

Το κρυφό κόστος του συντονισμού των τουριστικών επιχειρήσεων Οι επιπτώσεις για τους εργαζόμενους και την βιώσιμη ανάπτυξη



Αγγελική Ν. Μενεγάκη
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο
Ηράκλειο, Κρήτης
Email amenehaki@hmu.gr



Κωνσταντίνος Σερφές
Καθηγητής
Drexel University
Philadelphia, PA, ΗΠΑ
E-mail: ks346@drexel.edu

της Αγγελικής Μενεγάκη & του Κωνσταντίνου Σερφέ

Εισαγωγή

Ένας μεγάλος τουριστικός προορισμός, όπως η Κρήτη, συνιστά μια ολοκληρωμένη και σύνθετη οντότητα και όχι απλώς ένα άθροισμα μεμονωμένων επιχειρήσεων. Αποτελεί το σύνολο της τουριστικής εμπειρίας, η οποία διαμορφώνεται μέσα από τον συντονισμό και τη συνέργεια υπηρεσιών και δραστηριοτήτων που λειτουργούν συμπληρωματικά μεταξύ τους. Στον τουρισμό, οι βασικές υπηρεσίες – μεταφορά, καταλύματα, τοπικές μετακινήσεις, δραστηριότητες – είναι συμπληρωματικά αγαθά. Αυτό σημαίνει ότι η ζήτηση για τη μία εξαρτάται από την ύπαρξη και την ποιότητα των άλλων. Χωρίς τη συμμετοχή και τη συνοχή όλων των επιμέρους στοιχείων, το παζλ της τουριστικής εμπειρίας παραμένει ελλιπές και ατελές.

Η κυρίαρχη οικονομική ανάλυση για τα τουριστικά συστήματα έχει εστιάσει παραδοσιακά στη βελτίωση της αποδοτικότητας μέσω συντονισμού των επιμέρους

επιχειρήσεων-κρίκων της αλυσίδας αξίας στον τουρισμό. Αυτή η προσέγγιση θεωρεί ότι όταν επιχειρήσεις που προσφέρουν συμπληρωματικά προϊόντα συνεργάζονται, π.χ. μέσω πακέτων, μιας κοινής στρατηγικής ή ενός ταξιδιωτικού πράκτορα κτλ., τότε εσωτερικοποιούν τα θετικά οφέλη που δημιουργούν μεταξύ τους. Θεωρητικά αυτό οδηγεί σε υψηλότερη προσφορά προϊόντος, χαμηλότερες συνολικές τιμές για τον τουρίστα και υψηλότερα κέρδη για τις επιχειρήσεις, ένα κλασικό αποτέλεσμα του «όλοι κερδίζουμε».

Όταν όμως ο συντονισμός των τουριστικών επιχειρήσεων εξετάζεται όχι μόνο υπό το πρίσμα της αγοράς προϊόντος αλλά συμπεριλαμβάνεται και η αγορά εργασίας, αποκαλύπτονται νέες δυναμικές: σε προορισμούς με περιορισμένο εργατικό δυναμικό, ο συντονισμός μπορεί να λειτουργήσει εις βάρος των τουριστών και των εργαζομένων, οδηγώντας σε υψηλότερες τιμές, συγκράτηση μισθών και περιορισμό της απασχόλησης, με τα οφέλη να συγκεντρώνονται κυρίως στις επιχειρήσεις.

Ένα πρακτικό παράδειγμα

Έστω μια αεροπορική εταιρεία που μεταφέρει τουρίστες σε έναν προορισμό και μια ξενοδοχειακή αλυσίδα που τους φιλοξενεί. Οι δύο επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε συμπληρωματικά τμήματα της ίδιας τουριστικής αλυσίδας αξίας.

Περίπτωση μη συντονισμού

Σε μια κατάσταση μη συντονισμού, η κάθε επιχείρηση καθορίζει την τιμή και την ποσότητα της, θεωρώντας δεδομένη την επιλογή της άλλης. Στην ισορροπία της αγοράς που προκύπτει, καμία δεν μπορεί να ωφεληθεί από μονόπλευρη αλλαγή της τιμής της, δεδομένης της τιμολογιακής πολιτικής της άλλης.

