



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΘΕΜΑ: Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ
ΕΝΟΣ ΤΑΞΙΔΙΟΥ ΚΙΝΗΤΡΩΝ -
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΑΜΕΡΙΚΗ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

Μαρίας ΚΛΗΜΗ του Νεκταρίου
(Α.Μ.114/02)

Επιβλέπων:
Παναγιώτης Κασσιανίδης
Καθηγητής

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2010

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή πραγματεύεται μία μορφή τουρισμού η οποία παρουσιάζει μία ιδιαίτερη δυναμική: Τον Τουρισμό Κινήτρων. Σκοπός της εργασίας αυτής είναι ο αναγνώστης να οικειοποιηθεί με τη φιλοσοφία των ταξιδιών κινήτρων, τους λόγους οι οποίοι συνετέλεσαν στο να θεωρείται πλέον ένα ξεχωριστό και πολλά υποσχόμενο είδος τουρισμού και να γνωρίσει, μέσω της περιγραφής, την πολύ ενδιαφέρουσα διαδικασία οργάνωσης ενός ταξιδιού κινήτρων. Μέσα από τα κεφάλαια που ακολουθούν, ο αναγνώστης θα μεταφερθεί στο «μαγικό» κόσμο των incentives, τόσο στο θεωρητικό όσο και στο πρακτικό επίπεδο.

PREFACE

This thesis deals with a form of tourism that is particularly dynamic: The Incentives. The purpose of this work is the reader to appropriate the concept of incentives and the reasons which contributed to longer considered a unique and promising type of tourism and to get familiar with the very interesting process of organizing an incentive, by describing. Through the following chapters, the reader will be transferred to the "exciting" world of incentives, both in theory and in practice.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α: Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΩΝ ΤΑΞΙΔΙΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	
1.1 Εισαγωγή στην έννοια του ταξιδιού κινήτρων	6
1.2 Ορισμός του ταξιδιού κινήτρων	7
1.3 Η θεωρία του κινήτρου στην εργασία	8
1.4 Η λειτουργία του ταξιδιού ως κίνητρο στην εργασία – Πώς επωφελούνται οι εταιρίες και οι εργαζόμενοι	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΝΟΣ ΤΑΞΙΔΙΟΥ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	
2.1 Ανάλυση του κλάδου των ταξιδιών κινήτρων	20
2.2 Η διαδικασία οργάνωσης του ταξιδιού κινήτρων	24
2.2.1 Λήψη αίτησης για προσφορά	25
2.2.2 Προσφορά	28
2.2.3 Ταξίδι επιθεώρησης προορισμού	37
2.2.4 Επιβεβαίωση συνεργασίας	37
2.2.5 Υλοποίηση ταξιδιού κινήτρων	38
2.2.6 Διευθέτηση οικονομικών διαφορών	40
2.2.7 Feedback	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	
3.1 Ταξιδιωτικό γραφείο	42
3.2 Τα ταξίδια κινήτρων στην Ελλάδα σε εθνικό και διεθνές επίπεδο	42
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	44

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο επαγγελματικός τουρισμός καταλαμβάνει πλέον ένα μεγάλο ποσοστό της τουριστικής κίνησης παγκοσμίως. Αποτελεί μια συνεχώς αυξανόμενη δυναμική αγορά, με ιδιαίτερα οικονομικά και κοινωνικά πλεονεκτήματα. Οι επαγγελματίες ταξιδιώτες, που μετακινούνται για να συμμετάσχουν σε συνέδρια, εκθέσεις, ταξίδια κινήτρων και επιχειρηματικές υποχρεώσεις, είναι ευπρόσδεκτοι επισκέπτες στον τόπο προορισμού, αφού πρόκειται για άτομα υψηλού κοινωνικού, μορφωτικού και οικονομικού επιπέδου. Με βάση την προσέγγιση αυτή η Ελλάδα, ένας ελκυστικός τουριστικός προορισμός, οφείλει να αναπτύξει τις κατάλληλες υποδομές και δράσεις, για την προσέλκυση της ιδιαίτερα αποδοτικής αυτής μορφής εναλλακτικού τουρισμού.

Ένα ιδιαίτερο είδος επαγγελματικού τουρισμού είναι τα ταξίδια κινήτρων που προσφέρουν οι επιχειρήσεις στα στελέχη και συνεργάτες τους για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων. Στη χώρα μας ο τομέας αυτός βρίσκεται σε ανάπτυξη και εξέλιξη. Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να παρουσιάσει και να αναλύσει τις ιδιαιτερότητες στη θεωρία και την οργάνωση αυτού του είδους ταξιδίων από τη μεριά των τουριστικών γραφείων.

Πρωταρχικά είναι απαραίτητη η εξοικείωση του αναγνώστη με τους όρους που αφορούν στο συγκεκριμένο είδος τουρισμού καθώς και με την ιδιαίτερη μορφή που τον χαρακτηρίζει. Η ιδιαιτερότητα αυτή αντικατοπτρίζεται στο γεγονός πως αν και ο διαχωρισμός των επιμέρους τομέων του επαγγελματικού τουρισμού είναι δύσκολος στο επίπεδο της λειτουργίας των τουριστικών γραφείων, παρατηρείται η ύπαρξη πολλών γραφείων με αποκλειστικό αντικείμενο τα ταξίδια κινήτρων. Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας επιχειρείται η ανάλυση της φιλοσοφίας των ταξιδίων κινήτρων μέσα από σχετικές θεωρίες και ειδικότερα τα πλεονεκτήματα χρήσης αυτού του είδους τουρισμού τόσο για τους φορείς που το παρέχουν όσο και για τον ίδιο τον πελάτη.

Παρά το γεγονός ότι από τα μέσα κιόλας της δεκαετίας του 1960 παρατηρείται ύπαρξη τουριστικών γραφείων στην Ελλάδα που ειδικεύονται στα ταξίδια κινήτρων, είναι εμφανής η έλλειψη στατιστικών στοιχείων και δεδομένων όσον αφορά στη δράση και την ανάπτυξη αυτού του συγκεκριμένου είδους τουρισμού. Παρ'όλα αυτά, μέσα από τις γενικές θεωρίες του επαγγελματικού τουρισμού αλλά και σε εμπειρικά στοιχεία παρεχόμενα από εταιρείες που ειδικεύονται σε αυτό το είδος τουρισμού, είναι δυνατή η καταγραφή της διαδικασίας οργάνωσης και υλοποίησης ενός τέτοιου ταξιδιού. Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας, περιγράφεται αυτή η

διαδικασία μέσα από την ανάλυση μίας ενδεικτικής περίπτωσης από την αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών, η οποία αγορά θεωρείται πρωτοπόρα όσον αφορά στον τουρισμό incentive.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α΄

Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΩΝ ΤΑΞΙΔΙΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

1.1 Εισαγωγή στην έννοια του ταξιδιού κινήτρων

Σύμφωνα με στοιχεία που δημοσιεύθηκαν από το WTTC (World Travel & Tourism Council) ο επαγγελματικός τουρισμός κατά το 2009 καταλαμβάνει το 10,25% του ΑΕΠ παγκοσμίως. Επαγγελματικός τουρισμός ορίζεται ως η μετακίνηση ατόμων για επαγγελματικούς λόγους, τα οποία έχουν και τα χαρακτηριστικά του τουρίστα, αφού παραμένουν εκτός της μόνιμου κατοικίας τους τουλάχιστον για ένα εικοσιτετράωρο και αναπτύσσουν τουριστικές δραστηριότητες (Swarbrooke, Horner, 2001). Η έννοια του επαγγελματικού τουρισμού δε θα πρέπει να συγχέεται με το επαγγελματικό ταξίδι, το οποίο είναι η μετακίνηση ατόμων για επαγγελματικό σκοπό, χωρίς όμως να απαιτείται διανυκτέρευση και χωρίς ιδιαίτερες τουριστικές δραστηριότητες με τη συμβατική έννοια των όρων.

Ο επαγγελματικός τουρισμός χωρίζεται σε τέσσερις κατηγορίες, αναλόγως της κύριας δραστηριότητας που το χαρακτηρίζει. Ο διαχωρισμός αυτός έχει επικρατήσει με τον όρο MICE και αναλύεται ως εξής (σύμφωνα με τον IAPCO – International Association of Professional Congress Organizers):

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ:

- Meetings – Επιχειρηματικά Ταξίδια: Πραγματοποιούνται όταν ένα στέλεχος ταξιδεύει προκειμένου να συνεργαστεί με τοπικά στελέχη των υποκαταστημάτων της επιχείρησης, στελέχη θυγατρικών εταιριών, αντιπροσώπους, αλλά και για επιμορφωτικούς λόγους (Κραβαρίτης, Παπαγεωργίου, 2007).
- Incentives – Ταξίδια κινήτρων: Ειδικά σχεδιασμένα ταξίδια, τα οποία παρέχονται από μία επιχείρηση ως επιβράβευση προς τους εργαζομένους / συνεργάτες που κατάφεραν να φτάσουν κάποιους προκαθορισμένους στόχους (SITE, 1998).
- Conferences – Συνέδρια: Οργανωμένες συναντήσεις ατόμων με κοινά ενδιαφέροντα, ιδιότητες και στόχους. Εάν η μετακίνηση προς τον τόπο διεξαγωγής του συνεδρίου

συνδυαστεί με τον ταξιδιωτικό σκοπό, σχηματοποιεί το Συνεδριακό Τουρισμό (Davidson, 1996).

- Exhibitions – Εκθέσεις: Παρουσιάσεις προϊόντων / υπηρεσιών σε ένα προσκεκλημένο ακροατήριο με σκοπό την πρόσκληση μιας πώλησης ή την πληροφόρηση του επισκέπτη (Davidson, 1996).

1.2 Ορισμός του ταξιδιού κινήτρων

Το κάθε προϊόν στην αγορά έχει ανάγκη από μία σειρά ενεργειών προώθησης πωλήσεων, ενέργειες που θα βοηθήσουν να πετύχει η κυκλοφορία του. Μέσα στα πλαίσια αυτών των ενεργειών εντάσσεται και η θέσπιση κινήτρων πώλησης, που έχουν εφαρμόσει οι μεγάλες, κυρίως, εταιρίες εδώ και αρκετά χρόνια.

Σαν τέτοια κίνητρα προσφέρονται στους συνεργάτες τους, διάφορα ταξίδια, ως επιπλέον αμοιβή – δώρο για τις επιτυχημένες πωλήσεις τους, κάτι που ξεκίνησε από τις μεγάλες εταιρίες της Αμερικής και υιοθετήθηκε και από αυτές της Ευρώπης. Στην απόφασή τους αυτή οδήγησε η διαπίστωση ότι το ταξίδι είναι πάντα καλοδεχούμενο δώρο και ότι η προσφορά καταναλωτικών προϊόντων π.χ. τηλεοράσεις, κοσμήματα, video, αυτοκίνητα κ.λ.π., με το πέρασμα των ετών έπαψε να λειτουργεί σαν κίνητρο (αφού είχαν κορεσθεί οι ανάγκες αυτών στους οποίους τα πρόσφεραν). Το ταξίδι λοιπόν άνοιξε νέους ορίζοντες, αφού σχεδόν ποτέ δεν ικανοποιείται πλήρως η ανάγκη των ανθρώπων για ταξίδια.

Σύμφωνα με τον επίσημο ορισμό του μεγαλύτερου μη κερδοσκοπικού παγκόσμιου φορέα που ειδικεύεται στον τουρισμό κινήτρων, το SITE (Society of Incentive and Travel Executives), το ταξίδι κινήτρων είναι ένα παγκόσμιο εργαλείο διαχείρισης, το οποίο σε συνάρτηση με τα οργανωτικά εργαλεία της επιχείρησης, χρησιμοποιεί μια ανεπανάληπτη ταξιδιωτική εμπειρία, προκειμένου να κινητοποιήσει και/ή να ανταμείψει, τους συμμετέχοντες στην προσπάθεια επίτευξης συγκεκριμένου εταιρικού στόχου, για την αύξηση των επιπέδων απόδοσης.

1.3 Η θεωρία του κινήτρου στην εργασία

Οι θεωρίες των κινήτρων αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα σημεία της οργανωσιακής θεωρίας με ιδιαίτερη σημασία για την διαμόρφωση ερμηνευτικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων, επειδή επικεντρώνονται στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που την μεγιστοποιούν. Η εργασία έχει προσδιοριστικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου, καταλαμβάνει μεγάλο μέρος της ζωής του, τον χαρακτηρίζει και τον κατατάσσει σε οικονομικά και κοινωνικά στρώματα.

Οι θεωρίες των κινήτρων εργασίας μπορούν να διαιρεθούν σε δυο κατηγορίες. Στις οντολογικές, δηλαδή αυτές οι οποίες επιχειρούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων (Maslow, Herzberg, McGregor, Alderfer κ.ά) και στις μηχανιστικές ή διαδικαστικές, οι οποίες εστιάζονται στις συμπεριφορές και τις συνθήκες εκείνες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την εργασιακή απόδοση (Vroom, Locke, Porter/Lawler).

Σύμφωνα με την Παναγιωτοπούλου P.(1997), «οι αλλαγές που επήλθαν στην απασχόληση, μετά τον 2ο παγκόσμιο πόλεμο, όπως η αυτοματοποίηση της παραγωγής και η αύξηση των τυποποιημένων εργασιών στις υπηρεσίες και στη δημόσια διοίκηση μετέβαλαν την δομή της απασχόλησης. Παράλληλα βελτιώθηκε το μορφωτικό επίπεδο και ο μέσος όρος των απολαβών με αποτέλεσμα να μεταβληθούν οι προσδοκίες των εργαζομένων, όσον αφορά την ποιότητα των εργασιακών τους σχέσεων»¹. Η λήψη αποφάσεων έγινε δημοκρατικότερη και επεκτάθηκε ώστε να συνυπολογίσει και τους εργαζομένους, των οποίων τα κίνητρα για εργασία έγιναν πιο συνθετότερα δυσχεραίνοντας την ερμηνευτική τους προσέγγιση από θεωρίες γενικού και διπολικού περιεχομένου. Η εργασία έπαψε να είναι αποκομμένη από το κοινωνικό σύνολο και οι αλληλεπιδράσεις της με το σύστημα στο οποίο ανήκει έγιναν αμφίδρομες. Οι νέες αντιλήψεις για το περιεχόμενο της απασχόλησης αφήνουν να εννοηθεί ότι τα κίνητρα είναι πλέον καθοριστική μεταβλητή για την αύξηση των αποδόσεων των εργαζομένων.

Ο Abraham Maslow θεωρείται ως ο βασικός εμπνευστής της θεωρίας των κινήτρων βασισμένης σε ένα ιεραρχικό μοντέλο αναγκών, που αποτελείται από πέντε βασικές κατηγορίες ξεκινώντας από τις κατώτερες προς τις ανώτερες βαθμίδες με την ακόλουθη διάταξη:

- Φυσιολογικές ανάγκες (π.χ πείνα, δίψα, σεξουαλικότητα κ.ά)
- Ανάγκες ασφάλειας (π.χ σταθερότητα, σιγουριά, στοργή κ.ά)
- Κοινωνικές ανάγκες (π.χ συμπάθεια, επιθυμία για φιλία κ.ά)

- Ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης (π.χ αυτοσεβασμός, σεβασμός προς τους άλλους, εκτίμηση κ.ά)
- Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (π.χ αξιοποίηση του εσωτερικού δυναμικού) (Κάντας,1993)

Ο Maslow υποστήριζε ότι ο άνθρωπος σε όλη του τη ζωή ενεργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να κορέσει όσο το δυνατό περισσότερες από τις ανάγκες του και με όσο αποτελεσματικότερο και οικονομικότερο τρόπο. Μόλις ικανοποιηθεί μια ανάγκη, παρουσιάζεται η επιθυμία ικανοποίησης νέων αναγκών σε ένα ανώτερο επίπεδο. Παρόλο που η θεωρία αυτή δεν αναπτύχθηκε για να εφαρμοστεί στον εργασιακό χώρο, έχει υιοθετηθεί από πολλούς θεωρητικούς της διοίκησης επιχειρήσεων. Η κλιμάκωση των αναγκών είναι αυστηρά ιεραρχική και δεν επιτρέπει υπερβάσεις: πρώτα πρέπει να ικανοποιηθούν τα βασικά ένστικτα, που έχουν ως σκοπό την επιβίωση και μόνο όταν αυτά έχουν εξασφαλίσει μπορεί το άτομο να επιδιώξει την ικανοποίηση των υψηλότερων σταδίων. Στην κορυφή της κλίμακας οι ανάγκες είναι περισσότερο αφηρημένες και αναφέρονται σε εσωτερικευμένες αξίες του ανθρώπου. Εμφανής είναι η πορεία από το συγκεκριμένο προς το αφηρημένο και από το κοινωνικό προς το προσωπικό. Επίσης ο Maslow υποστήριξε ότι όταν κάτι κατακτηθεί σταματά να είναι ενισχυτής για περαιτέρω δράση και κινητοποιεί τον άνθρωπο ώστε να παράγει διαρκώς νέες στοχοθεσίες. (Steers, Porter and Bigley,1996).

Η θεώρηση των αναγκών κατά τον Maslow είναι υπέρμετρα στατική. Αγνοώντας την δυναμική φύση των αναγκών και την αλληλένδετη σχέση τους με το πολιτισμικό περίγυρο και εξαλείφοντας την χρονικότητα τους, δημιούργησε ένα σύστημα άκαμπτο και μη εξελισσόμενο. Η κοινή εμπειρία κατοχυρώνει ότι ο άνθρωπος μπορεί παράλληλα να φροντίζει για την ικανοποίηση αναγκών από όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Συμπερασματικά οι αλληλεξαρτήσεις αυτές έβαλαν εν μέρει στο περιθώριο την θεωρία του Maslow.

