

ΤΑΞΙΔΙΑ-ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΓΡΑΦΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

Βαρβάρα Σ. Μακρυγιώργου
Διπλωματική Εργασία
(ΠΜΣ. ΔΤΕ)

2004

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων
(ΠΜΣ. ΔΤΕ)

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΘΕΜΑ:**

ΤΑΞΙΔΙΑ-ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΓΡΑΦΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

Υπό : Βαρβάρα Σ. Μακρυγιώργου

**Πτυχιούχος Πανεπιστημίου Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων**

Πειραιάς, 2004

Στους γονείς μου Σπύρο και Αλέκα και τους φίλους μου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ, ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ & ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....v

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Επιλογή θέματος.....	vi
Δομή της εργασίας.....	x

Κεφ. 1^ο ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

1.1 Ο Τουριστικός Κλάδος στην Ελλάδα: Η σημασία του για την Ελληνική Οικονομία. Προβλήματα. Οφέλη από την ανάπτυξη Εναλλακτικών Μορφών Τουρισμού.....	σελ. 1
1.2 Επαγγελματικός Τουρισμός: Ορισμός-Μεγέθη Εξελίξεις.....	σελ. 8
1.3 Μορφές Επαγγελματικού Τουρισμού- Χαρακτηριστικά.....	σελ. 12
1.3.1 Μεμονωμένα Επαγγελματικά Ταξίδια.....	σελ. 12
1.3.2 Συνεδριακός και Εκθεσιακός Τουρισμός	σελ. 15
1.3.3 Τουρισμός Κινήτρων.....	σελ. 25
1.4 Οφέλη από την Ανάπτυξη Συνεδριακού Τουρισμού και Τουρισμού Κινήτρων	σελ. 28
1.5 Ο Συνεδριακός- Επαγγελματικός Τουρισμός στην Ελλάδα	σελ. 29
1.6 Προβλήματα και Ελλείψεις που εμποδίζουν την ανάπτυξη του Επαγγελματικού Τουρισμού στην Ελλάδα.....	σελ. 35
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} Κεφαλαίου.....	σελ. 40

Κεφ. 2^ο ΤΑΞΙΔΙΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ (INCENTIVE TRAVEL)

2.1 Ορισμοί	σελ. 42
2.2 Ιστορική Εξέλιξη.....	σελ. 43
2.3 Το Ταξίδι ως Κίνητρο στον Εργασιακό Χώρο.....	σελ. 44
2.4 Προφίλ Πελατών.....	σελ. 52
2.5 Εφαρμογές των Ταξιδιών -Κινήτρων στις Επιχειρήσεις	σελ. 56
2.6 Οφέλη της υποκίνησης ή προβολής μέσω των Ταξιδιών-Κινήτρων για την επιχείρηση.....	σελ. 52
2.7 Τύποι Ταξιδιών -Κινήτρων, Τάσεις.....	σελ. 61
2.8 Αγορές και Προορισμοί Ταξιδιών-Κινήτρων	σελ. 68
2.9 Προμηθευτές Ταξιδιών-Κινήτρων	σελ. 70
Βιβλιογραφία 2 ^ο Κεφαλαίου.....	σελ. 73

Κεφ.3^ο ΓΡΑΦΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ (DESTINATION MANAGEMENT COMPANIES)

3.1 Εισαγωγή.....	σελ. 75
3.2 Ίδρυση ενός Γραφείου Διαχείρισης Προορισμού (DMC).....	σελ. 82
3.2.1 Η Απόφαση για δημιουργία ενός Γραφείου Διαχείρισης Προορισμού (DMC).....	σελ. 82
3.2.2 Θέσπιση Μακροχρόνιων και Βραχυχρόνιων Στόχων. Κατάρτιση Σχεδίων Μάρκετινγκ και Οικονομικών Πλάνων.....	σελ. 86
3.2.3 Πολιτικές, Εταιρικό Προφίλ, Εικόνα.....	σελ. 88
3.2.4 Δημιουργία ειδικευμένου τμήματος για Ταξίδια-Κινήτρων	σελ. 89
3.3 Το Μάρκετινγκ σε ένα Γραφείο Διαχείρισης Προορισμού	σελ. 91
3.3.1 Καθορισμός Αγοράς Στόχου.....	σελ. 91
3.3.2 Διαχείριση Βάσης Δεδομένων (πελατολόγιο).....	σελ. 92
3.3.3 Εύρεση και Προσέγγιση Πελατών.....	σελ. 95
3.3.4 Ενημερωτικό- Διαφημιστικό φυλλάδιο (μπροσούρα).....	σελ. 101
3.3.5 Κατάλογος Τιμών και Υπηρεσιών.....	σελ. 102

	3.4 Δημιουργία Οικονομικών Προσφορών για Ταξίδια- Κίνητρα.....	σελ. 104
104	3.4.1 Διαχείριση των Αιτημάτων.....	σελ.
	3.4.2 Ανάλυση των Αιτημάτων.....	σελ. 107
	3.4.3 Παρουσίαση των προσφορών.....	σελ. 110
	3.4.4 Ανατροφοδότηση σχετικά με την αποδοχή των προσφορών (follow up).....	σελ. 115
	3.5 Σχεδιασμός του Προγράμματος.....	σελ. 116
116	3.5.1 Ταξίδια Επιθεώρησης (inspection trips)	σελ.
119	3.5.2 Σχεδίαση και Οργάνωση του Ταξιδιού-Κινήτρου.....	σελ.
	3.6 Η Υλοποίηση ενός Ταξιδιού-Κινήτρου.....	σελ. 121
	Βιβλιογραφία 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	σελ. 128
	<u>Κεφ. 4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</u>	σελ. 129-136
	Βιβλιογραφία 2 ^{ου} Κεφαλαίου.....	σελ. 137
	ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ & ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ (Συνοπτικά).....	σελ. 138-141

Κατάσταση Πινάκων

1. Η συμβολή της Τουριστικής Βιομηχανίας στο Παγκόσμιο Α.Ε.Π και την Απασχόληση...σελ. 1
2. Ιδιωτικός τομέας: Αγορές Εταιρικών ταξιδιών και Διασκέδασης..... σελ. 10
3. Κριτήρια – Προϋποθέσεις Αγοράς Διεθνών Συνεδρίων..... σελ. 17
4. Οι πιο συχνόι τύποι επιχειρηματικών συνεδρίων..... σελ. 21
5. Αξιολόγηση της σημασίας των υπηρεσιών των τουριστικών γραφείων από τις επιχειρήσεις
.....σελ. 23
6. Αξία των Αγορών Ταξιδιών- Κινήτρων (ζήτηση).....σελ. 68
7. Κριτήρια Επιλογής ενός Γραφείου Διαχείρισης Προορισμού (DMC).....σελ. 83

Κατάσταση Διαγραμμάτων

1. Κατανομή Ετήσιας Συνεδριακής Κίνησης στην Ελλάδα, ανά τρίμηνο (βάσει αφίξεων και
διανυκτερεύσεων συνεδρων το έτος 2000).....σελ. 33
2. Ποσοστό Εταιριών που προσφέρουν Προγράμματα Υποκίνησης βάσει του αριθμού εργαζομένων
σε αυτές.....σελ. 54
3. Αναλογία χρήσης ατομικών και ομαδικών προγραμμάτων Ταξιδιών Κινήτρων από τις εταιρείες
.....σελ. 65
4. Επιλογές Επιβράβευσης με Ταξίδια –Κινήτρων.....σελ. 67
5. Ενδεικτικό Οργανόγραμμα Γραφείου Οργάνωσης Συνεδρίων & Ταξιδιών Κινήτρων.....σελ. 105

Κατάσταση Σχημάτων

1. Υπόδειγμα θεωρίας καθορισμού του στόχου..... σελ. 47
2. Δίκτυο Διανομής Ταξιδιού- Κινήτρου.....σελ. 81

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΕΠΙΛΟΓΗ ΘΕΜΑΤΟΣ

Το θέμα της μελέτης, που ακολουθεί, είναι τα Ταξίδια Κίνητρα (Incentive Travel) και τα Γραφεία Διαχείρισης Προορισμού (Destination Management Companies), ως βασικοί συντελεστές-προμηθευτές στην διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησής αυτών των ταξιδιών.

Οι λόγοι, που οδήγησαν στην μελέτη αυτής της μορφής ταξιδιών (Ταξίδια-Κίνητρα) καθώς και των Γραφείων Διαχείρισης Τουριστικών Προορισμών, είναι όπως θα αναλυθούν και σε επόμενα κεφάλαια οι εξής:

- Πρόκειται για μία σχετικά νέα μορφή Τουρισμού, η οποία βρίσκεται σε ανάπτυξη παγκοσμίως, καθώς ολοένα και περισσότερες εταιρείες επιλέγουν αυτό τον τρόπο ανταμοιβής για τους συνεργάτες, τους εργαζόμενους ή τους πελάτες τους.
- Ειδικά για την Ελλάδα, υπάρχει ιδιαίτερη ανάγκη για διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος της και ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού ενώ παράλληλα ο ανταγωνισμός μεταξύ των πολυάριθμων τουριστικών γραφείων είναι οξύτατος. Γι' αυτό η μελέτη αυτής της μορφής τουρισμού είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς διαπιστώνεται ότι έχει μεγάλα περιθώρια κέρδους και πολλές προοπτικές ανάπτυξης.
- Παράλληλα με τα παραπάνω και, όπως φάνηκε στην πορεία της μελέτης, στην Ελλάδα υπάρχει μεγάλη έλλειψη στοιχείων, μελετών αλλά και βιβλιογραφίας σε σχέση με τον Τουρισμό Κινήτρων αλλά και γενικότερα τον Επαγγελματικό Τουρισμό ακόμα και σε ό,τι αφορά τους επίσημους φορείς Τουρισμού.
- Επιπλέον, ενώ τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μία τάση από την πλευρά των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων, αλλά και ιδιαίτερα, των

γραφείων να στραφούν προς τον πιο κερδοφόρο τομέα του επαγγελματικού τουρισμού, διαπιστώνεται συχνά άγνοια ως προς το προϊόν και γενικότερα το μάρκετινγκ του συγκεκριμένου κλάδου με αποτέλεσμα οι προσπάθειες να αποτυγχάνουν και ακόμα και οι “σοβαρές” επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο να ζημιώνονται από τη σύγχυση που επικρατεί. Το παραπάνω αποτελεί κοινή, δυστυχώς, διαπίστωση πολλών ειδικών που ασχολούνται με τον τουρισμό χρόνια και προσπαθούν από τις θέσεις που βρίσκονται να διορθώσουν τα κακώς κείμενα. Έτσι, μετά και από συναντήσεις με κάποιους από αυτούς, αποφασίστηκε να περιληφθεί στην μελέτη και η περιγραφή ενός μοντέλου γραφείου Διαχείρισης Προορισμού με το σκεπτικό να φανούν οι ιδιαιτερότητες και ικανότητες που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα τέτοιο γραφείο.

- Επίσης είναι γεγονός ότι η Ελλάδα διαθέτει ένα πλήθος από ανεξερεύνητους και αναξιοποίητους τουριστικούς πόρους οι οποίοι θα μπορούσαν πιθανόν να αποτελέσουν πρώτη ύλη για την δημιουργία Ταξιδιών – Κινήτρων. Αλλά και, αντίστροφα, η ανάπτυξη αυτής της μορφής τουρισμού θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για την ανάπτυξη διαφοροποιημένων και ποιοτικά ανώτερων τουριστικών υπηρεσιών και υποδομών από τις υπάρχουσες.

Πρόκειται, κατά κύριο λόγο, για μία δευτερογενή ποιοτική έρευνα αφού το ίδιο το αντικείμενο της σε συνδυασμό με τους οικονομικούς και χρονικούς περιορισμούς δεν θα επέτρεπαν την πρωτογενή και ποσοτική έρευνα. Εξάλλου, με δεδομένο τον τόπο εκπόνησης της μελέτης (Ελλάδα), η συλλογή πρωτογενών στοιχείων κρίθηκε ανέφικτη για τους παρακάτω πρόσθετους λόγους:

- Δεν υπάρχει πλήρες θεσμικό πλαίσιο που να καθορίζει ποια τουριστικά γραφεία μπορούν να ασχολούνται βάσει προδιαγραφών με αυτή τη

μορφή ταξιδιών. Συνεπώς η έρευνα, σε ό,τι αφορά αυτή την πλευρά θα ήταν αναξιόπιστη δεδομένου ότι η παρούσα έρευνα αποσκοπούσε να περιγράψει το πώς θα έπρεπε να σχεδιάζονται τα ταξίδια κίνητρα και από ποιους, και όχι το ποία είναι η παρούσα κατάσταση.

- Στον κλάδο του επαγγελματικού τουρισμού στην Ελλάδα (όπου και εντάσσονται τα Ταξίδια Κίνητρα), παρατηρείται τόσο μεγάλη φοροδιαφυγή (υπολογίζεται άνω του 60% των εσόδων) και συνεπώς τόση μυστικοπάθεια που και πάλι θα ήταν μάλλον άσκοπο να προσπαθήσουμε να συλλέξουμε έστω ποσοτικά στοιχεία. Να σημειωθεί επιπλέον ότι όπως μας είπε σε τηλεφωνική συνέντευξή του ο κ. Τζωρτζάτος, μέλος του Συνδέσμου Επαγγελματιών Οργανωτών Συνεδρίων, τα παράνομα «γραφεία» που ασχολούνται με Επαγγελματικό Τουρισμό είναι περισσότερα από τα νόμιμα.
- Ακόμα και για τα λίγα αξιόπιστα και επιτυχημένα γραφεία του κλάδου είναι τόσο σημαντική η διαφύλαξη του know-how δεδομένης και της έλλειψης της προστασίας από νομοθεσία που είναι αμφίβολο το κατά πόσο θα μπορούσαν να γίνουν συνεντεύξεις σε βάθος. Έτσι κρίθηκε σκόπιμο οι πληροφορίες αυτές να αντληθούν από την διεθνή βιβλιογραφία, κυρίως αμερικανική, όπου όπως διαπιστώθηκε έχουν γίνει πολλές μελέτες, που θα επέτρεπαν να φανούν οι διαστάσεις και οι παράγοντες του θέματος.
- Ούτε όμως η στατιστική επεξεργασία στοιχείων που να αφορούν τον Τουρισμό Κινήτρων ήταν δυνατή αφού, όπως ειπώθηκε και πριν, δεν έχει γίνει ως τώρα συστηματική συλλογή τέτοιων στοιχείων από επίσημους φορείς. Κρίθηκε επομένως ανώφελο να αναλυθούν ποσοτικά στοιχεία αμφιβόλου ακρίβειας που δεν είναι προϊόν επιστημονικών και επίσημων μελετών. Βέβαια, οφείλουμε να τονίσουμε ότι έχουν γίνει προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση από ενώσεις επαγγελματιών του κλάδου που όμως μέχρι στιγμής έχουν μείνει άκαρπες καθώς η πολιτεία δεν έχει δραστηριοποιηθεί προς αυτή την κατεύθυνση. Ο Σύνδεσμος Επαγγελματιών Οργανωτών Συνεδρίων (ΣΕΠΟΣ) έχει για παράδειγμα

καταθέσει υπομνήματα στον Ε.Ο.Τ για να δημιουργηθεί μητρώο συνεδρίων και να υπάρξει νομοθετική ρύθμιση για γνωστοποίηση στον Ε.Ο.Τ της αξίας, μεγέθους, είδους και λοιπών χαρακτηριστικών κάθε συνεδρίου που λαμβάνει χώρα αλλά δυστυχώς δεν υπήρξε ανταπόκριση.

Με βάση τα παραπάνω, η μελέτη αυτή πήρε την μορφή μίας περιγραφικής διαπιστωτικής έρευνας: Με βάση την βιβλιογραφία και την ανεπτυγμένη γνώση του θέματος που συναντάται σε άλλα κράτη (ΗΠΑ, Μ. Βρετανία, Ελβετία κ.α) στοχεύει στην συγκέντρωση στοιχείων και στην απάντηση πολύ συγκεκριμένων ερωτημάτων σχετικών με την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος/ υπηρεσίας (Ταξίδι Κίνητρο). Συγχρόνως ερευνά τις τάσεις που παρατηρούνται, τα επιχειρηματικά οφέλη από την ανάπτυξη του προϊόντος, το προφίλ των πελατών- χαρακτηριστικά της ζήτησης ,τα κανάλια διανομής. Παράλληλα ασχολείται με την οργανωτική δομή και το μάρκετινγκ που απαιτείται από την πλευρά των γραφείων που ασχολούνται με αυτό, τις εισροές που χρειάζονται και προσφέρονται από τον Τουριστικό Προορισμό και τελικά τις προοπτικές, τα οφέλη και τα προβλήματα που συναντά η ανάπτυξη αυτής της μορφής τουρισμού στην χώρα μας. Η επιλογή, εξάλλου, ανάλυσης της οργάνωσης και του τρόπου λειτουργίας των Γραφείων Διαχείρισης Προορισμού (Destination Management Companies) έγινε, επειδή επιδιώχτηκε να διερευνηθεί το Ταξίδι Κίνητρο περισσότερο σε ό,τι αφορά στο μανάτζμεντ των τουριστικών πόρων και την επίπτωση που έχει αυτό στις υπηρεσίες που απολαμβάνει ο τελικός χρήστης-τουρίστας (end user management). Δόθηκε δηλαδή περισσότερη βαρύτητα στην διαχείρισή του ως Ταξιδιού και λιγότερο ως Κινήτρου, με την έννοια ότι στο εξωτερικό οι δύο αυτές διαστάσεις συχνά αντιμετωπίζονται από διαφορετικές εταιρικές δομές καθώς απαιτούν διαφορετικές ικανότητες και γνώσεις.

ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η δομή της εργασίας έχει ως εξής:

Στο **πρώτο κεφάλαιο** γίνεται μία εισαγωγή για την σημασία του Τουριστικού Κλάδου στην Ελλάδα και την ανάγκη που διαπιστώνεται για ανάπτυξη νέων μορφών τουρισμού. Περιγράφονται τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος αυτή τη στιγμή και παράλληλα συνδέονται με τα αντίστοιχα οφέλη των λεγόμενων «εναλλακτικών μορφών τουρισμού», στις οποίες εντάσσεται και ο Επαγγελματικός Τουρισμός. Στην συνέχεια περιγράφεται ο Επαγγελματικός Τουρισμός ως ξεχωριστός κλάδος, με τις διάφορες μορφές του, τη σημασία του, την ιστορική του εξέλιξη, τις προοπτικές και τα οφέλη από την ανάπτυξή του, διάφορα μεγέθη του σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιχειρείται να περιγραφεί ο ρόλος που μπορεί να παίξει αυτή η μορφή τουρισμού στην ανάπτυξη της Ελληνικής Τουριστικής Οικονομίας. Σκιαγραφείται η παρούσα κατάσταση και περιγράφονται επίσης τα εμπόδια και τα βασικά σημεία, στα οποία η πολιτεία θα πρέπει να επικεντρώσει το ενδιαφέρον της, για να ανοίξει τον δρόμο στην ανάπτυξή του.

Το **δεύτερο κεφάλαιο** αφιερώνεται ειδικά στα Ταξίδια Κίνητρα. Έχει γίνει προσπάθεια να περιγραφεί το Ταξίδι Κίνητρο, ως προϊόν/ υπηρεσία αλλά και ως ανταμοιβή- τρόπος υποκίνησης. Δίνονται ορισμοί, γίνεται μία ιστορική αναδρομή της εξέλιξής του, αναλύεται ο ρόλος του ταξιδιού ως κίνητρο, περιγράφεται το προφίλ των αγοραστών Ταξιδιών- Κινήτρων και οι επιχειρηματικοί στόχοι στους οποίους μπορεί να ανταποκρίνονται αυτά, παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα του ταξιδιού έναντι άλλων μορφών υποκίνησης. Συνακολούθως, παρουσιάζονται οι διάφοροι τύποι ταξιδιών- κινήτρων και οι σύγχρονες τάσεις, οι

δημοφιλέστεροι προορισμοί αλλά και οι κυριότερες αγορές-πηγές αυτών των ταξιδιών. Στο τέλος του κεφαλαίου παρουσιάζονται οι βασικοί τύποι επιχειρήσεων - προμηθευτές Ταξιδιών Κινήτρων και γίνεται μία ανάλυση των υπηρεσιών που προσφέρει η κάθε μία.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** σκιαγραφείται ένα Γραφείο Διαχείρισης Προορισμού (Destination Management Company). Επιχειρείται να διαφανεί η μεγάλη σημασία του και η θέση του στην διαδικασία παραγωγής- διανομής Ταξιδιών Κινήτρων . Η έμφαση δίνεται στις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει ένα τέτοιο γραφείο σε σχέση με ένα “συνηθισμένο” τουριστικό γραφείο εισερχόμενου ή γενικού τουρισμού. Αναλύονται τα βασικά θέματα σε σχέση με την απόφαση για την ίδρυσή του, την οργάνωσή του, το προφίλ, τον σχεδιασμό Μάρκετινγκ, την αγορά στόχο κ.α. Στην συνέχεια προσεγγίζεται πρακτικά ο τρόπος σχεδιασμού και υλοποίησης του τουριστικού μέρους (προγράμματος) ενός Ταξιδιού- Κινήτρου.

Στο **τελευταίο κεφάλαιο** της μελέτης, γίνεται ένας συσχετισμός των παραπάνω με την πραγματικότητα στον κλάδο του τουρισμού στην Ελλάδα. Παρουσιάζονται οι δυνατότητες και τα οφέλη από την ανάπτυξη του Τουρισμού Κινήτρων και γίνονται προτάσεις για το πώς μπορεί να προωθηθεί και να αναπτυχθεί αυτή η μορφή τουρισμού.

Κεφ.1 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΣΤΟΝ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

1.1 Ο Τουριστικός Κλάδος στην Ελλάδα: Η σημασία του για την Ελληνική Οικονομία. Προβλήματα. Οφέλη από την ανάπτυξη Εναλλακτικών Μορφών Τουρισμού

Η τεράστια συμβολή της Τουριστικής Βιομηχανίας στην παγκόσμια οικονομία μπορεί να συνοψιστεί στον παρακάτω πίνακα με τις προβλέψεις του Παγκόσμιου Συμβουλίου για τα Ταξίδια και τον Τουρισμό (World Travel & Tourism Council) για το έτος 2003:¹

Πίνακας 1. Η συμβολή της Τουριστικής Βιομηχανίας στο Παγκόσμιο Α.Ε.Π και την Απασχόληση

ΣΥΜΒΟΛΗ (ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΓΙΑ 2003)	Α.Ε.Π US\$ (δισεκατομμύρια)	Α.Ε.Π %	ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ % του συνόλου
Τουριστική Βιομηχανία (στενή έννοια)	1,280.4	3,7	67.441.100	2,6
Τουριστική Οικονομία (ευρύτερη έννοια)	3,526.9	10,2	194,562,000	7,6

Επιπλέον, με βάση την ίδια πηγή έως το έτος 2013 η παγκόσμια ζήτηση για Ταξίδια και Τουρισμό αναμένεται να αυξηθεί κατά 4,6% (8,939.7 δις. Δολάρια ΗΠΑ) ενώ η άμεση απασχόληση στον κλάδο θα φτάσει τις 83,893,600 θέσεις εργασίας (2,2% αύξηση) και η έμμεση τις 247,205,000 (2, 7% αύξηση).

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (WTO), με βάση τις αφίξεις αλλοδαπών τουριστών κατά το έτος 2002, η Ελλάδα καταλαμβάνει την 13^η θέση στην παγκόσμια κατάταξη των χωρών υποδοχής². Η ζήτηση τουρισμού για την Ελλάδα είναι περίπου 14 εκατομμύρια (αφίξεις αλλοδαπών τουριστών 2002).

Ο τουριστικός κλάδος είναι για την Ελληνική Οικονομία από τους πλέον ισχυρούς με δυναμική ανάπτυξη και καθοριστική συμβολή στην Οικονομία. Συμμετέχει στο Α.Ε.Π με ποσοστό περισσότερο από 10% και με διαρκείς ανοδικές τάσεις, με συναλλαγματικά έσοδα περισσότερα από τη συνολική αξία των εξαγωγών όλων των ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών, με αύξηση απασχόλησης μεγαλύτερη από οποιονδήποτε άλλον τομέα, με προσφορά εργασίας και ανάπτυξη δραστηριοτήτων σε κάθε περιοχή της χώρας³.

Για την Ελλάδα, το έτος 2001 οι εισπράξεις από τουριστικές υπηρεσίες εκτιμάται ότι έφτασαν τα 10.248 εκατομμύρια Ευρο, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 1,9% έναντι του 2000, σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος. Να σημειωθεί εξάλλου ότι το έτος 1999 η Ελλάδα κατατάσσονταν στην 10^η θέση παγκοσμίως από απόψεως τουριστικών εσόδων. Για το 2011, η τουριστική οικονομία αναμένεται να φτάσει το 33.8% των συνολικών εξαγωγών της χώρας. Επίσης, η απασχόληση στον τουριστικό κλάδο αναμένεται να φτάσει το 10% της συνολικής απασχόλησης στην Ελλάδα (6,9% άμεση απασχόληση και 3,1% έμμεση).

Πέραν όμως από το αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι ο τουριστικός κλάδος παραμένει ο πλέον ισχυρός για την ελληνική οικονομία, ωστόσο, με βάση και τις προβλέψεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου προβλέπεται να μειωθεί μέσα στις δύο επόμενες δεκαετίες, προς όφελος άλλων ανταγωνιστικών προορισμών. Έτσι, ο Π.Ο.Τ επισημαίνει ότι η Ελλάδα είναι πιθανόν να χάσει μέρος του μεριδίου αγοράς που κατείχε, και από 3% που ήταν το 1995 να πέσει στο 2,4% έως το 2020.

Παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα θα συνεχίσει να αποτελεί ένα δημοφιλή τουριστικό προορισμό, ωστόσο έχει ήδη αρχίσει να χάνει την αίγλη της ως Μεσογειακός και Βαλκανικός προορισμός. Μία από τις βασικότερες αιτίες για

αυτό, είναι οι καλά σχεδιασμένες στρατηγικές που ακολουθούν οι ανταγωνίστριες χώρες για την προσέλκυση τουριστών αλλά και η προτίμηση που δείχνουν οι τουρίστες για φθηνότερους προορισμούς. Επιπλέον, προωθούνται και νέοι προορισμοί όπως η Ανατολική Ασία και τα νησιά του Ειρηνικού, και έτσι, το μερίδιο αγοράς της χώρας μας χάνει στο πλαίσιο μίας συνολικά αυξανόμενης αγοράς “Ηλίου και Θάλασσας”. Η ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος της Ελλάδας τίθεται υπό αμφισβήτηση και σίγουρα θα χρειαστεί η ανανέωση του, καθώς και η αναζήτηση νέων δυνητικών αγορών.

Όπως είναι γνωστό, η κυρίαρχη μορφή Τουρισμού ήταν και είναι ο λεγόμενος Μαζικός Τουρισμός, ο οποίος οφείλει την ανάπτυξή του, συν τοις άλλοις, στον τρόπο οικονομικής ανάπτυξης τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Ο Μαζικός αυτός τουρισμός, παρά το γεγονός ότι παρατηρείται μια επιβράδυνση της ανάπτυξης του (η μέση ετήσια αύξηση στη δεκαετία του 1950 ήταν 20% και τη δεκαετία του 1980 4,6%), εξακολουθεί να αποτελεί την κυρίαρχη μορφή, ιδιαίτερα στον Μεσογειακό χώρο. Παράλληλα, ο Τουρισμός στο σύνολό του προβλέπονταν να αυξηθεί με υψηλότερους ρυθμούς στη Μεσόγειο και να φθάσει τα 450 εκατομμύρια, περίπου το 2000, εξαιτίας κυρίως της ανάκαμψης της διεθνούς οικονομίας, της τάσης διεύρυνσης του ελεύθερου χρόνου αλλά και των εφαρμογών καινοτομιών ή νέων τεχνολογιών ιδιαίτερα στις μεταφορές (π.χ αεροπλάνα με δυνατότητα μεταφοράς χιλίων επιβατών και ανάλογη συμπίεση του κόστους).

Η υπάρχουσα ωστόσο δομή του Τουρισμού (Μαζικός) δημιούργησε ανησυχητικά φαινόμενα και καταστάσεις, ικανές να επιβραδύνουν με τη σειρά τους την αύξηση του ελληνικού μεριδίου στη Τουριστική παγκόσμια αγορά, συνεπικουρούσων και των γενικότερων οικονομικών καταστάσεων.

Τα κύρια προβλήματα (απόρροια του Μαζικού Τουρισμού) τα οποία αντιμετωπίζει η Ελληνική Τουριστική Βιομηχανία και στα οποία θα πρέπει να εστιάσει προκειμένου να αντιμετωπίσει τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον είναι⁴:

1. Υπάρχει μεγάλη δυσκολία ανάπτυξης τουρισμού στην περίοδο χαμηλής ζήτησης (Δεκέμβριος -Μάρτιος) εξαιτίας του κλίματος, της έλλειψης υποδομής, οργανωμένης ζωής στα διάφορα θέρετρα, υψηλών τιμών κλπ. Η συρρίκνωση αυτή της τουριστικής περιόδου έχει σοβαρές αρνητικές συνέπειες στην απασχόληση και στην αποδοτικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων. Ενδεικτικό είναι ότι το ξενοδοχειακό δυναμικό απασχολεί τα τελευταία χρόνια λιγότερο από το 50% της παραγωγικής του δυνατότητας.

Επομένως, είναι πολύ σημαντικό να βρεθούν τρόποι επιμήκυνσης της τουριστικής περιόδου από τους 6 στους 12 μήνες ώστε οι ελληνικές επιχειρήσεις να είναι βιώσιμες.

2. Χρειάζεται να γίνουν ενέργειες αναβάθμισης των τουριστικών υπηρεσιών ώστε, να προσελκύονται τουρίστες ανώτερων κοινωνικών στρωμάτων και υψηλότερου εισοδήματος και να αυξηθεί η τουριστική δαπάνη που τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει μείωση . Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι της Γερμανίας (λόγω του ειδικού της βάρους στον ελληνικό τουρισμό). Το τυπικό πακέτο δαπανών αυτής της χώρας κατά τη δεκαετία 1984-1994 παρουσίασε αύξηση σε τρέχουσες τιμές μικρότερη από 1% σε ετήσια βάση, δηλαδή από 1010 μάρκα σε 1110 μάρκα, την ίδια χρονική περίοδο ο πληθωρισμός στην Γερμανία κινήθηκε με ετήσιο ρυθμό περίπου 2,3%.

3. Η ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού, εκτός του ότι θα βοηθήσει στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, θα βοηθήσει και στην υπέρβαση της ολιγοφωνιακής κατάστασης στην οποία βρίσκεται η Ελλάδα εξαιτίας της μεγάλης

διαπραγματευτικής δύναμης που έχουν οι πολυεθνικές (Tour Operators) οι οποίες προωθούν κυρίως τον μαζικό τυποποιημένο τουρισμό. Καθώς οι τιμές αυτών των τυποποιημένων πακέτων, διαμορφώνονται κατά τρόπο ομοιόμορφο, εξουδετερώνονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά πλεονεκτήματα των επιμέρους προορισμών, που θα μπορούσαν, διαφοροποιώντας το προϊόν, να πετύχουν καλύτερες τιμές προβάλλοντάς το σε ιδιαίτερες αγορές- στόχους.

4. Ένα τέταρτο ανησυχητικό φαινόμενο είναι αυτό της υπερσυγκέντρωσης των τουριστών σε συγκεκριμένους προορισμούς που ολοένα υποβαθμίζονται. Το πρόβλημα της τουριστικής χωρητικότητας, το οποίο προκαλείται από τον Μαζικό Τουρισμό, έχει σαν αποτέλεσμα συγκεκριμένοι προορισμοί να ξεπερνούν τα όρια της δυναμικότητάς τους (π.χ. Κυκλάδες στην high-season).

Άμεση δυσμενής συνέπεια του παραπάνω φαινομένου, εκτός των άλλων, είναι η όξυνση των περιβαλλοντικών προβλημάτων, ως αποτέλεσμα της υπερμεγέθυνσης της τουριστικής προσφοράς και των δραστηριοτήτων της μαζικής ζήτησης με αποτέλεσμα να απειλείται η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη αλλά και η περιβαλλοντική ισορροπία των προορισμών γενικότερα.

Κοινά σημεία παρέμβασης προκειμένου να λυθούν τα παραπάνω προβλήματα είναι η βελτίωση της υποδομής και ανωδομής που παρέχονται στην Ελλάδα, καθώς και ο επαναπροσδιορισμός της στρατηγικής του Μάρκετινγκ και Πωλήσεων του ελληνικού τουριστικού προϊόντος .

Ήδη, οι παράγοντες του διεθνούς Τουρισμού προσπαθούν να εξουδετερώσουν τις παραπάνω αδυναμίες του σημερινού αναπτυξιακού τουριστικού προτύπου, που στηρίζεται στο μαζικό τουρισμό, με την προώθηση νέων μορφών τουρισμού. Το κύριο δε χαρακτηριστικό αυτών των νέων (εναλλακτικών) μορφών τουρισμού είναι ότι το Marketing στρέφεται περισσότερο προς το άτομο ή σε μικρότερες ομάδες, καλύπτοντας ή προσπαθώντας να καλύψει επιμέρους

ανάγκες. Έτσι, ξεφεύγει από την λογική του μαζικού τουρισμού που θέτει τις ανάγκες σε μία εξισωτική λογική (ίσως ήλιος και θάλασσα για την Ελλάδα) και προσπαθεί κατά αυτό τον τρόπο να κερδίσει από τις οικονομίες κλίμακας αδιαφορώντας ίσως για την σύζευξη του Τουρισμού με το περιβάλλον και τον άνθρωπο.

Με τις παραπάνω επισημάνσεις μπορούμε να συνοψίσουμε ότι οι Εναλλακτικές Μορφές τουρισμού, - στις οποίες εντάσσεται και ο Επαγγελματικός Τουρισμός-, χαρακτηρίζονται από τα ακόλουθα οφέλη:

- I. **Αντέχουν περισσότερο στις μεταβολές της διεθνούς συγκυρίας** και των διεθνών κρίσεων γιατί ακριβώς είναι προσανατολισμένες στην κάλυψη «ειδικότερων» αναγκών ατόμων ή ομάδων, και συνεπώς τα κίνητρα για την κάλυψή τους είναι ισχυρότερα απ' ότι η γενικότερη ανάγκη ενός τουριστικού πακέτου, ομοιόμορφου για όλους, του μαζικού τουρισμού.
- II. **Διευρύνουν την τουριστική περίοδο**, μειώνοντας έτσι το κόστος λειτουργίας μονάδων της τουριστικής αγοράς και αυξάνοντας το ρυθμό απόσβεσης των επενδύσεων (π.χ. τουρισμός σαββατοκύριακου).
- III. **Εξασφαλίζουν στις τοπικές οικονομίες περισσότερο οικονομικά οφέλη**, καθώς η τουριστική δραστηριότητα διαχέεται και σε άλλους οικονομικούς κλάδους του τοπικού παραγωγικού συστήματος όπως π.χ. αγροτικό τομέα μέσω αγροτουρισμού, επιχειρηματικό-επενδυτικό κλίμα μέσω του συνεδριακού τουρισμού.
- IV. **Αναπτύσσονται σε περιοχές που δεν θα είχαν προοπτική τουριστικής ανάπτυξης** με βάση το μοντέλο του Μαζικού Τουρισμού και **συντελούν έτσι και στην «αποσυμφόρηση» των καθιερωμένων προορισμών** .

- V. **Προσελκύουν κατά κανόνα τουρίστες ανώτερων κοινωνικών στρωμάτων και υψηλότερων εισοδημάτων.** Η κατά κεφαλή τουριστική δαπάνη είναι επομένως πολύ μεγαλύτερη από αυτή στον Μαζικό Τουρισμό, ιδιαίτερα όταν μιλάμε για τον επαγγελματικό τουρισμό.
- VI. **Προβάλλουν τα ιδιαίτερα στοιχεία της φυσικής ομορφιάς και αισθητικής και προστατεύουν το περιβάλλον** (οικοτουρισμός-αειφόρος ανάπτυξη). Επίσης, προβάλλουν και **αξιοποιούν την πολιτιστική κληρονομιά** ενός τόπου. Υπό αυτή την έννοια φέρνουν ακόμα πιο κοντά τους ανθρώπους-μέλη μιας παγκόσμιας κοινωνίας, υποβοηθώντας την οικουμενικότητα της συνείδησής τους. Το δεύτερο αυτό στοιχείο είναι πολύ σημαντικό, αφού αυτοί οι ποιοτικοί επισκέπτες, θα διαδώσουν το πολιτιστική κουλτούρα της Ελλάδας, δημιουργώντας έτσι για την χώρα μας μια αλυσίδα ανάπτυξης που τόσο την έχουμε ανάγκη.
- VII. **Τα κίνητρα ανάπτυξης των νέων αυτών μορφών τουρισμού είναι περισσότερο «ιδεολογικά»** (π.χ. πολιτισμός, οικολογία, ανθρώπινες σχέσεις, επιμόρφωση κ.λ.π.) παρά βιολογικά (χαλάρωση, διασκέδαση, κ.λ.π.) και ακολουθούν την γενικότερη τάση που επικρατεί διεθνώς για δημιουργικές-ενεργητικές διακοπές και απόκτηση εμπειριών.
- VIII. Ακόμη οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού και μάλιστα ο Επαγγελματικός Τουρισμός **δημιουργούν πλουραλισμό στη γκάμα των προϊόντων της Τουριστικής Βιομηχανίας και δημιουργούν νέες αγορές.** Έτσι θα αποφευχθεί η δημιουργία ολιγοψωνιακής ή μονοψωνιακής κατάστασης στην οποία οδηγούμαστε λόγω της γιγάντωσης των Tour Operators.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι μορφές αυτές δεν μπορούν και δεν πρέπει να υποκαταστήσουν τον μαζικό τουρισμό. Απεναντίας και αυτές διακινούνται μέσα

στο ίδιο σύστημα του οργανωμένου τουρισμού. Κατ'αυτόν τον τρόπο, τον πλαισιώνουν, τον βελτιώνουν και πιθανόν μακροχρόνια να αντικαταστήσουν ένα τμήμα του. Η ανάπτυξη δε αυτών των μορφών τουρισμού, προϋποθέτει μακροχρόνιο προγραμματισμό, μεθοδικότητα, και κυρίως σημαντικές επενδύσεις σε έργα τόσο υποδομής όσο και ανωδομής.

Στα επόμενα κεφάλαια αυτής της μελέτης, έχοντας υπόψη τους παραπάνω προβληματισμούς, θα ασχοληθούμε με τον Επαγγελματικό – Συνεδριακό Τουρισμό και ειδικότερα με τα Ταξίδια Κίνητρα.

1.2 Επαγγελματικός Τουρισμός: Ορισμός- Μεγέθη- Εξελίξεις

Ο Τουρισμός με κριτήριο το σκοπό- λόγο του ταξιδιού μπορεί να υποδιαιρεθεί σε τρεις βασικές κατηγορίες: 1) τον Τουρισμό Αναψυχής, 2) τον Επαγγελματικό Τουρισμό και 3) τον Τουρισμό με ειδικό σκοπό, όπως τις επισκέψεις σε φίλους και συγγενείς, για σπουδές, ή για λόγους υγείας.

Ο Επαγγελματικός Τουρισμός κατέχει το δεύτερο μεγαλύτερο μερίδιο στην παραπάνω κατανομή, με ποσοστό τουλάχιστον 14%⁵ επί του συνόλου των ταξιδιών μετά τον τουρισμό αναψυχής (76%). Έτσι έχει αναγνωριστεί ως ξεχωριστή μορφή τουρισμού με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ως αγορά και βέβαια ιδιαίτερες δυνατότητες.

Τα Επαγγελματικά Ταξίδια (business travel), δηλαδή τα ταξίδια των οποίων χρηματοδότες είναι επιχειρήσεις ή οργανισμοί μπορούν να ταξινομηθούν στις παρακάτω γενικές κατηγορίες:

1. Μεμονωμένα επαγγελματικά ταξίδια
2. Συνέδρια, Εταιρικές διοργανώσεις και Εκθέσεις

3. Ταξίδια - Κίνητρα

Η σημασία των Επαγγελματικών Ταξιδιών για την παγκόσμια τουριστική αγορά είναι κατά πολύ μεγαλύτερη από αυτή που αρχικά διαφαίνεται. Αυτό, διότι σε όρους διεθνούς τουριστικής δραστηριότητας αντιπροσωπεύουν περίπου το 40%⁶. Ο τζίρος του “συνεδριακού τουρισμού “ κατανέμεται σε μια σειρά τουριστικών κλάδων όπως: Αεροπορικές εταιρείες, Ξενοδοχεία, Εστιατόρια, Παροχή Υπηρεσιών, Μεταφορές εδάφους, Διασκέδαση, Αγορές- Λιανικό Εμπόριο, Διαφήμιση, Ενοικίαση τεχνολογικού εξοπλισμού και σε διάφορα άλλα.

Η μέση κατά κεφαλή δαπάνη για τον επαγγελματικό-επιχειρηματικό τουρισμό υπερβαίνει κατά πολύ αυτήν του τουρισμού αναψυχής, γι’ αυτό και η συμβολή του στην ανάπτυξη του τουρισμού και της οικονομίας γενικότερα είναι ιδιαίτερα σημαντική. Υπολογίζεται ότι ο «εταιρικός τουρίστας» ξοδεύει κατά μέσο όρο τα τριπλάσια χρήματα από το μέσο τουρίστα της θερινής περιόδου. Το γεγονός αυτό αν συνδυαστεί με το αποτέλεσμα της μελέτης του IACVB (International Association of Convention and Visitor Bureaus) ότι κάθε \$20.000 (δολάρια) που δαπανούνται από συνέδρους δημιουργούν μια νέα θέση εργασίας, φανερώνει τη σημασία αυτής της μορφής τουρισμού.

Με βάση το European Business Travel and Expense Report^{*}, η Ευρώπη είναι η πιο ανεπτυγμένη αγορά Επαγγελματικού Τουρισμού στο κόσμο, ξεπερνώντας την Αμερική και την Ασία. Σύμφωνα με την έρευνα, που έγινε σε ιδιωτικές επιχειρήσεις (εταιρικός τουρισμός), σε δέκα ευρωπαϊκά κράτη βρέθηκε ότι για περίπου 94 εκατομμύρια εργαζομένους δαπανήθηκαν 141 δισεκατομμύρια δολάρια για ταξίδια και διασκέδαση, δηλαδή περίπου το 2,5% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος. Από αυτά, το τριάντα ένα τοις εκατό (31%) δαπανήθηκε σε διεθνή ταξίδια (στο εξωτερικό) κυρίως από το προσωπικό πωλήσεων και τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων. Οι πιο μεγάλες αγορές (χώρες

* American Express 1994

προέλευσης) επιχειρηματικού τουρισμού, με βάση τις δαπάνες ταξιδιών και διασκέδασης του ιδιωτικού τομέα, φαίνονται στον πίνακα 2.

Στον παρακάτω πίνακα η Ελλάδα μπορεί να αναγνωρίσει τις χώρες προέλευσης του μεγαλύτερου όγκου τουριστών αναψυχής προς αυτή. Ωστόσο ο επαγγελματικός-εταιρικός τουρισμός δεν έχει αναπτυχθεί στην Ελλάδα όσο θα μπορούσε, ώστε να πάρει μεγαλύτερο μερίδιο και από αυτή τη μεγάλη αγορά. Έτσι αυτή η μορφή τουρισμού αντιπροσωπεύει μόνο το 7%-9% της συνολικής τουριστικής δραστηριότητας στην Ελλάδα ενώ διεθνώς η χώρα μας μόλις που συγκεντρώνει το 1.02% στην αγορά συνεδρίων (1999) καταλαμβάνοντας την 23η θέση στη φιλοξενία συνεδρίων⁷.

Πίνακας 2. Ιδιωτικός τομέας: Αγορές Εταιρικών ταξιδιών και Διασκέδασης

	Ταξίδια&Δια/ση (US \$ δις)	% Α.Ε.Π σε Ταξίδια&Δια/ση	% δαπανών στο εξωτερικό για Ταξίδια&Δια/ση
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	38.8	2.5%	24%
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	30.3	3.5%	38%
ΓΑΛΛΙΑ	25.3	2.2%	24%
ΙΤΑΛΙΑ	16.0	1.9%	28%
ΙΣΠΑΝΙΑ	8.8	1.9%	23%
ΣΟΥΗΔΙΑ	6.8	3.8%	60%

Πηγή : American Express (1994)

Σύμφωνα με την έρευνα του PCMA*, στις Η.Π.Α. η “συνεδριακή” δραστηριότητα που περιλαμβάνει τα Conventions- Meetings & Incentive Travel φτάνει περίπου το 1/3 της συνολικής ξενοδοχειακής δραστηριότητας (διανυκτερεύσεις, φαγητά, οργάνωση συνεδρίων, εκδηλώσεων και meetings) και το 22% της συνολικής αεροπορικής δραστηριότητας (εισιτήρια) και η συμμετοχή της στο Α.Ε.Π

* Professional Convention Management Association

ανέρχεται στα 80,7 δις δολάρια, καταλαμβάνοντας την 22η θέση μεταξύ των διάφορων κλάδων σχηματισμού του Α.Ε.Π.

Σε ό,τι αφορά τις εξελίξεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια στον επαγγελματικό τουρισμό αξίζει να επισημανθούν ορισμένα σημεία : Παρά τους μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης που σημειώθηκαν κατά τη δεκαετία του 1980 στον κλάδο αυτό, ο πόλεμος στον Περσικό Κόλπο και οι οικονομικές του επιπτώσεις επηρέασαν αρνητικά τα επαγγελματικά ταξίδια, με αποτέλεσμα να σημειώσουν σοβαρή κάμψη⁸. Ωστόσο, με την εξομάλυνση της κατάστασης, επέστρεψε και η αισιοδοξία ότι ο εταιρικός τουρισμός θα ανέκαμπτε στα προηγούμενα επίπεδα με υψηλό όγκο-κίνηση τουριστών και υψηλά επίπεδα τουριστικής δαπάνης. Οι πρώτες έρευνες, που έγιναν τότε μιλούσαν βέβαια για διαφορετικά επίπεδα ανάκαμψης στις διάφορες χώρες -αγορές εταιρικού τουρισμού. Και πράγματι η έρευνα που έγινε από τη Visa International το 1991⁹ έδειξε ότι ενώ για παράδειγμα η Γαλλία και η Ιταλία είχαν ήδη επιστρέψει στα προ του πολέμου επίπεδα, η Γερμανία και η Σκανδιναβία ήταν ακόμα 20-25% χαμηλότερα σε όρους εταιρικών δαπανών για ταξίδια.

