unspoiled Cyprus' (Αφθαρτη Κύπρος). Το 1946 ο Kenork Keshishian έκδωσε το τουριστικό οδηγό με τίτλο 'Romantic Cyprus', έντυπο το οποίο καθιερώθηκε και ανατυπώθηκε 17 φορές με τη τελευταία να εντοπίζεται στο διαδίκτυο το 1993. Σημαντικότετη εξέλιξη θεωρείται η ίδρυση των Κυπριακών Αερογραμμών το 1948, συμβάλλοντας μέχρι και σήμερα, έστω και με τα μεγάλα προβλήματα που αντιμετωπίζει τη τελευταία τουλάχιστο δεκαετία, στην ανάπτυξη της τουριστικής μας βιομηχανίας μέσω της σύνδεσης της Κύπρου με άλλες χώρες και γενικότερα τουριστικούς πόρους. Τη περίοδο κατά την οποία η Κύπρος απέκτησε την ανεξαρτησία της, άρχισε να αναπτύσσεται και ο παγκόσμιος οργανωμένος τουρισμός, κυρίως λόγω της βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου των εργαζομένων μετά τους δύο παγκοσμίους πολέμους αλλά

και της αναγκαιότητας για, καλοκαιρινές κυρίως, διακοπές. Σε αυτή την εξέλιξη συνέβαλε και η ανάπτυξη των αερομεταφορών με τη παροχή πτήσεων σε ασφαλή αεροσκάφη αλλά και η επιχειρηματικότητα των οργανωτών ταξιδιών που κατέστησε τα πακέτα εκδρομών προσιτά σε όλα τα κοινωνικά στρώματα των πολιτών, κυρίως της κεντρικής αλλά και βόρειας Ευρώπης (ΚΟΤ, 2013).

Οι πλούσιες φυσικές ομορφιές της Κύπρου, η ιστορία της, ο πολιτισμός της και οι ιδανικές κλιματολογικές συνθήκες αποτέλεσαν τα εχέγγυα που μαζί με τη φιλοξενία όχι μόνο των ξενοδοχειακών μονάδων αλλά και του απλού κόσμου, συνέβαλαν σημαντικά στη μαζική προσέλκυση ξένων τουριστών καθιερώνοντας τη Κύπρο ως ένα ανερχόμενο τουριστικό προορισμό, ως επί το πλείστον, κατά τη θερινή περίοδο. Τα πρώτα αυτά χρόνια μετά την ανεξαρτησία μας, χαρακτηρίζονται επίσης και από τη ραγδαία ανάπτυξη της ξενοδοχειακής μας υποδομής, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την επαρχία Αμμοχώστου, όπου ο αριθμός των τουριστικών της κλινών αυξήθηκε από 550 το 1962, σε 1520 το 1969, σε 2545 το 1971 ενώ το 1974 και μέχρι πριν την εισβολή έφθασε τις 6367 κλίνες σε 38 ξενοδοχειακές μονάδες (σχεδιάγραμμα 1). Επίσης, το 1971 ιδρύεται και ο Κυπριακός Οργανισμός Τουρισμού (ΚΟΤ), με σημαντικό μέρος του φάσματος των δραστηριοτήτων του να αποτελεί εκ τότε η εποπτεία, και κατ' επέκταση η διασφάλιση της εφαρμογής της σχετικής νομοθεσίας που καθορίζει τα θέματα ίδρυσης και λειτουργίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Παρ' όλες τις προεκτάσεις στο βιοτικό μας επίπεδο από την εισβολή του 1974, η περίοδος 1975-2001 χαρακτηρίστηκε ως η χρυσή περίοδος της τουριστικής βιομηχανίας της Κύπρου με άξονες τα ελκυστικά κίνητρα από το κράτος και τη συνεπακόλουθη σκληρή εργασία των ξενοδόχων, που δημιούργησαν μια αξιοζήλευτη ξενοδοχειακή υποδομή η οποία κάτω από την εποπτεία του ΚΟΤ ξεπέρασε όλες τις προσδοκίες. Ο αριθμός μονάδων, κλινών και αφίξεων από το εξωτερικό έφθασε σε σημεία ρεκόρ, με τρανό παράδειγμα τις αφίξεις οι οποίες από 264066 το 1973, δεκαπλασιάστηκαν, φθάνοντας στις 2696732 το 2001 (ΚΟΤ, 2013).

Σχεδιάγραμμα 1 – αριθμός κλινών στην επαρχία Αμμοχώστου κατά τη περίοδο 1962-1974



Η σημαντικότητα της επιτυχίας της τουριστικής μας βιομηχανίας εκείνη τη περίοδο, παίρνει ακόμη μεγαλύτερες διαστάσεις αν αναλογιστούμε ότι ήρθε ακριβώς αμέσως μετά τα γεγονότα του 1974. Ένα μικρό νησί, που έχει ως σήμερα το 37% του εδάφους του υπό στρατιωτική κατοχή και το 3% υπό την ‘επίβλεψη’ των Άγγλων, με γεωγραφική θέση αρκετά μακριά από κύριες πηγές / χώρες τουρισμού, με μέσο όρο τιμής τουριστικών πακέτων 40-50% χαμηλότερο από τον ανταγωνισμό και με επίπεδο πέραν του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε απολαβές. Παρ’ όλα αυτά, κατορθώνει να προσελκύει κάθε χρόνο μέχρι και σήμερα, αριθμό τουριστών μέχρι και τριπλάσιο του πληθυσμού του την ίδια ώρα που νάλογες αντιστοιχίες θα έπρεπε να έφερναν σε Ελλάδα και Τουρκία 33 και 230 εκατομμύρια τουρίστες το χρόνο αντίστοιχα. Όμως, αυτή η ραγδαία ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας επέφερε και τη καταπόνηση του φυσικού μας περιβάλλοντος, με συνέπεια να εφαρμοστεί στις αρχές του 2000 σχετικό μορατόριουμ στη παραλιακή ξενοδοχειακή ανάπτυξη, με αποτέλεσμα από το 2002 και μετέπειτα, οι ετήσιες αφίξεις τουριστών να σταθεροποιηθούν μεταξύ 2-2.5 εκατομμύρια, αριθμός διόλου ευκαταφρόνητος. Με το ξέσπασμα όμως της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης εδώ και μια πενταετία με τα σημάδια της να είναι πλέον ιδιαίτερα αισθητά και στη Κύπρο κυρίως από το Μάρτιο του 2013 και μετά, οι συνεχείς προσπάθειες των επιχειρηματιών και ιδιοκτητών των ξενοδοχείων για αναβαθμίσεις και εκσυγχρονισμό, δεν αποδίδουν πλέον τα

αναμενόμενα. Η ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2004 αλλά και η οικονομική και νομισματική της ένωση (ONE) το 2008, σε συνδυασμό με το καθεστώς εξυγίανσης στο οποίο έχει περιέλθει ο χρηματοπιστωτικός μας τομέας από το Μάρτιο του 2013, έχουν δημιουργήσει ένα κύκλο περιορισμών που πλήττει πλέον τα δύο βασικά μας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ως χώρα, το τραπεζικό σύστημα και τη τουριστική βιομηχανία (ΚΟΤ, 2013).

Μείζον ζήτημα που ταλανίζει τη τουριστική μας βιομηχανία είναι η τουριστική εποχικότητα, δηλαδή το γεγονός ότι η Κύπρος θεωρείται από τουρίστες, πράκτορες ακόμη και από τις ξενοδοχειακές μονάδες εντός της χώρας μόνο ως θερινό θέρετρο, αγνοώντας τους πολλαπλούς λόγους για τους οποίους μπορεί κάποιος να επισκεφτεί τη χώρα μας και κατά τη χειμερινή περίοδο. Παρά τα προβλήματα που έχουν οριοθετηθεί στη πιο πάνω παράγραφο, υπάρχουν πολλές προοπτικές για ανάπτυξη πέραν της παραδοσιακής μας προσήλωσης στην αγορά της κεντρικής και βόρειας Ευρώπης. Η έκρηξη της Ρωσικής αγοράς, η ‘Αραβική Άνοιξη’, τα ανοίγματα αερογραμμών εύπορων Αραβικών κρατών και η επέκταση των εταιριών χαμηλού κόστους όπως η Ryanair και η Easyjet, σε μέσης απόστασης προορισμούς, προσφέρουν στη Κύπρο ευκαιρίες αξιοποίησης της γεωγραφικής της θέσης. Ενώ μέχρι πολύ πρόσφατα η γεωγραφική θέση θεωρείτο ανταγωνιστικό μειονέκτημα, πλέον δημιουργεί τη βάση για να καταστήσει ένα από τα πιο σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της χώρας μας που σε συνδυασμό με τις ιδανικές κλιματολογικές της συνθήκες, μπορεί να καταστήσει ιδανικός προορισμός και κατά τη χειμερινή περίοδο, όλους δηλαδή τους μήνες του χρόνου. Σημαντικός πιθανός παράγοντας αναβάθμισης είναι και το ενδεχόμενο της συμμετοχής μέσω της οικονομικής τους επένδυσης, ξένων οργανωτών ταξιδιών στην ανακαίνιση ξενοδοχειακών καταλυμάτων, μέσα από συμβατικές διευθετήσεις με Κυπριακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Επίσης, μια νέα, πιθανή ευκαιρία διανοίγεται με την εισαγωγή στο νομοθετικό πλαίσιο της Κύπρου της ίδρυσης και λειτουργίας ξενοδοχειακών επιχειρήσεων των Μικτών Τουριστικών Αναπτύξεων (ΜΤΑ), είτε εντός ξενοδοχειακού κτηρίου είτε ως παράπλευρη οικιστική ανάπτυξη στην ίδια τοποθεσία με το ξενοδοχείο (ΚΟΤ, 2013).

2.3 Εποχικότητα – ανάλυση της κατάστασης της τουριστικής βιομηχανίας

Οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στη Κύπρο, εργάζονται μόνο κατά τη θερινή περίοδο και επιλέγουν να αναστέλλουν τις εργασίες τους κατά τη χειμερινή περίοδο, καθώς η συνάρτηση εξόδων και εσόδων αυτό το διάστημα είχε πάντα αρνητικό πρόσημο. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι ο αριθμός των τουριστικών αφίξεων κατά το σύνολο των μηνών της χειμερινής περιόδου (Νοέμβριος – Μάρτιος), δείχνει σταθερή πτώση τα τελευταία δώδεκα χρόνια, με το ιστορικά ψηλότερο νούμερο των 512583 επισκεπτών το χειμώνα 2000-2001, να βρισκόμαστε μια δεκαετία μετά και τον χειμώνα του 2011-2012 στους 355547 επισκέπτες, μείωση δηλαδή της τάξεως του 30%. Κατά συνέπεια, τα έσοδα είχαν την ίδια μείωση, 30%, ενώ το χειμώνα 2012-2013 υπήρχε περαιτέρω μείωση των επισκεπτών της τάξεως του 11%, δηλαδή 316025 επισκέπτες, που αντικατοπτρίζει μια συνολική απώλεια 196558 ατόμων από το ιστορικό ψηλό του 2000-2001 (σχεδιάγραμμα 2). Ο αριθμός των τουριστών και των εσόδων κατά τη χειμερινή περίοδο έχει σταδιακά μειωθεί στο 14% και 12% αντίστοιχα του συνολικού αριθμού τουριστών κατά τη διάρκεια του ημερολογιακού έτους. Παράλληλα, και σύμφωνα με στοιχεία της Hermes Airports, σε σύγκριση με το 2010, η αεροπορική επιβατική κίνηση μειώθηκε κατά 7% το 2012 και κατά 12% κατά το 2013. Αξιοσημείωτη είναι επίσης και η δραστική μείωση που παρατηρείται στον αριθμό των τουριστών κατά το μήνα Νοέμβριο σε σύγκριση με τον αμέσως προηγούμενο μήνα Οκτώβριο, καθώς και κατά το μήνα Μάρτιο σε σχέση με τον αμέσως επόμενο μήνα Απρίλιο. Για το 2012, η διαφορά αυτή ήταν αντίστοιχα στο 70% και 50% στον αριθμό τουριστών και 70% και 45% στα έσοδα ενώ όσο αφορά τις ναυλωμένες πτήσεις, κατά το 2012 η μείωση μεταξύ Οκτωβρίου και Νοεμβρίου ήταν 78% ενώ μεταξύ Μαρτίου και Απριλίου ήταν 54% (KOT, 2013).

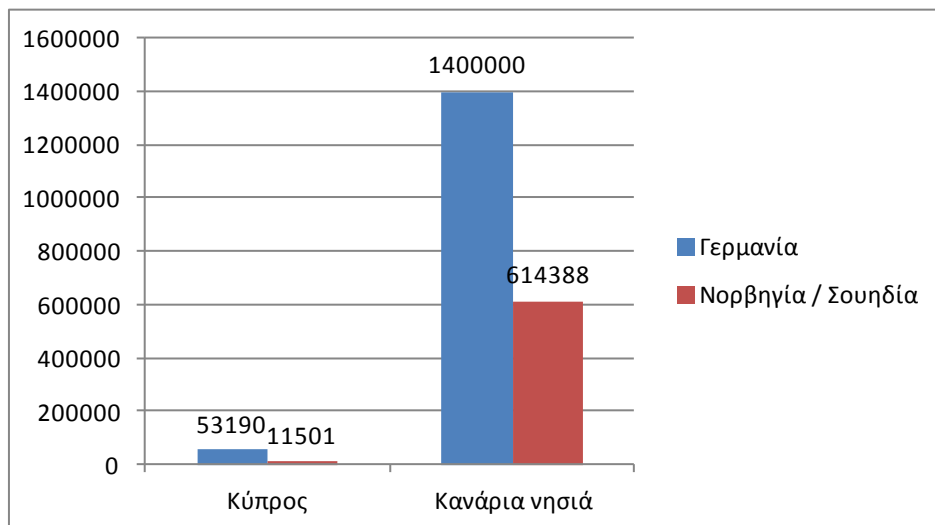
Σχεδιάγραμμα 2 – αριθμός επισκεπτών 2000-2001 / 2011-2012 / 2012-2013



Τα πιο πάνω στοιχεία είναι ιδιαίτερα αρνητικά, ειδικά όταν τα συσχετίσουμε με τα πολλά συγκριτικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Κύπρου ως χειμερινός τουριστικός προορισμός:

- Καιρικές συνθήκες – η Κύπρος επιδεικνύει το ηπιότερο χειμερινό κλίμα στη Μεσογειακή λεκάνη σε βασικές παραμέτρους όπως μέση θερμοκρασία εδάφους, μέση θερμοκρασία νερού, μέσος αριθμός ημερησίων ωρών ηλιοφάνειας και μέσος αριθμός βροχερών μερών. Για το δε μήνα Νοέμβριο για τον οποίο έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερη σύγκριση πιο πάνω σε σχέση με τον Οκτώβριο, η Κύπρος συγκρίνεται ευνοϊκά σε 3 από τις 4 προαναφερθείσες παραμέτρους ακόμη και σε αντιπαραβολή με το πλέον καθιερωμένο χειμερινό προορισμό, τις Κανάριες νήσους. Σε αντίθεση όμως με αυτά τα στοιχεία, το χειμώνα 2011-2012 οι Κανάριοι νήσοι είχαν 4.1 εκατομμύρια τουρίστες εκ των οποίων οι 1.13 εκατομμύρια από Γερμανία και οι 614388 από Νορβηγία και Σουηδία. Αντίστοιχα, και με συνολικό αριθμό τουριστών μόλις 355547, δηλαδή περίπου το 8% αυτού των Κανάριων νήσων, η Κύπρος είχε 53190 τουρίστες από τη Γερμανία και 11501 από Νορβηγία και Σουηδία. Αυτοί οι αριθμοί που έχουν ακόμη μεγαλύτερες προεκτάσεις αν αναλογιστούμε και το μικρότερο χρονικά διάρκεια πτήσης προς αυτές τις χώρες και κατ' επέκταση την αναμενόμενη χαμηλότερη συνολικά τιμή πακέτου διακοπών (ΚΟΤ, 2013) (σχεδιάγραμμα 3).