Μια προέκταση των αρχών του Maslow αποτελεί η θεωρία του Alderfer (1969,1972). Ο Alderfer περιόρισε τις πέντε βασικές κατηγορίες των αναγκών σε τρεις: Στις «ανάγκες ύπαρξης», στις οποίες υπάγονται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας, στις «ανάγκες σχέσης» με το κοινωνικό περιβάλλον στις οποίες υπάγονται αντίστοιχα οι κοινωνικές ανάγκες και τέλος οι «ανάγκες ανάπτυξης» στις οποίες υπάγονται οι δυο ανώτερες κατηγορίες των αναγκών του Maslow, δηλαδή οι ανάγκες αυτοσεβασμού και αυτοπραγμάτωσης. Η ομαδοποίηση αυτή έδωσε περισσότερη ευελιξία στην ιεράρχηση τονίζοντας ότι είναι εφικτή η ταυτόχρονη ενεργοποίηση διαφορετικών κατηγοριών αναγκών. Η θεωρία του Alderfer διαφοροποιείται ως

προς την θεωρία του Maslow και σε ένα άλλο σημαντικό σημείο. Ο Alderfer επικαλείται τον όρο «ματαίωση», απογοήτευση, που προκύπτει από την αδυναμία ικανοποίησης, για να υποστηρίξει ότι μπορεί να υπάρξει και οπισθοδρόμηση από ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου και επομένως αμφισβητεί την απόλυτη προτεραιότητα των αναγκών που βρίσκονται σε κατώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow (Καντας,1993). Επίσης στην περίπτωση της ματαίωσης παρατηρούνται συμπεριφορές όπως : «επιθετικότητα, που είναι ένας τύπος συμπεριφοράς που προϋποθέτει βία προς ένα πρόσωπο ή ένα αντικείμενο, «προσήλωση-προσκόλληση», δηλαδή η τάση ενός ατόμου να επιμένει σε ένα ορισμένο είδος ανώφελης συμπεριφοράς παρότι γνωρίζει το άνωφελος της, «παλινδρόμηση» που είναι η τάση ενός ατόμου σε μια κατάσταση ματαίωσης να παλινδρομεί σε κάποιο τύπο παλιότερης συμπεριφοράς και τέλος η «παραίτηση» που είναι η τάση των ατόμων να εγκαταλείπουν την εργασία.» (Χατζατόγλου Γ., 1994). Όμως παρόλο που ο Alderfer δεν στηρίχθηκε μόνο στην θεωρία αλλά χρησιμοποίησε και εμπειρικές μεθόδους η θεωρία του αμφισβητήθηκε επίσης αρκετά, επειδή η έννοια «των αναγκών» νοηματοδοτείται διαφορετικά ανάλογα με το πλαίσιο αναφοράς τους. Ούτε οι ανάγκες ούτε οι ιεραρχήσεις είναι δυνατό να είναι ταυτόσημες σε διαφορετικά άτομα έστω και αν δουλεύουν μαζί και μοιράζονται τον ίδιο εργασιακό χώρο (Landy & Becker, 1987). Η προσέγγιση του Frederick Herzberg (Herzberg, F., Mausner,B., & Snyderman, B.B., 1959) είναι περισσότερο εμπειριοκρατική και βασίζεται στην μέθοδο κρίσιμων περιστατικών ή συμβάντων.

Εξήχθησαν δυο τύποι παραγόντων που εγγυώνται την εργασιακή ικανοποίηση: οι παράγοντες υγιεινής οι οποίοι ανασκευάζουν τα αρνητικά εργασιακά ερεθίσματα και την συνεπαγόμενη δυσαρέσκεια και οι παράγοντες κινήτρων (ικανοποιητικός μισθός, θέση στην ιεραρχία της εργασίας) οι οποίοι προδιαθέτουν τους εργαζόμενους να αποδώσουν περισσότερο. Μπορούμε να πούμε ότι οι πρώτοι αντιστοιχούν στις κατώτερες βαθμίδες της θεωρίας του Maslow ενώ οι δεύτεροι στις ανώτερες. Κατ' αναλογία η θεωρία του Herzberg δέχτηκε επικρίσεις γιατί δεν λαμβάνει υπ' όψιν τις ενδοατομικές και διατομικές αποκλίσεις, καθώς και την έμφυτη τάση των ανθρώπων να προβαίνουν σε θετικές αιτιακές αποδόσεις για τον εαυτό τους, αποδίδοντας στις ικανότητες τους στην αντλούμενη εργασιακή ικανοποίηση και αρνητικές κρίσεις από τρίτους. Η ευθύνη για την δυσαρέσκεια οφείλεται πάντα σε εξωγενείς παράγοντες. Προς τούτοις, ο Herzberg θεώρησε εσφαλμένα ότι οι πηγές ικανοποίησης είναι όμοιες για όλους τους

εργαζομένους, εξισώνοντας έτσι τις συνθήκες, τις φιλοδοξίες και τις στοχοθεσίες υπαλλήλων και διευθυντικών στελεχών.

Ο κοινωνικός ψυχολόγος Douglas McGregor (1960) διατύπωσε την διπολική θεωρία X και Y. Σύμφωνα με την πρώτη οι άνθρωποι εκ φύσεως αποστρέφονται της εργασίας και επακολούθως μόνο τιμωρητικές μέθοδοι μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Τα άτομα που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία νιώθουν ασφαλή και ικανοποιημένα μόνο όταν αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες. Αντίθετα όσοι περιγράφονται από την θεωρία Y χαρακτηρίζονται από έντονη αυτονομία και δημιουργικότητα. Αν το εργασιακό τους περιβάλλον τους εξασφαλίσει κλίμα εμπιστοσύνης τότε δρύνονται της ευκαιρίας να ξεδιπλώσουν τις ικανότητες τους και να εναρμονίσουν τις φιλοδοξίες τους με τους στόχους της εταιρίας. Ο Schein (1988) δίνοντας μια πιο κοινωνική προσέγγιση, υποστήριξε ότι η συμπεριφορά ενός ανθρώπου επηρεάζεται από τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις οι οποίες μπορούν να καθορίσουν την ταυτότητα του και την προσωπικότητα του η οποία στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στις μετα-αντιλήψεις στη ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται στο εργασιακό περιβάλλον.

Καμία από τις θεωρίες δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί μεμονωμένα σε μια εταιρεία και φυσικά καμία δεν μπορεί να περιγράψει τις εργασιακές ιδιαιτερότητες των ανθρώπων. Ο McGregor συστήνει στους διοικούντες να υιοθετήσουν την εκδοχή Y γιατί με αυτόν τον τρόπο θα προσεγγίσουν καλύτερα τους στόχους της εταιρείας και θα εξασφαλίσουν μεγαλύτερη ικανοποίηση των υφισταμένων τους.

Η θεωρία της ισότητας έχει άμεση σχέση με αυτήν της γνωστικής ασυμφωνίας του Festinger και την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής. Η θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας (Festinger, Abelson, Aronson, McGuire, Newcomb, Rosenberg & Tannenbaum, 1968) αναφέρεται στην εναρμόνιση των πεποιθήσεων του ατόμου, ώστε να μην είναι συγκρουσιακές, προκαλώντας ψυχολογική ένταση. Για να αισθανθεί κάποιος εργαζόμενος ικανοποίηση θα πρέπει οι αντιλήψεις του για την συνεισφορά του στην εργασία να συνάδουν με την προσδοκώμενη αμοιβή. Αν αυτό δεν συμβαίνει ο εργαζόμενος δεν μπορεί να δικαιολογήσει την προσπάθεια που καταβάλλει για να ικανοποιήσει τις εργασιακές απαιτήσεις και κατά συνέπεια αρχίζει να αμφιβάλλει για την αξία της αμοιβής του.

Παράλληλα, η θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής (Simpron, 1972) αναφέρεται στα οφέλη που προσδοκούν οι άνθρωποι κατά την διαμόρφωση των κοινωνικών τους σχέσεων τα οποία αναμένουν να είναι μεγαλύτερα από το κόστος της μη σύναψης σχέσεων ή της διατήρησής τους.

Συγκρίνουν δηλαδή την δική τους συνεισφορά και τα αποκομιζόμενα οικονομικά ή κοινωνικά οφέλη με τα αντίστοιχα άλλων ανθρώπων με τους οποίους διατηρούν κοινωνικές επαφές και σχέσεις. Η θεωρία της ισότητας (Adams, 1965, Adams & Rosenbaum, 1962) διατείνεται ότι εάν ο εργαζόμενος αντιληφθεί μια υπαρκτή ή υποτιθέμενη αδικία εις βάρος του, δηλαδή ότι εργάζεται κάτω από ένα πλαίσιο ανισοτήτων, μειώνει την απόδοσή του. Στην απόδοση του ατόμου περιλαμβάνονται όλα εκείνα που το άτομο κρίνει ότι συνεισφέρει στην εργασία όπως για παράδειγμα ο κόπος του, τα προσόντα του, η πείρα του κ.ά. Σύμφωνα με τους Huseman, Hatfield και Miles (1987:222) όταν η αναλογία που προκύπτει από την σύγκριση είναι άνιση τότε το άτομο νιώθει αδικία και διακατέχεται από ψυχολογική ένταση, που ο βαθμός της είναι ανάλογος με τον βαθμό της θεωρούμενης ανισότητας. Όσο αυξάνεται η ψυχολογική ένταση τόσο μειώνεται η απόδοση στην εργασία και το άτομο ψάχνει τρόπους για να μειώσει την ανισότητα. Σύμφωνα με την θεωρία, όταν το άτομο νιώσει ότι αδικείται προσπαθεί να αλλάξει συμπεριφορά έτσι ώστε να αισθάνεται ότι αυτά που προσφέρει είναι ίσα με αυτά που λαμβάνει.

Συνήθως εάν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι αυτά που προσφέρει είναι περισσότερα από αυτά που λαμβάνει, τότε, είτε προσφέρει λιγότερα προκειμένου να εξασφαλίσει την άρση της ανισότητας είτε προσπαθεί να αποκομίσει περισσότερα, δηλαδή να μεταβάλλει τις αμοιβές προς όφελός του. Επίσης τα άτομα αποφασίζουν να μειώσουν την ανισότητα στην οποία υπόκεινται εγκαταλείποντας τον χώρο εργασίας τους ή προβαίνουν σε ενέργειες που θα μειώσουν τα κέρδη του ατόμου με το οποίο συγκρίνονται..

Διακυβεύουν έτσι την εργασιακή τους υπόσταση γιατί οι πρώτοι θα μείνουν αυτόματα χωρίς εργασία και οι δεύτεροι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να απολυθούν, εάν αποκαλυφθεί αυτό που έκαναν. Τα άτομα που αισθάνονται αδικημένα αλλά δεν προσπαθούν έμπρακτα να αλλάξουν την συμπεριφορά τους προβαίνουν σε λανθάνουσες τακτικές είτε αλλάζοντας τις στάσεις τους απέναντι στη σημαντικότητα των παραγόντων της ανισότητας είτε επαναπροσδιορίζοντας τις «παραδειγματικές» σχέσεις τους στο χώρο της εργασίας. (Κάντας, 1993).

Η θεωρία της ισότητας συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό στη δίκαιη κατανομή των αμοιβών και τόνισε την σημαντικότητα του αισθήματος δικαιοσύνης στην απόδοση των εργαζομένων. Καθώς όμως οι διαπιστώσεις της θεωρίας στηρίζονται σε εργαστηριακά πειράματα, τίθεται το πρόβλημα της εξωτερικής εγκυρότητας και καθίσταται αδύνατη η γενίκευση των παραπάνω συμπερασμάτων. (Campbell & Pritchard 1976) «Η ανάγκη για επίτευξη ορίζεται ως γενική προδιάθεση του ατόμου για την επιδίωξη της επιτυχίας και αποτελεί χαρακτηριστικό του ατόμου,

που διαμορφώνεται από τη παιδική ηλικία»(Κάντας, 1993), και αποτέλεσε βασική εννοιολογική αρχή της θεωρίας επίτευξης. Σύμφωνα με τον Murray (1938) τα άτομα που έχουν υψηλή ανάγκη για επίτευξη επιδιώκουν 'να υπερπηδήσουν τα εμπόδια', 'να ασκήσουν εξουσία' και 'να επιτύχουν ένα δύσκολο στόχο όσο καλύτερα μπορούν και όσο γρηγορότερα γίνεται (Murray,1938: 80-1, quoted by Landy, 1985:322). Συνήθως, οι στόχοι που θέτουν είναι μέτριας δυσκολίας, ούτε πολύ εύκολοι αλλά ούτε και ακατόρθωτοι. Τους εύκολους στόχους τους αποφεύγουν διότι δεν αποτελούν πρόκληση, ενώ αντίθετα οι δύσκολοι στόχοι εμπεριέχουν υψηλές πιθανότητες αποτυχίας και επομένως αποφεύγονται για να μην ναρκοθετήσουν την υψηλή ανάγκη για επίτευξη. Η θεωρία αυτή αποτέλεσε την βάση για την θεωρία των κινήτρων που ανέπτυξε ο McClelland, ο οποίος στο έργο του «Η κοινωνία της επίτευξης,1961» υποστήριξε ότι η οικονομική ευημερία ενός έθνους μπορεί να επηρεαστεί από τον βαθμό ανάγκης για επίτευξη που έχει ένα κοινωνικό σύνολο. Υποστήριξε επίσης ότι τα άτομα μπορούν να εκπαιδευτούν, ώστε να αναπτύξουν υψηλή ανάγκη επίτευξης στόχων.

Σύμφωνα με τον Vroom (1964) η «θεωρία της προσδοκίας» επιχειρεί να εξηγήσει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα επιλέγουν ποιες από τις διαφορετικές εναλλακτικές λύσεις θα υιοθετήσουν, ώστε να έχουν τα μεγαλύτερα ανταποδοτικά οφέλη. Για κάθε μια δράση του υπαλλήλου υπάρχουν τρεις παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη. Ο πρώτος παράγοντας είναι το «σθένος» δηλαδή οι διαβαθμίσεις της αναμενόμενης ικανοποίησης που προκύπτουν από κάθε μια από τις δυνατές επιλογές. Η έννοια της «συντελεστικότητας ή λειτουργικότητας» είναι ο δεύτερος παράγοντας και αναφέρεται στον βαθμό σύνδεσης του μέσου με τον στόχο. Ο εργαζόμενος επιλέγει εκείνη την δυνατότητα, που πιο άμεσα συνδέεται με το συνολικό σχέδιο δράσης, προς εκπλήρωση των φιλοδοξιών. Η έννοια της «προσδοκίας» αναφέρεται στον υπολογισμό όλων εκείνων των αστάθμητων παραγόντων , που μπορεί να επηρεάσουν κάποια συγκεκριμένη επιλογή. Ο Vroom υποστήριξε επίσης ότι η δύναμη για να δράσει κάποιος προκύπτει από το γινόμενο των τριών παραγόντων (σθένος × συντελεστικότητα × προσδοκία). Αυτό συνεπάγεται ότι αν κάποιος από τους τρεις παράγοντες είναι μηδέν τότε η συνολική υποκίνηση για την εκτέλεση μια σειρά από πράξεων είναι επίσης μηδέν (Gordon,1974). Οι διευθυντές των επιχειρήσεων εάν θέλουν να εξασφαλίσουν την υποκίνηση των υπαλλήλων τους θα πρέπει να ικανοποιήσουν τις παρακάτω συνθήκες.

- 1) Οι υπάλληλοι να πιστεύουν ότι έχουν τα απαραίτητα προσόντα για να κάνουν την δουλειά τους (προσδοκία)

- 2) Οι υπάλληλοι να αντιλαμβάνονται ότι αν εκτελέσουν την εργασία τους σωστά θα ανταμειφθούν (συντελεστικότητα).
- 3) Οι υπάλληλοι να αντιλαμβάνονται ότι η ανταμοιβή που προσφέρεται για την επιτυχή απόδοση είναι ελκυστική (σθένος)(Arnold, 1984)

Οι Landy και Becker (1987) και Mitchell (1982) επέκριναν την θεωρία αυτή για τον περιορισμένο ερμηνευτικό της ορίζοντα και για την υπέρμετρη εκλογίκευση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, η οποία πολλές φορές επηρεάζεται περισσότερο από ενορμήσεις συναισθηματικής φύσεως.

Η θεωρία της στοχοθέτησης αναπτύχθηκε το 1960 από τον Ed Locke, ο οποίος υποστήριξε ότι η επίτευξη ενός στόχου επηρεάζεται από τα κίνητρα, την αυτοαντίληψη και τον προσδιορισμό του στόχου.

Οι Locke και Latham (1979) θεώρησαν ότι ένα στόχος για να είναι εφικτός θα πρέπει να είναι επαρκώς προσδιορισμένος και όχι αόριστος. Οι υψηλοί στόχοι κινητοποιούν περισσότερο τα άτομα γιατί η εκπλήρωσή τους αυξάνει το αυτοσυναίσθημα, δεδομένου ότι απαιτούν περισσότερη προσπάθεια, συγκεκριμένη και συστηματική μεθοδολογία, αυξημένες γνωστικές δεξιότητες και συνδέονται με μεγαλύτερη ικανοποίηση. Σύμφωνα με τους ερευνητές αυτούς οι αναλυτικά προσδιορισμένοι στόχοι, που δεν είναι ανεδαφικοί, χρήζουν εκπαίδευσης, προσωπικής συμβουλευτικής, εξατομικευμένου και ομαδικού πνεύματος, ολόπλευρης συμμετοχής από την πλευρά των εργαζομένων, εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόησης. Παρά τις δυσκολίες τους η επίτευξή τους συνοδεύεται από ενίσχυση της αίσθησης της προσωπικής και ομαδικής αξίας.