Η κάμψη που σημειώθηκε την τελευταία δεκαετία δεν οφείλεται βέβαια μόνο στον πόλεμο στον Περσικό Κόλπο αλλά και στην γενικότερη οικονομική ύφεση που σημειώθηκε στις περισσότερες οικονομίες του κόσμου. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να συρρικνωθούν ή να παραμείνουν στάσιμοι οι προϋπολογισμοί ταξιδιών των εταιριών. Η ζήτηση όμως για εταιρικά ταξίδια στην πραγματικότητα δεν μειώθηκε αλλά αντιθέτως σημείωσε αύξηση.

Ιδιαίτερα για την Ευρώπη, σημαντικό ρόλο στην αύξηση της ζήτησης για εταιρικά ταξίδια έπαιξε η ενιαία ευρωπαϊκή αγορά στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης καθώς και η απελευθέρωση των αγορών του πρώην «Ανατολικού Μπλοκ». Η τάση για παγκοσμιοποίηση και για διεύρυνση των συνεργασιών μεταξύ των επιχειρήσεων αλλά και των επιμέρους βιομηχανιών-κλάδων, οδηγεί σε

αναζήτηση νέων αγορών εκτός των εθνικών συνόρων με την μορφή εξαγορών, συγχωνεύσεων και κοινοπραξιών. Φυσικά αυτή η επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας οδηγεί σε αυξημένη ανάγκη για εκπαιδευτικά ταξίδια, σεμινάρια, συνέδρια, επαγγελματικές επαφές, προβολή νέων προϊόντων και άλλες μορφές διεθνών επαφών που αποτελούν μέρος αυτού που ονομάζουμε επαγγελματικό τουρισμό και, επομένως, συμβάλλουν στην ανάπτυξή του.

Τέλος, η ίδια η οικονομική ύφεση που σημειώθηκε έπαιξε παράλληλα και θετικό ρόλο στην ανάπτυξη του εταιρικού τουρισμού: καθώς οι επιχειρήσεις αναζήτησαν νέους τρόπους περιορισμού του κόστους, οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού τους και απόκτησης μεγαλύτερης ευελιξίας οδηγήθηκαν στη λογική της χρησιμοποίησης εξωτερικών συνεργατών, συμβούλων και υπεργολαβιών (outsourcing). Σαν αποτέλεσμα, αυξήθηκε ο αριθμός αυτών που ταξιδεύουν για εταιρικούς λόγους με τη μορφή αυτή του ευέλικτου ανθρώπινου δυναμικού.

Η νέα πραγματικότητα που διαμορφώνεται, δηλαδή μικρότεροι προϋπολογισμοί αλλά αυξημένη ζήτηση για ταξίδια δεν μπορεί παρά να σημαίνει ότι η νέα πρακτική που θα κυριαρχήσει σε ό,τι αφορά σ' αυτή τη μορφή τουρισμού θα είναι αυτή του "Value for Money" δηλαδή ζήτηση για αυξημένη αποδοτικότητα και ποιότητα σε σχέση με τη τιμή της υπηρεσίας. Επομένως, σε αυτή τη πρόκληση πρέπει να ανταποκριθούν οι επαγγελματίες του εταιρικού τουρισμού.

1.3 Μορφές επαγγελματικού τουρισμού- Χαρακτηριστικά

1.3.1 Μεμονωμένα επαγγελματικά ταξίδια

Όπως φανερώνει και η ίδια η ονομασία τους, πρόκειται για τα μεμονωμένα-ατομικά ταξίδια που γίνονται από τα διάφορα στελέχη επιχειρήσεων ή

οργανισμών για λόγους επαγγελματικούς. Κύρια χαρακτηριστικά αυτής της μορφής ταξιδιών είναι:

1. Ο σκοπός και ο προορισμός του ταξιδιού είναι εκ των προτέρων γνωστοί/δεδομένοι.
2. Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων για αυτά τα ταξίδια βασίζεται πάντα σε ορθολογικά κριτήρια και σπανιότερα σε υποκειμενικούς παράγοντες όπως γίνεται στον τουρισμό αναψυχής.
3. Ο χρόνος, η διάρκεια και η ακολουθούμενη διαδρομή είναι επίσης χαρακτηριστικά λίγο έως πολύ δεδομένα του ταξιδιού εφόσον δημιουργηθεί η ανάγκη για αυτό.

Συνοψίζοντας τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση για ένα τέτοιο ταξίδι και επομένως παίζουν βασικό ρόλο στον σχεδιασμό του, αυτοί είναι¹⁰ :

- Τύπος του πελάτη προς επίσκεψη
- Τύπος της επισκεπτόμενης βιομηχανίας
- Τοποθεσία του πελάτη/ βιομηχανίας
- Χρόνος και διάρκεια των επισκέψεων
- Ανάγκη και λόγος ταξιδιού

Επειδή πολλά στοιχεία αυτού του τύπου ταξιδιών είναι προκαθορισμένα , υπήρχε παλαιότερα η αντίληψη ότι ο ρόλος των τουριστικών πρακτορείων σε αυτά ήταν περιορισμένος. Ωστόσο τα τελευταία χρόνια έχει γίνει αντιληπτό ότι ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται προς τους τουριστικούς πράκτορες προκειμένου αυτοί να οργανώσουν τα ταξίδια τους. Οι κύριοι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό είναι οι εξής¹¹:

- Αποδοτικότητα και αξιοπιστία: Με την ανάπτυξη των συστημάτων on- line κρατήσεων και πληροφόρησης οι ταξιδιωτικοί πράκτορες έχουν την δυνατότητα να κάνουν ταχύτατες και οικονομικές αγορές-συναλλαγές και τελικά να εξοικονομούν πολύτιμο χρόνο από τις επιχειρήσεις- πελάτες.

- Οικονομίες κλίμακας : Τα τουριστικά γραφεία έχουν σίγουρα μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη προς τους προμηθευτές των τουριστικών υπηρεσιών σε σχέση τους μεμονωμένους πελάτες. Επομένως, μπορούν να εξασφαλίζουν εκπτώσεις και μειωμένες τιμές για τις επιχειρήσεις και τους επιχειρηματίες που ταξιδεύουν μόνοι.
- Η απελευθέρωση στις αγορές των Αερομεταφορών έκανε πιο επιτακτική την ανάγκη για οργάνωση των ταξιδιών από επαγγελματίες που γνωρίζουν τα πολύπλοκα συστήματα τιμολόγησης και τους όρους προμηθειών των Αεροπορικών εταιρειών.
- Η εξάπλωση των διεθνών επαγγελματικών ταξιδιών είχε σαν αποτέλεσμα να ενισχυθεί ο ρόλος του τουριστικού πράκτορα ως συμβούλου ταξιδιών και διαμεσολαβητή εφόσον προέκυψαν αυξημένες ανάγκες πληροφόρησης και επικοινωνίας (κλίμα, έθιμα-συνήθειες, αλλαγές ωρών, αργίες κ.α.)
- Οι συνεργασίες μεταξύ των τουριστικών γραφείων και των αεροπορικών εταιρειών εξακολουθούν να είναι ο πιο αποδοτικός τρόπος διανομής των αεροπορικών εισιτηρίων. Για παράδειγμα στις Η.Π.Α. το 95% των εισιτηρίων για διεθνείς πτήσεις γίνεται μέσω των τουριστικών πρακτόρων.
- Τα λεγόμενα C.R.S (Computer Reservation Systems) δηλαδή τα ηλεκτρονικά συστήματα κρατήσεων για τα οποία έχουν γίνει τεράστιες επενδύσεις από τις αεροπορικές εταιρείες διατίθενται κυρίως από τα τουριστικά γραφεία από τα οποία οι εταιρείες εισπράττουν σημαντικές προμήθειες.

Παράλληλα, μία άλλη τάση που παρατηρείται ως προς τον τρόπο οργάνωσης των ταξιδιών αυτού του τύπου είναι η ανάθεση αυτών των καθηκόντων σε κάποιο ή κάποια άτομα εντός της ίδιας της επιχείρησης. Σύμφωνα με την έρευνα “*American Express 1994 T&E Management Survey*” στις Η.Π.Α το 38% των επιχειρήσεων με μεγάλο αριθμό από στελέχη που ταξιδεύουν συχνά έχουν ειδικό *travel manager* εντός της επιχείρησης. Αντίστοιχα στην Ευρώπη το 74%

αυτών των επιχειρήσεων έχουν τουλάχιστον ένα στέλεχος με αποκλειστικά καθήκοντα την οργάνωση των εταιρικών ταξιδιών.

Αντίστοιχα η έρευνα “US Corporate Travel Manager Study” που έγινε το 1992 από την Plog Research Inc.¹² έδειξε ότι οι τέσσερις στις 10 εταιρείες από αυτές που συμμετείχαν στην έρευνα διέθεταν ειδικό Τμήμα Ταξιδιών (travel department) ή είχαν “ενσωματωμένο” ένα τουριστικό πρακτορείο (in-house). Οι Διευθυντές Εταιρικών Ταξιδιών ήταν υπεύθυνοι για το 28% των ξενοδοχειακών κρατήσεων και το 33% των συνεδριακών. Επιπλέον το 65% των επιχειρήσεων βάζουν όρια- περιορισμούς στην επιλογή της αεροπορικής εταιρίας και /ή την επιλογή της «θέσης». Από την έρευνα διαφάνηκε ότι οι εταιρίες ολοένα και περισσότερο θα χρησιμοποιούν την διαπραγματευτική τους δύναμη προκειμένου να επιτυγχάνουν καλύτερους όρους αγορών. Εξάλλου η πρόσφατη ύφεση στάθηκε αιτία να επανεξεταστούν όλες οι επιχειρησιακές πολιτικές, δομές και τα σχετικά έξοδα ταξιδιών αφού οι δαπάνες αυτές (Travel & Entertainment) αποτελούν το τρίτο υψηλότερο ελεγχόμενο κόστος και επομένως χρήζουν εξοικονόμησης και ορθολογικής /αποδοτικής διαχείρισης.

Σε ό,τι αφορά επομένως στο ρόλο, που τα τουριστικά γραφεία καλούνται να παίξουν ως προς αυτή τη μορφή ταξιδιών, είναι να δώσουν έμφαση στην προσωπική επαφή και εξυπηρέτηση των επαγγελματιών που ζητούν τις υπηρεσίες τους, μελετώντας σε βάθος τις ανάγκες τους και προτείνοντας ποιοτικές λύσεις που εξοικονομούν τόσο χρόνο όσο και χρήματα. Θα πρέπει δηλαδή να προσανατολίζονται περισσότερο στο ρόλο του συμβούλου παρά σε αυτό του απλού λήπτη παραγγελιών.

1.3.2 Συνεδριακός και Εκθεσιακός Τουρισμός

Πρόκειται για μία αγορά ραγδαίως αναπτυσσόμενη τα τελευταία είκοσι χρόνια. Η αγορά αυτή μπορεί αρχικά να διαιρεθεί σε δύο βασικούς κλάδους :

- Τα Συνέδρια και τις Εταιρικές Συναντήσεις/ Διοργανώσεις (meetings)
- Τις Εμπορικές και Επαγγελματικές Εκθέσεις

Εξαιτίας της μεγάλης οικονομικής σημασίας που έχει αυτή η μορφή τουρισμού για τους τόπους που φιλοξενούν τέτοιες διοργανώσεις, όλο και περισσότερα κράτη/ προορισμοί ανταγωνίζονται σε αυτό το κλάδο. Έτσι, δημιουργούνται συνεχώς υπερπολυτελή συνεδριακά και εκθεσιακά κέντρα και γενικότερες υποδομές, που είναι απαραίτητες για την ανταγωνιστικότητα ενός συνεδριακού προορισμού. Εξάλλου, η μορφή αυτή τουρισμού μπορεί να αναπτυχθεί και σε μέρη όχι απαραίτητα «τουριστικά» αρκεί βέβαια να διαθέτουν τις σχετικές υποδομές.

Ο Συνεδριακός Τουρισμός αποτελεί μια μορφή τουρισμού στην οποία ο σύνεδρος -τουρίστας συνδυάζει την εργασία με την αναψυχή, με αποτέλεσμα να έχει αυξημένες απαιτήσεις σε ότι αφορά τη «συνεδριακή υποδομή» με την στενή έννοια, όσο και τις υποδομές που σχετίζονται με την ποιότητα ζωής (πολιτιστική, κοινωνική αναψυχή κλπ).

Το γεγονός αυτό καθιστά διεθνώς ελκυστικούς τόπους προορισμού του συνεδριακού τουρισμού κυρίως δύο τύπους περιοχών: Ο πρώτος τύπος περιοχής περιλαμβάνει τα μητροπολιτικά κέντρα.

Στην πλειοψηφία τους τα μητροπολιτικά κέντρα που διαθέτουν πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη αυτής της μορφής τουρισμού έχουν αναπτύξει κατάλληλη αυτοτελή υποδομή με τη μορφή Συνεδριακών Κέντρων.

Ο δεύτερος τύπος περιοχής περιλαμβάνει τα τουριστικά παραθεριστικά κέντρα, θέρετρα, όπου το συνέδριο συνδυάζεται με κάποια άλλη μορφή τουρισμού

(ορεινός, θαλάσσιος τουρισμός κ.α.). Στις περιπτώσεις αυτές τα συνέδρια διοργανώνονται στους συνεδριακούς χώρους που διαθέτουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Πάντως ανεξάρτητα από το τύπο της περιοχής, η διεθνής πρακτική φανερώνει ότι ο συνεδριακός τουρισμός προϋποθέτει, συμβαδίζει και αναπτύσσεται με τα δίκτυα μεταφορών, και κυρίως με αεροπορικό, σιδηροδρομικό και οδικό δίκτυο, προϋποθέτει δηλαδή ολοκληρωμένες μεταφορές, από και προς τον προορισμό.

Επίσης, κύρια διαπίστωση είναι ότι ο ανταγωνισμός των προσφερόμενων υπηρεσιών και των πακέτων τιμών μεταξύ των συνεδριακών προορισμών είναι ιδιαίτερα οξύς.

Οι βασικές παράμετροι που επιδρούν στην επιλογή του τόπου διενέργειας ενός συνεδρίου φαίνονται στον παρακάτω Πίνακα ¹³ :

Πίνακας 3: Κριτήρια – Προϋποθέσεις Αγοράς Διεθνών Συνεδρίων

• Κόστος
• Μεταφορές- Μετακίνηση- Ευκολία Πρόσβασης
• Συνεδριακοί χώροι. Η ποιότητα των προσφερόμενων χώρων σε αμιγή Συνεδριακά Κέντρα ή σε χώρους συνεδρίων εντός ξενοδοχείων και οι επιπλέον υπηρεσίες που προσφέρουν (facilities).
• Ποιότητα των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων που προσφέρονται για διαμονή των συνέδρων.

• Γαστρονομία (Επισιτιστικές Υπηρεσίες)
• Παράλληλες εκδηλώσεις- κοινωνική υποδομή.
• Φήμη- Εικόνα της χώρας και του συνεδριακού κέντρου -Ελκυστικότητα προορισμού
• Ασφάλεια

Πηγή: «Στρατηγικό πλαίσιο χωρικών κατευθύνσεων για την ανάπτυξη συνεδριακού τουρισμού και υποδομών γκολφ στην Ελλάδα», Γραφείο Μελετών Ι. Πατέλη, Αθήνα Ιούλιος 1999

Σύμφωνα με την I.C.C.A (International Congress and Convention Association), η αγορά του συνεδριακού τουρισμού μπορεί επιμέρους να υποδιαιρεθεί σε δύο μεγάλες κατηγορίες¹⁴ : τα επιχειρηματικά-εταιρικά συνέδρια (corporate) και τα μη επιχειρηματικά που προσδιορίζονται από τον επιδιωκόμενο σκοπό του διοργανωτή. Στην δεύτερη αυτή κατηγορία περιλαμβάνονται τα συνέδρια διαφόρων οργανώσεων και οργανισμών (Association Meetings).

Η κατηγορία των “**Association Meetings**”, δηλαδή των μη επιχειρηματικών συνεδρίων περιλαμβάνει σε γενικές γραμμές τους εξής τύπους οργανισμών¹⁵ :

- Εμπορικές και Επαγγελματικές ενώσεις
- Κρατικές – Κυβερνητικές, ή Πολιτικές Οργανώσεις: συνέδρια κομμάτων, τοπικής αυτοδιοίκησης, διαφόρων κρατικών ή στρατιωτικών φορέων κ.α
- Ενώσεις- Σωματεία Εργαζομένων
- Επιστημονικοί και Ιατρικοί Σύλλογοι
- Θρησκευτικές Ενώσεις
- Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί
- Διάφορες ενώσεις μη επαγγελματικού ενδιαφέροντος : αθλητικοί, πολιτιστικοί, εξωραϊστικοί σύλλογοι, οργανώσεις με διάφορα κοινωνικά ενδιαφέροντα , αναψυχή κ.α.
- Φιλανθρωπικοί οργανισμοί

Σύμφωνα με τα κριτήρια της I.C.C.A οι περισσότεροι μη επιχειρηματικοί οργανισμοί (Associations) που διοργανώνουν διεθνή συνέδρια (άνω των 50

συνέδρων και με εμβέλεια τουλάχιστον σε 4 διαφορετικά κράτη) έχουν την έδρα τους είτε στην Ευρώπη ή στην Βόρειο Αμερική. Η Ευρώπη παραμένει στην πρώτη θέση των προτιμήσεων για τέτοιου είδους συνέδρια (στοιχεία 1998) και ακολουθούν η Ασία και η Βόρειος Αμερική. Σε ότι αφορά τα επιμέρους κράτη τις περισσότερες προτιμήσεις συγκεντρώνουν οι Η.Π.Α, η Μεγάλη Βρετανία και η Ισπανία, εκτοπίζοντας την Αυστραλία από την τρίτη θέση, και ακολουθούν η Γερμανία, η Γαλλία, η Ιταλία. Καλές θέσεις κατέχουν επίσης η Φιλανδία, η Σουηδία, η Ολλανδία, η Ουγγαρία και η Νορβηγία παρά το γεγονός ότι το μερίδιό τους στον γενικό τουρισμό είναι συγκριτικά χαμηλό. Αξίζει, εξάλλου, να σημειωθεί η μεγάλη αύξηση που σημειώθηκε στην Πορτογαλία από 40 συνέδρια το '97 σε 62 το '98. Οι πόλεις με το μεγαλύτερο μέσο ετήσιο αριθμό συνεδριακών εκδηλώσεων την περίοδο 1997-1999 ήταν : η Μαδρίτη, η Βαρκελώνη, η Βιέννη, η Κοπεγχάγη, το Άμστερνταμ, η Στοκχόλμη, το Ελσίνκι, το Παρίσι, το Λονδίνο και το Σύνδνεϋ.

Ο μέσος αριθμός των συμμετεχόντων στα παραπάνω συνέδρια (association meetings) ήταν με βάση τα στοιχεία του 1998, περί τα 707 άτομα ,σημειώνοντας σημαντική αύξηση την τετραετία 1995-1998 . Η Ευρώπη κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς (56%) και σε ότι αφορά τον συνολικό αριθμό των συμμετεχόντων στα συνέδρια, σημειώνοντας αύξηση 5% από το 1997.

Οι κύριοι χώροι-εγκαταστάσεις που φιλοξένησαν συνέδρια οργανισμών ήταν συνεδριακά κέντρα (48%), συνεδριακά κέντρα με επιπλέον εξυπηρετήσεις (in-house facilities) 44%, πανεπιστημιακές εγκαταστάσεις 27% και τέλος ξενοδοχεία. Επίσης, η προτιμώμενη περίοδος διεξαγωγής συνεδρίων είναι μεταξύ Μαΐου -Οκτωβρίου με πιο δημοφιλείς μήνες τον Σεπτέμβριο και τον Ιούνιο, ενώ η μέση διάρκεια των συνεδρίων είναι 4.5 ημέρες.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί ότι την «μερίδα του λέοντος» στην διοργάνωση διεθνών συνεδρίων παγκοσμίως κατέχουν τα Ιατρικά Συνέδρια και ακολουθούν

τα Επιστημονικά και τα συνέδρια με θέμα την Βιομηχανία. Επίσης σημαντική αύξηση παρατηρείται στα συνέδρια με θέμα τη Γεωργία.

Τα **Επιχειρηματικά Συνέδρια -Διοργανώσεις** είναι η δεύτερη μεγάλη κατηγορία συνεδρίων. Όπως προαναφέρθηκε στο κεφάλαιο 1.1, η τάση παγκοσμιοποίησης και η απελευθέρωση του εμπορίου συντέλεσαν στην διεύρυνση αυτής της αγοράς καθώς δημιουργήθηκαν αυξημένες ανάγκες επικοινωνίας με τους πελάτες ή τους εργαζομένους, λόγω των συγχωνεύσεων, εξαγορών, κοινοπραξιών και γενικά της γεωγραφικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Μάλιστα, πολλές ήταν οι εταιρείες που θεώρησαν σκόπιμο να δημιουργήσουν δικά τους ιδιόκτητα συνεδριακά κέντρα προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους σε εκπαίδευση και επικοινωνία (π.χ Mc Donalds, Holiday Inn, Exxon στην Αμερική ή τα Συνεδριακά Κέντρα της Αγροτικής και Εθνικής Τράπεζας στην Ελλάδα). Ωστόσο η πλειοψηφία των αντίστοιχων εταιρικών διοργανώσεων λαμβάνει χώρα σε ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις με συνεδριακή υποδομή ή σε αυτόνομα συνεδριακά κέντρα.

Βασικές διαφορές αυτών των συνεδρίων από τα μη επιχειρηματικά είναι ότι είναι υποχρεωτική η παρακολούθησή τους από τους εκάστοτε ενδιαφερόμενους, τα έξοδα του συνεδρίου επιβαρύνουν λογαριασμό της εταιρείας και όχι τον κάθε σύνεδρο ξεχωριστά, -όπως στην προηγούμενη περίπτωση-, ενώ ο χρόνος που συνήθως μεσολαβεί από την δημιουργία της ανάγκης για το meeting έως την διενέργειά του (*lead time*) είναι πολύ συντομότερος από αυτή των μη επιχειρηματικών συνεδρίων διότι συνήθως επιβάλλεται από «έκτακτα» γεγονότα.

Οι πιο συνήθεις τύποι Εταιρικών Διοργανώσεων και Συνεδρίων είναι :

- *Εταιρικές Συναντήσεις- Συναντήσεις Στελεχών (Management meetings):* Πρόκειται για συναντήσεις ανώτερων στελεχών (10-25 ατόμων) με σκοπό την επικοινωνία των διαφόρων επιχειρηματικών στρατηγικών και

προϋπολογισμών. Ωστόσο, ολοένα και περισσότερο, χρησιμοποιούνται ως εργαλείο υποκίνησης για ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των διοικούντων. Είθισται να γίνονται εκτός των χώρων της επιχείρησης προκειμένου το κλίμα να μην είναι “ιεραρχικό” αλλά περισσότερο φιλικό. Συνήθως αυτού του τύπου οι συναντήσεις γίνονται σε υπερπολυτελείς εγκαταστάσεις (ξενοδοχεία, πολυτελή σκάφη κ.α) και η τάση είναι να συνδυάζονται με διάφορες δραστηριότητες αναψυχής όπως γκολφ, τένις, ράφτινγκ κλπ. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι εταιρικές συναντήσεις μπορούν να θεωρηθούν παράλληλα και Ταξίδια-Κίνητρα (Incentive Travel).

- *Εκπαιδευτικά Σεμινάρια:* Συνήθως διαρκούν 3-5 ημέρες με την συμμετοχή 30-50 ατόμων και έχουν τη μορφή παρουσιάσεων, ομαδικών και ατομικών εργασιών. Η οργάνωσή τους απαιτεί πολύ καλή ποιότητα επισιτιστικών υπηρεσιών και τελευταίας τεχνολογίας συνεδριακό εξοπλισμό (audio visual) και εγκαταστάσεις.
- *Συνέδρια Μάρκετινγκ και Πωλήσεων:* Παρακολουθούνται συνήθως από 180-400 συνέδρους και αποσκοπούν στην υποκίνηση, την εξοικείωση, και την ενημέρωση των συμμετεχόντων για τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες της εταιρείας, την πορεία και τους στόχους της. Περιλαμβάνουν συνήθως βραβεύσεις εργαζομένων για την επίτευξη υψηλών στόχων και διαφημιστικές παρουσιάσεις των προϊόντων σε συνεργασία με διαφημιστικές εταιρίες και γραφεία δημοσίων σχέσεων. Συνήθως απαιτούν υψηλής ποιότητας οπτικοακουστικά μέσα εντός του συνεδριακού χώρου.
- *Εισαγωγή /Παρουσίαση νέων Προϊόντων:* Τέτοιου είδους γεγονότα ακολουθούνται με συναντήσεις των διοικούντων, του τεχνικού προσωπικού, των στελεχών του Μάρκετινγκ και των υπαλλήλων εξυπηρέτησης πελατών. Επίσης, συνήθως προσκαλούνται δημοσιογράφοι και υπάρχοντες ή δυνητικοί πελάτες καθώς στόχος των συναντήσεων είναι να ενημερώσουν, να γιορτάσουν και να εγείρουν το ενδιαφέρον για το νέο προϊόν. Οι παρουσιάσεις αυτές είναι συνήθως πολύ καλά οργανωμένες και γίνονται σε υπερπολυτελείς εγκαταστάσεις ξενοδοχείων ή συνεδριακών κέντρων.

- *Επαγγελματικές συναντήσεις / Συναντήσεις Τεχνικών*: Μοιάζουν με τα εκπαιδευτικά σεμινάρια και συνήθως αφορούν επιδείξεις προϊόντων, πειραματισμούς, εκθέσεις προόδου κλπ.

Η συχνότητα με την οποία συναντώνται οι διάφοροι τύποι επιχειρηματικών συνεδρίων/ διοργανώσεων φαίνεται στον παρακάτω πίνακα 2:

Πίνακας 4 .Οι πιο συχνόι τύποι επιχειρηματικών συνεδρίων

ΤΥΠΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΔΡΙΟΥ/ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΝΟΛΟΥ	ΕΠΙ
<i>Συναντήσεις Στελεχών-Εταιρικές Συναντήσεις</i>	25%	
<i>Εκπαιδευτικά Σεμινάρια</i>	23%	
<i>Τοπικά Συνέδρια Πωλήσεων</i>	16%	
<i>Εισαγωγή Νέου Προϊόντος</i>	10%	
<i>Επαγγελματικές/ Τεχνικές Συναντήσεις</i>	9%	
<i>Εθνικά Συνέδρια Πωλήσεων</i>	6%	
<i>Ταξίδια Κινήτρων</i>	4%	
<i>Συναντήσεις Μετόχων</i>	3%	
<i>Άλλου Τύπου Διοργανώσεις</i>	4%	
<i>Σύνολο</i>	100%	

ΠΗΓΗ : The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases, A.V Seaton & M. M Bennet, International Thomson Publishing, 1996 London, σελ 333.

Οι τάσεις που παρατηρούνται στην οργάνωση των επιχειρήσεων προκειμένου να διαχειριστούν με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο τις ανάγκες τους σε τέτοιου είδους συναντήσεις αλλά και ταξίδια γενικότερα, εντάσσονται σε μία από τις παρακάτω περιπτώσεις :

Μάνατζμεντ Ταξιδιών Ενδοεταιρικά μέσω ειδικού τμήματος (in house corporate travel departments): Καθώς ο όγκος των επαγγελματικών ταξιδιών και συναντήσεων σε μία επιχείρηση αυξάνεται, η ανάγκη για διαχείριση και παρακολούθηση των σχετικών δαπανών γίνεται επιτακτικότερη. Το επαγγελματικό μάνατζμεντ γίνεται επομένως αναγκαίο προκειμένου να επιτευχθεί η ζητούμενη αποδοτικότητα. Δεν είναι τυχαίο ότι στην έρευνα της American Express (1991), το 40% των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν είχε

οργανώσει μία ειδική ομάδα-τμήμα διαχείρισης που είχε σαν αρμοδιότητα της (full-time ή part-time) τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο μίας πολιτικής ταξιδιών. Τέσσερα χρόνια μετά την έρευνα οι Βρετανικές επιχειρήσεις που εφαρμόζαν αυτό το μοντέλο διαχείρισης παρουσίασαν αύξηση κατά 50%.

Επίσης, σε άλλες περιπτώσεις, συναντάται οι εταιρίες να δημιουργούν δικά τους αυτόνομα τουριστικά γραφεία τα οποία πέραν των αναγκών της «μητέρας» εταιρίας, εξυπηρετούν και άλλους πελάτες.

Υπηρεσίες τρίτων: Η ανάθεση της διαχείρισης των ταξιδιών σε εξωτερικούς συνεργάτες, κυρίως σε τουριστικά γραφεία και οργανισμούς, αποτελεί επίσης μία συνήθη πρακτική των επιχειρήσεων που κερδίζει έδαφος τόσο στην Αμερική όσο και στην Ευρώπη. Εξάλλου τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μεγάλη εξειδίκευση στα γραφεία, που ασχολούνται με τον επαγγελματικό τουρισμό, τα συνέδρια κλπ. Έτσι, οι υπηρεσίες που συνήθως μπορούν να προσφέρουν είναι ολοκληρωμένες και αφορούν πέρα από τις παραδοσιακές, όπως οι κρατήσεις και η πληροφόρηση και άλλες δευτερεύουσες αλλά εξίσου χρήσιμες για τους εταιρικούς πελάτες. Παρέχουν για παράδειγμα, εξυπηρετήσεις και ευελιξία ως προς τον τρόπο πληρωμής των υπηρεσιών (πιστώσεις), οικονομικές αναφορές-προϋπολογισμούς και πληροφορίες που ενδιαφέρουν το management ή ακόμα και συμβουλές για περιορισμό του κόστους και αύξηση της αποδοτικότητας.

Στην έρευνα της American Express (T& E Management Survey 1994) οι εταιρίες αξιολόγησαν την σημασία των προσφερόμενων από τους τουριστικούς πράκτορες υπηρεσιών ως εξής :

Πίνακας 5: Αξιολόγηση της σημασίας των υπηρεσιών των τουριστικών γραφείων από τις επιχειρήσεις

Χαμηλότερες τιμές αεροπορικών εισιτηρίων:	77%
Εγγυημένες κρατήσεις στις χαμηλότερες τιμές:	74%
Ταχύτητα /Αμεσότητα στις κρατήσεις:	74%
Εκπτώσεις με βάση τον όγκο:	73%
Καλύτερες τιμές στα ξενοδοχεία:	69%
Σύνταξη οικονομικών αναφορών για τα έξοδα των ταξιδιών:	33%

Πηγή: American Express (T&E Management Survey 1994)

“Ενσωμάτωση” του τουριστικού γραφείου (inplant travel agencies): Πρόκειται για μία παραλλαγή του παραπάνω τρόπου διαχείρισης. Στην περίπτωση αυτή, κάποια στελέχη από το προσωπικό του τουριστικού γραφείου μεταφέρονται και εργάζονται μόνιμα εντός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης-πελάτη, δημιουργώντας κατά κάποιο τρόπο ένα “παράρτημα” του γραφείου . Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται καλύτερη και πιο προσωπική γνώση των ταξιδιωτικών αναγκών της επιχείρησης και υπάρχει αποκλειστικότητα στην εξυπηρέτηση της, ενώ καλύπτεται όλο το φάσμα των απαιτούμενων υπηρεσιών. Εξάλλου, ο τρόπος αυτός διαχείρισης, αν και λιγότερο καθιερωμένος, μπορεί πράγματι να είναι ιδιαίτερα οικονομικός και αποδοτικός, ειδικά για επιχειρήσεις με αυξημένες ανάγκες για ταξίδια και εταιρικές διοργανώσεις.

Εταιρικές κάρτες: Οι χρεωστικές και πιστωτικές κάρτες που παρέχονται από την εταιρία είναι επίσης ένας τρόπος ελέγχου και παρακολούθησης των ταξιδιωτικών εξόδων και των δαπανών ψυχαγωγίας. Βοηθούν στον εντοπισμό των σημείων, όπου μπορούν να γίνουν εξοικονομήσεις, ενώ παράλληλα μπορούν να αποτελέσουν εργαλείο για διαπραγματεύσεις με ξενοδοχεία ή αεροπορικές εταιρίες. Η χρήση τέτοιων καρτών παράλληλα με κάποιον από τους παραπάνω τρόπους διαχείρισης των ταξιδιών γίνεται όλο και πιο

διαδεδομένη στην Ευρώπη καθώς αναγνωρίζεται πλέον και ο ρόλος τους ως εργαλείο του management.

Ο Εκθεσιακός Τουρισμός αποτελεί επίσης ένα ιδιαίτερο και σημαντικό κομμάτι του επαγγελματικού τουρισμού. Οι εκθέσεις έχουν σκοπό να φέρουν κοντά τους προμηθευτές και εμπόρους με κάποια συγκεκριμένη αγορά στόχο ή ακόμα και με το ευρύ κοινό. Η άμεση προσέγγιση των αγοραστών που επιτυγχάνεται διαμέσω των εκθέσεων (επαγγελματικών ή εμπορικών), τις έχει αναδείξει στο πιο δυναμικό μέσο *direct marketing* και σαν ένα πολύ αποδοτικό τρόπο προσέγγισης μεγάλου αριθμού πελατών.

Υπολογίζεται ,ότι ο εκθεσιακός τουρισμός παράγει πάνω από 21 δισεκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α ετησίως¹⁶ μόνο από τις εμπορικές εκθέσεις και ότι γίνονται πάνω από 9.000 τέτοιες εκθέσεις κάθε χρόνο. Ο αριθμός των επισκεπτών σε παγκόσμιο επίπεδο ξεπερνά τα 45 εκατομμύρια. Για παράδειγμα, το 1992 περίπου 190.000 επαγγελματίες επισκέπτες επισκέφτηκαν τις εμπορικές εκθέσεις στην Αγγλία από το εξωτερικό, ενώ υπολογίζεται ότι δαπάνησαν κατά μέσο όρο 707 αγγλικές λίρες κατ' άτομο όταν για ένα μεμονωμένο επαγγελματικό ταξίδι η μέση κατά κεφαλή δαπάνη ήταν 481 λίρες. Από τα παραπάνω διαφαίνεται η τεράστια οικονομική σημασία των εκθέσεων για τον τουρισμό.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εκθέσεις πολλές φορές (πάνω από 50% των περιπτώσεων) συνδυάζονται με διάφορα συνέδρια ιδιαίτερα όταν τελευταία αφορούν επαγγελματικές και άλλες ενώσεις (associations). Το 50% αυτών των εκθέσεων γίνονται σε ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις και το 42% σε συνεδριακά κέντρα.

Οι οργανωτές των εκθέσεων είναι συνήθως εμπορικές και επαγγελματικές ενώσεις, εκθεσιακά κέντρα, οι ίδιοι οι εκθέτες ή δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις που ασχολούνται με το αντικείμενο. Εξάλλου, η ανάληψη μιας

τέτοιας διοργάνωσης απαιτεί πολύ εξεζητημένο μάρκετινγκ, ώστε να αναγνωριστούν και να προσελκυστούν οι εν δυνάμει αγοραστές ενώ απαιτείται και ένα καλό σύστημα ανατροφοδότησης με πληροφορίες για την αγορά στόχο. Τα στατιστικά στοιχεία και τα οικονομικά αποτελέσματα πρέπει κάθε φορά να αξιολογούνται καθώς οι εκθέσεις αυτές είναι συνήθως περιοδικά επαναλαμβανόμενες. Διεξάγονται συνήθως σε συγκεκριμένο χώρο και για το κόστος της συμμετοχής σε αυτές ως εκθέτης είναι πολύ υψηλό.

1.3.3 Τουρισμός κινήτρων

Πρόκειται για ένα νέο σχετικά αλλά αναπτυσσόμενο μοντέλο τουρισμού το οποίο εντάσσεται στον κλάδο του επαγγελματικού-εταιρικού τουρισμού αλλά παρουσιάζει και πολλές ομοιότητες με τον τουρισμό αναψυχής. Με τον όρο «Ταξίδια Κινήτρων» (Incentive Travel) εννοούνται τα ταξίδια, τα οποία προσφέρουν μεγάλες εμπορικές συνήθως επιχειρήσεις στους συνεργάτες τους και τους υπαλλήλους τους, κυρίως σαν κίνητρο στην προώθηση πωλήσεων των προϊόντων τους.¹⁷

Ειδικότερα, οι εταιρίες έχουν, συνήθως, έναν από τους παρακάτω λόγους, όταν αγοράζουν από τα τουριστικά γραφεία και προσφέρουν στα στελέχη, τους συνεργάτες ή και τους πελάτες τους ένα Ταξίδι Κίνητρο¹⁸ :

- Αύξηση των συνολικών πωλήσεων
- Νέοι πελάτες
- Βελτίωση ηθικού
- Προώθηση των προϊόντων που δεν «κινούνται γρήγορα»
- Εισαγωγή νέων προϊόντων
- Εξισορρόπηση στην προώθηση των ανταγωνιστών
- Ανάκαμψη στις «χαμηλές περιόδους»
- Βοήθεια στην εκπαίδευση

- Μεγαλύτερη προώθηση προϊόντων προς τους πελάτες
- Περισσότερα προϊόντα στις προθήκες των καταστημάτων

Στην Ευρώπη αλλά και στις υπόλοιπες ηπείρους ο θεσμός των Ταξιδιών-Κινήτρων (incentive travel) υιοθετήθηκε αρχικά μέσω των θυγατρικών των πολυεθνικών επιχειρήσεων, σημειώνοντας μία σταθερή άνοδο τα τελευταία χρόνια της τάξης του 15-20% ετησίως.

Μεγάλο μέρος του ετήσιου προϋπολογισμού- ίσως και ορισμένα εκατομμύρια δολάρια- προορίζεται για την παροχή κινήτρων με κάποιους από τους παραπάνω στόχους, χωρίς να θεωρείται ζημιογόνα επένδυση, διότι είναι ευνόητο ότι αποτελεί ποσοστιαία αναλογία των εσόδων από τις συνολικές ενέργειες των εργαζομένων, των συνεργατών ή των πελατών.

Σύμφωνα με τις πρόσφατες διεθνείς στατιστικές, οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τα ταξίδια ως βασικό κίνητρο για την εμπύχωση του προσωπικού τους ανήκουν κατά πλειοψηφία στο χώρο των ασφαλειών, της παραγωγής φαρμακευτικού υλικού, των καλλυντικών, των αυτοκινήτων, των οικιακών συσκευών και του τεχνολογικού εξοπλισμού¹⁹.

Ανάλογα, βέβαια, με την χώρα/ ήπειρο, τα ποσοστά με τα οποία οι παραπάνω κλάδοι χρησιμοποιούν τα Ταξίδια -Κίνητρα, διαμορφώνονται ποικιλοτρόπως. Για παράδειγμα, τα τελευταία αποτελέσματα δείχνουν πως, ενώ στην Αμερική οι προϋπολογισμοί των εταιριών τεχνολογικού εξοπλισμού και των αυτοκινητοβιομηχανιών συρρικνώνονται, αυξάνεται ραγδαία ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις ασφαλιστικές εταιρείες.

Αντίθετα στην Ασία και ιδιαίτερα στην Ιαπωνία, την Κορέα και το Χονγκ Κονγκ, όπου σημειώνεται αδυναμία προώθησης προϊόντων υψηλής τεχνολογίας στις παραδοσιακές αγορές της Ευρώπης και της Αμερικής, τον μεγαλύτερο όγκο

ταξιδιών κινήτρων διεκδικούν οι βιομηχανίες κατασκευής αυτοκινήτων, οικιακών συσκευών και συστημάτων πληροφορικής.

Στην Ευρώπη, τέλος ο θεσμός των incentives κατά έναν αντιφατικό τρόπο θεωρείται αρκετά πρόσφατο φαινόμενο και καλύπτει κυρίως τον τομέα των ασφαλειών, των καλλυντικών και της Πληροφορικής.

Η αύξηση του μεριδίου των “ταξιδιών αναψυχής” που χρηματοδοτούνται ωστόσο από επιχειρήσεις, πέραν του ότι σχετίζεται με τις νέες θεωρίες και μεθόδους διοίκησης, έχει επηρεαστεί επίσης από μία σειρά νέων παραγόντων οι οποίοι, σχετίζονται με την πρόοδο της τεχνολογίας:²⁰

Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα πρόσφατων ερευνών αποδεικνύουν ότι, όσο η φιλοσοφία της πληροφόρησης μέσω του Internet εισβάλλει στα επιχειρηματικά δίκτυα, προσφέροντας άμεσες πληροφορίες για τις επιστημονικές εξελίξεις, τόσο αποδυναμώνεται και η αναγκαιότητα για μετακινήσεις και επαγγελματικές συναντήσεις. Θεωρείται, δηλαδή, μάλλον περιττό να ταξιδέψει κάποιος σε έναν μακρινό προορισμό προκειμένου να συναντήσει εκείνους που θα τον ενημερώσουν σχετικά με το αντικείμενο, εφόσον αυτό μπορεί να γίνει εξίσου καλά μέσω ενός υπολογιστή.

Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ίδιων ερευνών, έχει αποδειχτεί, πώς η παρατεταμένη καθήλωση των οπαδών της ψηφιακής πληροφόρησης μπροστά στα τερματικά έχει σαν αποτέλεσμα τη σταδιακή ανακατάταξη των αιτιών για μετακινήσεις και την αύξηση του αριθμού των ταξιδιών που συνδυάζονται με αναψυχή. Παλαιότερη έρευνα που πραγματοποιήθηκε για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σημειώνει πως, αν και οι επιχειρήσεις εμφανίζουν μειωμένους προϋπολογισμούς για επαγγελματικές μετακινήσεις και συνέδρια, τα Ταξίδια Κινήτρων παρουσιάζουν θεαματική αύξηση.

Στην αύξηση αυτή οδήγησε, προφανώς, η διαπίστωση ότι το ταξίδι είναι πάντα ένα καλοδεχούμενο δώρο και, συνεπώς, ένα καλό κίνητρο για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Επιπλέον, σε αντίθεση με την προσφορά άλλων καταναλωτικών προϊόντων ως δώρα (πχ αυτοκίνητα, κοσμήματα, οικιακές συσκευές κ.α) για τα οποία η ανάγκη έρχεται σε κορεσμό, η ανάγκη των ανθρώπων για ταξίδια δεν ικανοποιείται σχεδόν ποτέ πλήρως, για αυτό και οι επιχειρήσεις στρέφονται προς αυτόν τον τρόπο υποκίνησης.

Η διοργάνωση, πώληση και υλοποίηση των ταξιδιών κινήτρων, -που θα αναλυθεί εκτενέστερα στα προσεχή κεφάλαια της μελέτης-, απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις, υπευθυνότητα και εμπειρία καθώς εξυπηρετεί σημαντικούς εμπορικούς στόχους της εταιρείας που το προσφέρει, και για αυτόν το λόγο τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική υπάρχουν τουριστικά γραφεία που ασχολούνται αποκλειστικά με την προσφορά τέτοιων ταξιδιών.

1.4 Οφέλη από την ανάπτυξη Συνεδριακού Τουρισμού και Τουρισμού Κινήτρων

Τα οφέλη που προκύπτουν από την ανάπτυξη του Συνεδριακού Τουρισμού και του Τουρισμού Κινήτρων είναι μεταξύ άλλων²¹ :

- **Τα έσοδα ανά συνέδριο** είναι, όπως προαναφέρθηκε, πολλαπλάσια αυτών του μέσου τουρίστα που ταξιδεύει για αναψυχή. Υπολογίζεται ότι η κατά κεφαλή δαπάνη ενός συνέδρου για 3.8 ημέρες μέση διάρκεια παραμονής στο τόπο του συνεδρίου είναι μεταξύ \$525 και \$970 δολάρια Η.Π.Α

- **Δημιουργία Απασχόλησης.** Παρά τις αποκλίσεις από τόπο σε τόπο, είναι βέβαιο ότι η προσέλκυση Συνεδρίων/ Ταξιδιών-Κινήτρων σε έναν τόπο δημιουργεί πολλές νέες και διαφορετικές θέσεις εργασίας.
- **Άμβλυση της εποχικότητας.** Η ένταση της εποχικότητας του συνεδριακού-εταιρικού τουρισμού είναι αρκετά μικρότερη από αυτή του γενικού. Επιπλέον, η κατανομή της συνεδριακής κίνησης είναι σε μεγάλο βαθμό συμπληρωματική και όχι ανταγωνιστική με την κατανομή του γενικού τουρισμού. Το γεγονός αυτό έχει μεγάλη σημασία για τον βαθμό αξιοποίησης του δυναμικού του τομέα και την αποδοτικότητά του²².
- **Θετική εικόνα του προορισμού και δημιουργία ζήτησης για γενικό τουρισμό τόσο κατά την διάρκεια διεξαγωγής του Συνεδρίου/ Ταξιδιού-Κινήτρου όσο και κατόπιν αυτού.** Υπάρχουν πολλά παραδείγματα πόλεων που δεν θα είχαν την ανάπτυξη και την φήμη που έχουν σήμερα εάν δεν είχαν προηγουμένως καθιερωθεί ως συνεδριακά και εκθεσιακά κέντρα. Για παράδειγμα οι υποδομές και ανωδομές (ξενοδοχεία, εστιατόρια, καταστήματα, κέντρα διασκέδασης) που δημιουργήθηκαν στην Ατλάντα, την Γλασκόβη, την Βοστώνη, το Λας Βέγκας προκειμένου να φιλοξενήσουν συνέδρια έδωσαν ώθηση στην μετέπειτα ανάπτυξή τους και την προσέλκυση τουριστών, οι οποίοι υπό άλλες συνθήκες δεν θα τις επισκέπτονταν.
Επιπλέον, τις περισσότερες φορές, κατά την διάρκεια των Συνεδρίων, πριν ή μετά το πέρας αυτών, οργανώνονται εκδηλώσεις, ξεναγήσεις και εκδρομές για την αναψυχή των συνοδών των συνέδρων με αυξημένη ημερήσια δαπάνη.
- **Έμμεσα Οφέλη.** Είναι γνωστό ότι κατά κύριο λόγο, η αρχική τουριστική δαπάνη οδηγεί σε πολλαπλάσια αύξηση του εισοδήματος, καθώς τα αρχικά έσοδα από τις δαπάνες των συνέδρων δαπανώνται πάλι με τη σειρά τους. Παρά το γεγονός ότι η τιμή του πολλαπλασιαστού εισοδήματος διαφέρει από τόπο σε τόπο, η έκθεση του Horwarth Convention Center το

1989 υπολόγιζε την τιμή του μεταξύ 1,5 με 2,5 φορές επί της αρχικής δαπάνης των συνεδρων.