Σχεδιάγραμμα 3 – σύγκριση Κύπρου και Κανάριων νήσων τη χειμερινή περίοδο του 2011/2012



- Γεωγραφική θέση – η γεωγραφική θέση της Κύπρου παρέχει συγκριτικό πλεονέκτημα όσο αφορά την απόσταση, διάρκεια πτήσης από πιθανές αγορές που βρίσκονται τόσο στα ανατολικά της χώρας μας όσο και στα βόρεια, όπως για παράδειγμα το Ισραήλ, τα Η.Α.Ε. και ιδιαίτερα την αναδύομενη Ρωσική αγορά. Σημειώνεται ότι η διάρκεια πτήσης από τη Μόσχα στη Κύπρο είναι 3 ώρες (2335 χλμ), από το Ελιάτ είναι 3 ώρες και 40 λεπτά (2917 χλμ) και από το Σιάρμ ελ Σιέικχ είναι 4 ώρες (3100 χλμ).
- Ασφάλεια – σε σύγκριση με καθιερωμένους χειμερινούς προορισμούς σε γεωγραφική εγγύτητα από τη Κύπρο όπως το Ελιάτ, το Σιάρμ ελ Σιέικχ, το Μαρόκο και τη Τυνησία, η Κύπρος προσφέρει ασφάλεια, αποφυγή ταλαιπωρίας όσο αφορά τις διαδικασίες εσόδου και εξόδου αλλά και τα σχετικά πλεονεκτήματα όσο αφορά το κοινό Ευρωπαϊκό νόμισμα, όταν φυσικά οι τουρίστες προέρχονται από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΚΟΤ, 2013).

Σε αντιπαράβολή των πιο πάνω ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της, η γεωγραφική θέση της Κύπρου φαίνεται να είναι παράλληλα και ένα από τα πιο μεγάλα, αν όχι το μεγαλύτερο, ανταγωνιστικό της μειονέκτημα σε σχέση με τουρίστες από Ευρωπαϊκούς προορισμούς. Η Κύπρος υποφέρει από δυνητική προσβασιμότητα, λόγω της μεγάλης απόστασης με μέση διάρκεια πτήσεων τις 4 με 5 ώρες από χώρες

της κεντρικής και βόρειας Ευρώπης. Κατ' επέκταση, ο αριθμός αεροσκαφών που διαθέτουν οι αεροπορικές εταιρείες για πτήσεις προ και από τη Κύπρο είναι αρκετά περιορισμένος, κυρίως λόγω κόστους καυσίμων, σε σχέση με τις Βαlearίδες (ένα σύμπλεγμα 11 νησιών με πιο γνωστά αυτά της Μαγιόρκας και της Ίμπιζας), τη Κροατία, ελληνικά νησιά. Ο περιορισμός αυτός δεν ισχύει κατά τη χειμερινή περίοδο, όπου πολλά αεροσκάφη παραμένουν αδρανή, π.χ. η Ryanair αδρανοποίησε 80 από τα τότε 275 αεροσκάφη της, τον χειμώνα 2011-2012. Υπάρχουν επίσης αδυναμίες που εστιάζονται στις ακριβές τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών μας και κατ' επέκταση στην επάρκεια προσφοράς ποιοτικής διαμονής και παραθερισμού, όπως επίσης και στο τομέα της προβολής και γενικότερης επικοινωνιακής μας πολιτικής ειδικότερα όσο αφορά τη περίληψη της Κύπρου στα προγράμματα χειμερινών προορισμών των οργανωτών ταξιδιών αλλά και ανεξάρτητων περιηγητών (ΚΟΤ, 2013).

2.4 Διεθνής εμπειρία

Όπως έχει αναφερθεί και στο πρώτο κεφάλαιο, τα νησιά Κέιμαν κατάφεραν να ανακτήσουν το τουρισμό τους μέσα από συγκεκριμένες και στοχευόμενες ενέργειες του τμήματος τουρισμού, με αποτέλεσμα το Δεκέμβριο του 2012 να έχουν τις περισσότερες διανυκτερεύσεις και αριθμό τουριστών τα τελευταία 11 και 12 χρόνια αντίστοιχα (Glidden, 2013). Τα νησιά Κέιμαν είχαν αρκετές προκλήσεις να αντιμετωπίσουν ως αποτέλεσμα των αλλαγών στο ευρύτερο εξωτερικό τους περιβάλλον, με πιο σημαντική βέβαια την οικονομική κρίση που είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της τιμής του πετρελαίου και άλλων καθημερινών απαραίτητων αγαθών σε ιστορικά ψηλά επίπεδα, κάτι που είχε αρνητικές συνέπειες σε πολλές πτυχές της καθημερινής ζωής των κατοίκων. Μερικές από τις ενέργειες του τμήματος τουρισμού που έβαλαν τα νησιά σε θέση ισχύος, είναι οι ακόλουθες:

- Συνεργασία με τον εθνικό αερομεταφορέα – οι αερογραμμές Κέιμαν επανέφεραν στο πρόγραμμα τους τις 2 πτήσεις την εβδομάδα στο Σικάγο και άρχισαν να λειτουργούν και ένα ίδιο πρόγραμμα πτήσεων προς την Ουάσινγκτον.
- Προβολή 'εξόδου από το κρύο' – σε συνεργασία με τον οργανισμό τουρισμού των νησιών Κέιμαν, το κυβερνητικό τμήμα τουρισμού άρχισε μια προβολή των νησιών μέσω ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης. Οι τουρίστες-καταναλωτές ανέβαζαν τις δικές τους ιστορίες, φωτογραφίες και βίντεο για το

πόσο κρύα ήταν η χειμερινή περίοδος στις χώρες τους και κατ' επέκταση πόσο καλή θα ήταν μια έξοδος στο ζεστό χειμώνα των νησιών Κέιμαν.

- Τα νησιά ως μάρκα – συνεχής αναφορά όχι μόνο στα 3 νησιά του συγκροτήματος αλλά και όλων των υπόλοιπων χαρακτηριστικών που κάνουν τα νησιά μια ξεχωριστή εμπειρία όπως η φιλικότητα των κατοίκων, η πλούσια κοινωνικο-πολιτιστική τους κληρονομιά και κατά συνέπεια ο κοσμοπολίτικος αέρας που εμπνέουν, η εκπληκτική φυσική ομορφιά και το απλό, ζεστό, ειλικρινές καλωσόρισμα (Glidden, 2013).

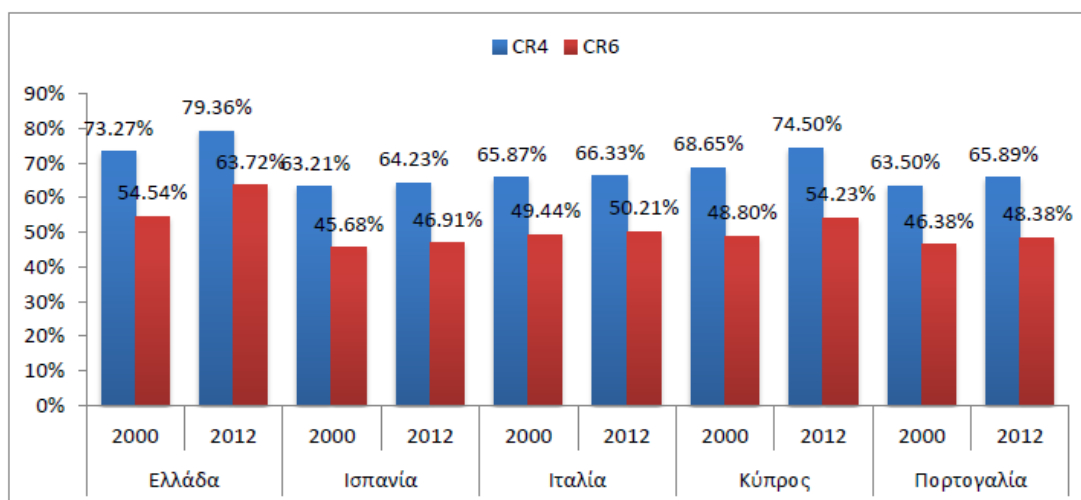
Αυτοί, και άλλοι πολλοί, παράγοντες, βοήθησαν τα νησιά Κέιμαν να προσφέρουν ένα πακέτο διακοπών και εμπειρίας που ξεπερνά πλέον ακόμη και τις καλύτερες των προσδοκιών των επισκεπτών των νησιών χρησιμοποιώντας ως βάση τα εσωτερικά, δικά τους, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Μέσα από την οικονομία της εμπειρίας όπως αναφέρεται και πιο πάνω από τους Pine και Gilmore (1999), τα νησιά φαίνεται να κτίζουν μια εκπληκτικά ανταγωνιστική εξωτερική εικόνα αναδιοργανώνοντας τις δυνάμεις τους και προσαρμόζοντας τις στα δεδομένα που δημιουργούν μια ξεχωριστή εμπειρία, μακριά από τα δύσκολα οικονομικά δεδομένα της εποχής ανά το παγκόσμιο.

Ενδιαφέρουσα είναι και η περίπτωση της Τενερίφης, το πιο γνωστό ίσως νησιού του συμπλέγματος των Κανάριων νήσων, όπου το διοικητικό στέλεχος της 'S&P Capital IQ' (χρηματοπιστωτικός οργανισμός με έδρα την Αμερική) Joy Eaton-Boyd, πείστηκε από τη Rosalyn Giles, στέλεχος της 'Conference Contracts' για την αξία του συγκεκριμένου νησιού πέρα από τη κύρια ταυτότητα του ως θερινού τουριστικού προορισμού (Hirtes, 2012). Κατά τα λεγόμενα της τελευταίας, η Τενερίφη είναι ιδανικός προορισμός για συνέδρια, λόγω των υποδομών των περισσότερων της ξενοδοχείων αλλά και των αρκετών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους, όπως η Ryanair, η Easyjet και η Monarch, που πετούν από και προς το νησί με πολύ τακτικό, καθημερινό πρόγραμμα. Μέσω αυτής της περίπτωσης μπορούμε να αναλογιστούμε παρόμοιες υποδομές για συνέδρια που υπάρχουν κυρίως στη Λευκωσία με το πιο γνωστό παράδειγμα το Συνεδριακό Κέντρο στο ξενοδοχείο Φιλοξένια. Η Λευκωσία είναι μια πόλη η οποία δεν είναι κατ' εξοχήν θερινή με την έννοια ότι δεν αποτελεί βασικό μέρος του παραδοσιακού πακέτου προσέλκυσης τουριστών καθώς η Κύπρος έχει καθιερωθεί ως ελκυστικός προορισμός για τις

θάλασσες και τον ήλιο της. Πέραν βέβαια από τις συνεδριακές τις εγκαταστάσεις η Λευκωσία έχει να παρουσιάσει και πλούσια κοινωνικο-πολιτιστική ζωή, με τρανό παράδειγμα το εξαιρετικό δημιούργημα του Λεβέντειου μουσείου που μόλις πρόσφατα έχει αρχίσει να λειτουργεί στο κέντρο της πόλης. Ίσως η Λευκωσία να μπορεί να καταστεί βασικός άξονας της προσέλκυσης χειμερινού τουρισμού, με τη προώθηση ενός πιο συνολικού πακέτου τουρισμού, πέραν από αυτού των διακοπών κάτι το οποίο ελέω και της γεωγραφικής της θέσης στη Κύπρο, η πρωτεύουσα σίγουρα υστερεί.

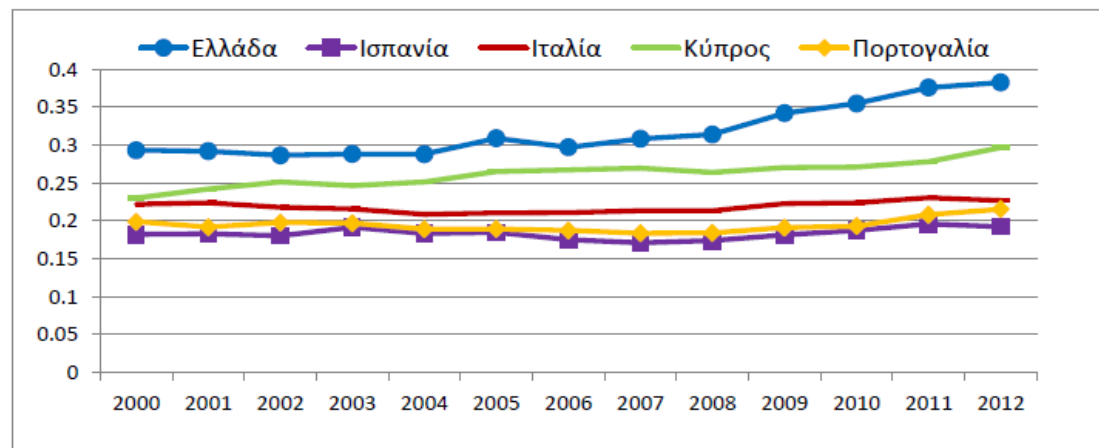
Αξίζουν επίσης να αναφερθούν οι περιπτώσεις Ελληνικών νησιών που παρουσιάστηκαν στο 10^ο συνέδριο IMIC με τίτλο ‘Αντιμετωπίζοντας με επιτυχία την εποχικότητα στο τουρισμό: από τη θεωρία στη πράξη’. Αυτή η σειρά συνεδρίων διοργανώνεται από την εταιρεία ‘Ηλιότοπος-Συνέδρια’ και έχει καθιερωθεί από το 2004 ως ετήσιος θεσμός στα τουριστικά δρώμενα της Ελλάδας. Τα σχεδιαγράμματα 3, 4 και 5 και οι υπόλοιπες πληροφορίες μέχρι και το τέλος αυτής της ενότητας έχουν παρθεί από τα πρακτικά του συνεδρίου τα οποία αναφέρονται ως πηγή IMIC, 2014. Τα πιο κάτω σχεδιαγράμματα συγκλίνουν στο κοινό συμπέρασμα ότι αναφορικά με τις χώρες τις Μεσογείου Ελλάδα, Κύπρο, Πορτογαλία, Ιταλία και Ισπανία, η Κύπρος είναι (μετά την Ελλάδα) η χώρα με το μεγαλύτερο πρόβλημα εποχικότητας.

Σχεδιάγραμμα 4 – δείκτης συγκέντρωσης της εποχικότητας σε αφίξεις κατά μήνα σε χώρες τις Μεσογείου, σύγκριση 2000 / 2012

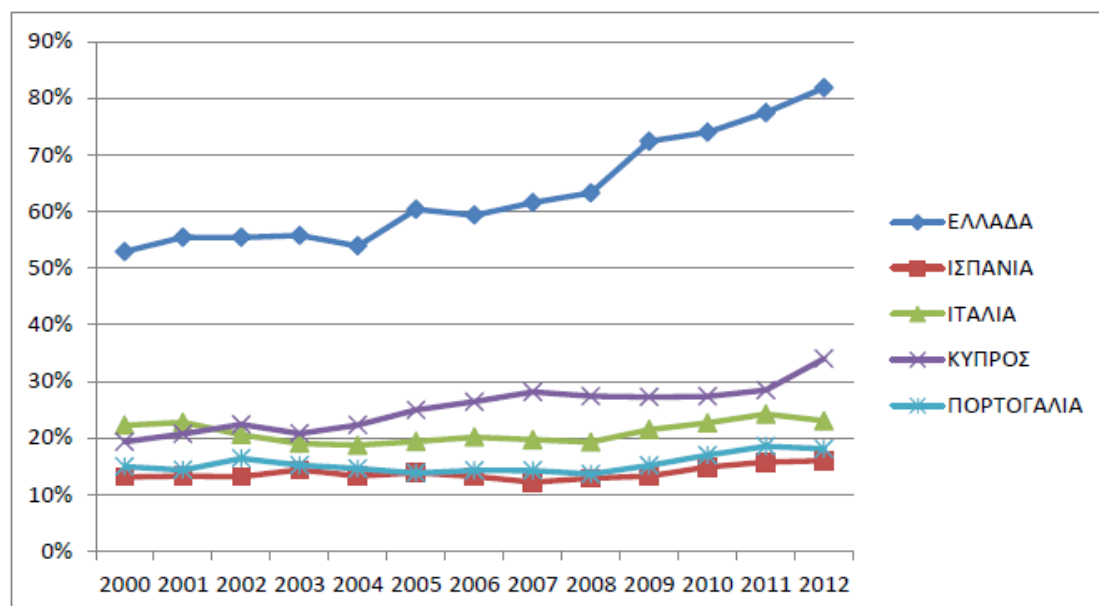


CR4: Ιούνιος – Σεπτέμβριος, CR6: Μάιος – Οκτώβριος

Σχεδιάγραμμα 5 – δείκτης ανισότητας κατανομής αφίξεων σε χώρες τις Μεσογείου κατά τη περίοδο 2000-2012



Σχεδιάγραμμα 6 – δείκτης εποχικότητας σε χώρες τις Μεσογείου κατά τη περίοδο 2000-2012



Ως ‘success story’ παρουσιάστηκε η περίπτωση της Καλύμνου, που ανακαλύφθηκε ‘τυχαία’ το 1996 από έναν Ιταλό αναρριχητή και έχει εξελιχτεί από τότε σαν ένας από τους κορυφαίους αναρριχητικούς προορισμούς στο κόσμο. Με πληθυσμό μόλις 15000 κατοίκων, οι περισσότεροι από τους οποίους απασχολούνται με την αλιευτική, η Κάλυμνος έχει καταφέρει να φθάσει στο σημείο να προσελκύει 10000 αναρριχητές

και έσοδα πάνω από 5 εκατομμύρια ευρώ το χρόνο και σε αυτά τα νούμερα συνδράμει σημαντικά και η διοργάνωση του ετήσιου διεθνούς φεστιβάλ αναρρίχησης. Η Μύλος, ένα επίσης άγονο νησί όπως και η Κάλυμνος, αξιοποίησε τη γεωλογία και το πλούσιο μεταλλευτικό της παρόν και παρελθόν και ανέδειξε μια μέχρι πρόσφατα ‘κρυφή’ πλευρά του νησιού. Γεωλόγοι, μεταλλειολόγοι, δασολόγοι, χαρτογράφοι και ιστορικοί, ένωσαν τις δυνάμεις τους και δημιούργησαν το ‘Miloterranean’, το οποίο είναι στο σύνολο τους 7 περιπατητικές διαδρομές οι οποίες μαζί με το τοπικό Μεταλλευτικό Μουσείο, προσελκύουν 100000 επισκέπτες το χρόνο σε ένα νησί μόλις 5000 κατοίκων, από τους οποίους το 30% ασχολείται με την εξόρυξη.

