

**ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
«ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΟΧΗΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ»**



ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΠΑΤΡΑ, 2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	6
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	6
1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	6
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	6
1.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	12
1.4 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	14
1.5 ΕΠΙΔΡΩΝΤΕΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	15
1.6 ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	17
1.7 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΡΩΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ.....	19
1.7.1 ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ «ΡΟΥΤΙΝΑΣ»	20
1.7.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ, ΕΙΔΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ.....	21
1.4 ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ Η/Υ.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	23
ΜΗ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	23
2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	23
2.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	23
2.1.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ.....	23
2.1.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	24
2.1.4 ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	25
2.1.5 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	26
2.1.6 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	29

2.1.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ.....	30
2.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	30
2.2.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	31
2.2.2 ΠΟΛΙΤΙΚΟ -ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	32
2.2.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ -ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	33
2.2.4 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	34
2.2.5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	35
2.2.5.1 ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER.....	36
2.2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΑΠΕΙΛΩΝ (SWOT).....	39
2.2.6.1 Η ΑΞΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT.....	41
2.2.7 P.E.S.T. ANALYSIS.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	44
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	44
3.1 ΤΑ ΔΟΜΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	44
3.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	46
3.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....	47
3.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ: ΔΥΝΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ.....	48
3.5 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ: ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ.....	49
3.6 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	51
3.7 ΥΨΗΛΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	52
3.8 Η ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	54
ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	54
4.1 Η ΑΥΛΗ ΦΥΣΗ (INTANGIBILITY).....	54
4.2 ΤΟ ΑΔΙΑΧΩΡΙΣΤΟ (INSEPARABILITY).....	55
4.3 Η ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΤΗΤΑ (VARIABILITY).....	56

4.4 Η ΑΜΕΣΗ ΑΠΑΞΙΩΣΗ (PERISHABILITY).....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	58
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ : ΟΡΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	58
5.1 ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ.....	58
5.2 Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ.....	62
5.3 ΝΕΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	67
ΕΡΕΥΝΑ	67
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	77
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1.1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η έννοια του μάρκετινγκ είναι μια συγκεχυμένη ιδέα για πολλές επιχειρήσεις κυρίως μικρού και μεσαίου μεγέθους. Θεωρώντας το κόστος της εφαρμογής και της εντάξεως του μάρκετινγκ στις καθημερινές λειτουργίες μιας επιχείρησης απλησίαστο, κινδυνεύουν να αφανιστούν. Αυτό που δεν γίνεται άμεσα αντιληπτό είναι ότι το φαινομενικά αυτό υψηλό κόστος του προσεκτικά σχεδιασμένου μίγματος μάρκετινγκ θα γλίτωνε την υποβάθμιση, αν όχι την εξαφάνιση, των επιχειρήσεων αυτών και θα επιτύγχανε κερδοφορία.

Για την επίτευξη κερδοφορίας όμως θα πρέπει να γίνει κατανοητός ο λόγος για τον οποίον είναι απαραίτητο το μάρκετινγκ. Καταρχήν, η εφαρμογή των βασικών ιδεών του μάρκετινγκ διευκολύνει την διοίκηση των επιχειρήσεων αφού πέρα από τις σύγχρονες και αποτελεσματικές τεχνικές επίλυσης προβλημάτων υιοθετείται και μια συγκεκριμένη φιλοσοφία.

Το μάρκετινγκ μας βοηθά να προσαρμοστούμε στην γρήγορη εξέλιξη του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είτε αυτό αφορά B2B είτε B2C σχέσεις.¹

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το μάρκετινγκ βεβαία δεν είχε πάντα την σημερινή του μορφή. Γνωρίζοντας την ταχύτητα εξέλιξης της αγοράς, τόσο σε επίπεδο καταναλωτικής συμπεριφοράς όσο και σε τεχνολογικής ανάπτυξης, είναι

¹ Πολλάλης Γ., (2007), Ηλεκτρονικό Επιχειρήν, Σταμούλη, Αθήνα.

εύλογο το γεγονός της εφαρμογής των τακτικών των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις κάθε εποχής.

Βασικό ρόλο στην εξέλιξη του μάρκετινγκ έπαιξε η αντίληψη της χρησιμότητας του. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της βρετανικής αγοράς του 19^{ου} αιώνα. Η Βρετανία λοιπόν δεν χρειαζόταν να καταβάλει προσπάθεια για την εμπορία των προϊόντων της. Αυτό ήταν κάτι που συνέβαινε μέσα από τις αποικίες της ανά τον κόσμο. Αργότερα , όταν οι χώρες αυτές απέκτησαν την ανεξαρτησία τους , δημιούργησαν την δική του βιομηχανία και παράλληλα στράφηκαν προς άλλες αγορές. Για πολύ καιρό η Βρετανία εμπορευόταν με την πεποίθηση πως ότι ήταν βρετανικό ήταν το καλύτερο. Όμως η ποιότητα των προϊόντων χειροτέρευε , η εταιρίες αδυνατούσαν να συναγωνιστούν τις αντίστοιχες αντίπαλες σε χρόνους παράδοσης και η εξυπηρέτηση μετά την πώληση εξασθενούσε.

Αυτό είχε αντίκτυπο και στο προσωπικό των εταιριών το οποίο άρχισε σιγά σιγά να χάνει την εμπιστοσύνη του προς την διεύθυνση και την υπερηφάνεια για την απόδοση του. Αποτέλεσμα της όλης κατάστασης ήταν το βρετανικό μερίδιο στην παγκόσμια αγορά να μειωθεί σημαντικά έναντι των ανταγωνιστών της. Παράλληλα , η εισαγωγή μεθόδων μαζικής παραγωγής σήμαινε ότι η Βρετανία έπρεπε να πουλήσει περισσότερα αγαθά , έτσι ώστε να εκμεταλλευθεί τα οφέλη των οικονομιών κλίμακας με την μείωση του ανά μονάδα κόστους - κάτι το οποίο δεν συνέβη. Αντίθετα οι παρακμάζουσες αγορές της Βρετανίας σήμαιναν υψηλότερα κόστη, πράγμα που δυσκόλευε ακόμη περισσότερο την πώληση των βρετανικών αγαθών.

Η αρχική αντίδραση των εταιριών ήταν να δώσουν έμφαση στην πώληση , κάτι το οποίο όμως επίσης απέτυχε. Επόμενο βήμα ήταν η μείωση των τιμών έναντι αυτών των ανταγωνιστριών αγορών σε αντίστοιχα προϊόντα. Αποτέλεσμα ήταν να πουλούν πιο φθηνά μεν προϊόντα , αλλά σε πολύ κατώτερη ποιότητα. Φυσικά αυτό ήταν κάτι που δεν διέφυγε της αντίληψης

των αγοραστών , οι οποίοι ζητούσαν ποιότητα και αξιοπιστία , και έτσι οι πωλήσεις χαθήκαν.

Ενώ κάποιες μεγάλες βιομηχανίες πήραν το μάθημα τους στα πρώτα μεταπολεμικά χρόνια , δεν ήταν παρά κατά το τέλος της δεκαετίας του 1960 και κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 που άρχισαν να εφαρμόζονται οι αρχές του μάρκετινγκ - κάπου πενήντα χρονιά αργότερα από τις ΗΠΑ.

Στην δεκαετία του 1980 που ακολούθησε ορθέ στο προσκήνιο η έμφαση στον σχεδιασμό και την ποιότητα. Έγινε κατανοητό από τις εταιρίες ότι πρέπει να προσαρμόζουν τα προϊόντα τους σε συγκεκριμένες ανάγκες της αγοράς , παρά να προσπαθούν να παράγουν προϊόντα που θα καλύπτουν τις ανάγκες όλων. Αντιληφθήκαν ότι ο λόγος που οι αγοραστές προτιμούσαν κάποιο προϊόν έναντι άλλου δεν ήταν το προϊόν αλλά τα οφέλη που προσέφερε. Αυτό τις ώθησε στο να ερευνήσουν συγκεκριμένες ανάγκες και στο πως αυτές μπορούσαν να ικανοποιηθούν. Σημαντικότερο όλων όμως , κατανόησαν ότι το μάρκετινγκ είναι μια δυναμική έννοια. Οι ανάγκες των ανθρώπων αλλάζουν με τον καιρό , απαιτώντας από τις εταιρίες να γνωρίζουν και να ανταποκρίνονται σε αυτές τις αλλαγές. Τίποτα δεν εγγυάται την διαχρονικότητα ενός προϊόντος.²

Μέσα από αυτό το παράδειγμα γίνεται σαφής αναφορά στα στάδια που πέρασε το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων για να φτάσει σε σημερινή του μορφή υιοθετώντας το μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα μπορούμε να δούμε χωρισμένα σε 4 περιόδους.

² Μάρω Βλαχοπούλου, Πληροφοριακά Συστήματα – Νέες Τεχνολογίες Στο Μάρκετινγκ, εκδόσεις Rosili.

1. Η περίοδος προσανατολισμού προς την παραγωγή (production - orientation era).

Η περίοδος προσανατολισμού προς την παραγωγή ήταν το πρώτο εξελικτικό στάδιο προς την ανάπτυξη του μάρκετινγκ. Ήταν μια από τις παλαιότερες διοικητικές αντιλήψεις που πίστευε ότι οι καταναλωτές ήθελαν προϊόντα τα οποία θα έβρισκαν και θα αγόραζαν σε χαμηλές τιμές. Μέλημα της διαχείρισης ήταν η βελτίωση της παραγωγής και η επιδίωξη οικονομικής διανομής. Ξεκίνησε με την βιομηχανική επανάσταση και διήρκησε μέχρι και την δεκαετία του 1920. Στην διάρκεια αυτής της περιόδου η ζήτηση ξεπερνούσε την προσφορά. Επομένως κάθε προϊόν που παρασκευαζόταν μπορούσε να πουληθεί και η διοίκηση προσανατολιζόταν στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη παραγωγή αγαθών. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών ήταν σε δεύτερη μοίρα.³

2. Η περίοδος προσανατολισμού προς τις πωλήσεις (sales-orientation era)

Σταδιακά , οι τεχνολογικές εξελίξεις στην παραγωγή και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός άλλαξαν το πεδίο έμφασης του μάρκετινγκ. Ήταν πεποίθηση ότι οι καταναλωτές δεν θα αγόραζαν αρκετά από τα προϊόντα μιας εταιρίας αν η εταιρία δεν έκανε σημαντικές προσπάθειες για να κεντρίσει το ενδιαφέρον των καταναλωτών. Πίστευαν δηλαδή ότι τα προϊόντα «πωλούνται , δεν αγοράζονται». Ξεκινώντας από την

³ Κλάδη Αγγελική (2001), e-Μάρκετινγκ : Επιχειρηματικές εφαρμογές του Μάρκετινγκ στο Διαδίκτυο , Γκιούρδας, Αθήνα

δεκαετία του 1930 υπήρχε η δυνατότητα κάλυψης της ζήτησης. Καθώς ο ανταγωνισμός αυξανόταν η έμφαση μετατοπίστηκε από την παραγωγή στην πώληση.