Οι θεωρίες που επικεντρώνονται στην αμοιβή ως παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης, ήρθαν να αντιστρατευτούν στην μηχανιστική προσέγγιση του Taylor, ο οποίος επεδίωξε να κατασκευάσει ένα μοντέλο μέγιστης απόδοσης και παραγωγής. Παρά τις σημαντικές επιθέσεις που δέχτηκε ο όρος του «homoeconomics» και τις υπεραπλουστευμένες υποθέσεις του Taylor για το τι υποκινεί ένα εργαζόμενο, οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να ζητούν αποζημίωση σε αντάλλαγμα με τις υπηρεσίες που προσφέρουν στην δουλειά τους και οι ερευνητές συνεχίζουν να βρίσκουν τον επαγγελματικό χώρο ενδιαφέρον για έρευνες. Μεμονωμένες θεωρητικές αναλύσεις όσον αφορά την αμοιβή δεν υπάρχουν αλλά παρόλα αυτά οι θεωρίες κινήτρων που παρουσιάστηκαν παραπάνω επιτρέπουν μια θεωρητική προσέγγιση της αμοιβής.

Για τον Maslow, η αμοιβή θα αποτελούσε σημαντικό κίνητρο μόνο για τα άτομα που αρκούνται στην ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχική

κλίμακα. (Arnold, J.,1984). Ο Herzberg κατατάσσει την αμοιβή στους παράγοντες υγιεινής οι οποίοι αναστέλλουν την δυσαρέσκεια που μπορεί να προκληθεί από εργασιακά ερεθίσματα. Αντίθετα οι Beer & Gery (1972) υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από το σύστημα των αμοιβών τα οποία έχουν διττή φύση : το αξιοκρατικό σύστημα το οποίο γίνεται αντιληπτό ως ένα όργανο που ικανοποιεί υψηλά ιστάμενες ανάγκες και το σύστημα το οποίο εξασφαλίζει την ασφάλεια και ικανοποιεί χαμηλότερες ανάγκες. Επίσης οι υποστηρικτές της θεωρίας της ισότητας θεωρούν ότι η αύξηση της παραγωγικότητας θα πρέπει να συνοδεύεται με την αύξηση της αμοιβής έτσι ώστε να αποφεύγεται το συναίσθημα της αδικίας. Υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις ότι το αίσθημα της ισότητας επηρεάζεται από το κατά πόσο το άτομο νιώθει ότι αμείβεται ικανοποιητικά. (Finn, R H. Lee, S. M., 1972, Klein, S. M. 1973, Pritchard, R. D., Dunnette, M. D.,Jorgenson, D. O., 1972).

Η θεωρία της προσδοκίας ενδιαφέρεται κυρίως για το κατά πόσο η αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι καθοριστική για τον προσδιορισμό των αμοιβών τους. Αυτό ισχύει όταν η κουλτούρα και το οικονομικό σύστημα στηρίζει την υψηλή παραγωγή και το υψηλό οικονομικό επίπεδο συνεπάγεται αυξημένη κοινωνική επιρροή (Cammann, Lawler, 1973). Μια πρόσφατη έρευνα βασισμένη στην θεωρία της προσδοκίας υποστήριξε ότι η παραγωγικότητα ήταν υψηλότερη όταν στηρίζονταν στην ατομική και συλλογική παραγωγή παρά όταν στηρίζονταν μόνο στην συλλογική (Weinstein,Holzbach, 1973). Από την άλλη μεριά υπάρχουν ενδείξεις, από μελέτες εργαστηρίων, ότι όταν οι χρηματικές απολαβές συνδέονται άμεσα με την απόδοση μειώνουν την φυσική υποκίνηση των ατόμων ενώ όταν δεν συνδέονται δεν την μειώνουν (Deci,1972).

1.4 Η λειτουργία του ταξιδιού ως κίνητρο στην εργασία – Πώς επωφελούνται οι εταιρίες και οι εργαζόμενοι

Μία εξαιρετική ταξιδιωτική εμπειρία μπορεί να κάνει τη διαφορά όχι μόνο στην στάση και την αφοσίωση των εργαζομένων προς την επιχείρηση, αλλά και στην οικονομική απόδοση της ίδιας. Ως εργαλείο διαχείρισης και με τη δυνατότητα χρήσης του σε κάθε είδους οργανισμού, τα ταξίδια κινήτρων μπορούν να θεωρηθούν κρίσιμος παράγοντας στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Όταν οι σημαντικές επιτυχίες των εργαζομένων αναγνωριστούν καταλλήλως, εκείνοι νοιώθουν ελκρινά δεσμευμένοι προς την επιχείρηση, κατανοούν το ρόλο τους και συμμερίζονται τις εταιρικές αξίες. Αυτός ο θετικός αντίκτυπος αυτής της σύνδεσης, της

κουλτούρας της επιχείρησης με τους εταιρικούς στόχους, είναι αναμφισβήτητη. Ακόμα και αν θεωρηθεί ταξίδι αναψυχής, είναι αναμφισβήτητα ένα χαρακτηριστικό ταξιδιωτικό προϊόν καθώς έχει ένα καθορισμένο σκοπό και διεκπεραιώνεται με έναν εντελώς διαφορετικό τρόπο.

Πριν ξεκινήσουμε να αναλύουμε τα πλεονεκτήματα και των δύο πλευρών, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε την ανθρώπινη φύση εκφραζόμενη σε παραγωγικότητα σε διάφορες στιγμές και επηρεασμένη από διαφορετικές ανάγκες. Σε αυτό το σημείο η ιεράρχηση του Manslow κατά τη θεωρία του πάνω στην κινητροποίηση των ανθρώπων, δίνει μια πιο καθαρή εικόνα του πόσο σημαντική είναι η κατανόηση της μετάδοσης του κινήτρου. Έρευνα του ICCA (2005) δείχνει πως η εργασία μόνο του 8% των εργαζομένων αναγνωρίζεται με τρόπο τέτοιο κατά τον οποίο να έχει σημασία για τους ίδιους. Η επιτυχία των ειδικευμένων υπαλλήλων θα είναι ημιτελής, εάν δεν υπάρχουν κίνητρα ώστε να εκτελέσουν την εργασία τους. Επιπλέον, οι κινητροποιημένοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο διατεθειμένοι να εμπλακούν στον καθορισμό της δουλειάς που πρέπει να γίνει και του τρόπου διεκπεραίωσής της (Delaney and Huselid, 1996).

Η αποτελεσματική αναγνώριση ξεκινά με τη διορατικότητα όσον αφορά στους λόγους οι οποίοι οδηγούν τους υπαλλήλους να συμπεριφέρονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο και την επιπλέον γνώση της καλύτερης χρήσης της ίδιας. Το ταξίδι κινήτρων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ώστε να καλύψει τις ανάγκες των εργαζομένων για αυτοπραγμάτωση και αυτό-εκτίμηση. Σε αυτήν την περίπτωση, η ανάγκη για επιτεύγματα, ηθική, δημιουργικότητα και σεβασμό από και προς τους άλλους, είναι βασική. Επομένως, κίνητρα-βραβεία με τη μορφή χρηματικών επάθλων, κουπονιών, προϊόντων, ή κέρδους επί ποσοστού πωλήσεων δεν είναι το σωστό εργαλείο κινητροποίησης. Με μία αξέχαστη, μοναδική εμπειρία ως έπαθλο, μπορεί να επιτευχθεί η κάλυψη των ανωτέρω αναγκών. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι παίζει επίσης σημαντικό ρόλο ο τρόπος με τον οποίο θα παρουσιάσει και προωθήσει η ίδια η εταιρεία το πρόγραμμα κινητροποίησης στους υπαλλήλους. Τα πλαίσια ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων θα πρέπει να είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να προκαλούν τον ενθουσιασμό και το ενδιαφέρον στη δουλειά. Το πρόγραμμα μπορεί να αναπτυχθεί με ένα σύνολο συντονισμένων ενεργειών για παροχή κινήτρων και διάφορες τακτικές οι οποίες θα κινήσουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων, όπως σπαζοκεφαλίες, εισαγωγικά αντικείμενα, μηνύματα, κλπ. Στην περίπτωση που το ταξίδι απευθύνεται και στους/στις συζύγους ή συντρόφους των εργαζομένων, τότε υπάρχει η υποστήριξη και εμπύχωση από τα μέλη της οικογένειας, κάτι που είναι επίσης πολύ σημαντικό στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ο νικητής του προγράμματος, άτομο ή ομάδα,

θα λάβει όχι μόνο μία εξαιρετική ταξιδιωτική εμπειρία αλλά θα χαίρει και της αναγνώρισης και εκτίμησης των συναδέλφων, συνεργατών και της οικογένειας. Δυστυχώς η πλειοψηφία των εταιριών δε συνειδητοποιεί τη σημασία της ικανοποίησης των αναγκών για εκτίμηση και αναγνώριση, και λανθασμένα εστιάζει μόνο στα χρήματα.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιήσουν μη χρηματικά έπαθλα στα προγράμματα κινητροποίησης ώστε να διαφοροποιήσουν αυτές τις εκστρατείες τους από θέματα αποζημίωσης και αμοιβής. Με αυτόν τον τρόπο, τα έπαθλα δεν “χάνονται” μέσα στο μισθό και τις αντιπαροχές και έτσι δε θεωρούνται δεδομένα ούτε ξεχνιούνται.

Τα πλεονεκτήματα των ταξιδιών κινήτρων για την επιχείρηση αλλά και τον εργαζόμενο μπορούν εύκολα να προσδιοριστούν. Σε μερικές περιπτώσεις τα πλεονεκτήματα μπορούν να αποδοθούν και στις δύο πλευρές αφού η σχέση και η ευθύνη είναι αμφίδρομη. Υπάρχει μία άμεση σύνδεση ανάμεσα στην ικανοποίηση του εργαζόμενου και του πελάτη και ανάμεσα στην ικανοποίηση του πελάτη και της οικονομικής επιτυχίας. Από την άποψη τους κέρδους, η βιομηχανία παροχής υπηρεσιών είναι ένα εξαιρετικό παράδειγμα απόδειξης αυτής της αμφίδρομης σχέσης. Η αλυσίδα υπηρεσίας-κέρδους καθορίζει τη σχέση ανάμεσα στο κέρδος, την αφοσίωση του πελάτη και της ικανοποίησης, αφοσίωσης και παραγωγικότητας του εργαζόμενου. Οι κρίκοι στην αλυσίδα (οι οποίοι πρέπει να εκληφθούν ως προτάσεις) είναι οι ακόλουθοι: Το κέρδος και η ανάπτυξη αυξάνονται κατά κύριο λόγο με την αφοσίωση του πελάτη. Η αφοσίωση είναι άμεσο αποτέλεσμα της ικανοποίησης του πελάτη. Η ικανοποίηση επηρεάζεται άμεσα από το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το επίπεδο δημιουργείται από ικανοποιημένους, αφοσιωμένους και παραγωγικούς εργαζόμενους. Η ικανοποίηση του εργαζόμενου, αντιστρόφως, επέρχεται κατά κύριο λόγο από υπηρεσίες υποστήριξης και πολιτικών υψηλής ποιότητας οι οποίες επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αποδίδουν αποτελέσματα στους πελάτες. (Heskett et. al., 1994)

Σε γενικές γραμμές, οι άνθρωποι φαίνεται να πιστεύουν πως υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ οργανωτικής επίδοσης και ηθικού. Είναι κοινό φρόνημα ότι η ικανοποίηση του εργαζόμενου και του πελάτη σχετίζονται θετικά, ειδικά ως προς τη βιομηχανία υπηρεσιών. Η ικανοποίηση του εργαζόμενου ήταν το αποτέλεσμα της προσωπικής απόδοσης μέσω ανταμοιβών: η πρότασή τους ήταν πως όταν η καλή απόδοση ακολουθείται από δίκαιη ανταμοιβή, τότε το αποτέλεσμα είναι η ικανοποίηση. (Schneider et. al., A.N., 2003)

Ένα καλά οργανωμένο πρόγραμμα κινητροποίησης μπορεί να προκαλέσει ενθουσιασμό για τις επόμενες εργασιακές περιόδους με το να παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους οι οποίοι δεν κέρδισαν. Ένα ταξίδι κινήτρων δεν επιδρά και κινητοποιεί μόνο τον νικητή, αλλά επίσης και

τους υπόλοιπους εργαζόμενους αφού ο νικητής θα τους μεταδώσει τις εντυπώσεις και αναμνήσεις από την εμπειρία του ταξιδιού του.

Τα ταξίδια κινήτρων πρέπει να θεωρείται ως μία καινοτόμα τεχνική, σχεδιασμένη έτσι ώστε να προσαρμόζει τον αντίκτυπο της ικανοποίησης, παραγωγικότητας και αφοσίωσης των εργαζομένων στην αξία των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι διευθύνοντες μπορούν να δημιουργήσουν την ικανοποίηση και την αφοσίωση του πελάτη και να εκτιμήσουν τον αντίκτυπο με όρους κερδοφορίας της επιχείρησης. Αυτά τα προγράμματα μπορούν να ενισχύσουν την εταιρική κουλτούρα και την κοινωνική αλληλεπίδραση. Όλες οι εταιρίες που επιτυγχάνουν την υψηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων έχουν γενικά μία οργανωτική δομή η οποία υποστηρίζει και εκτιμά την αξία των εργαζομένων. Οι εταιρίες που δεν έχουν τέτοιου είδους οργανωτική δομή, σε γενικές γραμμές δεν επιτυγχάνουν τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητάς τους. (Barney, 1986)

Οι επιχειρήσεις μπορούν να εκφράσουν το πρόγραμμα κινητροποίησης και με τη μορφή ανάπτυξης, αφού σύμφωνα με τη μελέτη “Incentive, Motivation, & Workplace Performance,” του International Society of Performance Improvement, μπορεί να αυξήσει την απόδοση μέχρι και 44% στις ομάδες και 25% στους μεμονωμένους. Οι ευκαιρίες κοινωνικοποίησης στον εργασιακό χώρο και οι διευκολύνσεις στην επικοινωνία είναι κάποια επιπλέον πλεονεκτήματα που μπορούν να θεωρηθούν ως ένα ακόμη βήμα προς την αύξηση της δραστηριότητας και απόδοσης στην εργασία.

Τα προγράμματα παροχής ταξιδίων κινήτρων επηρεάζουν επίσης την ποιότητα στον εργασιακό χώρο, κάτι που προσθέτει στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτό εκφράζεται με τα συναισθήματα που έχουν οι εργαζόμενοι προς την εργασία τους, τους συναδέλφους τους και την εταιρία τους. Ο νικητής ενός τέτοιου προγράμματος χαίρει διαφορετικής και αυξημένης κοινωνικής εκτίμησης μέσα στην επιχείρηση. Φυσικά, το ίδιο το ταξίδι είναι ένα μεγάλο πλεονέκτημα για τον εργαζόμενο αφού σε πολλές περιπτώσεις είναι ένα πλουσιοπάροχο ταξίδι το οποίο δεν έχουν τη δυνατότητα να κάνουν από μόνοι τους οι εργαζόμενοι. Το ταξίδι κινήτρων είναι μοναδικό και αποκλειστικό, με εξωτικές εμπειρίες και περιπετειώδεις δραστηριότητες. Επομένως το άτομο ή άτομα απολαμβάνουν μία εμπειρία ζωής. Οι αναμνήσεις από αυτήν την εμπειρία πρόκειται να είναι τα θεμέλια για την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση και η αφοσίωση του εργαζόμενου συνάδει με την παραγωγικότητα. Συμπερασματικά, τα προγράμματα κινητροποίησης πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στις πολιτικές και γενικά τη δράση της

Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού γιατί επηρεάζει άμεσα την επιτυχία της επιχείρησης και έχει σημαντικές επιπτώσεις στην οργανωτική απόδοση.

Η σοφία του ότι οι άνθρωποι είναι το κατ' εξοχήν οργανωτικό προσόν και το κλειδί στην επίτευξη των στόχων μίας εταιρίας έχουν από καιρό σαφώς διατυπωθεί. Σύμφωνα με τον Herbert Kelleher, CEO της Southwest Airlines, «όποιος κοιτάζει τα πράγματα μόνο από τη μεριά των όρων και στοιχείων που μπορούν εύκολα να μετρηθούν, χάνει την καρδιά των επιχειρήσεων, που είναι οι άνθρωποι».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β΄

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΝΟΣ ΤΑΞΙΔΙΟΥ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Εισαγωγή

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να περιγράψει τη διαδρομή ενός ταξιδιού κινήτρων από την πλευρά του τουριστικού γραφείου, από τη στιγμή της αίτησης από τον πελάτη-εταιρία για προσφορά του γραφείου ενός κατάλληλου προγράμματος, μέχρι και το πέρας της υλοποίησης του. Θα παρουσιαστούν βήμα προς βήμα τα βασικά στάδια κατά την διαδικασία οργάνωσης και υλοποίησης ενός ταξιδιού κινήτρων, με σκοπό να γίνει αντιληπτή από τον αναγνώστη η ιδιαίτερη φύση αυτού του είδους τουρισμού μέσα από πρακτικά και εμπειρικά στοιχεία.

