



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΤΟΜΕΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ΑΘΛΗΤΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΣΟΥΛΟΥΤΖΗΔΑΚΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ Α. ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΑΘΗΝΑ 2017

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Νικόλαο Παναγιώτου, Αναπληρωτή Καθηγητή της σχολής Μηχανολόγων Μηχανικών Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, για την ανάθεση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας καθώς και για την καθοδήγηση, την υποστήριξη και τις πολύτιμες συμβουλές που μου προσέφερε.

Ακόμη, θα ήθελα να εκφράσω την αμέριστη ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια μου που με στήριξε καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου, στους καθηγητές της σχολής μου για τις πολύτιμες γνώσεις που μου παρείχαν και ιδιαιτέρως στους καθηγητές του τομέα Βιομηχανικής Διοίκησης και Επιχειρησιακής Έρευνας.

Σουλουτζηδάκης Κωνσταντίνος,

Αθήνα 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αφορά την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου μιας νεοσύστατης τουριστικής επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον τομέα του αθλητικού τουρισμού. Για τον σκοπό αυτό κρίνεται αναγκαία η επεξήγηση της έννοιας του επιχειρηματικού σχεδίου, η επισήμανση της αξίας του στις σύγχρονες επιχειρήσεις και κυρίως της χρησιμότητάς του σε μία τουριστική επιχείρηση. Στη συνέχεια ακολουθεί μία περιγραφή του τουριστικού κλάδου σε διεθνές και εθνικό πλαίσιο. Εστιάζοντας στη κατηγορία του αθλητικού τουρισμού, αναλύεται η υφιστάμενη κατάσταση σύμφωνα με τα διαθέσιμα Ευρωπαϊκά και Ελληνικά δεδομένα. Ύστερα από την εκτενή ανάλυση όλων των παραγόντων που κρίνουν την βιωσιμότητα της επιχείρησης, αναπτύσσεται το κατάλληλο επιχειρηματικό σχέδιο. Δομημένο σύμφωνα με την σταδιακή έρευνα και διαμόρφωση της πληροφορίας, το προτεινόμενο επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία που οδηγούν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, τα οποία αποτελούν οδηγό για την βασική λειτουργία και εξέλιξη της επιχείρησης.

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is the development of a business plan for a travel agency specialized in athletic tourism. Initially, the definition of a business plan as well as its significance for a travel agency are being presented, followed by an analysis of the current trends in the national and global tourism industry. Focusing on athletic tourism, European and Greek tourism trends are reviewed in depth. After a thorough consideration of the factors that are able to affect the viability of the business, the ideal business plan is created. Structured by the available information and the up to date research, the proposed business plan includes all the necessary data leading to the production of valuable conclusions that determine the operational guidelines for the development of the business.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. Εισαγωγή	1
1.1. Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας	1
1.2. Δομή Διπλωματικής Εργασίας	2
2. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο και η Σημασία Κατάρτισής του	3
2.1. Ο Ορισμός του Επιχειρηματικού Σχεδίου	3
2.2. Η Αξία του Επιχειρηματικού Σχεδίου στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις	9
2.3. Η Χρησιμότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου σε μια Τουριστική Επιχείρηση	12
3. Περιγραφή Γενικότερου Πλαισίου του Αθλητικού Τουρισμού	17
3.1. Ο Τουρισμός Διεθνώς και στην Ελλάδα	17
3.2. Περιγραφή Αθλητικού Τουρισμού	30
3.2.1. Τουρισμός Περιπέτειας	37
3.2.2. Εθνικότητες - Προφίλ Αθλητικών Τουριστών	41
3.3. Ευρωπαϊκό Πλαίσιο - Ελληνικά Δεδομένα για τον Αθλητικό Τουρισμό	46
3.4. Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα Ελλάδος	50
4. Επιχειρηματικό Σχέδιο	55
4.1. Επιτελική Σύνοψη (Executive Summary)	55
4.2. Αντικείμενο – Αποστολή της Επιχείρησης	57
4.3. Ανάλυση Αγοράς.....	59
4.3.1. Ανάλυση Macro-Περιβάλλοντος (Ανάλυση PEST)	59
4.3.2. Ανάλυση Micro-Περιβάλλοντος (Ανάλυση 5 forces)	64
4.3.3. Ανάλυση Ανταγωνισμού	72
4.4. Προσδιορισμός Μείγματος Μάρκετινγκ	79

4.4.1. Ανάλυση Αγοράς - Στόχου (Segmentation, Targeting, Positioning)	79
4.4.2. Περιγραφή Προσφερόμενου Προϊόντος	81
4.4.3. Προσέγγιση Τιμολογιακής Πολιτικής	83
4.4.4. Προσδιορισμός Καναλιών Διάθεσης Προϊόντος	84
4.4.5. Επιλογή Μείγματος Προώθησης	86
4.4.6. Εκτίμηση Πρόγνωσης Ζήτησης	88
4.5. Πλάνο Λειτουργίας Επιχείρησης.....	93
4.6. Στελέχωση	97
4.7. Πρόγνωση Οικονομικών Αποτελεσμάτων.....	101
4.7.1. Προβλέψεις Αποτελεσμάτων Χρήσης Τριετίας	101
4.7.2. Ισολογισμός	108
4.7.3. Χρηματοροές Τριετίας	109
4.7.4. Ανάλυση Νεκρού Σημείου	112
4.7.5. Πλάνο Εξόδου (Exit Plan)	114
5. Συμπεράσματα	115
Βιβλιογραφία.....	117
Παράρτημα	122

Πίνακας Εικόνων

1. Εικόνα 3.1: Εξέλιξη του διεθνούς τουρισμού για την χρονική περίοδο 1995-2014	19
2. Εικόνα 3.2: Κατάταξη προορισμών ως προς τις αφίξεις	20
3. Εικόνα 3.3: Εξέλιξη διεθνών αφίξεων σε κύριους Μεσογειακούς προορισμούς για τη χρονική περίοδο 2001-2014	23
4. Εικόνα 3.4: Βαθμός ανταγωνιστικότητας Ελλάδας στην αγορά του Αθλητικού Τουρισμού	53
5. Εικόνα 4.1: Εργαλείο ανάλυσης 5 δυνάμεων Porter.....	65
6. Εικόνα 4.2: Ανάλυση SWOT	76
7. Εικόνα 4.3: Εξέλιξη αφίξεων τουριστών αναψυχής στο Ελευθέριος Βενιζέλος για την χρονική περίοδο 2008-2014	89
8. Εικόνα 4.4: Εποχικότητα αφίξεων τουριστών στα σύνορα για την χρονική περίοδο 2008-2014	90
9. Εικόνα 4.5: Εκδρομές ανά μήνα για το πρώτο έτος ως προς την εποχικότητα των αφίξεων	92
10.Εικόνα 4.6: Αριθμός πακέτων εκδρομών ανά έτος	110
11.Εικόνα 4.7: Αριθμός πακέτων εκδρομών ανά μήνα ανά έτος	111
12.Εικόνα 4.8: Κατάσταση χρηματοροών σε ορίζοντα τριετίας	112
13.Εικόνα 4.9: Διάγραμμα Νεκρού Σημείου	113

Πίνακας Πινάκων

1. Πίνακας 3.1: Παγκόσμια κατάταξη τουριστικών προορισμών ως προς τις διεθνείς αφίξεις	22
2. Πίνακας 3.2: Κατανομή αφίξεων τουριστών ανά χώρα προέλευσης για το έτος 2014	27
3. Πίνακας 3.3: Αφίξεις από τις κυριότερες χώρες πηγές για τη χρονική περίοδο 2001-2014	28
4. Πίνακας 3.4: Παράμετροι για να είναι μια χώρα ανταγωνιστική στον Αθλητικό Τουρισμό	53
5. Πίνακας 4.1: Σενάρια πρόβλεψης αριθμού εκδρομών	91
6. Πίνακας 4.2: Πρόβλεψη αριθμού εκδρομών σε ορίζοντα τριετίας ..	93
7. Πίνακας 4.3: Μεταβολή αριθμού εκδρομών σε ορίζοντα τριετίας σε σχέση με την παραδοχή 10% αύξησης.....	102
8. Πίνακας 4.4: Σύγκριση οικονομικών αποτελεσμάτων σε ορίζοντα τριετίας σε σχέση με την παραδοχή 10% αύξησης	102
9. Πίνακας 4.5: Αρχική επένδυση	103
10. Πίνακας 4.6: Αποτελέσματα χρήσης για περίοδο τριών ετών	106
11. Πίνακας 4.7: Ισολογισμός	108
12. Πίνακας 4.8: Εκδρομές ανά έτος και αντίστοιχα κέρδη	110
13. Πίνακας 4.9: Αριθμός εκδρομών ανά μήνα ανά έτος	111

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

1.1 Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας

Απώτερος σκοπός της εν λόγω διπλωματικής εργασίας είναι η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου για μια νεοσύστατη τουριστική επιχείρηση. Η συγκεκριμένη εργασία εξυπηρετεί ένα διττό ρόλο. Από τη μια πλευρά έρχεται να δώσει λύση σε μια πραγματική επιχείρηση, προσφέροντάς της ένα συνδυασμό στοιχείων που μπορεί να αποτελέσει οδηγό για τη σωστή λειτουργία και την εξέλιξή της. Συνδέεται με μια αναγκαία διαδικασία αναζήτησης πληροφορίας σε πολλαπλά επίπεδα, επεξεργασίας και κατανόησης των δεδομένων που έχουν περισυλλεγεί με τελικό στόχο τη λήψη αποφάσεων και το καθορισμό μιας συγκεκριμένης μορφής δράσης και στρατηγικής.

Από την άλλη αποτελεί μια πρόκληση για ένα μηχανικό παραγωγής, προκειμένου να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις και τα εργαλεία, με τα οποία έχει γαλουχηθεί, σχετικά με την ανάλυση του περιβάλλοντος και των παραγόντων που επιδρούν και συνδέονται με τη δράση μιας επιχείρησης. Τέλος τον βοηθάει να ακονίσει τη βασική ικανότητα του μηχανικού να διαχωρίζει ένα πρόβλημα σε επιμέρους τμήματα και σταδιακά να τα επιλύει, ακόμα και αν δε συμπεριλαμβάνεται στο άμεσο γνωστικό του αντικείμενο.

1.2 Δομή Διπλωματικής Εργασίας

Η εργασία χωρίζεται σε τρία μέρη. Το πρώτο περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για το τι είναι ένα επιχειρηματικό σχέδιο, τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει σε μια σύγχρονη επιχείρηση, καθώς και τους λόγους που το καθιστούν απαραίτητο σε μια τουριστική επιχείρηση.

Το δεύτερο μέρος αρχικά προβάλλει μια εικόνα της υφιστάμενης κατάστασης στο τομέα του τουρισμού σε διεθνές και εθνικό επίπεδο. Ενημερώνει τον αναγνώστη σχετικά με τον αθλητικό τουρισμό και το προφίλ των τουριστών που συμπεριλαμβάνονται σε αυτή τη κατηγορία. Γίνεται μια περιγραφή του Ευρωπαϊκού πλαισίου του αθλητικού τουρισμού και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της Ελλάδας μέσα σε αυτό.

Το τελευταίο μέρος αποτελεί το επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης, στο οποίο αναλύονται το μικρο και μακρο περιβάλλον της, η αγορά και ο ανταγωνισμός, το μείγμα μάρκετινγκ, το πλάνο λειτουργίας και στελέχωσης, και γενικότερα ο σχεδιασμός της επιχειρηματικής στρατηγικής. Διαμορφώνονται σενάρια προβλέψεων, πάνω στα οποία ακολουθεί μια οικονομική ανάλυση. Τέλος παρουσιάζονται τα χρήσιμα συμπεράσματα και ένα πλάνο εξόδου της εταιρείας σε περίπτωση μη επίτευξης των στόχων της.

Κεφάλαιο 2 - Το Επιχειρηματικό Σχέδιο και η Σημασία Κατάρτισής του

2.1 Ο Ορισμός του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο αντιπροσωπεύει το λεπτομερή σχεδιασμό μιας επιχειρηματικής ιδέας. Αποτελεί μια σύντομη περιγραφή του παρόντος και του μέλλοντος μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει τη βασική στρατηγική αλλά και τις λειτουργικές δραστηριότητες που πρόκειται να ακολουθήσει μια επιχείρηση προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει.

Στο επιχειρηματικό σχέδιο πραγματοποιείται μια ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης και των πιθανών κινδύνων που πλαισιώνουν το περιβάλλον στο οποίο εντάσσεται το αντικείμενο της επιχείρησης.

Η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου έχει πολλαπλή χρήση και περιλαμβάνει βασικά στοιχεία που σχετίζονται με τον αρχικό σχεδιασμό, την παρακολούθηση και τον έλεγχο της επιχειρηματικής ιδέας, αλλά και με τη διαδικασία αναζήτησης χρηματοδότησης. Στη περίπτωση που έχει διαμορφωθεί η επιχειρηματική ιδέα και ο τρόπος υλοποίησής της, και δεν είναι εφικτή η πλήρη χρηματοδότηση της ιδέας από την ίδια την ομάδα ή συγγενείς και φίλους, τότε το επιχειρηματικό σχέδιο λειτουργεί ως το εργαλείο, μέσω του οποίου θα πεισθούν πιθανοί επενδυτές να συμμετέχουν στη χρηματική υποστήριξη που απαιτείται. Οι χρηματοδότες αυτοί μπορεί να είναι εταιρείες κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου (Venture Capital), είτε ανεξάρτητοι επενδυτές.

Σχετικά με τους υποψήφιους χρηματοδότες, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μια πλήρη μελέτη με αναλυτικές πληροφορίες για όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής ιδέας που μπορεί να τους απασχολούν ή να τους προβληματίζουν. Στόχος είναι η πλήρης ενημέρωση και η διαμόρφωση μιας ξεκάθαρης εικόνας του εγχειρήματος και φυσικά των οικονομικών αποτελεσμάτων σε ένα χρονικό ορίζοντα. Περιλαμβάνονται οικονομικές μελέτες, διαγράμματα και πίνακες που παρουσιάζουν οικονομικές προβλέψεις.

Όσον αφορά τον ιδιοκτήτη ή την ομάδα που υλοποιεί την επιχειρηματική ιδέα, το επιχειρηματικό σχέδιο αντιπροσωπεύει μια αποτύπωση της στρατηγικής στο χαρτί. Αυτό σημαίνει ότι η ομάδα ακολουθεί μια διαδικασία πληροφόρησης και ανάλυσης που τη βοηθά να συνειδητοποιήσει το πιθανό ρίσκο και τους κινδύνους με τους οποίους συνδέεται η συσχετιζόμενη αγορά, η οποία αλλάζει και ανανεώνεται συνεχώς.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της δημιουργίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να εξετασθούν και να αναλυθούν συγκεκριμένα σημεία και ζητήματα που συνδέονται με την ύπαρξη κάθε επιχείρησης. Για το συγκεκριμένο λόγο το επιχειρηματικό σχέδιο ακολουθεί μια δομή, η οποία μπορεί να διαφοροποιείται από περίπτωση σε περίπτωση, αλλά διαμορφώνεται σε μια κοινή βάση.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο καλύπτει τις ακόλουθες ενότητες :

- Περίληψη προς τη διοίκηση (executive summary)

Αποτελεί μια περίληψη όλης της ανάλυσης που εκτελεί το επιχειρηματικό σχέδιο, οπότε πρέπει να είναι συνεκτικό και ουσιώδες. Πρέπει να συμπιεστεί όλη η πληροφορία και τα χρήσιμα συμπεράσματα, που ενδιαφέρουν τη

διοίκηση ή πιθανούς επενδυτές, σε ένα καλογραμμένο κείμενο έκτασης μιας με δύο σελίδες.

- Περιγραφή κλάδου δραστηριοποίησης (industry)

Μια παρουσίαση του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης. Περιλαμβάνει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με το ιστορικό διαμόρφωσης του συγκεκριμένου τομέα, για την υφιστάμενη κατάσταση και γενικότερα το περιβάλλον που πλαισιώνει τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

- Δήλωση Αποστολής και Οράματος (mission statement- vision)

Είναι ένας καθορισμός των προοπτικών και της πορείας εξέλιξης της επιχείρησης. Περιγράφει την προσδοκώμενη θέση της επιχείρησης, τόσο σε κοινωνικό πλαίσιο όσο και σε επίπεδο αγοράς. Ξεπερνά τους άμεσους λειτουργικούς και οικονομικούς στόχους και παρουσιάζει την επιθυμητή εικόνα της επιχείρησης στο μέλλον, με βάση το όραμα και τις φιλοδοξίες των μελών της.

- Στρατηγική, στόχοι, επιχειρησιακό μοντέλο (business model)

Εδώ αναλύονται οι στόχοι της επιχείρησης σε κάθε επίπεδο. Περιγράφεται το σύνολο των στόχων, το οποίο συνδέεται και με ένα σύνολο απαιτήσεων και δυσκολιών. Διαμορφώνεται έτσι μια στρατηγική και ένας γενικότερος τρόπος λειτουργίας, ένα επιχειρησιακό μοντέλο που περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων και των μεθόδων που ακολουθεί η επιχείρηση.

- Προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση

Παρουσιάζονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση. Είναι το τελικό προϊόν το οποίο παρέχεται τελικά στο κοινό, και αποτελεί τη βάση του οικονομικού και του παραγωγικού μοντέλου.

- Ανάγκες που καλύπτουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση

Γίνεται ο εντοπισμός των αναγκών που μπορούν να καλύψουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης. Πολλές φορές η πλήρης κατανόηση των αναγκών δίνει μια χρήσιμη πληροφορία και οδηγεί στον επανασχεδιασμό του προϊόντος προκειμένου να πληροί τις προϋποθέσεις της ζήτησης.

- Περιγραφή εν δυνάμει πελατών (market description) αριθμητικά δεδομένα, τάσεις, προβλέψεις

Προσδιορίζεται με σχετική ακρίβεια ένας πιθανός αριθμός δυνητικών πελατών, καθώς και το προφίλ των υποψήφιων πελατών. Γίνεται αναλυτική έρευνα της υπάρχουσας αγοράς και του μεγέθους του υποψήφιου κοινού με αριθμητικά στοιχεία και δεδομένα. Λαμβάνονται υπόψιν πολλαπλοί παράγοντες, ως προς το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και την τάση της αγοράς, με σκοπό να εξαχθούν τα απαραίτητα συμπεράσματα σχετικά με τους εν δυνάμει πελάτες.

- Αναγνώριση ανταγωνισμού, δυνάμεις και αδυναμίες ανταγωνισμού

Προσδιορίζονται οι άμεσοι και οι έμμεσοι ανταγωνιστές. Χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία και μέθοδοι, προκειμένου να αναγνωρισθεί ο ανταγωνισμός στην υφιστάμενη αγορά, αλλά και νέοι 'παίκτες' που είναι πιθανό να εισέλθουν μελλοντικά. Είναι πολύ σημαντικό σε αυτή την ενότητα να εντοπισθούν ρεαλιστικά, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες, τόσο του ανταγωνισμού, όσο και της ίδιας της επιχείρησης.

- Πλάνο προώθησης- μάρκετινγκ, τιμολογιακή πολιτική

Διαμορφώνεται η στρατηγική και το σχέδιο προώθησης της επιχείρησης.

Λαμβάνονται υπόψιν όλες οι πληροφορίες σε σχέση με τους δυνητικούς πελάτες, τον ανταγωνισμό, τα κόστη προώθησης και την τάση της εποχής και καθορίζεται ένα συγκεκριμένο πλάνο μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Άμεσα συνδεδεμένη με την προώθηση, καθορίζεται και η τιμολογιακή πολιτική και διάφορες μέθοδοι που μπορούν να κάνουν το προϊόν περισσότερο ελκυστικό και πιο διαδεδομένο στο κοινό.

- Συγκριτικό πλεονέκτημα της προτεινόμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας

Παρουσιάζεται το ιδιαίτερο στοιχείο της προτεινόμενης επιχειρηματικής ιδέας, που αποτελεί το βασικό πλεονέκτημά της στο κλάδο που θα δραστηριοποιηθεί. Πρέπει να είναι ένα πολύ συγκεκριμένο γνώρισμα, το οποίο διαφοροποιεί την ιδέα ή τη δράση της επιχείρησης σε σχέση με τις όμοιες ήδη υφιστάμενες, και όχι ένα γενικό και αόριστο χαρακτηριστικό.

- Παραγωγικές διαδικασίες των προϊόντων ή των προσφερόμενων υπηρεσιών

Περιγράφονται οι παραγωγικές διαδικασίες που απαιτούνται για τη παραγωγή και διαμόρφωση των τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Παρουσιάζονται διάφορα στοιχεία του συστήματος παραγωγής, όπως απαιτούμενες εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, μηχανήματα αλλά και ανθρώπινο δυναμικό και διεργασίες μετακίνησης και επικοινωνίας.

- Ανάλυση ομάδας που θα διοικεί το εγχείρημα

Γίνεται πλήρης περιγραφή των μελών που απαρτίζουν την ομάδα εργασίας, η οποία θα υλοποιήσει την επιχειρηματική ιδέα. Παρουσιάζεται το ιστορικό της ομάδας, αλλά επίσης τα προσόντα και οι δεξιότητες του κάθε ατόμου μεμονωμένα. Σκοπός είναι να φανούν όλα τα στοιχεία που συνθέτουν μια

ώριμη και υπεύθυνη ομάδα, ικανή να υλοποιήσει με επιτυχία την επιχειρηματική ιδέα. Αυτό το σημείο είναι καθοριστικό, καθώς ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την κρίση των πιθανών επενδυτών, είναι η εντύπωση που έχουν για την ομάδα που θα διοικεί το όλο εγχείρημα.

- Προσδιορισμός ύψους επένδυσης που απαιτείται

Περιγράφεται ο τρόπος ανάπτυξης της υποδομής που θα υποστηρίξει τη λειτουργία της επιχείρησης και συνδέεται με το ανάλογο κόστος. Ανακοινώνεται το απαιτούμενο ποσό επένδυσης, το οποίο είναι αναγκαίο προκειμένου η επιχειρηματική ιδέα να γίνει πράξη.

- Πρόβλεψη μελλοντικών οικονομικών αποτελεσμάτων

Γίνονται διάφορες οικονομικές αναλύσεις για τη κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, τη κατάσταση ταμειακών ροών και το νεκρό σημείο πωλήσεων. Συνήθως καθορίζεται ένας χρονικός ορίζοντας τριών ή πέντε χρόνων και κάποια σενάρια πωλήσεων σύμφωνα με όλες τις αναλύσεις που έχουν προηγηθεί. Παρουσιάζονται τα οικονομικά αποτελέσματα που συνοδεύουν τη δράση της επιχείρησης και κάποια χρήσιμα συμπεράσματα για την εξέλιξή της μακροπρόθεσμα.

2.2 Η Αξία του Επιχειρηματικού Σχεδίου στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα εργαλείο με πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση, τόσο σε επίπεδο προσέγγισης πιθανών επενδυτών όσο και σε ζητήματα εσωτερικής διοίκησης.

Στη διεθνή αγορά έχει αναγνωρισθεί η αξία ύπαρξης ενός οργανωμένου επιχειρηματικού σχεδίου σχεδόν σε κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους. Έχει γίνει αντιληπτό ότι είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει μια επίσημη έκφραση του συνολικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν αποτελεί απλώς μια αίτηση χρηματοδότησης, αλλά συμβάλλει καθοριστικά στην ίδια τη λειτουργία και τη διοίκηση της επιχείρησης.

Η πλειονότητα των επιχειρήσεων στη διεθνή πραγματικότητα διαθέτει επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο και ανανεώνει συνεχώς. Αρκετές επιχειρήσεις μάλιστα προχωρούν στη σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου σε κάθε τμήμα τους ξεχωριστά, ή επίσης για κάθε μικρό ή μεγάλο έργο που υλοποιούν ή πρόκειται να υλοποιήσουν.

Η δημιουργία επιχειρηματικού σχεδίου δεν περιορίζεται μόνο σε ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις ή στην ίδρυση νέων. Είναι αρκετά συχνό μια μικρή ομάδα ατόμων να συντάξει ένα επιχειρηματικό σχέδιο, είτε για να τη βοηθήσει να διαμορφώσει πλήρως την ιδέα της σε τελική μορφή, είτε για να την παρουσιάσει, όχι μόνο σε υποψήφιους επενδυτές, αλλά και σε ημερίδες, διαγωνισμούς και λοιπές εκδηλώσεις.

Η αναφορά ύπαρξης επιχειρηματικού σχεδίου σε μικρές ομάδες εργασίας συνδέεται άμεσα με τη νέα τάση της εποχής δημιουργίας start-up

επιχειρήσεων. Είναι εντυπωσιακό, το πως μια ιδέα, ένα όνειρο ή μία φιλοδοξία, μπορεί από μία πολύ πρώιμη μορφή και μερικούς πρόχειρους υπολογισμούς, να εξελιχθεί μέσω ενός επιχειρηματικού σχεδίου και να οδηγήσει σε υψηλά κέρδη καθώς και στη δημιουργία μεγάλων επιχειρήσεων.

Από την πλευρά των επενδυτών, το επιχειρηματικό σχέδιο μειώνει το ρίσκο μιας αποτυχημένης επένδυσης, καθώς τους παρέχει τη δυνατότητα να γνωρίσουν και να κατανοήσουν διάφορες πτυχές της επιχειρηματικής ιδέας και του περιβάλλοντος στο οποίο ανήκει. Έρχονται σε επαφή με την ομάδα εργασίας και ασκούν μια πρώτη αξιολόγηση, εφόσον το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μια αρχική εικόνα της και ένα δείγμα της οργάνωσης και της δουλειάς που μπορεί να εκτελέσει.

Σχετικά με την ίδια την ομάδα εργασίας ή τη διοίκηση της επιχείρησης, τα οφέλη που συνδέονται με το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ποικίλα και παρουσιάζονται παρακάτω.

- Το επιχειρηματικό σχέδιο θέτει την ομάδα εργασίας σε μια διαδικασία οργανωμένης σκέψης, η οποία μπορεί να διαμορφώσει πλήρως την επιχειρηματική ιδέα, να την εξελίξει ή πιθανώς και να την ακυρώσει.
- Αρχίζουν και φαίνονται οι πρώτες προβλέψεις και πιθανότητες επιτυχίας ή αποτυχίας. Λαμβάνονται υπόψιν όλοι οι κίνδυνοι και τα εμπόδια, ενώ αξιολογείται από σχετικά νωρίς εάν αξίζει να προχωρήσουν στην υλοποίηση της ιδέας ή όχι.
- Γίνονται διάφορα σενάρια για τη λειτουργία και την εξέλιξη της επιχείρησης και λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις για το επιχειρηματικό μοντέλο που θα ακολουθηθεί σύμφωνα με τα δεδομένα των αναλύσεων. Διαμορφώνεται μια ολοκληρωμένη και ώριμη στρατηγική για την πορεία της επιχείρησης.

- Η επιχείρηση αναγνωρίζει ποιοι είναι οι πιθανοί- δυνητικοί πελάτες και διαμορφώνει το μείγμα μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει στοχευμένα σε ένα συγκεκριμένο προφίλ υποψήφιου κοινού.
- Γίνεται ένας αρχικός καθορισμός των απαραίτητων πόρων που χρειάζεται η επιχείρηση για τη βασική της λειτουργία και αναζητούνται μέθοδοι για την εξασφάλιση αυτών των πόρων.
- Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα βασικό σημείο αναφοράς και επικοινωνίας μεταξύ των μελών της επιχείρησης.
- Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η συχνή και σταθερή επαναξιολόγηση του επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να δώσει τη κατάλληλη ανάδραση για τις απαραίτητες αλλαγές στη διαδικασία εξέλιξης και προσαρμογής.

Συμπερασματικά, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της σωστής λειτουργίας μιας επιχείρησης. Στην Ελλάδα δυστυχώς οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν υιοθετήσει την αντίστοιχη νοοτροπία περί οργάνωσης και δομημένης μελέτης. Η Ελληνική αγορά επενδύσεων είναι σίγουρα σε πολύ χαμηλό επίπεδο σε σύγκριση με τα διεθνή δεδομένα, ωστόσο αυτό δεν αποτελεί δικαιολογία απουσίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου από μια Ελληνική επιχείρηση. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρξει μια αλλαγή κουλτούρας, τόσο στους εργαζόμενους όσο και στη διοίκηση των Ελληνικών επιχειρήσεων, όπως επίσης και να γίνει μια προσπάθεια προσαρμογής και προσανατολισμού της λογικής του επιχειρηματικού σχεδίου στα Ελληνικά δεδομένα.

2.3 Η Χρησιμότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου σε μια Τουριστική Επιχείρηση

Ο τουριστικός κλάδος διαχωρίζεται σε πολλές επιμέρους κατηγορίες και περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα από διαφορετικές μορφές επιχειρήσεων. Ειδικά στην Ελλάδα αποτελεί βασικό πυλώνα της οικονομίας της χώρας και τα τελευταία χρόνια έχει μια τάση συνεχούς ανάπτυξης. Το μέγεθος και η ιστορία της τουριστικής αγοράς σε εθνικό επίπεδο οδηγούν σε ένα σύνολο παραγόντων που καθιστούν το επιχειρηματικό σχέδιο απαραίτητο εργαλείο ειδικά σε μια τουριστική επιχείρηση.

Σχετικά με το μέγεθος της αγοράς, μια τάξη των 22 εκατομμυρίων τουριστών από το εξωτερικό φιλοξενούνται ετησίως στην Ελλάδα. Το νούμερο αυτό αποτελεί ένα δείγμα του αριθμού των επιχειρήσεων που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την τουριστική αγορά και το συνολικό σύστημα εξυπηρέτησης αυτού του αριθμού τουριστών. Ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να αποδειχθεί χαοτικό για έναν επιχειρηματία, που μπορεί να μην παρακολουθεί τις συνεχείς εξελίξεις της αγοράς. Το επιχειρηματικό σχέδιο έρχεται να δώσει λύση σε αυτό το πρόβλημα. Ο ρόλος του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να θέτει μια ομάδα εργασίας ή μια υπάρχουσα επιχείρηση στη διαδικασία ανάλυσης και συλλογής πληροφοριών σχετικά με το συσχετιζόμενο περιβάλλον, την αγορά και τον ανταγωνισμό και να αποτελεί έναν οδηγό για τη σωστή διαμόρφωση της επιχειρηματικής ιδέας.

Οι κίνδυνοι που συνδέονται με τη τουριστική αγορά είναι πολλοί και εάν δεν ακολουθηθεί μια διαδικασία αναλυτικής σκέψης και έρευνας είναι πολύ πιθανό μια νέα επιχείρηση να αποτύχει ακόμα και πριν από την εκκίνηση της λειτουργίας της.

Στο πλαίσιο του ανταγωνισμού μια σημαντική αλήθεια είναι ότι στην αγορά υπάρχουν επιχειρήσεις που λειτουργούν για χρόνια στο συγκεκριμένο τομέα, έχουν καταλάβει ένα μεγάλο μερίδιο και έχουν αναπτύξει ένα σύστημα αποκλειστικής συνεργασίας. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν διαμορφώσει ειδικά τμήματα, που συλλέγουν συνεχώς πληροφορίες και παρακολουθούν τις εξελίξεις, προκειμένου να εκμεταλλευτούν οποιοδήποτε κενό ή ευκαιρία δημιουργηθεί. Αυτό το φαινόμενο συναντάται σε πολλούς κλάδους, και ιδιαίτερα στο τουριστικό, γεγονός που καθιστά δύσκολο σε μια νέα μικρομεσαία επιχείρηση να εισέλθει στην αγορά.

Το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά το νέο επιχειρηματία να αναγνωρίσει τους 'μεγάλους παίκτες' στη κατηγορία που ανήκει η επιχειρηματική του ιδέα, καθώς και να σκεφτεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης ή της ιδέας, που θα του δώσει τη δυνατότητα να επιβιώσει, να διακριθεί και να εξελιχθεί. Επιπροσθέτως, ο επιχειρηματίας αξιολογεί τους κινδύνους και το πιθανό ανταγωνισμό και τελικά αποφασίζει εάν μπορεί να συνεχίσει με την ίδια ιδέα, ή εάν χρειάζεται να την αλλάξει ή ακόμη και να την ακυρώσει.

Μια παγίδα που συνδέεται επίσης με τη τουριστική αγορά είναι το μεγάλο κοινό υποψήφίων πελατών, ειδικά για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται με τουρίστες από το εξωτερικό. Πολλοί επιχειρηματίες έχουν την εντύπωση ότι δυνητικοί πελάτες τους μπορούν να είναι άτομα από όλες τις χώρες του εξωτερικού, όλων των ηλικιών δίχως κανένα περιορισμό. Αυτό είναι ένα λάθος που μπορεί να καταστρέψει μια επιχείρηση, επειδή δεν είναι ικανή να εστιάσει στο αληθινό προφίλ δυνητικού πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί να προσαρμόσει το προϊόν κατάλληλα στις ανάγκες του υποψήφιου πελάτη, αλλά ούτε και να ακολουθήσει τη κατάλληλη προώθηση του προϊόντος της. Πολλές επιχειρήσεις επενδύουν μεγάλα ποσά, που τελικά

δεν έχουν κανένα αποτέλεσμα, αφού δεν βασίζονται σε καμία οργανωμένη στρατηγική. Αυτή η στρατηγική και η διαμόρφωση ενός στοχευμένου σχεδίου καθορίζονται κατά τη διαδικασία κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Ένα ακόμα προβληματικό φαινόμενο του τουριστικού κλάδου στην Ελλάδα συνδέεται με τη νοοτροπία και τη κουλτούρα των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτό το τομέα. Ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη περίπτωση αυτή, είναι το γεγονός ότι πολλοί άνθρωποι στο συγκεκριμένο κλάδο, είτε εργαζόμενοι είτε ιδιοκτήτες, δεν έχουν ακολουθήσει σχετικές σπουδές ή οργανωμένη εκπαίδευση. Αυτό οφείλεται στο ότι μεγάλος αριθμός τουριστικών επιχειρήσεων είναι οικογενειακές και μεταφέρονται από γενιά σε γενιά, χωρίς αυτό όμως να σημαίνει ότι με τον ίδιο τρόπο μεταφέρονται οι γνώσεις και ο σωστός τρόπος διοίκησης - λειτουργίας της επιχείρησης. Επίσης στην Ελλάδα η τοπική κοινωνία τείνει να είναι λίγο απόμακρη, πολλές φορές και εχθρική, με επιχειρήσεις που δεν περιλαμβάνονται στο στενό περιβάλλον της περιοχής.

Ως αποτέλεσμα, στη τουριστική αγορά συναντώνται άνθρωποι και επιχειρήσεις που ακολουθούν μια αρνητική στάση όχι μόνον ως προς τους ανταγωνιστές, αλλά και ως προς πιθανούς συνεργάτες. Στη διαδικασία κατάρτισης του επιχειρηματικού σχεδίου υλοποιείται μια αναγνώριση των πιθανών κινδύνων και εμποδίων που σχετίζονται με αυτό το φαινόμενο. Προσδιορίζονται τρόποι προσέγγισης του ζητήματος καθώς και εντοπίζονται οι ανταγωνιστές, οι πιθανοί συνεργάτες και τα κανάλια διανομής σε ρεαλιστικό επίπεδο, λαμβάνοντας υπόψιν όλες τις παραμέτρους και τις ιδιαιτερότητες των τοπικών αγορών.