Η αεροπορική εταιρεία δεν έχει κίνητρο να μειώσει το εισιτήριο για να αυξήσει τη ζήτηση, αν το ξενοδοχείο κρατά υψηλές τιμές και το συνολικό κόστος του πακέτου παραμένει υψηλό. Οι τουρίστες αποφασίζουν με βάση τη συνολική δαπάνη (πτήση + διαμονή). Έτσι, μια μεμονωμένη πτώση της τιμής του εισιτηρίου δεν θα δημιουργήσει σημαντική επιπλέον ζήτηση, καθιστώντας την μη κερδοφόρα.

Περίπτωση συντονισμού

Όταν όμως οι δύο επιχειρήσεις συντονίσουν τις αποφάσεις τους, το αποτέλεσμα αλλάζει ριζικά. Ο συντονισμός οδηγεί σε ταυτόχρονη μείωση τιμών τόσο στη μεταφορά όσο και στη διαμονή, με αποτέλεσμα την σημαντική μείωση της συνολικής τιμής του πακέτου. Το τελικό αποτέλεσμα του συντονισμού είναι:

- αύξηση της παραγόμενης ποσότητας (στην

προκειμένη περίπτωση, του αριθμού των τουριστών),

- χαμηλότερες τιμές για τους καταναλωτές,
- αύξηση των κερδών και των δύο επιχειρήσεων,
- και μεγαλύτερη εισροή χρημάτων στην τοπική οικονομία.

Χωρίς συντονισμό, το συγκεκριμένο αποτέλεσμα είναι ανέφικτο, καθώς κάθε επιχείρηση, δρώντας ανεξάρτητα, αγνοεί το θετικό αντίκτυπο που έχει η μείωση της δικής της τιμής στη ζήτηση της άλλης. Το παραπάνω παράδειγμα αποτελεί μια κλασική εκδήλωση του φαινομένου της «διπλής επιβάρυνσης του περιθωρίου κέρδους» σε μια κάθετη (ή λειτουργικά διασυνδεδεμένη) αλυσίδα αξίας στον τουρισμό, όπου κάθε σύνδεσμος προσθέτει το δικό του περιθώριο κέρδους.

Στην περίπτωση της έλλειψης συνεργασίας, η αεροπορική εταιρεία και η ξενοδοχειακή αλυσίδα λειτουργούν ως ανεξάρτητα μονοπώλια σε συμπληρωματικές αγορές. Το αποτέλεσμα είναι η τελική τιμή του πακέτου που πληρώνει ο καταναλωτής να είναι υπερβολικά υψηλή και πάντα υψηλότερη σε σύγκριση με την περίπτωση όπου οι δύο εταιρείες συνεργάζονται.

Είναι σημαντικό να διευκρινίσουμε ότι το παραπάνω παράδειγμα μπορεί να επεκταθεί όπως εξηγήσαμε παρακάτω. Μια πιο ρεαλιστική ερμηνεία είναι ότι καθεμία από αυτές τις επιχειρήσεις αντιστοιχεί σε ένα ολόκληρο κομμάτι της τουριστικής αλυσίδας αξίας. Στο πλαίσιο ενός προορισμού, μπορούμε, για παράδειγμα, να διακρίνουμε τέσσερις βασικούς τομείς: τα καταλύματα (ξενοδοχεία και λοιπές μορφές διαμονής), τις μεταφορές (ταξί, μετακινήσεις και τοπική κινητικότητα), τα αξιοθέατα (χώροι επισκεψιμότητας, μουσεία και δραστηριότητες) και την εστίαση (εστιατόρια και υπηρεσίες τροφοδοσίας). Σε πολλές περιπτώσεις, ο συντονισμός εντός ενός τομέα είναι σημαντικά ευκολότερος και παρατηρείται συχνά στην πράξη. Οι ενώσεις ενός τομέα συχνά είτε καθορίζουν μια ενιαία τιμή είτε προδιαγράφουν ένα στενό εύρος αποδεκτών τιμών για τα μέλη τους και οι μεμονωμένες επιχειρήσεις συνήθως συμμορφώνονται αντί να ανταγωνίζονται σε τιμές. Αντιθέτως, ο συντονισμός μεταξύ των τομέων—όπως οι τέσσερις τομείς στο παρόν παράδειγμα—είναι δυσκολότερο να επιτευχθεί, αλλά είναι εξίσου κρίσιμος για τη συνολική τουριστική εμπειρία. Μοντελοποιώντας κάθε τομέα ως μια ενιαία οντότητα λήψης αποφάσεων, αποτυπώνουμε τις ουσιαστικές συμπληρωματικότητες που υπάρχουν μεταξύ των βασικών συνιστωσών του τουριστικού προϊόντος.