Από το συγκεκριμένο συνέδριο, δεν έλειψε και σχετική αναφορά στη Σαντορίνη, η οποία από ένα παραδοσιακό Κυκλαδίτικο νησί της θερινής τουριστικής περιόδου, κατάφερε να επιμηκύνει τη τουριστική της περίοδο και το χειμώνα, με ενδεικτικό το γεγονός ότι το φετινό Φεβρουάριο, λειτουργούσαν 88 ξενοδοχεία και εστιατόρια από τα 780 που υπάρχουν στο σύνολο τους στο νησί. Αν και βέβαια αυτοί οι αριθμοί δείχνουν ότι περίπου το 15% των ξενοδοχείων και εστιατορίων ήταν σε λειτουργία, την ίδια ώρα είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι σε ένα κατ’ εξοχήν και κατά παράδοση θερινό προορισμό, υπάρχει κάποια κίνηση η οποία διατηρεί σε ζωή το τουρισμό του νησιού, πλέον κατά τη διάρκεια του χρόνου. Εκτός από το εκπληκτικό της τοπίο, η Σαντορίνη έχει εστιάσει με επιτυχία τα τελευταία χρόνια στη κουζίνα της, τη παραγωγή κρασιού και τη προσέλκυση τουρισμού για γαμήλιες δεξιώσεις όπου είναι ιδιαίτερα δημοφιλής σε ζευγάρια από την Ασία. Κατ’ επέκταση, όλα τα πιο πάνω στοιχεία σε σχέση με τα Ελληνικά νησιά, μας παραπέμπουν, όπως και η περίπτωση των νησιών Κέιμαν αλλά και της Τενερίφης, σε στοιχεία που έχουμε σαν Κύπρος και μπορούμε να προωθήσουμε για ανάπτυξη και του χειμερινού μας τουρισμού και κατά συνέπεια την επιμήκυνση της τουριστικής μας περιόδου. Συγκεκριμένα παραδείγματα στη Κύπρο που οριοθετούνται ως ‘mega events’ στην έκθεση από το συνέδριο στην Αθήνα (όπως αυτό της αναρρίχησης στις Κυκλάδες) μπορούμε να πούμε ότι είναι ο μαραθώνιος της Λευκωσίας, η γιορτή του κρασιού στη Λεμεσό αλλά και το φεστιβάλ όπερας στη Πάφο ενώ σχετικές είναι και οι περιπτώσεις των μαραθώνιων σε Αθήνα και Βηρυτό.

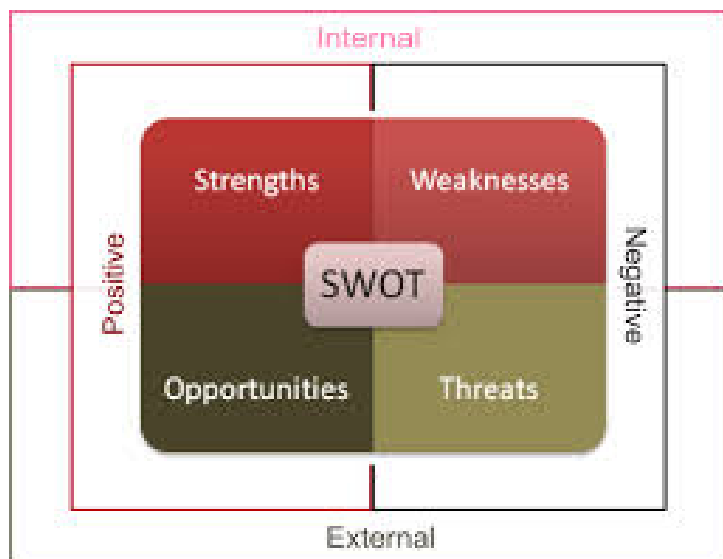
2.5 Στρατηγικά μοντέλα – SWOT και Porter’s Value Chain

Το μοντέλο SWOT (σχεδιάγραμμα 7), είναι ένα απλό αλλά εξαιρετικό εργαλείο για την ανάλυση των εσωτερικών ικανοτήτων και αδυναμιών και των εξωτερικών απειλών και ευκαιριών ενός οργανισμού (Thompson et al, 2010). Στη προκειμένη περίπτωση βέβαια ο τομέας ανάλυσης δεν είναι κάποιος συγκεκριμένος οργανισμός αλλά μέσω των ενεργειών του ΚΟΤ και άλλων φορέων, στο κεφάλαιο πέντε και με βάση το υλικό από τις συνεντεύξεις που παρουσιάζονται στο κεφάλαιο τέσσερα, θα γίνει περεταίρω ανάλυση του υφιστάμενου περιβάλλοντος της Κύπρου σε σχέση με τη πιθανή εξέλιξη της ως χειμερινό τουριστικό προορισμό. Βασικοί άξονες του μοντέλου, οι οποίοι έχουν αναγνωριστεί σε σημαντικό βαθμό στη μέχρι τώρα παρουσίαση της διατριβής, είναι οι ακόλουθοι τέσσερις:

- Ικανότητες / δεξιότητες (εσωτερικό περιβάλλον) – ικανότητες και δεξιότητες που είναι σημαντικές για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συγκεκριμένη βιομηχανία με ιδιαίτερη προσήλωση σε αυτές που βοηθούν, ή μπορούν να βοηθήσουν μια επιχείρηση, ή και χώρα όπως στη περίπτωση μας, να προσφέρει ένα μοναδικό κράμα προϊόντων και υπηρεσιών το οποίο είναι και καλύτερο και διαφοροποιημένο από τους ανταγωνιστές (Johnson et al, 2011). Σημ. – στο σχεδιάγραμμα αντιστοιχεί στο άνω αριστερά πλαίσιο (internal + positive → strengths).
- Αδυναμίες / προβλήματα (εξωτερικό περιβάλλον) – πόροι, τεχνικές γνώσεις που λείπουν από την επιχείρηση (χώρα) ή που δεν αναπτύσσει στο επίπεδο που θα έπρεπε για να καταφέρει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι σε άλλους οργανισμούς (χώρες) στην ίδια βιομηχανία. Σημ. – στο σχεδιάγραμμα αντιστοιχεί στο άνω αριστερά πλαίσιο (internal + negative → weaknesses).
- Ευκαιρίες (εξωτερικό περιβάλλον) – σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση στη βιομηχανία γενικότερα, μια επιχείρηση (χώρα) μπορεί να δημιουργήσει και να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες οι οποίες είναι άμεσα συνυφασμένες και με τους δικούς της ανθρώπινους, οικονομικούς και άλλους πόρους. Σημ. – στο σχεδιάγραμμα αντιστοιχεί στο κάτω αριστερά πλαίσιο (external + positive → opportunities).
- Απειλές (εσωτερικό περιβάλλον) – μια επιχείρηση (χώρα) μπορεί να απειληθεί από την ανάπτυξη πιο φθηνών και συνάμα καλύτερων τεχνολογιών, την εισαγωγή νέων και συνάμα καλύτερων προϊόντων από

άλλους ανταγωνιστές και την είσοδο νέων οργανισμών στην αγορά που ανέπτυξαν την ικανότητα να λειτουργούν με χαμηλότερο κόστος (π.χ. αερογραμμές όπως Easyjet και Ryanair) (Thompson, 2010). Σημ. στο σχεδιάγραμμα αντιστοιχεί στο κάτω δεξιά πλαίσιο (external + negative → threats).

Σχεδιάγραμμα 7 – μοντέλο SWOT



(πηγή: Jonhson et al, 2011)

Το μοντέλο Value Chain (αλυσίδα αξίας) (σχεδιάγραμμα 8) παρουσιάστηκε το 1985 από τον Porter στο βιβλίο του ‘Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Advantage’ (η δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος). Αυτό το μοντέλο βοηθά μια επιχείρηση (χώρα) στη καλύτερη κατανόηση και συγκεκριμενοποίηση των τομέων της που προσθέτουν αξία και στον τομέων που δεν προσθέτουν αξία και διαχωρίζετε σε δύο βασικούς άξονες δραστηριοτήτων: τις πρωτεύουσες και τις δευτερεύουσες (ή υποστηρικτικές) (Volberda et al, 2011).

- Πρωτεύουσες δραστηριότητες – οι σχετικές δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με τη φυσική δημιουργία ενός προϊόντος και υπηρεσίας, τις πωλήσεις, τη διανομή και την υποστήριξη πελατών. Σημ. – στο σχεδιάγραμμα στα μπλε πλαίσια (inbound logistics – εισερχόμενα μεταφορικά, operations – λειτουργίες, outbound logistics - εξερχόμενα μεταφορικά, marketing & sales – έρευνα αγοράς & πωλήσεις, services – υπηρεσίες)

- Δευτερεύουσες (υποστηρικτικές) δραστηριότητες – ο βασικός τους ρόλος είναι η υποστήριξη στις πρωτεύουσες δραστηριότητες ούτως ώστε αυτές να εκτελεστούν στο μέγιστο δυνατό σύμφωνα και με τους υφιστάμενους πόρους και υποδομές μιας επιχείρησης (χώρας). Σημ. – στο σχεδιάγραμμα στα πορτοκαλί πλαίσια (firm infrastructure – δομή οργανισμού, human resource management – διοίκηση ανθρώπινων πόρων, technology – τεχνολογία, procurement – κόστη / έξοδα νέας επιχείρησης)

Να αναφερθεί επίσης ότι το πλαίσιο margin (περιθώριο) το οποίο βρίσκεται στα δεξιά του σχεδιαγράμματος και εφάπτεται τόσο στις πρωτεύουσες όσο και στις δευτερεύουσες δραστηριότητες, εννοεί το πιθανό κέρδος για τον εκάστοτε οργανισμό (χώρα) ως αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων αυτών, μετά την αφαίρεση του κόστους για κάθε μια από αυτές (Johnson et al, 2011).

Σχεδιάγραμμα 8 – μοντέλο Value Chain



(πηγή: Johnson et al, 2011)

Κεφάλαιο 3 – Μεθοδολογία

3.1 Ημι-δομημένες συνεντεύξεις

Έγιναν 15 ημι-δομημένες συνεντεύξεις με άτομα που εργάζονται στον ΚΟΤ και σε άλλους τουριστικούς φορείς με σκοπό τη διασαφήνιση των πιο σημαντικών παραγόντων που κατά την άποψη τους χρειάζεται να συμπεριληφθούν σε ένα πολύ συγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο το οποίο μπορεί πρακτικά να εφαρμοστεί σε σύντομο χρονικό διάστημα, ούτως ώστε να καταστεί δυνατή η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου στη Κύπρο και κατά το χειμώνα. Η βασικότερη πτυχή μιας συνέντευξης κατά τους Saunders et al (2012) είναι η ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης συζήτησης μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων, με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών πάνω σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος. Κατ' επέκταση, κρίθηκε ότι η χρήση συνεντεύξεων για τη συλλογή πρωτογενούς υλικού είναι κατάλληλη μέθοδος που θα βοηθήσει σε κατάληξη στρατηγικών που πραγματικά θα βοηθήσουν τον ΚΟΤ στο μεγάλο του στόχο της επιμήκυνσης. Ως ημι-δομημένες, οι συνεντεύξεις είχαν στόχο να βοηθήσουν στη κάλυψη ορισμένων συγκεκριμένων θεμάτων και ερωτήσεων αν και ο τρόπος εξέλιξης τους (η σειρά και ο τρόπος διατύπωσης τους), είχε σε ορισμένες περιπτώσεις κάποιες διαφορές (Saunders et al, 2012). Αυτές οι διαφορές ήταν ένεκα του γεγονότος ότι ανάλογα και με τη θέση του κάθε ατόμου, υπήρχε και ξεχωριστό, προσωπικό, ενδιαφέρον για κάποια από αυτά τα θέματα.

Όπως σχολιάζουν και οι Bryman και Bell (2007), στις ημι-δομημένες συνεντεύξεις, υπάρχει μια λίστα από ερωτήσεις με σχετικά συγκεκριμένα θέματα που πρέπει να καλυφθούν, με άλλα λόγια ένα οδηγό συνέντευξης (παράρτημα 1) μέσα από τον οποίο όμως οι συμμετέχοντες έχουν την ευκαιρία να απαντήσουν με τρόπο που πραγματικά τους εκφράζει και αυτό που πραγματικά πιστεύουν. Σε γενικές γραμμές δηλαδή, οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις ακολουθούν μια σχετικά ελαστική διαδικασία όπου η έμφαση είναι στο τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες καταλαβαίνουν και οριοθετούν τα θέματα και ερωτήσεις και κατ' επέκταση το τι είναι ενδιαφέρον και σημαντικό για το κάθε συμμετέχοντα ξεχωριστά (Bryman και Bell, 2007). Να τονιστεί ότι όλες οι συνεντεύξεις ήταν στην Ελληνική γλώσσα, με το κάθε συμμετέχοντα ξεχωριστά, με τη κάθε συνέντευξη να έχει μέσο όρο διάρκεια 30 λεπτά.

3.2 Μελέτη περίπτωσης – ΚΟΤ (Κυπριακός Οργανισμός Τουρισμού)

Ο ΚΟΤ έχει τη βασική ευθύνη της ανάπτυξης στρατηγικών που θα βοηθήσουν στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου στη Κύπρο και για αυτό το λόγο έχει επιλεγθεί ως η μελέτη περίπτωσης και η κύρια πηγή συνεντεύξεων γι' αυτή τη διατριβή. Το γεγονός ότι και εγώ και οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουμε αυτούσια, καθημερινή επαφή με το συγκεκριμένο θέμα λόγω και της εργασίας μας, κάνει το υλικό που έχει συλλεχθεί αρκετά πλούσιο, περιεκτικό και συγκεκριμένο όσο αφορά τις προτεραιότητες του οργανισμού για την ανάπτυξη σχετικών στρατηγικών. Με τη συλλογή των διαφορετικών και σε πολλές περιπτώσεις υποκειμενικών προσωπικών αντιλήψεων των διαφόρων συμμετεχόντων, η μελέτη αυτή είχε ως στόχο την ανάλυση της ερμηνείας του κάθε συμμετέχοντα ξεχωριστά. Απώτερος σκοπός, η συμβολή στη δημιουργία μιας κοινής αντίληψης και γνώσης για το καλύτερο τρόπο με τον οποίο μπορούμε να χειριστούμε το θέμα της επιμήκυνσης (Yin, 2009). Η Czarniawska (1997), παρουσιάζει μια ενδιαφέρουσα αποτίμηση της επιλογής της μελέτης περίπτωσης για δημιουργία πρωτογενούς υλικού. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει ότι μια τέτοια επιλογή έρευνας δημιουργεί στον ερευνητή ένα παράθυρο μέσα από το οποίο μπορεί να έρθει σε επαφή με αφηγήσεις σχετικές με το θέμα έρευνας και να τις συγκρίνει μεταξύ τους και σε σχέση με το υφιστάμενο ακαδημαϊκό, θεωρητικό υλικό για να μπορέσει να κατανοήσει και να εξηγήσει καλύτερα αυτές τις αφηγήσεις και κατ' επέκταση τη γενικότερη τους σημασία. Η Czarniawska (1997) καταλήγει, λέγοντας ότι τέτοιες ιστορίες είναι το αρχικό, βασικό στοιχείο για όλους τους ερευνητικούς τομείς επειδή αρχίζουν από τις ιδέες και τα ενδιαφέροντα κάποιων ατόμων τα οποία και θέλουν να δουν να εφαρμόζονται σε κάποιες πτυχές της επαγγελματικής αλλά και σε κάποιες περιπτώσεις, τις προσωπικής τους ζωής.