Σε αντίθεση με τη κουλτούρα θερμής φιλοξενίας που χαρακτηρίζει την Ελλάδα και τους ανθρώπους της, παρατηρούνται δυστυχώς έντονες ενδείξεις

ότι η τουριστική αγορά σε ορισμένες περιοχές και κατηγορίες δεν είναι αρκετά ώριμη από άποψη νοοτροπίας. Παρατηρείται έλλειψη καινοτομίας, επιχειρηματικής σκέψης, πρόθεσης για συνεργασία και εξέλιξη. Η λογική διαμόρφωσης ενός επιχειρηματικού σχεδίου, κατάλληλα προσαρμοσμένη στα Ελληνικά δεδομένα, θα μπορούσε να αποτελέσει ένα πρώτο βήμα εξέλιξης της επιχειρηματικής στάσης και συμπεριφοράς πολλών Ελληνικών επιχειρήσεων.

Η Ελληνική τουριστική αγορά δε θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη από την οικονομική κρίση, παρά το γεγονός ότι ο τουρισμός δείχνει μια τάση αύξησης και ανάπτυξης. Οι αρνητικές συνέπειες της κρίσης στη τουριστική αγορά θα αναλυθούν και παρακάτω, αξίζει όμως σε αυτό το σημείο να αναφερθούν κάποια στοιχεία που επιβεβαιώνουν τη χρησιμότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου στη σύγχρονη τουριστική επιχείρηση.

Άμεσο επακόλουθο της κρίσης ήταν αρχικά τουριστικές επιχειρήσεις που δεν ακολουθούσαν κάποιο συγκεκριμένο πλάνο λειτουργίας και στρατηγικής και απλά συμβάδιζαν με τη καλή τάση της αγοράς, να μη καταφέρουν να επιβιώσουν. Άλλες επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να συγχωνευτούν ή και να αλλάξουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους, στοχεύοντας σε μια διαφορετική κατηγορία δραστηριοποίησης. Μεγάλα τουριστικά γραφεία του εξωτερικού είδαν την Ελληνική κρίση σαν μια ευκαιρία να αυξήσουν τα κέρδη τους και να καταλάβουν μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, σε μια πιο ανεξάρτητη μορφή, παρακάμπτοντας τη συνεργασία με Ελληνικές επιχειρήσεις.

Οι συνεχείς αλλαγές και εξελίξεις που επέφερε η κρίση καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου σε μια Ελληνική τουριστική επιχείρηση. Σημαντικό είναι επίσης, να υπάρχει συνεχής

παρακολούθηση της αγοράς και του ανταγωνισμού και να ανανεώνεται το επιχειρηματικό σχέδιο σε τακτική βάση.

Σε συνέχεια της αναφοράς στην Ελληνική κρίση, τελευταίο κρίσιμο ζήτημα που συνδέεται με την ανάγκη κατάρτισης επιχειρηματικού σχεδίου, είναι οι διάφορες μορφές χρηματοδότησης και επιχορηγήσεων. Οι τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα κατάφεραν στο πρόσφατο παρελθόν να λαμβάνουν κρατικές επιχορηγήσεις, συνήθως στο πλαίσιο κάποιου Ευρωπαϊκού προγράμματος, χωρίς κάποια ιδιαίτερη τεκμηρίωση ή γραφειοκρατία που να υποστηρίζει τους λόγους που εγκρίνουν αυτές τις επιχορηγήσεις. Είναι αλήθεια, ότι οι ελεγκτικοί μηχανισμοί τέτοιων επιδοτήσεων, ήταν πολύ πιο 'χαλαροί' στο παρελθόν.

Πλέον οι συνθήκες έχουν αλλάξει, και το σύστημα που επέτρεπε χρηματοδοτήσεις επιχειρήσεων βασισμένες σε πρόχειρες και γρήγορες διαδικασίες, έχει υποστεί ριζικές αλλαγές εξυγίανσης. Κρατικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα επιδοτήσεων, καθώς και διάφορες επιχορηγήσεις από δημόσια ή και ιδιωτικά ιδρύματα, απαιτούν τη διεκπεραίωση αυστηρών διαδικασιών και τη συμπλήρωση συγκεκριμένων εγγράφων και δικαιολογητικών που καθιστούν μια επιχείρηση κατάλληλη να δεχθεί τη χρηματοδότηση. Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί βάση των περισσότερων διαδικασιών που αναφέρθηκαν, και προϋπόθεση σε οποιαδήποτε μορφή αίτησης χρηματοδότησης.

Κεφάλαιο 3 - Περιγραφή Γενικότερου Πλαισίου του Αθλητικού Τουρισμού

3.1 Ο Τουρισμός Διεθνώς και στην Ελλάδα

Ο άμεσος τομέας δραστηριοποίησης της επιχείρησης που μελετάται είναι ο αθλητικός τουρισμός, ο οποίος θα περιγραφεί αναλυτικά παρακάτω. Κρίσιμο όμως είναι αρχικά να μελετηθεί ο γενικότερος κλάδος του τουρισμού, προκειμένου να αναγνωρισθούν βασικά στοιχεία της ιστορίας και της εξέλιξης του κλάδου, σε διεθνές αλλά και εθνικό επίπεδο.

Σχετικά με την πορεία και τη τάση του διεθνούς και του Ελληνικού τουρισμού έως το 2015, είναι πλήρως επεξηγηματική η μελέτη που έχει διεκπεραιωθεί από τον κ. Χατζηδάκη σε έκδοση του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού και παρατίθεται στη συνέχεια. Ωστόσο οι διεθνείς εξελίξεις κατά τη περίοδο 2015-2016 έχουν επιδράσει σημαντικά στο τουριστικό κλάδο και περιγράφονται συμπληρωματικά στη συγκεκριμένη μελέτη.

Η ραγδαία ανάπτυξη του σύγχρονου τουρισμού απογειώθηκε τις δεκαετίες 1950 και 1960 κυρίως στη Βόρεια Αμερική και στη Δυτική Ευρώπη, αλλά τις τελευταίες δεκαετίες η ανάπτυξη προήλθε από τους αναδυόμενους προορισμούς στην Ασία, τον Ειρηνικό, τη Μέση Ανατολή, την Αφρική και τη Λατινική Αμερική. Είναι γεγονός ότι οι διεθνείς τουριστικές ροές επηρεάζονται βραχυπρόθεσμα από τις συγκυριακές μεταβολές των φυσικών, οικονομικών και πολιτικών συνθηκών, έχει όμως αποδειχθεί η αντοχή του διεθνούς τουρισμού στις κρίσεις που διαταράσσουν την παγκόσμια οικονομία ή τις

περιφερειακές πολιτικές ισορροπίες.

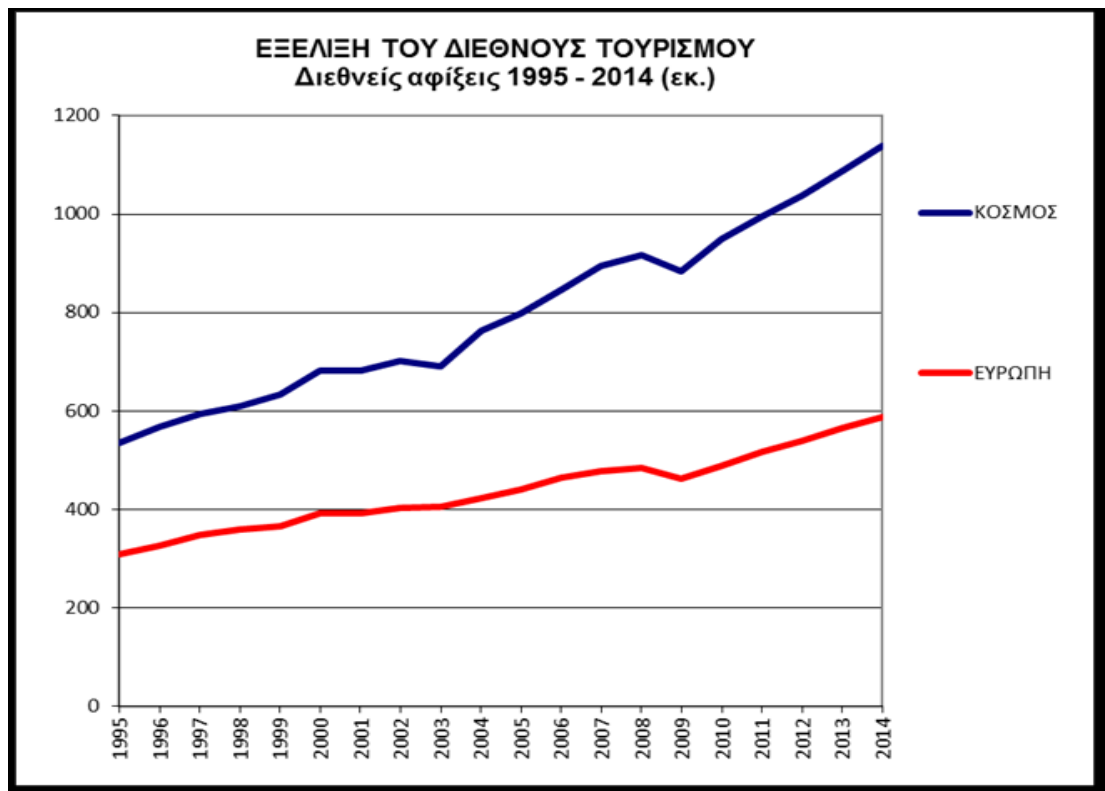
Η παραπάνω διαπίστωση είναι σημαντική, δεδομένου ότι ο διεθνής τουρισμός είναι ευάλωτος τόσο στις αναταράξεις της διεθνούς πολιτικής σκηνής, όπως επαληθεύτηκε στις αρχές της δεκαετίας 2001-2010 με τα γεγονότα τις 11ης Σεπτεμβρίου 2001, όσο και στις διακυμάνσεις της διεθνούς οικονομίας, όπως αποδείχθηκε και με την πρόσφατη διεθνή χρηματοοικονομική κρίση. Επηρεάζεται ακόμη και από καταστροφές εξαιτίας φυσικών φαινομένων (όπως πλημμύρες, σεισμοί, τυφώνες, εκρήξεις ηφαιστειών), τεχνικές καταστροφές (πυρηνικά ατυχήματα) ή επιδημίες. Ο τουρισμός ανακάμπτει σε σχετικά σύντομο διάστημα και έτσι, παρά τις επιμέρους διακυμάνσεις, η διεθνής τουριστική κίνηση εμφανίζει μακροπρόθεσμα θετική πορεία. Άλλωστε, ιστορικά, οι κρίσεις δημιουργούν νέες ευκαιρίες και ενισχύουν ορισμένες δραστηριότητες που απευθύνονται στην αναψυχή, ανοίγουν νέους κλάδους και δρόμους για την οικονομική δραστηριότητα, με νέα προϊόντα που χαράζουν τις νέες διαδρομές της τουριστικής οικονομίας.

Η διεθνής χρηματοοικονομική κρίση, που ξεκίνησε από το 2008 στις ΗΠΑ αλλά σύντομα επεκτάθηκε στις διεθνείς οικονομίες, ανέκοψε τη ροπή για ταξίδια προς τις περισσότερες περιοχές, με εξαίρεση τους ασιατικούς προορισμούς, και την ανοδική πορεία των διεθνών αφίξεων. Ο διεθνής τουρισμός, όμως, ξαναβρήκε γρήγορα τη δυναμική του πορεία, η οποία ευνοήθηκε και από την πτώση της τιμής των καυσίμων, καταδεικνύοντας και πάλι την ανθεκτικότητά του απέναντι σε οικονομικές κρίσεις και διεθνείς αναταράξεις.

Για το σύνολο του έτους 2014, οι υπολογισμοί του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (UNWTO) δείχνουν ότι η έστω και βραδεία ανάκαμψη

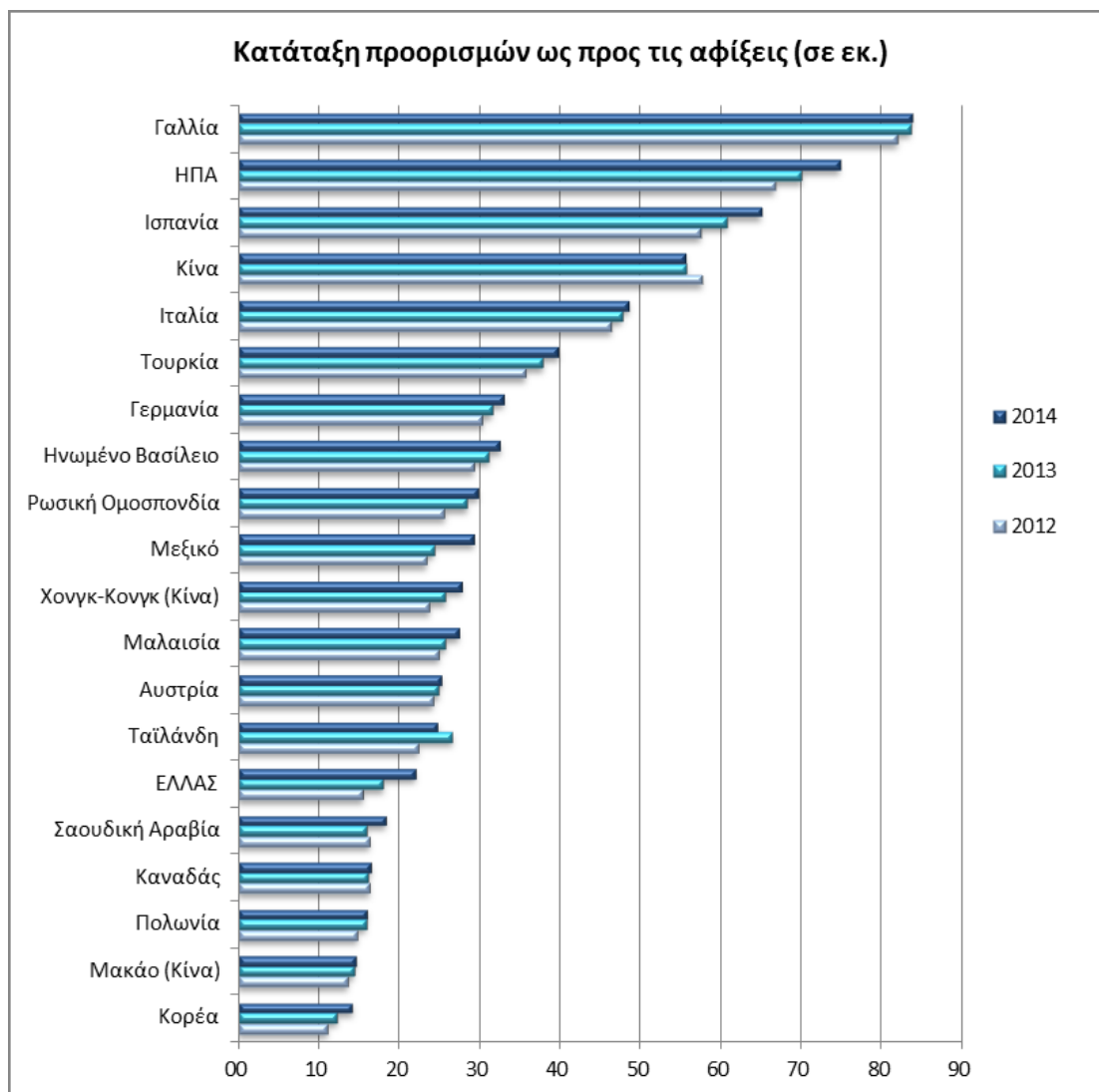
των οικονομιών των χωρών-πηγών οδήγησε σε αύξηση του συνολικού αριθμού των διεθνών αφίξεων κατά 4,2%, σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Οι συνολικές αφίξεις εισερχόμενων τουριστών σε όλες τις χώρες του κόσμου, υπολογίζεται ότι το 2014 έφθασαν τα 1.133 εκατομμύρια έναντι 1.087 εκ. το 2013, και 1.039 εκ. το 2012. Πρόκειται για το πέμπτο συνεχόμενο έτος σταθερής ανόδου πάνω από το μακροπρόθεσμο μέσο όρο μετά την κρίση του 2009.

Την ισχυρότερη αύξηση σημείωσαν οι χώρες της Βόρειας και της Ν. Αμερικής (+8,4%), οι χώρες της Ασίας και του Ειρηνικού (+5,7%) και η Μέση Ανατολή (+6,3%), ενώ η Ευρώπη (+2,3%) και η Αφρική (+2,2%) σημείωσαν βραδύτερη άνοδο.



Εικόνα 3.1: Εξέλιξη του διεθνούς τουρισμού για τη χρονική περίοδο 1995 -2014.

(Πηγή: UNWTO)



Εικόνα 3.2: Κατάταξη προορισμών ως προς τις αφίξεις.

(Πηγή: UNWTO)

Το έτος 2014 η Γαλλία και οι ΗΠΑ ήταν οι δύο πρώτες χώρες υποδοχής, τόσο ως προς τον αριθμό αφίξεων, όσο και ως προς τις εισπράξεις από τον τουρισμό. Ως προς τις διεθνείς αφίξεις, προηγείτο η Γαλλία με 83,8 εκ. και ακολουθούν στη 2η θέση οι ΗΠΑ με 74,8 εκ., στην 3η θέση η Ισπανία με 65 εκ. ακολουθούμενη από την Κίνα με 55,6 εκ. Σημειώνεται ότι η Κίνα (χωρίς να συνηπολογίζεται το Χονγκ-Κόνγκ και το Μακάο), εμφανίζοντας συνεχή ανοδική

πορεία, το 2009 ήταν ήδη 4η με 50,9 εκ. αφίξεις.

Αξιόλογη είναι επίσης και η συνεχής άνοδος της Τουρκίας τα τελευταία χρόνια, η οποία έφθασε τα 39,8 εκ. αφίξεις, καταλαμβάνοντας πλέον την 6η θέση.

Η Ελλάδα το 2014, με 22 εκ. αφίξεις, κατέλαβε την 15η θέση στην παγκόσμια κατάταξη χωρών με βάση τον αριθμό αφίξεων τουριστών. Παρά τη θεαματική άνοδο κατά 23% που σημείωσαν οι αφίξεις μη κατοίκων στα σύνορα, η χώρα μας κέρδισε μόνο μια θέση ως προς το προηγούμενο έτος (2013).

Οι Ευρωπαϊκές χώρες και ιδιαίτερα οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο, τόσο ως πηγές των διεθνών τουριστικών ροών, όσο και ως προορισμοί του διεθνούς τουρισμού. Οι διεθνείς τουριστικές αφίξεις στις 28 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης από 153 εκ. το 1980 έφθασαν τα 457 εκ. το 2014, αποτελώντας το 40% του παγκόσμιου συνόλου.

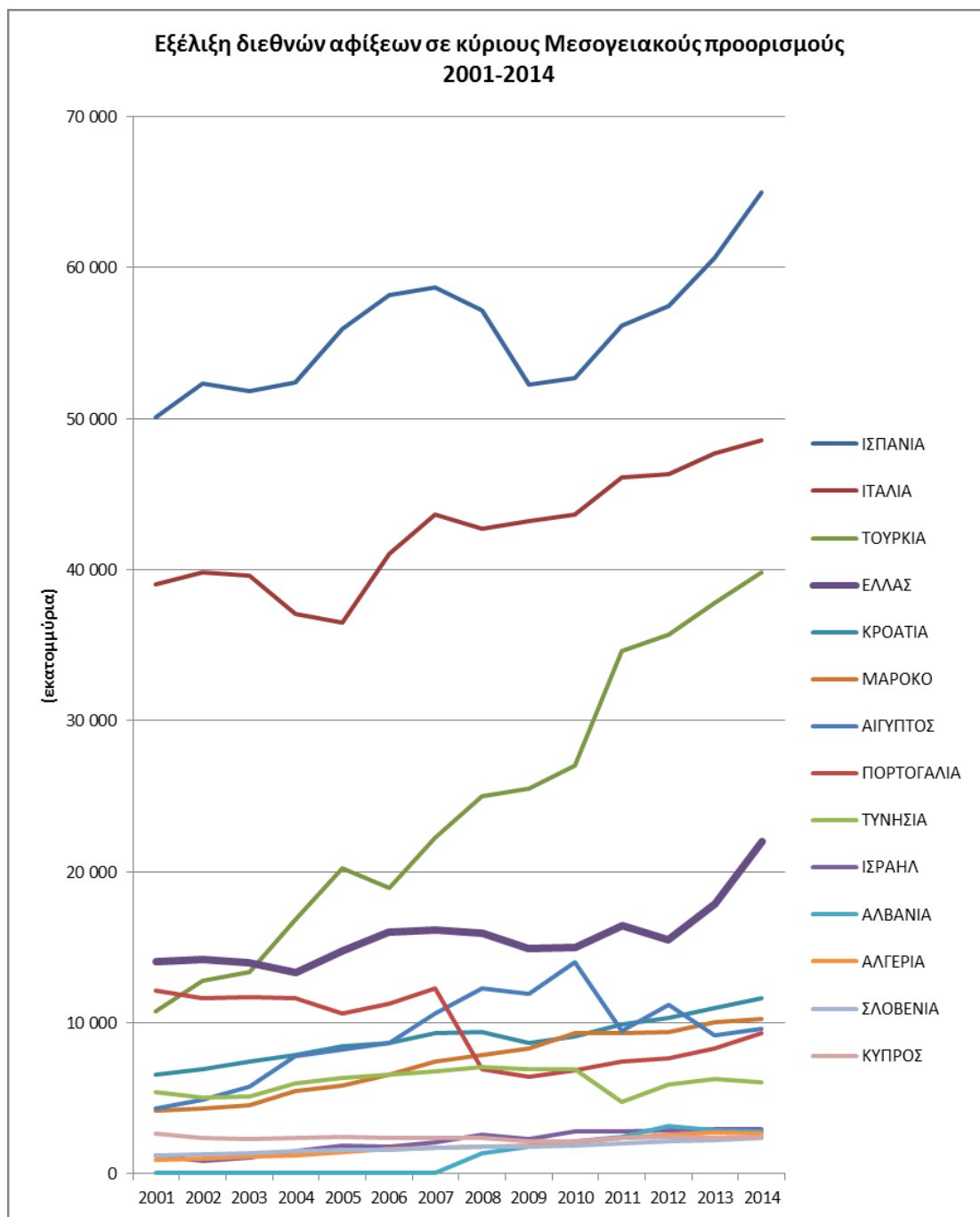
Το 2014 οι αφίξεις καθώς και οι διανυκτερεύσεις εξακολούθησαν να αυξάνονται σε όλες σχεδόν τις χώρες της Ε.Ε. Είναι αξιοσημείωτο ότι σε όλους τους προορισμούς της Ε.Ε., η πλειοψηφία των διεθνών αφίξεων προήλθε από χώρες της Ε.Ε., καταδεικνύοντας τον δυναμισμό των ενδο-ευρωπαϊκών μετακινήσεων.

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένοι πίνακες και διαγράμματα που απεικονίζουν γραφικά την ανάλυση που προηγήθηκε.

Πίνακας 3.1: Παγκόσμια κατάταξη τουριστικών προορισμών ως προς τις διεθνείς αφίξεις.

Κατάταξη χωρών	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1. Γαλλία	79.2	76.8	77.1	81.6	82.0	83.6	83.8
2. ΗΠΑ	57.9	54.9	59.8	62.7	66.7	70.0	74.8
3. Ισπανία	57.2	52.2	52.7	56.2	57.5	60.7	65.0
4. Κίνα	53.0	50.9	55.7	57.6	57.7	55.7	55.6
5. Ιταλία	42.7	43.2	43.6	46.1	46.4	47.7	48.6
6. Τουρκία	25.0	25.5	27.0	34.7	35.7	37.8	39.8
7. Γερμανία	24.9	24.2	26.9	28.4	30.4	31.5	33.0
8. Ηνωμένο Βασίλειο	30.1	28.2	28.3	29.3	29.3	31.1	32.6
9. Ρωσική Ομοσπονδία	21.6	19.4	20.3	22.7	25.7	28.4	29.8
10. Μεξικό	22.6	22.3	23.3	23.4	23.4	24.2	29.3
11. Χονγκ-Κονγκ (Κίνα)	17.3	16.9	20.1	22.3	23.8	25.7	27.8
12. Μαλαισία	22.1	23.6	24.6	24.7	25.0	25.7	27.4
13. Αυστρία	21.9	21.4	22.0	23.0	24.2	24.8	25.3
14. Ταϊλάνδη	14.6	14.1	15.9	19.2	22.4	26.5	24.8
15. ΕΛΛΑΣ	15.9	14.9	15.0	16.4	15.5	17.9	22.0
16. Σαουδική Αραβία	14.8	10.9	10.9	17.5	16.3	15.8	18.3
17. Καναδάς	17.1	15.7	16.1	16.0	16.3	16.1	16.5
18. Πολωνία	13.0	11.9	12.5	13.4	14.8	15.8	16.0
19. Μακάο (Κίνα)	10.6	10.4	11.9	12.9	13.6	14.3	14.6
20. Κορέα	6.9	7.8	8.8	9.8	11.1	12.2	14.2

(Πηγή: UNWTO)



Εικόνα 3.3: Εξέλιξη διεθνών αφίξεων σε κύριους Μεσογειακούς προορισμούς για τη χρονική περίοδο 2001-2014.

(Πηγή: UNWTO)

Τη περίοδο 2015 - 2016 οι εξελίξεις άλλαξαν τα δεδομένα που παρουσιάστηκαν παραπάνω, τα οποία όμως περιγράφουν τη βάση της τουριστικής αγοράς, η οποία παραμένει αμετάβλητη. Η Γαλλία και γενικότερα οι χώρες της κεντρικής - ανατολικής Ευρώπης δέχονται ένα σοβαρό πλήγμα στο τουρισμό από σειρά τρομοκρατικών ενεργειών. Ο φόβος που συνδέεται με τη τρομοκρατία σε χώρες που αποτελούν στόχους, προκαλεί ένα πάγωμα στην αυξητική τάση του τουρισμού και επιστρέφει τις αγορές αυτές σε νούμερα του 2008 – 2009.

Η Τουρκία επίσης αντιμετωπίζει σημαντικό πρόβλημα ως προς το τουρισμό, αποτέλεσμα ενός συνδυασμού γεγονότων. Οι εχθρικές σχέσεις που απέκτησε με τη Ρωσία, προκάλεσαν κατακόρυφη μείωση Ρώσων τουριστών στη Τουρκία, αν και γίνεται πλέον μια προσπάθεια αναθέρμανσης των σχέσεων. Επίσης οι τρομοκρατικές ενέργειες που είναι συχνές και στη Τουρκία, σε συνδυασμό με ένα ασταθές πολιτικό σκηνικό που προκάλεσε η αποτυχημένη απόπειρα πραξικοπήματος, δημιουργούν πολύ σοβαρά εμπόδια και δυσκολίες στο τουρισμό. Η κυβέρνηση της Τουρκίας προχώρησε σε μια κίνηση επιδότησης των τουριστικών επιχειρήσεων ύψους συνολικά 80 εκατομμυρίων ευρώ καθώς και σε μια σειρά φοροελαφρύνσεων και φοροαπαλλαγών, σε μια προσπάθεια ανάκαμψης από τη δύσκολη κατάσταση που έχει βρεθεί.

Από τη στασιμότητα στην ανάκαμψη του Ελληνικού τουρισμού

– Η πορεία των αφίξεων

Η ανοδική πορεία της τουριστικής κίνησης της Ελλάδας μετά την μετα-ολυμπιακή ανάκαμψη των ετών 2005 έως 2008, ανακόπηκε και εμφάνισε ανησυχητικά σημάδια στασιμότητας. Τη δυσμενή αυτή εξέλιξη επιδείνωσε η επελθούσα διεθνής οικονομική κρίση του 2008 και ο ειδικότερος αντίκτυπός της στην Ελληνική οικονομία.

Από την άλλη μεριά, η αρνητική δημοσιότητα για την εικόνα της Ελλάδας στα διεθνή μέσα, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των ετών 2011 και 2012, οφειλόμενη κατά κύριο λόγο στη σοβαρή χρηματοοικονομική κρίση που είχε αρχίσει να αντιμετωπίζει η χώρα, ασφαλώς δεν συνέβαλε στην ελκυστικότητα των Ελληνικών τουριστικών προορισμών και φαίνεται ότι ανέκοψε, έστω και προσωρινά, τους ρυθμούς της επιδιωκόμενης ανάκαμψης του τουριστικού ρεύματος.

Οι προορισμοί, μετά το ξέσπασμα της διεθνούς κρίσης, άρχισαν να επιδίδονται σε έντονο ανταγωνισμό για την απόσπαση μεριδίων της τουριστικής αγοράς, πράγμα που ασφαλώς δεν διευκόλυνε την τουριστική ανάκαμψη της Ελλάδας. Όπως διαπιστώνει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO), τα πρώτα σημάδια ανάκαμψης του διεθνούς τουρισμού εμφανίστηκαν ήδη από τα μέσα του 2010, ωστόσο η Ελλάδα δεν κατάφερε να αποσπάσει έγκαιρα ανάλογο μερίδιο από την αύξηση του διεθνούς τουριστικού ρεύματος.

Η έναρξη της ανάκαμψης της τουριστικής κίνησης στην Ελλάδα καθυστέρησε τελικά κατά τρία ολόκληρα χρόνια, σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Τα δύο τελευταία χρόνια, ωστόσο, η σταθεροποίηση της διεθνούς οικονομίας, η σχετική άνθηση αναδυόμενων αγορών (Ρωσία, Κίνα, Βραζιλία, Τουρκία κλπ.), και οι εστίες αναταραχής στις ακτές της Βόρειας Αφρικής και στη Μέση Ανατολή, έδωσαν νέα ώθηση στην ανάπτυξη τουριστικών ροών προς τον Ελλαδικό χώρο. Το 2013 οι αφίξεις μη μονίμων κατοίκων στα σύνορα αυξήθηκαν κατά 15,5% ενώ το 2014 σημειώθηκε εντυπωσιακή αύξηση των εισερχόμενων τουριστικών ροών (+23,5%), με περισσότερες από 22 εκατομμύρια αφίξεις στα σύνορα.

Η εντυπωσιακή αύξηση των αφίξεων στα σύνορα το 2014 μπορεί να ερμηνευτεί, τουλάχιστον εν μέρει, από την αποκατάσταση της σχετικής ευστάθειας της διεθνούς οικονομίας και τη βραδεία, έστω, ανάκαμψη της ανάπτυξης στις ισχυρότερες οικονομίες. Οι απώλειες των προηγούμενων ετών, όταν, παρά τη σημειούμενη ανάκαμψη των οικονομιών των πηγών εξερχόμενου τουρισμού, η χώρα μας αδυνατούσε να αυξήσει ή έστω να διατηρήσει τα μερίδια αγοράς των προηγούμενων ετών, τελικά καλύφθηκαν.

Για να επιτευχθεί αυτό όμως χρειάστηκε να γίνει σημαντική αναπροσαρμογή της τιμολόγησης των τουριστικών υπηρεσιών, ώστε να αυξηθεί η ελκυστικότητα του προορισμού. Το ίδιο επισημαίνεται και στην τελευταία έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος για τη νομισματική πολιτική. Εκεί μάλιστα επισημαίνεται ότι «βασικός παράγοντας της αύξησης των αφίξεων και των ταξιδιωτικών εισπράξεων την περίοδο 2013-2014 είναι η πτώση των τιμών των τουριστικών υπηρεσιών και των υπηρεσιών που σχετίζονται με αυτές». Η αύξηση του εισερχόμενου τουρισμού ευνοήθηκε οπωσδήποτε και από την αναταραχή και την παρατεταμένη πολιτική αστάθεια και τις συγκρούσεις σε

αρκετές περιοχές της Μεσογείου (Τυνησία, Λιβύη, Συρία) ή βορειότερα (Ουκρανία).

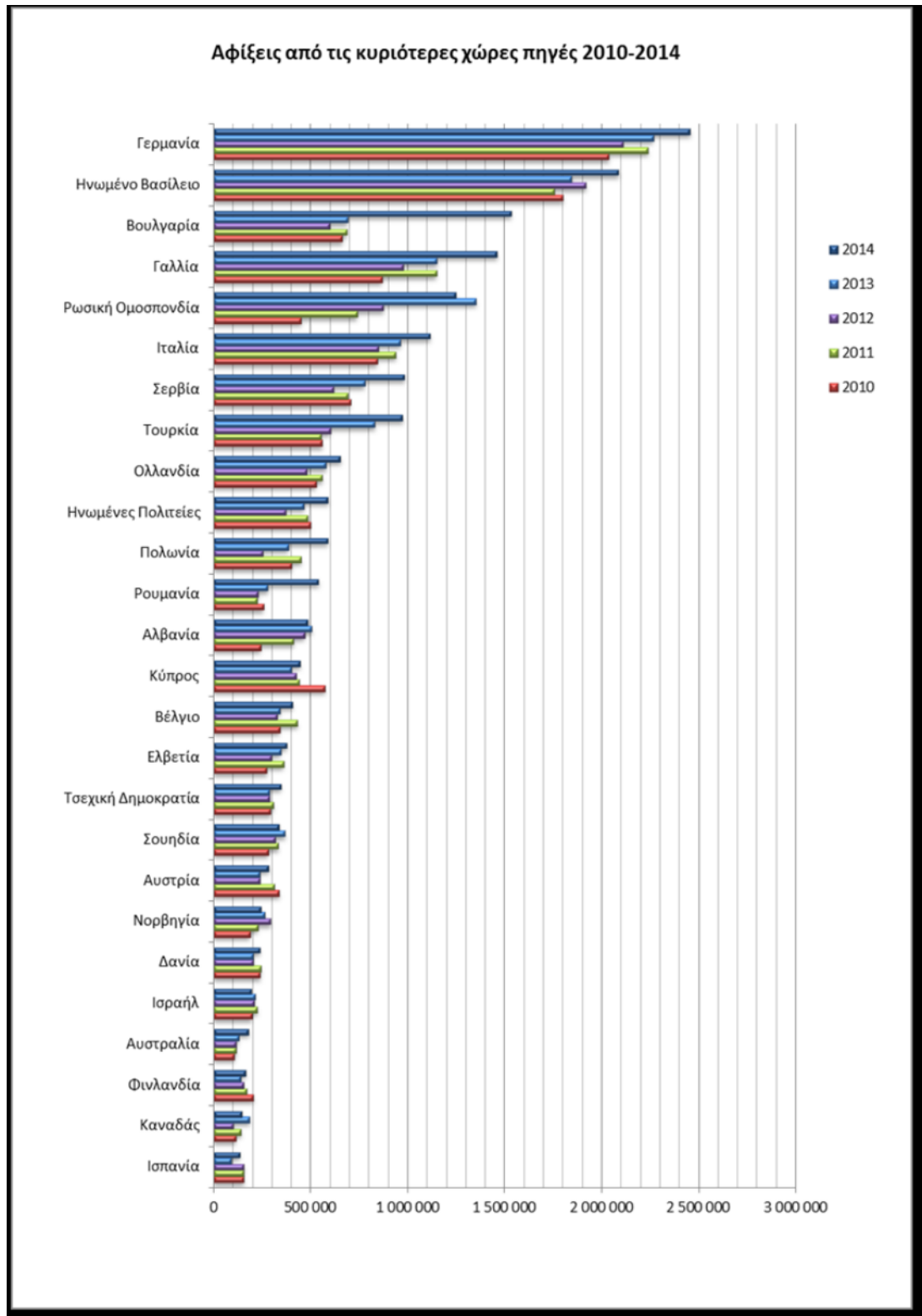
Παρακάτω παρουσιάζεται σε κατάλληλο διάγραμμα - πίνακα η κατανομή των αφίξεων στην Ελλάδα ανά χώρα προέλευσης.

