



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ-TQM)**

Διπλωματική εργασία:

**Μελέτη Σκοπιμότητας – Ίδρυση τουριστικού
πρακτορείου στη νήσο Σύρο**

Γεώργιος Βουρλάκος, ΜΔΕ-ΟΠ/0806

Επιβλέπων Καθηγητής: Δημήτριος Γεωργακέλλος

Νοέμβριος 2014

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας, Καθηγητή κύριο Δημήτριο Γεωργακέλλο για την υποστήριξη και την βοήθεια που μου παρείχε για την ολοκλήρωσή της.

Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για όλα αυτά τα χρόνια.

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε καθαρά για εκπαιδευτικούς σκοπούς και τα στοιχεία που αναφέρονται δεν πρέπει να θεωρούνται ακριβή.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	4
1.1 ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	4
1.1.1 Άδεια λειτουργίας τουριστικού γραφείου	6
1.2 ΕΤΑΙΡΙΚΗ /ΜΕΤΟΧΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ – ΕΤΑΙΡΙΚΟ/ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ.	8
1.3 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΩΝ/ΜΕΤΟΧΩΝ.....	11
1.4 ΜΕΓΕΘΟΣ ΦΟΡΕΑ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ MARKETING	13
2.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΘΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	13
2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ	30
2.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΗΣ ΣΥΡΟΥ.....	35
2.3.1 Μερίδια νομού Κυκλάδων και νήσου Σύρου - προβλέψεις για την	
επόμενη πενταετία	37
2.3.2 Προβλέψεις τουριστικής κίνησης (αλλοδαποί τουρίστες).....	41
2.3.3 Πρόβλεψη εσωτερικού / εισερχόμενου τουρισμού	43
2.3.4 Πωλήσεις Εταιρειών του Κλάδου.....	48
2.4 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	49
2.4.1 Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter.....	51
2.4.2 Ανταγωνισμός	53
2.4.3 Άμεσοι Ανταγωνιστές	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ	61
3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	61
3.2 ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΟΙ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	63
3.3 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	64
3.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ	66
3.5 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ	67
3.6 ΣΥΣΤΗΜΑ MARKETING	68
3.6.1 Στοχοποίηση Αγοράς	68
3.6.2 Sales and Marketing και προωθητικές κινήσεις	69
3.6.2.1 Προϊόν.....	70
3.6.2.2 Comparative advantage	70
3.6.2.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	71
3.6.2.4 Τιμή.....	71
3.6.2.5 Τόπος.....	73
3.6.2.6 Προώθηση πωλήσεων και διαφήμιση	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΔΡΑΣΗΣ.....	79
4.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΙΔΡΥΣΗΣ ΤΟΥ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ.....	79
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	87

Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσης οικονομοτεχνικής μελέτης είναι να παρουσιάσει τη βιωσιμότητα ίδρυσης ενός τουριστικού γραφείου στη Σύρο. Η μελέτη αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει τη βασική ιδέα της τουριστικής επιχείρησης και το ιστορικό της επένδυσης. Συγκεκριμένα αναλύει τη βασική ιδέα και τη δραστηριότητα του φορέα, την άδεια λειτουργίας του τουριστικού γραφείου, την εταιρική/μετοχική σύνθεση, τα στοιχεία των εταίρων- μετόχων και τέλος το μέγεθος φορέα ενός επενδυτικού σχεδίου.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναλύει την αγορά μάρκετινγκ και συγκεκριμένα τις οικονομικές επιδράσεις του τουρισμού στην εθνική οικονομία, την ανάλυση κλάδου, την ανάλυση της τουριστικής αγοράς στη Σύρο και συγκεκριμένα τα μερίδια του νομού Κυκλάδων και της νήσου Σύρου αλλά και προβλέψεις για την επόμενη 5ετία, προβλέψεις για την τουριστική κίνηση, για τον εσωτερικό τουρισμό αλλά και τις πωλήσεις εταιριών του κλάδου. Επίσης αναλύονται οι συνθήκες ανταγωνισμού μέσα από τις 5 δυνάμεις του Porter.

Το τρίτο κεφάλαιο αφορά στην τεχνική επένδυση του σχεδίου και συγκεκριμένα στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, στους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους, στις εναλλακτικές λύσεις για την επίτευξη των στόχων, στην επιλογή αποτελεσμάτων λύσεων, στο οργανόγραμμα της εταιρίας αλλά και στο σύστημα marketing (στοχοποίηση της αγοράς, sales and marketing και προωθητικές κινήσεις, προϊόν, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τιμή, τόπος, προώθηση πωλήσεων και διαφήμιση).

Τέλος το τέταρτο κεφάλαιο μελετά το χρηματοοικονομικό πλάνο δράσης επιχειρώντας μια εισαγωγή στην οικονομική επένδυση ίδρυσης του ταξιδιωτικού γραφείου στη Σύρο.

Κεφάλαιο 1^ο Βασική ιδέα και ιστορικό της Επένδυσης

1.1 Βασική ιδέα και δραστηριότητα του φορέα

Η βασική ιδέα της παρούσας οικονομοτεχνικής μελέτης είναι η ίδρυση ταξιδιωτικού γραφείου στη νήσο της Σύρου. Ουσιαστικά το υπό ίδρυση τουριστικό γραφείο θα στοχεύει στην παραγωγή και παροχή υπηρεσιών, για την κάλυψη των αναγκών των διακινούμενων ατόμων τόσο για λόγους αναψυχής όσο και για επαγγελματικούς.

Οι υπηρεσίες αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν αεροπορικές γραμμές, εταιρείες λεωφορείων, τρένων, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, κρουαζιερόπλοια, γραφεία συνεδριακού τουρισμού, ξενοδοχεία και άλλους συναφείς οργανισμούς και εταιρείες. Πιο αναλυτικά τα αντικείμενα του υπό ίδρυση ταξιδιωτικού γραφείου θα είναι τα ακόλουθα:

1. Να εκδίδει εισιτήρια για όλα τα μέσα μετακίνησης, κυρίως για αεροπλάνα αλλά και για πλοία, τρένα, ή λεωφορεία. Σύμφωνα με τα στοιχεία της IATA το 70% των αεροπορικών εισιτηρίων στην Ευρώπη πωλούνται από ταξιδιωτικά πρακτορεία και οι προμήθειες αποτελούν την κύρια πηγή εισοδήματος τους.

2. Να φροντίζει για την διαμονή του πελάτη σε καταλυματική μονάδα, κλείνοντας δωμάτια σε ξενοδοχεία, ξενώνες, ενοικιαζόμενα δωμάτια, βίλες κ.α. ανάλογα με τις ανάγκες, επιθυμίες και τα χρήματα που είναι πρόθυμος να ξοδέψει.

3. Να συνεργάζεται με εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων για να εξασφαλίσει σε πελάτες του, το αυτοκίνητο της αρεσκείας τους για ορισμένο χρονικό διάστημα στον τόπο προορισμού τους, για τις μετακινήσεις τους.

4. Να διοργανώνει συνέδρια για λογαριασμό εταιρειών ή

συλλόγων-πελατών του και να μεριμνά για την διαμονή τους.

5. Να διοργανώνει ομαδικά ταξίδια, περιηγήσεις ή εκδρομές, πολυήμερες ή μονοήμερες με ιδιόκτητα ή ενοικιαζόμενα μέσα μεταφοράς.

6. Να διοργανώνει ταξίδια κινήτρων για λογαριασμό επιχειρήσεων που προσφέρουν δωρεάν ταξίδια στα στελέχη τους ή και στους συνεργάτες τους.

7. Να προσφέρει κρουαζιέρες και να προτείνει στους πελάτες του που έχουν είδη αποφασίσει να κάνουν κρουαζιέρες, τις κατάλληλες διαδρομές, τα ασφαλέστερα ή και πολυτελέστερα κρουαζιερόπλοια, τον τύπο της καμπίνας κλπ.

8. Να αναλαμβάνει την πραγματοποίηση των μετακινήσεων-ταξιδιών για το προσωπικό-στελέχη μεγάλων εταιρειών σε μόνιμη βάση. Λειτουργεί δηλαδή σαν τμήμα ταξιδιών της συγκεκριμένης εταιρείας.

Η αποστολή του συνεταιρισμού, θα είναι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, στην εύρεση ανταγωνιστικών πακέτων τουριστικών υπηρεσιών. Το βασικό στοιχείο που θέλει το τουριστικό γραφείο είναι να κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών.

Ο στόχος διατυπώνετε ως εξής: *«Ο βασικός στόχος του οργανισμού είναι να έχει 100% ευχαριστημένους πελάτες σε σχέση με τη παρεχόμενη ποιότητα, να έχει φιλικές σχέσεις μαζί τους και να βρίσκει συνεχώς νέους τρόπους για να τους ικανοποιεί».*

1.1.1 Άδεια λειτουργίας τουριστικού γραφείου

Για την εγκατάσταση και λειτουργία ενός ταξιδιωτικού πρακτορείου απαιτείται ειδική άδεια από τον Ελληνικό Οργανισμό τουρισμού, η οποία χορηγείται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα. Η άδεια αυτή χορηγείται σε ημεδαπά, νομικά ή φυσικά πρόσωπα. Τα απαραίτητα δικαιολογητικά για την χορήγηση άδειας λειτουργίας ταξιδιωτικών πρακτορείων υποβάλλονται ανάλογα αν είναι φυσικά πρόσωπα ή αν είναι νομικά πρόσωπα. Εάν είναι φυσικά πρόσωπα τα δικαιολογητικά που πρέπει να υποβληθούν είναι:

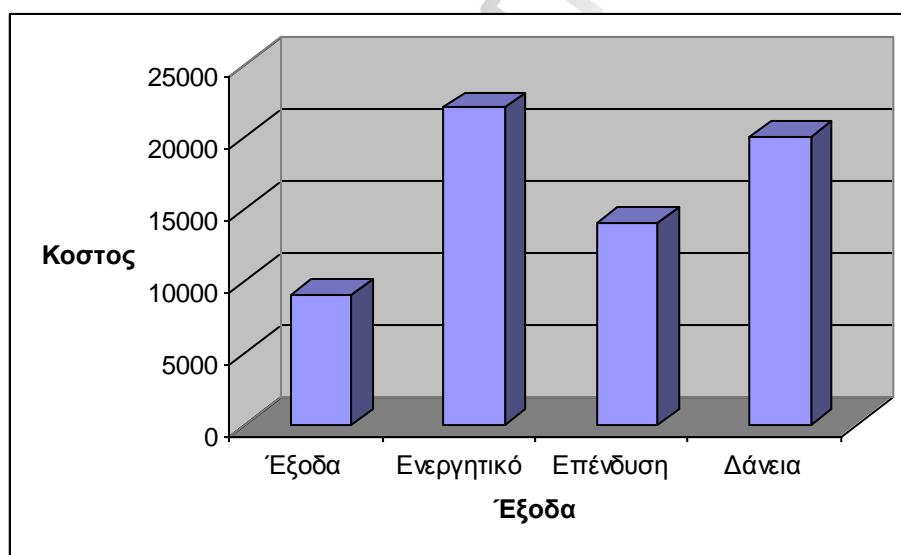
1. Αίτηση του επιχειρηματία για χορήγηση ειδικού σήματος και έγκριση του διακριτικού τίτλου της επιχείρησης.
2. Υπεύθυνη δήλωση
3. Πιστοποιητικό Γραμματέα πρωτοδικών από το οποίο να φαίνεται ότι ο επιχειρηματίας: (α) δεν έχει κηρυχθεί σε πτώχευση (β) δεν βρίσκεται σε απαγόρευση ή δικαστική αντίληψη
4. Φωτοτυπία της αστυνομικής του ταυτότητας
5. Αντίγραφο του ποινικού του μητρώου
6. Επικυρωμένο αντίγραφο απολυτηρίου λυκείου ή άλλης ισότιμης σχολής
7. Επικυρωμένο αντίγραφο τίτλου σπουδών ξένης γλώσσας της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (για τα γραφεία εσωτερικού τουρισμού δεν απαιτείται η γνώση ξένης γλώσσας) Εάν δεν υπάρχει τίτλος σπουδών ή γνώση της ξένης γλώσσας μπορεί να αποδειχθεί από υπάλληλο του ΕΟΤ.
8. Βεβαίωση της οικείας Αστυνομικής Αρχής Τουρισμού ότι διαθέτει πλήρη και ανεξάρτητη γραφειακή εγκατάσταση με εμβαδόν τουλάχιστον 20 τ.μ. για γραφεία γενικού τουρισμού και 12 τ.μ. για γραφεία εσωτερικού τουρισμού
9. Τριπλότυπο δημοσίου ταμείου
10. Παράβολο υπέρ ΤΕΑΠΠΕΡΤΤ τα οποίο κατατίθεται

στον λογαριασμό του ΤΕΑΠΠΕΡΤΤ στην Εθνική τράπεζα της Ελλάδος

11. Εγγυητική επιστολή τράπεζας για γραφεία εσωτερικού τουρισμού που θα εκδίδεται σύμφωνα με το συνημμένο υπόδειγμα του ΕΟΤ και θα έχει υποχρεωτικά πενταετή διάρκεια.
12. Βεβαίωση του ΕΟΤ και της αρμόδιας ΔΟΥ του αιτούντος ότι δεν οφείλονται οποιαδήποτε ποσά από υποχρέωση προς τον ΕΟΤ
13. Αποδεικτικό φορολογικής ενημερότητας του επιχειρηματία
14. Απόδειξη είσπραξης υπέρ συνδέσμου τουριστικών γραφείων.

1.2 Εταιρική /Μετοχική Σύμβαση – Εταιρικό/Μετοχικό Κεφάλαιο.

Οι συμμετέχοντες στο τουριστικό γραφείο, προτού ξεκινήσουν θα κάνουν μια μικρή έρευνα αγοράς, σε παρόμοιες επιχειρήσεις στη περιοχή, ώστε να αξιολογήσουν τα κόστη έναρξης και να προβούν σε οικονομικό προγραμματισμό. Θα ληφθεί υπόψη η οικονομική κρίση, ο πληθωρισμός και τα διάφορα οικονομικά μεγέθη. Η υπό ίδρυση εταιρεία θα είναι περιορισμένης ευθύνης έχοντας κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ελληνικής ανώνυμης εταιρείας. Ο Πίνακας 1-1 και το γράφημα 1-1 αναφέρονται στο Μετοχικό Κεφάλαιο των Εταίρων (Βλέπε Γράφημα 1.1).



Γράφημα 1.1-Έξοδα Έναρξης

Πίνακας 1.1- Έξοδα έναρξης

Έξοδα έναρξης	
Νομικά έξοδα	500
Γραφική ύλη	200
Διαφήμιση	600
Τηλέφωνο	200
Ασφάλεια	800
Ενοίκιο	4,000
Υλικά-πρώτες ύλες	200
Υπολογιστές	2,000
Άλλα	600
Σύνολο εξόδων έναρξης	9,100
Ενεργητικό Έναρξης	
Απαιτήσεις σε μετρητά	2,900
Απογραφή	0
Άλλα τωρινά κεφάλαια	0
Μακροπρόθεσμο ενεργητικό	20,000
Σύνολο ενεργητικού	22,900
Σύνολο	32,000

Πίνακας 1.2-Κεφάλαια Έναρξης

Κεφάλαια Έναρξης	
Start-up Expenses to Fund	9,100
Start-up Assets to Fund	22,900
Total Funding Required	32,000
Assets	
Non-cash Assets from Start-up	20,000
Cash Requirements from Start-up	2,900
Cash Balance on Starting Date	2,900
Total Assets	22,900
Liabilities and Capital	
Current Borrowing	0
Long-term Liabilities	20,000
Total Liabilities	20,000
Capital	
Συνέταιρος 1	3,000
Συνέταιρος 2	3,000
Συνέταιρος 3	3,000
Συνέταιρος 4	3,000
Additional Investment	0

Requirement	
Total Planned Investment	12,000
Loss at Start-up (Start-up Expenses)	9,100
Total Capital	2,900
Total Capital and Liabilities	22,900
Total Funding (€)	32,000

1.3 Στοιχεία εταίρων/μετόχων

Σκοπός των μετόχων είναι να ενισχύσουν και να στηρίξουν τις δράσεις του τουριστικού γραφείου, οπότε όλοι οι μέτοχοι να μείνουν ικανοποιημένοι από την επένδυση τους (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002). Συγκεντρωτικά η ιδρυθείσα εταιρία θα βασίζεται στις ακόλουθες αρχές:

1. Ανώνυμη επιχείρηση η οποία θα αποτελείται από τέσσερα ιδρυτικά στελέχη τα οποία προέρχονται από το χώρο της αναψυχής και του τουρισμού και το καθένα από αυτά θα αναλάβει ένα τμήμα της επιχείρησης. Συγκεκριμένα τα τέσσερα αυτά στελέχη θα αποτελούν το διοικητικό συμβούλιο και θα είναι ισότιμα μεταξύ τους. Κάθε χρόνο σε κυκλική και τυχαία μορφή το καθένα από αυτά θα είναι ο πρόεδρος της εταιρίας, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία όλης της δράσης και στρατηγικής του γραφείου. Τα τρία άλλα στελέχη θα ασχολούνται το πρώτο με το μάρκετινγκ ,τις δημόσιες σχέσεις με τα ξενοδοχεία και όλους τους μεγάλους πελάτες, το δεύτερο με την οργάνωση του γραφείου και το τρίτο με το διαδίκτυο και γενικά το e-booking, ενώ όλα φυσικά θα

ασχολούνται με την ευρύτερη λειτουργία του γραφείου. Το άτομο που θα τελειώνει τη δράση του ως πρόεδρος θα παίρνει τη θέση του ατόμου που το αντικαθιστά. Με αυτόν τον τρόπο όλοι οι συμμετέχοντες θα περνούν από όλες τις βασικές θέσεις.

2. Διαχείριση συνεδριακών χώρων, με στόχο το κλείσιμο συμφωνιών κυρίως με εταιρείες για τη φιλοξενία συνεδρίων για τη διαμονή τους τη φιλοξενία τους και γενικά τη διεκπεραίωση όλων των απαιτήσεων που ενέχει ένα τέτοιο συνέδριο.
3. Η επιλογή του προσωπικού θα γίνεται με κριτήρια, αντίστοιχα της προϋπηρεσίας και τις πανεπιστημιακές γνώσεις. Η εταιρία θα προσλάβει αξια στελέχη, τα οποία θα προέρχονται από παρόμοιους χώρους.

1.4 Μέγεθος φορέα επενδυτικού σχεδίου

Όπως διαπιστώθηκε στη προηγούμενη ενότητα το μέγεθος του φορέα δεν θα είναι μεγάλο δεδομένου ότι μέσα στη κρίση οι επενδυτές δεν θέλουν να ρισκάρουν, έτσι επιδιώκουν με μικρό κεφάλαιο να προχωρήσουν στην ανάπτυξη ενός επιτυχημένου φορέα ο οποίος σταδιακά θα βελτιώνεται και θα γιγαντώνεται.

Κεφάλαιο 2^ο Ανάλυση αγοράς και marketing

2.1 Οικονομικές επιδράσεις του τουρισμού στην Εθνική οικονομία

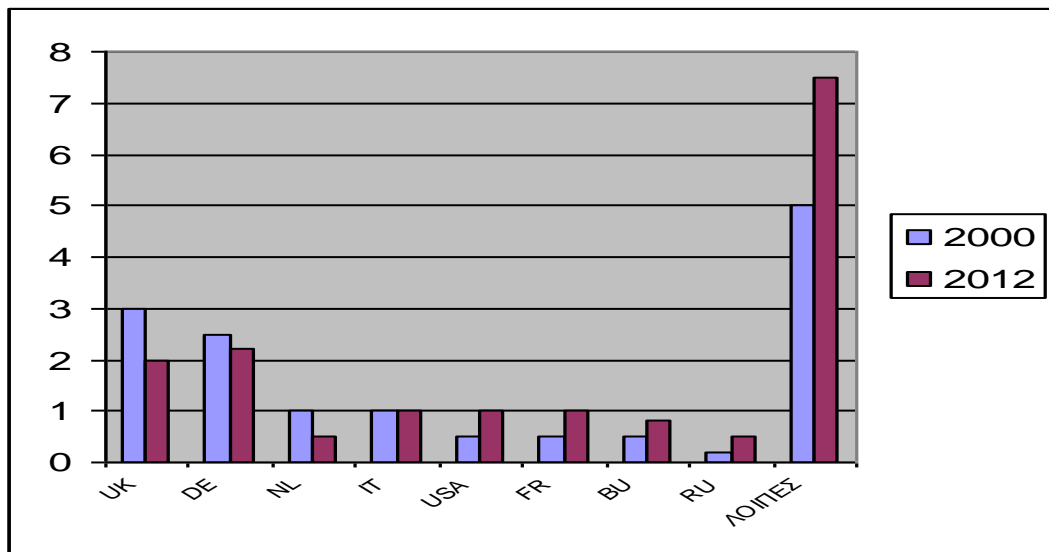
Στη παρούσα θεματική ενότητα θα μελετηθεί το ποιες είναι οι οικονομικές επιδράσεις του τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία. Αυτό θα γίνει μέσα από τη μελέτη της επίδρασης του τουρισμού στο ΑΕΠ, στην απασχόληση, στις επενδύσεις, στην κατανάλωση, στο εισόδημα, στην καταπολέμηση της ανεργίας μέσα από το άνοιγμα νέων θέσεων εργασίας, στην ανάπτυξη της περιφέρειας, στην εισαγωγή συναλλάγματος, στο Ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών και τέλος στη μείωση του ελλείμματος του Εμπορικού Ισοζυγίου. Στόχος είναι να διερευνηθούν όλα τα παραπάνω για το διάστημα 2000-2012.

Ο τουρισμός θεωρείται μια από τις σημαντικότερες βιομηχανίες η οποία έχει να επιδείξει όλα τα προηγούμενα χρόνια, πράγμα που συνεχίζει να κάνει και σήμερα, σημαντική επίπτωση στην άνοδο του εθνικού εισοδήματος, στη μείωση της ανεργίας, στην ενίσχυση της περιφέρειας και στη μείωση του ελλείμματος εμπορικών συναλλαγών (Ζαχαράτος, 1999). Σύμφωνα με τον Πατσουτάτη (2002:12) *«Τα έσοδα από τον τουρισμό στην Ελλάδα αν και είναι σε μεγάλο βαθμό υποεκτιμημένα από τη Τράπεζα της Ελλάδος, δεν παύουν να κατέχουν μια από τις πρώτες θέσεις στα συναλλαγματικά έσοδα»*.

