



www.uom.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



**Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση  
Επιχειρήσεων  
Εξειδίκευση Μάρκετινγκ**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Βασιλειάδης Χρήστος, Επίκουρος Καθηγητής  
Ακαδημαϊκό Έτος: 2011-2012**

---

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Στρατηγικές ανάπτυξης του χειμερινού τουριστικού προϊόντος: Η  
περίπτωση των χιονοδρομικών κέντρων της Ελλάδος**

**ZAMΠETAKE ZAKEΛINA**

**mba 1113**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....σελ.4	σελ.4
2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ.5	σελ.5
3. ΔΟΜΗ.....σελ. 9	σελ. 9
<b>ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ .....</b>	<b>σελ. 10</b>
4. Τουρισμός.....σελ.10	σελ.10
5. Τουριστικό Μάρκετινγκ.....σελ.13	σελ.13
6. Μάρκετινγκ του τόπου.....σελ.16	σελ.16
7. Η διοίκηση του τουριστικού προϊόντος.....σελ.19	σελ.19
8. Στρατηγική μάρκετινγκ τουρισμού υπαίθρου.....σελ.20	σελ.20
9. Χιονοδρομικά κέντρα.....σελ.28	σελ.28
9.1. Χαρακτηριστικά χιονοδρομικών κέντρων.....σελ.28	σελ.28
9.2. Χιονοδρομικά κέντρα Ελλάδος.....σελ.29	σελ.29
9.3. Προβλήματα χιονοδρομικών κέντρων.....σελ.42	σελ.42
9.4. Πιλοτική μελέτη ανάπτυξης χιονοδρομικών κέντρων.....σελ.44	σελ.44
<b>ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ.....σελ.54</b>	<b>σελ.54</b>
<b>10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....σελ.54</b>	<b>σελ.54</b>
<b>ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ.....σελ.60</b>	<b>σελ.60</b>
11. ΕΡΕΥΝΑ .....	σελ.60
12. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....σελ.64	σελ.64
13. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ.68	σελ.68
14. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....σελ.73	σελ.73
Ερωτηματολόγιο.....σελ.73	σελ.73

Παράγοντες που διαμορφώνουν τη συμμετοχή στη χιονοδρομία αναψυχής: Διαφορές λόγω δημογραφικών χαρακτηριστικών και συχνότητας συμμετοχής.....σελ.82	
Η Σχέση Τουρισμού Αναψυχής και Σπορ. Μορφή και Δυνατότητες στην Ελληνική Πραγματικότητα..... σελ.84	
An analysis of visitor behavior using time blocks: A study of ski destinations in Greece..... σελ.86	
Examining Leisure Constraints for Ski Center Visitors:Implications for Services Marketing..... σελ.87	
Marketing Management practices at ski centers: The case of greece ..... σελ.89	

## **ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 1. Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του μάρκετινγκ του Τόπου.....σελ.18	
Πίνακας 2. Ευκαιρίες και πλεονεκτήματα της Ελληνικής αγοράς του τουρισμού υπαίθρου.....σελ.23	
Πίνακας 3. Χιονοδρομικά κέντρα Ελλάδος.....σελ.29	
Πίνακας 4. Σχετικές μελέτες.....σελ.57	
Πίνακας 5. Έρευνα διοίκησης και διαχείρισης χιονοδρομικών κέντρων 2012 .....σελ.61	

## 1. ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία είναι διπλωματική εργασία που διενεργείται στα πλαίσια ολοκλήρωσης σπουδών στο διατμηματικό μεταπτυχιακό πρόγραμμα της διοίκησης επιχειρήσεων για στελέχη επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Η επιλογή του θέματος της εργασίας αυτής έγινε με κριτήριο το προσωπικό ενδιαφέρον της συγγραφέως-ερευνήτριας αναφορικά με την ύπαρξη χειμερινής τουριστικής υποδομής και την προσφορά του κατάλληλου τουριστικού προϊόντος από τα χιονοδρομικά κέντρα τα οποία αποτελούν βασικό παράγοντα στην ανάπτυξη του χειμερινού τουρισμού στην Ελλάδα. Έτσι, επιλέχθηκε η διερεύνηση της στρατηγικής των χιονοδρομικών κέντρων, μελετώντας τις πρακτικές της διοίκησης.

Η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από ανομοιόμορφη περιφερειακή ανάπτυξη εξαιτίας των γαιοοικονομικών διαφορών στις περιφέρειες αλλά και της κρατικής πολιτικής προς αυτές. Εξάλλου για πολλές δεκαετίες το κράτος υποστήριζε τους παραδοσιακούς τουριστικούς προορισμούς (π.χ. νησιά) μέσω επενδύσεων και προβολής. (Priporas and Kamenidou, 2003).

Η ανάπτυξη των λιγότερο ευνοημένων περιοχών της Ελλάδας, συχνά, συνδέεται με την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού λόγω των υποδομών, της μορφολογίας αλλά και της ύπαρξης τουριστικών αξιοθέατων. Ειδικότερα η ανάπτυξη του ορεινού τουρισμού είναι άμεσα συνδεδεμένη με την λειτουργία των χιονοδρομικών κέντρων και την προσέλκυση επισκεπτών χιονοδρομίας. Ένας μεγάλος αριθμός από κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες αναμένεται να επηρεάσει την ανάπτυξη του χειμερινού τουρισμού την επόμενη δεκαετία. (Μάμαλης, Μιχαηλίδης και Πριπόρας, 2003). Ο υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των χειμερινών προορισμών, η αύξηση της ζήτησης για εναλλακτικές μορφές τουρισμού, η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και η πολιτική βούληση για την ανάπτυξη της υπαίθρου από την Ε.Ε., επιτρέπουν την πρόβλεψη της αυξανόμενης σημασίας των χειμερινών προορισμών, τόσο για την ανάπτυξη των λιγότερο ευνοημένων περιοχών όσο και για την ελληνική τουριστική βιομηχανία. (Priporas, kamenidou, 2003; Tride, 2000; Fleicher and Pizam, 1997)

## 2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Ελλάδα αποτελεί κορυφαίο τουριστικό προορισμό παγκοσμίως. Κατατάσσεται ανάμεσα στους Top 10 τουριστικούς προορισμούς για το 2010 σύμφωνα με τη Lonely Planet και επίσης βρίσκεται στη δεύτερη θέση σύμφωνα με τα Telegraph Travel Awards 2008 της Αγγλίας στην κατηγορία της Καλύτερης Ευρωπαϊκής Χώρας. Την τελευταία δεκαετία, ο αριθμός των τουριστών αυξάνεται σταθερά. Το 2004, 14,2 εκατομμύρια άτομα επισκέφθηκαν την Ελλάδα, αριθμός που αυξήθηκε σε 17 εκατομμύρια το 2008 και αναμένεται ότι οι επισκέπτες θα αυξηθούν σε 20 εκατομμύρια τα επόμενα χρόνια, σχεδόν το διπλάσιο του πληθυσμού της χώρας. ([www.investingreece.gov.gr](http://www.investingreece.gov.gr))

Ο συνεχώς αυξανόμενος αριθμός τουριστών καθώς το προφίλ του σημερινού ταξιδιώτη, απαιτούν διαφοροποίηση και εμπλουτισμό του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος της χώρας μας καθώς και την ανάπτυξη αντίστοιχης υποδομής.

Οι επενδυτές θα βρουν στην Ελλάδα ένα μεγάλο εύρος ευκαιριών, πρόσφορο έδαφος για νέες επενδύσεις και μερικές από τις ομορφότερες τοποθεσίες στον κόσμο.

Η Ελλάδα διαθέτει περισσότερα από 15.000 χιλιόμετρα παραλίας, 190.000 ακτές και 6.000 μεγάλα και μικρότερα νησιά. Οι επισκέπτες ανακαλύπτουν ποικίλες επιλογές σε τομείς όπως η ιστιοπλοΐα και οι κρουαζιέρες, τα ταξίδια κινήτρων και τις αποδράσεις σαββατοκύριακου, που παρουσιάζουν νέες ευκαιρίες σε εξειδικευμένες (niche markets) και ελκυστικές αγορές. Παρθένες παραλίες, επιβλητικά βουνά, πλούσια ιστορία και παραδόσεις, θεαματικά τοπία και φημισμένη φιλοξενία είναι τα στοιχεία που προσελκύνουν επισκέπτες από όλο τον κόσμο στον τόπο που γεννήθηκε η δημοκρατία

Το μεσογειακό κλίμα της Ελλάδας είναι ιδανικό για τουρισμό καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου. Σήμερα μία από τις βασικές προτεραιότητες της Ελληνικής Πολιτείας είναι να δημιουργήσει μία δυναμική και βιώσιμη τουριστική υποδομή για όλες τις εποχές του χρόνου που θα ανταποκρίνεται στις προκλήσεις του 21ου αιώνα.

Σύμφωνα με το Travel & Tourism Competitiveness Report, 2009, που δημοσιεύτηκε από το World Economic Forum, η Ελλάδα κατέχει συνολικά την 24η θέση μεταξύ 133 χωρών, και παράλληλα βρίσκεται στο Top 10 σε μία σειρά από σημαντικούς επιμέρους δείκτες (3η Θέση: Prioritization of travel & tourism subindex, 9η θέση: World Heritage cultural sites, 5η θέση: Tourism infrastructure, 1η θέση: Physician density subindex.).

Ο τουρισμός αποτελεί το 18% του ΑΕΠ της Ελλάδας, απασχολεί περισσότερα από 900.000 άτομα και είναι η μεγαλύτερη πηγή άδηλων πόρων της χώρας (36% το 2007). Σήμερα, λειτουργούν περισσότερα από 9.000 ξενοδοχεία στην Ελλάδα. Το γεωγραφικό εύρος των τουριστικών προορισμών είναι ιδιαίτερα μεγάλο, εξαιτίας του γεγονότος ότι η Ελλάδα διαθέτει πάνω από 6.000 μεγάλα και μικρότερα νησιά. Επιπλέον, η μεγάλη ποικιλία σε φυσικά τοπία, ο μεγάλος αριθμός ιστορικών μνημείων και χωριών και η δυνατότητα πολλών δραστηριοτήτων υποδηλώνουν ότι οι ευκαιρίες ουσιαστικά είναι απεριόριστες. ([www.investingreece.gov.gr](http://www.investingreece.gov.gr))

Το 85% περίπου των επισκεπτών έρχονται από τη Δυτική Ευρώπη: 21,2% από το Ηνωμένο Βασίλειο, 17,5% από τη Γερμανία, 8,8% από την Ιταλία, 5,3% από τη Γαλλία, 5,2% από την Ολλανδία και 7,5% από σκανδιναβικές χώρες. Επιπλέον, αυξάνονται όλο και περισσότερο οι επισκέπτες από την Ανατολική Ευρώπη και την Κίνα. ([www.investingreece.gov.gr](http://www.investingreece.gov.gr))

Σχ.1 Τουριστικές Αφίξεις



ΠΗ

ΓΗ: Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού και Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος

Παρόλο που η χώρα διαθέτει άρτια τουριστική υποδομή, η Ελλάδα έχει θέσει ως στόχο να αναπτύξει περαιτέρω τις τουριστικές της δυνατότητες και να αποτελέσει προορισμό διακοπών για όλο το χρόνο. Το μεσογειακό κλίμα της χώρας είναι ιδανικό για δραστηριότητες, όπως γκολφ και οδοιπορία, και εκτιμάται ότι ένα εκατομμύριο Ευρωπαίοι θεωρούν την Ελλάδα ως υποψήφιο προορισμό δεύτερης κατοικίας.

Σήμερα, το 70% των επισκέψεων λαμβάνει χώρα κατά την περίοδο μεταξύ Μαΐου και Οκτωβρίου, ενώ οι επισκέπτες συγκεντρώνονται κυρίως στην Κρήτη (21% των συνολικών κλινών), στα Δωδεκάνησα (17%), στα Επτάνησα (12%), στην Αττική (9%), στη Χαλκιδική (6,5%) και στις Κυκλάδες (6%). ( [www.investingreece.gov.gr](http://www.investingreece.gov.gr))

Υποτομείς του τουρισμού οι οποίοι παρουσιάζουν επενδυτικό ενδιαφέρον είναι τα θέρετρα ολοκληρωμένης τουριστικής ανάπτυξης κατοικιών δεύτερης κατοικίας, γήπεδα γκολφ, ο αθλητικός τουρισμός, ο τουρισμός υγείας και ευεξίας, η αναβάθμιση και κατασκευή νέων μαρίνων, τα συνεδριακά κέντρα, η ανάπτυξη αγροτουριστικών προϊόντων, ο θρησκευτικός τουρισμός, τα ιαματικά κέντρα και κέντρα θαλασσοθεραπείας, ο γαστρονομικός τουρισμός και πλήθος θεματικών επιλογών σχετικά με την πολιτισμική και ιστορική κληρονομιά της Ελλάδας.

Σε γενικές γραμμές, τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα είναι μικρά σε μέγεθος. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι το μέσο μέγεθος του Ελληνικού ξενοδοχείου είναι 76 κλίνες. ( [www.investingreece.gov.gr](http://www.investingreece.gov.gr))

Τις τελευταίες δεκαετίες, η χιονοδρομία και το άθλημα του σκι έγιναν εξαιρετικά δημοφιλή στην Ελλάδα. Σήμερα, στο ηπειρωτικό τμήμα της χώρας λειτουργούν, συνολικά, 20 χιονοδρομικά κέντρα σύγχρονων προδιαγραφών, που αποτελούν σημαντικούς πόλους για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων χειμερινού τουρισμού και είναι ιδιαίτερα προσφιλή τόσο στους Έλληνες, όσο και στους ξένους επισκέπτες της χώρας.

Αναφορικά με την Ελλάδα, η αγορά της χιονοδρομίας έχει αναπτυχθεί ραγδαία τα τελευταία δέκα χρόνια (Tsiotsiou, 2006), με τα 20 χιονοδρομικά κέντρα να προσελκύουν περισσότερους από 400.000 επισκέπτες κάθε χρόνο (Hudson & Cross, 2004) ενώ στην έρευνα των (Κουθούρη, Αλεξανδρή, Γιοβάνη και Χατζηγιάννη, 2005), μόνο ο αριθμός των

χιονοδρόμων αναψυχής, άγγιξε τους 250.000 ετησίως. Συνολικά όλοι οι αναβατήρες των χιονοδρομικών κέντρων ανέρχονται στους 106, με 148 θέσεις, μήκους 56 χιλιομέτρων ([www.snowreport.gr](http://www.snowreport.gr)). Σε σχέση με την οργάνωση των ξένων χιονοδρομικών κέντρων και κυρίως της Αυστρίας είμαστε σαν χώρα πολύ πίσω και αυτός είναι ο κύριος λόγος που η μορφή αυτή του τουρισμού δεν έχει προωθηθεί στο εξωτερικό. (Παυλόπουλος, 2001).

Οι μεγάλες δυνάμεις του χιονοδρομικού τουρισμού είναι η Γαλλία, η οποία είναι πρώτη σε αριθμούς επισκεπτών με 450 χιονοδρομικά κέντρα συνολικού μήκους 7.000χλμ. και καταλύματα με 1.000.000 κλίνες, η Αυστρία με 700 χιονοδρομικά κέντρα, η Ελβετία και η Ιταλία με πλέον των 200 χιονοδρομικών κέντρων. ( Γαργαλιανός κ.α., 2004).

Οι γειτονικές και άμεσα ανταγωνιστικές χώρες είναι η Βουλγαρία με 5 χιονοδρομικά κέντρα, η Γιουγκοσλαβία με 23 και η Ρουμανία με 7 χιονοδρομικά κέντρα. (Γαργαλιανός, 1998).

### **3. ΔΟΜΗ**

Αναφορικά, με τη δομή της παρούσας εργασίας καλό είναι να διευκρινίσουμε ότι αυτή απαρτίζεται από τρία αυτοτελή αλλά αλληλένδετα τμήματα.

Με την παρουσίαση του πρώτου μέρους της εργασίας επιχειρούμε να προσεγγίσουμε το Θεωρητικό κομμάτι της εργασίας, αναλύοντας βασικές έννοιες και παράγοντες συναφείς με το θέμα που διαπραγματευόμαστε, όπως τι είναι τουρισμός και τι ειδικότερα σημαίνει χειμερινός τουρισμός στην Ελλάδα, τι είναι το τουριστικό μάρκετινγκ μάνατζμεντ και μέσα σε αυτά τα πλαίσια θα παρουσιάσουμε και τα Χιονοδρομικά Κέντρα της Ελλάδος.

Στο δεύτερο μέρος επιχειρούμε την πρακτική προσέγγιση του θέματός μας, όπου θα παρουσιάσουμε μελέτες και έρευνες πάνω στο θέμα και στο τρίτο μέρος θα παραθέσουμε την έρευνα και τα συμπεράσματα για τη στρατηγική που ακολουθείτε στα χιονοδρομικά κέντρα της Ελλάδος.

## **ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ**

### **4. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ**

Ο όρος τουρισμός έχει ως ρίζα την Αγγλική λέξη «tour» και σημαίνει περιήγηση, με αφετηρία και επιστροφή στην ίδια τοποθεσία, για αναψυχή (Αυθίνος, 1998). Είναι μια πολυδιάστατη έννοια, που ερμηνεύεται με τέσσερις διαφορετικούς τρόπους (Standeven & De Knop, 1999, p. 12). Η πρώτη ερμηνεία αναφέρει τη μετακίνηση ατόμων ή ομάδων από τον τόπο διαμονής τους σε άλλες περιοχές (εσωτερικό – εξωτερικό), με στόχο την επίσκεψη των αξιοθέατων και γενικότερα την αναψυχή ή ειδικό σκοπό. Έτσι υπάρχουν διάφορες μορφές τουρισμού όπως (εσωτερικός, εξωτερικός, ορεινός, χειμερινός, ιαματικός, εκπαιδευτικός, παραθαλάσσιος, αγροτουρισμός, οικοτουρισμός, αθλητικός κ.λ.π.). Η δεύτερη ερμηνεία αναφέρει ότι Τουρισμός είναι η οργανωμένη προσπάθεια που διεξάγεται από κρατικούς – ιδιωτικούς φορείς για την προσέλκυση τουριστών σε χώρα ή περιοχή, ή τη ρύθμιση των λεπτομερειών για τη μετακίνηση τουριστών (μαζικός – κοινωνικός). Η τρίτη ερμηνεία είναι η προσωρινή μετακίνηση ανθρώπων μακριά από το σπίτι ή την εργασία, που σχετίζεται με εμπειρίες ανόμοιες από την καθημερινότητα. Αυτές οι εμπειρίες λαμβάνουν χώρα είτε στις διακοπές, είτε ως μέρος σε επαγγελματικό ταξίδι (Standeven & De Knop, 1999, p. 12). Τέλος ως τέταρτη ερμηνεία ο τουρισμός μπορεί να αποδοθεί και η παρουσία κάποιου σ' ένα χώρο χωρίς να αισθάνεται ότι ανήκει σ' αυτόν ή συμμετέχει σοβαρά (π.χ. σε επαγγελματικούς, σχολικούς, υπηρεσιακούς χώρους) (Μπαμπινιώτης, 1998).

Σε μια διαφορετική θεώρηση τουρισμός είναι η εργασία της παροχής στέγασης και υπηρεσιών για ανθρώπους που επισκέπτονται ένα μέρος. (Oxford, 1995). Μια άλλη προσέγγιση του τουρισμού με τις διάφορες μορφές και κατηγορίες του είναι όπως όρισε ο Κώστα (1999), ο πλήρως οργανωμένος τουρισμός, ο τουρισμός με γκρουπ με ταξιδιωτικό γραφείο, ο τουρισμός με πληροφορίες, ο μοναχικός τουρισμός, χωρίς προγραμματισμό και ο ελεύθερος τουρισμός περιπέτειας. Μια άλλη ταξινόμηση που απασχολεί και την Ελληνική τουριστική πολιτική είναι όπως όρισε η Δροσοπούλου, (1989, σελ. 48-49) «ο συνεδριακός τουρισμός, ο τουρισμός κρουαζιερόπλοιων, ο ιαματικός - θερμαλιστικός τουρισμός, ο κοινωνικός τουρισμός, ο τουρισμός αναπήρων, ο αθλητικός τουρισμός και ο θρησκευτικός τουρισμός». Φαίνεται λοιπόν από όλες τις ερμηνείες ότι ο τουρισμός είναι ένα φαινόμενο με πολιτικές, οικονομικές, θρησκευτικές, κοινωνιολογικές και ψυχολογικές

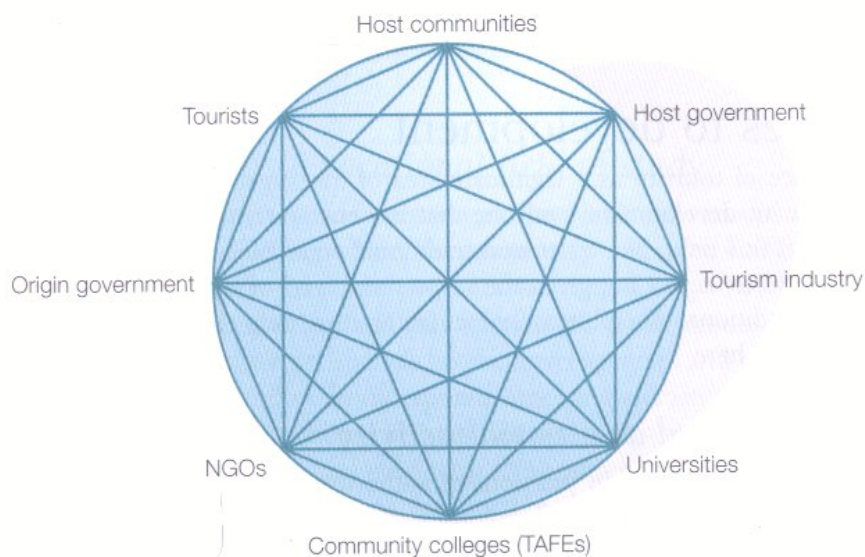
διαστάσεις. Το κοινό στοιχείο στις ερμηνείες είναι: α) η διαθεσιμότητα χρόνου, έστω κι αν αυτός περιλαμβάνει και κάποιες επαγγελματικές δραστηριότητες, β) το ταξίδι, και γ) η οικονομική δραστηριότητα που θα εξυπηρετήσει τους σκοπούς του ταξιδιού, την εμπειρία.

Ένας άλλος ορισμός του τουρισμού που μπορεί να συνοψίζει όλα τα παραπάνω είναι ο εξής:

*“Τουρισμός είναι το σύνολο των διαδικασιών, δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων που προέρχονται από τις σχέσεις και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των τουριστών, των τουριστικών πρακτόρων, των κυβερνήσεων, των κοινωνιών και του γύρω περιβάλλοντος που εμπλέκονται στην προσέλκυση, μετακίνηση, φιλοξενία και το μάνατζμεντ των τουριστών και άλλων επισκεπτών.”*

Λέγοντας περιβάλλον εννοούμε τις κυβερνήσεις, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, μη κυβερνητικούς οργανισμούς, όπου όλα παίζουν σημαντικό ρόλο στον τουρισμό. Στο παρακάτω σχήμα βλέπουμε το σύστημα και τα μέρη του τουρισμού. (Weaver & Lawton, 2010)

**Σχ. 2 Το σύστημα του τουρισμού**



Ο χειμερινός τουρισμός είναι απλά η ονομασία της κατηγορίας εκείνων των μορφών τουρισμού, που έχουν κοινό χαρακτηριστικό ότι αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια του χειμώνα, όταν δηλαδή στον τουριστικό προορισμό επικρατεί χειμώνας.

Οι μορφές του χειμερινού τουρισμού είναι οι παρακάτω:

- Ο χιονοδρομικός τουρισμός.
- Ο τουρισμός παραχείμασης.
- Ο τουρισμός χειμερινών σπορ

(Παυλόπουλος, 2001)

Ο χιονοδρομικός τουρισμός είναι εκείνη η εναλλακτική μορφή τουρισμού κατά τη διάρκεια της οποίας, η κύρια δραστηριότητα των τουριστών είναι οι χιονοδρομίες. Συχνά, αλλά όχι σωστά, ο χιονοδρομικός τουρισμός αναφέρεται σαν χειμερινός ή ορεινός τουρισμός. Υπάρχει η εσφαλμένη εντύπωση ή ίσως έχει καλλιεργηθεί ανάλογα και το έδαφος ότι στους τουριστικούς προορισμούς, τα βουνά θα πρέπει να καλύπτονται από χιόνι και να διαθέτουν πίστες για σκι ώστε να συμπεριφερθούν και αυτά σαν χειμερινός ή ορεινός τουρισμός.

Ο χιονοδρομικός τουρισμός είναι ο τουρισμός που γίνεται στα χιονοδρομικά κέντρα, η μορφή αυτή μπορεί να υποστηρίξει κανείς ότι αφορά άτομα με υψηλό 26 εισόδημα (αν σκεφτεί κανείς ότι ο εξοπλισμός του σκι κοστίζει πάνω από 7.500€), αλλά και άτομα τα οποία ανήκουν σε ορειβατικούς συλλόγους που δεν κάνουν πρωταθλητισμό αλλά με τη βοήθεια των συλλόγων τους ξεπερνούν τα όποια οικονομικά προβλήματα, που δημιουργούνται από το κόστος του εξοπλισμού. (Παυλόπουλος, 2001).

Τις τελευταίες δεκαετίες, η χιονοδρομία και το άθλημα του σκι έγιναν εξαιρετικά δημοφιλή στην Ελλάδα. Σήμερα, στο ηπειρωτικό τμήμα της χώρας λειτουργούν, συνολικά, 20 χιονοδρομικά κέντρα σύγχρονων προδιαγραφών, που αποτελούν σημαντικούς πόλους για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων χειμερινού τουρισμού και είναι ιδιαίτερα προσφιλή τόσο στους Έλληνες, όσο και στους ξένους επισκέπτες της χώρας. Αναφορικά με την Ελλάδα, η αγορά της χιονοδρομίας έχει αναπτυχθεί ραγδαία τα τελευταία δέκα χρόνια (Tsiotsiou, 2006), με τα 20 χιονοδρομικά κέντρα να προσελκύουν περισσότερους από 400.000 επισκέπτες κάθε χρόνο (Hudson & Cross, 2004) ενώ στην έρευνα των (Κουθούρη,

Αλεξανδρή, Γιοβάνη και Χατζηγιάννη, 2005), μόνο ο αριθμός των χιονοδρόμων αναψυχής, άγγιξε τους 250.000 ετησίως. Συνολικά όλοι οι αναβατήρες των χιονοδρομικών κέντρων ανέρχονται στους 106, με 148 θέσεις, μήκους 56 χιλιομέτρων ([www.snowreport.gr](http://www.snowreport.gr)). Σε σχέση με την οργάνωση των ξένων χιονοδρομικών κέντρων και κυρίως της Αυστρίας είμαστε σαν χώρα πολύ πίσω και αυτός είναι ο κύριος λόγος που η μορφή αυτή του τουρισμού δεν έχει προωθηθεί στο εξωτερικό. (Παυλόπουλος, 2001).

## **5. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Η συνεχής οικονομική ανάπτυξη και η ταυτόχρονη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου είναι οι δεδομένοι στόχοι όλων των κυβερνήσεων. Οι ανθρώπινες κοινωνίες είναι κατεξοχήν καταναλωτικές και η κατανάλωση γίνεται καταρχήν στα αναλώσιμα υλικά και στη συνέχεια στις υπηρεσίες. Μεταξύ των υπηρεσιών που παρέχονται στον καταναλωτή ο τουρισμός γενικά έχει βαρύνουσα θέση (Τσακλάγκανος, 2001).

Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ είναι ότι η επιχείρηση θα πρέπει να αναγνωρίζει και να δέχεται ότι όλες οι δραστηριότητες θα πρέπει να κατευθύνονται από τις επιθυμίες του αγοραστή (Ηγουμενάκης, 1999). Όπως είναι λίγο-πολύ γνωστό, το marketing γεννήθηκε μέσα από τη διαρκή ανάπτυξη του βιομηχανικού πολιτισμού, ο δε όρος marketing συναντάται, ως κλάδος των επιστημών του management, στις ΗΠΑ ήδη από τη 10ετία του '20. Στον Τουρισμό, όμως, η έννοια του marketing εισάγεται μόλις την 10ετία του '50 και, φυσικά, στην Ευρώπη, όπου ο Τουρισμός είναι ήδη συγκριτικά ανεπτυγμένος και όπου απασχολούνται συστηματικά με την εμπορικοποίηση και την προβολή του. Στην Ευρώπη, λοιπόν, μετά το 1947 οι Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού συνεργάζονται στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Τουρισμού της Διεθνούς Ένωσης των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού (UIOOT) αναπτύσσοντας σταδιακά ένα τουριστικό marketing για τη διεύθυνσή τους στην βορειοαμερικανική αγορά. Από το 1970 αρχίζει πλέον να γίνεται σαφής ο στόχος (ή σωστότερα το εύρος των στόχων) του τουριστικού marketing είναι το σύνολο των μεθόδων που αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται στη διερεύνηση και τη μεταβολή των τουριστικών αγορών (Βαρβαρέσσος, 1992).

Έχουν κατά καιρούς δοθεί στη θεωρία πλείστοι όσοι ορισμοί του τουριστικού marketing. Για παράδειγμα ο Inskoop (1991:176) ορίζει ως «τουριστικό μάρκετινγκ την διαρκή έρευνα της προσαρμογής ενός προϊόντος στην αγορά του. Στο τουρισμό η «αγορά» νοείται συνήθως ως γεωγραφική ενότητα, συνηθέστερα ως χώρα – πηγή τουριστικού ρεύματος (αναφερόμαστε έτσι στη διεθνή αγορά και στην εσωτερική/εθνική αγορά ή και στην τοπική αγορά). Το μάρκετινγκ λοιπόν, εξασφαλίζει την διείσδυση της προσφοράς, στην αγορά που περισσότερο προσιδιάζει σε αυτή, μέσω τεχνικής έρευνας, πρόβλεψης και λήψης αποφάσεων. Για το λόγο αυτό άλλωστε στις περισσότερες γλώσσες ο αγγλικός όρος μάρκετινγκ ερμηνεύεται περιφραστικά: << τοποθέτηση στην αγορά >>.

Ενώ, σύμφωνα με τον Χατζηνικολάου (1995:175), το τουριστικό marketing θα μπορούσε να είναι «μια σειρά μεθόδων και τεχνικών (έρευνας, ανάλυσης, επιβεβαίωσης, αξιολόγησης) που στοχεύουν στην ικανοποίηση της ανάγκης ταξιδιού (εκφρασμένης ή όχι) για λόγους αναψυχής, εργασίας, οικογενειακούς κλπ. υπό τις καλλίτερες δυνατές ψυχοκοινωνιολογικές συνθήκες για τους τουρίστες και τους κατοίκους των χωρών-δεκτών και οικονομικές συνθήκες για τους τουριστικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις».