3.3 Ποιοτική ανάλυση συνεντεύξεων

Η ανάλυση του υλικού από τις συνεντεύξεις έγινε ποιοτικά, δηλαδή με μια προσέγγιση που είναι αντίθετη με τη μαθηματική, μηχανική ανάλυση δεδομένων (Strauss και Corbin, 1998) και η οποία έχει τρεις βασικές παραμέτρους: α. τη συλλογή πληροφοριών η οποία μέσα από αυτή την έρευνα έγινε με τις 15 ημι-δομημένες συνεντεύξεις και άλλες δευτερεύουσες πηγές, β. τη διαδικασία ανάλυσης αυτών των πληροφοριών με βασικό στόχο τη δημιουργία συσχετισμών με τις βασικές

θεωρίες που έχουν χρησιμοποιηθεί (και οι οποίες παρουσιάζονται στο δεύτερο κεφάλαιο) και γ. γραπτές αναφορές σε σχετικά συνέδρια και σεμινάρια (Bryman, 2007). Κατά συνέπεια, η μελέτη των απόψεων διαφόρων ατόμων και το πώς αντιλαμβάνονται τη θέση τους μέσα στον εργασιακό και κοινωνικό τους χώρο, είναι μια σημαντική διαφορά με τη θέση των φυσικών επιστημών και τον ποσοτικών αναλύσεων που προσπαθούν να απαντήσουν ερωτήματα μέσα από εξισώσεις και συγκεκριμένες, βήμα με βήμα, διαδικασίες. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η μη μαθηματική προσέγγιση στην ανάλυση πρωτογενούς υλικού μου δίνει τη δυνατότητα ως ερευνήτρια να αποδώσω το δικό μου νόημα και ανάλυση στο υλικό. Με άλλα λόγια, η προσέγγιση στο υλικό από τις 15 συνεντεύξεις μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να ήταν και διαφορετική από το νόημα που εννοούσαν να αποδώσουν οι διάφοροι συμμετέχοντες, ο καθένας προσωπικά. Κατ' επέκταση, είναι σημαντικό να σημειωθεί η αρκετά μεγάλη υποκειμενική της υπόσταση και ότι βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στην άποψη της ερευνήτριας για το πιο κομμάτι από το υλικό είναι σημαντικό και πιο όχι.

Οι Bryman και Bell (2007) αναφέρουν ότι ακριβώς επειδή η ποιοτική έρευνα αρχίζει με ένα σχετικά πιο ανοικτό τρόπο συζήτησης ο οποίος μετέπειτα ακολουθείται από τη συγκεκριμενοποίηση σημαντικών ερωτημάτων και προβλημάτων, δεν μπορεί να δικαιολογηθεί απόλυτα το γεγονός ότι δόθηκε προσοχή σε συγκεκριμένα κομμάτια του πρωτογενές υλικού, σε αυτή τη περίπτωση, των συνεντεύξεων. Επίσης να τονισθεί ότι ενώ μεν υπάρχουν εννέα ερωτήσεις που ο κάθε συμμετέχοντας κάλυψε με συγκεκριμένη σειρά, αυτό δεν εννοούσε σε καμία περίπτωση και τη δημιουργία απαντήσεων και υλικού που έκαναν απαραίτητα την ανάλυση τους εύκολη και συγκεκριμένη. Πέρα από τη πιθανή επίδραση των προσωπικών μου απόψεων στην ανάλυση υλικού, υπήρχε πάντα και ο κίνδυνος της δικής μου επιρροής πάνω στο τρόπο εξέλιξης της κάθε συνέντευξης ξεχωριστά λόγο και της έλλειψης πολύ συγκεκριμένων αναμενόμενων υφιστάμενων απαντήσεων όπως στη περίπτωση της ποσοτικής ανάλυσης πρωτογενούς υλικού. Αυτός ο παράγοντας δεν επαληθεύτηκε από το αποτέλεσμα των συνεντεύξεων καθώς, όπως θα δούμε και στο τέταρτο κεφάλαιο, υπήρχαν πειστικές απαντήσεις και τοποθετήσεις από τη μεγάλη πλειονότητα των συμμετεχόντων και στις εννέα ερωτήσεις. Οι Saunders et al (2012), τονίζουν ότι η προσωπική επιρροή του ερευνητή δεν γίνεται κατ' ανάγκη συνειδητά,

αλλά επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό και από το προσωπικό ενδιαφέρον του για κάποιες από τις ερωτήσεις και γενικότερα τον τρόπο εξέλιξης μιας συνέντευξης.

Πέρα βέβαια από τη παρουσία ορισμένων παραμέτρων που πιθανότατα να επηρέασαν την όσο το δυνατό πιο αυθεντική δημιουργία και χρήση πρωτογενούς υλικού, οι υφιστάμενες σχετικά ανοικτού τύπου ερωτήσεις ήταν σημαντικές στο να κερδίσουν τη προσοχή του κάθε συμμετέχοντα. Αυτή είναι μια μέθοδος η οποία κατά τον Kevin (1992), δημιουργεί μια καλή σχέση μεταξύ ερευνητή και συμμετεχόντων και αυξάνει τη προσήλωση και συνέπεια τους στη συνέντευξη, δίνοντας στους συμμετέχοντες ην ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις και τα συναισθήματα τους για θέματα κοινού ενδιαφέροντος. Να τονιστεί ξανά σε αυτό το σημείο η άμεση σχέση μου με το κάθε άτομο που συμμετείχε, μέσω συνέντευξης, σε αυτήν την έρευνα λόγω του κοινού χώρου εργασίας στην περίπτωση των λειτουργών του ΚΟΤ και τις επίσης κοινές επαγγελματικές δραστηριότητες με άτομα άλλων οργανισμών. Αυτό το γεγονός μείωσε σε σημαντικό βαθμό απαντήσεις χωρίς ουσία και περιεχόμενο που να μην αντανακλούν τους στόχους της έρευνας μου, ως επίσης και τη μείωση της διαφοράς μεταξύ του τι εννοούσε στις απαντήσεις του ο κάθε συμμετέχοντας και το πώς το αντιλαμβανόμουν. Ο Goffman (1990) έχει σχολιάσει την έννοια και χρήση των συνεντεύξεων ως μέθοδο συλλογής πληροφοριών με τρόπο που αντανακλά σε μεγάλο βαθμό τις εμπειρίες μου χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο. Υπάρχει μεγαλύτερη άνεση σε μια συνέντευξη επειδή οι συμμετέχοντες μπορούν να απαντήσουν με το δικό τους τρόπο στις ερωτήσεις, είναι σαν να διηγούνται μια ιστορία η οποία έχει ως βάση ένα κοινό πλαίσιο ενδιαφέροντος και από μέρους των συμμετεχόντων αλλά και από μέρους μου.

Ως προέκταση των πιο πάνω δεδομένων όσο αφορά τη ποιοτική ανάλυση του υλικού από τις συνεντεύξεις, ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στην ευρύτερη σημασία και νόημα από λέξεις, φράσεις ή ακόμη και ολοκληρωμένες προτάσεις που φωτογραφίζουν συγκεκριμένες απόψεις για τη κάθε μια από τις 9 ερωτήσεις ξεχωριστά (Saunders et al, 2012). Αυτή η μέθοδος βοήθησε στη δραστηκή μείωση του πρωτογενούς υλικού και κατ' επέκταση στη προσήλωση μου στα σημεία τα οποία είχαν ιδιαίτερη σημασία για την εξαγωγή συμπερασμάτων, συνυφασμένων με τους στόχους της έρευνας οι οποίοι έχουν οριοθετηθεί στο πρώτο κεφάλαιο. Σημαντική βοήθεια σε αυτό είχε το

γεγονός ότι συνεντεύξεις ήταν ημι-δομημένες που σήμαινε ότι υπήρχε ένας κατ' εξοχήν διαχωρισμός σημαντικών θεμάτων ενδιαφέροντος στις 9 ερωτήσεις του οδηγού συνεντεύξεων. Κατά τους Easterby-Smith et al (2008), αυτή η διαδικασία απόρριψης και επιλογής κομματιών του πρωτογενούς υλικού μου έδωσε επίσης τη δυνατότητα για τη δημιουργία υλικού το οποίο μπόρεσα να διαχειριστώ καλύτερα, αποδίδοντας του μια πιο συγκεκριμένη και με περισσότερο νόημα ταυτότητα.

Κεφάλαιο 4 – ανάλυση δεδομένων

Εισαγωγή

Όπως φαίνεται και από το παράρτημα 1 (οδηγός συνεντεύξεων), υπάρχουν 9 ερωτήσεις στις οποίες απάντησαν όλοι οι συμμετέχοντες με την ίδια σειρά και κατ' επέκταση σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν και οι 9 ερωτήσεις ξεχωριστά, η κάθε μια ως διαφορετική υπό-ενότητα. Ο σκοπός αυτού του τρόπου παρουσίασης του υλικού που μαζεύτηκε από τις συνεντεύξεις είναι για να ευκολυνθεί ο ποιοτικός τρόπος προσέγγισης και ανάλυσης του, δίνοντας όπως έχει τονισθεί και στο τρίτο κεφάλαιο, σημασία σε συγκεκριμένες λέξεις, φράσεις, προτάσεις (Saunders et al, 2012) οι οποίες είναι αποτέλεσμα των απόψεων της πλειονότητας των συμμετεχόντων. Για αυτό το σκοπό, η κάθε ενότητα θα συμπληρώνεται και από ένα πίνακα ο οποίος στο αριστερό του μέρος θα περιέχει τις λέξεις, φράσεις και προτάσεις που έχουν χρησιμοποιηθεί από τους περισσότερους ή όλους τους συμμετέχοντες και στο δεξιό του μέρος θα υπάρχει ένας αριθμός ο οποίος θα αντικατοπτρίζει τα άτομα που έχουν χρησιμοποιήσει επακριβώς τις εκάστοτε λέξεις, φράσεις και προτάσεις.

Ερώτηση 1 – Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να βελτιωθεί άμεσα η προσβασιμότητα από άλλες χώρες στη Κύπρο, κατά τη χειμερινή περίοδο;

Πίνακας 1

Λέξεις, φράσεις, προτάσεις	Αριθμός συμμετεχόντων
Ανοικτοί αιθέρες	12
Οργανωτές ταξιδιών, εμπλουτισμός τουριστικού προϊόντος και χρήση αεροπορικών εταιριών ως 'designated carriers	6

Ίσως να μην αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι όλοι ανεξαιρέτως οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η πολιτική των ανοικτών αιθέρων είναι ένας τρόπος με τον οποίο μπορεί να βελτιωθεί άμεσα η προσβασιμότητα στη Κύπρο, κυρίως λόγω του γεγονότος ότι

είμαστε νησί και η μόνη άλλη πρόσβαση για τους τουρίστες είναι μέσω πλοίων. Αυτό το γεγονός είναι ως κάποιο βαθμό συμφέρων για τη Κύπρο σε σχέση με τις χώρες που γειτνιάζουν με τη Κύπρο αλλά σίγουρα οικονομικά και χρονικά εντελώς ασύμφορη για χώρες από την Ευρώπη. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι 6 άτομα έχουν οριοθετήσει τους οργανωτές ταξιδιών, τη προώθηση και εμπλουτισμό του τουριστικού μας προϊόντος και τη χρήση αεροπορικών εταιριών ως ‘designated carriers’ ως άλλους τρόπους βελτίωσης της προσβασιμότητας στη Κύπρο. Με άλλα λόγια, πρώτιστα η πολιτική των ανοικτών αιθέρων αλλά κατ’ επέκταση ένα πιο συνολικό και εμπειριστατωμένο προϊόν είναι ικανά να αρχίσουν να δημιουργούν ένα μεγαλύτερο ρεύμα τουριστών και κατά τη θερινή αλλά κατά συνέπεια και κατά τη χειμερινή περίοδο. Τα πιο κάτω σχόλια καλύπτουν πλήρως αυτούς τους τρόπους:

‘Πέρα από την αδειοδότηση νέων αεροπορικών εταιριών οι οποίες είναι πρόθυμες να ταξιδεύσουν από και προς τη Κύπρο, θα πρέπει να στοχεύσουμε σε συγκεκριμένους οργανωτές ταξιδιών με προσφορά και προβολή συγκεκριμένων και κοστολογημένων ελκυστικών πακέτων.’

‘Είναι γενικά αποδεκτό ότι η εφαρμογή πολιτικής ανοικτών αιθέρων θα μπορούσε να βοηθήσει τα μέγιστα την προσβασιμότητα στη Κύπρο...ένας άλλος τρόπος βελτίωσης της προσβασιμότητας είναι να βελτιωθούν οι διακρατικές συμφωνίες με τις τρίτες χώρες και να αδειοδοτηθούν περισσότεροι αερομεταφορείς ως designated carriers.’

Ερώτηση 2 – Μπορεί αυτή η προσβασιμότητα να συνδεθεί και με συγκεκριμένες ανάγκες τουριστών από συγκεκριμένες χώρες;

Πίνακας 2

Λέξεις, φράσεις, προτάσεις	Αριθμός συμμετεχόντων
Ομάδες τουριστών με ειδικά / μεμονωμένα ενδιαφέροντα, σε σχέση με τη χώρα προέλευσης τους	12

Κοινός παρονομαστής σε αυτή την ερώτηση, είναι η προσέγγιση ομάδων τουριστών με ειδικά ή και μεμονωμένα ενδιαφέροντα αλλά και γενικότερα τουριστών από χώρες στις οποίες η θερμοκρασία πέφτει πολύ πιο κάτω από τις κλιματολογικές συνθήκες

στη Κύπρο και κατά τη διάρκεια της χειμερινής μας περιόδου. Ως τέτοιες ομάδες τουριστών έχουν κυρίως οριοθετηθεί οι τουρίστες από τις Σκανδιναβικές χώρες και τη Γερμανία, κάτι που ήδη υφίσταται αλλά σίγουρα σε προβληματικό βαθμό όπως έχει παρουσιαστεί και στο δεύτερο κεφάλαιο, αλλά και τη Ρωσία. Πολύ πιο συγκεκριμένες ήταν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων όσο αφορά τις πιθανές ομάδες ειδικών ενδιαφερόντων, όπως συνταξιούχοι, άτομα με ιατρικά προβλήματα αλλά και άτομα που ενδιαφέρονται να επισκεφθούν τη Κύπρο για 2-3 μέρες με σκοπό τη συνέχεια του ταξιδιού τους και σε άλλες χώρες. Τα πιο κάτω σχόλια φωτογραφίζουν ιδανικά το διαχωρισμό των αναγκών των τουριστών σε σχέση με τη χώρα προέλευσης τους αλλά και σε σχέση με τα συγκεκριμένα, ειδικά ενδιαφέροντα τους:

‘Θα μπορούσαμε να εστιάσουμε σε Ευρωπαϊκές χώρες που έχουν κατά κανόνα δύσκολους χειμώνες ή και στους τουρίστες ειδικών ενδιαφερόντων.’

‘Η Ryanair διατηρεί ολόχρονο δρομολόγιο από Σουηδία προς Μάλτα, γεγονός που καταδεικνύει ότι υπάρχει ενδιαφέρον για διακοπές στη Μεσόγειο κατά τους χειμερινούς μήνες από χώρες όπως Σουηδία και Νορβηγία. Το ίδιο θα μπορούσε να συμβεί και για τη Φινλανδία, όπου οι πολίτες ταξιδεύουν περισσότερο το χειμώνα παρά το καλοκαίρι και όπου η Ryanair διατηρεί βάση (Tampere).’

Το επόμενο σχόλιο συνδυάζει ιδανικά το σκοπό των δύο πρώτων ερωτήσεων:

‘Από τη μια πλευρά έχουμε τα θέματα προσβασιμότητας και από την άλλη πλευρά έχουμε το προσφερόμενο προϊόν - Θα πρέπει να βρούμε τρόπους ούτως ώστε να συνδυάσουμε τα δύο. Μπορούμε να εστιάσουμε σε συγκεκριμένες ομάδες τουριστών, π.χ. συνταξιούχους, ομάδες αθλητές, άτομα τα οποία αντιμετωπίζουν ιατρικά προβλήματα, και να προσεγγίσουμε αυτές τις ομάδες.’

Ερώτηση 3 – Με ποιους τρόπους μπορεί πιθανή αύξηση της προσβασιμότητας της Κύπρου να συνδεθεί και με τη δημιουργία ενός (ακόμη) πιο ανταγωνιστικού τουριστικού προϊόντος κατά τη χειμερινή περίοδο;

Πίνακας 3

Λέξεις, φράσεις, προτάσεις	Αριθμός συμμετεχόντων
Μείωση λειτουργικών κοστών των ξενοδοχείων	8
Αναθεώρηση των τελών των ξενοδοχείων προς κρατικούς φορείς, οργανισμούς κοινής ωφελείας και μείωση κόστους ενέργειας	3

Οχτώ συμμετέχοντες θεωρούν ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας για τη δημιουργία ενός πιο ανταγωνιστικού προϊόντος, είναι η μείωση των λειτουργικών κοστών των ξενοδοχείων ούτως ώστε να έχουν κίνητρο να συνεχίσουν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και κατά τη χειμερινή περίοδο. Το αξεπέραστο μέχρι σήμερα πρόβλημα των ξενοδοχείων τέτοια εποχή είναι, όπως παρουσιάστηκε και στο δεύτερο κεφάλαιο, το γεγονός ότι το πρόσημο εσόδων και εξόδων είναι τόσο αρνητικό που αποτελεί τη πιο σημαντική τροχοπέδη στην ολόχρονη τους λειτουργία. Ακόμη πιο συγκεκριμένα, 3 άτομα εισηγούνται όπως γίνει μείωση, αναθεώρηση των τελών των ξενοδοχείων προς κρατικούς φορείς, οργανισμούς κοινής ωφελείας αλλά και μείωση του κόστους ενέργειας που είναι απαραίτητη για τη λειτουργία των ξενοδοχείων:

‘Πιθανά μέτρα μπορεί να είναι η αναθεώρηση τελών χειμερινών μηνών σε οργανισμούς κοινής ωφελείας, η επανεξέταση του φόρου ακίνητης ιδιοκτησίας.’