Πίνακας 3.2: Κατανομή αφίξεων τουριστών ανά χώρα προέλευσης για το έτος 2014.



(Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ)

Πίνακας 3.3: Αφίξεις από τις κυριότερες χώρες πηγές για τη χρονική περίοδο 2010-2014.



(Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ-ΕΣΥΕ)

Κατά τη περίοδο 2015 - 2016 ο τουρισμός στην Ελλάδα δέχεται αρνητικές αλλά και θετικές επιδράσεις από τις διεθνείς εξελίξεις. Ο φόβος που συνδέεται με τις χώρες της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης λόγω της τρομοκρατίας, ωθεί μεγάλο κύμα τουριστών προς περισσότερο ασφαλείς Ευρωπαϊκούς προορισμούς, όπως η Ιταλία και η Ελλάδα. Το ίδιο συμβαίνει και με τη Τουρκία, η οποία όπως προαναφέρθηκε έχει δεχτεί σημαντικό πλήγμα στο τουρισμό, γεγονός όμως που αποτελεί ευκαιρία για την Ελλάδα, η οποία λειτουργεί ως η εναλλακτική λύση για εκατομμύρια τουρίστες, και ιδιαίτερα Ρώσους, λόγω της γειτονικής θέσης.

Από την άλλη πλευρά, το προσφυγικό πρόβλημα, αποτελεί αφορμή απομάκρυνσης πολλών τουριστών και δημιουργεί γενικότερα μια αρνητική εικόνα για την Ελλάδα ως τουριστικό προορισμό. Συγκεκριμένα νησιά που φιλοξενούν πολλούς πρόσφυγες έχουν δεχτεί μειώσεις τουριστών που αγγίζουν μέχρι και το 90%. Επιπροσθέτως οι νέες ρυθμίσεις σχετικά με το ΦΠΑ και τη φορολογία αφήνουν στις Ελληνικές επιχειρήσεις ελάχιστα περιθώρια κέρδους, εάν επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Τέλος, είναι άγνωστο προς το παρόν το πως θα επηρεάσουν τον Ελληνικό τουρισμό οι πρόσφατες αλλαγές σχετικά με το Brexit.

Περισσότερο αναλυτική μελέτη της τουριστικής αγοράς της Ελλάδας θα γίνει στο επιχειρηματικό σχέδιο στην ενότητα προσδιορισμού και ανάλυσης της αγοράς.

3.2 Περιγραφή Αθλητικού Τουρισμού

Ο αθλητισμός είναι μια σημαντική δραστηριότητα στο πλαίσιο του τουρισμού και ο τουρισμός αποτελεί θεμελιώδες χαρακτηριστικό του αθλητισμού (Hinch & Higham, 2001). Την τελευταία δεκαετία έγιναν έρευνες που τόνισαν τη σπουδαιότητα του αθλητικού τουρισμού και όρισαν τα χαρακτηριστικά του. Όταν κάνουν εγχώρια ή διεθνή ταξίδια οι άνθρωποι του αθλητισμού συχνά αναφέρονται ως τουρίστες, τουλάχιστον για στατιστικούς και τεχνικούς λόγους. Αυτό ίσως σημαίνει πως ο αθλητισμός και ο τουρισμός κάποιες φορές έχουν αλληλένδετη σχέση (Moore, Cushman & Simmons, 1995). Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (World Tourism Organization UNWTO), σε μια συνδιάσκεψη με τη Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή (ΔΟΕ) που πραγματοποιήθηκε τον Φεβρουάριο του 2001 στην Ισπανία, αναγνώρισε τη σύνδεση μεταξύ αθλητισμού και τουρισμού. Με έρευνά του την ίδια χρονιά προσδιόρισε ότι ο αθλητισμός συμβάλλει στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) των βιομηχανοποιημένων εθνών σε ένα ποσοστό της τάξης του 1-2% και ο τουρισμός σε ποσοστό 4-6%. Σύμφωνα με τον Huescar (2001), η σύνδεση του αθλητισμού και του τουρισμού έχει ως αποτέλεσμα την κατανόηση διαφορετικής κουλτούρας και τρόπου ζωής, τη συμβολή στην προώθηση και διατήρηση της ειρήνης και στην ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων. Κατά τον ίδιο, τουρισμός και αθλητισμός είναι στενά συνδεδεμένες έννοιες, τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη. Ο De Villiers (2001) πιστοποιεί τη στενή σύνδεση των δύο αυτών εννοιών.

Ο αθλητικός τουρισμός μπορεί να οριστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους (Kartakoulis, 2000), αλλά οι περισσότεροι ορισμοί του καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από την κοινωνία στην οποία διατυπώνονται (Epitropoulos,

2002). Ο συνδυασμός των τουριστικών αθλητικών δραστηριοτήτων και η ταύτιση του χρόνου των διακοπών με τον χρόνο του αθλητισμού αποτελούν γενεσιουργό αιτία του αθλητικού τουρισμού (Σφακιανάκης, 2000).

Την τελευταία δεκαετία το ενδιαφέρον για τον αθλητικό τουρισμό έχει αυξηθεί σημαντικά, τόσο από την αθλητική βιομηχανία και τη βιομηχανία του τουρισμού όσο και από την ακαδημαϊκή κοινότητα, από την οποία έχει αναγνωριστεί ως περιοχή ιδιαίτερου ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος (Standeven & De Knor, 1999). Το να ταξιδεύει κανείς για να παρακολουθήσει ή να πάρει μέρος σε ένα αθλητικό γεγονός δεν είναι κάτι καινούργιο, αν και η χρήση του όρου αθλητικός τουρισμός για να περιγράψει αυτό το είδος του αθλητικού ταξιδιού έγινε περισσότερο εκτεταμένη τα τελευταία 10 χρόνια. Σήμερα, πολλές κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν αναπτύξει στρατηγικές αθλητικού τουρισμού, οι οποίες έχουν διαφορετικό βαθμό επιτυχίας. Στην ακαδημαϊκή σφαίρα το πεδίο των δοκιμών που έχουν γραφεί πάνω στον αθλητικό τουρισμό έχει αυξηθεί μετά το τέλος της δεκαετίας του '90.

Ο αθλητικός τουρισμός είναι ένα φαινόμενο σύγχρονο, αλλά έχει ιστορικές ρίζες. Οι απαρχές του αθλητικού τουρισμού εντοπίζονται στην αρχαία Ελλάδα, όπου οι κάτοικοι της εκάστοτε πόλης-κράτους ταξίδευαν πολύ μακριά για να παρακολουθήσουν ή να συμμετάσχουν σε σπουδαία αθλητικά γεγονότα, με σημαντικότερο τους Ολυμπιακούς Αγώνες (ΟΑ). Ο Ηρόδοτος μάλιστα στο έργο του αναφέρει το γεγονός ως αθλητικό περιηγητισμό. Η πρώτη μορφή τουρισμού στην Ιστορία εμφανίζεται λοιπόν να είναι ο αθλητικός τουρισμός (Λύτρας, 2002).

Οι Gammon & Robinson (1997) διακρίνουν δύο άξονες διαχωρισμού της σχέσης αθλητισμού – τουρισμού και τους εκφράζουν με τις έννοιες «αθλητικός τουρισμός» και «τουριστικός αθλητισμός». Παράλληλα δίνουν έναν «στενό»

και έναν «ευρύ» ορισμό για κάθε κατηγορία. Στον αθλητικό τουρισμό η αθλητική δραστηριότητα αποτελεί το κύριο κίνητρο της μετακίνησης, ενώ το τουριστικό στοιχείο ενισχύει τη συνολική εμπειρία. Στον στενό του ορισμό αφορά τα άτομα που παρακολουθούν ή συμμετέχουν σε ένα ανταγωνιστικό αθλητικό γεγονός. Στον ευρύ του ορισμό αφορά τα άτομα που ταξιδεύουν για να συμμετέχουν σε δραστηριότητες αθλητικής αναψυχής, ενεργά ή παθητικά. Το ταξίδι σε αυτή την περίπτωση είναι το κύριο κίνητρο μετακίνησης. Στον στενό του ορισμό αφορά άτομα που ταξιδεύουν και ο αθλητισμός είναι δευτερεύον κίνητρο. Στον ευρύ του ορισμό αφορά άτομα τα οποία συμμετέχουν σε αθλητικές δραστηριότητες σε εντελώς τυχαία ή περιστασιακή βάση κατά τη διάρκεια των διακοπών τους.

Οι Standeven & De Knop (1999) αποδέχονται τον διαχωρισμό των Gammon & Robinson (1997) στο θεωρητικό τους μοντέλο, έκαναν όμως μία προσπάθεια να καλύψουν σε μεγάλο εύρος τον ορισμό του αθλητικού τουρισμού, τονίζοντας τα στοιχεία που τον χαρακτηρίζουν, τα οποία είναι: α) ενεργητική και παθητική ανάμειξη με αθλητική δραστηριότητα, β) συμμετοχή σε τυχαία ή οργανωμένη δραστηριότητα, γ) εμπειρίες για μη εμπορικούς ή επαγγελματικούς/εμπορικούς λόγους και δ) ταξίδια αναψυχής μακριά από το σπίτι και την εργασία, κάνοντας όμως τη διάκριση του αθλητικού τουρισμού σε επαγγελματικό και σε τουρισμό διακοπών και παράλληλα σε ενεργητικό και παθητικό. Η διάκριση του επαγγελματικού αθλητικού τουρισμού στην ενεργητική συμμετοχή περιλαμβάνει, για παράδειγμα, αθλητές που συμμετέχουν στους Ολυμπιακούς Αγώνες και στην παθητική συμμετοχή περιλαμβάνει, για παράδειγμα, δημοσιογράφους που καλύπτουν τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Στην παθητική μορφή του αθλητικού τουρισμού διακοπών περιλαμβάνεται ο τυχαίος παρατηρητής, δηλαδή θεατές που παρακολουθούν το γεγονός χωρίς να έχουν σχεδιάσει το ταξίδι τους με βάση

αυτό το γεγονός. Ο συνειδητοποιημένος παρατηρητής είναι αυτός που σχεδιάζει το ταξίδι του με βάση το αθλητικό γεγονός και που συμμετέχει παθητικά αλλά σε βάθος. Στην ενεργητική μορφή του αθλητικού τουρισμού διακοπών περιλαμβάνονται οι αθλητικές δραστηριότητες διακοπών, είτε οργανωμένες είτε ατομικές, και οι διακοπές αθλητικής δραστηριότητας, οι οποίες περιλαμβάνουν διακοπές μονής ή πολλαπλής αθλητικής δραστηριότητας.

Σύμφωνα με τους Weed & Bull (2004), ο αθλητικός τουρισμός είναι ένα οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό φαινόμενο που δημιουργείται από τη μοναδική αλληλεπίδραση δραστηριότητας, ανθρώπων και τοποθεσίας. Ο Σφακιανάκης (2000) αναφέρει ότι οι τουρίστες στις διακοπές ασχολούνται με αθλητικές δραστηριότητες για τρεις ακόλουθους λόγους: α) βρίσκουν ελεύθερο χρόνο, β) βρίσκουν διαθέσιμες εγκαταστάσεις και προσωπικό και γ) απομακρύνονται από τις αιτίες που τους δημιουργούν προβλήματα υγείας, ενώ ο αθλητισμός τους επιτρέπει να κινηθούν, να ενδυναμώσουν τον οργανισμό τους και να αποκαταστήσουν την υγεία τους. Η παρακολούθηση αθλητικών διοργανώσεων, η άθληση στον ελεύθερο χρόνο και οι διακοπές συνιστούν συνδυασμένα γεγονότα για μεγάλες ομάδες ανθρώπων.

Οι Higham & Hinch (2003) έδειξαν ότι τα τρία κύρια συστατικά του αθλητικού τουρισμού είναι ο αθλητισμός, ο χώρος και ο χρόνος, και αποτελούν αλληλένδετα τμήματα του ίδιου συστήματος. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να βοηθήσει τους αθλητικούς μάνατζερ να επεκτείνουν την αγορά του αθλητικού θεάματος με επαγωγή στον αθλητικό τουρισμό. Εξετάζοντας τις εμπειρίες των καταναλωτών του αθλητικού τουρισμού οι Bouchet, Lebrun & Auvergne (2004) δημιούργησαν το Optimal Stimulation Level (OSL), ένα περιεκτικό μοντέλο που

παρουσιάζει τις μεταβλητές που εξηγούν την κατανάλωση αθλητικού τουρισμού (μεταβλητές που σχετίζονται με την αξία του κάθε ατόμου, χωρικές μεταβλητές και διαπροσωπικές μεταβλητές), συνεχίζει με το αποτέλεσμα της κατανάλωσης (δηλαδή τις εμπειρίες από τη φυσική δραστηριότητα και τον προορισμό) και καταλήγει στις νέες παρατηρούμενες συμπεριφορές (οι συμπεριφορές των αθλητικών τουριστών χαρακτηρίζονται από νέες σχέσεις με τον εαυτό τους, τον χώρο και τους γύρω τους).

Ο Kurtzman (2005) χώρισε τα είδη του αθλητικού τουρισμού σε πέντε κατηγορίες:

1. Τα αθλητικά γεγονότα (π.χ. Ολυμπιακοί Αγώνες, παγκόσμια πρωταθλήματα, διεθνείς συναντήσεις).
2. Τα αθλητικά θεάματα (π.χ. συνέδρια, μουσεία).
3. Τις αθλητικές εκδρομές (π.χ. σαφάρι, εκδρομές περιπέτειας).
4. Τα αθλητικά καταφύγια (π.χ. προπονητικά κάμπινγκ, κατασκηνώσεις).
5. Τις κρουαζιέρες (π.χ. ιστιοπλοΐα, καταδύσεις, ψάρεμα).

Η Gibson (1998) χωρίζει τον αθλητικό τουρισμό σε άλλες τρεις μεγάλες κατηγορίες:

1. Την παρακολούθηση κάποιου αθλητικού γεγονότος.
2. Την επίσκεψη σε κάποιο αθλητικό θέαμα.
3. Την ενεργητική συμμετοχή.

Έτσι, ο αθλητικός τουρισμός χαρακτηρίζεται ως ολοκληρωμένη τουριστική εμπειρία στην οποία τα αθλήματα βρίσκονται στο κέντρο της

διαδικασίας. Επίσης, ως αθλητικός τουρισμός ορίζεται η εμπειρία του ταξιδιού ως αποτέλεσμα συμμετοχής σε αθλητική δραστηριότητα ή γεγονός/εκδήλωση (Karlis, 2002), όπου το αθλητικό γεγονός είναι η κύρια αιτία του ταξιδιού (Katerinopoulou, 2002). Ένας από τους πιο διευκρινιστικούς ορισμούς είναι ο εξής: ταξίδι για μη εμπορικούς σκοπούς, με σκοπό τη συμμετοχή σε δραστηριότητες golf μακριά από το τοπικό περιβάλλον του ταξιδιώτη (Rendman, 2003).

Κατά τους Gammon & Robinson (1997), η ραγδαία ανάπτυξη που παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια ο αθλητικός τουρισμός οφείλεται στην αύξηση της δημοτικότητας των εθνικών και διεθνών αθλητικών γεγονότων, στην κατανόηση της αξίας της ενασχόλησης με την αθλητική δραστηριότητα ως μέσο προαγωγής της υγείας διεθνώς, στη συνειδητοποίηση για τη σπουδαιότητα του αθλητισμού ως μέσου ανάπτυξης των σχέσεων των λαών και άσκησης εξωτερικής πολιτικής από τις κρατικές αρχές κάθε χώρας και στην ύπαρξη μεγάλης προσφοράς αθλητικών εκδηλώσεων παγκοσμίως.

Όπως συμβαίνει και με άλλες έννοιες των κοινωνικών επιστημών, είναι δύσκολο να εντοπίσουμε έναν ευρέως αποδεκτό ορισμό για τον όρο «αθλητικός τουρισμός» (Hinch & Higham, 2001). Η Gibson (2006) περιγράφει τον αθλητικό τουρισμό ως τον τουρισμό που βασίζεται στην αναψυχή και απομακρύνει τα άτομα προσωρινά από τον τόπο διαμονής τους, είτε για να συμμετάσχουν σε αθλητικές δραστηριότητες (ενεργητικός αθλητικός τουρισμός), για να παρακολουθήσουν αθλητικά γεγονότα (παθητικός αθλητικός τουρισμός) ή για να αναπολήσουν στιγμές σχετικές με αθλητικά γεγονότα (νοσταλγικός αθλητικός τουρισμός).

Οι Nogawa, Yamagushi & Hagi (1996) αναφέρουν ως αθλητικό τουρίστα το άτομο που ασχολείται με σπορ κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού, που

παρακολουθεί ή συμμετέχει σε αθλητικά γεγονότα, όπως ένας μαραθώνιος. Οι Turco, Riley & Swart (2002) κατηγοριοποίησαν τους αθλητικούς τουρίστες σε ενεργούς συμμετέχοντες, σε θεατές εκδηλώσεων και σε τουρίστες τελετών (τελετές έναρξης αθλητικών αγώνων).

Ο Γκουτζιούπας (2006) περιγράφει τον αθλητικό τουρισμό ως την τουριστική δραστηριότητα ατόμων και γκρουπ, με βασικά τους κίνητρα τη συμμετοχή σε οργανωμένες αθλητικές δραστηριότητες και προπονητικά προγράμματα, την παρακολούθηση αθλητικών αγώνων και την αθλητική αναψυχή. Επίσης οι Turco κ.ά. (2002) χαρακτηρίζουν τον αθλητικό τουρισμό ως το ταξίδι προς έναν προορισμό, το οποίο περιλαμβάνει την εμπειρία του αθλητισμού. Ο αριθμός των ανθρώπων που επιλέγουν διακοπές, τις οποίες συνδυάζουν με αθλητικές δραστηριότητες, έχει αυξηθεί. Η έρευνα έχει δείξει ότι τα άτομα που δεν ασκούνται καθημερινά μπορεί να επιλέξουν κάποια αθλητική δραστηριότητα στις διακοπές τους (Standeven & De Knor, 1999), αλλά αυτοί που ασκούνται καθημερινά θα είναι κατά πάσα πιθανότητα ενεργοί αθλητικοί τουρίστες (Gibson, 1998). Στην Ευρώπη χρησιμοποιείται ευρέως ο όρος διακοπές δραστηριοτήτων για την περιγραφή του ενεργού αθλητικού τουρισμού. Γενικότερα, οι τουρίστες όλο και συχνότερα επιλέγουν θέρετρα με κριτήριο τις αθλητικές εγκαταστάσεις που διαθέτουν, γεγονός που καθιστά τις εγκαταστάσεις αυτού του τύπου σχεδόν υποχρεωτικές (De Knor, 1987).

3.2.1 Τουρισμός Περιπέτειας

Σύμφωνα με τη κατηγοριοποίηση του αθλητικού τουρισμού, ο άμεσος τομέας αθλητικού τουρισμού στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση ονομάζεται τουρισμός περιπέτειας. Είναι χρήσιμο να παρουσιαστεί περισσότερο αναλυτικά η συγκεκριμένη κατηγορία, αφού εκεί εστιάζεται και το ενδιαφέρον και η δράση της επιχείρησης.

Η φυσική τάση του σύγχρονου ανθρώπου για επαφή με τη φύση τείνει όλο και περισσότερο να γίνει τρόπος διαφυγής από την ανία της καθημερινότητας. Οι υπαίθριες δραστηριότητες αναψυχής αποτελούν μέσο εκτόνωσης για τον άνθρωπο της πόλης καθώς και έναν εναλλακτικό τρόπο δραστηριοποίησης. Εκτός από τα σωματικά οφέλη που μπορεί να αποκτήσει κάποιος μέσω των προγραμμάτων αυτών, υπάρχει και μια πληθώρα ψυχολογικών και κοινωνικών ωφελειών (Χρόνη & Ζουρμπάνος, 2001). Το κυνήγι είναι μια υπαίθρια δραστηριότητα αναψυχής που εντάσσεται στον αθλητικό τουρισμό και παραμένει η πιο δημοφιλής δραστηριότητα σε ιδιωτικές εκτάσεις στην Αμερική, ενώ δεν έχει ακόμη εφαρμογή στις περισσότερες χώρες του κόσμου (Gartner & Lime, 2000). Η διοίκηση της εκάστοτε εταιρείας υπαίθριων δραστηριοτήτων πρέπει να αναγνωρίσει τις ανάγκες των πελατών της και να δημιουργήσει προγράμματα που να τις καλύπτουν (Κουθούρης, Κατσιμάνη, Τζέτζης & Κώστα, 1999).

Ο αυξανόμενος αριθμός ταξιδιωτικών και τουριστικών επιχειρήσεων που επεκτείνουν την αγορά τους προτείνοντας ταξίδια αθλητικού περιεχομένου και εκδρομές περιπέτειας επιβεβαιώνει το ενδιαφέρον για τον αθλητικό τουρισμό. Τα αθλήματα περιπέτειας αποτελούν κομμάτι της

υπαίθριας αναψυχής και εμπεριέχουν έννοιες όπως ρίσκο, κίνδυνος, ατύχημα, επεισόδιο, ικανότητα, πρόκληση. Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται ως εμπειρίες περιπέτειας (Δράκου, 2005). Παραδείγματα δραστηριοτήτων που χαρακτηρίστηκαν ως αθλήματα περιπέτειας και ανήκουν στην υπαίθρια αναψυχή είναι η αναρρίχηση, η ορειβασία, το καγιάκ και οι καταδύσεις (Little, 2002).

Ο καθένας αντιλαμβάνεται τον τουρισμό και τα αξιοθέατα με διαφορετικό τρόπο. Μπορεί, για παράδειγμα, σε κάποιους να αρέσει ένα ποτάμι για να κάνουν rafting, σε κάποιους άλλους να αρέσει μια παραλία που να μπορούν να κάνουν windsurfing, ενώ σε κάποιους άλλους να αρέσει ένα βουνό για αναρρίχηση, πεζοπορίες, σκι ή και πορείες με ποδήλατα. Για τέτοιες περιπτώσεις υπάρχουν εξειδικευμένα τουριστικά πρακτορεία που συνεργάζονται με τους αρμόδιους φορείς και κάποιες φορές με καθηγητές Φυσικής Αγωγής ή με άτομα με ανάλογες εμπειρίες, τα οποία διοργανώνουν εκδρομές περιπέτειας για το κοινό. Οι συνηθέστερες δραστηριότητες αυτού του είδους είναι: τουρισμός με ποδήλατο, ράφτινγκ, αναρρίχηση, μαραθώνιος δρόμος, ορειβασία, ιστιοπλοΐα, γκολφ, κανόε-καγιάκ και υποβρύχια δραστηριότητα (Αυθίνος, 1998).

Μερικοί προορισμοί στοχεύουν συγκεκριμένα στους ταξιδιώτες περιπέτειας και προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα εμπορικών πακέτων περιπέτειας. Για παράδειγμα, το Queenstown στη Νέα Ζηλανδία προωθείται ως η «πρωτεύουσα περιπέτειας στο κόσμο», με προϊόντα όπως το «Awesome Foursome» και το «AJ Hackett Bungy Jump», φιλοξενώντας περίπου 500.000 τουρίστες κάθε χρόνο. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το Queenstown αποτελούσε πάντα τουριστικό προορισμό λόγω της ποικιλομορφίας του τοπίου, αλλά ο χαρακτήρας του άλλαξε λόγω της ανάπτυξης του τουρισμού περιπέτειας (Cater, 2006). Παράλληλα με τις έρευνες για την εξέλιξη του

εμπορικού τουρισμού περιπέτειας στον προορισμό αυτό, έχουν διενεργηθεί και συνεντεύξεις με εργαζόμενους και μάνατζερ, με σκοπό να διευκρινιστεί η διαδικασία λειτουργίας όλης της βιομηχανίας. Επίσης πάρθηκαν συνεντεύξεις από τους συμμετέχοντες, με σκοπό να εξεταστούν οι συνήθειες και οι εμπειρίες των καταναλωτών του αθλητικού τουρισμού (Cater, 2006).

Ο τουρισμός περιπέτειας είναι ένας ανερχόμενος τομέας της παγκόσμιας βιομηχανίας τουρισμού. Καλύπτει την ορειβάσια, το rafting, την αναρρίχηση, το canoeing κ.ά. Είναι ένα συναρπαστικό ταξίδι που απαιτεί συμμετοχή και συχνότερα πραγματοποιείται στη φύση. Ωστόσο το ταξίδι περιπέτειας δεν είναι συνώνυμο με τον οικοτουρισμό, γιατί στα χαρακτηριστικά του συχνά περιλαμβάνονται οι παράγοντες του κινδύνου και της πρόκλησης. Ο τουρισμός περιπέτειας προσφέρει συμμετοχή σε πολλά διαφορετικά είδη δραστηριοτήτων και σε τοποθεσίες σε όλη την υδρόγειο, ενώ χιλιάδες μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον τομέα της αγοράς τουρισμού (Mallet, 2004). Οι Morgan, Moore & Mansell (2005) στην έρευνά τους αναφέρουν ότι η εμπειρία των τουριστών σε αυτές τις δραστηριότητες είναι ένα από τα κεντρικά συστατικά, κρίσιμα για την επιτυχή συνέχεια, τόσο των δραστηριοτήτων περιπέτειας όσο και γενικότερα της ευρύτερης τουριστικής βιομηχανίας.

Η παρακολούθηση αθλητικών διοργανώσεων, η άθληση στον ελεύθερο χρόνο και οι διακοπές συνιστούν συνδυασμένα γεγονότα για μεγάλες ομάδες ανθρώπων. Ο αθλητικός τουρισμός αποτελεί σήμερα διαδεδομένο φαινόμενο με αυξητικές τάσεις. Λόγω της κοινωνικής και οικονομικής του δύναμης, το είδος αυτό του τουρισμού έχει αναγνωριστεί ως περιοχή ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος (Standeven & De Knop, 1999). Ο αυξανόμενος αριθμός ταξιδιωτικών και τουριστικών επιχειρήσεων που επεκτείνουν την αγορά τους προτείνοντας ταξίδια αθλητικού περιεχομένου και εκδρομές περιπέτειας

επιβεβαιώνει το ενδιαφέρον για τον αθλητικό τουρισμό. Παράλληλα, τα ξενοδοχεία και τα άλλα κέντρα διακοπών δίνουν έμφαση στη διαθεσιμότητα εγκαταστάσεων και δυνατοτήτων άθλησης. Η συνολική φροντίδα της υγείας, η ενεργητική ξεκούραση και η άσκηση του σώματος απασχολεί σημαντικό τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας. Στον ευρύτερο τομέα της φιλοξενίας ανήκουν τα spa ξενοδοχεία, τα κέντρα τουρισμού υγείας, οι μισθωμένες ακτές, οι ξενώνες αγροτουρισμού και οι κατασκηνώσεις. Οι ιδιαίτερες ανάγκες αυτών των επιχειρήσεων απαιτούν την ενασχόληση ειδικών της αθλητικής-κινητικής αναψυχής και δικαιολογούν την ανάπτυξη νέων τουριστικών ειδικοτήσεων, τουλάχιστον στην Ισπανία, Ιταλία, Γαλλία και Ελλάδα (Gatti, Mereu & Tagliafero, 2000).

Στο Ισραήλ, παρ' όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η χώρα, η ανάπτυξη του αθλητικού τουρισμού γίνεται έστω και με αργούς ρυθμούς. Μπορεί ο αθλητικός τουρισμός να μην είναι ο κύριος λόγος που πηγαίνουν τουρίστες εκεί, αλλά κατά τη διάρκεια της παραμονής τους μπορεί να ασχοληθούν και με κάποια αθλητική δραστηριότητα. Οι τουρίστες τα τελευταία είκοσι χρόνια προτιμούν δραστηριότητες που γίνονται στη φύση, όπως περιπάτους σε δάση και πάρκα, ενώ απολαμβάνουν και το μεσογειακό κλίμα κάνοντας ιστιοπλοΐα καθώς και κολύμβηση στη θάλασσα, στις πισίνες και στα υδροπάρκα (Mashiach, 2005). Επίσης ο αθλητικός τουρισμός στο Ισραήλ έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια λόγω της αύξησης του ελεύθερου χρόνου των πολιτών του, του εισοδήματός τους και της εκπαίδευσής τους.

3.2.2 Εθνικότητες - Προφίλ Αθλητικών Τουριστών

Είναι σημαντικό να αναλυθεί το πως επιδρά η χώρα προέλευσης στις προτιμήσεις και τις συνήθειες των τουριστών, ειδικά αφού η δράση της επιχείρησης στοχεύει στη δημιουργία ομαδικών γκρουπ. Στη συνέχεια περιγράφονται τα γενικά χαρακτηριστικά που πλαισιώνουν το προφίλ ενός αθλητικού τουρίστα.

Το ενδιαφέρον για τη διαπολιτισμική έρευνα πρόσφατα αυξήθηκε, λόγω των πολλών σύγχρονων τάσεων, όπως της παγκοσμιοποίησης της κοινωνικής, πολιτικής και οικονομικής ζωής καθώς και της αναγνώρισης της πολιτισμικής και εθνικής διαφορετικότητας ανάμεσα στις κοινωνίες (Kim, 1998). Η Galani-Moutafi (2004) προτείνει στους ερευνητές να επικεντρωθούν στην εξέταση των επιδράσεων της παγκοσμιοποίησης στην παραγωγή και στην κατανάλωση του πολιτισμού και να λάβουν υπόψη τους αν οι διαδικασίες της παγκοσμιοποίησης και της εμπορευματοποίησης έχουν ως αποτέλεσμα την απώλεια της ταυτότητας και την αύξηση της ομογενοποίησης των πολιτισμών. Τα αποτελέσματα των Pizam & Sussmann (1995) φανερώνουν πως το 90% των ερευνηθέντων χαρακτηριστικών συμπεριφοράς (18 από τα 20) παρουσίασαν σημαντική διαφορά ανάμεσα στις τέσσερις εξεταζόμενες εθνικότητες. Σε ό,τι αφορά την τουριστική συμπεριφορά, οι Γάλλοι και οι Αμερικανοί παρουσίασαν τις λιγότερες ομοιότητες, οι Ιάπωνες ήταν εντελώς διαφορετικοί, ενώ οι Ιταλοί είχαν πολλές ομοιότητες με τους Γάλλους.

Σε μια έρευνα που πραγματοποίησαν στην Κορέα οι Lee & Sparks (2007), επισημάνθηκε η ανάγκη των μάρκετερ να γνωρίσουν τις απαιτήσεις των πελατών σε μια κοινωνία που αλλάζει συνεχώς. Οι οργανισμοί της

τουριστικής βιομηχανίας θα αντιληφθούν ότι οι διαπολιτισμικές θεωρήσεις παρέχουν περισσότερες ευκαιρίες στους μάρκετερ να αναπτύξουν και να επεκτείνουν αγορές σε πολυπολιτισμικές χώρες. Η γνώση της διαφορετικότητας του πολιτισμικού ιστορικού του καταναλωτή-τουρίστα αυξάνει την ευκαιρία να γίνουν αντιληπτές οι προσδοκίες των καταναλωτών-τουριστών, γεγονός το οποίο θα επιφέρει θετικό αποτέλεσμα στην προώθηση της αγοράς.

Ένας άλλος καθοριστικός παράγοντας στη διαδικασία λήψης απόφασης διακοπών είναι το πολιτισμικό παρελθόν των τουριστών, το οποίο εξαρτάται από την εθνικότητά τους. Οι υπεύθυνοι χάραξης τουριστικής πολιτικής χρειάζεται να λαμβάνουν υπόψη ότι η πλειοψηφία των τουριστών από αναπτυγμένες χώρες αντιλαμβάνονται διαφορετικά την πολιτική σταθερότητα μιας περιοχής και πως έχουν αναπτυγμένη ευαισθησία σε τέτοια θέματα. Αυτή η γνώση δίνει τη δυνατότητα στους διαμορφωτές της τουριστικής πολιτικής να στοχεύσουν κατάλληλα την προώθηση και προβολή του προορισμού, έτσι ώστε να ισορροπήσουν την αρνητική επιρροή της αντιλαμβανόμενης πολιτικής αστάθειας με μια συστηματική μόδα (Seddighi, Nuttall & Theocharous, 2001). Η τρομοκρατία είναι ένας αρνητικός παράγοντας στην πρόθεση των τουριστών να ταξιδέψουν για να παρακολουθήσουν ένα μεγάλο γεγονός, συνεπώς, αν οι διοργανωτές τέτοιων γεγονότων επιθυμούν να αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας τους και να συμβάλουν στην αναζωογόνηση του τουρισμού, χρειάζεται να εξασφαλίσουν πρωτίστως την ασφάλεια των θεατών (Toohey, Taylor & Lee, 2003).

Ο τονισμός των πολιτισμικών ομοιοτήτων συχνά αυξάνει την αποτελεσματικότητα της προώθησης των τουριστικών προορισμών και των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ. Μάλιστα, θα ήταν αποτελεσματική η

ενσωμάτωση τέτοιων στοιχείων και στο προωθητικό υλικό. Από την άλλη πλευρά, τονίζοντας την παρουσία πολυπολιτισμικής συνύπαρξης, οι διεθνείς τουρίστες πιθανόν να αισθάνονταν περισσότερο άνετοι και ασφαλείς, εξαιτίας της ύπαρξης της εθνικότητάς τους στη περιοχή προορισμού. Επίσης ο τονισμός ομοιοτήτων διατροφικών συνηθειών θα συνέβαλλε στο να νιώθουν αρκετοί τουρίστες άνετα για έναν προορισμό (Ng, Lee & Soutar, 2007). Μια σημαντική επίπτωση του μάρκετινγκ για τους τουριστικούς πράκτορες είναι ότι οι πολιτισμικές διαφορές είναι θεμελιώδη, σχετικά υπερβολικά, έγκυρα και χρήσιμα δεδομένα για την κατάτμηση του διεθνούς τουριστικού μάρκετινγκ και την προώθηση, διότι παρέχουν πιο ακριβή, πιο προβλέψιμη και πιο σταθερή βάση για εύρεση ομάδας-στόχου και απόκτηση θέσης/στρατηγικής (Reisinger & Turner, 1998).