Με βάση τους Παρατσιώρας και Danchev (2012) ο τουρισμός ήταν από τους λίγους κλάδους που διασώθηκαν από τη κρίση, ενώ τείνει να βρίσκεται σε μια πορεία συνεχής ανάκαμψης. Ο τουρισμός στην Ελλάδα έχει μια πολυποίκιλη μορφή με κάποια από τα χαρακτηριστικά του να είναι τα ακόλουθα (Γιαννοπούλου, 2004:37-39): α) Δραστηριοποιούνται πολλοί και διαφορετικοί φορείς προκειμένου να παραχθεί το τουριστικό προϊόν, φορείς όπως ξενοδοχεία, τουριστικοί

πράκτορες, αεροπορικές εταιρείες κ.λ.π, β) Παρατηρείται μεγάλη εποχικότητα στο ελληνικό τουριστικό προϊόν, γ) Αναπτύσσεται μεγάλη δραστηριότητα σε επίπεδο εξαγορών και συγχωνεύσεων τουριστικών επιχειρήσεων μιας και πολλές από αυτές δεν άντεξαν τις συνεχείς αλλαγές και κυρίως τις αρνητικές επιδράσεις της κρίσης, δ) Η τουριστική βιομηχανία αποτελείται από ένα μεγάλο εύρος μικρό και μεσαίων επιχειρήσεων οι οποίες είναι οικογενειακού χαρακτήρα και λειτουργούν κυρίως το καλοκαίρι.

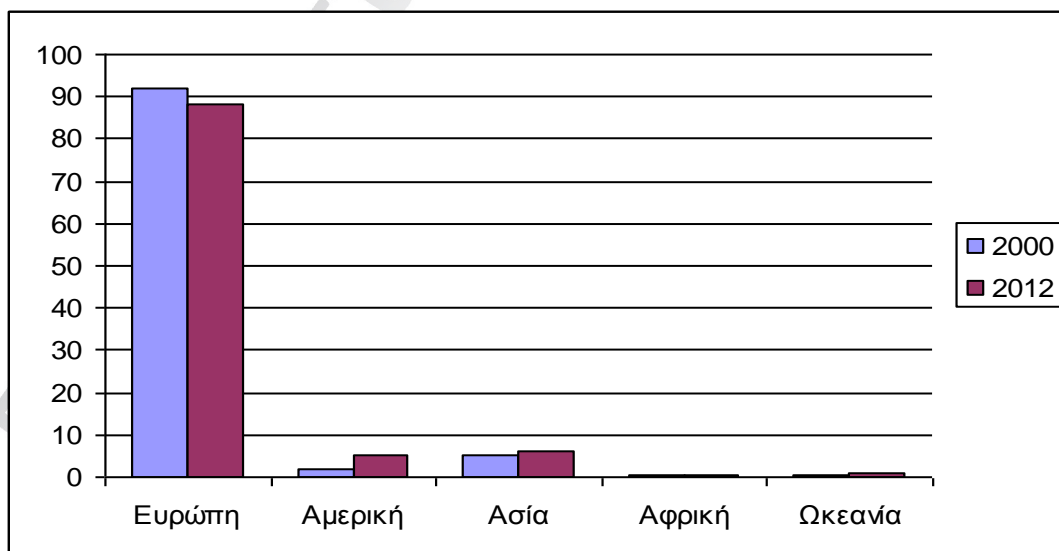
Όπως γίνεται κατανοητό ο τουρισμός αποτελεί ένα νευραλγικό τομέα της ελληνικής οικονομίας, του οποίου οι αλλαγές είναι δυνατόν να επηρεάσουν ακόμα και σε ανεπανόρθωτο βαθμό τη λειτουργία και την ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού. Στη συνέχεια της παρούσας ενότητα θα γίνει προσπάθεια μέσα από τη παράθεση σχετικών γραφημάτων να καθοριστεί η οικονομική επίδραση του τουρισμού στην εθνική οικονομία. Αρχικά θα γίνει η παρουσίαση δεδομένων και στοιχείων σε σχέση με τις αφίξεις των ξένων στην Ελλάδα για την εξεταζόμενη περίοδο 2000-2012. Με βάση το Γράφημα 2.1 το ποσοστό των εισερχόμενων τουριστών από παραδοσιακές χώρες παρουσίασε μείωση ενώ από την άλλη αυξήθηκε η εισροή τουριστών από καινούργιες για την Ελλάδα αγορές όπως η Ρωσία, οι βαλκανικές χώρες κ.λπ. Η συγκεκριμένη εισροή βοήθησε να αντισταθμιστεί η μείωση των τουριστών από χώρες όπως η Αγγλία, Γαλλία, Γερμανία κ.λπ.



Γράφημα 2.1-Αφίξεις ξένων επισκεπτών στην Ελλάδα μεταξύ 2000 και 2010

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ.(2012) Αφίξεις ξένων επισκεπτών στην Ελλάδα μεταξύ 2000 και 2012 Ανάκτηση στις 18-11-2014 από <http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/PAGE-database>

Στο γράφημα 2.2 παρουσιάζετε η διαχρονική εξέλιξη των αφίξεων αλλοδαπών τουριστών ανά ήπειρο.

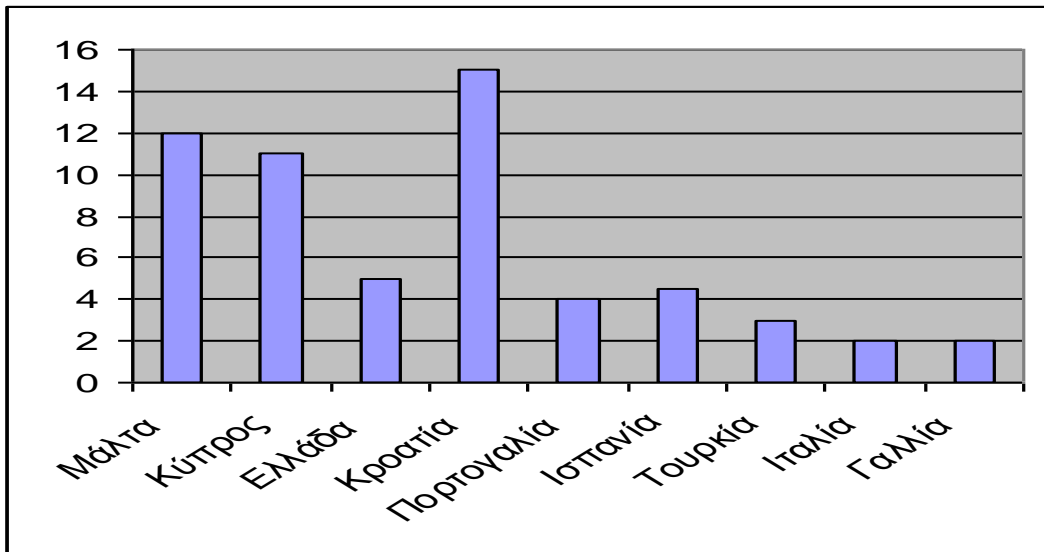


Γράφημα 2.2- Διαχρονική εξέλιξη αφίξεων αλλοδαπών επισκεπτών ανά ήπειρο

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ.(2012) Αφίξεις ξένων επισκεπτών στην Ελλάδα μεταξύ 2000 και 2012, Ανάκτηση στις 18-11-2014 από <http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/PAGE-database>

Πιο συγκεκριμένα σε σχέση με τις αναφορές που έγιναν πιο πάνω και πάντα σε σχέση με τα παραπάνω γραφήματα διαπιστώνεται ότι η Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο αποτελούν μέσα στα εξεταζόμενα χρόνια τις δυο βασικές χώρες στήριξης του ελληνικού τουρισμού παρότι όπως φαίνεται ειδικά στο Γράφημα 2.1, η επισκεψιμότητα από τις συγκεκριμένες χώρες υποχωρεί. Τα τελευταία χρόνια η μείωση των τουριστών από τις παραδοσιακές ευρωπαϊκές χώρες, καλύφτηκε από νέες αγορές που όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι η Ρωσία και οι Βαλκανικές χώρες. Ειδικά κατά την περίοδο 2007-2012 η αύξηση των Ρώσων επισκεπτών ήταν τεράστια και έφτασε ακόμα και το 20%.

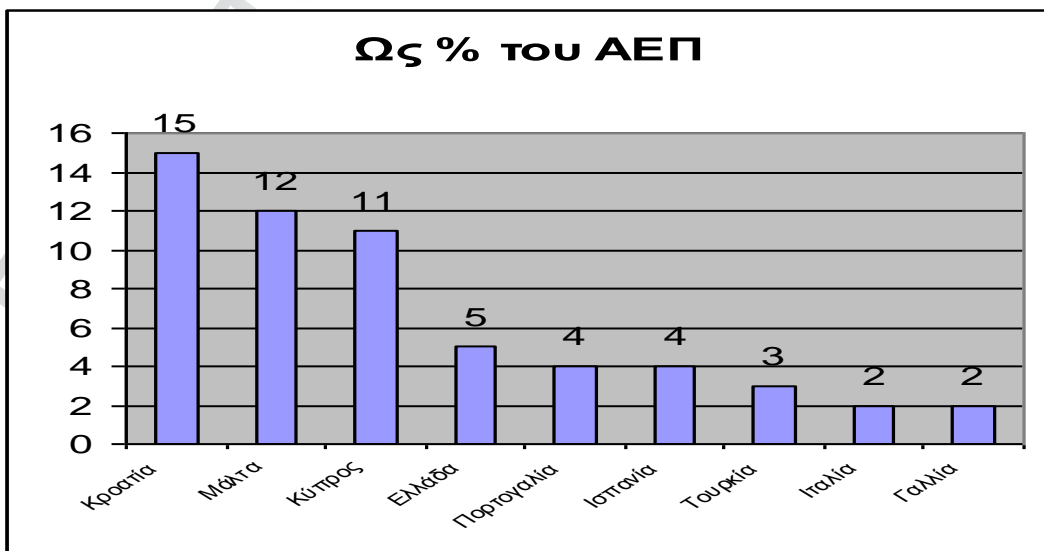
Ένα επόμενο σημαντικό στοιχείο (Γράφημα 2.3) σε σχέση με τη πηγή των τουριστικών εσόδων είναι η σύγκριση των τουριστικών εισπράξεων της Ελλάδας με άλλους μεσογειακούς προορισμούς ως % του ΑΕΠ κατά μέσο όρο για τη περίοδο 2000-2012. Σε σχέση με τα ίδια στοιχεία θα παρατεθούν και δυο ενδιαφέροντα συγκριτικά γραφήματα (Γραφήματα 2.4 και 2.5) τα οποία παρουσιάζουν τις τουριστικές εισπράξεις συγκριτικά με προορισμούς της Μεσογείου (ως % του ΑΕΠ και των εισπράξεων του Ισοζυγίου Υπηρεσιών), Μ.Ο.:2005-2012.



Γράφημα 2.3-Τουριστικές εισπράξεις σε μεσογειακούς προορισμούς ως % του ΑΕΠ κατά Μ.Ο 2000-2012

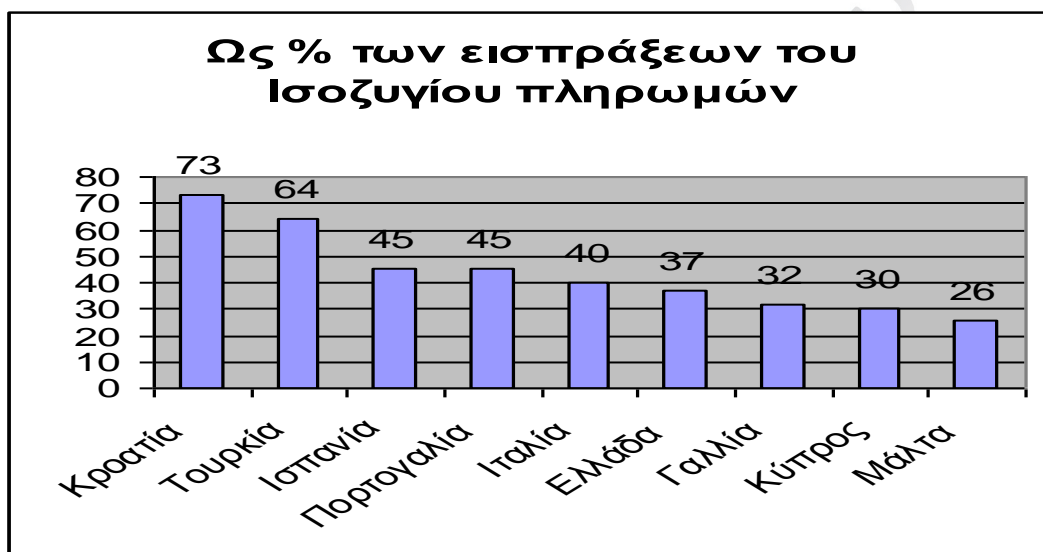
Πηγή: Eurostat.(2012) Tourist statistics, Available in 10-1-2014 from <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/tourism/introduction>

Σύμφωνα με το παραπάνω γράφημα διαπιστώνεται ότι για την εξεταζόμενη περίοδο οι δαπάνες των τουριστών, δηλαδή οι τουριστικές εισπράξεις άγγιξαν το 5% του ΑΕΠ το οποίο αποτέλεσε ένα ποσοστό μεγάλο σε σύγκριση με άλλες ανεπτυγμένες χώρες της Μεσογείου, όπως είναι η Τουρκία και η Ισπανία και αποτελούν άμεσους ανταγωνιστές της Ελλάδας.



Γράφημα 2.4- Τουριστικές εισπράξεις σε προορισμούς της Μεσογείου (ως % του ΑΕΠ και των εισπράξεων του Ισοζυγίου Υπηρεσιών), Μ.Ο.:2005-2010

Πηγή: Eurostat.(2012) Tourist statistics, Available in 10-1-2014 from <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/tourism/introduction>



Γράφημα 2.5- Τουριστικές εισπράξεις σε προορισμούς της Μεσογείου (ως % του ΑΕΠ και των εισπράξεων του Ισοζυγίου Υπηρεσιών), Μ.Ο.:2005-2010

Πηγή: Eurostat.(2012) Tourist statistics, Available in 10-1-2014 from <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/tourism/introduction>

Με βάση τα γραφήματα 2.3, 2.4 και 2.5 διαπιστώνετε ότι η ενίσχυση της ελληνικής οικονομίας από τον τουρισμό παρουσιάζεται στις τουριστικές εισπράξεις η οποία όπως φαίνεται στο Γράφημα 2.3 αποτελεί το 5% του ΑΕΠ, αναλογία που είναι μεγαλύτερη από χώρες όπως η Ισπανία και η Τουρκία. Τα έσοδα από τον τουρισμό ξεπερνούν το 1/3 των συνολικών εισπράξεων του ισοζυγίου πληρωμών πράγμα συμβάλει στη μείωση του ελλείμματος. Με βάση τις μέχρι τώρα αναφορές στις τουριστικές συναλλαγές και στη συμβολή τους στην ελληνική οικονομία διαπιστώνεται ότι αποτελούν βάση επιβίωσης αλλά και ανάκαμψης για την Ελλάδα. Συγκεκριμένα οι Λαγός κ.α (2005) αναφέρουν πιο συγκεκριμένα τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του τουρισμού για την ελληνική οικονομία. Η παράθεση τους γίνεται στον Πίνακα 2.1.

Πίνακας 2.1- Οικονομικές επιπτώσεις του τουρισμού

Θετικές	Αρνητικές
1. Εισροή συναλλάγματος	1. Εξάρτηση από το συγκεκριμένο τομέα
2. Αύξηση της Κατανάλωσης	2. Πληθωριστικές πιέσεις στις τιμές των αγαθών
3. Ενίσχυση της περιφέρειας	
4. Βελτίωση του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών	
5. Αύξηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας	
6. Αλλαγές στη δομή και λειτουργία των μικρών τοπικών κοινωνιών	
7. Αύξηση εισοδήματος	
8. Αύξηση εσόδων από φόρους	

Πηγή: Λαγός, Γ.Δ., Ζαχαράτος, Γ., και Τσάρτας, Π. (2005). *Τουριστική Οικονομική*, Αθήνα: Κριτική

Σύμφωνα με τους Λαγός., Ζαχαράτο., και Τσάρτα η επίδραση του τουρισμού είναι άμεση, έμμεση και προκαλούμενη. Βάση αυτών των τριών οπτικών της επηρεάζεται και η οικονομία (Λαγός, κ.α., 2005). Σε σχέση με την Ελλάδα, οι επιχειρήσεις που έχουν άμεση επίδραση είναι αυτές που προσελκύουν απευθείας τη τουριστική κατανάλωση, ξενοδοχεία, εστιατόρια κ.λ.π.

Η έμμεση επίδραση σχετίζεται με επιχειρήσεις που δεν είναι τουριστικές, όμως η εισροή τουριστών βοηθά και τη δική τους οικονομική βιωσιμότητα όπως για παράδειγμα τα Super market και τέλος η προκαλούμενη αποτελεί τη συνεισφορά η οποία και εξετάζεται στην παρούσα ενότητα της εργασίας και σχετίζεται με την απασχόληση, το ΑΕΠ, το ισοζύγιο πληρωμών κ.λ.π. Ο Πίνακας 2.2 δείχνει πιο ξεκάθαρα τις μορφές επίδρασης στην ελληνική οικονομία από το τουρισμό

Πίνακας 2.2 Μορφές επίδρασης στην ελληνική οικονομία από το τουρισμό

Άμεση	Έμμεση	Προκαλούμενη
Κλάδοι: <ul style="list-style-type: none"> • Υπηρεσίες καταλύματος • Λιανικό εμπόριο • Υπηρεσίες εστίασης • Μεταφορές • Ψυχαγωγία 	<ul style="list-style-type: none"> • Επίδραση από προμηθευτές 	Από το εισόδημα <ul style="list-style-type: none"> • Στέγαση • Ένδυση • Διατροφή • Άλλα αγαθά
Υπηρεσίες: <ul style="list-style-type: none"> • Μεταφορές • Κατάλυμα • Περιηγήσεις • Διασκέδαση 		
Δαπάνες: <ul style="list-style-type: none"> • Ημεδαποί τουρίστες • Επαγγελματικά ταξίδια • Ιδιωτική και δημόσια επένδυση 		

• Αλλοδαποί τουρίστες		
--------------------------	--	--

Πηγή: Λαγός, Γ.Δ., Ζαχαράτος, Γ., και Τσάρτας, Π. (2005). *Τουριστική Οικονομική*, Αθήνα: Κριτική

Σε σχέση με τη συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας, διαπιστώνεται ότι φτάνει το 16,8% το 2008, ενώ η απασχόληση αντιστοιχούσε σε ένα ποσοστό της τάξεως του 18,75% της συνολικής απασχόλησης περίπου 854.400 θέσεις εργασίας. Ο ελληνικός τουρισμός έναντι με άλλες χώρες, λειτουργεί αποτελεσματικά καταγράφοντας ικανοποιητικές επιδόσεις όντας το 2008 στο ξεκίνημα δηλαδή της κρίσης στην 16^η θέση στις αφίξεις και 12^η θέση στα έσοδα (Τσάρτας, 2010).

Προχωρώντας στο 2009 η συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας φθίνει όντας στο 15,9% ενώ η απασχόληση πέφτει στο 17,7% δηλαδή στις 798.600 θέσεις εργασίας. Η Ελλάδα παρά τη πτωτική τάση συνεχίζει να έχει ικανοποιητικές επιδόσεις όντας 16^η θέση στις αφίξεις και 15^η στα έσοδα. Το 2010 η συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ φτάνει το 16% ενώ η απασχόληση αντιστοιχεί στο 17,8% των απασχολούμενων δηλαδή 786.000 θέσεις εργασίας. Η Ελλάδα συνεχίζει τη πτωτική της πορεία μέσα στη κρίση, διατηρεί όμως ακόμα ικανοποιητικές θέσεις στη παγκόσμια κατάταξη όντας 17^η στις αφίξεις και 21^η σε επίπεδο εσόδων από τις τουριστικές δράσεις.

Το 2011 η πορεία συνεχίζει να είναι πτωτική για το τουρισμό. Συγκεκριμένα η συμβολή του στο ΑΕΠ πέφτει στο 15,8% ενώ η αντίστοιχη στην απασχόληση στο 17,6% δηλαδή 726.000 θέσεις εργασίας. Στη παγκόσμια κατάταξη η Ελλάδα κρατά τη θέση της σε επίπεδο αφίξεων 17^η ενώ ανεβαίνει 2 θέσεις σε επίπεδο εσόδων και καταλαμβάνει τη 19^η θέση. Τέλος το 2012 υπάρχει μια ανοδική τάση μια και συμβάλει ο τουρισμός στο ΑΕΠ το 16,4% ενώ στην απασχόληση η συμβολή τείνει στο 18,3% των απασχολούμενων δηλαδή 688.800. Η Ελλάδα

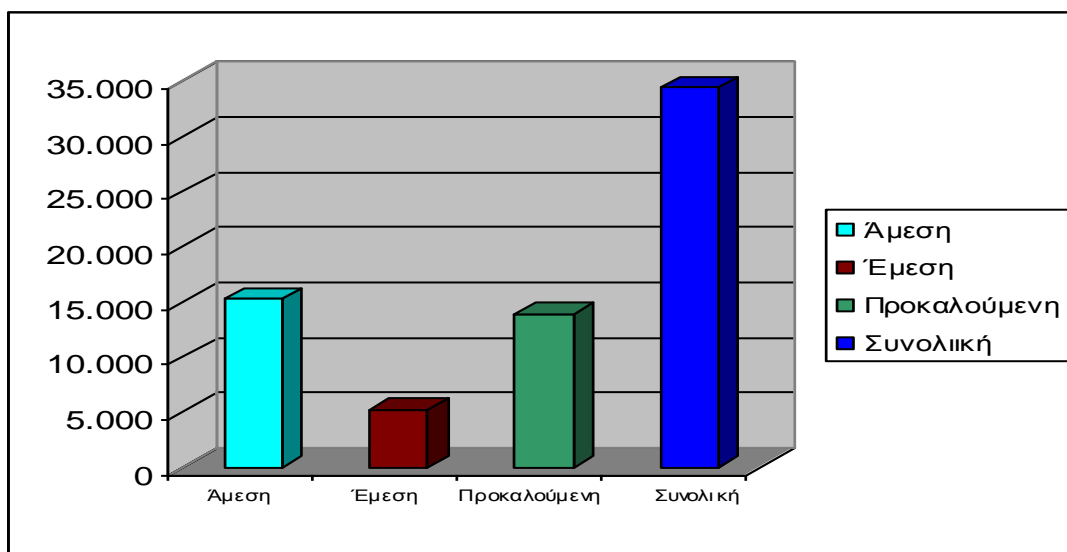
παραμένει για τρίτη χρονιά 17^η στις αφίξεις ενώ πέφτει αρκετά στα έσοδα καταλαμβάνοντας την 23^η θέση (ΣΕΤΕ,2013).