1.5 Ο Συνεδριακός- Επαγγελματικός Τουρισμός στην Ελλάδα

Παρά την ανάπτυξη και αναγνώριση του ρόλου του Συνεδριακού Τουρισμού διεθνώς, στην Ελλάδα δεν έχει δοθεί ως σήμερα η ανάλογη σημασία από τους αρμόδιους φορείς. Η έλλειψη αξιόπιστων στατιστικών στοιχείων και μελετών μαρτυρά και την έως τώρα απουσία μίας στρατηγικής με στόχο την ανάπτυξή του.

Ακόμα και η πολύ πρόσφατα δημοσιευμένη μελέτη του Λ.Α Αθανασίου, που κυκλοφόρησε από το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ), «Ο Συνεδριακός Τουρισμός στην Ελλάδα: Εξελίξεις, Προβλήματα, Δυνατότητες και Πολιτική» αναγνωρίζει το παραπάνω πρόβλημα καθώς ο ίδιος ο συγγραφέας παραδέχεται ότι η μελέτη του «...αποτελεί την πρώτη προσπάθεια για τη συστηματική εξέταση του ρόλου, της σημασίας, και των προοπτικών του συνεδριακού κλάδου στη χώρα μας και της πολιτικής που πρέπει να ακολουθηθεί για την προώθηση της ανάπτυξής του...»²³

Εξάλλου, ακόμα και η παραπάνω «πρώτη» προσπάθεια μελέτης εδέχθη σκληρή κριτική ως προς την εγκυρότητα της, την πληρότητα, και την αμεροληψία της...²⁴

Προτού επιχειρηθεί μία σκιαγράφηση της μορφής αυτής του τουρισμού στην χώρα μας, θα ήταν σκόπιμο να διευκρινιστεί ότι συχνά με τον όρο «Συνεδριακός Τουρισμός» εννοούνται τόσο οι αμιγώς συνεδριακές εκδηλώσεις όσο και αυτές όπου η συνεδριακή διάσταση είναι πολύ περιορισμένη όπως για παράδειγμα ορισμένα Ταξίδια-Κίνητρα τα οποία πιθανόν να περιλαμβάνουν ένα

υποτυπώδες «συνέδριο» διάρκειας 1 ώρας. Δεν χρησιμοποιείται δηλαδή ως αυστηρό κριτήριο η πραγματική Συνεδριακή διάσταση μίας εκδήλωσης, όπως στην ανάλυση που ακολουθήσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια. Στις περιπτώσεις αυτές, το κυρίως κριτήριο είναι η πηγή χρηματοδότησης (επιχειρήσεις ή οργανισμοί) των εκδηλώσεων - ταξιδιών. Με βάση αυτή τη θεώρηση του Συνεδριακού Τουρισμού, οι παραπάνω διαπιστώσεις αφορούν τόσο στα Συνέδρια όσο και στα Ταξίδια -Κίνητρα καθώς και σε οποιαδήποτε παραπλήσια δραστηριότητα.

Σε αντίθεση με τον παραπάνω «ορισμό», πολλές φορές εξαιτίας της μη συστηματικής παρακολούθησης και συγκέντρωσης στατιστικών δεδομένων από εγχώριους φορείς, η πληροφόρηση που υπάρχει βασίζεται σε στοιχεία φορέων του εξωτερικού, οι οποίοι ωστόσο αφενός χρησιμοποιούν συγκεκριμένα κριτήρια μετρήσεων για να εξυπηρετήσουν ιδιαίτερους σκοπούς πληροφόρησης και αφετέρου δεν έχουν τόσο άμεση και έγκυρη πρόσβαση στα πραγματικά δεδομένα.

Για παράδειγμα η ICCA ένας από τους διεθνείς φορείς που συλλέγει πληροφορίες για συνέδρια, δεν καταγράφει αυτά στα οποία η συμμετοχή είναι κάτω των 50 ατόμων ενώ παράλληλα ακόμα και μεγαλύτερου μεγέθους εκδηλώσεις δεν καλύπτονται είτε λόγω παράλειψης ή διότι πολύ συχνά οι διοργανωτές δεν είναι μέλη της²⁵.

Από τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι αφενός η Ελλάδα πάσχει σε ότι αφορά τον σχεδιασμό για τον Συνεδριακό Τουρισμό με την «ευρύτερη» έννοια, καθώς επίσης και ότι τα λίγα στοιχεία στα οποία αυτός μπορεί να βασιστεί είναι ανεπαρκή και ίσως παραπλανητικά. Παρά το ότι δεν γνωρίζουμε την έκταση της μη συμμετοχής / καταγραφής συνεδρίων από την ICCA ή άλλους παρεμφερείς οργανισμούς, ωστόσο μπορούμε να υποθέσουμε ότι είναι ιδιαίτερα αυξημένη στην χώρα μας σε σχέση τουλάχιστον με την υπόλοιπη Δυτική Ευρώπη, για

λόγους που έχουν να κάνουν με τη νοοτροπία όσο και με το επίπεδο οργάνωσης του κλάδου και το θεσμικό του πλαίσιο.

Έχοντας υπόψη ότι πιθανότατα τα διαθέσιμα στοιχεία υποεκτιμούν την πραγματικότητα, συνοψίζουμε ωστόσο κάποια από τα συμπεράσματα όπως έχουν προκύψει από πρόσφατες έρευνες, προκειμένου να σκιαγραφηθεί ο κλάδος αυτός στην χώρα μας:

- Βάσει των στοιχείων της ICCA, ο μέσος ετήσιος αριθμός συνεδρίων στην Ελλάδα, την περίοδο 1987-1999 ήταν τριανταδύο (32) και αντίστοιχα η Ελλάδα καταλάμβανε την 16^η θέση στην Ευρωπαϊκή αγορά Συνεδριακού Τουρισμού (2,4 % του συνόλου των συνεδρίων).²⁶

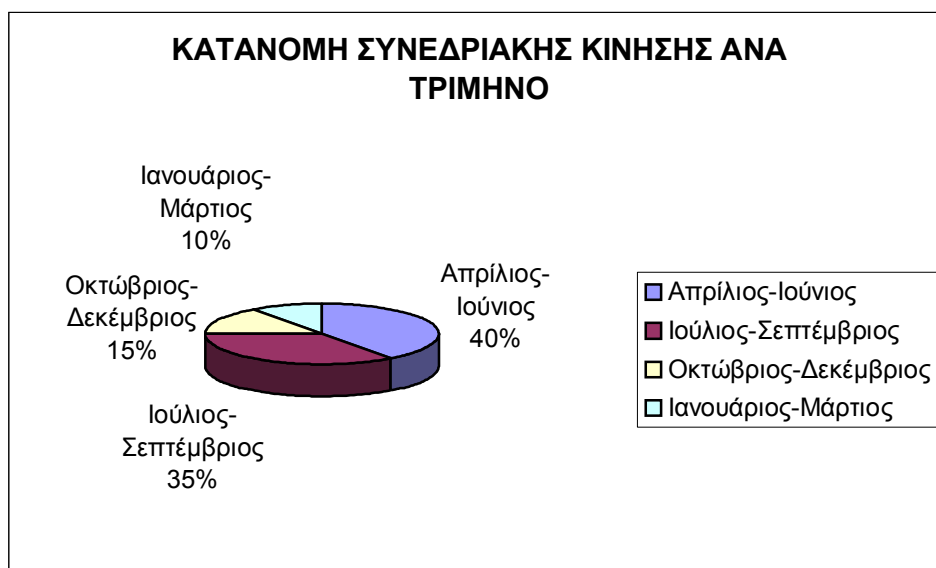
- Αντίστοιχα, την περίοδο 1997-1999, η Ελλάδα κατείχε την 21^η θέση με βάση τον αριθμό των συνεδριακών εκδηλώσεων που πραγματοποιήθηκαν σε διεθνές επίπεδο (1,7% του συνόλου).²⁷

- Χρησιμοποιώντας σαν *δείκτη εξειδίκευσης* μίας ευρωπαϊκής χώρας στον Συνεδριακό Τουρισμό το πηλίκο του μεριδίου της στον συνολικό αριθμό συνεδρίων με το μερίδιό της στον συνολικό Τουρισμό της Ευρώπης θα δούμε ότι η Ελλάδα παρουσιάζεται στην τελευταία θέση της Ευρώπης ($2,4 : 7,20 = 0,33$). Παρά το γεγονός ότι οι χώρες που συγκεντρώνουν μεγαλύτερο αριθμό τουριστών τείνουν να έχουν μικρό δείκτη, ωστόσο και πάλι η Ελλάδα υπολείπεται σε αρκετά μεγάλο βαθμό ακόμα και σε σχέση με χώρες κατεξοχήν τουριστικές όπως η Ιταλία (0,54) και η Ισπανία (0,44).

- Ο βαθμός ανάπτυξης του Συνεδριακού Τουρισμού στην Ελλάδα είναι μέτριος και χωρίς σαφή ανοδική ή καθοδική τάση καθώς κυμαίνεται από έτος σε έτος. Παράλληλα, σε παγκόσμιο επίπεδο, η συνεδριακή δραστηριότητα αναπτύσσεται με σχετικά χαμηλούς ρυθμούς (μεταξύ 1 και 2%).

- Η Αθήνα συγκεντρώνει το 40% περίπου της συνολικής συνεδριακής κίνησης της χώρας τα τελευταία χρόνια ενώ σημαντικά είναι τα μερίδια της Κρήτης, της Δωδεκανήσου και της Μακεδονίας. Παρόλα αυτά, η πρωτεύουσα μας κατέχει μόλις την 30^η θέση στην διεθνή σειρά κατάταξης των πόλεων, με κριτήριο τον αριθμό συνεδρίων που φιλοξένησαν την περίοδο 1997-1999.²⁸

- Όπως φαίνεται και στο πιο κάτω διάγραμμα, το τρίμηνο Απριλίου-Ιουνίου αποτελεί την περίοδο αιχμής της συνεδριακής κίνησης στην Ελλάδα (με περισσότερο από 40%). Ακολουθεί το τρίμηνο Ιουλίου-Σεπτεμβρίου (με 35% περίπου) και το τρίμηνο Οκτωβρίου-Δεκεμβρίου. Η κίνηση το τρίμηνο Ιανουαρίου-Μαρτίου είναι χαμηλή, με μερίδιο συγκρίσιμο με εκείνο του γενικού τουρισμού²⁹.



Διάγραμμα 1. Κατανομή Ετήσιας Συνεδριακής Κίνησης στην Ελλάδα, ανά τρίμηνο (βάσει αφίξεων και διανυκτερεύσεων συνέδρων το έτος 2000)

Πηγή: Λ. Α. Αθανασίου, Ο Συνεδριακός Τουρισμός στην Ελλάδα: Εξελίξεις, Προβλήματα, Δυνατότητες και Πολιτική, Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, Αθήνα 2002

- Με βάση την μελέτη του Λ.Α Αθανασίου που προαναφέρθηκε, το μέσο μέγεθος των συνεδρίων στην Ελλάδα είναι πολύ μικρότερο του διεθνούς μέσου όρου (500-1000 άτομα για τις μεγαλύτερες εκδηλώσεις) και υπολογίζεται ότι δεν υπερβαίνει τα 170 άτομα. Το γεγονός αυτό συσχετίζεται στην παραπάνω μελέτη με την «...σχετικά περιορισμένη προσφορά συνεδριακών χώρων μεγάλης χωρητικότητας» καθώς επίσης και με «τον γενικά χαμηλό βαθμό ανάπτυξης του συνεδριακού τουρισμού στη χώρα». Στο σημείο αυτό, θα μπορούσαμε να προσθέσουμε ότι πιθανόν το μέσο αυτό μέγεθος επηρεάζεται και από το γεγονός ότι πολλά από τα επονομαζόμενα «Συνέδρια» είναι ουσιαστικά meetings ή Ταξίδια- Κίνητρα ελληνικών επιχειρήσεων (συνήθως φαρμακευτικών) που αποτελούν την πλειοψηφία του αριθμού των εκδηλώσεων αλλά που ως επί των πλείστον είναι μικρά σε αριθμό συμμετεχόντων (50-100 άτομα). Ωστόσο, δεν είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε τα ακριβή κριτήρια που επιλέχτηκαν στην εν λόγω έρευνα (προκειμένου να χαρακτηρίσουν ως «Συνέδριο» μία εκδήλωση) η οποία έγινε με ερωτηματολόγια στις ξενοδοχειακές μονάδες και τα πρακτορεία.

- Σε ότι αφορά τον αριθμό των συνεδριακών χώρων, άνω των 100 ατόμων, οι οποίες προσφέρονται στη χώρα μας για συνεδριακές εκδηλώσεις υπολογίζονται αρκετές (150 χιλ. θέσεις περίπου).³⁰ Οι περισσότεροι αυτοί χώροι χρησιμοποιούνται ωστόσο συχνά και για άλλα είδη εκδηλώσεων (εορταστικές εκδηλώσεις, παραστάσεις, διαλέξεις, παρουσιάσεις κ.ά) Σε κάθε όμως περίπτωση, από την άποψη της χωρητικότητας της συνεδριακής υποδομής, οι δυνατότητες υποδοχής υπερβαίνουν κατά πολύ την ζήτηση. Πρόβλημα εμφανίζεται μόνο σε ότι αφορά στις μεγάλης χωρητικότητας σύγχρονες εγκαταστάσεις (άνω των 1000 θέσεων) ενώ άλλες αδυναμίες εντοπίζονται κύρια στην ποιότητα μέρους της ειδικής υποδομής και των υπηρεσιών.

- Στην Ελλάδα, η κρατική παρέμβαση σε ότι αφορά την προώθηση και ανάπτυξη αυτής της μορφής τουρισμού περιορίζεται κυρίως στην επιδότηση της κατασκευής συνεδριακών χώρων και εγκαταστάσεων μικρής ή μεσαίας

χωρητικότητας. Έτσι, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η μέχρι σήμερα ανάπτυξη του Συνεδριακού Τουρισμού είναι αποτέλεσμα κυρίως της διορατικότητας και των ενεργειών του ιδιωτικού τομέα που με ίδιες προσπάθειες καταφέρνουν σε αρκετές περιπτώσεις να υπερνικήσουν την παραπάνω “αδυναμία”, να εκπροσωπήσουν επάξια την χώρα μας σε διεθνείς εκθέσεις και να προσελκύσουν αξιόλογα μεγάλα συνέδρια. Ωστόσο ακόμα και ο ιδιωτικός τομέας θα μπορούσε να είναι περισσότερο οργανωμένος σε ότι αφορά συλλογικές πρωτοβουλίες και δράσεις.

- Τα Ταξιδιωτικά Γραφεία που ασχολούνται λιγότερο ή περισσότερο με τη μορφή αυτή τουρισμού δεν είναι περισσότερα από 80 στην Αθήνα, 15 στην Θεσσαλονίκη- Μακεδονία, 5 στην Ρόδο, 3-4 στη Κρήτη, 2 στην Κω, και από 1 σε προορισμούς όπως η Πάτρα, τα Ιωάννινα, η Σαντορίνη. Και βέβαια, τα παραπάνω βασίζονται κυρίως στον αυτοχαρακτηρισμό που δίνουν τα ίδια τα γραφεία και όχι σε αντικειμενικά ή θεσμικά κριτήρια.

Πάντως, για τα γραφεία που ασχολούνται αποκλειστικά με τέτοιες δραστηριότητες τα Ταξίδια-Κίνητρα αποτελούν την πλειοψηφία των “εκδηλώσεων” που αναλαμβάνουν, σε απόλυτους αριθμούς. Αυτά, μαζί με τα Συνέδρια συγκροτούν περίπου το 75% του ετήσιου τζίρου τους, ενώ το υπόλοιπο αφορά μεμονωμένα επαγγελματικά ταξίδια και τουρισμό αναψυχής. Αν και τα Συνέδρια είναι σαφώς λιγότερα σε αριθμό, εξαιτίας του ότι αφορούν πολύ μεγαλύτερο αριθμό ατόμων, μπορεί να αποφέρουν και το 30-35% του τζίρου ενός εξειδικευμένου γραφείου.

1.6 Προβλήματα και Ελλείψεις που εμποδίζουν την ανάπτυξη του Επαγγελματικού Τουρισμού στην Ελλάδα.

Τα προβλήματα του ελληνικού τουριστικού κλάδου, σε συνδυασμό με τις λύσεις που φαίνεται να δίνουν σε αυτά οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού, και ιδιαίτερα τα σημαντικά οφέλη που προκύπτουν από την ανάπτυξη του επαγγελματικού τουρισμού, φανερώνουν την θετική συμβολή που μπορεί να έχει στην ανάπτυξη του Ελληνικού τουριστικού κλάδου, αλλά και την γενικότερη οικονομία και την περιφερειακή «αειφόρο» ανάπτυξη.

Ωστόσο, προκειμένου η Ελλάδα να ανταποκριθεί σε αυτή τη πρόκληση, θα πρέπει πρώτα να «εναρμονίσει» το τουριστικό προϊόν της με τις αυξημένες απαιτήσεις που έχει ο επαγγελματικός τουρισμός και βέβαια να το προβάλλει κατάλληλα. Εξάλλου, έχει γίνει πλέον κοινώς αποδεκτό ότι μακροπρόθεσμα στρατηγική της χώρας στις διεθνείς αγορές θα πρέπει να είναι μια σαφής στρατηγική αναβάθμισης, που θα είναι συγχρόνως στρατηγική διαφοροποίησης της Ελλάδας από τους προσανατολισμένους στο μαζικό τουρισμό ανταγωνιστές της (Ισπανία, Τουρκία).

Βασικά σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσουν οι προσπάθειες, ειδικά για την ανάπτυξη του επαγγελματικού τουρισμού είναι τα εξής :

- Τα **δίκτυα μεταφορών** και οι σχετικές με αυτά υποδομές (αεροδρόμια, λιμάνια, οδικό δίκτυο κ.α) είναι, όπως προαναφέρθηκε, απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη αυτού του τουρισμού. Δυστυχώς, η Ελλάδα υστερεί ακόμα στο θέμα αυτό σε σχέση με τους ανταγωνιστές της αν και γίνονται τα τελευταία χρόνια σημαντικές προσπάθειες για την αναβάθμισή τους, ειδικά ενόψει των Ολυμπιακών Αγώνων το 2004.
- Ο επαγγελματικός τουρισμός απαιτεί **υψηλή ποιότητα καταλυμάτων** (κυρίως «πολυτελείας») και προσφερόμενων από αυτά υπηρεσιών. Είναι γεγονός ότι στην Ελλάδα υπάρχει αδυναμία σε θέματα όπως ξενοδοχεία χαμηλών προδιαγραφών (ανεπαρκή), έλλειψη επαγγελματισμού, κακή

ποιότητα φαγητού, προδιαγραφές υγιεινής, υπερκρατήσεις κ.α. Επιπλέον, ο επαγγελματικός τουρισμός, εκτός από τα παραπάνω που πρέπει να θεωρούνται δεδομένα, απαιτεί και **ειδική υλικοτεχνική υποδομή** υψηλών προδιαγραφών όπως αίθουσες συνεδρίων, οπτικοακουστικά μέσα, εξοπλισμό γραφείου κ.α.

- Αδυναμία υπάρχει επίσης σε **θέματα γενικότερης υποδομής** όπως εγκαταστάσεις αθλητισμού, οργανωμένες παραλίες, μαρίνες, πινακίδες-σήμανση, άναρχη δόμηση, επικοινωνίες, απώλεια του παραδοσιακού χαρακτήρα των επιμέρους περιοχών κ.α
- Απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη του επαγγελματικού τουρισμού είναι η **υψηλή ποιότητα υπηρεσιών** σε όλα τα επίπεδα : αστυνόμευσης, πληροφόρησης, καθαριότητας, ελέγχου, τεχνικής βοήθειας, υγείας, οικονομικές διευκολύνσεις κλπ. Επομένως σε όλους τους τομείς χρειάζεται έμπειρο και **εξειδικευμένο προσωπικό**.
- Ελλείψεις διαπιστώνονται επίσης και ως προς τις υπηρεσίες των **τουριστικών γραφείων** καθώς δεν υπάρχει ακόμα **θεσμικό πλαίσιο και πιστοποίηση** όσων ασχολούνται με αυτό το ιδιαίτερο είδος τουρισμού με αποτέλεσμα να μην υπάρχει εμπιστοσύνη και αξιοπιστία.
- Μέχρι πολύ πρόσφατα, που δημιουργήθηκε στην Θεσσαλονίκη το πρώτο «**Γραφείο Συνεδρίων και Φιλοξενίας**» (*Conventions & Visitors Bureau*) , αυτός ο τόσο διαδεδομένος στο εξωτερικό θεσμός, δεν υπήρχε καθόλου στην χώρα μας. Πρόκειται για ένα είδος γραφείου που ιδρύεται συνήθως από τους παράγοντες των επιμέρους προορισμών και το οποίο προβάλλει όλη την συνεδριακή υποδομή της πόλης καθώς και τα πλέον σημαντικά γεγονότα που εκδηλώνονται και αναφέρονται στην ιστορία, τον πολιτισμό, στην ψυχαγωγία, στις προτάσεις αγορών, στην γαστρονομία, στην παράδοση κλπ

ώστε αυτά να αποτελούν έναν ποιοτικό εμπλουτισμό της προσφοράς και να προκαλέσουν το ενδιαφέρον του διοργανωτή συνεδρίων, ταξιδιών κινήτρων ή εκθέσεων. Οι υπηρεσίες αυτές προσφέρονται δωρεάν και στόχος των *Γραφείων Συνεδρίων και Φιλοξενίας* είναι να προβάλλουν και να ενισχύσουν τον επαγγελματικό κυρίως τουρισμό της περιοχής τους. Ο θεσμός αυτός έχει ήδη αποδειχτεί πολύ επιτυχημένος στην διεθνή πρακτική και σε άλλα κράτη έχει αναπτυχθεί με την μορφή δικτύου. Είναι επομένως απαραίτητο να αναπτυχθεί και στην Ελλάδα, σε όλες τις περιοχές που επιθυμούν να προσελκύσουν επαγγελματικό τουρισμό.

- Η μη ικανοποιητική σύνδεση του τουριστικού προϊόντος της χώρας με την ιδιαίτερη **πολιτιστική μας κληρονομιά**³¹ αποτελεί σφάλμα καθώς είναι πολύ σημαντικός παράγοντας διαφοροποίησης. Υπάρχουν διάφορες αδυναμίες στην προβολή και έκθεσή της, στα διάφορα μουσεία, στο πληροφοριακό υλικό. Διάφορα σχετικά προγράμματα θα μπορούσαν να εμπλουτίσουν τον ελεύθερο χρόνο των συνέδρων ή να αποτελέσουν στοιχείο μοναδικό σε ένα ταξίδι κινήτρων για παράδειγμα.
- Η Ελλάδα³² είναι, προς το παρόν, η μοναδική χώρα στην Ευρώπη που δεν διαθέτει **Διεθνές Συνεδριακό Κέντρο** (δυναμικότητας 12.000-15.000 θέσεων). Επίσης, η Αθήνα είναι, μέχρι στιγμής, η μοναδική Ευρωπαϊκή πρωτεύουσα με το ίδιο αρνητικό χαρακτηριστικό, αν και -όπως και η χώρα μας- διαθέτει μοναδικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστριών χωρών για την διοργάνωση διεθνών συνεδρίων.

Εξαίρεση ως σήμερα,³³ αποτελούν οι επενδύσεις που έχουν πραγματοποιηθεί από ιδιώτες επιχειρηματίες με την δημιουργία συνεδριακών κέντρων σε μια προσπάθεια να προσελκύσουν συνεδριακές εκδηλώσεις. Ωστόσο, έχει ήδη αρχίσει η κατασκευή Διεθνούς Συνεδριακού Κέντρου στην Αθήνα, στο παλιό αεροδρόμιο Ελληνικού.

Τα τελευταία χρόνια έχει επισημανθεί η σημαντική έλλειψη σε μεγάλα αυτόνομα συνεδριακά κέντρα που έχει σαν αποτέλεσμα την απώλεια σημαντικών εσόδων και την αδυναμία της χώρας να καθιερωθεί διεθνώς ως ιδανικός προορισμός οργάνωσης και διεξαγωγής συνεδρίων. Σύμφωνα μάλιστα με τον πρόεδρο του Συνδέσμου Ελλήνων Οργανωτών Εκθέσεων και Συνεδρίων³⁴ (Σ.Ε.Ο.Ε.Σ) το ίδιο ισχύει και για τους εκθεσιακούς χώρους μιας και «αποτελεί σχεδόν κανόνα η συνύπαρξη εκθεσιακών και συνεδριακών εκδηλώσεων» και άρα «κάθε υπό ίδρυση νέο κέντρο, θα πρέπει να εξυπηρετεί την ταυτόχρονη οργάνωση και παρουσίαση εκθεσιακών και συνεδριακών εκδηλώσεων». Παρά την έλλειψη υποδομής, διοργανώνονται στην Ελλάδα αξιολογα συνέδρια, κυρίως ελληνικά, με ξένη συμμετοχή με μεγέθη 500-8.000 συνέδρων.

Σύμφωνα με τα μέλη του Συνδέσμου Επαγγελματιών Οργανωτών Συνεδρίων (Σ.Ε.Π.Ο.Σ), τα οποία υπολογίζουν τον ετήσιο τζίρο του τομέα τους σε 12 δις. δρχ. και σε αντίστοιχο ή μεγαλύτερο τον τζίρο της παραοικονομίας, τα μεγάλα διεθνή συνέδρια, πέραν των σημαντικών οικονομικών μεγεθών που αποδίδουν (υπολογίζεται ότι ένα συνέδριο της τάξης των 12.000 ατόμων δίνει κατά μέσο όρο 60.000 διανυκτερεύσεις και συνολικά έσοδα για όλους τους εμπλεκόμενους, αρκετών δις. δρχ.) λειτουργούν και ως «πολλαπλασιαστές» προβολής και διαφήμισης του προορισμού όπου διεξάγονται. Έχει υπολογισθεί ότι ένας και μόνο σύνοδρος που συμμετέχει σε τέτοιου είδους συνέδρια μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά κατά μέσο όρο 50-55 άτομα, ενώ η μέση δαπάνη του είναι όπως προαναφέρθηκε τρεις και τέσσερις φορές μεγαλύτερη από αυτή ενός μέσου τουρίστα.

- Όλα τα παραπάνω απαιτούν τον σχεδιασμό μιας συνολικής στρατηγικής και ενός marketing plan σε εθνικό επίπεδο με την συμμετοχή του Ε.Ο.Τ., των

αρμόδιων υπουργείων και των εμπλεκόμενων φορέων ώστε να υπάρξει μια συστηματική και συλλογική προσέγγιση για την ανάπτυξη του επαγγελματικού τουρισμού.

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

- ¹ World Travel & Tourism Council, Executive Summary : “Travel & Tourism A world of opportunity. The 2003 Travel & Tourism Economic research”, 2003
- ² Στατιστικά Στοιχεία Ε.Ο.Τ 2003 www.gnto.gr
- ³ Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, www.sete.gr, 2002
- ⁴ Ζ.Καπλανίδη (πρώην πρόεδρος του Σ.ΕΠ.Ο.Σ, Διευθύνων Σύμβουλος Zita Congress & Travel) Από την παρουσίαση του με θέμα «Συνεδριακός Τουρισμός» στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς: Μεταπτυχιακό Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα, Μάρτιος 2000.
- ⁵ European Travel Monitor, 1994/93
- ⁶ «Φάκελος: Συνεδριακός Τουρισμός», Περιοδικό Τουρισμός και Οικονομία, Νοέμβριος 1996
- ⁷ , «Το Συνέδριο Πρόκληση για τον Ελληνικό Τουρισμό», Εφημερίδα Ημερησία: Ετήσια ειδική έκδοση «Συνέδρια- Εκθέσεις» Σεπτέμβριος 1999, σελ.10
- ⁸ R. Davidson: «European Business Tourism-Changes and Prospects », Tourism Management, 1993 Butterworth- Heinemann Ltd
- ⁹ Visa International Service Association, Survey: “Business Travel Expenditure in Europe”, London, 1992
- ¹⁰ D. Foster, Travel and Tourism Management , London: Macmillan, 1985, σελ.83
- ¹¹ A.V Seaton & M.M Bennett, Marketing Tourism Products: Concepts, Issues, Cases , International Thomson Business Press, London, 1996, σελ.320
- ¹² A.V. Seaton and M.M. Bennett, σελ.321, ο.π
- ¹³ Γραφείο Μελετών Ι. Πατέλη, «Στρατηγικό πλαίσιο χωρικών κατευθύνσεων για την ανάπτυξη συνεδριακού τουρισμού και υποδομών γκολφ στην Ελλάδα», Αθήνα, Ιούλιος 1999, σελ III –3
- ¹⁴ <http://www.icca.nl/products/statistics/1998/conclusions.htm>
- ¹⁵ A.V. Seaton and M.M. Bennett, σελ.325, ο.π
- ¹⁶ A.V. Seaton and M.M. Bennett, σελ.325, ο.π
- ¹⁷ Λ. Χυτήρης, Τουριστικά Γραφεία Ίδρυση ,Οργάνωση, Λειτουργία, Εκδόσεις Interbooks Αθήνα, 1995, σελ. 142
- ¹⁸ R.C Mill & A.M.Morisson, The Tourism System: An Introductory Text, Prentice –Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1985, σελ.100
- ¹⁹ «Τουρισμός κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας», Εφημερίδα Ημερησία: Ετήσια, Ειδική έρευνα «Συνέδρια- Εκθέσεις», Μάρτιος 2001, σελ. 8
- ²⁰ Εφημερίδα Ημερησία: Ετήσια ειδική έρευνα «Συνέδρια- Εκθέσεις» ο.π
- ²¹ A.V Seaton & M.M Bennett, ο.π
- ²² Λ. Α Αθανασίου, Ο Συνεδριακός Τουρισμός στην Ελλάδα: Εξελίξεις, Προβλήματα, Δυνατότητες και Πολιτική, Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, Αθήνα 2002, σελ 78
- ²³ Λ. Α Αθανασίου, σελ. XV, ο.π
- ²⁴ Thessaloniki Convention & Visitors Bureau «Παρατηρήσεις για την μελέτη : Ο Συνεδριακός Τουρισμός στην Ελλάδα», Περιοδικό Συνέδριο, Τεύχος Άνοιξη – Καλοκαίρι 2002, σελ. 105-108
- ²⁵ Λ. Α Αθανασίου, σελ. 49, ο.π
- ²⁶ ICCA, Statistics, European Continent, 1987-1996, Statistics 1999, EUROSTAT, Tourism in Europe, Trends 1995-1998.
- ²⁷ World Tourism Organization, Yearbook of Tourism Statistics, Vol.I, ED 78
- ²⁸ ICCA Statistics 1999 ο.π
- ²⁹ Λ. Α Αθανασίου, σελ. 51, ο.π

³⁰ Compupress SA, Professional Guide for Conferences in Greece, 1999, Αθήνα, Region of Attica, The 2001 Travel Professional's Manual of Athens, Attica, Αθήνα

³¹ «Οι Νέες Βάσεις της Τουριστικής Προβολής», Περιοδικό Τουρισμός και Οικονομία, Σεπτέμβριος 1999, Τεύχος 118, σελ. 29

³² « Απροστάτευτος ο χώρος των συνεδρίων»: Άρθρο βασισμένο στην συνέντευξη τύπου του προέδρου του ΣΕΠΟΣ Κ.Μ. Αστρά και των μελών του Δ.Σ, Περιοδικό Τουρισμός και Οικονομία, Τεύχος 226, Ιανουάριος 1998, σελ. 84

³³Ζ. Καπλανίδης, «Λείπει η πολιτική ενίσχυση του κλάδου», Εφημερίδα Ημερησία: Ετήσια Ειδική Έκδοση «Συνέδρια και Εκθέσεις», Σεπτέμβριος, 1999, σελ. 18

³⁴Τ. Κουμάνης (προέδρος του ΣΕΟΕΣ), «Απαραίτητο το συνεδριακό κέντρο για την Πρωτεύουσα», Εφημερίδα Ημερησία: Ετήσια Ειδική Έκδοση «Συνέδρια και Εκθέσεις», Σεπτέμβριος, 1999, σελ. 16

Κεφ. 2 ΤΑΞΙΔΙΑ ΚΙΝΗΤΡΩΝ (INCENTIVE TRAVEL)

2.1 Ορισμοί

Μία από τις κυρίαρχες κοινωνικές τάσεις τα τελευταία 30 χρόνια ήταν η διεύρυνση των δυνατοτήτων για αναψυχή και ταξίδια. Ωστόσο, αν και ο περισσότερος κόσμος έχει γνώση αυτών των δυνατοτήτων, έχει περιορισμένο χρόνο και χρήμα για να τις εκμεταλλευτεί όσο θα ήθελε. Αυτήν την ανάγκη-κατάσταση διαπίστωσαν πολλές επιχειρήσεις και την χρησιμοποίησαν για την επίτευξη τόσο των στόχων του εργαζόμενου όσο και της επιχείρησης. Τα Ταξίδια Κινήτρων λειτουργούν σαν εργαλείο υποκίνησης ώστε να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να φτάσουν συγκεκριμένους, υψηλούς στόχους.

Παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει κάποιος κοινά αποδεκτός ορισμός για το “Incentive Travel” ωστόσο θα μπορούσαμε να δώσουμε δύο αντιπροσωπευτικούς: «Ταξίδι Κίνητρο ονομάζεται η χρήση του ταξιδιού ως βραβείο, ανταμοιβή που απονέμεται στους νικητές, όταν αυτοί επιτύχουν κάποιους προκαθορισμένους σκοπούς ή στόχους¹» ενώ σύμφωνα με τον ορισμό της Ένωσης Επαγγελματιών Ταξιδιών- Κινήτρων (Society of Incentive Travel Executives”, S.I.T.E) είναι « ένα εργαλείο του μάνατζμεντ που χρησιμοποιείται για να επιτευχθούν ασυνήθιστοι επιχειρηματικοί σκοποί, επιβραβεύοντας τους συμμετέχοντες με μία εξαιρετη ταξιδιωτική εμπειρία με βάση την συνεισφορά τους στην επίτευξη των σκοπών αυτών».

Οι R.C. Mill και A.M. Morisson περιγράφουν τα Ταξίδια Κινήτρων σαν ένα υβριδικό τύπο ταξιδιού αφού ² «πρόκειται για ένα ταξίδι αναψυχής που

χρηματοδοτείται ωστόσο για επιχειρηματικούς λόγους». Οι χρήστες τους ταξιδεύουν για αναψυχή αλλά αγοραστές είναι οι επιχειρήσεις.

Το Ταξίδι Κίνητρο είναι παράλληλα εργαλείο μάνατζμεντ και εργαλείο υποκίνησης. Αντίστοιχα, οι διάφοροι ορισμοί που υπάρχουν δίνουν έμφαση σε μία από αυτές τις ιδιότητές του. Σε αντίθεση με τον ορισμό του SITE, ο G.Wason στον ορισμό του δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στον υποκινητικό χαρακτήρα του³: «Τα Ταξίδια Κινήτρα χρησιμοποιούν την υπόσχεση, την εκπλήρωση και την ανάμνηση μίας εξαιρετικής ταξιδιωτικής εμπειρίας για να υποκινήσουν τους συμμετέχοντες (στο πρόγραμμα) να φτάσουν εξαιρετικά επίπεδα επιδόσεων στον χώρο της εργασίας τους ή σε αυτόν των σπουδών τους».

2.2 Ιστορική Εξέλιξη

Η ιδέα της επιβράβευσης όσων πετύχαιναν υψηλούς προκαθορισμένους σκοπούς με ταξίδια⁴, έχει τις ρίζες της στην εποχή της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας, όπου οι νικητές στρατηγοί και ο στρατός τους επιβραβεύονταν με παρελάσεις και εμβατήρια θριάμβου. Κατά την διάρκεια της Βιομηχανικής Επανάστασης υπήρχαν επίσης κάποιες περιπτώσεις όπου οι πιο παραγωγικοί μάνατζερ ανταμείβονταν με διακοπές, αν και αυτές περιορίζονταν στους κόλπους της υψηλής κοινωνίας. Η υιοθέτηση των Ταξιδιών Κινήτρων για την υποκίνηση των «απλών» εργαζομένων ξεκίνησε στις αρχές του προηγούμενου αιώνα μάλλον από τις Ηνωμένες Πολιτείες. Λέγεται ότι η πρώτη εταιρία που χρησιμοποίησε Incentive Travel ήταν η “National Cash Register Company of Dayton “ το 1906 όταν επιβράβευσε 70 πωλητές της με ένα δωρεάν ταξίδι στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας και αργότερα με ένα ταξίδι στην Νέα Υόρκη. Η παγκόσμια οικονομική ύφεση και ο πόλεμος τις δεκαετίες 1930 και 1940 επηρέασε αρνητικά τα Ταξίδια Κινήτρων με αποτέλεσμα την πολύ περιορισμένη χρήση τους.

Στα τέλη της δεκαετίας του '40 η αμερικανική αυτοκινητοβιομηχανία Cadillac⁵ προσέφερε για πρώτη φορά ένα τριήμερο πακέτο διακοπών στην Καλιφόρνια, την Ημέρα της Ανεξαρτησίας, στις οικογένειες όσων από τους εργαζομένους δούλεψαν σκληρά για την έγκαιρη αποπεράτωση και αποστολή μιας κολοσσιαίας, για τα δεδομένα της εποχής, παραγγελίας.

Οι συνέπειες αυτής της ενέργειας ήταν -όπως υποστηρίζεται- καθοριστικές για την εξελικτική πορεία των επιχειρησιακών σχέσεων σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ο διορατικός για την εποχή του ιδιοκτήτης και διαχειριστής της εταιρίας, θαυμάζοντας τα οικονομικά αποτελέσματα που προέκυψαν από την κατακόρυφη αύξηση της παραγωγικότητας, αποφάσισε να θεσμοθετήσει την ετήσια εκδρομή του «φιλότιμου» προσωπικού στην εξοχή.

Παράλληλα, άρχισαν να σκέπτονται με τον ίδιο τρόπο αρκετοί ανταγωνιστές του, αντιγράφοντας την Cadillac ως προς τις τεχνικές προώθησης κινήτρων προς το προσωπικό.

Η ευρεία εξάπλωσή των Ταξιδιών Κινήτρων στον επιχειρηματικό κόσμο ξεκινά από την δεκαετία των '60, παράλληλα με την διάδοση του μαζικού τουρισμού και του τουρισμού αναψυχής. Η μείωση άλλωστε των τιμών των jet από το 1970 και μετά, κάνει τα μακρινά ταξίδια εφικτότερα και ήδη από το 1980 χιλιάδες εταιρίες δαπανούν πάνω από 1 δισεκατομμύριο δολάρια ΗΠΑ στα Ταξίδια Κινήτρων. Το 1990 το παγκόσμιο μέγεθος της αγοράς των incentive travels εκτιμήθηκε στα 17 δισεκατομμύρια δολάρια Η.Π.Α. ενώ για το τέλος της δεκαετίας προβλέπονταν ότι θα ξεπερνούσε τα 50 δις. Δολάρια. Τα τελευταία χρόνια, όπως προαναφέρθηκε, η αγορά αναπτύσσεται με ρυθμούς 15-20% ετησίως.

2.3 Το ταξίδι ως κίνητρο στον εργασιακό χώρο

Η υποκίνηση στην εργασία έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και έρευνας από πολύ παλιά, τόσο από την επιστήμη του μάνατζμεντ όσο και από αυτή της ψυχολογίας. Η ανθρώπινη συμπεριφορά⁶ είναι ένα τεράστιο και πολύπλοκο θέμα που επηρεάζεται από διάφορες μεταβλητές όπως : φιλοδοξίες, παιδεία, κοινωνικό περιβάλλον, αριθμό και ένταση προσωπικών αναγκών. Μπορεί όμως να περιγραφεί σαν η συνολική αντίδραση- ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες υποκινητικές δυνάμεις. Δηλαδή το άτομο συμπεριφέρεται κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις που το παρακινούν να δράσει κατά κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Συνεπώς όλοι οι άνθρωποι, είτε συμπεριφέρονται λογικά είτε όχι, συνειδητά ή ασυνειδητά, συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν υποκινητικές δυνάμεις. Στο πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς η υποκίνηση αναφέρεται «σε κάτι το οποίο ενεργοποιεί, κατευθύνει και διατηρεί την ανθρώπινη συμπεριφορά⁷».

Οι σύγχρονες θεωρίες υποκίνησης, ειδικά αυτές που αναφέρονται στην υποκίνηση για εργασία, έχουν συμβάλει κατά πολύ στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς . Αυτές οι θεωρίες μπορούν να διακριθούν σε δύο ξεχωριστές κατηγορίες : Αυτές που αφορούν στην φύση της υποκίνησης και τις θεωρίες που αφορούν στην διαδικασία αυτής.

Οι θεωρίες της πρώτης κατηγορίας εξετάζουν ποιες ανάγκες έχουν οι άνθρωποι, πως αυτές ιεραρχούνται και πως οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Επίσης εξετάζουν τι πραγματικά υποκινεί τα άτομα. Τέτοιες θεωρίες έχουν αναπτύξει οι : A. Maslow, C. Alderfer, F.Herzberg, Sigmund Freud, Karl Marx, Max Weber, Adam Smith κ.α

Οι θεωρίες που αφορούν στην διαδικασία της υποκίνησης ασχολούνται με τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ανθρώπινη υποκίνηση, γενικά, και την

υποκίνηση για εργασία ειδικότερα, καθώς και με το πώς οι μεταβλητές αυτές συσχετίζονται μεταξύ τους. Οι V. Vroom, J. Adams, L. Porter και E. Lawler, E. Locke, B. Skinner ανέπτυξαν τέτοιες θεωρίες υποκίνησης. Πιο πρόσφατες

μελέτες επικεντρώνονται στα νοήματα που αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε συγκεκριμένους στόχους και στην εσωτερική ικανοποίηση από την εργασία και την αναγνώριση-καταξίωση σε αυτή .

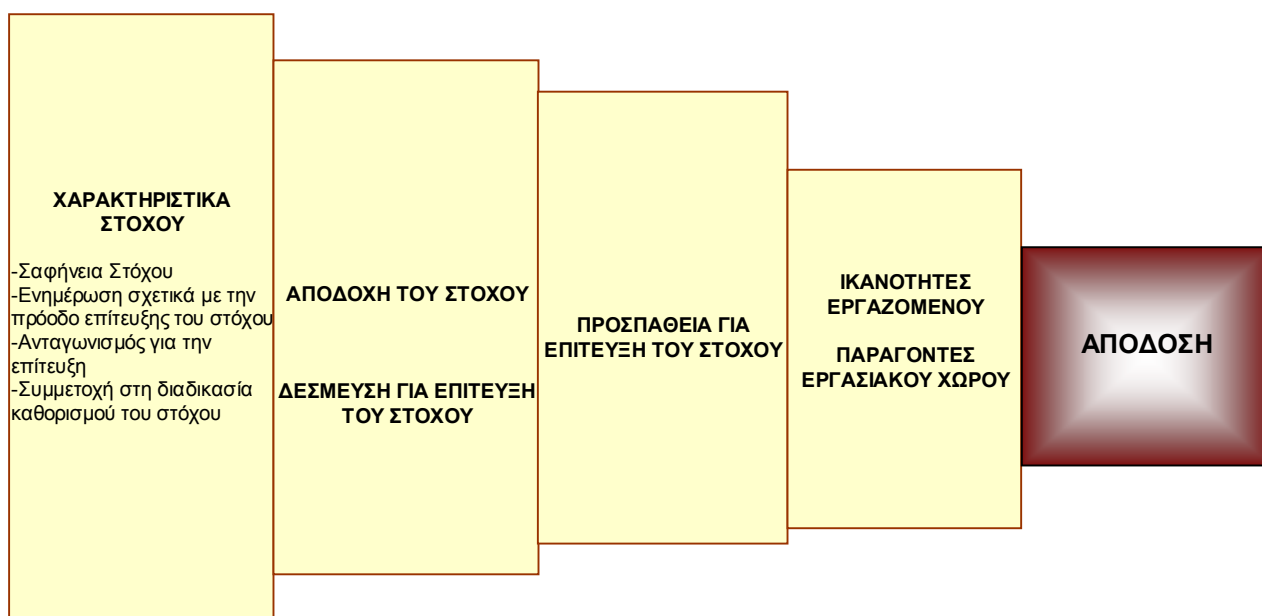
Τα κίνητρα αντιπροσωπεύουν στην ουσία τους στόχους, τις ανάγκες, τις επιθυμίες, τις παρορμήσεις των ατόμων. Αναφέρονται μερικές φορές ως «οι αμοιβές που προσδοκούμε» και εξηγούν το «γιατί» της ανθρώπινης συμπεριφοράς⁸. Τα κίνητρα μπορεί να είναι απτές αμοιβές ή και μη απτές, που είναι εξίσου σπουδαίες με τις πρώτες για να προκαλέσουν μία συμπεριφορά.