Η εθνικότητα των τουριστών έχει σχέση και με την επιλογή του μέσου μεταφοράς, το είδος της διαμονής που προτιμούν και γενικά την τουριστική συμπεριφορά, αποκαλύπτοντας τους διαφορετικούς τύπους τουριστών (Becken & Gnoth, 2004). Για παράδειγμα, οι τουρίστες των πούλμαν στη Ν. Ζηλανδία είναι κυρίως πάνω από 54 ετών, το 35% από αυτούς είναι Ιάπωνες, κάνουν διακοπές περίπου 8 ημέρες, είναι συνήθως ομάδες τουριστών και μένουν σε ξενοδοχεία. Επιπλέον, φάνηκε ότι οι Αμερικανοί προτιμούν περισσότερο να ταξιδεύουν με την οικογένειά τους, σε σχέση με τους Γερμανούς, και ο τύπος του τουριστικού πακέτου που επιλέγουν εξαρτάται από τα κίνητρά τους, και μάλιστα το κίνητρο της επιτυχίας, το οποίο τους οδηγεί σε επιλογές περιπετειωδών ταξιδιών. Έτσι, συνιστάται στους μάνατζερ προώθησης προορισμών που θέλουν να προσεγγίσουν Αμερικανούς να προτείνουν δραστηριότητες όπως είναι η εξερεύνηση της φύσης, η ιστιοπλοΐα από νησί σε νησί και το κανόε-καγιακ, ή ακόμη πιο προκλητικές δραστηριότητες, όπως είναι η αναρρίχηση σε κορυφές βουνών και οι

καταδύσεις (Tran & Ralston, 2006). Ο Pizam (1999) σημειώνει πως οι Αμερικανοί προτιμούν τα τοπικά φαγητά και ποτά, σπάνια σχεδιάζουν μόνοι τους το ταξίδι, αγοράζουν πολλά αναμνηστικά και άλλα προϊόντα, δρουν με ασφάλεια, είναι μέσης δραστηριότητας, είναι κοινωνικοί με τους άλλους τουρίστες, είναι έμπιστοι, ενδιαφέρονται περισσότερο για τους ανθρώπους παρά για τα αντικείμενα και αλληλογραφούν με τους φίλους και τους συγγενείς τους στην πατρίδα.

Η έρευνα των Leclerc & Martin (2004) παρουσιάζει ότι σε δείγμα 207 Ευρωπαίων και 234 Αμερικανών αποκαλύφθηκαν διαφορές λόγω πολιτισμικών διαφορών στην αντιλαμβανόμενη επικοινωνία με τους τουριστικούς οδηγούς. Οι Αμερικανοί τουρίστες φάνηκε να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις δεξιότητες επικοινωνίας από ό,τι οι Ευρωπαίοι. Συγκριτικά με άλλες εθνικότητες, οι περισσότεροι Αμερικανοί είναι περισσότερο συνειδητοποιημένοι σε σχέση με τις συμπεριφορές της μικρο-επικοινωνίας (βλέμμα, άγγιγμα κ.λπ.) και διαβάζουν βιβλία σχετικά με τη βελτίωση της επικοινωνίας με τους συζύγους, τα παιδιά κ.λπ. Συνεπώς, η αντιμετώπισή τους από την κοινωνία υποδοχής είναι πολύ σημαντική για αυτούς.

Οι Howard & Sherth (1969) σε έρευνά τους αναφέρουν ότι η έννοια της τμηματοποίησης των αθλητικών τουριστών είναι πολύ σημαντική για μια επιχείρηση. Θα πρέπει να πραγματοποιείται τμηματοποίηση στους δυνητικούς αθλητικούς τουρίστες κατά τρόπο που να διαμορφώνει υποσύνολα καταναλωτών. Αυτά τα υποσύνολα θα είναι οι αγοραστές-στόχοι του μάρκετινγκ για την προώθηση των υπηρεσιών-προϊόντων. Η ανάλυση της τμηματοποίησης βοηθά στη δημιουργία ομοιογενών τμημάτων-κατηγοριών των δυνητικών τουριστών, οι οποίοι εμφανίζουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, γεγονός που βοηθά στη λήψη αποφάσεων και στη διαμόρφωση στρατηγικών

μάρκετινγκ. Η στρατηγική του μάρκετινγκ μπορεί και οφείλει να προσανατολιστεί στις ιδιαίτερες ανάγκες και επιδιώξεις κάθε τμήματος.

Για την επιβίωση και την εξέλιξη του αθλητικού τουρισμού, σημαντική είναι η διερεύνηση και η ανάλυση των χαρακτηριστικών και των αναγκών του αθλητικού τουρίστα, του ενεργητικού και του παθητικού, καθώς αυτή η ανάλυση μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση των αναγκών των δυνητικών πελατών και στην ανάπτυξη προϊόντων που θα τις ικανοποιούν καλύτερα (Harris & Harrington, 2000). Προσπαθώντας να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στον αθλητικό τουρισμό, οι περισσότεροι ερευνητές αναφέρονται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά (Hallmann & Wicker, 2012; Σταυροπούλου, Υφαντίδου, Σπυριδοπούλου, 2010). Περαιτέρω διερεύνηση χρειάζεται και ο τρόπος χειρισμού της εμπειρίας των τουριστών με παράλληλο σεβασμό και διατήρηση της σπουδαιότητάς της, διότι κάθε τουρίστας έχει τις δικές του ανάγκες για μία τουριστική εμπειρία (Foo, Mcguiggan & Yannakis, 2004).

Όσον αφορά την κατηγοριοποίηση των αθλητικών τουριστών, αυτή μπορεί να βασιστεί σε έρευνα των Υφαντίδου, Costa & Michalopoulos (2008), βάσει της οποίας οι αθλητικοί τουρίστες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: α) τον «Ενεργό Αθλητικό Τουρίστα», ο οποίος πηγαίνει διακοπές κυρίως για να ασχοληθεί με τα αγαπημένα του αθλήματα (π.χ. τένις, ιστιοπλοΐα, γκολφ, σκι κ.ά.), παραμένοντας σωματικά ενεργός, και πηγαίνει διακοπές κυρίως με σκοπό την ενασχόλησή του με το κυνήγι ή την αλιεία, β) τον «Εξερευνητή», ο οποίος κάνει περιπετειώδη ταξίδια, όπως κατάβαση στα Μετέωρα, πορεία στο φαράγγι της Σαμαριάς, πεζοπορίες στα πυκνά δάση και άλλα παρόμοια, εξερευνά απόμερες περιοχές, απολαμβάνει τις προκλήσεις και τις δυσκολίες που εμπλέκονται στην εκεί πρόσβαση και μετέχει σε κάμπινγκ, πεζοπορίες,

αναβάσεις, κανό και άλλες υπαίθριες δραστηριότητες (υπαίθρια αναψυχή), γ) τον «Αναζητητή Συγκίνησης», ο οποίος συμμετέχει σε δραστηριότητες που περιλαμβάνουν το στοιχείο του ρίσκου, όπως ελεύθερη πτώση με αλεξίπτωτο, αναρρίχηση ή άλματα με σκι, και εμπλέκεται σε επικίνδυνες/αναζωογονητικές δραστηριότητες (extreme sports) που του προκαλούν έντονα συναισθήματα.

3.3 Ευρωπαϊκό Πλαίσιο - Ελληνικά Δεδομένα για τον Αθλητικό Τουρισμό

Ο αθλητικός τουρισμός μπορεί να αποτελεί μια ακόμα μορφή τουρισμού, συνδέεται ωστόσο με μια οικονομική, κοινωνική και πολιτισμική διάσταση. Στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται η γενικότερη συμβολή του αθλητικού τουρισμού και σταδιακά διαμορφώνεται μια πορεία εξέλιξης και θεσμοθέτησής του.

Η συνύπαρξη των πολλαπλών στοιχείων που συνδυάζει ο αθλητικός τουρισμός αποτελεί ένα δύσκολο και πολύπλοκο έργο. Η βάση είναι ο τουριστικός κλάδος, ο οποίος συνδέεται με μια τεράστια αγορά, όπου επικρατεί έντονος ανταγωνισμός και μεγάλα συμφέροντα. Αυτό είναι ένα βασικό στοιχείο που αποτελεί εμπόδιο σε μια προσπάθεια διαμόρφωσης ενός κοινού Ευρωπαϊκού θεσμικού πλαισίου που θα καθορίζει κάποιες βασικές αρχές υποστήριξης αλλά και ελέγχου του αθλητικού τουρισμού. Εμπλέκονται συμφέροντα μεγάλων επιχειρήσεων, τα οποία πιθανώς να θιχτούν ή να περιοριστούν από μια οργανωμένη μορφή του κλάδου με κανόνες και υποδείξεις, οπότε και είναι βέβαιο πως θα προσπαθήσουν να επηρεάσουν αρνητικά μια τέτοια προσπάθεια αλλαγής.

Το άλλο βασικό στοιχείο που συμπληρώνει το μείγμα του αθλητικού τουρισμού είναι ο αθλητισμός. Στη συγκεκριμένη πτυχή του αθλητικού τουρισμού υπάρχουν περιθώρια προόδου ως προς το ζήτημα θεσμοθέτησης. Ο αθλητισμός έχει κοινωνικά και πολιτισμικά θεμέλια, τα οποία επιτρέπουν εξελικτικές κινήσεις που θα δίνουν τόσο κοινωνική ώθηση στο κλάδο, όσο και οικονομική – επιχειρηματική, σε μια υγιή μορφή. Σχετικά με τον αθλητισμό έχουν γίνει ήδη ενέργειες συλλογικές σε Ευρωπαϊκό πλαίσιο. Όπως θα αναλυθεί παρακάτω, η Λευκή Βίβλος έρχεται να καθορίσει μια πρώτη μορφή κοινής Ευρωπαϊκής πολιτικής. Τη νομική βάση που αποκτά ο αθλητισμός έρχεται στη συνέχεια να επιβεβαιώσει η συνθήκη της Λισσαβόνας. Αυτά τα πρώτα θετικά βήματα είναι μια ένδειξη ελπίδας για μια συνολική αντιμετώπιση του θέματος μακροπρόθεσμα.

Οι δραστηριότητες και οι πολιτικές των κρατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον αθλητισμό. Το σύγχρονο κύμα κερδοσκοπίας αλλοιώνει το χαρακτήρα του σύγχρονου αθλητισμού και όλων των στοιχείων που τον αποτελούν. Ένα ευρύ φάσμα ζητημάτων τα οποία αναφέρονται ουσιαστικά στην οργάνωση του αθλητισμού καθορίζονται ή επηρεάζονται από συμφέροντα, καταστρέφοντας τα υγιή χαρακτηριστικά του αθλητικού πνεύματος. Μεγάλα αθλητικά δρώμενα μετατρέπονται σε κερδοφόρες δραστηριότητες, με πλήρη έλλειψη της διαφάνειας και της αξιοκρατίας.

Εντούτοις, ο αθλητισμός, λόγω των ουσιαστικών κοινωνικών λειτουργιών που εκπληρώνει, έχει ιδιαίτερη ανάγκη να προστατευθεί από τέτοιου είδους συμφέροντα. Αναγνωρίζοντας αυτή την ιδιομορφία του οι αρχηγοί των κρατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης προχώρησαν στην εφαρμογή κοινών πολιτικών μέσω της Διακήρυξης της Νίκαιας το Δεκέμβριο του 2000, η

οποία αναφέρεται πλέον συγκεκριμένα στη κοινωνική σημασία του αθλητισμού για την Ευρώπη.

Το έτος 2004 χαρακτηρίστηκε ως Ευρωπαϊκό έτος εκπαίδευσης, γεγονός που αποτέλεσε ώθηση για τα κράτη της Ε.Ε. να ασχοληθούν επιπλέον με τη συμβολή του αθλητισμού στη κοινωνία. Αυτή τη φορά ενεργοποιήθηκαν μηχανισμοί και προγράμματα υποστήριξης του αθλητισμού σε διάφορους οργανισμούς και ιδρύματα που σχετίζονται με τη νεολαία, την εκπαίδευση, την επαγγελματική πορεία και το γενικότερο κοινωνικό προφίλ των πολιτών.

Η Λευκή Βίβλος για τον αθλητισμό αποτελεί το πρώτο πολιτικό έγγραφο που εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Στόχος του είναι να διαμορφώσει μια συντεταγμένη λειτουργία και δραστηριότητα του αθλητισμού με μια Ευρωπαϊκή ταυτότητα. Αναγνωρίζοντας τη σημασία του ρόλου του για την Ευρωπαϊκή κοινότητα, καθορίζονται στρατηγικές και σχέδια εξέλιξης του αθλητισμού σε μια κοινή βάση.

Η Λευκή Βίβλος δεν αντιμετωπίζει συνολικά όλα τα ζητήματα και τα προβλήματα του αθλητικού κλάδου στην Ευρώπη. Αποτελεί όμως ένα σημαντικό βήμα εξάλειψης αρνητικών στοιχείων που συνδέονται με την έλλειψη ελέγχου και κανόνων, καθώς και μια βάση συνεννόησης για περαιτέρω ενέργειες και κινήσεις. Τα θετικά στοιχεία που προσφέρει είναι πολλά και παρουσιάζονται συνοπτικά:

- Δημιουργείται ένα σύστημα υποστήριξης του αθλητικού τομέα, που περιλαμβάνει κοινοτικά προγράμματα και ευκαιρίες χρηματοδοτήσεων για διάφορους αθλητικούς οργανισμούς, διοργανώσεις και ομάδες. Στο γενικότερο πλαίσιο των αθλητικών δραστηριοτήτων μπορεί να εμπλέκονται και μορφές αθλητικού τουρισμού, οπότε είναι ένα πρώτο βήμα έμμεσης υποστήριξης ως κομμάτι του αθλητισμού.

- Αποτελεί μια βάση διαλόγου για μελλοντική ενίσχυση του αθλητισμού και για περαιτέρω ανάλυση των αναγκών της υφιστάμενης αγοράς αλλά και της κοινωνίας σχετικά με τον αθλητισμό.

- Τονίζει τη κοινωνική διάσταση του αθλητισμού και αποτελεί μια υπενθύμιση προκειμένου τα κράτη - μέλη να μην εφησυχασθούν στο πρώιμο επίπεδο δραστηριοποίησης αλλά να προχωρήσουν σε συλλογικές ενέργειες εξέλιξης του αθλητισμού.

Στη διακυβερνητική διάσκεψη που διοργανώθηκε στη Λισσαβόνα το 2007, οι αρχηγοί κρατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ενέκριναν μια Συνθήκη μεταρρύθμισης που παρέχει στον αθλητισμό μια νομική βάση η οποία μπήκε σε ισχύ από την 1η Ιανουαρίου 2009, μετά από επικύρωση από τα κράτη μέλη. Η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι σε θέση να προβάλλει ένα κοινό στόχο και να υποστηρίξει ενέργειες εξέλιξης του αθλητισμού συνολικά, ή και συμπληρωματικά σε μεμονωμένα κράτη μέλη που δεν ακολουθούν με τους ίδιους ρυθμούς.

Η ένταξη του αθλητισμού στη νέα Ευρωπαϊκή συνθήκη σηματοδοτεί μια νέα εποχή δράσεων προς αυτή τη κατεύθυνση. Ένα θεσμοθετημένο πλαίσιο που προβλέπει χρηματοδοτήσεις και γενικότερη υποστήριξη του αθλητικού τομέα δημιουργεί προοπτικές ριζικών αλλαγών και εξυγίανσης πιθανών προβληματικών συνιστωσών. Ένα "αθλητικό πρόγραμμα" θα παρείχε οικονομική ενίσχυση για οργανωτικές δραστηριότητες στον αθλητικό κόσμο καθώς επίσης και για αθλητικές δραστηριότητες που στοχεύουν, σύμφωνα με τη κατεύθυνση της Λευκής Βίβλου, στη προώθηση του εθελοντισμού, στη μάχη κατά του ρατσισμού, της ξενοφοβίας και των ναρκωτικών, στη βελτίωση της δημόσιας υγείας, στην ενίσχυση του ρόλου του αθλητισμού στην εκπαίδευση και κατάρτιση, στον κοινωνικό αποκλεισμό, κ.λπ.

Το άρθρο 149 της Συνθήκης της Λισσαβόνας δηλώνει ότι «η Ευρωπαϊκή Ένωση θα συμβάλει στην προώθηση των Ευρωπαϊκών αθλητικών ζητημάτων, λαμβάνοντας υπόψη τη συγκεκριμένη φύση του αθλητισμού, τις δομές του με βάση την εθελοντική δραστηριότητα και την κοινωνική και εκπαιδευτική του λειτουργία». Η ύπαρξη μιας νομικής βάσης θα βοηθήσει να αναπτυχθεί πλήρως μια Ευρωπαϊκή αθλητική πολιτική έναντι των κανόνων των εσωτερικών αγορών των κρατών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του αθέμιτου ανταγωνισμού.

Το συνολικό πλαίσιο εξέλιξης του αθλητισμού στην Ευρωπαϊκή κοινότητα δημιουργεί ένα γόνιμο έδαφος εστίασης και σε ζητήματα που αφορούν πιο συγκεκριμένα τον αθλητικό τουρισμό. Ήδη το σύνολο των μεταρρυθμιστικών ενεργειών έχουν θετική επίδραση στους χώρους και τους τομείς που εμπλέκεται ο αθλητικός τουρισμός και συμμετέχουν στη διευκόλυνση των τουριστικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο κλάδο αυτό.

3.4 Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα Ελλάδος

Ο Γκουτζιούπας (2006) επισημαίνει τους λόγους για τους οποίους η Ελλάδα υπερτερεί στο κλάδο του αθλητικού τουρισμού έναντι των ανταγωνιστών της, οι οποίοι είναι:

- Η αθλητική παιδεία και η αγάπη των Ελλήνων για τον αθλητισμό. Στην Ελλάδα γεννήθηκαν οι Ολυμπιακοί Αγώνες, που αποτελούν και τη σημαντικότερη αθλητική διοργάνωση μέχρι σήμερα. Είναι η γενέτειρα του αθλητισμού από πολλές απόψεις. Η Ελλάδα και οι αθλητές σε όλη την ιστορική

της πορείας αποτελούν σύμβολο για τον αθλητισμό και το αθλητικό πνεύμα. Στάδια και ιστορικά μνημεία επιβεβαιώνουν τα παραπάνω και προβάλλουν με το καλύτερο τρόπο μια εικόνα της ιστορίας του αθλητισμού.

- Η επιτυχημένη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 είναι ένα σημείο σταθμός στη σχέση της Ελλάδας με τη πραγματοποίηση μεγάλων αθλητικών γεγονότων. Αποτελεί ξεκάθαρο παράδειγμα ότι η Ελλάδα έχει την ικανότητα και τις υποδομές να φιλοξενήσει τον αθλητικό τουρισμό. Οι εγκαταστάσεις των Ολυμπιακών Αγώνων σε συνδυασμό με είτε φυσικά είτε ειδικά τεχνητά διαμορφωμένα τοπία αποτελούν πρότυπο χώρο υποδοχής και εξυπηρέτησης ομάδων που σχετίζονται με τον αθλητικό τουρισμό.
- Η πλούσια πολιτισμική κληρονομιά και ιστορία δίνει την δυνατότητα στην Ελλάδα να διαμορφώσει ένα γενικότερο πρόγραμμα εκλεκτής φιλοξενίας που συνδυάζει αθλητικά με πολιτισμικά δρώμενα. Έτσι οι τουρίστες έχουν τη ευκαιρία να βιώσουν μια ξεχωριστή εμπειρία που συνδυάζει αθλητισμό, τοπικά έθιμα και γιορτές σε ένα μοναδικό φυσικό περιβάλλον.
- Τα 14.000 χιλιόμετρα ακτογραμμής καθώς και τα 3.000 νησιά, αποτελούν το καλύτερο περιβάλλον για θαλάσσια αθλήματα και όχι μόνο. Επίσης τα πανέμορφα βουνά που πολλές φορές καταλήγουν σε μοναδικές παραλίες, δημιουργούν ένα τοπίο για εξερεύνηση και περιπέτεια με ιδανικές συνθήκες κλίματος και ομορφιάς.
- Στην εσωτερική αγορά, η λειτουργία ενός συνδυασμού τηλεοπτικών καναλιών, γενικότερα ΜΜΕ, τουριστικών πρακτορείων και κρατικών ιδρυμάτων προβάλλει με το καλύτερο τρόπο το ξεχωριστό αυτό τόπο και δημιουργεί κανάλια επικοινωνίας που επιτρέπουν στο κόσμο να αναζητήσει τις συνθήκες, τα μέρη και τις δραστηριότητες που επιθυμεί.

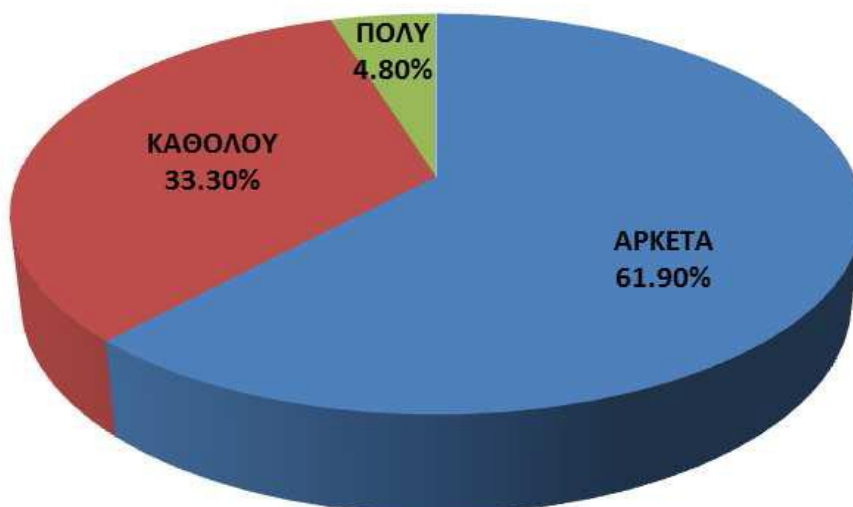
- Η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση διευκολύνει μεγάλο αριθμό τουριστών να μετακινηθούν και να ταξιδέψουν με ευκολία, χωρίς κουραστικές διαδικασίες και καθυστερήσεις. Επίσης προσφέρεται ένα σύνολο υπηρεσιών και εκπνώσεων από κρατικά και μη ιδρύματα και επιχειρήσεις σε Ευρωπαίους πολίτες.
- Σύμφωνα με έρευνες, πάνω από το 50% των τουριστών επιθυμούν να επαναλάβουν το ταξίδι άμεσα, γιατί είναι ικανοποιημένοι από την τουριστική εμπειρία τους. Η Ελληνική φιλοξενία και το μοναδικό τοπίο μαγνητίζει τη πλειονότητα των τουριστών και ως αποτέλεσμα επισκέπτονται τη χώρα επανειλημμένα. Σχετικά με τον αθλητικό τουρισμό, οι υποδομές και ο εξοπλισμός που παρέχονται για διάφορα σπορ και δραστηριότητες ακόμα και σε τοπικό επίπεδο κάθε τουριστικού προορισμού της Ελλάδας είναι σε υψηλό επίπεδο τεχνολογίας και ασφάλειας.
- Η υποστήριξη του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης διαμορφώνει ακόμα πιο ευνοϊκές συνθήκες για τη φιλοξενία και εξυπηρέτηση των τουριστών. Αξιοσημείωτη είναι επίσης η προσπάθεια προώθησης της Ελλάδας στο εξωτερικό με πολλαπλούς τρόπους (π.χ. διαφημίσεις σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης).
- Γεωγραφικά η Ελλάδα βρίσκεται σε ένα πέρασμα μεταξύ Ανατολής και Δύσης και δίνει τη δυνατότητα στους τουρίστες να συνδυάσουν προορισμούς και δραστηριότητες, χωρίς να περιορίζονται σε μια μόνο χώρα.

Σύμφωνα με έρευνα για τον Αθλητικό Τουρισμό της Ελλάδας που πραγματοποιήθηκε με δείγμα από τα διεθνή Πρακτορεία Αθλητικού Ταξιδιού, συντάχθηκε ο πίνακας 3.3 στον οποίο παρουσιάζονται οι παράμετροι που καθιστούν μια χώρα ανταγωνιστική στον Αθλητικό Τουρισμό, συνοδευόμενοι από τον αντίστοιχο βαθμό ανταγωνιστικότητας της Ελλάδας.

Πίνακας 3.4: Παράμετροι για να είναι μια χώρα ανταγωνιστική στον Αθλητικό Τουρισμό.

ΕΩΣ 3 ΑΥΘΟΡΜΗΤΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	%
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΤΙΜΕΣ	67
ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΓΕΓΟΝΟΤΩΝ	29
ΚΑΛΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	19
ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	19
ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ ΔΙΑΚΟΠΩΝ / ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ ΓΕΓΟΝΟΤΩΝ	19
ΑΣΦΑΛΕΙΑ	14
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΚΛΙΜΑΤΟΛΟΓΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ	10
ΚΑΛΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	10
ΚΑΛΕΣ ΚΑΙΡΙΚΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ	10
ΑΛΛΟ	24

(Πηγή: Γκουτζιούπας, 2008)



Εικόνα 3.4: Βαθμός ανταγωνιστικότητας Ελλάδας στην αγορά του Αθλητικού Τουρισμού.

(Πηγή: Γκουτζιούπας, 2008)

Η αναλυτική έρευνα του κλάδου δραστηριοποίησης της εταιρείας αρχικά βοηθάει στη κατανόηση βασικών στοιχείων που πλαισιώνουν τη συσχετιζόμενη αγορά και το περιβάλλον. Οι παραπάνω πληροφορίες για το τουρισμό και ειδικότερα τον αθλητικό τουρισμό, συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής και στη γνώση των περιορισμών, των δυνατοτήτων και των απειλών της συγκεκριμένης κατηγορίας τουρισμού. Επιπλέον, γίνεται ακριβής εντοπισμός του δυνητικού πελάτη και του προφίλ που τον χαρακτηρίζει.

Κατά τη διαδικασία λεπτομερούς ανάλυσης του τομέα δραστηριοποίησης προκύπτουν νέα δεδομένα και πληροφορίες, τα οποία πιθανόν μια ομάδα εργασίας να αγνοεί. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η έρευνα που προηγήθηκε τόσο για την οργάνωση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, όσο και για τον αθλητικό τουρισμό, αποτέλεσε ένα οδηγό και διαμόρφωσε μια ώριμη και ολοκληρωμένη επιχειρηματική σκέψη, με συγκεκριμένη κατεύθυνση και γνώση των μέσων επίτευξης των στόχων της εταιρείας.

Η κατανόηση του μακρο-περιβάλλοντος της εταιρείας, επηρέασε ουσιαστικά το ίδιο το προϊόν της. Τα πακέτα εκδρομών διαμορφώθηκαν έτσι ώστε να πληρούν τις επιθυμίες και τις ανάγκες συγκεκριμένου προφίλ πελατών. Οι προορισμοί, ο αριθμός διανυκτερεύσεων, η πόλη αναχώρησης των εκδρομών και πολλά άλλα στοιχεία καθορίστηκαν με βάση τις πληροφορίες της έρευνας του μακρο-περιβάλλοντος της εταιρείας.

Κεφάλαιο 4 – Επιχειρηματικό Σχέδιο

4.1 Επιτελική Σύνοψη (Executive Summary)

Το ExploreGreece είναι μια νεοσύστατη τουριστική εταιρεία, η οποία δραστηριοποιείται στο κλάδο του αθλητικού τουρισμού. Αντικείμενο της επιχείρησης είναι η οργάνωση και πραγματοποίηση πακέτων εκδρομών, τα οποία περιλαμβάνουν ένα καθημερινό πρόγραμμα ενασχόλησης με τη φύση, με αθλήματα και άλλες δραστηριότητες. Η ομάδα εργασίας αρχικά αποτελείται από τον ιδιοκτήτη και άλλους δύο υπαλλήλους σε πλήρη απασχόληση. Έχουν δημιουργηθεί τρία βασικά πακέτα εκδρομών, με προορισμούς την Αθήνα, την Πάρο και το Πήλιο. Οι εκδρομές γίνονται σε γκρουπ των 10-20 ατόμων, υπό τη συνοδεία των υπαλλήλων της εταιρείας. Οι δραστηριότητες, η διαμονή και η μεταφορά καλύπτονται από συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

Τα πακέτα εκδρομών διαχωρίζονται ανάλογα με το κοινό στο οποίο απευθύνονται, δηλαδή στους τουρίστες του εσωτερικού και του εξωτερικού. Η εταιρεία εστιάζει σε all-inclusive πακέτα, τα οποία εξυπηρετούν τις ανάγκες και επιθυμίες κυρίως των τουριστών εξωτερικού. Τα κανάλια διάθεσης των πακέτων είναι το γραφείο της εταιρείας στο Λυκαβηττό με εύκολη πρόσβαση από το κέντρο, τα συνεργαζόμενα τουριστικά γραφεία του εξωτερικού και η ιστοσελίδα της εταιρείας, η οποία διαθέτει ηλεκτρονική αναζήτηση και σύστημα πληρωμής.

Το δυνητικό κοινό πελατών κυμαίνεται σε νεαρές ηλικίες, γι' αυτό το λόγο η προώθηση της εταιρείας θα βασισθεί στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης, κυρίως ηλεκτρονικά, καθώς και στην ιστοσελίδα με πλούσιο φωτογραφικό υλικό, βίντεο και εντυπώσεις από τις διάφορες δραστηριότητες. Ο ανταγωνισμός στην αγορά του τουρισμού είναι έντονος, ωστόσο ο τομέας του αθλητικού τουρισμού έχει μεγάλο περιθώριο ανάπτυξης σε διεθνές και εθνικό επίπεδο. Η τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας βασίζεται στη λογική του χαμηλού κέρδους με στόχο τη προσέλκυση μεγάλου αριθμού πελατών και στη κατάκτηση ενός σημαντικού μεριδίου της αγοράς.

Το κεφάλαιο που απαιτείται για την αρχική επένδυση είναι σχετικά μικρό, γεγονός που μειώνει το επιχειρηματικό ρίσκο της εταιρείας. Τα οικονομικά αποτελέσματα που προέκυψαν από ένα μέσο σενάριο πρόβλεψης ζήτησης είναι το $NPV=18.027\text{€}$ και το $IRR=39\%$, τα οποία είναι πολύ θετικά για το μέγεθος της εταιρείας και ιδιαίτερα ενθαρρυντικά για τη σωστή λειτουργία και εξέλιξή της. Σύμφωνα με την ανάλυση χρηματοροών που πραγματοποιήθηκε, το μέγιστο κεφάλαιο που απαιτείται ανέρχεται στα 37.300€, το οποίο περιλαμβάνει το αρχικό κόστος ίδρυσης της εταιρείας (22.500€) και θα καλυφθεί με ίδια κεφάλαια, χωρίς τη χορήγηση κάποιου δανείου. Σημαντική πληροφορία που εξάγεται από τη κατάσταση χρηματοροών είναι η ανάγκη δημιουργίας πακέτων κατά τη χειμερινή περίοδο και εξομάλυνσης της τουριστικής κίνησης κατά τη διάρκεια του έτους.

4.2 Αντικείμενο - Αποστολή της Επιχείρησης

Το ExploreGreece είναι μια τουριστική επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται στο τομέα του Αθλητικού Τουρισμού στην Ελλάδα, με έδρα την Αθήνα. Αντικείμενο της επιχείρησης είναι η οργάνωση και διεξαγωγή τουριστικών πακέτων στη κατηγορία του αθλητικού τουρισμού αναψυχής ή αλλιώς περιπέτειας.

Η δραστηριότητα της επιχείρησης εστιάζει σε all - inclusive πακέτα εκδρομών για ολιγομελή γκρουπ 10-15 ατόμων σε διάφορα μέρη της Ελλάδας. Κοινό χαρακτηριστικό όλων των εκδρομών είναι το γεγονός ότι το πρόγραμμα βασίζεται στη καθημερινή ενασχόληση με διάφορα σπορ και δραστηριότητες αναψυχής που έχουν σχέση με τη φύση. Οι εκδρομές απευθύνονται σε τουρίστες από την Ελλάδα αλλά και το εξωτερικό και διαμορφώνονται κατάλληλα ανάλογα το κοινό, στο οποίο απευθύνονται. Αυτό δεν αποκλείει βέβαια τη δημιουργία μεικτών γκρουπ από πλευράς εθνικοτήτων.

Το πρόγραμμα των εκδρομών περιλαμβάνει δραστηριότητες περιήγησης και ξενάγησης που σχετίζονται με τα φυσικά τοπία, τις παραδόσεις και τις ιδιαίτερες ομορφιές κάθε προορισμού σε συνδυασμό με διάφορα σπορ που υποστηρίζει το κάθε μέρος, όπως για παράδειγμα windsurfing, πεζοπορία, ποδήλατο βουνού, ιππασία και πολλά άλλα. Οι δραστηριότητες και τα σπορ διεκπεραιώνονται υπό την επίβλεψη και καθοδήγηση ειδικών, που ανήκουν σε τοπικές ομάδες ή επιχειρήσεις με εξειδίκευση στο αντίστοιχο αντικείμενο.

Το ExploreGreece διαμορφώνει πακέτα εκδρομών όπως περιγράφηκαν και αναλαμβάνει το σχεδιασμό, την οργάνωση, καθώς και την ομαλή και ασφαλή ολοκλήρωσή τους. Αναλαμβάνει το συντονισμό της μεταφοράς, της

διατροφής, της διανυκτέρευσης των πελατών και της διεξαγωγής όλων των δραστηριοτήτων που περιλαμβάνονται. Οι παροχές και οι υπηρεσίες που προσφέρονται αλλάζουν ανάλογα με τη μορφή του πακέτου που επιθυμεί ο πελάτης. Τα πακέτα διαχωρίζονται για το σκοπό αυτό, σε πιο πλήρη ή πιο ευέλικτα από πλευράς προγράμματος, προσφερόμενων υπηρεσιών, διάρκειας και φυσικά τιμής.

Παρέχονται πακέτα εκδρομών με προκαθορισμένο πρόγραμμα και ημερομηνίες, υπάρχει όμως και η δυνατότητα διαμόρφωσης εκδρομών για συγκεκριμένο γκρουπ ατόμων σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του. Σημαντική λειτουργία της επιχείρησης αποτελεί η προώθηση των πακέτων, η επικοινωνία και συνεννόηση με τον πελάτη από την εκδήλωση ενδιαφέροντος μέχρι και μετά το πέρας της εκδρομής.

Αναγκαία είναι επίσης η κάλυψη όλων των ασφαλιστικών και νομικών μέτρων για την ασφαλή διεκπεραίωση των εκδρομών, ειδικά σε αυτή τη περίπτωση που εμπλέκονται κίνδυνοι λόγω των σπορ.

Αποστολή της επιχείρησης αποτελεί αρχικά η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στο τομέα του αθλητικού τουρισμού. Ο σωστός σχεδιασμός και προγραμματισμός των εκδρομών, η συνεργασία με αξιόπιστους ανθρώπους, η καλή οργάνωση και ο επαγγελματισμός αποτελούν απαραίτητα στοιχεία, τα οποία πλαισιώνουν τους στόχους της επιχείρησης.

Σημαντικό μέρος της αποστολής της επιχείρησης αποτελεί η προσπάθεια επικοινωνίας και προώθησης της δράσης της σε μεγάλο κοινό, και κυρίως σε τουρίστες του εξωτερικού. Κύριος σκοπός είναι ο κόσμος να μάθει για το τουρισμό περιπέτειας και να πεισθεί ότι η Ελλάδα αποτελεί τον ιδανικό προορισμό που μπορεί να φιλοξενήσει και να υποστηρίξει αυτό το είδος τουρισμού.

Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι επίσης η συνεχής εξέλιξη και επέκταση των υπηρεσιών της. Η Ελλάδα έχει πολλά μέρη με ιδιαίτερη ομορφιά που μπορούν να υποστηρίξουν διάφορες δραστηριότητες σε μαγευτικά τοπία. Αυτό το ξεχωριστό μέρος μπορεί να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση, προκειμένου να δημιουργεί συνεχώς νέα πακέτα εκδρομών, τα οποία να διαφοροποιούνται και να καλύπτουν όλες τις ανάγκες και επιθυμίες.