Η διάσταση της αγοράς εργασίας

Κλείνοντας την παρένθεση του πρακτικού παραδείγματος, επιστρέφουμε στο σημείο όπου

θεωρητικά ο συντονισμός οδηγεί σε χαμηλότερες συνολικές τιμές για τον τουρίστα, αυξημένη ζήτηση και υψηλότερα κέρδη για τις επιχειρήσεις, ένα κλασικό αποτέλεσμα του «όλοι κερδίζουμε».

Ωστόσο, αυτή η αισιόδοξη προοπτική βασίζεται σε μια σιωπηλή υπόθεση: ότι το κόστος εργασίας, και πιο συγκεκριμένα οι μισθοί, είναι κάτι δεδομένο, που δεν επηρεάζεται από το επίπεδο δραστηριότητας των τουριστικών επιχειρήσεων και εστιάζει αποκλειστικά στις αλληλεπιδράσεις στην αγορά προϊόντων.

Όταν όμως συνδυάσει κανείς και τις δύο αγορές -- την αγορά προϊόντων και την αγορά εργασίας -- προκύπτουν ενδιαφέροντα και μερικές φορές απροσδόκητα αποτελέσματα (βάσει της ισχύουσας οικονομικής γνώσης), ιδιαίτερα για προορισμούς με στενότητα στην προσφορά εργασίας, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της Κρήτης.

Σε έναν τουριστικό (και δη νησιωτικό) προορισμό, μια ποικιλία επιχειρήσεων αντλεί προσωπικό από την ίδια, συχνά περιορισμένη, τοπική δεξαμενή αγοράς εργασίας. Ο συντονισμός μεταξύ των επιχειρήσεων (ή τομέων) δεν επηρεάζει μόνο τις τιμές των ξενοδοχείων, των μεταφορικών μέσων ή των αξιοθέατων. Επηρεάζει συλλογικά και τη ζήτηση για εργασία, και κατά συνέπεια τους μισθούς. Εδώ εμφανίζεται μια δυναμική που η παραδοσιακή οικονομική ανάλυση παραβλέπει.

Όταν οι επιχειρήσεις (ή οι τομείς) λειτουργούν ανεξάρτητα, χωρίς συνεργασία, κάθε επιχείρηση λαμβάνει τις αποφάσεις πρόσληψης αγνοώντας το γεγονός ότι η δική της επέκταση αυξάνει τη συνολική ζήτηση εργασίας, ασκώντας ανοδικές πιέσεις στους μισθούς που επιβαρύνουν το σύνολο των επιχειρήσεων. Ο μηχανισμός αυτός δημιουργεί μια μορφή ανταγωνισμού που λειτουργεί υπέρ των εργαζομένων.

Αντιθέτως, όταν οι ίδιες επιχειρήσεις συντονίζονται, αρχίζουν να λαμβάνουν υπόψη τους αυτή την εξωτερικότητα του κόστους εργασίας: αναγνωρίζουν ότι μια ταυτόχρονη επέκταση της δραστηριότητάς τους οδηγεί σε σημαντική αύξηση του συνολικού μισθολογικού κόστους, γεγονός που περιορίζει τα κίνητρα για επέκταση της παραγωγικής τους δραστηριότητας.