Πίνακας 2.3 Συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ. Άμεσες τουριστικές εισπράξεις και σειρά κατάταξης για την Ελλάδα

Έτος	%Συμμετοχή τουριστικής οικονομίας στο ΑΕΠ	Άμεσες τουριστικές εισπράξεις σε εκατομμύρια ευρώ	Σειρά κατάταξης αφίξεις-κόσμος	Σειρά κατάταξης αφίξεις-Ευρώπη
2000	16,6	10.061	12	8
2001	17,1	10.580	12	8
2002	16,5	10.285	15	10
2003	15,9	9.495	14	9
2004	16,3	10.348	18	12
2005	17,6	10.730	17	11
2006	17,8	11.357	17	11
2007	17,5	11.319	16	10
2008	16,8	11.636	16	10
2009	15,9	10.400	16	10
2010	16	9.611	17	10
2011	15,8	10.505	17	10
2012	16,4	10.025	17	10

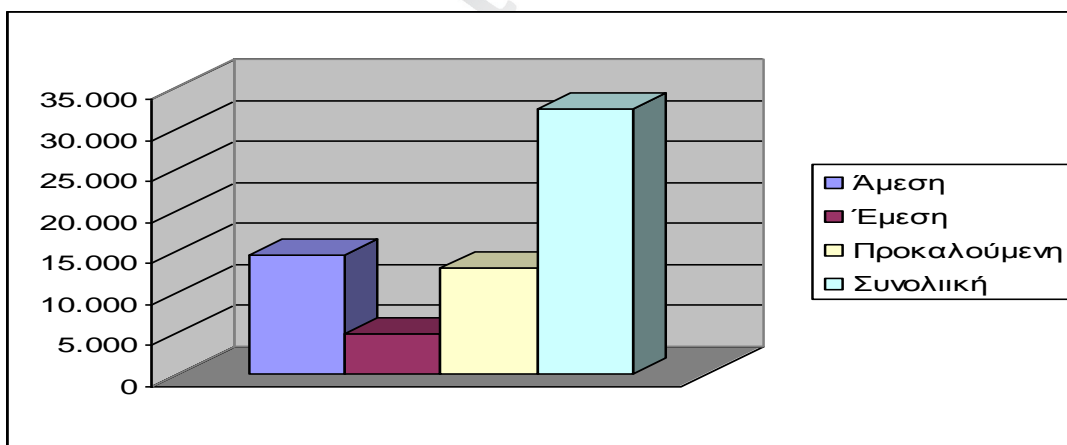
Πηγή: ΣΕΤΕ (2013). Συμβολή τουρισμού στο ΑΕΠ και στην απασχόληση, ΕΛ.ΣΤΑΤ και Παγκόσμιο Οργανισμού Τουρισμού

Στα Γραφήματα 2.6, 2.7 και 2.8 θα γίνει η παρουσίαση της επίδρασης της άμεσης, έμμεσης και προκαλούμενης του τουρισμό στο ΑΕΠ για το 2012



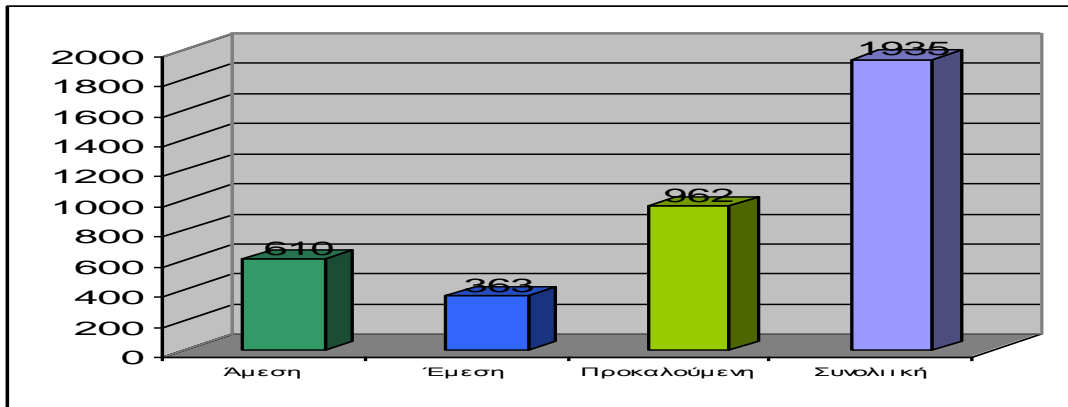
Γράφημα 2.6 Συνολική επίδραση του τουρισμού στο ΑΕΠ

Πηγή: ΣΕΤΕ(2013) Συμβολή τουρισμού στο ΑΕΠ και στην απασχόληση, ΕΛ.ΣΤΑΤ και Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού



Γράφημα 2.7 Επίδραση στο ΑΕΠ από την τουριστική δαπάνη

Πηγή: ΣΕΤΕ(2013) Συμβολή τουρισμού στο ΑΕΠ και στην απασχόληση, ΕΛ.ΣΤΑΤ και Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού

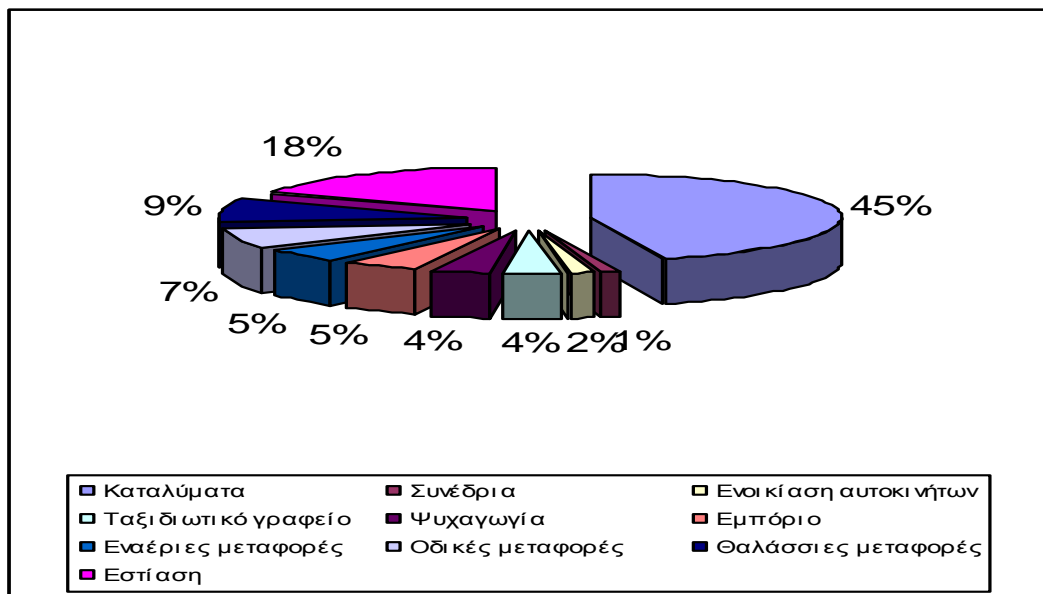


Γράφημα 2.8 Επίδραση το ΑΕΠ από τις τουριστικές επενδύσεις

Πηγή: ΣΕΤΕ(2013) *Συμβολή τουρισμού στο ΑΕΠ και στην απασχόληση*,
ΕΛ.ΣΤΑΤ και Παγκόσμιο Οργανισμού Τουρισμού

Με βάση τα παραπάνω γραφήματα διαπιστώνεται η σημαντικότητα του ελληνικού τουρισμού στην ελληνική οικονομία σε σχέση με τη συνολική επίδραση στο ΑΕΠ, αλλά και σε σχέση με την επίδραση στο ΑΕΠ από τη τουριστική δαπάνη και τις τουριστικές επενδύσεις. Με βάση τα στοιχεία για το 2012, διαπιστώθηκε ότι από τη συνολική επίδραση των 34,4 δισεκατομμυρίων ευρώ στην ελληνική οικονομία από το τουρισμό τα 32,4 δισεκατομμύρια είναι αποτέλεσμα της τουριστικής δαπάνης ενώ το 1,9 δισεκατομμύρια, είναι αποτέλεσμα των τουριστικών επενδύσεων. Σύμφωνα με τον ΣΕΤΕ(2013) με βάση τα στοιχεία του 2012 για κάθε 1.000 ευρώ τουριστικής δαπάνης το ακαθάριστο προϊόν της ελληνικής οικονομίας ενισχύεται περίπου κατά 2.200.

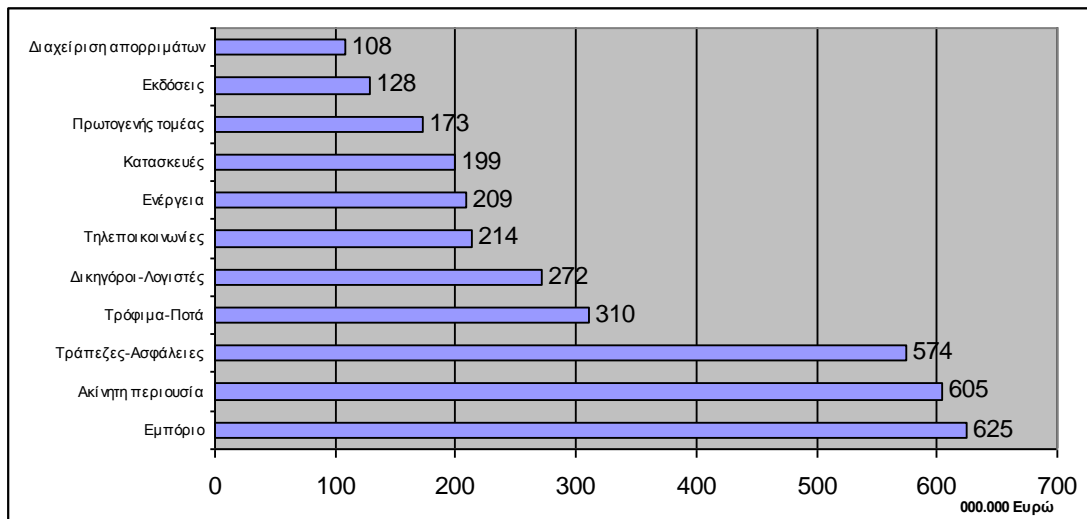
Στο Γράφημα 2.9, παρουσιάζονται πολύ σημαντικά στοιχεία σε σχέση με την επίδραση του τουρισμού στην κατανάλωση που δημιουργείται σε άλλους κλάδους. Μέσα από το ακόλουθο γράφημα επιβεβαιώνεται ότι η συμβολή του τουρισμού στην οικονομία, δεν είναι μόνο μέσα από τα έσοδα που φέρνει αλλά και από την ενίσχυση που προσφέρει σε σχετικά με το τουρισμό επαγγέλματα.



Γράφημα 2.9 Άμεση επίδραση στους συναφείς με τον τουρισμό κλάδους οικονομικής δραστηριότητας στοιχεία

Πηγή: Παρασιώρας, Ν., και Danchev, S .(2012) *Η επίδραση του τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία*, Ίδρυμα οικονομικών & βιομηχανικών ερευνών

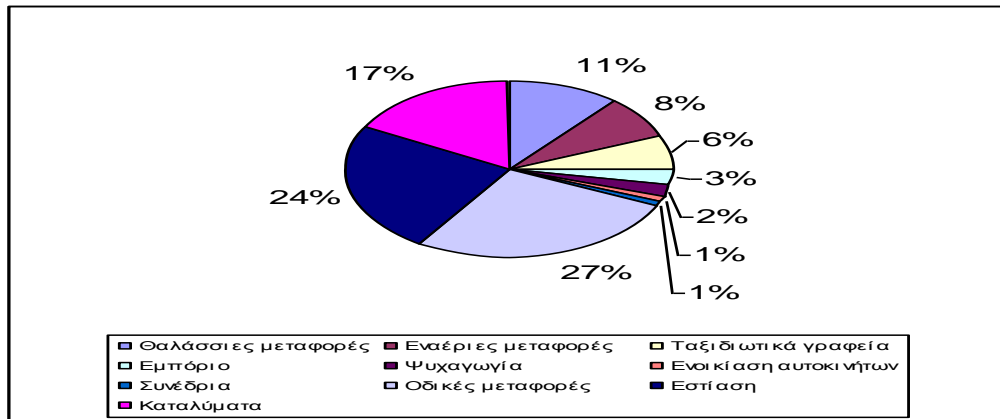
Βάσει του σχήματος παρατηρείτε ότι ο τουρισμός συμβάλει όχι μόνο σε δράσεις άμεσα συνδεδεμένες με αυτόν όπως τα καταλύματα αλλά και σε άλλες όπου μπορεί να σχετίζονται αλλά δεν είναι άμεσα συνδεδεμένες όπως η εστίαση. Όπως φαίνεται από το σχήμα τελικά οι περισσότερες αγορές της ελληνικής οικονομίας συνδέονται με την ανάπτυξη του τουρισμού. Το επόμενο γράφημα είναι ακόμα πιο αντιπροσωπευτικό μια και αναφέρεται και σε άλλους κλάδους.



Γράφημα 2.10 Έμμεση επίδραση του τουρισμού σε εγχώριους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας, 2010

Πηγή: Παρατσιώρας, Ν., και Danchev, S .(2012) *Η επίδραση του τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία*, Ίδρυμα οικονομικών & βιομηχανικών ερευνών

Από το παραπάνω γράφημα γίνεται ξεκάθαρο ότι ο τουρισμός συμβάλει θετικά σε όλους τους τομείς της οικονομίας ακόμα και σε αυτούς που ουσιαστικά δεν έχουν κάποια σχέση, στη πραγματικότητα όμως είναι άμεση συνδεόμενη μια και από τη μια βοηθούν στην ουσιαστική ανάπτυξη του και από την άλλη ο τουρισμός συμβάλει στην αύξηση των εσόδων τους, στη στήριξη τους και ανάπτυξη τους. Η συμβολή του τουρισμού σε όλους τους κλάδους συνδράμει και στην ανάπτυξη της περιφέρειας μέσα από την ενίσχυση της εκεί οικονομίας, ενισχύοντας τους διάφορους κλάδους ανάπτυξης της. Παρακάτω στο γράφημα 2.10 εξηγείται μέσα από τη συμβολή του τουρισμού στην φορολογία, ο λόγος αύξηση των εσόδων για την Ελλάδα και κατ' επέκταση στη μείωση του ελλείμματος του Ισοζυγίου πληρωμών το οποίο επηρεάστηκε αρκετά τα χρόνια της κρίσης.



Γράφημα 2.11 Κατανομή της επίδρασης (% του συνόλου) στα έσοδα έμμεσης φορολογίας από την τουριστική δαπάνη

Πηγή: ΣΕΤΕ(2013) Συμβολή τουρισμού στο ΑΕΠ και στην απασχόληση, ΕΛ.ΣΤΑΤ και Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού

Επανερχόμενοι στην απασχόληση στον Πίνακα 2.4 γίνεται παράθεση επιπρόσθετων στοιχείων για την κατάταξη του ελληνικού τουρισμού με βάση τις διεθνείς τουριστικές εισπράξεις για να γίνει κατανοητή η συμβολή στο ισοζύγιο πληρωμών.

Πίνακας 2.4 Κατάταξη ελληνικού τουρισμού βάσει διεθνών τουριστικών εισπράξεων 2007-2012

Έτος	Τουριστικές εισπράξεις (δισ. US\$)	Σειρά κατάταξης στο κόσμο	Σειρά κατάταξης στην Ευρώπη
2007	15,5	12	8
2008	17,1	19	8
2009	14,5	21	8
2010	12,7	15	10
2011	14,6	12	9
2012	12,9	12	11

Πηγή: ΣΕΤΕ(2013) Στοιχεία από Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού

Ο Πίνακας 2.3 δηλώνει το πόσο η κρίση επηρέασε τον τουρισμό στην Ελλάδα μια και τη περίοδο 2008-2009 η Ελλάδα βάση των εισπράξεων της σε όλο τον κόσμο καταλάμβανε την 19^η και 21^η ενώ λίγα χρόνια πριν το 2007 κατείχε την 12 και 8 αντίστοιχη θέση. Σε επίπεδο απασχόλησης για την οποία είδαμε κάποια δεδομένα και σε προηγούμενες ενότητες παρουσιάζετε στο Πίνακα 2.5 η δραματική αλλαγή που υπήρξε πριν και μετά τη κρίση και συγκεκριμένα για τη περίοδο 2002-2012.

Πίνακας 2.5 Συνολική απασχόληση στον τουρισμό 2002-2012

Έτος	Άμεση απασχόληση σε χιλιάδες	Συνολική απασχόληση σε χιλιάδες
2002	340,9	796,2
2003	327,6	776,3
2004	325,8	785,3
2005	360,9	855,1
2006	371	885,6
2007	365,4	878,2
2008	361,5	854,4
2009	331,9	798,6
2010	345,3	786
2011	329	720,6
2012	330,6	688,8

Πηγή: World Travel and Tourism(2013) Global Tourism, Available in 18-11-2014 from <http://www.wttc.com>

Κλείνοντας τη παρούσα ενότητα και έχοντας δείξει ενδελεχώς τη συμβολή του τουρισμού στην Ελληνική οικονομία θα παρατεθεί ο Πίνακας 2.6 ο οποίος θα δώσει μια συγκεντρωτική εικόνα για τη τριετία 2010-2012 σε σχέση με τα βασικότερα μεγέθη του ελληνικού τουρισμού.

Πίνακας 2.6 Βασικότερα μεγέθη του 2010						
Συμμετοχή στο ΑΕΠ	Συνολική Απασχόληση	Αφίξεις Αλλοδαπών	Μέση κατά κεφαλή δαπάνη	Συμμετοχή στη συνολική απασχόληση	Ξενοδοχειακή υποδομή	Έσοδα
15,9%	798.600	14,9 εκ.	697 ευρώ	17,7%	9.554	10,4 δις ευρώ
Βασικότερα μεγέθη του 2011						
16%	786.000	15 εκ.	640	17,8%	9.732	9,6 δις ευρώ
Βασικότερα μεγέθη του 2012						
15,8%	720.600	16,4 εκ.	639	17,6%	9.648	10,5 δις ευρώ

Πηγή: ΣΕΤΕ(2013) Στοιχεία από Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού

Όπως παρατηρείται από τον παραπάνω πίνακα η συμβολή στο ΑΕΠ κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα ενώ από την άλλη παρατηρείται μείωση στην απασχόληση. Η πορεία πάντως είναι ανοδική για τον τουρισμό και αυτό φαίνεται από τις αφίξεις. Η αύξηση πάντως δεν είναι αρκετή για να κρατήσει την πτωτική τάση της ξενοδοχειακής υποδομής η οποία οφείλετε σε μεγάλο βαθμό στις συγχωνεύσεις και εξαγορές αλλά και στο κλείσιμο κάποιων μονάδων. Τέλος τα έσοδα είναι σχετικά σταθερά πράγμα που βοηθά στη μείωση του ελλείμματος του Ισοζυγίου πληρωμών. Σύμφωνα με τον ΣΕΤΕ (2013) ο τουρισμός συνεισφέρει 16,4% στο ΑΕΠ, πράγμα που σημαίνει ότι καλύπτει το 51,2% του ελλείμματος.

2.2 Ανάλυση Κλάδου

Στη παρούσα ενότητα με βάση το μοντέλο PEST, το οποίο αποτελεί ένα μοντέλο περιγραφής και ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος το οποίο επηρεάζει ένα κλάδο και ουσιαστικά τις επιχειρήσεις που δρουν σε αυτόν, θα γίνει η ανάλυση του macro-environment του τουριστικού κλάδου. Οι ενότητες ανάλυσης είναι Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό και Τεχνολογικό περιβάλλον, ενώ με βάση τη διεύρυνση του θα μελετηθούν και το δημογραφικό και παγκόσμιο περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον Καζάζης (2001) το εξωτερικό περιβάλλον μέσα από τις μεταβλητές μελέτης και ανάλυση του δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να διερευνήσει επιτυχώς τις ευκαιρίες και τις απειλές που του δίνονται και βάση της εσωτερικής του λειτουργίας είτε να τις αξιοποιήσει είτε να τις αποφύγει (Καζάζης 2001). Αναλυτικά σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα τα δεδομένα που πλαισιώνουν τη κάθε μεταβλητή είναι τα ακόλουθα (Καζάζης, 2001):

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στο πολίτευμα, στους νόμους και τους θεσμούς μιας χώρας, δίνοντας βαρύτητα στις νομοθετικές ρυθμίσεις που πλαισιώνουν ένα κλάδο. Το οικονομικό περιβάλλον έχει να κάνει με τους οικονομικούς δείκτες, το ΑΕΠ, την ανεργία και ευρύτερα όλα τα στοιχεία που πλαισιώνουν μια οικονομία.

Το κοινωνικό περιβάλλον αναφέρεται σε στοιχεία τα οποία σχετίζονται με τη κοινωνία, θέματα σε σχέση με το περιβάλλον, το κοινωνικό προφίλ των καταναλωτών, τα δημογραφικά στοιχεία που τους καθορίζουν και πλαισιώνουν. Το τεχνολογικό περιβάλλον, σχετίζεται με τη τεχνολογική ανάπτυξη μιας χώρας αλλά και με τη καινοτομικότητα η οποία την χαρακτηρίζει. Συγκεκριμένα τα στοιχεία που πλαισιώνουν το περιβάλλον είναι

τα ακόλουθα (Paratheofanous, 2011).