Συμπερασματικά, το τουριστικό μάρκετινγκ είναι οι συστηματικές και συντονισμένες ενέργειες που απορρέουν από την εκτέλεση προγράμματος επιχειρησιακής πολιτικής στην τουριστική επιχειρησιακή μονάδα (άσχετα αν αυτή είναι μια τουριστική επιχειρησιακή μονάδα ιδιωτικού, δημόσιου, εθνικού ή περιφερειακού ενδιαφέροντος ή διεθνούς αντικειμένου). Οι συστηματικές και συντονισμένες αυτές ενέργειες του τουριστικού μάρκετινγκ γίνεται με σκοπό την επίτευξη της μεγιστοποίησης της ικανοποίησης των αναγκών διαφόρων προσδιορισμένων ομάδων καταναλωτών και κατά τέτοιο τρόπο, ώστε, η τουριστική επιχείρηση να απολαμβάνει αντίστοιχη ωφέλεια ή οικονομικό κέρδος (Τσακλάγκανος, 2001).

Ο προορισμός αποτελεί ένα προϊόν το οποίο πρέπει να διατεθεί στις διαφορετικές κατηγορίες επισκεπτών, στη βάση των ιδιαίτερων αναγκών και επιθυμιών τους, τονίζοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά πλεονεκτήματα του μέρους<sup>17</sup> (Kotler κ.α., 1993). Για να ανταγωνισθούν με επιτυχία οι προορισμοί πρέπει να εφαρμόσουν επιθετική πολιτική «μάρκετινγκ», με μακρόχρονο σχεδιασμό, θέτοντας, τον καταναλωτή στο επίκεντρο της στρατηγικής και εφαρμόζοντας στην πράξη τη φιλοσοφία του «μάρκετινγκ» (Kotler, 1997). Η κατανόηση των αναγκών του επισκέπτη, η προσφορά και η βελτίωση των παρεχόμενων

υπηρεσιών ανάλογα με τις επιθυμίες του, με ταυτόχρονη ενθάρρυνση της αφοσίωσης των επισκεπτών αποτελούν ορισμένες από τις στρατηγικές επιλογές για την τουριστική βιομηχανία (Augustyn & Ho, 1998). Οι στρατηγικές αυτές επιλογές αποτελούν τη βάση για τη βελτίωση της προσφοράς του τουριστικού προϊόντος καθώς οι επισκέπτες αξιολογούν βασιζόμενοι τόσο στην πληροφορία για τον προορισμό όσο και στις παρεχόμενες υπηρεσίες που αυτός προσφέρει (Μάμαλης κ.ά., 2003). Η εφαρμογή των στρατηγικών ανάπτυξης και βελτίωσης του τουριστικού προϊόντος και η σωστή εμπορία των προορισμών αποτελεί μια πρόκληση για την τουριστική βιομηχανία, και γίνεται ολοένα και πιο σημαντική για την εφαρμοσμένη στρατηγική αλλά και την ακαδημαϊκή έρευνα (Pechlaner & Sauerwein, 2002).

Η πρόκληση για το μέλλον της ελληνικής τουριστικής αγοράς είναι να καταλάβει τον καταναλωτή – τουρίστα και μέσω αυτού να καταλάβει τον ανταγωνισμό. Η αγορά μέρα με τη μέρα γίνεται όλο και περισσότερο πελατοκεντρική, γεγονός που σημαίνει ότι η επιχείρηση που θέλει να διακριθεί, θα πρέπει να διερευνά συνεχώς τις ανάγκες του καταναλωτή ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται σε αυτές. Ο πελάτης σήμερα δεν αρκείται στην αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, αλλά θέλει να έχει την αίσθηση της ικανοποίησης από αυτήν την αγορά. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που έχουν ως στόχο να επιβιώσουν σε ένα περιβάλλον σκληρού ανταγωνισμού χρειάζεται να αντιλαμβάνονται τα μηνύματα της αγοράς και να προσαρμόζουν αναλόγως τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Προκειμένου να γίνει αυτό απαιτείται συνεχής έρευνα της αγοράς. Η τελευταία, μέσω της γνώσης που προσφέρει, αποτελεί ένα από τα εργαλεία τα οποία μπορεί να επιτρέψει στους ευρωπαϊκούς προορισμούς όχι μόνο να διατηρήσουν αλλά και να αυξήσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που διαθέτουν, γεγονός που θα τους επιτρέψει να προσαρμόζονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του καταναλωτή (Κοκκώσης & Τσάρτας, 2001).

Ο ανταγωνισμός θα συνεχίσει να εντείνεται τα επόμενα χρόνια λόγω και των προφανών ορίων που υπάρχουν στην αύξηση τόσο των ταξιδιών διεθνούς τουρισμού όσο και των ταξιδιών εσωτερικού τουρισμού. (Middleton & Hawkins, 1998). Σε αυτό το πλαίσιο η σημασία του μάρκετινγκ των τουριστικών προορισμών γίνεται όλο και περισσότερο καθοριστική για την επιβίωση των διαφόρων τύπων τουριστικών περιοχών και η

αναζήτηση νέων προτύπων ποιότητας στα προσφερόμενα τουριστικά προϊόντα γίνεται βασικός παράγοντας του ανταγωνισμού (Swarbroke, 1997).

## **6. MARKETING ΤΟΥ ΤΟΠΟΥ (PLACE MARKETING)**

Σε διεθνές επίπεδο ο τομέας του μάρκετινγκ του τόπου γνωρίζει αυξημένη δημοτικότητα, προκαλώντας το ενδιαφέρον μελετητών, επαγγελματιών και πολιτών. Γειτονίες, πόλεις, περιφέρειες και κράτη σε ολόκληρο τον κόσμο αναζητούν νέες στρατηγικές και τεχνικές στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την εικόνα και τη φήμη τους. Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι μια στρατηγική μάρκετινγκ και branding δεν σχετίζεται με τη διαφήμιση ή την πώληση, εφόσον ο χώρος δεν λειτουργεί ως «προϊόν». Είναι η δημιουργία και χρήση επικοινωνιακών εργαλείων προκειμένου μία πόλη, μία περιφέρεια ή μια χώρα να βελτιώσει την εικόνα και τη φήμη της, να προσελκύσει επισκέπτες, επενδύσεις ή νέους κατοίκους και να δημιουργήσει συναισθήματα ταύτισης και περηφάνιας στους υφιστάμενους κατοίκους. Παράλληλα περιλαμβάνει και την προσπάθεια αντιστροφής ή ακύρωσης των όποιων αρνητικών εικόνων. Η σημασία επομένως του αντικείμενου για την Ελλάδα στην τρέχουσα οικονομική συγκυρία είναι προφανής.

Η στρατηγική μάρκετινγκ του τόπου καλείται να αντλήσει στοιχεία από διαφορετικές επιστημονικές προσεγγίσεις, να λάβει υπόψη τις ιδιαιτερότητες διαφορετικών ομάδων του πληθυσμού και εξειδικευμένων αγορών, να αντιμετωπίσει απρόβλεπτα γεγονότα ή κρίσεις και να ανιχνεύσει τις ιδιαίτερες οικονομικές και κοινωνικές συνιστώσες μιας περιοχής. (Keans & Philo 1993, Gold & Ward 1994, Kavatzis & Ashworth 2005, Kolb 2006, Avraham & Ketter 2008). Παράλληλα λόγω της καθιέρωσης του αντικείμενου απαιτείται η βελτίωση της εξειδίκευσης των μεθόδων έρευνας, σχεδιασμού και της μέτρησης της αποτελεσματικότητας του. Η προσπάθεια των πόλεων να και των περιφερειών να εκτιμήσουν τις επιδόσεις του σε σχέση με τον εθνικό ή και παγκόσμιο ανταγωνισμό έχει δημιουργήσει την ανάγκη για νέες στατιστικές μεθόδους και δείκτες, συγκριτικές μελέτες, κ.ά. (Jensen-Butler κ.ά. 1996, Florida 2002).

Μέχρι σήμερα στη σχετική αρθρογραφία τείνουν να κυριαρχούν οι αναφορές στη προσέγγιση των επιστημών του μάρκετινγκ και της διαφήμισης και ειδικότερα σε θεωρήσεις που βασίζονται στη μεθοδολογία του κοινωνικού μάρκετινγκ, αγνοώντας συχνά τις παραμέτρους που συνδέονται με άλλες θεωρήσεις (Kavaratzis 2005, Warnaby 2009). Επιπρόσθετα η μεθοδολογία έρευνας του μάρκετινγκ του τόπου υποχρεωτικά αντλεί στοιχεία από διαφορετικές επιστημονικές προσεγγίσεις και πρακτικές που περιλαμβάνουν πεδία όπως ο χωρικός σχεδιασμός, η χωρική ανάπτυξη, η κοινωνική και οικονομική γεωγραφία, η διοργάνωση ειδικών γεγονότων, ο σχεδιασμός επικοινωνιακών εργαλείων, η επικοινωνία, η αξιολόγηση επενδύσεων, η τιμολόγηση και η διαχείριση διαδικτυακών εργαλείων. Παράλληλα απαιτείται να υπάρχει η σχετική ευελιξία ώστε οι στρατηγικές να απευθύνονται σε διαφορετικές ομάδες χρησιμοποιώντας με ιδιαίτερη προσοχή τη γλώσσα, την «αφήγηση» και τα επικοινωνιακά εργαλεία. Είναι επομένως αυτονόητο ότι οι σχετικές στρατηγικές απαιτούν ειδική επαγγελματική αντιμετώπιση, γεγονός που εξηγεί και το αυξημένο ενδιαφέρον για ένταξη του αντικειμένου σε προγράμματα σπουδών στο εξωτερικό και -σε μικρότερο βαθμό- στην Ελλάδα.

Ειδικά η προσπάθεια περιγραφής και ανάλυσης της εικόνας της πόλης απασχολεί τις επιστήμες και τη λογοτεχνία εδώ και αρκετές δεκαετίες: θεωρητικοί όπως ο Kevin Lynch (1960) ο οποίος εισάγει έννοιες όπως ο «γνωστικός χάρτης» και τα στοιχεία αναγνωσιμότητας μιας πόλης. Ωστόσο η σύνδεση της επιστήμης του μάρκετινγκ με τη γεωγραφία είναι σχετικά πρόσφατη εξέλιξη με τις πρώτες προσπάθειες να εντοπίζονται τη δεκαετία του 1980 (Kavaratzis & Ashworth 2008). Μία αντιπροσωπευτική καταγραφή της ιστορίας και της πλούσιας πρόσφατης βιβλιογραφίας πάνω στα θέματα branding και μάρκετινγκ του τόπου επιχειρεί στο άρθρο του ο Hankinson (2010) συνδέοντας την ανάπτυξη του αντικειμένου με άλλους τομείς. Στη βιβλιογραφία η σύνδεση αυτή γίνεται κυρίως με τρεις τομείς: το τουριστικό μάρκετινγκ ή μάρκετινγκ προορισμού (Βασιλειάδης 2003, Middleton & Hawkins 2004), το μάρκετινγκ υπηρεσιών (Γούναρης 2003) αλλά και την πολυενοδομία (Warnaby 2009).

Αν και έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες ορισμού του μάρκετινγκ του τόπου, τείνουν να κυριαρχούν στη σχετική αρθρογραφία δύο συγκεκριμένες προσεγγίσεις: των Kotler, Haider και Rein (1993) η οποία συνδέει το αντικείμενο του μάρκετινγκ του τόπου με τις ανάγκες των αγορών- στόχων και την επιτυχία του με την ικανοποίηση των κατοίκων, των επιχειρήσεων, των επισκεπτών και των επενδυτών και αυτή των Ashworth και Voogd

(1993) που αναφέρεται στη γεωγραφική και οικονομική διάσταση. Οι διαφορετικές προσεγγίσεις παρουσιάζονται στον πίνακα 1:

**Πίνακας 1. Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του μάρκετινγκ του Τόπου**

Asworth και Voogd (1993)	Μείγμα Γεωγραφικού Μάρκετινγκ (βασίζεται στην ανάλυση αγοράς και τον στρατηγικό σχεδιασμό)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τμηματοποίηση και</li> <li>• Ενέργειες Προώθησης</li> <li>• Χωρικά λειτουργικά Μέτρα</li> <li>• Οργανωτικά Μέτρα</li> <li>• Οικονομικές</li> </ul>
Kotler, Haider και Rein (1993)	Στρατηγικό Μάρκετινγκ του Τόπου (με σκοπό την ικανοποίηση των εταίρων)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Βελτίωση του σχεδιασμού</li> <li>• Παροχή κινήτρων για χρήστες (υφισταμένους και δυνητικούς)</li> <li>• Βελτίωση παροχής υπηρεσιών</li> <li>• Προώθηση των αξιών και της εικόνας ενός τόπου</li> </ul>

ΠΗΓΗ: Eshuis κ.α., 2012

Ένας αντιπροσωπευτικός ορισμός του μάρκετινγκ του τόπου είναι αυτός των Hospers και Penn 2011: «Είναι μία μακροπρόθεσμη διαδικασία ή στρατηγική αλληλένδετων ενεργειών και μέτρων με σκοπό την διατήρηση ή αύξηση της ελκυστικότητας ενός τόπου για συγκεκριμένες ομάδες του πληθυσμού». Τα τελευταία χρόνια ο όρος «μάρκετινγκ του τόπου» τείνει να ταυτιστεί με ένα νέο όρο, το «branding του τόπου» (place branding) προκαλώντας συχνά παρερμηνείες. Με τον όρο branding του τόπου εννοούμε την απόδοση συγκεκριμένης χωρικής ταυτότητας σε μία περιοχή ή πόλη ώστε να διαμορφωθεί μία κεντρική ιδέα για τα χαρακτηριστικά και την αστική προσωπικότητα κάθε περιοχής. Στο πλαίσιο της επιστημονικής συζήτησης ιδιαίτερα δημοφιλείς έχουν γίνει όροι που περιγραφούν τις συγκεκριμένες διαδικασίες όπως η αφήγηση (storytelling) το οποίο προέρχεται από το χώρο της διαφήμισης (Salmon 2008) καθώς και την έννοια του placemaking η οποία είναι πιο σύνθετη αφού περιλαμβάνει στοιχεία σχεδιασμού και διαμόρφωσης ενός τόπου (Mommaas 2002). Συχνά χρησιμοποιείται εμφιατικά ένα κτίριο ή μία προσωπικότητα -ιστορική ή και σύγχρονη.

## 7. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Ο Kotler et al., (1993) καθορίζει την ανάλυση του τουριστικού προϊόντος ως μια διαδικασία προσέγγισης τεσσάρων επιπέδων. Στην περίπτωση των χιονοδρομικών κέντρων, στο πρώτο επίπεδο, στον πυρήνα του τουριστικού προϊόντος βρίσκεται η μοναδική εμπειρία του σκι και γενικότερα τα χειμερινά αθλήματα που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Αυτό υποστηρίζεται επίσης από τον MacCannell (1989) που θεωρεί ότι οι τουρίστες αναζητούν αυθεντικές εμπειρίες από άλλους τόπους και χρόνους. Το δεύτερο επίπεδο αποτελείται από σημαντικές υπηρεσίες, όπως η μεταφορά πελατών και οι ανελκυστήρες, τα νοικιαζόμενα δωμάτια και τα καταλύματα. Ένα σημείο στο οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση σε αυτό το επίπεδο είναι ότι οι διαχειριστές των χιονοδρομικών κέντρων και οι ειδικοί στο μάρκετινγκ του τουρισμού θα πρέπει να δίνουν έμφαση όχι μόνο στις ποσοτικές πτυχές της περιοχής (π.χ. η συνολική χωρητικότητα ανελκυστήρα), αλλά και τις ποιοτικές πτυχές (π.χ. ταχύτητα ανελκυστήρα) (Falk, 2008). Οι Υπηρεσίες υποστήριξης βρίσκονται στο τρίτο επίπεδο, π.χ. λιανικό εμπόριο και όλα τα είδη των καταστημάτων. Η παραδοσιακή ή σύγχρονη εικόνα του προορισμού για σκι βρίσκεται στο τέταρτο επίπεδο της ανάλυσης αυτής, λόγω των εντυπώσεων των επισκεπτών για τον τουριστικό προορισμό και γενικά των εγκαταστάσεων, κατά τη διάρκεια της παραμονής τους. Για παράδειγμα, όπως σχολιάζει ο Lovelock, "κανείς δεν θέλει να είναι στη Disney World μία ημέρα που κάνουν ρεκόρ στις πωλήσεις εισιτηρίων» (Pullman και Thomson, 2002).

Το σκι σαν τουριστικός προορισμός δεν προσελκύει μόνο ενεργούς επισκέπτες που συμμετέχουν σε αθλητικές δραστηριότητες αλλά και παθητικούς επισκέπτες οι οποίοι παρακολουθούν διάφορες εκδηλώσεις, επισκέπτονται αθλητικά μουσεία και απολαμβάνουν να βρίσκονται σε έναν υπέροχο χώρο (Gibson, 2002;Pitts, 1999). Η έλλειψη των απαραίτητων υποδομών για τη διαμονή των τουριστών πρέπει να εξεταστεί σοβαρά, κατά προτίμηση με στόχο την αύξηση της διάρκειας παραμονής των επισκεπτών , αντί της προσπάθειας αύξησης του αριθμού των επισκεπτών, το οποίο θα είναι πράγματι πιο δύσκολο για την Διοίκηση να επιτύχει (Ritchie, 2005).

Ομοίως, η εμπειρία του να βρίσκεσαι σε ένα πολύ συνωστισμό μέρος για σκι μπορεί να προκαλέσει, ενδεχομένως, σωματική και ψυχολογική κόπωση στους επισκέπτες που

περιμένουν σε μεγάλες ουρές για τους ανελκυστήρες, ή στα εστιατόρια για το πρώτο διαθέσιμο τραπέζι, κ.λπ. Σύμφωνα με τους Pullman και Thompson (2002), τα χιονοδρομικά κέντρα θα πρέπει να θεωρούνται ως "δίκτυα υπηρεσιών που προσφέρουν πολλαπλές υπηρεσίες και δραστηριότητες σε ένα χώρο. Τα δίκτυα υπηρεσιών αντιμετωπίζουν περισσότερο - σύνθετη ικανότητα αποφάσεων για τη διαχείριση των υπηρεσιών από ότι υπηρεσία που προσφέρει μόνο μια υπηρεσία»(σελ. 26). Η πολυπλοκότητα στην οργάνωση και τον συντονισμό των δικτύων των υπηρεσιών οφείλεται στις διαχρονικές αλλαγές των προτιμήσεων των επισκεπτών, τη διαθεσιμότητα χρόνου για τις δραστηριότητες και άλλες υπηρεσίες, φυσικών περιορισμών, και περιορισμών του χώρου.

Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί ότι οι διευθυντές των χιονοδρομικών κέντρων συχνά λειτουργούν σε αβέβαιες συνθήκες. Για παράδειγμα, δεν είναι βέβαιοι για το τι δραστηριοτήτων θα επιλέξουν οι πελάτες στην πραγματικότητα ή αν ο καιρός θα προκαλέσει προβλήματα στο ταξίδι τους. Το σκι και τα άλλα χειμερινά σπορ εξαρτώνται από τις κλιματικές και καιρικές συνθήκες (Scott, 2006; Gomez Martin, 2005).

Το κεντρικό καθήκον της διοίκησης των χιονοδρομικών κέντρων πρέπει να είναι η εύρεση τρόπων καλύτερης οργάνωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, βάσει των αναγκών των πελατών (Doyle και Stern, 2006). Η έννοια του μάρκετινγκ υποστηρίζει την ανάπτυξη των επιχειρηματικών στρατηγικών και πρακτικών που πρώτα αναλύουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες του επισκέπτη, μετά επιλέγουν τον τύπο της ανάγκης που θα ικανοποιήσουν, και, τέλος, δεσμεύουν την Διοίκηση και τους πόρους των χιονοδρομικών κέντρων στη μακροπρόθεσμη διαδικασία της διατήρησης της ικανοποίησης των επισκεπτών ( Cravens και Piercy, 2006).

## **8. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΥΠΑΙΘΡΟΥ**

Η διατύπωση και η εφαρμογή μιας στρατηγικής marketing για την ανάπτυξη του τουρισμού υπαίθρου σε έναν προορισμό της περιφέρειας δεν πρέπει να εστιάζει απλά στην προώθηση του προορισμού και των δραστηριοτήτων. Σε περιπτώσεις ήπιας τουριστικής

ανάπτυξης, όπως είναι αυτή του τουρισμού της υπαίθρου, το marketing πρέπει να συνδέεται άμεσα με το management, τη διαχείριση της περιοχής η οποία συστηματικά θα αναπτύξει ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού που σχετίζονται με το περιβάλλον και τη φύση.

Έτσι το marketing σε περιοχές ανάπτυξης του τουρισμού υπαίθρου πρέπει να θεωρηθεί και **ως κοινωνικό marketing** (Gilbert, 1989) μέσω του οποίου τα προβλεπόμενα οφέλη από τις υπαίθριες δραστηριότητες θα προωθούνται σε όλα τα μέλη της τοπικής κοινωνίας. Αυτό σημαίνει πως το marketing του τουρισμού υπαίθρου πρέπει:

- ❖ να εμπλέκεται στη διαδικασία του σχεδιασμού της τουριστικής ανάπτυξης της υπαίθρου με όρους βιωσιμότητας,
- ❖ να προτείνει ποια θα είναι τα περισσότερο αποδεκτά και δημοφιλή προϊόντα/δραστηριότητες στα target groups,
- ❖ να επιλέγει το ποιο αποτελεσματικό επικοινωνιακό πρόγραμμα,
- ❖ να ορίζει τις καταλληλότερες οδούς προσπελασιμότητας στους αξιοποιήσιμους όρους της υπαίθρου με γνώμονα τη σωστή περιβαλλοντική διαχείριση.

### **Περιγραφή αγοράς τουρισμού υπαίθρου**

Μελέτες της διεθνούς αγοράς (βλ. Mintel Reports 2007) δείχνουν πως οι τουρίστες που επιλέγουν τον τουρισμό υπαίθρου προέρχονται από όλες τις κοινωνικές τάξεις, ενώ το επίπεδο του εισοδήματός τους ποικίλει. Είτε είναι άτομα τα οποία περνούν λίγο από το χρόνο τους σε υπαίθριες δραστηριότητες κατά τη διάρκεια ενός μεγαλύτερου ταξιδιού, είτε επιλέγουν τις δραστηριότητές του για όλη τη διάρκεια των διακοπών τους. Τα κίνητρα των τουριστών ποικίλουν και συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Η αναζήτηση αυθεντικών εμπειριών προκειμένου να έρθουν σε επαφή με τη φύση, την ζωή μέσα σε αυτή και τις τοπικές παραδόσεις κάποιου προορισμού μέσα από την ιστορία του, την αρχιτεκτονική και πολιτισμικές εκδηλώσεις
- Η επίσκεψη οικείων προσώπων τα οποία ζουν στην ύπαιθρο

- Η αναζήτηση μιας συγκεκριμένης εμπειρίας η οποία εκφράζεται με την αγορά ενός πακέτου δραστηριοτήτων στην ύπαιθρο με συγκεκριμένο θέμα (π.χ. τουρισμός περιπέτειας)
- Η προβολή των ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης έχει οδηγήσει στο να γίνουν περισσότερο δημοφιλείς σε ευρύτερο τμήμα της αγοράς
- Η αναζήτηση πιο οικονομικών διακοπών (ιδιαίτερα από οικογένειες και νέους τουρίστες)
- Η πεποίθηση πως οι περιοχές κοντά στο φυσικό περιβάλλον έχουν περισσότερο ήπιους ρυθμούς ζωής, απλό life style και ιδιαίτερη διακριτή πολιτισμική ταυτότητα σε αντίθεση με την ομοιομορφία της κουλτούρας που επικρατεί στα αστικά κέντρα

Στην ελληνική αγορά η πλειοψηφία των τουριστών που επιλέγουν τον τουρισμό υπαίθρου και τις επιμέρους ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού που εμπλουτίζουν το προϊόν του είναι Έλληνες, είναι οι τουρίστες που θέλουν να γνωρίσουν τον τόπο τους, ενώ η πλούσια φυσική και πολιτιστική κληρονομιά όπως και οι μικρές αποστάσεις που καλούνται να καλύψουν για να την αξιοποιήσουν, ενισχύουν την πρόθεσή τους αυτή. Ένα ευρύ δίκτυο επιχειρήσεων που εντάσσονται στις δραστηριότητες του τουρισμού της υπαίθρου έχει ήδη οργανωθεί. Όμως λείπει ο συντονισμός των ενεργειών, η σωστή εκπαίδευση των απασχολούμενων και κυρίως η αποτελεσματική προβολή και προώθησή του.

### **Παράμετροι προς εξέταση για την διαμόρφωση μιας πολιτικής marketing**

Μέσω των στοιχείων που θα προκύψουν από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας αγοράς, η πολιτική marketing ενός προορισμού τουρισμού υπαίθρου θα πρέπει να εστιάσει στα παρακάτω ζητήματα. Μέσα από αυτά θα καταφέρει να εντοπίσει ευκαιρίες και πλεονεκτήματα προς εκμετάλλευση αλλά και προβλήματα προς αντιμετώπιση. Οι παράμετροι αυτές παρουσιάζονται στο Πίνακα 2.

## **Πίνακας 2. Ευκαιρίες και πλεονεκτήματα της Ελληνικής αγοράς του τουρισμού υπαίθρου**

- ✓ Οι ιδιαίτερες κλιματολογικές συνθήκες στην Ελλάδα
- ✓ Το επίπεδο της ποιότητας των υφιστάμενων και δυνητικών υπηρεσιών διαμονής
- ✓ Το επίπεδο της ποιότητας των υφιστάμενων και δυνητικών υπηρεσιών εστίασης
- ✓ Οι φυσικοί πόροι
- ✓ Η τοπική κουλτούρα και η ιστορική κληρονομιά
- ✓ Το μέγεθος και η ποιότητα της ευρύτερης τουριστικής υποδομής και των καταλυμάτων
- ✓ Η εικόνα που έχει ήδη ο προορισμός ως προορισμός ποιότητας.
- ✓ Οι τιμές των υπηρεσιών
- ✓ Ο εκτεταμένος ανταγωνισμός σε περιφερειακό, εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο
- ✓ Η εικόνα της Ελλάδας γενικότερα ως προορισμός τουρισμού υπαίθρου
- ✓ Η προβολή του τοπικού προορισμού ως ιδιαίτερος μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο της τουριστικής προβολής της χώρας.

ΠΗΓΗ: ΚΕΔΚΕ, «Οδηγός Τουρισμού της Υπαίθρου για τους Φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης», Αθήνα 2008

### **Ενότητες που πρέπει να περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη πρόταση στρατηγικής marketing και η οποία αφορά έναν προορισμό τουρισμού υπαίθρου**

#### 1. Η τμηματοποίηση της αγοράς

Η τμηματοποίηση της αγοράς στην οποία θα απευθυνθεί η τοπική προσφορά θα πρέπει να βασιστεί σε 6 κριτήρια:

- Γεωγραφικά κριτήρια (τόπος προέλευσης τουριστών).
  - Ηλικία των επισκεπτών.
  - Τύπος καταλύματος που επιλέγουν οι τουρίστες
  - Τρόπος αγοράς του προϊόντος
  - Κοινωνικό- δημογραφικά χαρακτηριστικά
  - Σκοπός του τουρισμού
- Η στόχευση της αγοράς

ένα σενάριο στόχευσης της αγοράς θα μπορούσε να εστιάσει στα σημαντικότερα τμήματα της αγοράς που σχετίζονται με τα προτεινόμενα προϊόντα τουρισμού υπαίθρου. Έτσι οι στόχοι θα μπορούσαν να είναι:

- Πρωτίστως Έλληνες τουρίστες και ακολούθως κάτοικοι της Γερμανίας, Ιταλίας, Ελβετίας, Ολλανδίας, Αυστρίας κτλ.
- Πρωτίστως άτομα ηλικίας 20-35 ετών και 45-65 ετών, και δευτερευόντως άτομα ηλικίας 35 – 45 ετών και 15-20 ετών.
- Πρωτίστως επισκέπτες που κάνουν κρατήσεις μέσω internet και ταξιδιωτικού γραφείου, και δευτερευόντως επισκέπτες που αγοράζουν απευθείας στο παροχέα των υπηρεσιών.
- Άντρες και γυναίκες, με μεσαίο έως ανώτερο μορφωτικό επίπεδο, μεσαίας και ανώτερης κοινωνικής τάξης, και με μεσαίο έως υψηλό εισόδημα.

## 2. Στρατηγική τοποθέτησης

Η στρατηγική τοποθέτησης που θα ακολουθήσει κάθε προορισμός ανάλογα με τους φυσικούς πόρους που διαθέτει, πρέπει να χαρακτηρίζεται από τη διαμόρφωση μιας ισχυρής και διακριτής εικόνας (ένα ισχυρό brand name) που θα τον διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό. Επίσης πρέπει να στοχεύει στην διαφοροποίηση των επιμέρους σημαντικών χαρακτηριστικών του τοπικού προϊόντος τουρισμού υπαίθρου μέσω της ανάδειξης των συγκριτικών πλεονεκτημάτων (π.χ. ιδιαίτερες κλιματολογικές συνθήκες, παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών, τοπική ιστορική κληρονομιά και κουλτούρα, τοπική κουζίνα, φυσικό περιβάλλον, διαμόρφωση της γης γύρω από τον προορισμό, υδάτινοι πόροι, σπήλαια, παραδοσιακοί οικισμοί, φυσικά πάρκα, λαϊκή τέχνη, θρησκευτικά κτίρια, κτλ.)

Προκειμένου να καθοριστεί επακριβώς η στρατηγική marketing που θα ακολουθηθεί σε κάθε περίπτωση προορισμού θα πρέπει να ερευνάται ο κύκλος ζωής προϊόντος όπου βρίσκεται ο κάθε προορισμός,.

### 3. Μίγμα Marketing τουρισμού υπαίθρου

Το μίγμα marketing ενός προορισμού τουρισμού υπαίθρου αποτελεί την καρδιά κάθε προγράμματος marketing. Παραδοσιακά εστιάζει σε 4 μεταβλητές οι οποίες μπορούν να ελεγχθούν και πρέπει συνδυαστούν προκειμένου να υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα:

- ❖ Το προϊόν. Στην περίπτωση του τουρισμού υπαίθρου πρέπει να ληφθούν υπόψη τόσο τα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος όσο και τα οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση του. Έτσι πρέπει να τονιστεί μέσα από τις επικοινωνιακές πρακτικές από τη μια πλευρά το φυσικό τοπίο του προορισμού (ο προορισμός γίνεται και ο ίδιος προϊόν) και η ικανοποίηση που μπορεί κάποιος να πάρει από την επαφή με αυτό, η αίσθηση ελευθερίας και απόδρασης.
- ❖ Την τοποθεσία (δηλαδή τα κανάλια διανομής)
- ❖ Την τιμή (για τη διαμόρφωση ενός πλαισίου τιμολογιακής πολιτικής με στόχο το value for money αλλά και τη βιωσιμότητα της επιχειρηματικότητας)
- ❖ Την προώθηση του προϊόντος του τουρισμού υπαίθρου. (βλ. Μελέτη Περίπτωσης - Μαρόκο)

Ένα πρόγραμμα μίγματος marketing όπως και οι επιχειρησιακές αποφάσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν σε συγκεκριμένες στρατηγικές όπως για παράδειγμα προαναφέρθηκε η ανάπτυξη του τουρισμού υπαίθρου στην υπαρκτή υποδομή των καταλυμάτων με στόχο τον εμπλουτισμό του υφιστάμενου τουριστικού προϊόντος ή /και την ανάπτυξή του ως τμήμα ενός πλέγματος υποδομών και υπηρεσιών ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού.