2.1 Ανάλυση του κλάδου των ταξιδιών κινήτρων

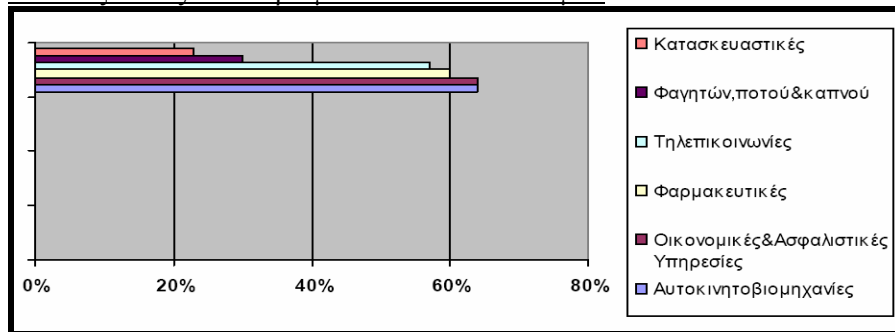
A. Οι Buyers (οι αγοραστές του τουριστικού προϊόντος)

Οι ΗΠΑ ήταν η χώρα στην οποία πρωτοεμφανίστηκε αλλά και αναπτύχθηκε ο τουρισμός κινήτρων για αυτό και οι buyers στη πλειοψηφία τους προέρχονται από τις ΗΠΑ και η χώρα κατέχει τη πρώτη θέση στη ζήτηση της αγοράς. Στην Ευρώπη ο θεσμός άρχισε να επεκτείνεται πριν από τριανταπέντε χρόνια. Ξεκίνησε από τη Μεγάλη Βρετανία καθώς είχε στενούς εμπορικούς δεσμούς και δημιουργήθηκαν εκεί πολλές αμερικάνικες θυγατρικές ενώ στη συνέχεια επεκτάθηκε σε Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία, Αυστρία, Βέλγιο και οι Σκανδιναβικές χώρες. Βέβαια η ευρωπαϊκή αγορά καθ' ότι ξεκίνησε αργότερα, δεν είναι τόσο ώριμη όσο η αμερικάνικη. Ένα άλλο σημείο είναι ότι ακόμα και μεταξύ των Ευρωπαϊκών χωρών, υπάρχει ένας αριθμός από ενδιαφέρουσες διαφορές στον τρόπο που χρησιμοποιείται το ταξίδι incentive. Επισημαίνονται δύο από αυτές. Πρώτον, ενώ η γαλλική, γερμανική και ιταλική βιομηχανία incentive απευθύνεται πιο πολύ σε προορισμούς εντός της χώρας, η αγγλική αγορά δεν θεωρεί το εσωτερικό της χώρας κατάλληλο για τα μεγάλα προγράμματα incentive. Δεύτερον, στην περίπτωση των Σκανδιναβικών χωρών, υποστηρίζεται ότι ο ελιτισμός που υποδηλώνει το ταξίδι incentive είναι ενάντια στο εργασιακό ήθος και ιδιαίτερα στη Σουηδία. Κατά συνέπεια, όταν ένα ταξίδι προσφέρεται ως incentive, το βραβείο τείνει να προσφέρεται σε

πραγματικώς οποιονδήποτε δουλεύει στη εταιρεία και μοιάζει πιο πολύ σαν μια εκδρομούλα παρά σαν ένα incentive .

Ποιές είναι όμως οι επιχειρήσεις που βραβεύουν τους υπαλλήλους τους δίνοντάς τους ως δώρο ένα ταξίδι σε έναν εξωτικό προορισμό; Κατ' αρχήν πρέπει να γίνει η διευκρίνιση ότι δεν έχει να κάνει με την εθνικότητα της εταιρείας, αν είναι δηλαδή γαλλική ή γερμανική αλλά με το αντικείμενό της. Είναι εταιρείες που αντιμετωπίζουν υψηλό ανταγωνισμό καθώς παράγουν ομοιογενείς υπηρεσίες και προϊόντα με άλλες της αγοράς και επιζητούν με αυτό τον τρόπο να αυξήσουν την παραγωγικότητα των υπαλλήλων τους και κατά επέκταση τα κέρδη τους. Αυτές είναι αυτοκινητοβιομηχανίες, κατασκευαστικές εταιρείες, επιχειρήσεις με ηλεκτρονικά είδη, φαρμακοβιομηχανίες, εταιρείες καλλυντικών και πληροφορικής κ.ά .

Πίνακας 1. Buyers τουρισμού incentive ανά τομέα



Πηγή: Περιοδικό Conference & Incentive Travel, Φεβρουάριος 2002

Φαίνεται λοιπόν ότι σε παγκόσμια κλίμακα οι εταιρείες προέρχονται από συγκεκριμένους τομείς της βιομηχανίας. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν κάποιες διαφορές ανάμεσα στους Ευρωπαίους και Αμερικανούς buyers. Οι διαφορές αυτές έχουν να κάνουν με τη συχνότητα, τη διάρκεια και το πρόγραμμα των ταξιδιών που επιλέγουν καθώς και τον προϋπολογισμό που διαθέτουν. (Λαζανά 2003 και Davidson 2003)

Πίνακας 2 : Χαρακτηριστικά Ευρωπαίων και Αμερικανών Buyers

<i>ΕΥΡΩΠΗ</i>	<i>ΑΜΕΡΙΚΗ</i>
Διοργανώνονται πολλά ταξίδια ετησίως με μικρά γκρούπ	Διοργανώνονται 1-2 ταξίδια ετησίως με μεγάλα γκρούπ
Κατά τη διάρκεια του incentive μπορεί να γίνουν σεμινάρια,εργαστήρια κ.τ.λ.	Σπάνια διοργανώνονται σεμινάρια, εργαστήρια κτλ κατά τη διάρκεια του incentive
Είναι μικρό το χρονικό διάστημα από την ανακοίνωση του διαγωνισμού έως το incentive	Είναι μεγάλο το χρονικό διάστημα από την ανακοίνωση του διαγωνισμού έως το incentive, συνήθως ενός έτους
Συνήθως το incentive γίνεται Σαββατοκύριακο & διαρκεί περίπου 4 μέρες	Η διάρκεια του incentive είναι περίπου επτά ημέρες
Το budget είναι μικρότερο π.χ. προτιμούνται ξενοδοχεία 3 ή 4 αστερών	Το budget είναι μεγαλύτερο π.χ προτιμούνται ξενοδοχεία 4 ή 5 αστερών
Οι δραστηριότητες & το πρόγραμμα του incentive είναι πολύ σημαντικές	Η ποιότητα της διαμονής είναι πολύ σημαντική
Προτιμούνται όχι τόσο δημοφιλείς προορισμοί	Προτιμούνται δημοφιλείς προορισμοί
Για το σχεδιασμό του ταξιδιού οι DMC δεν παίζουν τόσο μεγάλο ρόλο	Για το σχεδιασμό του ταξιδιού οι DMC παίζουν κύριο ρόλο
Δεν είναι συχνό φαινόμενο να συνοδεύονται από συντρόφους ή φίλους	Είναι συχνό το φαινόμενο της συνοδείας συντρόφων ή συζύγων
Αφορούν ως επί το πλείστον ανώτερα στελέχη	Αφορούν ανώτερα στελέχη αλλά και ενίοτε κατώτερα

Πηγή: Περιοδικό Conference & Incentive Travel, Φεβρουάριος 2002

B. Οι Προμηθευτές

Με τον όρο προμηθευτές εννοούμε τα ξενοδοχεία, τα μουσεία, τα εστιατόρια, τα μέσα μεταφοράς κτλ .Ένα χαρακτηριστικό που κάνει το incentive να ξεχωρίζει είναι οτι σε σύγκριση

για παράδειγμα με τον συνεδριακό ή εκθεσιακό τομέα, δεν έχει συγκεκριμένες υπηρεσίες και εγκαταστάσεις που απευθύνονται σε αυτό, αλλά κάνει χρήση όλων των προμηθευτικών παροχών της τουριστικής βιομηχανίας.

Ωστόσο ο σχεδιασμός και το πρόγραμμα ενός incentive διαφέρει με αυτό ενός πακέτου τουρισμού αναψυχής. Κι αυτό γιατί ένα incentive χαρακτηρίζεται από χλιδή, μοναδικότητα, πρωτοτυπία και ανώτερη ποιότητα προγράμματος. Ο Κ. Κραβαρίτης (1992) αναφέρει ότι «αυτού του είδους το ταξίδι, έχει ένα δικό του ιδιαίτερο χρώμα που στηρίζεται στην ιδιοσυγκρασία και την προέλευση όπως στα πνευματικά, κοινωνικά και οικονομικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Υπό αυτή την έννοια ένα τέτοιο ταξίδι είναι μοναδικό ιδιόμορφο και κατ' ουσίαν ανεπανάληπτο».

Έτσι ο κάθε προμηθευτής οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι για αυτή τη κατηγορία τουριστών επιβάλλεται μια επιπλέον προσπάθεια. Παρακάτω γίνεται μια μικρή αναφορά σε κάποιους προμηθευτές και στο πώς και πόσο πρέπει να προσέξουν ώστε να προσελκύσουν αποτελεσματικά αυτό το είδος.

Γ. Οι Μεσάζοντες

Σε αυτό το είδος επαγγελματικού τουρισμού, ίσως περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο, είναι εκείνο στο οποίο οι μεσάζοντες κατέχουν πολύ σημαντική θέση. Ενώ θα μπορούσε κάποιο ή κάποια εσωτερικά στελέχη μιας εταιρείας να διοργανώσουν ένα σεμινάριο ή ένα συνέδριο, είναι σχεδόν μηδενικό το ποσοστό εκείνων που θα μπορούσαν να διοργανώσουν με επιτυχία ένα incentive χωρίς την βοήθεια των αρμόδιων επαγγελματιών. Εκτιμάται ότι στην Ευρώπη μόνο μια στις πέντε εταιρείες αναλαμβάνουν να διοργανώσουν από μόνες τους τα incentive τους. Οι περισσότερες επιλέγουν ένα εκτός της εταιρείας προσωπικό που ασχολείται ειδικά με αυτό το είδος. Αυτοί οι επαγγελματίες έχουν καθιερωθεί στον χώρο με τον αγγλικό όρο Incentive Travel Organizers (ITO) ή Incentive Travel Agents. Πρόκειται για εταιρείες στις οποίες απευθύνονται οι επιχειρήσεις όταν επιθυμούν να διεξαγάγουν ένα ταξίδι κινήτρων. Επειδή πολλά γραφεία που ειδικεύονται στην οργάνωση συνεδρίων αναλαμβάνουν και την οργάνωση ταξιδιών κινήτρων, ο διαχωρισμός μεταξύ Επαγγελματιών Οργάνωσης Συνεδρίων και Επαγγελματιών Οργάνωσης Ταξιδιών Κινήτρων δεν είναι διακριτός. Πολλά από τα γραφεία αυτά διαφημίζονται ως PCO (Professional Conference Organizers), αλλά έχουν και ένα τμήμα που ασχολείται με τα ταξίδια κινήτρων. Εξάλλου σε αρκετές περιπτώσεις ένα συνέδριο μπορεί να συνδυαστεί με ένα ταξίδι

κινήτρων άρα ο διοργανωτής πρέπει να γνωρίζει άριστα και τους δύο τομείς. Μπορεί εκ' πρώτης όψεως να φαίνεται ότι οι υπηρεσίες που προσφέρουν έχουν να κάνουν μόνο με το ταξίδι καθεαυτό π.χ. (διαμονή, μεταφορά, σίτιση κτλ) αλλά στην ουσία τα πράγματα δεν είναι έτσι και ο ρόλος των ΙΤΟ διαφέρει κατά πολύ από εκείνον των απλών ταξιδιωτικών γραφείων. Όπως αναφέρει και ο Davidson (2003) «ο ΙΤΟ αναλαμβάνει δράση από πολύ νωρίς στη διαδικασία της βράβευσης και συνεργάζεται στενά με τη διοίκηση, ώστε να επιλυθούν τα προβλήματα που έχουν να κάνουν με την παραγωγικότητα των στελεχών, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ της επιχείρησης, μέσω του προγράμματος παρακίνησης των υπαλλήλων με τη χρήση ενός επάθλου - ταξίδι».

Εκτός από τους ΙΤΟ, υπάρχουν και οι Εταιρείες Οργάνωσης Ταξιδιών Κινήτρων (Incentive Travel Houses) που είναι υπεύθυνες για τη διοργάνωση τέτοιων ταξιδιών και δεν διαφέρουν σε τίποτα από τους ΙΤΟ.

2.2 Η διαδικασία οργάνωσης του ταξιδιού κινήτρων

Τα βασικά στάδια κατά τη διαδικασία υλοποίησης ενός ταξιδιού κινήτρων, τα οποία αναλύονται στις επόμενες σελίδες, είναι τα εξής:

- Λήψη αίτησης προσφοράς από τον πελάτη
- Προσφορά του ΙΤΟ βασισμένη στα παρεχόμενα στοιχεία του πελάτη
- Ταξίδι επιθεώρησης του προορισμού από τον πελάτη
- Επικύρωση συμφωνίας συνεργασίας μεταξύ του πελάτη και του ΙΤΟ
- Υλοποίηση του ταξιδιού κινήτρων
- Διευθέτηση οικονομικών στοιχείων μετά το πέρας του ταξιδιού
- Feedback

2.2.1 ΛΗΨΗ ΑΙΤΗΣΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ

Τρεις είναι κυρίως οι τρόποι που χρησιμοποιούνται προκειμένου να πραγματοποιηθεί ένα ταξίδι κινήτρων:

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

Ένας επιπλέον έμμεσος τρόπος λήψης ενός προγράμματος είναι και μέσω των διαφόρων μη κερδοσκοπικών ενώσεων που μπορεί το γραφείο να είναι μέλος, πράγμα σύνηθες για έναν επαγγελματία ΙΤΟ. Σκοπός των ενώσεων αυτών είναι η εξυπηρέτηση των μελών τους, η διαφύλαξη των συμφερόντων τους, η ανάπτυξη στρατηγικών παρακίνησης και βελτίωσης της παραγωγικότητας μέσα από τη διαδικασία των ταξιδιών κινήτρων, η εκπαίδευση, καθώς επίσης και η δικτύωση των μελών τους. Ο αριθμός τους είναι περιορισμένος καθώς πολλοί επαγγελματίες του τουρισμού κινήτρων εντάσσονται στις ενώσεις της συνεδριακής αγοράς εξαιτίας της σχετικότητας των υπηρεσιών που παρέχουν. Η πιο γνωστή σε διεθνές επίπεδο ένωση της αγοράς του τουρισμού κινήτρων είναι το SITE – Society of Incentive Travel Executives. Ακόμα στην κατηγορία των μη κερδοσκοπικών ενώσεων του τουρισμού κινήτρων συναντάμε την αμερικανική IMA (Incentive Marketing Association) καθώς και την βρετανική ITMA (Incentive Travel & Meetings Association). Με την είσοδό τους στις ενώσεις αυτές, τα μέλη ουσιαστικά πιστοποιούνται ως “αναγνωρισμένοι επαγγελματίες του τουρισμού κινήτρων” και εγγράφονται στον “κώδικα δεοντολογίας” τους, ο οποίος αποτελεί εγγύηση για την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου.

Παρακάτω παραθέτεται ένα τυπικό δείγμα αίτησης ανάθεσης προς υλοποίηση ενός ταξιδιού κινήτρων από μία αυτοκινητοβιομηχανία με βάση τις ΗΠΑ, προς έναν ΙΤΟ του προορισμού,

δηλαδή την Ελλάδα, με την περιήληψη των απαιτούμενων υπηρεσιών και κάποια χρήσιμα στοιχεία για τον ίδιο τον πελάτη-εταιρία.

Περιπτωσιολογικό δείγμα 1

Γνωστή αυτοκινητοβιομηχανία με βάση τις ΗΠΑ προτίθεται να διοργανώσει ένα ταξίδι κινήτρων για τους νικητές του incentive προγράμματός της για το έτος 2010 στην Ελλάδα. Οι νικητές χωρίζονται σε δύο ομάδες: Τους «αργυρούς» νικητές και τους «χρυσούς» νικητές. Τα στοιχεία του ταξιδιού έχουν ως ακολούθως:

- Προορισμός: Αθήνα
- Συμμετέχοντες: 62 άτομα (10 χρυσοί νικητές με τους/τις συντρόφους τους + 20 αργυροί νικητές με τους/τις συντρόφους τους + 2 μέλη του προσωπικού της εταιρίας)
- Ημερομηνίες: 5 – 10 Σεπτεμβρίου, 2010
- Ημέρες παραμονής: Αργυροί νικητές – 4 ημέρες & Χρυσοί νικητές – 6 ημέρες (οι 4 πρώτες μέρες μαζί με τους Αργυρούς)
- Προφίλ συμμετεχόντων: Οι κορυφαιοί των After Sales / Garage Workplace Managers με τους/τις συντρόφους τους
- Ιστορικό ταξιδιών κινήτρων της εταιρίας:
Χρυσό incentive - 2004 Κέννα, 2005 Κούβα, 2006 Σενεγάλη, 2007 Σρι Λάνκα, 2008 Νότιος Αφρική, 2009 Βιετνάμ
Αργυρό incentive - 2004 Σκωτία, 2005 Σεβίλλη, 2006 Ιταλία (Lago di Garda), 2007 Κάννες, 2008 Βουδαπέστη, 2009 Κωνσταντινούπολη
- Δραστηριότητες: Διασκεδαστικές δραστηριότητες, δείπνα σε τοπικά εστιατόρια με ωραίους χώρους (γύρω από την πισίνα ή με ειδικό θέμα). Οι πρώτες 4 ημέρες πρέπει να είναι πραγματικά incentive. Οι τελευταίες 2 ημέρες για τους χρυσοί νικητές μπορούν να είναι περιέχουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου.
- Ξεναγοί: Αγγλόφωνοι
- Διαμονή: Δίκλινα και μονόκλινα δωμάτια σε ξενοδοχείο πολυτελείας
- Εστιατόρια: Παροχής υπηρεσιών υψηλού επιπέδου
- Budget κατ' άτομο: Αργυροί νικητές = USD1.800 & Χρυσοί νικητές = USD3.200

Η συγκεκριμένη μορφή αίτησης μπορεί να θεωρηθεί επαρκής για τον τοπικό ΙΤΟ, τουλάχιστον στο επίπεδο που του επιτρέπει να καταθέσει μία ή και περισσότερες αρχικές προσφορές, οι οποίες θα τύχουν τροποποίησης κατά τη διάρκεια της περαιτέρω επικοινωνίας με τον πελάτη. Παρέχει δηλαδή αρκετές πληροφορίες όσον αφορά στο είδος και τις επιθυμητές υπηρεσίες του ταξιδιού, τα στοιχεία των συμμετεχόντων σε αυτό, καθώς και άλλα στοιχεία της εταιρίας-πελάτη που μπορούν να φανούν χρήσιμα στη δημιουργία της προσφοράς.