Οι λόγοι που ένα ταξίδι μπορεί να αποτελέσει κίνητρο είναι πολύπλοκοι καθώς ένα ταξίδι -κίνητρο μπορεί να εμπεριέχει διάφορους υποκινητικούς παράγοντες και να ικανοποιεί διάφορες ανάγκες. Η διεκδίκησή του απαιτεί συναγωνισμό, επίτευγμα, ικανότητα και συνεπάγεται αναγνώριση, γόητρο, αυτοεκτίμηση και παράλληλα μία αξέχαστη εμπειρία διακοπών.

Μια θεωρία που μπορεί να εξηγήσει το γιατί το Ταξίδι -Κίνητρο αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο υποκίνησης είναι αυτή της ιεράρχησης των αναγκών από τον A.Maslow. Σύμφωνα με αυτήν, όταν οι φυσιολογικές ανάγκες , οι ανάγκες ασφάλειας και οι κοινωνικές ανάγκες (του ανήκειν) ικανοποιηθούν , έρχονται στο προσκήνιο οι ανάγκες για εκτίμηση (αναγνώριση, σεβασμό, γόητρο) και αυτοπραγμάτωση. Είναι λογικό να δεχτούμε ότι οι επιτυχημένοι υπάλληλοι που είναι υποψήφιοι νικητές ενός Ταξιδιού-Κινήτρου, θα έχουν ήδη ικανοποιήσει τις βασικές ανάγκες τους (φυσιολογικές, ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές) και επομένως θα αποζητούν την ικανοποίηση των αναγκών

εκτίμησης. Από την άλλη, ένα *Ταξίδι- Κίνητρο* με σωστό σχεδιασμό και κατάλληλη προβολή εντός της επιχείρησης, είναι ένα τρόπαιο με απτά αλλά και συμβολικά χαρακτηριστικά που ανταποκρίνονται άριστα στις παραπάνω ανάγκες.

Μία άλλη θεωρία που εξηγεί την διαδικασία της υποκίνησης των εργαζομένων είναι αυτή του καθορισμού του στόχου που ανέπτυξε ο E.Locke⁹. Με βάση αυτή, οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένους στόχους τους οποίους προσπαθούν να επιτύχουν, επιδεικνύοντας την κατάλληλη, κάθε φορά, συμπεριφορά. Έτσι αν κάποιος θέλει να τους επηρεάσει, για να επιδείξουν μία συγκεκριμένη συμπεριφορά (που επιθυμεί η επιχείρηση) είναι σκόπιμο να αλλάξει τα χαρακτηριστικά του στόχου ή και τον ίδιο τον στόχο, ώσπου να γίνει πιο ελκυστικός στους εργαζόμενους. Το σχήμα 1 αναπαριστά την διαδικασία αυτή.



Σχήμα 1. Υπόδειγμα θεωρίας καθορισμού του στόχου

Πηγή : R.J.Aldag & T.M. Stearns, Management, South Western Publishing Co., Dallas, 1991, σελ. 406-407

Όπως φαίνεται από το σχήμα, ο εργαζόμενος θα αποδεχτεί ένα στόχο και θα δεσμευτεί να τον επιτύχει όταν κατανοεί τι ακριβώς ή πόσο πρέπει να επιτύχει, αν κάποιος τον ενημερώνει για το πόσο καλά τα πηγαίνει και αν ο ίδιος έχει συμμετάσχει στο να καθορισθεί ο συγκεκριμένος στόχος. Ο ανταγωνισμός που μπορεί να υπάρχει για την επίτευξη του στόχου δημιουργεί στο άτομο την πρόκληση ενώ η «λογική» δυσκολία που υπάρχει για να επιτευχθεί ο στόχος προκαλεί επίσης το άτομο για να δείξει τις ικανότητές του και το τι μπορεί να επιτύχει. Για το λόγο αυτό, τα διάφορα προγράμματα παρακίνησης των εργαζομένων που περιέχουν το στοιχείο του διαγωνισμού- ανταγωνισμού και που θέτουν σαφείς, δύσκολους αλλά και εφικτούς στόχους έχουν την ικανότητα να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να αυξάνουν την προσπάθειά τους.

Βεβαίως, όπως φαίνεται από το σχήμα, καθοριστικό ρόλο παίζει το χαρακτηριστικό «αποδοχή του στόχου», αφού, εάν ο στόχος δεν γίνει αποδεκτός, δεν έχει σημασία πόσο κατάλληλα ή ορθά είναι τα άλλα χαρακτηριστικά. Η δε συμμετοχή του εργαζόμενου στον καθορισμό του στόχου δεν σημαίνει απαραίτητα και αποδοχή του, ούτε δέσμευση του ατόμου να τον επιτύχει.

Πάντως για τον Locke, είναι ο ίδιος ο στόχος που προκαλεί την υποκίνηση και όχι οι ανταμοιβές- κίνητρα. Οι ανταμοιβές μπορούν να επηρεάσουν την αποδοχή του στόχου και την συναίνεση αλλά δεν είναι ο κρίσιμος παράγοντας. Οι επιχειρήσεις μπορούν ν' αυξήσουν την υποκίνηση των εργαζομένων, μέσα από τη διαδικασία του καθορισμού των στόχων, αφού ο στόχος είναι ο κρίσιμος παράγοντας. Τα δε κίνητρα πρέπει να συνδεθούν στενά με την επίτευξη του στόχου.

Η προσέγγιση αυτή θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν από τις επιχειρήσεις που οργανώνουν Ταξίδια- Κίνητρα. Η ικανοποίηση των εργαζομένων θα πρέπει να πηγάζει κυρίως από την ίδια την επίτευξη των στόχων και την ευρεία

αναγνώριση της επιτυχίας τους, ενώ το βραβείο καθεαυτό θα πρέπει να είναι «το κερασάκι στην τούρτα». Εάν δοθεί περισσότερο βάρος στις ανταμοιβές παρά στην βελτίωση της απόδοσης /επίτευξη στόχων, είναι πιθανόν να δημιουργηθεί ένα είδος εξάρτησης από τα βραβεία, και οι εργαζόμενοι να μάθουν να τα αναμένουν και να εργάζονται λιγότερο στην περίπτωση που δεν υπάρχει κάποιο σχετικό πρόγραμμα.

Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom συμπληρώνει την παραπάνω, εξηγώντας πως τα άτομα επιλέγουν μεταξύ εναλλακτικών τύπων συμπεριφοράς. Σύμφωνα με αυτή, τα άτομα σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, λαμβάνουν αποφάσεις και κάνουν υπολογισμούς μεταξύ επιλογών και επιλέγουν εκείνες τις ενέργειες-στόχους που οδηγούν με περισσότερες πιθανότητες στα πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα ή στην αποφυγή ενός, λιγότερο επιθυμητού αποτελέσματος. Βέβαια τα διάφορα αποτελέσματα έχουν διαφορετικό βαθμό προτίμησης για το κάθε άτομο. Η προτίμηση (αξία, ελκυστικότητα) που κάθε άτομο αποδίδει σε ένα αποτέλεσμα εξαρτάται από τις ανάγκες και τις αντιλήψεις του, ενώ η αντιλαμβανόμενη πιθανότητα (προσδοκία) μία συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σ' ένα ειδικό αποτέλεσμα, αντιπροσωπεύει την αντίληψη του ατόμου για το πόσο σκληρά πρέπει να προσπαθήσει για να επιτύχει.

Σύμφωνα με τον McIntosh¹⁰ υπάρχουν τέσσερις βασικές κατηγορίες κινήτρων (λόγων-αναγκών) για ταξίδια :

- Φυσιολογικά κίνητρα : ξεκούραση, υγεία, άθληση κ.α
- Πολιτιστικά κίνητρα : γνωριμία με άλλους πολιτισμούς
- Διαπροσωπικά κίνητρα : γνωριμία με καινούργιους ανθρώπους, επισκέψεις σε φίλους κ.α
- Κίνητρα που σχετίζονται με το γόητρο, την «εικόνα», την δύναμη, την αναγνώριση που ένα ταξίδι μπορεί να συμβολίζει.

Τα “Ταξίδια-Κίνητρα” βασίζονται, ή θα πρέπει να βασίζονται, κυρίως στην τέταρτη κατηγορία υποκινητικών παραγόντων, δηλαδή, πρέπει να ικανοποιούν πρωτίστως τις ανάγκες εκτίμησης-καταξίωσης. Ωστόσο, ουσιαστικά, χρησιμοποιούν και τα τέσσερα είδη κινήτρων. Για το λόγο αυτό, το Ταξίδι-Κίνητρο θεωρείται από πολλούς το πιο αποτελεσματικό κίνητρο για την υποκίνηση των εργαζομένων και έτσι εξηγείται πιθανόν και η εξάπλωσή του στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Παρά το γεγονός ότι δεν έχουν γίνει αρκετές εμπειρικές μελέτες¹¹, ωστόσο φαίνεται ότι το ταξίδι γίνεται αντιληπτό ως ένα βραβείο υψηλής αξίας με ευρεία αποδοχή. Σε γενικές γραμμές, η αξία μιας ανταμοιβής εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο υπάρχει έλλειψη αυτής. Πολλοί εργαζόμενοι, όπως είναι γνωστό, δεν έχουν τα χρήματα ή τον χρόνο για να κάνουν συχνά πολυτελή ταξίδια, ιδιαίτερα στο εξωτερικό και εξάλλου, οι προορισμοί και οι διαφορετικοί τύποι ταξιδιών που προσφέρονται σε παγκόσμιο επίπεδο ξεπερνούν τις δυνατότητες των περισσότερων. Επιπλέον, είναι αναμενόμενο το ταξίδι-κίνητρο να προσελκύσει το ενδιαφέρον και την προσοχή των υπόλοιπων εργαζομένων και να προσδώσει στον νικητή του γόητρο και αναγνώριση. Επομένως τα οφέλη-ανταμοιβές έχουν να κάνουν τόσο με την ίδια την εμπειρία του ταξιδιού όσο και με την εκτίμηση που ο νικητής του απολαμβάνει.

Απαραίτητη βέβαια προϋπόθεση είναι ο σωστός σχεδιασμός του προγράμματος παρακίνησης με Ταξίδια-Κινήτρων, στον οποίο θα γίνει αναφορά σε επόμενα κεφάλαια. Είναι ευνόητο ότι ¹²« αν ένα ταξίδι κίνητρο περιέχει μόνο εκείνα τα στοιχεία που περιλαμβάνουν τα ταξίδια που περιγράφουν και προσφέρουν τα ταξιδιωτικά γραφεία στο κοινό τους, παύει να λειτουργεί σαν κίνητρο με την ίδια δύναμη που θα λειτουργούσε αν ο δικαιούχος θα είχε την δυνατότητα για επιπλέον προσφορές». Επιπλέον, από τα όσα ειπώθηκαν παραπάνω γίνεται σαφές ότι, οι στόχοι προς επίτευξη πρέπει να είναι ξεκάθαροι, σαφείς, αποδεκτοί και στενά συνδεδεμένοι με το Ταξίδι -Κίνητρο ώστε οι συμμετέχοντες στο

πρόγραμμα να γνωρίζουν καλά τι πρέπει να κάνουν, να νιώθουν ότι είναι εφικτό αλλά και δύσκολο (πρόκληση) να το πετύχουν και ότι αν τα καταφέρουν, σίγουρα θα ανταμειφθούν με το ταξίδι, όπως ακριβώς τους το υποσχέθηκαν. Επίσης, θα πρέπει το πρόγραμμα να προβληθεί κατάλληλα εντός της επιχείρησης ώστε να τυγχάνει συνολικής αποδοχής από τους εργαζόμενους και να δημιουργήσει το επιθυμητό κλίμα ενθουσιασμού και άμιλλας.

Σύμφωνα με έρευνα του “Incentive Federation” στην Βόρειο Αμερική (1999), το 82% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν σε αυτή, απάντησαν ότι χρησιμοποιούν τα Ταξίδια Κινήτρων ή διάφορα υλικά δώρα (merchandise) σαν εργαλείο υποκίνησης για την αύξηση των πωλήσεων. Επιπλέον, το 69% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι συμφωνούν με τη φράση «Τα ταξίδια και τα υλικά δώρα μένουν περισσότερο καιρό στην μνήμη όσων αμείφθηκαν με αυτά σε σχέση με τα χρηματικά βραβεία» και το 65% ότι «μπορούν να δημιουργηθούν πιο ενδιαφέροντα και αξιομνημόνευτα προγράμματα (υποκίνησης) γύρω από ένα ταξίδι ή κάποιο υλικό δώρο σε σχέση με τα χρηματικά βραβεία».

Στην ετήσια έρευνα (Ιανουάριος 2000) από τον οργανισμό “Corporate Meetings and Incentives”¹³ στην βόρειο Αμερική το 71% των ερωτηθέντων απάντησε ότι θεωρεί τα ταξίδια το πιο αποτελεσματικό κίνητρο, σε σύγκριση με τα χρηματικά βραβεία και τα διάφορα εταιρικά δώρα. Η ίδια έρευνα έδειξε ότι μόνο το 19% των ερωτηθέντων χρησιμοποίησαν τα μετρητά ως κίνητρο, το 21% χρησιμοποίησαν διάφορα δώρα ενώ το 60% επέλεξαν τα ταξίδια σαν κίνητρα με διάφορους στόχους.

Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των Ταξιδιών- Κινήτρων είναι και το γεγονός ότι δεν αποθηκεύονται, σε αντίθεση με άλλα υλικά δώρα, και επομένως για να έχει κάποιος ξανά μία τέτοια μοναδική εμπειρία πρέπει να ξαναπροσπαθήσει να επιτύχει τους υψηλούς στόχους που απαιτούνται για την απόκτησή τους. Εξάλλου, ακριβώς επειδή το Ταξίδι -Κίνητρο είναι μία μοναδική εμπειρία,

συνήθως αυτοί οι εργαζόμενοι που την έζησαν επιστρέφουν στον εργασιακό χώρο με άριστες εντυπώσεις τις οποίες διηγούνται στους συναδέλφους τους και τους παρακινούν έμμεσα να προσπαθήσουν και αυτοί περισσότερο για να πετύχουν την επόμενη χρονιά.

Το Ταξίδι-Κίνητρο και γενικότερα η αναψυχή παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως υποκινητικοί παράγοντες στην εργασία εξαιτίας της διπλής τους σημασίας: εξυπηρετούν τους σκοπούς της επιχείρησης ενώ παράλληλα αποτελούν και ισχυρό κίνητρο για τους περισσότερους εργαζόμενους. Από τη μία πλευρά, η επιχείρηση αναζητά τρόπους να αυξήσει τις πωλήσεις ή την παραγωγικότητα και να εξασφαλίσει την ανάπτυξή της με αποδοτικούς τρόπους. Έχει αποδειχτεί¹⁴ ότι το 88% των προγραμμάτων υποκίνησης για αύξηση των πωλήσεων που χρησιμοποιούν είτε υλικά δώρα ή ταξίδια ως ανταμοιβές, πετυχαίνουν το στόχο τους με απόκλιση μικρότερη από 10%. Από την άλλη, για τον εργαζόμενο η αύξηση της παραγωγικότητας ή των πωλήσεων που πιθανόν να συνοδεύεται και από επιπλέον εισόδημα, αποτελεί τον τρόπο που θα του εξασφαλίσει το ταξίδι που επιθυμεί.

2.4 Προφίλ πελατών

Για όσους πωλούν Ταξίδια-Κίνητρα, όπως πολλά τουριστικά γραφεία, τα προγράμματα αυτά αποτελούν μία πολύ ενδιαφέρουσα πηγή εσόδων. Οι υπηρεσίες που μπορούν να προσφέρουν δεν εξαντλούνται απαραίτητα στην οργάνωση του ταξιδιού (κρατήσεις, πληροφόρηση κλπ) αλλά μπορούν να επεκταθούν στην προώθηση, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ολόκληρου του προγράμματος υποκίνησης εντός της εταιρείας.

Οποιαδήποτε επιχείρηση που παράγει ή πωλεί οτιδήποτε, θα μπορούσε να είναι πιθανός πελάτης για τα διάφορα προγράμματα υποκίνησης, επομένως και για τα Ταξίδια -Κίνητρα.

Ο παραγωγός πωλεί τα προϊόντα του διαμέσω των πωλητών στους διανομείς. Οι πωλητές των διανομέων πωλούν ξανά τα προϊόντα στους λιανοπωλητές ή σε άλλους ενδιάμεσους έως το προϊόν να πωληθεί στον τελικό καταναλωτή. Συνεπώς, ο παραγωγός έχει διάφορες ομάδες ατόμων που μπορεί να υποκινήσει ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα ή τις πωλήσεις του¹⁵ :

- Το προσωπικό της εταιρίας
- Τους πωλητές
- Τους διανομείς
- Τους πωλητές των διανομέων
- Τους λιανοπωλητές

Όλοι οι παραπάνω μπορούν να παρακινηθούν με κατάλληλα προγράμματα να εργαστούν σκληρότερα και να πετύχουν καλύτερες επιδόσεις.

Οι διανομείς (αντιπρόσωποι) συνήθως εμπορεύονται πολλές γραμμές προϊόντων από διαφορετικούς παραγωγούς-κατασκευαστές. Επομένως, χρειάζονται ιδιαίτερα κίνητρα ώστε να προωθήσουν περαιτέρω κάποια συγκεκριμένα προϊόντα. Ο δε αριθμός των διανομέων είναι μεγάλος σε κάθε σχετικά μεγάλη πόλη.

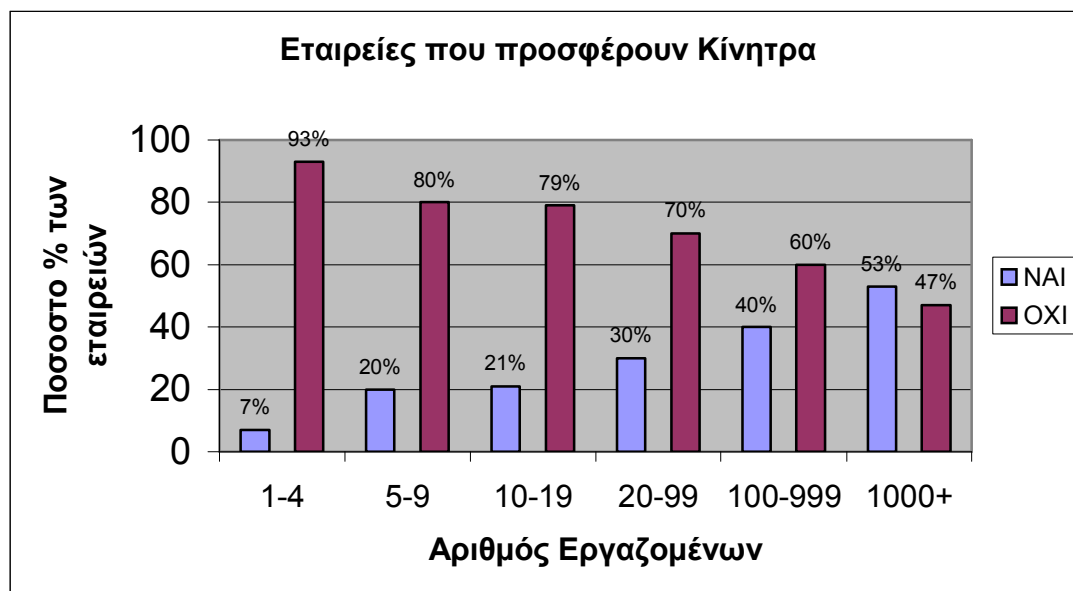
Τα διάφορα πολυκαταστήματα ή οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών , όπως τράπεζες, ασφαλιστικές και χρηματιστηριακές εταιρίες, μεσίτες κλπ μπορούν επίσης να αποτελούν αγορά στόχο για πώληση Ταξιδιών -Κινήτρων που θα αφορούν στο προσωπικό τους.

Μία άλλη εφαρμογή των ταξιδιών -κινήτρων μπορεί να αφορά απευθείας τους τελικούς καταναλωτές και στοχεύει να τους παρακινήσει να καταναλώσουν το προϊόν ή την υπηρεσία ώστε να δικαιούνται να συμμετάσχουν στην διαδικασία που οδηγεί στην απόκτηση του ταξιδιού- κινήτρου.

Εξάλλου, προγράμματα υποκίνησης όπως Ταξίδια- Κινήτρων μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ως διαφήμιση χαμηλού σχετικά κόστους από τους λιανέμπορους με αφορμή π.χ τα εγκαίνια ενός νέου καταστήματος ή κάποιο ξεχωριστό γεγονός.

Σε ότι αφορά το προφίλ των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν προγράμματα υποκίνησης με ταξίδια ανήκουν κυρίως -όπως αναφέρθηκε στο 1ο κεφάλαιο - στο χώρο των ασφαλειών, της παραγωγής φαρμακευτικού υλικού, των καλλυντικών, των αυτοκινήτων, των οικιακών συσκευών και του τεχνολογικού εξοπλισμού.

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τα παραπάνω κίνητρα είναι κατά πλειοψηφία μεγάλες εταιρίες, από την άποψη του αριθμού των εργαζομένων σε αυτές. Η έρευνα “A Study of the Incentive Merchandise and Travel Marketplace”¹⁶ (2000) που πραγματοποιήθηκε μεταξύ 8. 000 στελεχών πωλήσεων, μάρκετινγκ και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων από διάφορες αμερικανικές επιχειρήσεις, έδειξε τα εξής αποτελέσματα όπως φαίνονται στο διάγραμμα 2:



Διάγραμμα 2: Ποσοστό Εταιριών που προσφέρουν Προγράμματα Υποκίνησης βάσει του αριθμού εργαζομένων σε αυτές

Πηγή: “A Study of the Incentive Merchandise and Travel Marketplace”,
www.incentivecentral.org, (2000)

Από το παραπάνω διάγραμμα φαίνεται ότι :

- Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των εργαζομένων στις επιχειρήσεις, είναι πιθανότερο να χρησιμοποιούν διάφορα κίνητρα για την παρακίνηση των εργαζομένων. Το φαινόμενο αυτό ίσως να ερμηνεύεται από το γεγονός ότι συνήθως οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πιο επιστημονικούς τρόπους διοίκησης και συνεπώς γνωρίζουν την σημασία των κινήτρων στην εργασία. Μια άλλη αιτιολογία είναι και η μεγαλύτερη οικονομική επιφάνεια που συνήθως έχουν και που τους δίνει την δυνατότητα να εφαρμόζουν τέτοια προγράμματα.
- Το 53% των εταιριών με προσωπικό άνω των 1.000 ατόμων χρησιμοποιούν προγράμματα υποκίνησης. Τα προγράμματα αυτά που αφορούν σε ανταμοιβές, είτε αυτές είναι δώρα, μετρητά ή ταξίδια αποτελούν ένα μέσον

για την αναγνώριση και την καταξίωση των «καλών» εργαζόμενων από την εταιρία, δηλαδή στην ουσία ένα τρόπο επικοινωνίας που είναι κοινά αποδεκτός. Πιθανόν στις μεγάλες, πιο απρόσωπες επιχειρήσεις είναι πιο απαραίτητος αυτός ο τρόπος παρακίνησης-αναγνώρισης των προσπαθειών σε σχέση με τις μικρότερες όπου η επικοινωνία είναι πιο άμεση.

- Το 68% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα δεν χρησιμοποιούν καθόλου κίνητρα. Δεδομένου όμως ότι η σημασία τους συνεχώς αναγνωρίζεται, το παραπάνω ποσοστό αποτελεί στην ουσία μία ευκαιρία για όσους απασχολούνται στον κλάδο των “Incentives” να αναπτύξουν την αγορά. Σύμφωνα με τον Bob Vitagliano, πρώην πρόεδρο του “Society of Incentive & Travel Executives” : «Η πρόκληση είναι να αναδείξουμε τον κλάδο αυτό (των Incentives) σε ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό εργαλείο μάρκετινγκ» .

Τα παραπάνω μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ισχύουν περίπου και στην Ευρώπη, όπου όμως ο θεσμός των Ταξιδιών -Κινήτρων είναι λιγότερο διαδεδομένος αλλά με σταθερή άνοδο τα τελευταία δέκα χρόνια.

Σε ότι αφορά την περίπτωση της Ελλάδας¹⁷ «σύμφωνα με εκτιμήσεις των γραφείων διοργάνωσης “Incentives”, η εφαρμογή του θεσμού προς το παρόν περιορίζεται σε επίπεδο παραρτημάτων πολυεθνικών επιχειρήσεων, τα οποία απορροφούν μέρος του συνολικού προϋπολογισμού του ομίλου στον οποίο ανήκουν. Το μεγαλύτερο ποσοστό αντιστοιχεί σε ασφαλιστικές εταιρίες, οι οποίες προσφέρουν ολιγόημερα ταξίδια σε κοσμοπολίτικους προορισμούς, με κυρίαρχο στοιχείο την αναζωογόνηση του πνεύματος και τη σωματική ξεκούραση». Επίσης, ευρεία εφαρμογή συναντούμε στην Ελλάδα και στον κλάδο των Φαρμακευτικών εταιριών, που εφαρμόζουν τα Ταξίδια Κίνητρα για την προώθηση των πωλήσεων τους σε Γιατρούς ή και Φαρμακοποιούς.

2.5 Εφαρμογές των Ταξιδιών Κινήτρων στις Επιχειρήσεις

Υπάρχουν πολλοί λόγοι, για τους οποίους μία επιχείρηση μπορεί να οργανώσει ένα πρόγραμμα με Ταξίδια Κινήτρων :¹⁸

- Να επιτύχει διάφορους **επιχειρηματικούς στόχους** με τη θέσπιση ομαδικών ή ατομικών στόχων
- Να διευκολύνει την **επικοινωνία** και να αξιοποιήσει τους διαύλους της, ειδικά σε ότι αφορά τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη της.
- Να ενισχύσει την **οργανωσιακή κουλτούρα** και την κοινωνική αλληλεπίδραση των εργαζομένων.
- Να δημιουργήσει **κλίμα ενθουσιασμού** για την επόμενη φάση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Να ενισχύσει την **αφοσίωση** των εργαζομένων στην εταιρία.

Πιο αναλυτικά:

Επιχειρηματικοί Στόχοι

Σύμφωνα με το “Society of Incentive Travel Executives” αριθμούνται πάνω από 40 διαφορετικοί επιχειρηματικοί στόχοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις επιλέγουν να παρακινήσουν με Ταξίδια Κινήτρων. Οι πιο συνηθισμένοι είναι :¹⁹

- Η αύξηση του συνολικού όγκου πωλήσεων.
- Η αύξηση των πωλήσεων συγκεκριμένων προϊόντων.
- Η αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων με μεγάλο περιθώριο κέρδους.
- Η μείωση μεγάλων αποθεμάτων.
- Η εισαγωγή (λανσάρισμα) νέων προϊόντων.
- Η εξισορρόπηση των εποχικών διακυμάνσεων των πωλήσεων.
- Η δημιουργία νέων λογαριασμών πελατών ή «ενεργοποίηση» παλαιών λογαριασμών.
- Η μείωση των χορηγούμενων πιστώσεων

- Η εξασφάλιση περισσότερου προωθητικού υλικού στα διάφορα καταστήματα (βιτρίνες, stands, διαφημίσεις κ.α) και γενικά η υποστήριξη της προβολής της επιχείρησης και των προϊόντων της στον τελικό καταναλωτή.
- Η εξουδετέρωση της προβολής των ανταγωνιστών.
- Η μείωση του κόστους των πωλήσεων.
- Η βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών των πωλητών.
- Η προσέλκυση ικανών πωλητών και στελεχών σε μία ανταγωνιστική αγορά εργασίας.

Οι επιχειρήσεις, βέβαια, καταρτίζουν τους σχετικούς προϋπολογισμούς για τα προγράμματα κινήτρων, κατανέμοντας τα περισσότερα χρήματα -ανταμοιβές στους στόχους που κρίνονται πιο κρίσιμοι να επιτευχθούν. Με αυτό τον τρόπο δίνεται έμφαση στις προσπάθειες οι οποίες κατευθύνονται άμεσα σε αυτούς τους στόχους.

Συνήθως, οι επιχειρήσεις θεσπίζουν ατομικούς ή ομαδικούς στόχους στα διάφορα επίπεδα έτσι ώστε κάθε πωλητής, διανομέας ή υπάλληλος να έχει αντικειμενικά την δυνατότητα να τους πετύχει. Κάθε επίπεδο, ανάλογα και με τη θέση εργασίας, έχει μία ξεχωριστή ανταμοιβή : Σαββατοκύριακο στο Λονδίνο, τέσσερις μέρες στο Παρίσι ή μία εβδομάδα στην Καραϊβική.

Ενδοεπιχειρησιακή Επικοινωνία

Το ίδιο το Ταξίδι -Κίνητρο αποτελεί ένα εργαλείο επικοινωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων και της διοίκησης. Είναι ένας τρόπος για να δείξει η εταιρία ότι αναγνωρίζει την ατομική συνεισφορά στους επιχειρηματικούς στόχους και να

ενισχύσει την αξία των καλών επιδόσεων. Εξάλλου κατά την διάρκεια ομαδικών Ταξιδιών- Κινήτρων δίνεται η ευκαιρία να ανταλλαχτούν νέες ιδέες και σημαντικές πληροφορίες μεταξύ των πιο πετυχημένων στελεχών.

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Κοινωνική Αλληλεπίδραση

Τα Ταξίδια –Κίνητρα, ιδιαίτερα τα ομαδικά, δίνουν την ευκαιρία στους επιτυχόντες να γνωριστούν καλύτερα και να αναπτύξουν διαπροσωπικές σχέσεις και μάλιστα σε ένα πολύ πιο «χαλαρό» περιβάλλον από αυτό της εργασίας. Επίσης ενισχύουν την κοινή αίσθηση της συλλογικής ταυτότητας, δηλαδή την αίσθηση του «ανήκειν» στην επιχείρηση, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η συνεκτικότητα της ομάδας και το πνεύμα συνεργασίας.

Δημιουργία Κλίματος Ενθουσιασμού

Το Ταξίδι-Κίνητρο δεν είναι μόνο μία ανταμοιβή προς τους επιτυχόντες αλλά θα πρέπει να αξιολογείται και από την άποψη του ενθουσιασμού που δημιουργεί τόσο πριν αλλά και μετά την υλοποίησή του, για αρκετό χρονικό διάστημα. Την περίοδο μετά το ταξίδι-κίνητρο οι συμμετέχοντες είναι τόσο ενθουσιασμένοι που είναι η πλέον κατάλληλη περίοδος να θεσπιστούν νέοι στόχοι και να συζητηθούν καινούργιες ιδέες. Με άλλα λόγια, το Ταξίδι -Κίνητρο έχει την ικανότητα να παρακινεί και μετά την υλοποίησή του μέσω του ενθουσιασμού που έχει δημιουργήσει.

Ενίσχυση της Αφοσίωσης στην Επιχείρηση

Σύμφωνα με τον A. Hampton ²⁰ « είναι γνωστό σε όσους ασχολούνται με την παρακίνηση (motivation), ότι μόλις το 10% του προσωπικού πωλήσεων μίας εταιρίας δουλεύουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους ενώ ένα άλλο 10% φτάνουν μετά βίας ένα ικανοποιητικό επίπεδο. Τα Ταξίδια-Κίνητρα στοχεύουν στο υπόλοιπο 80% το οποίο παράγει μέτρια αποτελέσματα, και του οποίου οι επιδόσεις είναι πιθανόν να βελτιωθούν εάν αντιλαμβάνονται ότι η ανταμοιβή έχει αξία».

Ωστόσο, τα κίνητρα είναι εξίσου απαραίτητα και για την συγκράτηση του 10% των καλών πωλητών και εργαζομένων στην επιχείρηση. Τα Ταξίδια- Κινήτρων

μπορούν να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας εταιρίας στην ανταγωνιστική αγορά εργασίας, αυξάνοντας την αφοσίωση σε αυτήν.

Η αφοσίωση στην εταιρία αφορά και τους διανομείς και αντιπροσώπους που συνεργάζονται με αυτή. Είναι πολύ πιθανό, ο παραγωγός που θα προσφέρει σε αυτούς το «καλύτερο ταξίδι» να επιτύχει αύξηση της ζήτησης των προϊόντων του. Πολλά μάλιστα στελέχη Ταξιδιών Κινήτρων ισχυρίζονται ότι σε ορισμένους κλάδους μπορεί να μεταβάλλεται το μερίδιο αγοράς ανάλογα με την «αξία» του προσφερόμενου ταξιδιού.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι τα Ταξίδια- Κίνητρα μπορούν να εφαρμοστούν για την επίλυση πολλών προβλημάτων των επιχειρήσεων και όχι μόνο για την αύξηση των πωλήσεων όπως πολλοί πιστεύουν. Οποιοδήποτε και αν είναι οι στόχοι της επιχείρησης, τα Ταξίδια-Κινήτρων μπορούν να συντελέσουν στην επίτευξή τους.

2.6 Οφέλη της υποκίνησης ή προβολής μέσω των Ταξιδιών-Κινήτρων για την επιχείρηση

Σε σχέση με άλλες, παραδοσιακές μορφές προβολής (πχ διαφήμιση) ή και προγράμματα υποκίνησης τα ταξίδια κινήτρων παρουσιάζουν τα εξής πλεονεκτήματα ²¹ :

- Αυξάνουν περισσότερο τις πωλήσεις σε σχέση με το κόστος τους: Εάν τα έσοδα από τις πρόσθετες πωλήσεις ξεπερνούν το κόστος του προγράμματος, τότε μπορεί αυτό να θεωρηθεί επιτυχημένο. Επειδή τα προγράμματα Ταξιδιών Κινήτρων είναι συνήθως αυτοχρηματοδοτούμενα, είναι εξ αρχής βέβαιο ότι η αύξηση των πωλήσεων θα υπερκαλύπτει το κόστος τους.

- Η αρχική χρηματική εκροή και ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος είναι ελάχιστοι διότι το μεγάλο μέρος του κόστους δημιουργείται μόνο εάν επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι. Σε άλλες μεθόδους προβολής, όπως η διαφήμιση, το κόστος τους καταβάλλεται από την εταιρία ανεξάρτητα από το αν θα είναι επιτυχημένο ή όχι.
- Ένα πρόγραμμα παρακίνησης εξαιτίας της περιορισμένης χρονικής του διάρκειας, συνήθως παράγει αποτελέσματα άμεσα, επιταχύνοντας την αύξηση των πωλήσεων και την εισροή μετρητών στην επιχείρηση.
- Ένα Ταξίδι -Κινήτρων μπορεί να περιλάβει και κάποια εταιρική διοργάνωση όπως σεμινάριο, παρουσίαση νέων προϊόντων ή meeting.
- Ένα καλοσχεδιασμένο πρόγραμμα μπορεί να επιτύχει περισσότερα από τους αρχικούς του στόχους. Δίνει στο μánατζμεντ την ευκαιρία να επικοινωνήσει καλύτερα με τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους, δίνοντας σημαντική δημοσιότητα και καλή εικόνα προς τα έξω.
- Η διαφήμιση και η διαχείριση του προγράμματος μπορούν να γίνουν με μικρό επιπλέον κόστος.
- Το βραβείο του ταξιδιού αποδίδεται και πληρώνεται μόνο αφού οι στόχοι του έχουν επιτευχθεί. Φυσικά δεν θα το κερδίσουν όλοι οι συμμετέχοντες ωστόσο, οι περισσότεροι θα έχουν εντείνει τις προσπάθειες και θα έχουν βελτιώσει τις επιδόσεις τους προκειμένου να το κερδίσουν.
- Σε πολλές χώρες (συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας) ο τύπος αυτός ταξιδιών εκπίπτει από τη φορολογία των επιχειρήσεων καθώς θεωρούνται στοιχείο κόστους. Συχνά είναι δημοφιλέστερος από τις προμήθειες επί των πωλήσεων, την προσφορά καταναλωτικών προϊόντων ή τα χρηματικά βραβεία τα οποία θεωρούνται μορφή εισοδήματος των εργαζομένων και υπόκεινται σε φόρους .

2.7 Τύποι Ταξιδιών Κινήτρων, Τάσεις

Ο σημαντικότερος παράγοντας που διαφοροποιεί τα ταξίδια κινήτρων από τα κοινά οργανωμένα ταξίδια είναι ο εμπλουτισμός των πακέτων με πρωτότυπες ιδέες.

Θεωρώντας λίγο έως πολύ δεδομένο ότι τα περισσότερα στελέχη επιχειρήσεων σήμερα έχουν τη δυνατότητα να ταξιδέψουν σε κοσμοπολίτικα θέρετρα διακοπών, οι διοργανωτές Ταξιδιών Κινήτρων προσανατολίζονται στην προσφορά διαφοροποιημένων πακέτων, τα οποία θα περιέχουν το στοιχείο του **μυστηρίου**, της **έκπληξης** και της **πολυτέλειας** για τους πελάτες τους. Η **μοναδικότητα** και το «**εξωτικό**» στοιχείο είναι επίσης σημαντικοί θετικοί παράγοντες σε ένα ταξίδι-κίνητρο τις περισσότερες φορές.

Η πρόκληση για τους οργανωτές ταξιδιών κινήτρων είναι να προσφέρουν στους συμμετέχοντες διαφορετικές εμπειρίες από τις καθιερωμένες και να υπερνικήσουν το σύνδρομο «Έχω πάει, Το έχω δει, Το έχω δοκιμάσει». Κάθε πρόγραμμα πρέπει να είναι αυθεντικό, πρωτότυπο και να δημιουργεί ενθουσιασμό έτσι ώστε να αποτελεί όντως κίνητρο. Επίσης θα πρέπει να είναι προσανατολισμένο στις ιδιαίτερες ανάγκες των συμμετεχόντων και τους στόχους της επιχείρησης πελάτη. Για αυτό η δημιουργικότητα και η φαντασία παίζουν σημαντικό ρόλο στον σχεδιασμό και την επιτυχία ενός ταξιδιού κινήτρου. Τα θεματικά “*parties*”, οι θεματικές εκδρομές, οι υπαίθριες εκδηλώσεις, η διασκέδαση, κλασική ή μη, τα σπορ, και οι διάφορες εκπλήξεις είναι στοιχεία «κλειδιά» για την διαφοροποίηση ενός ταξιδιού- κινήτρου.

Νέες τάσεις που παρατηρούνται είναι η προώθηση «**θεματικών πακέτων**» τα οποία περιλαμβάνουν το στοιχείο της περιπέτειας και αφορούν κυρίως σε περιπτώσεις ταξιδιών μεγαλύτερης διάρκειας. Αυτό συμβαδίζει με την γενικότερη ταχεία ανάπτυξη που παρουσιάζει ο «**τουρισμός περιπέτειας**» και την τάση για «ενεργητικές διακοπές» που παρατηρείται διεθνώς, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές διακοπές για ξεκούραση.

Η παραπάνω τάση συνδυάζεται και με αυτή της ανάπτυξης του λεγόμενου «οικοτουρισμού» και το αυξημένο ενδιαφέρον που παρατηρείται,- ιδιαίτερα από άτομα των ανώτερων κοινωνικοοικονομικών στρωμάτων-, για την οικολογία και τις δραστηριότητες στη φύση.

Για κάποια τμήματα της αγοράς, οι «κλασσικού» τύπου **πολυτελείς** διακοπές σε ξενοδοχεία τύπου “resort” που προσφέρουν τις συνήθεις ανέσεις δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Τέτοια άτομα πιθανότατα θα ανταποκριθούν καλύτερα σε ένα ταξίδι για safari και φωτογραφία στην Αφρική, μία «περιπέτεια» στην Αλάσκα, μία κρουαζιέρα με ιστιοφόρο στη Μεσόγειο ή ένα Σαββατοκύριακο για ψάρεμα στη λίμνη Πλαστήρα και διαμονή σε παραδοσιακό οικισμό.

Τα παραπάνω, αν και προϋποθέτουν ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες από την πλευρά των οργανωτών Ταξιδιών -Κινήτρων, ωστόσο αυξάνουν και τα περιθώρια κέρδους τους, καθώς εμπλουτίζουν τα στοιχεία του προσφερόμενου πακέτου και έχουν το στοιχείο της πρωτοτυπίας και της αποκλειστικότητας.

Ένα θέμα που πρέπει να εξετάζεται κατά τον σχεδιασμό ενός ταξιδιού-κινήτρου είναι το αν θα είναι **μονής** ή **διπλής συμμετοχής**²² δηλαδή, το αν οι συμμετέχοντες θα έχουν τη δυνατότητα να πάρουν μαζί τους στο ταξίδι και ένα δεύτερο άτομο. «Πρέπει η εταιρία να μην παραγνωρίζει τη σημασία που έχει η συμμετοχή του συνοδευόντος ατόμου στο ταξίδι. Και μόνο αυτή η συμμετοχή αρκεί για να λειτουργήσει το κίνητρο, ενώ η μη συμμετοχή μπορεί να είναι αντικίνητρο για τη συμμετοχή του υπαλλήλου στο ταξίδι». Επιπλέον, μιας και η διπλή συμμετοχή συνήθως αφορά άτομα της οικογένειας (τον /την σύζυγο), είναι πιθανόν ότι βοηθά στην συγκατάβαση τους και την υπομονή για τα παρατεταμένα ωράρια εργασίας και την αυξημένη προσπάθεια που καταβάλει ο εργαζόμενος ώστε να επιτύχει τον στόχο. Το ταξίδι σε αυτή τη περίπτωση θα

αντιμετωπιστεί ως ανταμοιβή ολόκληρης της οικογένειας για τις θυσίες τους και θα εκφράζει την ευγνωμοσύνη της.

Τη τελευταία δεκαετία παρατηρείται σημαντική αύξηση των Ταξιδιών -Κινήτρων που απευθύνονται σε ολόκληρη την οικογένεια, περιλαμβάνοντας και παιδιά. Σύμφωνα με το Travel Industry Association of America, μεταξύ 1988 και 1998 σημειώθηκε αύξηση 312% στα Ταξίδια- Κίνητρα που συμπεριλάμβαναν παιδιά. Το 1998 έγιναν 32 εκατομμύρια τέτοια ταξίδια, 32% περισσότερα σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο (1997).

Τα περισσότερα από τα παραπάνω προγράμματα δεν είναι μόνο ότι επιτρέπουν την **συμμετοχή των παιδιών** αλλά είναι σχεδιασμένα γι' αυτά, περιλαμβάνουν, δηλαδή, παιδικό πρόγραμμα απασχόλησης και ψυχαγωγίας. Μάλιστα το 1999 ένα τέτοιο πρόγραμμα (The Blind Maker Co, Texas) κέρδισε το "Crystal Award" Society of Incentive Travel Executives στην κατηγορία της «Δημιουργικής Χρήσης Ταξιδιών Κινήτρων για επίλυση προβλημάτων Μάρκετινγκ». Η τάση αυτή εξηγείται από το γεγονός ότι, ο χρόνος με την οικογένεια λείπει από τα περισσότερα στελέχη επιχειρήσεων και επομένως είναι μία ανταμοιβή υψηλής αξίας και εκτίμησης.

Μια άλλη τάση που διαπιστώνεται²³ είναι αυτή της σχετικής ελάττωσης των **ατομικών** (μεμονωμένων) Ταξιδιών-Κινήτρων. Οι επιχειρήσεις φαίνεται να καταφεύγουν συχνότερα στα **ομαδικά** ταξίδια κινήτρων εξαιτίας της ευεργετικής επίδρασης που έχουν στην αύξηση της συνοχής της εκάστοτε ομάδας εργαζομένων, και στην ανταλλαγή απόψεων και ιδεών.

Τα μεμονωμένα Ταξίδια-Κίνητρα είναι συνήθως διπλής συμμετοχής ή οικογενειακά. Τις περισσότερες φορές, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις, οι εργαζόμενοι τα προτιμούν, γι' αυτό και αναπτύχθηκαν πολύ κατά τα τελευταία

χρόνια. Τα κυριότερα πλεονεκτήματά τους για τους εργαζόμενους ή πελάτες είναι:

- Υπάρχει δυνατότητα για συμμετοχή του δικαιούχου στον σχεδιασμό του ταξιδιού. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα ²⁴είθισται ο ίδιος ο εργαζόμενος να επιλέγει το τύπο του ταξιδιού που επιθυμεί σε συνεργασία με κάποιο ταξιδιωτικό πράκτορα και με ένα δεδομένο βέβαια προϋπολογισμό.
- Πολλοί εργαζόμενοι προτιμούν το προσφερόμενο ταξίδι να είναι μακριά από το εργασιακό περιβάλλον, δηλαδή να μην παραβρίσκονται άλλοι συνάδελφοί τους κλπ.
- Υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία στο χρόνο πραγματοποίησης του ταξιδιού.

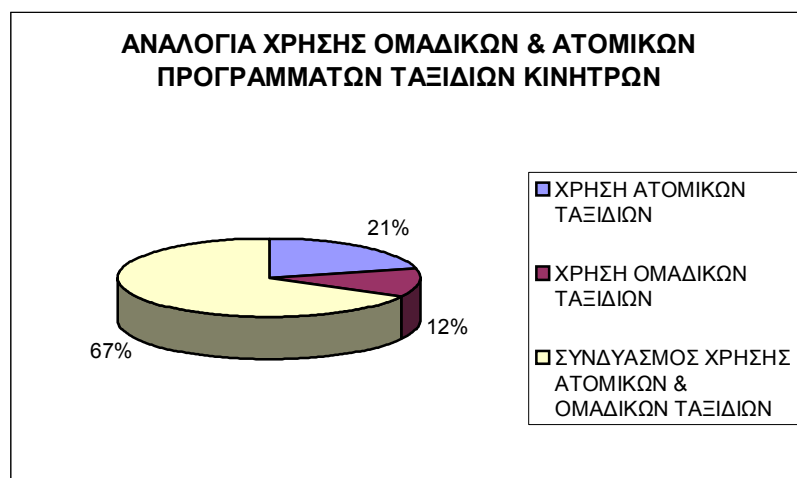
Μία διαδεδομένη μορφή μεμονωμένων Ταξιδιών -Κινήτρων είναι τα **“travel certificates”**. Τα κουπόνια αυτά τα διαθέτουν διάφορες αεροπορικές εταιρίες, ξενοδοχεία ή “incentive houses”, έχουν μία προκαθορισμένη αξία και συνήθως ο δικαιούχος τους μπορεί να τα εξαργυρώσει διαλέγοντας από μία γκάμα ισάξιων εναλλακτικών προορισμών, ξενοδοχείων ή γενικά τουριστικών υπηρεσιών. Τα πιστοποιητικά που διαθέτονται κλιμακώνονται ανάλογα με την αξία τους και οι επιχειρήσεις επιλέγουν με βάση τα χρήματα που είναι διατεθειμένες να πληρώσουν για το βραβείο-κίνητρο. Το μειονέκτημά αυτού του τύπου ταξιδιών κινήτρων είναι ότι πιθανόν οι εργαζόμενοι να τα χρησιμοποιήσουν για πρακτικούς λόγους (π.χ επίσκεψη σε συγγενείς) οπότε χάνουν την ιδιαίτερη αξία τους ως βραβεία. Επίσης θα πρέπει να προέρχονται από αξιόπιστους προμηθευτές για να αποφευχθούν απρόοπτα. Ωστόσο πολλές φορές προτιμώνται διότι δεν απαιτούν ιδιαίτερη οργάνωση και προετοιμασία.