### Στρατηγική Επικοινωνίας

Οι ενέργειες που προτείνονται για την **προώθηση** του τουρισμού υπαίθρου σε έναν προορισμό πρέπει να εστιάζουν ανάλογα με το διαθέσιμο budget σε

- ❖ πολιτικές διαφήμισης
- ❖ άμεσου marketing
- ❖ την προώθηση των πωλήσεων
- ❖ τις δημόσιες σχέσεις
- ❖ τη συμμετοχή σε εκθέσεις

- ❖ τη δραστηριοποίηση στο διαδίκτυο
- ❖ την καθιέρωση ενός ισχυρού brand name.

Το πλαίσιο 11 περιλαμβάνει δύο προτεινόμενες στρατηγικές επικοινωνίας σε δύο σενάρια επιλογής στρατηγικών που αφορούν την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά.

### **Πολιτικές διαφήμισης**

Οι ενέργειες που αφορούν στην οργάνωση του πλάνου της **διαφήμισης** του τουρισμού υπαίθρου σε έναν προορισμό αλλά και στις επιμέρους ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού που αναπτύσσονται στο πλαίσιο αυτού πρέπει να είναι συγκεκριμένες και στοχευμένες:

### **Πολιτικές άμεσου marketing**

Τα εργαλεία του **άμεσου marketing** πρέπει να περιλαμβάνουν προώθηση εντύπων και ηλεκτρονικών διαφημιστικών φυλλαδίων (π.χ. σε cd) για τους καταναλωτές του τουρισμού υπαίθρου σε διάφορες γλώσσες. Η προώθηση μπορεί να γίνεται μέσω του ταχυδρομείου, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και με τη διανομή τους σε εκθέσεις γενικού και κλαδικού ενδιαφέροντος.

### **Πολιτικές προώθησης των πωλήσεων του προϊόντος του τουρισμού υπαίθρου**

Η κύρια φιλοσοφία της προώθησης των πωλήσεων πρέπει να αφορά την ενθάρρυνση της δοκιμής του προϊόντος και της άμεσης επαφής με τον προορισμό του τουρισμού υπαίθρου. Αυτή η τακτική συχνά προϋποθέτει ο προορισμός του τουρισμού υπαίθρου να έχει τα οικονομικά περιθώρια ή και την προηγούμενη εμπειρία. Τα εργαλεία που εξυπηρετούν την προώθηση των πωλήσεων μπορούν να είναι:

### **Δημόσιες σχέσεις**

Οι δημόσιες σχέσεις πρέπει να κατέχουν πρωτεύουσα θέση σε μια πολιτική marketing για τον τουρισμό υπαίθρου. Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του προορισμού και τις ήπιες μορφές τουριστικής ανάπτυξης που μπορεί να φιλοξενήσει ο ρόλος τους πρέπει να

εξειδικευτεί προκειμένου να επιτευχθεί η εισχώρηση και η εδραίωσή του στην τουριστική αγορά. Έτσι οι στόχοι τους μπορούν να συνοψιστούν

### **Συμμετογή σε εκθέσεις**

Η συστηματική και οργανωμένη συμμετοχή με περίπτερα ανά περιφέρεια σε γενικές τουριστικές και κλαδικές **εκθέσεις** μπορεί να προωθήσει με νέους όρους το ενημερωτικό – διαφημιστικό υλικό.

### **Παρουσία στο διαδίκτυο**

Η δραστηριοποίηση στο διαδίκτυο πλέον επιβάλλεται στη διεθνή ανταγωνιστική τουριστική αγορά. Ο κάθε προορισμός μπορεί να αναρτήσει μόνος του ή σε συνεργασία με τον Ε.Ο.Τ. εξειδικευμένη ιστοσελίδα η οποία να παραπέμπει με κάθε λεπτομέρεια και πλούσιο οπτικό και ηχητικό υλικό στον κάθε προορισμό τουρισμού υπαίθρου. Η διαρκής ανανέωση και ενημέρωση των παρεχόμενων πληροφοριών αποτελεί κίνητρο για τους επισκέπτες να ανανεώνουν τις επισκέψεις τους με μεγαλύτερη συχνότητα.

Η συγκεκριμένη ιστοσελίδα πρέπει να αναφέρεται σε κάθε διαφημιστικό υλικό που αφορά στον προορισμό του τουρισμού υπαίθρου. Επιπλέον πρέπει να γίνονται παραπομπές σε αυτή από άλλες εξειδικευμένες σελίδες τουριστικού ενδιαφέροντος και συνεργαζόμενα δίκτυα, μέσω pop up διαφημίσεων που θα εμφανίζονται.

Όπως κάθε μακροχρόνιο πλάνο οργάνωσης και διαχείρισης έτσι και η στρατηγική marketing ενός προορισμού τουρισμού υπαίθρου θα πρέπει να τοποθετείται μέσα σε κάποιον μεσοπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα και να αξιολογείται διαρκώς η πορεία της με όρους της αγοράς. Η διαρκής επανατροφοδότηση με αξιόπιστες πληροφορίες από την αγορά θα δώσει την ευκαιρία για πρόληψη λαθών και ανάληψη διορθωτικών ενεργειών όπου χρειαστεί. (ΚΕΔΚΕ, 2008)

## **9. ΧΙΟΝΟΔΡΟΜΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ**

### **9.1. Χαρακτηριστικά χιονοδρομικών κέντρων**

Τα χιονοδρομικά κέντρα είναι εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής που παρέχουν την δυνατότητα άσκησης αναψυχής στη χιονοδρομία και στις δραστηριότητες βουνού και πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να δημιουργούνται είτε αυτοτελώς είτε με δυνατότητα διαμονής σε συνδυασμό με ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις.
- Οι περιοχές στις οποίες δημιουργούνται οι πίστες πρέπει να βρίσκονται σε υψόμετρο τουλάχιστον 1.500 μ. από την επιφάνεια της θάλασσας( το κατώτερο σημείο).
- Προϋπόθεση για τη δημιουργία χιονοδρομικού κέντρου είναι η ύπαρξη της κατάλληλης έκτασης. Εντός της έκτασης αυτής χωροθετούνται το σύνολο των αναβατήρων, των πιστών σκι, των κτιριακών εγκαταστάσεων και των χώρων στάθμευσης.
- Αναγκαία, επίσης προϋπόθεση είναι η λειτουργία στην ευρύτερη περιοχή, και συγκεκριμένα σε ακτίνα 30 χλμ. από την περιοχή του σκι, ξενοδοχειακών καταλυμάτων συνολικής δυναμικότητας κλινών μεγαλύτερης ή ίσης με το 10% της δυναμικότητας των αναβατήρων του χιονοδρομικού κέντρου.

Οι περιοχές χιονοδρομίας πρέπει να πληρούν τους παρακάτω κανόνες:

1. Υψόμετρο περιοχής πάνω από 1.500 μ. από την επιφάνεια της θάλασσας.
2. Ύπαρξη τριών ειδών πιστών, τουλάχιστον μίας ανά κατηγορία (5-15% κλίση για αρχάριους, έως 30% για προχωρημένους και πάνω από 30% για πολύ καλούς χιονοδρόμους).
3. Ύπαρξη έκτασης 20 στρεμμάτων, τουλάχιστον στη ζώνη αναχώρησης των αναβατήρων κλίσης 5% (Βουτηράκης, 2004)

## 9.2. Χιονοδρομικά κέντρα Ελλάδος

Τα χιονοδρομικά κέντρα της χώρας μας είναι τα εξής:

**Πίνακας 3. Χιονοδρομικά κέντρα Ελλάδος**

ΠΕΡΙΟΧΗ	ΒΟΥΝΟ	ΘΕΣΗ-ΥΨΟΜΕΤΡΟ
<b><u>ΠΕΛΛΟΠΟΝΗΣΟΣ</u></b>		
1. ΑΡΚΑΔΙΑ	ΜΑΙΝΑΛΟ	ΟΣΤΡΑΚΙΝΑ 1.600 μ.
2. ΑΧΑΪΑ- ΚΑΛΑΒΡΥΤΑ	ΧΕΛΜΟΣ	ΒΑΘΙΑ ΛΑΚΚΑ 1.900 μ.
<b><u>ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ</u></b>		
3. ΒΟΙΩΤΙΑ- ΦΘΟΙΩΤΙΔΑ	ΠΑΡΝΑΣΣΟΣ	ΓΕΡΑΝΤΟΒΡΑΧΟΣ 1.800μ.
	ΠΑΡΝΑΣΣΟΣ	ΚΕΛΛΑΡΙΑ 1.750 μ.
	ΠΑΡΝΑΣΣΟΣ	ΦΤΕΡΟΛΑΚΚΑ 1.800 μ.
4. ΕΥΡΥΤΑΝΙΑ	ΤΥΜΦΡΗΣΤΟΣ	ΔΙΑΒΟΛΟΤΟΠΟΣ 1.850 μ.
<b><u>ΘΕΣΣΑΛΙΑ</u></b>		
5. ΤΡΙΚΑΛΑ	ΚΟΖΙΑΚΑΣ	ΠΕΡΤΟΥΛΙΩΤΙΚΑ 1.200 μ.
6. ΛΑΡΙΣΑ	ΟΛΥΜΠΟΣ	ΒΡΥΣΟΠΟΥΛΕΣ 1.700 μ.
7. ΜΑΓΝΗΣΙΑ	ΠΗΛΙΟ	ΑΓΡΙΟΛΕΥΚΕΣ 1.500 μ.
<b>ΗΠΕΙΡΟΣ</b>		
8. ΙΩΑΝΝΙΝΑ	ΠΙΝΔΟΣ	ΚΑΡΑΚΟΛΙ 1.350μ.
	ΠΙΝΔΟΣ	ΠΡΟΦΗΤΗΣ ΗΛΙΑΣ 1.400 μ.
	ΠΙΝΔΟΣ	ΑΝΗΛΙΟ
<b><u>ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ</u></b>		
9. ΓΡΕΒΕΝΑ	ΒΑΣΙΛΙΤΣΑ	ΔΙΑΣΕΛΟ 2.250μ.
10. ΦΛΩΡΙΝΑ	ΒΙΤΣΙ	ΒΙΓΛΑ-ΠΙΣΟΔΕΡΙ 1.650 μ.
11. ΠΕΛΛΑ	ΒΟΡΑΣ	ΚΑΙΜΑΚΤΣΑΛΑΝ 2.450 μ.
12. ΗΜΑΘΙΑ	ΒΕΡΜΙΟ	ΣΕΛΙ 1.700 μ.
13. ΗΜΑΘΙΑ	ΒΕΡΜΙΟ	3-5 ΠΗΓΑΔΙΑ 1.700 μ.
14. ΔΡΑΜΑ	ΦΑΛΑΚΡΟ	ΑΓΙΟ ΠΝΕΥΜΑ 1.750 μ.
15. ΚΑΒΑΛΑ	ΠΑΓΓΑΙΟ	ΚΟΙΛΑΔΑ ΟΡΦΕΑ 1.750 μ.
16. ΣΕΡΡΕΣ	ΒΡΟΝΤΟΥ	ΛΑΙ-ΛΙΑΣ 1.850 μ.
<b><u>ΚΡΗΤΗ</u></b>		
17. ΧΑΝΙΑ	ΛΕΥΚΑ ΟΡΗ	ΟΜΑΛΟΣ 1.550 μ.

## **ΜΑΙΝΑΛΟ**

Το χιονοδρομικό κέντρο Μαίναλου βρίσκεται στην καρδιά της Πελοποννήσου στο ομώνυμο βουνό (το οποίο έχει βραβευθεί διεθνώς για την φυσική του ομορφιά) και συγκεκριμένα στην περιοχή Οστρακίνα. Απέχει 30 χλμ από την Τρίπολη και 162 χλμ από την Αθήνα και αποτελεί το πιο κοντινό χιονοδρομικό κέντρο στην Αθήνα. Παράλληλα έχει ήδη δημιουργηθεί ένα πάρκο για μηχανάκια ATV.s (γουρούνες - snowmobiles). Το ειδικά διαμορφωμένο αυτό πάρκο βρίσκεται στην είσοδο του χιονοδρομικού κέντρου, πριν από το χώρο στάθμευσης των οχημάτων (parking) και αποτελεί πόλο έλξης ιδιαίτερα των επισκεπτών οποίοι ασχολούνται με τα μηχανοκίνητα σπορ (αυτοκίνητα - μοτοσικλέτες ) Στο χιονοδρομικό κέντρο υπάρχει Snowboard park , πίστα ειδικά διαμορφωμένη για Snow tubes , και προβλέπεται να λειτουργήσει η πρώτη πλαστική πίστα χιονοδρομίας. Καθώς και ένα Snow bar στην πίστα Ερατώ σε ύψος 1600 μέτρων, ανάμεσα σε συστάδες ελάτων το οποίο έχει πανοραμική θέα. ([www.hotelsline.gr](http://www.hotelsline.gr))

## **ΚΑΛΑΒΡΥΤΑ**

Το Χιονοδρομικό Κέντρο Καλαβρύτων βρίσκεται στη Β\_ πλευρά του Χελμού και σε υψόμετρο 1700μ. (Ξερόκαμπος) έως 2.340μ. (Νεραϊδόραχη).Λειτουργεί από το 1988 και διαθέτει:7 αναβατήρες, 12 πίστες, άνετους χώρους στάθμευσης, καφετέριες, εστιατόρια, κατάστημα πώλησης και ενοικίασης εξοπλισμού σκι, σχολή σκι και σταθμό Α' Βοηθειών.

Απέχει 14 χλμ. από τα Καλάβρυτα και μόλις 203 χλμ από την Αθήνα.

Το Κέντρο λειτουργεί καθημερινά, κατά την χειμερινή περίοδο (από τον Δεκέμβριο έως και τον Απρίλιο) από τις 09:00 έως τις 16:00.

## **ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**

Λειτουργεί από το 1988 και διαθέτει 7 αναβατήρες, 12 πίστες, άνετους χώρους στάθμευσης, καφετέριες, εστιατόρια, κατάστημα πώλησης και ενοικίασης εξοπλισμού σκι, σχολή σκι και σταθμό Α' Βοηθειών.

Στις εγκαταστάσεις του θα βρείτε ειδική πίστα για moguls ski, για snowboard, τις διαδρομές cross country ski, το μοναδικό πάρκο snow tubes, θα μπορείτε να απολαύσετε πτήσεις με αλεξίπτωτο πλαγιάς, τις διαδρομές με τα snowmobiles και τις πολλές εκδηλώσεις. ([www.hotelsline.gr](http://www.hotelsline.gr))

**ΠΑΡΝΑΣΣΟΣ** ( χιονοδρομικό κέντρο Παρνασσού, Κελλάρια, Φτερόλακκα, Γεροντόβραχος)

Τα Χιονοδρομικά κέντρα του Παρνασσού παραμένουν τα καλύτερα οργανωμένα και εξοπλισμένα τα πίστας. Αποτελούν ακόμα μια προωθημένη αφετηρία για διασχίσεις με ορειβατικά σκι.

Το χιονοδρομικό κέντρο στα Κελλάρια και τη Φτερόλακκα είναι το μεγαλύτερο και δημοφιλέστερο της χώρας μας.

Το χιονοδρομικό ανανεώνεται διαρκώς μέχρι σήμερα και σε συνδυασμό με το γεγονός της κοντινής απόστασης από την πρωτεύουσα το κάνει ιδιαίτερος προσιτό στους φίλους του σκι που εξορμούν τα σαββατοκύριακα από την Αθήνα. Κατά την διάρκεια του Χειμώνα οι πλαγιές και τα σαλέ του Παρνασσού είναι τόπος συνάντησης πολλών επωνύμων.

Εκτός από τα γνωστά Χιονοδρομικά των Κελαριών και της Φτερόλακκας λειτουργεί ένα ακόμα στη βορειοανατολική πλευρά του Γεροντόβραχου (του Αθηναϊκού Ομίλου Φίλων του Σκι). ([www.hotelsline.gr](http://www.hotelsline.gr))

## **ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**

Στο Κέντρο που βρίσκεται, σε υψόμετρο 1.600 έως 2.300 μέτρων

λειτουργούν μια τηλεκαμπίνα, 6 εναέριοι και 7 συρόμενοι αναβατήρες με 20 πίστες συνολικού μήκους 14 χιλιομέτρων.

Το Χιονοδρομικό Κέντρο διαθέτει πάρκινγκ, ελικοδρόμιο, χώρους υποδοχής, καφετέρια, μπαρ, εστιατόριο, πρώτες βοήθειες, οδική βοήθεια και τμήμα BABY SITTING με έμπειρο παιδοβρεφοκόμο. Τα κυλικεία και το εστιατόριο έχουν εξαιρετική θέα προς τις πίστες του Κέντρου.

Οι περιοχές Κελλάρια και Φτερόλακκα βρίσκονται σε υψόμετρο 1.750 μ. -1.950 μ. και διαθέτουν 16 πίστες καταβάσεων από 600 μ. έως 4 χλμ. με υψομετρικές διαφορές 150 μ. έως 650 μ. διαθέτει ακόμη δρόμο αντοχής 1 - 5 χλμ.

Οι αναβατήρες που εξυπηρετούν το κοινό είναι: μία τηλεκαμπίνα, τέσσερις 3θέσιοι εναέριοι, ένας 2θέσιος εναέριος και 7 συρόμενοι.

Η περιοχή Γεροντόβραχος είναι σε υψόμετρο 1.800 μ. - 2.390 μ. με 4 πίστες καταβάσεων και 3 συρόμενους αναβατήρες.

Στο Χιονοδρομικό Κέντρο λειτουργούν σχολές σκι και snowboard, καταστήματα ενοικίασης και πώλησης ειδών σκι και μπουτίκ ειδών ένδυσης.

Το Χιονοδρομικό Κέντρο Παρνασσού διαθέτει δικά του εκχιονιστικά μηχανήματα και φροντίζει οι δρόμοι που το συνδέουν με τα γύρω χωριά να είναι πάντα καθαροί.

Στο Γεροντόβραχο λειτουργούν, σχολή εκμαθήσεως σκι, παιδική χαρά (80 x 50 μ.), ενοικιάσεις σκι, μπότες, snowboard και λειτουργεί σαλέ φαγητού. ([www.hotelsline.gr](http://www.hotelsline.gr))

## **ΚΑΡΠΕΝΗΣΙ**

Σ' ένα οροπέδιο του Βελουχιού, σε υψόμετρο 1840 μ. στη θέση "Διαβολότοπος", βρίσκεται το Χιονοδρομικό Κέντρο Καρπενησίου, που απέχει 12 χλμ. από την πόλη του Καρπενησίου. Δημιουργήθηκε το 1974 και από τότε διαρκώς βελτιώνεται.

Διαθέτει 10 πίστες διαφορετικών επιπέδων δυσκολίας κυμαινόμενης υψομετρικής διαφοράς από 1800-2040μ., 7 αναβατήρες (3 συρόμενους, 4 εναέριους), με δυνατότητα εξυπηρέτησης 5.150 ατόμων/ώρα, καταστήματα πώλησης και ενοικίασης ειδών σκι και μηχανοκίνητων έλκθρων, σχολή σκι. Επίσης, λειτουργούν Σαλέ φιλοξενίας 100 ατόμων, εστιατόριο, καφετέρια, μπαρ και πρώτες βοήθειες στις πίστες. Από τους αναβατήρες έχεις υπέροχη θέα προς την πόλη, τα βουνά της περιοχής, αλλά και όλης της Κεντρικής Ελλάδας.

## **ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**

Στις 12 πίστες του χιονοδρομικού κέντρου Καρπενησίου με φόντο το απόλυτο λευκό, προχωρημένοι και αρχάριοι, μικροί και μεγάλοι, θα απολαύσουν τις καταβάσεις ακόμη και τη νύχτα όταν πραγματοποιούνται νυχτερινές εκδηλώσεις. Ακόμη θα βρείτε αρκετές ενδιαφέρουσες διαδρομές και εκτός πίστας.

Στις εγκαταστάσεις του χιονοδρομικού κέντρου θα βρείτε καταστήματα πωλήσεων και ενοικιάσεων ειδών σκι και εξοπλισμού, ενώ για τους αρχάριους υπάρχει και σχολή σκι. Μπορεί τα να κάνετε βόλτα με τα μηχανοκίνητα έλκθρα χιονιού. Την απόλυτη χαλάρωση μετά την σωματική σας άσκηση, θα απολαύσετε το θαυμάσιο τοπίο πίνοντας τον καφέ σας στο μπαρ του σαλέ ή στα υπαίθρια που διαθέτουν οι πίστες. Στο χιονοδρομικό κέντρο Καρπενησίου θα δείτε και θα ενημερωθείτε απ' ευθείας από τις κάμερες που μεταδίδουν τις καιρικές συνθήκες και την κατάσταση στις πίστες, σε σύνδεση με το internet. Λειτουργούν 11 πίστες όλων των 50 διαβαθμίσεων δυσκολίας.

Το χιονοδρομικό κέντρο Καρπενησίου διαθέτει επτά αναβατήρες με δυνατότητα εξυπηρέτησης 5.150 ατόμων την ώρα.

**Καταφύγιο:** Κοντά στο χιονοδρομικό κέντρο σε υψόμετρο 1840 μ. υπάρχει το ορειβατικό καταφύγιο "Τάκης Φλέγκας" που ανήκει στην Ομοσπονδία Ορειβασίας Αναρρίχησης.

Προσφέρει θαυμάσια θέα σε ένα πραγματικό αλπικό τοπίο. Απέχει από το Καρπενήσι 12 χιλιόμετρα και μπορεί να φιλοξενήσει 30 άτομα. \_διαθέτει τζάκι, σόμπες πετρελαίου, οργανωμένη κουζίνα, ενώ η υδροδότηση γίνεται από δεξαμενή.

**Κορφή:** Η ανάβαση στην "Κορφή" 2.315 μ. είναι μία από τις ομορφότερες λευκές διαδρομές στην Ελλάδα. ([www.hotelsline.gr](http://www.hotelsline.gr))

### **ΠΕΡΤΟΥΛΙ** (χιονοδρομικό κέντρο Περτουλίου)

Σε απόσταση 40 χιλιομέτρων από τα Τρίκαλα και 20 χλμ. από την Πύλη βρίσκεται το Χιονοδρομικό Κέντρο Περτουλίου. Το χιονοδρομικό κέντρο αποτελείται από τρεις πίστες και τρεις αναβατήρες. Μία πίστα κόκκινη μήκους 1.500 μ, μία μπλε μήκους 400μ και μία πράσινη εκπαιδευτική μήκους 80 μ. Υπάρχει ένας εναέριος διθέσιος αναβατήρας μήκους 1.170 μ, ένας συρόμενος μήκους 350 μ. και ένα μπέμπι λίφτ μήκους 60 μ.

Ο εναέριος αναβατήρας λειτουργεί και για περιήγηση. Ακόμη υπάρχουν και δύο μηχανήματα επίστρωσης χιονιού (ρατράκ). Για όσους δεν έχουν εξοπλισμό του σκι, υπάρχουν τέσσερα καταστήματα ενοικιάσεως. Υπάρχουν δύο σαλέ, ένα στην βάση και ένα μικρό στην κορυφή του χιονοδρομικού. Κατά τη διάρκεια λειτουργίας του χιονοδρομικού διεξάγονται βραδιές νυχτερινού σκι. Υπάρχει μεγάλος και άνετος χώρος παρκινγκ στη βάση του χιονοδρομικού και η πρόσβαση είναι ασφαλής και άνετη χωρίς τη χρήση αντιολισθητικών αλυσίδων. Το χιονοδρομικό λειτουργεί καθημερινά από 1/12/εως 31/3. ([www.hotelsline.gr](http://www.hotelsline.gr))

### **ΟΛΥΜΠΟΣ**

Τοποθεσία Βρυσοπούλες σε υψόμετρο 1.800 μέτρων. Στο χιονοδρομικό του Ολύμπου, μολονότι ανήκει στον Στρατό, μπορούν να κάνουν σκι όλοι οι Έλληνες πολίτες και μάλιστα δωρεάν, αρκεί να έχουν μαζί τους την αστυνομική ταυτότητά τους ή το διαβατήριό τους. Οι αλλοδαποί θα πρέπει να έχουν πάρει ειδική άδεια από το ΓΕΣ. Στο χιονοδρομικό μπορείτε να κάνετε χρήση του καφέ της μονάδας (ΚΨΜ) αλλά δεν υπάρχουν επιχειρήσεις εστίασης.

Το χιονοδρομικό κέντρο του Ολύμπου είναι μικρό και ανήκει στις Ένοπλες Δυνάμεις και που ουσιαστικά εξυπηρετεί τις ανάγκες του Στρατού. Η πρόσβαση σε αυτό μέχρι πέρυσι ήταν πολύ δύσκολη λόγω του κακού χωμάτινου δρόμου που ενώνει το χιονοδρομικό με την Ελασσόνα. Φέτος, ευτυχώς, το πρόβλημα λύθηκε με ασφαλτόστρωση.

([www.hotelsline.gr](http://www.hotelsline.gr))

### **ΠΗΛΙΟ** (χιονοδρομικό κέντρο Πηλίου, Αγριόλευκες)

Το Χιονοδρομικό Κέντρο Πηλίου βρίσκεται στη κορυφή «Αγριόλευκες» του όρους Πήλιο του Νομού Μαγνησίας. Το Πήλιο, αποτελεί έναν εξαιρετικής φυσικής ομορφιάς ορεινό όγκο, που αποτελεί πόλο έλξης τουριστών κι επισκεπτών σε όλη τη διάρκεια του έτους.

#### **Ιστορικό**

Το Χιονοδρομικό Κέντρο Πηλίου δημιουργήθηκε με πρωτοβουλία του Ελληνικού Ορειβατικού Συλλόγου (ΕΟΣ) Βόλου στην κορυφή θέση "Αγριόλευκες" Πηλίου.

Ο πλησιέστερος οικισμός είναι ο οικισμός Χάνια. Από το 1930 έτος ίδρυσης του ΕΟΣ Βόλου δραστηριοποιείται στη Μαγνησία, ομάδα χιονοδρόμων, η οποία κάνει τις πρώτες προσπάθειες ν' ασχοληθεί και να διαδώσει τη χιονοδρομία, να υλοποιηθούν υποδομές ώστε οργανωμένα να γίνει η άσκηση της συγκεκριμένης δραστηριότητας.

Το 1935 γίνεται σε μονοπάτια που διαπλατύνθηκαν, η πρώτη πίστα Πλιασίδι Χάνια. Το 1937 ξεκίνησαν οι διαδικασίες για την κατασκευή καταφυγίου στο Πλιασίδι. Η προσπάθεια αυτή τελικά δεν ευδοκίμησε, κυρίως γιατί το Πλιασίδι δεν έχει ευνοϊκό προσανατολισμό σε σχέση με τη χιόνωση.

#### **Κτιριακές υποδομές**

Σήμερα στο Χιονοδρομικό Κέντρο Πηλίου λειτουργούν: 5 Αναβατήρες συνολικής δυναμικότητας 2.000 ατόμων /ώρα 3 εναέριοι (2 μονοθέσιοι, 1 διθέσιος) και 2 συρόμενοι Πίστες συνολικού μήκους 7,5 χλμ. 2,5 χλμ. σκι καταβάσεων και 5 χλμ. σκι περιπατητικό. Καταφύγιο δυναμικότητας 80 ατόμων. Χώροι στάθμευσης: υπάρχουν 3 χώροι στάθμευσης συνολικής χωρητικότητας 350 αυτοκινήτων.

### **ΜΕΤΣΟΒΟ** (χιονοδρομικό κέντρο Μετσόβου, Πολιτισιές, Προφήτης Ηλίας)

Το Μέτσοβο αν και δεν είναι ιδιαίτερα γνωστό στους φίλους του σκι και δεν συγκαταλέγεται σε όλους τουριστικούς οδηγούς ως ένα από τα πολλά ελληνικά χιονοδρομικά κέντρα, είναι ένα από τα ομορφότερα, με άγριο ορεινό τοπίο και απαιτητικές πίστες. Μεγάλο του πλεονέκτημά είναι ότι βρίσκεται πολύ κοντά στην κωμόπολη του Μετσόβου. Η πρόσβαση τους χειμερινούς μήνες είναι δύσκολη αλλά με την συνεχή φροντίδα των εκχιονιστικών μηχανημάτων, ο δρόμος της "Κατάρας" παραμένει σχεδόν πάντα ανοικτός. Οι επιλογές για διαμονή και φαγητό είναι αρκετές, κυρίως στο Μέτσοβο και τα γύρω χωριά. Υπάρχουν ακόμη καταστήματα ενοικίασης του απαραίτητου εξοπλισμού.

## **ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**

Το χιονοδρομικό κέντρο διαθέτει τρεις αναβατήρες και 6 πίστες, με ποικιλία διαδρομών και δυσκολίας.

Στην αφετηρία του χιονοδρομικού βρίσκονται πέντε ξύλινοι οικίσκοι στους οποίους κάθε επισκέπτης μπορεί να βρει τον απαραίτητο εξοπλισμό ski και snowboard, καθώς επίσης να πραγματοποιήσει και διαδρομές στο οροπέδιο ή γύρω από την τεχνητή λίμνη Πηγών Αώου, με snowmobile και ομαδικές εκδρομές με το snow truck. Στο χιονοδρομικό κέντρο λειτουργεί εστιατόριο, καφέ-μπαρ καθ όλη την διάρκεια του έτους.

Στις εγκαταστάσεις του θα βρείτε πίστα με συνθετικό τάπητα (πίστα Πολιτσώρα 1), η οποία λειτουργεί όλο το χρόνο, καθώς και πίστα χιονοτσουλίσθρων (tubing), η οποία και αυτή είναι σε θέση να λειτουργεί όλο το χρόνο αφού είναι κατασκευασμένη με συνθετικό τάπητα.

Το χιονοδρομικό διαθέτει 2 χιονοστρωτήρες και ένα εκχιονιστικό. ([www.hotelsline.gr](http://www.hotelsline.gr))

### **ΜΕΤΣΟΒΟ** (χιονοδρομικό κέντρο Μετσόβου, Καρακόλι)

Βρίσκεται στην τοποθεσία Καρακόλι, μόλις 1,5 km από το Μέτσοβο.

Διαθέτει 3 πίστες συνολικού μήκους περίπου 2,2 km και ένα μονοθέσιο εναέριο χιονοδρομικό αναβατήρα. Στην αφετηρία λειτουργεί καφετέρια –σνακ μπαρ.