Ένα σημείο που θα πρέπει να προσέξουμε στο δείγμα είναι το γεγονός ότι το κατ' άτομο budget δίνεται σε μορφή δολαρίων ενώ οι υπηρεσίες που θα προσφερθούν θα κοστολογηθούν σε

ευρώ, οπότε το τελικό κόστος θα καθοριστεί με την τιμή συναλλάγματος μίας συγκεκριμένης ημέρας (αναλόγως της συμφωνίας). Εδώ υπεισέρχεται το θέμα της άρρηκτης σχέσης μεταξύ του τουρισμού και της διεθνούς οικονομίας.

Ένα επιπλέον στοιχείο που θα μπορούσε να φανεί χρήσιμο στον τοπικό ΙΤΟ είναι η πληροφόρηση πάνω στο θέμα του ανταγωνισμού, κάτι που φυσικά είναι στο χέρι της εταιρίας-πελάτη να παρέχει ή όχι, περισσότερο ως ένδειξη καλής συνεργασίας. Στις περισσότερες περιπτώσεις ταξιδιών κινήτρων, ο ανταγωνισμός αυτός δεν περιορίζεται μόνο στο επίπεδο των τοπικών ΙΤΟ που μπορεί να έχουν λάβει την ίδια αίτηση συνεργασίας, αλλά επεκτείνεται και σε διεθνές επίπεδο, καθώς είναι σύνηθες η εκάστοτε εταιρία-πελάτης να είναι ανάμεσα σε δύο ή και τρεις χώρες που θα επιθυμούσε να πραγματοποιήσει το ταξίδι και να μην καταλήξει στον προορισμό πριν λάβει πρώτα τις προσφορές των διαφόρων τουριστικών γραφείων ή ακόμα και σε μετέπειτα στάδιο της διαδικασίας. Παρακάτω παρατίθενται τα στοιχεία για τους δυνητικούς προορισμούς που λαμβάνουν υπόψη οι αγοραστές του τουρισμού κινήτρων, κατά σειρά προτίμησης.

Πίνακας 3 : Κριτήρια επιλογής προορισμού

ΕΥΡΩΠΗ	ΑΜΕΡΙΚΗ
Ασφάλεια πρόσβασης, διαμονής, μεταφοράς	Ασφάλεια πρόσβασης, διαμονής, μεταφοράς
Κόστος ταξιδιού, προϋπολογισμός	Κλίμα
Εξωτικός, πρωτότυπος προορισμός	Κόστος ταξιδιού
Διαθεσιμότητα εγκαταστάσεων αναψυχής	Διαθεσιμότητα εγκαταστάσεων αναψυχής
Κλίμα	Υπαρξη αξιοθέατων
Ευκολία πρόσβασης	

Πηγή: <http://www.incentivemarketing.org>

Τέλος, στο δείγμα παρατηρούμε ότι εκείνος στον οποίο γίνεται η προσφορά του ταξιδιού έχει τη δυνατότητα να πάρει και δεύτερο άτομο μαζί του αν επιτύχει το στόχο που του έχει ζητηθεί. Πρέπει η εταιρία να μην παραγνωρίσει τη σημασία που έχει η συμμετοχή και του συνοδευόντος προσώπου στο ταξίδι. Και μόνο αυτή η συμμετοχή αρκεί να λειτουργήσει το κίνητρο, ενώ η μη συμμετοχή μπορεί να είναι αντικίνητρο για τη συμμετοχή του υπαλλήλου στο ταξίδι. Εξάλλου μεγαλύτερη συμμετοχή σημαίνει καλύτερη τιμή για την εταιρία, αυξημένο κέρδος για τον ΙΤΟ.

2.2.2 ΠΡΟΣΦΟΡΑ

Σε αυτό το στάδιο, ο ΙΤΟ αφού εξετάσει και συνθέσει όλα εκείνα τα στοιχεία που του έχει δώσει ο πελάτης-εταιρία όσον αφορά στο προφίλ των συμμετεχόντων και φυσικά πάντα βάσει του διαθέσιμου budget, θα προσπαθήσει να βρει τον προορισμό και να προσφέρει μία ή και περισσότερες επιλογές προγραμμάτων, μέσα από τις οποίες ο πελάτης θα επιλέξει αυτό που του ταιριάζει.

Η απαιτούμενη μορφή μίας προσφοράς ταξιδιού κινήτρου

Υπάρχει μια μεγάλη διαφορά ανάμεσα στα ταξίδια κινήτρων και τον τουρισμό αναψυχής. Επιφανειακά και τα δύο είναι ταξίδια με έντονα στοιχεία την χαλάρωση και την ψυχαγωγία, ο σχεδιασμός όμως και το πρόγραμμα των ταξιδιών κινήτρων διαφέρει από εκείνο του κλασικού ομοιόμορφου πακέτου διακοπών. Τα ταξίδια incentives χαρακτηρίζονται από την μοναδικότητα, την πρωτοτυπία και την υψηλή ποιότητα των δραστηριοτήτων που προσφέρουν. Ο Κραβαρίτης (1992) τονίζει σχετικά: *“Η επιχείρηση που προσφέρει το ταξίδι κινήτρων, το πραγματώνει με βάση τις προτιμήσεις της, τις ανάγκες της και το οικονομικό βεληνεκές της. Το ταξίδι κινήτρων έχει το δικό του προσωπικό χρώμα – στηριζόμενο εξάλλου και στην ιδιοσυγκρασία, στην προέλευση, στα κοινωνικά, πνευματικά και οικονομικά δεδομένα των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτό. Με την έννοια αυτή, το κάθε ταξίδι κίνητρο, καθίσταται ιδιόμορφο, μοναδικό δηλαδή ανεπανάληπτο”* (Κραβαρίτης 1992: 65)

Ο επαγγελματίας ΙΤΟ σχεδιάζει το ταξίδι κινήτρων βασιζόμενος πάντα στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που έχει αυτός ο κλάδος του επαγγελματικού τουρισμού. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τόσο σημαντικά για την επιτυχία του ταξιδιού κινήτρων, που στο τέλος έχουν την μορφή κανόνων όσον αφορά το σωστό σχεδιασμό του. Τα χαρακτηριστικά αυτά κατά τον Davidson (1994) είναι:

- 1. Μοναδικότητα:** Το κάθε πρόγραμμα πρέπει να είναι διαφορετικό, απρόβλεπτο, γεμάτο εκπλήξεις και ειδικές εκδηλώσεις. Απαράβατος κανόνας είναι η αποφυγή προγραμμάτων τα οποία μπορεί να βρει οποιοσδήποτε σε κοινά ταξιδιωτικά πρακτορεία.
- 2. Πρωτοτυπία:** Ο οργανωτής καλείται να καινοτομήσει και να εισάγει πρωτότυπες ιδέες και δραστηριότητες στο πρόγραμμα, χρησιμοποιώντας την φαντασία και την δημιουργικότητα του.

- 3. Εξωτικότητα Εμπειριών:** Οι δραστηριότητες που θα σχεδιάσει ο επαγγελματίας ΙΤΟ και θα απευθύνονται στους νικητές, πρέπει να ξεφεύγουν από τα καθιερωμένα πρότυπα και να έχουν μια αίσθηση εξωτικής περιπέτειας.
- 4. Λεπτομέρεια:** Η έμφαση και η εμμονή σε όλες τις λεπτομέρειες είναι σημαντικό στοιχείο για τον οργανωτή ταξιδιών κινήτρων. Η τελειότητα του σχεδιασμού καθώς και η συνέπεια που θα δείξει σε όλη την διάρκεια του κρίνουν καθοριστικά την επιτυχία του προγράμματος.
- 5. Αποκλειστικότητα:** Στο τέλος του ταξιδιού κινήτρων, τα άτομα που έλαβαν μέρος σε αυτό πρέπει έχουν την εντύπωση ότι επισκέφθηκαν μέρη και βίωσαν εμπειρίες, στις οποίες δεν θα μπορούσαν να έχουν πρόσβαση κάτω από άλλες συνθήκες. Επίσης η συναναστροφή και η ειδική μεταχείριση με άτομα που ήρθαν σε επαφή είναι ένας ακόμα καθοριστικός παράγοντας.

Ο τουρίστας ενός ταξιδιού κινήτρων έχοντας την ψυχολογία του νικητή γίνεται ένας μικρός «star». Ο ρόλος του προγράμματος του ταξιδιού είναι σχεδιασμένος με βάση αυτήν την λογική, δηλαδή να τονώσει και να ενισχύσει αυτό το συναίσθημα. Σε σχετικές έρευνες που έχουν γίνει έχει διαπιστωθεί ότι ο τουρίστας αυτής της κατηγορίας είναι άτομο υψηλού μορφωτικού και κοινωνικού επιπέδου. Εμφανίζει μια έντονη καταναλωτική συμπεριφορά, η οποία εν μέρει οφείλεται και σε μια *“ψυχολογική ανάγκη αυτοανταμοιβής”* (Κραβαρίτης 1992:66). Ο πίνακας συνοψίζει τα κυριότερα χαρακτηριστικά που συνθέτουν το προφίλ του ατόμου που συμμετέχει σε ταξίδια κινήτρων:

Πίνακας 4 : Το προφίλ του τουρίστα incentive

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Είναι απαιτητικοί πελάτες ✓ Μένουν σε ξενοδοχεία 5 αστέρων, σε πολυτελείς σουίτες με σύγχρονα facilities ✓ Επιθυμεί εύκολο και γρήγορο check-in ✓ Ζητά πολύ καλής ποιότητας φαγητό και χώρους εστίασης υψηλής αισθητική ✓ Συμμετέχει σε κοινωνικές εκδηλώσεις υψηλού επιπέδου (gala, εκδρομές) ✓ Προτιμάει entertainment με έμφαση στο τοπικό στοιχείο και τη τοπική παράδοση ✓ Απαιτεί καλή και φιλική διάθεση του προσωπικού ✓ Συνήθως είναι ανώτερο ή ανώτατο στέλεχος μιας εταιρείας ✓ Ενδιαφέρεται να γνωρίσει όσο καλύτερα μπορεί τον προορισμό ✓ Απαιτεί να έχει τις καλύτερες εγκαταστάσεις για την διαμονή του ✓ Ενδιαφέρεται τόσο για τα in-door facilities όσο και για τα out-door facilities του ξενοδοχείου
--

- ✓ Εκτιμά ιδιαίτερα τον φιλικό χαρακτήρα του προσωπικού
- ✓ Έχει σταθερή διάθεση και συμπεριφορά
- ✓ Αγοράζει συνήθως αντικείμενα τοπικού χαρακτήρα και επιδιώκει να γευματίζει σε ιδιόμορφα μέρη

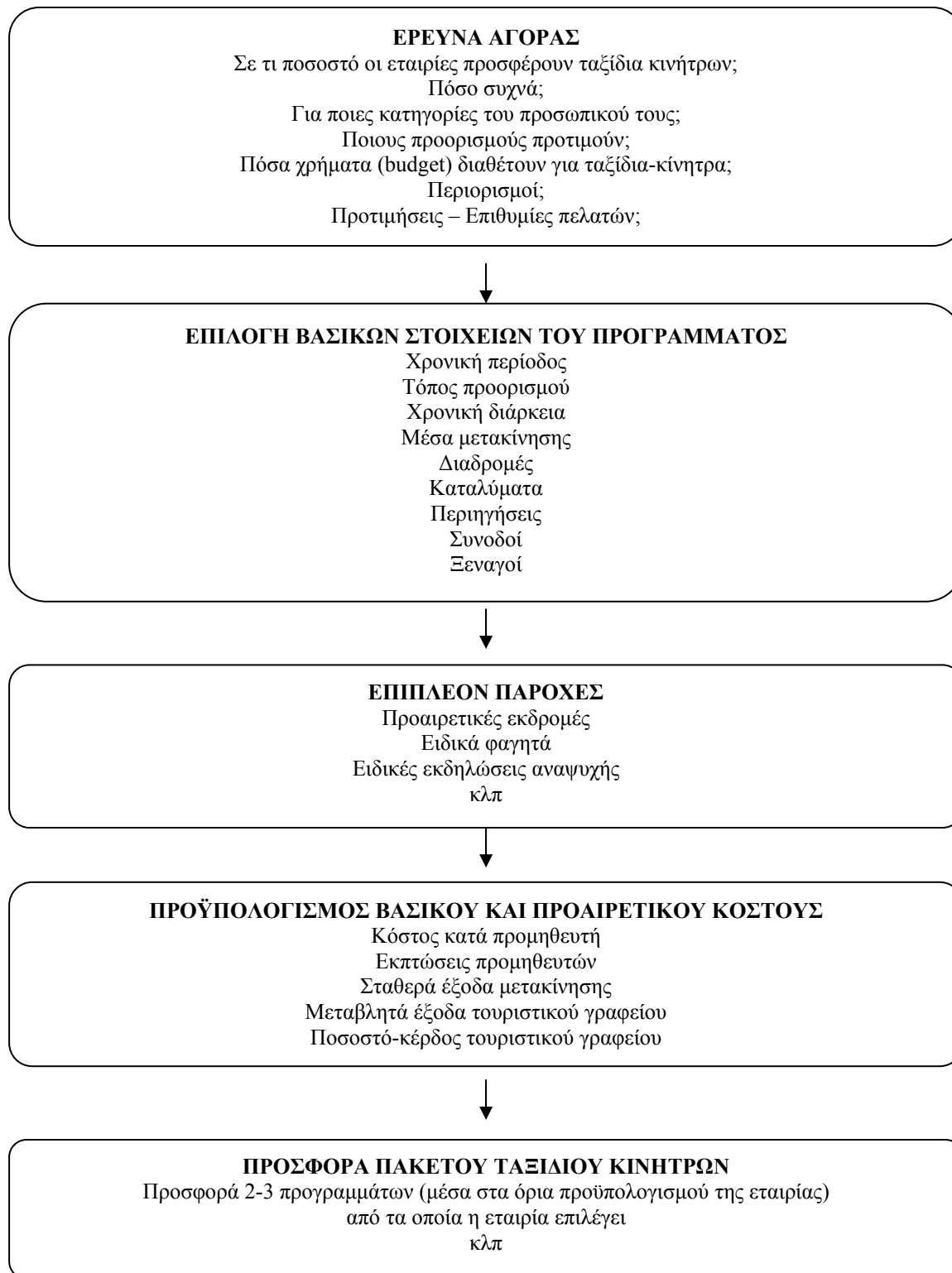
Πηγή: Travel Times Magazine

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται πως ο ΙΤΟ θα οφείλει να δώσει προσοχή στα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου κλάδου. Η έμφαση μόνο στην ποιότητα του προϊόντος που προσφέρει, όπως για παράδειγμα το πολυτελές δωμάτιο ενός ξενοδοχείου δεν είναι αρκετή. Εκείνο που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι το επίπεδο της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Οι συμβουλές της Briggs (1999) προς τους προμηθευτές ξενοδοχειακών υποδομών κάνει ακόμα πιο εμφανή τη διαφορά ανάμεσα σε ένα ακριβό ταξίδι αναψυχής και ένα ταξίδι κινήτρων:

- ο Μην κάνετε το λάθος να πιστέψετε ότι το μόνο που χρειάζεται αυτή η συγκεκριμένη κατηγορία τουριστών είναι ένα πολυτελές δωμάτιο, ένα ακριβό εστιατόριο κ.α. Αυτό που πρέπει να έχει ο προμηθευτής είναι δημιουργικότητα και φαντασία που να δικαιολογούν τις πιθανές υψηλές χρεώσεις των δραστηριοτήτων που παρέχει.
- ο Πρώτα συμβουλευτείτε ότι διαθέτετε αυτά τα αγαθά και ότι το προσωπικό που έχετε είναι ικανό να προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Οι συμμετέχοντες σε ένα ταξίδι κινήτρων πρέπει να έχουν την εντύπωση ότι τους προσφέρεται κάτι στο οποίο κάτω από άλλες συνθήκες δεν θα μπορούσαν να έχουν πρόσβαση. Πρέπει να σχεδιάσετε και να αναπτύξετε μια σειρά από εξειδικευμένες υπηρεσίες και να κάνετε επαφές με άτομα τα οποία θα σας βοηθήσουν να προσφέρετε καινούργιες εμπειρίες στα βραβευμένα στελέχη.
- ο Η ενασχόληση με την αγορά του τουρισμού κινήτρων θα αποφέρει κέρδος μόνο αν γίνουν οι κατάλληλες κινήσεις. Τα ταξίδια incentive συνεπάγονται περισσότερη δουλειά, αλλά αξίζει τον κόπο. Σύμφωνα με τον Davidson (1994) *“όταν οι συμμετέχοντες σε ένα ταξίδι κινήτρων αναχωρούν από τον προορισμό, είναι βέβαιο πως θα μιλήσουν στο φιλικό τους περιβάλλον για τις εμπειρίες που βίωσαν κατά την παραμονή τους σε αυτόν, και είναι πιθανό αυτοί και οι φίλοι τους να θελήσουν κάποια στιγμή στο μέλλον να το επαναλάβουν”* (Davidson 1994: 91).