Μία παραλλαγή του παραπάνω τύπου είναι η **προσφορά αεροπορικών μιλίων (air miles)** τα οποία οι δικαιούχοι μπορούν να “εξαγοράσουν” από τα ειδικά προγράμματα για τους πελάτες που ταξιδεύουν συχνά (“Frequent Flyer Programs”) που προσφέρουν οι αεροπορικές εταιρίες. Προϋπόθεση βέβαια

είναι, οι δικαιούχοι να είναι ήδη μέτοχοι σε ένα τέτοιο πρόγραμμα της δεδομένης αεροπορικής εταιρίας.

Με βάση τα παραπάνω, οι εταιρίες που θέλουν να οργανώσουν ένα πρόγραμμα Ταξιδιών -Κινήτρων θα πρέπει να επιλέξουν μεταξύ ομαδικού ή ατομικού τύπου με κριτήριο τους συγκεκριμένους στόχους που έχουν αλλά και τις ιδιαίτερες ανάγκες των ατόμων που θέλουν να παρακινήσουν.

Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει την αναλογία χρήσης ατομικών και ομαδικών προγραμμάτων ταξιδιών κινήτρων ή συνδυασμού και των δύο τύπων.



Διάγραμμα 3: Αναλογία χρήσης ατομικών και ομαδικών προγραμμάτων Ταξιδιών Κινήτρων από τις εταιρείες

Πηγή: Incentive Travel Factbook 2000, S.I.T.E, σελ.11

Παρά το γεγονός ότι ένα Ταξίδι -Κίνητρο είναι κυρίως ένα ταξίδι αναψυχής, πολύ συχνά είναι δυνατόν τα ομαδικά ταξίδια να έχουν και **επιμορφωτικό / ενημερωτικό χαρακτήρα** συνδυάζοντας κάποιο συνέδριο ή meeting. Αυτό συμβαίνει κυρίως για λόγους εξοικονόμησης χρημάτων ή χρόνου όταν οι σχετικοί προϋπολογισμοί των επιχειρήσεων είναι περιορισμένοι. Το φαινόμενο αυτό είναι πολύ διαδεδομένο και ενδεικτικά αναφέρουμε ότι το 69% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα "Annual Incentive Trends Survey:

The New Face Of Incentives” του Corporate Meetings²⁵ and Incentives, συμπεριέλαβαν κάποιο meeting στα Ταξίδια -Κινήτρων. Ο μέσος όρος ωρών που καταλαμβάνουν οι συναντήσεις αυτές σε ένα ταξίδι υπολογίστηκε στις 9.7 ώρες.

Μια άλλη, παρεμφερής με την παραπάνω, τάση είναι η **επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού με πρωτότυπα εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται στη φύση**. Τα προγράμματα αυτά βασίζονται στην «βιωματική μάθηση» όπου μέσω της συμμετοχής σε διάφορα σπορ και δραστηριότητες στη φύση τα στελέχη προσεγγίζουν διάφορα θέματα όπως η συνεργασία, η αντιμετώπιση έκτακτων προβλημάτων, η ηγεσία κλπ. Τα προγράμματα αυτά μπορούν να πραγματοποιούνται παράλληλα με ένα ταξίδι κίνητρο επειδή γίνονται στη φύση και περιλαμβάνουν διάφορες πρωτότυπες δραστηριότητες (ιστιοπλοΐα, rafting, κ.α), επομένως είναι πιο ευχάριστα από ένα κλασσικού τύπου σεμινάριο. Επιπλέον, συνδυάζουν και την τάση για ενεργητικές διακοπές, «οικοτουρισμό» και «τουρισμό περιπέτειας».

Η έρευνα του Corporate Meetings & Incentives “*Annual Incentive Trends Survey: The New Face Of Incentives* “ (Ιανουάριος 2000) έδειξε μεταξύ άλλων και τα εξής ενδεικτικά χαρακτηριστικά και τάσεις :

- Η **μέση διάρκεια** των ομαδικών ταξιδιών είναι 4.8 διανυκτερεύσεις
- Ο **μέσος αριθμός συμμετεχόντων** σε ομαδικά ταξίδια υπολογίστηκε σε 123 άτομα
- Ο **μέσος όρος προγραμμάτων** ταξιδιών κινήτρων σε μία αμερικανική επιχείρηση βρέθηκε 4.4 ανά έτος
- Το **μέσο κατά κεφαλή κόστος** ενός ταξιδιού κινήτρου βρέθηκε στα \$2,466 δολάρια ενώ περίπου 15% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων ξοδεύουν περισσότερο από \$4,000 ανά άτομο. Η ίδια έρευνα έδειξε το μέσο κόστος του ταξιδιού ανάλογα με το είδος του σε:
\$ 4,500 δολάρια ΗΠΑ για ένα ακριβό ταξίδι

\$ 1,854 δολάρια ΗΠΑ για ένα ταξίδι μέσου κόστους

\$ 150 δολάρια ΗΠΑ για ένα χαμηλού κόστους ταξίδι

Αντίστοιχα η Έρευνα του Incentive Federation (2000) έδειξε ότι το μέσο κατά κεφαλή κόστος είναι :

\$1,202 για προγράμματα που απευθύνονται σε καταναλωτές και τελικούς χρήστες

\$ 1,981 για προγράμματα ταξιδιών κινήτρων που απευθύνονται σε πωλητές

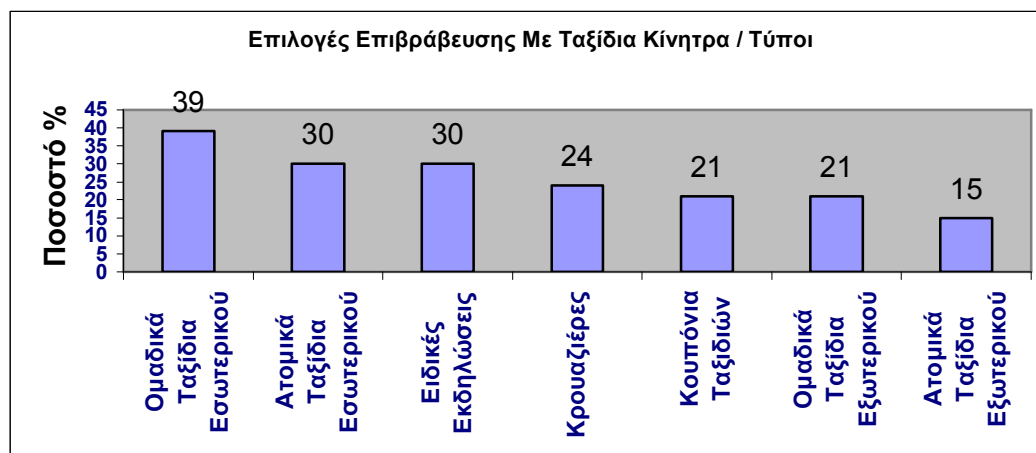
\$ 2,317 για προγράμματα που αφορούν σε διανομείς και αντιπροσώπους

\$ 1,070 για προγράμματα που αφορούν προσωπικό που δεν ασχολείται με τις πωλήσεις (“non sales”)

Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι τα Ταξίδια- Κινήτρων που απευθύνονται σε μεσάζοντες (διανομείς, αντιπροσώπους) είναι τα πιο πολυδάπανα εξαιτίας του οξύ ανταγωνισμού που επικρατεί μίας και αυτοί μπορούν να προωθούν προϊόντα και υπηρεσίες διάφορων παραγωγών. Έτσι, οι εταιρίες δαπανούν πολλά χρήματα προκειμένου να προσφέρουν το πιο «δελεαστικό» ταξίδι

- Παρατηρείται μεγάλη αύξηση στον αριθμό των προγραμμάτων “**non sales**” δηλαδή αυτών που δεν απευθύνονται σε προσωπικό που ασχολείται με πωλήσεις. Ενώ τα προγράμματα που στοχεύουν σε πωλητές είναι 4-5 ετησίως, στους εργαζόμενους στην παραγωγή προσφέρονται 20 προγράμματα, 14 σε υπαλλήλους γραφείου, και 9 προγράμματα κατά μέσο όρο ετησίως στους εργαζόμενους στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D).

Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει τους τύπους Ταξιδιών Κινήτρων που επιλέγουν οι επιχειρήσεις με βάση την έρευνα του Incentive Federation 1997.



Διάγραμμα 4. Επιλογές Επιβράβευσης με Ταξίδια –Κινήτρων

Πηγή: Incentive Federation: *A study Conducted Among Current Users of Merchandise and Travel Items for Motivation/ Incentive Applications* , Incentive Travel Factbook, SITE , New York ,2000

Αν και τα πιο πάνω στοιχεία προκύπτουν από έρευνες σε Αμερικανικές επιχειρήσεις τα ίδια περίπου ισχύουν και για την Ευρώπη. Περίπου τα μισά από τα Ταξίδια- Κίνητρα διαρκούν 4-7 ημέρες, το 40% έως 3 ημέρες και το 10% περισσότερο από 7 ημέρες. Η μεγαλύτερη χρήση γίνεται σε επισιτιστικές υπηρεσίες (68%), διασκέδαση (68%), σπορ και διάφορες δραστηριότητες αναψυχής (59%), εκδρομές (54%) και meetings (38%).²⁶

2.8 Αγορές και Προορισμοί Ταξιδιών Κινήτρων

Με βάση μία έρευνα που διενέργησε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Travel Commission): “European Incentive Travel Survey, 1990”, μεγαλύτερη γεωγραφική αγορά ταξιδιών-κινήτρων, από απόψεως ζήτησης για αυτά, βρέθηκε η Βόρειος Αμερική (8.8 δις. Δολάρια). Στην μέτρηση της ζήτησης αυτής συμπεριλήφθηκαν τα επιμέρους στοιχεία των ταξιδιών δηλαδή η αξία των μεταφορών, των καταλυμάτων, των επισιτιστικών υπηρεσιών, των εκδρομών και της ψυχαγωγίας.

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται η αξία (σε δολάρια) των αγορών (Βόρειος Αμερική , Ευρώπη και υπόλοιπος κόσμος) , η κατάταξή τους βάση αυτής, και γίνεται διαχωρισμός της ζήτησης για ταξίδια εντός και εκτός του τόπου διαμονής. Επίσης φαίνεται η συνολική ζήτηση για ταξίδια κινήτρων.

Πίνακας 6: Αξία των Αγορών Ταξιδιών- Κινήτρων (ζήτηση)

Αγορά / Προέλευση ζήτησης	Σύνολο (δισ.δολ. ΗΠΑ)	Ταξίδια στο Εσωτερικό της αγοράς (δισ.δολ. ΗΠΑ)	Διεθνή Ταξίδια (εκτός της αγοράς προέλευσης) (δισ.δολ. ΗΠΑ)
Βόρειος Αμερική	8.8	5.3	3.5
Ευρώπη	6.4	2.0	4.4
Υπόλοιπες Χώρες	1.7	1.0	0.7
Σύνολο	16.9	8.3	8.6

Πηγή: European Travel Commission, European Incentive Travel Survey,1990

Όπως φαίνεται από τον πίνακα, η Ευρώπη είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αγορά Ταξιδιών -Κινήτρων με την αξία της ζήτησης να ξεπερνά σήμερα τα 6.4 δισ. Δολάρια. Τα ευρωπαϊκά κράτη με την μεγαλύτερη ζήτηση είναι η Μεγάλη Βρετανία, η Γαλλία, η Ιταλία και η Γερμανία στα οποία ο ρυθμός ανάπτυξης της ζήτησης είναι μεταξύ 15-20% ετησίως.

Οι πιο δημοφιλείς προορισμοί ταξιδιών κινήτρων εντός Ευρώπης για τους Ευρωπαίους είναι η Γαλλία, η Ισπανία, η Γερμανία και η Ιταλία και οι δημοφιλέστερες ευρωπαϊκές πόλεις το Λονδίνο και το Παρίσι.

Εκτός Ευρώπης οι προορισμοί που προτιμώνται (από ευρωπαίους) είναι οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, η Καραϊβική, η Νότιος Αφρική και η Ταϊλάνδη ενώ πολύ δημοφιλείς πόλεις /πολιτείες είναι η Νέα Υόρκη, το Τέξας, το Ντουμπάϊ, το Cape Town.

Αντίστοιχα για την Β. Αμερική, οι πέντε πιο δημοφιλείς διεθνείς προορισμοί σύμφωνα με την έρευνα “The New Face of Incentives” του οργανισμού Corporate Meetings and Incentives²⁷ είναι το Μεξικό, η Καραϊβική, οι Βερμούδες, η Μ. Βρετανία, και ο Καναδάς και οι πρώτοι πέντε προορισμοί εσωτερικού η Φλόριντα, η Καλιφόρνια, η Νεβάδα, η Αριζόνα και η Χαβάη.

Η Ελλάδα ως χώρα προορισμού παίρνει ένα πολύ μικρό ποσοστό από τα διεθνή Ταξίδια - Κίνητρα.²⁸ Από την αμερικανική αγορά το μερίδιο που της αντιστοιχεί είναι περίπου 2-3% αν και τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αύξηση των αμερικανών τουριστών στην Ελλάδα.

Από το σύνολο το σύνολο της τουριστικής δαπάνης της Βορείου Αμερικής, περίπου το 6% αντιπροσωπεύει δαπάνες για ταξίδια -κινήτρων.²⁹ Αντίστοιχα το ποσοστό αυτό για την Ευρώπη είναι 2% και 1% για τις υπόλοιπες χώρες του κόσμου. Παράλληλα, η πιο πάνω έρευνα προέβλεπε ανάπτυξη της αγοράς με ρυθμό 13% ετησίως για την επόμενη δεκαετία (1990-2000) οπότε τα ποσοστά αυτά πρέπει ήδη να παρουσιάζονται αυξημένα.

2.9 Προμηθευτές Ταξιδιών Κινήτρων

Τα Ταξίδια-Κίνητρα διαφέρουν από τα συνηθισμένα ταξίδια αναψυχής.

« Η σημασία που έχουν για τους στόχους της επιχείρησης που το προσφέρει και πληρώνει είναι μεγάλη και εξ' αυτής απορρέει και η ιδιαίτερη ευθύνη του ταξιδιωτικού (ή άλλου) γραφείου που αναλαμβάνει την οργάνωση και εκτέλεση ενός τέτοιου ταξιδιού»³⁰. Πρόκειται στην ουσία για ολόκληρα προγράμματα που περιλαμβάνουν κατάλληλο σχεδιασμό, οργάνωση και προβολή του ταξιδιού εντός της επιχείρησης έτσι ώστε καταρχήν να επιτελούν το βασικό τους στόχο, να αποτελούν δηλαδή κίνητρα για την επίτευξη στόχων και να δημιουργούν προσδοκία. Κατόπιν, ακολουθεί το κομμάτι της υλοποίησής τους που θα πρέπει

να είναι άψογη ώστε να δικαιώνει τους κόπους και να είναι αντάξια επιβράβευση τους. Ο δικαιούχος του ταξιδιού εξαιτίας του ότι δεν πληρώνει άμεσα ο ίδιος για το ταξίδι και δεν επιβαρύνεται με την οργάνωσή του, έχει την επιθυμία να λάβει περισσότερες υπηρεσίες και να επωφεληθεί το μέγιστο από την εμπειρία αυτή. Εξάλλου, για να είναι ένα ταξίδι πραγματικό κίνητρο, απαιτεί καλή έρευνα αγοράς ώστε να διαπιστωθούν οι ανάγκες, οι προτιμήσεις, και οι συνήθειες των συμμετεχόντων αλλά και οι στόχοι και οι πολιτικές της επιχείρησης. Μόνο μετά από μία τέτοια έρευνα μπορεί να «εξατομικευτεί» κάθε πρόγραμμα και να πετύχει τους στόχους του.

Με δεδομένα τα παραπάνω, υπάρχουν διάφοροι τύποι γραφείων και εταιρειών που οργανώνουν και πωλούν ταξίδια κινήτρων, ανάλογα με το εύρος των υπηρεσιών που παρέχουν και τη συμμετοχή τους σε καθένα από τα παραπάνω στάδια σχεδιασμού και υλοποίησης των προγραμμάτων³¹ :

- Full Service Incentive Marketing Companies (Εταιρίες Παροχής Ολοκληρωμένων Υπηρεσιών Παρακίνησης & Μάρκετινγκ): Αναλαμβάνουν την προβολή, το προωθητικό υλικό, την οργάνωση και την υλοποίηση διάφορων προγραμμάτων παρακίνησης εντός των επιχειρήσεων (όχι μόνο ταξίδια).
- Full Service Incentive Houses (Γραφεία Παροχής Υπηρεσιών Παρακίνησης): Μοιάζουν με τα πιο πάνω αλλά εξειδικεύονται κυρίως στα προγράμματα με ταξίδια και όχι στην παροχή κινήτρων με την μορφή υλικών δώρων (merchandise).
- Incentive Travel Fulfillment Houses (Γραφεία Υλοποίησης Ταξιδιών Κινήτρων): Αναλαμβάνουν την υλοποίηση των ταξιδιών κινήτρων προσφέροντας περιορισμένες υπηρεσίες προβολής /προώθησης.
- Ταξιδιωτικά Γραφεία που διαθέτουν εξειδικευμένο τμήμα με αντικείμενο τα Ταξίδια-Κίνητρα αλλά δεν παρέχουν υπηρεσίες Μάρκετινγκ

- Destination Management Companies (Γραφεία Διαχείρισης Προορισμών): Σύμφωνα με το Society of Incentive Travel Executives πρόκειται για “τοπικούς οργανισμούς που παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες, πρωτότυπες εκδηλώσεις και υποδειγματική διαχείριση των προσφερόμενων (από τον προορισμό) τουριστικών στοιχείων, βασισμένες στην εις βάθος γνώση του συγκεκριμένου τουριστικού προορισμού και των αναγκών της αγοράς Ταξιδιών Κινήτρων (incentive and motivation market).
- Ταξιδιωτικά Γραφεία “κλασσικού τύπου” τα οποία προσφέρουν τις συνηθισμένες υπηρεσίες οι οποίες μπορεί να αποτελέσουν συστατικά στοιχεία ενός Ταξιδιού Κινήτρου.
- Εταιρίες ναύλωσης σκαφών αναψυχής ή κρουαζιερόπλοιων. Οι εταιρίες αυτές ποικίλλουν από πρακτορεία ναύλωσης μικρών ιστιοπλοϊκών, επιχειρήσεις που διαθέτουν επανδρωμένα μηχανοκίνητα σκάφη (θαλαμηγούς) διαφόρων μεγεθών, έως μεγάλες εταιρίες που διαθέτουν κρουαζιερόπλοια χωρητικότητας εκατοντάδων ή και χιλιάδων ατόμων. Πολλές από αυτές, διαθέτουν ειδικό τμήμα, έμπειρο στην οργάνωση Ταξιδιών -Κινήτρων, ή έστω κάποιο αρμόδιο στέλεχος, καθότι ο επαγγελματικός τουρισμός εν πλω γνωρίζει άνθηση τα τελευταία χρόνια και ενδείκνυται για «ανεπανάληπτα» Ταξίδια -Κίνητρα.
- Αεροπορικές Εταιρίες: Συχνά διαθέτουν εξειδικευμένο τμήμα που ασχολείται με τα Ταξίδια-Κινήτρων και τις εταιρικές συναντήσεις (meetings). Προσφέρουν καλύτερες τιμές για τα ομαδικά ταξίδια, προωθητικό υλικό και επιπρόσθετες ανέσεις κατά την πτήση όπως δώρα, ποτά, ειδικά σαλόνια κ.α. Μερικές φορές στα πακέτα τους περιλαμβάνουν ξενοδοχεία ή ενοικίαση αυτοκινήτων. Επίσης, όπως προαναφέρθηκε διαθέτουν πιστοποιητικά ταξιδιών (travel certificates) σε διάφορα επίπεδα τιμών ανάλογα με την αγοραζόμενη ποσότητα, την απόσταση, την περίοδο του ταξιδιού ή τον τρόπο πληρωμής. Επιπλέον, συνήθως παρέχουν τη δυνατότητα εξαγοράς αεροπορικών μιλίων από τα προγράμματα “Frequent Flyer” ως δώρο από τις εταιρίες στους δικαιούχους των προγραμμάτων.

- Τα Ξενοδοχεία πολυτελείας και κυρίως οι μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων, συνήθως διαθέτουν ειδικά πακέτα για ταξίδια-κινήτρων κυρίως με την μορφή πιστοποιητικών (travel certificates), ώστε να υπάρχει ευελιξία επιλογών για το δικαιούχο (χρόνος ή/ και τόπος αν είναι αλυσίδα). Μπορούν να οργανώσουν ειδικές εκδηλώσεις, θεματικά πάρτι και γενικά να προσφέρουν «κάτι το διαφορετικό» που απαιτεί ένα ταξίδι-κίνητρο.
- Ταξιδιωτικοί Οργανισμοί (Tour Operators) : Τα φθηνά πακέτα διακοπών που διαθέτουν λόγω της διαπραγματευτικής τους δύναμης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ταξίδια κινήτρων κυρίως προς καταναλωτές.
- Προμηθευτές ταξιδιών- κινήτρων μπορούν να θεωρηθούν κατά μία έννοια οι τοπικοί Οργανισμοί Τουρισμού καθώς και τα *Γραφεία Συνεδρίων και Φιλοξενίας* (Convention & Visitors Bureau) εφόσον μπορούν να παράσχουν χρήσιμες συμβουλές, διαφημιστικό υλικό, πληροφορίες και να συστήσουν τι θα μπορούσε να περιληφθεί στο πρόγραμμα με βάση τα στοιχεία προσφοράς του προορισμού.

Βιβλιογραφία 2^{ου} Κεφαλαίου

- ¹ K. Rubin, *Flying High in Travel: A Complete Guide to Careers in the Travel Industry*, John Wiley & Sons, New York, 1986.
- ² R.C Mill & A.M. Morrison, *The Tourism System: An Introductory Text*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs NJ, 1985, σελ. 100
- ³ G. Wason, “The Incentive travel market in Europe”, *Travel and Tourism Analyst*, Vol 3, 1990, σελ. 65
- ⁴ P. Ricci & S. Holland, “Incentive Travel, Recreation as a motivational medium”, *Tourism Management*, Butterworth-Heinmann, September 1992, σελ. 288-296
- ⁵ «Τουρισμός Κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας», *Εφημερίδα Ημερησία: Ετήσια ειδική έρευνα «Συνέδρια- Εκθέσεις»*, Μάρτιος 2001, σελ. 9
- ⁶ Λ. Χυτήρης, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*, Interbooks, Αθήνα, 1996, σελ. 151-183
- ⁷ D.J Cherrington, *Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston, 1989, σελ. 82-109
- ⁸ Χ. Κανελλόπουλος, Μάνατζμεντ, Αποτελεσματική Διοίκηση, International Publishing, Αθήνα, 1990, σελ. 335
- ⁹ Λ. Χυτήρης, ο.π σελ. 175-177
- ¹⁰ R. McIntosh, *Tourism Principles, Practices, Philosophies*, John Willey & Sons, New York, 1984
- ¹¹ P. Ricci & S. Holland, σελ. 292, ο.π.
- ¹² Λ. Χυτήρης, *Τουριστικά Γραφεία: Ίδρυση, Οργάνωση και Λειτουργία*, Interbooks, Αθήνα, 1995, σελ. 146
- ¹³ Annual Incentive Trends Survey: The New Face of Incentives, January 2000, Corporate Meetings & Incentives
- ¹⁴ P. Nolan & V. Alonzo, “Making the Mark”, (άρθρο βασισμένο στην έρευνα του Incentive Federation: *A study Conducted Among Current Users of Merchandise and Travel Items for Motivation/ Incentive Applications*), Incentive Travel Factbook, SITE, New York, 2000, σελ. 14
- ¹⁵ International Travel Agents Training Program, IATTA-UFTAA, Book 4, Unit 9, March 1994 edition
- ¹⁶ “A Study of the Incentive Merchandise and Travel Marketplace”, 2000, www.incentivecentral.org
- ¹⁷ «Τουρισμός κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας», *Εφημερίδα Ημερησία: Ετήσια ειδική έρευνα «Συνέδρια – Εκθέσεις»*, Μάρτιος 2001
- ¹⁸ S. F. Witt, S. Gammon, J. White, “Incentive Travel: Overview and Case study of Canada as a destination for the U.K market”, *Tourism Management*, Butterworth-Heinmann Ltd, September 1992, σελ. 276
- ¹⁹ Society of Incentive Travel Executives, “Incentive Travel in the USA”, *Travel & Tourism Analyst*, September 1986, σελ. 26-36
- ²⁰ A. Hampton, “The UK incentive travel market: a users view”, *European Journal of Marketing*, Vol 21, No9, 1987, σελ. 10-20
- ²¹ International Travel Agents Training Program, IATTA-UFTAA, Book 4, Unit 9, March 1994 edition
- ²² Λ. Χυτήρης, *Τουριστικά Γραφεία: Ίδρυση, Οργάνωση και Λειτουργία*, σελ. 147, ο.π.
- ²³ Incentive Travel Factbook 2000, Society of Incentive Travel Executives, σελ. 10
- ²⁴ Bruce Bolger “Going it Alone: Individual Incentive Travel”, www.info-now.com, 2001, article no 4040
- ²⁵ Incentive Travel Factbook 2000, σελ. 13, ο.π.

²⁶ Editor, Anglo-German Incentive Study :How suppliers are geared to incentives, TW Tagungs-Wirtschaft, May 1991

²⁷ Incentive Travel Factbook 2000, σελ. 12-13, ο.π.

²⁸ Δ. Βλάχος, Περιοδικό Τουρισμός και Οικονομία, Ιανουάριος 1990

²⁹ Leonard J.Lickorish, Carson L. Jenkins, An Introduction to Tourism, Butterworth Heinemann, 1999, σελ. 131

³⁰ Λ. Χυτήρης, Τουριστικά Γραφεία, Ίδρυση Οργάνωση και Λειτουργία, σελ.143, ο.π.

³¹ H. Whitman, "Incentive Houses: What's right for you", Meetings & Conventions, December 1989, σελ.89-90,96

Κεφ. 3 ΓΡΑΦΕΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ **(Destination Management Companies)**

3.1 Εισαγωγή

Με την ραγδαία ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού και την ενδυνάμωση του ρόλου των Tour Operators τα τελευταία 50 χρόνια, ο ρόλος των ταξιδιωτικών γραφείων περιορίστηκε. Ενώ παραδοσιακά ο ταξιδιωτικός πράκτορας είχε το ρόλο του «ειδικού» και του συμβούλου, ο οποίος είχε προσωπική σχέση με τον πελάτη και αναλάμβανε να αναλύσει και να ικανοποιήσει κάθε του ανάγκη, παρακολουθώντας μέχρι τέλους την άψογη υλοποίηση των προγραμμάτων, σταδιακά μετατράπηκε σε «διαφημιστή» τρίτων και λήπτη παραγγελιών. Οι «γρήγορες» και απρόσωπες υπηρεσίες απέκτησαν (για αρκετό τουλάχιστον διάστημα) περισσότερη σημασία από την αντικειμενική και προσωπική ταξιδιωτική πληροφόρηση και συμβουλή. Έτσι, και παράλληλα με την αύξηση του αριθμού των ταξιδιωτικών γραφείων που οδήγησε σε οξύ ανταγωνισμό, οι περισσότεροι τουριστικοί πράκτορες προσαρμόστηκαν στην πιο πάνω λογική. Η εμπειρία, η δημιουργικότητα και η ποιότητα ήρθαν σε δεύτερη μοίρα.

Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται επιβράδυνση της ανάπτυξης του μαζικού τουρισμού και ανάπτυξη νέων εναλλακτικών μορφών. Το γεγονός αυτό έχει δημιουργήσει την ανάγκη και την δυνατότητα για εξειδίκευση των τουριστικών γραφείων σε καθεμία από αυτές τις μορφές. Επίσης, παρατηρείται ταυτόχρονα και αυξημένη ανάγκη για εξατομικευμένες υπηρεσίες και ολοκληρωμένη προσωπική εξυπηρέτηση. Ολοένα και περισσότερα γραφεία διαφοροποιούνται, επωφελούμενα αυτών των ευκαιριών, επικεντρώνοντας τις προσπάθειές τους σε κάποια ή κάποιες μορφές τουρισμού και στοχεύοντας σε

αγορές στόχους με διακριτά χαρακτηριστικά (τουρισμός περιπέτειας, επιχειρηματικά ταξίδια, διοργάνωση συνεδρίων, τουρισμός τρίτης ηλικίας κλπ).

Για τα ελληνικά τουριστικά γραφεία τα παραπάνω έχουν ιδιαίτερη σημασία καθώς η Ελλάδα έχει έναν από τους μεγαλύτερους αριθμούς γραφείων ανά 100.000 κατοίκους, σε σχέση με άλλα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και έναν από τους μεγαλύτερους στην Ευρώπη (7.500)¹. Αυτό φανερώνει τον οξύ ανταγωνισμό που επικρατεί και συνεπώς την αυξημένη ανάγκη για διαφοροποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Προς το παρόν ο Ε.Ο.Τ διακρίνει μόνο δύο κατηγορίες γραφείων : τα γραφεία Γενικού Τουρισμού και τα γραφεία Εσωτερικού Τουρισμού, εκδίδοντας τις αντίστοιχες άδειες.

Με βάση και την έρευνα που έκανε το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (Λ. Αθανασούλης, Αθήνα 2002) και σε ότι αφορά τον Συνεδριακό Τουρισμό ² «αποτελεί κατά κανόνα ένα μόνο από τα αντικείμενα με τα οποία ασχολούνται επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα, οι οποίες ως εκ τούτου αδειοδοτούνται και λειτουργούν με βάση θεσμικές ρυθμίσεις που έχουν θεσπιστεί έχοντας υπόψη τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες όχι των συνεδριακών δραστηριοτήτων ειδικά αλλά άλλων δραστηριοτήτων του τουριστικού τομέα».

« Ως αποτέλεσμα της πλήρους ελευθερίας ενασχόλησης με τον συνεδριακό κλάδο, χωρίς εκ του νόμου να τίθεται καμία προϋπόθεση, αρκετές επιχειρήσεις του κλάδου που θεωρούν ότι έχουν κάνει σημαντικές επενδύσεις και έχουν καταβάλει σημαντικές προσπάθειες για να ανδρωθούν, παραπονούνται ότι πάσχουν από αθέμιτο ανταγωνισμό από πολύ μικρότερες , αυτοσχέδιες τρόπον τινά μονάδες [που λειτουργούν από το σπίτι] και οι οποίες εκτός των άλλων φοροδιαφεύγουν.

Το επιχείρημα-σημειώνει η παραπάνω μελέτη- ότι η ανάπτυξη του συνεδριακού τουρισμού, με συγκριτικά υψηλές απαιτήσεις από άποψη οργάνωσης, εξειδίκευσης ποιότητας και εξοπλισμού, μπορεί να ζημιώνεται από την τελείως ανεξέλεγκτη είσοδο στον κλάδο πολύ μικρών μονάδων, με περιορισμένα μέσα και δυνατότητες και μερικές φορές και με αμφίβολη αξιοπιστία, που μπορεί να αφήνουν δυσμενείς εντυπώσεις στους πελάτες, δεν στερείται βαρύτητας.

Ωστόσο τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες, να δημιουργηθεί κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο και πιστοποίηση των γραφείων που ασχολούνται με την ιδιαίτερη αυτή μορφή τουρισμού.³

Μία μορφή τουριστικών γραφείων που αναπτύσσεται τα τελευταία 20 χρόνια, ανταποκρινόμενη στις νέες συνθήκες, είναι τα Γραφεία Διαχείρισης Προορισμού (“Destination Management Companies”). Με βάση τον ορισμό που δίνεται από το “Society of Executives of Incentive Travel”(SITE) (Νέα Υόρκη) που αριθμεί πάνω από 2.100 μέλη σε περισσότερες από 87 χώρες, «οι επιχειρήσεις αυτού του τύπου διακρίνονται όχι μόνο για τις δημιουργικές τουριστικές υπηρεσίες και το άψογο μάνατζμεντ που προσφέρουν, αλλά κυρίως για την εποικοδομητική συνεισφορά τους στην αγορά Ταξιδιών Κινήτρων και σε αυτή των Meetings (εταιρικές, εμπορικές συναντήσεις)».

Πρόκειται για έναν τύπο τουριστικού γραφείου που, όπως φανερώνει και ή ίδια η ονομασία τους, έχοντας άριστη γνώση ενός συγκεκριμένου τουριστικού προορισμού και των δυνατοτήτων- υπηρεσιών που μπορεί προσφέρει καθώς και των ιδιαίτερων αναγκών της αγοράς Ταξιδιών- Κινήτρων, Συνεδρίων και Meetings, εξειδικεύονται στην παροχή πρωτότυπων, δημιουργικών και ποιοτικών υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες αυτές τις περισσότερες φορές δεν θα μπορούσαν να παρασχεθούν από τα κλασσικά τουριστικά γραφεία (γενικού, εισερχόμενου ή εσωτερικού τουρισμού) υπό την έννοια ότι δεν γνωρίζουν τις

ξεχωριστές ανάγκες της παραπάνω αγοράς ούτε και έχουν την οργάνωση ώστε να ανταποκριθούν σε αυτές με συνέπεια.

Εξάλλου ο ορισμός (κεφ 2.9) περιγράφει αλλά δεν εξαντλεί το προφίλ και τις δραστηριότητες του ιδανικού σύμβουλου μίας DMC* προκειμένου να ανταποκρίνεται επιτυχώς στις ανάγκες των Ταξιδιών Κινήτρων (Incentive Travel), του “Motivation Travel”* και των συνεδρίων. Σύμφωνα με το S.I.T.E (Society of Incentive Travel Executives) Benelux Chapter :

- Θα πρέπει να είναι ένας ειδικός και αφοσιωμένος σύμβουλος ο οποίος να μπορεί να υποστηρίξει τον πελάτη κατά την διάρκεια των διαδικασιών πώλησης και προώθησης των ταξιδιών -κινήτρων , του “motivation travel”, των συνεδρίων ή meetings.
- Θα πρέπει να έχει βαθιά γνώση του τουριστικού προορισμού, εξαιρετικές σχέσεις με τους τοπικούς προμηθευτές και να αποτελεί κρίσιμο και αξιόπιστο συνδετικό κρίκο μεταξύ αυτών και των πελατών.
- Να τηρεί και να σέβεται τις όποιες δεσμεύσεις του προς προμηθευτές ή πελάτες.
- Να μπορεί να παρέχει πρωτότυπα προγράμματα και εκδηλώσεις, και υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε πελάτη. Επίσης να διακρίνεται για την άρτια οργάνωση και επιμελητεία κατά την διάρκεια υλοποίησης των προγραμμάτων.
- Να διαθέτει στους πελάτες κάθε απαραίτητο μέσο /πόρο και την πλήρη υποστήριξη από το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει πριν, κατά την διάρκεια και μετά το πέρας του προγράμματος.

* DMC : Η συντομογραφία που χρησιμοποιείται θα αναφέρεται στις “Destination Management Companies”

* Το Incentive Travel είναι αυτοχρηματοδοτούμενο . Πρώτα πρέπει να επιτευχθεί ο στόχος που έχει ορισθεί και ύστερα δίνεις αυτό που υποσχέθηκες. Αν δεν επιτευχθεί δεν υπάρχει παροχή. Μόνο κάποια έξοδα προώθησης. Ενώ στο Motivation Travel γίνεται το αντίθετο, πρώτα πληρώνεις, ελπίζοντας ότι θα τους

Μία DMC πρέπει διαρκώς να προσπαθεί για :⁴

- Δημιουργική σύλληψη (ιδέες)
- Τέλειο σχεδιασμό
- Άψογη εκτέλεση

Στα πλαίσια αυτής της μελέτης, επιλέχθηκε να εξετασθεί η οργάνωση και λειτουργία αυτού του τύπου γραφείων για τους εξής λόγους:

- Η εξ' ορισμού εξειδίκευση αυτών των γραφείων σε ένα συγκεκριμένο τουριστικό προορισμό αλλά και στην αγορά των Ταξιδιών-Κινήτρων και των συναφών διοργανώσεων σημαίνει ότι τα γραφεία αυτά λειτουργούν κατά κανόνα ως μεσάζοντες μεταξύ των επιμέρους προμηθευτών ενός προορισμού (ξενοδοχεία, εστιατόρια, ιδιοκτήτες χώρων εκδηλώσεων και μεταφορικών μέσων κ.α) και άλλων τουριστικών γραφείων Οργάνωσης Συνεδρίων, Incentive Houses ή άλλου τύπου επιχειρήσεις που είναι σε άμεση συνεννόηση με τον πελάτη –εταιρεία. Με βάση την καθοδήγηση των πελατών τους – γραφείων, τα Γραφεία Διαχείρισης Προορισμού είναι αυτά που θα σχεδιάσουν το «τουριστικό κομμάτι» των Ταξιδιών-Κινήτρων, χρησιμοποιώντας τις σχέσεις με τους τοπικούς προμηθευτές, την εμπειρία και τη δημιουργικότητά τους.

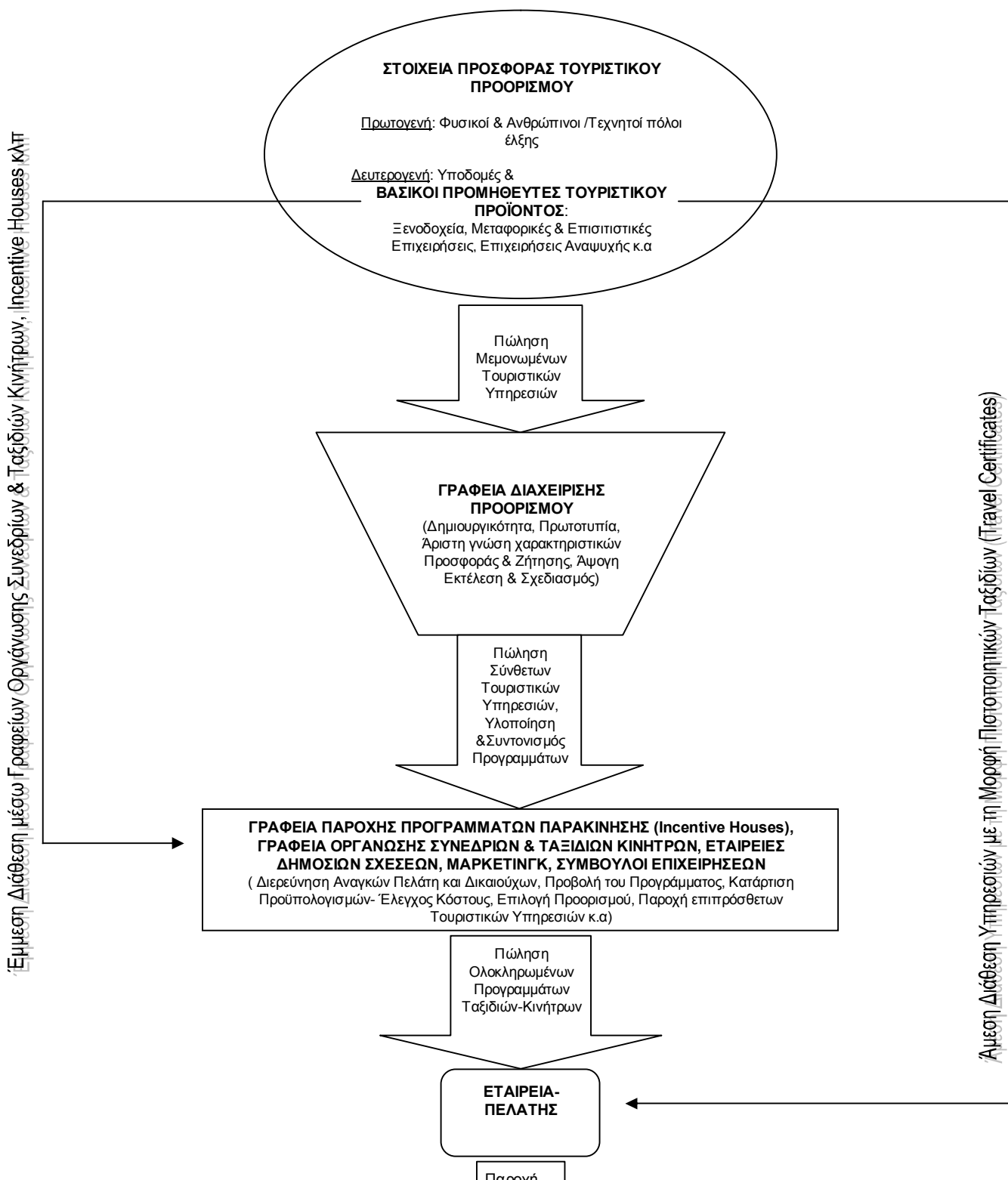
Η παρουσίαση των “Incentive Houses” ή των μεγάλων γραφείων Οργάνωσης Συνεδρίων , εξαιτίας του ότι οι υπηρεσίες που παρέχουν ξεπερνούν το «τουριστικό κομμάτι» των Ταξιδιών-Κινήτρων και εμπλέκονται στις ενδοεπιχειρησιακές λειτουργίες της εταιρίας- πελάτη (μάρκετινγκ, προβολή, οικονομική αξιολόγηση των προγραμμάτων κ.α), κρίθηκε ότι ξεπερνά τους στόχους αυτής της μελέτης. Επιλέχτηκε, δηλαδή, να δοθεί

παρακινήσεις να φτάσουν το στόχο» (Πηγή:Συνέντευξη Tasso Pappas, Μάιος 2001, Travel Daily News)

περισσότερη βαρύτητα στην μελέτη του Ταξιδιού και λιγότερο του Κινήτρου, καθώς οι DMCs ασχολούνται κυρίως με αυτό το “κομμάτι” υπηρεσιών οι οποίες αφορούν άμεσα τους τελικούς χρήστες των ταξιδιών (end user management).

Στον Σχήμα 2 που ακολουθεί, γίνεται μια προσπάθεια να παρουσιαστεί σχηματικά το Κανάλι Διανομής των Ταξιδιών – Κινήτρων ώστε να φανεί καλύτερα η σχέση των επιμέρους εμπλεκόμενων μερών και η συνεισφορά τους στην διαδικασία δημιουργίας ενός τέτοιου ταξιδιού.

Εξάλλου, όπως φαίνεται και στο σχήμα, ακόμα και αν τα Γραφεία Διαχείρισης Προορισμού σε κάποιες περιπτώσεις παρακάμπτονται στην διαδικασία, ωστόσο και πάλι ο σχεδιασμός του τουριστικού μέρους γίνεται από άλλου τύπου γραφεία που πωλούν Ταξίδια-Κινήτρων (Incentive Houses ή τμήματα μεγάλων ταξιδιωτικών γραφείων κλπ). Συνεπώς, η παρουσίασή των Γραφείων Διαχείρισης Προορισμού επιτρέπει κατά την ανάλυση του τρόπου της οργάνωσης, της λειτουργίας τους και των πολιτικών τους να φανούν τα καίρια σημεία στον σχεδιασμό, την οργάνωση, την πώληση και την υλοποίηση των ταξιδιών- κινήτρων σε ότι αφορά ιδιαίτερα το τουριστικό τους μέρος.



- Δεδομένης της τάσης για εξειδίκευση των τουριστικών γραφείων σε συγκεκριμένες μορφές τουρισμού, θεωρήθηκε σκόπιμη η παρουσίαση αυτού του αναπτυσσομένου τύπου γραφείου, που δεν είναι ευρέως διαδεδομένος στην Ελλάδα προς το παρόν.
- Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, τα Γραφεία Διαχείρισης Προορισμού, συνήθως, δεν έχουν άμεσους πελάτες τους τις επιχειρήσεις στις οποίες εφαρμόζονται τα Ταξίδια-Κίνητρα αλλά άλλες μεσάζουσες εταιρίες όπως τα “Incentive Houses”, οι Διοργανωτές Συνεδρίων (Professional Congress Organizers), τα Γραφεία Επιχειρηματικών Ταξιδιών ή άλλα γραφεία. Είναι επομένως ένας «ευέλικτος» τύπος γραφείου με την έννοια ότι, με ορισμένες προϋποθέσεις, μπορεί να λειτουργήσει και εκτός των μεγάλων αστικών κέντρων (μακριά από την εταιρεία-πελάτη) απευθυνόμενο ταυτόχρονα σε μία ευρεία ή και διεθνή αγορά. Συνεπώς, είναι μία επιχείρηση που θα μπορούσε να ιδρυθεί σε περισσότερες τοποθεσίες σε σύγκριση με ένα Incentive House ή ένα γραφείο οργάνωσης συνεδρίων. Με αυτό το σκεπτικό θεωρήθηκε πιο ενδιαφέρον να αναλυθεί, δεδομένων και των ζητούμενων της σύγχρονης ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας (ανάπτυξη νέων προορισμών, διαφοροποίησή και ανανέωση των υπαρχόντων, προσέλκυση τουριστών υψηλότερων εισοδημάτων, αντιμετώπιση της εποχικότητας στην τουριστική απασχόληση κ.α) και της ανάγκης για ανάπτυξη της Ελληνικής περιφέρειας.