4.3 Ανάλυση Αγοράς

4.3.1 Ανάλυση Macro-Περιβάλλοντος (Ανάλυση PEST)

Σε μια προσπάθεια ανάλυσης του μακρο-περιβάλλοντος που σχετίζεται με το κλάδο του τουρισμού και τη δράση της επιχείρησης χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST, η οποία αποτελεί βασικό εργαλείο ανάλυσης και παρουσιάζει συγκεντρωτικά τις διάφορες διαστάσεις του ζητήματος.

Πολιτική- Νομική διάσταση

- Η μη σταθερή πολιτική στη χώρα και η αβεβαιότητα που επικρατεί στο πολιτικό σκηνικό, σε συνδυασμό με μια τάση μεγέθυνσης της κατάστασης από τα διεθνή μέσα ενημέρωσης, λειτουργούν αρνητικά και αποθαρρύνουν τους ξένους τουρίστες από το να επισκεφτούν την Ελλάδα για διακοπές.

- Η διακοπή φορολογικών ελαφρύνσεων και οι αυξημένοι φόροι σε νησιά που αποτελούν βασικούς τουριστικούς προορισμούς αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να αυξήσουν τις τιμές, κάνοντας έτσι το τουριστικό προϊόν λιγότερο ελκυστικό στους τουρίστες σε σχέση με παλαιότερα.
- Η απουσία μιας σταθερής κυβέρνησης οδηγεί σε πολυνομία και αντικρουόμενες διατάξεις, που δημιουργούν εμπόδια στη δημιουργία, τη βασική λειτουργία και επέκταση των Ελληνικών και μη επιχειρήσεων στον Ελλαδικό χώρο.
- Οι πολιτικές εξελίξεις στη Τουρκία και οι δυσμενείς σχέσεις της με τη Ρωσία, είχε ως αποτέλεσμα μεγάλο μέρος των τουριστών που είχαν ως προορισμό την Τουρκία, να προτιμήσουν τη γειτονική Ελλάδα.
- Η διαμόρφωση ενός Ευρωπαϊκού πλαισίου δράσης που εστιάζει στην ποιότητα του τουριστικού προϊόντος στην Ευρώπη, στη διαφοροποίηση των τουριστικών επιχειρήσεων και στην αντιμετώπιση της εποχικότητας του τουρισμού συμβάλλει στην υποστήριξη των τουριστικών επιχειρήσεων και σε μια προσπάθεια να γίνουν πιο ανταγωνιστικές.
- Προγράμματα χρηματοδότησης σε εθνικό και Ευρωπαϊκό πλαίσιο όπως το ΕΣΠΑ 2016 απευθύνονται σε τουριστικές επιχειρήσεις προκειμένου να λάβουν μια οικονομική βοήθεια και να επεκτείνουν τη δράση τους.
- Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ) ως κρατικός φορέας δραστηριοποιείται δυναμικά με οργάνωση και στρατηγική παρά τις πολιτικές εναλλαγές και υποστηρίζει τον Ελληνικό τουρισμό τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό μέσω των γραφείων που έχει σε διάφορες χώρες.

Οικονομική διάσταση

- Μεταξύ των ετών 2010 και 2014 το δυνητικό ΑΕΠ μειώθηκε κατά 13,4 εκατοστιαίες μονάδες (DG ECFIN Economic Forecasts). Η Ελληνική οικονομία συρρικνώθηκε σωρευτικά περισσότερο από 25% μετρούμενη σε σταθερές τιμές του ΑΕΠ από το 2008 έως το 2015, γεγονός που επέτεινε τη δυναμική του χρέους και συνέβαλε στην ανατροφοδότηση της κρίσης. Το δημόσιο χρέος αυξήθηκε από 109,3% του ΑΕΠ το 2008 σε 180,2% του ΑΕΠ το 2015, παρά τη σημαντική αναδιάρθρωση. Σημειώνεται συνεχής συρρίκνωση του ΑΕΠ και παρατεταμένος αποπληθωρισμός.
- Το ποσοστό ανεργίας αυξήθηκε κατά 14,1 εκατοστιαίες μονάδες (ορισμός σύμφωνα με την EUROSTAT) την ίδια περίοδο, ενώ έχει μειωθεί συνολικά το εισόδημα των νοικοκυριών, με μεγαλύτερες μειώσεις να σημειώνονται συγκριτικά στα νοικοκυριά στο κάτω άκρο της εισοδηματικής κατανομής.
- Η έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής του 2014 'Απασχόληση και Κοινωνικές Προοπτικές' σημειώνει ότι συρρίκνωση της Ελληνικής αγοράς εργασίας κατά ένα εκατομμύριο θέσεις από το 2008 μέχρι τα μέσα του 2014 έχει μεγεθύνει τις υπάρχουσες προ κρίσης εισοδηματικές ανισότητες.
- Σύμφωνα με το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων η νέα πορεία δημοσιονομικής προσαρμογής όπως ορίζεται στη συμφωνία, προβλέπει στόχους πρωτογενούς ισοζυγίου της Γενικής Κυβέρνησης της τάξεως του - 0,25% του ΑΕΠ το 2015, 0,5% το 2016, 1,75% το 2017 και 3,5 % από το 2018 και μετά. Η πορεία των δημοσιονομικών στόχων είναι σύμφωνη με τους αναμενόμενους ρυθμούς ανάπτυξης της Ελληνικής οικονομίας, καθώς αυτή ανακάμπτει από τη βαθύτερη ύφεσή της στα χρονικά της Ελληνικής οικονομικής ιστορίας.

- Σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδας, την περίοδο Ιανουαρίου-Ιουνίου 2015/2016 οι εισπράξεις τουριστικού συναλλάγματος από 4,17 έπεσαν σε 3,93 δις ευρώ, που αντιστοιχεί σε ποσοστιαία μείωση -5,8% .
- Η οικονομική κρίση έχει σημαντική επίδραση στο κλάδο του εσωτερικού τουρισμού. Συγκεκριμένα στο τομέα του τουρισμού αναψυχής ή περιπέτειας παρατηρείται η οργάνωση ομάδων ατόμων και ο προγραμματισμός εκδρομών ανεξάρτητων από κάποια επιχείρηση ή τουριστικό γραφείο για περιορισμό του κόστους.
- Η οικονομική κρίση έχει ως αποτέλεσμα πολλές τουριστικές επιχειρήσεις να μην δηλώνουν το σύνολο ή μέρος των εισοδημάτων τους, όπως επίσης και να μην καλύπτουν νομικά τους εργαζομένους τους. Έτσι τα στοιχεία στατιστικών και άλλων υπηρεσιών δεν είναι ακριβή, και τα δεδομένα του τουριστικού περιβάλλοντος μπορεί σε αρκετές περιπτώσεις να είναι διαφορετικά από αυτά που παρουσιάζονται σε επίσημες εκθέσεις.

Κοινωνική- πολιτιστική διάσταση

- Το προσφυγικό πρόβλημα στην Ελλάδα έχει σχηματίσει μια αρνητική εικόνα ως προς το τουρισμό σε διεθνές επίπεδο. Η προσπάθεια φιλοξενίας των προσφύγων, ειδικά στα νησιά όπου πλέον ο αριθμός των προσφύγων είναι της τάξης των χιλιάδων, έχει ως συνέπεια την κατακόρυφη πτώση του τουρισμού σε αυτά τα μέρη. Η Ελλάδα θεωρείται γενικότερα από πολλούς ξένους ως ένας επίφοβος προορισμός, από τον οποίο απουσιάζει η ασφάλεια και η σταθερότητα.
- Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή οι γεννήσεις στην Ελλάδα το 2014, ανήλθαν σε 92.148, παρουσιάζοντας μείωση κατά 2,1% σε σχέση

με το 2013, σε αντίθεση με τους θανάτους οι οποίοι παρουσίασαν αύξηση κατά 1,17% και ανήλθαν σε 113.740 από 111.794 το 2013. Η φυσική μεταβολή του πληθυσμού (δηλαδή η μεταβολή που οφείλεται μόνον στη διαφορά των γεννήσεων – θανάτων χωρίς συνυπολογισμό της μετανάστευσης) παρουσίασε αρνητική εξέλιξη, με φυσική μείωση του πληθυσμού κατά 21.592 άτομα. Η αναπαραγωγικότητα του Ελληνικού πληθυσμού κυμαίνεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα και έτσι η πορεία του πληθυσμού της Ελλάδας σύμφωνα με τα στοιχεία έχει αρνητικό πρόσημο και δείχνει ότι τα επόμενα χρόνια ο αριθμός των ηλικιωμένων ανθρώπων θα είναι σημαντικά μεγαλύτερος από αυτόν των νεότερων.

- Ως προς τη κουλτούρα και τις συνήθειες των Ελλήνων, η οικονομική κρίση και η συσσώρευση στα αστικά κέντρα, τους έχει οδηγήσει πιο κοντά σε δραστηριότητες που σχετίζονται με τη φύση και τα αθλήματα, προκειμένου να βρουν μια μικρή απόδραση από τα καθημερινά προβλήματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εξοικείωσή τους με τη φύση και τη περιπέτεια, και τη διαμόρφωση μιας θετικής εικόνας σε αυτή τη κατεύθυνση. Το γεγονός αυτό έχει ως άμεση συνέπεια τη δημιουργία και καλύτερη οργάνωση τοπικών και μη επιχειρήσεων που σχετίζονται με αυτή τη τάση.

Τεχνολογική διάσταση

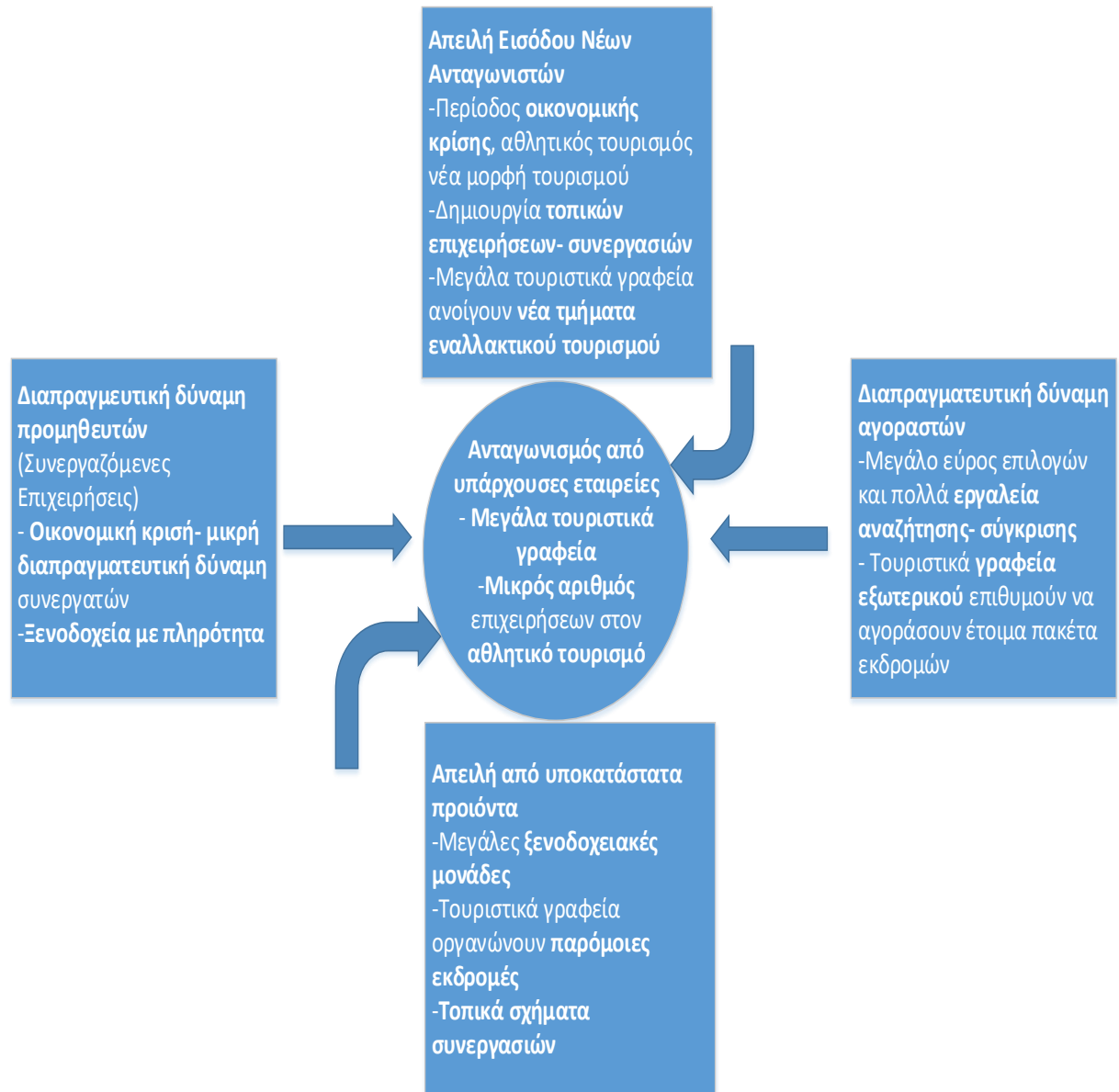
- Στο τεχνολογικό τομέα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης συμβάλλουν στη δημιουργία ενός δικτύου επικοινωνίας και προώθησης υψηλότερου επιπέδου με πολλά πλεονεκτήματα. Η ταχύτητα, η εύκολη πρόσβαση και η

δυνατότητα διαδραστικών μέσων επικοινωνίας είναι μερικά από τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη χρήση κοινωνικών δικτύων.

- Ειδικά η προώθηση του τουριστικού προϊόντος μέσω του ίντερνετ και των κοινωνικών δικτύων γίνεται πιο εύκολη, πιο αποτελεσματική με μικρότερο κόστος. Επιπλέον τεχνολογικές δράσεις που υποστηρίζουν τον τουρισμό, όπως της εταιρείας Google Grow Greek Tourism, ενισχύουν ακόμα περισσότερο τον Ελληνικό τουρισμό και την επικοινωνία των επιχειρήσεων και των πελατών.
- Η δημιουργία νέων αεροδρομίων σε τουριστικούς προορισμούς, όπως για παράδειγμα το αεροδρόμιο της Πάρου, η επέκταση του μετρό και η εξέλιξη και εκσυγχρονισμός των μέσων μεταφοράς γενικότερα, διευκολύνουν σε μεγάλο βαθμό τη προσβασιμότητα και τη μεταφορά των τουριστών, με αποτέλεσμα να κάνουν την Ελλάδα πιο ελκυστικό προορισμό.
- Ο εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων και του διαθέσιμου εξοπλισμού που έχουν σχέση με δραστηριότητες αθλητικού τουρισμού διαμορφώνουν τις κατάλληλες υποδομές που χαρακτηρίζονται από περισσότερη οργάνωση και ασφάλεια σε σχέση με τα Ελληνικά δεδομένα του παρελθόντος. Σε αυτό έχουν συμβάλλει σημαντικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης και υποστήριξης σε αυτή τη κατεύθυνση.

4.3.2 Ανάλυση Micro-Περιβάλλοντος (Ανάλυση 5 forces)

Για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος της εταιρείας που συνδέεται με την αγορά του τουρισμού, και ειδικότερα του αθλητικού τουρισμού, χρησιμοποιείται το εργαλείο ανάλυσης 5 δυνάμεων Porter.



Εικόνα 4.1: Εργαλείο ανάλυσης 5 δυνάμεων Porter.

Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών αυτή την εποχή στην Ελλάδα είναι πολύ μεγάλη. Ο τουριστικός κλάδος, λόγω και της ανάπτυξης που έχει στην Ελλάδα, χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και των τουριστικών γραφείων. Στη περίοδο της κρίσης είναι λογικό πολλοί να στραφούν σε επενδύσεις που αφορούν τους υπό ανάπτυξη ή τους πιο σταθερούς τομείς ενασχόλησης, στους οποίους ανήκει ξεκάθαρα και ο τουριστικός κλάδος.

Μεγάλα τουριστικά γραφεία παρατηρούν μειώσεις σε ορισμένες κατηγορίες εκδρομών που πραγματοποιούν, οπότε στρέφονται και σε νέες κατηγορίες τουρισμού, προκειμένου να καλύψουν τα κενά ή και να επεκταθούν. Έμπειροι επιχειρηματίες είναι σε θέση να αναγνωρίσουν την ανάπτυξη του αθλητικού τουρισμού παγκοσμίως. Σε συνδυασμό με όλα τα στοιχεία που μπορεί να προσφέρει το περιβάλλον της Ελλάδας, γίνεται ακόμα πιο δελεαστική η ιδέα δραστηριοποίησης σε ένα αντικείμενο σχετικό με τον αθλητικό τουρισμό. Επίσης από τη στιγμή που κάποια τουριστικά γραφεία έχουν έτοιμο πελατολόγιο και συνεργασίες με το εξωτερικό, μπορούν να το εκμεταλλευτούν προκειμένου να εξυπηρετήσουν νέες ανάγκες και μεγαλύτερο κοινό. Σε αυτή τη περίπτωση, παρόλο που αποτελούν υφιστάμενο έμμεσο ανταγωνισμό, είναι απειλή εισόδου στην ειδικότερη κατηγορία δραστηριοποίησης του αθλητικού τουρισμού.

Σε τοπικό επίπεδο είναι επίσης μεγάλη η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών. Οι κάτοικοι των τοπικών κοινωνιών γνωρίζουν τις φυσικές ομορφιές που προσφέρει ο τόπος τους, αλλά και τις δραστηριότητες που μπορεί να υποστηρίξει. Επιπλέον σε μια οικονομική κρίση, οι άνθρωποι αρχίζουν και σκέφτονται εναλλακτικούς τρόπους ενασχόλησης και

οικονομικής ενίσχυσης. Σε συνδυασμό με την αυξανόμενη ζήτηση των τουριστών για τοπικές δραστηριότητες και σπορ, διαμορφώνεται ένα γόνιμο έδαφος για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων που σχετίζονται με τον αθλητικό τουρισμό.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης ως προμηθευτές μπορούν να ορισθούν οι συνεργάτες που παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες στην επιχείρηση, οι οποίοι στη συγκεκριμένη περίπτωση διαχωρίζονται σε διαφορετικούς ρόλους και κατηγορίες.

Αρχικά ως βασικοί προμηθευτές μπορούν να ορισθούν οι συνεργάτες που παρέχουν τον αναγκαίο εξοπλισμό για την διεκπεραίωση των εκδρομών, οι οποίοι είναι οι επιχειρήσεις ενοικίασης των μίνι βαν και οι επιχειρήσεις υποστήριξης των δραστηριοτήτων- σπορ με τον κατάλληλο εξοπλισμό και το εξειδικευμένο προσωπικό.

Σχετικά με τις εταιρείες ενοικίασης βαν, λόγω του ότι στην Ελλάδα πλέον είναι πάρα πολλές, έχει μειωθεί η διαπραγματευτική τους δύναμη. Υπάρχουν πολλές εταιρείες που αντιμετωπίζουν πρόβλημα λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού και είναι σε θέση να κάνουν υποχωρήσεις και να προσφέρουν δελεαστικά πακέτα ενοικιάσεων.

Οι επιχειρήσεις που υποστηρίζουν τα διάφορα αθλήματα και τις δραστηριότητες έχουν επίσης χαμηλή διαπραγματευτική ισχύ. Συνήθως δεν ακολουθούν οργανωμένο σχέδιο προώθησης των υπηρεσιών τους ενώ παρέχουν καλή ποιότητα υπηρεσιών σε καλές τιμές, με αποτέλεσμα να μην έχουν μεγάλη πελατεία και να κινούνται σε επίπεδα πολύ χαμηλότερα της δυναμικότητάς τους. Η συνεργασία με ένα τουριστικό γραφείο που οργανώνει πακέτα αθλητικού τουρισμού τους συμφέρει από οικονομική άποψη, αλλά

επίσης διευρύνει το πελατολόγιο τους και τους παρέχει μια έμμεση προώθηση, οπότε η στάση τους είναι θετική προς μια συνεργασία με καλούς όρους.

Τέλος ως προμηθευτές μπορούν να θεωρηθούν και τα ξενοδοχεία, υπό την άποψη ότι υποστηρίζουν τη διαμονή των πελατών των πακέτων. Σε αυτή τη περίπτωση η διαπραγματευτική ισχύς μεταβάλλεται σε σχέση με το προορισμό. Υπάρχουν μέρη που δουλεύουν σε μεγάλη τουριστική περίοδο και με σχετική πληρότητα και άλλα που έχουν παρατηρήσει σημαντικές μειώσεις στις κρατήσεις. Σχετικά με αυτά που δεν έχουν επηρεαστεί από την κρίση, παρεμβάλλεται και ένας ακόμα παράγοντας που έχει σχέση με την έλλειψη επιχειρηματικού τρόπου σκέψης και επιχειρηματικής κουλτούρας. Αυτό σημαίνει ότι η σχετική πληρότητα που έχουν για μια συγκεκριμένη περίοδο τους προσφέρει ένα σημαντικό αριθμό εσόδων και δημιουργεί τη ψευδαίσθηση στους ιδιοκτήτες ότι δεν υπάρχει κανένα ρίσκο στη μετέπειτα λειτουργία της επιχείρησης και καμία ανάγκη για περαιτέρω συνεργασίες. Η οργανωμένη σκέψη και στρατηγική εξέλιξης και μεγιστοποίησης του κέρδους της επιχείρησης, απουσιάζει από πολλούς Έλληνες επιχειρηματίες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλοί ιδιοκτήτες ξενοδοχείων να έχουν αρνητική στάση σε οποιαδήποτε συζήτηση συνεργασίας, η οποία τους προσφέρει και μια πλασματική διαπραγματευτική ισχύ. Πλασματική λόγω του γεγονότος ότι υπάρχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση απόρριψης της πρότασης του τουριστικού γραφείου, που έρχεται να προσφέρει οργανωμένα γκρουπ ατόμων και να διευρύνει τη τουριστική σαιζόν.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές που σχετίζονται με το τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και το πλάνο διανομής των πακέτων της χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Το πρώτο και κυριότερο κοινό αγοραστών είναι οι τουρίστες του εσωτερικού και του εξωτερικού. Το δεύτερο είναι τα τουριστικά γραφεία του εξωτερικού που μπορούν να αγοράσουν τα πακέτα του γραφείου και να τα μεταπουλήσουν στο πελατολόγιο που διαθέτουν ή να τα προωθήσουν στη χώρα που δραστηριοποιούνται.

Όσον αφορά τους τουρίστες του εσωτερικού και του εξωτερικού, διαθέτουν μια διαπραγματευτική θέση αφού αποτελούν το κύριο υποψήφιο κοινό πελατών. Κύριος στόχος του τουριστικού γραφείου είναι η συμπλήρωση του επιθυμητού αριθμού ατόμων σε μια εκδρομή και κύριο αίτημα των πελατών η μείωση του κόστους της εκδρομής. Οι πελάτες έχουν τη δύναμη να διαπραγματευτούν το κόστος ή οποιεσδήποτε λεπτομέρειες σχετίζονται με τις προσφερόμενες υπηρεσίες, αλλά και το τουριστικό γραφείο είναι σε θέση να κάνει υποχωρήσεις, να είναι ευέλικτο σε αλλαγές και τροποποιήσεις του προγράμματος κατόπιν συνεννόησης. Από την άλλη, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι περιορισμένη, δεδομένου ότι δεν έχουν πολλές επιλογές στην Ελλάδα που να εκτελούν τις ίδιες υπηρεσίες.

Σχετικά με τα τουριστικά γραφεία του εξωτερικού, το ExploreGreece λειτουργεί ως ένας tour-operator, δηλαδή ως μια επιχείρηση που οργανώνει τα πακέτα εκδρομών και τα πουλάει σε αυτά ως ένα τελικό προϊόν. Το θετικό είναι ότι η ζήτηση για πακέτα αθλητικού τουρισμού αυξάνεται σημαντικά σε διεθνές επίπεδο και έτσι τα τουριστικά γραφεία αλλά και οι ταξιδιωτικοί πράκτορες κάθε χώρας επιθυμούν τη συνεργασία με tour-operators που οργανώνουν τέτοιου είδους εκδρομές. Το γεγονός που τους δίνει σημαντική διαπραγματευτική δύναμη είναι ότι έχουν ήδη μακροχρόνιες και αξιόπιστες συνεργασίες με ήδη υπάρχοντα τουριστικά γραφεία και tour operators στην Ελλάδα και μπορούν να ζητήσουν τη δημιουργία ενός νέου τμήματος ή

μεμονωμένων εκδρομών που θα ικανοποιήσουν τη ζήτηση σε αυτή τη κατηγορία τουρισμού.

Απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα

Στη συγκεκριμένη περίπτωση υποκατάστατα προϊόντα των πακέτων αθλητικού τουρισμού μπορεί να είναι παρόμοιες εκδρομές που έχουν σχέση με τη φύση ή και κάποιες δραστηριότητες, πακέτα που οργανώνουν μεγάλα ξενοδοχεία που διαθέτουν τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό για διάφορα σπορ, καθώς και μια μορφή πακέτων που προσπαθούν να οργανώσουν οι τοπικές επιχειρήσεις που υποστηρίζουν τις διάφορες δραστηριότητες στη φύση σε συνεννόηση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της τοπικής κοινωνίας.

Την πλέον σημαντικότερη απειλή αποτελούν τα πακέτα που οργανώνουν μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα τα οποία διαθέτουν τον απαραίτητο εξοπλισμό και σύγχρονες εγκαταστάσεις, γνωρίζουν καλά τις ιδιαιτερότητες και την ομορφιά του φυσικού τοπίου στη περιοχή τους, ενώ έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και μεθόδους ώστε να τα συνδυάσουν διαμορφώνοντας δελεαστικά πακέτα, τα οποία μπορούν να προωθήσουν με αποτελεσματικό τρόπο αφού δραστηριοποιούνται χρόνια στη τουριστική αγορά. Δεν δύνανται να υποστηρίξουν το σύνολο μιας ολοκληρωμένης εκδρομής με εναλλαγές τοπίων και δραστηριοτήτων, αλλά δημιουργούν παρόμοια πακέτα που απευθύνονται στο ίδιο ειδικό κοινό.

Οι εκδρομές που απευθύνονται σε διαφορετική κατηγορία τουρισμού αποτελούν απειλή, αλλά όχι ιδιαίτερα ανησυχητική. Αυτό ισχύει λόγω του ότι το κοινό του αθλητικού τουρισμού αναζητά ειδικές εκδρομές που να ικανοποιούν τις επιθυμίες και τις ανάγκες του και δε συμβιβάζεται με άλλου τύπου οργανωμένα πακέτα.

Τέλος τα τοπικά σχήματα συνεργασίας επιχειρήσεων για τη διαμόρφωση ολοκληρωμένων τουριστικών πακέτων αποτελούν σημαντικό ανταγωνιστή κυρίως όσον αφορά τους Έλληνες τουρίστες. Αυτό συμβαίνει επειδή η στρατηγική προώθησης αυτών των πακέτων περιορίζεται, μέχρι στιγμής τουλάχιστον, σε εθνικό επίπεδο. Σε μια προσπάθεια προώθησης του τουριστικού προϊόντος στο εξωτερικό που εκτελεί το ExploreGreece είναι πιο πιθανό να μετατραπούν σε τοπικούς συνεργάτες, παρά σε ανταγωνιστές.

Ανταγωνισμός από υπάρχουσες επιχειρήσεις

Ο ανταγωνισμός από υπάρχουσες επιχειρήσεις διαχωρίζεται σε έμμεσο και άμεσο. Ο άμεσος ανταγωνισμός στην Ελλάδα περιορίζεται σε ένα μικρό αριθμό επιχειρήσεων που προσφέρουν πακέτα αθλητικού τουρισμού και περιπέτειας είτε σε ορεινούς είτε σε νησιωτικούς προορισμούς. Μεγάλο μέρος των τουριστών που αναζητούν ένα είδος αθλητικού τουρισμού στην Ελλάδα μέχρι και σήμερα καλύπτονται από τα υποκατάστατα τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες που προαναφέρθηκαν.

Στον έμμεσο ανταγωνισμό ανήκει ένα μεγάλο πλήθος επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο. Μεγάλα τουριστικά γραφεία και ταξιδιωτικοί πράκτορες προσπαθούν να καλύψουν όλες τις κατηγορίες και τις ανάγκες των τουριστών, με αποτέλεσμα να διαμορφώνουν και πακέτα που αφορούν το τουρισμό αναψυχής και περιπέτειας. Ο ανταγωνισμός από υπάρχουσες επιχειρήσεις παρουσιάζεται αναλυτικά στην συνέχεια.

4.3.3 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Ο ανταγωνισμός που συνδέεται με μια επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται στη τουριστική αγορά, διαχωρίζεται σε πολλαπλά επίπεδα και αποτελείται από ένα μεγάλο εύρος επιχειρήσεων. Για τον λόγο αυτό, είναι αρκετά δύσκολο να προσδιοριστεί και να αναλυθεί με ακρίβεια. Σε μια προσπάθεια εντοπισμού του άμεσου και έμμεσου ανταγωνισμού που σχετίζεται με την επιχείρηση παρουσιάζονται οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις σε εθνικό επίπεδο και πραγματοποιείται ανάλυση SWOT για την επιχείρηση.

Ανταγωνισμός από υπάρχουσες επιχειρήσεις

Στο πλαίσιο του άμεσου ανταγωνισμού λίγες είναι οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα που προσφέρουν το σύνολο του προϊόντος που παρέχει η εταιρεία, δηλαδή all inclusive πακέτα με βάση τις αθλητικές δραστηριότητες. Τα γραφεία αυτά δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένα μέρη της Ελλάδας, κυρίως στην Κρήτη και σε ορισμένα νησιά του Αιγαίου. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις κινούνται σε τοπικό επίπεδο και προσπαθούν να προωθήσουν μια επιπλέον κατηγορία τουρισμού που μπορεί να υποστηρίξει το αντίστοιχο μέρος που δραστηριοποιούνται, σε συνδυασμό με άλλες τουριστικές υπηρεσίες.

Υπάρχουν επιχειρήσεις όπως η Trekking Hellas και η WayOut Adventures που ασκούν παρόμοια δράση με την ExploreGreece, αλλά και πάλι δεν ταυτίζεται το τελικό τουριστικό προϊόν που προσφέρουν. Ολοκληρωμένες εκδρομές που περιλαμβάνουν αθλητικές δραστηριότητες προσφέρουν πολλά

Ελληνικά τουριστικά γραφεία, ως ένα τμήμα των γενικότερων τουριστικών υπηρεσιών τους. Το γεγονός όμως ότι δεν εστιάζουν σε αυτή τη κατηγορία έχει ως αποτέλεσμα στην ουσία να μην μπορούν να το υποστηρίξουν με επιτυχία, ούτε να το προωθήσουν.

Ως άμεσοι ανταγωνιστές μπορούν να θεωρηθούν ακόμη μεγάλα διεθνή γραφεία που παρέχουν υπηρεσίες αθλητικού τουρισμού, τα οποία μπορεί να εδρεύουν σε διάφορες χώρες και να εξυπηρετούν το κοινό τους δημιουργώντας πακέτα με προορισμό την Ελλάδα. Βέβαια αυτοί αποτελούν και δυνητικούς συνεργάτες, αφού συνήθως δε διαθέτουν κάποιο οργανωμένο παράρτημα στην Ελλάδα και τους συμφέρει να συνεργαστούν με κάποιο ταξιδιωτικό πράκτορα που μπορεί να τους παρέχει τις απαραίτητες υπηρεσίες και το ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται για την διεκπεραίωση των πακέτων τους. Είναι άσκοπο να παρουσιαστούν συγκεκριμένα τέτοια γραφεία, λόγω του μεγάλου αριθμού τους σε διεθνές επίπεδο.

Σημαντικός έμμεσος ανταγωνιστής είναι οι οργανωμένες σχολές και εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες διαφόρων αθλητικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα, οι οποίες γνωρίζοντας καλά το μέρος στο οποίο δραστηριοποιούνται και τις επιχειρήσεις που σχετίζονται με το τουρισμό, προσπαθούν να συνδυάσουν υπηρεσίες με διάφορους τοπικούς συνεργάτες έτσι ώστε να διαμορφώσουν ένα ολοκληρωμένο πακέτο που θα δελεάσει και θα ικανοποιήσει περισσότερο τους πελάτες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το χιονοδρομικό κέντρο Καλαβρύτων, το οποίο έχει συνεργαστεί με τοπικές επιχειρήσεις εστίασης και διαμονής, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο οικονομικό πακέτο διακοπών. Παρόμοιες συνεργασίες συναντώνται σε διάφορα μέρη της Ελλάδας, και τείνουν να πάρουν τη μορφή

των πακέτων που προσφέρει το ExploreGreece. Απευθύνονται κυρίως σε τουρίστες του εσωτερικού και η προώθηση τους περιορίζεται σε αυτό το κοινό.

Τέλος, έμμεσο ανταγωνιστή αποτελούν και οι ξενοδοχειακές μονάδες που προσφέρουν υπηρεσίες αναψυχής, οι οποίες συνήθως περιλαμβάνουν αθλητικές και άλλες δραστηριότητες. Τέτοιες ξενοδοχειακές μονάδες αποτελούν δυνητικούς συνεργάτες της εταιρείας, αφού μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πακέτων της, αλλά ταυτόχρονα μπορούν να αποτελέσουν ανταγωνιστές, αφού μπορούν να διαμορφώσουν παρόμοια πακέτα διαθέτοντας ήδη τις κατάλληλες υποδομές και το ανθρώπινο δυναμικό.