Παρόλα αυτά, οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών εξακολουθούσαν να είναι σε δεύτερη μοίρα. Η περίοδος αυτή διήρκησε μέχρι την δεκαετία του 1950.⁴

3. Η περίοδος προσανατολισμού προς το μάρκετινγκ(Marketing-Orientation era)

Η περίοδος προσανατολισμού προς το μάρκετινγκ ήρθε ως αποτέλεσμα του ακόμα πιο εντόνου ανταγωνισμού και των τεχνολογικών εξελίξεων. Ήταν επίσης αποτέλεσμα των περισσότερο απαιτητικών διοικήσεων και της προόδου του μάρκετινγκ ως ακαδημαϊκή ειδικότητα. Σε αυτό το στάδιο η προσφορά ξεπερνούσε τη ζήτηση. Κατά συνεπεία οι πελάτες είχαν περισσότερες επιλογές από ποτέ και μπορούσαν να διαλέξουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που ταίριαζαν απόλυτα στις ανάγκες τους. Συνεπεία της πραγματικότητας αυτής ήταν να δοθεί περισσότερη έμφαση στις ανάγκες των πελατών και όχι μόνο στις πωλήσεις.

Κύριο έργο μιας επιχείρησης ήταν να καθαρήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες της αγοράς στόχου , και να προσαρμόσει τον οργανισμό της στην παραγωγή και διανομή ικανοποιήσεων των αναγκών αυτών. Στη διάρκεια της περιόδου αυτής οι οργανισμοί άρχισαν να υιοθετούν την ιδέα του μάρκετινγκ. Η περίοδος αυτή έχει δυο στάδια : την περίοδο του

⁴ Κλάδη Αγγελική (2001), e-Μάρκετινγκ : Επιχειρηματικές εφαρμογές του Μάρκετινγκ στο Διαδίκτυο , Γκιούρδας, Αθήνα

τμήματος μάρκετινγκ και την περίοδο της εταιρίας μάρκετινγκ. Το τμήμα μάρκετινγκ αφορούσε το συγχρονισμό των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Τμήματα και μονάδες πωλήσεων αναδιοργανώθηκαν και οι ευθύνες τους επεκτάθηκαν ώστε να συμπεριλαμβάνουν τις σχετικές λειτουργίες της διαφήμισης , τις εξυπηρετήσεις πελατών και άλλων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Ήταν πιο αποτελεσματικό να είναι όλες οι ευθύνες του μάρκετινγκ συγκεντρωμένες σε ένα τμήμα παρά να μοιράζονται μεταξύ διαφορετικών τμημάτων.

Το 1960 είναι η έναρξη της περιόδου της εταιρίας μάρκετινγκ. Ενώ μέχρι πριν ίσχυε η πεποίθηση ότι αν το προϊόν δεν ικανοποιούσε συγκεκριμένες ανάγκες ήταν αποκλειστική ευθύνη του τμήματος μάρκετινγκ αυτό άλλαξε και γινόταν "ευθύνη όλων". Η επιβίωση μιας εταιρίας βασιζόταν στην εκπλήρωση των αναγκών του πελάτη όχι μόνο βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα και ως τέτοιο μέλημα της επιχείρησης αντιμετωπίστηκε και το μάρκετινγκ.⁵

4. Περίοδος προσανατολισμού προς το κοινωνιολογικό μάρκετινγκ(societal- marketing-orientation era)

Ο προσανατολισμός προς το κοινωνιολογικό μάρκετινγκ είναι η τελευταία εξαιρετική περίοδος , που διαρκεί μέχρι σήμερα. Από την δεκαετία του 1970 , εκτός από τους στόχους του κέρδους και της ικανοποίησης του πελάτη , οι οργανισμοί άρχισαν να αντιλαμβάνονται την κοινωνική τους ευθύνη.

⁵ Κλάδη Αγγελική (2001), e-Μάρκετινγκ : Επιχειρηματικές εφαρμογές του Μάρκετινγκ στο Διαδίκτυο , Γκιούρδας, Αθήνα

Ένα καλό παράδειγμα αποτελούν οι παραγωγοί οινοπνευματωδών ποτών , οι οποίοι χρησιμοποιούν την διαφήμιση για να καταπολεμήσουν τον αλκοολισμό και την οδήγηση υπό την επήρεια μέθης. Η φιλοσοφία του κοινωνικού μάρκετινγκ , δηλαδή , θέλει να στραφεί περισσότερο στις μη εξωτερικευμένες ανάγκες των πελατών και να δώσει βαρύτητα και προτεραιότητα στις ουσιαστικές ανάγκες και το όφελος του μεγαλύτερου κοινωνικού συνόλου μακροπρόθεσμα.⁶

1.3 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μάρκετινγκ είναι αδιαμφισβήτητα ένα από τα μεγαλύτερα εργαλεία του συγχρόνου μάνατζμεντ με σκοπό τη μεγιστοποίηση των επιχειρήσεων. Είναι ένα σύστημα ενεργειών που μας βοηθάει να αντιληφθούμε τις αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον , στη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών για την διεξαγωγή συμπερασμάτων και τελικά δίνει τις λύσεις στα προβλήματα που δημιουργούνται. Μας δίνει μια καινούρια οπτική στην προσέγγιση καταστάσεων , μας βοηθά στην ανάπτυξη κατάλληλης μεθοδολογίας για την αναζήτηση λύσεων και μας δίνει τα κατάλληλα εργαλεία για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων (έρευνα αγοράς , προώθηση , πωλήσεις , διαφήμιση).

Πως είναι δυνατόν όμως να χρησιμοποιηθεί ένα εργαλείο στο 100% των δυνατοτήτων του χωρίς τις απαραίτητες γνώσεις;

Για τον λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητο να δοθεί ορισμός του μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ αφορά την πρόβλεψη της ζήτησης , την

⁶ Κλάδη Αγγελική (2001), e-Μάρκετινγκ : Επιχειρηματικές εφαρμογές του Μάρκετινγκ στο Διαδίκτυο , Γκιούρδας, Αθήνα

αναγνώριση της , την πρόκληση της και τελικά την ικανοποίηση της. Σύμφωνα με το Chartered Institute Of Marketing.

«Το μάρκετινγκ είναι μια διοικητική λειτουργία η οποία οργανώνει και κατευθύνει όλες εκείνες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που εμπλέκονται στην αξιολόγηση των αναγκών του πελάτη και στην μετατροπή της αγοραστικής δύναμης του σε αποτελεσματική ζήτηση για συγκεκριμένο προϊόν η υπηρεσία και στη μετακίνηση αυτού του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον τελικό καταναλωτή ή χρήστη έτσι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος του κέρδους ή άλλο σύνολο αντικειμενικών στόχων από την εταιρία ή άλλο οργανισμό».⁷

Ένας από τους κυριότερους εκπροσώπους του συγχρόνου μάρκετινγκ , ο Phillip Kotler , καθορίζει τις γενικές αρχές της εννοίας και εφαρμογής του μάρκετινγκ σαν κάτι αρκετά ευρύ που περικλείει όχι μόνο εμπορικές δοσοληψίες αλλά και ανταλλαγές μεταξύ οργανισμών και κοινωνικών μονάδων τελικά. Κατά τον Kotler λοιπόν «Το μάρκετινγκ είναι η ανάγκη, η οργάνωση, ο προγραμματισμός και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων, των στρατηγικών και των πόρων μίας επιχείρησης που έχουν μια άμεση επίδραση στον πελάτη, ενόψει της ικανοποίησης των επιθυμιών και των αναγκών επιλεγμένων ομάδων καταναλωτών κατά τρόπο επικερδή για την επιχείρηση».

Σήμερα ο ορός μάρκετινγκ δηλώνει πολλές ενέργειες. Ξεκινάει από την έρευνα αγοράς , τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη των προϊόντων , τις μεθόδους και τρόπους διανομής , την κοστολόγηση και τον καθορισμό των τιμών , τους όρους και τρόπους πληρωμής και γενικά την οργάνωση και διοίκηση των ασχολιών μιας επιχείρησης που

⁷ Σκιαδάς Π., (2001), Γενικές Αρχές Μάρκετινγκ και Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Παπασωτηρίου,

ακολουθούν από την κατασκευή του μέχρι την χρησιμοποίησή του από τον τελικό καταναλωτή.

Πέρα όμως από έναν ορισμό το μάρκετινγκ είναι μια ολόκληρη φιλοσοφία, μια οπτική γωνία. Η φιλοσοφία λοιπόν αυτή συγκεντρώνει κάποια χαρακτηριστικά. Καταρχήν είναι η συνειδητοποίηση ότι μια επιχείρηση δημιουργείται για την ικανοποίηση του πελάτη και μόνο αν φέρει αυτό το αποτέλεσμα θα επιτύχει το σκοπό της, που είναι η κερδοφορία. Οι στόχοι του πελάτη θα πρέπει να εναρμονιστούν με τους στόχους της επιχείρησης. Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας αυτής είναι η στροφή προς την έρευνα και την καινοτομία. Η έρευνα μας βοηθά να αντιλαμβανόμαστε κάθε φορά σε πιο ακριβώς σημείο βρισκόμαστε εμείς και τι ακριβώς μας περιβάλλει. Η καινοτομία ακολουθεί ακριβώς μετά από την έρευνα είτε για τη βελτίωση ήδη υπάρχοντος προϊόντος, είτε για τη δημιουργία νέου. βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών είναι η δημιουργικότητα και η φαντασία.

1.4 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το Μάρκετινγκ αποτελεί μια βασική επιχειρηματική λειτουργία που έχει στόχο την ανάπτυξη, την οργάνωση και τον έλεγχο ανταλλακτικών διαδικασιών μεταξύ της επιχείρησης και των λοιπών μερών της αγοράς (προμηθευτές, πελάτες, ενδιάμεσους). Οι αποφάσεις

μάρκετινγκ που λαμβάνονται στις παραπάνω ανταλλακτικές διαδικασίες, επιδιώκουν την κατά το δυνατόν αριστοποίηση της εναρμόνισης των αναγκών και επιθυμιών και των δύο ανταλλακτικών μερών, αφού βέβαια ληφθούν υπόψη και εκτιμηθούν οι δυναμικοί παράγοντες του περιβάλλοντος.