Βασισμένοι σε όλα τα παραπάνω στοιχεία που συνθέτουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα πρέπει να κινηθεί ο ΙΤΟ για τη δημιουργία μίας πρότασης ταξιδιού κινήτρου, καταλήγουμε σε ένα βασικό καθοδηγητικό πρότυπο και έχει ως εξής:

Βασικό υπόδειγμα ανάπτυξης ενός προγράμματος για ταξίδια κινήτρων



Πηγή: Τουριστικά Γραφεία, Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (1995)

Είδη παρεχόμενων υπηρεσιών

Γενικότερα, οι υπηρεσίες που παρέχονται από τον ΙΤΟ κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού κινήτρων καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα, καθώς σε αυτού του είδους τα πακέτα είναι αναγκαία η οργάνωση μέχρι τελευταίας λεπτομέρειας ούτως ώστε να προβλέπονται τυχόν ανατροπές και να δίδονται οι ανάλογες εναλλακτικές λύσεις. Ειδικότερα στην περίπτωση της -πρωτοπόρας και με μεγάλη πείρα στο incentive- αγοράς των Η.Π.Α., ο εκάστοτε ΙΤΟ θα πρέπει να είναι σε θέση να καλύψει κάθε ανάγκη του πελάτη ώστε να φτάσει στα υψηλά πρότυπα που έχουν τεθεί κατά την πορεία των incentives. Στη συνέχεια παρατίθενται τα βασικά και όχι μόνο είδη υπηρεσιών που μπορεί να περιλαμβάνονται στην προσφορά του ΙΤΟ:

Υπηρεσίες Αεροδρομίου:



- ✓ Meet & Assist κατά την άφιξη
- ✓ Call Sign με το logo της εταιρίας
- ✓ Πολυτελή taxi, mini buses και λεωφορείων με συνοδό
- ✓ Αναψυκτικά στα λεωφορεία
- ✓ Μεταφορά των αποσκευών στο ξενοδοχείο/αεροδρόμιο
- ✓ Επιβεβαίωση πτήσεων
- ✓ Pre- check in των αποσκευών και προ-έκδοση καρτών επιβίβασης
- ✓ Βοήθεια κατά τη διάρκεια του check in

Διευθετήσεις ξενοδοχείου :



- ✓ Κατανομή δωματίων
- ✓ Καταχώριση group
- ✓ Συντονισμός των εκδηλώσεων που είναι οργανωμένα στο ξενοδοχείο
- ✓ Τιμές net ή/και με ποσοστό κέρδους
- ✓ Επαγγελματίες προς επάνδρωση του hospitality desk
- ✓ Logistics

Υπηρεσίες συνδιάσκεψης:



- ✓ Κρατήσεις χώρων συνδιάσκεψης
- ✓ Στήσιμο χώρων συνδιάσκεψης
- ✓ Οπτικό-ακουστικός εξοπλισμός με φωτισμό και ταυτόχρονη μετάφραση
- ✓ Διευθετήσεις ασύρματης συνδεσιμότητας για δίκτυα και internet
- ✓ Σχεδίαση και κατασκευή του staging
- ✓ Επίτομη σύνοψη και υλικά εκτύπωσης
- ✓ Coffee breaks, γεύματα κρύων πιάτων και εορταστικά δείπνα
- ✓ Παροχή προσωπικού, καταχώριση και συντονισμός

Εκδηλώσεις και δραστηριότητες:



- ✓ Εορταστικά δείπνα εντός και εκτός ξενοδοχείου
 - ✓ Εστιατόρια και νυχτερινά κέντρα
 - ✓ Ναύλωση πάσης φύσεως μεταφορικών μέσων
 - ✓ Περιηγήσεις με ξεναγό σε αρχαιολογικούς χώρους, μουσεία, galleries, κλπ
 - ✓ Σχεδίαση και οργάνωση incentive, team-building δραστηριοτήτων
 - ✓ Βραδιές με θέμα
 - ✓ Μοναδικές και μη τουριστικές τοποθεσίες για τις εκδηλώσεις και δραστηριότητες
- Και πολλά άλλα...

Επιπλέον υπηρεσίες:



- ✓ Διασκέδαση: ζωντανή μουσική, παραστάσεις, βραδιές casino
- ✓ Φωτογραφική κάλυψη και βιντεοσκοπήσεις
- ✓ Διευθετήσεις ανθέων
- ✓ Παράδοση κλειδιού δωματίου
- ✓ Πρωτότυπες ιδέες για δώρα και αναμνηστικά

Δραστηριότητες

Σε αυτό το σημείο ας εστιάσουμε στην υπηρεσία για την οποία πραγματοποιείται πρωταρχικά το ταξίδι και δίνει τον ιδιαίτερο χαρακτήρα σε αυτό: τις δραστηριότητες. Οι προτεινόμενες δραστηριότητες πρέπει να είναι διαφορετικές, μοναδικές και απρόβλεπτες με εκπλήξεις και special εκδηλώσεις. Δεν πρέπει να είναι όπως τα κοινά προγράμματα που μπορούμε να βρούμε σε όλα τα ταξιδιωτικά πρακτορεία. Πρέπει να χαρακτηρίζονται από πρωτοτυπία και να έχει καινοτόμες και γεμάτες φαντασία ιδέες. Ακόμη να κάνει τους συμμετέχοντες να ξεφεύγουν από την καθημερινότητα και να τους εισάγει σε έναν διαφορετικό κόσμο από αυτόν που έχουν συνηθίσει. Πρέπει να έχει μελετηθεί και η παραμικρή λεπτομέρεια, έτσι ώστε να εντυπωσιαστεί ο πελάτης. Και τέλος, πρέπει να δίνει στον συμμετέχοντα την αίσθηση της αποκλειστικότητας, έτσι ώστε να θεωρεί ότι δεν θα μπορούσε να ζήσει την ίδια εμπειρία κάτω από άλλες συνθήκες. Βασικός στόχος των δραστηριοτήτων είναι φυσικά η διασκέδαση αλλά μπορούν επίσης να προσφέρουν γνώση πάνω στον πολιτισμό της χώρας προορισμού. Μπορούν να λάβουν χώρα σε κλειστό χώρο ή στην ύπαιθρο και βασικό χαρακτηριστικό τους είναι ότι για την πραγματοποίησή τους απαιτείται η ενεργή συμμετοχή των ατόμων που λαμβάνουν μέρος στο ταξίδι. Οι δυνατότητες επιλογής τέτοιων δραστηριοτήτων είναι δύσκολο να εκφραστούν αφού έχουν ως μόνα όρια τη φαντασία του ΙΤΟ και τον προϋπολογισμό του πελάτη. Αν και είναι δύσκολο να

διαχωριστούν τα είδη των δραστηριοτήτων, θα μπορούσαμε να πούμε πως από τις γενικές δραστηριότητες ξεχωρίζουν οι δραστηριότητες team-building. Είναι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα κυρίως σε εξωτερικούς χώρους και έχουν τη μορφή παιχνιδιού. Οι συμμετέχοντες μέσα από τη συνεργασία και πάντα βάσει κανόνων που έχουν προηγουμένως οριστεί, προσπαθούν να πετύχουν τον στόχο του εκάστοτε παιχνιδιού. Το επιπλέον πλεονέκτημα πραγματοποίησης τέτοιων δραστηριοτήτων είναι η σύσφιξη των σχέσεων ανάμεσα στους συμμετέχοντες/εργαζόμενους. Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε διάφορα παραδείγματα δραστηριοτήτων που μπορούν να προσφερθούν από τον ΙΤΟ.

Πίνακας 5: Παραδείγματα προσφερόμενων δραστηριοτήτων

ΓΕΝΙΚΕΣ	TEAM-BUILDING
Jeep Safari	Ολυμπιακοί Αγώνες
Οδήγηση cart / 4x4 / quads / ποδηλάτου	Κατασκευή αυτοκινήτου, πλοίου, κλπ
Ψάρεμα	Γιγάντια Monopoly, εκτυλισσόμενη σε μία ολόκληρη πόλη
Ιστιοπλοΐα	Κυνήγι θησαυρού
Παραστάσεις αρχαίου θεάτρου	Λεμβοδρομίες
Δραστηριότητες στην παραλία	
Sports στη θάλασσα	
Μαθήματα μαγειρικής, αγγειοπλαστικής, ζωγραφικής, δημιουργίας μωσαϊκού, σανδαλιών, κλπ	
Εκμάθηση παραδοσιακών χορών (π.χ. συρτάκι)	
Γνωριμία με παραδοσιακά προϊόντα	

Διαθεσιμότητα και τιμές

Από τη στιγμή που ο ΙΤΟ έχει επιλέξει το/τα προγράμματα τα οποία πιστεύει πως ταιριάζουν στις απαιτήσεις του πελάτη και μέχρι την προσφορά, μεσολαβεί η διαδικασία της αίτησης διαθεσιμότητας και τιμών από τους προμηθευτές. Με αυτόν τον τρόπο ο ΙΤΟ ενημερώνεται για το εάν το πρόγραμμα που έχει επιλέξει είναι πραγματοποιήσιμο κατά τις ζητηθείσες ημερομηνίες και σε περίπτωση που τα ξενοδοχεία, οι χώροι εστίασης και διεξαγωγής των εκδηλώσεων η δραστηριοτήτων, και γενικά οποιαδήποτε υπηρεσία προσφερθεί είναι διαθέσιμη, κρατείται υπό προθεσμία προς τελική επιβεβαίωση. Σε αυτό το στάδιο επίσης, οι προμηθευτές κάνουν τις προσφορές τους πάνω στις οποίες θα βασιστεί ο

ΙΤΟ για την κοστολόγηση του προγράμματος. Σε αυτές τις τιμές θα προστεθεί το επιθυμητό κέρδος ούτως ώστε να προκύψει η τελική προσφερόμενη τιμή.

Η μορφή της προσφοράς

Μετά τη συλλογή όλων των απαιτούμενων πληροφοριών από τον πελάτη αλλά και τους προμηθευτές, ο ΙΤΟ είναι σε θέση να προχωρήσει στην προσφορά. Η μορφή της προσφοράς είναι καίριας σημασίας αφού είναι ουσιαστικά το μοναδικό μέσο επίδειξης στον πελάτη του επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών. Είναι πολύ σημαντική η περιγραφή του προγράμματος με έμφαση στη λεπτομέρεια έτσι ώστε να κάνει τις προσφερόμενες υπηρεσίες γνώριμες στον πελάτη και να καλύπτει την πιθανή άγνοιά του προς τον προορισμό. Ο τρόπος παρουσίασης δε μπορεί να πάρει πολλές μορφές και αφήνεται στην κρίση του ΙΤΟ, αφού είναι θεμιτή η χρήση κάθε επικοινωνιακού μέσου προς την επίτευξη του παραπάνω σκοπού. Στο παρακάτω περιπτωσιολογικό δείγμα αναλύεται το προσφερόμενο πρόγραμμα, βασισμένο στην αίτηση της αυτοκινητοβιομηχανίας των ΗΠΑ. Η προσφορά που θα σταλεί στον πελάτη βέβαια θα πρέπει να έχει μια πιο επίσημη μορφή, η οποία θα περιέχει μεταξύ άλλων και αναλυτική κοστολόγηση, περιγραφές και φωτογραφίες των υπηρεσιών. Στο παράρτημα Α βλέπουμε ένα ενδεικτικό απόσπασμα από την επίσημη προσφορά, που αναλύει μία από τις δραστηριότητες που αναφέρονται στο παρακάτω δείγμα.

Περιπτωσιολογικό δείγμα 2

Ημέρα 1^η: Άφιξη – Ξενάγηση στην Αθήνα – Δείπνο καλωσορίσματος

09.00: Άφιξη πτήσης του group στο αεροδρόμιο Αθηνών – Καλωσόρισμα από το προσωπικό του ΙΤΟ – Παραλαβή αποσκευών
 09.30: Αναχώρηση για το ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία
 10.30: Άφιξη στον ξενοδοχείο και γρήγορο check in
 10.30-12.00: Ελεύθερη ώρα στο ξενοδοχείο για τακτοποίηση στο δωμάτιο και ελαφρύ γεύμα
 12.00-17.00: Ξενάγηση στην Αθήνα και τα σημαντικότερα ιστορικά και αρχαιολογικά σημεία της, συμπεριλαμβανομένου του νέου Μουσείου της Ακρόπολης
 17.00-20.00: Ελεύθερη ώρα
 20.00-23.30: Δείπνο καλωσορίσματος στο εστιατόριο Kygios Pil Poul στο Θησείο
 23:50: Επιστροφή στο ξενοδοχείο και διανυκτέρευση

Ημέρα 2^η: Δραστηριότητα “Κυνήγι Θησαυρού” στην Αίγινα – Dine Around

07.00-08.00: Πρωινό και ενημέρωση επί της δραστηριότητας από το προσωπικό του ΙΤΟ
 08.00: Αναχώρηση για το λιμάνι του Πειραιά προς επιβίβαση στο πλοίο
 09.10: Άφιξη στο λιμάνι της Αίγινας
 09.30-13.00: Κυνήγι θησαυρού στο νησί της Αίγινας με μοτοποδήλατα, συνδυασμένο με ξενάγηση στον Ναό της Αφαίας
 13.00-15.00: Μεσημεριανό γεύμα σε παραδοσιακή ταβέρνα σε γραφικό ψαροχώρι της Αίγινας και ανακοίνωση αποτελεσμάτων/νικητών δραστηριότητας, απονομή επάρθλων στους νικητές της δραστηριότητας και επιστροφή στο λιμάνι της Αίγινας προς επιβίβαση στο πλοίο

16.10: Άφιξη στον Πειραιά και επιστροφή στο ξενοδοχείο
 16.30-19.00: Ελεύθερη ώρα
 19.30-22.30: Dine Around στην περιοχή του Μικρολίμανου
 23.00: Επιστροφή στο ξενοδοχείο και διανυκτέρευση

Ημέρα 3^η: Δραστηριότητα “5 Αισθήσεις” στην Πλάκα – Επίσημο γεύμα

07.00-08.30: Πρωινό και ενημέρωση επί των δραστηριοτήτων από το προσωπικό του ΙΤΟ
 09.00-12.30: “Εξερεύνηση των 5 Αισθήσεων” στην Πλάκα (οικειοποίηση με τη ζωή των Ελλήνων)
 12.30-15.00: Μεσημεριανό γεύμα στο εστιατόριο Διόνυσος κάτω από την Ακρόπολη
 15.30-19.00: Ελεύθερη ώρα
 19.30-22.30: Αποκλειστικό επίσημο γεύμα στον Ινστιτούτο Μαρία Κάλλας
 23.00: Επιστροφή στο ξενοδοχείο και διανυκτέρευση

Ημέρα 4^η: Τέλος προγράμματος αργυρών νικητών και έναρξη προγράμματος χρυσών νικητών

07.00-11.00: Πρωινό και ελεύθερη ώρα
 11.00: Check out. Αναχώρηση των αργυρών νικητών προς το αεροδρόμιο Αθηνών προς επιβίβαση στην πτήση επιστροφής στις ΗΠΑ (τέλος προγράμματος αργυρών νικητών). Έναρξη αποκλειστικού προγράμματος των χρυσών νικητών με τη μεταφορά τους στο ξενοδοχείο Astir Palace στη Βουλιαγμένη.
 11.30-13.30: Check in χρυσών νικητών και μεσημεριανό γεύμα στο ξενοδοχείο
 13.30-16.30: Υπηρεσίες SPA στο ξενοδοχείο
 16.30-19.30: Ελεύθερη ώρα
 20:00-23.00: Δείπνο στο εστιατόριο Ιθάκη της Βουλιαγμένης
 23.30: Επιστροφή στο ξενοδοχείο και διανυκτέρευση

Ημέρα 5^η: Δραστηριότητες στην παραλία – Επίσκεψη στην Ύδρα με αποκλειστικό πλοίο και παραδοσιακός γάμος

07.00-09.00: Πρωινό και ενημέρωση επί των δραστηριοτήτων από το προσωπικό του ΙΤΟ
 09.00-11.30: Διάφορες δραστηριότητες team building στην παραλία του ξενοδοχείου
 11.30-12.30: Ελεύθερη ώρα
 13.00: Αναχώρηση πλοίου από την ιδιωτική μαρίνα του ξενοδοχείου προς το νησί της Ύδρας. Γεύμα στο πλοίο
 16.00-19.30: Δραστηριότητα “Γεννημένοι Σκηνοθέτες” στην Ύδρα
 19.30-22.30: Γεύμα στο εστιατόριο Ντούσκος συνδυασμένο με παράσταση παραδοσιακού ελληνικού γάμου
 22.30: Αναχώρηση πλοίου από την Ύδρα
 00.30: Άφιξη στο ξενοδοχείο και διανυκτέρευση

Ημέρα 6^η: Επίσκεψη στο χώρο του Σουνίου και τέλος προγράμματος

07.00-10.00: Πρωινό και check out
 10.30-13.30: Επίσκεψη του αρχαιολογικού χώρου του Σουνίου και ελαφρύ γεύμα σε τοπικό εστιατόριο
 13.30: Αναχώρηση των χρυσών νικητών προς το αεροδρόμιο Αθηνών προς επιβίβαση στην πτήση επιστροφής στις ΗΠΑ.