Πολιτικό περιβάλλον: Σύμφωνα με το European Economy(2009) η Ευρωπαϊκή Ένωση ελέγχει σήμερα όλες τις Ευρωπαϊκές οικονομίες, συντελεσμένη από δημοκρατικά όργανα επιδιώκει να υπάρξει ένα δίκαιο σύστημα το οποίο καθορίζει τον τρόπο διάθεσης των πόρων, το ευρωπαϊκό εμπόριο και την τήρηση των ευρωπαϊκών νόμων σε ότι σχετίζεται με την αγορά. Φυσικά χώρες όπως η Γερμανία επικρατούν μέσα στην Ε.Ε και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία των μικρότερων κρατών πράγμα που έγινε και γίνεται ακόμα στη περίπτωση της Ελλάδος (European Economy, 2009). Η ελεύθερη μετακίνηση αγαθών και ανθρώπων, οι νόμοι που διέπουν όλους τους κλάδους και τον τουριστικό είναι κάποιοι από τις παραμέτρους επηρεασμού των κρατών, παράμετροι που σε πολλές περιπτώσεις επιφέρουν εσωτερικές συγκρούσεις των πολιτών με τις εθνικές κυβερνήσεις. Σε πρακτικό επίπεδο και σε σχέση με τη συμβολή των πολιτικών δυνάμεων σε εθνικό και τοπικό επίπεδο, σε ότι αφορά το εξεταζόμενο τουριστικό γραφείο, υπάρχει υποστήριξη σε επίπεδο επιδοτήσεων.

Το κράτος μπορεί μέσα από επενδύσεις, όπως για το συγκεκριμένο ταξιδιωτικό γραφείο να βοηθήσουν την τοπική κοινωνία σε επίπεδο ανεργίας, σε επίπεδο ενίσχυσης της τοπικής οικονομίας αλλά και γενικότερα.

Συγχρόνως ένα ακόμα επίπεδο επηρεασμού από τη κυβέρνηση μπορεί να σχετίζεται με τους κανονισμούς για τη λειτουργία και συγκεκριμένα την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Οι κανονισμοί αυτοί ορίζονται αρχικά σε Ευρωπαϊκό επίπεδο και μετά εφαρμόζονται και σε εθνικό επίπεδο (Πατσουράτης, 2011). Για παράδειγμα η κυβέρνηση μέσα από τα πολιτικά της όργανα όπως είναι οι πρεσβείες μπορεί να λειτουργήσει με γρήγορους ρυθμούς προκειμένου να

εκδίδονται άμεσα οι visa για τους Ρώσους τουρίστες ώστε να επισκέπτονται την Ελλάδα. Όπως έχει διαπιστωθεί, η Ελλάδα αποτελεί ένα από τους βασικούς προορισμούς για τους Ρώσους τουρίστες. Η διαδικασία έκδοσης visa είναι απαραίτητη, οπότε αν αυτή γίνεται με συνοπτικές και άμεσες διαδικασίες τότε και οι Ρώσοι τουρίστες θα επιλέγουν την Ελλάδα και θα αυξάνεται συνεχώς ο εισερχόμενος τουρισμός.

Το κράτος με τις πρόσφατες ρυθμίσεις του σε οικονομικό επίπεδο πάντα σε συνεργασία με το ΔΝΤ και την Ε.Ε., έχει επηρεάσει αρνητικά την τουριστική αγορά. Ο λόγος γίνεται για την αύξηση της φορολογίας, για την εφαρμογή μέτρων που περιορίζουν την οικονομική ισχύ, ειδικά των εγχώριων επιχειρήσεων οι οποίες έχουν μειώσει τις μετακινήσεις των στελεχών τους αλλά και τη διοργάνωση συνεδρίων. Τέλος υπάρχει μείωση των πτήσεων των εξωτερικών εταιρειών, λόγω του μεγάλου κόστους πτήσης για τις αεροπορικές εταιρίες.

Συγχρόνως η πολιτική αστάθεια λόγω της ρευστής διακυβέρνησης των τριών κομμάτων δημιουργεί επιπρόσθετα προβλήματα στη λειτουργία της αγοράς. Το ασταθές πολιτικό σύστημα και η αυστηρή οικονομική πολιτική, επιφέρει εσωτερικές συγκρούσεις, απεργιακές δράσεις και εν γένη καταστάσεις που αποθαρρύνουν τη προσέλευση τουριστών με αποτέλεσμα να επηρεάζονται οικονομικά οι τουριστικές επιχειρήσεις.

2. Οικονομικό περιβάλλον: Στην Ελλάδα παρατηρείται ένα πλεόνασμα στο κρατικό προϋπολογισμό, το οποίο αποτελεί μεγάλη επιτυχία για τη χώρα δεδομένης της κρίσης που την πλήττει τα τελευταία 5 χρόνια. Η αύξηση των τουριστών κατά 24,4% τα τελευταία χρόνια, η εισροή Ρώσων τουριστών, η μείωση του εξερχόμενου τουρισμού και η επιλογή των ελληνικών προορισμών από τους Έλληνες, αποτελούν ουσιαστικά και θετικά

αποτελέσματα για την ελληνική οικονομία. Η ελληνική οικονομία βασιζόταν και βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο τουρισμό και στη ναυτιλία. Είναι δεδομένο λοιπόν ότι μέσα από αυτούς τους δύο κλάδους θα επιδιώξει να βγει από την οικονομική κρίση. Οι κλάδοι αυτοί και ειδικά ο τουρισμός, στον οποίο δραστηριοποιείται και η εξεταζόμενη επιχείρηση, επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από τη κρίση, λόγω από τη μια της αρνητικής εικόνας που δημιουργήθηκε για την Ελλάδα και από την άλλη λόγω του φόβου κατάρρευσης του κράτους, που καλλιεργήθηκε στους τουρίστες που ήθελαν να επισκεφτούν τη χώρα (Paratheofanous, 2011).

3. Κοινωνικό περιβάλλον: Η Ελλάδα έχει ένα πλούσιο πολιτισμό και ειδικά η πόλη της Αθήνας έχει πολλούς αρχαιολογικούς χώρους, μουσεία και περιοχές πολύ γνωστές που οι τουρίστες έρχονται στην Ελλάδα μόνο και μόνο για να τις επισκεφτούν. Οι συνεχείς απεργιακές δράσεις οι οποίες έχουν σαν αντίκτυπο το κλείσιμο των αρχαιολογικών χώρων αλλά και τη δυσκολία μετακίνησης μέσα στις πόλεις, επηρεάζουν αρνητικά τον τουρισμό και συγκεκριμένα την προσέλκυση τουριστών. Η εσωτερική αναταραχή οφείλεται στην υψηλή ανεργία, στη στοχοποίηση των αδύναμων τάξεων και των ηλικιωμένων και γενικά της πολιτικής που προαναφέρθηκε παραπάνω (Paratheofanous, 2011). Ένα άλλο αρνητικό κοινωνικό φαινόμενο αποτελεί η ενίσχυση του ρατσιστικού στοιχείου στην Ελλάδα, η οποία είναι απόρροια πολλών άσχημων συμβάντων στην Ελλάδα. Όλα αυτά αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες προσέλευσης τουριστών καθιστώντας. Αυτό που διαπιστώνεται, είναι ότι υπάρχει μια αλλαγή σε επίπεδο επισκεπτών στην Ελλάδα, μια αλλαγή που έχει και κοινωνικό περιεχόμενο. Σήμερα την Ελλάδα την επισκέπτονται περισσότεροι Ρώσοι, Τούρκοι, Ουκρανοί και πολύ λιγότεροι Δυτικό Ευρωπαίοι. Αυτό σχετίζεται με τη κατάσταση της Ελλάδας

η οποία έχει δημιουργήσει ένα αρνητικό προφίλ στις τάξεις των Ευρωπαίων αλλά αντίθετα τη καθιστά συμπαθείς σε λαούς που στο παρελθόν δεν την γνώριζαν καλά δεν την είχαν επισκεφτεί πολλές φορές. Οι τουρίστες αυτοί επιλέγουν τους πιο επώνυμους προορισμούς όπως είναι η Χαλκιδική, η Κρήτη, τα νησιά κ.λπ.

4. Τεχνολογικό περιβάλλον: Η Ελλάδα δεν είναι από τις πιο τεχνολογικά εξελιγμένες χώρες στην Ευρώπη. Σήμερα και με δεδομένες τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η χώρα λόγω της οικονομικής κρίσης, παρατηρούνται δράσεις σε διάφορους άξονες ανάπτυξης όπως την παιδεία, την ποιότητα ζωής ειδικά των ατόμων με ειδικές ανάγκες, την τηλεργασία για την αντιμετώπιση της ανεργίας, των επικοινωνιών κλπ (Paratheofanous, 2011). Το Ίντερνετ και τα κοινωνικά δίκτυα δεν έχουν γίνει πλήρως αποδεκτά από το σύνολο της κοινωνίας, έχουν όμως αναπτυχθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια σε επίπεδο χρηστών. Τέλος είναι απαραίτητη η στήριξη του κράτους σε επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού στις νέες τεχνολογίες, προκειμένου να είναι εξοικειωμένα με την ανάπτυξη και τη χρήση τους. Η παρούσα αδυναμία του κράτους σε οικονομικό επίπεδο δε βοηθά στην τεχνολογική ανάπτυξη των τουριστικών μονάδων και αναγκάζει τους ιδιοκτήτες τους να επενδύουν με δικούς τους πόρους.

2.3 Ανάλυση της τουριστικής αγοράς της Σύρου

Ο νομός Κυκλάδων είναι ένα νησιώτικο σύμπλεγμα στο κεντρικό-νότιο τμήμα του Αιγαίου πελάγους. Αποτελείται από πολλά νησιά, όπως την Πάρο, Μύκονο, Νάξο, Τήνο, Σίφνο, Σέριφο, Σαντορίνη, Σύρο κτλ. Πρωτεύουσα του νομού είναι η νήσος Σύρος, το οποίο είναι και το νησί που μας ενδιαφέρει περισσότερο, καθώς σε αυτό υλοποιείται η επένδυσή μας.

Η πρωτεύουσα του νησιού είναι η ιστορική Ερμούπολη, όπου βρίσκεται και το λιμάνι του νησιού. Σε αυτήν συγκεντρώνεται το μεγαλύτερο κομμάτι του πληθυσμού του νησιού, ενώ παράλληλα εκεί βρίσκονται οι υπηρεσίες, οι οργανισμοί και εν γένει το μεγαλύτερο μέρος της επιχειρηματικής ζωής. Σύμφωνα με τελευταία στοιχεία το σύνολο της νήσου Σύρου αριθμεί περίπου 21.000 κατοίκους.

Στη νήσο Σύρο συνυπάρχουν παραδοσιακά στοιχεία αλλά και πιο σύγχρονες δομές ανάπτυξης και προσφοράς τουριστικών υπηρεσιών. Με την πλούσια ιστορία της, την επιβλητική αρχιτεκτονική της, τους αρχαιολογικούς της χώρους, τις φυσικές ομορφιές, το ιστορικό της κέντρο με τα νεοκλασικά οικήματα, το άριστο κλίμα (με πάνω από 300 ημέρες το χρόνο ηλιοφάνεια) και την τουριστική της υποδομή, έχει αναδειχθεί ως ένας σημαντικός τουριστικός προορισμός.

Επιπλέον πολύ σημαντικός παράγοντας έχει αναδειχθεί εδώ και πολλά χρόνια η γεωγραφική θέση του νησιού, καθώς βρίσκεται πολύ κοντά στο κεντρικό λιμάνι του Πειραιά και εν γένει στον νομό Αττικής, ο οποίος είναι και το κέντρο διακίνησης του μεγαλύτερου ποσοστού των τουριστών.

Η Σύρος έχει καθημερινή θαλάσσια συγκοινωνία ολόκληρο το έτος με τον Πειραιά, ενώ συνδέεται ακτοποϊκώς και με πλήθος νησιών όπως: Τήνος, Μύκονος, Πάρος, Νάξος, Λέρος, Πάτμος, Ρόδος, Σίφνος, Σέριφος, Ικαρία, Σάμος, Άνδρος,

Σαντορίνη, Ίος, Αμοργός, Αστυπάλαια. Το καλοκαίρι οι συγκοινωνίες αυτές γίνονται πυκνότερες, ενώ προσθέτονται και άλλοι προορισμοί όπως το λιμάνι του Λαυρίου.

Επιπροσθέτως η Σύρος εξυπηρετείται αεροπορικώς με τακτικές πτήσεις μέσω του κρατικού αερολιμένα Σύρου από και προς τον διεθνή αερολιμένα Αθηνών (ΔΑΑ) «Ελευθέριος Βενιζέλος», οι οποίες κατά την θερινή περίοδο γίνονται συχνότερες με 2-3 δρομολόγια ημερησίως. Το αεροδρόμιο βρίσκεται στην περιοχή Άνω Μάννα και απέχει από το κέντρο μόλις 3,5 χιλιόμετρα.

Στην Σύρο τα κύρια είδη του τουριστικού προϊόντος που προσφέρονται είναι:

Ο θερινός – θαλάσσιος τουρισμός, ο οποίος αποτελεί και την κυρίαρχη μορφή τουρισμού για το νησί. Αν και προσφέρονται προϊόντα θαλάσσιου τουρισμού, που συνδέονται με αθλητισμό ή αναψυχή (π.χ. θαλάσσιο σκι, καταδύσεις, οργανωμένες πλαζ με ενοικιάσεις σκαφών, θαλασσιών ποδηλάτων κ.τ.λ.), οι σχετικές δραστηριότητες είναι ουσιαστικά παραδοσιακές. Θα πρέπει να τονιστεί ότι εδώ και μερικά χρόνια στη Σύρο λειτουργεί υπερσύγχρονη μαρίνα η οποία προσελκύει ιδιωτικά σκάφη αναψυχής.

Ο πολιτιστικός τουρισμός συνδέεται με τα πολυάριθμα και μεγάλης ιστορικής αξίας πολιτιστικά στοιχεία της περιοχής. Υπάρχουν σημαντικά ευρήματα και εκθέματα, τα οποία σαν προϊόν απευθύνεται σε μεγαλύτερες ηλικίες τουριστών, αλλά και σε νεότερους τουρίστες που επισκέπτονται τους αρχαιολογικούς χώρους, κυρίως στα πλαίσια εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εκδρομών.

Ο επαγγελματικός τουρισμός ο οποίος αφορά κυρίως ταξίδια για επαγγελματικούς λόγους (συνέδρια, επιχειρησιακές ανάγκες κ.τ.λ.).

2.3.1 Μερίδια νομού Κυκλάδων και νήσου Σύρου - προβλέψεις για την επόμενη πενταετία

Βάσει στοιχείων του Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού για το έτος 2012, η κατανομή της τουριστικής αγοράς της χώρας επιμερίζεται στις εκάστοτε περιφέρειες ως εξής:

- Στην Στερεά Ελλάδα συγκεντρώνεται το 11% του συνόλου των τουριστών της χώρας.
- Στα Δωδεκάνησα το 12%
- **Στις Κυκλάδες το 11%**
- Στα Ιόνια νησιά το 9%
- Στην Κρήτη εμφανίζεται το μεγαλύτερο ποσοστό της τάξης του 16%
- Στην Μακεδονία το 14% (η πλειοψηφία αναφέρεται στην Χαλκιδική, στην Πιερία και στην Θεσσαλονίκη).
- Στην Πελοπόννησο το 8%
- Στην Θεσσαλία το 11%
- Στην Ήπειρο το 2%
- Στην Θράκη το 1%
- Τέλος στο Β. Αιγαίο συγκεντρώνεται το 5%.

Ο παρακάτω Πίνακας παρουσιάζει στοιχεία δείχνοντας τα σκαμπανεβάσματα του τουρισμού, επηρεαζόμενος από την ελληνική οικονομία μέχρι και το 2015 όπου αναφέρθηκε ότι από τη χρονιά αυτή και μετά θα υπάρξει μια συνεχή ανάπτυξη.

Πίνακας 2-7-Δημόσιο έλλειμμα, Πληθωρισμός, ΑΕΠ και σχέση χρέους-ΑΕΠ (1970–2015)

Δημοσιονομικά:	1970	1980	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Δημόσια έσοδα (% του ΑΕΠ)	-	-	31.0	37.0	37.8	39.3	40.9	41.7	43.4	41.2	40.6	39.4	38.4	39.0	39.2	40.7	40.7	38.3	40.6	42.3	43.9	44.1	43.5	-
Δημόσια έξοδα ⁴ (% του ΑΕΠ)	-	-	45.2	46.2	44.5	44.3	44.7	44.8	47.1	45.7	45.4	45.1	46.0	44.4	45.0	47.2	50.5	54.0	51.3	51.7	50.7	49.6	48.1	-
Έλλειμμα προϋπολογισμού ⁴ (% του ΑΕΠ)	-	-	14.2	9.1	6.7	5.9	3.9	3.1	3.7	4.5	4.8	5.7	7.6	5.5	5.7	6.5	9.8	15.6	10.7	9.4	6.8	5.5	4.6	-
Πληθωρισμός (ετήσια %)	-	-	8.9	7.9	5.4	4.5	2.1	2.9	3.7	3.9	3.4	3.0	3.3	3.5	3.3	3.4	4.2	1.3	4.7	3.1	1.1	-	-	-
Αύξηση ΑΕΠ (%)	8.9	0.7	0.0	2.1	2.4	3.6	3.4	3.4	4.5	4.2	3.4	5.9	4.4	2.3	5.5	3.5	-0.2	-3.1	-4.9	-7.1	-6.0	-	0.6	-
Δημόσιο χρέος (δισ €)	0.2	1.5	31.1	86.9	97.8	105.2	111.9	111.6	140.0	151.9	152.2	160.0	182.4	192.2	223.3	233.3	267.3	297.7	325.7	357.7	344.6	347.6	349.3	-
Ονομαστικό ΑΕΠ (δισ €)	1.1	6.8	43.4	88.7	97.5	107.9	111.3	112.5	145.1	151.4	170.9	183.6	192.0	202.6	222.2	233.3	233.1	222.1	202.5	199.9	184.5	185.0	-	-
Αναλογία χρέους προς ΑΕΠ (%)	17.9	22.5	71.7	97.9	100.3	97.5	95.4	94.9	104.4	104.7	102.6	98.3	99.8	101.7	107.7	102.9	117.2	132.9	158.7	144.3	176.7	188.4	188.9	-

Πηγές: Eurostat και Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Σε επίπεδο ζήτησης υπάρχει μια πτωτική τάση λόγω της οικονομικής δυσχέρειας που αντιμετωπίζουν οι καταναλωτές, ενώ σε επίπεδο τουρισμού όπως θα διαπιστωθεί και στην επόμενη ενότητα υπάρχει ζήτηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος όχι όμως με την ίδια ένταση που υπήρχε στο παρελθόν. Οι αλυσίδες ξενοδοχείων που λειτουργούν στην Σύρο αλλά και ευρύτερα οι εμπλεκόμενοι επιχειρηματίες στο κλάδο αυτό, έχουν επενδύσει αρκετά χρήματα και παρέχουν υψηλή ποιότητα υπηρεσιών (Paratheofanous, 2011).

Η τουριστική ζήτηση αποτελεί τον συνολικό αριθμό των ατόμων που ταξιδεύουν, ή επιθυμούν να ταξιδέψουν, για να χρησιμοποιήσουν της τουριστικές εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες των τόπων που βρίσκονται μακριά από τα μέρη που διαμένουν μόνιμα. Αντιθέτως ένας πιο οικονομικός ορισμός για την ζήτηση είναι ότι, η ζήτηση αναφέρεται κυρίως ως μια καταγραφή της ποσότητας οποιουδήποτε προϊόντος ή υπηρεσίας που οι άνθρωποι θέλουν και μπορούν να αγοράσουν σε κάθε συγκεκριμένη τιμή από ένα σύνολο πιθανών τιμών κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.

Σύμφωνα με τις παραπάνω κατανομές ανά γεωγραφική περιφέρεια και βάση του συνόλου των αφίξεων των τουριστών στη χώρα έχουμε:

Πίνακας 2-8: Κατανομή συνόλου αεροπορικών τουριστικών αφίξεων ανά περιφέρεια

Αεροδρόμια	2009	2010	2011	2012	10/09	11/10	12/11
Θεσσαλονίκη*	1.189.444	1.146.356	1.261.885	1.319.018	-3,6	10,1	4,5
Καβάλα	83.942	81.461	79.474	67.925	-3,0	-2,4	-14,5
(Β. Ελλάς)	1.273.386	1.227.817	1.341.359	1.386.943	-3,6	9,2	3,4
Ηράκλειο*	1.954.611	1.934.765	2.173.276	2.114.901	-1,0	12,3	-2,7
Χανιά	592.456	592.992	656.985	717.598	0,1	10,8	9,2
(Κρήτη)	2.547.067	2.527.757	2.830.261	2.832.499	-0,8	12,0	0,1
Ρόδος	1.273.006	1.937.926	1.647.707	1.608.064	8,0	19,8	-2,4
Κως	627.857	697.324	851.930	803.188	11,1	22,2	-5,7
(Δωδεκάνησος)	1.900.863	2.072.250	2.499.637	2.411.252	9,0	20,6	-3,5
Αραξος	41.418	39.636	38.015	66.107	-4,3	-4,1	73,9
Καλαμάτα	30.446	32.874	30.967	33.407	8,0	-5,8	7,9
(Πελοπόννησος)	71.864	72.510	68.982	99.514	0,9	-4,9	44,3
Κέρκυρα	744.228	729.765	789.760	868.787	-1,9	8,2	10,0
Κεφαλονιά	143.438	148.811	148.768	168.357	3,7	0,0	13,2
Ζάκυνθος	430.398	420.241	448.576	424.165	-2,4	6,7	-5,4
Ακτιο	147.574	143.950	143.965	142.465	-2,5	0,0	-1,0
(Ιόνια Νησιά)	1.465.638	1.442.767	1.531.069	1.603.774	-1,6	6,1	4,7
Μύκονος	96.745	111.289	131.003	139.963	15,0	17,7	6,8
Σαντορίνη	162.414	181.352	200.576	200.165	11,7	10,6	-0,2

(Κυκλάδες)	259.159	292.641	331.579	340.128	12,9	13,3	2,6
Σκιάθος	108.829	106.833	113.006	117.912	-1,8	5,8	4,3
Μυτιλήνη	71.452	62.010	62.889	49.442	-13,2	1,4	-21,4
Χίος	11.967	12.079	9.971	8.420	0,9	-17,5	-15,6
Λήμνος	6.563	5.575	7.473	7.620	-15,1	34,0	2,0
Σάμος	116.203	108.933	118.219	108.157	-6,3	8,5	-8,5
(Β. Αιγαίο)	315.014	295.430	311.558	291.551	-6,2	5,5	-6,4
ΣΥΝΟΛΟ	7.832.991	7.931.172	8.914.445	8.965.661	1,3	12,4	0,6
ΑΘΗΝΑ	3.140.811	2.996.595	2.871.524	2.453.106	-4,6	-4,2	-14,6
ΣΥΝΟΛΟ (Με Αθήνα)	10.973.802	10.927.767	11.785.969	11.418.767	-0,4	7,9	-3,1

Πηγή: Papatheofanous, I(2011), *Managing in the Business Context-Notes for Greek crises*, Aegean College

2.3.2 Προβλέψεις τουριστικής κίνησης (αλλοδαποί τουρίστες)

Χρησιμοποιώντας την πρόβλεψη του 3,5% έως 4% αύξηση ετησίως στις συνολικές αφίξεις της χώρας, σύμφωνα με το Παγκόσμιο Συμβούλιο Τουρισμού και Ταξιδιών όπως έχουμε παρουσιάσει και νωρίτερα, καταλήγουμε στην παρακάτω πρόβλεψη για την χώρα μας.