‘Για να μπορέσουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να παραμείνουν σε λειτουργία κατά τη χειμερινή περίοδο, θα πρέπει να γίνει περιορισμός των λειτουργικών τους εξόδων ούτως ώστε μια επιχείρηση να έχει κάποιου είδους κίνητρο για να παραμείνει σε λειτουργία...μπορεί να γίνει μέσω της αναθεώρησης τελών χειμερινών μηνών προς δημόσιους οργανισμούς κοινής ωφελείας όπως ΑΗΚ, CYTA, συμβούλια αποχετεύσεων, συμβούλια υδατοπρομήθειας.’

‘Από μικρή δειγματοληπτική έρευνα που πραγματοποίησε ο ΚΟΤ, προκύπτουν αυξημένα και καθόλου ευκαταφρόνητα ενεργειακά τέλη που δυσχεραίνουν τα λειτουργικά έξοδα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων...θα μπορούσαμε να μελετούσαμε ξανά τα κίνητρα...προς εναλλακτικές πηγές ενέργειας, με απώτερο και ξεκάθαρο στόχο τη γρήγορη απόσβεση των όποιων εξόδων ώστε τα τουριστικά καταλύματα διαμονής της Κύπρου να καταστούν φιλικά προς το περιβάλλον προς όφελος τόσο των επιχειρηματιών όσο και προς το κοινό.’

Ερώτηση 4 – Υπάρχουν τρόποι διαφοροποίησης του τουριστικού προϊόντος της χειμερινής περιόδου, από το τουριστικό προϊόν της θερινής περιόδου;

Πίνακας 4

Λέξεις, φράσεις, προτάσεις	Αριθμός συμμετεχόντων
Το χειμερινό τουριστικό προϊόν διαφέρει εντελώς από το θερινό τουριστικό προϊόν	12
Αξιοποίηση διαφορετικών τμημάτων της χειμερινής τουριστικής αγοράς μέσω της ανάπτυξης ειδικών συγκεκριμένων προϊόντων	3

Το περιεχόμενο των απαντήσεων από 7 συμμετέχοντες σε αυτή την ερώτηση συνδέεται σημαντικά και με το πρώτο και τρίτο σχόλιο που δίνονται στη δεύτερη ερώτηση. Όλοι οι συμμετέχοντες αναγνώρισαν ότι το χειμερινό τουριστικό προϊόν διαφέρει εντελώς από το θερινό τουριστικό προϊόν το οποίο βασίζεται σχεδόν εξ’ ολοκλήρου στον ήλιο και τη θάλασσα μας για να είναι διαφοροποιημένο και ανταγωνιστικό σε σχέση με άλλους προορισμούς. Εδώ να τονιστεί το γεγονός ότι οι κλιματολογικές μας συνθήκες είναι παράγοντας ο οποίος αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο κατά τη θερινή όσο και κατά τη χειμερινή περίοδο, μιας και όπως έχει συζητηθεί πιο πάνω, ο χειμώνας μας είναι σημαντικά πιο ήπιος σε σχέση με τις Σκανδιναβικές χώρες, τη Γερμανία και τη Ρωσία. Οι 7 συμμετέχοντες αναγνωρίζουν και επιζητούν την αξιοποίηση διαφορετικών τμημάτων της χειμερινής τουριστικής αγοράς μέσω, όπως έχουν πει χαρακτηριστικά οι τρεις από αυτούς, της ανάπτυξης

υποδομών που να στηρίζουν ειδικά συγκεκριμένα προϊόντα τα οποία να στοχεύουν στην ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών των ενδιαφερόμενων τουριστών. Τα πιο κάτω σχόλια είναι ενδεικτικά:

‘Το χειμερινό προϊόν μπορεί να ενισχυθεί σημαντικά από αξιοποίηση σημαντικών τμημάτων αγοράς όπως το residence tourism, ο εσωτερικός τουρισμός, ο τουρισμός υπαίθρου και ο τουρισμός ειδικών ενδιαφερόντων (αθλητικός τουρισμός, ποδηλατικός τουρισμός, τουρισμός γκολφ, περιπατητικός τουρισμός, συνεδριακός τουρισμός, τουρισμός υγείας, πολιτιστικός τουρισμός, θρησκευτικός τουρισμός.’

‘Η πόλη της Λεμεσού τα τελευταία χρόνια έχει αναβαθμιστεί σε μεγάλο βαθμό. Αναμένεται σύντομα να παραδοθεί και το έργο της μαρίνας. Τα διάφορα επενδυτικά έργα είναι αυτά που αναβαθμίζουν το τουριστικό προϊόν. Τα καζίνο, τα συνεδριακά κέντρα, τα γήπεδα γκολφ είναι έργα που αναβαθμίζουν το προϊόν και το διαφοροποιούν από τον ήλιο και τη θάλασσα.’

‘Αυτό (σημ. η διαφοροποίηση) μπορεί να γίνει μέσω της βελτίωσης της υφιστάμενης υποδομής, τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και ο εκσυγχρονισμός, π.χ. έμφαση σε καινοτομία, νέες τεχνολογίες, ανανεώσιμες πηγές ενέργειας.’

Ως αποτέλεσμα, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι υπάρχουν τρόποι διαφοροποίησης του χειμερινού από το θερινό τουριστικό προϊόν, χρησιμοποιώντας ως βάση τις διαφορετικές ανάγκες και ενδιαφέροντα τμημάτων της αγοράς. Φαίνεται επίσης να υπάρχει και σημαντική τάση βελτίωσης υποδομών τα τελευταία χρόνια, οι οποίες έχουν ακόμη μεγαλύτερες δυνατότητες συμβολής στην δημιουργία ενός διαφοροποιημένου και ανταγωνιστικού τουριστικού προϊόντος. Αξίζει να σημειωθεί, ότι σε σχέση με το σχόλιο που υπάρχει στο δεύτερο κεφάλαιο για τις συνεδριακές υποδομές της Λευκωσίας, σε αυτή την υπο-ενότητα βλέπουμε και τις δυνατότητες που υπάρχουν και σε άλλες πόλεις όπως τη μαρίνα αλλά και το παραλιακό δρόμο της Λεμεσού που μπορούν να προσελκύσουν κόσμο ακόμη και στις χειμερινές, για εμάς, καιρικές συνθήκες της Κύπρου. Είναι με άλλα λόγια σημαντικό το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες δείχνουν να υιοθετούν την άποψη ότι σαν Κύπρος μπορούμε να στηρίξουμε ικανοποιητικό αριθμό τουριστών κατά τη διάρκεια του ημερολογιακού

χρόνου. Αυτό μπορεί με την αναγνώριση της ανάγκης για διαφοροποίηση του προϊόντος μας κατά τη χειμερινή και τη θερινή περίοδο ούτως ώστε να καλύπτονται οι διαφοροποιημένες και διαφορετικές ανάγκες των τουριστών κατά τη διάρκεια αυτών των δύο περιόδων.

Ερώτηση 5 – Ποια χαρακτηριστικά στοιχεία του προφίλ του χειμερινού τουρίστα πρέπει να ληφθούν υπόψη στη προσπάθεια επικοινωνίας του τουριστικού προϊόντος όσο αφορά το συγκεκριμένο τμήμα αγοράς;

Πίνακας 5

Λέξεις, φράσεις, προτάσεις	Αριθμός συμμετεχόντων
Τα ειδικά ενδιαφέροντα του χειμερινού τουρίστα είναι αυτά που πρέπει να ληφθούν υπόψη	12
Ηλικία, οικογενειακή κατάσταση	4

Σε αυτή την ερώτηση όλοι οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι τα ειδικά ενδιαφέροντα του χειμερινού τουρίστα είναι αυτά που πρέπει να ληφθούν υπόψη, κάτι αναμενόμενο με βάση τις απαντήσεις που έχουν δοθεί στις τέσσερις πρώτες ερωτήσεις. Τέσσερα άτομα αναγνώρισαν την ηλικία και κατ' επέκταση την οικογενειακή κατάσταση των τουριστών ως άμεσες επιρροές στη δημιουργία αυτών των ειδικών ενδιαφερόντων ενώ δεν φαίνεται αυτό να συνδέεται ξεκάθαρα και με το αν ο μεγαλύτερος ηλικιακά τουρίστας έχει μεγαλύτερη ή μικρότερη αγοραστική δύναμη τόσο σε σχέση με το μικρότερο ηλικιακά τουρίστα γενικά αλλά και σε σχέση με το θερινό τουρίστα. Τα πιο κάτω μικρά σχόλια είναι ενδεικτικά των ειδικών ενδιαφερόντων του χειμερινού τουρίστα αλλά και των παραγόντων που τα επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό:

‘Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η διαφορετικότητα του ηλικιακά, αλλά και το spending power του, καθώς και η οικογενειακή του κατάσταση.’

‘Τα πιθανά ειδικά ενδιαφέροντα του, η οικογενειακή του κατάσταση, η ηλικία.’

‘Θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κυρίως η ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκει ο χειμερινός τουρίστας αλλά και τα ειδικά ενδιαφέροντα του συγκεκριμένου τουρίστα.’

Το πιο κάτω σχόλιο οριοθετεί ένα από τους πιθανούς τρόπους που μπορούν να προσεγγιστεί ο χειμερινός τουρίστας, κάτι που έχει αναφερθεί και στη δεύτερη ερώτηση σε σχέση με τη περίπτωση της Ryanair:

‘Θετικό βήμα προς τη βελτίωση της προσβασιμότητας αποτελεί η έναρξη ολόχρονων πτήσεων της αεροπορικής εταιρείας Norwegian από το Όσλο (από τη περίοδο 2011-2012) και από τη Στοκχόλμη (από τη περίοδο 2013-2014).’

Ερώτηση 6 – Κατ’ επέκταση, σε ποιες κοινωνικό-οικονομικές και ηλικιακές ομάδες πρέπει να διαχωριστεί το συγκεκριμένο τμήμα αγοράς, του χειμερινού τουρίστα;

Πίνακας 6

Λέξεις, φράσεις, προτάσεις	Αριθμός συμμετεχόντων
Τρίτη ηλικία / συνταξιούχοι, ζευγάρια χωρίς παιδιά ή ζευγάρια με παιδιά σε περιόδους σχολικών διακοπών	7
Άτομα με ειδικές ανάγκες, μεγαλύτερη διάρκεια παραμονής στη Κύπρο	2
Εστίαση σε ομάδες τουριστών που θα καταστήσουν βιώσιμες και κερδοφόρες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και κατά τη χειμερινή περίοδο	2

Εφτά συμμετέχοντες θεωρούν ότι οι κοινωνικο-οικονομικές και ηλικιακές ομάδες συνδέονται άμεσα και με τις ομάδες ενδιαφερόντων των τουριστών. Από αυτά τα άτομα υπήρχαν συγκλίσεις όσο αφορά τις ακόλουθες συγκεκριμένες ομάδες τουριστών: τρίτης ηλικίας / συνταξιούχοι, ζευγάρια χωρίς παιδιά ή ζευγάρια με παιδιά σε περιόδους σχολικών διακοπών (προσωπικά αυτό θα το συμπλήρωνα και με ζευγάρια των οποίων τα παιδιά μένουν / δεν μένουν πλέον μαζί τους). Ενδιαφέρουσες είναι και οι απόψεις που εκφράστηκαν, παρ’ όλο που η κάθε μια προέρχεται μόνο από

1 άτομο, για προσήλωση και σε άτομα με ειδικές ανάγκες αλλά και το πιθανό γεγονός ότι οι χειμερινοί τουρίστες ενδιαφέρονται γενικά για να παραμείνουν περισσότερες μέρες στη Κύπρο σε σχέση με τους θερινούς τουρίστες. Δύο άλλα άτομα απλά δήλωσαν ότι θα πρέπει να εστιάσει η Κύπρος στις ομάδες, ή ακόμη και ομάδα, τουριστών που θα αποφέρει ένα τέτοιο αριθμό που θα είναι αρκετός ούτως ώστε να αποτελέσει σημαντικότατο παράγοντα για τη βιωσιμότητα και κερδοφορία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και κατά τη χειμερινή περίοδο. Το πιο κάτω σχόλιο είναι ενδεικτικό των όσων παρουσιάζονται σε σχέση με αυτή την ερώτηση:

- ‘ - Άτομα τρίτης ηλικίας / συνταξιούχοι οι οποίοι κατά κανόνα έχουν περισσότερο χρόνο στη διάθεση τους για ταξίδια και δεν περιορίζονται από εργασιακές υποχρεώσεις και επιζητούν τις ήπιες κλιματικές συνθήκες όπως της Κύπρου κατά το χειμώνα
 - Ζευγάρια χωρίς παιδιά.
 - Οικογένειες με παιδιά, σε περιόδους σχολικών διακοπών.
- Ειδικά προϊόντα / ομάδες: οργανωμένα σύνολα ή άτομα με ειδικά ενδιαφέροντα που έχουν την ευκαιρία να επιδοθούν στις αγαπημένες τους ασχολίες κατά τη διάρκεια του χειμώνα στη Κύπρο, όπου οι καιρικές συνθήκες το επιτρέπουν. ’

Ερώτηση 7 – Με ποιους τρόπους μπορεί να δημιουργηθεί άμεσα ένα προϊόν το οποίο να καλύπτει ξεχωριστά τη κάθε μια από αυτές τις ομάδες;

Πίνακας 7

Λέξεις, φράσεις, προτάσεις	Αριθμός συμμετεχόντων
Δημιουργία ξεχωριστών προϊόντων που θα καλύπτουν ξεχωριστά τη κάθε μια από αυτές τις ομάδες	12
Ιεράρχηση ξεχωριστών αναγκών τουριστών	1
Κοινά προγράμματα ψυχαγωγίας γειτνιαζόντων ξενοδοχείων	2

Η κοινή απάντηση που απορρέει από αυτή την ερώτηση είναι η ανάγκη για δημιουργία ξεχωριστών προϊόντων για το κάθε τμήμα της αγοράς το οποίο διαμορφώνεται ανάλογα με τα ειδικά ενδιαφέροντα των τουριστών. Αν και αυτή η ανάγκη έχει συζητηθεί και σε άλλες ερωτήσεις και απαντήσεις και κατά συνέπεια είναι μια αναμενόμενη απάντηση σε αυτή την ερώτηση, δεν παύει να έχει ιδιαίτερη σημασία κυρίως για το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες έχουν γενικά εκφράσει αρκετές και διαφορετικές απόψεις για τα πρώτα βήματα που πρέπει να γίνουν για τη δημιουργία ενός προϊόντος που θα καλύπτει ξεχωριστά τη κάθε μια από αυτές τις ομάδες. Αν και προέρχεται από 1 μόνο άτομο, σημαντική είναι η αναφορά στο γεγονός ότι αυτές οι ανάγκες θα πρέπει να ιεραρχηθούν για τον απλούστατο λόγο ότι όπως έχει αναγνωριστεί πιο πάνω, οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος τουριστών είναι αρκετές και η ταυτόχρονη προσπάθεια ικανοποίησης τους πιθανότατα να μην έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Αρκετό θα έλεγα ενδιαφέρον παρουσιάζει η άποψη 2 ατόμων για τη δημιουργία κοινών προγραμμάτων ψυχαγωγίας μεταξύ γειτνιαζόντων ξενοδοχείων:

‘Μια καλή ιδέα είναι η συνεργασία μεταξύ γειτονικών επιχειρήσεων ούτως ώστε οι πελάτες να μεταβαίνουν σε γειτονικές επιχειρήσεις για ψυχαγωγία.’

‘...με αυτό τον τρόπο θα καταπολεμείται η άνοια από το περιορισμό σε ένα ξενοδοχείο, ενώ θα δίνεται μεγαλύτερη δυνατότητα για κοινωνική συναναστροφή μεταξύ τουριστών και η ευκαιρία διευρυνόμενου ζωντανού περιβάλλοντος.’