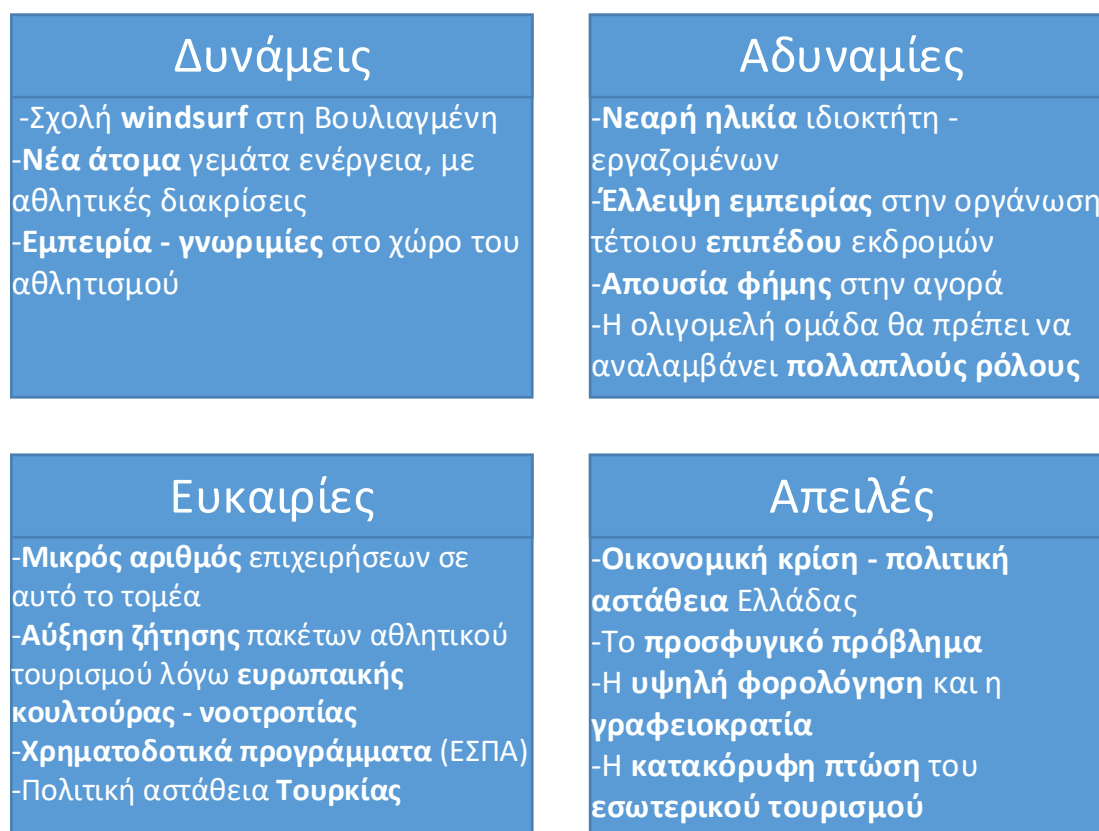
Τα ξενοδοχεία που προαναφέρθηκαν ανήκουν σε μια συγκεκριμένη κατηγορία, η οποία ονομάζεται animation ή αναψυχής. Πραγματοποιώντας μια επιλογή μεταξύ των 383 καταχωρημένων ξενοδοχείων στον Οδηγό «Greek Travel Pages» 1994 (GTP), οι Αυθίνος, Βλάχου και Χαραλάμπους (2000), επέλεξαν 250 από αυτά με σκοπό να διερευνήσουν την ύπαρξη βασικής υποδομής για την παροχή υπηρεσιών κινητικής αναψυχής, συμβάλλοντας έτσι στον εντοπισμό πιθανών θέσεων εργασίας στον τομέα της animation για τους Έλληνες πτυχιούχους των πανεπιστημιακών ΤΕΦΑΑ. Τα ξενοδοχεία αυτά επιλέχθηκαν γιατί διέθεταν ένα τουλάχιστον από τα ακόλουθα μέσα - εγκαταστάσεις κινητικής αναψυχής:

- πισίνα (παιδική και ενηλίκων)
- χώρους αναψυχής (χορού, παιχνιδιών, μπιλιάρδου, κ.λπ.)
- θαλάσσιες δραστηριότητες (μαρίνα, ανεμοπλοΐα, ιστιοπλοΐα, αλεξίπτωτο παραλίας, κανό, θαλάσσιο σκι, υδατοσφαίριση, καταδύσεις, ψάρεμα, θαλάσσιο ποδήλατο, τζετ σκι, κωπηλασία

- άθληση (γκολφ, μίνι γκολφ, τένις, πινγκ – πονγκ, ιππασία, ποδηλασία, σκουός, τοξοβολία, τζόκινγκ, βόλεϊ, μπάσκετ, ποδόσφαιρο)
- κέντρο υγείας και φυσικής κατάστασης (αίθουσα με βάρη, αερόμπικ, σάουνα, χαμάμ, μασάζ, γιόγκα)
- παιδική χαρά

Η ύπαρξη έστω και ενός από τα παραπάνω θεωρήθηκε αρκετή γιατί μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τη δημιουργία προγραμμάτων αναψυχής. Τα δεδομένα έδειξαν ότι το ποσοστό των ξενοδοχείων που διαθέτουν μέσα και εγκαταστάσεις κινητικής αναψυχής, σύμφωνα με τα κριτήρια της έρευνας, είναι διπλάσιο (65.27%) από το αντίστοιχο ποσοστό εκείνων που δεν διαθέτουν (34.73%). Καταγράφηκε η συντριπτική υπεροχή της πισίνας (90.8%) ως μέσο - εγκατάσταση δημιουργίας δραστηριοτήτων animation, έναντι των υπολοίπων που το ποσοστό τους διαφοροποιείται ανάλογα με την κατηγορία του ξενοδοχείου. Γεωγραφικά, τα περισσότερα ξενοδοχεία που προσφέρουν υπηρεσίες animation βρίσκονται στα νησιά του Αιγαίου (30%), ενώ πολύ μικρότερο είναι το ποσοστό (1.6%) στη Θεσσαλία και την Ήπειρο.

Ανάλυση SWOT



Εικόνα 4.2: Ανάλυση SWOT.

Δυνάμεις

- Η ομάδα εργασίας της επιχείρησης αποτελείται από νέα άτομα, γεμάτα ενέργεια και όρεξη να δουλέψουν πάνω στο αντικείμενο που τους ενθουσιάζει.
- Η ομάδα έχει εμπειρία στο χώρο, αφού μέλη της έχουν τη σχολή windsurfing στη Βουλιαγμένη, χαρακτηρίζονται από αθλητικές διακρίσεις και υπευθυνότητα ενώ διαθέτουν ήδη ένα αρχικό πελατολόγιο με άτομα που ενδιαφέρονται για αθλητικές δραστηριότητες στη φύση.
- Οι συνοδοί των γκρουπ είναι εξοικειωμένοι με όλες τις δραστηριότητες των εκδρομών. Έτσι μπορούν να συμμετέχουν μαζί με το γκρουπ και να

ελέγχουν την ομαλή και ασφαλή διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων, που εκτελούνται από τους αντίστοιχους συνεργάτες.

- Η ομάδα διαθέτει γνωριμίες με δυνητικούς συνεργάτες σε κάθε προορισμό, γεγονός που προκύπτει από την εμπειρία και δραστηριοποίησή της στο χώρο των σπορ, με αποτέλεσμα να μπορεί να διασφαλίσει καλή ποιότητα υπηρεσιών σε χαμηλότερες τιμές.
- Η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μια χώρα με ιδανικό κλίμα και περιβάλλον για αθλητικό τουρισμό.

Αδυναμίες

- Η νεαρή ηλικία του ιδιοκτήτη αλλά και των εργαζομένων της επιχείρησης μπορεί να δημιουργεί δυσπιστία σε ορισμένους πελάτες.
- Η ομάδα εργασίας δεν έχει εμπειρία στην οργάνωση και διεκπεραίωση αντίστοιχων πακέτων διακοπών, αλλά μόνο σε συσχετιζόμενες αθλητικές εκδηλώσεις και μικρές εκδρομές.
- Η επιχείρηση δε διαθέτει εγκαταστάσεις ή εξοπλισμό, προκειμένου να υποστηρίξει έστω κάποιες από τις δραστηριότητες των πακέτων, αλλά βασίζεται σε τοπικούς συνεργάτες και στη ποιότητα των υπηρεσιών τους.
- Ως νεοσύστατο τουριστικό γραφείο δεν έχει ισχυρή φήμη ή κάποιο ιδιαίτερο στοιχείο που να προσελκύσει το ενδιαφέρον των μεγάλων ταξιδιωτικών γραφείων του εξωτερικού ή να εκδηλώνει κάποια αξιοπιστία, προκειμένου να κλείσει μια συμφωνία συνεργασίας.
- Η ολιγομελή ομάδα εργασίας θα πρέπει να αναλαμβάνει ρόλους και πέρα από το άμεσο γνωστικό της αντικείμενο, προκειμένου να καλύπτονται όλες οι απαραίτητες διαδικασίες και ενέργειες.

Ευκαιρίες

- Αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα είναι πολύ λίγα τα τουριστικά γραφεία που οργανώνουν εκδρομές αθλητικού τουρισμού, ειδικά στη μορφή των πακέτων της εταιρείας.
- Υπάρχει αυξανόμενη ζήτηση σε πακέτα τουρισμού περιπέτειας από τουρίστες του εξωτερικού, ως αποτέλεσμα της αθλητικής κουλτούρας και της επιθυμίας ενασχόλησης με τη φύση που ενισχύεται στο εξωτερικό, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Ευρωπαϊκά και κρατικά προγράμματα χρηματοδότησης, όπως το ΕΣΠΑ, ενισχύουν οικονομικά από τα πρώτα βήματα ίδρυσης, τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις, προκειμένου να αποκτήσουν τον απαραίτητο εξοπλισμό με σκοπό να γίνουν πιο ανταγωνιστικές.
- Η πολιτική αστάθεια της Τουρκίας, έχει ως αποτέλεσμα μεγάλο μέρος του τουριστικού κοινού της και ιδιαίτερα Ρώσοι τουρίστες, να κατευθύνονται προς τη γειτονική Ελλάδα για τις διακοπές τους.

Απειλές

- Η πολιτική αστάθεια στην Ελλάδα δημιουργεί μια αρνητική εικόνα της χώρας στο εξωτερικό.
- Το προσφυγικό πρόβλημα, που είναι ιδιαίτερα έντονο στην Ελλάδα, προκαλεί μια ανασφάλεια στους τουρίστες του εξωτερικού, με αποτέλεσμα να παρατηρούνται ήδη μεγάλες μειώσεις κρατήσεων ειδικά στα νησιά του Αιγαίου που φιλοξενούν μεγάλο αριθμό προσφύγων.
- Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα οδηγεί σε πολύ υψηλή φορολόγηση και συνεχείς μεταβολές στα φορολογικά και νομικά δεδομένα, προς επιβάρυνση πάντα των επιχειρήσεων.

- Η υψηλή φορολόγηση και η γραφειοκρατία απομακρύνουν μεγάλες αεροπορικές εταιρείες, εταιρείες κρουαζιέρων και άλλες που ενισχύουν το τουρισμό και τη μετακίνηση των τουριστών προς τη χώρα μας.
- Η οικονομική κρίση έχει ως αποτέλεσμα τη κατακόρυφη πτώση του εσωτερικού τουρισμού.

4.4 Προσδιορισμός Μείγματος Μάρκετινγκ

4.4.1 Ανάλυση Αγοράς – Στόχου (Segmentation, Targeting, Positioning)

Το δυνητικό κοινό πελατών στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση περιλαμβάνει τον τουρίστα που ταξιδεύει για να απολαύσει τις διακοπές του, βελτιώνοντας παράλληλα την φυσική του κατάσταση μέσω προγραμμάτων υπαίθριων αθλητικών δραστηριοτήτων, οι οποίες διακρίνονται σε ήπιες όπως ιππασία, running, ιστιοπλοΐα και έντονες δραστηριότητες (lifestyle sports) όπως rafting, ski, ποδηλασία βουνού, scuba diving, αναρρίχηση, windsurfing.

Το προφίλ των Αθλητικών Τουριστών: (σύμφωνα με τον Τερζάκη, 2004) πρόκειται για άτομα που ασχολούνται επαγγελματικά ή ερασιτεχνικά με τον αθλητισμό, έχουν ανάγκη ακριβού εξοπλισμού (π.χ. γκολφ, καταδύσεις, ορειβασία, ιστιοπλοΐα, ποδηλασία), παρακολουθούν αθλητικούς αγώνες συστηματικά και τους αρέσουν τα ταξίδια, δίνουν βαρύτητα στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, προσέχουν την φυσική τους κατάσταση / υγεία / διατροφή. Σύμφωνα με τον Αλεξανδρή (2008), έρευνες δείχνουν ότι η πλειοψηφία των αθλητικών τουριστών έχει καλή οικονομική κατάσταση, υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και ηλικία 18-44 ετών. Επίσης είναι πρόθυμοι να

ταξιδέψουν μακριά για να βρουν αυτό που θέλουν και τείνουν να είναι «αφοσιωμένοι» τουρίστες. Το 1/3 είναι απόφοιτοι πανεπιστημίων και το 23% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων.

- Ειδικά Χαρακτηριστικά εισερχόμενων Αθλητικών Τουριστών:

1. Επιλέγουν τα ξενοδοχεία που έχουν φιλικές προς το περιβάλλον υπηρεσίες, δηλαδή εξοικονομούν νερό και ενέργεια (φίλτρα, ηλιακοί συλλέκτες), διαχειρίζονται τα απορρίμματα (κομποστοποίηση, ανακύκλωση), χρησιμοποιούν βιοδιασπώμενες σακούλες, έχουν βιολογικό κήπο και τρόφιμα.
2. Έχουν ετήσιο εισόδημα συνήθως της τάξης των 30.000 ευρώ.
3. Ταξιδεύουν ως γκρουπ είτε με την ομάδα είτε με τους φίλους τους.
4. Διανυκτερεύουν από 1 έως 2 εβδομάδες.
5. Ξοδεύουν ανά άτομο συνήθως 1.300 ευρώ ανά ταξίδι-πακέτο οι Ευρωπαίοι και 2.000 ευρώ όσοι κάνουν υπερατλαντικά ταξίδια.

Οι δυνητικοί πελάτες μπορεί να είναι διαφορετικών εθνικοτήτων. Είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψιν οι συνήθειες και οι ιδιαιτερότητες ανάλογα με την εθνικότητα των πελατών, τόσο στο μείγμα προώθησης όσο και στη διεξαγωγή των πακέτων διακοπών.

Η επιχείρηση έχει σκοπό να εστιάσει σε πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από αθλητική κουλτούρα και έχουν εύκολη πρόσβαση στην Ελλάδα. Επίσης είναι πιο εύκολη η επικοινωνία και η προώθηση των πακέτων. Σύμφωνα με τον Τερζάκη συνολικά στην Ευρώπη, το 5% όλων των πακέτων για διακοπές αφορούν χειμερινά σπορ, το 1% αφορούν καλοκαιρινά σπορ, το 6% αφορούν αναψυχή σε βουνά και το 10% αφορούν

αναψυχή στην ύπαιθρο. Συνολικά το 26% σχετίζονται με συμμετοχή σε αθλητικές δραστηριότητες.

4.4.2 Περιγραφή Προσφερόμενου Προϊόντος

Το τουριστικό γραφείο ExploreGreece εστιάζει στην οργάνωση και διεκπεραίωση all-inclusive πακέτων διακοπών περιπέτειας ή αναψυχής. Τα αρχικά προϊόντα που προσφέρει το γραφείο είναι πακέτα διακοπών σε τρεις προορισμούς, την Αθήνα, τη Πάρο και το Πήλιο. Κοινό και βασικό συστατικό όλων των πακέτων είναι η ενασχόληση με δραστηριότητες και αθλήματα στη φύση, τα οποία διαφέρουν ανάλογα με το προορισμό.

Πιο αναλυτικά, ένα ενδεικτικό πακέτο διακοπών περιλαμβάνει τις εξής παροχές και υπηρεσίες :

- Μεταφορά από και προς το αεροδρόμιο με 7-θέσια ή 9-θέσια μίνι βαν.
- Διαμονή σε ξενοδοχεία 3 ή 4 αστέρων.
- Ημιδιατροφή με πρωινό στο ξενοδοχείο και γεύμα στο ξενοδοχείο ή σε παραδοσιακή ταβέρνα.
- Καθημερινό πρόγραμμα δραστηριοτήτων και αθλημάτων στη φύση, με ασφαλή και σύγχρονο εξοπλισμό υπό την επίβλεψη πιστοποιημένων ειδικών-συνεργατών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν το windsurfing, η βόλτα με άλογα σε βουνό ή θάλασσα, η πεζοπορία, η ποδηλασία και πολλά άλλα.
- Μεταφορές με μίνι βαν για προγραμματισμένες και μη εξόδους, βόλτες, ξεναγήσεις. Τα μίνι βαν είναι διαθέσιμα οποιαδήποτε στιγμή για μεταφορά για οποιαδήποτε ανάγκη ή αλλαγή προκύψει.

- Συνεχής βοήθεια, επίβλεψη και καθοδήγηση από συνοδούς-αρχηγούς των γκρουπ.

Κάθε πακέτο απευθύνεται σε ένα γκρουπ με μέγιστο αριθμό 15-20 ατόμων. Για τη διαμόρφωση των γκρουπ λαμβάνονται υπόψιν χαρακτηριστικά των πελατών που έχουν κάνει αίτηση, όπως η εθνικότητα και η ηλικία για να δημιουργείται μια ομοιομορφία στην ομάδα και μια ισορροπία κοινών αναγκών- επιθυμιών.

Το κόστος των πακέτων είναι καθορισμένο και είναι το ίδιο για κάθε πελάτη. Οι υπηρεσίες και οι παροχές που περιλαμβάνονται δεν είναι δεσμευτικές, όμως η μη συμμετοχή σε κάποιες δραστηριότητες δε συνοδεύεται από μείωση του κόστους του συνολικού πακέτου. Το πρόγραμμα των εκδρομών είναι ελαστικό και επιδέχεται μεταβολές ανάλογα με τις καιρικές συνθήκες αλλά και με τις επιθυμίες και προτιμήσεις του γκρουπ.

Το γραφείο προσφέρει επίσης τη δυνατότητα σε μια ομάδα ατόμων να διαμορφώσει το δικό της πακέτο. Έπειτα από επικοινωνία και συνεννόηση μπορεί να οργανωθεί μεμονωμένη εκδρομή για μια συγκεκριμένη παρέα ή ομάδα, σύμφωνα με τις επιθυμίες της, αρκεί να πληρείται ένας ελάχιστος αριθμός ατόμων.

Τα πακέτα της εταιρείας δε περιορίζονται σε συγκεκριμένους προορισμούς και δραστηριότητες. Υπάρχει πάντα η δυνατότητα δημιουργίας νέων εκδρομών, με διαφορετική μορφή ή προορισμό.

4.4.3 Προσέγγιση Τιμολογιακής Πολιτικής

Το ExploreGreece αποτελεί ένα νεοσύστατο τουριστικό γραφείο, το οποίο πρόκειται να δραστηριοποιηθεί σε μια πολύ ανταγωνιστική αγορά. Τη συγκεκριμένη περίοδο στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται μεγάλα τουριστικά γραφεία που έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν ένα όνομα στην αγορά και να εξασφαλίσουν σημαντικές συνεργασίες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, μεγάλο πελατολόγιο και μια αξιόπιστη εικόνα γενικότερα. Η τιμολογιακή πολιτική που έχει επιλεγθεί, αποτελεί σημαντικό μέρος της γενικότερης στρατηγικής εισόδου και απόκτησης μεριδίου της αγοράς.

Η εταιρεία στοχεύει αρχικά στη δημιουργία συνεργασιών, μέσω της διαπραγμάτευσης με καλούς όρους πληρωμής και διεύρυνσης της τουριστικής σαιζόν. Με μια δυνατή βάση συνεργατών, η τιμολογιακή πολιτική βασίζεται στην ελαχιστοποίηση του προσδοκώμενου κέρδους της επιχείρησης στο αρχικό στάδιο. Στόχος είναι η πραγματοποίηση πολλών εκδρομών, η απόκτηση πελατολογίου και εμπειρίας στον αθλητικό τουρισμό.

Η εταιρεία θα ακολουθήσει ένα σχέδιο στοχευμένης προβολής-προώθησης, το οποίο θα συνοδεύεται από χαμηλό κόστος. Είναι σημαντικό σε μια στρατηγική χαμηλού κέρδους, να περιοριστούν τα πάγια έξοδα και κόστη, όσο αυτό είναι εφικτό και δε παρεμποδίζει τη δημιουργία και ολοκλήρωση ενός ποιοτικού αποτελέσματος.

Τέλος σημαντικό στοιχείο της τιμολογιακής πολιτικής αποτελούν και κάποιες προσφορές στη τιμή των πακέτων. Στη διαδικασία πληρωμής για μια εκδρομή, ο πελάτης λαμβάνει ένα κωδικό που συνδέεται με την πληρωμή και την εξασφάλιση θέσης στην εκδρομή. Σε περίπτωση που με τον ίδιο κωδικό

κατοχυρώνονται παραπάνω από μια θέσεις, ισχύει μια μείωση στη τιμή μονάδος, δηλαδή για το κάθε ένα άτομο που συμμετέχει στο κωδικό. Όσα παραπάνω άτομα κλείσουν θέση με τον ίδιο κωδικό, τόσο αυξάνεται και η μείωση που θα λάβουν όλοι στη τιμή του πακέτου. Η κίνηση αυτή έχει ως σκοπό να δώσει κίνητρο στους πελάτες να φέρουν και άλλα άτομα στην εκδρομή. Είναι σημαντικό να συμπληρώνεται ο επιθυμητός αριθμός ατόμων στα γκρουπ, ακόμα και αν αυτό έχει ως συνέπεια τη μείωση του κέρδους κατά άτομο.

4.4.4 Προσδιορισμός Καναλιών Διάθεσης Προϊόντος

Βασικό μέσο διάθεσης των πακέτων για κατοχύρωση θέσης σε μια εκδρομή και πληρωμή αποτελεί η ιστοσελίδα της εταιρείας exploringgreece.com. Ο πελάτης κάνει αίτηση για μια εκδρομή και δηλώνει το σύνολο των ατόμων που θα συμμετάσχουν στην εκδρομή με τα στοιχεία τους. Λαμβάνει ένα κωδικό που τους εξασφαλίζει θέση στην εκδρομή και ύστερα πληρώνει τη προκαταβολή μέσω του συστήματος PayPal. Το μεγαλύτερο μέρος του ποσού το δίνουν οι πελάτες όταν έρθουν σε επαφή με τους υπαλλήλους της εταιρείας κατά τη διάρκεια της εκδρομής.

Η ιστοσελίδα της εταιρείας περιλαμβάνει ένα μηχανισμό αναζήτησης για τις διάφορες εκδρομές που είναι διαθέσιμες, στον οποίο ο πελάτης συμπληρώνει ορισμένα στοιχεία προαιρετικά σε περίπτωση που έχει κάποια προτίμηση για προορισμό, εποχή, βουνό ή θάλασσα. Στην ιστοσελίδα παρουσιάζονται αναλυτικά τα πακέτα εκδρομών με λεπτομερές πρόγραμμα, κόστη, οδηγίες και διευκρινήσεις. Προβάλλονται επίσης διάφορα στιγμιότυπα και εντυπώσεις από προηγούμενες εκδρομές, τα οποία δίνουν μια ενδεικτική

εικόνα του ευχάριστου κλίματος και των συναρπαστικών δραστηριοτήτων που συνοδεύουν κάθε εκδρομή. Ακόμη, περιλαμβάνεται περιγραφή της ομάδας εργασίας της εταιρείας και των συνοδών, καθώς και τα απαραίτητα στοιχεία επικοινωνίας.

Η παρουσίαση και πώληση των πακέτων εκδρομών γίνεται και με διαπροσωπική επαφή στα γραφεία της εταιρείας. Τα γραφεία της εταιρείας βρίσκονται στο Λυκαβηττό, σε ένα σημείο με εύκολη πρόσβαση για τουρίστες του εσωτερικού και του εξωτερικού, αφού απέχουν 10 λεπτά περπάτημα από το κέντρο της Αθήνας και το μετρό. Ο χώρος είναι διαμορφωμένος κατάλληλα, ώστε να προβάλλεται ο επαγγελματισμός και η θετική ενέργεια που χαρακτηρίζουν την εταιρεία. Ένας τουλάχιστον υπάλληλος είναι πάντα διαθέσιμος στα γραφεία της εταιρείας για επικοινωνία και υποστήριξη των πελατών.

Τα παραπάνω μέσα εξυπηρετούν την απευθείας προβολή και πώληση των πακέτων στους πελάτες. Η εταιρεία έχει στόχο να συνεργαστεί με ταξιδιωτικά γραφεία τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού. Σε αυτή τη περίπτωση η εταιρεία αναλαμβάνει αποκλειστικά το ρόλο του tour-operator, δηλαδή του ταξιδιωτικού πράκτορα που οργανώνει και διεκπεραιώνει την εκδρομή. Τα ταξιδιωτικά γραφεία ουσιαστικά αγοράζουν πακέτα εκδρομών από το ExploreGreece, με στόχο να τα προωθήσουν στο πελατολόγιο τους στη τιμή που ορίζουν, ώστε να εξασφαλίσουν το επιθυμητό κέρδος. Καθοριστική είναι η συνεργασία με μεγάλα ταξιδιωτικά γραφεία του εξωτερικού, τα οποία γνωρίζουν την αγορά της χώρας τους και τους κατάλληλους τρόπους για να διαφημίσουν και να προβάλλουν τα πακέτα.

4.4.5 Επιλογή Μείγματος Προώθησης

Όπως προαναφέρθηκε και στη τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας, το μείγμα προώθησης βασίζεται στη λογική του χαμηλού κόστους και της στοχευμένης διαφήμισης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω των social media, τα οποία παρέχουν υπηρεσίες προώθησης με χαμηλό κόστος, ή σε αρκετές περιπτώσεις και μηδενικό. Το δυνητικό κοινό πελατών στο οποίο απευθύνεται η εταιρεία αποτελείται κυρίως από άτομα νεαρής ηλικίας, τα οποία είναι εξοικειωμένα με τα social media. Επίσης, το προφίλ των υποψήφιων πελατών συνδέεται με τάση για συνεχή αναζήτηση νέων δραστηριοτήτων και διοργανώσεων, χαρακτηριστικό που επιβεβαιώνει την άποψη ότι συνδέονται έντονα με τη χρήση των social media.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται περισσότερο αναλυτικά τα διάφορα μέσα προώθησης της εταιρείας :

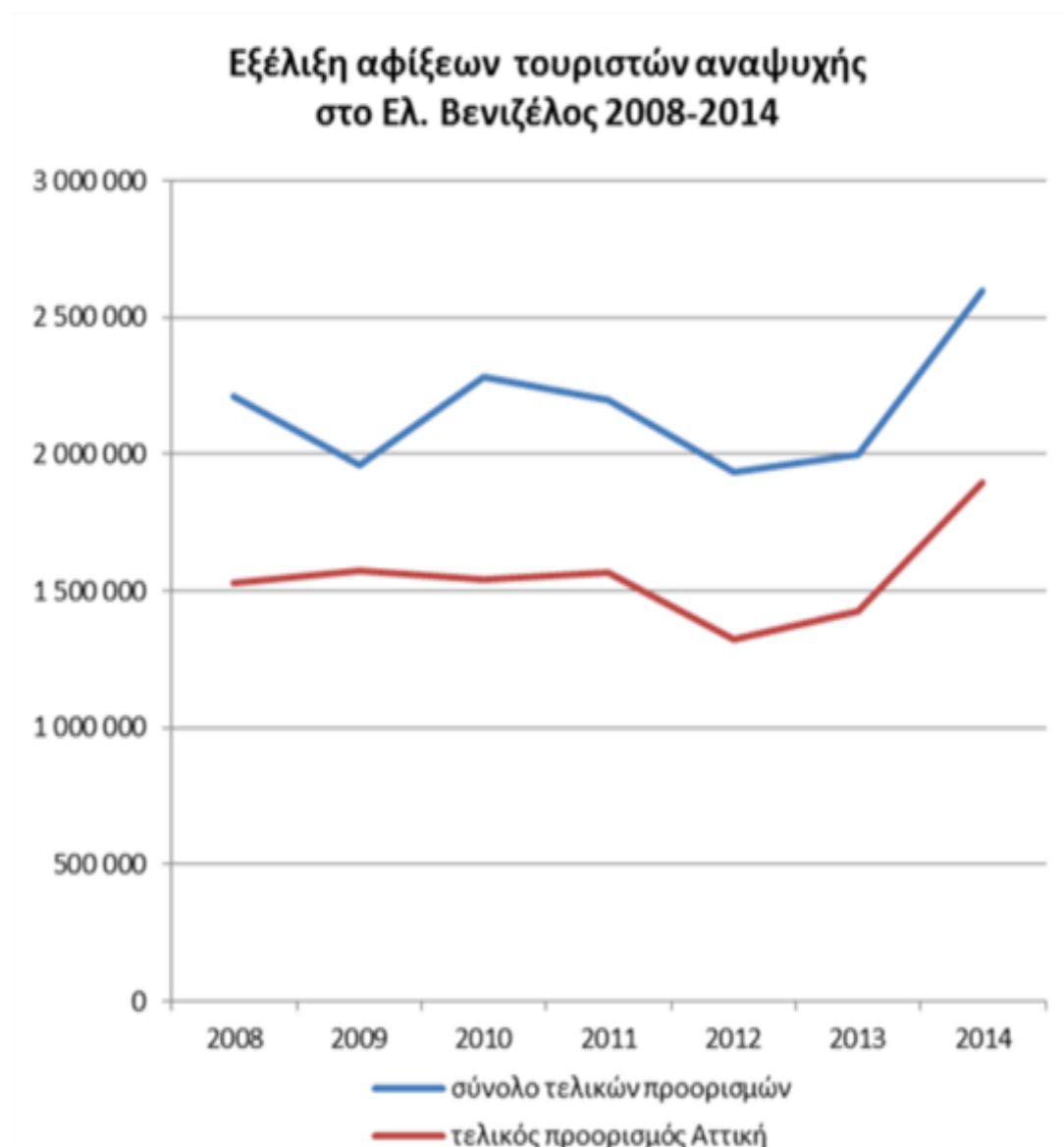
- Αρχικά η ιστοσελίδα της εταιρείας αποτελεί ένα βασικό μέσο προβολής. Είναι σημαντικό η ιστοσελίδα να περιέχει φωτογραφίες και βίντεο, τα οποία δίνουν μια θετική εικόνα και δημιουργούν μια αίσθηση εμπειρίας και αξιοπιστίας στον πελάτη. Εργαλεία όπως το google page-speed και το google analytics, δίνουν τη δυνατότητα ελέγχου της ταχύτητας και της προσβασιμότητας της ιστοσελίδας, αλλά επίσης παρουσιάζουν σημαντικά στοιχεία των επισκεπτών, όπως για παράδειγμα τη χώρα προέλευσης, τα οποία διαμορφώνουν ένα σύνολο πληροφοριών για τους δυνητικούς πελάτες. Τέλος είναι σημαντικό η ιστοσελίδα να είναι προσαρμοσμένη για εύκολη χρήση και προβολή σε κινητά, αφού αποτελούν πλέον το κύριο μέσο αναζήτησης των πελατών.

- Δημιουργία λογαριασμού στο tripadvisor, το οποίο αποτελεί ένα πολύ δημοφιλές μέσο αναζήτησης και ενημέρωσης για τουρίστες. Είναι σημαντικό να δημιουργηθεί ένα ωραίο προφίλ με κατάλληλο υλικό και να υπάρχει άμεση ανταπόκριση στα σχόλια και στις κριτικές των χρηστών.
- Δημιουργία λογαριασμού facebook - instagram. Δύο πολύ χρήσιμα εργαλεία κοινωνικής προβολής είτε σε ατομικό είτε σε εταιρικό επίπεδο. Απαραίτητη είναι η σωστή διαμόρφωση προφίλ, η συνεχής παρακολούθηση του λογαριασμού και η προβολή νέων φωτογραφιών και βίντεο από όλες τις δραστηριότητες και τις εκδρομές.
- Δημιουργία καναλιού στο youtube, το οποίο είναι μία διαδικτυακή πλατφόρμα προβολής βίντεο. Η ομάδα μπορεί να ανεβάζει βίντεο από όλα τα αθλήματα, τις δραστηριότητες, τις καλές στιγμές και εμπειρίες, με σκοπό ο κόσμος να μάθει για τη δράση της και να δελεαστεί να συμμετέχει σε κάποια εκδρομή. Τα βίντεο ανεβαίνουν δωρεάν και συνδέονται με συσχετιζόμενα θέματα, δηλαδή εμφανίζονται σε άτομα που παρακολουθούν αντίστοιχα βίντεο με δραστηριότητες και περιπέτεια.
- Χρήση εργαλείων και διαφημίσεων της Google, όπως το google-trends, το google-my-business και το google - adwords. Κάποια από τα εργαλεία αυτά είναι δωρεάν, ενώ κάποια άλλα που παρέχουν άμεση στοχευμένη διαφήμιση, έχουν ένα μικρό κόστος μόνο σε περίπτωση που κάποιος δει τη διαφήμιση και πατήσει «κλικ» για περισσότερες πληροφορίες.
- Συμμετοχή σε εκθέσεις εναλλακτικού και γενικότερου τουρισμού, εκδηλώσεις και διοργανώσεις. Για τη διαμόρφωση μιας επαγγελματικής εικόνας, πρέπει να τυπωθούν επαγγελματικές κάρτες, φυλλάδια και αφίσες που θα παρουσιάζουν τα διάφορα πακέτα και τις δραστηριότητες του γραφείου.

4.4.6 Εκτίμηση Πρόγνωσης Ζήτησης

Η εκτίμηση πρόγνωσης ζήτησης θα βασιστεί σε δεδομένα που αφορούν τις αφίξεις στο αεροδρόμιο της Αθήνας, εφόσον όλες οι εκδρομές στην αρχική φάση θα αναχωρούν από Αθήνα. Τουρίστες που ταξιδεύουν με αυτοκίνητο ή/και πλοίο είναι πιο πιθανό να ακολουθούν ανεξάρτητο πρόγραμμα και να μην ενδιαφέρονται για κάποιο πακέτο εκδρομής.

Το διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει την εξέλιξη των αφίξεων τουριστών αναψυχής στο αεροδρόμιο Ελ. Βενιζέλος και τους διαχωρίζει ανάλογα με το αν έχουν ως τελικό προορισμό την Αττική ή κάποια άλλη περιοχή.

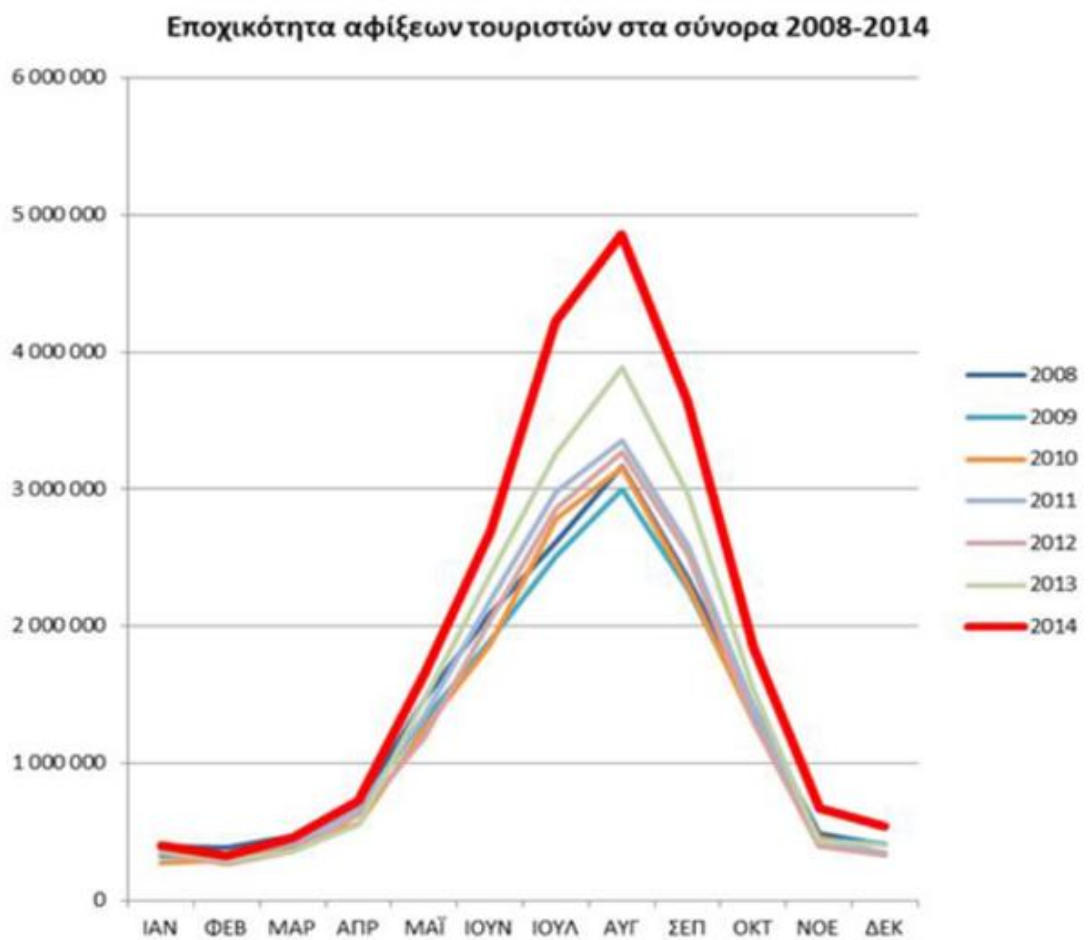


Εικόνα 4.3: Εξέλιξη αφίξεων τουριστών αναψυχής στο Ελευθέριος Βενιζέλος για τη χρονική περίοδο 2008-2014.