3.2 Ίδρυση ενός Γραφείου Διαχείρισης Προορισμού (DMC)

3.2.1 Η Απόφαση για δημιουργία ενός Γραφείου Διαχείρισης Προορισμού (DMC)

Για τη δημιουργία ενός γραφείου “Destination Management” δεν αρκεί, βέβαια, μόνο η τοποθέτησή του στην αγορά ως τέτοιο αλλά και δέσμευση και η επένδυση σε αυτό το ρόλο. Τα κριτήρια που θα χρησιμοποιήσει ένας πελάτης για να επιλέξει μία τέτοια εταιρία για την οργάνωση και την υλοποίηση του προγράμματός της θα είναι τα εξής :

Πίνακας 7: Κριτήρια Επιλογής ενός Γραφείου Διαχείρισης Προορισμού (DMC)

• Ικανότητα άμεσης και αποτελεσματικής ανταπόκρισης στα αιτήματα του
• Ξεκάθαρες, χωρίς εκπλήξεις τρόποι τιμολόγησης των προσφερόμενων υπηρεσιών
• Εμπειρία και καλή γνώση του προορισμού
• Πολύ καλή γνώση της αγοράς των Ταξιδιών Κινήτρων και εταιρικών διοργανώσεων και των μηχανισμών με τους οποίους λειτουργούν
• Εμπειρία, γνώσεις και ικανότητες του μόνιμου προσωπικού
• Δημιουργικότητα, ευελιξία και ικανότητα πρόληψης ανεπιθύμητων καταστάσεων
• Συστάσεις από άλλους πελάτες και καλή φήμη στην τοπική αγορά
• Οικονομική σταθερότητα

Πηγή: Tasso Pappas, To be or not to be a DMC, CITE Thesis ,1996, SITE, σελ.13

Εκτός από τα πιο πάνω κριτήρια στα οποία μια DMC πρέπει να ανταποκρίνεται, θα πρέπει παράλληλα να αναπτύξει την ικανότητα να ανταποκρίνεται και στις προσδοκίες των πελατών. Σύμφωνα με ένα μοντέλο που αφορά τα τουριστικά

γραφεία στο σύνολό τους,⁵ εκτός από τα κριτήρια που αφορούν την παραγωγή της υπηρεσίας (τεχνική ποιότητα) και αυτά που αφορούν την παροχή της (λειτουργική ποιότητα), η αντιλαμβανόμενη από τον πελάτη ποιότητα των υπηρεσιών, προκύπτει από τη σύγκριση της εμπειρίας που αποκτά από τον συνδυασμό των παραπάνω χαρακτηριστικών κριτηρίων με τις προσδοκίες που του είχαν δημιουργηθεί (από διαφήμιση, σχόλια, φήμες και κυρίως από τις ανάγκες του). Ο βαθμός, στον οποίο αυτές πραγματοποιούνται, καθορίζει και το επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως αυτός το αντιλαμβάνεται. Επομένως, στόχος κάθε τουριστικής επιχείρησης θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη σε κάθε στάδιο της διαδικασίας παραγωγής και παροχής της υπηρεσίας. Αυτό σημαίνει επένδυση σε άψυχο και έμψυχο υλικό, υιοθέτηση κατάλληλων πολιτικών, ανάπτυξη συστημάτων, διαδικασιών και μεθόδων, κατάλληλη διοίκηση ανθρώπινων πόρων και βέβαια βαθιά γνώση των αναγκών του πελάτη.

Πολλά γραφεία εισερχόμενου τουρισμού, -εξαιτίας της καλής γνώσης των τουριστικών προορισμών-, θα μπορούσαν πιθανόν να «μεταμορφωθούν» σε DMCs αρκεί να προσάρμοζαν τις πολιτικές τους στις ιδιαίτερες ανάγκες της νέας πελατείας και να ανέπτυσαν τις κατάλληλες στρατηγικές, υπηρεσίες-προγράμματα και στόχους.

Ωστόσο, είτε πρόκειται για ίδρυση ενός νέου γραφείου είτε για μετατροπή ενός ήδη υπάρχοντος σε DMC είναι απαραίτητο να εξεταστούν πρώτα οι δυνάμεις και αδυναμίες του τουριστικού προορισμού σε σχέση με την αγορά-στόχο ώστε να διαφανούν οι προοπτικές της επιχείρησης. Συγκεκριμένα⁶ :

- Εάν ο προορισμός διαθέτει τα απαραίτητα για Ταξίδια-Κινήτρων στοιχεία όπως: υψηλού επιπέδου (πολυτελείς) ανωδομές και υποδομές (ξενοδοχεία, εστιατόρια, μεταφορές και δίκτυα, επικοινωνίες κ.α) και τουριστικούς πόλους έλξης (φυσικούς ή τεχνητούς).

- Εάν έχει έναν ιδιαίτερο, μοναδικό χαρακτήρα (διαφοροποιημένο) ως προορισμός.
- Εάν έχει ελκυστική εικόνα ως τουριστικός προορισμός.
- Εάν έχει προσβάσεις (δίκτυα μεταφοράς).
- Εάν προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές σε σχέση με άλλους κοντινούς προορισμούς.
- Εάν υποστηρίζεται και προβάλλεται από τους τοπικούς ή/ και τον εθνικό οργανισμό τουρισμού ή τα Γραφεία Συνεδρίων & Επισκεπτών (Convention Bureau) εφόσον υπάρχουν.

Με βάση έρευνα που έγινε για λογαριασμό του Υ.ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε⁷ η επιλογή ενός τόπου σαν συνεδριακό προορισμό (Corporate meetings, non Corporate meetings, Incentives, Association meetings) βασίζεται στα εξής ομαδοποιημένα κριτήρια- προϋποθέσεις :

Πίνακας 8: Κριτήρια -Προϋποθέσεις Αγοράς Διεθνών Συνεδρίων

Κόστος	Κρίσιμο*
Μεταφορά	Κρίσιμο
Χώροι Συνεδριάσεων-Ποιότητα	Κρίσιμο
Ποιότητα προσφερόμενων Ξενοδοχείων	Κρίσιμο
Γαστρονομία	Βασικό
Παράλληλες Εκδηλώσεις-Κοινωνική Υποδομή	Βασικό
Φήμη –Image χώρας, συνεδριακού τόπου	Βασικό
Ασφάλεια	Βασικό

*Σε κάθε κριτήριο επιλογής έχει δοθεί ένας χαρακτηρισμός που εκφράζει την κρισιμότητα του, όπου κρίσιμα είναι τα στοιχεία που παίζουν κυρίαρχο ρόλο για την προτίμηση ενός «συνεδριακού» προορισμού και βασικά τα επίσης σημαντικά.

Πηγή : «Στρατηγικό πλαίσιο χωρικών κατευθύνσεων για την ανάπτυξη συνεδριακού τουρισμού και υποδομών γκολφ στην Ελλάδα» Γραφείο Μελετών Ι. Πατέλη, Ιούλιος 1999, σελ. III-3

Επιπρόσθετα θα πρέπει να διερευνηθεί εάν η τοπική αγορά μπορεί να στηρίξει ένα ακόμη γραφείο:

- Πόσες άλλες επιχειρήσεις με το ίδιο αντικείμενο υπάρχουν ;
- Σε ποια σημεία είναι οι ανταγωνιστές δυνατοί ;
- Πώς σκοπεύει το γραφείο να ανταγωνιστεί ; Ποιο θα είναι το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα ;
- Θα ανταγωνιστεί για τις υπάρχουσες αγορές- στόχους ή θα αναπτύξει την αγορά και θα απευθυνθεί σε νέους πελάτες ;
- Διατίθεται να επενδύσει χρόνο και χρήμα μέχρι το γραφείο να αρχίσει να πραγματοποιεί κέρδη ;
- Υπάρχει διαθέσιμο ειδικευμένο προσωπικό ;
- Έχει καλλιεργήσει καλές σχέσεις με τους τοπικούς προμηθευτές ; Είναι διατεθειμένοι να στηρίξουν το νέο γραφείο ;

Πρόκειται στην ουσία για μία ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης (SWOT analysis) που είναι απαραίτητη για την λήψη της απόφασης για είσοδο στην αγορά και για τον καθορισμό της ανταγωνιστικής και γενικής στρατηγικής που θα έχει το γραφείο.

Δεδομένου ότι οι DMCs απευθύνονται σε μία πολλή απαιτητική αγορά-στόχο και ότι η οργάνωση ταξιδιών κινήτρων απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες, πριν την απόφαση για είσοδο σε αυτή την αγορά, οι ενδιαφερόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν ότι είναι πιθανόν ευκολότερο και καλύτερο να είναι πετυχημένοι πράκτορες εισερχόμενου τουρισμού παρά μέτριοι σύμβουλοι σε μία DMC.

3.2.2 Θέσπιση Μακροχρόνιων και Βραχυχρόνιων Στόχων. Κατάρτιση Σχεδίων Μάρκετινγκ και Οικονομικών Πλάνων

Προκειμένου να υπάρχει μία σαφής πορεία της επιχείρησης μέσα στο χρόνο και μία κατάλληλη οργάνωση και διοίκηση των πόρων, είναι απαραίτητη η κατάρτιση τουλάχιστον σχεδίων Μάρκετινγκ και προϋπολογισμών. Στην πιο ιδανική περίπτωση θα πρέπει να καταρτίζεται ολόκληρο το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan).

Ο σχεδιασμός για ένα minimum τριών ετών σε επίπεδο μάρκετινγκ και οικονομικών είναι πάντως αναγκαίος. Θα πρέπει να τμηματοποιείται η αγορά ανάλογα με τον τύπο των προγραμμάτων (incentives, meetings, motivation travel κ.α) και ανά περιοχή-χώρα ή πελάτη. Το περιβάλλον κάθε τύπου αγοράς θα πρέπει να αναλύεται και να προβλέπεται για το χρονικό διάστημα που προβλέπει το σχέδιο. Παράλληλα θα πρέπει να παρακολουθούνται και τα δεδομένα από τα προηγούμενα έτη (εάν υπάρχουν) για να χρησιμοποιηθούν ως μέτρο σύγκρισης και προβλέψεων. Σε αυτό βοηθούν ιδιαίτερα τα διάφορα προγράμματα λογισμικού που χρησιμοποιούνται από τα γραφεία κατ' αρχήν για λογιστικούς σκοπούς αλλά και παράλληλα σαν πληροφοριακά συστήματα που ομαδοποιούν τις πωλήσεις και μπορούν να χρησιμεύσουν σαν στατιστικά εργαλεία.

Ένα ολοκληρωμένο Σχέδιο Μάρκετινγκ θα πρέπει να αναλύει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης, να διερευνάει τις ανάγκες των αγορών -στόχων, να εξετάζει το ευρύτερο οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, να θεσπίζει στόχους και να υποδεικνύει πως θα επιτευχθούν σε μακροχρόνιο ή βραχυχρόνιο περιβάλλον.

Μερικοί από τους βραχυχρόνιους στόχους μπορούν να αφορούν τα εξής θέματα⁸:

- Προσωπικό (προσέλκυση νέων εργαζομένων, εκπαίδευση, κίνητρα)

- Πηγές πληροφοριών για μάρκετινγκ
- Αναγνωρισιμότητα Προϊόντος και Εικόνα που έχει στους καταναλωτές
- Ανάπτυξη των προϊόντων /υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες των πελατών
- Δημιουργικότητα
- Πρότυπα ποιότητας
- Σχέση κόστους-κέρδους των παρεχόμενων προϊόντων /υπηρεσιών
- Αντιμετώπιση της προβολής των ανταγωνιστών
- Προϋπολογισμοί Δαπανών Προβολής
- Δημιουργία νέων επαφών , προσέγγιση δυνητικών πελατών
- Συμμετοχή σε διεθνής εκθέσεις

Ένας πιο μακροχρόνιος σχεδιασμός μπορεί να αφορά θέματα όπως :

- Η στόχοι της στρατηγικής Μάρκετινγκ
- Η ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών
- Η Ολοκλήρωση (κάθετη ή οριζόντια)
- Η ανταγωνιστική στρατηγική
- Η γεωγραφική ανάπτυξη (νέες αγορές-στόχοι ή νέοι προορισμοί)
- Οι επενδύσεις σε νέα τεχνολογία

Εξίσου αναγκαία είναι και η χρηματοοικονομική ανάλυση ώστε να διαπιστώνεται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και να γίνονται προβλέψεις για διάστημα τριών ή πέντε ετών για :

- Τους Ισολογισμούς
- Τις Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσεως
- Τις Χρηματορορές

3.2.3 Πολιτικές, Εταιρικό Προφίλ, Εικόνα

Όπως σε κάθε τύπο επιχείρησης, βασική προϋπόθεση πριν από την έναρξη των εργασιών, είναι να δημιουργηθεί μία σαφής εικόνα των στόχων και των πολιτικών της επιχείρησης και του τρόπου που θα τις εφαρμόσει. Για το σκοπό αυτό παράλληλα με την θέσπιση της στρατηγικής, θα ήταν σκόπιμο να διατυπωθεί η αποστολή (mission statement) του γραφείου ώστε να διαμορφωθεί το εταιρικό προφίλ και να χαραχθούν κατευθυντήριες γραμμές (πολιτικές).

Τα θέματα που πρέπει να συζητηθούν και να παρθούν αποφάσεις αφορούν⁹ :

- Το μέγεθος ή ο τύπος των ταξιδιών κινήτρων (ή /και meetings) που θα αναλαμβάνονται
- Το Μάρκετινγκ
- Η πολιτική τιμών
- Η πολιτική πληρωμών / εξόφλησης των προμηθευτών
- Τα έντυπα του γραφείου
- Ο τρόπος που θα γίνονται οι παρουσιάσεις στους πελάτες
- Η πολιτική πιστώσεων
- Οι αρμοδιότητες του προσωπικού, η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, τα περιθώρια για πρωτοβουλίες
- Τα πρότυπα παροχής και παραγωγής των υπηρεσιών

Επίσης, ιδιαίτερα σημαντική για την προσέγγιση της αγοράς στόχου είναι η δημιουργία μίας κατάλληλης εταιρικής εικόνας που να προβάλλει την εξειδίκευση που υπάρχει στα Ταξίδια-Κινήτρων και τις εταιρικές διοργανώσεις. Η εικόνα διαμορφώνεται στην περίπτωση αυτή, κυρίως, μέσω της διαφήμισης /προβολής αφού οι εγκαταστάσεις δεν παίζουν τόσο μεγάλο ρόλο όσο στα συνηθισμένα τουριστικά γραφεία. Πέρα από τα μέσα της προβολής και το περιεχόμενό τους (που θα αναλυθούν σε επόμενα κεφάλαια) σημαντικότερη είναι η επιλογή της Εμπορικής Επωνυμίας. Θα πρέπει να δηλώνεται μέσω αυτής και κάποιου συνοδευτικού σλόγκαν η ταυτότητα του γραφείου και να διαχωρίζει τη θέση της από τα «κοινά» τουριστικά γραφεία. Αντί για παράδειγμα να λέγεται

X Travel μπορεί να λέγεται *X Concepts* , *X Events* ή *X Incentives* όπου X θα μπορούσε να είναι το όνομα του προορισμού.

3.2.4 Δημιουργία ειδικευμένου τμήματος για Ταξίδια-Κινήτρων

Ακριβώς επειδή η αγορά Ταξιδιών -Κινήτρων έχει διαφορετικές ανάγκες και, αν και αναπτυσσόμενη είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική, απαιτείται έμπειρο και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, κυρίως στην προβολή των τουριστικών υπηρεσιών και την δημιουργία ελκυστικών πακέτων-προσφορών στους πελάτες¹⁰. Μια DMC θα ήταν λάθος να ξεκινήσει την λειτουργία της με ήδη υπάρχον προσωπικό που εκδίδει εισιτήρια ή ασχολείται με τα κοινά γκρουπ τουριστών.

Η απασχόληση με τις προσφορές για ταξίδια-κινήτρων ή meetings είναι χρονοβόρα και απαιτεί έρευνα, δημιουργικότητα, αυτοσυγκέντρωση και κυρίως κατάλληλη εκπαίδευση. Δεν πρόκειται για εργασία ρουτίνας αφού κάθε πρόγραμμα ταξιδιού-κινήτρου έχει ξεχωριστές απαιτήσεις. Η προετοιμασία άλλωστε των προσφορών διαρκεί πολλές φορές πάνω από έναν χρόνο.

Συνεπώς, το οποιοδήποτε γραφείο θέλει να μπει στην αγορά στην αγορά αυτή πρέπει να δημιουργήσει ξεχωριστό τμήμα με κατάλληλο προσωπικό. Είτε πρόκειται για μια αμιγώς DMC ή για ένα γραφείο που αναλαμβάνει και προγράμματα Ταξιδιών -Κινήτρων, το τμήμα αυτό πρέπει να έχει μία δική του ταυτότητα ώστε όλοι να γνωρίζουν ότι εξειδικεύεται σε αυτό το τομέα.

Για την στελέχωση του παραπάνω τμήματος μπορεί είτε να προσλάβει ειδικευμένο προσωπικό είτε να εκπαιδεύσει το ήδη υπάρχον. Υπάρχουν διάφορα σεμινάρια για επαγγελματίες που διοργανώνονται σε διάφορους χρόνους και τόπους από διεθνείς οργανισμούς όπως :

SITE (Society of Incentive Travel Executives), IAPCO (International Association of Professional Congress Organizers), ITMA (Incentive Travel & Meetings Association), ICCA (International Congress and Convention Association), MPI (Meeting Professionals International), PCMA (Professional Convention Management Association). Επίσης η HATTA (Σύνδεσμος των εν Ελλάδι Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Πρακτόρων) διοργανώνει κατά διαστήματα σχετικά σεμινάρια.

Γενικώς, η καταλληλότητα του προσωπικού σε μία DMC είναι καίριας σημασίας, εφόσον πρόκειται συνήθως για μικρές ή μεσαίου μεγέθους εταιρίες, όπου η προσωπικότητα των εργαζομένων διαμορφώνει την ταυτότητα του γραφείου. Εκτός από το θέμα της εκπαίδευσης ιδιαίτερη σημασία έχουν οι καλές εργασιακές σχέσεις και τα κίνητρα που δίνονται στους εργαζόμενους. Θα είναι αδύνατο το προσωπικό να ανταποκριθεί στις ανάγκες της αγοράς κινήτρων χωρίς να έχει κατάλληλη υποκίνηση το ίδιο.

3.3 Το Μάρκετινγκ σε ένα Γραφείο Διαχείρισης Προορισμού

3.3.1 Καθορισμός Αγοράς στόχου

Όπως προαναφέρθηκε οι DMCs συνήθως αναλαμβάνουν διαμέσων άλλου τύπου γραφείων να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν τα ταξίδια-κινήτρων στον προορισμό. Συνεπώς, αν και οι τελικοί χρήστες των υπηρεσιών τους είναι οι δικαιούχοι των ταξιδιών και οι εταιρίες τους, ωστόσο οι πελάτες τους, δηλαδή αυτοί θα επιλέξουν μια DMC, είναι γραφεία όπως :

Incentive Houses (Γραφεία Παροχής Υπηρεσιών Παρακίνησης)

Εταιρίες Συμβούλων Επιχειρήσεων

Γραφεία Διοργάνωσης Συνεδριών και Ταξιδιών-Κινήτρων

Γραφεία Επαγγελματικών-Εμπορικών Ταξιδιών

Διάφορες Ενώσεις

Γραφεία Ειδικού Τουρισμού

Διαφημιστικές Εταιρίες ή Εταιρίες Δημοσίων Σχέσεων

Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν συμβαίνει να συνεργαστούν άμεσα και με τις διάφορες επιχειρήσεις που θέλουν να υλοποιήσουν ένα πρόγραμμα, ειδικά αν η επιχείρηση αυτή διαθέτει εσωτερικό τμήμα για την οργάνωση των ταξιδιών ή το ζητήσει απευθείας από τη DMC.

Ωστόσο, για να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί η στρατηγική Μάρκετινγκ πρέπει εξ' αρχής να αποφασιστεί ποια ή ποιες θα είναι οι αγορές-στόχοι. Η απόφαση αυτή θα στηριχτεί σε διάφορα κριτήρια όπως:

- Η δομή της αγοράς (για παράδειγμα στην Ελλάδα δεν συναντώνται πολλά "Incentive Houses" με τη μορφή και την έκταση που συναντώνται στην Αμερική)
- Η πρόσβαση που έχει το γραφείο (ο επιχειρηματίας ή τα στελέχη του) στις επιμέρους αγορές (δημόσιες σχέσεις, γνωριμίες, προηγούμενες συνεργασίες κ.α)
- Ο τόπος εγκατάστασης του γραφείου. Για παράδειγμα, στην Ελλάδα οι λιγοστές εταιρίες που αυτοχαρακτηρίζονται "Destination Management Companies" θεωρούν στην πλειοψηφία τους ως προορισμό ολόκληρη την ελληνική επικράτεια και εδρεύουν στην Αθήνα. Σε αυτή την περίπτωση είναι ευκολότερο να προσεγγίσουν απευθείας τις επιχειρήσεις τελικούς χρήστες και να οργανώσουν εξ' ολοκλήρου τα προγράμματά τους.
- Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προορισμού (εικόνα, φήμη, υποδομές, ανωδομές, το εύρος του, υποστήριξη της προβολής του από άλλους φορείς κλπ)
- Η απόφαση για την γεωγραφική έκταση της αγοράς. Εάν το γραφείο θέλει να εισέλθει στην διεθνή αγορά ταξιδιών -κινήτρων σίγουρα θα πρέπει να χρησιμοποιήσει μεσάζοντες. Οι στόχοι των ταξιδιών -κινήτρων, οι ανάγκες

της επιχείρησης, η προβολή του προγράμματος, η μέτρηση των αποτελεσμάτων, οι προετοιμασίες, είναι πολύ δύσκολο να γίνουν από τόσο μεγάλες αποστάσεις, χωρίς την υποστήριξη κάποιου μεσάζοντα που θα βρίσκεται κοντά στην επιχείρηση -πελάτη.

- Οι «άγραφοι νόμοι» της αγοράς. Υπάρχει περίπτωση να θεωρηθεί αθέμιτος ανταγωνισμός από τα υπόλοιπα γραφεία η απευθείας εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων (τελικών χρηστών). Θα πρέπει επομένως να εκτιμηθεί από την DMC το αν συμφέρει να έχει τα πιο πάνω γραφεία ανταγωνιστές ή στενοούς συνεργάτες και πελάτες της.

3.3.2 Διαχείριση Βάσης Δεδομένων (πελατολόγιο)

Σήμερα, που οι απαιτήσεις για μειωμένο κόστος, γρήγορη και ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών αυξάνονται, είναι επιτακτική η ανάγκη χρησιμοποίησης και αξιοποίησης της νέας τεχνολογίας για την αυτοματοποίηση των εργασιών των τουριστικών γραφείων. Η ουσιαστική συμβολή της σύγχρονης τεχνολογίας (κυρίως της πληροφορικής) δε βρίσκεται απλά στην μείωση του απαιτούμενου χρόνου διεκπεραίωσης εργασιών ρουτίνας αλλά και στην δημιουργία δυνατοτήτων και ευκαιριών για προσφορά περισσότερων και διαφορετικών υπηρεσιών, σε πολύ λίγο χρόνο, με μικρότερο κόστος, υψηλότερο ποιοτικό επίπεδο και ελάχιστα περιθώρια ανθρώπινου λάθους.¹¹

Έτσι, οι βάσεις δεδομένων με τους πελάτες της DMC που είναι βέβαια απαραίτητες, θα είναι καλό να αναπτύσσονται σε ηλεκτρονική μορφή. Μόνο με αυτό τον τρόπο μπορεί να γίνεται αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των επαφών και των προσπαθειών της προβολής.

Στο εμπόριο υπάρχουν κάποια έτοιμα προγράμματα για βάσεις δεδομένων όπως το Access, το Paradox και το Act τα οποία μπορούν-εφόσον κάποιος στο

γραφείο γνωρίζει τον τρόπο λειτουργίας τους-να προσαρμοστούν στις ανάγκες κάθε επιχείρησης.

Η ανάπτυξη τέτοιων προγραμμάτων από το ίδιο το γραφείο, έχει το πλεονέκτημα ότι η βάση δεδομένων θα είναι ευέλικτη και θα μπορεί να προσαρμόζεται κάθε φορά στις αυξανόμενες ανάγκες του συγκεκριμένου γραφείου. Απαιτείται όμως πολύς χρόνος και κόπος για να αναπτυχθούν.

Ο «κύκλος ζωής -ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων» περιλαμβάνει τα εξής τρία στάδια ¹²:

1. Καθορισμός των Απαιτήσεων. Πρόταση και αξιολόγηση της με τη μέθοδο κόστους ωφέλειας (τεχνική, οικονομική ,χρονική, λειτουργική σκοπιμότητα)
2. Ανάπτυξη του συστήματος :Ανάλυση και Σχεδιασμός, Λειτουργικές Διαδικασίες (τρόπος χρήσης)
3. Εγκατάσταση και Λειτουργία, Μετατροπές και Επίβλεψη

Τα έτοιμα προγράμματα που κυκλοφορούν στην αγορά, αν και αποφεύγουν πολλές από τις πιο πάνω διαδικασίες (χρόνο και κόπο), ωστόσο δύσκολα θα ανταποκριθούν στις πληροφοριακές ανάγκες μίας DMC. Επιπλέον κοστίζουν συνήθως ακριβότερα και είναι λιγότερο ευέλικτα.

Η τελική επιλογή για ανάπτυξη ή αγορά ενός προγράμματος βάσης δεδομένων θα εξαρτηθεί από τον διαθέσιμο χρόνο, τις γνώσεις πληροφορικής και τον διαθέσιμο προϋπολογισμό. Μερικές κατευθυντήριες γραμμές για τις δυνατότητες, που θα μπορούσε να παρέχει ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι οι παρακάτω ¹³ :

- Δυνατότητα συγκεντρωτικής εμφάνισης όλων των ιστορικών στοιχείων **ανά πελάτη** (από τότε που έγινε η πρώτη επαφή μέχρι τα πιο πρόσφατα δεδομένα)

- Δυνατότητα για παρουσίαση των πελατών **με βάση τον τύπο των υπηρεσιών** που προσφέρουν κυρίως (Ταξίδια-Κινήτρων, Meetings, Συνέδρια, Ειδικές Εκδηλώσεις, Μεμονωμένα Ταξίδια κλπ)
- Διαχωρισμός τους σε **Επαφές, Δυνητικούς Πελάτες, Πιθανολογούμενους και Πελάτες**
- Πληροφορίες απαραίτητες για το μάρκετινγκ :
 - Προηγούμενη παραγωγή
 - Αριθμός υλοποιηθέντων προγραμμάτων
 - Αριθμός προγραμμάτων που ακυρώθηκαν και τους λόγους
 - Άτομα Επικοινωνίας εντός των επιχειρήσεων -πελατών (άνθρωποι κλειδιά)
 - Ημερομηνίες, που έγιναν επαφές
 - Ημερομηνίες αποστολής εντύπων και ο τύπος τους (κωδικοί)
 - Πωλητές που εξυπηρετούν κάθε πελάτη
 - Ομαδοποίηση των τελικών χρηστών ανά κλάδο δραστηριότητας π.χ φαρμακοβιομηχανίες, ασφαλιστικές εταιρίες, εταιρίες πληροφορικής
 - Πηγή της πληροφορίας για πιθανό πελάτη (εκθέσεις, οργανισμοί τουρισμού, CVBs, ενώσεις επαγγελματιών κ.α)
 - Βασικά στοιχεία για κάθε πελάτη : τζίρος, αριθμός προσωπικού, υπηρεσίες, ενώσεις στις οποίες ανήκει κ.α

Σε κάθε περίπτωση, η βάση δεδομένων θα πρέπει να διατηρείται συνεχώς ενημερωμένη και να μην παραμένει στάσιμη. Η ενημέρωσή της θα πρέπει να γίνεται από συγκεκριμένα εξουσιοδοτημένα άτομα ώστε να αποφεύγονται σφάλματα, παραλείψεις ή διαφορές στον τρόπο καταχώρισης των στοιχείων. Επίσης απαιτείται η ανάπτυξη κάποιων διαδικασιών για τη συλλογή των στοιχείων (π.χ συμπλήρωση κάποιων φορμών από τους πωλητές, περιοδική επαφή με τους πελάτες κ.α).

3.3.3 Εύρεση και Προσέγγιση πελατών

Όπως αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια της μελέτης, η αγορά Ταξιδιών-Κινήτρων και γενικότερα του επιχειρηματικού τουρισμού είναι μεγάλη και διαρκώς αναπτυσσόμενη και, συνεπώς, υπάρχουν ευκαιρίες για εύρεση πιθανών πελατών. Ωστόσο, στο στάδιο της εισαγωγής στην αγορά, μία νέα DMC θα πρέπει να δείξει υπομονή και επιμονή. Πρόκειται για μία αγορά στην οποία παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο οι στενές επαγγελματικές σχέσεις και η αμοιβαία καλλιέργεια εμπιστοσύνης. Για να δημιουργηθεί αυτό το κλίμα με τους πελάτες θα χρειαστεί χρόνος και πιθανότατα στην αρχή οι προσπάθειες να μοιάζουν μάταιες. Ωστόσο το γραφείο δεν πρέπει να σταματήσει τις προσπάθειές του έτσι ώστε την κατάλληλη στιγμή να είναι υποψήφιο για την ανάληψη της δουλειάς.

Οι πιο πιθανοί λόγοι που θα οδηγήσουν τον πελάτη να απευθυνθεί σε μία «νέα» DMC μπορεί να είναι :

- Οι υπηρεσίες του προηγούμενου συνεργάτη δεν έχουν πλέον την ίδια ποιότητα
- Οι τιμές που προσφέρει είναι πολύ υψηλές
- Δεν υπάρχει πλέον «προσωπική» εξυπηρέτηση
- Δεν έχουν πλέον τον ίδιο τρόπο αντίληψης της δουλειάς (πχ δημιουργικότητα, πρωτοτυπία προγραμμάτων, ιδέες κ.α)

Η προσέγγιση της πιθανής πελατείας επιτυγχάνεται με κατάλληλη προβολή. Για να είναι ωστόσο επιτυχημένη θα πρέπει πρώτα να γίνει κατάλληλη έρευνα των αγορών που θα προσεγγιστούν. Θα πρέπει να αναλυθούν οι ανάγκες και οι συνήθειες των τελικών χρηστών ώστε οι υπηρεσίες που θα προσφέρονται αλλά και ο τρόπος προβολής τους να ανταποκρίνεται άμεσα σε αυτές.

Κατόπιν θα επιλεχτεί το κατάλληλο μείγμα προβολής (διαφήμιση, προσωπική πώληση, δημόσιες σχέσεις και προωθητικές ενέργειες). Βασικοί τρόποι προβολής που χρησιμοποιούνται στην αγορά αυτή είναι : το “direct mailing” («άμεση ταχυδρόμηση» ,με τα φυλλάδια και συνοδευτικές επιστολές), η διαφήμιση κυριότερα σε εξειδικευμένα έντυπα, η συμμετοχή σε διεθνής εκθέσεις, η διαφήμιση στο Internet, η συμμετοχή ως μέλος σε διάφορες ενώσεις όπως το SITE ή το Global Network of Creative DMCs , η προσωπική πώληση (ταξίδια για πωλήσεις), η προσφορά ταξιδιών γνωριμίας στους πελάτες, η δημιουργία ενός site στο Internet.

Οποιοδήποτε μέσον προβολής και αν χρησιμοποιηθεί από την DMC, θα πρέπει πρωταρχικός στόχος της να είναι η προβολή του τουριστικού προορισμού ως προορισμού για ταξίδια-κινήτρων και εταιρικές διοργανώσεις. Ένας κατά τα άλλα πολύ πετυχημένος τουριστικός προορισμός, μπορεί να μην προσφέρεται για την αγορά Ταξιδιών -Κινήτρων. Ο ρόλος της DMC είναι να ανακαλύψει , να συνδυάσει και να παρουσιάσει προϊόντα /υπηρεσίες που να προσελκύσουν αυτή την αγορά. Η αναζήτηση κατάλληλων ξενοδοχείων, εστιατορίων, εγκαταστάσεων, τρόπων ψυχαγωγίας και άθλησης, τοπίων με ιδιαίτερο ενδιαφέρον, είναι τα εργαλεία της DMC για την ανάδειξη ενός προορισμού. Εξάλλου η προβολή είναι σκόπιμο να κατευθύνεται στους μεσάζοντες- ειδικούς της αγοράς παρά στο ευρύ κοινό και να τους πείθει ότι «αυτός είναι ο προορισμός που πρέπει να προτείνουν στους πελάτες τους».

Πάντως, μεταξύ των διάφορων τρόπων προβολής του γραφείου και δημιουργίας νέων επαφών ,ιδιαιτέρα σημασία για τις επιχειρήσεις του κλάδου έχει η συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις με θέμα τον Τουρισμό-Κινήτρων ή γενικά τον Επαγγελματικό τουρισμό και η προσωπική πώληση που γίνεται από τους πωλητές.

Η συμμετοχή σε σχετικές εκθέσεις απαιτεί σωστή προετοιμασία και σχεδιασμό για να είναι επιτυχημένη. Ο σχεδιασμός αυτός δεν αφορά μόνο το γραφείο ως μονάδα αλλά όλους τους εκθέτες που έχουν κοινούς στόχους ως σύνολο.

Συνήθως, για την διευκόλυνση των επισκεπτών, οι εκθέσεις αυτές είναι διαιρεμένες σε τουριστικούς προορισμούς και στο χώρο των παραγωγών υπηρεσιών κινήτρων ώστε ο επισκέπτης αλλά και ο εκθέτης να εντοπίζουν εύκολα και να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς και τους φορείς που τους ενδιαφέρουν. Σε ότι αφορά τα εθνικά περίπτερα, για να υπάρχει προοπτική θετικών αποτελεσμάτων, θα πρέπει να ορίζονται οι κοινοί στόχοι συμμετοχής στην έκθεση. Στη συνέχεια θα πρέπει να αναλυθούν οι κινήσεις που απαιτούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι και να υπολογίζεται το κόστος υλοποίησης του προγράμματος. Κατόπιν, εάν οι επιμέρους εταιρείες διατίθενται να συμβάλουν οικονομικά στο κόστος αυτό, θα πρέπει να εξεταστεί εάν το πρόγραμμα θα αναληφθεί από εξειδικευμένη εταιρία σε τέτοια προγράμματα ή θα υλοποιηθεί από τους ίδιους. Στόχος είναι πάντα η επιτυχημένη προσέλευση επισκεπτών και η προβολή του προορισμού (χώρας) ως κατάλληλου να φιλοξενήσει ταξίδια -κινήτρων, συνέδρια κλπ. Κύρια σημεία που θα πρέπει προετοιμάζονται είναι :

- Η επιλογή ενός θέματος με αντίστοιχο διαφημιστικό λογότυπο
- Χρονοδιαγράμματα διάφορων δράσεων
- Ομάδες εργασίας υπεύθυνες για συγκεκριμένα ζητήματα
- Πρωθητικό υλικό, ελκυστικός σχεδιασμός των περιπτέρων, “stands”, δώρα για τους επισκέπτες κ.α
- Διαφημιστική Καμπάνια για τη προβολή των συμμετεχόντων
- Εκδήλωση ή happening για την προσέλκυση επισκεπτών
- Κανόνες δεοντολογίας, αρμόζοντες τρόποι συμπεριφοράς
- Τρόποι επεξεργασίας των επαφών μετά την έκθεση (“follow up”)

Εκτός από τα παραπάνω που αφορούν τον εθνικό-συνολικό σχεδιασμό που πρέπει να υπάρχει, η DMC θα πρέπει να έχει ενημερώσει και προβάλλει την συμμετοχή της στην έκθεση σε κάθε πιθανό πελάτη. Επίσης θα πρέπει να έχει προετοιμάσει κάποια δείγματα πακέτων για τα ταξίδια-κινήτρων που μπορεί να προσφέρει, αν και ποτέ ένα ταξίδι-κινήτρων δεν θα πουληθεί έτοιμο σαν πακέτο. Απλά τα δείγματα αυτά θα δίνουν μία εικόνα των δυνατοτήτων και του κόστους και θα αποτελούν αφορμή για συζήτηση με τους επισκέπτες.

Οι εκθέσεις είναι μία ευκαιρία για τους συμμετέχοντες να έρθουν σε επαφή με σημαντικούς και πολλούς πελάτες που δε θα είχαν εύκολα την ευκαιρία να συναντήσουν. Για το λόγο αυτό τα στελέχη, που παραβρίσκονται, θα πρέπει να είναι διαρκώς σε επαγρύπνηση, να κάνουν πολλές νέες επαφές και να συλλέγουν πληροφορίες για τους επισκέπτες-πελάτες. Πολύ σημαντικό είναι η επικοινωνία να στοχεύει στα κατάλληλα άτομα δηλαδή στα στελέχη των εταιριών που αποφασίζουν για τον προορισμό του ταξιδιού-κινήτρου και επιλέγουν μία DMC. Γενικά όσα περισσότερα στοιχεία συλλεχθούν για τους πιθανούς πελάτες τόσο πιο ενημερωμένη θα είναι η βάση δεδομένων και θα διευκολύνει έτσι την μετέπειτα επεξεργασία και προσέγγιση.

Εκτός από τις ευκαιρίες για νέες επαφές που πιθανόν να οδηγήσουν σε καινούργια πελατεία, οι εκθέσεις είναι σπουδαία ευκαιρία για να αναπτυχθούν καλύτερες σχέσεις με τους προμηθευτές και να αντληθούν σημαντικές πληροφορίες για τον κλάδο και την τοπική αγορά. Μπορούν επίσης να αναπτυχθούν στρατηγικές συμμαχίες και να γίνουν συμφωνίες για αμοιβαία προώθηση της μίας εταιρίας από την άλλη.

Οι δύο σημαντικότερες και μεγαλύτερες διεθνείς εκθέσεις που αφορούν άμεσα τα Ταξίδια-Κίνητρα είναι :

- **IT&ME** (Incentive Travel & Meeting Executives) Γίνεται στο Σικάγο της Αμερικής (Mc Cormick Place) και φιλοξενεί πάνω από 5.000 εκθέτες και 60.000 επισκέπτες από όλο τον κόσμο.
- **EITBM** (European Incentive & Business Travel & Meetings) Exhibition Διοργανώνεται στην Γενεύη της Ελβετίας (Palexpo) από την Reed Travel Group και σε αυτή συμμετέχουν πάνω από 2.500 εκθέτες εκπροσωπώντας περισσότερες από 112 χώρες.

Επίσης στην Ελλάδα διοργανώνεται από την Comrupress A.E η έκθεση **Meetingreece ICB** (Incentive Convention & Business Travel) που υποστηρίζεται από τον Σύνδεσμο Ελλήνων Επαγγελματιών Διοργανωτών Συνεδρίων (ΣΕΠΟΣ).

Παράλληλα με τις εκθέσεις σημαντικό ρόλο στην προώθηση παίζει η προσωπική επικοινωνία. Για τον λόγο αυτό η DMC θεωρείται απαραίτητο να διαθέτει μία αξια ομάδα πωλητών που θα αναλαμβάνουν να παρουσιάζουν την εταιρία στους πελάτες της και να πωλούν τις υπηρεσίες της. Συνήθως η διαδικασία αυτή απαιτεί ταξίδια στον τόπο όπου βρίσκονται οι πελάτες γι' αυτό και είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και πολυέξοδη. Συνεπώς, απαιτείται πολύ καλή οργάνωση του υλικού που θα παρουσιαστεί (φυλλάδια, προγράμματα, κοστολόγια κλπ) και καλή προετοιμασία των πωλητών και του προγράμματός τους ώστε τα ταξίδια αυτά να είναι όσο το δυνατόν αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα.

Ιδιαίτερη σημασία για τη σωστή προετοιμασία παίζει ο σκοπός του ταξιδιού που μπορεί να είναι :

- Η προσέγγιση μίας εντελώς νέας αγοράς
- Η δημιουργία νέων πελατών σε μία αγορά που ήδη το γραφείο δραστηριοποιείται
- Η διατήρηση της υπάρχουσας πελατείας

Επίσης, πριν την συνάντηση με τον πιθανό πελάτη-εταιρία, ο πωλητής είναι απαραίτητο να εξετάζει το αρχείο με τις οποιεσδήποτε πληροφορίες έχει συλλέξει το γραφείο σχετικά με την εταιρία (προηγούμενες συνεργασίες, εντυπώσεις, συνεργασίες με ανταγωνιστές, προβλήματα κ.α) ώστε να είναι προετοιμασμένος να συζητήσει αποτελεσματικά. Εάν πρόκειται για πελάτες που δεν έχουν προσεγγιστεί ποτέ στο παρελθόν και συνεπώς δεν υπάρχουν τέτοια στοιχεία, θα πρέπει εάν είναι εφικτό να γίνεται μία έρευνα και να συλλέγονται όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες από άλλους παράγοντες της αγοράς. Σκοπός είναι ο πωλητής να είναι σε θέση να κρατήσει ζωντανή την συζήτηση και να μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά οποιαδήποτε πρόκληση.

Σε αντίθεση με τις εκθέσεις όπου «πωλείται ο προορισμός και προωθείται το γραφείο» στην προσωπική πώληση «πωλούνται οι υπηρεσίες του γραφείου και προωθείται ο προορισμός»¹⁴. Συνεπώς στην προσωπική πώληση θα πρέπει να παρουσιάζονται τα ισχυρά σημεία του γραφείου σε σχέση με τον ανταγωνισμό και να προβάλλεται η εικόνα του γραφείου δίνοντας έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται. Εκείνα που κάνουν τον πελάτη να έχει την αίσθηση ότι λαμβάνει ποιοτικές υπηρεσίες είναι όσα σχετίζονται με την λειτουργική διάσταση της ποιότητας,¹⁵ δηλαδή με το πώς παρέχεται η υπηρεσία. Αυτά έχουν κυρίως να κάνουν με το προσωπικό εξυπηρέτησης και αφορούν :

Την άμεση ανταπόκριση και προθυμία του

Την φιλικότητα, ευγένεια και τους τρόπους του

Την φροντίδα και το ενδιαφέρον που δείχνει για τον πελάτη

Την πρωτοβουλία του για να εξυπηρετήσει τον «ασυνήθιστο» ή τον δύσκολο πελάτη

Την ικανότητα και διάθεσή του να λύσει τα προβλήματα του πελάτη

Την εμφάνισή του

Είναι πολύ σημαντικό ανεξάρτητα με τον τρόπο που γίνεται η επαφή με πελάτες (εκθέσεις, προσωπική πώληση, τηλεφωνικώς κ.α), να κρατιέται «ζωντανή» με επικοινωνία (follow up) Αυτό μπορεί να γίνεται με προσωπικές επιστολές, προωθητικό υλικό, ευχαριστήρια γράμματα, προσωπικές συναντήσεις κ.λ.π ανάλογα με τη φύση της επαφής και των πελατών .

3.3.4 Ενημερωτικό- Διαφημιστικό φυλλάδιο (μπροσούρα).

Το ενημερωτικό-διαφημιστικό φυλλάδιο αποτελεί πολύ σημαντικό εργαλείο Μάρκετινγκ και συνεπώς πρέπει να δίνεται έμφαση στην προετοιμασία του.

Σε αντίθεση με τα έντυπα των γραφείων εισερχόμενου τουρισμού, που παρουσιάζουν κυρίως τις υπηρεσίες και τις τιμές που προσφέρουν, τα έντυπα των DMC θα πρέπει να έχουν διαφορετικό προσανατολισμό. Οι περισσότεροι δυνητικοί πελάτες ενδιαφέρονται κυρίως για δύο πράγματα¹⁶ :

- Να πάρουν πληροφορίες (που δεν γνωρίζουν) για τον προορισμό
- Να μην αντιμετωπίσουν προβλήματα στον προορισμό

Συνεπώς το φυλλάδιο πρέπει να ανταποκρίνεται βασικά σε αυτές τις ανάγκες και παράλληλα να παρουσιάζει στους πελάτες το γραφείο.

Θα πρέπει απαραίτητα να περιέχει μία σύντομη παρουσίαση του τουριστικού προορισμού με κάποιες εντυπωσιακές φωτογραφίες από αυτόν. Επιπλέον είναι απαραίτητο να παρουσιάζει την εταιρία, να δίνει πιθανές συστάσεις και θετικές εντυπώσεις από προηγούμενους πελάτες, να παρουσιάζει και με φωτογραφικό υλικό τα στελέχη τα οποία θα εξυπηρετήσουν τον πελάτη και κυρίως να λέει τι μπορεί το γραφείο να προσφέρει για να καλύψει τις ανάγκες του πελάτη. Θα πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσει την εικόνα ενός γραφείου που ο πελάτης μπορεί, χωρίς αναστολές, να εμπιστευθεί και παράλληλα να τονίζει την

εξειδίκευση του γραφείου στον σχεδιασμό και την οργάνωση Ταξιδιών -Κινήτρων και άλλων εταιρικών διοργανώσεων.

Η μπροσούρα επιβάλλεται να προβάλλει την «Εικόνα» που θέλει το γραφείο να έχουν οι πελάτες για αυτή. Θα πρέπει να είναι πρωτότυπη, σοβαρή, με ξεκάθαρα νοήματα, σύντομη και ευανάγνωστη, φτιαγμένη με δημιουργικότητα. Η αναλυτική παρουσίαση των υπηρεσιών και των τιμών τους δεν είναι σκόπιμη καθώς αυτές είναι συνήθως πολλές και σύνθετες και δεν ενδιαφέρουν σε αυτό το πρώτο στάδιο γνωριμίας με τον πιθανό πελάτη. Αυτά θα περιληφθούν σε έναν αναλυτικό κατάλογο τιμών και υπηρεσιών. Μπορεί όμως στη μπροσούρα να παρουσιάζονται περιληπτικά κάποια (2 έως 3) ενδεικτικά προγράμματα ταξιδιών-κινήτρων που να προϋποθέτουν για τις δυνατότητες και ικανότητες που έχει το συγκεκριμένο γραφείο.

3.3.5 Κατάλογος τιμών και υπηρεσιών

Ο αναλυτικός κατάλογος με τις τιμές και την αναλυτική περιγραφή των υπηρεσιών που προσφέρονται είναι απαραίτητος για να μπορεί ο πελάτης που έχει πλέον δείξει ενεργό ενδιαφέρον να έχει μία σαφή εικόνα.