Δύο άλλα άτομα έχουν τονίσει την ανάγκη για κρατικές επενδύσεις για τη δημιουργία τουρισμού γκολφ αλλά και τη δημιουργία καζίνο, κάτι που υπάρχει στα κατεχόμενα αλλά και σε όλες ανεξαιρέτως τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης:

‘Η προώθηση επενδυτικών πρωτοβουλιών θα εμπλουτίσει τη τουριστική υποδομή και τη τουριστική εμπειρία ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των στοχευόμενων τμημάτων της αγοράς, π.χ. καζίνο, μαρίνες, γήπεδα γκολφ.’

Τη δική της σημασία έχει και η αναφορά από 2 άτομα για πολιτιστικές εκδηλώσεις και επισκέψεις σε αξιοθέατα και άλλους χώρους ενδιαφέροντος που συνδυάζεται με την άποψη για συνεργασία μεταξύ γειτονικών ξενοδοχείων:

‘Στόχος είναι οι τουρίστες που επισκέπτονται τη Κύπρο τους μήνες εκτός αιχμής να μην περιοριστούν στα ξενοδοχεία τους αλλά να τους προσφερθούν εναλλακτικές προσφορές και ευκαιρίες για δραστηριότητες που θα εμπλουτίσουν τη τουριστική εμπειρία τους, όπως γνωριμία με στοιχεία του τοπικού πολιτισμού, παράδοσης, γαστρονομία και τοπικών προϊόντων.’

Ερώτηση 8 – Υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξης ενός τουριστικού προϊόντος το οποίο να είναι ελκυστικό και για τον εσωτερικό τουρισμό;

Πίνακας 8

Λέξεις, φράσεις, προτάσεις	Αριθμός συμμετεχόντων
Οι ενέργειες για την ανάπτυξη του χειμερινού τουρισμού από το εξωτερικό μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για τη προσέλκυση του εσωτερικού τουρίστα	12
Υπάρχουν σχετικά προγράμματα ήδη, προσήλωση σε θρησκευτικό τουρισμό, επισκέψεις στην ύπαιθρο, οινοποιεία, αρχαιολογικούς χώρους	5

Όλοι οι συμμετέχοντες δηλώνουν ότι οι ενέργειες οι οποίες έχουν αναγνωρισθεί στις προηγούμενες 7 ερωτήσεις με στόχο την ανάπτυξη του χειμερινού τουρισμού από το εξωτερικό μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για την ανάπτυξη του τουρισμού από το εσωτερικό, χωρίς αυτό να περιορίζεται κατ’ ανάγκη μόνο κατά τη διάρκεια του χειμώνα. Πέντε συμμετέχοντες τονίζουν ότι υπάρχουν ήδη κάποια προγράμματα όπως το ‘Κύπρος: Μικρές Αποδράσεις, Μεγάλες Εμπειρίες’ ενώ δηλώνουν και την ανάγκη για περισσότερη προσήλωση στο θρησκευτικό τουρισμό αλλά και επισκέψεις στην ύπαιθρο (αγρο-τουρισμό), σε οινοποιεία, σε αρχαιολογικούς χώρους και άλλα. Τα 2 πιο κάτω σχόλια συνοψίζουν σε μεγάλο βαθμό τις απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση:

‘Πέρα από το πρόγραμμα Κύπρος: Μικρές Αποδράσεις, Μεγάλες Εμπειρίες που λειτουργεί ήδη, μπορούν να αναπτυχθούν πολλές μορφές τουρισμού που να μπορούν να αξιοποιηθούν και από τον εσωτερικό τουρισμό. Αν πάρουμε για παράδειγμα το θρησκευτικό τουρισμό, ο συνδυασμός εκδρομών με περιηγήσεις σε χώρους θρησκευτικού ενδιαφέροντος, για τους οποίους ιδιαίτερα οι Ρώσοι δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, θα μπορούσε να αξιοποιηθεί και από τους Κύπριους.’

‘(δημιουργία προγραμμάτων που θα προσφέρουν) τη δυνατότητα γνωριμίας με τη πολιτιστική παράδοση, αξιοθέατα, αρχαιολογικούς χώρους, βυζαντινές εκκλησίες, ως επίσης και ευκαιρίες γνωριμίας με τη ζωή στην ύπαιθρο και την αυθεντική φιλοξενία.

Όλα αυτά μπορούν να αποτελέσουν εμπειρία και για των εσωτερικό τουρίστα.’

Ερώτηση 9 – Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιο πάνω ερωτήσεις, υπάρχει η δυνατότητα του εμπλουτισμού του τουριστικού μας προϊόντος με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε η Κύπρος να καταστεί τουριστικός προορισμός στο σύνολο του χρόνου και όχι μόνο ως επί το πλείστον κατά τη χειμερινή περίοδο;

Πίνακας 9

Λέξεις, φράσεις, προτάσεις	Αριθμός συμμετεχόντων
Συνεργασία ιδιωτικού και δημόσιου τομέα	6
Ύπαρξη απαραίτητων υποδομών για τον εμπλουτισμό του τουριστικού μας προϊόντος που να είναι όμως σε λειτουργία όλο το χρόνο	4

Οι απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση φωτογραφίζουν 2 πολύ σημαντικές παραμέτρους με πρώτη στη το γεγονός ότι η βελτίωση και συγκεκριμενοποίηση του τουριστικού μας προϊόντος είναι απολύτως απαραίτητο να γίνει μέσω της συνεργασίας, του προγραμματισμού και του συγχρονισμού του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Το πιο κάτω σχόλιο συνοψίζει τις σκέψεις από 6 συμμετέχοντες:

‘Ναι (υπάρχει) απλά λόγω της πολυπλοκότητας του προβλήματος της εποχικότητας, και δεδομένων μεταξύ άλλων της οριζόντιας διάστασης των απαιτούμενων πρωτοβουλιών από διάφορα υπουργεία και διευθύνσεις, της ανάγκης εμπλοκής και αρμονικής συνεργασίας πολλών κρατικών και ιδιωτικών φορέων με διαφορετικές προτεραιότητες, καθώς επίσης και της αδυναμίας διάθεσης πόρων είτε από κυβερνητικά τμήματα είτε από δανεισμό...έχουμε (μέχρι τώρα) αποτύχει στην αντιμετώπιση του προβλήματος της εποχικότητας το οποίο μας ταλανίζει για χρόνια.’

Η δεύτερη σημαντική παράμετρος έχει να κάνει με τις απόψεις τεσσάρων ατόμων που συγκλίνουν στο γεγονός ότι υπάρχουν οι απαραίτητες υποδομές για τον εμπλουτισμό του τουριστικού μας προϊόντος, οι οποίες κατ’ επέκταση για να αποδώσουν τα μέγιστα, πρέπει να είναι σε λειτουργία καθ’ όλη τη διάρκεια του χρόνου. Χαρακτηριστικά έχουμε τις ακόλουθες απαντήσεις:

‘Η Κύπρος μπορεί και πρέπει να οδηγηθεί προς αυτή τη κατεύθυνση. Είναι κρίμα η όλη υποδομή μας να χρησιμοποιείται μόνο για 6 μήνες το χρόνο.’

‘Βέβαια και ειδικά τώρα που ο τουρισμός είναι το μέλλον του τόπου. Δεν μπορεί να συνεχιστεί η σημερινή κατάσταση, με υποδομές εκατομμυρίων να αξιοποιούνται μόνο μερικές μέρες του χρόνου.’

Κεφάλαιο 5 – Συζήτηση / επίλογος

5.1 Ανάλυση στόχων και αποτελεσμάτων της έρευνας

Με βάση την οριοθέτηση των στόχων και αποτελεσμάτων της έρευνας στα κεφάλαια ένα και τέσσερα αντίστοιχα, μπορώ με σιγουριά να στηρίζω και να στοιχειοθετήσω τα ακόλουθα:

- Η θεωρητική επισκόπηση και ανάλυση άλλων περιπτώσεων συνυφασμένων σε πολλές παραμέτρους με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της Κύπρου ανέδειξαν ένα ευρύτερο πλαίσιο στρατηγικών επιλογών το οποίο η Κύπρος μπορεί να χρησιμοποιήσει ως βάση για την επιμήκυνση της τουριστικής της περιόδου και κατά τη χειμερινή περίοδο.
- Η Κύπρος έχει ως χώρα πολλές επιλογές όσο αφορά της πρακτικές δράσεις που μπορούν βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα να κτίσει το δικό της διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσο αφορά το χειμερινό τουριστικό της προϊόν.
- Οι επιλογές αυτές αποκτούν ακόμη μεγαλύτερη σημασία συγκρινόμενες συνολικά με τις ιδιαιτερότητες άλλων χωρών και νησιών και καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι έχει όλες τις προοπτικές να καταστεί ένας προορισμός που να προσφέρει το εύρος των αναγκών και ενδιαφερόντων του χειμερινού τουρίστα.
- Τις δυνατότητες που έχει η τουριστική μας βιομηχανία για να αποτελέσει φάρο ανάπτυξης της Κύπρου γενικότερα όπως έγινε και μετά τα γεγονότα της Τουρκικής εισβολής το 1974.

5.1.1 Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον (μοντέλο SWOT)

Τα αποτελέσματα από την ανάλυση των συνεντεύξεων στο κεφάλαιο τέσσερα φωτογραφίζουν αρκετές επιλογές οι οποίες στηρίζονται από τη πλειονότητα των συμμετεχόντων αλλά μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα ακόμη και από θέματα που έχουν αναφερθεί από μικρή μερίδα συμμετεχόντων. Με βάση και με το στρατηγικό μοντέλο ανάλυσης SWOT, υπάρχουν εσωτερικές αδυναμίες αλλά και ικανότητες που αν προσεχθούν, μπορούν να μετατρέψουν τις ευκαιρίες σε πρακτικές λύσεις και να καταστήσουν τη χώρα μας ανταγωνιστική όσο αφορά το τουριστικό της

προϊόν και το χειμώνα, ενώ δεν θα έλεγα ότι υπάρχουν πραγματικές απειλές που θέτουν σε κίνδυνο τη πιθανή ανάπτυξη τέτοιων λύσεων. Ξεκινώντας λοιπόν από το εσωτερικό μας περιβάλλον, βλέπουμε ότι υπάρχουν αρκετά εχέγγυα, με πιο σημαντικά τα ακόλουθα:

- Η δυνατότητα της επιλογής των ανοικτών αιθέρων (πίνακας 1).
- Η μείωση στα λειτουργικά κόστη των ξενοδοχείων με αναθεώρηση των τελών των ξενοδοχείων προς κρατικούς φορείς, οργανισμούς κοινής ωφελείας και κόστη ενέργειας (πίνακας 3).
- Ύπαρξη προγραμμάτων που να εφάπτονται των ειδικών ενδιαφερόντων χειμερινών τουριστών όπως θρησκευτικό τουρισμό και επισκέψεις σε ύπαιθρο, αρχαιολογικούς χώρους και οινοποιεία (πίνακας 8).
- Υφιστάμενες τουριστικές υποδομές οι οποίες μπορούν να εμπλουτίσουν το τουριστικό μας προϊόν κατά τη διάρκεια του ημερολογιακού χρόνου (πίνακας 9).

Θεωρώ ότι το πιο σημαντικό και μόνο ίσως εσωτερικό μας μειονέκτημα είναι η υφιστάμενη αδυναμία συνεργασίας μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (πίνακας 9) με το σχετικό σχόλιο που υπάρχει να οριοθετεί μια προβληματική κατάσταση λόγω των απαιτούμενων πρωτοβουλιών που απαιτούνται από διάφορα υπουργεία και κρατικούς φορείς. Επιβάλλεται να αντιμετωπιστεί με τη δέουσα προσοχή η διαφορετικότητα προτεραιοτήτων που έχουν κρατικοί και ιδιωτικοί φορείς και να κατανοήσουν ότι όλοι οι ιδιωτικοί και κρατικοί φορείς μπορούν να συμβάλουν με το δικό τους τρόπο στη δημιουργία ενός χειμερινού τουριστικού προϊόντος που να καλύπτει τις ανάγκες μας ως χώρα. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι ενώ η γεωγραφική θέση της Κύπρου προσδιορίστηκε ως ένα υφιστάμενο μεγάλο μειονέκτημα της χώρας μας σε σχέση με άλλους προορισμούς όπως την Ελλάδα (KOT, 2013, IMIC, 2014) τη Τενερίφη (CIT Magazine, 2012) και τις Ιταλία, Πορτογαλία (IMIC, 2014), αυτό δεν φαίνεται να το συμερίζονται οι συμμετέχοντες σε αυτή την έρευνα, κάτι που ισχύει και σε μεγάλο βαθμό για τα νησιά Κέιμαν. Επιπλέον, οι παράμετροι πάνω στις οποίες κτίστηκε η ανάπτυξη των νησιών αυτών ως χειμερινός τουριστικός προορισμός τα τελευταία χρόνια (συνεργασία με τον εθνικό αερομεταφορέα, προβολή ‘εξόδου από το κρύο’ και η συγκεκριμένη τους μάρκα) (Glidden, 2013) φαίνεται να είναι παράμετροι που μπορούν να υιοθετηθούν και από τη Κύπρο.

Εξωτερικά, υπάρχουν πολλές πτυχές που μπορούμε να εκμεταλλευθούμε ως χώρα έχοντας ως βάση το γεγονός ότι υπάρχουν πολλές ομάδες ειδικών ενδιαφερόντων τουριστών, πάντα σε σχέση με τη χώρα προέλευσης τους (πίνακας 2), αλλά και το γεγονός ότι το χειμερινό τουριστικό μας προϊόν είναι αρκετά διαφορετικό από το θερινό τουριστικό μας προϊόν (πίνακας 4). Επιπλέον, έχουμε τις ακόλουθες, συγκεκριμένες δράσεις και πτυχές:

- Μερικά από τα ειδικά χαρακτηριστικά του χειμερινού τουρίστα που πρέπει να ληφθούν υπόψη, είναι η ηλικία και συνταξιούχοι αλλά και η
- Οικογενειακή κατάσταση (πίνακας 5) και πιο συγκεκριμένα, ζευγάρια χωρίς παιδιά ή και ζευγάρια με παιδιά σε περιόδους διακοπών (πίνακας 6).
- Το γεγονός ότι χειμερινός τουρίστας μπορεί να θεωρηθεί και ο εντός της Κύπρου τουρίστας (με άλλα λόγια οι μόνιμοι κάτοικοι της χώρας) ανεξαρτήτως της χώρας καταγωγής τους (πίνακας 8).

Σε γενικές γραμμές, οι ηπιότερες κλιματολογικές συνθήκες της Κύπρου σε σχέση με τις χώρες προέλευσης των χειμερινών τουριστών όπως τις Σκανδιναβικές χώρες, τη Γερμανία και τη Ρωσία και κατ' επέκταση το γεγονός ότι ο χειμερινός τουρίστας δεν ψάχνει τόσο για θάλασσα και ήλιο όσο και κατά τη θερινή περίοδο, οριοθετούν προσαρμογή πάνω σε σχετικές ανάγκες που η Κύπρος έχει τις υποδομές για την ικανοποίηση τους. Σημαντική παράμετρος είναι και αυτή των αθλητικών (κυρίως ποδοσφαιρικών) ομάδων από χώρες που διακόπτουν τις διοργανώσεις τους για 1 με 2 μήνες κατά τη χειμερινή περίοδο και οι οποίες χρειάζονται προπονητικά κέντρα σε ηπιότερα κλίματα για τη διατήρηση της φυσικής κατάστασης των αθλητών τους ούτως ώστε να είναι σε ετοιμότητα με την επανέναρξη των πρωταθλημάτων των χωρών τους. Επίσης, κατά κόρον, τουρίστες τρίτης ηλικίας / συνταξιούχοι μπορούν να εκμεταλλευτούν την ύπαιθρο και το ορεινό φυσικό μας περιβάλλον από όπου και ξεκίνησε, όπως τονίζεται στο δεύτερο κεφάλαιο, η ανάπτυξη της τουριστικής μας βιομηχανίας στις αρχές του 1920 (Πλάτρες, Τροόδος, Κακοπετριά). Να τονισθεί επίσης και το γεγονός των πολλών διαφορετικών αρχαιολογικών τοποθεσιών όπως το Κούριο, το Κίτιον, η Αμαθούντα, οι Τάφοι των Βασιλέων, η Χοιροκοιτία και η Νέα Πάφος αλλά και θρησκευτικών ενδιαφερόντων όπως η Εκκλησία του Τιμίου Σταυρού, η Μονή του Αγίου Ιωάννη του Λαμπαδιστή και η Εκκλησία του Αγίου Νικολάου της Στέγης. Αξίζει εδώ να σημειωθεί η διαπίστωση από την Ιερά

Μητρόπολη Κωνσταντίας – Αμμοχώστου (2014) ότι για την ανάπτυξη του θρησκευτικού τουρισμού στη Κύπρο είναι αναγκαίο να γίνει γνωστή η ύπαρξη και των καθολικών ναών και μοναστηριών μας καθώς η πλειοψηφία των Χριστιανών σε όλο το κόσμο είναι καθολικοί.