(Πηγή: Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών)

Το κοινό του αθλητικού τουρισμού περιορίζεται μεταξύ 5-10% του συνολικού αριθμού τουριστών αναψυχής. Σημαντικό είναι επίσης να ληφθεί

υπόψιν η εποχικότητα των αφίξεων τουριστών, προκειμένου να γίνει μια εκτίμηση ζήτησης ανά περίοδο και να διαμορφωθούν κατάλληλα τα πακέτα εκδρομών. Στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζεται ενδεικτικά η εποχικότητα των αφίξεων τουριστών αναψυχής στην Ελλάδα.



Εικόνα 4.4: Εποχικότητα αφίξεων τουριστών στα σύνορα για τη χρονική περίοδο 2008-2014.

(Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ)

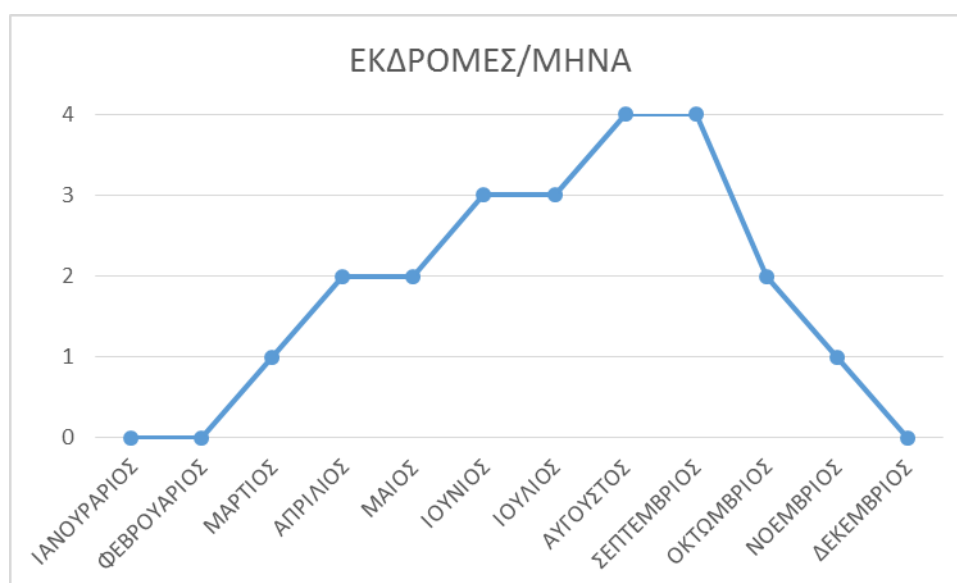
Σύμφωνα με τις παραπάνω πληροφορίες δημιουργήθηκαν τρία σενάρια προβλέψεως ζήτησης, ένα απαισιόδοξο, ένα μέσο και ένα αισιόδοξο. Όπως προαναφέρθηκε το κοινό του αθλητικού τουρισμού περιορίζεται στο 5-10% του συνόλου των τουριστών αναψυχής. Σε ένα σύνολο 2.700.000 αφίξεων τουριστών αναψυχής ετησίως στο Ελ. Βενιζέλος, με ένα μέσο ποσοστό 7% αντιστοιχούν 189.000 τουρίστες αθλητικού τουρισμού. Το Explore Greece ως νεοσύστατη επιχείρηση μπορεί να προσελκύσει ένα μερίδιο 2% του συνόλου της αγοράς, το οποίο αντιστοιχεί σε 3780 πελάτες. Σύμφωνα με τα συγκεκριμένα δεδομένα και την αρχική δυναμικότητα της εταιρείας, διαμορφώθηκαν τρία σενάρια, τα οποία κινούνται σε ένα συντηρητικό επίπεδο πρόβλεψης με το μέγιστο εξυπηρετούμενο σύνολο πελατών να μη ξεπερνά τα 400 άτομα ετησίως.

Στις προβλέψεις εμπλέκονται δύο αριθμητικές παράμετροι, ο αριθμός εκδρομών σε κάθε πακέτο και ο αριθμός των ατόμων που περιλαμβάνει η κάθε εκδρομή. Για διευκόλυνση επιλέχθηκε να θεωρηθεί ένας λογικός αριθμός ατόμων σταθερός σε κάθε εκδρομή, λαμβάνοντας ένα μέσο αριθμό και όχι κοντά στη μέγιστη δυναμικότητα των εκδρομών. Ακολουθεί ένας πίνακας που παρουσιάζει τον προβλεπόμενο αριθμό εκδρομών για κάθε σενάριο και για κάθε ένα από τα πακέτα εκδρομών που έχουν δημιουργηθεί με προορισμούς την Αθήνα, την Πάρο και το Πήλιο.

Πίνακας 4.1: Σενάρια πρόβλεψης αριθμού εκδρομών.

		ΑΠΑΙΣΙΟΔΟΞΟ	ΜΕΣΟ	ΑΙΣΙΟΔΟΞΟ
	ΑΤΟΜΑ	ΑΡ.ΕΚΔΡΟΜ.	ΑΡ.ΕΚΔΡΟΜ.	ΑΡ.ΕΚΔΡΟΜ.
ΠΑΡΟΣ 8ΗΜΕΡΟ	13	3	6	10
ΠΑΡΟΣ 5ΗΜΕΡΟ	13	1	3	5
ΠΗΛΙΟ 8ΗΜΕΡΟ	13	3	6	10
ΠΗΛΙΟ 5ΗΜΕΡΟ	13	1	3	5
ΑΘΗΝΑ 6ΗΜΕΡΟ	13	2	4	5

Σύμφωνα με το μέσο – πιο πιθανό σενάριο και τα στοιχεία που ισχύουν ως προς την εποχικότητα των αφίξεων, παρουσιάζεται η πρόβλεψη χρονικού προγραμματισμού – πραγματοποίησης των εκδρομών στη διάρκεια του έτους:



Εικόνα 4.5: Εκδρομές ανά μήνα για το πρώτο έτος ως προς την εποχικότητα των αφίξεων.

Σε οριζοντα τριετίας γίνεται η παραδοχή της αύξησης των εσόδων κατά 10% ανά έτος βάσει των ενδείξεων της τουριστικής αγοράς, το οποίο αναλύεται και παρακάτω στα οικονομικά στοιχεία. Η ποσοστιαία αυτή αύξηση προκύπτει και από την προβλεπόμενη αύξηση εκδρομών – πελατών/ έτος η οποία παρουσιάζεται στο πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.2: Πρόβλεψη αριθμού εκδρομών σε ορίζοντα τριετίας.

		1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
ΕΚΔΡΟΜΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΚΔΡΟΜΩΝ/ΕΤΟΣ		
ΠΑΡΟΣ 8ΗΜΕΡΟ	13	6	7	7
ΠΑΡΟΣ 5ΗΜΕΡΟ	13	3	3	4
ΠΗΛΙΟ 8ΗΜΕΡΟ	13	6	7	7
ΠΗΛΙΟ 5ΗΜΕΡΟ	13	3	3	4
ΑΘΗΝΑ 6ΗΜΕΡΟ	13	4	4	5
ΣΥΝΟΛΟ		22	24	27

4.5 Πλάνο Λειτουργίας Επιχείρησης

Η ομάδα εργασίας της επιχείρησης αρχικά αποτελείται από τρία άτομα, με προοπτική επέκτασης στο μέλλον σε περίπτωση που υπάρχει η επιθυμητή ζήτηση.

Το ένα άτομο απασχολείται στο γραφείο και εκτελεί πολλαπλά καθήκοντα στη θέση αυτή, τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες επικοινωνίας και προώθησης της επιχείρησης. Τα υπόλοιπα δύο μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν το ρόλο του συνοδού-οδηγού στις εκδρομές, σε συνδυασμό με ένα σύνολο αρμοδιοτήτων που σχετίζονται με την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, την προώθηση και επικοινωνία, τη δημιουργία νέων πακέτων εκδρομών και την ομαλή διεξαγωγή των υφιστάμενων. Τα δεδομένα που αφορούν το τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης όσον αφορά τη στελέχωση αναλύονται λεπτομερώς στο αντίστοιχο κομμάτι που ακολουθεί.

Αντικείμενο της επιχείρησης είναι η οργάνωση και διεξαγωγή πακέτων εκδρομών με βάση διάφορα αθλήματα και δραστηριότητες στη φύση. Το

Βασικό προϊόν της επιχείρησης είναι all- inclusive πακέτα εκδρομών αθλητικού τουρισμού, που στόχο έχουν να καλύψουν όλες τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη και απευθύνονται κυρίως σε τουρίστες από το εξωτερικό. Σε δεύτερο επίπεδο δημιουργούνται παρόμοια πακέτα εκδρομών, πιο ευέλικτα και με χαμηλότερο κόστος, τα οποία απευθύνονται σε τουρίστες του εσωτερικού.

Η δημιουργία και ολοκλήρωση πακέτων εκδρομών από το γραφείο βασίζεται στη συνεργασία με τοπικούς συνεργάτες-επιχειρήσεις στον αντίστοιχο προορισμό. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τη διαμονή, το γραφείο παίρνει προσφορές από τα ξενοδοχεία της περιοχής και επιλέγει τη πιο συμφέρουσα. Το γραφείο στοχεύει σε χαμηλές τιμές, ανάλογα με το πλήθος των ατόμων που θα καταφέρει να συμπληρώσει σε κάθε εκδρομή. Τα ξενοδοχεία απαιτούν μια έγκαιρη ενημέρωση για τις κρατήσεις, σχεδόν δύο μήνες νωρίτερα από την άφιξη του γκρουπ, ώστε να γνωρίζουν τη διαθεσιμότητά τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι είναι ένα νεοσύστατο τουριστικό γραφείο χωρίς όνομα και αξιοπιστία στην αγορά.

Σχετικά με τις δραστηριότητες και τα διάφορα αθλήματα, ακολουθείται παρόμοια στρατηγική συνεργασίας με τοπικές επιχειρήσεις. Έτσι εξασφαλίζεται ότι κάθε δραστηριότητα θα επιβλέπεται από ειδικούς εκπαιδευτές, με τον ανάλογο εξοπλισμό και τα απαραίτητα μέτρα ασφαλείας.

Οι συνοδοί του ExploreGreece αρχικά αναλαμβάνουν ρόλο οδηγών στις εκδρομές. Η μεταφορά του γκρουπ γίνεται μέσω μίνι βαν, τα οποία ενοικιάζει το γραφείο από συνεργαζόμενη επιχείρηση. Στα περισσότερα πακέτα, εξυπηρετείται η μεταφορά των πελατών από τη στιγμή άφιξής τους στη χώρα, όσον αφορά τουρίστες εξωτερικού. Οι συνοδοί λειτουργούν ως ομαδάρχες, συντονίζουν το γκρουπ και είναι υπεύθυνοι για τη σωστή τήρηση του

προγράμματος. Συμμετέχουν και οι ίδιοι σε όλες τις δραστηριότητες και τα αθλήματα της εκδρομής, καταρχάς για να είναι μαζί με την ομάδα τους και να διαφυλάττουν ότι όλα κυλούν ομαλά, και επιπλέον για να ελέγχουν τη συμπεριφορά και το επίπεδο υπηρεσιών των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.

Τα προαναφερθέντα λαμβάνουν μορφή σε τρία βασικά πακέτα, τα οποία αποτελούν το αρχικό προϊόν και τη βάση του τουριστικού γραφείου. Τα πακέτα αυτά έχουν ως προορισμούς την Αθήνα, την Πάρο και το Πήλιο και περιλαμβάνουν ένα καθημερινό πρόγραμμα φαγητού, διαμονής και δραστηριοτήτων. Το πρόγραμμα των εκδρομών καθορίζεται σε σχέση με την εποχή και τις δυνατότητες που προσφέρει ο κάθε τόπος, και πάντοτε προσαρμόζεται στις καιρικές συνθήκες.

Το γραφείο έχει έδρα στο Λυκαβηττό, σε ένα σημείο εύκολα προσβάσιμο σε απόσταση δέκα λεπτά με τα πόδια από το κέντρο. Η πώληση των πακέτων γίνεται με δύο τρόπους. Ο πρώτος τρόπος είναι διαπροσωπικά στο γραφείο όπου ένας πελάτης μπορεί να έρθει και να κατοχυρώσει μια θέση σε εκδρομή για τον ίδιο αλλά και για άλλα άτομα στο προβλεπόμενο χρόνο, ο οποίος συνήθως ορίζεται μέχρι δύο μήνες πριν την εκδρομή. Ο δεύτερος τρόπος, ο οποίος αποτελεί και το βασικότερο μέσο για τους τουρίστες του εξωτερικού, είναι η ιστοσελίδα της επιχείρησης.

Στο διαδικτυακό αυτό τόπο, μπορούν να ενημερωθούν οι πελάτες αναλυτικά για τις δράσεις και τα πακέτα της επιχείρησης, να δουν τις διαθέσιμες εκδρομές σύμφωνα με τα κριτήρια που επιλέγουν και τελικά να κατοχυρώσουν μια θέση σε εκδρομή. Το σύστημα κράτησης λειτουργεί ως εξής: Ο πελάτης δημιουργεί ένα λογαριασμό και λαμβάνει ένα κωδικό με τον οποίο μπορεί να συνεχίσει στη κράτηση θέσης. Κάθε εκδρομή δείχνει πόσες διαθέσιμες θέσεις έχει ακόμα, καθώς και το χρόνο που απομένει για κράτηση

θέσης. Ο πελάτης, μπορεί με τον ίδιο κωδικό να κρατήσει περισσότερες θέσεις για άλλα άτομα και να κερδίσουν μια έκπτωση στη τιμή όλοι όσοι συμμετέχουν με τον ίδιο κωδικό, μια προσφορά του γραφείου που θα επεξηγηθεί και στην συνέχεια. Από τη στιγμή που έχει κρατηθεί μια θέση, δεσμεύεται ένα μικρό ποσό ως προκαταβολή μέσω συστήματος PayPal και η εξόφληση πραγματοποιείται με το πέρας της εκδρομής διαπροσωπικά.

Για να πραγματοποιηθεί μια εκδρομή απαιτείται να συμπληρωθεί ένας ελάχιστος αριθμός ατόμων. Τη στιγμή που κλείνουν οι κρατήσεις σε διάστημα δύο με τριών μηνών πριν τη διεξαγωγή της εκδρομής, οι πελάτες ενημερώνονται τελικά για το αν θα γίνει η εκδρομή ή όχι. Σε περίπτωση που δε συμπληρώνονται τα άτομα, οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να δηλώσουν ενδιαφέρον για κάποια άλλη διαθέσιμη εκδρομή ή να πάρουν τη προκαταβολή πίσω. Για τη σταδιακή συμπλήρωση θέσεων στην εκδρομή ενημερώνονται σε πραγματικό χρόνο μέχρι τη καταληκτική ημερομηνία, οπότε μπορούν να έχουν οποιαδήποτε στιγμή μια εντύπωση για το αν η εκδρομή έχει συμπληρώσει τον ελάχιστο αριθμό ή όχι.

Σχετικά με τη κράτηση θέσεων με κοινό κωδικό, ισχύει μια προσφορά. Όταν ένας πελάτης μπαίνει με το κωδικό του και κλείνει παραπάνω από δύο θέσεις συνολικά, τότε λαμβάνουν μια έκπτωση στη τιμή του πακέτου όλα τα άτομα που συμμετέχουν με τον ίδιο κωδικό. Η έκπτωση καθορίζεται ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν. Αυτό αποτελεί ένα κίνητρο για τον πελάτη να προσελκύσει και άλλα άτομα στην εκδρομή ώστε να επωφεληθεί ο ίδιος αλλά και οι υπόλοιποι με μια σημαντική έκπτωση στη τιμή. Ως προς την επιχείρηση, αυτό αποτελεί ένα εργαλείο έμμεσης προώθησης και εξυπηρετεί το κύριο στόχο συμπλήρωσης της δυναμικότητας ατόμων σε κάθε εκδρομή.

4.6 Στελέχωση



Η εταιρεία είναι ατομική επιχείρηση, ιδιοκτήτης της οποίας είναι ο Σοφοκλής Σουλουτζηδάκης. Υπάλληλοι της επιχείρησης είναι ο Κωνσταντίνος Σουλουτζηδάκης και ο Δημήτρης Γεωργιάδης. Τα προσόντα και τα καθήκοντα κάθε μέλους της επιχείρησης αναλύονται παρακάτω.

Σουλουτζηδάκης Σοφοκλής (ιδιοκτήτης ExploreGreece) :

- Πτυχιούχος Πολιτικός Μηχανικός από το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Ιδιοκτήτης της σχολής windsurf στο Ναυτικό Όμιλο Βουλιαγμένης από το 2012 μέχρι και σήμερα.

- Εκπαιδευτής windsurf σε σχολές της Αθήνας και της Πάρου.
- Πρωταθλητής στο καγιάκ ήρεμων νερών, με πολλές διακρίσεις σε πανελλήνιο επίπεδο.

Ο Σοφοκλής Σουλουτζηδάκης είναι ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης και είναι υπεύθυνος για όλα τα θέματα διοίκησης και συντονισμού της σωστής λειτουργίας του γραφείου. Αναλαμβάνει όλες τις διαδικασίες οργάνωσης και πραγματοποίησης μιας εκδρομής, συμμετέχει και επιβλέπει στο σύστημα επικοινωνίας και προώθησης της εταιρείας και είναι συνοδός- ομαδάρχης σε ορισμένες εκδρομές.

Είναι πτυχιούχος Πολιτικός Μηχανικός, με εμπειρία σε θέσεις ευθύνης και υψηλών απαιτήσεων λόγω της εργασίας του για περίοδο δύο χρόνων σε μεγάλο τεχνικό γραφείο. Διαθέτει υψηλό επίπεδο μόρφωσης και μιλάει δύο ξένες γλώσσες, αγγλικά και γερμανικά. Είναι ιδιοκτήτης της σχολής windsurf στη Βουλιαγμένη, η οποία δουλεύει με τεράστια επιτυχία από το 2012. Έχει μεγάλη εμπειρία στη σωστή διαχείριση και κάλυψη των απαιτήσεων των πελατών στο χώρο των σπορ, καθώς και γνώση των κινδύνων και των μέτρων ασφαλείας που πρέπει να ληφθούν σε κάθε περίπτωση. Μέσω της σχολής windsurf διαθέτει πελατολόγιο με ανθρώπους που ενδιαφέρονται για εκδρομές που σχετίζονται με αθλήματα και φύση.

Συμμετέχει από μικρή ηλικία σε πολλά αθλήματα και δραστηριότητες, έχει κάνει πρωταθλητισμό στο καγιάκ και ασχολείται έντονα με όλα τα θαλάσσια σπορ. Οι διακρίσεις του και η αγάπη του για τα αθλήματα, έχουν ως αποτέλεσμα να γνωρίζει καλά το χώρο των σπορ στην Ελλάδα, ανθρώπους και επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο τομέα αυτό, γεγονός που καθιστά

πιο εύκολη τη διαμόρφωση συνεργασιών με αξιοπιστία και την οργάνωση εκδρομών με ποιοτικές υπηρεσίες.

Σουλουτζηδάκης Κωνσταντίνος (συνοδός- ομαδάρχης)

- Φοιτητής Μηχανολόγος Μηχανικός στο Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.
- Εκπαιδευτής στη σχολή windsurf στη Βουλιαγμένη.
- Σημαντικές διακρίσεις στο καγιάκ ήρεμων νερών σε πανελλήνιο επίπεδο.

Ο Σουλουτζηδάκης Κωνσταντίνος, αδερφός του ιδιοκτήτη της επιχείρησης, δουλεύει ως βοηθός σε θέματα οργάνωσης και προώθησης των εκδρομών, αλλά κυρίως ως συνοδός-ομαδάρχης στις εκδρομές. Φοιτητής Πολυτεχνικής σχολής, με γνώση δύο ξένων γλωσσών, αγγλικά και γερμανικά. Διαθέτει βασικές γνώσεις οικονομικών, διοίκησης και μάρκετινγκ λόγω του τομέα Βιομηχανικής Διοίκησης της σχολής στην οποία ανήκει.

Συνδέεται στενά με τον αθλητισμό και τον πρωταθλητισμό από μικρή ηλικία. Η εμπειρία του ως εκπαιδευτής windsurf έχει ως αποτέλεσμα να μπορεί να χειρίζεται ένα γκρουπ ή μια ομάδα ανθρώπων ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες που συναντώνται σε τέτοια σπορ, να επικοινωνεί και να κατευθύνει με σωστό τρόπο τους πελάτες.

Δημήτρης Γεωργιάδης (υπεύθυνος επικοινωνίας και προώθησης)

- Πτυχιούχος Πληροφορικής από το Πανεπιστήμιο ΑΣΟΕΕ.

- Μεταπτυχιακό στο ηλεκτρονικό εμπόριο και καινοτομία στο Πανεπιστήμιο Lancaster.
- Μεταπτυχιακό στο management ESCP Paris.
- Διδακτορικό στο marketing ESCP Paris.
- Εργασία στη Χρυσή Ευκαιρία ως υπεύθυνος online marketing.
- Εργασία στη Vodafone στο τομέα του marketing.

Ο Δημήτρης Γεωργιάδης είναι ο υπεύθυνος επικοινωνίας και προώθησης της επιχείρησης. Είναι το άτομο, που απασχολείται σταθερά στο γραφείο και υποστηρίζει την επικοινωνία με τους συνεργάτες και τους πελάτες. Το σύνολο των σπουδών του, εμπλουτισμένο με μεταπτυχιακό και διδακτορικό σε θέματα management και marketing, σε συνδυασμό με την εργασιακή του εμπειρία, τον καθιστά το κατάλληλο άτομο για τη διαχείριση του γραφείου και την οργάνωση του πλάνου προώθησης. Γνωρίζει άψογα αγγλικά και γαλλικά, και συνεννοείται σε καλό επίπεδο σε ισπανικά και ιταλικά. Η γνώση ξένων γλωσσών είναι ένα μεγάλο πλεονέκτημα, εφόσον το γραφείο απευθύνεται κυρίως σε τουρίστες του εξωτερικού.

Έχει δημιουργήσει την ηλεκτρονική ιστοσελίδα της επιχείρησης, η οποία αποτελεί το βασικό μέσο παρουσίασης των διάφορων πακέτων εκδρομών καθώς και κράτησης θέσης σε οποιαδήποτε εκδρομή. Έχει ζήσει στο εξωτερικό για μεγάλη περίοδο και γνωρίζει εκσυγχρονισμένα συστήματα και μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται και είναι διαδεδομένα.

Σημαντικό στοιχείο είναι ότι κατά τη περίοδο εργασίας του, σε συνδυασμό και με πλήθος εργαστηρίων και project, εξειδικεύτηκε σε θέματα online marketing και σε εργαλεία όπως το Google Adwords. Τα προσόντα αυτά τον καθιστούν ιδανικό για τη προώθηση της επιχείρησης, η οποία όπως

προαναφέρθηκε θα βασιστεί στα Social Media και στα ηλεκτρονικά μέσα γενικότερα.

4.7 Πρόγνωση Οικονομικών Αποτελεσμάτων

4.7.1 Προβλέψεις Αποτελεσμάτων Χρήσης Τριετίας

Η πρόβλεψη γίνεται βάσει του μέσου σεναρίου που προέκυψε από την εκτίμηση ζήτησης που προηγήθηκε στον πίνακα 4.4.6.1. Βάσει των ενδείξεων της τουριστικής αγοράς γίνεται η παραδοχή της αύξησης των εσόδων κατά 10% ανά έτος. Έχοντας κάνει την παραδοχή αύξησης των εσόδων κατά 10% ανά έτος, η οποία οφείλεται σε αύξηση πελατών-εκδρομών, προκύπτει αντίστοιχη ποσοστιαία αύξηση και στο κόστος των προσφερόμενων υπηρεσιών. Το κόστος ανά εκδρομή επεξηγείται στο παράρτημα της παρούσης εργασίας.

Σύμφωνα με την παραδοχή αύξησης των εσόδων-κόστους κατά 10% ανά έτος έχουμε :

Έσοδα δεύτερου έτους= $196.209 * 1,10 = 215.830$

Έσοδα τρίτου έτους= $215.830 * 1,10 = 237.413$

Κόστη δεύτερου έτους= $110.006 * 1,10 = 121.006$

Κόστη τρίτου έτους= $121.006 * 1,10 = 133.107$

Οι αυξήσεις σε εκδρομές κατά τα επόμενα έτη συμφωνούν με τη παραδοχή αύξησης εσόδων – εξόδων κατά 10% , όπως φαίνεται και στους πίνακες που ακολουθούν.

Πίνακας 4.3: Μεταβολή αριθμού εκδρομών σε ορίζοντα τριετίας σε σχέση με την παραδοχή 10% αύξησης.

	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ		
ΕΚΔΡΟΜΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΚΔΡΟΜΩΝ/ΕΤΟΣ			ΕΣΟΔΑ/ΑΤΟΜΟ	ΕΞΟΔΑ/ΑΤΟΜΟ
ΠΑΡΟΣ 8ΗΜΕΡΟ	6	7	7	914	531
ΠΑΡΟΣ 5ΗΜΕΡΟ	3	3	4	508	354
ΠΗΛΙΟ 8ΗΜΕΡΟ	6	7	7	740	377
ΠΗΛΙΟ 5ΗΜΕΡΟ	3	3	4	415	232
ΑΘΗΝΑ 6ΗΜΕΡΟ	4	4	5	600	314
ΣΥΝΟΛΟ	22	24	27		

Στο παραπάνω πίνακα απεικονίζεται η μεταβολή σε αριθμό εκδρομών ανά έτος και στον πίνακα που ακολουθεί συγκρίνονται τα οικονομικά αποτελέσματα στη περίπτωση της προβλεπόμενης μεταβολής σε σχέση με την παραδοχή 10% αύξησης.

Πίνακας 4.4: Σύγκριση οικονομικών αποτελεσμάτων σε ορίζοντα τριετίας σε σχέση με την παραδοχή 10% αύξησης.

ΕΚΔΡΟΜΗ	1ο Έτος		2ο Έτος		3ο Έτος	
	ΕΣΟΔΑ	ΕΞΟΔΑ	ΕΣΟΔΑ	ΕΞΟΔΑ	ΕΣΟΔΑ	ΕΞΟΔΑ
ΠΑΡΟΣ 8ΗΜΕΡΟ	71.292 €	41.418 €	83.174 €	48.321 €	83.174 €	48.321 €
ΠΑΡΟΣ 5ΗΜΕΡΟ	19.812 €	13.806 €	19.812 €	13.806 €	26.416 €	18.408 €
ΠΗΛΙΟ 8ΗΜΕΡΟ	57.720 €	29.406 €	67.340 €	34.307 €	67.340 €	34.307 €
ΠΗΛΙΟ 5ΗΜΕΡΟ	16.185 €	9.048 €	16.185 €	9.048 €	21.580 €	12.064 €
ΑΘΗΝΑ 6ΗΜΕΡΟ	31.200 €	16.328 €	31.200 €	16.328 €	39.000 €	20.410 €
ΣΥΝΟΛΟ	196.209 €	110.006 €	217.711 €	121.810 €	237.510 €	133.510 €
ΣΥΝΟΛΟ ΜΕ ΑΥΞΗΣΗ 10%			215.829 €	121.006 €	239.482 €	133.991 €

Παρατηρούμε ότι τα οικονομικά αποτελέσματα είναι κοντά και στις δύο περιπτώσεις, γεγονός που επιβεβαιώνει και την ορθότητα των προβλέψεων σύμφωνα με τα δεδομένα της τουριστικής αγοράς.

Σύμφωνα με έρευνα αγοράς, έγινε εκτίμηση της αρχικής επένδυσης. Για την ίδρυση της ατομικής επιχείρησης απαιτείται η δέσμευση του ποσού των 5.000 ευρώ ως εγγύηση στον ΕΟΤ, το οποίο και θεωρήθηκε ως κόστος ίδρυσης και έκδοσης σήματος τουριστικού γραφείου λόγω του ότι τα χρήματα είναι δεσμευμένα, παρά το γεγονός ότι επιστρέφονται σε περίπτωση κλεισίματος της εταιρείας.

Πίνακας 4.5: Αρχική επένδυση.

ΑΡΧΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ (ευρώ)	
ΓΡΑΦΕΙΑ	8000
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΙ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ	4000
ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	3000
ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ	500
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑΣ	2000
ΚΟΣΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	5000
ΣΥΝΟΛΟ	22500

Το μείγμα προώθησης αναλύθηκε παραπάνω. Σχετικά με το κόστος απαιτείται μια παρουσίαση του καταμερισμού του κεφαλαίου που έχει καθορισθεί να επενδυθεί στο διαμορφωμένο μείγμα προώθησης.

Αρχικά για την έκδοση 1000 φυλλαδίων (flyers) , 400 καρτών και ενός πανό (banner) απαιτείται το ποσό των 700 ευρώ. Αυτό καλύπτει τη δημιουργία του λογότυπου του γραφείου, τη διαμόρφωση των παραπάνω με ωραίο σχεδιασμό και αντιπροσωπευτικές εικόνες, καθώς και την εκτύπωσή τους.

Σχετικά με την ηλεκτρονική προώθηση, η δημιουργία ενός απλού λογαριασμού στα κοινωνικά μέσα facebook, youtube, tripadvisor και instagram είναι δωρεάν. Όσον αφορά τις διαφημίσεις στα μέσα αυτά, ισχύουν κάποια κοινά δεδομένα επιλογών και χρεώσεων που συνδέονται άμεσα με τη διαφήμιση μέσω Google και google-adwords.

Το κόστος διαχωρίζεται ανάλογα με την επιλογή μεταξύ κόστους ανά κλικ (CPC) ή ανά εμφάνιση (CPM). Το κόστος ανά κλικ είναι πιο υψηλό αλλά διασφαλίζει ότι η εταιρεία χρεώνεται μόνο εάν ο πελάτης επιλέξει να επισκεφτεί τη σελίδα της εταιρείας, οπότε συνδέεται με μειωμένο ρίσκο. Το κόστος ανά εμφάνιση εξασφαλίζει μεγάλο αριθμό προβολών, το οποίο αποτελεί ένα σημαντικό μέσο για να δημιουργήσει μια νεοσύστατη εταιρεία, όπως η ExploreGreece, ένα όνομα στο υποψήφιο κοινό, μέσω της συχνότητας εμφανίσεων.

Το κόστος των διαφημίσεων εξαρτάται και από άλλους παράγοντες, όπως η συνάφεια της διαφήμισης και η εμπειρία της σελίδας προορισμού. Η ομάδα του ExploreGreece έχει λάβει τη πιστοποίηση της Google Grow Greek Tourism, έπειτα από ηλεκτρονική εκπαίδευση και σεμινάρια, η οποία προσφέρει καθοδήγηση σχετικά με την ηλεκτρονική προώθηση τουριστικών επιχειρήσεων. Μέσω της εξειδικευμένης γνώσης από τη συγκεκριμένη διαδικασία, δημιουργήθηκε η ιστοσελίδα της εταιρείας, η οποία καλύπτει όλα τα δυνατά σημεία που βοηθούν στην ελαχιστοποίηση του κόστους διαφήμισης, όπως το να είναι σωστά δομημένη, γρήγορη στο φόρτωμα και με περιεχόμενο άμεσα συσχετιζόμενο με τη διαφήμιση.

Το κόστος στα κοινωνικά μέσα καθορίζεται από την ίδια εταιρεία σύμφωνα με τα παραπάνω κριτήρια, καθώς και με την επιλογή των λέξεων –

κλειδιών (keywords). Το κόστος κυμαίνεται από 0,05 – 2 ευρώ/κλικ ανάλογα με τις επιλογές που έχουν καθορισθεί. Η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να ορίσει ανώτατο όριο κεφαλαίου που θα δαπανηθεί ανά μέρα/μήνα/έτος. Τέλος, σημαντικές είναι οι ρυθμίσεις επιλογών σε διάφορες μεθόδους στόχευσης των διαφημίσεων σε συγκεκριμένο κοινό, σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα, τις ηλικίες και άλλα στοιχεία του προφίλ των δυνητικών πελατών. Το κεφάλαιο που έχει καθορισθεί να δαπανηθεί στη προώθηση με ηλεκτρονικά μέσα ανέρχεται στα 4000-5000 ευρώ ετησίως. Το ποσό αυτό διαιρεμένο με ένα μέσο κόστος/κλικ (CPC 0,30 €) αντιστοιχεί σε 15.000 προβολές, οι οποίες αποτελούν ένα ικανοποιητικό επίπεδο στοχευμένης προώθησης σε ειδικό κοινό πελατών.

Σημαντικό μέσο προώθησης της εταιρείας είναι και η συμμετοχή της σε ημερίδες και εκθέσεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Για το σκοπό αυτό θα διατεθεί ένα ποσό της τάξης των 1500-2000 ευρώ για τη κάλυψη των εξόδων συμμετοχής σε διάφορες διοργανώσεις. Το συνολικό κόστος διαφήμισης ανέρχεται στα 7000 ευρώ.

Ακολουθεί ο πίνακας με τα αποτελέσματα χρήσης για περίοδο τριετίας.

Πίνακας 4.6: Αποτελέσματα χρήσης για περίοδο τριών ετών.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	196.209	215.830	237.413
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΜΕΙΚΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	196.209	215.830	237.413
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ			
ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	110.006	121.006	133.107
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ (3 ΑΤΟΜΑ)	53.000	53.000	53.000
ΕΝΟΙΚΙΑ	3.000	3.000	3.000
ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ	1.000	1.000	1.000
ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ	1.700	1.700	1.700
ΠΡΟΩΘΗΣΗ – ΠΡΟΒΟΛΗ	7.000	7.000	7.000
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ			
ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΔΕΚΟ	2.400	2.400	2.400
ΛΟΓΙΣΤΗΣ	500	500	500
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ- ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	17.603	26.224	35.706
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	4.500	4.500	4.500
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	14.103	21.724	31.206
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	500	500	500
ΟΡΓΑΝΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	13.603	21.224	30.706
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ	500	500	500
ΚΑΘΑΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	13.103	20.724	30.206
ΦΟΡΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ (30%)	3.931	6.517	9.362
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	9.172	15.207	21.844

Με την παραδοχή ότι το επιτόκιο αναγωγής είναι 6% προκύπτουν οι δείκτες για τη καθαρά παρούσα αξία και τον εσωτερικό βαθμό απόδοσης.