Σε μια αγορά με άκαμπτη προσφορά εργασίας που είναι χαρακτηριστικό πολλών νησιωτικών, ή εποχικών προορισμών με προβλήματα στέγασης και περιορισμένης κινητικότητας εργατικού δυναμικού, αυτή η συνειδητοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε μια φαινομενικά αντιφατική στρατηγική. Ο συντονισμός, αντί να ωθήσει την μέγιστη δυνατή αύξηση πωλήσεων, μπορεί να δημιουργήσει κίνητρα για περιορισμό της

συνολικής προσφοράς, προκειμένου να συγκρατηθεί η ανοδική πίεση στους μισθούς. Το συλλογικό όφελος των επιχειρήσεων μπορεί να βρίσκεται όχι στην προσέλκυση του μέγιστου δυνατού αριθμού τουριστών, αλλά στον έλεγχο του ρυθμού αύξησης των πωλήσεων για να διατηρήσουν το κόστος εργασίας σε χαμηλά επίπεδα.

Το τελικό αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ της αγοράς προϊόντος και της αγοράς εργασίας μπορεί να αποκλίνει σημαντικά από το ιδανικό σχήμα «όλοι κερδίζουμε», στο οποίο ωφελούνται ταυτόχρονα οι επιχειρήσεις, οι τουρίστες και οι εργαζόμενοι. Οι τιμές για τον τουρίστα μπορεί να μην πέσουν, η συνολική απασχόληση μπορεί να μην αυξηθεί αναλογικά, οι εργαζόμενοι μπορεί να μην δουν σημαντική άνοδο στους μισθούς, ενώ τα κέρδη συγκεντρώνονται στις επιχειρήσεις οι οποίες ελέγχουν τον συντονισμό.

Η έκβαση αυτή δεν προϋποθέτει ρητή ή άτυπη συμπαιγνία μεταξύ των επιχειρήσεων, αλλά αναδύεται ενδογενώς από τη λειτουργία της αγοράς, όταν ο συντονισμός εφαρμόζεται ταυτόχρονα στην αγορά προϊόντος και στην αγορά εργασίας, και επίσης η αγορά εργασίας είναι περιορισμένη. Όταν, από την άλλη μεριά, η αγορά εργασίας δεν βρίσκεται σε κατάσταση περιορισμού, δηλαδή όταν μια πιθανή αύξηση της ζήτησης για εργασία δεν οδηγεί σε σημαντική αύξηση των μισθών, τότε η πραγματοποίηση ενός όλοι κερδίζουμε συντονισμού είναι πολύ πιθανότερη.

Συμπεράσματα και επιπτώσεις για τη διαχείριση προορισμών

Η προοπτική που περιγράφουμε εδώ, δεν καταδικάζει τη συνεργασία των επιχειρήσεων. Αντιθέτως, την τοποθετεί σε ένα πιο ρεαλιστικό και πολύπλοκο πλαίσιο. Για να είναι η συνεργασία πραγματικά κερδοφόρα για όλη την κοινωνία του προορισμού, πρέπει να συνοδεύεται από πολιτικές που αντιμετωπίζουν τους δομικούς περιορισμούς της αγοράς εργασίας: επενδύσεις σε στέγαση, εκπαίδευση, βελτίωση των συνθηκών εργασίας και διευκόλυνση της κινητικότητας του εργατικού δυναμικού. Μόνο έτσι μπορεί ο προορισμός να απαλλαγεί από την «παγίδα» στενότητας εργατικού δυναμικού και να μετατραπεί ο συντονισμός σε μηχανισμό για αυθεντική, συμπεριληπτική ανάπτυξη.

Καταλήγοντας, η απομάκρυνση από τα μονοδιάστατα μοντέλα που βλέπουν μόνο την αγορά προϊόντων, αποκαλύπτει ότι ο τουρισμός δεν είναι μόνο η διαμόρφωση πακέτων, αλλά και η διαχείριση των συνθηκών που κάνουν αυτά τα πακέτα δυνατά: τους ανθρώπους. Η ανάληψη αυτής της διπλής ευθύνης είναι το κλειδί για μια βιώσιμη μέρα αύριο.

Coordination Costs

-25.8% 

Labor Costs

 45%

Productivity



Stress Index 78%



Tourism Overview

Occupancy Rate 82%

Offline Bookings +56%