Ο προγραμματισμός, λοιπόν, του μάρκετινγκ βασίζεται στο καθορισμό της αγοράς – στόχου, στη συστηματική αναζήτηση μελλοντικών επιχειρηματικών ευκαιριών, στην εκτίμηση των παραγόντων του περιβάλλοντος, στην ολοκληρωμένη σύνθεση του Μίγματος Μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, προβολή, διανομή), καθώς και στον συνεχή έλεγχο των επιτυχθέντων αποτελεσμάτων. Αντίστοιχα, οι λειτουργίες του Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ είναι: η ανάλυση της παρούσας κατάστασης, η πρόβλεψη ευκαιριών και κινδύνων, η χάραξη της στρατηγικής, η λήψη αποφάσεων μάρκετινγκ, η εκτέλεση των ληφθέντων αποφάσεων και ο έλεγχος της αποτελεσματικότητάς τους.⁸

Από τα παραπάνω φαίνεται ήδη η πολυπλοκότητα της διαδικασίας της λήψης αποφάσεων μάρκετινγκ, η πληθώρα των επιδρώντων παραγόντων, που προϋποθέτει τη συλλογή κατάλληλων πληροφοριών, και τη διαχείριση / εύκολη πρόσβαση σ' αυτές, όπως και την υποστήριξη των αποφάσεων αυτών με μοντέλα μάρκετινγκ και, τέλος, την ύπαρξη εμπειριών και ειδικών γνώσεων στους λαμβάνοντες τις αποφάσεις.

1.5 ΕΠΙΔΡΩΝΤΕΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

Για να μπορέσουμε να αναζητήσουμε, να συστηματοποιήσουμε και να αξιολογήσουμε τις δυνατότητες της χρησιμοποίησης της πληροφορικής για την υποστήριξη των αποφάσεων μάρκετινγκ, θα πρέπει πρώτα να εξετάσουμε πώς και από ποιους λαμβάνονται οι αποφάσεις αυτές, σε ποια προβλήματα/θέματα αναφέρονται, και ποιοι παράγοντες τις επηρεάζουν.

⁸ Ζέρβα Μαγδαληνή – Βιολέττα, (2000) Μάρκετινγκ στο διαδίκτυο : Μεθοδολογία και πρακτική, Anubis, Αθήνα

Διακρίνουμε, έτσι, τα βασικά στοιχεία που σκιαγραφούνται τη λειτουργία της λήψης αποφάσεων στο μάρκετινγκ σε τέσσερις βασικές κατηγορίες. Συγκεκριμένα: τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, το είδος των προβλημάτων που επιζητούν λύση, τους φορείς των αποφάσεων και τέλος, το περιβάλλον του συστήματος Μάρκετινγκ, που επηρεάζει τον τρόπο λήψης και το αποτέλεσμα των αποφάσεων.

Μεγάλη σημασία για την υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων μάρκετινγκ, με συστήματα βάσει Η/Υ, έχει η χάραξη συγκεκριμένων τυποποιημένων βημάτων που ακολουθούνται κατά κανόνα από τους περισσότερους φορείς αποφάσεων για την επίλυση των σχετικών προβλημάτων. Με άλλα λόγια, τίθεται εδώ το ερώτημα κατά πόσο μπορεί να βρεθεί, για τη δυναμική διαδικασία της λήψης αποφάσεων, ένα σχεδιάγραμμα – πλάνο βάσει του οποίου θα λαμβάνονται αποφάσεις επί διαφόρων θεμάτων του Μάρκετινγκ. Πολλές προσπάθειες έγιναν μέχρι σήμερα από πλευράς επιστημόνων που καταλήγουν στη διάκριση της διαδικασίας αποφάσεων σε επί μέρους φάσεις, ο αριθμός των οποίων ποικίλλει κατά περίπτωση. Από τις πιο γνωστές και επιτυχημένες προσπάθειες προσέγγισης του θέματος θεωρείται η διάκριση της όλης διαδικασίας λήψης αποφάσεων από τον Simon (1960) σε τρεις φάσεις:

α) την αναγνώριση του προβλήματος και τη συγκέντρωση των πληροφοριών,

β) την επεξεργασία και ανάλυση διαφόρων εναλλακτικών δυνατοτήτων και

γ) την επιλογή μιας συγκεκριμένης λύσης.

Οι φάσεις της διαδικασίας λήψης αποφάσεων συνδέονται μεταξύ τους με πολλές επανατροφοδοτήσεις, που σημαίνει ότι η σειρά αυτή δεν αποτελεί απόλυτο ρυθμιστή της ακολουθητέας πρακτικής, καθόσον μπορεί, κατά τη διαμόρφωση λύσεων για το πρόβλημα, να παρουσιαστούν πρόσθετα επί μέρους προβλήματα που οδηγούν πάλι

πίσω σε κάποια από τις προηγούμενες φάσεις. Στο πίνακα 1.1 παρουσιάζονται οι βασικότερες φάσεις που αναφέρονται στη σχετική βιβλιογραφία.

Συχνά, στην πράξη, συναντούμε την ενοποίηση των φάσεων I και II σε μία φάση, και των 5 και 6 επίσης σε μία άλλη, ώστε να καταλήγουμε σε τέσσερις βαθμίδες κατά τη λήψη αποφάσεων.

1	Αναγνώριση προβλήματος – Φάση παρότρυνσης – Καθορισμός στόχων
2	Συλλογή πληροφοριών – Ανάλυση δεδομένων – Φάση αναζήτησης – Διάγνωση
3	Φάση αξιολόγησης – Μεθοδολογία προσέγγισης – Πρόβλεψη – Προγραμματισμός δραστηριοτήτων – ενεργειών
4	Φάση «λήψης της απόφασης» υπό στενή έννοια (επιλογή της τελικής λύσης)
5	Φάση της υλοποίησης της απόφασης
6	Φάση ελέγχου – Μέτρηση – Εκτίμηση των αποτελεσμάτων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΦΑΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1.6 ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

Τα συστήματα του τύπου 2 παρέχουν στους φορείς αποφάσεων επιπλέον τη δυνατότητα περαιτέρω αναλύσεων με τη βοήθεια ποσοτικών

μοντέλων μάρκετινγκ. Ακόμα, εφαρμόζουν μεθόδους ανάλυσης δεδομένων και στατιστικής για τον εμπλουτισμό των πληροφοριών της βάσης. Τα συστήματα δε αυτά επηρεάζουν περισσότερο τη διαδικασία λήψης αποφάσεων απ' ό,τι τα προηγούμενα, που περιορίζονται στην ταχεία παροχή των κατάλληλων πληροφοριών προς τα αρμόζοντα πρόσωπα / τμήματα, στον κατάλληλο χρόνο, εκπληρώνοντας έτσι τη βασική προϋπόθεση για την λήψη αποφάσεων.

Ο όρος «Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης / Μάρκετινγκ» χρησιμοποιήθηκε τόσο για θεωρητικές προσεγγίσεις, όσο και για συγκεκριμένα συστήματα. Όσον αφορά τώρα την ένταξη της χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων σε κάποια φάση της όλης διαδικασίας λήψης αποφάσεων μάρκετινγκ, παρατηρούμε ότι: κατ' αρχήν οι λειτουργίες της συγκέντρωσης και διαχείρισης πληροφοριών αφορούν τη φάση της αναγνώρισης, ανάλυσης και διατύπωσης του προβλήματος, το ξεκίνημα δηλαδή της διαδικασίας, είναι όμως στη συνέχεια αναγκαίες και για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας των ληφθέντων αποφάσεων, ο οποίος γίνεται στην τελευταία φάση της όλης διαδικασίας.

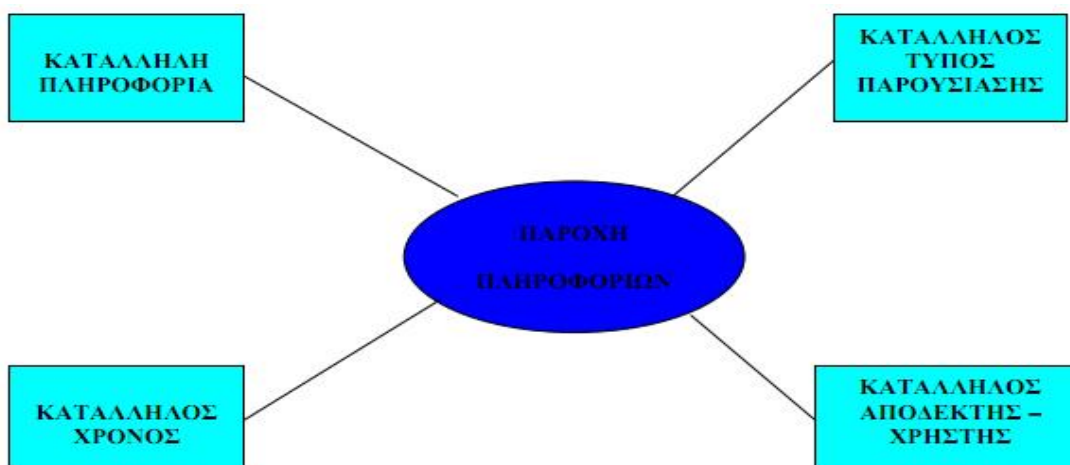
Αλλά και στις ενδιάμεσες φάσεις παρουσιάζεται η ανάγκη πρόσβασης σε κάποιες πληροφορίες ή επανάκλησης αυτών.