Τέλος προγράμματος

2.2.3. ΤΑΞΙΔΙ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

Στις περιπτώσεις που η προσφορά του ΙΤΟ ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και επιθυμίες της εταιρίας-πελάτη, τα δύο μέλη έρχονται σε μία πρώτη συμφωνία, η οποία όμως δεν είναι αναγκαίο να θεωρηθεί και τελική. Παρ' όλο που η προσφορά συγκεντρώνει πολλές πληροφορίες των προσφερόμενων υπηρεσιών και η περαιτέρω επικοινωνία με τον πελάτη να απαντά σε ακόμη περισσότερες τυχόν απορίες του πελάτη, ο προορισμός/υπηρεσίες δεν είναι απόλυτα γνωστές σ' αυτόν. Δεδομένης της σπουδαιότητας ενός τέτοιου ταξιδιού για την ίδια την εταιρία, είναι κατανοητό πως ο πελάτης επιθυμεί συνήθως να δει από κοντά τους χώρους και υπηρεσίες ώστε να σχηματίσει τη δική του άποψη και να συνεισφέρει στην ολοκλήρωση της τελικής μορφής του προγράμματος με τυχόν επιθυμητές τροποποιήσεις, σύμφωνα με τις επιθυμίες της εταιρίας. Γι' αυτόν τον λόγο, εΐθισται η επίσκεψη στον προορισμό αρμόδιου ατόμου ή ατόμων από τη μεριά της εταιρίας (site inspection). Με αυτόν τον τρόπο, ο ΙΤΟ έχει τη δυνατότητα να επιδείξει στον πελάτη όλες τις προτεινόμενες υπηρεσίες και να κάνει πιο γνώριμο τον προορισμό στον πελάτη γενικά.

2.2.4. ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σε συνέχεια όλων των άνωθεν σταδίων, ο πελάτης είναι πλέον σε θέση να επιλέξει όχι μόνο τον προορισμό διενέργειας του incentive, αλλά και των επιθυμητών παρεχόμενων υπηρεσιών. Όταν ο ΙΤΟ φτάσει σε ένα επίπεδο προφορικής συμφωνίας με τον πελάτη-εταιρία, αυτό σημαίνει ότι οι πιθανότητες να αναλάβει και φυσικά να πραγματοποιήσει το ταξίδι-κίνητρο, είναι πάρα πολύ μεγάλες. Γι' αυτό το λόγο χρειάζονται συγκεκριμένες ενέργειες πριν ετοιμαστεί και αποσταλεί η τελική έγγραφη προσφορά. Έτσι θα πρέπει:

- Να γίνει επιβεβαίωση όλων των λεπτομερειών (στοιχεία συμφωνίας) με την εταιρία, με βάση την προκαταρκτική αλληλογραφία αλλά και τις προφορικές συμφωνίες για όλα τα θέματα, π.χ. ημερομηνίες, άτομα, τιμές, κατηγορία καταλύματος, τύπος μέσων μεταφοράς, τύπος δωματίων, κατηγορία γευμάτων, εκδρομές, κλπ.
- Ο ΙΤΟ να ελέγξει και να επιβεβαιώσει με τους βασικούς προμηθευτές (εταιρίες μεταφοράς, ξενοδοχεία, χώρους εστίασης) ότι είναι σε θέση να αναλάβουν την ευθύνη να προσφέρουν τις συμφωνημένες υπηρεσίες και αγαθά, όπως και ότι είναι έτοιμοι για

τις επιμέρους λεπτομέρειες, π.χ. σημαϊάκια ή αυτοκόλλητα με το λογότυπο της εταιρίας στα λεωφορεία, στο χώρο υποδοχής των πελατών και στο εστιατόριο.

Αφού γίνουν οι παραπάνω ενέργειες, μπορεί να γίνει η έγγραφη προσφορά – συμβόλαιο ανάληψης παροχής υπηρεσιών και να δοθεί στον πελάτη, σε κατάλληλο χαρτί και φάκελο. Η όλη προσφορά – συμβόλαιο, σαν κείμενο θα πρέπει να είναι ευανάγνωστη και ακριβής στην πληροφόρηση. Στο συμβόλαιο αναφέρονται όχι μόνο οι υποχρεώσεις του ΙΤΟ αλλά και οι απαιτήσεις του, όσον αφορά στα οικονομικά θέματα (προκαταβολές, ημερομηνίες εξόφλησης πληρωμών, κλπ) καθώς και της επιβολής ρητρών για τη τήρηση των συμφωνημένων όρων. Το συμβόλαιο υπογράφεται και από τα δύο μέρη και έτσι η συνεργασία περνάει στο στάδιο της υλοποίησης του προγράμματος.

2.2.5. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΑΞΙΔΙΟΥ-ΚΙΝΗΤΡΟΥ

Η περίοδος υλοποίησης του προγράμματος (operation) ξεκινά με την παροχή της πρώτης συμφωνηθείσας υπηρεσίας και τελειώνει με το πέρας της τελευταίας. Είναι ουσιαστικά το στάδιο αυτό κατά το οποίο το ταξίδι κρίνεται επιτυχημένο ή όχι. Αν και η επιτυχής ολοκλήρωση του ταξιδιού από τη μεριά του ΙΤΟ έχει άμεση σχέση με τις ενέργειές του στα προηγούμενα στάδια, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή ώστε όχι μόνο να φανεί αντάξιος του επιπέδου παροχής υπηρεσιών που έχει υποσχεθεί αλλά και να περιορίσει στο ελάχιστο δυνατό τις «εκπλήξεις» που μπορεί να παρουσιαστούν κατά το operation. Σε αυτό το σημείο είναι πολύ σημαντική η εμπειρία του ΙΤΟ ώστε να είναι σε θέση να προβλέψει και να αντιμετωπίσει άμεσα τυχόν εμπόδια που –εμπειρικά τουλάχιστον- είναι σχεδόν βέβαιο πως προκύπτουν. Ούτως ή άλλως, η ίδια η φύση του προγράμματος με τις πολύπλευρες –αφανείς προς τον πελάτη- και ταυτόχρονες διενέργειες, και τον αριθμό των ατόμων που απαιτούνται προς την υλοποίηση των δραστηριοτήτων, απαιτεί τα συνεχή επίβλεψη του διοργανωτή και την 24ωρη παροχή βοήθειας προς τον πελάτη.

Η συνεργασία με έμπειρους και υπεύθυνους επαγγελματίες σε όλα τα επίπεδα υπηρεσιών θεωρείται δεδομένη, καθώς είναι αυτοί οι οποίοι θα δώσουν «πνοή» στο πρόγραμμα. Κάθε προμηθευτής λοιπόν που θέλει να ασχοληθεί με το είδος αυτό, πρέπει να σεβαστεί τα χαρακτηριστικά του. Και αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δώσει έμφαση όχι μόνο στην επιμέρους ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει αλλά το εν' γένει επίπεδο των υπηρεσιών.

Ξενοδοχεία: Οι τουρίστες του incentive αποτελούν μια επικερδή επένδυση για τα ξενοδοχεία που ασχολούνται με το είδος. Υπάρχουν πολλά ξενοδοχεία που μπορούν να ανταποκριθούν

επιτυχώς στην ανάγκη ενός εξωτικού ή φαντασμαγορικού στοιχείου. Και όπως η S. Briggs συμβουλεύει τους προμηθευτές ξενοδοχειακών υποδομών στο περιοδικό *Caterer & Hotelkeeper*: «Δεν αρκεί μόνο ένα κουτί σοκολατάκια ή μια κοινή μάρκα σαμπάνιας για αυτή τη κατηγορία των τουριστών. Αυτό που χρειάζεται είναι φαντασία και δημιουργικότητα για να δικαιολογήσουμε τις παραπάνω χρεώσεις. Πρέπει το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρεται να είναι υψηλό και να έχετε ένα προσωπικό ικανό να το στηρίξει γιατί οι πελάτες αυτοί πρέπει να αισθανθούν ότι τους προσφέρεται κάτι το οποίο υπό άλλες συνθήκες δεν θα μπορούσαν να απολαύσουν. Η ενασχόληση με αυτό το είδος τουρισμού είναι αρκετά επικερδής αν βέβαια κάνετε τους σωστούς χειρισμούς. Είναι βέβαια πιο κουραστική αλλά αξίζει το κόπο. Τέλος όταν οι συμμετέχοντες αποχωρήσουν με ευχάριστες και αξέχαστες εμπειρίες, μιλούν γι' αυτές σε φίλους και γνωστούς, κάνοντας έτσι μια έμμεση διαφήμιση.

Μεταφορά: Ένα incentive δεν υφίσταται αν δεν χρησιμοποιηθεί κανένα μέσο μεταφοράς και όπως στη περίπτωση των ξενοδοχείων, είναι μια καλή ευκαιρία για την αγορά που περέχει τα μέσα αυτά, να πουλήσει τα πιο ακριβά προϊόντα της και να έχει μεγάλα κέρδη. Και πάλι όπως στα ξενοδοχεία, πρέπει να είναι έτοιμοι να καταβάλλουν αυτή την extra προσπάθεια για αυτό το ιδιαίτερο και με απαιτήσεις είδος τουρισμού. Η μεταφορά σε έναν προορισμό δεν αποτελεί απλά την μετακίνηση προς αυτόν αλλά είναι και αυτή ένα σημαντικό κομμάτι του incentive που πρέπει να χαρακτηρίζεται από απόλαυση, αποκλειστικότητα και μοναδικότητα. Γι' αυτό το λόγο, οι υπεύθυνοι των μέσων αυτών, καταβάλλουν προσπάθειες να γίνει το ταξίδι μια ευκαιρία να νιώσουν οι επιβάτες τους ξεχωριστοί.

Υπάρχουν ακόμη κάποιες μικρές λεπτομέρειες που μπορούν να κάνουν αξέχαστο αυτό το ταξίδι :

- Μια μικρή εκδήλωση για τα γενέθλια κάποιου συμμετέχοντα που τυχαίνει να συμπέσουν στη διάρκεια του ταξιδιού
- Φωτογραφική ή βιντεοσκοπική λήψη κάποιων εκδηλώσεων που στο τέλος θα δωθούν στους συμμετέχοντες.
- Προσφορά αναμνηστικών δώρων που θα θυμίζουν στον συμμετέχοντα το ταξίδι και τις ωραίες στιγμές που έζησε όπως για παράδειγμα τη στολή πειρατή που κατά τη διάρκεια μιας θαλάσσιας περιήγησης φόρεσαν ή βαζάκια με βότανα ή μέλι της περιοχής κ.ά .

Κατά το operation, ο πελάτης λαμβάνει μία σειρά από έγγραφα που θα του χρησιμεύσουν στο πρόγραμμα, και τα οποία ποικίλουν αναλόγως των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα βασικότερα έγγραφα που είθισται να παρέχονται σε κάθε ταξίδι ανεξαρτήτως του

προγράμματος, είναι τα vouchers η περίληψη του προγράμματος και χρήσιμες πληροφορίες για τον τόπο προορισμού. Τα vouchers αφορούν στις βασικές υπηρεσίες στο σύνολό τους (ξενοδοχεία, μεταφορά με λεωφορεία, σίτιση) και συνήθως δίδονται στον tour leader. Πέρα από τα βασικά έγγραφα, υπάρχουν και τα έγγραφα που αφορούν στις δραστηριότητες του προγράμματος. Πιο συγκεκριμένα, για την υλοποίηση του προγράμματος του δείγματος 2, θα πρέπει να προετοιμαστούν επιπλέον τα παρακάτω έγγραφα και στοιχεία σήμανσης: Πινακίδες αναγνώρισης με το λογότυπο του πελάτη, ετικέτες αποσκευών, εισιτήρια για τους αρχαιολογικούς χώρους, εισιτήρια πλοίου, φωτοτυπίες διπλώματος οδήγησης μοτοποδηλάτου, roadbooks τα οποία θα περιέχουν τις οδηγίες της δραστηριότητας «Κυνήγι Θησαυρού», πινακίδες καθοδήγησης τοποθετημένες στο νησί της Αίγινας προς διευκόλυνση των συμμετεχόντων, έντυπα που θα περιέχουν τις οδηγίες της δραστηριότητας «Εξερεύνηση των 5 αισθήσεων», διασκεδαστικά ερωτηματολόγια για τις δραστηριότητες. Επιπλέον στοιχεία σχεδιασμένα αποκλειστικά για το εκάστοτε ταξίδι συμπληρώνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Στο παράδειγμά μας, τέτοια στοιχεία θα μπορούσαν να είναι: Έπαθλα για τους νικητές των δραστηριοτήτων, χειροπετσέτες με το λογότυπο του πελάτη και συγκεκριμένη διακόσμηση για το επίσημο δείπνο, ειδικό πανό για το ναυλωμένο πλοίο, κλπ. Στο παράρτημα Β παραθέτεται ενδεικτικά το roadbook που βασίζεται στην δραστηριότητα «Κυνήγι Θησαυρού» στο νησί της Αίγινας.

2.2.6. ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ

Μετά το πέρας του ταξιδιού έρχεται το στάδιο της διευθέτησης των οικονομικών στοιχείων ανάμεσα στον ΙΤΟ και τον πελάτη. Όπως έχει προαναφερθεί, οι περιπτώσεις ταξιδιών που δεν εμπεριέχουν «εκπλήξεις» κατά την υλοποίησή τους είναι ελάχιστες. Έτσι, υπάρχουν τροποποιήσεις στις παρεχόμενες υπηρεσίες, είτε αυτές έχουν τη μορφή μείωσης (λόγω ακυρώσεων) είτε αύξησης (επιπλέον ζητηθείσες υπηρεσίες, πχ. προαιρετικές περιηγήσεις). Αυτές τις διαφορές πρέπει να εντοπίσει ο ΙΤΟ και αφού συγκεντρώσει όλα τα στοιχεία, να θέσει στη διάθεση του πελάτη την λεπτομερή αναφορά όλων των τελικά παρεχόμενων υπηρεσιών με τις ανάλογες τιμές, οι οποίες θα πρέπει να έχουν συμφωνηθεί γραπτώς κατά την προσφορά ή ακόμα και κατά το operation. Αφού η ανάλυση βρει σύμφωνο τον πελάτη, ο ΙΤΟ προχωρά στην έκδοση του τελικού τιμολογίου, το οποίο αποστέλλεται στον πελάτη προς την τακτοποίηση των οφειλών του.

2.2.7. FEEDBACK

Όπως σε κάθε επιχειρηματική ενέργεια, κρίνεται αναγκαία και μεγάλης σημασίας η συνέχεια της επικοινωνίας με τον πελάτη, ούτως ώστε να λάβει πληροφορίες και σχόλια από τον πελάτη όσον αφορά στο βαθμό ικανοποίησης του και σε τυχόν μειονεκτήματα του προγράμματος. Όλα τα παρεχόμενα στοιχεία μπορούν να χρησιμεύσουν στο ταξιδιωτικό γραφείο ως εργαλείο προς την ανάπτυξη και καλύτερευση των προσφερόμενων υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ΄

Επίλογος – Συμπεράσματα – Προτάσεις

3.1 Ταξιδιωτικό γραφείο

Η επιτυχημένη εκτέλεση και οργάνωση ενός ταξιδιού κινήτρων επηρεάζει με πολλούς τρόπους το ταξιδιωτικό γραφείο:

- Διατηρεί την εταιρεία στην οποία ο προσφέρει ως πελάτη του, αναλαμβάνοντας και τα άλλα ταξίδια-κίνητρα που θα πραγματοποιήσει. Επιπλέον -αν δεν έχει ήδη- ίσως κερδίσει όλο τον κύκλο των ταξιδιωτικών υπηρεσιών που χρειάζεται η εταιρία (π.χ. επαγγελματικά ταξίδια στελεχών της).
- Έχοντας ικανοποιημένους επαγγελματίες που συμμετέχουν στο ταξίδι, αποκτά καλή φήμη, που ίσως φέρει ως πελάτες ανταγωνίστριες εταιρίες, π.χ. η επιτυχημένη οργάνωση και εκτέλεση ενός ταξιδιού κινήτρων της εταιρίας Α κάνει την εταιρία Β να ζητήσει την οργάνωση ανάλογου ταξιδιού για λογαριασμό της.
- Οι ευχαριστημένοι συμμετέχοντες σε ταξίδι κινήτρων μπορεί θαυμάσια να είναι η αυριανή πελατεία του ταξιδιωτικού γραφείου για τα προσωπικά τους ταξίδια.

3.2 Τα ταξίδια κινήτρων στην Ελλάδα σε εθνικό και διεθνές επίπεδο

Ο επαγγελματικός τουρισμός αποτελεί μια από τις πιο προσοδοφόρες μορφές τουρισμού και με μεγάλη αναπτυξιακή δυναμική, όπως διαφαίνεται από τις τάσεις της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς. Συγκεκριμένα, τα στοιχεία του WTTC (World Travel & Tourism Council) δείχνουν πως μετά από το διάλειμμα των δύο τελευταίων ετών, όπου και ο επαγγελματικός τουρισμός χτυπήθηκε από την παγκόσμια οικονομική κρίση, η ανάπτυξή του θα συνεχιστεί.