Πίνακας 2-9: Εκτίμηση μεταβολής διεθνών αφίξεων για το 2015

ΚΟΣΜΟΣ	+3% έως +4%
Ευρώπη	+2% έως +3%
Ασία και Ειρηνικός	+5% έως +6%
Αμερική	+3% έως +4%
Αφρική	+4% έως +6%
Μέση Ανατολή	+0% έως +5%

Πηγή: Papatheofanous, I(2011), *Managing in the Business Context-Notes for Greek crises*, Aegean College

Σύμφωνα με την πρόβλεψη αυτή για το σύνολο των αφίξεων αλλοδαπών τουριστών στη χώρα θα προχωρήσουμε και στην πρόβλεψη για την κατανομή αυτών στα διαμερίσματα της χώρας, με την παραδοχή ότι τα ποσοστά κατανομής στο κάθε διαμέρισμα δεν αλλάζουν σημαντικά μέσα στην επόμενη πενταετία.

Για τον προσδιορισμό του ποσοστού που αφορά συγκεκριμένα το κάθε νησί των Κυκλάδων δεν υπάρχουν στατιστικά στοιχεία διαθέσιμα. Θα βασιστούμε σε πληροφορίες της αγοράς (από τουριστικούς πράκτορες οι οποίοι δραστηριοποιούνται στη Σύρο και σε άλλα νησιά του νομού Κυκλάδων), καθώς και σε ανεπίσημα στοιχεία του συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Πρακτορείων (ΗΑΤΤΑ). Οι περισσότερες πληροφορίες προσδιορίζουν ένα ποσοστό της τάξης του 5-6 % του συνολικού ποσοστού που αφορά το Νομό Κυκλάδων και το οποίο προορίζεται μόνο για τη νήσο της Σύρου.

Σύμφωνα με τα παραπάνω και επιλέγοντας μία τιμή (5%) απαισιόδοξη, παρουσιάζουμε το σύνολο των αλλοδαπών τουριστών το οποίο αφορά τη νήσο της Σύρου.

Πίνακας 2-10: Αλλοδαποί τουρίστες στη Νήσο Σύρο και πρόβλεψη αφίξεων που αφορά περίοδο πενταετίας						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Κυκλάδες	1.992.100	2.061.824	2.133.987	2.208.677	2.285.981	2.365.990
Σύρος	100.500	103.091*	106.699*	110.434*	114.300*	119.500*
*πρόβλεψη με βάση ποσοστό 5% επί του συνόλου του νομού						

Πηγή: ICAP, Εκτιμήσεις αγοράς

2.3.3 Πρόβλεψη εσωτερικού τουρισμού

Όπως παρουσιάσαμε νωρίτερα τις διάφορες τουριστικές αγορές στην χώρα μας, ο εσωτερικός οργανωμένος τουρισμός κατέχει ένα ποσοστό της τάξης του 21,4% στο σύνολο της εγχώριας αγοράς (για το έτος 2008). Αυτά τα στοιχεία αφορούν τον εσωτερικό οργανωμένο τουρισμό, καθώς δεν υπάρχουν ακριβή στοιχεία για τους μεμονωμένους ταξιδιώτες (οι οποίοι δεν έχουν διαλέξει κάποιο ‘πακέτο’ διακοπών ταξιδιωτικού πράκτορα).

Η προσπάθεια προσέγγισης ενός αριθμού μεμονωμένων ταξιδιωτών έγινε αντλώντας στοιχεία και πληροφορίες από διάφορες πηγές όπως τον Ο.Λ.Π. (Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς, καθώς το λιμάνι του Πειραιά είναι ο κύριος τροφοδότης μεμονωμένων ταξιδιωτών προς τις Κυκλάδες), την Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, το Λιμεναρχείο Σύρου, την Υ.Π.Α. (Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας) κ.α. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η προσέγγιση είναι δύσκολη καθώς στο εσωτερικό

της χώρας διακινούνται αλλοδαποί κ ημεδαποί τουρίστες ταυτόχρονα χωρίς να μπορεί να γίνει σαφής κ ασφαλής διαχωρισμός αυτών.

Μεγάλες πλοιοκτήτριες εταιρίες όπως η Blue Star Ferries, Hellenic Seaways, Nel Lines, Anek Lines, Superfast Ferries κ.τ.λ. διακινούν τα τελευταία χρόνια πάνω από 20 εκατ.. επιβάτες στο εσωτερικό της χώρας. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει στοιχεία διακίνησης επιβατών (εσωτερικού τουρισμού) για τον νομό Κυκλάδων και τη νήσο Σύρο πιο συγκεκριμένα.

Πίνακας 2-11: Διακίνηση Επιβατών εσωτερικού-εξωτερικού							
Αριθμός Επιβατών							
	2010	2011	Ετήσια Μεταβολή (%)	2012	Ετήσια Μεταβολή (%)	2013	Ετήσια Μεταβολή (%)
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	10,100,697	9,351,135	-7.42%	7,729,778	-17.34%	7,642,760	-1.13%
ΑΚΤΟΠΛΟΪΑΣ	7,233,328	6,883,249	-4.84%	5,778,688	-16.05%	5,741,167	-0.65%
ΑΡΓΟΣΑΡΩΝΙΚΟΥ	2,867,369	2,467,886	-13.93%	1,951,090	-20.94%	1,901,593	-2.54%
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	1,864,657	2,517,371	35.00%	2,066,925	-17.89%	2,296,457	11.10%
ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΑΣ	426,147	454,284	6.60%	329,168	-27.54%	308,705	-6.22%
ΔΙΕΡΧΟΜΕΝΟΙ	1,438,510	2,063,087	43.42%	1,737,757	-15.77%	1,987,752	14.39%
ΣΥΝΟΛΟ	11,965,354	11,868,506	-0.81%	9,796,703	-17.46%	9,939,217	1.45%
ΚΙΝΗΣΗ ΠΟΡΘΜΕΙΟΥ	8,371,064	8,304,999	-0.79%	8,186,932	-1.42%	7,730,555	-5.57%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	20,336,418	20,173,505	-0.80%	17,983,635	-10.86%	17,669,772	-1.75%

Πηγή: ICAP, Εκτιμήσεις αγοράς

Πίνακας 2-12: ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ ΛΙΜΕΝΑ ΠΕΙΡΑΙΑ							
(σε μετρικούς τόνους)							
	2010	2011	Ετήσια Μεταβολή (%)	2012	Ετήσια Μεταβολή (%)	2013	Ετήσια Μεταβολή (%)
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΒΑΡΟΣ	11,706,205	12,583,736	7.50%	14,031,625	11.51%	15,376,732	9.59%
Α. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	5,761,955	7,581,720	31.58%	9,519,480	25.56%	10,642,889	11.80%
1. ΓΕΝΙΚΟ ΦΟΡΤΙΟ	5,665,461	7,488,234	32.17%	9,412,679	25.70%	10,510,440	11.66%
1α. Εμπορευματοκιβώτια	4,939,593	6,805,340	37.77%	8,633,907	26.87%	9,744,194	12.86%
20' ποδών	2,990,907	5,038,397	68.46%	6,203,333	23.12%	7,035,438	13.41%
40' ποδών	1,948,686	1,766,943	-9.33%	2,430,574	37.56%	2,708,756	11.45%
1β. Ro – Ro	682,667	625,700	-8.34%	722,398	15.45%	707,001	-2.13%
1γ. Υπόλοιπο Γενικό	43,201	57,194	32.39%	56,374	-1.43%	59,245	5.09%

Φορτίο							
2. ΧΥΔΗΝ ΦΟΡΤΙΟ	96,494	93,486	-3.12%	106,801	14.24%	132,449	24.01%
2α. Υγρό Φορτίο	0	0		0		0	
2β. Ξηρό Φορτίο	96,494	93,486	-3.12%	106,801	14.24%	132,449	24.01%
B. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	5,944,250	5,002,016	-15.85%	4,512,145	-9.79%	4,733,843	4.91%
1. ΓΕΝΙΚΟ ΦΟΡΤΙΟ	5,462,552	4,687,499	-14.19%	4,236,877	-9.61%	4,385,597	3.51%
2. ΧΥΔΗΝ ΦΟΡΤΙΟ	481,698	314,517	-34.71%	275,268	-12.48%	348,246	26.51%
2α. Υγρό Φορτίο	0	0		0		0	
2β. Ξηρό Φορτίο	481,698	314,517	-34.71%	275,268	-12.48%	348,246	26.51%
<i>Μετρικός τόνος = 1.000 κιλά</i>							

Πηγή: ICAP, Εκτιμήσεις αγοράς

Πίνακας 2-13: Πρόβλεψη διακίνησης επιβατών από το λιμάνι του Πειραιά (προς Κυκλάδες και νήσο Σύρο)-Εισερχόμενος τουρισμός

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Κυκλάδες*	2.335.000	2.428.400	2.525.536	2.626.557	2.731.620	2.840.885
Σύρος**	100.500	103.091	106.699	110.434	114.300	119.500

* με βάση ποσοστό 4% ετήσιας αύξησης

**με βάση ποσοστό 8% επί του συνόλου του νομού

Πηγή: ICAP, Εκτιμήσεις αγοράς

Εκτιμήσεις της αγοράς από ταξιδιωτικούς πράκτορες, από τις ακτοπλοϊκές εταιρίες αλλά και από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού και Ταξιδιών (WTTC) κάνουν προβλέψεις για άνοδο της διακίνησης επιβατών προς το νομό Κυκλάδων ακτοπλοϊκώς από το λιμάνι του Πειραιά της τάξεως του 4 με 5% ετησίως. Οι προβλέψεις που γίνονται στη συνέχεια χρησιμοποιούν το λιγότερο αισιόδοξο σενάριο για ετήσια αύξηση 4%.

Πίνακας 2-14: Πρόβλεψη διακίνησης επιβατών από το λιμάνι του Πειραιά (προς Κυκλάδες και νήσο Σύρο)-Εσωτερικός τουρισμός

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Κυκλάδες*	2.335.000	2.428.400	2.525.536	2.626.557	2.731.620	2.840.885
Σύρος**	186.800	194.272	202.043	210.125	218.530	227.271

* με βάση ποσοστό 4% ετήσιας αύξησης

**με βάση ποσοστό 8% επί του συνόλου του νομού

Πηγή: ICAP, Εκτιμήσεις αγοράς

Μια διαφορά των παραπάνω προβλέψεων (πρόβλεψη για εισερχόμενο τουρισμό και πρόβλεψη για εσωτερικό τουρισμό) θα μπορούσε να μας δώσει μια «εικόνα», όχι όμως πολύ ασφαλή, για τον αριθμό των ημεδαπών τουριστών οι οποίοι επιλέγουν ως προορισμό τους τη νήσο της Σύρου.

Πίνακας 2-15: Πρόβλεψη ημεδαπών τουριστών (Εσωτερικός-Εισερχόμενος)						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Εσωτερικός τουρισμός	186.800	194.272	202.043	210.125	218.530	227.271
Εισερχόμενος τουρισμός	100.500	103.091	106.699	110.434	114.300	119.500
*Ημεδαπός τουρισμός	86.300	91.181	95.344	99.691	104.230	107.771
*προσέγγιση πρόβλεψης						

Πηγή: ICAP, Εκτιμήσεις αγοράς

2.3.4 Πωλήσεις Εταιρειών του Κλάδου

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία της μελέτης της ICAP, οι πωλήσεις των εταιρειών του κλάδου αυξήθηκαν με μέσο ετήσιο ρυθμό 9,96% την πενταετία 2008-2012 συνολικά και ανήλθαν σε €889,9εκ. το 2012. Εκτιμάται ότι, από το σύνολο των διαθέσιμων πωλήσεων του 2013 που ανέρχονται σε €965,6 εκ, οι πωλήσεις των εταιρειών εκείνων που δραστηριοποιούνται στον εισερχόμενο κυρίως τουρισμό αντιπροσωπεύουν το 51,7% περίπου, ενώ το υπόλοιπο 48,3% αφορά τις πωλήσεις των εταιρειών που ασχολούνται κυρίως με τον εσωτερικό – εξερχόμενο τουρισμό. Για το 2012 τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 54,9% και 45,1%.

Η μελέτη σημειώνει ότι για την πλειοψηφία των περιπτώσεων, οι πωλήσεις της περιόδου 2008-2012 προέρχονται από τους δημοσιευμένους ισολογισμούς των εταιρειών, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις οι πωλήσεις του 2008 προέρχονται από δηλώσεις των υπευθύνων των επιχειρήσεων, καθώς δεν υπήρχαν διαθέσιμα πρόσφατα στοιχεία κατά τη διάρκεια εκπόνησης της μελέτης. Επίσης, θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι παρουσιαζόμενες πωλήσεις αφορούν το σύνολο των δραστηριοτήτων των εταιρειών που σε ορισμένες περιπτώσεις περιλαμβάνουν και άλλα έσοδα (π.χ. ενοικιάσεις αυτοκινήτων, εκμετάλλευση ενοικιαζόμενων δωματίων κ.λπ.).

2.4 Συνθήκες Ανταγωνισμού

Το τουριστικό προϊόν είναι αρκετά σύνθετο, η δε τελική τιμή είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων και πρωτίστως του επιπέδου των υπηρεσιών που εμπερικλείει. Το κόστος ενός ταξιδιού, εκτός από τον τελικό προορισμό εξαρτάται μεταξύ άλλων, από την εποχή που θα πραγματοποιηθεί, το μέσον με το οποίο θα υλοποιηθεί καθώς και από το κατάλυμα που θα επιλεγεί.

Τα μεγάλα ταξιδιωτικά γραφεία της χώρας, στην προσπάθειά τους να διευρύνουν το δίκτυο των πωλήσεών τους, διατηρούν υποκαταστήματα σε διάφορες πόλεις της χώρας, ενώ κάποια άλλα συνεργάζονται με επιλεγμένους συνεργάτες / αντιπροσώπους. Παράλληλα, προβάλλουν τα ταξιδιωτικά προγράμματά τους μέσω καταχωρήσεων συνήθως στον ημερήσιο τύπο, ιδιαίτερα δε κατά την περίοδο των εορτών (Χριστούγεννα, Πρωτοχρονιά και Πάσχα), αλλά και κατά την περίοδο των εθνικών αργιών και βέβαια των θερινών διακοπών. Επίσης, οι καλά οργανωμένες εταιρείες του κλάδου εκδίδουν σχετικά φυλλάδια με την αναλυτική παρουσίαση των ταξιδιωτικών τους προγραμμάτων τα οποία και αποστέλλουν ταχυδρομικώς στους πελάτες τους.

Αρκετές είναι και οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες διατηρούν

ιστοσελίδες στο διαδίκτυο μέσω των οποίων ενημερώνουν τους χρήστες του internet για τα προγράμματά τους ή διατηρούν σχετικές καταχωρήσεις σε ειδικά portals (π.χ. Travel for all), όπου καταχωρούνται πακέτα διακοπών από πολλά τουριστικά γραφεία.

Η ένταση του ανταγωνισμού στο κλάδο κρίνεται αρκετά μεγάλη, ιδιαίτερα σε περιόδους έντονης ζήτησης για τις υπηρεσίες των τουριστικών γραφείων. Είναι χαρακτηριστική η διαχρονική αύξηση της διαφημιστικής δαπάνης των επιχειρήσεων του κλάδου, στην προσπάθεια τους να ενισχύσουν το όνομα και την αναγνωρισιμότητα τους. Πρέπει να τονίσουμε ότι ο ανταγωνισμός είναι ακόμα υψηλότερος ανάμεσα στις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες ελέγχουν σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Επιπλέον η τάση για συγχωνεύσεις και εξαγορές που επικρατεί στην παγκόσμια αγορά, επηρεάζει άμεσα και την ελληνική αγορά, στην οποία δραστηριοποιούνται μεγάλοι ευρωπαϊκοί όμιλοι.

Μια συνήθης πλέον πρακτική προώθησης των πωλήσεων από το σύνολο σχεδόν των τουριστικών γραφείων εσωτερικού και εξερχόμενου τουρισμού, είναι η δυνατότητα παροχής προγραμμάτων με άτοκες δόσεις μέσω της χρήσης πιστωτικών καρτών. Η εξόφληση ενός ταξιδιού σε δόσεις, παρέχει στο ταξιδιωτικό κοινό τη δυνατότητα πραγματοποίησης κάποιου ταξιδιού που υπό άλλες συνθήκες θα ήταν ανέφικτη και συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεων των εταιρειών του κλάδου. Κάποιες επιχειρήσεις έχουν επίσης υιοθετήσει και εκπτωτικά κουπόνια τουλάχιστον για τους πελάτες τους εκείνους που ταξιδεύουν συχνά για επαγγελματικούς κυρίως λόγους. Πολλές επίσης επιχειρήσεις εσωτερικού και εξερχόμενου τουρισμού παρέχουν τη δυνατότητα αποστολής όλων των ταξιδιωτικών εγγράφων στη διεύθυνση του πελάτη τους έχοντας προηγουμένως αυτός καταθέσει τα ανάλογα χρήματα στον αντίστοιχο τραπεζικό λογαριασμό που διατηρείται για το σκοπό αυτό.

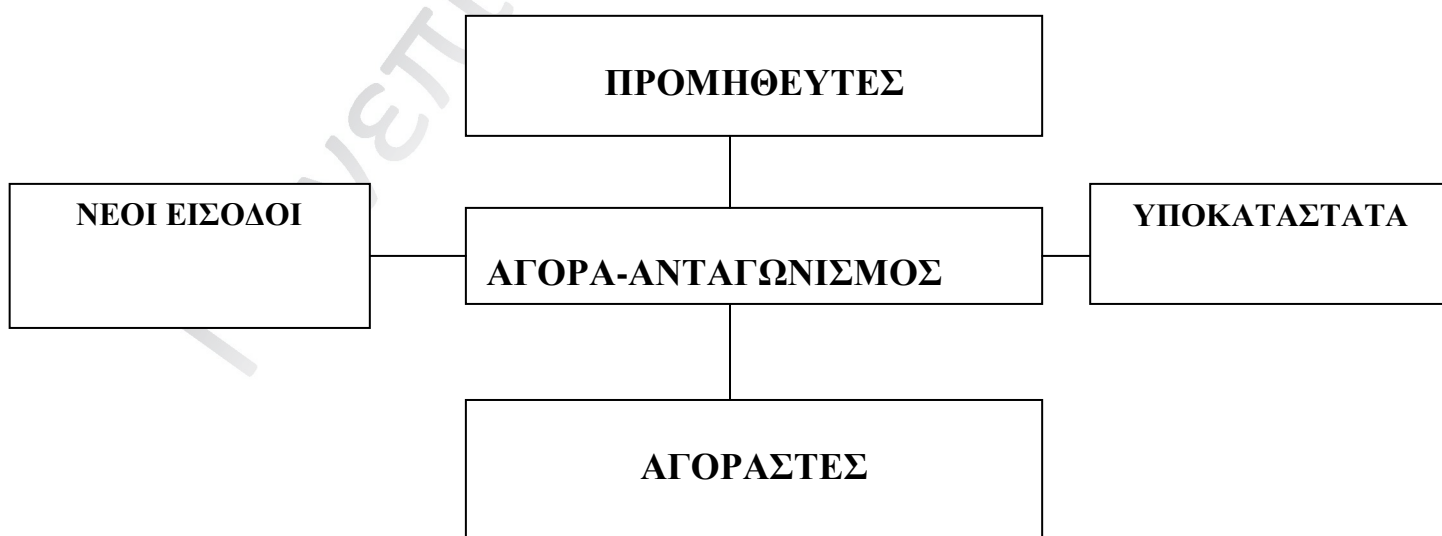
Στο σημείο αυτό πρέπει να τονισθεί ότι ιδιαίτερη σημασία για την επιλογή του τουριστικού πράκτορα, έχει το «όνομα» και η

«φήμη» του στην αγορά, στοιχεία που θα πρέπει να διασφαλίζουν την εγγύηση του επιπέδου των υπηρεσιών που υπόσχονται (Dibb et al., 2004).