**Πρόσβαση:** Η πρόσβαση στο χιονοδρομικό κέντρο είναι πολύ εύκολη και χωρίς δυσκολίες αφού βρίσκεται δίπλα από την ΕΟ Ιωαννίνων - Τρικάλων. Αν η διαδρομή σας είναι από τα Τρίκαλα προς το Μέτσοβο, θα το συναντήσετε δεξιά σας λίγο πριν το Μέτσοβο (1.5 Km) και αντίστροφα από Ιωάννινα προς Μέτσοβο, λίγο μετά από αυτό αριστερά σας. Η διαδρομή από όποια πλευρά και αν πηγαίνετε προς το χιονοδρομικό έχει αρκετές στροφές αλλά θα αποζημιωθείτε από το ανεπανάληπτο τοπίο και την μοναδική θέα των ορεινών όγκων της περιοχής. Αποστάσεις: Ιωάννινα - Μέτσοβο: 50 χλμ. Αθήνα - Μέτσοβο: 420 χλμ. (Αθήνα, Λαμία, Καρδίτσα, Τρίκαλα, Καλαμπάκα, Μέτσοβο) Θεσσαλονίκη - Μέτσοβο: 230 χλμ (Θεσσαλονίκη, Εγνατία, Κοζάνη, Γρεβενά –Μέτσοβο).

**Διαμονή:** Σίγουρα θα βρείτε κατάλυμα σύμφωνα με τις απαιτήσεις σας, από τα άφθονα καταλύματα, κυρίως στο Μέτσοβο αλλά και στις γύρω περιοχές. Ξενοδοχεία, παραδοσιακά ξενοδοχεία, και ενοικιαζόμενα δωμάτια κάθε κατηγορίας είναι από τα καταλύματα που θα μπορείτε να επιλέξετε. ([www.hotelsline.gr](http://www.hotelsline.gr))

## **ΒΑΣΙΛΙΤΣΑ**

Μέσα σε ένα μαγευτικό περιβάλλον στο βορειοδυτικό τμήμα του νομού Γρεβενών, σε απόσταση 42 χλμ. από την πρωτεύουσα του νομού, στην καρδιά της αθάνατης Πίνδου, βρίσκεται το Εθνικό Χιονοδρομικό Κέντρο Βασιλίτσας. Λειτουργούν 2 συρόμενοι αναβατήρες και ένας για αρχαίους στην θέση Μπαλντούμα. Οι αναβατήρες αυτοί οι πρώτος με το όνομα Μιγδάνης μήκους 800 μ. σε υψόμετρο 1810 - 2034 μ. και ο δεύτερος με το όνομα Τυμφαία μήκους 980 μ. σε υψόμετρο 1774 - 2040 δίνουν νέες προοπτικές και δυνατότητες στο χιονοδρομικό κέντρο ανεβάζοντας την δυναμικότητα του και κατατάσσοντας το στα πρώτα στη Βόρεια Ελλάδα. Όλοι οι αναβατήρες εξυπηρετούν πίστες διαφόρων δυσκολιών και κλίσεων συνολικού μήκους 22 χλμ., που δεν έχουν δεχθεί εξωτερικές παρεμβάσεις, έχουν διατηρήσει την φυσική ομορφιά και αποτελούν το μεγάλο πλεονέκτημα της Βασιλίτσας.

Δύο πίστες του κέντρου έχουν χαρακτηριστεί από την F.I.S Ολυμπιακών προδιαγραφών, πίστα Δίας (στον διθέσιο) μήκους: 1000 μ. - υψομετρικής διαφοράς 289 μ. (1814 -2103) GS - SL και πίστα Τυμφαία α) μήκους: 760 μ. υψομετρικής διαφοράς 254 μ. (1780 -2034) και β) μήκους 950 μ. υψομετρικής διαφοράς 290 μ.(1744-2034).

## **ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**

Η ανανέωση και η επέκταση των εγκαταστάσεων σε πίστες και αναβατήρες είναι ο συνεχής σκοπός των υπευθύνων του Εθνικού Χιονοδρομικού Κέντρου Βασιλίτσας.

Στην δυναμικότητα του είναι 14 πίστες, μέτριας και μεγάλης δυσκολίας, οι οποίες εξυπηρετούνται από 6 αναβατήρες (2 εναέριους και 4 συρόμενους). Για τους φανατικούς του νυκτερινού σκι υπάρχει πίστα που φωτίζεται. Στις εγκαταστάσεις του χιονοδρομικού περιλαμβάνεται, σαλέ για καφέ και ποτό και ξενώνας για την διαμονή των φανατικών του σκι.

### **Καταφύγια:**

**Καταφύγιο Γουμάρας.** Στο διάσελο Βασιλίτσας σε υψόμετρο 1800 μ. λειτουργεί ορεινό καταφύγιο του Χιονοδρομικού Ορειβατικού Συλλόγου Γρεβενών, δυναμικότητας 30 ατόμων. Στις δυνατότητες του καταφυγίου περιλαμβάνονται 2 τζάκια, κεντρική θέρμανση και οργανωμένη κουζίνα. Η ύδρευση γίνεται από δεξαμενή, (πληροφορίες Χ.Ο.Σ. Γρεβενών τηλ.:24620.28.602).

**Καταφύγιο Χ.Ο.Σ. Γρεβενών.** Ένα ακόμη καταφύγιο λειτουργεί στο διάσελο Βασιλίτσας και αυτό του Χ.Ο.Σ. Γρεβενών, δυναμικότητας 50 ατόμων με κεντρική θέρμανση και οργανωμένη κουζίνα, (πληρ. Τηλ.: 24620.81.208) ([www.gtp.gr](http://www.gtp.gr) :GTP <<χιονοδρομικά κέντρα >>)

### **ΒΙΓΛΑ – ΠΙΣΟΔΕΡΙ**

Στη συμβολή των οροσειρών του Βαρνούντα του Βερνίου 19 χλμ δυτικά από τη πόλη της Φλώρινας και σε υψόμετρο 1600-1900μ. σχηματίζεται αυχέννας, όπου είναι η διάβαση Βίγλας – Πισοδερίου. Στην θαυμάσια αυτή τοποθεσία, μέσα σε ένα υπέροχο δάσος από οξιές, βρίσκεται ένα από τα καλύτερα χιονοδρομικά κέντρα της Ελλάδας.

Οι εγκαταστάσεις του χιονοδρομικού κέντρου Βίγλας μπορούν να προσφέρουν στον επισκέπτη και να καλύψουν ακόμη και τους πιο απαιτητικούς. Υπάρχουν 10 πίστες ολυμπιακών προδιαγραφών ώστε να μπορούν να εξυπηρετήσουν όλες τις κατηγορίες των skier αλλά και Στη συμβολή των οροσειρών του Βαρνούντα και του Βέρνου, 19 χλμ δυτικά από τη πόλη της Φλώρινας και σε υψόμετρο 1600- 1900 μ. σχηματίζεται αυχέννας, όπου είναι η διάβαση Βίγλας - Πισοδερίου. Στην θαυμάσια αυτή τοποθεσία, μέσα σε ένα υπέροχο δάσος από οξιές, βρίσκεται ένα από τα καλύτερα χιονοδρομικά κέντρα της Ελλάδας. Των snowboarder.

Στο χιονοδρομικό κέντρο υπάρχουν 5 αναβατήρες, 3 συρόμενοι και 2 εναέριοι ώστε να εξυπηρετούν μεγάλο αριθμό επισκεπτών. Η πανοραμική θέα της Πρέσπας από τις κορυφές των πιστών είναι μαγευτική, γιατί συνδυάζεται με τη θεά των γύρω χιονισμένων βουνοκορφών. ([www.hotelsline.gr](http://www.hotelsline.gr))

### **ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**

Στις εγκαταστάσεις του χιονοδρομικού με θέα τις πίστες και το βουνό, λειτουργεί σαλέ, που εκτός των αναγκών που καλύπτει για εστίαση και αναψυχή, θα βρείτε και χώρο ενοικίασης εξοπλισμού ειδών σκι, καθώς και σχολή σκι. Ακόμη στο χώρο του χιονοδρομικού κέντρου Βίγλας, θα βρείτε το Καταφύγιο του Συλλόγου Ορειβατών Χιονοδρόμων Φλώρινας που εκτός της φιλοξενίας προσφέρει και υπηρεσίες εστιατορίου. ([www.hotelsline.gr](http://www.hotelsline.gr))

## **ΚΑΪΜΑΚΤΣΑΛΑΝ**

Το χιονοδρομικό κέντρο Καΐμακτσαλάν είναι το κέντρο με το μεγαλύτερο υψόμετρο στην Ελλάδα ενώ στην κορυφή του, σε υψόμετρο 2.524 μ. υπάρχει ένα μοναδικό σε ομορφιά εκκλησάκι. Το Καΐμακτσαλάν θεωρείται ως «η Αράχοβα του Βορρά» λόγω των παραδοσιακών, γραφικών οικισμών οι οποίοι υπάρχουν στην περιοχή και συγκεντρώνουν όλη την κοσμική, βόρεια Ελλάδα. Με μακριές και φαρδιές πίστες, χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία, θεωρείται ως το ιδανικό κέντρο για βελτίωση τεχνικής και διαδρομές σε απάτητο χιόνι.

Το κέντρο διαθέτει κατάστημα ενοικίασης εξοπλισμού, δύο σχολές ski και snowboard, ενοικιάσεις snowmobile, ενοικιαζόμενα δωμάτια πολυτελείας, εστιατόριο, καφέ, bar, snowbar σε υψόμετρο 2.069m καθώς και πολλές δυνατότητες υπαίθριων δραστηριοτήτων. Η εγκατάσταση τεχνητής χιόνωσης προσφέρει κάλυψη με τεχνητό χιόνι των πιστών του αναβατήρα "ΜΕΤΕΡΙΖΙ" και των πιστών όπου βρίσκονται οι σχολές σκι και οι αναβατήρες των αρχαρίων μπροστά από το σαλέ του χιονοδρομικού κέντρου. Επίσης καλύπτεται η πίστα πρόσβασης από το τέλος του συρόμενου αναβατήρα "ΜΕΤΕΡΙΖΙ" προς την αφετηρία του εναέριου διαθέσιμου αναβατήρα.

## **ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**

Η συνεχής βελτίωση των εγκαταστάσεων του χιονοδρομικού κέντρου είναι ορατή στον επισκέπτη του. Το 2005 πραγματοποιείται η εγκατάσταση τεχνικής χιονόπτωσης που καλύπτει αρκετό μέρος του κέντρου με προσπάθεια για την ολική του κάλυψη.

Στο χιονοδρομικό λειτουργεί εστιατόριο, καφέ μπαρ και snowbar σε υψόμετρο 2070 μ. Θα βρείτε ακόμη σχολές σκι, ενοικιάσεις ειδών σκι και ενοικιάσεις - πωλήσεις snowmobile. ([www.hotelsline.gr](http://www.hotelsline.gr))

## **ΣΕΛΙ (χιονοδρομικό κέντρο Σελίου)**

Το Εθνικό Χιονοδρομικό Κέντρο Σελίου, είναι το πρώτο οργανωμένο Χιονοδρομικό Κέντρο της χώρας. Λειτουργεί από το 1934, χρονιά που οργανώθηκαν οι πρώτοι Πανελλήνιοι αγώνες. Βρίσκεται στη Νοτιοδυτική πλευρά του Βερμίου σε υψόμετρο 1520 μέτρων και 1900 μέτρα η κορυφή. Το 1955 τοποθετείται ο πρώτος αναβατήρας (εναέριο καρέκλα μήκους 750 μ. και το έτος 1968 επεκτάθηκε κατά 500 μ. φτάνοντας στα 1250 μ.) ([www.hotelsline.gr](http://www.hotelsline.gr))

### **3-5 ΠΗΓΑΔΙΑ** (χιονοδρομικό κέντρο 3-5 Πηγάδια)

Το χιονοδρομικό κέντρο "3-5 Πηγάδια" βρίσκεται στην δυτική πλευρά του όρους Βέρμιου σε υψόμετρο 1430-2005 μ. Απέχει 17χλμ. από την πόλη της Νάουσας και ο ασφαλτοστρωμένος δρόμος παραμένει πάντοτε ανοικτός κατά την χειμερινή περίοδο.

Οι χιονοδρομικές πίστες κάθε βαθμού δυσκολίας, ικανοποιούν τις απαιτήσεις για αθλητική αλλά και τουριστική χιονοδρομία. Με το σύστημα τεχνητής χιόνωσης, το μοναδικό στην Ελλάδα, εξασφαλίζεται άριστη ποιότητα χιονιού σ' όλη τη διάρκεια της χειμερινής περιόδου. ([www.hotelsline.gr](http://www.hotelsline.gr))

### **ΦΑΛΑΚΡΟ** (χιονοδρομικό κέντρο Φαλακρού)

Το χιονοδρομικό κέντρο του Φαλακρού είναι ένα από τα πολλά της Βορείου Ελλάδας. Δημιουργήθηκε στις πλαγιές του Φαλακρού Όρους του νομού Δράνας και σε υψόμετρο 1720μ., στην περιοχή Άγιο Πνεύμα. Το χιονοδρομικό κέντρο Φαλακρού είναι το βορειότερο της χώρας, με πλεονέκτημα να έχει την μακρύτερη χιονοδρομική περίοδο, αν και αυτό εξαρτάται, κάθε φορά, από τις τοπικές κλιματολογικές συνθήκες. Είναι αρκετά οργανωμένο και με εγκαταστάσεις που συνεχώς εκσυγχρονίζονται και αναπτύσσονται.

Το χιονοδρομικό διαθέτει 16 πίστες όλων των βαθμών δυσκολίας και 8 αναβατήρες (4 συρόμενους, 2 εναέριους, 2 baby lift). Λειτουργεί και η τετραθέσια αποσυμπλεκόμενη καρέκλα μήκους 1500μ. η δεύτερη στην Ελλάδα και η μεγαλύτερη σε μήκος.

Λειτουργούν σχολές σκι, καταστήματα με τον απαραίτητο εξοπλισμό, 2 Σαλέ για φαγητό και ύπνο και ετοιμάζεται και τρίτο. Υπάρχει, ακόμη, η δυνατότητα φιλοξενίας 80 ατόμων στο καταφύγιο του Ε.Ο.Σ. Δράμας αλλά και ξενοδοχεία στην γύρω περιοχή. ([www.hotelsline.gr](http://www.hotelsline.gr))

### **ΠΑΓΓΑΙΟ**

Σε απόσταση περίπου 40 χλμ. από την Καβάλα βρίσκεται το Χιονοδρομικό Κέντρο Παγγαίου, στην κοιλάδα του Ορφέα.

Πρόκειται για το μικρότερο χιονοδρομικό κέντρο της χώρας, το οποίο μάλιστα τα τελευταία χρόνια είναι εκτός λειτουργίας. Ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1984 σε υψόμετρο 1.750 - 1.950 μέτρων.

Διαθέτει δυο πίστες, έναν συρόμενο αναβατήρα και ένα baby lift. Επίσης, στις εγκαταστάσεις είναι σχεδιασμένο να λειτουργεί καταφύγιο συνολικής δυναμικότητας 90 ατόμων. ([www.hotelsline.gr](http://www.hotelsline.gr))

## **ΛΑΪΛΙΑΣ**

Μέσα σε δάσος από οξιές και πεύκα, σε υψόμετρο 1600μ. βρίσκεται το χιονοδρομικό κέντρο των Λαϊλιά, δημιούργημα του Ελληνικού Ορειβατικού Συλλόγου (ΕΟΣ) Σερρών.

Απέχει από την πόλη των Σερρών είκοσι επτά (27) χιλ. και ο δρόμος που το συνδέει με την πόλη είναι ασφαλτοστρωμένος και εκχιονίζεται καθημερινά, στις περιόδους των χιονοπτώσεων. \_διαθέτει μια βασική χιονοδρομική πίστα συνολικού μήκους χιλίων (1000) μ. και πλάτους 60 μ. η οποία εξυπηρετείται από ένα συρόμενο χιονοδρομικό αναβατήρα, μήκους 850 μ, που μπορεί να μεταφέρει επτακόσια (700) άτομα την ώρα. Τελευταία, έγινε επέκταση του αναβατήρα αυτού κατά άλλα 200 μ, ώστε να φθάνει μέχρι την κορυφή του βουνού (υψόμετρο 1850 μ.). Υπάρχει ένας ακόμη μικρός συρόμενος αναβατήρας, μήκους 200 μ για

αρχάριους. Στην αφετηρία της πίστας γίνονται ενοικιάσεις σύνεργων του σκι για τους μη οργανωμένους ερασιτέχνες. Για τους αρχάριους λειτουργούν στο χιονοδρομικό κέντρο ιδιωτικές Σχολές εκμάθησης της τεχνικής του σκι, στην οποία διδάσκουν έμπειροι καθηγητές.

Με φωτισμό που έχει τοποθετηθεί στην πίστα, προσφέρεται και για νυκτερινό σκι. Η θέα των σκιέρ, στη φωτιζόμενη πίστα, μέσα στο δάσος οξιάς και έλατου, είναι φαντασμαγορική.

Στο τέρμα της χιονοδρομικής πίστας υπάρχει και λειτουργεί ένα ωραιότατο σύγχρονο χιονοδρομικό περίπτερο "ΣΑΛΕ", με εστιατόριο, αναψυκτήριο και κοιτώνες, που διαθέτει κεντρική θέρμανση. Χαρακτηρίζεται από πολύ καλή χιόνωση, που διαρκεί 3 1/2 με 4 μήνες (τέλος Νοεμβρίου με μέσα Μαρτίου), η οποία σε συνδυασμό με την πολύ καλή κατάσταση των πιστών και την κατάφυτη περιοχή στην οποία βρίσκονται, δημιουργεί άριστες προϋποθέσεις προσέλκυσης του κόσμου, ενισχυόμενου αυτού και από την εύκολη πρόσβαση, λόγω του πολύ

καλού, βατού και σύντομου οδικού δικτύου. ([www.hotelsline.gr](http://www.hotelsline.gr))

## **ΜΑΙΝΑΛΟ**

Το χιονοδρομικό κέντρο Μαίναλου βρίσκεται στην καρδιά της Πελοποννήσου στο ομώνυμο βουνό (το οποίο έχει βραβευθεί διεθνώς για την φυσική του ομορφιά) και συγκεκριμένα στην περιοχή Οστρακίνα. Απέχει 30 χλμ από την Τρίπολη και 162 χλμ από την Αθήνα και αποτελεί το πιο κοντινό χιονοδρομικό κέντρο στην Αθήνα. Παράλληλα έχει

ήδη δημιουργηθεί ένα πάρκο για μηχανάκια ATV.s (γουρούνες - snowmobiles). Το ειδικά διαμορφωμένο αυτό πάρκο βρίσκεται στην είσοδο του χιονοδρομικού κέντρου, πριν από το χώρο στάθμευσης των οχημάτων (parking) και αποτελεί πόλο έλξης ιδιαίτερα των επισκεπτών οποίοι ασχολούνται με τα μηχανοκίνητα σπορ (αυτοκίνητα - μοτοσικλέτες ) Στο χιονοδρομικό κέντρο υπάρχει Snowboard park , πίστα ειδικά διαμορφωμένη για Snow tubes , και προβλέπεται να λειτουργήσει η πρώτη πλαστική πίστα χιονοδρομίας. Καθώς και ένα Snow bar στην πίστα Ερατώ σε ύψος 1600 μέτρων, ανάμεσα σε συστάδες ελάτων το οποίο έχει πανοραμική θέα. ([www.hotelsline.gr](http://www.hotelsline.gr))

**ΜΕΤΣΟΒΟ** (χιονοδρομικό κέντρο Μετσόβου, Πολιτισίες,

Προφήτης Ηλίας)

Το Μέτσοβο αν και δεν είναι ιδιαίτερα γνωστό στους φίλους του σκι και δεν συγκαταλέγεται σε όλους τουριστικούς οδηγούς ως ένα από τα πολλά ελληνικά χιονοδρομικά κέντρα, είναι ένα από τα ομορφότερα, με άγριο ορεινό τοπίο και απαιτητικές πίστες. Μεγάλο του πλεονέκτημά είναι ότι βρίσκεται πολύ κοντά στην κωμόπολη του Μετσόβου. Η πρόσβαση τους χειμερινούς μήνες είναι δύσκολη αλλά με την συνεχή φροντίδα των εκχιονιστικών μηχανημάτων, ο δρόμος της "Κατάρας" παραμένει σχεδόν πάντα ανοικτός. Οι επιλογές για διαμονή και φαγητό είναι αρκετές, κυρίως στο Μέτσοβο και τα γύρω χωριά. Υπάρχουν ακόμη καταστήματα ενοικίασης του απαραίτητου εξοπλισμού.

## **ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**

Το χιονοδρομικό κέντρο διαθέτει τρεις αναβατήρες και 6 πίστες, με ποικιλία διαδρομών και δυσκολίας.

Στην αφετηρία του χιονοδρομικού βρίσκονται πέντε ξύλινοι οικίσκοι στους οποίους κάθε επισκέπτης μπορεί να βρει τον απαραίτητο εξοπλισμό ski και snowboard, καθώς επίσης να πραγματοποιήσει και διαδρομές στο οροπέδιο ή γύρω από την τεχνητή λίμνη Πηγών Αώου, με snowmobile και ομαδικές εκδρομές με το snow truck. Στο χιονοδρομικό κέντρο λειτουργεί εστιατόριο, καφέ-μπαρ καθ όλη την διάρκεια του έτους.

Στις εγκαταστάσεις του θα βρείτε πίστα με συνθετικό τάπητα (πίστα Πολιτσώρα 1), η οποία λειτουργεί όλο το χρόνο, καθώς και πίστα χιονοτσουλίσθρων (tubing), η οποία και αυτή είναι σε θέση να λειτουργεί όλο το χρόνο αφού είναι κατασκευασμένη με συνθετικό τάπητα. Το χιονοδρομικό διαθέτει 2 χιονοστρωτήρες και ένα εκχιονιστικό. ([www.hotelsline.gr](http://www.hotelsline.gr))

### **9.3. Προβλήματα χιονοδρομικών κέντρων**

Η χαώδης γραφειοκρατία, η έλλειψη απόκτησης του σήματος του ΕΟΤ λόγω εμπλοκής σε θέματα γης και χωροταξικού και ο ισχυρός ανταγωνισμός από τις γειτονικές βαλκανικές χώρες αποτελούν τα σημαντικότερα προβλήματα του ελληνικού χιονοδρομικού τουρισμού. Ο γενικός γραμματέας του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Ενέργειας & Κλιματικής Αλλαγής, κ. Ανδρέας Ανδρεόπουλος τόνισε ότι «για να μπορέσουμε να μιλάμε για τουριστική χιονοδρομία χρειάζονται ορισμένες υποδομές. Κάποιοι δε θέλουν καμία παρέμβαση στο φυσικό περιβάλλον, κάτι που είναι ανεπίτρεπτο, όπως το ίδιο ανεπίτρεπτο είναι και το άλλο άκρο, δηλαδή η άκρατη εκμετάλλευση της φύσης». Η κα Όλγα Κοτσίνα, πρόεδρος Δ.Σ. του Ελληνικού Συλλόγου Τουριστικής Χιονοδρομίας, ανέφερε ότι τα σημαντικότερα προβλήματα είναι:

- Ζημιές στους ισολογισμούς των Χ.Κ.
- Υπερκορεσμός τα Σαββατοκύριακα και υπολειτουργία τις καθημερινές.
- Ελλείψεις εξειδικευμένου προσωπικού και ελλιπής εκπαίδευση εργαζομένων στα Χ.Κ.
- Απαρχαιωμένες εγκαταστάσεις.
- Ανεπαρκής επένδυση για την ανακαίνιση ή και επέκταση των υφισταμένων εγκαταστάσεων.
- Επιτυχίες του συναγωνισμού - διαρκώς αυξανόμενη προσέλευση ελληνικής χιονοδρομικής πελατείας, τόσο από παραδοσιακά (Ελβετικά, Γαλλικά, Ιταλικά, και Αυστριακά) όσο και από γειτονικά (Βουλγαρικά, Τουρκικά, Σκοπιανά) Χ.Κ.
- Ελλιπές προϊόν, το οποίο οδηγεί σε κακή χιονοδρομική εμπειρία για τους πελάτες.

«Η οικονομική κατάσταση των ελληνικών χιονοδρομικών κέντρων σήμερα είναι από κρίσιμη ως άθλια», τόνισε η ίδια χαρακτηριστικά. «Υπό τις συνθήκες αυτές είναι πολύ δύσκολο να γίνουν νέες επενδύσεις από τα ταμεία των ίδιων των χιονοδρομικών, παρόλο που στη χώρα μας ο αριθμός των χιονοδρόμων αυξάνεται κάθε χρόνο θεαματικά (σήμερα υπολογίζεται ότι στην Ελλάδα 350.000 άτομα κάνουν σκι περισσότερες από 6 φορές το χρόνο).

Εδώ αξίζει να σημειωθεί το οξύμωρο ότι, ενώ τα Χ.Κ. αδυνατούν να εξυπηρετήσουν τον όγκο των χιονοδρόμων που έρχονται το Σαββατοκύριακο, σε ετήσια βάση τα Χ.Κ.

λιμοκτονούν! Αυτό το οξύμωρο δε λύνεται με επεκτάσεις / επενδύσεις στην παρούσα φάση, διότι ναι μεν αυτές θα αποσυμφορήσουν τα Χ.Κ., αλλά θα αυξήσουν τα ελλείμματά τους σε ετήσια βάση.

Ο ανταγωνισμός από τα χιονοδρομικά κέντρα της Βουλγαρίας και των άλλων γειτονικών χώρων είναι πολύ μεγάλος και θα συνεχίσει να εντείνεται, πράγμα που θα αναγκάσει μέσα σε λίγα χρόνια πολλά χιονοδρομικά κέντρα της χώρας μας να κλείσουν».

Η κα Κεφαλογιάννη, υπεύθυνη του Τομέα Πολιτικής Ευθύνης Τουριστικής Ανάπτυξης της ΝΔ, επεσήμανε ότι για να μπορέσει ο χειμερινός τουρισμός να αναζωογονήσει τις τοπικές οικονομίες, χρειάζεται να δοθεί ειδικό βάρος στα εξής επιμέρους σημεία:

1. Εκσυγχρονισμός των υποδομών, ώστε να πληρούν απόλυτα τις απαιτήσεις της αθλητικής και τουριστικής χιονοδρομίας και παράλληλα, να ανταποκρίνονται στις πιο σύγχρονες προδιαγραφές ασφάλειας και ποιότητας. Σημαντικό είναι να υπάρξουν βελτιώσεις και στις υποδομές μεταφορών. Ομοίως αναγκαίος είναι και ο εκσυγχρονισμός των προσφερόμενων υπηρεσιών.
2. Χρειάζεται στοχευμένος, ξεχωριστός σχεδιασμός, ένα marketing plan, το οποίο να δίνει ταυτότητα στον εγχώριο χιονοδρομικό τουρισμό. Λείπουν οι ειδικές και στοχευμένες δράσεις επικοινωνίας, που μπορούν να 'χτίσουν' μια ελκυστική και ανταγωνιστική εικόνα για τα χιονοδρομικά κέντρα της χώρας. Ως αποτέλεσμα αυτής της έλλειψης, η τουριστική αγορά (κυρίως η εξωτερική) δεν ταυτίζει την Ελλάδα με το χιονοδρομικό τουρισμό.
3. Προβολή και προώθηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος με πιο εξειδικευμένη κατεύθυνση και δη, εστίαση στους προορισμούς ή τις περιφέρειες. Με τον τρόπο αυτό, κάθε προορισμός αποκτά τη δική του ταυτότητα. Αυτή η διαφοροποίηση, μέχρι σήμερα, δεν επιτυγχάνεται απολύτως με τις καμπάνιες προβολής και προώθησης του ελληνικού τουρισμού. Ο θερινός τουρισμός «σκεπάζει» το χειμερινό. (<http://traveldailynews.gr/columns/article/1957>)

#### 9.4. Πιλοτική μελέτη ανάπτυξης χιονοδρομικών κέντρων

**Γιώργος Θώμογλου**

Αντιδήμαρχος Δ. Συκεών, Καθηγητής ΕΕΔΙΠ ΤΕΦΑΑ ΑΠΘ

##### Αξιολόγηση υπάρχουσας κατάστασης- Συμπεράσματα

##### Γενικές διαπιστώσεις

1. Στη βάση νέων αντιλήψεων για την ανάπτυξη του ορεινού χώρου, όπως εκφράζεται διαμέσου των αναπτυξιακών πολιτικών αυτής, τα χιονοδρομικά κέντρα αποτελούν σημαντικούς πυρήνες προσέλκυσης ανθρώπων και δραστηριοτήτων συμβάλλοντας ουσιαστικά στην ανάπτυξη των ορεινών – μειονεκτικών περιοχών.
2. Μέσα από τέτοιες διεργασίες, τα χιονοδρομικά κέντρα, στις περισσότερες των περιπτώσεων έγιναν μοχλός επαναπροσέγγισης του ορεινού χώρου και διαφοροποίησης του παραγωγικού συστήματος των περιοχών που άμεσα επηρεάζουν.
3. Τα Χιονοδρομικά Κέντρα συγκροτούν ένα εκτεταμένο γεωγραφικό πλαίσιο ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της χιονοδρομίας με πολλαπλασιαστικά φαινόμενα στη δυναμική καθενός ξεχωριστά.
4. Το πρότυπο που γενικά ακολουθήθηκε στην ανάπτυξη των Κέντρων εστιάζεται στην αξιοποίηση της μικρής κλίμακας, στην αποφυγή της ανεξέλεγκτης μεγέθυνσης και στον σεβασμό των περιβαλλοντικών ιδιαιτεροτήτων των περιοχών όπου χωροθετούνται. Αναφορικά με τα ευρωπαϊκά πρότυπα ανάπτυξης (αυστριακό: ο κύριος όγκος των χώρων υποδοχής στους γύρω οικισμούς, παλαιό γαλλικό: εκτεταμένες συγκεντρώσεις χώρων υποδοχής στη στενή περιοχή των πιστών και των αναβατήρων), τα περισσότερα Κέντρα φαίνεται να προσεγγίζουν το αυστριακό πρότυπο.
5. Ενώ τα περισσότερα Κέντρα (εκτός αυτού του Βόρα) ξεκίνησαν τη λειτουργία τους με σκοπό την εκτόνωση του αθλητικού δυναμικού των περιοχών τους, εξελίχθηκαν στη πορεία σε χώρους γενικότερης αναψυχής με επίκεντρο τις δραστηριότητες του χιονιού, βοηθούμενα και από την αλλαγή των προτύπων περί τουρισμού.

6. Οι κλιματικές ιδιαιτερότητες του Ελλαδικού χώρου με το απρόβλεπτο καθεστώς χιονόπτωσης, οδήγησε τα περισσότερα από αυτά στην ενεργοποίησή τους και κατά τη διάρκεια της θερινής περιόδου με την ενσωμάτωση αθλητικών δραστηριοτήτων ειδικού ενδιαφέροντος και την ανάπτυξη εναλλακτικού τουρισμού.