Πρόκειται για λεπτομερή εγχειρίδια με κάθε πιθανή λεπτομέρεια ώστε να μην χρειάζονται περαιτέρω διευκρινήσεις. Η διάρκεια, οι ώρες άφιξης /αναχώρησης, οι περίοδοι για τις οποίες είναι διαθέσιμες οι υπηρεσίες, ποιες επιπλέον δραστηριότητες περιλαμβάνονται στις τιμές κλπ, προϋποθέσεις, περιγραφή των εγκαταστάσεων (ξενοδοχεία, εστιατόρια κλπ) είναι βασικές και απαραίτητες πληροφορίες σε ένα τέτοιο εγχειρίδιο.

Τα θέματα που πρέπει να καλύπτονται θα πρέπει να είναι τουλάχιστον τα εξής¹⁷
:

- Μεταφορές
- Εκδρομές και Ξεναγήσεις
- Ειδικές Εκδηλώσεις (Special Events)
- Θεματικές εκδρομές ή πάρτι
- Ξενοδοχεία
- Συνεδριακοί χώροι και Αίθουσες Εκδηλώσεων (περιγραφή, κατόψεις)
- Εστιατόρια
- Άλλοι χώροι συναντήσεων -εκδηλώσεων
- Διάφορα δώρα που προσφέρονται, εκπλήξεις και διαγωνισμοί
- Διασκέδαση (μουσικά, θεατρικά, χορευτικά σχήματα)
- Αθλητικές Δραστηριότητες και προσφερόμενος εξοπλισμός
- Ενδεικτικά μενού
- Οι όροι των πωλήσεων (προμήθειες, φόροι, προκαταβολές, ακυρώσεις κ.α)
- Η πολιτική επιθεώρησης των εγκαταστάσεων -προμηθευτών (inspection Trips) (εάν δίνεται αυτή η δυνατότητα στον πελάτη, με ποιο τρόπο και ποιος επωμίζεται το κόστος)

Η περιγραφή των θεματικών εκδρομών και των εκδηλώσεων/ τρόπων διασκέδασης που προσφέρονται είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού είναι τα βασικότερα σημεία στα οποία μπορεί μία DMC να διαφοροποιήσει τα ταξίδια-κινήτρων που προσφέρει και να δείξει την δημιουργικότητά της που είναι απαραίτητο συστατικό για την επιτυχία.

Για τις τιμές, που πρέπει να βρίσκονται παραπλεύρως των υπηρεσιών, θα πρέπει να διευκρινίζεται η βάση υπολογισμού τους (κατά άτομο ή αριθμό ατόμων) και εξαιτίας του ότι τα Ταξίδια -Κινήτρων προγραμματίζονται ένα ή και δύο έτη νωρίτερα, θα πρέπει να δίνονται ,αν οι συνθήκες το επιτρέπουν, εγγυήσεις ότι θα παραμείνουν οι ίδιες.

Επιπλέον, θα πρέπει να αποφασιστεί και ο τρόπος διανομής του καταλόγου: σε ποιους θα μοιράζεται και με ποιο τρόπο. Η ταχυδρομική αποστολή του σε κάθε ενδιαφερόμενο ή δυνητικό πελάτη μπορεί να είναι εκτός των δυνατοτήτων του διαθέσιμου προϋπολογισμού ενώ η επιλεκτική διάθεσή του πιθανότατα φανερώνει καλύτερη γνώση της αγοράς.

Κάποιες DMC διαθέτουν αυτό τον κατάλογο και σε ηλεκτρονική μορφή ώστε να διευκολύνουν τους πελάτες. Η παρουσίαση αυτή μπορεί να γίνει με CD ROM ή μέσω ενός site στο Internet ή ακόμα και μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

3.4 Δημιουργία Οικονομικών Προσφορών για Ταξίδια- Κίνητρα

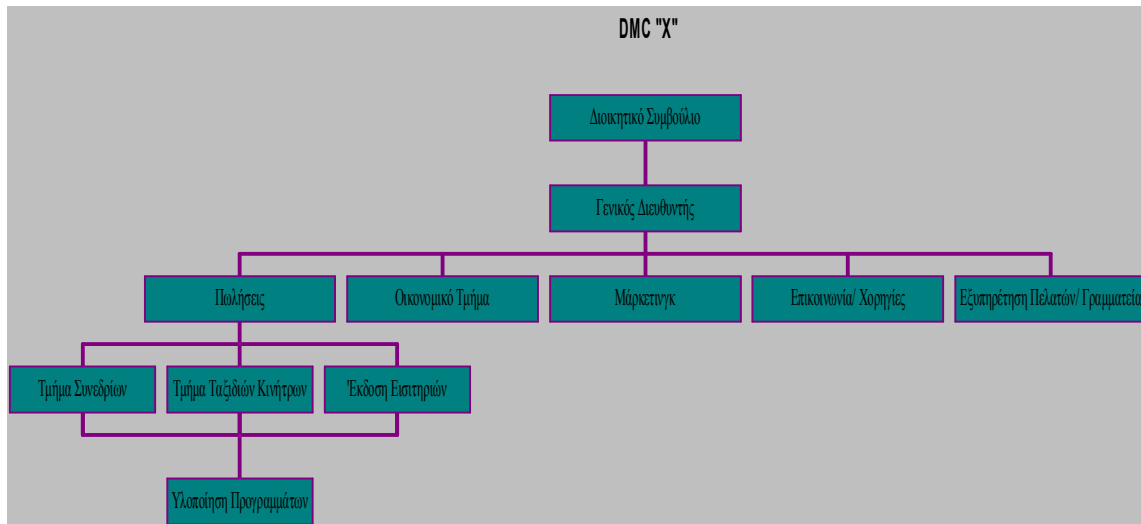
3.4.1 Διαχείριση των Αιτημάτων

Η μελέτη των αιτημάτων των πελατών και η διατύπωση των αντίστοιχων προσφορών έχει ιδιαίτερη σημασία για ένα γραφείο που προσφέρει ταξίδια-κινήτρων. Είναι το πιο κρίσιμο στάδιο για να ολοκληρωθεί η πώληση αφού από τις προτάσεις που γίνονται αξιολογείται η δημιουργικότητα, η πρωτοτυπία, η αντιλαμβανόμενη αξία σε σχέση με την τιμή (value for money) και γενικά η ανταπόκριση στις ανάγκες του συγκεκριμένου πελάτη.

Με την δημιουργία των προσφορών-προτάσεων χρειάζεται να ασχολείται αρμόδιο και εκπαιδευμένο προσωπικό του γραφείου που να έχει τις ικανότητες και το know-how να οργανώνει τα προγράμματα.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι συνήθως η οργανωτική δομή των γραφείων που ασχολούνται με συνεδριακό τουρισμό ή τουρισμό κινήτρων είναι :

- Το συνεδριακό τμήμα ή / και τμήμα Ταξιδιών Κινήτρων. Αυτά τα ξεχωριστά τμήματα ασχολούνται με την μελέτη και ανάλυση των αιτημάτων των πελατών για προγράμματα και υπηρεσίες και την ανάλογη με αυτά διατύπωση προσφορών
- Το τμήμα πωλήσεων. Είναι υπεύθυνο για την εύρεση και προσέγγιση των πελατών. Στόχος του είναι να φέρνει αιτήματα από τους πελάτες στο τμήμα Ταξιδιών -κινήτρων προς επεξεργασία. Κατόπιν παραλαμβάνει από το πιο πάνω τμήμα τις συγκεκριμένες προτάσεις και επιδιώκει να τις πωλήσει.
- Το Τμήμα Μάρκετινγκ ασχολείται με την διερεύνηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του γραφείου και καταρτίζει το σχέδιο Μάρκετινγκ ώστε η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και να μπορεί να προσφέρει νέες υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Επίσης φροντίζει για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του προγράμματος προβολής. Σε πολλά γραφεία που ασχολούνται κυρίως με συνέδρια υπάρχει ξεχωριστό τμήμα Διαφήμισης και Τύπου για να εξασφαλίζεται η πρόσβαση και η ενημέρωση του τύπου για τα συνέδρια.
- Τμήμα Κράτησης Εισιτηρίων (Ticketing) Βρίσκεται σε ευθεία γραμμή με το τμήμα Ταξιδιών Κινήτρων και Συνεδρίων καθώς είναι συστατικό στοιχείο της επιτυχίας υλοποίησης ενός προγράμματος.
- Οικονομικό Τμήμα
- Γραμματεία
- Τμήμα Χορηγιών (ιδιαίτερα για τα συνέδρια)
- Courier: Αναλαμβάνει τις διάφορες εξωτερικές εργασίες του γραφείου, όπως την διανομή των εισιτηρίων, τις εισπράξεις και πληρωμές προς τράπεζες, προμηθευτές και πελάτες κ.α



Διάγραμμα 5: Ενδεικτικό Οργανόγραμμα Γραφείου Οργάνωσης Συνεδρίων & Ταξιδιών Κινήτρων

Φυσικά, ανάλογα με το μέγεθος του γραφείου, τον τύπο του, το διαθέσιμο προσωπικό και τις ικανότητές του, το μερίδιο αγοράς, την πολιτική του ή τις επιμέρους αγορές στις οποίες απευθύνεται η παραπάνω δομή μπορεί να διαφέρει. Μπορεί, για παράδειγμα, το τμήμα που ασχολείται με την διατύπωση προσφορών να υποδιαιρείται σε γεωγραφικές αγορές εάν αυτό κρίνεται σκόπιμο ή στο είδος των ζητούμενων υπηρεσιών (π.χ meetings, ταξίδια-κίνητρα, ειδικές εκδηλώσεις κλπ). Αντίστροφα, μπορεί κάποια από τα παραπάνω τμήματα να «συγχωνεύονται» όταν πρόκειται για μικρής εμβέλειας γραφείο οπότε οι δραστηριότητες των πωλήσεων και του Μάρκετινγκ να αναλαμβάνονται για παράδειγμα από την Διεύθυνση του γραφείου, τον ιδιοκτήτη του ή τον προϊστάμενο του τμήματος Συνεδρίων.

Πάντως είναι σκόπιμο να υπάρχει ένας συγκεντρωτικός έλεγχος των εισερχόμενων αιτημάτων ώστε αυτά με την σειρά τους να διανέμονται στο κατάλληλο και αρμόδιο προσωπικό χωρίς σφάλματα και καθυστερήσεις. Ο κάθε φάκελος-αίτημα θα πρέπει κατόπιν να αναλαμβάνεται από ένα συγκεκριμένο

άτομο που θα διαχειρίζεται όλη την επικοινωνία με τον πελάτη, από τη στιγμή της πώλησης έως και την υλοποίηση του προγράμματος αλλά και μετά από αυτή, για να μάθει τις εντυπώσεις, και να ευχαριστήσει τον πελάτη για την συνεργασία.

Επίσης θα πρέπει άμεσα να καταχωρούνται διάφορες βασικές πληροφορίες για κάθε αίτημα και να παρακολουθείται η εξέλιξή τους. Προτιμότερο βέβαια είναι η καταχώρηση αυτή να γίνεται σε ηλεκτρονικό υπολογιστή.

Τέτοιες βασικές πληροφορίες είναι :

- Η ημερομηνία που έγινε το αίτημα
- Η ημερομηνία που δόθηκε η προσφορά -πρόταση
- Το στάδιο στο οποίο βρίσκεται το αίτημα (εάν απαντήθηκε, αναμένεται απάντηση ή επιβεβαιώθηκε η προσφορά, ακυρώθηκε, είναι στο στάδιο της υλοποίησης κλπ)
- Το είδος του προγράμματος (ταξίδι-κίνητρο, συνάντηση (meeting), συνέδριο ή άλλο)
- Προμηθευτές των υπηρεσιών (ξενοδοχεία, εστιατόρια κ.α)
- Προθεσμία απάντησης στους επιμέρους προμηθευτές και προθεσμία επιβεβαίωσης από τον πελάτη
- Η ημερομηνία επόμενης προγραμματισμένης επαφής με τον πελάτη
- Προϋπολογισμός της αξίας του προγράμματος
- Προϋπολογισμός των εσόδων για το γραφείο
- Υπεύθυνο στέλεχος για τον συγκεκριμένο πελάτη
- Τρόπος που έγινε η επαφή (π.χ σύσταση από τον τοπικό οργανισμό τουρισμού, έκθεση κλπ)

Τα παραπάνω στοιχεία εκτός του ότι επιτρέπουν στο γραφείο να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή την εξέλιξη που έχει κάθε αιτούμενο πρόγραμμα, επιτρέπουν την εξαγωγή χρήσιμων στατιστικών στοιχείων και συμπερασμάτων όπως :

- Μέγιστος, ελάχιστος και μέσος χρόνος ανταπόκρισης σε ένα αίτημα
- Αριθμός ή αξία προγραμμάτων τα οποία είναι υπό επεξεργασία σε δεδομένη χρονική περίοδο και από ποια στελέχη
- Αριθμός προγραμμάτων που επιβεβαιώθηκαν ή υλοποιήθηκαν
- Αριθμός προγραμμάτων ανά πελάτη ή εργαζόμενο
- Περίοδοι αιχμής

3.4.2 Ανάλυση των αιτημάτων

Μετά την λήψη ενός αιτήματος πελάτη για σχεδιασμό μίας πρότασης - προγράμματος, απαιτείται προσεκτική ανάλυση του, ώστε να γίνει μία ελκυστική και ενδιαφέρουσα πρόταση. Η απάντηση σε ένα αίτημα θα πρέπει να είναι άμεση (συνήθως 1 έως 5 ημέρες maximum) και ήδη από την πρώτη παρουσιάσή της θα πρέπει να μπορεί να προσελκύσει την προσοχή του πελάτη ώστε να δώσει την συγκατάθεσή του για περαιτέρω επεξεργασία του αιτήματος.

Σε πρώτη φάση μία DMC θα πρέπει να αποσαφηνίσει εάν ο πελάτης ενδιαφέρεται μόνο για τον συγκεκριμένο προορισμό ή πιθανόν το ίδιο αίτημα μπορεί να έχει γίνει και σε άλλες DMC για διαφορετικούς προορισμούς. Εάν ο πελάτης ενδιαφέρεται αποκλειστικά για τον προορισμό όπου εξυπηρετεί η DMC τότε αυτό είναι ήδη ένα πλεονέκτημα για το γραφείο.

Ανεξαιρέτως, πριν την διατύπωση κάποιας προσφοράς θα πρέπει να γίνει μία ανάλυση του ανταγωνισμού (Competitive Analysis) και να δοθούν απαντήσεις για:

- Ποιος είναι ο πελάτης (άλλο γραφείο ή /και εταιρεία –πελάτης)
- Ποιοι είναι οι τελικοί χρήστες- δικαιούχοι του προγράμματος
- Ποιοι προορισμοί είναι ανταγωνιστικοί για το πρόγραμμα
- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές της DMC

- Ανάλυση δυνάμεων και αδυναμιών σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σημεία διαφοροποίησης

Τα παραπάνω θα πρέπει να συνδυαστούν με μία βαθύτερη διερεύνηση των αναγκών του πελάτη και του τελικού χρήστη. Ειδικά για την εταιρία -τελικό χρήστη η συγκέντρωση και μελέτη όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών είναι κρίσιμη για να ανταποκριθεί η πρόταση στις ανάγκες της. Επειδή συχνά μεταξύ της DMC και της εταιρίας μεσολαβεί κάποιο άλλο γραφείο (incentive house κλπ), η συγκέντρωση αυτών των πληροφοριών δεν είναι εύκολη καθώς δεν μπορεί να γίνει πάντα με άμεσο τρόπο. Ωστόσο είναι λογικό το γραφείο που μεσολαβεί να έχει συγκεντρώσει στοιχεία όπως¹⁸ :

- Ποιο είναι το αντικείμενο εργασιών της εταιρίας-τελικού χρήστη ;
- Σε ποιους προορισμούς έχει παλαιότερα οργανώσει αντίστοιχα προγράμματα ταξιδιών-κινήτρων ;
- Ποιο είναι το θέμα του προγράμματος ταξιδιών -κινήτρων ;
- Με ποιο τρόπο ή μέσα προωθείται το πρόγραμμα εντός της επιχείρησης ;
- Πρόκειται για κίνητρο για αύξηση των πωλήσεων ή άλλου τύπου ;
- Σε ποιους θα απευθύνεται το πρόγραμμα (πωλητές, αντιπροσώπους, καταναλωτές κ.α) ;
- Θα είναι μονής ,διπλής ή οικογενειακής συμμετοχής ;
- Οι δικαιούχοι θα γνωρίζονται μεταξύ τους ;
- Που ταξιδεύουν συνήθως ;
- Τι είδους δραστηριότητες περιλάμβαναν τα Ταξίδια-Κίνητρα που οργανώθηκαν στο παρελθόν ; Σε τι τύπου καταλύματα έμειναν ;
- Ποιος είναι ή ήταν στο παρελθόν ο διαθέσιμος προϋπολογισμός της εταιρίας κατά άτομο (συμμετέχοντα) ;
- Πως κατανεμήθηκαν οι παραπάνω δαπάνες (διασκέδαση, διαμονή, διατροφή κλπ) ;
- Είναι η εταιρία- τελικός χρήστης συστηματικός πελάτης του γραφείου που μεσολάβησε ή είναι η πρώτη φορά που συνεργάζονται ;

- Πόσοι προορισμοί προτάθηκαν και ποιοι ;
- Πόσες άλλες DMC ανταγωνίζονται για το ίδιο πρόγραμμα ;
- Ποια είναι η προθεσμία για την υποβολή της πρότασης ;
- Πότε θα ληφθεί η απόφαση για την αποδοχή της πρότασης ;

Πιθανότατα να μην είναι δυνατόν να δοθεί απάντηση σε όλα τα παραπάνω ερωτήματα, ωστόσο όσο περισσότερες πληροφορίες είναι διαθέσιμες τόσο πιο «εξατομικευμένο» (customized) θα είναι το πρόγραμμα και συνεπώς πιο επιτυχημένο. Από τα παραπάνω θα κριθεί σε μεγάλο βαθμό η μοναδικότητα και η πρωτοτυπία του Ταξιδιού -Κινήτρου που όπως αναφέρθηκε είναι κρίσιμα χαρακτηριστικά του. Εξάλλου, όταν πλέον έχει καλλιεργηθεί η σχέση με τον πελάτη και υπάρχει συστηματική συνεργασία, η DMC είναι σε θέση να γνωρίζει καλά πολλά από τα παραπάνω τόσο για τον πελάτη της αλλά και για τον τελικό χρήστη του προγράμματος (εάν και αυτός είναι συστηματικός πελάτης του προηγούμενου), λόγω των επαναλαμβανόμενων επιτυχημένων συνεργασιών.

Η ανάλυση των αναγκών, των συνηθειών και των στόχων της εταιρίας και των συμμετεχόντων σε αυτά τα προγράμματα εργαζομένων της, είναι κοινό και απαραίτητο στάδιο στην προετοιμασία ταξιδιών-κινήτρων, όποιος και αν είναι ο τύπος του γραφείου που τα σχεδιάζει. Ανεξάρτητα από το εάν πρόκειται για DMC, Γραφείο Οργάνωσης Συνεδρίων και Επιχειρηματικών Ταξιδιών, Incentive House ή άλλο γραφείο η ανάπτυξη ενός προγράμματος Ταξιδιών Κινήτρων απαιτεί μία έρευνα σχετικά με τον πελάτη -τελικό χρήστη ώστε πραγματικά να μπορεί να πραγματοποιήσει τον σκοπό του, δηλαδή να παρακινήσει.

3.4.3 Παρουσίαση των προσφορών

Η παρουσίαση μίας πρότασης για ένα πρόγραμμα ταξιδιών -κινήτρων μπορεί να έχει δύο μορφές :

A) Συνοπτική παρουσίαση του προγράμματος

B) Ολοκληρωμένη παρουσίαση (λεπτομερής)

Για την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού-κινήτρου υπάρχουν τρεις κύριοι τρόποι¹⁹:

- Η ίδια η εταιρία πελάτης έχει προαποφασίσει τον προορισμό και την διάρκεια του ταξιδιού και απευθύνεται στο ταξιδιωτικό γραφείο για να ζητήσει τη σχετική προσφορά ή για να του αναθέσει την οργάνωση και εκτέλεση αυτού του ταξιδιού.
- Η εταιρία δεν έχει αποφασίσει τον προορισμό, γνωρίζει μόνο περίπου το συνολικό κόστος που είναι διατεθειμένη να πληρώσει και απευθύνεται στο ταξιδιωτικό γραφείο για να πάρει προσφορές.
- Ο ταξιδιωτικός πράκτορας (μεσάζοντας ή DMC) απευθύνεται στην εταιρία και προσπαθεί να την πείσει να χρησιμοποιήσει τον θεσμό του ταξιδιού - κινήτρου, στο πλαίσιο των μεθόδων προώθησης των προϊόντων της. Στην περίπτωση της DMC προσπαθεί να προωθήσει στον μεσάζοντα τον

τουριστικό προορισμό όπου δραστηριοποιείται παρουσιάζοντας ελκυστικές προτάσεις.

Ανάλογη με τις παραπάνω περιπτώσεις θα είναι η μορφή της προσφοράς-πρότασης. Στην πρώτη και δεύτερη περίπτωση, όπου το αίτημα έχει συγκεκριμενοποιηθεί η πρόταση θα πρέπει να είναι ολοκληρωμένη και λεπτομερής ενώ στην τρίτη περίπτωση όπου δεν υπάρχει συγκεκριμένο αίτημα από πελάτη η πρόταση μπορεί να είναι περιληπτική και να τονίζει την δημιουργικότητα του γραφείου και την μοναδικότητα /διαφοροποίηση του προορισμού.

Μίας ολοκληρωμένη πρόταση περιλαμβάνει τα εξής βασικά μέρη²⁰ :

1) Μία εισαγωγική επιστολή όπου αιτιολογούνται οι επιλογές του προγράμματος-πρότασης. Με την επιστολή αυτή επιχειρείται η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και αφοσίωσης μεταξύ της DMC και του πελάτη, καθώς αναπτύσσονται οι ανάγκες και τα αιτήματα του πελάτη και παρουσιάζονται οι προτεινόμενες λύσεις. Η DMC θα πρέπει να δείξει τον ενεργό και δημιουργικό της ρόλο χρησιμοποιώντας τις γνώσεις που διαθέτει, προτείνοντας εναλλακτικές λύσεις, απορρίπτοντας ανέφικτα αιτήματα και εξηγώντας τους λόγους για τους οποίους πιθανόν δεν μπορούν να υλοποιηθούν. Στην επιστολή αυτή είναι επίσης σκόπιμο- εάν δεν υπάρχει προηγούμενη συνεργασία -να γίνεται μία σύντομη παρουσίαση του γραφείου και να περιλαμβάνονται συστάσεις από προηγούμενα προγράμματα που υλοποιήθηκαν.

2) Μία συνοπτική παρουσίαση του προγράμματος σε μορφή πίνακα. Η παρουσίαση αυτή επιτρέπει στον πελάτη να έχει μία γρήγορη εικόνα των βασικών συστατικών στοιχείων του προγράμματος ανά ημέρα και ώρα ώστε να μπορεί να γίνει μία αρχική εκτίμηση του.

3) Το πρόγραμμα πλήρως και λεπτομερώς ανεπτυγμένο. Σε αυτό το μέρος θα πρέπει να γίνεται ακριβής περιγραφή των διάφορων χώρων και εγκαταστάσεων, των δείπνων, των εκδηλώσεων, των εκδρομών κλπ. Οι περιγραφές θα πρέπει να είναι ελκυστικές αλλά ποτέ υπερβολικές. Επιπλέον, εάν οι ημερομηνίες υλοποίησης του προγράμματος είναι γνωστές θα πρέπει να εξακριβώνεται η διαθεσιμότητα των διάφορων χώρων ώστε να μην δίνονται ανέφικτες υποσχέσεις.

4) Ένα προϋπολογιστικό φύλλο με πλήρη ανάλυση των στοιχείων του κόστους. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τον πελάτη (μεσάζοντα και εταιρία -τελικό χρήστη) να μπορεί αμέσως να εκτιμήσει το κόστος μίας πρότασης. Αυτό μπορεί να γίνει εφικτό με την κατάλληλη παρουσίαση.

Το πρόγραμμα θα πρέπει να διαιρείται στις επιμέρους υπηρεσίες και δραστηριότητες και κάθε μία να κοστολογείται χωριστά (εάν είναι εφικτό ανά άτομο). Κατόπιν, εάν ο αριθμός των συμμετεχόντων είναι περίπου γνωστός, το κόστος θα πρέπει να πολλαπλασιάζεται με αυτόν και να παρουσιάζεται ένα συνολικό κόστος ανά υπηρεσία. Η παρουσίαση αυτή πρέπει να γίνεται σε ειδικό ξεχωριστό φύλλο και όχι μαζί με την παρουσίαση των υπηρεσιών ώστε να επιτρέπει την γρήγορη εκτίμηση του συνολικού κόστους από τον πελάτη.

Αν και σύμφωνα με τις μελέτες που έχουν γίνει το κόστος δεν είναι η πρώτη παράμετρος στην λήψη αποφάσεων για τα ταξίδια-κινήτρων, ωστόσο είναι μέσα στις τρεις πρώτες και συνεπώς οι τιμές θα πρέπει να είναι ανταγωνιστικές (value for money). Το πρόγραμμα θα πρέπει πάντα να ανταποκρίνεται στα πλαίσια του προϋπολογισμού του πελάτη και στην περίπτωση που οι απαιτήσεις τον υπερβαίνουν, το γραφείο θα πρέπει από την αρχή να προειδοποιήσει τον πελάτη και να τον συμβουλέψει.

Τα βασικά στοιχεία του προγράμματος (ξενοδοχεία, εκδρομές, μεταφορές) θα πρέπει πάντα να προσφέρονται σε ανταγωνιστικές τιμές δεδομένου του ανταγωνισμού. Για το λόγο αυτόν, θα πρέπει για κάθε πρόγραμμα να γίνονται ξεχωριστές διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές ακόμα και αν υπάρχουν συμβόλαια.

Οι κατά παραγγελία υπηρεσίες και εκδηλώσεις δεν εντάσσονται απαραίτητα σε σπάνταρ τιμολόγηση καθώς περιλαμβάνουν το κόστος της έρευνας, της σύλληψης της ιδέας, της δημιουργίας και των δοκιμών.

Η κοστολόγηση του προγράμματος, ως πακέτου, δεν ενδείκνυται παρά μόνο για διαφημιστικούς σκοπούς διότι δεν αρμόζει στην φιλοσοφία των ταξιδιών - κινήτρων που ανταποκρίνονται σε ιδιαίτερες κάθε φορά ανάγκες. Επιπλέον τα

προγράμματα δεν έχουν πάντα εξ' αρχής γνωστό αριθμό συμμετεχόντων. Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι προγραμμάτων Ταξιδιών- Κινήτρων, ανάλογα με το εάν είναι εκ των προτέρων γνωστός ο αριθμός των συμμετεχόντων :

- Τα “opened- ended” (ανοικτού τύπου) προγράμματα όπου επιβραβεύονται όλοι όσοι επιτύχουν τους τεθέντες στόχους και συνεπώς δεν είναι γνωστός εκ των προτέρων ο αριθμός των ατόμων που θα συμμετέχουν.
- Τα “closed -ended” (κλειστού τύπου) προγράμματα στα οποία ο αριθμός των συμμετεχόντων είναι προκαθορισμένος (π.χ οι δέκα καλύτεροι πωλητές). Τέτοια είναι συνήθως και τα προγράμματα που απευθύνονται στους καταναλωτές (consumer incentives). Όπως είναι φυσικό στα προγράμματα αυτού του τύπου είναι ευκολότερο να γίνει ακριβής προϋπολογισμός του κόστους.

Εξάλλου, είναι πολύ σημαντικό οι τιμές με τις οποίες κοστολογούνται οι υπηρεσίες σε μία προσφορά να είναι εγγυημένες έως και την υλοποίηση του προγράμματος καθώς το διάστημα που θα μεσολαβήσει είναι συχνά πολλών μηνών. Εάν αυτό δεν είναι εφικτό τότε το γραφείο θα πρέπει τουλάχιστον να είναι σε θέση να εγγυηθεί το μέγιστο της πιθανής αύξησης τιμών.

Το μικτό περιθώριο κέρδους μίας DMC δεν είναι σταθερό και εξαρτάται από τις οικονομικές συνθήκες στον προορισμό που αντιπροσωπεύει και τις γενικότερες συνθήκες της αγοράς. Επομένως, η απόφαση για το περιθώριο κέρδους θα εξαρτάται από τα γενικά έξοδα του γραφείου, τις συνθήκες ανταγωνισμού και τις ανάγκες της αγοράς. Συνήθως κυμαίνεται μεταξύ 8-15% ανάλογα με τον προορισμό και την υπηρεσία που προσφέρεται.

Δεδομένου ότι οι πελάτες πάντα αναζητούν τις καλύτερες τιμές σε σχέση με την ζητούμενη ποιότητα, υπάρχουν δύο επιλογές για την αύξηση του μικτού

περιθωρίου κέρδους : Η μείωση των γενικών εξόδων ή η βελτίωση των όρων αγοράς των υπηρεσιών από τους προμηθευτές.

5) Οι γενικοί όροι των πωλήσεων (εμπορικοί όροι) :

- Προθεσμίες επιβεβαίωσης κρατήσεων
- Ακυρώσεις και όροι
- Προκαταβολές και εγγυήσεις
- Κόστος των ταξιδιών επιθεώρησης (inspection trips)
- Ασφάλειες (Ταξιδιού, μεταφορικών μέσων κ.α.)
- Όροι συμμετοχής
- Άλλοι όροι πωλήσεων

Οι παραπάνω όροι διαφέρουν από χώρα σε χώρα και σχετίζονται με τις τοπικές συνθήκες αλλά και τις απαιτήσεις κάθε ξεχωριστού προγράμματος.

Ένας γενικά αποδεκτός όρος (για την Ελλάδα) είναι η λήψη ενός 20-30% του συνολικού προϋπολογισμού του προγράμματος ως εγγύηση για το «κλείσιμο» της δουλειάς. Ενώ το υπόλοιπο είναι αποδεκτό να καταβάλλεται μετά την λήξη του και την παραλαβή των τιμολογίων. Βέβαια και αυτό εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως οι όροι των προμηθευτών, η πιστωτική πολιτική που ισχύει για κάθε πελάτη κλπ.

6) Προωθητικό και υποστηρικτικό υλικό, όπως φωτογραφίες, μπροσούρες, βίντεο, σχέδια και κατόψεις αιθουσών ώστε ο πελάτης να έχει μία καλή εικόνα του προορισμού ,των ξενοδοχείων και των επιμέρους χώρων. Για το σκοπό αυτό πρέπει να τηρείται μία ενημερωμένη και πλήρης βιβλιοθήκη με όλο το σχετικό υλικό από τους προμηθευτές αλλά και υλικό που πιθανόν έχει δημιουργήσει το ίδιο το γραφείο (βίντεο, φωτογραφίες κ.α). Η συγκέντρωση και παρουσίαση του υλικού αυτού μέσω υπολογιστή με CD Rom ή e-mail είναι ένας

ωραίος και αποδοτικός τρόπος υποστήριξης της πρότασης και εφαρμόζεται όλο και περισσότερο από τα γραφεία.

3.4.4 Ανατροφοδότηση σχετικά με την αποδοχή των προσφορών (follow up).

Για κάθε ολοκληρωμένη πρόταση, που γίνεται προς τους πελάτες, είναι σημαντικό να ορίζονται ημερομηνίες επικοινωνίας ώστε να διαπιστώνεται εάν έγιναν αποδεκτές ή όχι ή αν έχουν προκύψει συγκεκριμένα προβλήματα.

Εάν η πρόταση απορρίφθηκε είναι απαραίτητο το γραφείο να μάθει τους λόγους της απόρριψης ώστε να προετοιμαστεί καλύτερα στο μέλλον. Πιθανοί λόγοι απόρριψης μπορεί να είναι :

- Επιλέχτηκε άλλος προορισμός.
- Το κόστος υπερβαίνει τον προϋπολογισμό της εταιρίας -τελικού χρήστη.
- Η πρόταση δεν ήταν πρωτότυπη, ελκυστική ή δημιουργική.
- Η πρόταση έγινε εκπρόθεσμα.
- Έγινε καλύτερη πρόταση από ανταγωνιστή.
- Το πρόγραμμα ακυρώθηκε.
- Η εταιρία τελικός-χρήστης επέλεξε άλλο μεσάζοντα.

Η διαδικασία της ανατροφοδότησης μπορεί να γίνει είτε μέσω τηλεφώνου ή με κάποια επιστολή ή τυποποιημένη φόρμα. Εάν δεν δοθεί απάντηση σε δεδομένο χρόνο η DMC έχει το δικαίωμα να ακυρώσει κάθε πιθανή κράτηση ή δέσμευση της για το πρόγραμμα. Ωστόσο στην περίπτωση που υπάρχει θετική ανταπόκριση, ακόμα και αν δεν έχει δοθεί η οριστική απάντηση, η επικοινωνία του αρμόδιου συμβούλου με τον πελάτη παραμένει κρίσιμη και θα πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή στα εξής²¹ :

- Άμεση εξυπηρέτηση (ανταπόκριση) στα αιτήματα του πελάτη

- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε αλλαγές του προγράμματος ή του προϋπολογισμού του
- Συνέπεια και αξιοπιστία
- Προετοιμασία για προσφορά εναλλακτικών λύσεων, δημιουργικότητα
- Υπομονή και ευγένεια
- Τεχνική υποστήριξη και περαιτέρω επεξεργασία του προγράμματος
- Αντιμετώπιση προβλημάτων
- Διατήρηση ή βελτίωση του κόστους
- Δημιουργία προσωπικής επαφής με τον πελάτη (αρμόδιο στέλεχος), ενσυναίσθηση, συνεργασία. Για το λόγο αυτό, το άτομο που αναλαμβάνει κάποιο πρόγραμμα -πελάτη θα πρέπει να παραμένει το ίδιο σε όλη την διαδικασία ώστε να εδραιώνεται επικοινωνία και να δημιουργηθεί εμπιστοσύνη.

3.5 Σχεδιασμός του προγράμματος ενός Ταξιδιού- Κινήτρου

3.5.1 Ταξίδια επιθεώρησης (inspection trips)

Μια συνηθισμένη πολιτική για τους οργανωτές ταξιδιών κινήτρων και εταιρικών διοργανώσεων είναι να οργανώνουν ταξίδια επιθεώρησης για τους πελάτες-τελικούς χρήστες ώστε να δουν από κοντά τις διάφορες εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες που προσφέρονται πριν την υλοποίηση του προγράμματος. Τα ταξίδια επιθεώρησης , γνωστά ως “Inspection Trips” μπορούν να λάβουν χώρα σε δύο διαφορετικές φάσεις :

- Πριν την επιλογή και την τελική απόφαση, όταν ο πελάτης έχει τοποθετηθεί θετικά στην πρόταση αλλά θέλει πρώτα να επισκεφτεί τους προορισμούς που προκρίθηκαν για να καταλήξει σε απόφαση.

- Μετά την αποδοχή του προγράμματος για να έχει μία ολοκληρωμένη εικόνα , να προγραμματίσει διάφορες λεπτομέρειες ή να επιλέξει μεταξύ κάποιων εναλλακτικών λύσεων.

Και οι δύο τύποι επισκέψεων είναι σημαντικοί για το γραφείο αλλά είναι ευνόητο ότι το ταξίδι επιθεώρησης πριν την τελική απόφαση είναι ιδιαίτερα κρίσιμο. Για το λόγο αυτό θα πρέπει οι επισκέψεις αυτές να ανατίθενται σε έμπειρα, δημιουργικά και αποφασιστικά στελέχη του γραφείου ή ακόμα και στον ίδιο τον ιδιοκτήτη του.

Πριν την υλοποίησή τους, τα ταξίδια επιθεώρησης θα πρέπει να οργανώνονται σε κάθε λεπτομέρειά τους : να κλείνονται τα ραντεβού με τους προμηθευτές, να γίνονται οι σχετικές κρατήσεις, να καταρτίζεται ημερήσιο πρόγραμμα των επισκέψεων, να ετοιμάζονται δοκιμαστικά γεύματα, να ελέγχεται η διαθεσιμότητα των εγκαταστάσεων για επίσκεψη κλπ.

Για τις ειδικές εκδηλώσεις, θεματικά πάρτυ και εκδρομές είναι φυσικά αδύνατο να γίνουν δοκιμαστικές επιδείξεις. Ωστόσο, σε κάποιες περιπτώσεις, μπορεί να είναι εφικτό να προσκληθεί ο εκπρόσωπος του πελάτη σε κάποια αντίστοιχη εκδήλωση για άλλον πελάτη και να την παρακολουθήσει ζωντανά ή να έχει πάρει άδεια το γραφείο να μαγνητοσκοπήσει την εκδήλωση για να την παρουσιάζει σε επόμενους πελάτες.

Κατά την διάρκεια της επιθεώρησης το στέλεχος -σύμβουλος πιθανότατα θα παρακολουθείται στενά από τον εκπρόσωπο του πελάτη στις ενέργειες και τις αντιδράσεις του και μπορεί να αντιμετωπίσει προκλήσεις, αντιρρήσεις ή και δυσπιστία. Είναι επομένως σημαντικό να επιδείξει²²:

- Πολύ καλή γνώση των προϊόντων και υπηρεσιών
- Άριστη γνώση του προορισμού
- Διαπραγματευτική ικανότητα και εμπειρία

- Προσωπική γνωριμία με τους προμηθευτές των υπηρεσιών και τα αρμόδια στελέχη τους
- Συνέπεια, ακρίβεια και σωστή στάση
- Καλό γούστο και καλούς τρόπου
- Πρωτοβουλία και φαντασία
- Υπομονή και χιούμορ
- Φιλικότητα και σεβασμό
- Οργανωτικότητα και διάθεση εξυπηρέτησης
- Προσωπικότητα
- Εμπιστοσύνη

Τα παραπάνω προσόντα και η οργάνωση απαιτούνται και στα ταξίδια επιθεώρησης «μετά την επιλογή», αν και η πίεση είναι μικρότερη καθώς δεν τίθεται πλέον θέμα ανταγωνισμού.

Ένα σημαντικό θέμα σε σχέση με τα ταξίδια αυτά είναι το κόστος τους και ο τρόπος που χρεώνονται. Δεν υπάρχει κάποιος σταθερός κανόνας αλλά η χρέωσή τους ή μη στον πελάτη εξαρτάται από την διάρκεια παραμονής, τις συνθήκες, τον ανταγωνισμό, την σχέση με τον πελάτη, την σημασία του προγράμματος για το γραφείο, το κόστος. Υπάρχουν τέσσερις γενικοί τρόποι κάλυψης αυτού του κόστους :

1. Ολόκληρο το κόστος τους χρεώνεται στον πελάτη
2. Το κόστος χρεώνεται στον πελάτη αλλά εκπίπτει από το συνολικό κόστος του προγράμματος εάν αυτό υλοποιηθεί
3. Η DMC εξασφαλίζει την διαμονή, τις μεταφορές και τον διαθέσιμο χρόνο για τις επισκέψεις δωρεάν, αλλά το κόστος των γευμάτων το καλύπτουν οι πελάτες.

4. Το πρώτο ταξίδι παρέχεται δωρεάν ή χρεώνεται μερικώς και τα επόμενα (εάν προβλέπονται) χρεώνονται κανονικά

Συνηθέστερα ακολουθείται η δεύτερη περίπτωση ώστε να αποφεύγονται οι περιπτώσεις όπου κάποιοι εκμεταλλεύονται τα ταξίδια επιθεώρησης χωρίς πρόθεση να υλοποιήσουν κάποιο πρόγραμμα, για να κάνουν δωρεάν διακοπές !

3.5.2 Σχεδίαση και οργάνωση του Ταξιδιού- Κινήτρου

Μετά την ολοκλήρωση της πώλησης αρχίζει η διαδικασία για το «στήσιμο» του προγράμματος, ώστε να παρασχεθεί, όπως προτάθηκε. Οι διαδικασίες για τις κρατήσεις ξενοδοχείων, μεταφορικών μέσων, εστιατορίων κ.α , οι διάφοροι διακανονισμοί και οι προετοιμασίες αρχίζουν πολύ νωρίτερα από την υλοποίηση του προγράμματος για να εξασφαλιστεί η ομαλή διεξαγωγή του. Ανάλογα με τον είδος του προγράμματος, τον αριθμό των συμμετεχόντων ,την απόσταση του πελάτη από τον προορισμό και τις απαιτήσεις του, η οργάνωση του προγράμματος αρχίζει από μερικές εβδομάδες πριν (όταν πρόκειται για μία απλή εκδήλωση) έως 1-2 χρόνια νωρίτερα, για καλά οργανωμένα ταξίδια-κίνητρα ή συνέδρια.

Είναι απαραίτητο η DMC να έχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες πριν την έναρξη των παραπάνω διαδικασιών. Θα πρέπει επίσης να ζητήσει από τον μεσάζοντα να δει το τελικό πρόγραμμα που εγκρίθηκε από τον πελάτη-χρήστη ώστε να αποφευχθούν παρανοήσεις. Μερικές φορές μάλιστα (ιδιαίτερα για συνέδρια ή meetings), καταρτίζονται συμβόλαια μεταξύ της DMC και της εταιρίας μεσάζοντα ώστε να προστατεύονται αμφότερες ενώ συχνότερα οι DMC βασίζονται στα δελτία παραγγελιών.

Κάποιες από τις υπηρεσίες πρέπει να οργανώνονται και να γίνονται οι κρατήσεις αμέσως μετά την πώληση ακόμα και αν ο αριθμός των συμμετεχόντων δεν είναι ακριβής. Εφόσον υπάρχει μία προθεσμία για ακυρώσεις των κρατήσεων χωρίς πρόστιμο, είναι προτιμότερο να γίνονται παρά να εκκρεμούν για την τελευταία στιγμή. Οι κρατήσεις αυτές είναι²³ :

- Διαμονή
- Χώροι εκδηλώσεων, εστίασης και meeting
- Οι διάφορες εγκαταστάσεις που θα χρησιμοποιηθούν στο πρόγραμμα
- Μουσικά σχήματα, ανιματέρ, χορευτές κ.α
- Διακοσμητές και προμηθευτές εξοπλισμού
- Τα πούλμαν ή άλλα μεταφορικά μέσα ώστε να διασφαλιστεί ομοιομορφία στην ποιότητα τους
- Ξεναγοί ώστε να υπάρχει η ίδια εμπειρία και γνώση ξένων γλωσσών
- Εστιατόρια
- Οτιδήποτε μπορεί να μην είναι διαθέσιμο αργότερα

Κάποια στοιχεία του προγράμματος μπορούν να ρυθμιστούν ή να οριστικοποιηθούν λίγο πριν την υλοποίηση του προγράμματος όπως :

Ο τελικός αριθμός

- Των πούλμαν
- Των συνοδών και ξεναγών
- Των θέσεων στα εστιατόρια
- Των προγραμμάτων του ταξιδιού
- Των αυτοκινήτων (Ι.Χ)
- Του εξοπλισμού που δεν είναι δυσεύρετος

Από κάθε προμηθευτή υπηρεσιών, η DMC θα πρέπει να λαμβάνει γραπτή επιβεβαίωση σχετικά με το τι, πόσο και πότε θα παρασχεθεί. Πολλές φορές μάλιστα γίνονται και με τους προμηθευτές λεπτομερή συμβόλαια για τις

υπηρεσίες που θα παράσχουν ώστε κάθε πλευρά να αναλαμβάνει τις ευθύνες της.

Φυσικά τα παραπάνω δεν εξαντλούν όλα όσα πρέπει να προβλέψει και να προγραμματίσει το γραφείο ώστε να πραγματοποιήσει ένα άψογο ταξίδι-κίνητρο όπως το υποσχέθηκε. Αντίθετα η επιτυχία του θα κριθεί από την πρόβλεψη για κάθε πιθανή λεπτομέρεια όπως: εναλλακτικά σχέδια σε περίπτωση κακών καιρικών συνθηκών, ειδικά γεύματα για χορτοφάγους, χάρτες και πληροφοριακό υλικό για τους οδηγούς, τους συνοδούς και τους συμμετέχοντες, σήμανση εντός του ξενοδοχείου, κουτιά πρώτων βοηθειών, ταξιδιωτικές οδηγίες, επιπλέον καθίσματα και οτιδήποτε άλλο θα μπορούσε να φανεί χρήσιμο ή να προκύψει και να δημιουργήσει πρόβλημα και δυσάρεστες εντυπώσεις. Όσο καλύτερα προλαμβάνονται τέτοιες καταστάσεις τόσο καλύτερη εντύπωση δημιουργείται στον πελάτη με αποτέλεσμα ένα ατυχές γεγονός να καταλήγει σε μία ευκαιρία για την DMC να δείξει τις οργανωτικές της ικανότητες και την ποιότητα των υπηρεσιών της.

3.6 Η υλοποίηση ενός Ταξιδιού- Κινήτρου

Η υλοποίηση ενός προγράμματος είναι το τελευταίο και πλέον κρίσιμο στάδιο ενός ταξιδιού-κινήτρου και αποτελεί την τελική εκροή όλων των παραπάνω διεργασιών. Η σωστή προετοιμασία και οργάνωση είναι απαραίτητες για την επιτυχή έκβαση του, αλλά ωστόσο η ίδια η φύση του τουριστικού προϊόντος όπου η παραγωγή και η κατανάλωσή του πραγματοποιούνται ταυτόχρονα και στον ίδιο χώρο, δεν επιτρέπει να γίνουν λάθη σε αυτή τη φάση. Ένα αποτυχημένο για οποιοδήποτε λόγο πρόγραμμα δεν μπορεί να αντικατασταθεί, να επιστραφεί ή να επιδιορθωθεί λόγω και της άυλης φύσης των υπηρεσιών.