Τα τελευταία χρόνια ο βαθμός υιοθέτησης της σύγχρονης τεχνολογίας από τα ταξιδιωτικά γραφεία, δίνει νέες διαστάσεις και στον μεταξύ τους ανταγωνισμό. Η αύξηση του όγκου των διαθέσιμων προς τον πελάτη πληροφοριών, η αύξηση του μέσου χρόνου απασχόλησης των ταξιδιωτικών συμβούλων ανά πελάτη, η παροχή μεγάλου εύρους επιλογών και η χρήση αυτοματοποιημένων συστημάτων υποδοχής και εξυπηρέτησης των αιτημάτων, είναι όλα ζητήματα που μπορούν πλέον να αντιμετωπισθούν μόνον με την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Παράγοντες του κλάδου εκτιμούν ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου οι οποίες θα καταφέρουν να προσαρμοστούν γρήγορα στα νέα δεδομένα διατηρώντας παράλληλα υψηλό επίπεδο υπηρεσιών και χαμηλό κόστος λειτουργίας, θα επικρατήσουν σε βάρος των υπολοίπων.

2.4.1 Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter

Για την ανάλυση του ανταγωνισμού θα χρησιμοποιηθεί και το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter. Συγκεκριμένα βλέπε ΣΧΗΜΑ¹:



¹ Porter M(1980),Competitive Advantage, Free Press

Αγοραστές: Στη τουριστική αγορά οι πελάτες έχουν αρκετή δύναμη αφού μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε πολλά ταξιδιωτικά γραφεία σ' όλη την Ελλάδα (Βλέπε παρακάτω ανάλυση ανταγωνισμού) αλλά και ανάμεσα από πολλά site τα οποία μπορούν να καλύψουν την υπάρχουσα ανάγκη. Ο ανταγωνισμός είναι υψηλός και εστιάζεται κυρίως σ' επίπεδο τιμών αλλά και σ' επίπεδο παροχών. Συγχρόνως σημαίνουσα σημασία έχει και η φήμη ενός ταξιδιωτικού γραφείου, η οποία παίζει μεγάλο ρόλο και στις τάξεις των πελατών αλλά και των εταιρειών και άλλων φορέων που συνεργάζονται με ταξιδιωτικά γραφεία. Σε γενικές γραμμές οι Έλληνες καταναλωτές έχουν πολλές επιλογές. Οι αγοραστές επιλέγουν με βάση το κόστος, τη ταχύτητα εξυπηρέτησης, τη συμπεριφορά κ.λ.π.

Προμηθευτές: Η διοίκηση του ταξιδιωτικού γραφείου θα προσπαθήσει να συνεργάζεται με φορείς που θα τη βοηθούν να εξασφαλίσει καλύτερες τιμές. Οι ιδιοκτήτες θα έχουν πλήρη έλεγχο των διαδικασιών. Οι εταιρείες που λειτουργούν ως brokers ως ενδιάμεσοι στο κλάδο έχουν υψηλό επίπεδο ισχύς σε σχέση με τα ταξιδιωτικά γραφεία.

Νέοι είσοδοι: Είναι εύκολη η λειτουργία ιστοσελίδων που μπορεί να λειτουργήσει ως ταξιδιωτικός φορέας για το κλείσιμο εισιτηρίων. Η είσοδος στην αγορά είναι εύκολη και δεν υπάρχουν πολλοί περιορισμοί, αυτό αυξάνει τον ανταγωνισμό.

Υποκατάστατα: Στα υποκατάστατα αναφέρονται όλες οι διαδικασίες ή τα μέσα κλεισίματος εισιτηρίων, όπως η απευθείας επικοινωνία με τα ξενοδοχεία κ.λ.π.

Αγορά-ανταγωνισμός: Στο κομμάτι του ανταγωνισμού η ανάλυση θα γίνει και θα εστιαστεί σε άμεσους και κοντινούς ανταγωνιστές στη Σύρο αλλά και σε ταξιδιωτικά γραφεία σε απόσταση από αυτό της Σύρου. .

2.4.2 Ανταγωνισμός

Ανταγωνιστές θεωρεί η συγκεκριμένη επιχείρηση το σύνολο των τουριστικών – ταξιδιωτικών γραφείων που δραστηριοποιούνται στην χώρα μας και ασχολούνται κυρίως με την έκδοση εισιτηρίων, τον εσωτερικό τουρισμό και την ενοικίαση αυτοκινήτων.

Ως άμεσους ανταγωνιστές (είναι και εκείνοι που την ενδιαφέρουν περισσότερο, καθώς είναι μία μικρή επιχείρηση με περισσότερο «τοπική» δραστηριότητα), η επιχείρηση θεωρεί όλα τα τουριστικά γραφεία που δραστηριοποιούνται στη νήσο της Σύρου κατά κύριο λόγο και έπειτα τα τουριστικά γραφεία που δραστηριοποιούνται στο λιμάνι του Πειραιά (αφού είναι το λιμάνι που τροφοδοτεί τη Σύρο με την πλειοψηφία των τουριστών – ταξιδιωτών). Στους άμεσους ανταγωνιστές θα τοποθετούσαμε και γραφεία από άλλα νησιά των Κυκλάδων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα. Άλλα κριτήρια είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (εκτός από το είδος, που ήδη αναφέραμε), το εύρος αλλά και το μείγμα του τουριστικού προϊόντος. Τέλος, άλλο κριτήριο για την θεώρηση κάποιου ως άμεσο ανταγωνιστή είναι η στρατηγική η οποία ακολουθείται από την εκάστοτε επιχείρηση, καθώς και το πελατολόγιο στο οποίο στοχεύει (Firat et al., 2005).

Παρουσιάζουμε στοιχεία για κάποιους ανταγωνιστές οι οποίοι δραστηριοποιούνται στο λιμάνι του Πειραιά, αλλά και σε άλλα νησιά των Κυκλάδων:

Πίνακας 2-16: ATTICA PREMIUM ΑΕ	
Προσωπικό	30 άτομα
Δραστηριότητα	Εκδόσεις εισιτηρίων (κυρίως) και εξερχόμενος τουρισμός
Περιοχή	Πειραιάς
Άλλα στοιχεία	Ανήκει στον όμιλο των επιχειρήσεων Παναγόπουλου (Superfast Ferries) ως θυγατρική της Attica ΑΕ Συμμετοχών. Διατηρεί τρία υποκαταστήματα σε Αθήνα, Πειραιά και Θεσσαλονίκη.

Πηγή: HATTA

Πίνακας 2-17: ESSER TRAVEL ΑΕ	
Προσωπικό	9 άτομα
Δραστηριότητα	Εκδόσεις εισιτηρίων (κυρίως) και συνεδριακός τουρισμός
Περιοχή	Πειραιάς
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε στη Γλυφάδα το 1987. Ασχολείται και με εισερχόμενο και με εξερχόμενο τουρισμό.

Πηγή: HATTA

Πίνακας 2-18: GRIFIN TRAVEL MARINE ΑΕ	
Προσωπικό	29 άτομα
Δραστηριότητα	Εκδόσεις εισιτηρίων και εξερχόμενος τουρισμός
Περιοχή	Πειραιάς
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1991 με έδρα τον Πειραιά (Αφεντούλη 2). Πρόκειται για εταιρεία Κυπριακών συμφερόντων. Ασχολείται σε μικρότερο βαθμό και με εισερχόμενο-εσωτερικό τουρισμό.

Πηγή: HATTA

Πίνακας 2-19: HELLENIC ISLAND SERVICES ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ ΕΠΕ	
Προσωπικό	4 άτομα
Δραστηριότητα	Εκδόσεις εισιτηρίων και εισερχόμενος τουρισμός
Περιοχή	Θήρα
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε στη Θήρα το 2001 και είναι θυγατρική της εταιρείας του κλάδου, Ελληνικές Περιηγήσεις ΑΕ στο δίκτυο της οποίας και ανήκει.

Πηγή: HATTA

Πίνακας 2-20: ORBIT TRAVEL SERVICES ΕΠΕ	
Προσωπικό	7 άτομα
Δραστηριότητα	Εκδόσεις εισιτηρίων και εισερχόμενος τουρισμός
Περιοχή	Νάξος
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1988. Διατηρεί γραφεία και στην Πάρο, Μύκονο

Πηγή: ΗΑΤΤΑ

Πίνακας 2-21: ΤΡΙΑΙΝΑ TRAVEL	
Προσωπικό	5 άτομα
Δραστηριότητα	Εκδόσεις εισιτηρίων και εισερχόμενος τουρισμός
Περιοχή	Μύκονος
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1991. Διατηρεί γραφεία και στην Τήνο. Το 75% του κύκλου εργασιών της προέρχεται από τις εκδόσεις εισιτηρίων.

Πηγή: ΗΑΤΤΑ

2.4.3 Άμεσοι Ανταγωνιστές

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τους κυριότερους άμεσους ανταγωνιστές οι οποίοι δραστηριοποιούνται στην ίδια περιοχή με την επιχείρησή μας, δηλαδή στην Σύρο. Λαμβάνοντας υπόψη τον τομέα που δραστηριοποιούμαστε κατά κύριο λόγο (εκδόσεις εισιτηρίων), την κλειστή κοινωνία του νησιού, την στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρησή μας, αλλά και το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο χώρο των τουριστικών πρακτορείων, θα επικεντρωθούμε στις παρακάτω επιχειρήσεις (Mintzberg et al., 2008).

Καθώς εισερχόμαστε ως νέα επιχείρηση σε αυτή την ήδη υπάρχουσα αγορά, η μελέτη των άμεσων ανταγωνιστών μας θα μπορέσει να μας καταδείξει τα αδύνατά τους σημεία, τα σημεία που έχουν κάποιο ισχυρό πλεονέκτημα, αλλά και να αναδείξει μερίδια αγοράς και απαιτήσεις των πελατών που δεν έχουν καταφέρει να καλύψουν και θα μπορούσαμε να εκμεταλλευτούμε.

Πίνακας 2-22 :VASSILIKOS TOURS	
Προσωπικό	7 άτομα
Δραστηριότητα	Εκδόσεις εισιτηρίων και εισερχόμενος τουρισμός
Περιοχή	Σύρος
Άλλα στοιχεία	Είναι το κεντρικό πρακτορείο στη Σύρο για την Hellenic Seaways. Εκδίδει επίσης αεροπορικά εισιτήρια, έχει ιδιωτικό πούλμαν με το οποίο διενεργεί εκδρομές στο νησί ή και σε άλλες περιοχές. Ταυτόχρονα οι πελάτες του μπορούν να ενοικιάσουν κάποιο αυτοκίνητο αν το επιθυμούν. Πλεονέκτημα του τα χρόνια λειτουργίας του και η φήμη που έχει δημιουργήσει.

Πηγή: HATTA

Πίνακας 2-23: TEAMWORK	
Προσωπικό	6 άτομα
Δραστηριότητα	Εκδόσεις εισιτηρίων και εισερχόμενος τουρισμός
Περιοχή	Σύρος
Άλλα στοιχεία	Είναι το κεντρικό πρακτορείο στη Σύρο για την Bluestar Ferries και την Nel Lines. Εκδίδει επίσης αεροπορικά εισιτήρια, έχει ιδιωτικό πούλμαν με το οποίο διενεργεί εκδρομές στο νησί. Πλεονέκτημα του οι ισχυρές συνεργασίες που έχει δημιουργήσει κατά τα χρόνια λειτουργίας του, ενώ συνεργάζεται και με ξενοδοχειακές μονάδες του νησιού.

Πηγή: HATTA

Πίνακας 2-24: ENJOY YOUR HOLIDAY'S	
Προσωπικό	5 άτομα
Δραστηριότητα	Εκδόσεις εισιτηρίων
Περιοχή	Σύρος
Άλλα στοιχεία	Είναι το κεντρικό πρακτορείο στη Σύρο για την Saos Ferries και την Superfast Ferries. Ενοικιάζει αυτοκίνητα στους επισκέπτες του νησιού και διαχειρίζεται ενοικιαζόμενα δωμάτια. Πλεονέκτημα του η φήμη και η πελατεία που έχει καταφέρει να δημιουργήσει.

Πηγή: HATTA

Πίνακας 2-25: GAVIOTIS	
Προσωπικό	4 άτομα
Δραστηριότητα	Εκδόσεις εισιτηρίων
Περιοχή	Σύρος
Άλλα στοιχεία	Από τα πρώτα πρακτορεία στο νησί. Είχε κλείσει αλλά λειτούργησε ξανά με την ίδια επωνυμία το 2008. Πλεονέκτημα του ότι τα πολλά χρόνια λειτουργείας και η μεγάλη εμπειρία, του έχουν δώσει μια μεγάλη πελατεία και καλή φήμη.

Πηγή: HATTA

Πίνακας 2-26: GALLERA	
Προσωπικό	4 άτομα
Δραστηριότητα	Εκδόσεις εισιτηρίων και εσωτερικός τουρισμός
Περιοχή	Σύρος
Άλλα στοιχεία	Το δεύτερο παλαιότερο γραφείο τουρισμού στο νησί. Είναι και ο κεντρικός πράκτορας για τον Agoudimos Lines. Διαθέτει ενοικιαζόμενα αυτοκίνητα, ενώ συνεργάζεται και με ξενοδοχεία του νησιού. Πλεονέκτημα του οι διασυνδέσεις και συνεργασίες με τουριστικά πρακτορεία της Αθήνας.

Πηγή: HATTA

Πίνακας 2-27: PARISSI TOURS	
Προσωπικό	4 άτομα
Δραστηριότητα	Εκδόσεις εισιτηρίων
Περιοχή	Σύρος
Άλλα στοιχεία	Είναι το κεντρικό πρακτορείο της Hellas Ferries.

Πηγή: HATTA

Οι παραπάνω επιχειρήσεις έχουν κοινούς στόχους με αποτέλεσμα να είναι ισχυρός ο ανταγωνισμός μεταξύ τους. Στόχος κάθε επιχείρησης είναι να διατηρήσει και, όσο είναι δυνατόν, να αυξήσει το μερίδιο που καταλαμβάνει στην συγκεκριμένη αγορά. Προσπαθούν να προσφέρουν την υψηλότερη δυνατή ποιότητα, ακολουθώντας μια πελατοκεντρική προσέγγιση καθώς οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι ο στόχος όλων των επιχειρήσεων.

Πόσο μάλλον των τουριστικών πρακτορείων, καθώς η προσφορά υπηρεσιών και η προσωπική επαφή με τους πελάτες είναι το κύριο αντικείμενο ενασχόλησης τους. Φροντίζουν για την προώθηση των υπηρεσιών τους μέσω της διαφήμισης σε διάφορα μέσα και επιλέγουν την εγκατάστασή τους βάσει της εύκολης προσβασιμότητας των πελατών τους.

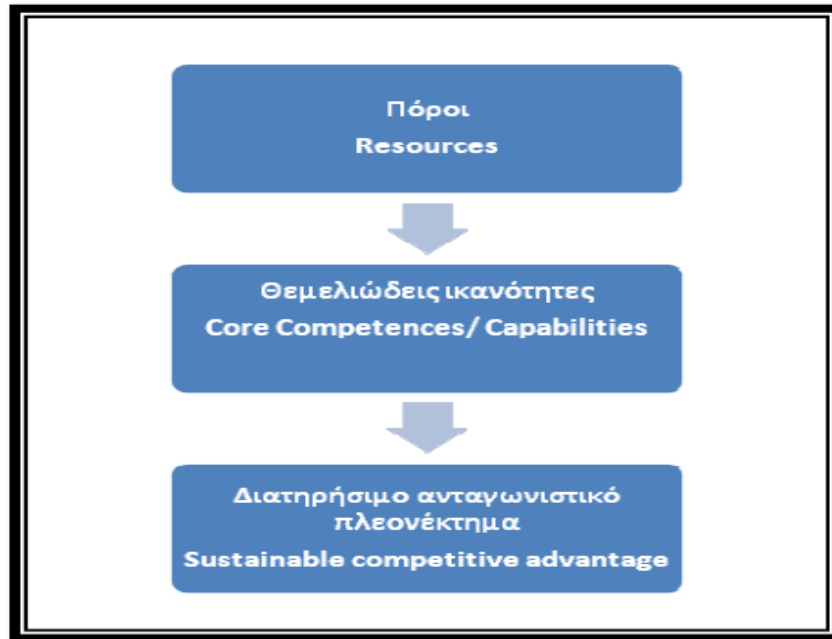
Κεφάλαιο 3^ο Τεχνική επένδυση σχεδίου

3.1 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας θα γίνει με βάση το μοντέλο των πόρων και των ικανοτήτων αλλά και με βάση τα στοιχεία που δίνονται σε σχέση με το εξεταζόμενο τουριστικό γραφείο. Οι πόροι μιας επιχείρησης μπορούν να είναι υλικοί (χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι) και άυλοι (πόροι καινοτομίας, φήμη, πελατεία). Η ύπαρξη όμως των πόρων αυτών, από μόνη της δεν αρκεί για να χαρίσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πρέπει οι πόροι αυτοί να συνδυάζονται για να δημιουργούν ικανότητες.

Κατά συνέπεια, οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων και χωρίζονται σε οριακές ικανότητες - *threshold competences / capabilities* και θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες - *core competencies* (Steiner & Miner , 2005).

Οι οριακές ικανότητες είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντιθέτως, οι θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες είναι ικανότητες που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Τέτοιες ικανότητες μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας που ως «κοινωνικά προϊόντα» δεν μπορούν να αποτελέσουν εύκολα αντικείμενο αντιγραφής (Βλέπε Σχήμα 3-1).



Σχήμα 3-1. Πόροι, ικανότητες, συγκριτικό πλεονέκτημα.

Πηγή: Steiner, G.A and Miner, J.B. (2005). Strategic Management Policy and Strategy Macmillan College Publishing Company

Με βάση τη θεωρία και σε σχέση με την εξεταζόμενη επιχείρηση τα στοιχεία που συντελούν το εσωτερικό περιβάλλον αλλά και σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον είναι τα ακόλουθα:

1. Υλικοί πόροι:

■ Χρηματοοικονομικοί: Το τουριστικό γραφείο κινδυνεύει ειδικά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας τους να παρουσιάσει μια μείωση του κύκλου εργασιών του λόγω της οικονομικής κρίσης. Αυτό θα είναι απόρροια της μείωσης των εξερχόμενων business travel, της αύξησης της φορολογίας και του γενικού οικονομικού περιβάλλοντος.

■ Φυσικοί: Σχετίζονται με το φυσικό περιβάλλον λειτουργίας του τουριστικού γραφείου. Συγκεκριμένη ως φυσική του έδρα θα έχει τη Σύρο, η εισροή τουριστών ειδικά από τη Ρωσία και τα Βαλκάνια που είναι έντονη τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας θα πρέπει να προσανατολίσει τους ιδιοκτήτες να επιδιώξουν να οργανώσουν ταξίδια από τις συγκεκριμένες χώρες. Η γνώση δε της ρωσικής γλώσσας ενός εκ των μελών θα βοηθήσει ακόμα περισσότερο τη

προσέλκυση τουριστών από τη συγκεκριμένες χώρες.

- Ανθρώπινοι: Λόγω της κρίσης τα πρώτα χρόνια θα πρέπει να βασιστεί στην υπεραπασχόληση του υπάρχοντος δυναμικού και ειδικά στη δυναμική των ιδιοκτητών.

2. Άυλοι:

- Πόροι Καινοτομίας: Το ταξιδιωτικό γραφείο θα πρέπει τα πρώτα χρόνια να εστιάσει στη καινοτομία συγκεκριμένα σε δράσεις μέσω διαδικτύου κ.λ.π.

- Φήμη: Το γραφείο δεν έχει ακόμα ισχυρή φήμη. Θα βοηθήσει να επιδιώξει να διαφημιστεί σε όλα τα μέσα.

- Πελατεία: Το τουριστικό γραφείο θα έχει εισροή πόρων από δράσεις όπως τον οργανωμένο εξερχόμενο τουρισμό κατά 70% και τον εσωτερικό κατά 8%. Σχεδιασμός οργανωμένων τουριστικών πακέτων για γκρουπ και μεμονωμένους τουρίστες. Θα πρέπει να διατηρεί τμήμα business travel με πελάτες επιχειρηματίες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους. Τέλος θα διατηρεί τμήμα συνεδριακού τουρισμού το οποίο θα καλύπτει την εσωτερική αγορά.

3.2 Βραχυχρόνιοι και Μακροχρόνιοι στόχοι

Με βάση τις δράσεις του τουριστικού γραφείου θα οριστούν στις επόμενες ενότητες βραχυχρόνιοι και μακροχρόνιοι στόχοι. Αυτοί είναι οι ακόλουθοι (Κουτούζης, 1999):

1. Βραχυχρόνιοι: Σε επίπεδο βραχυχρόνιων στόχων, οι οποίοι έχουν διάρκεια όχι περισσότερο από ένα έτος το ταξιδιωτικό γραφείο με βάση το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να θέσει τους ακόλουθους στόχους:

- Να αναπτύξει πλάνο δράσης για το επόμενο έτος το οποίο θα βοηθήσει την εταιρία στη μείωση του κόστους λειτουργίας του ώστε να μπορέσει να προσαρμόσει τις τιμές του στις ανάγκες της αγοράς, ώστε να ανταγωνιστεί τις τιμές των τουριστικών πακέτων ομοειδών

τουριστικών γραφείων.

- Να οργανώσει τμήμα το οποίο θα διαχειριστεί την αύξηση των εισερχόμενων Ρώσων και Ουκρανών τουριστών. Η γνώση ρωσικών ενός εκ των ιδιοκτητών μπορεί να βοηθήσει στην υλοποίηση του στόχου, δεδομένου ότι γνωρίζει τη γλώσσα και έχει σίγουρα επαφές με τις συγκεκριμένες χώρες.

- Να αναπτύξει επαφές με τη τουρκική αγορά από την οποία έρχονται όλο και περισσότεροι τουρίστες τα τελευταία χρόνια.

- Να οργανώσει περισσότερα ταξίδια στο εσωτερικό της Ελλάδος, δεδομένου ότι έχουν αλλάξει οι προτιμήσεις των Ελλήνων τουριστών.

2. Μακροχρόνιοι στόχοι: Σε επίπεδο μακροχρόνιων στόχων που έχουν διάρκεια τουλάχιστον πέντε χρόνια, το ταξιδιωτικό γραφείο θα πρέπει να θέσει τους ακόλουθους στόχους:

- Αύξηση του κύκλου εργασιών ο οποίος θα επηρεαστεί τα πρώτα χρόνια λόγω της κρίσης

- Άνοιγμα σε ξένες αγορές βασιζόμενη στο βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και αλλαγή των τμημάτων εισροής πελατών μέσα στα επόμενα 3-5 χρόνια.