Σε αντίθεση με την υποστήριξη της λήψης των αποφάσεων μάρκετινγκ του δευτέρου (συστήματα στήριξης αποφάσεων) και τρίτου επιπέδου (έμπειρα συστήματα), δεν είναι αναγκαία η πλήρωση ειδικών προϋποθέσεων, ανάλογα με το πρόβλημα που επιζητεί λύση κάθε φορά, καθότι στο επίπεδο αυτό απλώς παρέχονται στους λαμβάνοντες αποφάσεις οι δυνατότητες χρησιμοποίησης και άμεσης πρόσβασης σε αναγκαίες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων. Ακόμα, ο ανθρώπινος

παράγοντας των φορέων αποφάσεων δεν παίζει τόσο σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των συστημάτων αυτών, όσο στα άλλα δύο επίπεδα.⁹

1.7 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΡΩΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ

Οι βασικές λειτουργίες των Πληροφοριακών Συστημάτων Μάρκετινγκ (με τη στενή του όρου έννοια, Τύπος I) είναι η συλλογή των πληροφοριών (πρωτογενών ή δευτερογενών) από ενδο- και εξωεπιχειρησιακές πηγές, η διαφύλαξή τους και, αρχειοθέτησή τους σε Βάσεις Δεδομένων, η επεξεργασία των πληροφοριών με την έννοια των συναθροίσεων, της ομαδοποίησης και της γραφικής απεικόνισής τους και τέλος, η μεταβίβαση – παροχή των πληροφοριών αυτών στη ζητούμενη μορφή, τον κατάλληλο χρόνο, στον κατάλληλο αποδέκτη.(σχήμα 1.2)



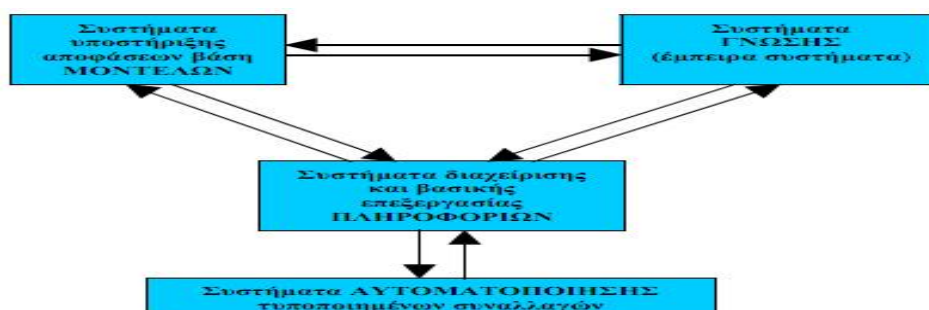
ΣΧΗΜΑ 1.2 : ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ MARKETING

⁹ Coupey, Eloise, (2002) Το Marketing στο Internet / Eloise Coupey ; Απόδοση: Γιάννης Β. Σαμαράς, Γκιούρδας, Αθήνα

Στη συνέχεια εξετάζονται κάποιες λειτουργικές μορφές (εκροές) των συστημάτων αυτών, όπως η αυτοματοποίηση των καθημερινών συναλλαγών, τα συστήματα αναφορών και τα συστήματα επεξεργασίας αιτημάτων σε απ' ευθείας σύνδεση.

1.7.1 ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ «ΡΟΥΤΙΝΑΣ»

Τα συστήματα αυτά στοχεύουν σε βελτίωση των καθημερινών δοσοληψιών της εταιρίας με ταχύτητα και ακρίβεια στην επεξεργασία μεγάλων όγκων δεδομένων και, τέλος, στη συγκέντρωση των πληροφοριών από τις συναλλαγές αυτές, για τη χρησιμοποίησή τους από τα Πληροφοριακά Συστήματα και τα Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων Μάρκετινγκ. Τυπικές συναλλαγές της κατηγορίας αυτής είναι η διαχείριση παραγγελιών, οι συναλλαγές στην άμεση διαφήμιση και η διαχείριση αποθήκης. Οι δραστηριότητες στις οποίες αναφέρονται είναι επαναλαμβανόμενες ρουτίνας και έχουν προκαθορισμένη μορφή. Θα μπορούσαμε, μάλιστα, να χαρακτηρίσουμε τα συστήματα αυτά σαν βάση για την συγκέντρωση και παροχή πληροφοριών μέσω αναφορών, καταστάσεων ή απαντήσεων σε αιτήματα.



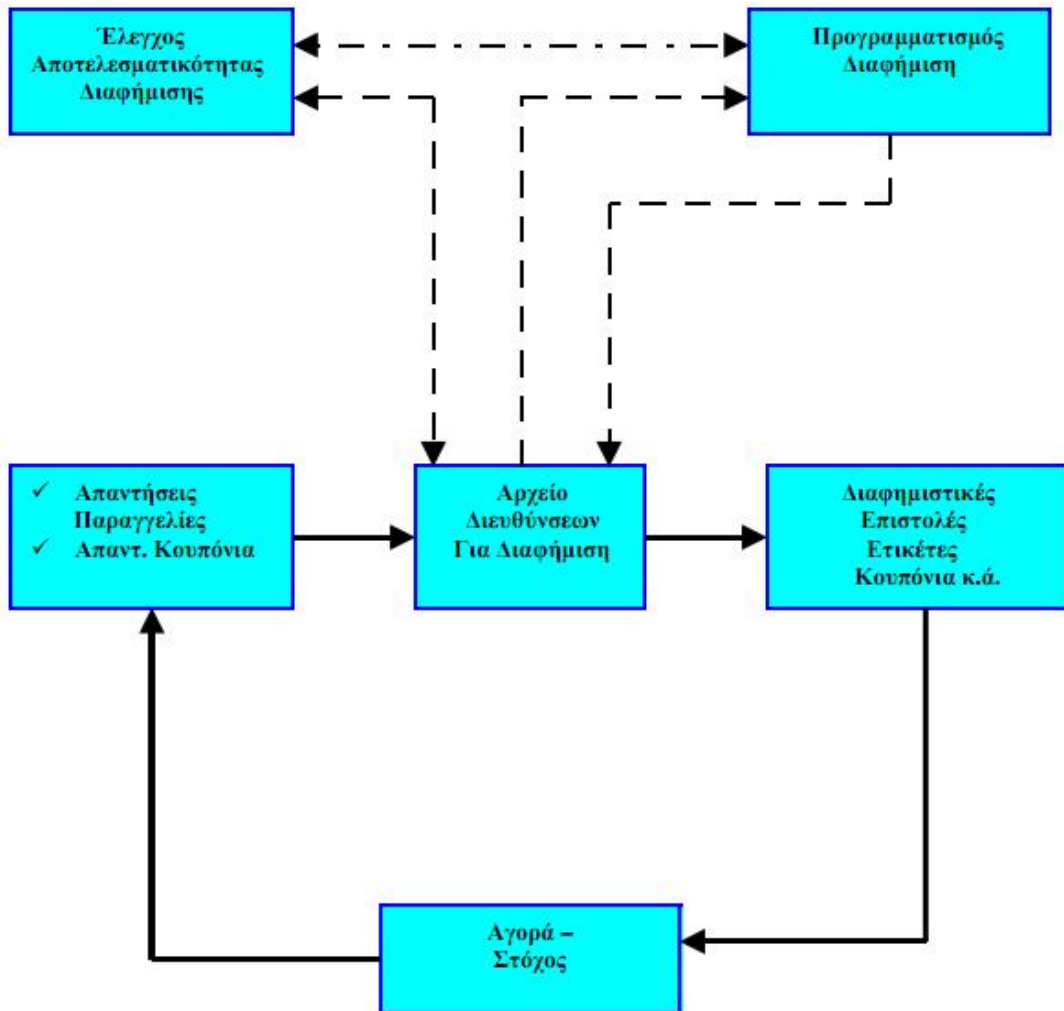
ΣΧΗΜΑ 1.3 ΑΛΛΗΛΕΞΕΡΤΗΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΒΑΣΗ Η/Υ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ MARKETING.

1.7.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ, ΕΙΔΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ.

Ο βασικός στόχος στην άμεση διαφήμιση μέσω ταχυδρομείου, τηλεφώνου, κ.α., είναι ν' απευθυνθεί προσωπικά και εξατομικευμένα στους δέκτες των διαφημιστικών μηνυμάτων της, επιδιώκοντας, όπως πάντα, τη μεγαλύτερη δυνατή ωφέλεια με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η βάση για την λειτουργία ενός τέτοιου συστήματος είναι το αρχείο των διευθύνσεων των πελατών – στόχων καθώς και οι ειδικότερες πληροφορίες γι' αυτούς.(π.χ. δημογραφικά, κοινωνικά χαρακτηριστικά, αγοραστικές συνήθειες, κ.α.- εφ' όσον πρόκειται για μεμονωμένους αγοραστές-, κλάδος επιχειρηματικής δραστηριότητας, μέγεθος επιχείρησης, πρόγραμμα παραγωγής, κ.α.- εφ' όσον πρόκειται για επιχειρήσεις-). Λαμβάνοντας υπόψη το παραπάνω πληροφοριακό υλικό, επιτυγχάνεται η προσέγγιση των κατάλληλων αποδεκτών, ώστε να επέρχεται καλύτερο αποτέλεσμα βάσει της αρχής κόστους – ωφέλειας. Οι πληροφορίες μάλιστα αυτές υποστηρίζουν τον διαφημιστικό προγραμματισμό (π.χ. για την επιλογή της αγοράς στόχου, όπου θ' απευθυνθούν τα διαφημιστικά μηνύματα), αλλά και τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας των διαφημιστικών προγραμμάτων, που ασκείται από την Διεύθυνση Μάρκετινγκ της επιχείρησης. Σχηματική παράσταση του συστήματος αποστολής διαφημιστικών επιστολών, στα πλαίσια της εφαρμογής της άμεσης διαφήμισης με την βοήθεια Η/Υ και σε συσχέτισμό με τα συστήματα παροχής και επεξεργασίας πληροφοριών για την υποστήριξη αποφάσεων μάρκετινγκ, παρουσιάζεται στο σχήμα 1.4, όπου διακρίνουμε σε συστήματα αυτοματοποίησης συναλλαγών και σε κατ' εξοχήν Πληροφοριακά Συστήματα Μάρκετινγκ.

1.4 ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ Η/Υ.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΗ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος βασίζεται στην **θεωρία των πόρων και ικανοτήτων** καθώς και στην θεώρηση της επιχείρησης ως **αλυσίδα αξίας**. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων και η αλυσίδα αξίας είναι μία εσωστρεφής θεώρηση, η οποία βασίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, χωρίς να παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Επιπλέον, υπάρχουν και δύο σχετικά νέες τάσεις στο χώρο των επιχειρήσεων, η λεγόμενη **συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking)** και η **εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing)**¹⁰.

2.1.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων θεωρείται μια μάλλον εσωστρεφής θεώρηση, η οποία δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όμως βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της. Από την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν δύο παραδοχές, ώστε να γίνει αντιληπτή η μεγάλη σημασία του **εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης για το σχεδιασμό της**

¹⁰ Δημήτριος Κ. Μπουραντάς & Νάνση Α. Παπαλεξανδρή, «Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Ευγ. Μπένου 1998

στρατηγικής της. Πρώτον, οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη **βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική** της επιχείρησης και δεύτερο αποτελούν **πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας**.