Έχουμε :

NPV – Καθαρά Παρούσα Αξία = 18.027,73 €

Η επένδυση NPV αρχίζει μία περίοδο πριν από την ημερομηνία της ταμειακής ροής του ορίσματος value1 και λήγει με την τελευταία ταμειακή ροή της λίστας. Ο υπολογισμός της συνάρτησης NPV βασίζεται σε μελλοντικές ταμειακές ροές. Εάν η πρώτη συναλλαγή πραγματοποιηθεί στην αρχή της πρώτης περιόδου, η πρώτη τιμή πρέπει να προστεθεί στο αποτέλεσμα της NPV και να μην περιληφθεί στα ορίσματα των τιμών.

$$NPV = \sum_{j=1}^n \frac{values_j}{(1+rate)^j}$$

NPV(rate;value1;value2; ...) excel formula

IRR – Εσωτερικός Βαθμός Απόδοσης = 39%

Η συνάρτηση IRR σχετίζεται με τη συνάρτηση NPV (καθαρής παρούσας αξίας). Ο συντελεστής εσωτερικής απόδοσης που υπολογίζεται από τη συνάρτηση IRR είναι ο συντελεστής, για τον οποίο μηδενίζεται η καθαρή παρούσα αξία.

IRR(values;guess) excel formula

Τα αποτελέσματα είναι πολύ θετικά για το μέγεθος της εταιρείας. Στη μισθοδοσία των υπαλλήλων έχει συμπεριληφθεί και ο μισθός του ιδιοκτήτη της επιχείρησης, εφόσον εργάζεται σε πλήρη απασχόληση, οπότε τα ποσά αφορούν τα καθαρά κέρδη της εταιρείας.

4.7.2 Ισολογισμός

Πίνακας 4.7: Ισολογισμός.

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ			
	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ			
ΠΑΓΙΑ	15.000 €	10.500 €	6.000 €
ΜΕΙΟΝ: ΑΠΟΣΒΕΣΜΕΝΑ	4.500 €	4.500 €	4.500 €
ΑΠΟΜΕΙΩΜΕΝΑ	10.500 €	6.000 €	1.500 €
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	0 €	0 €	0 €
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ			
ΤΑΜΕΙΑΚΑ ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	4.000 €	5.000 €	6.000 €
ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	5.172 €	10.207 €	15.844 €
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	19.672 €	21.207 €	23.344 €
ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ			
ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	14.500 €	11.000 €	7.500 €
ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ ΙΔΙΟΚΤΗΤΗ	5.172 €	10.207 €	15.844 €
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0 €	0 €	0 €
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0 €	0 €	0 €
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	19.672 €	21.207 €	23.344 €

Στον ισολογισμό παρουσιάζονται τα περιουσιακά στοιχεία, αποσβεσμένα ανά έτος. Τα κέρδη της εταιρείας διαχωρίζονται σε ταμείο και καταθέσεις. Έχει διαχωρισθεί ένα ποσό / έτος στο ταμείο για ανάγκες τις εταιρείας. Μια χρήση του συγκεκριμένου ποσού θα είναι η επένδυση στη δημιουργία νέων πακέτων, κυρίως για τη χειμερινή περίοδο. Όπως αναλύεται και παραπάνω, η εταιρεία έχει στόχο τη δημιουργία πακέτων εκδρομών για

όλες τις εποχές του χρόνου, έτσι ώστε σταδιακά να περιοριστεί η εποχικότητα και να διαμοιρασθούν οι εκδρομές στη διάρκεια του έτους. Τα σενάρια και η ανάλυση των χρηματοροών τριετίας που ακολουθεί βασίζονται μόνο στα ήδη υπάρχοντα πακέτα εκδρομών.

Οι πελάτες καταθέτουν μια μικρή προκαταβολή για δέσμευση θέσης στο πακέτο και αποπληρώνουν το σύνολο του ποσού κατά το ξεκίνημα της εκδρομής, οπότε δεν υπάρχει περιθώριο για οφειλές ως προς την εταιρεία. Αντίστοιχα η μορφή συνεργασίας της εταιρείας με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις βασίζεται στην άμεση πληρωμή, έτσι ώστε η εταιρεία να μην έχει υποχρεώσεις προς τους συνεργάτες της.

4.7.3 Χρηματοροές Τριετίας

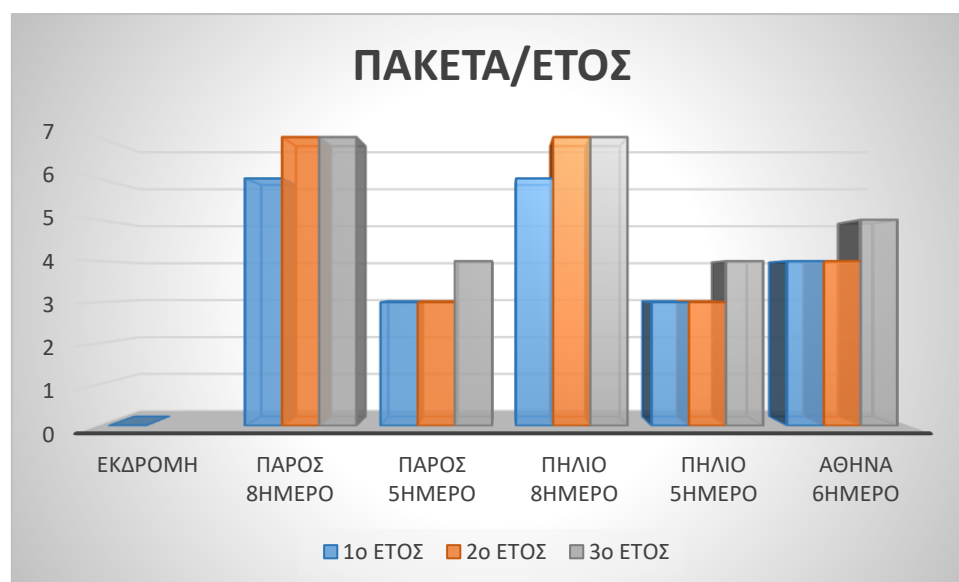
Για τη δημιουργία του διαγράμματος χρηματοροών έγιναν οι εξής παραδοχές:

- Θεωρήθηκε αρχική επένδυση όπως παρουσιάσθηκε προηγουμένως.
- Η αποπληρωμή του φόρου κάθε έτους γίνεται τον Ιούλιο του επόμενου έτους, όπως ορίζεται από την εφορία. Στη κατάσταση χρηματοροών η αποπληρωμή του φόρου του τρίτου έτους έχει αφαιρεθεί στο τελευταίο μήνα, έτσι ώστε να λαμβάνεται υπόψιν, αφού αποτελεί υποχρέωση του αντίστοιχου έτους.

Αρχικά παρουσιάζονται οι εκδρομές / έτος με τα αντίστοιχα κέρδη.

Πίνακας 4.8: Εκδρομές ανά έτος και αντίστοιχα κέρδη.

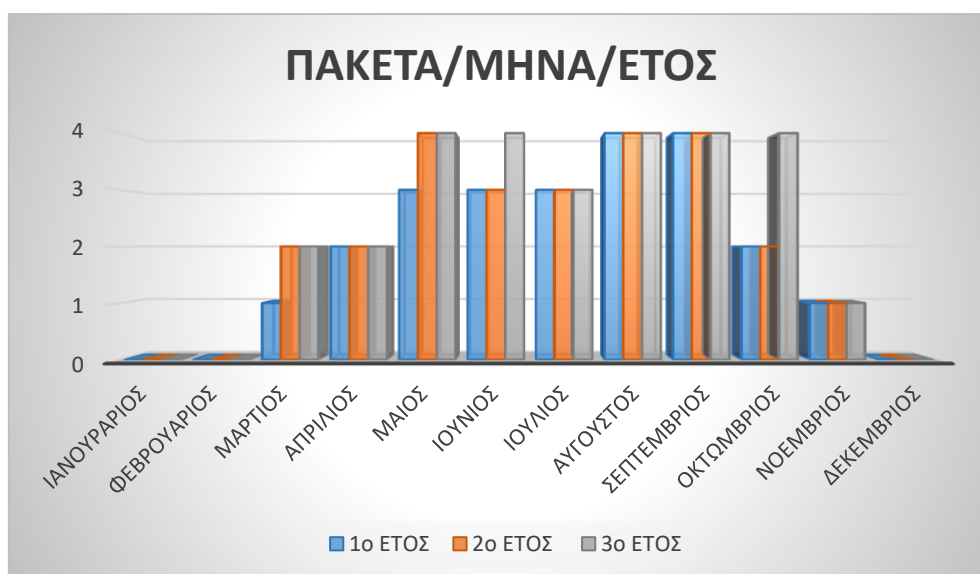
ΕΚΔΡΟΜΗ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ	13 ΑΤΟΜΑ/ΕΚΔΡΟΜΗ		
	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΚΔΡΟΜΩΝ/ΕΤΟΣ			ΕΣΟΔΑ/ΑΤΟΜΟ	ΕΞΟΔΑ/ΑΤΟΜΟ	ΚΕΡΔΗ/ΑΤΟΜΟ
ΠΑΡΟΣ 8ΗΜΕΡΟ	6	7	7	914	531	383
ΠΑΡΟΣ 5ΗΜΕΡΟ	3	3	4	508	354	154
ΠΗΛΙΟ 8ΗΜΕΡΟ	6	7	7	740	377	363
ΠΗΛΙΟ 5ΗΜΕΡΟ	3	3	4	415	232	183
ΑΘΗΝΑ 6ΗΜΕΡΟ	4	4	5	600	314	286
ΣΥΝΟΛΟ	22	24	27			

*Εικόνα 4.6:* Αριθμός πακέτων εκδρομών ανά έτος.

Ακολουθεί ο πίνακας όπου αναλύονται οι εκδρομές ανά μήνα/ έτος, και δίνεται μια ενδεικτική εικόνα της εποχικότητας των πακέτων, η οποία διαμορφώνει τη κατάσταση των χρηματοροών.

Πίνακας 4.9: Αριθμός εκδρομών ανά μήνα ανά έτος.

ΜΗΝΑΣ/ΕΤΟΣ	1ο ΕΤΟΣ	2ο ΕΤΟΣ	3ο ΕΤΟΣ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	0	0	0
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	0	0	0
ΜΑΡΤΙΟΣ	1	2	2
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	2	2	2
ΜΑΙΟΣ	3	4	4
ΙΟΥΝΙΟΣ	3	3	4
ΙΟΥΛΙΟΣ	3	3	3
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	4	4	4
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	4	4	4
ΟΚΤΩΜΒΡΙΟΣ	2	2	4
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	1	1	1
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	0	0	0



Εικόνα 4.7: Αριθμός πακέτων εκδρομών ανά μήνα ανά έτος.

Ακολουθεί η κατάσταση των χρηματοροών για περίοδο τριετίας.



Εικόνα 4.8: Κατάσταση χρηματοροών σε ορίζοντα τριετίας.

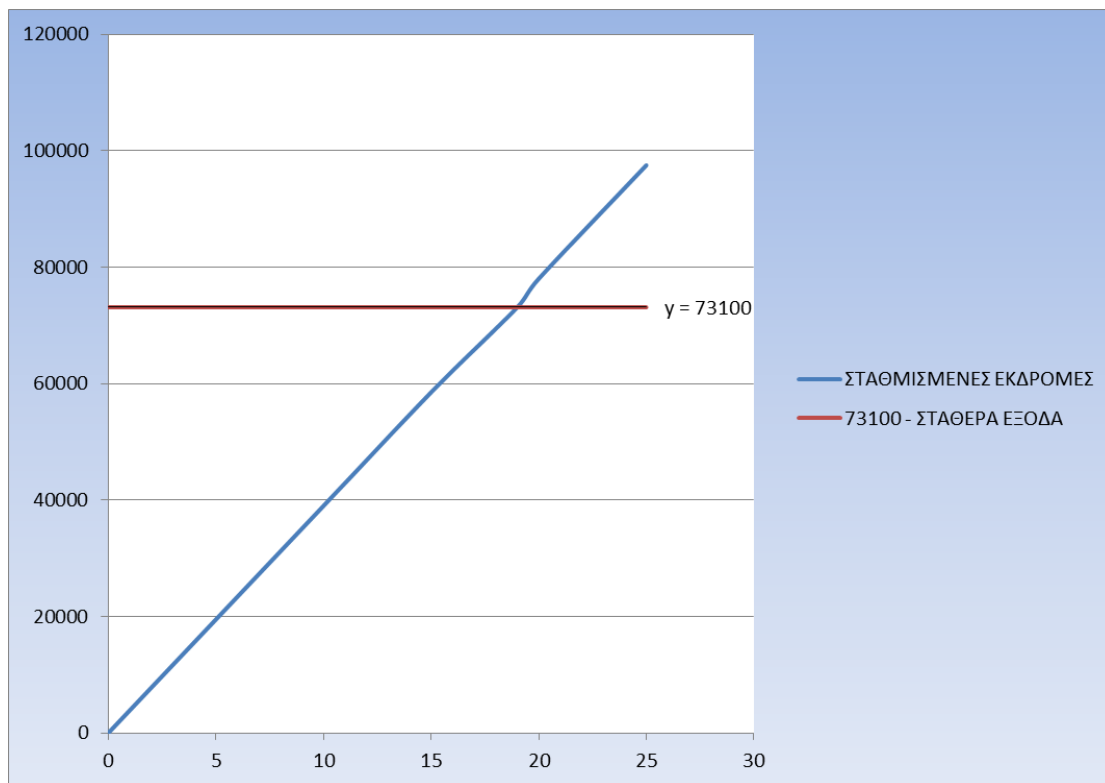
Η χρηματοροή της εταιρείας έχει μια αρνητική πορεία στους πρώτους μήνες, γεγονός που οφείλεται στο αρχικό κόστος σε συνδυασμό με τα πάγια μηνιαία λειτουργικά έξοδα, χωρίς αντίστοιχα έσοδα στους χειμερινούς μήνες. Αυτό αποκαλύπτει το αδύναμο σημείο της εταιρείας, το οποίο διαφαίνεται από όλη την ανάλυση που προηγείται και είναι η αδράνειά της κατά τη χειμερινή περίοδο. Αυτό το κενό μπορεί να καλυφθεί με τη δημιουργία πακέτων εκδρομών που αφορούν χειμερινές δραστηριότητες με μια συντονισμένη προσπάθεια διεύρυνσης της τουριστικής περιόδου.

4.7.4 Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Προκειμένου να γίνει η ανάλυση νεκρού σημείου, υπολογίσθηκε το σύνολο των πάγιων λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης, το οποίο ανέρχεται

στο ποσό των 73.100 ευρώ. Στη συνέχεια ορίσθηκε το ποσό που αντιπροσωπεύει το σταθμισμένο κέρδος μιας εκδρομής, διαιρώντας το σύνολο των κερδών ενός έτους (έσοδα-κόστη προσφερόμενων υπηρεσιών) με το σύνολο των εκδρομών που συμμετείχαν. Υπολογίστηκε το ποσό των 3.900 ευρώ (σταθμισμένο κέρδος/εκδρομή) και δημιουργήθηκε το αντίστοιχο διάγραμμα, από το οποίο προκύπτει το νεκρό σημείο πωλήσεων.

Διάγραμμα Νεκρού Σημείου



Εικόνα 4.9: Διάγραμμα Νεκρού Σημείου.

Από το διάγραμμα προκύπτει ότι το νεκρό σημείο εντοπίζεται στις 19 εκδρομές/έτος.

4.7.5 Πλάνο Εξόδου (Exit Plan)

Σε περίπτωση που η εκτίμηση ζήτησης είναι λανθασμένη και δεν είναι εφικτή η επιβίωση της εταιρείας με αυτή τη μορφή, δημιουργήθηκαν τρία σενάρια που αποτελούν το πλάνο εξόδου της εταιρείας.

- Πρώτη και βασικότερη κίνηση για ελαχιστοποίηση της ζημίας είναι η εταιρεία να στραφεί προς μεγάλα ταξιδιωτικά γραφεία που δεν περιλαμβάνουν τμήμα το οποίο να δραστηριοποιείται στον αθλητικό τουρισμό. Στη περίπτωση αυτή, η εταιρεία μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρή συνεργασία με βάση το πελατολόγιο του συνεργαζόμενου γραφείου, ή και να απορροφηθεί από αυτό αποτελώντας τμήμα του.
- Η εταιρεία μπορεί επίσης να στραφεί προς μια άλλη μορφή θεματικού τουρισμού. Η νομική μορφή και τα πάγια στοιχεία που διαθέτει, επιτρέπουν την εύκολη προσαρμογή σε μια διαφορετική κατηγορία τουρισμού. Η εμπειρία που θα έχει αποκτήσει η ομάδα εργασίας για την αγορά και τις προτιμήσεις του κοινού, μπορεί να δώσει μια κατεύθυνση προς την επιλογή του καταλληλότερου τομέα δραστηριοποίησης και του σωστού πλάνου λειτουργίας.
- Τελευταία επιλογή που αποτελεί και το χειρότερο σενάριο εξόδου, είναι η εκποίηση των πάγιων περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας, με την αντίστοιχη απώλεια κεφαλαίου που συνοδεύεται.

Κεφάλαιο 5 – Συμπεράσματα

Η διαδικασία εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας είχε ως αρχικό επίτευγμα τη σωστή κατανόηση της δομής και του τρόπου κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Είναι καθοριστικό, η ανάλυση που πραγματοποιείται, να γίνεται μεθοδευμένα, με σωστή ροή και σχεδιασμό. Η μελέτη διεθνών προτύπων και υποδειγμάτων βοήθησε σημαντικά στην ιεράρχηση των αναγκών και των ερωτημάτων, με αποτέλεσμα τη σταδιακή επίλυσή τους και τη διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου οδηγού επιχειρηματικής δράσης.

Πρωταρχικό βήμα της διαδικασίας που περιεγράφηκε, ήταν η επισκόπηση της υφιστάμενης κατάστασης στο κλάδο του τουρισμού, σε διεθνές και εθνικό επίπεδο. Η συλλογή δεδομένων και στατιστικών στοιχείων οδήγησε στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης εικόνας του τουριστικού τομέα, αποκαλύπτοντας τυχόν κινδύνους ή και ευκαιρίες που προκύπτουν από ένα σύνολο γεωπολιτικών και κοινωνικών παραγόντων. Σε μια προσπάθεια εμβάθυνσης στην ειδικότερη κατηγορία του αθλητικού τουρισμού, τα στοιχεία που συλλέχθηκαν, οδήγησαν στη δημιουργία μιας ώριμης αντίληψης του χώρου δράσης της εταιρείας, αλλά και του προφίλ των δυνητικών πελατών. Η πληροφορία που αντλήθηκε από εκτενή έρευνα αποκάλυψε ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, ανάγκες και προτιμήσεις των τουριστών περιπέτειας.

Στη συνέχεια ακολούθησε η σταδιακή διαμόρφωση του επιχειρηματικού σχεδίου. Η ανάλυση του μικρο και μακρο- περιβάλλοντος, της αγοράς και του ανταγωνισμού που συνδέονται με τη δράση της εταιρείας, οδήγησε στην εξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων. Βοήθησε στο καθορισμό

του μεγέθους του δυνητικού κοινού πελάτων, στο διαχωρισμό μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και πιθανών συνεργατών και στην αναγνώριση του μεριδίου αγοράς, που η εταιρεία είναι σε θέση να διεκδικήσει.

Η σωστή αντίληψη του προφίλ των υποψήφιων πελατών συνέβαλε στη προσαρμογή των πακέτων εκδρομών στις ανάγκες και επιθυμίες τους. Ο αριθμός ημερών, οι προορισμοί, οι δραστηριότητες που συμπεριλαμβάνονται στο πρόγραμμα, η διαμονή αλλά και η διατροφή είναι μερικά από τα βασικά στοιχεία που οριστικοποιήθηκαν κατά την εκπόνηση της εργασίας, με βάση όλα τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν για τις προτιμήσεις και ιδιαιτερότητες που διαφέρουν ανάλογα με την εθνικότητα των πελατών.

Λαμβάνοντας υπόψιν όλους τους εξωτερικούς παράγοντες και την εποχικότητα της τουριστικής κίνησης δημιουργήθηκαν κάποια σενάρια πρόβλεψης της ζήτησης σε ορίζοντα τριετίας. Ακολούθησε μια οικονομική ανάλυση με βάση ένα προβλεπόμενο μέσο σενάριο. Τα αποτελέσματα ήταν πολύ θετικά και οι οικονομικοί δείκτες κυμάνθηκαν σε ικανοποιητικό επίπεδο. Έγινε μια εκτίμηση του συνολικού αρχικού κόστους ίδρυσης και λειτουργίας της εταιρείας, το οποίο είναι σχετικά χαμηλό και μπορεί να καλυφθεί με ίδια κεφάλαια, χωρίς τη χορήγηση κάποιου δανείου. Η κατάσταση χρηματοροών που δημιουργήθηκε, προβάλλει την ανάγκη δημιουργίας πακέτων εκδρομών κατά τη χειμερινή περίοδο και εξομάλυνσης της εποχικότητας ζήτησης, με στόχο η εταιρεία να αποκτήσει πιο σύντομα θετικές ταμειακές ροές και να διαμοιραστούν κατάλληλα στη διάρκεια του έτους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αλεξανδρής, Κ., 2008. 'Θέματα Διοίκησης Αθλητισμού Αναψυχής', διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:
<http://webzone.itc.auth.gr:40001/userfiles/file/Simiosis%20Mathimatos%20Atlitismos%20Anapsicis_470.pdf>
2. Ατσαλάκης, Μ., 2004. 'Αθλητικός Τουρισμός', διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:
<[http://www.lib.teiher.gr/webnotes/sdo/Sport Tourism](http://www.lib.teiher.gr/webnotes/sdo/Sport%20Tourism)>
3. Αυλωνίτης, Γ., 2001. 'Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
4. Αυθίνος, Γ., 1998. 'Άσκηση, Άθληση, Κινητική Αναψυχή - Οργανωτική Διάσταση', Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
5. Βενετσανοπούλου, Μ., 2006. 'Η Κρατική Συμβολή στον Τουρισμό – Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού: Ιστορική Εξέλιξη – Θεσμικό Πλαίσιο', Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
6. Γκουτζιούπας, Γ. Ι.Μ., 2006. 'Αθλητικός Τουρισμός: Δεδομένα και Ζητούμενα στην Ελληνική Πραγματικότητα 2003 – 2006', διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:
<http://traveldailynews.gr/pdf/SportTourismBook_by_Goutzioupas_George.pdf>
7. Γκουτζιούπας, Γ. Ι.Μ., 2008. 'Το Ελληνικό Αθλητικό Τουριστικό Προϊόν', διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:
<http://traveldailynews.gr/pdf/SPORT_TOURISM_PRODUCT%20OF_GREECE.pdf>

8. Γωνιάδης, Η., και Χατζηκωνσταντίνου, Γ., 2009. 'Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία', *Εκδόσεις Gutenberg*, Αθήνα.
9. Γωνιάδης Η. και Χατζηκωνσταντίνου Γ., 2009. 'Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία', *Εκδόσεις Gutenberg*, Αθήνα.
10. Ζαχαράτος, Γ., Τσάρτας, Π., 2009. 'Πολιτική και Κοινωνιολογία της Τουριστικής Ανάπτυξης', τόμος Γ', *Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο*, Πάτρα.
11. Ηγουμενάκης, Γ., 2007. 'Τουριστική Οικονομία', *Εκδόσεις Interbooks*, Αθήνα.
12. Ηλεκτρονική Εγκυκλοπαίδεια Wikipedia, 'Τουρισμός', διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:
<<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%C3%BC%CF%8C%CF%82>>.
13. Καζαντίδης, Π., Κόκκας, Γ, 2005. 'Σύνταξη Ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου – Οδηγός Νέων Επιχειρηματιών', *ALBA Graduate Business School*, Athens.
14. Καζάζης, Ν. 2002. 'Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ', *Εκδόσεις Μπένος*, Αθήνα.
15. Καραντζαβέλου, Β., 2004. 'Κερδοφόρα Επιχείρηση Πολλών Δις. ο Αθλητικός Τουρισμός', διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:
<<http://traveldailynews.gr/news/article/18473>>
16. Κέφης, Β., Παπαζαχαρίου, Π., 2009. 'Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan', *Εκδόσεις Κριτική*, Αθήνα.
17. Κέφης, Β., Παπαζαχαρίου, Π., 2009. 'Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan', *Εκδόσεις Κριτική*, Αθήνα.
18. Κλόκας, Ν., 2007. 'Το παρόν και το μέλλον του Αθλητικού Τουρισμού στην Ελλάδα.', διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:
<http://mobile.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_kathextra_1_07/09/2007_202759>
19. Κοκκώσης, Χ., Τσάρτας, Π., 2001. 'Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και Περιβάλλον', *Εκδόσεις Κριτική*, Αθήνα.

20. Κοκορής, Θ. Δ., 1995. 'Το Επιχειρηματικό Σχέδιο – Πρακτικός Οδηγός για τις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς', Θεόδωρος Κοκορής, Αθήνα.
21. Κολτσιδόπουλος, Γεώργιος Δημ., 2001. 'Τουρισμός – Θεωρητική Προσέγγιση', Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
22. Κουτρομπής, Ν., 1980. 'Τουρισμός – Γενικές Αρχές – Οργάνωση & Νομοθεσία', Αθήνα.
23. Λαλούμης, Δ., Ρούπας, Β., 1998. 'Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων', Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
24. Λαμπρόπουλος, Π., 1998. 'Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας', Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
25. Λογοθέτης, Μ., 2001. 'Δίκαιο της Τουριστικής Βιομηχανίας', Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
26. Μάλιαρης, Π., 2002. 'Μάρκετινγκ', Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
27. Μάντζιος, Ν., Γλυνιά Ε., 2005. 'Η Αγορά της Άθλησης και Ψυχαγωγίας (Animation) σε Ξενοδοχειακές Μονάδες στην Ελλάδα: Προβλήματα και Προοπτικές', Αναζητήσεις στη Φυσική Αγωγή και τον Αθλητισμό, τόμος Γ', τεύχος Α, Ελληνική Ακαδημία Φυσικής Αγωγής.
28. Μπαλάκος, Γ., Πρελορέντζος, Α., 2003. 'Οδηγός Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου', Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
29. Παπαδάκης, Β., 2002. 'Στρατηγικό Μάνατζμεντ', Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα.
30. Πετράκης, Π. Ε., 1996. 'Επιχειρηματικότητα & Ανάπτυξη', Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
31. Πουτέση, Χ., 2010. 'Εναλλακτικές Μορφές: Στροφή στον Αθλητικό Τουρισμό', διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:
<<http://www.tovima.gr/finance/financebusiness/article/?aid=351113>>

32. Πυνηρτζής, Γ., 1997. 'Κίνητρα Τουριστών για Συμμετοχή σε Προγράμματα Αθλητικής Αναψυχής', 5^ο Διεθνές Συνέδριο Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού, Κομοτηνή.
33. Σιρόπολις, Ν., 2001. 'Διοίκηση Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων', Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
34. Σκουλάς, Ν., 2002. 'Το Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
35. Σκουλάς, Ε. Νίκος, 2008. 'Το Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία – Πρακτικός Οδηγός για μια Κερδοφόρα Μικρή και Μεσαία Επιχείρηση', Εκδόσεις NSA, Ε' έκδοση, Ηράκλειο Κρήτης.
36. Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), 2011. 'Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού 2011', διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:
<<http://www.sete.gr/default.php?pname=GreekTourism2011&la=1>>
37. Σφακιανάκης, Μ., 2000. 'Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού', Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
38. Τερζάκης, Δ., 2004. 'Αθλητικός Τουρισμός και Περιβάλλον', διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:
<<http://www.cretanews.com/site/index.php?page=art&article=206&lang=1>>
39. Τερζάκης, Δ., 2008. 'Αθλητικός Τουρισμός και Ευρωπαϊκή Αθλητική Πολιτική Σήμερα', διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:
<<http://traveldailynews.gr/columns/article/1712>>
40. Τσάρτας, Π., 2010. 'Η Σημασία του Τουρισμού για την Ελληνική Οικονομία, Κοινωνία & Προτάσεις Πολιτικής για την Τουριστική Ανάπτυξη', Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
41. Τσάρτας Π. κ.ά., (2010), 'Η σημασία του τουρισμού για την ελληνική οικονομία, κοινωνία & προτάσεις πολιτικής για την τουριστική ανάπτυξη', Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

42. Υπουργείο Τουρισμού, Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού & Εφαρμογής του Υπουργείου Τουρισμού, 2013. 'Σχέδιο Κατευθύνσεων Εθνικής Αναπτυξιακής Στρατηγικής 2014 – 2020 στον Τομέα του Τουρισμού' διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:

<<http://www.mintour.gov.gr/userfiles/de145b9b-fc1f-4650-91eb-b6315a192e52/%CE%A5%CE%A4%CE%9F%CE%A5%CE%A1%20%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%94%CE%99%CE%9F%20%CE%9A%CE%91%CE%A4%CE%95%CE%A5%CE%98%CE%A5%CE%9D%CE%A3%CE%95%CE%A9%CE%9D%202014-2020.pdf>>

43. Χατζηδάκης, Αλέξης, 2015. 'Τάσεις της Τουριστικής Κίνησης 2008 – 2015', *Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα*.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Banzer, F., 2005. 'Sport Tourism, Skiing in the Dolomites', διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:
<<http://www.banzer.info/downloads/skiinginthedolomitesreport.pdf>>
2. Gammon, S., Robinson, T., 1997. 'Sport and Tourism: A Conceptual Framework», *Journal of Sport Tourism*, 4 (3).
3. McIntosh, J., & Goeldner, C., 1990. 'Tourism: Principles, Practices and Philosophy', 6th Edition, *Willey & Sons*, USA.
4. Ritchie, B. W., Adair, D., 2004. 'Sport Tourism: Interrelationships, Impacts and Issues', *Channel View Publications*, Clevedon.
5. Standeven, J., Deknop, P., 1999. 'Sport Tourism', *Human Kinetics*, Champaign.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παρουσιάζονται τα κόστη αναλυτικά ανά πακέτο. Οι πίνακες περιλαμβάνουν συνολικά κόστη, τελικές τιμές πακέτων, κόστη μεταφορών, δραστηριοτήτων, φαγητού και διαμονής.

ΠΑΡΟΣ 8ΗΜΕΡΟ

ΠΑΡΟΣ 8ΗΜΕΡΟ		ΕΞΟΔΑ ΣΥΝΟΛΟΥ ΓΚΡΟΥΠ			ΑΝΑ ΑΤΟΜΟ
ΤΙΜΗ 1188 ΕΥΡΩ		10-12 ΑΤΟΜΑ	13-15 ΑΤΟΜΑ	ΔΙΑΜΟΝΗ+ΓΕΥΜΑ	293
ΚΟΣΤΟΣ 689 ΕΥΡΩ	BAN	370	370	ΙΠΠΑΣΙΑ	25
	BENZINΗ	250	250	ΘΑΛΑΣΣΙΑ-ΓΙΟΓΚΑ-ΙΠΠΑΣΙΑ	45
	ΕΙΣΙΤΗΡΙΑ	230	230	ΘΑΛΑΣΣΙΑ-ΓΙΟΓΚΑ-ΠΟΔΗΛΑΤΟ	30
	ΣΥΝΟΔΟΙ	180	180	ΙΣΤΙΟΠΛΟΙΑ	35
				ΘΑΛΑΣΣΙΑ-ΑΝΤΙΠΑΡΟΣ	15
				ΘΑΛΑΣΣΙΑ-ΒΑΝΑΚΙ	23
				ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ	50
				ΕΙΣΙΤΗΡΙΟ	70
	ΣΥΝΟΛΟ	1030	1030	ΣΥΝΟΛΟ	586

ΠΑΡΟΣ 5ΗΜΕΡΟ

ΠΑΡΟΣ 5ΗΜΕΡΟ		ΟΔΑ ΣΥΝΟΛΟΥ ΓΚΡΟΥΠ			ΑΝΑ ΑΤΟΜΟ
ΤΙΜΗ 660 ΕΥΡΩ		10-12 ΑΤΟΜΑ	13-15 ΑΤΟΜΑ	ΔΙΑΜΟΝΗ+ΓΕΥΜΑ	172
ΚΟΣΤΟΣ 460 ΕΥΡΩ	ΑΜΑΞΙ		0	ΘΑΛ-ΓΙΟΓΚΑ-ΙΠΠΑ	45
	BENZINΗ	80	80	ΘΑΛ-ΓΙΟΓΚΑ-ΠΟΔ	30
	ΕΙΣΙΤΗΡΙΑ	230	230	ΙΣΤΙΟΠΛΟΙΑ	35
	ΣΥΝΟΔΟΙ	120	120	ΘΑΛ-ΒΑΝΑΚΙ	15
				ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ	50
				ΕΙΣΙΤΗΡΙΟ	70
	ΣΥΝΟΛΟ	430	430	ΣΥΝΟΛΟ	417

ΠΗΛΙΟ 8ΗΜΕΡΟ

ΠΗΛΙΟ 8ΗΜΕΡΟ		ΑΝΑ ΑΤΟΜΟ		ΕΞΟΔΑ ΣΥΝΟΛΟΥ ΓΚΡΟΥΠ	
ΤΙΜΗ 960 ΕΥΡΩ	ΔΙΑΜΟΝΗ+ΓΕΥΜΑ	245		10-12 ΑΤΟΜΑ	13-15 ΑΤΟΜΑ
ΚΟΣΤΟΣ 490 ΕΥΡΩ	CANYONING	30	BAN	490	580
	ΠΟΔΗΛ.-ΑΛΟΓΟ	45	BENZINΗ	510	570
	ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ	50	ΔΙΟΔΙΑ	80	120
			ΣΥΝΟΔΟΙ	300	300
	ΣΥΝΟΛΟ	370	ΣΥΝΟΛΟ	1380	1570

ΠΗΛΙΟ 5ΗΜΕΡΟ

ΠΗΛΙΟ 5ΗΜΕΡΟ		ΑΝΑ ΑΤΟΜΟ	ΕΞΟΔΑ ΣΥΝΟΛΟΥ ΓΚΡΟΥΠ	
			10-12 ΑΤΟΜΑ	13-15 ΑΤΟΜΑ
ΤΙΜΗ 540 ΕΥΡΩ	ΔΙΑΜΟΝΗ+ΓΕΥΜΑ	140		
ΚΟΣΤΟΣ 301 ΕΥΡΩ	CANYONING	30	ΑΜΑΞΙ	
	ΠΟΔΗΛ.-ΑΛΟΓΟ	45	BENZINΗ	180
	ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ	50	ΔΙΟΔΙΑ	40
			ΣΥΝΟΔΟΙ	140
	ΣΥΝΟΛΟ	265	ΣΥΝΟΛΟ	360

ΑΘΗΝΑ 6ΗΜΕΡΟ

ΑΘΗΝΑ 6ΗΜΕΡΟ		ΕΞΟΔΑ ΣΥΝΟΛΟΥ ΓΚΡΟΥΠ		ΑΝΑ ΑΤΟΜΟ
		10-12 ΑΤΟΜΑ	13-15 ΑΤΟΜΑ	
ΤΙΜΗ 780 ΕΥΡΩ				ΔΙΑΜΟΝΗ+ΓΕΥΜΑ 175
ΚΟΣΤΟΣ 408 ΕΥΡΩ	BAN	350	410	WATERSPORTS 60
	BENZINΗ	230	230	SAILING 40
				ΞΕΝΑΓΗΣΗ 5
				ΠΟΔΗΛΑΤΑ 20
				ΑΠΡΟΒΛΕΠΤΑ 50
	ΣΥΝΟΛΟ	580	640	ΣΥΝΟΛΟ 350