3.3 Εναλλακτικές λύσεις για την επίτευξη των στόχων

Προκειμένου να υλοποιηθούν οι παραπάνω στόχοι θα χρησιμοποιηθεί το μοντέλο του προγραμματισμού, προκειμένου να δοθούν εναλλακτικές λύσεις και μέσα από αυτές στην επόμενη ενότητα να επιλεγεί η πιο αποτελεσματική με βάση το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον (Κουτούζης, 1999):

1. Καθορισμός σκοπών: Το τουριστικό γραφείο σε επίπεδο βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού τέθηκαν ως σκοποί για το επόμενο έτος το άνοιγμα προς τη Ρωσική, Ουκρανική και Τούρκικη αγορά, η διατήρηση του κόστους λειτουργία του γραφείου. Τέλος να

οργανώνει ταξίδια στο εσωτερικό της χώρας. Σε επίπεδο μακροπρόθεσμου σχεδιασμού σκοπός της εταιρίας είναι να αυξήσει το κύκλο εργασιών της και να χτίσει νέα τμήματα εισροής τουριστών.

2. Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων: Για τους βραχυπρόθεσμους σκοπούς ως εναλλακτικές λύσεις ορίζονται οι ακόλουθες:

- Εκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού ώστε να μπορέσει να καλύψει τις ανάγκες προσέγγισης νέων αγορών, της Ρωσικής, Ουκρανικής και Τούρκικης. Εκμάθηση των σχετικών ξένων γλωσσών ώστε να μπορεί το προσωπικό να καλύψει τις ανάγκες αυτής της νέας δράσης.

- Επένδυση σε νέα τμήματα με προσλήψεις έμπειρου προσωπικού, τα οποία θα εστιάζουν στις νέες αγορές.

- Χρησιμοποίηση των υπαρχόντων πόρων, αξιοποίηση επενδυτικών προγραμμάτων που δίνονται από το κράτος λόγω της κρίσης για στήριξη μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Εστίαση στον εξερχόμενο τουρισμό και στη διοργάνωση εξορμήσεων στο εσωτερικό της χώρας, επενδύσεις σε τμήματα όπως συνεδριακού τουρισμού, ταξιδιών εκτός συνόρων και μείωση ενασχόλησης με business travel προς το εξωτερικό.

Για τους μακροχρόνιους σκοπούς ως εναλλακτικές λύσεις ορίζονται οι ακόλουθες:

- Δανειακή υποστήριξη με στόχο να γίνουν επενδύσεις που θα φέρουν αύξηση του κύκλου εργασιών.

- Εστίαση σε νέα τμήματα με τις υπάρχουσες υπηρεσίες και προσωπικό, αξιοποίηση πόρων που δεν χρησιμοποιούνταν στο παρελθόν, εκπαίδευση του προσωπικού. Στόχος του τουριστικού γραφείου η αύξηση της κερδοφορίας χωρίς αντίστοιχη αύξηση των εξόδων. Η εταιρία δε θα επιδιώξει μεγάλη αύξηση του κύκλου εργασιών.

- Συνεργασίες με άλλα γραφεία τα οποία έχουν άλλη εξειδίκευση

για μοίρασμα του κόστους και επιδίωξη αύξησης των κερδών.

Έχοντας καθορίσει τους στόχους στην επόμενη ενότητα θα επιλεγεί η κατάλληλη λύση ανά περίπτωση με βάση το πλάνο προγραμματισμού της εταιρίας.

3.4 Επιλογή αποτελεσματικών λύσεων

Στην ενότητα αυτή αφού ορίστηκαν στη προηγούμενη ενότητα οι εναλλακτικές λύσεις θα γίνει η αξιολόγηση και η τελική επιλογή.

1. Διερεύνηση συνθηκών: Όπως αναφέρθηκε στη πρώτη ενότητα η Ελλάδα βιώνει μια βαθιά κρίση, η οποία έχει κάποια θετικά σε σχέση με το κόστος, την αλλαγή νοοτροπίας, τη προσέγγιση τουριστών από άλλες χώρες όπως η Ρωσία, η Τουρκία, η Ουκρανία. Συγχρόνως παρατηρείτε η πρόθεση του κράτους για πρόσθετες επενδύσεις στο τουρισμό.

2. Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων: Με βάση τις λύσεις που τέθηκαν στη προηγούμενη ενότητα, συμπεραίνονται τα ακόλουθα:

- Για την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων επιλέγετε η τρίτη λύση διότι οι άλλες δύο προϋποθέτουν κόστη που δεν μπορεί η εταιρία να κάνει. Το ταξιδιωτικό γραφείο θα πρέπει να επιδιώκει να επενδύει στο υπάρχον δυναμικό του, να αξιοποιεί τους υπάρχοντες πόρους και με το λιγότερο δυνατό κόστος να καταφέρει από τη μια να πουλά σε τιμές καλές για την αγορά αλλά και να εστιάζει σε νέες αγορές.

- Για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων προτείνετε παρόμοια λογική οπότε ο δανεισμός ή οι συνεργασίες στη παρούσα φάση ενέχουν ρίσκο, οπότε η εταιρία θα πρέπει να πορευτεί με τους υπάρχοντες πόρους της ώστε να επιτύχει το στόχο αύξησης του κύκλου εργασιών μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια.

3. Οι καταλληλότερες λύσεις άρα ενέχουν μειωμένο κόστος,

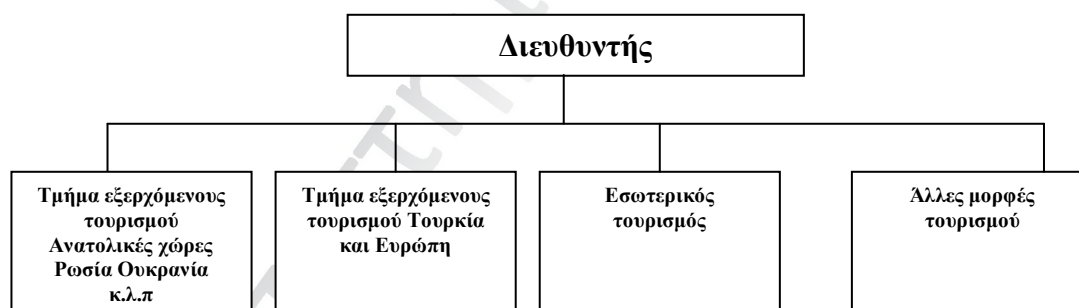
αξιοποίηση των υπαρχόντων πόρων και εστίαση σε νέα τμήματα της αγοράς που θα φέρουν κέρδη στην εταιρία.

4. Η εταιρία θα πρέπει να αναπτύξει στρατηγικές μειωμένων επενδύσεων αρχικά για να μειώσει τα κόστη της και από την άλλη στρατηγικές διαφοροποίησης επενδύοντας σε καινοτόμες λύσεις που θα τη βοηθήσουν με χαμηλά κόστη να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες σε νέα διαφοροποιημένα τμήμα της αγοράς.

5. Η εταιρία πρέπει να εστιάζει σε συνεχής ελέγχους των νέων σχεδίων πριν και μετά την υλοποίηση τους.

3.5 Οργανόγραμμα της εταιρίας

Σύμφωνα με τον Κουτούζη(1999), η τμηματοποίηση με βάση τα τμήματα που θα δημιουργηθούν προκειμένου η εταιρία να ελέγχει τις νέες δράσεις και να πετυχαίνει τους ορισμένους από αυτή στόχους θα είναι η ακόλουθη:



Το κάθε ένα από αυτά τα τμήμα θα έχει ξεχωριστό τμήμα πωλήσεων και marketing αλλά και τμήμα προώθησης, το οικονομικό τμήμα θα είναι κοινό για όλα τα τμήματα και θα λειτουργεί μέσα από τη διοίκηση της εταιρίας. Το νομικό τμήμα θα είναι εξωτερικός συνεργάτης για μείωση του κόστους για την εταιρία.

Η συγκεκριμένη δομή αποτελεί μια μορφή τμηματοποίησης βάση υπηρεσίας, η οποία δίνει ευελιξία στην εταιρία σε σχέση με τις ανάγκες των πελατών της, καλύτερη και αμεσότερη εξυπηρέτηση, βελτίωση των υπηρεσιών και καλύτερη διαδικασία διαχείριση των οικονομικών.

3.6 Σύστημα MARKETING

Το παρόν επενδυτικό σχέδιο αφορά, όπως αναφέραμε και σε προηγούμενη ενότητα, την ίδρυση ενός νέου ταξιδιωτικού-τουριστικού πρακτορείου με κύρια δραστηριότητα την έκδοση εισιτηρίων, εντός του νομού Κυκλάδων και συγκεκριμένα στην πρωτεύουσα του νομού στη νήσο Σύρο και επί του λιμένος αυτής. Με την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης επένδυσης ίδρυσης τουριστικού-ταξιδιωτικού πρακτορείου, επικεντρώνεται η επιχείρηση στην πραγματοποίηση των κάτωθι στόχων:

- Παροχή ενός ολοκληρωμένου πλαισίου οργανωμένων τουριστικών υπηρεσιών και σταθερής, υψηλής ποιότητας στους πελάτες της.
- Προσφορά του υψηλότερου δυνατού επιπέδου ικανοποίησης στο σύνολο αφενός των ημεδαπών και αφετέρου των αλλοδαπών τουριστών – επισκεπτών της επιχείρησης.
- Απόσπαση του μεγαλύτερου δυνατού μεριδίου τουριστικής αγοράς, σε τοπικό επίπεδο, με απώτερο σκοπό τη μεγιστοποίηση του πελατολόγιού της.
- Δημιουργία καλής «φήμης», καθώς σε τοπικό επίπεδο (σε κλειστές κοινωνίες και περιοχές, όπως είναι η Σύρος), είναι η καλύτερη διαφήμιση για την επιχείρηση.

3.6.1 Στοχοποίηση Αγοράς

Η υπό μελέτη επιχείρηση απευθύνεται στις παρακάτω ομάδες πελατών:

- Μεμονωμένοι Πελάτες – Πρόκειται για την ομάδα πελατών που αφορά περισσότερο τουριστικά πρακτορεία σαν την επιχείρηση μας, όπου η κύρια δραστηριότητα είναι η έκδοση εισιτηρίων. Αφορά μεμονωμένα άτομα κάθε ηλικίας, τα οποία ταξιδεύουν για διαφορετικούς λόγους όπως για

αναψυχή / διακοπές, εκπαίδευση (πχ σπουδαστές/φοιτητές) κτλ.

- Οικογένειες – Πρόκειται για ειδική κατηγορία καθώς οι ακτοπλοϊκές εταιρίες εκδίδουν εκπτωτικά πακέτα και μειωμένα εισιτήρια σε οικογένειες που ταξιδεύουν. Έχουν προβλεφθεί και εκπτωτικά εισιτήρια σε αυτές τις περιπτώσεις ακόμα και για το όχημα που έχουν μαζί τους.
- Εταιρικοί Ταξιδιώτες – Είναι κατηγορία πελατών οι οποίοι ταξιδεύουν για επιχειρησιακές ανάγκες, λόγω εκπαιδευτικών σεμιναρίων, για επαγγελματικές ανάγκες κτλ. Και για αυτήν την κατηγορία υπάρχουν ειδικά τιμολόγια από τις ακτοπλοϊκές εταιρίες. Είναι βασικός στόχος της επιχείρησης η πραγματοποίηση επαφών και η διατήρηση καλών δημοσίων σχέσεων με εταιρίες στο νησί οι οποίες πραγματοποιούν τέτοιου είδους ταξίδια.
- Οργανωμένες Ομάδες ταξιδιωτών – Η τελευταία κατηγορία πελατών που αφορούν την επιχείρησή μας. Πρόκειται για άτομα που ταξιδεύουν ως «group», για εκδρομές, εκπαιδευτικά ταξίδια (πχ σχολικές εκδρομές) κ.τ.λ. τα οποία απολαμβάνουν επίσης ειδικής τιμολόγησης από τις ακτοπλοϊκές εταιρίες (Mintzberg et al., 2008).

3.6.2 Sales and Marketing και προωθητικές κινήσεις

Όπως προέκυψε από τη μέχρι τώρα ανάλυση, το υπό σύσταση τουριστικό γραφείο, το οποίο θα ιδρυθεί στη Σύρο πρόκειται να αποτελέσει μια ιδιόκτητη τουριστική επιχείρηση. Σε σχέση με το μέρος το οποίο επιλέχτηκε για την έναρξη της μονάδας, έχει όλες τις προϋποθέσεις για την επιτυχία του εγχειρήματος. Συγκεκριμένα η Σύρος αποτελεί ένας προσφιλή προορισμό για τα νεαρά ζευγάρια αλλά και για οικογένειες. Η Σύρος ως προορισμός έχει τις κατάλληλες υποδομές για να είναι εύκολα προσεγγίσιμο από Έλληνες και ξένους τουρίστες.

Η αποστολή του συγκεκριμένου τουριστικού πρακτορείου, είναι να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στους τουρίστες που θα το επισκεφτούν από την Ελλάδα αλλά και από όλο τον κόσμο. Το όραμα της αποτελεί να καταστεί ο ηγέτης στη περιοχή προσελκύνοντας τουρίστες από όλο τον κόσμο και την Ελλάδα, όλο το χρόνο. Η βάση ανάπτυξης της θέλει να καταστούν οι ποιοτικές της υπηρεσίες, το εξειδικευμένο της προσωπικό, οι καλές τιμές κ.λ.π. Στη παρούσα ενότητα θα αναπτυχθεί ένα αναλυτικό πλάνο πωλήσεων και marketing, προκειμένου να καθοριστούν οι παράμετροι προώθησης της μονάδας. Το πλάνο marketing θα βασιστεί στο μοντέλο των 7P's ενώ θα γίνει και ένα αναλυτικό πλάνο πωλήσεων².

3.6.2.1 Προϊόν

Το νέο ταξιδιωτικό γραφείο, θα δίνει μοναδικές παροχές στους πελάτες της όπως είναι αρχικά τα φθηνά και ποιοτικά ταξιδιωτικά πακέτα για παράδειγμα σε τουρίστες που αγαπούν το μπάνιο, τον ήλιο, την αμμουδιά και από την άλλη ποιο εξειδικευμένα τουριστικά πακέτα για extreme sports, ενώ παράλληλα η Σύρος είναι ένας παραδοσιακός προορισμός των Ελληνικών οικογενειών, για τις γιορτές των Χριστουγέννων και του Πάσχα. Η εταιρεία θα συνεργάζεται κυρίως με καλά ξενοδοχεία τα οποία θα έχουν δωμάτια τα οποία θα είναι πλήρως επανδρωμένα και εξοπλισμένα.

3.6.2.2 Comparative advantage

Το comparative advantage αναφέρετε στην ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία σε χαμηλότερο marginal and opportunity cost ή το προϊόν/ υπηρεσία που παράγει να είναι διαφοροποιημένο από αυτό του ανταγωνισμού

² Kotler, P., and Armstrong, G.(2001) *Marketing Principles*, Giourds Publication

³. Στη παρούσα υπό ίδρυση μονάδα, το συγκριτικό πλεονέκτημα δεν θα προέλθει από τη τιμή, διότι σκοπός της είναι να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, πράγμα που δεν συνάγει τη πώληση τους σε χαμηλές τιμές αλλά μέσα από τη διαφοροποίηση, μια και θα είναι η μοναδική μονάδα, που θα συνδυάζει τόσες πολλές και διαφορετικές υπηρεσίες, υπηρεσίες που δεν παρέχει ο ανταγωνισμός. Τέλος θα επιδιώξει να επιτύχει ένα καλό συνδυασμό τιμής και υπηρεσιών παρέχοντας αντιληπτική αξία στο πελάτη.

3.6.2.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Προκειμένου η εταιρεία, να επιτύχει να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα επιδιώξει να είναι η μοναδική στο χώρο, η οποία θα παρέχει τη δυνατότητα στους πελάτες της να βιώσουν πολλές διαφορετικές μορφές τουρισμού όπως θαλάσσιο τουρισμού, περιπατητικές, extreme sports κλπ. Η εταιρεία θα επιλέξει ορισμένα χαρακτηριστικά που οι πελάτες λαμβάνουν ως σημαντικά όπως ο συνδυασμός της πολυτελής διαμονής, με άλλες δραστηριότητες όπως δράσεις για όλη την οικογένεια και για όλες τις ηλικίες. Μέσα από αυτή τη διαδικασία θα μπορέσει η εταιρεία να αποκτήσει μια μοναδικότητα στην αντίληψη των πελατών⁴.

3.6.2.4 Τιμή

Στον εν λόγω κλάδο δεν υπάρχει ευχέρεια κινήσεων στην τιμολόγηση όσον αφορά την έκδοση εισιτηρίων, καθώς οι τιμές αυτών είναι δεδομένες και προκαθορισμένες από τις ακτοπλοϊκές εταιρίες για κάθε προορισμό, αλλά και για κάθε διαφορετική ομάδα επιβατών. Έτσι το περιθώριο κέρδους, σε ένα πρακτορείο τουρισμού το οποίο σαν κύρια λειτουργία έχει την έκδοση εισιτηρίων, εξαρτάται κυρίως από το μέγεθος της αγοράς το οποίο θα καταφέρει

³ O'Sullivan, A., and Sheffrin, S. M. (2003) *Economics: Principles in Action*. The Wall Street Journal, Pearson Prentice Hall: Addison Wesley Longman. p. 444

⁴ Rijamampianina; R.A. Yumiko, R.(2003). "A framework for concentric diversification through sustainable competitive advantage". *Management Decision*, Vol. 41, No.4, p. 362.

να αποκτήσει.

Σε άλλη κατηγορία όμως, όπως σε αυτήν των «ομαδικών ταξιδιωτών», κάθε πρακτορείο μπορεί να προσφέρει το δικό του «πακέτο» με διαφορετική τιμή. Στόχος της επιχείρησης είναι η δημιουργία ελκυστικών πακέτων τόσο από πλευράς χαμηλών τιμών αλλά και υψηλών ποιοτικών χαρακτηριστικών (Mintzberg et al, 2008).

Η εταιρία για να επιτύχει να διαφοροποιηθεί σε επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών, δεν μπορεί να έχει τιμές χαμηλότερες από τις τιμές της αγοράς, οι τιμές του θα είναι λίγο πιο υψηλές από τη μέσο όρο, σε επίπεδο όμως αντιληπτικής ικανότητας θα ξεχωρίζει στην αγορά⁵. Σε σχέση με το consumer awareness, οι πελάτες θα αποδεχτούν τη νέα αυτή μονάδα, ως μια επιχείρηση, η οποία παρέχει ποιοτικές διαφοροποιημένες υπηρεσίες, σε μια ανταγωνιστική τιμή⁶.

Με βάση την οικονομική κρίση, το ταξιδιωτικό γραφείο θα προσελκύσει μεσαίας και υψηλής τάξης τουρίστες, κυρίως οικογένειες, ζευγάρια τα οποία θέλουν να συνδυάσουν τις ξένοιαστές διακοπές με τις διαφορετικές δραστηριότητες, να διασκεδάσουν οι ίδιοι και τα παιδιά τους, οι οποίοι θα κάνουν ολιγοήμερες διακοπές, η εταιρεία θα τους παρέχει πολύ περισσότερα από αυτά που πληρώνουν, πράγμα που θα τους κάνει να μην θεωρούν την εκεί διαμονής τους ως ακριβή. Η τιμολόγηση θα γίνει με βάση το marketing και τις προσφερόμενες υπηρεσίες, δηλαδή θα καθοριστεί μια τιμή που θα δημιουργήσει αίσθημα ικανοποίησης στους τουρίστες⁷.

⁵ Borden, N.(2013). *The Concept of the Marketing Mix*. Neil Borden

⁶ Kotler, P.(2003) *Marketing Management*, 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

⁷ Kotler, P. and Keller, K. (2006), *Marketing and Management*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, USA

3.6.2.5 Τύπος

Στη παρούσα περίπτωση το αρχικό κανάλι είναι η ίδια προσέγγιση της εταιρίας κυρίως μέσω του Internet και των ηλεκτρονικών κρατήσεων των πελατών σε Ελλάδα και εξωτερικό, αλλά και η ίδια προσέγγιση μεγάλων εταιριών, οι οποίες θέλουν να συνδυάζουν τα μεγάλα σεμινάρια και συνέδρια με διακοπές για τα στελέχη τους σε ωραίες τοποθεσίας⁸.

Ένα δεύτερο κανάλι διανομής είναι με τη βοήθεια μεσάζοντα, ο οποίος είναι οι διάφοροι tour operators και οι οποίοι θα φέρνουν μεγάλα group είτε τουριστών είτε από εταιρίες, στη παρούσα όμως περίπτωση το περιθώριο κέρδους είναι πολύ πιο μικρό (Βλέπε Σχήμα 1), για την αγορά του εξωτερικού η μονάδα θα συνεργαστεί περισσότερο με tour operators από ότι στην Ελλάδα, τουλάχιστον τα πρώτα χρόνια και μέχρι να γίνει γνωστή και στο εξωτερικό⁹. Μια άλλη μορφή μεσάζοντα μπορεί να είναι ηλεκτρονικές εταιρίες, οι οποίες προχωρούν σε κρατήσεις για λογαριασμό πελατών τους παίρνοντας ένα μικρότερο ποσοστό από τους tour operators¹⁰.