Οι υποστηρικτές της θεωρίας των πόρων-ικανοτήτων της επιχείρησης διατείνονται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες), συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης, ή ακόμα και των μοναδικών της ικανοτήτων, είναι συχνά ευκολότερη όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία και αναζήτησης των πόρων και ικανοτήτων κάθε λειτουργίας ξεχωριστά.

2.1.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Η επιλογή των ανθρώπινων πόρων αναφέρεται στα στελέχη της επιχείρησης που θα συμμετάσχουν στην ομάδα υλοποίησης καθώς και στα στελέχη της ομάδας συμβούλου υλοποίησης. Όσον αφορά τα στελέχη της επιχείρησης, συνιστάται να δοθούν κατάλληλα κίνητρα αλλά και περιορισμοί, έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες αποχώρησης από την εταιρία κατά τη διάρκεια υλοποίησης ή αμέσως μετά την ολοκλήρωση του έργου.

Η επιλογή του κατάλληλου χρήστη-κλειδί (key user) είναι μια πολύ σημαντική απόφαση, αφού αυτός είναι σημαντικότερος πόρος στην υλοποίηση ενός προγράμματος που θα καθορίσει το μελλοντικό τρόπο λειτουργίας από πλευράς σχεδιασμού, εκπαίδευσης και υποστήριξης. Πολλές εταιρίες δεν το έχουν καταλάβει αυτό και ορίζουν στελέχη με το

σκεπτικό της "απασχόλησης" του "λιγότερου προικισμένου / χρήσιμου" ατόμου σε αυτό τον τομέα. Επίσης, είναι πολύ συνηθισμένη η συνεχής απόσπαση του key user από το έργο λόγω συνεχών "επειγόντων" προβλημάτων. Με αυτό τον τρόπο, το έργο μετατρέπεται από έργο της εταιρίας σε έργο του συμβούλου υλοποίησης.

Συνεπώς οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση αποτελούν τους ανθρώπινους πόρους της. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελείται από:

Ø Τους εργαζόμενους που δεν έχουν καμία διοικητική αρμοδιότητα και το έργο τους είναι εκτελεστικό (πχ. Εργάτες, υπάλληλοι).

Ø Τα διοικητικά στελέχη ή μάνατζερ και το έργο τους είναι διοικητικό και σε ορισμένες περιπτώσεις εκτελεστικό.

Ø Τα επιτελικά στελέχη, τα οποία έχουν ειδικευμένες γνώσεις και βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους. Το έργο τους είναι επιτελικό (συμβουλευτικό) και σε ορισμένες περιπτώσεις διοικητικό. Συχνά τα επιτελικά στελέχη δεν ανήκουν στην επιχείρηση, αλλά συνεργάζονται με αυτήν¹¹.

2.1.4 ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης είναι οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, τα μηχανήματα και τα αποθέματα πρώτων υλών. Ένας ακόμη φυσικός πόρος είναι η χρησιμοποιούμενη ενέργεια. Αυτή αναφέρεται στην ηλεκτρική ενέργεια, στην ηλιακή ενέργεια, την αιολική, τους υδάτινους πόρους, το φυσικό αέριο είναι μορφές οι οποίες

¹¹ Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2006

προσφέρουν διαφορετικά πλεονεκτήματα στην λειτουργία της επιχείρησης.

Τα αποθέματα πρώτων υλών διακρίνονται σε:

- Ø αποθέματα πρώτων και βοηθητικών υλών
- Ø αποθέματα ημικατεργασμένων προϊόντων
- Ø αποθέματα τελικών προϊόντων

Η ποσότητα των αποθεμάτων που θα επιλέξει να διατηρήσει μια επιχείρηση είναι μια κρίσιμη απόφαση την οποία πρέπει να πάρει η διοίκηση της επιχείρησης. Σε περίπτωση που αυτή διατηρεί μικρότερο αριθμό αποθεμάτων σε μια αύξηση της ζήτησης των προϊόντων της δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί. Στην αντίθετη περίπτωση οι δαπάνες της επιχείρησης θα είναι μεγάλες. Επίσης η διαθεσιμότητα και η αξία των πρώτων υλών επηρεάζει τις αποφάσεις της επιχείρησης για την επιλογή των κατάλληλων εργοστασιακών εγκαταστάσεων¹².

2.1.5 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Κάθε επιχείρηση για την λειτουργία και ανάπτυξη της χρειάζεται κεφάλαια. Τα κεφάλαια που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για την αγορά παγίων αγαθών όπως οικόπεδα, κτίρια εγκαταστάσεων, μηχανολογικός εξοπλισμός ονομάζεται πάγιο κεφάλαιο της επιχείρησης.

Εκτός από το πάγιο κεφάλαιο η επιχείρηση χρειάζεται και το κεφάλαιο κίνησης για να μπορέσει να καλύψει τα λειτουργικά έξοδα, τα οποία είναι πρώτες ύλες, μισθοί προσωπικού και έξοδα ενοικίων.

Σε κάποιες περιπτώσεις τα κεφάλαια της επιχείρησης δεν είναι αρκετά να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη που επιθυμεί η επιχείρηση, για το

¹² Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α: Θεωρία., Εκδόσεις: Ε. Μπένου, Αθήνα 2007

λόγο αυτό η επιχείρηση αναζητά άλλες πηγές χρηματοδότησης. **Το αποθεματικό κεφάλαιο δημιουργείται κατά τη λειτουργία της επιχείρησης**, δηλαδή είναι κέρδη τα οποία δεν έγιναν μερίσματα για τους μετόχους και δεν αποδόθηκαν. Είναι η πιο συμφέρουσα μορφή χρηματοδότησης.

Το μετοχικό κεφάλαιο είναι η συνολική αξία των μετοχών της επιχείρησης. Η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει κεφάλαια από την πώληση τους, αλλά συνεπάγεται απώλεια μέρους της επιχείρησης.

Το μετοχικό κεφάλαιο βραχυπρόθεσμα θεωρείται οικονομικότερη μορφή

χρηματοδότησης αλλά μακροπρόθεσμα αποδεικνύεται η πιο δαπανηρή.

Το δανειακό κεφάλαιο είναι τα χρήματα που δανείζεται η επιχείρηση από τράπεζες ή χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Τα χρήματα αυτά επιβαρύνονται με τόκο. Τόκος είναι το ποσό των χρημάτων που πληρώνει στον δανειστή για να χρησιμοποιήσει τα χρήματα που δανείστηκε. Το δανειακό κεφάλαιο μπορεί να θεωρείτε ακριβότερο βραχυπρόθεσμα, λόγω της επιβάρυνσης του από τόκους, αλλά μπορεί να αποδειχτεί πιο οικονομική πηγή μακροπρόθεσμα.

Οι επιχορηγήσεις που δίνονται στην επιχείρηση από κρατικούς οργανισμούς όπως ο Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ και διακρατικούς οργανισμούς όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση για την επέκταση της επιχείρησης, την πρόσληψη ανέργων και την οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων.

Εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης

Ø Leasing

Ø factoring

Ø venture capital.

Χρηματοδοτική μίσθωση (leasing)

Είναι μια μορφή χρηματοδότησης η οποία δεν απαιτεί από την επιχείρηση κεφάλαια. Για να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση τον εξοπλισμό που χρειάζεται πρέπει να καταβάλει κάποια μισθώματα στην εταιρεία leasing σε καθορισμένο διάστημα. Μετά τη λήξη του μισθώματος μπορεί να περιέλθει στη κατοχή της επιχείρησης ο εξοπλισμός καταβάλλοντας ένα ποσό που είχε συμφωνηθεί με την εταιρία leasing (συνήθως συμβολικό ποσό).

Σύμβαση πρακτορείας επί χρηματικών απαιτήσεων (factoring)

Οι εταιρίες factoring είναι συνήθως θυγατρικές τραπεζών και σε αυτές απευθύνονται επιχειρήσεις ώστε να προεξοφλήσουν οφειλές τρίτων προς αυτές. Η εταιρία factoring προεξοφλεί άμεσα το 80% της αξίας της οφειλής. Αφού εισπράξει η εταιρία factoring το σύνολο της οφειλής, τότε αυτή αποδίδει το υπόλοιπο 20% στην επιχείρηση, μειωμένο κατά το ποσοστό προμήθειας της εταιρίας factoring.

Κεφάλαια υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου (venture capital funds)

Οι νέες επιχειρήσεις που χρηματοδοτούνται από τα κεφάλαια αυτά είναι μικρές αλλά υποσχόμενες και η χρηματοδότηση μπορεί να φτάσει μέχρι τη φάση εξέλιξης, όπου μπορεί με δικά της μέσα να χρηματοδοτηθεί. Η εταιρία που χρηματοδοτεί επεμβαίνει και στα διοικητικά της επιχείρησης, αλλά δεν αναλαμβάνει το μάνατζμεντ, διατηρώντας το δικαίωμα veto σε στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης. Τα βασικά χαρακτηριστικά των επενδύσεων είναι:

Ø Τα κεφάλαια αυτά επενδύονται σε μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα, δηλαδή 5-10 έτη, που θεωρείτε ένα εύλογο διάστημα που πρέπει να αποδώσει κέρδη.

Ø Η συμμετοχή στη κεφαλαιακή διάρθρωση της εταιρίας συνεπάγεται και συμμετοχή στο μετοχικό σχήμα της επιχείρησης. Με το

τέλος της χρηματοδότησης, ο χρηματοδότης μπορεί να πουλήσει το μερίδιο του στον βασικό μέτοχο ή σε τρίτους.

∅ Εκτός από τη συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο, ο χρηματοδότης μπορεί να έχει και συμμετοχή στη διοίκηση (κάτι που παρέχεται αυτόματα ως μέτοχος με μεγάλο ποσοστό στην εταιρία).

Η χρηματοδότηση γίνεται με τρεις τρόπους:

∅ Αγορά των νέων μετοχών που προκύπτουν από την αύξηση μετοχικού κεφαλαίου.

∅ Εξαγορά υπαρχουσών μετοχών

∅ Έκδοση ομολογιακού δανείου μετατρέψιμο σε μετοχές.

2.1.6 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

«Η τεχνογνωσία, οι διαδικασίες, τα τεχνολογικά συστήματα και η γενικότερη τεχνολογική υποδομή που εφαρμόζεται στην επιχείρηση (know-how)», αποτελούν τους τεχνολογικούς πόρους.