Από την άλλη, ένας απογοητευμένος πελάτης είναι, -ειδικά στην αγορά του επαγγελματικού τουρισμού-, ένας χαμένος για πάντα πελάτης και αποτελεί τεράστια απώλεια φήμης, εσόδων και πελατείας για τη DMC. Είναι συνεπώς απαραίτητο για μία εταιρία Destination Management να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της εταιρίας-τελικού χρήστη, στα όνειρα των δικαιούχων του ταξιδιού εργαζομένων της, αλλά και στις απαιτήσεις του γραφείου που πιθανόν μεσολάβησε.

Ενώ στα προηγούμενα στάδια υπάρχει περιθώριο για αλλαγές, διορθώσεις ή κάποια λάθη, στην φάση της υλοποίησης κάθε εμπόδιο που θα εμφανιστεί θα απειλήσει άμεσα τις εντυπώσεις και την εμπειρία των πελατών από το πρόγραμμα.

Όπως προειπώθηκε, υπάρχουν δύο διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών : η τεχνική ποιότητα (τι) που αφορά την παραγωγή των υπηρεσιών και η λειτουργική (πως) που αφορά τον τρόπο που παρέχονται. Ενώ τα προηγούμενα στάδια του σχεδιασμού και της έρευνας Μάρκετινγκ αναφέρονται κυρίως στην τεχνική διάσταση της ποιότητας και αποσκοπούν να παρέχουν εκείνο το πακέτο υπηρεσιών, που ο πελάτης απαιτεί και προσδοκά, με τις προδιαγραφές και τα χαρακτηριστικά που το κάνουν ποιοτικό, στον χρόνο και την τιμή που αυτός το θέλει, το στάδιο της υλοποίησης αφορά την λειτουργική κυρίως διάσταση. Η λειτουργική διάσταση ²⁴όμως είναι αυτή που καθορίζει την ευχαρίστηση του πελάτη, και την αίσθηση ότι λαμβάνει ποιοτικές υπηρεσίες. Τα τεχνικά χαρακτηριστικά τείνουν γενικά να θεωρούνται δεδομένα και εξάλλου στο στάδιο της υλοποίησης εννοείται ότι έχουν ήδη γίνει αποδεκτά ως ποιοτικά (αφού το πρόγραμμα εγκρίθηκε).

Αντίθετα, ο τρόπος παροχής της υπηρεσίας είναι άμεσα συνυφασμένος στην τουριστική βιομηχανία με την ανθρώπινη συμπεριφορά εφόσον οι διάφορες ενέργειες (τουριστικές υπηρεσίες) είναι στο μεγαλύτερο μέρος τους

διαπροσωπικές ή κοινωνικές πράξεις. Επομένως οι στάσεις, η συμπεριφορά, οι δεξιότητες, η νοοτροπία εξυπηρέτησης, οι εσωτερικές σχέσεις του προσωπικού που αναλαμβάνει να υλοποιήσει ένα πρόγραμμα, επιδρούν καταλυτικά στο τελικό αυτό στάδιο όπου υπάρχει άμεση αλληλεπίδραση πελάτη-προσωπικού. Για το σκοπό αυτό, θα πρέπει το γραφείο να έχει δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο επαρκείς και κατάλληλοι εργαζόμενοι θα μπορούν, θα θέλουν, και θα αισθάνονται υποχρεωμένοι να παράγουν και να παρέχουν υπηρεσίες ποιότητας.

Πριν από τη φάση της υλοποίησης θα πρέπει όλο το εμπλεκόμενο προσωπικό του γραφείου να ενημερωθεί μέχρι και την τελευταία λεπτομέρεια και να κατανεμηθούν οι αρμοδιότητες και οι επιμέρους εργασίες. Για την υλοποίηση του προγράμματος απαιτείται συνήθως ένα μίνιμουμ δύο (2) ατόμων όπου το ένα θα έχει την ευθύνη να προωθεί το πρόγραμμα κάνοντας όλες τις απαραίτητες προκαταρκτικές ενέργειες (επιβεβαιώσεις, προετοιμασία χώρων κλπ) και το δεύτερο θα συντονίζει θα το διεκπεραιώνει και θα ελέγχει. Ανάλογα βέβαια με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του κάθε προγράμματος μπορούν να ανατεθούν οι παρακάτω τομείς αρμοδιοτήτων σε αντίστοιχο προσωπικό :

- Μεταφορές / Μετακινήσεις : συντονισμός και έλεγχος των πούλμαν, αυτοκινήτων, των οδηγών, των συνοδών, των δρομολογίων κλπ
- Banqueting : συντονισμός όλων των ενεργειών που αφορούν τα γεύματα και τους χώρους παροχής επισιτιστικών υπηρεσιών.
- Εκδηλώσεις : Συντονισμός και επίβλεψη των ειδικών εκδηλώσεων και οτιδήποτε σχετίζεται με την διεξαγωγή τους(εξοπλισμός, καλλιτέχνες κ.α).
- Διαμονή : Επίβλεψη και συντονισμός των ξενοδοχειακών υπηρεσιών
- Προώθηση του προγράμματος : προετοιμασία και επιβεβαίωση κάθε επόμενης φάσης του προγράμματος
- Έλεγχος του προγράμματος : συντονισμός όλων των παραπάνω δραστηριοτήτων και εργαζομένων, συνολική επίβλεψη του προγράμματος, επικοινωνία με τους Συντονιστές Ταξιδιού (“Trip Directors”) του μεσάζοντα

και την οικονομική διεύθυνση του γραφείου. Συνήθως το ρόλο αυτό αναλαμβάνει το στέλεχος που χειρίζεται τον λογαριασμό του πελάτη εξ' αρχής.

Πολλές φορές εξάλλου εάν το πρόγραμμα το απαιτεί (πολύπλοκες, εξειδικευμένες δραστηριότητες, πολλά άτομα) μπορεί να χρειαστεί η συνδρομή επιπλέον εξωτερικών συνεργατών.

Όλο το προσωπικό που θα συμμετάσχει στην υλοποίηση του ταξιδιού κινήτρου θα πρέπει να έχει τις παρακάτω ικανότητες:

Πίνακας 9: Απαιτούμενες ικανότητες του προσωπικού που υλοποιεί Ταξίδια-Κίνητρα

Εμπειρία
Πολύ καλή γνώση της αγοράς επαγγελματικού τουρισμού (M.I.C.E)
Γνώση του προγράμματος και του προορισμού όπου υλοποιείται
Ικανότητα για πρωτοβουλία και εξεύρεση λύσεων
Ικανότητα λήψης αποφάσεων
Ικανότητα αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων / ψυχραιμία
Κύρος και ισχυρή προσωπικότητα
Ικανότητα στις Δημόσιες Σχέσεις / Επικοινωνία
Ανάπτυξη άριστων σχέσεων με τους εκπροσώπους των μεσαζόντων (Trip Directors)

Πηγή: T. Pappas, To be or not to be a DMC, CITE Thesis ,1996, SITE, σελ.80

Κάθε εμπλεκόμενος στην υλοποίηση εργαζόμενος θα πρέπει να επιθεωρεί και να ελέγχει τις περιοχές υπευθυνότητάς του πριν και κατά την διάρκεια του προγράμματος ώστε να εξασφαλίζει ότι οι σχετικές υπηρεσίες παρέχονται άψογα. Θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να τις προσαρμόσει στις αλλαγές

που συνήθως προκύπτουν την τελευταία στιγμή όπως για παράδειγμα ο αριθμός ατόμων, ωράρια, μενού, δρομολόγια κ.α.

Πολύ σημαντικά στην φάση της υλοποίησης αποδεικνύονται και τα διάφορα έντυπα που θα πρέπει να έχουν προετοιμαστεί όπως :

- Ταμπέλες για τα πούλμαν με τα διακριτικά της επιχείρησης και του γραφείου
- Σήμανση για τα εστιατόρια και τα τραπέζια φαγητού
- Εξειδικευμένα ή μεταφρασμένα μενού
- Σχέδια για το πώς θα καθίσουν οι καλεσμένοι (seating plans)
- Λίστες αφίξεων /αναχωρήσεων και μετακινήσεων
- Χάρτες και σχεδιαγράμματα για τους οδηγούς και τους ξεναγούς
- Έγγραφα οριστικής επιβεβαίωσης των συμφωνιών με τους προμηθευτές κλπ.

Το πλέον σημαντικό έντυπο που θα πρέπει να προετοιμαστεί είναι το εγχειρίδιο με τις λειτουργικές οδηγίες (“Operating Instructions”). Πρόκειται για έναν λεπτομερή οδηγό που αναλύει τις καθημερινές δραστηριότητες που περιλαμβάνει το πρόγραμμα του ταξιδιού και παρέχει όλες τις οδηγίες και πληροφορίες για την επιτυχή εκτέλεσή του όπως :

- Ωράρια αναχωρήσεων και αφίξεων
- Περιγραφή των δραστηριοτήτων, χρονοδιαγράμματα των επιμέρους ενεργειών και επιστημόσεις για ότι πρέπει να περιληφθεί σε αυτές.
- Δρομολόγια
- Μενού
- Ειδικά αιτήματα ή ανάγκες
- Θέματα που πρέπει να προσεχτούν
- Ονόματα των υπεύθυνων ατόμων για κάθε χώρο, δραστηριότητα, υπηρεσία (ξενοδοχεία, εστιατόρια, αθλητικές δραστηριότητες κ.α)

- Ονόματα και τηλέφωνα επικοινωνίας όλων των εμπλεκόμενων προμηθευτών
- Τηλέφωνα πρώτων βοηθειών και έκτακτης ανάγκης (νοσοκομεία, ιατροί, αστυνομία, προσωπικό της DMC κ.α)
- Ποιος είναι αρμόδιος για καθετί και πότε

Αντίγραφο του παραπάνω οδηγού είναι σκόπιμο να δίδεται στους Συντονιστές Ταξιδιού (“Trip Directors”) της μεσάζουσας εταιρίας που θα συνοδεύουν κι θα επιβλέπουν το ταξίδι. Εξάλλου, μαζί με αυτούς και τη συμμετοχή του προσωπικού του γραφείου, λίγες μέρες πριν το ταξίδι γίνεται μία παρουσίασή του και ενημέρωση των αρμόδιων με τις σχετικές λεπτομέρειες για την εκτέλεσή του.

Το παραπάνω εγχειρίδιο οδηγιών αποτελεί την βάση πάνω στην οποία γίνονται και επισημαίνονται οι οποιεσδήποτε αλλαγές και τροποποιήσεις. Κατόπιν το τελικό αντίγραφο μοιράζεται σε όλο το προσωπικό και τους συνεργάτες που θα συμμετάσχουν στην υλοποίηση του προγράμματος.

Κάθε παρέκκλιση από τις οδηγίες του εγχειριδίου θα πρέπει να σημειώνεται σε αυτό ώστε να διευκολύνει την επισκόπηση /απολογισμό που γίνεται στο τέλος κάθε ημέρας. Εξάλλου, η τήρηση αυτών των σημειώσεων βοηθά και το λογιστήριο στον υπολογισμό των τελικών χρεώσεων.

Ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία του προγράμματος είναι η καλή συνεργασία μεταξύ όλων όσων συμβάλλουν στην υλοποίησή του. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει να ξεκαθαρίζονται εξ' αρχής οι περιοχές και τα όρια των ευθυνών.

Ειδικά οι σχέσεις με τους εκπροσώπους του μεσάζοντα θα πρέπει να έχουν αποσαφηνιστεί ώστε να μην υπάρχουν παρανοήσεις και να είναι διακριτοί οι ρόλοι του καθενός. Συγκεκριμένα, οι σύμβουλοι της DMC δεν θα πρέπει ποτέ να

παρεμβάλλονται μεταξύ των εκπροσώπων του μεσάζοντα και του εταιρικού πελάτη αλλά, να λειτουργούν σαν αφανείς ήρωες αφήνοντας στους *Trip Directors* την άμεση επικοινωνία με την εταιρία χρήστη του προγράμματος. Ο ρόλος των συμβούλων της DMC είναι να συμβουλέψουν , να αναφέρουν, να πληροφορήσουν και να λάβουν οδηγίες από τους υπεύθυνους της μεσάζουσας εταιρίας (εκτός και αν δεν υπάρχει).

Αντίστοιχα ο ρόλος των Συντονιστών Ταξιδιών (*Trip Directors*) είναι να ελέγχουν την διεξαγωγή του προγράμματος σε κάθε λεπτομέρεια της ώστε να σιγουρεύουν ότι ο πελάτης τους (εταιρικός χρήστης) λαμβάνει πράγματι ότι ακριβώς αγόρασε από αυτούς. Επειδή η δική τους δουλειά,- αλλά και ολόκληρου του γραφείου που εκπροσωπούν-, κρίνεται από το πρόγραμμα και την εκτέλεσή του από την DMC, είναι εύλογο ότι θα θέλουν να ελέγχουν πλήρως κάθε λεπτομέρεια. Εάν αυτό γίνει κατανοητό από τους συμβούλους της DMC και δεν εκλαμβάνεται ως κακοπροαίρετο και αν παράλληλα οι *Trip Directors* σέβονται τις γνώσεις που έχει το προσωπικό της DMC για τον προορισμό, τότε υπάρχουν οι κατάλληλες σχέσεις συνεργασίας ώστε να επιτευχθεί το τελικό ζητούμενο : η ικανοποίηση του πελάτη- τελικού χρήστη.

Οι ικανοποιημένοι πελάτες (μεσάζουσα εταιρία, εταιρία-πελάτης και τελικός χρήστης) είναι στην πραγματικότητα η καλύτερη επένδυση για μία DMC. Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο πρόκειται για μία αγορά όπου οι πελάτες παραμένουν πιστοί εφόσον είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Εξάλλου για την απόκτηση κάθε πελάτη η DMC έχει επενδύσει πολύ χρόνο (έως και 4 χρόνια), χρήμα και προσπάθεια και θα ήταν λάθος να μην διατηρεί τις καλές της σχέσεις με αυτούς ώστε να προωθήσει μελλοντικές συνεργασίες. Υπολογίζεται μάλιστα ότι ένα 60% των δαπανών για προβολή θα πρέπει να στοχεύει στην επαναλαμβανόμενη πελατεία αντί στην προσέλκυση νέων πελατών. Η DMC θα πρέπει περιοδικά να τους ενημερώνει για τις νέες υπηρεσίες και προγράμματα που διαθέτει και να παρουσιάζεται πάντα διαθέσιμη και έτοιμη να επεξεργαστεί

όποιο νέο τους αίτημα με την ίδια αφοσίωση. Σημαντικό ρόλο πάντως στην διατήρηση της επικοινωνίας αυτής παίζει η ίδια η στάση του προσωπικού της DMC προς τους πελάτες. Η κατανόηση, η αφοσίωση, η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη, η φιλικότητα, η συνεργασία, το ήθος είναι τα χαρακτηριστικά που θα εκτιμηθούν από τον πελάτη για τη διατήρηση της συνεργασίας με την DMC.

Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

- ¹ www.gnto.gr , Tourism Statistics, 20/5/01 (περιλαμβάνονται και τα γραφεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων και τα γραφεία ναύλωσης σκαφών αναψυχής)
- ² Λ. Α. Αθανασίου, Ο Συνεδριακός Τουρισμός στην Ελλάδα: Εξελίξεις, Προβλήματα, Δυνατότητες και Πολιτική, Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, Αθήνα 2002, σελ.64
- ³ «Αππροστάτευτος ο χώρος των συνεδρίων», Περιοδικό Τουρισμός και Οικονομία, Ιανουάριος 1998, τεύχος 226, σελ. 84
- ⁴ I. Scher, The Theory and practice of Destination Management , CITE Thesis
- ⁵ Λ. Χυτήρης, «Στρατηγική Βελτίωσης της Ποιότητας Υπηρεσιών», Περιοδικό Τουρισμός και Οικονομία, τεύχος 244, Σεπτέμβριος 1999
- ⁶ T. Pappas, To be or not to be a DMC, CITE Thesis ,1996, SITE, σελ.13
- ⁷ «Στρατηγικό πλαίσιο χωρικών κατευθύνσεων για την ανάπτυξη συνεδριακού τουρισμού και υποδομών γκολφ στην Ελλάδα» Γραφείο Μελετών Ι. Πατέλη, Ιούλιος 1999, σελ. III-3
- ⁸ T. Pappas, σελ.16, ο.π.
- ⁹ T. Pappas, σελ.15, ο.π.
- ¹⁰ Λ.Χυτήρης, Τουριστικά Γραφεία, Ίδρυση -Οργάνωση- Λειτουργία, Interbooks, 1995, σελ.55
- ¹¹ Λ. Χυτήρης, Τουριστικά Γραφεία, Ίδρυση Οργάνωση και Λειτουργία, Interbooks, 1995,σελ.152-153
- ¹² Μ. Γαλουζίδης «Software στην υπηρεσία των Επιχειρήσεων», Περιοδικό Τουρισμός & Οικονομία, Δεκέμβριος 1991,σελ 86-88
- ¹³ T. Pappas, σελ.30, ο.π.
- ¹⁴ T. Pappas, σελ 36, ο.π.
- ¹⁵ Λ. Χυτήρης Ph. D, «Στρατηγική Βελτίωσης της Ποιότητας Υπηρεσιών, Περιοδικό Τουρισμός και Οικονομία , τεύχος 244, Σεπτέμβριος 1999
- ¹⁶ T. Pappas, σελ.18, ο.π
- ¹⁷ T. Pappas, σελ.19 ο.π
- ¹⁸ T. Pappas, σελ.53, ο.π.
- ¹⁹ Λ. Χυτήρης, Τουριστικά Γραφεία ,Ίδρυση Οργάνωση και Λειτουργία, Interbooks, 1995,σελ.143
- ²⁰ T. Pappas, σελ. 55-60, ο.π
- ²¹ T. Pappas, σελ.61, ο.π.
- ²² T. Pappas, σελ. 73, ο.π.
- ²³ T. Pappas, σελ. 74, ο.π.
- ²⁴ Λ. Χυτήρης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Τουρισμό, Επιστημονική Ημερίδα Οικονομικής των Μεταφορών/ Μεταφορές και Τουρισμός, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 20/5/1999

Κεφ. 4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Όπως είναι γνωστό, η Ελλάδα προσφέρει ένα ανταγωνιστικό τουριστικό προϊόν, η κυρίαρχη μορφή (core business) του οποίου είναι¹ :

- Ήλιος και θάλασσα (για τις ευρωπαϊκές αγορές)
- Πολιτισμός και αξιοθέατα (για τις υπερπόντιες αγορές)

Ωστόσο, με την σοβαρή μείωση του ρόλου του πολιτισμού ως ειδικής και ελκυστικής διάστασης της εικόνας της χώρας και τον περιορισμό της χώρας σε προορισμό ήλιου και θάλασσας η Ελλάδα έχασε σε “προσωπικότητα” και χαρακτήρα και έγινε ένας όλο και πιο αντικαταστάσιμος “μεσογειακός” προορισμός.

Παράλληλα², τα δεδομένα αλλά και οι προβλέψεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (Π.Ο.Τ) για τους 21 τουριστικούς προορισμούς της Μεσογείου δεν είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά. Για το 2020 προβλέπονται 332 εκατ. Αφίξεις, που αντιπροσωπεύουν μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης (1995-2020) της τάξης του 2,8% (χαμηλότερο σε σχέση με τον παγκόσμιο ρυθμό που είναι 4,3% και του συνόλου της Ευρώπης που θα είναι 3,1%). Εξάλλου, το μεσογειακό μερίδιο αγοράς θα μειωθεί από 30% σε 21% κατά τη διάρκεια της 25ετίας. Το γεγονός αυτό αποδίδεται αφενός στον κορεσμό των παραδοσιακών τουριστικών προορισμών και αφετέρου στη ανάδειξη νέων προορισμών που διεκδικούν δυναμικά μερίδιο της πίτας (Αφρική, Μέση Ανατολή, Ειρηνικός, Ν.Ασία).

Ο τουρισμός της Μεσογείου διακρίνεται σε δύο κατηγορίες /ταχύτητες : Από τη μία οι παραδοσιακοί προορισμοί (Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία, Κύπρος και σ’ ένα βαθμό η Ελλάδα), που βρίσκονται σε στάδιο ωρίμανσης, με ένα πιο σύνθετο, πιο ποιοτικό και ακριβότερο προϊόν, και από την άλλη πλευρά οι νέοι τουριστικοί,

κυρίως παραθεριστικοί προορισμοί ανάπαυλας και χαμηλότερων τιμών (Τουρκία, Τυνησία, Μαρόκο, Μάλτα κλπ).

Η Ελλάδα παρουσιάζει καλύτερο ρυθμό αύξησης των αφίξεων. Κατά τα τελευταία 12 χρόνια ο μέσος ρυθμός αύξησης ήταν 5,2%, ενώ ο Π.Ο.Τ προβλέπει ότι το 2020 οι αφίξεις θα φτάσουν τα 23 εκατομμύρια. Η ανταγωνιστικότητα, όμως, του ελληνικού τουριστικού προϊόντος επηρεάζεται αρνητικά από διάφορους παράγοντες. Οι πιο σημαντικοί είναι:

- Η μεγάλη χρονοαπόσταση από τις πηγές προέλευσης τουριστών
- Η είσοδος στην αγορά νέων ανταγωνιστών (Τουρκία, Τυνησία, Μαρόκο κ.α)
- Τα χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα του τουρισμού μας (αναφέρθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο)
- Ο έλεγχος της ζήτησης από λίγους ταξιδιωτικούς οργανισμούς που διαθέτουν συντριπτικό διαπραγματευτικό πλεονέκτημα.

Κατά συνέπεια, το ελληνικό τουριστικό προϊόν προσφέρεται υπό συνθήκες πλήρους ανταγωνισμού, ενώ η ζήτηση τελεί υπό συνθήκες ολιγοψωνίου. Η σχέση αυτή προκαλεί ιδιαίτερα δυσμενείς συνθήκες για τις τουριστικές επιχειρήσεις που, προφανώς, διατελούν υπό καθεστώς εξάρτησης.

Η απάντηση στο παραπάνω πρόβλημα βρίσκεται, όπως ήδη αναφέρθηκε, στην σταδιακή αλλά σύντομη μετάβαση από το μαζικό, παραθεριστικό τουρισμό, στο θεματικό- εναλλακτικό τουρισμό, δηλαδή σε ένα εμπλουτισμένο, ποιοτικό τουριστικό προϊόν που ικανοποιεί ποικίλα ενδιαφέροντα και, ει δυνατόν, 12 μήνες το χρόνο. Ήδη, ο στόχος αυτός έχει επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό στις πιο ώριμες τουριστικές χώρες της Μεσογείου και, βεβαίως, στη Βόρεια και Δυτική Ευρώπη, στις ΗΠΑ, στον Καναδά και αλλού.

Βέβαια, η επίτευξη του παραπάνω στόχου προϋποθέτει την ανάπτυξη των σχετικών ανωδομών (γήπεδα γκολφ, μαρίνες, συνεδριακούς χώρους), υψηλής

ποιότητας ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, άρτια γενική υποδομή και άριστη οργάνωση των ταξιδιών. Επιπλέον, απαιτείται η ανάδειξη και προστασία του περιβάλλοντος, της πολιτιστικής κληρονομιάς και της σύγχρονης πολιτιστικής παραγωγής μας και η προσφορά τους ως τουριστικών πόρων. Εξάλλου, πριν την οργάνωση οποιασδήποτε μορφής προγράμματος εναλλακτικού τουρισμού, επιβάλλεται ο ακριβής καθορισμός της θέσης μας στην αγορά (μέσω έρευνας) και έπειτα κατάλληλη προβολή.

Μία από τις θεματικές μορφές τουρισμού με τα πλέον αδιαφιλονίκητα και προφανή πλεονεκτήματα είναι ο επαγγελματικός τουρισμός ο οποίος ανταποκρίνεται στο πάγιο αίτημα της τουριστικής βιομηχανίας για ανάπτυξη και ποιότητα.

Ο επαγγελματικός τουρισμός αποδίδει κατά κεφαλή το διπλάσιο εισόδημα από το μαζικό τουρισμό, προσφέρεται για δωδεκάμηνο τουρισμό, ενώ οι τουρίστες αυτού του είδους χαρακτηρίζονται από υψηλό μορφωτικό και εισοδηματικό επίπεδο και έχουν ποικίλα ενδιαφέροντα.

Παράλληλα, μέσω του επαγγελματικού τουρισμού δημιουργούνται προοπτικές ανάπτυξης ενός πολυδιάστατου τουριστικού προϊόντος (κρουαζιέρες, γκολφ, ναυταθλητισμός, τουρισμός περιπέτειας, γαστρονομικές αναζητήσεις, επισκέψεις σε αρχαιολογικούς χώρους), που μπορεί να αξιοποιηθεί με γνώμονα τον ποιοτικό τουρισμό αλλά, και κυρίως, να γίνει αντικείμενο εκμετάλλευσης σε ετήσια βάση.

Αν λάβουμε υπόψη και τις διεθνείς προβλέψεις για τους ρυθμούς ανάπτυξης του επαγγελματικού τουρισμού κατά 39% σε διεθνές επίπεδο και 45% στον ευρωπαϊκό χώρο, η ανάγκη για προώθηση αυτής της μορφής τουρισμού γίνεται επιτακτικότερη.

Ο Τουρισμός Κινήτρων, ένα από τα είδη του επαγγελματικού τουρισμού με σταθερά μεγάλο ρυθμό ετήσιας αύξησης και ιδιαίτερα υψηλή κατά κεφαλή δαπάνη, αποτελεί μία από τις πιο υποσχόμενες μορφές τουρισμού για την Ελλάδα. Επειδή πρόκειται κυρίως για τουρισμό αναψυχής που όμως χρηματοδοτείται από τις επιχειρήσεις για την επίτευξη εταιρικών στόχων, συνδυάζει τα οφέλη που προκύπτουν από τον επαγγελματικό τουρισμό με την ανάπτυξη των δυνατοτήτων για αναψυχή που μπορεί να προσφέρει η Ελλάδα. Η ανάδειξη της χώρας ως προορισμού για ταξίδια-κίνητρα προϋποθέτει την παράλληλη ανάπτυξη άλλων μορφών τουρισμού και τουριστικών υπηρεσιών /δραστηριοτήτων και υποδομών όπως :

- Γιότινγκ, ιστιοπλοΐα, ψάρεμα, σνόρκελινγκ άλλα θαλάσσια σπορ και κρουαζιέρες
- Τουρισμός υγείας και ομορφιάς (θαλασσοθεραπεία, spa, υγιεινή και φυσική διαβίωση, κ.α)
- Σχεδιασμό πολιτιστικών περιηγήσεων (κλασικές, βυζαντινές κ.λ.π) και σύγχρονα πολιτιστικά δρώμενα
- Ανάπτυξη υποδομών για meetings και εταιρικές διοργανώσεις (συνεδριακοί χώροι και εξοπλισμός) αφού συχνά περιλαμβάνονται σε ταξίδια-κινήτρων (“incentivised meetings”, “motivational meetings”)
- Τουρισμός περιπέτειας, ορειβασία, αιωροπτερισμός, ράφτινγκ, kayak κ.α τόσο στην νησιωτική όσο και στην ηπειρωτική Ελλάδα.
- Χειμερινός τουρισμός
- Οικολογικές διαδρομές, υδροβιότοποι, εθνικοί δρυμοί
- Αγροτουρισμός
- Γκολφ και άλλες αθλητικοτουριστικές δραστηριότητες (πίστες αγωνιστικής οδήγησης, διαδρομές για ορεινή ποδηλασία, ιππασία κ.α)
- Γαστρονομικές εμπειρίες (παραδοσιακή και σύγχρονη κουζίνα, υγιεινή μεσογειακή διατροφή, οινικές απολαύσεις κ.α)
- Οποιαδήποτε άλλη πρωτότυπη, δημιουργική δραστηριότητα που θα μπορούσε να αποτελεί στοιχείο της προσφοράς για ένα ταξίδι-κίνητρο

Τα παραπάνω, είναι απαραίτητα για την δημιουργία ανταγωνιστικών προγραμμάτων ταξιδιών κινήτρων και την προβολή της χώρας ως ανταγωνιστικού προορισμού ταξιδιών- κινήτρων, αλλά συνάμα είναι και συστατικά στοιχεία ενός εμπλουτισμένου, διαφοροποιημένου και αναβαθμισμένου ποιοτικά συνολικού τουριστικού προϊόντος, που είναι το ζητούμενο. Συνεπώς, πρόκειται για μία μορφή τουρισμού που μπορεί να εκμεταλλευτεί αποδοτικά τους πρόσθετους τουριστικούς πόρους που διαθέτει η Ελλάδα και να προσφέρει «προστιθέμενη αξία», που επιτρέπει την διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές της.

Το τουριστικό προϊόν (και άρα και τα ταξίδια-κινήτρων) μπορεί να αναλυθεί σε όρους τουριστικών πόλων έλξης (attractions), εξυπηρετήσεων και εγκαταστάσεων (facilities), και πρόσβασης (accessibility).

Σύμφωνα με τους Burkart και Medlik ³ οι πόλοι έλξης (attractions) είναι:

Τα στοιχεία αυτά που καθορίζουν την επιλογή του τουρίστα να επισκεφτεί έναν προορισμό και όχι κάποιον άλλο. Είναι οι παράγοντες που δημιουργούν την ροή τουριστών προς την περιοχή τους. Για τα ταξίδια-κίνητρα τέτοια στοιχεία είναι οι ιστορικοί χώροι /μνημεία, το τοπίο, το κλίμα, το πολιτιστικό προφίλ του προορισμού, η διασκέδαση και η νυχτερινή ζωή, η τοπική κουζίνα, διάφορα αξιοθέατα και δραστηριότητες που προσφέρονται σε αυτόν.

Οι εξυπηρετήσεις /εγκαταστάσεις είναι :

Τα στοιχεία αυτά που, υπό κανονικές συνθήκες, δεν δημιουργούν ροή τουριστών αλλά των οποίων η απουσία πιθανόν να αποτρέψει τον τουρίστα να αναζητήσει τους πόλους έλξης ενός προορισμού...Πρόκειται κυρίως για χρηστικά στοιχεία αν και συμβάλλουν σημαντικά στην ικανοποίηση που απολαμβάνει ο τουρίστας. Για τον τουρισμό- κινήτρων τέτοια στοιχεία είναι τα

ξενοδοχεία υψηλής ποιότητας, οι αίθουσες συνεδρίων και meetings, τα καλά γραφεία τύπου DMC.

Η πρόσβαση από την άλλη αφορά:

- Τα διαθέσιμα μέσα μεταφοράς προς και εντός του προορισμού
- Τον απαιτούμενο χρόνο ταξιδιού (χρονοαπόσταση)
- Το κόστος του ταξιδιού σε σχέση με την αξία του
- Τον συνδυασμό της άνεσης, της ταχύτητας και της αξιοπιστίας

Επίσης άλλα στοιχεία που συνεκτιμώνται στην επιλογή ενός προορισμού μπορεί να είναι οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, η προσαρμοστικότητα του σε διαφορετικού τύπου τουρίστες (ανάγκες), η ασφάλεια, οι προσφερόμενες τιμές των υπηρεσιών, η εικόνα που έχει προς τα έξω.

Η Ελλάδα διαθέτει μοναδικούς πόλους έλξης που μπορούν να προσελκύσουν πληθώρα τουριστών, και μάλιστα με διαφορετικό προφίλ. Έχει ένα σημαντικότερο πολιτιστικό προϊόν, ένα πολυσχιδές φυσικό περιβάλλον (νησιά, ποτάμια, βουνά, λίμνες, κάμπους, θάλασσες) κατάλληλο για την ανάπτυξη ποικίλων τουριστικών δραστηριοτήτων, πολύ καλό κλίμα, πολλά γραφικά, χαρακτηριστικά μέρη (χωριά, λιμανάκια, εκκλησάκια κλπ) και βέβαια φημίζεται για τον ελληνικό τρόπο ζωής και την φιλοξενία των κατοίκων της. Συνεπώς, διαθέτει τα πρωτογενή και απαραίτητα στοιχεία που μπορούν να προσελκύσουν Ταξίδια -Κίνητρα. Παράλληλα, ιδιαίτερα στα ανεπτυγμένα τουριστικά μέρη, υπάρχουν κατάλληλα ξενοδοχεία λείπουν όμως τα γραφεία που θα αναλάβουν το “end user management” που απαιτείται για την υλοποίηση διεθνών ταξιδιών - κινήτρων, δηλαδή κυρίως οι “Destination Management Companies”. Επίσης παρουσιάζονται σοβαρές ελλείψεις στις υποδομές (μέσα μεταφοράς, δίκτυα, μαρίνες, λιμάνια) αν και τα τελευταία χρόνια υπάρχει σταδιακή βελτίωσή τους και πιστεύεται ότι μέχρι και την υλοποίηση των Ολυμπιακών Αγώνων (2004) θα έχουν ολοκληρωθεί μεγάλα έργα σε αυτόν τον τομέα.

Φυσικά, ακόμα και αν γίνουν οι απαραίτητες ιδιωτικές και δημόσιες επενδύσεις, χρειάζεται η κατάλληλη προβολή της χώρας και των επιμέρους προορισμών ως κατάλληλων για την υλοποίηση ταξιδιών-κινήτρων. Θα πρέπει δηλαδή να δημιουργηθεί η εικόνα ενός ανταγωνιστικού προορισμού για ταξίδια-κίνητρα που μπορεί να προσφέρει μοναδικές, διαφοροποιημένες υπηρεσίες (unique sales points). Ωστόσο, το χτίσιμο αυτής της εικόνας χρειάζεται χρόνο και βασικός υποστηρικτής της θα πρέπει να είναι ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού ώστε να υπάρξει μία συντονισμένη προσπάθεια. Ο ρόλος του ΕΟΤ όπως και όλων των εθνικών οργανισμών τουρισμού είναι, βέβαια, περισσότερο να διευκολύνει - υποστηρίξει παρά να πουλήσει τον προορισμό θέτοντας τις προτεραιότητες και τους βασικούς άξονες της τουριστικής προβολής με βάση την τουριστική πολιτική που έχει χαράξει και υλοποιώντας αντίστοιχα προγράμματα προβολής. Από εκεί και πέρα οι προσωπικές εμπειρίες, οι προσωπικές επαφές και τα διάφορα μέσα ενημέρωσης συμβάλλουν σημαντικά στην εικόνα που σχηματίζει ο δυνητικός πελάτης για έναν προορισμό.

Πάντως, πέρα από τα όποια εμπόδια και ελλείψεις εμφανίζονται στην πορεία για την ανάπτυξη του τουρισμού -κινήτρων και του επαγγελματικού τουρισμού εν γένει (αναφέρθηκαν και έγιναν σχετικές προτάσεις στο 1ο κεφάλαιο), η παρούσα μελέτη είχε ως βασικό στόχο της να διερευνήσει και να επικεντρώσει στα Ταξίδια- Κίνητρα ως τελικό προϊόν και στο τρόπο που αυτά οργανώνονται σε επίπεδο τελικού χρήστη. Αυτό λοιπόν που κυρίως διαφάνηκε από την μελέτη αυτή, είναι ότι πρόκειται για ένα σύνθετο προϊόν το οποίο απευθύνεται σε μία πολύ απαιτητική αγορά και συνεπώς η οργάνωση, πώληση και υλοποίησή του απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες, γνώσεις και απαραίτητα επαγγελματισμό από όσους ασχολούνται με τον τουρισμό αυτού του είδους.

Οι επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν και να εκμεταλλευτούν την αγορά του τουρισμού κινήτρων και τις άλλες σχετικές με αυτόν μορφές τουρισμού

(meetings, special events, συνέδρια) θα πρέπει να γνωρίζουν τις τεράστιες διαφορές που έχει από την πώληση των συνηθισμένων τουριστικών υπηρεσιών. Τούτο σημαίνει κατ' αρχάς εξειδίκευση και άριστη γνώση της αγοράς, άρτια εκπαιδευμένα στελέχη, δημιουργικότητα, κατάλληλη οριοθέτηση της περιοχής δραστηριοποίησής τους (βάση των γνώσεων και των «προσβάσεων» που έχουν σε ένα προορισμό), κατάλληλη έρευνα και μείγμα μάρκετινγκ.

Από την άλλη, εάν το κράτος θέλει να προωθήσει αυτή τη μορφή τουρισμού, θα πρέπει :

- Να προστατεύσει τους επαγγελματίες του κλάδου και τους πελάτες τους, δημιουργώντας κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο και πιστοποιώντας τα διάφορα γραφεία ανάλογα.
- Να δημιουργήσει κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα για την προετοιμασία αξίων στελεχών που θα δραστηριοποιηθούν στον τομέα αυτό με επαγγελματισμό
- Να διεξαγάγει έρευνες στις επιμέρους αγορές για την εικόνα και την ανταγωνιστικότητα της Ελλάδας ως προορισμού για τουρισμό κινήτρων, για το μέγεθος, τα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες ανάπτυξης της αγοράς, για την χρήση των ταξιδιών- κινήτρων από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών θα διευκολύνουν τα γραφεία του κλάδου να έχουν μία πιο αποτελεσματική και αποδοτική προσέγγιση της αγοράς.
- Να ενημερώσει και να προβάλει την μορφή αυτή τουρισμού στις τοπικές κοινωνίες ώστε να δώσει ώθηση στην ιδιωτική πρωτοβουλία να επενδύσει σε αυτή. Μέσω του τουρισμού κινήτρων ο οποίος επεκτείνεται πέραν του βασικού τουριστικού προϊόντος της χώρας «ήλιος και θάλασσα», θα μπορούσαν να

αναπτυχθούν τουριστικές δραστηριότητες σε περιοχές μη «τουριστικές» έως τώρα, συμβάλλοντας στην οικονομική ανάπτυξη της περιφέρειας.

Βιβλιογραφία 4^{ου} Κεφαλαίου

¹ «Οι νέες Βάσεις της Τουριστικής Προβολής», Περιοδικό Τουριστική Αγορά, Τεύχος 118, Σεπτέμβριος 1999, σελ.32

² Ν. Σκουλάς, «Ελληνικός & Μεσογειακός Τουρισμός: Τάσεις & Αναπτυξιακές Προοπτικές», Περιοδικό Τουριστική Αγορά, Νοέμβριος 2000, Τεύχος 131, σελ. 111

³ A. J.Burkart & S. Medlik, Tourism: Past, Present and Future, Heinemann, London, 1981,σελ.195

Ελληνική Βιβλιογραφία & Αρθρογραφία

- Λ. Α Αθανασίου, Ο Συνεδριακός Τουρισμός στην Ελλάδα: Εξελίξεις, Προβλήματα, Δυνατότητες και Πολιτική, Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, Αθήνα, 2002
- Δ.Βλάχος, Περιοδικό Τουρισμός και Οικονομία, Ιανουάριος 1990
- Comrupress SA, Professional Guide for Conferences in Greece, 1999, Αθήνα, Region of Attica, The 2001 Travel Professional's Manual of Athens, Attica, Αθήνα
- Greek Travel Pages, "Greece to welcome 17 million tourists by 2020", Σεπτέμβριος 2001
- Μ. Γαλουζίδης «Software στην υπηρεσία των Επιχειρήσεων», Περιοδικό Τουρισμός & Οικονομία, Δεκέμβριος 1991
- Ημερησία: Ετήσια ειδική έκδοση «Συνέδρια- Εκθέσεις», «Το Συνέδριο Πρόκληση για τον Ελληνικό Τουρισμό», Σεπτέμβριος 1999
- Ημερησία: Ετήσια ειδική έρευνα «Συνέδρια- Εκθέσεις», «Τουρισμός κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας», Μάρτιος 2001
- Χ. Κανελλόπουλος, Μάνατζμεντ, Αποτελεσματική Διοίκηση, International Publishing, Αθήνα 1990
- Ζ. Καπλανίδης, «Λείπει η πολιτική ενίσχυση του κλάδου», Εφημερίδα Ημερησία: Ετήσια Ειδική Έκδοση «Συνέδρια και Εκθέσεις», Σεπτ. 1999
- Ζ.Καπλανίδης Παρουσίαση με θέμα «Συνεδριακός Τουρισμός», Πανεπιστήμιο Πειραιώς: Μεταπτυχιακό Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων, Μάρτιος 2000
- Τ. Κουμάνης (προέδρος του ΣΕΟΕΣ), «Απαραίτητο το συνεδριακό κέντρο για την Πρωτεύουσα», Ημερησία: Ετήσια Ειδική Έκδοση «Συνέδρια και Εκθέσεις», Σεπτέμβριος 1999
- Ι.Πατέλης (Γραφείο Μελετών), «Στρατηγικό πλαίσιο χωρικών κατευθύνσεων για την ανάπτυξη συνεδριακού τουρισμού και υποδομών γκολφ στην Ελλάδα», Αθήνα, Ιούλιος 1999
- Ν. Σκουλάς, «Ελληνικός & Μεσογειακός Τουρισμός: Τάσεις & Αναπτυξιακές Προοπτικές», Περιοδικό Τουριστική Αγορά, Νοέμβριος 2000, Τεύχος 131
- Συνέδριο, Thessaloniki Convention & Visitors Bureau «Παρατηρήσεις για την μελέτη : Ο Συνεδριακός Τουρισμός στην Ελλάδα», Τεύχος Άνοιξη –Καλοκαίρι 2002

- Τουριστική Αγορά, «Οι νέες Βάσεις της Τουριστικής Προβολής», Τεύχος 118, Σεπτέμβριος 1999
- Τουρισμός και Οικονομία, «Φάκελος :Συνεδριακός Τουρισμός,» Νοέμβριος 1996
- Τουρισμός & Οικονομία, « Αμερικανική Αγορά: Αύξηση κατά 12,5 % το 1997», τεύχος 226, Ιανουάριος 1998
- Τουρισμός και Οικονομία, «Οι Νέες Βάσεις της Τουριστικής Προβολής», Τεύχος 118, Σεπτέμβριος 1999
- Τουρισμός και Οικονομία, « Απροστάτευτος ο χώρος των συνεδρίων » Τεύχος 226, Ιανουάριος 1998
- Λ. Χυτήρης, Τουριστικά Γραφεία Ίδρυση ,Οργάνωση, Λειτουργία, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1995
- Λ. Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα, 1996
- Λ. Χυτήρης, «Στρατηγική Βελτίωσης της Ποιότητας Υπηρεσιών», Τουρισμός και Οικονομία, τεύχος 244, Σεπτέμβριος 1999
- Λ. Χυτήρης Επιστημονική Ημερίδα Οικονομικής των Μεταφορών/ Μεταφορές και Τουρισμός: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Τουρισμό, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 20/5/1999

Ξένη Βιβλιογραφία & Αρθρογραφία

- B. Bolger "Going it Alone: Individual Incentive Travel" , www.infonow.com, 2001, article no 4040
- A.J.Burkart & S.Medlik, Tourism: Past, Present and Future, Heinemann, London, 1981
- D.J Cherrington, Organizational Behavior, Allyn and Bacon, Boston, 1989
- Corporate Meetings & Incentives, Annual Incentive Trends Survey: The New Face of Incentives, January 2000,
- R. Davidson, «European Business Tourism-Changes and Prospects », Tourism Management, Butterworth- Heinemann Ltd, 1993
- D. Foster, Travel and Tourism Management , Macmillan, London, 1985

- European Travel Monitor, 1994/93
- A. Hampton, "The UK incentive travel market: a users view", European Journal of Marketing, Vol 21, No9, 1987
- IATTA-UFTAA, International Travel Agents Training Program Book 4, Unit 9, March 1994 edition
- Incentive Federation, "A study Conducted Among Current Users of Merchandise and Travel Items for Motivation/ Incentive Applications", Ralph Head & Affiliates, New Jersey, 1997
- L. J. Lickorish, C. L. Jenkins, An Introduction to Tourism, Butterworth Heinemann, 1999
- R. McIntosh, Tourism Principles, Practices, Philosophies, John Wiley & Sons, New York, 1984
- R. C. Mill & A. M. Morisson, The Tourism System: An Introductory Text, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1985
- P. Nolan & V. Alonzo, "Making the Mark", Incentive Travel Factbook, S.I.T.E., New York, 2000
- T. Pappas, To be or not to be a DMC, CITE Thesis, S.I.T.E., 1996
- P. Ricci & S. Holland, "Incentive Travel, Recreation as a motivational medium", Tourism Management, Butterworth-Heinmann, September 1992
- K. Rubin, Flying High in Travel: A Complete Guide to Careers in the Travel Industry, John Wiley & Sons, New York, 1986.
- I. Scher, The Theory and practice of Destination Management, CITE Thesis, S.I.T.E.
- A. V. Seaton & M. M. Bennett, Marketing Tourism Products: Concepts, Issues, Cases, International Thomson Business Press, London, 1996
- Society of Incentive Travel Executives (S.I.T.E), Incentive Travel Factbook 2000,
- Society of Incentive Travel Executives (S.I.T.E), Travel & Tourism Analyst, "Incentive Travel in the USA", September 1986
- TW Tagungs-Wirtschaft, Editor, Anglo-German Incentive Study :How suppliers are geared to incentives, May 1991

- Visa International Service Association, Survey: "Business Travel Expenditure in Europe", London, 1992
- G.Wason, "The Incentive travel market in Europe", Travel and Tourism Analyst, Vol 3, 1990
- H.Whitman, "Incentive Houses: What's right for you", Meetings &Conventions, December 1989
- World Tourism Organization, Yearbook of Tourism Statistics, Vol. I, ED 48
- World Travel & Tourism Council, Executive Summary: Travel & Tourism A world of opportunity. The 2003 Travel & Tourism Economic research, 2003
- S. F. Witt, S. Gammon, J. White, "Incentive Travel: Overview and Case study of Canada as a destination for the U.K market" , Tourism Management, Butterworth-Heinmann Ltd, September 1992

Internet- WebSites

- www.gnto.gr (Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού)
- www.sete.gr (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων)
- www.icca.nl/products/statistics/1998/conclusions.htm (International Congress & Convention Association)
- www.site-intl.org (Society of Incentive Travel Executives)
- www.incentivemag.com (Incentive Magazine)
- www.gtp.gr (Greek Travel Pages)
- www.wttc.org (World Travel & Tourism Council)
- <http://www.eibtm.ch> (Incentive, Business Travel And Meetings Exhibition)
- www.aime.com (AsiaPacific Incentives and Meetings Expo)
- www.dmc-net.com
- www.sepos.gr (Hellenic Association of Professional Congress Organizers)
- www.world-tourism.org (World Tourism Organization)