Η Ελλάδα σύμφωνα με τον παγκόσμιο οργανισμό τουρισμού βρίσκεται στην 22^η θέση της παγκόσμιας κατάταξης των διεθνών τουριστικών προορισμών για το 2009 όσον αφορά στον τουρισμό αναψυχής (προσωπικά ταξίδια). Ο κλάδος του τουρισμού συγκαταλέγεται μεταξύ των σημαντικότερων για την ελληνική οικονομία. Το μερίδιο του στο ΑΕΠ είναι της τάξης του 16,2% και η απασχόληση στον κλάδο υπολογίζεται περίπου στις 894.000 άτομα (άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενες επιχειρήσεις). Παρ' όλα αυτά, η χώρα μας βρίσκεται μόλις στην 44^η θέση της παγκόσμιας κατάταξης ως προορισμός επαγγελματικού τουρισμού. Προκειμένου να

βελτιώσουμε την θέση μας, είναι ανάγκη να εντοπίσουμε "τι και ποιος φταίει". Αλλά ακόμα πιο σημαντικό είναι να δούμε όλοι μαζί, ο καθένας από τον τομέα ευθύνης του, με συστηματικό και οργανωμένο τρόπο τι πρέπει να κάνουμε για να διεκδικήσουμε και να πάρουμε το μερίδιο της τουριστικής αγοράς που μπορεί και πρέπει να μας ανήκει. Τα προβλήματα εφαρμογής σε εθνικό επίπεδο συνοψίζονται στα παρακάτω σημεία:

- Οι σχεδόν καθολική εξάρτηση από τον μαζικό τουρισμό και η περιορισμένη διαφοροποίηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος και η στροφή της προσφοράς προς νέες μορφές τουρισμού όπως του τουρισμού κινήτρων
- Η αδυναμία ελέγχου των ετήσιων διακυμάνσεων της τουριστικής κίνησης
- Η υψηλή εποχικότητα που χαρακτηρίζει την ελληνική τουριστική ζήτηση
- Η χωρική ανισοκατανομή της τουριστικής προσφοράς (συγκεντρωτισμός στη νησιωτική χώρα και παραμέληση στην ανάδειξη του φυσικού πλούτου του ηπειρωτικού ελλαδικού χώρου
- Η χαμηλή κατά κεφαλή τουριστική δαπάνη. (Η Ελλάδα είναι δημοφιλής προορισμός για τουρίστες χαμηλής εισοδηματικής στάθμης)
- Η ανεπάρκεια των υφισταμένων τεχνικών και κοινωνικών υποδομών
- Η υποβάθμιση του φυσικού και ανθρωπογενούς περιβάλλοντος στις αναπτυγμένες τουριστικά περιοχές (ο μαζικός τουρισμός προκαλεί φθορές τόσο στο φυσικό όσο και στο δομημένο περιβάλλον)
- Η μονομερής εκμετάλλευση κατά κύριο λόγο του ήλιου και της θάλασσας και η ελλιπείς αξιοποιήσει άλλων εν δυνάμει πλεονεκτημάτων (συνεδριακά κέντρα).

Συνοψίζοντας, η Ελλάδα πρέπει να εισέλθει δυναμικά στην πιο κερδοφόρα μορφή του τουρισμού και να διαφοροποιήσει το τουριστικό προϊόν της, έχοντας πλέον ως "όπλα" όχι μόνο την φυσική και πολιτιστική κληρονομιά της, αλλά και μέσω αποτελεσματικής και διαφήμισης και προβολής της χώρας, ανάπτυξης σύγχρονων υποδομών υποδοχής και διακίνησης των τουριστών, περαιτέρω ανάπτυξης εναλλακτικών μορφών τουρισμού, προσφοράς ποιοτικότερων υπηρεσιών και βελτίωσης της τουριστικής παιδεία και επαγγελματικής κατάρτισης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία:

- Φιλιώ Λαζανά « Εισαγωγή στον Επαγγελματικό Τουρισμό », Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2003
- Ηγουμενάκης « Εισαγωγή στον Τουρισμό », Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1998
- Κραβαρίτης « Επαγγελματικός Τουρισμός » Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1992
- Λεωνίδας Σ. Χυτήρης « Τουριστικά Γραφεία » Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1995

Ξένη Βιβλιογραφία:

- Rob Davidson και Beulah Cope « Business Travel » Εκδόσεις Pearson Education Limited, 2003
- John Swarbrooke and Susan Horner « Travel & Tourism », Εκδόσεις Butterworth–Heinemann, 2001

Πηγές Internet:

- Society of Incentive Travel Executives: <http://www.site-intl.org>
- World Travel & Tourism Council: <http://www.wttc.org>
- International Congress and Convention Association: <http://www.iccaworld.com>
- Ελληνική Κοινωνική Έρευνα « Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας», Ευστράτιος Παπάνης. Διαθέσιμο μέσω διαδικτύου: <http://epapanis.blogspot.com>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΠΙΣΚΕΨΗ ΣΤΗΝ ΥΔΡΑ ΜΕ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΛΟΙΟ ΚΑΙ ΠΑΡΑΣΤΑΣΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΓΑΜΟΥ

FULL DAY TRIP TO HYDRA ISLAND BY CHARTER BOAT followed by GREEK WEDDING THEME DINNER

- ❖ *Dress code:* *Comfortable shoes, sunglasses*
- ❖ *Sailing time to the island:* *Approx. 3 hours*



Guests can spend a pleasant day on the island of Hydra, one of the most picturesque islands of the Saronic Gulf. The Saronic is a well protected gulf just out of Athens, and sailing to the islands of the Saronic Gulf is always smooth year round.

The group will embark and disembark the *MV Mandalena*, a private yacht-like boat from the private marina of the hotel and sail towards Hydra island.

Depart for Hydra via *Poros*. During the sailing guests are free to relax, soak in the sun or enjoy their favourite drinks at the bar. Poros is a thickly wooded mall island separated from the mainland by a narrow strait with the town of Poros on one side and the village of Galata on the other. The crossing of this strait is one of the highlights of the cruise. Arrival on Hydra after approximately 3 hours.



Arrival on Hydra after approximately 3 hours.

The historic picturesque island of *Hydra* with its distinctive traditional architecture and unspoilt local color is beloved by artists from all over the world. Hydra town, which is hidden until the last moment from

those approaching by sea, rises in an amphitheatre on the slopes of the steep hills that enclose its deep natural harbor. It takes character from the imposing mansions, built in the late 18th c.

A.D. for the great Hydriot families by Venetian and Genoese architects. They are unusual in Greek island architecture for their individuality, size and sloping tiled roofs. The old ships' cannons in front of the little harbor and the windmills on the hilltops are picturesque reminders of Hydra's glorious past and highlight the deep roots of a tradition still alive: harking back to the days when its sea captains made the island renowned throughout the seafaring world as "little England". The island has been proclaimed a landmark preservation area and no motor vehicles are permitted.



Hydra is today a fashionable artists colony, a retreat of intellectuals and a favourite film-making location. Though Hydra still upholds its long naval tradition as home of the Merchant Navy Officers' Training School, it is also a cosmopolitan resort, its nightclubs, discos and other entertainment centres humming with life. The waterfront cafes, bars, restaurants, jewelry shops, art galleries and boutiques, the steep lanes and their countless steps, the bare hills dotted with dazzling white chapels, the gentle paths overlooking the sea --all offer the visitor the promise of a pleasant stroll.



FULL DAY TRIP TO HYDRA ISLAND BY CHARTER BOAT – (CONT'D)



No tours are offered on Hydra, as everything is within walking distance and with the exception of a couple of churches & museums there is no other site that actually requires guiding. There will be on board a guide from Athens (*optional*) who will be standing by to give guests some information about Hydra and walk with guests around to show them the sights and point directions.

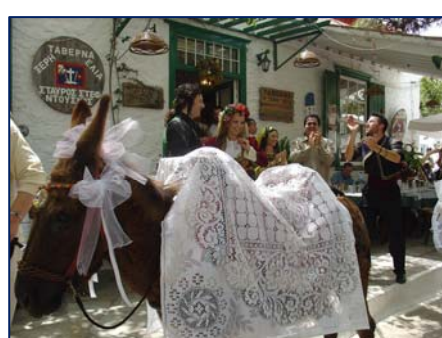


Greek Wedding Theme Dinner

❖ *Duration of the event:* *Approx. 3 hours*

After the activity all guests will be gathered at a pre-arranged point. 4 musicians will greet the guests and escort them to Douskos / Xeri Elia Tavern, one of the oldest and best known taverns on the island where lunch will be served and the wedding party will take place!!!!

After wine and starters are served, the show begins by first, shaving the groom as it was done in the villages prior to weddings.



A donkey enters the tavern. On the donkey sits the bride with her dowry.... Along with the donkey and the bride, the folklore dancers and the musicians play wedding songs.

The dancers perform many different Greek dances and they always have group members join in the dancing

while guests that are seated throw flowers and break plates!!!!



Suggested Timings of the cruise	
Embarkation from the private marina of the hotel and sail towards Hydra. Lunch will be served on board	1:00 pm
Arrival in Hydra via the Poros island straits	4:00 pm
Born Directors Activity and time at leisure in the island for shopping	3,5 hours
Arrival at Douskos Taverna and Theme Dinner	7:30 pm
End of dinner and embarkation to the boat	10:30 pm
Arrival and disembarkation to the Astir hotel	00:30 am

FULL DAY TRIP TO HYDRA ISLAND BY CHARTER BOAT – (CONT'D)

Boat charter

Please find hereunder the specifications and photos of the MV Mandalena to see the type of boat we are offering.

M/V Mandalena
 Built : 1990
 Last refurbishment : 2007
 Hull : Steel
 Length : 45 m
Beam : 8,5 m



Total Capacity : 500 pax
 Total Dining Capacity : 250 seats (indoors & outdoors)
 Speed : 15 knots

Costs to apply for Full Day trip to Hydra & Boat Charter:

Staff to advance boat and throughout the day	€-----
Professional English speaking guide – if required	€-----
• 75% supplement for guide (for Sundays or Holidays)	€-----
Charter rate of MV Mandalena incl. port taxes and fuel current rate	€-----
Fuel for the above mentioned itinerary - current rate	€-----
4-course dinner at Douskos including beverage package	€-----
Suggested restaurants' tips	€-----
Lunch buffet on board	€-----
Beverage Package on board	€-----
Service on board (1 for 10 pax)	€-----
Suggested tips to the boat's personnel	€-----
Greek Wedding Theme dinner	€-----

* Inclusions of Born Directors activity:

- ⇒ Planning - Organizing – Operating the event
- ⇒ English speaking coordinators and facilitators on the spot
- ⇒ Staff Expenses (transportation, meals)
- ⇒ All the necessary materials-equipments for the materialization of the proposed activities.
- ⇒ 1 digital camera and 1 montage service per team of 4 persons
- ⇒ Transfer of all the materials-equipment to the operation area
- ⇒ Third part insurance
- ⇒ All current taxes

**Inclusions of Greek Wedding Theme Dinner:

- ⇒ 1 Strolling Quartet
- ⇒ 4 dancers dressed in traditional costumes
- ⇒ 1 bride and 1 groom dressed in traditional wedding costumes
- ⇒ Shaving of the groom
- ⇒ Donkey and dowry of the bride
- ⇒ 350 plates for breaking
- ⇒ Carnations to throw during the show
- ⇒ Transportation costs for musicians and dancers
- ⇒ All taxes

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ROADBOOK ΓΙΑ ΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ «ΚΥΝΗΓΙ ΘΗΣΑΥΡΟΥ» ΣΤΟ ΝΗΣΙ ΤΗΣ ΑΙΓΙΝΑΣ

IMPORTANT INFORMATION

We are ready to start from the north gate of Aegina Port (next to the bus station) towards Afea, Agia Marina and at the end Perdika. The duration of the route is 1 hour and 15' without stops.

Please follow the general directions of this roadbook for all parts of the route and if you mistakenly miss the kilometers calculation, please return to Aegina Port and follow the route towards Perdika Port.

Before you start please take also the following into consideration:

- This is a *NOT* a speed rally but rather a fun drive, so take it easy, drive slowly and enjoy the ride.
- Vehicles with mechanic and local staff will follow during the rally in case you need any assistance.



In the unlikely event that you end up in the middle of nowhere (Thank Goodness that Aegina is an island, so you can not get too far away, no matter how hard you try) or in case of a real emergency, **do not despair !!!**

You can contact:

➤ xxxxxxxx

Tel : xxxxxxxx



KM	DESCRIPTION & COMMENTS
0,0	<p>Calculate the number of the km shown on your scooter meter and follow the directions. Turn left on the main road and follow the main road towards north (Souvala direction)</p> <p>Attention at your exit from the port!</p> <p>We leave Egina port for the round of the island. Aegina is one of the closest to Athens island with picturesque villages and sites and welcoming beaches. It is connected to Piraeus port with daily ships and it is a summer resort as well as a suburb for a lot of Athenians.</p> 
0,3	<p>We continue straight, following the coastal road leading to the north part of the island.</p>
0,4	<p>Ancient Column at your left hand</p> <p>Colona or the place where the Ancient town of Aegina and the Temple of Apollo was founded around 700-500 B.C. This is the actual place where the Doric style Temple of Apollo stood from 520 B.C. until 381 A.C when it was demolished from the Emperor Theodosius. It was 12X6m big and 6m high with columns around all 4 sides and it was constructed on a series of 11 artificial decks made of local stone. All it was destroyed except 2 columns. One of them was destroyed completely due to a storm at 1810 followed by a lightning at 1930. Today you can see the 1 remaining column standing between the pine trees.</p> 
0,8	<p>Attention! Stop at the crossing.</p> <p>Turn left towards “Bagia”.</p>
3,1	<p>Continue left on the coastal road.</p>
7,5	<p>Continue straight towards “Souvala” port.</p>
8,7	<p>Turn left towards “Souvala” port.</p>

9,2 Port of Souvala.

The port of Souvala is the second main port of the island and the closest to Pireas. This is why a lot of Athenians have built their houses on this part of the island. In the ancient times it was only a fishing port as the main town was at the place of “Colona” protected from the north winds and the pirates.



9,3 After the port turn right and then left, following the main road.

9,7 Continue straight towards the mountain.

9,9 Continue right and straight towards “Palia Chora” and “Agios Nektarios Monastery”.

10,5 Follow the main asphalt road.

11,1 Follow the left turn of the main road towards the Monastery.

13,1 On the left is the path which leads to “Palia Chora”.

On this hill in antiquity there were a lot of small temples of Athena, Apollo and Poseidon. After that the place was inhabited and a small town was founded around 900 A.C due to the pirate raids at the port of Aegina and Souvala. Small houses colored as the natural soil were built, surrounded by walls and small, narrow streets due to the danger of pirates. The new town was named ‘Egena’ and the port of Souvala as the closest one, grew bigger from the merchants using this town. This was the time when small churches were built – 365 churches, one for each day of the year. Today remain only 40 churches, saved from the destruction of the pirate Barbarossa at 1537, when the whole town was demolished and burned.



13,7 On the right is the Monastery of Agios Nektarios. If you want to visit please park your scooter at the parking place and ask for a shirt (women) or a pair of long trousers (men) at the entrance of the Monastery.

The Monastery exists here since the Byzantine period and it’s dedicated to the protector Saint of the island, Agios Nektarios. The church is one of the biggest Orthodox churches of the world and it is planned to accommodate 9000 persons during the ceremonies. It was built at 1994 after 21 years and it welcomes all the big rituals of the island.



14,0 Turn left on the main road.

15,9 Follow the main road straight towards Afea Temple.

16,1 Follow the main road left to “Mesagros”.

17,1 Follow the main road right towards Afea and “Agia Marina” (If the road is closed due to construction works follow the left turn to ‘Vaia’ and in few km turn right towards Afea again).

24,8 Afea Temple.

The Temple of Afea

It is said that it was built half century before Parthenon and it was named after the mythical friend of Artemis, “Vrytomarti”. She is said to escape Minoas palace and brought on the island of Egina where she became invisible. Another theory says that “Afea” is another name for ‘Athena’ which the locals used due to their hate towards the Athenians. The Temple is the second oldest in Greece after Corinth Temple and it is said



that is as big as Parthenon and Poseidon Temple in Sounio. Another theory says that these 3 temples form a bilateral triangle and they were used from the Athenians in a warning system with fires at visible sights of the 3 spots. Today only 20 from the 36 columns of the original building remain standing and the view from up here is breathtaking towards the Saronic Gulf and Athens.

25,4 We follow the main road downwards towards Agia Marina.

27 Agia Marina entrance.

27,4 After passing the small village turn left.

27,7 Turn right on the main road.

28,5 Turn left towards “Kylindros” village.

34,1 Keep straight towards “Portes” village.

36,0 Turn right towards Egina port.

**44,1 “Pachia Rachi” village
Turn left towards “Marathonas” Beach.**

46,8 Turn left towards “Marathonas” Beach.

48,4 Turn left at the coastal road towards “Perdika” port.

Marathonas is a new suburb of Egina and a lot of new inhabitants come here every year. It has a big beautiful beach for swimming and very nice taverns by the beach. This is the first place where potato was cultivated in Greece when the Governor Kapodistrias brought potato in Greece to solve the problem of malnutrition.

53,2 Keep straight towards Perdika port.

53,8 Entrance of Perdika port.

Perdika is a picturesque fishing village which has become a very popular destination. People come here to this small port to relax, drink a coffee or enjoy a typical Mediterranean meal at one of the many fish taverns.



Continue all the way down till the port and drive along the waterfront promenade for about 150 m. till you have reached the tavern «Remetzo» where a delicious lunch is expecting you.

End of the route. Please park your scooters and cars and leave the keys in the ignition. Remember to collect all your personal belongings from the vehicles.

You have made it!!! Congratulations!!!!