Η διοίκηση της επιχείρησης χρειάζεται να κρίνει πιο είναι το πιο κατάλληλο επίπεδο τεχνολογίας για την επιχείρηση σε σχέση με τους στόχους της και με την ικανότητα των ανθρωπίνων πόρων της. Ακόμη πρέπει να εξεταστεί αν υπάρχουν οι απαραίτητοι οικονομικοί πόροι για την αγορά της τεχνολογίας. Επίσης χρειάζεται να κρίνει αν το ανθρώπινο δυναμικό έχει τις ικανότητες να ανταποκριθεί στην νέα τεχνολογία. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση χρειάζεται να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους πάνω στις νέες μεθόδους ή να προσλάβει νέους ειδικευμένους εργαζομένους. Η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να γίνει μέσα στην επιχείρηση ή σε οργανισμούς επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Επιπλέον, ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός μιας επιχείρησης χρειάζεται να περιλαμβάνει και ένα σύστημα πληροφοριών. Για να είναι χρήσιμες οι πληροφορίες, θα πρέπει να είναι ακριβείς, πλήρεις, σύντομες και περιεκτικές, να παρέχονται την κατάλληλη χρονική στιγμή, να είναι σχετικές με το πρόβλημα ή την κατάσταση που απασχολεί τον μάνατζερ¹³.

2.1.7 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Ο ουσιαστικότερος σκοπός του Στρατηγικού Σχεδιασμού γενικά, είναι να βοηθά τους managers να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που εντοπίζουν στην αγορά ή στις αγορές που λειτουργεί η επιχείρησή τους. Για την εκμετάλλευση όμως ευκαιριών στην αγορά, δεν αρκεί μόνο ο εντοπισμός τους (πριν από τους ανταγωνιστές), αλλά και η ικανότητα της επιχείρησης να τις εκμεταλλευτεί. Για να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία που η επιχείρηση εντόπισε στην αγορά, θα πρέπει να διαθέτει τη δυνατότητα να την εκμεταλλευτεί. Επιπλέον, ανάλογα με το εάν πρόκειται για μεγάλη ή μικρή ευκαιρία σε συνδυασμό με μεγάλη ή μικρή δυνατότητα εκμετάλλευσής της, οι κατάλληλες εναλλακτικές στρατηγικές ποικίλουν.

2.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα σημαντική τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τα άτομα επειδή μας βοηθάει να

¹³ Δημήτριος Κ. Μπουραντάς & Νάνση Α. Παπαλεξανδρή, «Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Ευγ. Μένου 1998

ανιχνεύσουμε τις προκλήσεις και τα εμπόδια καθώς και να εντοπίσουμε τις ευκαιρίες και τις προοπτικές.

2.2.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι οικονομικοί κύκλοι είναι μια μορφή διακύμανσης που συναντάται στη συνολική οικονομική δραστηριότητα των χωρών, που στηρίζονται κυρίως στην επιχειρηματική πρωτοβουλία. Ο κύκλος αποτελείται από επεκτάσεις, που παρατηρούνται στο ίδιο περίπου χρονικό διάστημα σε πολλές οικονομικές δραστηριότητες ακολουθούμενες από επίσης γενικευμένες κάμψεις, υφέσεις και ανακάμψεις που σμίγουν με την επεκτατική φάση του επόμενου κύκλου. Αυτή η ακολουθία των μεταβολών επαναλαμβάνεται αλλά δεν είναι περιοδική. Η οικονομική διάρκεια των οικονομικών κύκλων κυμαίνεται από ένα έτος μέχρι δέκα ή δώδεκα έτη.

Σύμφωνα με αυτόν τον, γενικά αποδεκτό, ορισμό θα χαρακτηρίζαμε τη σημερινή οικονομική συγκυρία ως ύφεση. Δηλαδή, παρατηρείται αύξηση της ανεργίας, μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος και μείωση των επιτοκίων. Τα χαρακτηριστικά αυτά παρέχουν μια πληθώρα ευκαιριών σε εκείνους που διαθέτουν τα απαραίτητα κεφάλαια, γνώσεις, ικανότητες και ανοχή στον επιχειρηματικό κίνδυνο. Για παράδειγμα, το υψηλό ποσοστό των ανέργων παρέχει σε μια επιχείρηση σημαντικές ευκαιρίες, ώστε να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους στα πλαίσια λειτουργίας της. Το γεγονός ότι οι συγκεκριμένοι άνθρωποι έμειναν άνεργοι δεν οφείλεται σε δικά τους λάθη ή αδυναμίες. Απεναντίας, οφείλεται στο γεγονός ότι οι εταιρίες τους δεν κατάφεραν να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους και δεν προσαρμόστηκαν έγκαιρα στο εξωτερικό περιβάλλον. Επομένως, είναι μια ευκαιρία για κάθε επιχείρηση να

αποκτήσει δεξιότητες και ικανότητες που σε διαφορετική περίπτωση θα ήταν πολύ δύσκολο να τις αποκτήσει¹⁴.

2.2.2 ΠΟΛΙΤΙΚΟ -ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Παράλληλα με τις ανακλύπτουσες επιχειρηματικές ευκαιρίες, οι εταιρίες θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν ή να προσαρμοστούν στο φαινόμενο του κρατικού προστατευτισμού. Η γαλλική κυβέρνηση προέτρεψε τις γαλλικές αυτοκινητοβιομηχανίες να αγοράζουν ανταλλακτικά γαλλικής κατασκευής. Ο Ισπανός υπουργός εμπορίου προτρέπει τους καταναλωτές να αγοράζουν μόνο ισπανικά προϊόντα. Ακόμη και ο αμερικανός πρόεδρος προέτρεψε τους πολίτες των ΗΠΑ να αγοράζουν αμερικάνικα προϊόντα.

Εκεί που προηγουμένως θα είχε δημιουργηθεί μια μεγάλη επιχειρηματική ευκαιρία πλέον επικρατεί προβληματισμός. Για παράδειγμα, εάν καταρρεύσουν 2-3 τράπεζες τότε θα ζημιωθούν οι ίδιες, αλλά θα ωφεληθούν όσες ήταν καλά προετοιμασμένες να αντιμετωπίσουν την κρίση. Επίσης μετά την κατάρρευση θα δημιουργηθεί ένα «κενό» στην αγορά τραπεζικών υπηρεσιών. Στην αγορά θα έμπαινε ένας καινούργιος παίκτης και συνεπώς η αγορά θα έβρισκε το δρόμο της. Επομένως τα μέτρα κρατικής στήριξης των τραπεζών (Γαλλία, Ελλάδα κ.α.) κρατούν «ζωντανές» προβληματικές επιχειρήσεις και στερούν ευκαιρίες από δυνητικούς ανταγωνιστές. Αυτό αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο, που θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας πριν πάρουμε οποιαδήποτε απόφαση επιχειρηματικής δράσης.

¹⁴ Γιάννης Χολέβας Οργάνωση και Διοίκηση (Management)», , Εκδόσεις Interbooks, 1995.

2.2.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ -ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οι σημερινές κοινωνίες χαρακτηρίζονται, ως επί το πλείστον, πολυπολιτισμικές. Άτομα διαφορετικής εθνικότητας και κουλτούρας συναναστρέφονται σε όλες σχεδόν τις εκφάνσεις της καθημερινής ζωής. Μια επιχείρηση θα μπορούσε να αντλήσει ένα μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενισχύοντας τη διαφορετικότητα μέσα στον οργανισμό. Η απασχόληση ανθρώπων από διαφορετικές κοινωνικές ομάδες συντελεί στην καλύτερη πρόγνωση των επερχόμενων αλλαγών αλλά και σημαντική διεύρυνση των προτεινόμενων λύσεων.

Επίσης η διαφορετικότητα δύναται να συμβάλλει στη βελτίωση της κατανόησης των αναγκών των πελατών. Όπως το σύνολο των εργαζομένων έτσι και το σύνολο των πελατών προέρχεται από διάφορες κοινωνικές ομάδες. Εφόσον ο οργανισμός έχει υιοθετήσει τις αρχές της διαφορετικότητας, θα μπορέσει να αξιοποιήσει τις γνώσεις των εργαζομένων που προέρχονται από προστατευόμενες ομάδες ώστε να κατανοήσει τον τρόπο ζωής των αντίστοιχων ομάδων πελατών.

Τέλος, η διαφορετικότητα συμβάλλει στη βελτίωση της φήμης και της εικόνας του οργανισμού. Αυτό έχει δύο σημαντικά οφέλη: αφενός συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεων ενώ αφετέρου συμβάλλει στην αύξηση των αιτήσεων για τις υπάρχουσες κενές θέσεις απασχόλησης. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση θα μπορέσει να πετύχει τόσο τους άμεσους στόχους της (αύξηση μεριδίου αγοράς, κέρδη κ.α.) όσο και τους μακροχρόνιους στόχους (παροχή προϊόντων/ υπηρεσιών υψηλής ποιότητας σε χαμηλές τιμές) καθώς θα μπορεί να προσελκύσει ικανότερα

στελέχη και εργαζομένους οι οποίοι θα ήθελαν να εργαστούν σε ένα περιβάλλον αλληλοκατανόησης και ελευθερίας¹⁵.

2.2.4 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στο παγκόσμιο περιβάλλον παρατηρούμε μια ενδιαφέρουσα μεταστροφή από τις μαζικές αγορές στις μικρο-αγορές. Πολλές εταιρίες ελαττώνουν την προσοχή τους από το μέσο καταναλωτή και σχεδιάζουν τα προϊόντα τους για συγκεκριμένες μικρο-αγορές. Οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν ένα υψηλότερο αντίτιμο για ένα προϊόν εάν γνωρίζουν ότι το συγκεκριμένο προϊόν απευθύνεται κατά κύριο λόγο στους ίδιους. Υπάρχει λοιπόν η δυνατότητα, να επενδύσει μια εταιρία σε ένα σύνολο μικρών αλλά κερδοφόρων αγορών. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να αποκτήσει σημαντικό πλεονέκτημα καθώς θα είναι σε θέση να καλύψει ένα σύνολο αναγκών των καταναλωτών οι οποίες έχουν μείνει σε μεγάλο βαθμό ανικανοποίητες. Αξίζει να αναφέρουμε το παράδειγμα μιας σχετικά μικρού μεγέθους εταιρίας ηλεκτρικών ειδών που δραστηριοποιείται στις ΗΠΑ. Βλέποντας ότι το μερίδιο αγοράς της στους ισπανόφωνους ήταν σχετικά χαμηλό, αποφάσισε μαζί με την ηλεκτρική συσκευή να αποστέλλει κατάλογο με οδηγίες τόσο στα αγγλικά όσο και στα ισπανικά. Εστιάζοντας λοιπόν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς κατάφερε να αυξήσει το συνολικό μερίδιο αγοράς της¹⁶.