7. Η σταδιακή εισροή και άλλων χιονοδρομικών κέντρων, στην αγορά σε συνδυασμό με τα διακριτά όρια αυτής διαμόρφωσαν ένα αυξημένο ανταγωνιστικό περιβάλλον που εκφράστηκε τα τελευταία χρόνια κυρίως με την τάση ελάττωσης των επισκεπτών. Με αφορμή αυτά αναδείχθηκε ο προβληματισμός για την ικανότητα των Κέντρων να προσφέρουν ικανοποιητικές υπηρεσίες στους επισκέπτες ως το βασικό τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη συγκράτηση και αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά. Σε αυτή την λογική αναδείχθηκε και η ανάγκη για ενεργότερη δραστηριοποίηση σε θέματα προβολής και διαφήμισης.

#### Μοντέλο ανάπτυξης των χιονοδρομικών κέντρων

Η διατύπωση του αναπτυξιακού μοντέλου των χιονοδρομικών κέντρων πρέπει να ακολουθεί βασικά χαρακτηριστικά και αρχές:

- των πολιτικών και κατευθύνσεων ανάπτυξης του ορεινού χώρου,
- της τρέχουσας δυναμικής καθενός χιονοδρομικού κέντρου ξεχωριστά,

Κύρια σημεία αυτών περιγράφονται στις ακόλουθες παραγράφους.

#### Το ζήτημα της ανάπτυξης του ορεινού χώρου

Η φυσικός χώρος ανάπτυξης των χιονοδρομικών κέντρων είναι οι ορεινοί όγκοι και μάλιστα οι υψηλότερες περιοχές αυτών. Για τον ορεινό χώρο, τα τελευταία χρόνια, έχει διαμορφωθεί μια αναπτυξιακή προβληματική, τέτοια που να αντιμετωπίζεται πλέον ως ενότητα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που απορρέουν από συγγενικές αδυναμίες, από τη σπουδαιότητα των οικολογικών αποθεμάτων και από τις αναπτυξιακές του προοπτικές. Στις κατευθύνσεις του Χωροταξικού Σχεδίου, αναφορικά με την αναζήτηση στρατηγικής ανασυγκρότησης και οργάνωσης του ορεινού αγροτικού χώρου, υπογραμμίζεται ότι καίρια

αναπτυξιακή επιλογή είναι η αναδιάρθρωση του παραγωγικού πλαισίου διαμέσου της εξειδίκευσης, της καινοτομίας και της πιστοποίησης. Το πλαίσιο αυτό εξειδικεύεται σε πέντε άξονες παρέμβασης, ένας εκ των οποίων αναφέρεται την εκτατική ανάπτυξη ήπιων μορφών τουρισμού. Στις γενικές αναπτυξιακές κατευθύνσεις για τον τουρισμό, το σχέδιο εντάσσει τα χιονοδρομικά κέντρα στον ορεινό τουρισμό και προτείνει ως γενικό στόχο τη διαμόρφωση συγκεκριμένου προϊόντος που θα εμπλουτίζει τη προσφορά με συνεκτικές και αλληλοϋποστηριζόμενες ενέργειες στο πλαίσιο συμπλεγμάτων δραστηριοτήτων.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την περίοδο 2000 – 2006 και σε πλήρη εναρμόνιση με τους στόχους του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, θέτει μεταξύ άλλων, ως άξονα προτεραιότητας την ανάπτυξη του ορεινού χώρου, των εσωτερικών ζωνών και των μειονεκτικών/ προβληματικών περιοχών, με στρατηγικούς στόχους τη μείωση της απομόνωσης του ορεινού χώρου, τη μείωση των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων και τη στήριξη της ανάπτυξης στις λιγότερο ανεπτυγμένες αγροτικές περιοχές, την ανάδειξη και αξιοποίηση των τοπικών πλεονεκτημάτων των περιοχών αυτών και τη δημιουργία βιώσιμων συνθηκών για τους τοπικούς πληθυσμούς.. Σ' αυτό το πλαίσιο, υποστηρίζει δράσεις με στόχο την ανάπτυξη του θεματικού τουρισμού (όπως είναι ο χιονοδρομικός) κάτω από το γενικό τίτλο διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος,

Στην ίδια κατεύθυνση και αναφορικά με τη βελτίωση και διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 'Ανταγωνιστικότητα 2000 – 2006' του Υπουργείου Ανάπτυξης, θέτει ως βασικό στόχο την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη που θα βασίζεται στην ήπια διαχείριση των φυσικών πόρων, στην εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών και του ανθρώπινου κεφαλαίου καθώς και στην εισαγωγή εναλλακτικών μορφών τουρισμού σε συγκεκριμένους θύλακες της αγοράς. Ειδικότερα, εντάσσονται όλες οι ιδιωτικές επενδύσεις σε εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής για την ανάπτυξη των θεματικών μορφών τουρισμού (μαρίνες, συνεδριακά κέντρα, γήπεδα γκολφ, κέντρα θαλασσοθεραπείας, υδροθεραπευτήρια, χιονοδρομικά κέντρα, κέντρα αθλητικού-προπονητικού τουρισμού κ.α ), που υλοποιούνται μέσω του Αναπτυξιακού Νόμου.

#### Η τρέχουσα δυναμική των χιονοδρομικών κέντρων

Στα προηγούμενα στάδια της μελέτης εξετάστηκε η κατάσταση των χιονοδρομικών κέντρων σε σχέση τόσο με το καθεστώς ανάπτυξης και λειτουργίας όσο και με το

καθεστώς διασύνδεσής τους με τα αναπτυξιακά χαρακτηριστικά των χωρικών ενοτήτων στα οποία εντάσσονται. Η διερεύνηση της υφιστάμενης κατάστασης έφερε μια σειρά διαπιστώσεις που επιγραμματικά συγκλίνουν στα ακόλουθα:

Ενώ τα περισσότερα Κέντρα ξεκίνησαν τη λειτουργία τους με σκοπό την εκτόνωση του αθλητικού δυναμικού των περιοχών τους, εξελίχθηκαν στη πορεία σε χώρους γενικότερης αναψυχής με επίκεντρο τις δραστηριότητες του χιονιού, βοηθούμενα και από την αλλαγή των προτύπων περί τουρισμού.

Μέσα από τέτοιες διεργασίες, τα χιονοδρομικά κέντρα, στις περισσότερες των περιπτώσεων έγιναν μοχλός επαναπροσέγγισης του ορεινού χώρου και διαφοροποίησης του παραγωγικού συστήματος των περιοχών που άμεσα επηρεάζουν. Το πρότυπο που γενικά ακολουθήθηκε στην ανάπτυξη των Κέντρων εστιάζεται στην αξιοποίηση της μικρής κλίμακας, στην αποφυγή της ανεξέλεγκτης μεγέθυνσης και στον σχετικό σεβασμό των περιβαλλοντικών ιδιαιτεροτήτων των περιοχών που χωροθετούνται. Οι κλιματικές ιδιαιτερότητες του Ελλαδικού χώρου με το απρόβλεπτο καθεστώς χιονόπτωσης, οδήγησε τα περισσότερα από αυτά στην ενεργοποίησή τους και κατά τη διάρκεια της θερινής περιόδου με την ενσωμάτωση αθλητικών δραστηριοτήτων ειδικού ενδιαφέροντος και την ανάπτυξη μορφών εναλλακτικού τουρισμού.

Σήμερα, η αύξηση του ανταγωνισμού, η διαφοροποίηση των καταναλωτικών απαιτήσεων σε συνδυασμό με τα διακριτά όρια της εγχώριας αγοράς έχουν δημιουργήσει την ανάγκη για την επαναπροσέγγιση του ρόλου της χιονοδρομίας τόσο ως αθλητική όσο και ως τουριστική δραστηριότητα. Καίρια ζητήματα έχουν αναδειχθεί ο εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων, η σύγκληση με τα διεθνή πρότυπα λειτουργίας και ασφάλειας, η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, η το δυνατόν μεγαλύτερη λειτουργική αξιοποίηση του χώρου όπου χωροθετούνται, η λελογισμένη επέκταση και η ενσωμάτωση αποτελεσματικών πολιτικών προώθησης και προβολής. Βασικό στόχο αποτελεί η συγκράτηση και αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά μέσω βελτίωσης του βαθμού ικανοποίησης των επισκεπτών-χιονοδρόμων αλλά και μέσω της καλλιέργειας νέων προϊόντων όπως οι διάφορες μορφές εναλλακτικού τουρισμού.

## Επιλογές στρατηγικής για την ανάπτυξη της εθνικής χιονοδρομίας

Στις κατευθύνσεις ανάπτυξης της χιονοδρομίας στην Ελλάδα, το «Στρατηγικό σχέδιο χωρικών κατευθύνσεων για την ανάπτυξη του χιονοδρομικού τουρισμού» προτείνει δυο επιλογές στρατηγικής. Η πρώτη δέχεται ότι η ανάπτυξης της χιονοδρομίας θα στηριχθεί κυρίως στην ελληνική αγορά και η δεύτερη ότι η ανάπτυξή της θα στηριχθεί κυρίως στην διεθνή αγορά.

Αναφορικά με την πρώτη επιλογή (στήριξη στην εσωτερική αγορά). Βασική αναπτυξιακή επιλογή θεωρείται ότι αποτελεί η ανάπτυξη όλων των κέντρων (με εξαίρεση περιπτώσεων οικολογικής ιδιαιτερότητας: Όλυμπος, Οίτη) με λειτουργίες που θα υποστηρίζουν τόσο την αγωνιστική όσο και την τουριστική χιονοδρομία αλλά και με ικανές εξυπηρετήσεις υποδοχής επισκεπτών. Παράλληλα επιδιώκεται η καλλιέργεια σχετικής παιδείας στον πληθυσμό και η διεύρυνση της κοινωνικής βάσης άντλησης αθλητών και πελατών.

Προτείνεται η οργάνωση των χιονοδρομικών κέντρων σε μια πυραμιδική δομή εθνικού, περιφερειακού και τοπικού συστήματος. Εισάγεται η έννοια της χιονοδρομικής περιφέρειας ως πρότυπο οργάνωσης των χιονοδρομικών κέντρων και υπολογίζεται το πλήθος των επενδύσεων σε αναβατήρες που θα πρέπει να δεχθεί η κάθε χιονοδρομική περιφέρεια.

Αναφορικά με την δεύτερη επιλογή (στήριξη στην εσωτερική και διεθνή αγορά) Η προσέλκυση πελατών από την διεθνή αγορά, ως επιλογή στρατηγικής, δεν ξεκινά από διαφορετικό σημείο ως προς την πρώτη επιλογή αλλά ουσιαστικά αποτελεί συνέχεια αυτής. Για την υλοποίηση αυτής, κρίνονται απαραίτητες μεγάλες επενδύσεις σε επίπεδο κυρίως υποστηρικτικών υποδομών με την ενεργό συμμετοχή των ιδιωτών. Ο ρόλος του κράτους στα πλαίσια αυτά είναι να διασφαλίσει ένα καθαρό επενδυτικό περιβάλλον με αποσαφήνιση του καθεστώτος χρήσεων γης, του ιδιοκτησιακού καθεστώτος και του νομικού πλαισίου καθώς και με την ανάπτυξη των γενικότερων υποδομών – εξυπηρετήσεων.

Το μέγεθος των απαιτούμενων επενδύσεων προκρίνει λίγες μόνο χιονοδρομικές περιφέρειες ως ικανές να λειτουργήσουν ανταποδοτικά.

## Τάσεις αγοράς

Η αύξηση των ελλήνων χιονοδρόμων εκτιμάται πως θα εξαρτηθεί από τον βαθμό διεύθυνσης αυτών των προτύπων στην ελληνική κοινωνία και από την ετοιμότητα που θα δείξουν τα χιονοδρομικά κέντρα στην υποδοχή των νέων πελατών. Οι κανονικοί σκιέρ σήμερα στην Ελλάδα εκτιμούνται στους 90.000 ή ποσοστό 0,9% του πληθυσμού, οι περιστασιακοί σκιέρ εκτιμούνται στους 300.000 ή ποσοστό 3% επί του συνολικού πληθυσμού. Σε σχέση με τα ευρωπαϊκά δεδομένα, το ποσοστό ενασχόλησης του πληθυσμού με την χιονοδρομία στην Ελλάδα βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα και εκτιμάται ότι υπάρχουν σημαντικά περιθώρια αύξησης.

Λόγοι που συνηγορούν σ' αυτό εντοπίζονται στις παρατηρούμενες τάσεις αύξησης, στην γενικότερη αλλαγή των προτύπων περί τουρισμού με την αύξηση της ζήτησης για τουριστικά προϊόντα που παράγονται στον ορεινό χώρο, η εισαγωγή των χειμερινών διακοπών σε ευρύτερα στρώματα της ελληνικής κοινωνίας, η άνοδος της αθλητικής χιονοδρομίας με την όλο και μεγαλύτερη εισροή νέων αθλητών στο άθλημα, η βελτίωση των γενικότερων υποδομών στις περιφέρειες της χώρας και το σημαντικό πολιτιστικό απόθεμα των ορεινών οικισμών.

Ζητήματα που έχουν αναδειχθεί ως ανασταλτικοί παράγοντες εντοπίζονται σε προβλήματα οργάνωσης και παροχής υπηρεσιών των χιονοδρομικών κέντρων καθώς και στις ελλείψεις που παρατηρούνται στην εξυπηρέτηση των επισκεπτών στους οικισμούς υποδοχής.

## Ευρωπαϊκά πρότυπα ανάπτυξης των χιονοδρομικών κέντρων

Στις αναπτυγμένες χιονοδρομικά ευρωπαϊκές χώρες, δυο είναι γενικά τα πρότυπα που παρατηρούνται ως προς την ανάπτυξη των χιονοδρομικών κέντρων. Το πρώτο που αντιπροσωπεύεται από τα παλαιά γαλλικό μοντέλο, δέχεται πως όλες οι δραστηριότητες και ο κύριος όγκος των επισκεπτών κινούνται γύρω από τις υποδομές που αναπτύσσονται στους χώρους υποδοχής των Κέντρων. Ως αποτέλεσμα έρχεται ο γιγαντισμός των χιονοδρομικών κέντρων με μεγάλες τουριστικές και αθλητικές εγκαταστάσεις.

Το δεύτερο που αντιπροσωπεύεται από το αυστριακό μοντέλο, δέχεται πως ο κύριος όγκος των επισκεπτών απορροφάται από τους οικισμούς υποδοχής όπου και αναπτύσσονται οι σχετικές υποδομές στέγασης και εστίασης. Το κυρίως χιονοδρομικό κέντρο προσφέρει τις αναγκαίες εξυπηρετήσεις, κυρίως για την διημέρευση των επισκεπτών, χωρίς να επιφορτίζεται με όλα όσα αφορούν στη διασκέδαση και στην διανυκτέρευση.

Στο επίπεδο των επιπτώσεων, το παλαιό γαλλικό θεωρείται επιθετικό ως προς την περιοχή που χωροθετείται με μεγάλες πιέσεις στο περιβάλλον και μικρότερες δυνατότητες διάχυσης του προϊόντος που παράγει στις τοπικές κοινωνίες. Αντίθετα το αυστριακό θεωρείται περισσότερο ήπιο και φιλικό, με λιγότερες πιέσεις στις ευαίσθητες ζώνες των ορεινών όγκων. Ο τρόπος που λειτουργεί αυξάνει τις δυνατότητες των γύρω οικισμών (οικισμοί υποδοχής) στην ενσωμάτωση των αναπτυξιακών φαινομένων που παράγει ενώ επιμερίζει τα διάφορα κόστη μιας και εμπλέκει στο κύκλωμα περισσότερες ομάδες επαγγελματιών.

#### Το προτεινόμενο μοντέλο ανάπτυξης

Με βάση τα δεδομένα του ελληνικού χώρου και την ελληνικής χιονοδρομίας, το μοντέλο ανάπτυξης που προτείνεται εκτιμάται πως πρέπει να προσομοιάζει του αυστριακού. Ποιο συγκεκριμένα:

Η ανάπτυξη των χιονοδρομικών κέντρων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας πρέπει:

- ♣ Να στηριχθεί σε λελογισμένη ανάπτυξη ως προς την δημιουργία νέων εγκαταστάσεων χιονοδρομίας (αναβατήρες – πίστες) λαμβάνοντας υπόψη τις οικολογικές ιδιαιτερότητες του ελληνικού ορεινού χώρου, την φέρουσα ικανότητα των πλαγιών και τις τάσεις της αγοράς.
- ♣ Να διασφαλίσει την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών χιονοδρομίας υιοθετώντας δράσεις εκσυγχρονισμού του μηχανολογικού εξοπλισμού και βελτίωσης της ασφάλειας.
- ♣ Να υποστηρίξει την επιμήκυνση της ενεργού χιονοδρομικής περιόδου μέσω προώθησης επενδύσεων δημιουργίας τεχνητής χιόνωσης.
- ♣ Να διασφαλίσει ένα ικανοποιητικό επίπεδο προσφερόμενων υπηρεσιών στους χώρους υποδοχής των επισκεπτών προωθώντας τον εκσυγχρονισμό των υφιστάμενων εγκαταστάσεων και προτείνοντας την δημιουργία νέων.

- ♣ Να προωθεί την μεγαλύτερη εμπλοκή των τοπικών κοινωνιών στο κύκλωμα του χιονοδρομικού τουρισμού ενθαρρύνοντας την ιδιωτική επιχειρηματικότητα στους οικισμούς υποδοχής.
- ♣ Να ενθαρρύνει την παραγωγή νέων τουριστικών προϊόντων (εναλλακτικός τουρισμός) ως δραστηριότητες που θα πλαισιώνουν την χιονοδρομία και θα κρατούν σε επαφή τους επισκέπτες με την εμπειρία του βουνού.
- ♣ Να ενισχύσει πιο σύγχρονους τρόπους προβολής και προώθησης μέσω δράσεων δικτύωσης και διαφόρων συμμαχιών.

#### Πρόταση ανάπτυξης υποδομών χιονοδρομικών κέντρων

Το πλαίσιο αρχών και στόχων για την ανάπτυξη των χιονοδρομικών κέντρων όπως περιγράφηκε παραπάνω, εξειδικεύεται με συγκεκριμένες προτάσεις δημιουργίας νέων εγκαταστάσεων και βελτίωσης υφιστάμενων υποδομών σε κάθε ένα Κέντρο ξεχωριστά. Η κλιμάκωση των προτεινόμενων παρεμβάσεων εκτιμάται πως πρέπει να ακολουθήσει μια χρονολογική σειρά με βασικό κριτήριο το ειδικό βάρος και τις ανάγκες του κάθε χιονοδρομικού κέντρου όπως καταδείχθηκε στην αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης.

#### Βιωσιμότητα προτεινόμενου σχεδίου

##### Εκτίμηση εξέλιξης επισκεπτών

Η εκτίμηση για την εξέλιξη των επισκεπτών σε κάθε ένα Κέντρο ξεχωριστά είναι καίριας σημασίας για την εκτίμηση της βιωσιμότητας αφού οι επισκέπτες είναι αυτοί που διαμορφώνουν ουσιαστικά τα έσοδα.

Με χρονικό ορίζοντα 20 έτη, οι υπολογισμοί θα βασιστούν στις εξής παραδοχές:

- Οι πωληθέντες κάρτες αποτελούν το 1/3 των επισκεπτών.
- Για την προβολή της ζήτησης στο μέλλον, είναι προτιμότερο να χρησιμοποιηθούν οι μέσοι όροι μιας πενταετίας και όχι η τελευταία χρονιά με γνωστά απογραφικά στοιχεία μιας και η εξέταση της πενταετίας δείχνει σαφέστερα την τάση.

#### Μοντέλο Πρόβλεψης Πληθυσμού

Το μαθηματικό μοντέλο που προσομοιάζει την εξέλιξη των επισκεπτών στα Χ.Κ. είναι το λογιστικό ή σιγμοειδές (logistic or sigmoidal).

Η επίλυση της εξίσωσης για κάθε ένα Κέντρο ξεχωριστά έδωσε την πρόβλεψη του πληθυσμού για την επόμενη εικοσαετία.

#### Δικτύωση των χιονοδρομικών κέντρων

♣ Η συνεργασία των Κέντρων μεταξύ τους εκτιμάται ότι μπορεί να βοηθήσει ουσιαστικά στην προβολή και προώθησή τους στην αγορά. Τομείς κοινού ενδιαφέροντος εντοπίζονται σε θέματα διαφήμισης, μεταφοράς τεχνογνωσίας και εμπειριών, υποστήριξης ειδικότερων συμφερόντων και προώθησης τουριστικών πακέτων. Το θέμα της συνεργασίας ομάδων με στόχο την αποτελεσματικότερη υποστήριξη των θεμάτων κοινού ενδιαφέροντος υποστηρίζεται και από δράσεις των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων με το γενικό τίτλο «Δικτύωση».

Η χωροθέτηση των χιονοδρομικών κέντρων προδιαγράφει τα πιθανά επίπεδα δικτύωσης ως εξής:

Το πρώτο επίπεδο αφορά στην οριζόντια συνεργασία των χιονοδρομικών κέντρων μεταξύ τους σε δράσεις προβολής και διαφήμισης (μέσα ενημέρωσης, διαδίκτυο, γιορτές κλπ), σε δράσεις κοινών παροχών προς τους επισκέπτες (κοινές κάρτες αναβατήρων, εκμάθηση σκι σε οργανωμένες ομάδες, αλληλοεπικάλυψη σε αθλητικές δραστηριότητες κλπ), σε ανταλλαγή τεχνογνωσίας και εμπειριών.

Το δεύτερο επίπεδο αφορά στην οριζόντια συνεργασία των τουριστικών επιχειρήσεων μεταξύ τους σε δράσεις προβολής και διαφήμισης (μέσα ενημέρωσης, διαδίκτυο, γιορτές κλπ), σε δράσεις κοινών παροχών προς τους επισκέπτες (κοινή εξυπηρέτηση και εκπτώσεις στη διαμονή και εστίαση οργανωμένων ομάδων, διοργάνωση εκδρομών στους κοντινούς τόπους τουριστικού ενδιαφέροντος κλπ) και σε δράσεις ηλεκτρονικής αλληλοϋποστήριξης (κεντρικό σύστημα κρατήσεων, εκδόσεις εισιτηρίων για αρχαιολογικούς χώρους κλπ).

Το τρίτο επίπεδο αφορά στην ανάπτυξη κάθετων συνεργασιών μεταξύ των χιονοδρομικών κέντρων και των επιχειρήσεων που εμπλέκονται στο τουριστικό κύκλωμα της χιονοδρομίας κυρίως σε δράσεις προσέλκυσης επισκεπτών μέσω ενός «φιλικού» ολοκληρωμένου πακέτου προσφορών.

Ως προς τις οριζόντιες συνεργασίες, σε αυτή τη κλίμακα μπορούν να αφορούν τη δικτύωση και συνεργασία των κέντρων κυρίως σε θέματα προβολής και ανταλλαγής τεχνογνωσίας και εμπειριών. (<http://thomoglou.wordpress.com/ski/>)]

Όπως παρατηρούμε στην πιλοτική μελέτη από τις βασικές αρχές του αναπτυξιακού μοντέλου των χιονοδρομικών κέντρων είναι το στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης της χιονοδρομίας σε επίπεδο χώρας και η διερεύνηση των τάσεων της αγοράς.

Η αύξηση του ανταγωνισμού και η διαφοροποίηση των απαιτήσεων του καταναλωτή οδηγούν σε προσέγγιση του ρόλου της χιονοδρομίας τόσο ως αθλητική όσο και ως τουριστική δραστηριότητα. Έτσι η ανάπτυξη στρατηγικής πρέπει να στραφεί τόσο στην ελληνική αγορά όσο και στην διεθνή αγορά, πρέπει να γίνει ανάπτυξη όλων των κέντρων με λειτουργίες που θα υποστηρίζουν τόσο την αθλητική όσο και την τουριστική χιονοδρομία αλλά και με ικανές εξυπηρετήσεις υποδοχής επισκεπτών ώστε να προσελκύουν πελάτες από την διεθνή αγορά. Συνεπώς η άποψη να ακολουθηθεί το αυστριακό μοντέλο είναι πάρα πολύ σωστή, με βάση τα δεδομένα του Ελληνικού χώρου.

Σημαντικό ρόλο στην προώθηση του μοντέλου και των χιονοδρομικών κέντρων θα παίξει η προβολή τους, η οποία θα είναι κάτι εύκολο αν υπάρξουν συνεργασίες μεταξύ των κέντρων και επιχειρήσεων.

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**

### **10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ- ΕΡΕΥΝΕΣ**

Η βιομηχανία του σκι στην Ελλάδα είναι ακόμα στο στάδιο της ανάπτυξης, παρά το γεγονός ότι τα πρώτα χιονοδρομικά κέντρα οργανώθηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 1960 (Priporas et al., 2006). Σύμφωνα με τους Ανδρονικίδης et al. (2006), η καθυστέρηση αυτή θα μπορούσε να αποδοθεί στο γεγονός ότι η Ελλάδα θεωρείται κυρίως ως δημοφιλής προορισμός για καλοκαιρινές διακοπές και, επίσης, ότι η πολιτική του τουρισμού δεν έδινε ποτέ προτεραιότητα στις λιγότερο αναπτυγμένες κοινότητες στην Ελλάδα (π.χ. ορεινές περιοχές). Ωστόσο, τα υπάρχοντα χιονοδρομικά κέντρα θα μπορούσαν να γίνουν όχημα για την οικονομική ανάπτυξη και ευημερία για τις περιοχές αυτές και για την αναζωογόνηση του ελληνικού τουρισμού, με την εξομάλυνση της ζήτησης στη διάρκεια του έτους (Βασιλειάδης et al., 2011).

Οι Χατζημανουήλ, Γλυνιά, & Σμέρνου (2010), ανέφεραν πως ο Ελληνικός τουρισμός συσχετιζόμενος με την αναψυχή και τον αθλητισμό θα πρέπει να προχωρήσει σε νέες μορφές τουριστικής ανάπτυξης, με κύριους στόχους την αποκόμιση μεγαλύτερων συναλλαγματικών ωφελημάτων, τη δυνατότητα αντιμετώπισης του ισχυρού διεθνούς ανταγωνισμού, τη στροφή σε μορφές που δε ρυπαίνουν το περιβάλλον, την προσπάθεια παροχής υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών της μη τυποποιημένης σύγχρονης τουριστικής ζήτησης, την προσπάθεια αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου με βάση τις σύγχρονες κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες και τέλος, τον εκσυγχρονισμό και την κάλυψη των νέων απαιτήσεων του κοινού. Έτσι, αρχικά, πρέπει να εκπονηθούν έρευνες για το προφίλ και τις δραστηριότητες των αθλητικών τουριστών στην Ελλάδα όπως αυτή των Papadimitriou και Gibson (2008). Επιπλέον θα πρέπει να γίνουν έρευνες για τον προσδιορισμό των επιθυμιών και των παραπόνων των αθλητικών τουριστών της χώρας μας, καθώς και για την εκπαίδευση αυτών. Τέλος, η ύπαρξη τμημάτων μάρκετινγκ στη διοίκηση των χιονοδρομικών κέντρων που θα στελεχώνονται από άτομα εξειδικευμένα, με γνώσεις, εμπειρίες και όρεξη, θα μπορούσε να συμβάλει ουσιαστικά στην εξάλειψη των ανασταλτικών παραγόντων και στην προώθηση της συμμετοχής

Σύμφωνα με έρευνα των Αβουρδιάδου, Αλεξανδρή και Κουθούρης παράγοντες που αναστέλλουν την συμμετοχή στη χιονοδρομία είναι: Τα έξοδα πρόσβασης στα χιονοδρομικά κέντρα που είναι υψηλά (έξοδα μετακίνησης, κάρτες για λιφτ, καφέ, σνακ, φαγητό), συνεπώς η εφαρμογή των κριτηρίων τμηματοποίησης της αγοράς από τις διοικήσεις των χιονοδρομικών κέντρων θα μπορούσε να συμβάλει στην αύξηση της συμμετοχής αλλά και η δημιουργία νέων εγκαταστάσεων θα βοηθούσε στη λύση των προβλημάτων πρόσβασης. Και η έλλειψη παρέας που θα μπορούσε πολύ εύκολα να αντιμετωπιστεί εάν διοργανώνονταν συστηματικά τα Σαββατοκύριακα εκδρομές σε διαφορετικά χιονοδρομικά κέντρα κάθε φορά μέσω συλλόγων, δήμων αλλά ακόμη και εταιρειών ούτως ώστε τα άτομα να μπορέσουν να κοινωνικοποιηθούν, να επικοινωνήσουν και να δημιουργήσουν σχέσεις με άλλα άτομα έχοντας ως ενωτικό στοιχείο τη χιονοδρομία αναψυχής.

Συμφωνώντας με παλαιότερη έρευνα είναι απαραίτητο να γίνεται τμηματοποίηση της αγοράς ώστε οι στρατηγικές μάρκετινγκ που πρέπει να εφαρμοστούν να λαμβάνουν υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε τύπου καταναλωτή. Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη στο τέλος θα πρέπει μετά την ολοκλήρωση της περιγραφής του μέσου επισκέπτη του κάθε τμήματος της αγοράς, να προχωρήσει με την προώθηση του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ, που μπορεί να προσαρμοστεί στις επιθυμίες και τους περιορισμούς του καθενός από τα τμήματα. Αυτό θα οδηγούσε σε ενδεχόμενη αύξηση της κατανάλωσης των προϊόντων και τη χρήση των υπηρεσιών στα χιονοδρομικά κέντρα.