5.1.2 Πρωτεύουσες και δευτερεύουσες δραστηριότητες (μοντέλο Value Chain)

Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων παρουσιάζουν ενδιαφέρον και όσο αφορά το μοντέλο Value Chain του Porter (1985), κυρίως μέσω της σύνδεσης τους με την έρευνα αγοράς / πωλήσεις και υπηρεσίες (πρωτεύουσες δραστηριότητες) αλλά και την δομή (δευτερεύουσες δραστηριότητες). Θεωρώ αρκετά σημαντική τη διαπίστωση, όπως αναφέρθηκε και στη προηγούμενη ενότητα (πίνακας 4), από όλους τους συμμετέχοντες, ότι το θερινό τουριστικό μας προϊόν διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από το χειμερινό τουριστικό μας προϊόν. Αυτό το γεγονός προδιαθέτει, σύμφωνα και με το μοντέλο Value Chain, το διαφορετικό τρόπο προώθησης του προϊόντος μας, συυφασμένο πάντα και με τις ανάλογες ανάγκες και ενδιαφέροντα του χειμερινού τουρίστα και ως εκ τούτου και το διαφορετικό τρόπο με τον οποίο το χειμερινό τουριστικό προϊόν θα καλύψει αυτές τις ανάγκες τόσο σαν τομέας υπηρεσιών αλλά και ευρύτερης εμπειρίας (Pine και Gilmore, 1999). Ξεχωρίζει επίσης και η δομή ως δευτερεύουσα δραστηριότητα στο συγκεκριμένο μοντέλο, κάτι που έχει επίσης αναφερθεί στη προηγούμενη ενότητα (πίνακας 9) ως σημαντικό εχέγγυο πάνω στο οποίο μπορεί να σταθεροποιηθεί και το χειμερινό τουριστικό μας προϊόν και κατά συνέπεια να καταστεί σημαντικός παράγοντας διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατ' επέκταση, βλέπουμε πως 2 από τα πιο σημαντικά μοντέλα στρατηγικού μάρκετινγκ μπορούν να εφαρμοστούν και να επεξηγηθούν μέσα και από το πρόβλημα της εποχικότητας του τουρισμού που αντιμετωπίζει η Κύπρος αλλά και μέσα από τις πιθανές πρακτικές εφαρμογές που έχουν οριοθετηθεί από συμμετέχοντες οι οποίοι έχουν άμεση και καθημερινή επαφή με το συγκεκριμένο θέμα, μέσα από την επαγγελματική τους ενασχόληση.

5.2 Περιορισμοί της έρευνας

Δεν θα έλεγα ότι είναι τόσο θέμα περιορισμών όσο αφορά τις συγκεκριμένες μεθόδους συλλογής και αξιολόγησης υλικού συνυφασμένου με τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης που έχουν επιλεγεί για τη συγκεκριμένη έρευνα. Στη προκειμένη περίπτωση, μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα ότι η έρευνα απέδωσε κάποια πολύ συγκεκριμένα στοιχεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη πράξη και μάλιστα άμεσα. Είναι γεγονός όμως ότι υπάρχουν αρκετοί άλλοι οργανισμοί που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως μελέτες περιπτώσεων αλλά και μέθοδοι μέσω των οποίων θα μπορούσαν να αναχθούν και αναλυθούν τα οποιαδήποτε αποτελέσματα. Θα πρέπει να τονισθεί ότι η μελέτη περίπτωσης έχει παρουσιασθεί από ερευνητές ως μια ανοικτού τύπου στρατηγική έρευνας μέσω της οποίας δεν μπορούν να τεκμηριωθούν συμπεράσματα πέραν πάσης αμφιβολίας (Dul και Hak, 2008) και ως εκ τούτου δεν μπορούν να γενικευθούν. Από την άλλη, ερευνητές όπως ο Yin (2009), παρουσιάζουν τη μελέτη περίπτωσης ως μια μέθοδο η οποία μπορεί να αποβεί χρήσιμη αν σε γενικές γραμμές εξαχθούν ίδια συμπεράσματα σε παρόμοιας φύσεως μελέτες περιπτώσεων. Η επιλογή του ΚΟΤ ως μελέτη περίπτωσης για τη συγκεκριμένη έρευνα, όπως παρουσιάζεται και στο κεφάλαιο τρία, έγινε λόγω του ότι είναι ο οργανισμός που έχει τη βασική ευθύνη για την ανάπτυξη και προώθηση του τουριστικού μας προϊόντος. Παράλληλα όμως πρέπει να τονισθεί και η παρουσία συμμετεχόντων από άλλους οργανισμούς που έχουν άμεση σχέση με το τουριστικό μας προϊόν όπως τον Παγκύπριο Σύνδεσμο Ξενοδόχων (ΠΑΣΥΞΕ), τις Εταιρείες Τουριστικής Ανάπτυξης Λάρνακας και Λεμεσού, Πάφου, Λευκωσίας, Αμμοχώστου, το τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας, τη Hermes Airport και το Σύνδεσμο Τουριστικών Επιχειρήσεων Κύπρου (ΣΤΕΚ).

Με αυτό τον τρόπο τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων έχουν ευρύτερη σημασία αν αναλογισθούμε ότι σε αρκετές περιπτώσεις υπήρχε απόλυτη ομοφωνία όσο αφορά συγκεκριμένες απαντήσεις (πίνακες 1, 2, 4, 5, 7 και 8). Με άλλα λόγια, υπάρχει συνέπεια και συνέχεια στις απαντήσεις των συμμετεχόντων από διαφορετικούς οργανισμούς οι οποίοι έχουν το τουρισμό και το τουριστικό μας προϊόν ως τη κύρια τους ασχολία, κάτι που τονίζει ο Yin (2009) ως απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της επιλογής της μελέτης περίπτωσης ως μεθόδου έρευνας. Κατ' επέκταση, το τι πιστεύω ότι πρέπει να γίνει από μια μελλοντική έρευνα που θα ασχοληθεί με την επιμήκυνση του τουριστικού προϊόντος της Κύπρου και κατά τη χειμερινή περίοδο,

είναι η εμπάθυνση του ρόλου που μπορούν να έχουν οι οργανισμοί από τους οποίους προέρχονται οι υπόλοιποι συμμετέχοντες πέραν από τον ΚΟΤ. Πέραν τούτου, όπως φαίνεται από τις απαντήσεις στην ερώτηση εννέα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα έχει η διερεύνηση για το πώς θα μπορούσαν να συνεργαστούν με συγκεκριμένες και στοχευόμενες ενέργειες ο ιδιωτικός και ο δημόσιος τομέας όσο αφορά το τουριστικό μας προϊόν γενικότερα αλλά και συγκεκριμένα για τη χειμερινή περίοδο. Η επιλογή ερωτηματολογίων με ποσοτικές απαντήσεις όπως για παράδειγμα η κλίμακα Likert που μετρά το μέγεθος με το οποίο ένα άτομο συμφωνεί ή διαφωνεί με μια συγκεκριμένη τοποθέτηση ή και οι ανοικτού τύπου συνεντεύξεις είναι ενδιαφέρουσες μέθοδοι έρευνας (Saunders et al, 2012). Κατά την άποψη μου όμως, δεν θα βοηθήσουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων που θα μπορούν να βοηθήσουν πρακτικά και άμεσα την ανάπτυξη και τη σταθεροποίηση ενός ανταγωνιστικού τουριστικού προϊόντος όπως έγινε με τη ποσοτική ανάλυση των συνεντεύξεων σε αυτή την έρευνα.

5.3 Επίλογος

Η παρούσα έρευνα εξέτασε τους τρόπους, οι οποίοι μπορούν άμεσα και πρακτικά να συντελέσουν στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου στη Κύπρο και κατά τη χειμερινή περίοδο, οριοθετώντας το στρατηγικό πλάνο του ΚΟΤ για τη πενταετία 2011-2015 ως βάση. Το γενικότερο πρόβλημα της Κύπρου όσο αφορά το τουριστικό της προϊόν, έχει να κάνει με το γεγονός ότι μέχρι σήμερα η Κύπρος προωθείτο σαν θερινός προορισμός, έχοντας τις παραλίες και τον ήλιο της ως τα 2 βασικά τις ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλους προορισμούς κατά τη συγκεκριμένη περίοδο. Ως εκ τούτου, η έρευνα ασχολήθηκε τόσο με τις διαφορετικές ανάγκες του θερινού τουρίστα και το βαθμό με τον οποίο η Κύπρος μπορεί να τις ικανοποιήσει, τόσο από πλευράς υφιστάμενων υποδομών αλλά και άλλων κινήσεων προς αυτή τη κατεύθυνση. Το πρωτογενές υλικό από 15 ημι-δομημένες συνεντεύξεις με άτομα που δουλεύουν στο ΚΟΤ και άλλους τουριστικούς οργανισμούς στη Κύπρο, αναλύθηκε ποσοτικά με προσήλωση σε συγκεκριμένες λέξεις, φράσεις και προτάσεις που φωτογράφιζαν σημαντικά στοιχεία των εννέα ερωτήσεων που αποτελούσαν τον οδηγό συνεντεύξεων. Πέραν από το πρωτογενές υλικό, χρησιμοποιήθηκε και δευτερογενές υλικό από πηγές του ΚΟΤ, συνέδρια με θέμα την επιμήκυνση της

τουριστικής περιόδου και κατά τη χειμερινή περίοδο και γενικότερα βιβλιογραφία που φωτογραφίζει σημαντικές παραμέτρους για την επίτευξη της επιμήκυνσης. Για περεταίρω στήριξη των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων, χρησιμοποιήθηκαν τα στρατηγικά μοντέλα SWOT και Value Chain που ερευνούν τόσο τις εσωτερικές δυνατότητες και αδυναμίες ενός οργανισμού (ή και χώρας όπως στη περίπτωση αυτής της διατριβής) όσο και τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές.

Εν κατακλείδι, η έρευνα έχει καταφέρει να οριοθετήσει σε σημαντικό βαθμό τις ενέργειες που πρέπει και μπορούν να γίνουν άμεσα ούτως ώστε να καταφέρουμε ως χώρα να προσφέρουμε, και μάλιστα βραχυπρόθεσμα, ένα ανταγωνιστικό τουριστικό προϊόν και κατά τη χειμερινή περίοδο. Το μεγάλο πρόβλημα της Κύπρου μέχρι σήμερα είναι η έλλειψη συνολικής προσπάθειας και συνεργασίας από σημαντικούς κρατικούς και ιδιωτικούς φορείς και η κατανόηση ότι η τουριστική μας βιομηχανία μπορεί να αποτελέσει φάρο ανάπτυξης στη προσπάθεια που καταβάλλει η χώρα μας για έξοδο από την οικονομική κρίση το συντομότερο δυνατό. Το γεγονός ότι η έρευνα έχει αναγνωρίσει πολλές και διαφορετικές υφιστάμενες δομές και παραμέτρους που μαζί μπορούν να δημιουργήσουν ένα πλούσιο τουριστικό προϊόν με γερές και μακροπρόθεσμες προοπτικές, κρίνεται ως ο πιο σημαντικός παράγοντας για να μπορέσουμε να ανταγωνιστούμε χώρες και νησιά με γεωγραφική εγγύτητα όπως η Ελλάδα και η Ισπανία αλλά και περιπτώσεις όπως τα νησιά Κέιμαν. Η προσέλκυση τουριστών και κατά τη χειμερινή περίοδο δεν είναι κάτι πέραν από τις δυνατότητες μας, πρέπει όμως να δώσουμε στο χειμερινό τουρίστα ένα προϊόν το οποίο να είναι προσαρμοσμένο στις ειδικές ανάγκες και ενδιαφέροντα του, κάνοντας τον να ξεφύγει από την πλέον ασφυκτιούσα μας εικόνα ως αποκλειστικά και μόνο θερινός τουριστικός προορισμός.

Βιβλιογραφία

Boddy, D. (2011), *Management: An Introduction*, 5th ed., Essex: Pearson Education Ltd

Boyne, G. and Meier, K. (2009), Environmental Change, Human Resources and Organizational Turnaround, *Journal of Management Studies*, Vol.46 (5), pp.835-863

Bryman A. and Bell, E. (2007) *Business Research Methods*, 2nd ed., Oxford: Oxford University Press

Cannella, A., Park, J. and Lee, H. (2008), Top management team top functional diversity and firm performance: Examining the roles of team collocation and environmental uncertainty, *Academy of Management Journal*, Vol.51 (4), pp.768-784

Cravens, D. And Piercy, N. (2012), *Strategic Marketing*, 10th ed., McGraw-Hill Irwin

Czarniawska, B. (1997) *Narrating the Organization*, Chicago: The University of Chicago Press

Dul, J. and Hak, T. (2008), *Case Study Methodology in Business Research*, Oxford: Butterworth-Heinemann

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. and Jackson, P. (2008), *Management Research: Theory and Research*, 3rd ed., London: Sage

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. and Lowe, A. (2008) *Management research: an introduction*, London: Sage

Glidden, C. (2013), From Stress to Success, *The Parliamentarian*, Vol.1, pp.24-27

Goffman, E. (1990) *Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity*, Harmondsworth: Penguin

Hirtes, M. (2012), S&P Capital IQ holds sales conference in Tenerife, *CIT Magazine*, 27th September

Johnson, G., Whittington, R. and Scholes, K. (2011), *Exploring Strategy: Text and Cases*, 9th ed., Essex: Pearson Education Ltd

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (2002), *Principles of Marketing*, 3rd ed., Essex: Pearson Education Ltd

Lovelock, C. and Wirtz, J. (2011), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 7th ed., New Jersey: FT Prentice Hall

Pine, J. and Gilmore, J. (1999), *The Experience Economy*, Boston: Harvard Business School Press

Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press

Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, New York: Free Press

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2012), *Research Methods for Business Students*, 12th ed., Essex: Pearson Education Ltd

Strauss, A. and Corbin, J. (1998), *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd ed., Thousand Oaks: Sage

Thompson, A., Strickland, A. and Gamble, J. (2010), *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*, 17th ed., New York: McGraw-Hill Irwin

Volberda, H., Morgan, R., Reinmoeller, P., Hitt, M., Ireland, R. and Hoskisson, R. (2010), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 9th ed., UK: Cengage Learning EMEA

Yin, R. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*, 4th ed., London: Sage

Ιερά Μητρόπολις Κωνσταντίας – Αμμοχώστου (2014), Πολιτιστικός-Θρησκευτικός Τουρισμός: η ανερχόμενη δύναμη, <http://www.imconstantias.org.cy/1462.html> (είσοδος την 12/05/2014)

Παπαδάκης, Β. (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου

IMIC (2014), *Αντιμετωπίζοντας με επιτυχία την εποχικότητα στο τουρισμό: από τη θεωρία στη πράξη*, 10^ο Συνέδριο IMIC, Αθήνα, Μάρτιος 2014

ΚΟΤ (2011), *Στρατηγική Τουρισμού 2011-2015*, Λευκωσία

ΚΟΤ (2013), *Επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και αντιμετώπιση της εποχικότητας*, Συνεδριακό κέντρο 'Φιλοξενία', Λευκωσία, Νοέμβριος 2013

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Ερωτήσεις συνεντεύξεων

1. Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να βελτιωθεί άμεσα η προσβασιμότητα από άλλες χώρες στη Κύπρο, κατά τη χειμερινή περίοδο;
2. Μπορεί αυτή η προσβασιμότητα να συνδεθεί και με συγκεκριμένες ανάγκες τουριστών από συγκεκριμένες χώρες;
3. Με ποιους τρόπους μπορεί πιθανή αύξηση της προσβασιμότητας της Κύπρου να συνδεθεί και με τη δημιουργία ενός (ακόμη) πιο ανταγωνιστικού τουριστικού προϊόντος κατά τη χειμερινή περίοδο;
4. Υπάρχουν τρόποι διαφοροποίησης του τουριστικού προϊόντος της χειμερινής περιόδου από το τουριστικό προϊόν της θερινής περιόδου;
5. Ποια χαρακτηριστικά στοιχεία του προφίλ του χειμερινού τουρίστα πρέπει να ληφθούν υπόψη στη προσπάθεια επικοινωνίας του τουριστικού προϊόντος όσο αφορά το συγκεκριμένο τμήμα αγοράς;
6. Κατ' επέκταση, σε ποιες κοινωνικό-οικονομικές και ηλικιακές ομάδες πρέπει να διαχωριστεί το συγκεκριμένο τμήμα αγοράς (του χειμερινού τουρίστα);
7. Με ποιους τρόπους μπορεί να δημιουργηθεί άμεσα ένα προϊόν το οποίο να καλύπτει ξεχωριστά τη κάθε μια από αυτές τις ομάδες;
8. Υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξης ενός τουριστικού προϊόντος το οποίο να είναι ελκυστικό και για τον εσωτερικό τουρισμό;
9. Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιο πάνω ερωτήσεις, υπάρχει η δυνατότητα του εμπλουτισμού του τουριστικού μας προϊόντος με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε η Κύπρος να καταστεί τουριστικός προορισμός στο σύνολο του χρόνου και όχι μόνο ως επί το πλείστον κατά τη θερινή περίοδο;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Ερωτήσεις συνεντεύξεων

Μαρίνος Μενελάου.