¹⁵ Χ. Ναζάκης, Ν. Μιχαλόπουλος, Φ. Μπατζιάς, «**Βασικές Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης**», Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Τόμος Α, Πάτρα – 1999

¹⁶ Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α: Θεωρία., Εκδόσεις: Ε. Μπένου, Αθήνα 2007

2.2.5 ΔΥΝΑΜΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η επιχείρησή επηρεάζεται από πολλές δυνάμεις, οι οποίες και πρέπει να εξεταστούν ώστε να βελτιωθεί η επιχειρησιακή ς στρατηγική. Οι πελάτες και το σύνολό τους με τη μορφή των αγορών ερμηνεύονται ως απαιτήσεις των επιχειρησιακών συναλλαγών. Από πλευράς πωλητή, η αγορά αποτελεί μία ομάδα πελατών, είτε πραγματικών ή δυνητικών αγοραστών συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι πελάτες είναι ο κεντρικός κινητήριο μοχλός και για το λόγο αυτό πρέπει να αναλυθούν λεπτομερώς.

Από την άλλη, οι προμηθευτές παρέχουν στην επιχείρησή πρώτη ύλη, προϊόντα και υπηρεσίες απαραίτητα για την παραγωγή των αγαθών. Οι προμηθευτές επηρεάζουν την κερδοφορία ενός τομέα / μίας επιχείρησης, καθώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που εμπορεύονται χρησιμοποιούνται ως μέσο για τη διαδικασία δημιουργίας αξίας ενός τομέα / μίας επιχείρησης. Η τεχνολογία αποτελεί την κινητήριο δύναμη για πολλές διαδικασίες της επιχείρησής σας. Χρειάζεστε την τεχνολογία, όχι μόνο στην παραγωγική διαδικασία, αλλά και για την επικοινωνία, τον έλεγχο κλπ. Η αγοράς εργασίας λειτουργεί μέσω της αλληλεπίδρασης εργαζομένων – εργοδοτών. Νεότερα μοντέλα της αγοράς εργασίας εστιάζονται στην διαπραγματευτική ισχύ και των δύο πλευρών.

Οι ανταγωνιστές διαδραματίζουν έναν επίσης σημαντικό ρόλο στην ανάλυση της πλευράς της προσφοράς της αγοράς. Οι ανταγωνιστές μπορεί να βρεθούν σε παρόμοιους τομείς - π.χ. μεταφορές - ένα ποδήλατο μπορεί να αποτελέσει υποκατάστατο του αυτοκινήτου - και στην ίδια στρατηγική ομάδα.

Άλλη μια ευκαιρία για την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι η αναζήτηση για πιθανές συνέργειες. Η όλη διαδικασία της δημιουργίας

επίδοσης - η λεγόμενη αλυσίδα αξίας - πρέπει να εξεταστεί σε σχέση με το κόστος και τα οφέλη διαφοροποίησης. Μερικές φορές το πλεονέκτημα του συνδυασμού των αλυσίδων αξίας έρχεται σε αντίθεση με την αύξηση της πολυπλοκότητας της διαδικασίας και, συνεπάγεται εντονότερες προσπάθειες για το συντονισμό, καθώς και απώλεια επίγνωσης σε όλα τα μέρη της επιχείρησης.

2.2.5.1 ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER

ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Καθημερινά, σε οποιαδήποτε βιομηχανία, οι ανταγωνιστές προσπαθούν με ποικίλους τρόπους να υπερτερήσουν των υπαλλήλων τους. Οι τρόποι αυτοί αφορούν τη μείωση τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων την ενίσχυση του brand, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κ.λπ.

Στις έντονα ανταγωνιστικές βιομηχανίες το να δημιουργηθεί αλλά και να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι πολύ δύσκολη αλλά και σημαντική υπόθεση.

Όσο πιο έντονος είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η βιομηχανία και το αντίστροφο.

Η ΑΠΕΙΛΗ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

Όταν τα “εμπόδια εισόδου” (entry barriers) σε μια βιομηχανία είναι χαμηλά τότε η απειλή νέων ανταγωνιστών είναι μεγάλη. Αντίθετα, όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά τότε η απειλή αυτή είναι μικρή.

Τα **συνηθέστερα εμπόδια εισόδου** είναι:

Ø Η ύπαρξη «οικονομιών κλίμακας»:

Όταν στους υφισταμένους υπάρχει «πλεονέκτημα κόστους» (cost advantage) εξαιτίας οικονομικών κλιμάκων αυτό σημαίνει ότι οι δυνητικοί ανταγωνιστές πρέπει να εισέλθουν στην αγορά με αντίστοιχη δυναμική (πράγμα κοστοβόρο και ριγοκίνδυνο) ή διαφορετικά να έχουν «μειονέκτημα κόστους» (cost disadvantage) κι επομένως χαμηλότερη κερδοφορία.

Ø To brand loyalty:

Όσο υψηλότερο είναι το brand loyalty τόσο εντονότερες πρέπει να είναι οι ενέργειες μάρκετινγκ των εν δυνάμει ανταγωνιστών ώστε να «κλέψουν» πελάτες από τις κυρίαρχες εταιρείες της αγοράς.

Ø Οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο

Ø Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής

Η ΑΠΕΙΛΗ ΤΩΝ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Κάθε επιχείρηση σε μια δεδομένη βιομηχανία έχουν ως ανταγωνιστές, υπό την ευρεία έννοια, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλες βιομηχανίες. Υποκατάστατα προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν πάνε και τόσο καλά.

Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν:

Ø Υπάρχουν καλά και άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια.

Ø Τα υποκατάστατα προϊόντα έχουν συμφέρουσα τιμή.

Ø Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι παρόμοιας / καλύτερης ποιότητας από τα στάνταρντ.

Ø Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.

Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αφορά στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. αποτέλεσμα αυτών θα είναι η πίεση της κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της σε περίπτωση που δεν μπορεί να περάσει - συνολικά ή εν μέρει- την αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι εντονότερη όταν:

Ø Οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας αντιμετωπίζουν υψηλό “κόστος αλλαγής” προμηθευτών.

Ø Υπάρχει μικρή προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών.

Ø Το προϊόν κάποιου προμηθευτή είναι υψηλά διαφοροποιημένο με αποτέλεσμα να αυξάνει κατά πολύ την ποιότητα του τελικού προϊόντος.

Ø Υπάρχουν λίγοι προμηθευτές.

Ø Κάποιοι προμηθευτές απειλούν ότι θα προβούν σε “forward integration”.

Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Η βιομηχανία πιέζεται από τους αγοραστές για να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα ενώ στρέφουν επίσης την τάδε επιχείρηση εναντίον της δείνα με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν:

Ø Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” σε ανταγωνιστικά brand ή υποκατάστατα προϊόντα.

Ø Οι αγοραστές έχουν επαρκές μέγεθος ώστε να ζητούν χαμηλές τιμές κι άλλες ευκολίες όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες.

Ø Η αγορά μεγάλης ποσότητας από τους αγοραστές είναι σημαντική για τους πωλητές.

Ø Η ζήτηση είναι χαμηλή η μειούμενη.

Ø Υπάρχουν λίγοι αγοραστές.

Ø Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναβάλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας.

Ø Κάποιοι αγοραστές απειλούν ότι θα προβούν σε “backward integration”.

2.2.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΑΠΕΙΛΩΝ (SWOT)

Η SWOT Analysis αποτελεί ένα πολύ καλό εργαλείο αναγνώρισης των Δυνάμεων (Strengths) και Αδυναμιών (Weaknesses) μίας επιχείρησης και εξέτασης των Ευκαιριών (Opportunities) και Απειλών (Threats) της. Με τη διενέργεια της SWOT Analysis μπορεί να εντοπισθούν οι διαδικασίες της επιχείρησης οι οποίες αποτελούν τα δυνατά σημεία της, οι ευκαιρίες που υπάρχουν για την ενίσχυση των διαδικασιών της και οι πιθανότητες βελτίωσης της εικόνας της στην αγορά. Επίσης, μπορούν να αξιολογηθούν ιδέες για νέα προϊόντα σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και σύμφωνα με τους στρατηγικούς της στόχους.

Ο πιο απλός τρόπος διεξαγωγής μίας SWOT Analysis αποτελεί την χρήση ενός ερωτηματολογίου όπως αυτό που δίνεται παρακάτω:

Δυνάμεις:

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης?
- Τι πράττει η επιχείρηση καλά?
- Τι θεωρούν οι άλλοι ως δυνατά σημεία της επιχείρησης?

Ο εντοπισμός και η εξέταση των δυνατών σημείων της επιχείρησης θα πρέπει να γίνεται μέσω των απόψεων που έχει αυτός που διενεργεί την SWOT Analysis για την επιχείρηση και μέσω των απόψεων άλλων. Ο χρήστης της SWOT Analysis θα πρέπει να είναι ρεαλιστικός και όχι μετριοφρων. Στην περίπτωση που υπάρχουν δυσκολίες στον εντοπισμό των δυνατών σημείων της επιχείρησης θα πρέπει να γίνει μία λίστα όλων των χαρακτηριστικών της, η οποία σίγουρα θα περιέχει και τα δυνατά της σημεία και συνεπώς θα είναι πιο εύκολος ο εντοπισμός τους!

Αδυναμίες:

- Τι μπορεί να βελτιωθεί?
- Τι πραγματοποιείται λάθος?
- Τι πρέπει να αποφεύγεται?

Και πάλι ο εντοπισμός των αδύνατων σημείων της επιχείρησης θα πρέπει να γίνεται μέσω εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Έτσι μπορεί να φανεί εάν οι αδυναμίες μίας επιχείρησης όπως καταγράφονται από την επιχείρηση συμπίπτουν με αυτές που καταγράφονται από εξωτερικούς παράγοντες. Είναι προτιμότερο σε αυτή την φάση να είναι η επιχείρηση ρεαλιστική όσον αφορά τις αδυναμίες της από το να ανακαλύψει πικρές αλήθειες αργότερα, π.χ. εάν πηγαίνει καλύτερα μία ανταγωνιστική επιχείρηση.