Οι Βασιλειάδης, Πρίπορας, Ανδρονικίδης (2012) προτείνουν καταγραφή του χρόνου των δραστηριοτήτων που εκτελούνται από τους επισκέπτες στους χιονοδρομικούς προορισμούς για το σχεδιασμό μάνατζμεντ. Η καταγραφή αυτή αποκαλύπτει ένα πλαίσιο, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών, για να παρουσιάσει τις διάφορες στρατηγικές για την κατανομή χρόνου. Η προτεινόμενη μήτρα Time Block Activity Matrix (TBAM) συνδυάζοντας το χρόνο με ευεργετικές δραστηριότητες στους προορισμούς (χιονοδρομικό κέντρο) θα μπορούσε επίσης να χρησιμεύσει ως βάση για μια πιο συμφέρουσα τμηματοποίηση σε μικροοικονομικό επίπεδο. Επιπλέον, θα μπορούσε να βοηθήσει τους μάνατζερ στο σχεδιασμό κατάλληλων πελατοκεντρικών προσφορών. Εξηγώντας τη χωροχρονική μετακίνηση των επισκεπτών με βάση τους παράγοντες ώθησης (δηλαδή προσωπικά κίνητρα) και / ή παράγοντες έλξης (δηλαδή όμοια πίστες στο χιονοδρομικό

κέντρο και το τοπίο), ως μια μεθοδολογία για την ανάλυση της ροής των τουριστών, είναι σημαντικό να συνδυάσουμε αυτές τις πληροφορίες όχι μόνο με τον παράγοντα χρόνο (δηλαδή διάρκεια παραμονής) αλλά και με περισσότερες πληροφορίες,

Τελευταία έρευνα που έγινε από τους Βασιλειάδης, Πρίπορας και Στύλος έδειξε ότι η πλειονότητα των χιονοδρομικών κέντρων δεν διαθέτει τμήμα μάρκετινγκ και μόνο λίγα δέχονται συμβουλές από συμβούλους. Επιπλέον, πολλά χιονοδρομικά κέντρα δεν χρησιμοποιούν συγκεκριμένο σχεδιασμό ή στρατηγικά εργαλεία, και περίπου το 20 τοις εκατό των διευθυντών τους δεν είναι σε θέση να εντοπίζει και να μετρά τα τμήματα των πελατών. Άτομα που επιδιώκουν την αναψυχή, οι σκιέρ και οι διάφορες ενώσεις είναι οι πιο συχνοί πελάτες στα χιονοδρομικά κέντρα. Με βάση τις αντιλήψεις των διευθυντών, υπάρχει μεγάλη προοπτική για την ανάπτυξη των ενεργών τμημάτων των οργανωμένων ομάδων επισκεπτών, και θα μπορούσε να συμβεί μόνο με την ανάπτυξη μιας πιο ισχυρής κουλτούρας μάρκετινγκ. Η ικανοποίηση των πελατών φαίνεται να είναι σε υψηλά επίπεδα σε γενικές γραμμές, αλλά είναι αναγκαίο να ερευνηθεί περαιτέρω στο συγκεκριμένο χώρο με πιο αναλυτική έρευνα, προκειμένου να καταλήξει σε πιο συγκεκριμένα συμπεράσματα. Προηγούμενες μελέτες (Matzler et al, 2008, Fuchs, 2004) τόνισαν ότι η μέτρηση των επιπέδων ικανοποίησης των πελατών είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση των προορισμών (π.χ. χιονοδρομικό κέντρο), προκειμένου να προσδιοριστούν οι παράγοντες της ικανοποίησης των πελατών, και να αναπτυχθούν οι κατάλληλες στρατηγικές για τη διατήρηση και την αύξηση της ικανοποίησης. Έτσι, πολλά χιονοδρομικά κέντρα παρακολουθούν την ικανοποίηση σε τακτική βάση (Perdue, 2002).

Το χαμηλό κίνητρο των ανθρώπινων πόρων η έλλειψη σύγχρονων πρακτικών διαχείρισης θα πρέπει να διερευνηθούν ως πιθανές αιτίες της ανεπαρκούς προόδου του τουριστικού προϊόντος σε πολλά από τα υφιστάμενα Ελληνικά χιονοδρομικά κέντρα. Ίσως, το επιχειρηματικό μοντέλο του Κράτους - που διέπει την πλειοψηφία των χιονοδρομικών κέντρων στην Ελλάδα - θα πρέπει να αμφισβητηθεί. Σύγχρονα θέρετρα (δηλ. χιονοδρομικά κέντρα) που εφαρμόζουν αποφασιστικές, ανοιχτόμυαλές, και με όραμα στρατηγικές μάρκετινγκ που προσφέρουν μία εφάπαξ εμπειρία, αξία, προστιθέμενη αξία, ειδικά προσαρμοσμένη "συσκευασία" και προσφορές, καθώς και την επιλογή των καταναλωτών, μεταξύ άλλων ανταγωνιστικών χαρακτηριστικών του προϊόντος, θα προχωρήσει ταχύτερα. Αυτό, ωστόσο, απαιτεί περισσότερες πλήρεις και αξιόπιστες πληροφορίες που βασίζονται

σε σωστό μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό και λήψη αποφάσεων (Kou και Singh, 1995).

**Πίνακας 4. Σχετικές μελέτες**

ΤΙΤΛΟΣ	ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ	ΕΤΟΣ	ΣΚΟΠΟΣ	ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ
Examining Leisure Constraints for Ski Center Visits: Implications for Services marketing	Chris A. Vassiliadis , Constantinos-Vasilios Priporas , Andreas Andronikidis Kamenidou I.	2006	Διερευνά τη δυνατότητα εφαρμογής των παραγόντων πίεσης στην διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς σχετικά με τους επισκέπτες των χιονοδρομικών κέντρων	Market Segmentation, Constraints Analysis Cluster Analysis, Ski Centers, Greece	Η έρευνα διεξήχθη με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία τμήματα. Συνολικά, 225 ερωτηματολόγια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν συλλέχθηκαν. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν από καταρτισμένους σπουδαστές υπό την επίβλεψη των ερευνητών σε 2 χιονοδρομικά κέντρα στην Ελλάδα	Τα δύο τμήματα που προκύπτουν από τη μελέτη, η ελαφριά και σε μεγάλο βαθμό εξαρτώμενοι από τους παράγοντες επισκέπτες παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές. Οι στρατηγικές μάρκετινγκ που πρέπει να εφαρμοστούν θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε τύπου.
Παράγοντες που διαμορφώνουν τη συμμετοχή στη χιονοδρομία αναψυχής. Διαφορές λόγω δημογραφικών χαρακτηριστικών και συχνότητας συμμετοχής	Σεβαστία Αβουρδιάδου, Κωνσταντίνος Αλεξανδρής και Ι Χαρίλαος Κουθούρης	2006	Η διερεύνηση των λόγων που αναστέλλουν τα άτομα να συμμετάσχουν στη χιονοδρομία αναψυχής.	ανασταλτικοί παράγοντες συμμετοχής, χιονοδρομία αναψυχής, δημογραφικά χαρακτηριστικά, συχνότητα συμμετοχής.	Δείγμα: έλληνες χιονοδρόμοι άνω των 18 ετών που συμμετείχαν στη χιονοδρομία αναψυχής στα 3 - 5 Πηγάδια. 350 ερωτηματολόγια, συλλέχθηκαν 330, τα 301 έγκυρα . Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε έντυπη μορφή.	Ανασταλτικοί παράγοντες: έξοδα πρόσβασης, η έλλειψη παρέας. Πρέπει να ληφθούν μεγαλύτερα δείγματα και οι μελέτες να είναι διαχρονικές, να δημιουργηθεί τμήμα μάρκετινγκ για να συμβάλει ουσιαστικά στην εξάλειψη των ανασταλτικών παραγόντων

<p>Η Σχέση Τουρισμού Αναψυχής και Σπορ. Μορφή και Δυνατότητες στην Ελληνική Πραγματικότητα</p>	<p>Δημήτρης Χατζημανουήλ, Ελένη Γλυσιά, &amp; Κατερίνα Σμέρνου</p>	<p>2010</p>	<p>Σύγκριση μεταξύ των εννοιών του τουρισμού και του αθλητικού τουρισμού, της αναψυχής και της τουριστικής ανιμασιόν, έτσι όπως παρουσιάζονται στην Ελλάδα.</p>	<p>αθλητικός τουρισμός, αναψυχή, σπορ, ανιμασιόν</p>	<p>Δευτερογενής έρευνα</p>	<p>Ο Ελληνικός τουρισμός θα πρέπει να προχωρήσει σε νέες μορφές τουριστικής ανάπτυξης, με κύριους στόχους την αποκόμιση μεγαλύτερων συναλλαγματικών ωφελημάτων, τη δυνατότητα αντιμετώπισης του ισχυρού διεθνούς ανταγωνισμού, την προσπάθεια παροχής υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών της μη τυποποιημένης σύγχρονης τουριστικής ζήτησης, τον εκσυγχρονισμό και την κάλυψη των νέων απαιτήσεων του κοινού κ.α.</p>
<p>An analysis of visitor behaviour using time blocks: A study of ski destinations in Greece</p>	<p>Chris A. Vassiliadis , Constantinos-Vasilios Priporas , Andreas Andronikidis</p>	<p>2012</p>	<p>Μια ανάλυση με βάση τον χρόνο των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν μέρος οι επισκέπτες στους προορισμούς σκι.</p>	<p>Time block analysis Diary Visitor behaviour Marketing Ski centres TBAM</p>	<p>Η συλλογή των δεδομένων γίνεται με τη βοήθεια ενός ημι-δομημένου ερωτηματολογίου που δόθηκε σε πρόσωπο με πρόσωπο συνεντεύξεις με τους επισκέπτες σε δεκατρία χιονοδρομικά κέντρα στην Ελλάδα. Μέσω της χρονικής περιόδου ταξινομήθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν ως μέσο περιγραφής της ροής του επισκέπτη και τη συμπεριφορά του στα διάφορα τμήματα του χρόνου εντός της ημέρας.</p>	<p>Η καταγραφή του χρόνου των δραστηριοτήτων που εκτελούνται από τους επισκέπτες στους χιονοδρομικούς προορισμούς είναι απαραίτητη για το σχεδιασμό μανάτζμεντ. η μελέτη αυτή παρουσιάζει μια αναλυτική διαδικασία εναλλακτικών λύσεων για τον σχεδιασμό κατάλληλου προϊόντος στους χιονοδρομικούς προορισμούς.</p>

<p>Qualitative findings on marketing management practices from Greek ski centers</p>	<p>Constantinos-Vasilios Priporas Chris A. Vassiliadis Nikolaos D. Stylos</p>	<p>2012</p>	<p>Να ανακαλύψει το βαθμό στον οποίο οι πρακτικές μάρκετινγκ των ελληνικών χιονοδρομικών κέντρων λαμβάνουν υπό εξέταση τις προτιμήσεις των επισκεπτών και των συμφερόντων των άλλων ενδιαφερομένων μερών</p>	<p>Marketing practices, Ski centers, winter tourism, Greece</p>	<p>Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από τη διεξαγωγή ημι-δομημένων συνεντεύξεων βασικών διαχειριστών σε 14 χιονοδρομικά κέντρα στην Ελλάδα.</p>	<p>Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η πλειονότητα των χιονοδρομικών κέντρων δεν διαθέτει τμήμα μάρκετινγκ και μόνο λίγα δέχονται συμβουλές από συμβούλους. Επιπλέον, πολλά χιονοδρομικά κέντρα δεν χρησιμοποιούν συγκεκριμένο σχεδιασμό ή στρατηγικά εργαλεία, και περίπου το 20 τοις εκατό των διευθυντών τους δεν είναι σε θέση να εντοπίζει και να μετρά τα τμήματα των πελατών. Άτομα που επιδιώκουν την αναψυχή, οι σκιέρ και οι διάφορες ενώσεις είναι οι πιο συχνοί πελάτες στα χιονοδρομικά κέντρα</p>
--	---	-------------	--	---	--	---

## **ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ**

### **11. ΕΡΕΥΝΑ**

Η έρευνα αυτή διεξήχθη υπό την επίβλεψη του καθ. Χρ. Βασιλειάδη και για την συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν βοηθοί έρευνας- φοιτητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας στα πλαίσια του μαθήματος Στρατηγικό Μάρκετινγκ το έτος 2012 με σκοπό τη διερεύνηση της φιλοσοφίας και πολιτικής μάρκετινγκ που ακολουθούν τα χιονοδρομικά κέντρα.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στηρίχθηκε στην χρήση οδηγού συνέντευξης που περιελάμβανε τυποποιημένες ερωτήσεις που ακολουθούσαν τη δομή ημι-δομημένων ερωτήσεων βάσει κοινού ερωτηματολογίου. Η έρευνα αποτελεί μέρος της διαχρονικής προσπάθειας ανάλυσης των αντιλήψεων των υπευθύνων των χιονοδρομικών κέντρων. παρόμοιες έρευνες είχαν διενεργηθεί στα χιονοδρομικά κέντρα της χώρας το 2007 και 2009-10. Το ερωτηματολόγιο αυτό απευθύνεται σε πρόσωπο αρμόδιο και σχετικό με τη Διοίκηση του Χιονοδρομικού Κέντρου (βλέπε παράρτημα). Οι απόψεις του υπεύθυνου αντιπροσωπεύουν μια βάση πληροφοριών για την αξιολόγηση θεμάτων Διοίκησης και Χρηματοοικονομικών, Διοίκησης προσωπικού, Διασφάλισης Ποιότητας και Διοίκησης Μάρκετινγκ, σχετικά με το χιονοδρομικό κέντρο διερεύνησης. Συνολικά πήραν μέρος 7 χιονοδρομικά κέντρα της Ελλάδος.

Τα πρώτα ερωτήματα που τέθηκαν σχετικά με την φιλοσοφία Μάρκετινγκ των χιονοδρομικών ήταν για την οργάνωση των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και την παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών. Στη συνέχεια τέθηκαν ερωτήσεις για την ύπαρξη τμήματος μάρκετινγκ, την αποστολή και το όραμα της διοίκησης, ενέργειες για βελτίωση, ενέργειες προβολής, πολιτικές και σχεδιασμό μάρκετινγκ.

## ΕΥΡΥΜΑΤΑ

**Πίνακας 5. Έρευνα διοίκησης και διαχείρισης χιονοδρομικών κέντρων 2012 (Δεδομένα από Βασιλειάδης, 2012)**

Συνοπτική παρουσίαση των απαντήσεων κατά τυποποιημένη ενότητα του ημιδομημένου ερωτηματολογίου (το ερωτηματολόγιο έρευνας φιλοξενείται στο παράρτημα της διπλωματικής εργασίας)

Χιονοδρομικό κέντρο	
Βίγλα Πισοδερίου	<p>α.Στόχος: Αύξηση επισκεπτών</p> <p>β. Όραμα: Να είναι πρώτοι στον τομέα</p> <p>γ. Ενδιαφέρον για ικανοποίηση πελάτη: ΝΑΙ</p> <p>δ. Δείκτης απόδοσης MKT: Δείκτης βαθμού ικανοποίησης</p> <p>ε. Δραστηριότητες Μάρκετινγκ: Προβολή, κατάρτιση προσωπικού</p> <p>ζ. Τμήμα Μάρκετινγκ: ΟΧΙ</p> <p>η. Συνεργασίες: ΟΧΙ</p> <p>θ. Διαδικασία σχεδιασμού μάρκετινγκ: Έρευνα, Σχεδίαση Στρατηγικής, Εκτέλεση</p> <p>ι. Τρόποι προβολής: Διαδίκτυο, έντυπα, τουριστικά γραφεία, mouth to mouth, τηλεόραση, ραδιόφωνο</p>
3-5 Πηγάδια	<p>α.Στόχος: Αύξηση επισκεπτών</p> <p>β. Όραμα: Να είναι πρώτοι στον τομέα</p> <p>γ. Ενδιαφέρον για ικανοποίηση πελάτη: ΝΑΙ</p> <p>δ. Δείκτης απόδοσης MKT: Έλεγχος εσόδων</p> <p>ε. Δραστηριότητες Μάρκετινγκ: Προβολή</p> <p>ζ. Τμήμα Μάρκετινγκ: ΟΧΙ</p> <p>η. Συνεργασίες: ΟΧΙ</p> <p>θ. Διαδικασία σχεδιασμού μάρκετινγκ: Έρευνα, Σχεδίαση Στρατηγικής, Εκτέλεση</p> <p>ι. Τρόποι προβολής: Διαδίκτυο, φυλλάδια και κάρτες, τουριστικό γραφείο, τηλεόραση, ραδιόφωνο, mouth to mouth</p>
Σέλι	<p>α.Στόχος: Αύξηση επισκεπτών</p> <p>β. Όραμα: Να είναι πρώτοι στον τομέα</p> <p>γ. Ενδιαφέρον για ικανοποίηση πελάτη: Πρώτα η ασφάλεια και μετά η ικανοποίηση</p> <p>δ. Δείκτης απόδοσης MKT: Δεν υπάρχει</p> <p>ε. Δραστηριότητες Μάρκετινγκ: Προβολή, κατάρτιση προσωπικού</p> <p>ζ. Τμήμα Μάρκετινγκ: ΟΧΙ</p> <p>η. Συνεργασίες: Εξωτερικοί σύμβουλοι</p>

	<p>θ. Διαδικασία σχεδιασμού μάρκετινγκ: Έρευνα, Σχεδίαση Στρατηγικής, Εκτέλεση</p> <p>ι. Τρόποι προβολής: Διαδίκτυο, τουριστικό γραφείο, mouth to mouth</p>
Λαϊλιά Σερρών	<p>α.Στόχος: Αύξηση επισκεπτών</p> <p>β. Όραμα: Να είναι πρώτοι στον τομέα</p> <p>γ. Ενδιαφέρον για ικανοποίηση πελάτη: ΝΑΙ</p> <p>δ. Δείκτης απόδοσης MKT: Έλεγχος εσόδων, δείκτης ικανοποίησης</p> <p>ε. Δραστηριότητες Μάρκετινγκ: Προβολή, έρευνα για τιμολόγηση και κατάρτιση προσωπικού</p> <p>ζ. Τμήμα Μάρκετινγκ: ΟΧΙ</p> <p>η. Συνεργασίες: Σύμβουλος</p> <p>θ. Διαδικασία σχεδιασμού μάρκετινγκ: : Έρευνα, Σχεδίαση Στρατηγικής, Εκτέλεση</p> <p>ι. Τρόποι προβολής: Διαδίκτυο, φυλλάδια και κάρτες, τουριστικό γραφείο, τηλεόραση, ραδιόφωνο, mouth to mouth</p>
Ελατοχώρι Πιερίας	<p>α.Στόχος: Αύξηση επισκεπτών</p> <p>β. Όραμα: Να είναι πρώτοι στον τομέα</p> <p>γ. Ενδιαφέρον για ικανοποίηση πελάτη: ΝΑΙ</p> <p>δ. Δείκτης απόδοσης MKT: Έλεγχος εσόδων, δείκτης ικανοποίησης</p> <p>ε. Δραστηριότητες Μάρκετινγκ: ΟΧΙ</p> <p>ζ. Τμήμα Μάρκετινγκ: ΟΧΙ</p> <p>η. Συνεργασίες: Καλλικρατικοί Δήμοι, αναπτυξιακά προγράμματα</p> <p>θ. Διαδικασία σχεδιασμού μάρκετινγκ: : Έρευνα, Σχεδίαση Στρατηγικής, Εκτέλεση</p> <p>ι. Τρόποι προβολής: Διαδίκτυο, φυλλάδια και κάρτες, mouth to mouth, ηλεκτρονικά ΜΜΕ</p>
Βασιλίτσα	<p>α.Στόχος: Αύξηση επισκεπτών</p> <p>β. Όραμα: Να είναι πρώτοι στον τομέα</p> <p>γ. Ενδιαφέρον για ικανοποίηση πελάτη: ΝΑΙ</p> <p>δ. Δείκτης απόδοσης MKT: Δεν υπάρχει</p> <p>ε. Δραστηριότητες Μάρκετινγκ: ΟΧΙ</p> <p>ζ. Τμήμα Μάρκετινγκ: ΟΧΙ</p> <p>η. Συνεργασίες: Συμβουλευτικές επισκέψεις σε εκθέσεις</p> <p>θ. Διαδικασία σχεδιασμού μάρκετινγκ: ΟΧΙ</p> <p>ι. Τρόποι προβολής: Διαδίκτυο</p>

Καϊμακτσαλάν	<p>α. Στόχος: Αύξηση επισκεπτών</p> <p>β. Όραμα: Να είναι πρώτοι στον τομέα</p> <p>γ. Ενδιαφέρον για ικανοποίηση πελάτη: ΝΑΙ</p> <p>δ. Δείκτης απόδοσης MKT: Έλεγχος εσόδων, δείκτης ικανοποίησης, μερίδιο αγοράς</p> <p>ε. Δραστηριότητες Μάρκετινγκ: Προβολή, κατάρτιση προσωπικού, προσπάθειες βελτίωσης</p> <p>ζ. Τμήμα Μάρκετινγκ: ΟΧΙ</p> <p>η. Συνεργασίες: Εξωτερικού σύμβουλοι και γραφεία</p> <p>θ. Διαδικασία σχεδιασμού μάρκετινγκ: Έρευνα, Σχεδίαση Στρατηγικής, Εκτέλεση</p> <p>ι. Τρόποι προβολής: Δαδίκτυο, έντυπα, τουριστικά γραφεία, mouth to mouth,</p>
--------------	---

Όλα τα χιονοδρομικά έχουν στόχο την αύξηση των επισκεπτών και ως όραμά τους ορίζουν ότι αποτελεί η καθιέρωση της πρωτιάς τους μεταξύ όλων των άλλων. Ενδιαφέρονται πολύ για την ικανοποίηση των πελατών τους αλλά έχουν κύριο δείκτη απόδοσης μάρκετινγκ χρησιμοποιούν τον έλεγχο των εσόδων ενώ η κύρια δραστηριότητα μάρκετινγκ είναι η προβολή.

Κανένα χιονοδρομικό δεν διαθέτει τμήμα μάρκετινγκ. Τα περισσότερα χρησιμοποιούν εξωτερικούς συμβούλους για την οργάνωση των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ και δημιουργούν συνεργασίες με δήμους, αναπτυξιακά προγράμματα κ.ά. Παρ' όλη την έλλειψη τμήματος μάρκετινγκ οι περισσότεροι υποστηρίζουν ότι ακολουθούν όλη την διαδικασία σχεδιασμού μάρκετινγκ, δηλαδή έρευνα (ανάλυση ανταγωνισμού, παρακολούθηση ενεργειών, προϊόντος, πελάτη), σχεδίαση (στόχοι, σενάρια), στρατηγική (προτεινόμενα σχέδια δράσης, εταιρική στρατηγική), εκτέλεση.

Η προβολή των χιονοδρομικών γίνεται κυρίως μέσω διαδικτύου και τουριστικών γραφείων. Συχνή είναι και η χρήση εντύπων, οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης και λιγότερο συχνή είναι η προβολή στα Μ.Μ.Ε και ιδιαίτερα στην τηλεόραση. Η πιο έγκυρη και αποτελεσματική προβολή για τους επισκέπτες φυσικά είναι η προφορική επικοινωνία (word of mouth or mouth to mouth communication). ( Vassiliadis, 2012)

## **12. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Συγκρίνοντας την παραπάνω έρευνα με εκείνη των Βασιλειάδης, Πρίπορας και Στύλος που διεξήχθη το 2010 και 2012 (Qualitative findings on marketing management practices from Greek ski centers) παρατηρούμε ότι δεν έχουν αλλάξει και πολλά πράγματα. Ουσιαστικά το κυριότερο συμπέρασμα από τις ανωτέρω έρευνες είναι η πλήρης απουσία ανάπτυξης μέσα στα χρόνια. Κανένα χιονοδρομικό κέντρο δεν προσπαθεί να αναπτυχθεί η τουλάχιστον δεν τα καταφέρνει. Ίσως είναι αποτέλεσμα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, φόβος απέναντι στον ανταγωνισμό, ή απλά έλλειψη ενδιαφέροντος για ανάπτυξη. Όπως και να έχει για να αναπτυχθεί η Ελλάδα σαν χώρα πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες και για την ανάπτυξη του χειμερινού τουρισμού!

Πιο αναλυτικά συγκρίνοντας την παρούσα έρευνα με αυτές των ανωτέρων συγγραφέων και του 2010 και 2012 παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει και καμία διαφορά μεταξύ αυτών. Συγκεκριμένα το Πισοδέρι Βίγλας δεν έχει τμήμα μάρκετινγκ αλλά στην έρευνα των Βασιλειάδης κ.α. υποστηρίζεται ότι υπάρχουν αρμόδιες ομάδες έρευνας, τιμολόγησης και ανάπτυξης. Φυσικά κατά πόσο αυτές οι ομάδες είναι καταρτισμένες για αυτήν την εργασία δεν είναι γνωστό. Το χιονοδρομικό 3-5 πηγάδια στις προηγούμενες έρευνες δεν έδωσε καμία απάντηση πράγμα που σημαίνει ότι δεν υπάρχει κάποιο αρμόδιο τμήμα για τις δραστηριότητες ΜΚΤ όπως και απάντησε στην δική μας έρευνα. Στο Σέλι επίσης εξακολουθεί να υπάρχει ανυπαρξία τμήματος ΜΚΤ όπως και στα υπόλοιπα. Το Καιμακτσαλάν είναι το μοναδικό χιονοδρομικό που αναθέτει τις δραστηριότητες μάρκετινγκ εξ' ολοκλήρου σε εξωτερικούς συνεργάτες όπως άλλα χιονοδρομικά της Ε.Ε. και επενδυτές.

Παρ' όλο που όλα τα χιονοδρομικά εξακολουθούν να μην διαθέτουν τμήμα Μάρκετινγκ και τα περισσότερα να χρησιμοποιούν εξωτερικούς συμβούλους, υποστηρίζουν ότι ακολουθούν τον πλήρη σχεδιασμό Μάρκετινγκ αλλά λόγω έλλειψης του αντίστοιχου τμήματος συμπεραίνουμε πως όπως και το 2008 δεν χρησιμοποιούν συγκεκριμένο σχεδιασμό ή στρατηγικά εργαλεία, και οι διευθυντές τους δεν είναι σε θέση να εντοπίζουν και να μετρούν τα τμήματα των πελατών.

Οι πιο συχνοί πελάτες στα χιονοδρομικά κέντρα είναι άτομα που επιδιώκουν την αναψυχή, οι σκιέρ και οι διάφορες ενώσεις. Η μέτρηση των επιπέδων ικανοποίησης των πελατών είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση των χιονοδρομικών κέντρων, προκειμένου να προσδιοριστούν οι παράγοντες της ικανοποίησης των πελατών, και να αναπτυχθούν οι κατάλληλες στρατηγικές για τη διατήρηση και την αύξηση της ικανοποίησης. Έτσι, πολλά χιονοδρομικά κέντρα παρακολουθούν την ικανοποίηση σε τακτική βάση και φαίνεται να είναι σε υψηλά επίπεδα σε γενικές γραμμές.

Τα Χιονοδρομικά κέντρα όπως και οι άλλες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι προσανατολισμένα στη λειτουργία και συντήρηση των εγκαταστάσεών τους για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες των πελατών τους (σκιέρ) και άλλων καλεσμένων, όπως σχολεία, ξενοδοχεία, εστιατόρια, κλπ. Έτσι θα πρέπει να ακολουθήσουν μια προσέγγιση ως προς πιθανούς επισκέπτες και συγκεκριμένες ομάδες-στόχους, με τελικό στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη. Τα κριτήρια της αξιολόγησης των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ που βασίζονται σε αποκλειστικά οικονομικά στοιχεία (μερίδιο αγοράς και δείκτες εισοδήματος) θα πρέπει να αντικαταστήθουν από ένα όραμα που θα διασφαλίζει το δικαίωμα εκμετάλλευσης των φυσικών και πολιτιστικών στοιχείων των θέρετρων για τις μελλοντικές τοπικές τουριστικές δραστηριότητες καθώς και τις σχετικές μετρήσεις αξιολόγησης.

Σε γενικές γραμμές, η ιδέα του προϊόντος τουριστικού προορισμού πρέπει να είναι παρούσα σε χειμερινές τουριστικές εγκαταστάσεις. Οι εταιρικές στρατηγικές θα πρέπει να υποστηρίζονται από τα αναμενόμενα ποιοτικά στοιχεία σύμφωνα με τα πρότυπα, π.χ. το χιόνι στις πίστες του σκι θα πρέπει να είναι υψηλής ποιότητας, το γύρω τοπίο θα πρέπει να είναι ελκυστικό, τα αρχιτεκτονικά στοιχεία κτιρίων θα πρέπει να συνδυάζεται εύστοχα με την τοπική παράδοση και τον πολιτισμό κλπ. Η ορθολογική κατανομή όλων των ειδών των πόρων θα μπορούσε επίσης να συμβάλει αποφασιστικά στο συντονισμό όλων των δράσεων, π.χ. κοινή ευρωπαϊκή συνεργασία σε θέματα αξιολόγησης των επιδόσεων (χρήση scorecards), από κοινού χρηματοδότηση ή άλλες ενέργειες.

Το χαμηλό κίνητρο και η ανεπαρκής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στην αειφόρο ανάπτυξη, καθώς η απουσία των σύγχρονων πρακτικών μάρκετινγκ φαίνονται είναι οι πιθανές αιτίες της ανεπαρκούς προόδου του τουριστικού προϊόντος σε χιονοδρομικά κέντρα.

Ένα άλλο πρόβλημα των χιονοδρομικών κέντρων φαίνεται να είναι η απουσία ενός σχεδίου με προϊόν προσανατολισμένο στον πελάτη. Οι ανικανοποίητοι πελάτες μπορούν να βιώνουν αρνητικά το σύνολο τουριστικού προϊόντος που προσφέρουν. Όπως ο συνωστισμός στα λιφτ του σκι και τις περιοχές τις Κυριακές και τα Σάββατα. (Strategic Marketing Management at ski centers: the SMMP concept).

Το χαμηλό κίνητρο των ανθρώπινων πόρων η έλλειψη σύγχρονων πρακτικών διαχείρισης θα πρέπει να διερευνηθούν ως πιθανές αιτίες της ανεπαρκούς προόδου του τουριστικού προϊόντος σε πολλά από τα υφιστάμενα Ελληνικά χιονοδρομικά κέντρα. Ίσως, το επιχειρηματικό μοντέλο του Κράτους - που διέπει την πλειοψηφία των χιονοδρομικών κέντρων στην Ελλάδα - θα πρέπει να αμφισβητηθεί. Σύγχρονα θέρετρα (δηλ. χιονοδρομικά κέντρα) που εφαρμόζουν αποφασιστικές, ανοιχτόμυαλές, και με όραμα στρατηγικές μάρκετινγκ που προσφέρουν μία εφάπαξ εμπειρία, αξία, προστιθέμενη αξία, ειδικά προσαρμοσμένη "συσκευασία" και προσφορές, καθώς και την επιλογή των καταναλωτών, μεταξύ άλλων ανταγωνιστικών χαρακτηριστικών του προϊόντος, θα προχωρήσει ταχύτερα. Αυτό, ωστόσο, απαιτεί περισσότερες πλήρεις και αξιόπιστες πληροφορίες που βασίζονται σε σωστό μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό και λήψη αποφάσεων (Chon & Singh, 1995).

Τα χιονοδρομικά κέντρα στην Ελλάδα δεν θα έχουν τίποτα να ζηλέψουν από άλλα γειτονικών χωρών, εάν γίνει σωστή χρήση της τεχνολογίας, εάν εφαρμοστούν στρατηγικά πλάνα μάρκετινγκ και εάν το ανθρώπινο δυναμικό συνεργαστεί αρμονικά έχοντας κοινούς στόχους και σκοπούς.

Βάση του ότι υπάρχουν λίγες έρευνες πάνω στα ελληνικά χιονοδρομικά κέντρα και ότι αυτή η έρευνα είναι ποιοτικής φύσης τα αποτελέσματα πρέπει να επαληθευθούν με περαιτέρω έρευνα. Επιπλέον χρειάζεται πιο διευρυμένη έρευνα για να κατανοήσουμε πλήρως την σημερινή κατάσταση των χιονοδρομικών κέντρων. Η παρούσα έρευνα αναφέρεται στα 7 από τα 17 χιονοδρομικά κέντρα πράγμα που σημαίνει ότι στο μέλλον η διερεύνηση των υπόλοιπων 10 χιονοδρομικών κέντρων θα συμπληρώσει την πλήρη εικόνα. Ωστόσο, η επανάληψη της ίδιας έρευνας σε μια μελλοντική χρονική στιγμή, ακόμη και σε

μόνο αυτά τα 7 χιονοδρομικά κέντρα, θα βοηθήσει σίγουρα σε επαλήθευση των αποτελεσμάτων.