Τουριστικός Λειτουργός Α΄ ΚΟΤ

Ο κ. Μενελάου ασχολείται με θέματα χειμερινού Τουρισμού. Ασχολήθηκε στο παρελθόν ιδιαίτερα σε θέματα που αφορούν προσβασιμότητα και ανοικτούς αιθέρους.

10. Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να βελτιωθεί άμεσα η προσβασιμότητα από άλλες χώρες στη Κύπρο, κατά τη χειμερινή περίοδο;

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η εφαρμογή πολιτικής ανοικτών αιθέρων θα μπορούσε να βοηθήσει τα μέγιστα την προσβασιμότητα στην Κύπρο. Η πολιτική ανοικτών αιθέρων θεωρητικά είναι ένα δύσκολο εγχείρημα. Ένα άλλος τρόπος βελτίωσης της προσβασιμότητας είναι να βελτιωθούν οι διακρατικές συμφωνίες με τις τρίτες χώρες, και να αδειοδοτηθούν περισσότεροι αερομεταφορείς ως “designated carriers”.

11. Μπορεί αυτή η προσβασιμότητα να συνδεθεί και με συγκεκριμένες ανάγκες τουριστών από συγκεκριμένες χώρες;

Θα μπορούσαμε να εστιάσουμε τις ενέργειες μας σε χώρες αλλά και σε ομάδες ατόμων που ταξιδεύουν πιο εύκολα την χειμερινή περίοδο. Συνταξιούχοι από κρύες χώρες (κυρίως σκανδιναβικές) που λόγω των χαμηλών θερμοκρασιών προτιμούν να ταξιδεύουν την χειμερινή περίοδο.

12. Με ποιους τρόπους μπορεί πιθανή αύξηση της προσβασιμότητας της Κύπρου να συνδεθεί και με τη δημιουργία ενός (ακόμη) πιο ανταγωνιστικού τουριστικού προϊόντος κατά τη χειμερινή περίοδο;

Μια πιθανή αύξηση της προσβασιμότητας θα φέρει στην χώρα μας τις αφήξεις οι οποίες είναι αναγκαίες για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Για να μπορέσουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να παραμείνουν σε λειτουργία κατά την χειμερινή περίοδο θα πρέπει να γίνει περιορισμός των λειτουργικών τους εξόδων ούτως ώστε μια επιχείρηση να έχει κάποιου

είδους κίνητρο για να παραμείνει σε λειτουργία. Ο περιορισμός των λειτουργικών εξόδων μια ξενοδοχειακής επιχείρησης μπορεί να γίνει μέσω της αναθεώρηση τελών χειμερινών μηνών προς Δημόσιους Οργανισμούς κοινής ωφελείας όπως ΑΗΚ, CYTA, Συμβούλια Αποχετεύσεων, Συμβούλια Υδατοπρομήθειας κ.α

Επιπρόσθετα η αύξηση της ανταγωνιστικότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα μπορούσε να επιτευχθεί και μέσω της μείωσης του κόστους εργοδότησης. Επιβάλλεται η ριζική επανεξέταση του ανεργειακού επιδόματος, κατά τρόπο που το ζητούμενο να μην είναι η καταβολή αποζημίωσης για παραμονή εκτός εργασίας, αλλά η παροχή κινήτρου για διατήρηση των ξενοδοχειακών μονάδων σε λειτουργία για περισσότερο διάστημα κατά την χειμερινή περίοδο.

13. Υπάρχουν τρόποι διαφοροποίησης του τουριστικού προϊόντος της χειμερινής περιόδου από το τουριστικό προϊόν της θερινής περιόδου;

Ασφαλέστατα. Κατά την θερινή περίοδο οι επισκέπτες της Κύπρου ενδιαφέρονται κυρίως για τον ήλιο και της παραλίες μας. Κατά την χειμερινή περίοδο θα πρέπει να αναζητηθούν τρόποι ούτως ώστε οι επισκέπτες της Κύπρου να απολαμβάνουν πέρα από τις καλές καιρικές συνθήκες και άλλες εμπειρίες. Κατά την χειμερινή περίοδο θα πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας στον Τουρισμό Ειδικών Ενδιαφερόντων, όπως Αθλητικός Τουρισμός, Ποδηλατικός Τουρισμός, Τουρισμός Γκολφ, Περιπατητικός Τουρισμός, Συνεδριακός Τουρισμός, Τουρισμός Υγείας , Πολιτιστικός Τουρισμός, Θρησκευτικός Τουρισμός

14. Ποια χαρακτηριστικά στοιχεία του προφίλ του χειμερινού τουρίστα πρέπει να ληφθούν υπόψη στη προσπάθεια επικοινωνίας του τουριστικού προϊόντος όσο αφορά το συγκεκριμένο τμήμα αγοράς;

Ο χειμερινός τουρίστας έχει συνήθως χαμηλότερη οικονομική δυνατότητα, πιθανόν να μην έχει εργασιακές και οικογενειακές υποχρεώσεις.. Έχει συνήθως ειδικά ενδιαφέροντα και τις περισσότερες φορές διαμένει στην Κύπρο για μακρά χρονική περίοδο.

15. Κατ' επέκταση, σε ποιες κοινωνικό-οικονομικές και ηλικιακές ομάδες πρέπει να διαχωριστεί το συγκεκριμένο τμήμα αγοράς (του χειμερινού τουρίστα);

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω ο χειμερινός τουρίστας έχει συνήθως χαμηλότερη οικονομική δυνατότητα και ηλικιακά μπορούμε να τους τοποθετήσουμε άνω των 45 ετών.

16. Με ποιους τρόπους μπορεί να δημιουργηθεί άμεσα ένα προϊόν το οποίο να καλύπτει ξεχωριστά τη κάθε μια από αυτές τις ομάδες;

Ο θεσμός του All inclusive είναι κάτι που ακριβώς έχει αναπτυχτεί για να ικανοποιήσει τις ομάδες χαμηλής οικονομικής δυνατότητας, για αυτούς που έχουν έλεγχο σε αυτά που ξοδεύουν. Επιπρόσθετα θα μπορούσαμε να αναπτύξουμε ξεχωριστά τα ειδικά ενδιαφέροντα τα οποία αποτελούν εναλλακτικές μορφές τουρισμού και που απευθύνονται σε εξειδικευμένη πελατεία και που κατά κανόνα δεν εξαρτώνται από το θερινό μοντέλο ήλιος-θάλασσα, του τουριστικού προϊόντος της Κύπρου.

Η πελατεία αυτή έχει συγκεκριμένες απαιτήσεις και ενδιαφέροντα, η ενασχόληση με τα οποία αποτελεί τις περισσότερες φορές το κύριο κριτήριο επιλογής προορισμού.

17. Υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξης ενός τουριστικού προϊόντος το οποίο να είναι ελκυστικό και για τον εσωτερικό τουρισμό;

Ήδη λειτουργεί το πρόγραμμα “Κύπρος Μικρές Αποδράσεις, Μεγάλες Εμπειρίες” που επικεντρώνεται στην προσφορά οργανωμένων πακέτων με μικρές αποδράσεις σε γνωστά και άγνωστα, μέρη της Κύπρου. Θα μπορούσαν ωστόσο να δημιουργηθούν και άλλα νέα προγράμματα με την συμμετοχή και συμβολή του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα π.χ. δωρεάν ή

χαμηλή επιβάρυνση δωματίου υπό την προϋπόθεση λήψης όλων των γευμάτων/ ποτών/ροφημάτων εντός του καταλύματος διαμονής, δωρεάν είσοδο σε αρχαιολογικούς και πολιτιστικούς χώρους, επιχορηγημένες δημόσιες συγκοινωνίες κ.λπ.

18. Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιο πάνω ερωτήσεις, υπάρχει η δυνατότητα του εμπλουτισμού του τουριστικού μας προϊόντος με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε η Κύπρος να καταστεί τουριστικός προορισμός στο σύνολο του χρόνου και όχι μόνο ως επί το πλείστον κατά τη θερινή περίοδο;

Βέβαια. Με βάση ανεξάρτητες πηγές (BBC Weather Report, Holiday-weather.com), η Κύπρος επιδεικνύει στατιστικά το ηπιότερο χειμερινό κλίμα . Για τον μήνα Νοέμβριο, η Κύπρος συγκρίνεται ευνοϊκά, ακόμα και σε αντιπαραβολή με τον πλέον καθιερωμένο χειμερινό προορισμό για τη Βόρεια Ευρώπη, τις Κανάριους Νήσους.

Άλλα θετικά χαρακτηριστικά της Κύπρου όπως μικρότερη χρονική διάρκεια πτήσης από Γερμανία/Σκανδιναβικές χώρες, συγκρίσιμη τιμή πακέτου το χειμώνα, οι καιρικές συνθήκες και η υφιστάμενη δομή της ξενοδοχειακής μας βιομηχανίας βελτιώνει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα της Κύπρου έναντι παραδοσιακών Μεσογειακών προορισμών οι οποίοι είναι εκτός αγοράς π.χ. Ελληνικά νησιά, Κροατία, σημαντικά resorts της Τουρκίας.

Ερωτήσεις συνεντεύξεων

HERMES AIRPORT

1. Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να βελτιωθεί άμεσα η προσβασιμότητα από άλλες χώρες στη Κύπρο, κατά τη χειμερινή περίοδο;

Για να μπορέσουμε να βελτιώσουμε την προσβασιμότητα θα πρέπει το κράτος να αναλάβει δυναμικά προς αυτή την κατεύθυνση. Θα ήθελα να αναφέρω ότι οι πλείστες αεροπορικές εταιρείες πραγματοποιούν απευθείας πτήσεις για Κύπρο και δεν ενδιαφέρονται για hub (αεροπορικές βάσεις).

Οι αεροπορικές εταιρείες συμπεριλαμβανομένων και των εταιρειών χαμηλού κόστους για να αρχίσουν δραστηριότητες στην Κύπρο θέλουν να έχουν την δυνατότητα να επεκταθούν και στη Μέση Ανατολή. Στη συνέχεια θα ενδιαφερθούν για την ελληνική αγορά και την αγορά του Η.Β. Για νέες αγορές είναι επιθυμητές και οι εταιρείες με χαμηλά ναύλα.

Τα σχέδια κινήτρων της Hermes είναι στοχευόμενα και μετρήσιμα. Και δίνονται ανάλογα με τον αριθμό ατόμων που φέρνουν οι πελάτες ιδιαίτερα την χειμερινή περίοδο.

Φέτος θα δοκιμαστούν δρομολόγια από την Σκανδιναβία και αν δεν υπάρξει στήριξη και από τους άλλους φορείς (βελτίωση προϊόντος, προβολή) τότε οι εταιρείες αυτές μπορεί να εγκαταλείψουν αυτά τα δρομολόγια.

2. Μπορεί αυτή η προσβασιμότητα να συνδεθεί και με συγκεκριμένες ανάγκες τουριστών από συγκεκριμένες χώρες;

Ναι. Μπορούμε π.χ να αξιοποιήσουμε την προσβασιμότητα με τα ειδικά προϊόντα και τους μεμονωμένους τουρίστες. Εδώ θέλω να προσθέσω ότι θα πρέπει να μελετήσουμε τις ανάγκες της κάθε αγοράς ξεχωριστά και να προσεγγίσουμε την όχι μόνο αεροπορικές εταιρείες αλλά και οργανωτές ταξιδιών.

3. Με ποιους τρόπους μπορεί πιθανή αύξηση της προσβασιμότητας της Κύπρου να συνδεθεί και με τη δημιουργία ενός (ακόμη) πιο ανταγωνιστικού τουριστικού προϊόντος κατά τη χειμερινή περίοδο;

Η αύξηση της προσβασιμότητας δεν μπορεί από μόνη δεν μπορεί από μόνη της να βοηθήσει στην ανάπτυξη του χειμερινού τουρισμού. Ο τουρίστας έχω την εντύπωση ότι επιζητά και ένα ολοκληρωμένο χειμερινό προϊόν. Γενικά η Κύπρος αντιμετωπίζει ένα ευρύτερο γενικό πρόβλημα ανταγωνιστικότητας σε θέματα συνολικής τιμής πακέτου και τιμής επί μέρους παρεμφερών υπηρεσιών (φαγητό, ταξί είδη πρώτης ανάγκης). Θα πρέπει η Κύπρος να είναι έτοιμη να ανταγωνιστεί άλλους χειμερινούς προορισμούς και σε θέματα τιμής αλλά και σε θέματα ποιότητας. Υπάρχει πρόβλημα όσον αφορά την εικόνα της Κύπρου ως χειμερινού προορισμού ανάμεσα σε Οργανωτές Ταξιδιών και αεροπορικές εταιρείες. Είναι δύσκολο ανέφερε να προωθηθεί ως οτιδήποτε άλλο εκτός από προορισμός Sun and Sea. Αν δεν καταφέρουμε να αλλάξουμε αυτή την εικόνα είτε στους συνεργάτες μας είτε στον πελάτη, κι αν δεν δουλέψουμε ως αλυσίδα, δεν θα υπάρχει μέλλον. Ρωτήθηκαν αεροπορικές εταιρείες τι κίνητρα χρειάζονται για να εγκαινιάσουν χειμερινά προγράμματα και απάντησαν ότι αυτό θα σήμαινε φοβερά μεγάλη επένδυση από μέρους τους.

4. Υπάρχουν τρόποι διαφοροποίησης του τουριστικού προϊόντος της χειμερινής περιόδου από το τουριστικό προϊόν της θερινής περιόδου;

Ο ήλιος και η θάλασσα είναι αδιαμφισβήτητα το μεγάλο μας πλεονέκτημα. Ωστόσο δεν είμαστε η μόνη χώρα που διαθέτει τα πιο πάνω. Ο θερινός τουρίστας θα λέγαμε ότι είναι πιο εύκολο να ικανοποιηθεί. Ο τουρίστας του χειμώνα πιθανόν να αναζητά κάτι περισσότερο για να ικανοποιηθεί αφού τείνει να είναι πιο απαιτητικός.

5. Ποια χαρακτηριστικά στοιχεία του προφίλ του χειμερινού τουρίστα πρέπει να ληφθούν υπόψη στη προσπάθεια επικοινωνίας του τουριστικού προϊόντος όσο αφορά το συγκεκριμένο τμήμα αγοράς;

Γενικά θα λέγαμε ότι ο τουρίστας της χειμερινής περιόδου είναι αυτός των ειδικών ενδιαφερόντων. Ωστόσο δεν μπορούμε να στοχεύσουμε μόνο στον τουρισμό αυτό καθώς οι αριθμοί αυτοί δεν είναι αρκετοί για να οδηγήσουν σε ναύλωση αεροπλάνων.

- 6. Κατ' επέκταση, σε ποιες κοινωνικό-οικονομικές και ηλικιακές ομάδες πρέπει να διαχωριστεί το συγκεκριμένο τμήμα αγοράς (του χειμερινού τουρίστα);**

Δεν νομίζω ότι πρέπει να διαχωρίσουμε τον χειμερινό τουρίστα με αυτό τον τρόπο. Θα πρέπει να κινηθούμε προς το τι αναζητά ο χειμερινός τουρίστας και να προσπαθήσουμε να αναπτύξουμε αυτό το προϊόν.

- 7. Με ποιους τρόπους μπορεί να δημιουργηθεί άμεσα ένα προϊόν το οποίο να καλύπτει ξεχωριστά τη κάθε μια από αυτές τις ομάδες;**

Είναι σημαντικό να γίνει μια πελατοκεντρική προσέγγιση και να ιεραρχηθούν τα ειδικά προϊόντα με τρόπο που να γίνεται κεφαλαιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων.

- 8. Υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξης ενός τουριστικού προϊόντος το οποίο να είναι ελκυστικό και για τον εσωτερικό τουρισμό;**

Ο Κύπριος τουρίστας είναι και αυτός τουρίστας.

- 9. Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιο πάνω ερωτήσεις, υπάρχει η δυνατότητα του εμπλουτισμού του τουριστικού μας προϊόντος με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε η Κύπρος να καταστεί τουριστικός προορισμός στο σύνολο του χρόνου και όχι μόνο ως επί το πλείστον κατά τη θερινή περίοδο;**

Θα πρέπει να γίνει μια ολιστική προσπάθεια και να δημιουργηθούν οι υποδομές ώστε να μπορούμε να προσελκύουμε και τον χειμερινό τουρίστα.