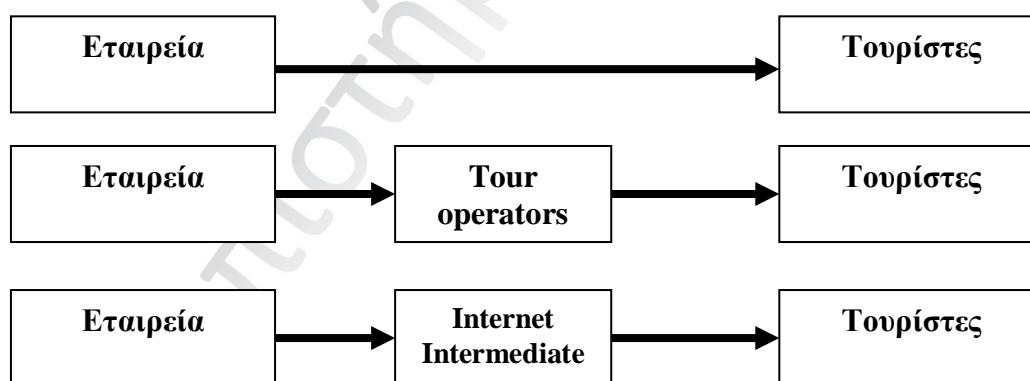


Figure 1- Distribution Channels

Source: Hokey M. (1996) "Distribution channels in Japan: Challenges and opportunities for the Japanese market entry", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26 No. 10, pp.22 - 35

⁸ Kotler, K.,and Burton, (2009). *Marketing Management*, Pearson Education Australia: Frechs Forest

⁹ Hokey M. (1996) "Distribution channels in Japan: Challenges and opportunities for the Japanese market entry", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26 No. 10, pp.22 - 35

¹⁰ Kotler, K.,and Burton, (2009). *Marketing Management*, Pearson Education Australia: Frechs Forest

3.6.2.6 Προώθηση πωλήσεων και διαφήμιση

Πριν οριστούν οι προωθητικές κινήσεις και οι τρόποι διαφήμισης του ταξιδιωτικού γραφείου, είναι καλό να αποσαφηνιστεί το όραμα των μετόχων και της διοίκησης, ο λόγος δηλαδή για τον οποίο δημιουργήθηκε η συγκεκριμένη μονάδα. Όραμα λοιπόν των παραπάνω είναι *«Η δημιουργία του πιο σύγχρονου, τουριστικού γραφείου στη Σύρο αλλά και ευρύτερα αργότερα στην Ελλάδα»*.

Επίσης η επιχειρησιακή αποστολή είναι «η σταθερή παροχή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών, η επίτευξη ενός ικανοποιητικού μεριδίου αγοράς και μέσα στα χρόνια να καταστεί ηγέτιδα στην αγορά πάντα σε συνεργασία με την τοπική κοινωνία και σεβασμό στο περιβάλλον.

Με σκοπό να φτάσουν στην επιτυχία, όλοι οι παράγοντες του ταξιδιωτικού γραφείου θα λειτουργούν με γνώμονα τις κυριότερες αξίες της επιχείρησης: ακεραιότητα και υψηλά ηθικά πρότυπα, επιμονή για την ποιότητα, σεβασμός στο άτομο, ανοιχτό πνεύμα, καινοτομία, εντιμότητα, υποδειγματική ηγεσία σε όλα τα επίπεδα και πάθος για νίκη. Προκειμένου να επικοινωνηθούν όλα τα παραπάνω αποτελεσματικά, το θα προβεί σε συγκεκριμένες προωθητικές κινήσεις. Αρχικά οι αγορές στόχος όπου μέσα το προωθητικό της πλάνο θα επιδιώξει να προσεγγίσει πελάτες είναι δυο η αγορά του εξωτερικού αλλά και η Ελληνική αγορά.

Σε διεθνές επίπεδο το ενδιαφέρον της επιχείρησης θα επικεντρωθεί στις ανατολικοευρωπαϊκές χώρες και κυρίως στην Ρωσία, τα Βαλκάνια και την Ρουμανία. Ειδικότερα η Ρωσία, αποτελεί μία αναδυόμενη πηγή προέλευσης τουριστών. Ταυτόχρονα, ο ρωσικός τουρισμός κρίνεται ιδιαίτερα επωφελής για τις επιχειρήσεις αλλά και τις χώρες που κατευθύνεται καθώς οι Ρώσοι, ως τουρίστες, είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν πολλά χρήματα στον τόπο που επισκέπτονται.

Σύμφωνα με υπάρχουσες μελέτες ένας Ρώσος τουρίστας ξοδεύει κατά μέσο όρο μέσα σε ένα δεκαήμερο όσο τρεις Άγγλοι ή τέσσερις Γερμανοί. Κατά συνέπεια, το ταξιδιωτικό γραφείο θα προσπαθήσει να προσελκύσει Ρώσους τουρίστες οι οποίοι θα συμβάλουν στην αύξηση των εσόδων του τόσο λόγω της πώλησης των δωματίων όσο και λόγω της πώλησης λοιπών υπηρεσιών. Η ξένη αγορά θα προσεγγιστεί μέσω διαδικτύου, tour operators, word of mouth και διεθνής εκθέσεις¹¹.

Σε σχέση με την εγχώρια αγορά θα γίνει η προσέγγιση μεσαίας και υψηλής τάξης τουριστών, οι οποίοι συνηθίζουν να ταξιδεύουν οικογενειακός και επιζητούν χώρους διασκέδασης για τους ίδιους και τα παιδιά τους, από την άλλη θα προσεγγιστούν νεαρά ζευγάρια που αρέσκονται σε extreme δράσεις κατά τη διάρκεια των διακοπών τους. Η εταιρία θα αναπτύξει ένα κοινό πλάνο διαφήμισης για να μειώσει το κόστος όπου θα επιδιώξει να προβάλει όλες τις δράσεις της και να προσεγγίσει το κοινό που θέλει. Η διαφήμιση θα ξεκινήσει 6 μήνες πριν ανοίξει η μονάδα. Συγκεκριμένα τα βασικά στοιχεία της προώθησης για μια επιχείρηση είναι τα ακόλουθα: Message, Media and channels, Public relation, Incentives¹².

Το βασικό μήνυμα της εταιρίας θα συνδυάζει τη περιπέτεια με τις πολλαπλές μορφές τουρισμού, τη πολυτέλεια με το σεβασμό στις ανάγκες της οικογένειας, τη καλή τιμή σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Αναλυτικά οι προωθητικές δράσεις είναι οι ακόλουθες¹³:
Media and channels: Οι προωθητικές δράσεις σε σχέση με τα μέσα επικοινωνίας θα είναι τα ακόλουθα

1. Internet: Η εταιρία σε επίπεδο διαφημίσεις και marketing θα επενδύσει σε διαφημίσεις στο Ιντερνετ, στα κοινωνικά δίκτυα. Αρχικά θα ξεκινήσει η κατασκευή της ιστοσελίδας και η προβολή, στη συνέχεια θα γίνει προβολή μέσω κοινωνικών

¹¹ EOT.(2013), *Greek tourism 2013*, National Organization of Tourism

¹² Kotler, P.(2003) *Marketing Management*, 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

¹³ Kotler, P.(2003) *Marketing Management*, 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

δικτύων. Το ίντερνετ και τα κοινωνικά δίκτυα ειδικά για τις διεθνείς αγορές θα αποτελέσουν βασικό μέσο προβολής, αλλά και κανάλι διανομής, θα είναι η ύπαρξη μίας προσεκτικά σχεδιασμένης ιστοσελίδας στο internet καθώς είναι αναμφισβήτητο πια ότι όλο και περισσότεροι καταναλωτές προγραμματίζουν τις διακοπές τους μέσω του διαδικτύου θέλοντας να εξοικονομήσουν χρόνο και χρήματα. Συνεπώς, η ιστοσελίδα της εταιρείας θα πρέπει να προσελκύει τον δυνητικό πελάτη, να είναι εύχρηστη και εύκολα προσβάσιμη, να έχει λεπτομερή περιγραφή της εταιρείας και των υπηρεσιών που παρέχει, άφθονο φωτογραφικό υλικό, και χρήσιμα links για την ευρύτερη περιοχή. Αφού δημιουργηθεί η ιστοσελίδα, θα γίνουν καταχωρήσεις σε ανάλογες ιστοσελίδες μεγάλης επισκεψιμότητας για να είναι εύκολο για τον καταναλωτή να την εντοπίσει. Επιπρόσθετη μέθοδος ειδικά θα αποτελέσει το Direct mail, η μονάδα μπορεί να αγοράσει λίστες με τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις ανθρώπων / εταιρειών συγκεκριμένων προφίλ έτσι ώστε να τις χρησιμοποιήσει εκ των υστέρων για την αποστολή ενημερωτικών/ διαφημιστικών μηνυμάτων και άλλου προωθητικού υλικού (π.χ. συμμετοχή σε on-line διαγωνισμούς κλπ.). Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η μαζική και ταυτόχρονα προσωποποιημένη επαφή με τον χρήστη και μάλιστα σε ελάχιστο κόστος. Τέλος θα αναπτύξει το e-booking, στην ιστοσελίδα που σχεδιάζεται να λειτουργήσει μπορεί να δημιουργηθεί και το αντίστοιχο ηλεκτρονικό κατάστημα που θα επιτρέπει στον χρήστη να κάνει απευθείας την κράτησή του εισιτηρίου του.

2. Άλλα μέσα και προωθητικές κινήσεις: Η εταιρεία θα επιδιώξει να προβληθεί πέρα από το ίντερνετ στο ραδιόφωνο, μέσω διεθνών εκθέσεων μέσω καταχωρήσεων σε καταλόγους tour operators, travel agents, του ΕΟΤ κ.λ.π. Συγχρόνως θα επιδιώξει να προβληθεί με υπαίθριες διαφημίσεις εντός του

νησιού, αλλά και μέσω του ραδιόφωνα, ενώ τουλάχιστον για το πρώτο καιρό δεν θα επιλεγεί η τηλεόραση, γιατί θα αυξήσει το κόστος.

Σε επίπεδο incentives και public relations θα αναπτύξει τις ακόλουθες δράσεις:

3. Incentives: Loyalty cards, με άλλα λόγια, θα ακολουθηθεί μία τακτική κατά την οποία τα μέλη της εταιρείας θα απολαμβάνουν ειδικά προνόμια ανάλογα με τους πόντους που συγκεντρώνουν καταναλώνοντας προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης.
4. Δημόσιες σχέσεις. Οι Δημόσιες σχέσεις θα είναι ένα πολύ σημαντικό μέσο για την προώθηση της μονάδας. Η πρόσκληση δημοσιογράφων για παρουσίαση της επιχείρησης, η συμμετοχή σε εκθέσεις του εξωτερικού και του εσωτερικού, οι χορηγίες σε δημοφιλείς εκδηλώσεις κλπ θα αποβούν ιδιαίτερα χρήσιμες για την ανάπτυξή της. Θα πρέπει να επενδύσει επίσης και στην διαφήμιση word to mouth η οποία και θεωρείται η πιο αξιόπιστη μορφή διαφήμισης.

Προκειμένου να εκτελεστεί επιτυχώς το πρόγραμμα προβολής μέσω του Διαδικτύου και των άλλων προαναφερόμενων προωθητικών μέσων θα πρέπει να τηρούνται κάποιες βασικές προϋποθέσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη των απαιτούμενων υποδομών.

Αρχικά λοιπόν θα πρέπει να δημιουργηθεί μια υπεύθυνη ομάδα για το έργο που θα αναλάβει το σχεδιασμό και την εκτέλεση του προγράμματος. Επιπλέον θα απαιτηθεί και η προμήθεια κάποιου απαραίτητου εξοπλισμού (π.χ. computer, server κλπ.) καθώς και η σύνδεση στον διαδίκτυο με κάποιον πάροχο υπηρεσιών διαδικτύου (ISP – Internet Service Provider). Τα παραπάνω φυσικά προϋποθέτουν και την ανάπτυξη ενός σχετικού προϋπολογισμού που θα μπορεί να καλύψει στο ακέραιο τις αντίστοιχες δαπάνες¹⁴.

¹⁴ Abbey J. (1993), *Hospitality Sales and Advertising*, HA&MA, Michigan

Το συνολικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των προωθητικών ενεργειών είναι αρχικά για τα πρώτα δυο χρόνια . Συγκεκριμένα θα είναι 50.000,00€ για τον πρώτο χρόνο και 30.000€ για τον δεύτερο, ενώ τα επόμενα χρόνια θα παραμείνει στα ίδια επίπεδα. Στην πενταετία θα γίνει μια αύξηση στα 40.000 για να ενισχυθεί η εταιρεία και να υπενθυμίσει την παρουσία της¹⁵.

¹⁵ Gunn C.(1994), *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*, Taylor and Francis, Washington D.C, 3rd edition

Κεφάλαιο 4^ο Χρηματοοικονομικό πλάνο δράσης

4.1 Οικονομική επένδυση ίδρυσης του ταξιδιωτικού γραφείου

Έγινε μια πρώτη προσέγγιση των εξόδων ίδρυσης σε προηγούμενη ενότητα. Στη παρούσα ενότητα θα γίνει αναλυτική προσέγγιση της επένδυσης για τα επόμενα 5 χρόνια.

	ΠΡΙΝ ΑΠΟ ΕΝΑΡΞΗ	1^ο	2^ο	3^ο	4^ο	5^ο
ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΣΟΔΩΝ		100,000	80,000	84,000	90,000	100,000
Εισροή Μετρητών	0	0	0	0	0	0
Έσοδα από επιδότηση	240,000					
Εξωτερικός Δανεισμός	160,000					
Επενδυτές	50,000					
Είσπραξη από πελάτες που αγοράζουν με πίστωση	0	0	100,000	80,000	84,000	90,000
Είσπραξη διαδίκτυο		30,000	60,000	90,000	120,000	150,000
Σύνολο Εισροής Μετρητών	450,000	30,000	160,000	170,000	204,000	240,000
Αγορά υλικών	8,000	9,000	11,000	12,000	14,000	16,000

Πληρωμή οργανικών εσόδων		30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Δόση Δανείου		31,000	31,000	31,000	31,000	31,000
Υποσύνολο	8,000	70,000	72,000	73,000	75,000	77,000
Αγορά Παγίων						
Οικόπεδο	100,000					
Κτήριο	120,000					
Αγορά άλλων Περιουσιακών στοιχείων	50,000					
Αγορά Οχημάτων	50,000					
Αγορά Εξοπλισμού	100,00					
ΜΚΤ και πωλήσεις	50,000	30,000	20,000	20,000	30,000	40,000
Έναρξη δράσεων και συνεργασιών		20,000	40,000	60,000	80,000	100,000
Λειτουργικά		5,000	10,000	15,000	20,000	12,500
Υποσύνολο	470,000	55,000	70,000	95,000	130,000	152,500
Σύνολο Εκροής Μετρητών	478,000	125,000	142,000	168,000	205,000	229,500

Πλεόνασμα ή Έλλειμμα	-28,000	-95,000	18,000	2,000	-1,000	11,500
Μέγιστο Έλλειμμα	90,000					
Περιθώριο Ζημιές	9,000					
Σύνολο Οικονομικών αναγκών	99,000					
Υπόλοιπο ταμείου	99,000	71,000	-24,000	-6,000	-4,000	-5,000
Πλεόνασμα ή έλλειμμα	-28,000	-95,000	18,000	2,000	-1,000	11,500
Υπόλοιπο ταμείου	71,000	-24,000	-6,000	-4,000	-5,000	6,500

Ισολογισμός σε € - Βασικό Σενάριο

	2015	2016	2017	2018	2019
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
<i>Έξοδα Ιδρύσεως και Πρώτης Εγκ/σεως</i>					
<i>Πάγιο Ενεργητικό</i>					
Σύνολο Παγίου Ενεργητικού	495.000	515.000	535.000	555.000	575.000
Μείον: Αποσβέσεις	49.500	51.500	53.500	55.500	57.500
Καθαρό Πάγιο Ενεργητικό	445.500	464.500	482.500	500.500	518.500
<i>Κυκλοφορούν Ενεργητικό</i>					
Ταμείο	24.000	6.000	4.000	5.000	6,500
Αποθέματα	1.000	1.100	1.200	1.000	1.100
Σύνολο Κυκλοφορούντος Ενεργητικού	25,000	7,100	5,200	6,000	7,600
Σύνολο Ενεργητικού	470,000	471,600	487,700	506,000	526,100
ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις					
Υλικά	9.000	11.000	12.900	14.400	16.150
Οργανικά έξοδα	50.000	70.000	90.000	110.000	130.000
Λειτουργικά	5.000	10.000	15.000	20.000	12.500

Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	64.000	91.000	117.000	144.400	178.650
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις					
Μακροπρόθεσμο Δάνειο	160.000				
Σύνολο Μακροπρόθεσμων Υποχρεώσεων	160.000				
Σύνολο Υποχρεώσεων	224.000	91.000	117.000	144.400	178.650
Καθαρή Θέση					
Ίδια Κεφάλαια	100.000	150.000	150.000	50.000	147.000
Παρακρατηθέντα Κέρδη	50.000	150.000	150.000	150.000	100.000
Αποθεματικά	96.000	80.600	63.700	161.600	100,350
	246.000	380.600	363.700	561.600	347,350
Σύνολο Παθητικού	470.000	471.600	487.700	506.000	526.100

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως σε. €- Βασικό Σενάριο

	2015	2016	2017	2018	2019
Πωλήσεις	130.000	160.000	170.000	204.000	240.000
Μείον Κόστος Πωληθέντων	39.000	41.000	42.000	44.000	46.000
Μικτό Περιθώριο Κέρδους	91.000	119.000	128.000	160.000	194.000
Μείον: Λειτουργικά Έξοδα					
Διοικητικά Έξοδα	11.000	15.500	17.000	18.000	19.000
Έξοδα λειτουργίας Μάρκετινγκ	30.000	20.000	20.000	30.000	40.000
Σύνολο Λειτουργικών Εξόδων	41.000	35.500	37.000	48.000	59.000
Εισόδημα προ φόρων & τόκων	50.000	84.000	91.000	112.000	135.000
Τόκοι Χρεωστικοί	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
Τόκοι Πιστωτικοί			2.500	3.500	7.000
Εισόδημα προ φόρων	33.000	67.000	72.500	92.500	111.000
Φόρος	10.000	15.000	20.000	25.000	30.000
Καθαρά Κέρδη	23.000	52.000	52.500	67.500	81.000

Για την εφαρμογή του παραπάνω επιχειρηματικού σχεδίου οι συνολικές ταμειακές ανάγκες θα φτάσουν τα 455.000€, που αναλύονται ως εξής:

Επενδυτικές Δαπάνες	Κόστος σε €
Κτήριο	120.000 €
Οικόπεδο	100.000 €
Έκδοση αδειών	35.000 €
Περιουσιακά στοιχεία	50.000 €
Εξοπλισμός	100.000 €
Οχήματα	50.000 €
ΣΥΝΟΛΟ	455.000 €

Η συνολική επένδυση θα φτάσει όπως παρατηρείται τα 455.000€ και πρόκειται να χρηματοδοτηθεί ως εξής:

	Δανειακά Κεφάλαια	Επιδότηση	Παρακρατηθέντα Κέρδη	Σύνολο
Ποσό σε €	160.000 €	240.000 €	55.000 €	455.000 €
%	35,16% %	52,74%	13,10%	100,00%

Δείκτες: Περιθώριο Καθαρού Κέρδους= Καθαρό Κέρδος/Πωλήσεις

	2015	2016	2017	2018	2019
%	17,69	38	31	33	34

Γενική Ρευστότητα = Κυκλοφορούν Ενεργητικό/Τρέχουσες Υποχρεώσεις

	2015	2016	2017	2018	2019
%	39	7	4	4	3,9

Σε γενικές γραμμές και με βάση τη παραπάνω οικονομική ανάλυση παρατηρείτε ότι το ταξιδιωτικό γραφείο θα έχει αρχικά ένα σχετικό πρόβλημα, δεδομένου ότι θέλουν οι μέτοχοι να έχουν ιδιόκτητο χώρο αλλά και δεδομένου ότι έχουν μικρό κεφάλαιο, σε σχέση με τη ρευστότητα αλλά και την μηνιαία κάλυψη των τρεχουσών αναγκών τους. Παρόλα αυτά φαίνεται ότι μέσα στη πενταετία και με τη στήριξη των επενδυτών αλλά και την έναρξη συνεργασιών θα καταφέρει να γίνει κερδοφόρα και να πετύχει του στόχους της.

Βιβλιογραφία

- Dibb, S., Pride, L., & Ferrel, W.M. (2004). *Business, concepts and strategies*. 2nd European Edition, Houghton Mifflin
- European Economy.(2009), *Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses*, European Commission
- Firat, F., Dholakia. N., Nenkaresh. A. (2005). Business in Postmodern World. *European Journal of Business*
- Mintzberg, H., Quinn, J. and Ghosal, S (2008). *The Strategy process: Concepts, contexts and cases*. 4th edition, Prentice Hall
- Papatheofanous, I., (2011), Managing in the Business Context-Notes for Greek crises, Harvard Business Review
- Steiner, G.A and Miner, J.B. (2005). *Strategic Management Policy and Strategy* Macmillan College Publishing Company
- Γιαννοπούλου Γ.(2004), *Η ολική ποιότητα στον τουρισμό*, Αθήνα: Έλλην
- Ζαχαράτος, Γ. (1999). *Οικονομική του τουρισμού και οργάνωση των τουριστικών ταξιδιών*, ΕΑΠ
- Καζάζης, Ν., (2001). *Μάρκετινγκ για αποτελεσματικές πωλήσεις*, Αθήνα: Μπένος
- Κουτούζης, Μ.(1999), *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ-Τουριστική Νομοθεσία και οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*, ΕΑΠ
- Λαγός, Γ.Δ., Ζαχαράτος, Γ., και Τσάρτας, Π. (2005). *Τουριστική Οικονομική*, Αθήνα: Κριτική

- Παρατσιώρας, Ν. και Danchev, S .(2012) *Η επίδραση του τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία*, Ίδρυμα οικονομικών & βιομηχανικών ερευνών
- Πατσουράτης, Β.(2011). *Στρατηγικές Κατευθύνσεις για ανταγωνιστικές τουριστικές επενδύσεις στην Ελλάδα*, ΣΕΤΕ, 5th Conference in Tourism & Development
- ΣΕΤΕ (2013). *Συμβολή τουρισμού στο ΑΕΠ και στην απασχόληση*, ΕΛ.ΣΤΑΤ και Παγκόσμιο Οργανισμού Τουρισμού
- Τζωρτζιάκης, Κ. και Τζωρτζάκη, Α. (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Rosili
- Τσάρτας, Π. (2010). *Ελληνική τουριστική Ανάπτυξη*, Αθήνα: Κριτική