Τέλος, τα προηγούμενα συμπεράσματα θα μπορούσαν να διασταυρωθούν με παρόμοια έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων με στόχο την καταγραφή απόψεων και πεποιθήσεων των επισκεπτών σχετικά με τη συνολική ικανοποίηση τους, κατά την διαμονή τους σε ελληνικά χιονοδρομικά κέντρα και τις αντιλήψεις τους σχετικά με τις πρωτοβουλίες μάρκετινγκ αυτών.

## 13. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αυθίνος, Γ. (1998). *Άσκηση – Άθληση Κινητική Αναψυχή*. Αθήνα: Press Line
- Βαρβαρέσσος, Στ. (1992). Μάρκετινγκ Εθν. Οργανισμών Τουρισμού, ΕΟΤ, Αθήνα.
- Βουτηράκης Μ., 2004, Αφιέρωμα: Τουρισμός και περιβάλλον, [www.ecocrete.gr](http://www.ecocrete.gr), 20/05/2009
- Γαργαλιανός Δ., Αυθίνος Ι., Phermer P., (1998), Αθλητικές εγκαταστάσεις- σχεδιασμός, κατασκευή, οργάνωση, διοίκηση, Πανεπιστημιακές σημειώσεις, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο, Κομοτηνή
- Γούναρης 2003
- Δροσοπούλου, Σ. (1989). *Αγροτο-τουριστικοί συνεταιρισμοί*. Αθήνα: Interbooks.
- Ηγουμενάκης, Ν. (1999). Τουριστικό Μάρκετινγκ. Εκδοτικός Οίκος INERBOOKS.
- ΚΕΔΚΕ, (2008), «Οδηγός Τουρισμού της Υπαίθρου για τους Φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης», Αθήνα
- Κοκκώσης, Π. και Τσάρτας, Γ. (2001). Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και Περιβάλλον, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κονσόλας Ν., (1978), Μερικές βασικές αρχές της Περιφερειακής Πολιτικής Επιθεώρησης της Περιφερειακής Ανάπτυξης, Τεύχος 3, Αθήνα
- Κουθούρης, Χ., Αλεξανδρή, Κ., Γιοβάνη, Χ. και Χατζηγιάννη, Ε. (2005). Ανασταλτικοί παράγοντες συμμετοχής στη χιονοδρομία αναψυχής. *Αναζητήσεις στη Φυσική Αγωγή και τον Αθλητισμό*, 3 (1), 55 - 63.
- Κώστα, Γ. (1999). *Αναψυχή – Τουρισμός – Μάνατζμεντ*. Σημειώσεις από το μάθημα: Υπαίθριες Αθλητικές Δραστηριότητες, Τ.Ε.Φ.Α.Α., Α.Π.Θ., Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ιδίου.
- Λαγός, Δημήτρης Γ., (1996), “Οι οικονομικές επιπτώσεις του τουρισμού στην οικονομική ανάπτυξη”, Διδακτορική Διατριβή, Κεφαλαίο 4, Αθήνα
- Μαμάλης Σ., Μιχαηλίδης και Πρίπορας Β., (21-22 Νοεμβρίου 2003), Κρίσιμοι παράγοντες και στρατηγικές επιτυχίες για την προσέλκυση επισκεπτών ορεινού τουρισμού: Η περίπτωση του χιονοδρομικού κέντρου Καιμακτσαλάν, Συνέδριο πανεπιστήμιου Αιγαίου Τμήμα περιβάλλοντος- Τμήμα Γεωγραφίας, Μυτιλήνη

Μεταξιάς Θ, Καραχάλης Ν., Δέφνερ Α., (10/05/12), Το μάρκετινγκ του τόπου στην Ελλάδα:  
Η διδασκαλία και η πρακτική ενός πολυεπιστημονικού αντικειμένου,  
<http://www.citybranding.gr/>, (Keans και Philo 1993, Gold και Ward 1994,  
Kavaratzis και Ashworth 2005, Kolb 2006, Avraham και Ketter 2008, (Jensen-  
Butler κ.ά. 1996, Florida 2002, Warnaby 2009, Haider και Rein 1993, Voogd  
1993, Mommaas 2002)

Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). *Λεξικό της νέας Ελληνικής γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο  
λεξικολογίας Ε.Π.Ε.

Παυλόπουλος Π. <<Ο χειμερινός τουρισμός στην Ελλάδα , ανάλυση . συμπεράσματα ,  
προτάσεις >> Ι.Τ.Ε.Π. Αθήνα 2001

Τσακλάγκανος, 2001, Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ

Χατζηνικολάου, Ε. (1995). Η Τουριστική προβολή σε επίπεδο νομού, Αθήνα, :  
Εκδόσεις ΕΕΤΑΑ

## **ΞΕΝΗ**

Andronikidis, A., Vassiliadis, C., Priporas, C.V. and Kamenidou, I. (2006), “Examining  
leisure constraints for ski center visitors: Implications for services marketing”, *Journal of  
Hospitality and Leisure Marketing*

Augustyn, M. & Ho, K. S. (1998). Service quality and tourism. *Journal of Travel  
Research*

Avraham , Ketter (2008), *Media Strategies for Marketing Places in Crisis*

Cravens, D. and Piercy, N. (2006), *Strategic Marketing*, 8th ed., McGraw Hill.

David Weaver, Laura Lawton, (2010). *Tourism Management* 4<sup>th</sup> Edition

Doyle, P. and Stern, P. (2006), *Marketing Management and Strategy*, 4th ed., Pearson  
Education Limited, Harlow, Essex.

Falk, M. (2008), “A hedonic price model for ski lift tickets”, *Tourism Management*, Vol. 29,  
pp. 1172 – 1184.

Fleischer and Pizam, (1997).

Florida R (2002) *The rise of the creative class*. New York: Basic Books

Fotiadis, Vassiliadis, Stylos, *Strategic Marketing Management at ski centers: the SMMP  
concept*

- Gary Warnaby, (2009) "Non-place marketing: transport hubs as gateways, flagships and symbols?", *Journal of Place Management and Development*,
- Gibson, H. (2002), "Sport tourism at a crossroad? Considerations for the future", in Gammon, S. and Kurtzman, J. (Eds.), *Sport Tourism: Principles and Practice*. Leisure Studies Association, Eastbourne, pp. 111-128.
- Gilbert, 1989
- Gold, R. J. & Ward. V.S. (Eds) (1994). *Place Promotion, the use of publicity and marketing to sell towns and regions*. Wiley & Sons Ltd, Chichester
- Gomez- Martín, M. B. (2005), "Weather, climate and tourism: a geographical perspective", *Annals of Tourism Research*, Vol. 32 No. 3, pp. 571-591.
- Haider, D. H., & Rein, I. (1993) *Marketing Places*, New York: Free Press.
- Higham, J. and Ritchie, B. (2001), "The evolution of festivals and other events in rural southern New Zealand", *Journal of Event Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 51-65.
- Hudson, S., & Cross, P. (2004). *Sports Tourism Destinations: Issues and Analysis* James Higham. Chapter 14: Winter Sports destinations: dealing with seasonality, 188-198.
- Inskeep (1991:176)
- Jensen-Butler κ.ά. 1996
- Kavaratzis, Ashworth (2005), *City branding: an effective of identity or a transitory marketing trick?*
- Kearnes, G. and Philo, C. (Eds) (1993) *Selling Places: The City as Cultural Capital, Past and Present* (Oxford, Pergamon Press)
- Keeble, L.,(1969).*Principles and Practices of Town and Country Planning*,Estate Gazete, London
- Kolb (2006), *Tourism Marketing for Cities and Towns: Using Branding and Events to Attract Tourism*
- Kotler P., Asplund C., Rein I., Haider H.D., (1999) "Marketing Places Europe" eds. Prentice Hall

- Kotler, P., Heider, D. and Rein, I. (1993), *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, Free Press, New York.
- Middleton V.T.C.,(1998). *Sustainable Tourism A.Marketing Perspective*,
- McCannell, D. (1989), *The Tourist*, Shocken, New York.
- Mommaas H (2002) *City branding: The necessity of socio-cultural goals*.
- Oxford (1995). *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. U.K: Oxford University Press
- Pechlaner, H., & Sauerwein, E. (2002). *Strategy implementation in the alpine tourism industry*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,
- Pretes, M. (1995), "Postmodern tourism: The Santa Claus industry", *Annals of Tourism Research*, Vol. 22 No. 1, pp. 1-15.
- Priporas C.V. and Kamenidou,I.(2003).
- Pullman, M. E. and Thompson, G. M. (2002), "Evaluating capacity-and demand-management decisions at a ski resort", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 43 No. 6, pp. 25-36.
- Ritchie, B. (2005), "Sport tourism; Small-scale sport event tourism: the changing dynamics of the New Zealand Masters Games", in Novelli M. (Ed.), *Niche Tourism: Contemporary Issues, Trends and Cases*. Elsevier, UK, pp. 157-70.
- Scott, M. (2006), "All hail the bull wheels of summer", *Ski Area Management*, Vol. 45 No. 1, pp. 54-55, 72.
- Standeven, J. & De Knop, P. (1999). *Sport Tourism*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Swarbroke J., (1987). *The Development and Management of visitor attractions*, London. Tride, 2000
- Tsiotsou, R. (2006). Using visit frequency to segment ski resorts customers. *Journal of Vacation Marketing*, 12, 15 - 26.
- Vassiliadis, C., Priporas, C.V. and Stylos. N. (2011), "Sustainable tourism marketing strategies & practices at Greek ski centers", *Proceedings of the 3<sup>rd</sup> Biennial Conference on Service Marketing*Izmir, Turkey, September 7-9

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

[www.gtp.gr](http://www.gtp.gr)

[www.hotelsline.gr](http://www.hotelsline.gr)


[www.investingreece.gov.gr](http://www.investingreece.gov.gr)

[www.snowreport.gr](http://www.snowreport.gr) , Ελεύθερος Τύπος, 2007.

<http://thomoglou.wordpress.com/ski>

<http://traveldailynews.gr/columns/article/1957>

## 14. ΠΑΡΑΤΗΜΑ

 <p><b>ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ</b> Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Έρευνα Μάρκετινγκ ΧΚ 2012</p>	<b>Ομάδα έρευνας</b>
	<b>Χιονοδρομικό κέντρο.</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>Υπεύθυνος χιονοδρομικού κέντρου:</li></ul>
	<b>Τηλ. επικοινωνίας:</b>
	<b>e-mail :</b>
	<b>Ημερομηνία:</b>

Ερωτηματολόγιο συνέντευξης

που απευθύνεται σε φορείς Διοίκησης των Χιονοδρομικών Κέντρων

### Οδηγίες

Το ερωτηματολόγιο αυτό απευθύνεται σε πρόσωπο αρμόδιο και σχετικό με τη Διοίκηση του Χιονοδρομικού Κέντρου. Οι απόψεις του υπεύθυνου αντιπροσωπεύουν μια βάση πληροφοριών για την αξιολόγηση θεμάτων Διοίκησης και Χρηματοοικονομικών, Διοίκησης προσωπικού, Διασφάλισης Ποιότητας και Διοίκησης Μάρκετινγκ, σχετικά με το χιονοδρομικό κέντρο διερεύνησης. Η διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου απαιτεί την ολοκλήρωση μιας συνέντευξης με τον αρμόδιο ή τα αρμόδια στελέχη του χιονοδρομικού κέντρου. Τα βήματα συνοψίζονται ως εξής:

- Ενημέρωση σχετικά με το ερωτηματολόγιο [από τα μέλη ΔΕΠ στο Πανεπιστήμιο]
- Προγραμματισμός μιας συνέντευξης ή συνεντεύξεων [διερεύνηση στο Διαδίκτυο σχετικών πληροφοριών π.χ στη διεύθυνση [www.snowreport.gr](http://www.snowreport.gr): ενότητα "SNOW LINKS" με χιονοδρομικά κέντρα]
- Συνέντευξη με αρμόδιο στέλεχος του χιονοδρομικού [σημειώνουμε όνομα επώνυμο, ημέρα συνέντευξης, διάρκεια συνέντευξης και τόπο συνέντευξης, επίσης κρατάμε μια κάρτα και φωτογραφία-φωτογραφίες με τον υπεύθυνο στις εγκαταστάσεις του χιονοδρομικού. Επιπλέον υλικό που υποστηρίζει την συνέντευξη π.χ πίνακες, στατιστικά δελτία, διαφημιστικά φυλλάδια και θα παραδοθεί με την μορφή Εκθεμάτων σε Παράρτημα της τελικής έκθεσης-εργασίας θα εκτιμηθεί στην βαθμολογία], βάσει του ερωτηματολογίου. Μπορεί να γίνει ύστερα από ενημέρωση και του ερωτώμενου, χρήση κατά την συνέντευξη και ηλεκτρονικών μέσων (π.χ δημοσιογραφικό κασετόφωνο, βίντεο)
- Παράδοση της τελικής έκθεσης -εργασίας και Παραρτήματός της με χρήσιμο υλικό [ενδεικτική ημερομηνία αποπεράτωσης συνεντεύξεων - παράδοσης έκθεσης αποτελεσμάτων 30/04/2012 και ημερομηνίες παρουσίασης εργασιών 9, 16, 23/05/12] στο αμφιθέατρο. Η εργασία-έκθεση έχει εξώφυλλο [με αναγραφή στοιχείων σχετικά με την ομάδα, το μάθημα, το χιονοδρομικό], πίνακα περιεχομένων [Εισαγωγή (με περιγραφή μεθοδολογίας που ακολουθήσατε), κύριο μέρος (αναφέρονται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ως ενότητες) και Παράρτημα με χρήσιμο υλικό π.χ ερωτηματολόγιο, πίνακες, στατιστικά κ.ά]

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν συμπληρώνονται κατά την συνέντευξη από τον βοηθό έρευνας ή την ομάδα έρευνας. Τα αποτελέσματα μετά την επεξεργασία τους είναι διαθέσιμα για κάθε ενδιαφερόμενο.

*Καλή επιτυχία!*

### **A. Χαρακτηριστικά λειτουργίας**

1. Το χιονοδρομικό κέντρο εκμισθώνει κάποια πάγια περιουσιακά στοιχεία, εάν ναι ποια είναι αυτά (π.χ εγκαταστάσεις εστίασης);

2. Προσδιορίστε τους μήνες ή την περίοδο λειτουργίας του χιονοδρομικού κέντρου:

3. Ποιες δραστηριότητες βρίσκονται σε λειτουργία ανά εποχή του έτους (π.χ φαγητό, σκι, διαμονή και άλλα) και ποιοι είναι οι αντίστοιχοι φορείς διοίκησης τους ;

4. Στο χιονοδρομικό διοργανώνονται αθλητικοί αγώνες και άλλες δραστηριότητες;

5. Περιγράψτε μας τα χαρακτηριστικά που αφορούν την υποδομή: **α.** Πόσες και τι είδους πίστες διαθέτει το Χιονοδρομικό Κέντρο (πίστες αντοχής, κατάβασης, πίστες βαθμών δυσκολίας, χιλιόμετρα της κάθε πίστας, διασυνδέσεις μεταξύ κάθε πίστας); **β.** Τι είδους ή τύπο αναβατήρα διαθέτει το χιονοδρομικό κέντρο (μήκος, απόσταση μεταφοράς, πιατάκι, άγκυρα, καμπίνα, δυναμικότητα μεταφοράς του κοινού); **γ.** Ποια είναι τα μέτρα ασφαλείας στις πίστες για τους χιονοδρόμους; **δ.** Ποια είναι η απόσταση του Πάρκινγκ και η δυναμικότητα του χώρου στάθμευσης υπάρχει προσωπικό ενασχόλησης σ' αυτό;

6. Ποιο συνολικό αριθμό ατόμων μπορείτε να φιλοξενήσετε καθημερινά;

### **B. Χαρακτηριστικά της επιχείρησης του Χιονοδρομικού Κέντρου**

1. Περιγράψτε μας σύντομα το ιστορικό λειτουργίας του χιονοδρομικού κέντρου (έτος ίδρυσης, Κατά την διάρκεια λειτουργίας του έχει αλλάξει νομική μορφή, γιατί; Ποια νομική μορφή έχει η επιχείρηση του Χιονοδρομικού Κέντρου (π.χ Α.Ε., δημοτική επιχείρηση)κ.ά).

2. Ποια είναι η ειδικότητά σας σχετικά με τα θέματα διοίκησης του Χιονοδρομικού κέντρου;

3. Ποιοι φορείς διοίκησης εμπλέκονται και ποιος είναι ο βαθμός εξουσίας και οι αρμοδιότητές τους (π.χ διοικητικό συμβούλιο, ιδιώτες, τοπική αυτοδιοίκηση) :

4. Ποιος είναι κατά προσέγγιση ο αριθμός των πλήρως και εποχιακά απασχολούμενων στην επιχείρησή σας;

### **Γ. Οικονομικά στοιχεία του Χιονοδρομικού Κέντρου**

*Εδώ απαιτείται σχετική προετοιμασία του ερωτώμενου και ενδεχομένως βοηθούν και σχετικά*

1. Προσδιορίστε τον αριθμό εισιτηρίων που κόβονται κατά μέσο όρο διαχρονικά και κατά κατηγορία στους αναβατήρες του Χιονοδρομικού κέντρου (παρακαλώ ενημερώστε μας εάν έχετε διαθέσιμα στοιχεία σχετικά με την τελευταία δεκαετία):

2. Προσδιορίστε το ποσοστό των εσόδων του χιονοδρομικού από εκμεταλλεύσεις των δραστηριοτήτων ή από επινοικίαση χώρων του χιονοδρομικού κέντρου και γενικότερα εκμετάλλευσης υποδομών, που επιφέρουν έσοδα στην συνολική ετήσια δραστηριότητα του Χιονοδρομικού Κέντρου [εάν υπάρχει εποχιακή δραστηριότητα ανά εποχή].

3. Ποιο είναι κατά προσέγγιση το ύψος του συνόλου του ενεργητικού της επιχείρησής σας;

---

4. Ποιο είναι κατά προσέγγιση το ύψος των κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησής σας;

---

5. Ποιο είναι κατά προσέγγιση το ύψος των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της επιχείρησής σας;

---

6. Ποιο είναι κατά προσέγγιση το ύψος των ιδίων κεφαλαίων σας;

---

7. Χρησιμοποίησε η επιχείρησή σας το α' εξάμηνο του 2010 μακροπρόθεσμο δανεισμό;

---

8. Χρησιμοποίησε η επιχείρησή σας το α' εξάμηνο του 2010 βραχυπρόθεσμο δανεισμό;

---

9. Επιχορηγήθηκε η επιχείρησή σας από κάποιο κοινοτικό πρόγραμμα; Αν ναι ποιο πρόγραμμα και με ποιο ποσό;

---

10. Αναφέρατε κατά προσέγγιση το ύψος των εσόδων σας και την κατανομή τους ανά κατηγορία:

Κατηγορία	A Εξαμ. 2010	B Εξαμ. 2010	A Εξαμ. 2011	B Εξαμ. 2011	A Εξαμ. 2012	B Εξαμ. 2012
Εισιτήρια αναβατήρων	-	--	-	-	-	-----
Ενοικίαση Εξοπλισμού	-	-	-	-	-	-
Διαμονή	-	-	-	-	-	-
Πώληση Τοπικών Παραδοσιακών Προϊόντων						
Άλλες Υπηρεσίες/ πηγές εσόδων (αναφέρετε: .....)	-	-	-	-	-	-

11. Διαθέτει το χιονοδρομικό κέντρο δωμάτια και αν ναι ποιες κατηγορίες δωματίων και σε τι αριθμό;

12. Τι ποσοστό πληρότητας παρουσιάζουν τα καταλύματα κατά περίοδο;

13. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες εστίασης στο Χιονοδρομικό κέντρο περιλαμβάνουν εκτός της παραχώρησης του δωματίου, Πρωινό, Ημιδιατροφή και Πλήρη διατροφή;

14. Έχετε συνεργασία με τουριστικούς πράκτορες (Tour Operators) και τουριστικά γραφεία;

15. Στην περίπτωση που προβλέπονται νέες επενδύσεις ποιες είναι αυτές, σε τι ύψος θα ανέλθουν και από τι είδους κεφάλαια θα καλυφθούν; (π.χ Ίδια κεφάλαια, Ξένα κεφάλαια, Μέχρι 50% ίδια κεφάλαια και τα υπόλοιπα με ξένα κεφάλαια, Μέχρι 50% ξένα κεφάλαια και τα υπόλοιπα με ίδια κεφάλαια)

16. Υπάρχουν νέες επενδύσεις/ ανακαινίσεις που αφορούν: Κτιριακές εγκαταστάσεις, Διαμόρφωση των χώρων, Εξοπλισμό, Αύξηση της δυναμικότητας της μονάδας ή κάποιο άλλο στοιχείο; (παρακαλώ αναφέρατε)

17. Τι αύξηση ή μείωση των εισιτηρίων προβλέπετε σε % για το 2011 έναντι του 2010;

18. Το χιονοδρομικό κέντρο συμβάλλει στην ανάπτυξη της περιοχής και της τοπικής οικονομίας (να αναφερθούν παρεμφερείς ωφέλειες και για άλλους κλάδους δραστηριότητας);

## Δ. Οργανωτική Φιλοσοφία του Χιονοδρομικού κέντρου

1. Μπορείτε να μας προσδιορίσετε εάν η Διοίκηση του Χιονοδρομικού Κέντρου έχει αποσαφηνίσει την αποστολή του; Τι αντιπροσωπεύει το Χιονοδρομικό κέντρο για τους πελάτες και τις ανάγκες τους;

2. Ποιος είναι ο πελάτης ή οι πελάτες του Χιονοδρομικού κέντρου (π.χ απλοί επισκέπτες, αθλητές, επισκέπτες αναψυχής, σύλλογοι, τουριστικά γραφεία, φορείς ΟΤΑ, εκπαιδευτικά ιδρύματα). Από το σύνολο των επισκεπτών ποιο είναι το ποσοστό που αντιστοιχεί σε κάθε κατηγορία πελάτη;

3. Ποιος νομίζεται ότι είναι ο πιθανός ανταγωνιστής, συναγωνιστής σήμερα και μελλοντικά (π.χ ποιος σας περιορίζει έσοδα επειδή προσφέρει παρόμοιες ή καλύτερες υπηρεσίες σχετικά με τις κατηγορίες πελατών που επιδιώκεται να έχετε ή έχετε);

**Ως προς τους πελάτες που ήδη έχει:**  
**Σήμερα**

**Στο μέλλον**

**Ως προς αυτούς τους πελάτες που θα επιδίωκε να έχει:**  
**Σήμερα**

**Στο μέλλον**

## Ε. Φιλοσοφία Marketing του Χιονοδρομικού κέντρου

1. Πώς οργανώνονται οι δραστηριότητες Marketing από το χιονοδρομικό κέντρο (Έρευνα, Προβολή, Συνεργασίες, Τιμολόγηση, Κατάρτιση προσωπικού, Διαδικασίες );

2. Το ενδιαφέρον της Διοίκησης προσανατολίζεται στην παρακολούθηση του βαθμού ικανοποίησης των επισκεπτών ή γενικότερα των πελατών του χιονοδρομικού κέντρου; Πως αξιολογείται την ικανοποίηση των πελατών;

## Στ. Αυτό – εκτίμηση του Χιονοδρομικού κέντρου (S.W.O.T., Analysis)

1. Ποια είναι τα δυνατά σημεία (δηλαδή οι Δυνάμεις) που παρουσιάζει το χιονοδρομικό κέντρο (π.χ θέση, ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, προσωπικό); Ποιο είναι το κύριο ανταγωνιστικό σας εργαλείο; Το χρησιμοποιείτε;

**Δυνάμεις, δυνατά σημεία:**

**Κύριο Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα :**

**Χρήση, εφαρμογές βάσει του ανταγωνιστικού πλεονέκτημα:**

2. Ποιες είναι οι Αδυναμίες, δηλαδή τα αδύνατα σημεία που παρουσιάζονται σχετικά με το Χιονοδρομικό Κέντρο και γιατί; Ποιο είναι το ευαίσθητο σημείο του Χιονοδρομικού Κέντρου;

**Αδυναμίες:**

**Κύριο ευαίσθητο σημείο:**

**Αίτια που το προκαλούν και τρόποι αντιμετώπισης που υιοθετούνται:**

3. Ποιες είναι οι πιθανές Ευκαιρίες προς εκμετάλλευση (π.χ τεχνολογία, τάση στους επισκέπτες για ιδιαίτερες προτιμήσεις, Ευρωπαϊκή Ένωση); Ποιές από αυτές σκοπεύετε να εκμεταλλευθείτε;

**Ευκαιρίες:**

**Προς εκμετάλλευση:**

4. Ποιοι είναι οι πιθανοί κίνδυνοι (Κίνδυνοι ή περιορισμοί) του Εξωτερικού Περιβάλλοντος που λαμβάνονται υπ όψη στην λήψη αποφάσεων της Διοίκησης του Χιονοδρομικού Κέντρου; (π.χ Φυσικό περιβάλλον, κλίμα, Ευρωπαϊκή Ένωση, ευρωπαϊκό δίκαιο περί ανταγωνισμού); Υπάρχουν Εμπόδια στην ανάπτυξη των διοικητικών σας αποφάσεων σχετικά με το χιονοδρομικό κέντρο;

**Κίνδυνοι ή περιορισμοί και Εμπόδια που οφείλονται σε εξωγενείς παράγοντες και που δεν επηρεάζονται από τη Διοίκηση του χιονοδρομικού κέντρου:**

## **Z. Στρατηγικός Προσανατολισμός Marketing του Χιονοδρομικού κέντρου**

1. Ανέπτυξε το στόχο που θέτει η Διοίκηση για το Χιονοδρομικό κέντρο; Που θέλετε να είστε σε πέντε χρόνια;

2. Προβλέπονται κάποιες συνεργασίες ή συνεργάζεστε ήδη με κάποιους για την βελτίωση των αποδόσεων του χιονοδρομικού κέντρου (π.χ σύμβουλοι, προγράμματα αναπτυξιακά);

3. Πως σκοπεύετε να πετύχετε το Στόχο σας; Εξετάζεται και η περίπτωση επέκτασης ή απόκτησης πόρων (συνεργασίες, εξαγορές, χρηματοδότες);

**Στρατηγική:**

## **H. Βασικοί τομείς στρατηγικών επιδιώξεων για το Χιονοδρομικό κέντρο**

1. Ποιο είναι το σημείο ή σημεία επικέντρωσής των προσπαθειών σας για την δεκαετία του 2010-2020;

## Θ. Η Οργάνωση Marketing του Χιονοδρομικού κέντρου

1. Πώς αναλύονται σε επίπεδο δραστηριοτήτων Μάρκετινγκ το οργανόγραμμα του τμήματος Μάρκετινγκ(\*) καθώς και η πολιτική ή τρόπος εφαρμογής των πολιτικών Μάρκετινγκ; (\*εάν υπάρχει σχετικό τμήμα εάν δεν υπάρχει ποιος είναι ο υπεύθυνος;)

2. Ποιοι οι δείκτες απόδοσης των δραστηριοτήτων Μάρκετινγκ για το Χιονοδρομικό κέντρο (Επιλέξτε ένα ή περισσότερα: έλεγχος εσόδων, μεριδίων αγοράς, προσδιορισμός δεικτών βαθμού ικανοποίησης πελατών, δείκτες οικο-αποδοτικότητας (eco-efficiency) όπως π.χ. κατανάλωση ενεργειακών πόρων – υλικών, εκπομπές αερίων θερμοκηπίου, ανακύκλωση, δείκτες μέτρησης προσφοράς στην τοπική κοινωνία και στήριξης κοινωνικών προγραμμάτων);

### I. Σχεδίαση πολιτικών Marketing από τους φορείς του Χιονοδρομικού κέντρου

1. Κάνετε χρήση έντυπων ή ηλεκτρονικών σχεδίων π.χ Φόρμες; Έγγραφα; Χρονικό πλαίσιο, για την υποστήριξη κάθε δραστηριότητας μάρκετινγκ; Με ποιούς συνεργάζεστε (π.χ αναπτυξιακές εταιρείες, συμβούλους, διαφημιστικά γραφεία, ελεύθερους επαγγελματίες, λογιστικά γραφεία);

**Για υποδομές, προϊόντα και υπηρεσίες, αισθητική του χώρου:**

**Για τιμολόγηση, κοστολόγηση και προσφορές, εκπτώσεις στα προϊόντα και υπηρεσίες:**

**Για διανομή των προϊόντων και υπηρεσιών, τουριστικά γραφεία, ενώσεις..:**

**Για προβολή, ενημέρωση και προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών του χιονοδρομικού:**

**Για εκπαίδευση, κατάρτιση, ανάπτυξη προσωπικού:**

**Για διαδικασίες και οργάνωση αυτών στο Χιονοδρομικό κέντρο:**

2. Κατά την εκτίμηση της πρόβλεψης που κάνατε (π.χ σχέδιο 3 ετίας) κρίνεται τις αποδόσεις σας με βάση ποια κριτήρια; (Βλέπε Ενότητα Θ, ερώτημα 2) ;

3. Ποια από τα ακόλουθα που θα σας αναφέρω τηρούνται ως βήματα σχεδιασμού των δραστηριοτήτων Μάρκετινγκ στο χιονοδρομικό κέντρο;

(ο ερευνητής που διεξάγει την συνέντευξη εδώ απλά σημειώνει)

*Βήματα*

- Έρευνα: Δηλαδή,
  - ο Υπάρχει η παρακολούθηση όλων των ενεργειών και δράσεων μας ;
  - ο Διεξάγεται Ανάλυση Ανταγωνισμού ;
  - ο Παρακολουθούμε το Προϊόν ;
  - ο Παρακολουθούμε τον Πελάτη ;
- Σχεδίαση: Δηλαδή,
  - ο Ισχύει ο προσδιορισμός στόχων: χαρακτηρίζονται ως πολύ φιλόδοξοι , αισιόδοξοι , ρεαλιστικοί , απαισιόδοξοι , ή πολύ συντηρητικοί .
  - ο Προτείνονται και αναλύονται Σενάρια ; Αυτό γίνεται ανά τομέα δραστηριότητας του χιονοδρομικού κέντρου  ;
- Στρατηγική: Δηλαδή,
  - ο Υπάρχει συχνά Σύγκρουση με εταιρική στρατηγική ;
  - ο Προτείνονται συχνά νέα σχέδια δράσης ;
- Εκτέλεση: Δηλαδή υπάρχει Ελευθερία ; Διακριτικότητα ; Διόρθωση σφαλμάτων  και λαμβάνονται υπ όψη Εξωτερικές πηγές ;

4. Πως οργανώνεται η προβολή του Χιονοδρομικού κέντρου; Η προβολή γίνεται βάσει:

- Διαδίκτυου (εάν ναι πως);

- Έντυπου υλικού ;

- Τουριστικών γραφείων;

- Από στόμα σε στόμα, φίλους συγγενείς;

- Ηλεκτρονικών Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης;

5. Γίνεται Προβολή και στο Εξωτερικό, εάν ναι πως οργανώνεται αυτή με ποια μέσα επικοινωνίας και σε ποιες αγορές-χωρών απευθύνεται;

**Προσδιορίστε αναλογικά (%) το κόστος των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ**

(π.χ για κάθε ετήσια δραστηριότητα το 30% είναι προβολή, το 5% κόστος προώθησης – εκπτώσεων επί της τιμής, το 25% νέα προϊόντα ή βελτίωση υπαρκτών υπηρεσιών ή υποδομών σχετικά με το προϊόν και τις υπηρεσίες, το 20% προσέλκυση συνεργατών στο δίκτυο διανομής – συνεργασίες με τουριστικά γραφεία, το 5% πρόσληψη και κατάρτιση προσωπικού που παρέχει υπηρεσίες και 5% κόστος για οργάνωση ποιο πετυχημένων διαδικασιών οργάνωσης του προϊόντος και των υπηρεσιών με την βοήθεια συμβούλων και 10% για βελτίωση των υποδομών σχετικά με την αισθητική και την ατμόσφαιρα στο χιονοδρομικό κέντρο)

--

Η οικονομική κρίση μετά το 2010 έχει επηρεάσει τις οργανωτικές και διαχειριστικές δραστηριότητες του χιονοδρομικού κέντρου; (Οργανωτική μορφή, Φυσιογνωμία του Νομικού Προσώπου, Διαθεσιμότητα σε πόρους π.χ. κεφάλαια, προσωπικό, εγκαταστάσεις, τεχνογνωσία, έδαφος, φιλοσοφία και κουλτούρα της διοίκησης, Ζήτηση χιονοδρομικών υπηρεσιών, την αγορά και τον κλάδο, το κόστος λειτουργίας κ.ά.)

--

**Σας ευχαριστούμε για την πολύτιμη συνεργασία σας!**

Τέλος της συνέντευξης

[Τα στοιχεία θα είναι διαθέσιμα μετά την επεξεργασία τους]

Μαζί με την παρούσα έρευνα παρατίθεται παλαιότερη (ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2012) συνέντευξη του Αναστασίου ΤΟΤΤΗ στην τοπική εφημερίδα του Νομού Φλώρινας «*Ματιές στα Σπορ*» καθώς και έντυπο υλικό σχετικά με τη διαφημιστική προώθηση του ΣΑΛΕ και σημαντικές πληροφορίες με τις δραστηριότητες και τις πίστες του Χιονοδρομικού Κέντρου.

Επιπλέον περιλαμβάνεται και μια συνοπτική περιγραφή – παρουσίαση του Χιονοδρομικού Κέντρου Βίγλας με όλα τα τεχνικά χαρακτηριστικά που αφορούν τις πίστες, ανάλυση της διαρρύθμισης του χώρου του Σαλέ, περιγραφή ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων, παρουσίαση του προγράμματος χορηγιών και ταυτόχρονα ένας καινούριος χάρτης με όλες τις διαθέσιμες παλιές και νέες πίστες (έτους 2012).

Τέλος η παρούσα έρευνα συνοδεύεται και από ένα cd με όλες τις απαραίτητες φωτογραφίες και videos που θα συναρπάσουν κάθε θεατή και αποδεικνύουν τη μοναδικότητα και τη φυσική ομορφιά της περιοχής!!!

**Παράγοντες που διαμορφώνουν τη συμμετοχή στη χιονοδρομία αναψυχής. Διαφορές λόγω δημογραφικών χαρακτηριστικών και συχνότητας συμμετοχής**

Σεβαστία Αβουρδιάδου, Κωνσταντίνος Αλεξανδρής και  
ΙΧαρίλαος Κουθούρης  
Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού  
Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης  
1Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού  
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

**ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση των λόγων που αναστέλλουν τα άτομα να συμμετάσχουν στη χιονοδρομία αναψυχής καθώς και η εξέταση πιθανών διαφορών μεταξύ διαφορετικών δημογραφικών χαρακτηριστικών και συχνότητας συμμετοχής. Στην έρευνα συμμετείχαν 301 έλληνες χιονοδρόμοι αναψυχής (65,1% άνδρες, 34,9% γυναίκες). Για την καταγραφή των ανασταλτικών λόγων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Alexandris και Carroll (1997a). Τα αποτελέσματα ανέδειξαν έξι παράγοντες: α) έλλειψη ενδιαφέροντος (M=2,21 SD=1,34), β) ατομικοί ψυχολογικοί λόγοι (M=2,92 SD=1,34), γ) έλλειψη παρέας (M=3,06 SD=1,45), δ) προβλήματα σε εγκαταστάσεις και υπηρεσίες (M=2,74 SD=1,24), ε) προβλήματα οικονομικά / πρόσβασης (M=3,20 SD=1,49) και ζ) έλλειψη χρόνου (M=3,13 SD=1,55). Παράλληλα ανέδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δημογραφικών υποομάδων α) διαφορετικού φύλου, άνδρες / γυναίκες μόνον στους παράγοντες: ατομικά/ ψυχολογικά εμπόδια ( $t=2,67$ ,  $p<,01$ ), έλλειψη χρόνου ( $t=-2,17$ ,  $p<,05$ ) και β) διαφορετικού εκπαιδευτικού επιπέδου, στον παράγοντα έλλειψη ενδιαφέροντος ( $F=2,87$ ,  $p<,05$ ) μεταξύ αποφοίτων Δημοτικού (M=4,88, T.A=2,58), αποφοίτων Γυμνασίου / Λυκείου (M=2,11, T.A=1,37), Ι.Ε.Κ. (M=2,08, T.A=1,20) και Α.Ε.Ι. (M=2,28, T.A=1,51). Ακόμη σημειώθηκαν σημαντικές διαφορές σε όλους τους ανασταλτικούς παράγοντες αναφορικά με τη διαφορετική συχνότητα συμμετοχής ( $F=18,72$ ,  $p<,001$ ). Οι διοικήσεις των χιονοδρομικών κέντρων πρέπει να αντιμετωπίζουν τις διαφορετικές πληθυσμιακές ομάδες με ανάλογες στρατηγικές μάρκετινγκ, για να αυξήσουν το πελατειακό τους δυναμικό.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά, στην παρούσα έρευνα τονίζεται για άλλη μια φορά ο παράγοντας «οικονομικά - πρόσβαση» ως ο πιο ισχυρός ανασταλτικός παράγοντας συμμετοχής στη χιονοδρομία αναψυχής στην Ελλάδα.

Τα έξοδα πρόσβασης στα χιονοδρομικά κέντρα είναι υψηλά (έξοδα μετακίνησης, κάρτες για λιφτ, καφέ, σνακ, φαγητό), συνεπώς η εφαρμογή των κριτηρίων τμηματοποίησης της αγοράς από τις διοικήσεις των χιονοδρομικών κέντρων θα μπορούσε να συμβάλει στην αύξηση της συμμετοχής αλλά και η δημιουργία νέων εγκαταστάσεων θα βοηθούσε στη λύση των προβλημάτων πρόσβασης.

Ακόμη η έλλειψη παρέας θα μπορούσε πολύ εύκολα να αντιμετωπιστεί εάν διοργανώνονταν συστηματικά τα Σαββατοκύριακα εκδρομές σε διαφορετικά χιονοδρομικά κέντρα κάθε φορά μέσω συλλόγων, δήμων αλλά ακόμη και εταιρειών ούτως ώστε τα άτομα να μπορέσουν να κοινωνικοποιηθούν, να επικοινωνήσουν και να δημιουργήσουν σχέσεις με άλλα άτομα έχοντας ως ενωτικό στοιχείο τη χιονοδρομία αναψυχής.

Επιπλέον θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν μεγαλύτερα δείγματα και οι μελέτες να είναι διαχρονικές (από χρόνο σε χρόνο με τους επαναλαμβανόμενους πελάτες) καθώς και να γίνει σύγκριση μεταξύ των χιονοδρομικών κέντρων, αφού οι διάφορες κλιματολογικές, μορφολογικές και γεωγραφικές συνθήκες τους πιθανόν να επηρεάζουν σημαντικά κάποιους παράγοντες.

Τέλος η ύπαρξη τμημάτων μάρκετινγκ στη διοίκηση των χιονοδρομικών κέντρων που θα στελεχώνονται από άτομα εξειδικευμένα, με γνώσεις, εμπειρίες και όρεξη, θα μπορούσε να συμβάλει ουσιαστικά στην εξάλειψη των ανασταλτικών παραγόντων και στην προώθηση της συμμετοχής.

Τα χιονοδρομικά κέντρα στην Ελλάδα δεν θα έχουν τίποτα να ζηλέψουν από άλλα γειτονικών χωρών, εάν γίνει σωστή χρήση της τεχνολογίας, εάν εφαρμοστούν στρατηγικά πλάνα μάρκετινγκ και εάν το ανθρώπινο δυναμικό συνεργαστεί αρμονικά έχοντας κοινούς στόχους και σκοπούς.

## Η Σχέση Τουρισμού Αναψυχής και Σπορ. Μορφή και Δυνατότητες στην Ελληνική Πραγματικότητα

Δημήτρης Χατζημανουήλ, Ελένη Γλυνιά, & Κατερίνα Σμέρνου  
ΤΕΦΑΑ, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο άρθρο παρατίθεται μια σύγκριση μεταξύ των εννοιών του τουρισμού και του αθλητικού τουρισμού, της αναψυχής και της τουριστικής ανιμασιόν, έτσι όπως παρουσιάζονται στην Ελλάδα. Η συσχέτισή τους δείχνει ότι το κοινό στοιχείο στα φαινόμενα αυτά είναι η ύπαρξη ελεύθερου χρόνου και η αναζήτηση της ξεχωριστής εμπειρίας. Υπάρχουν και θα εξακολουθήσουν να αναπτύσσονται πολλά είδη δραστηριοτήτων αναψυχής στην Ελλάδα, γιατί όλο και μεγαλύτερο κοινό προσελκύεται σε έναν πιο ενδιαφέροντα τρόπο ζωής και αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου. Η ανιμασιόν είναι μια μορφή αναψυχής στα ελληνικά ξενοδοχεία που κάνει την εμπειρία του τουρισμού πιο δυνατή, όμως είναι ένα προϊόν που ολοκληρώνει τον κύκλο ζωής του. Ταυτόχρονα, το όλο προϊόν της αθλητικής αναψυχής και του τουρισμού στην Ελλάδα έχει αρχίσει να απαξιώνεται λόγω της καταστροφής του περιβάλλοντος και των αρνητικών επιδράσεων των υπαιθρίων δραστηριοτήτων και της τουριστικής δόμησης στις τοπικές κοινωνίες. Υπάρχουν ευκαιρίες και δυνατότητες για αντιστροφή των επιπτώσεων και βελτίωση του προϊόντος, εφόσον οι ενεργητικές διακοπές είναι πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής. Προτείνεται έρευνα και μελέτη στο χώρο με στόχο το σχεδιασμό των αθλητικών τουριστικών υπηρεσιών της χώρας.

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Ελλάδα βρίσκεται σε υποανάπτυκτο στάδιο όσον αφορά τον αναψυχικό τουρισμό. Αν ο Ελληνικός τουρισμός δεν αναπτύξει και άλλες μορφές, θα αρχίσει να υποβαθμίζεται και να χάνει σε δημοτικότητα και σε χρήμα. Άλλωστε η ραγδαία ανάπτυξη των αθλητικών δραστηριοτήτων αναψυχής που γίνεται τον τελευταίο καιρό στη χώρα μας, επιβάλλει μια οργανωμένη κίνηση ανάπτυξης και συνεργασίας προς τον αναψυχικό τουρισμό από πλευράς κράτους και ιδιωτικών φορέων. Η έκταση των διακοπών είναι μια νέα πραγματικότητα, ο χρόνος που θα αφιερώνεται σε αυτές θα πολλαπλασιαστεί και οι διακοπές θα γίνουν αναπόσπαστο μέρος της ζωής μας, μια και ο ελεύθερος χρόνος έχει

αυξηθεί, και οι πολίτες θα επιχειρούν να τον εκμεταλλευτούν τουριστικά. Έτσι ο τουρισμός και ο αθλητισμός σαν διέξοδοι της σύγχρονης διαβίωσης θα παίξουν σημαντικό ρόλο στη σωματική και ψυχολογική κατάσταση των ατόμων στη σύγχρονη πραγματικότητα.

Ο Ελληνικός τουρισμός συσχετιζόμενος με την αναψυχή και τον αθλητισμό θα πρέπει να προχωρήσει σε νέες μορφές τουριστικής ανάπτυξης, με κύριους στόχους την αποκόμιση μεγαλύτερων συναλλαγματικών ωφελημάτων, τη δυνατότητα αντιμετώπισης του ισχυρού διεθνούς ανταγωνισμού, τη στροφή σε μορφές που δε ρυπαίνουν το περιβάλλον, την προσπάθεια παροχής υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών της μη τυποποιημένης σύγχρονης τουριστικής ζήτησης, την προσπάθεια αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου με βάση τις σύγχρονες κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες και τέλος, τον εκσυγχρονισμό και την κάλυψη των νέων απαιτήσεων του κοινού (Δροσοπούλου, 1989).

Αρχικά, πρέπει να εκπονηθούν έρευνες για το προφίλ και τις δραστηριότητες των αθλητικών τουριστών στην Ελλάδα όπως αυτή των Papadimitriou και Gibson (2008). Επιπλέον θα πρέπει να γίνουν έρευνες για τον προσδιορισμό των επιθυμιών και των παραπόνων των αθλητικών τουριστών της χώρας μας, καθώς και για την εκπαίδευση αυτών. Στη συνέχεια θα μπορούσαν όλα αυτά τα αποτελέσματα να συγκριθούν με αυτά άλλων ανταγωνιστικών χωρών. Επιπλέον, θα πρέπει να εκπονηθούν μελέτες και έρευνες ανάπτυξης του αθλητικού τουρισμού "κατά περίπτωση" σε ενδεδειγμένες περιοχές της χώρας μας (νησιά - ορεινοί όγκοι) τόσο σχετικές με τις δραστηριότητες αυτές καθαυτές όσο και για τις περιοχές στις οποίες αυτές λαμβάνουν χώρα όπως π.χ. για την κεντροδυτική Μακεδονία (Vasiliadis & Kobotis, 1998). Αρχικά στις έρευνες θα πρέπει να καταγραφούν στοιχεία και δεδομένα και αργότερα αυτά να αξιολογηθούν σε σχέση με προτεινόμενα μοντέλα ανάπτυξης, πάντα σε σχέση με το χώρο και το χρόνο. Κατά αυτόν τον τρόπο θα οριοθετηθεί η διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων ανά περιοχή, αλλά και θα προσδιορισθούν οι δυνατότητες ανάπτυξης του τουρισμού και κατά επέκταση του αθλητικού τουρισμού σε σχέση με τη φέρουσα ικανότητα της κάθε περιοχής. Έτσι, στο μέλλον θα δοθεί η ευκαιρία της διαμόρφωσης μιας αντικειμενικής εικόνας συνολικά για όλες τις περιοχές της χώρας μας. Κατά αυτόν τον τρόπο θα υπάρξει μία ορθολογική προσέγγιση για την εξέλιξη των υποανάπτυκτων περιοχών, αλλά και μία βαθμιαία συγκράτηση των ήδη ανεπτυγμένων. Συνεπώς θα διασφαλιστεί η ομοιόμορφη και ισορροπημένη ανάπτυξη του αθλητικού τουρισμού.

## An analysis of visitor behaviour using time blocks: A study of ski destinations in Greece

Chris A. Vassiliadis ,  
Constantinos-Vasilios Priporas ,  
Andreas Andronikidis

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αυτή η μελέτη παρουσιάζει μια ανάλυση με βάση τον χρόνο των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν μέρος οι επισκέπτες στους προορισμούς σκι. Μόνο λίγες μελέτες έχουν εξετάσει την συμπεριφορά στον τομέα του τουρισμού και αναψυχής με μια ανάλυση που βασίζεται στο χρόνο. Η συλλογή των δεδομένων γίνεται με τη βοήθεια ενός ημι-δομημένου ερωτηματολογίου που δόθηκε σε πρόσωπο με πρόσωπο συνεντεύξεις με τους επισκέπτες σε δεκατρία χιονοδρομικά κέντρα στην Ελλάδα. Μέσω της ανάλυσης, οι χρονικές περίοδοι ταξινομήθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν ως μέσο περιγραφής της ροής του επισκέπτη και τη συμπεριφορά του στα διάφορα τμήματα του χρόνου εντός της ημέρας. Επαναλαμβανόμενα σχέδια εντοπίστηκαν σε σχέση με συγκεκριμένα τμήματα του χρόνου σχετικά με την κατανάλωση των προνομιούχων προϊόντων και υπηρεσιών. Η μέση δαπάνης ανά επισκέπτη ανά ημέρα ήταν 64,91 €. Η μελέτη αναπτύσσει μια Time Block Activity Matrix (TBAM), οποία είναι κατασκευασμένη χρησιμοποιώντας τις διαστάσεις της «έντασης συμμετοχής» και «όφελος» στη κατανομή των δραστηριοτήτων του επισκέπτη στα χιονοδρομικά κέντρα. Η TBAM προτείνεται ως ένα στρατηγικό εργαλείο για τη διάρθρωση λήψης αποφάσεων στη διαχείριση του τουρισμού.

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η καταγραφή του χρόνου των δραστηριοτήτων που εκτελούνται από τους επισκέπτες στους χιονοδρομικούς προορισμούς είναι απαραίτητη για το σχεδιασμό μάνατζμεντ. Αποκαλύπτει ένα πλαίσιο, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών, για να παρουσιάσει τις διάφορες στρατηγικές για την κατανομή χρόνου. Η προτεινόμενη μήτρα (TBAM) συνδυάζοντας το χρόνο με ευεργετικές δραστηριότητες στους προορισμούς (χιονοδρομικό κέντρο) θα μπορούσε επίσης να χρησιμεύσει ως βάση για μια πιο συμφέρουσα τμηματοποίηση σε μικροοικονομικό επίπεδο. Επιπλέον, θα μπορούσε να βοηθήσει τους μάνατζερ στο σχεδιασμό κατάλληλων πελατοκεντρικών προσφορών. Εξηγώντας τη

χωροχρονική μετακίνηση των επισκεπτών με βάση τους παράγοντες ώθησης (δηλαδή προσωπικά κίνητρα) και / ή παράγοντες έλξης (δηλαδή όμοιαπίστες στο χιονοδρομικό κέντρο και το τοπίο), ως μια μεθοδολογία για την ανάλυση της ροής των τουριστών, είναι σημαντικό να συνδυάσουμε αυτές τις πληροφορίες όχι μόνο με τον παράγοντα χρόνο (δηλαδή διάρκεια παραμονής) αλλά και με περισσότερες πληροφορίες, όπως συνδυασμού; timeebenefit . Με αυτό τον τρόπο, η μελέτη αυτή παρουσιάζει μια αναλυτική διαδικασία εναλλακτικών λύσεων για τον σχεδιασμό κατάλληλου προϊόντος στους χιονοδρομικούς προορισμούς. Οι δραστηριότητες και η συμπεριφορά των επισκεπτών καταγράφηκαν μέσω εκτεταμένης εμπειρικής έρευνας.

### **Examining Leisure Constraints for Ski Center Visitors: Implications for Services Marketing**

Journal of Hospitality & Leisure Marketing, 15(4), 2006, p.69-86. (ABCD: JRL, (A) ISSN: 1050-7051)

Chris A. Vassiliadis ,  
Constantinos-Vasilios Priporas ,  
Andreas Andronikidis  
Kamenidou I.

#### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή διερευνά τη δυνατότητα εφαρμογής των παραγόντων πίεσης στην διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς σχετικά με τους επισκέπτες των χιονοδρομικών κέντρων. Η έρευνα διεξήχθη σε 2 χιονοδρομικά κέντρα στην Ελλάδα. Μέσα από την cluster analysis, προέκυψαν δύο ομάδες επισκεπτών που παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές στις μεταβλητές, οι οποίες επηρεάζουν τη ζήτηση για αθλητικές υπηρεσίες και υπηρεσίες αναψυχής σε χιονοδρομικά κέντρα. Γίνεται συζήτηση για αθλητικές και ψυχαγωγικές υπηρεσίες με στόχο τη διαχείριση της ζήτησης για υπηρεσιών των δύο προτεινόμενων τμημάτων. Η έρευνα διεξήχθη με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία τμήματα. Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου με στόχο την απόκτηση πληροφοριών σχετικά με κοινές δραστηριότητες αναψυχής και σκι (δηλαδή, πόσο συχνά επισκέπτονταν χιονοδρομικά κέντρα, πόσο συχνά είχαν την πρόθεση να τα επισκεφθούν στο μέλλον). Το δεύτερο τμήμα, το οποίο μετράει μεταβλητές του σκι με την βάση τυπολογία των Gilbert και

Hudson (2000) και τελευταία ενότητα που σχεδιάστηκε για τη συλλογή δημογραφικών δεδομένων των ερωτηθέντων. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν από καταρτισμένους σπουδαστές υπό την επίβλεψη των ερευνητών σε 2 χιονοδρομικά κέντρα στην Ελλάδα. Συνολικά, 225 ερωτηματολόγια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν συλλέχθηκαν.

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα δύο τμήματα που προκύπτουν από τη μελέτη, η ελαφριά και σε μεγάλο βαθμό εξαρτώμενοι από τους παράγοντες επισκέπτες παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές, που οφείλονται σε παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, οι παράγοντες εμπίπτουν στην κατηγορία των διαρθρωτικών περιορισμών και περιλαμβάνουν τη διαθεσιμότητα χρόνου, μεγάλη διαδικασία προετοιμασίας, το οικονομικό κόστος και άλλες μορφές δραστηριοτήτων αναψυχής. Μετά, κατά σειρά σπουδαιότητας είναι ενδοατομική παράγοντες, όπως κίνδυνο της δραστηριότητας, μαθησιακές δυσκολίες, έλλειψη εμπιστοσύνης στις ικανότητες, ο φόβος των ανελκυστήρων, και πρόκληση σωματικών δεξιοτήτων. Τέλος, οι διαπροσωπικοί παράγοντες έρχονται τρίτη κατά σειρά σημασίας για την περιγραφή των διαφορών μεταξύ των ομάδων και εκπροσωπούνται από ένα μόνο παράγοντα, δηλαδή τις οικογενειακές υποχρεώσεις. Φαίνεται λοιπόν ότι τα ευρήματά , προτείνουν μια κατάτμηση posteriori (Kouu et al., 2001) και επιβεβαιώνουν τη δυνατότητα εφαρμογής της προσέγγισης τριών κατηγοριών του Crawford et al. (1991) στην τμηματοποίηση των σκιέρ.

Πρακτικά, για τη διατήρηση ή την αύξηση του αριθμού των επισκεπτών και των δύο ομάδων των σκιέρ, οι στρατηγικές μάρκετινγκ που πρέπει να εφαρμοστούν θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε τύπου. Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη στο τέλος θα πρέπει μετά την ολοκλήρωση της περιγραφής του μέσου επισκέπτη του κάθε τμήματος της αγοράς, να προχωρήσει με την προώθηση του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ, που μπορεί να προσαρμοστεί στις επιθυμίες και τους περιορισμούς του καθενός από τα τμήματα . Αυτό θα οδηγούσε σε ενδεχόμενη αύξηση της κατανάλωσης των προϊόντων και τη χρήση των υπηρεσιών στα χιονοδρομικά κέντρα.

Δεδομένου ότι τα γεγονότα σε αυτήν την πιλοτική έρευνα προέρχονται από μόνο δύο χιονοδρομικά κέντρα, τα αποτελέσματα είναι χρήσιμα στο πλαίσιο αυτών των θέρετρων, αλλά θα πρέπει να αξιολογηθούν περαιτέρω με δείγματα από άλλα χιονοδρομικά κέντρα,. Επιπλέον, δεδομένου ότι η μελέτη αυτή διεξήχθη μεταξύ των Ελλήνων σκιέρ, οι

μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να δοκιμάσουν αυτή την τμηματοποίηση σε άλλες χώρες για σκοπούς σύγκρισης.

### **Qualitative findings on marketing management practices from Greek ski centers**

Constantinos-Vasilios Priporas  
University of Macedonia, Department of Marketing & Operations Management

Chris A. Vassiliadis  
University of Macedonia, Department of Business Administration

Nikolaos D. Stylos  
University of Macedonia, Department of Business Administration

#### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να ανακαλύψει το βαθμό στον οποίο οι πρακτικές μάρκετινγκ των ελληνικών χιονοδρομικών κέντρων λαμβάνουν υπό εξέταση τις προτιμήσεις των επισκεπτών και των συμφερόντων των άλλων ενδιαφερομένων μερών, προκειμένου να βελτιωθεί το τουριστικό προϊόν τους. Τα υφιστάμενα χιονοδρομικά κέντρα και οι προορισμοί είναι ζωτικής σημασίας για τη συνεχή ανάπτυξη του χειμερινού τουρισμού στην Ελλάδα.

Η μελέτη είναι διερευνητική στη φύση και τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τη διεξαγωγή ημι-δομημένων συνεντεύξεων βασικών διαχειριστών σε 14 χιονοδρομικά κέντρα στην Ελλάδα. Παρέχει εμπειρικά ευρήματα από τα χιονοδρομικά κέντρα στην Ελλάδα, όπου σύμφωνα με μελέτες είναι περιορισμένες. Δημιουργεί, επίσης, σε μεγάλο βαθμό την ανάγκη για μελλοντική έρευνα σχετικά με τη συγκεκριμένη περιοχή και σε περιοχές με παρόμοια χαρακτηριστικά τουρισμού στη Μεσόγειο.

Το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί την εφαρμογή ενός ισχυρού επιχειρησιακού πλάνου σε όλα τα Ελληνικά χιονοδρομικά κέντρα και κυρίως θα πρέπει να διερευνηθούν πρακτικές διαχείρισης ως πιθανές αιτίες της ανεπαρκούς προόδου του τουριστικού προϊόντος στα ελληνικά χιονοδρομικά κέντρα.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι δραστηριότητες μάρκετινγκ φαίνεται να είναι ένας παράγοντας ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την επιτυχία στην πολυτάραχη και άκρως ανταγωνιστική τουριστική βιομηχανία σήμερα. Τα στελέχη του τουρισμού, προκειμένου να επηρεάσουν και να παρακινήσουν τους επισκέπτες να επιλέξουν το τουριστικό προϊόν τους, θα πρέπει να παρέχουν ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα δράσης που αποτελείται από ένα κατάλληλο μίγμα δραστηριοτήτων μάρκετινγκ (Hudson, 2008). Ο σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να ρίξει φως σε θέματα που αφορούν τις ενέργειες μάρκετινγκ στα Ελληνικά χιονοδρομικά κέντρα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η πλειονότητα των χιονοδρομικών κέντρων δεν διαθέτει τμήμα μάρκετινγκ και μόνο λίγα δέχονται συμβουλές από συμβούλους. Επιπλέον, πολλά χιονοδρομικά κέντρα δεν χρησιμοποιούν συγκεκριμένο σχεδιασμό ή στρατηγικά εργαλεία, και περίπου το 20 τοις εκατό των διευθυντών τους δεν είναι σε θέση να εντοπίζει και να μετρά τα τμήματα των πελατών. Άτομα που επιδιώκουν την αναψυχή, οι σκιέρ και οι διάφορες ενώσεις είναι οι πιο συχνοί πελάτες στα χιονοδρομικά κέντρα. Με βάση τις αντιλήψεις των διευθυντών, υπάρχει μεγάλη προοπτική για την ανάπτυξη των ενεργών τμημάτων των οργανωμένων ομάδων επισκεπτών, και θα μπορούσε να συμβεί μόνο με την ανάπτυξη μιας πιο ισχυρής κουλτούρας μάρκετινγκ. Η ικανοποίηση των πελατών φαίνεται να είναι σε υψηλά επίπεδα σε γενικές γραμμές, αλλά είναι αναγκαίο να ερευνηθεί περαιτέρω στο συγκεκριμένο χώρο με πιο αναλυτική έρευνα, προκειμένου να καταλήξει σε πιο συγκεκριμένα συμπεράσματα.

Το χαμηλό κίνητρο των ανθρώπινων πόρων η έλλειψη σύγχρονων πρακτικών διαχείρισης θα πρέπει να διερευνηθούν ως πιθανές αιτίες της ανεπαρκούς προόδου του τουριστικού προϊόντος σε πολλά από τα υφιστάμενα Ελληνικά χιονοδρομικά κέντρα. Ίσως, το επιχειρηματικό μοντέλο του Κράτους - που διέπει την πλειοψηφία των χιονοδρομικών κέντρων στην Ελλάδα - θα πρέπει να αμφισβητηθεί.

Η μελέτη είναι μία από τις λίγες που έχει ασχοληθεί με τα χιονοδρομικά κέντρα στην Ελλάδα. Παρά το γεγονός ότι συμβάλλει στο χιονοδρομικό τουρισμό, πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι αυτή η μελέτη ήταν ποιοτική στη φύση, και ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα πρέπει να επαληθευθούν μέσω εκτεταμένης έρευνας. Επιπλέον, απαιτείται περισσότερη έρευνα για να κατανοήσουμε την τρέχουσα κατάσταση των ελληνικών προγραμμάτων μάρκετινγκ χιονοδρομικών κέντρων. Η παρούσα έρευνα αναφέρεται σε 14

από 22 Ελληνικά χιονοδρομικά κέντρα, πράγμα που σημαίνει ότι στο μέλλον η ενσωμάτωση των υπόλοιπων 8 χιονοδρομικών κέντρων θα συνθέσει την πλήρη εικόνα, σε σχέση με τα ερωτήματα της έρευνας. Παρ'όλα αυτά, η επανάληψη του ίδιου έργου σε μια μελλοντική χρονική στιγμή, ακόμα και σε αυτά μόνο τα 14 χιονοδρομικά κέντρα, θα βοηθήσει σίγουρα την επικύρωση του αποτελέσματος (Lacey και Luff, 2001). Παρά τους τρέχοντες περιορισμούς, η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να είναι ένα πρώτο βήμα προς την καλύτερη κατανόηση των ενεργειών μάρκετινγκ στα ελληνικά χιονοδρομικά κέντρα, όπου πολύ λίγη έρευνα έχει γίνει. Μελλοντικές μελέτες μπορούν να στηριχτούν σε αυτά τα αποτελέσματα για να ολοκληρωθεί αυτή η εικόνα σε εθνικό επίπεδο και να το συγκρίνουν με άλλους προορισμούς με παρόμοια χαρακτηριστικά του τουρισμού στην περιοχή της Μεσογείου.