Ευκαιρίες:

- Ποιες καλές ευκαιρίες υπάρχουν για την επιχείρηση?
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που υπάρχουν?
- Πολύτιμες ευκαιρίες μπορεί να προέλθουν από:
- Αλλαγές στην τεχνολογία και στις αγορές σε μικρή και μεγάλη κλίμακα.

- Αλλαγές στην κυβερνητική πολιτική που αφορούν το πεδίο δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Αλλαγές σε κοινωνικό επίπεδο, δημογραφικό επίπεδο και επίπεδο τρόπου ζωής.
- Τοπικά γεγονότα.

Απειλές:

- Ποια εμπόδια υπάρχουν για την επιχείρηση?
- Πως τα πηγαίνει ο ανταγωνισμός?
- Μήπως αλλάζουν οι προδιαγραφές της εργασίας, προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης?
- Μήπως απειλείται η θέση της επιχείρησης στην αγορά λόγω αλλαγών στην τεχνολογία?
- Μήπως υπάρχουν προβλήματα λόγω δανείων και ρευστότητας?

Με τη διενέργεια της SWOT Analysis θα εντοπισθούν τα σημεία, τα οποία η επιχείρηση θα πρέπει κάτι να βελτιώσει και όλα τα προβλήματα που υπάρχουν. Επίσης, η SWOT Analysis μπορεί να χρησιμοποιηθεί με επίκεντρο τους ανταγωνιστές της επιχείρησης, κάτι το οποίο όμως μπορεί να έχει αναπάντεχα αποτελέσματα!

2.2.6.1 Η ΑΞΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT

Όπως έγινε κατανοητό στην ανάλυση SWOT συσχετίζονται, αφού κατανοηθούν και αναλυθούν, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και απειλές για αυτήν που προκύπτουν από το εξωτερικό της περιβάλλον. Στην συνέχεια, γίνεται προσπάθεια από την επιχείρηση να εκμεταλλευθεί τις δυνάμεις (πλεονεκτήματά) της, να ξεπεράσει τις αδυναμίες της, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που

παρουσιάζονται στην αγορά, και τέλος να προστατευθεί από τις απειλές (κινδύνους) του εξωτερικού της περιβάλλοντος μέσω της ανάπτυξης ειδικών σχεδίων έκτακτων αναγκών (contingency plans). Να σημειωθεί ότι ακριβώς αυτά αποτελούν το σημαντικότερο μέρος της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού. Γενικά, η ανάλυση SWOT είναι ένα παραγωγικό και χρήσιμο εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης μόνο εάν εφαρμόζεται κατάλληλα, διαφορετικά μπορεί να αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία χωρίς ιδιαίτερο νόημα.

Η επιτυχημένη εφαρμογή της ανάλυσης πολλές φορές στηρίζεται στην απλότητα της. Δηλαδή η εφαρμογή της δεν προϋποθέτει ιδιαίτερες γνώσεις ούτε τεχνικές ικανότητες. Αρκούν οι ουσιώδεις γνώσεις της αγοράς και της επιχείρησης για τις οποίες πραγματοποιείται ο σχεδιασμός. Η ανάλυση SWOT επίσης επιτρέπει την σύνθεση και ολοκλήρωση - ενσωμάτωση διαφορετικών τύπων πληροφοριών τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών. Προσφέρει και την ευκαιρία οργάνωσης των απαιτούμενων πληροφοριών οι οποίες συνήθως είναι ευρέως γνωστές, αλλά παρέχει και την δυνατότητα οργάνωσης πολύ πρόσφατων πληροφοριών. Αυτό την χαρακτηρίζει και ως μια ευέλικτη μέθοδο.

2.2.7 P.E.S.T. ANALYSIS.

Ένα χρήσιμο «εργαλείο» για την ανάλυση του περιβάλλοντος μιας αγοράς, είναι το μοντέλο PEST

Η ονομασία της προκύπτει από τα αρχικά των λέξεων:

- **Political:** Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον
- **Economical:** Οικονομικό Περιβάλλον
- **Sociological:** Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον
- **Technological:** Τεχνολογικό Περιβάλλον

Ανάλυση Περιβάλλοντος (PEST)

<p>Πολιτικοί-Νομικοί Παράγοντες</p> <ul style="list-style-type: none"> - Μονοπώλια - Νόμοι προστασίας - Φορολογική Νομοθεσία - Κανονισμοί Εισαγωγών/Εξαγωγών - Νομοθεσία για την εργασία - Πολιτική σταθερότητα 	<p>Οικονομικοί Παράγοντες</p> <ul style="list-style-type: none"> - Κύκλοι εργασιών - Επιτόκια - Πληθωρισμός - Ανεργία - Μέσο Εισόδημα Πολιτών - Ενέργεια και Κόστος
<p>Παράγοντες Κουλτούρας</p> <ul style="list-style-type: none"> - Δημογραφικά - Τρόπος ζωής - Μόρφωση Αγοραστικού Κοινού - Πεποιθήσεις για την Εργασία 	<p>Τεχνολογικοί Παράγοντες</p> <ul style="list-style-type: none"> - Έξοδα για Έρευνα - Προσανατολισμός στη Χρήση Τεχνολογιών - Νέες Ανακαλύψεις και Εξελίξεις - Ταχύτητα Διάδοσης Τεχνολογίας - Χρονικό Διάστημα Παλαίωσης Τεχνολογίας

5

επίδρασής του στα στοιχεία που συνθέτουν το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης γίνεται με την βοήθεια των παρακάτω βημάτων

Ø Αναγνώρισε έως τρεις βασικές - θεμελιώδεις τάσεις του περιβάλλοντος για κάθε ένα από τους παράγοντες.

Ø Διακρίβωσε την πιθανή επίδραση (εάν υπάρχει θετική (+) ή αρνητική (-) και ίσως με δύο -τρεις λέξεις κλειδιά *το γιατί*) άμεσα στην επιχείρηση

Ø Διακρίβωσε την πιθανή έμμεση επίδραση (εάν υπάρχει θετική ή αρνητική και ίσως με δύο -τρεις λέξεις κλειδιά *γιατί*) στην επιχείρηση που προκύπτει από την αλληλεπίδραση της επιχείρησης με τα στοιχεία του άμεσου περιβάλλοντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

3.1 ΤΑ ΔΟΜΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Ο ελληνικός τουρισμός εάν επιθυμεί να επιβιώσει του διεθνούς ανταγωνισμού και εάν επιζητεί να παραμείνει ένας αξιόλογος οικονομικός παράγοντας (εισοδήματα, απασχόληση) θα πρέπει να επιχειρήσει μία αναδιάρθρωση του προϊόντος στα πλαίσια διαμόρφωσης ενός νέου αναπτυξιακού μοντέλου. Οι διαρθρωτικοί παράγοντες που συνηγορούν σ' αυτό είναι οι εξής :

Α. Η κρίση ήταν συνέπεια ενός ποσοτικού μοντέλου, το οποίο ωθήθηκε στα όριά του και απεικονίζεται στην υπέρ προσφορά τουριστικών καταλυμάτων. Η αύξηση των ξενοδοχειακών καταλυμάτων στην παράκτια ζώνη, βασιζόταν στην βασική προϋπόθεση διατήρησης και μεγέθυνσης της τουριστικής ζήτησης. Ωστόσο αυτή η προϋπόθεση δεν επαληθεύτηκε και αποτέλεσε την απαρχή μείωσης της ποιότητας, ως απόρροια μίας ξενοδοχειακού τύπου κρίσης (συμπληρωματικά τουριστικά καταλύματα, παραθεριστικές κατοικίες κ.λ.π, που είναι δύσκολο να καταγραφούν στατιστικά).

Έτσι η αύξηση των τιμών των ξενοδοχειακών καταλυμάτων οδήγησε τους τουρίστες στην αναζήτηση άλλου τύπου καταλυμάτων, χαμηλότερης ποιότητας και παρεχομένων υπηρεσιών.

Η ξενοδοχειακή κρίση, μέσω μίας πλεονασματικής προσφοράς επί της ζήτησης μπορεί να οφείλεται επίσης στην διαρροή ενός αριθμού πελατών, συνήθως υψηλής εισοδηματικής στάθμης, προς άλλους προορισμούς. Η κρίση του ελληνικού τουρισμού, υπήρξε εξ' αρχής μία κρίση του τουριστικού καταλύματος χωρικά προσδιορισμένου στην

παράκτια ζώνη και απευθυνόμενου σε μία αγορά οριοθετημένης από τα 4S.

Β. Το δεύτερο πρόβλημα του ελληνικού τουρισμού ορίζεται στην προσφορά ενός και μόνο προϊόντος (4S), το οποίο είχε επιτρέψει στην χώρα να αυξήσει τις τουριστικές της εισπράξεις που απαιτούνται για την οικονομική της ανάπτυξη. Σήμερα το μοντέλο των 4S φαίνεται να έχει φθάσει σ' ένα επίπεδο κορεσμού.

Γ. Η τρίτη μεγάλη διαρθρωτική αιτία της κρίσης του ελληνικού τουρισμού θα μπορούσε να είναι η διαρκής αλλοίωση των χωρικών ενοτήτων υποδοχής των τουριστών, που οφείλεται στην περιβαλλοντική, αισθητική και ηχητική ρύπανση, την υπερβολική συγκέντρωση των δομών της υποδοχής, την ελλειμματική ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών και των εγκαταστάσεων υγιεινής, των ανεπαρκών υποδομών κ.λ.π.

Όλα τα παραπάνω υπογραμμίζουν "μία κακή τουριστική ανάπτυξη" και αποτελούν σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα στην ανάπτυξη ποιοτικού τουρισμού.

Δ. Η τελευταία αξιόλογη αιτία που θα μπορούσε να ερμηνεύσει την δομική κρίση του ελληνικού τουρισμού, είναι η απουσία πολιτικής ευαισθησίας για τον τουριστικό τομέα. Αυτή η βιομηχανία διαθέτει ακόμα στην Ελλάδα κεντρικούς χωρικά και συγκεντρωτικούς λειτουργικά μηχανισμούς, χωρίς να υφίστανται αποκεντρωμένοι αυτόνομοι τουριστικοί οργανισμοί, όπως στις χώρες της Δ. Ευρώπης, σ' επίπεδο περιφέρειας, νομού και τόπου.

Άλλα φαινόμενα που λειτουργούν προσθετικά στα ήδη υπάρχοντα είναι οι απεργίες και ιδίως σε αεροδρόμια και αερομεταφορές, ή ανασφάλεια σε κάποιες μεγάλες πόλεις κ.λ.π.

3.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η στρατηγική ανάλυση, μέχρι σχετικά πρόσφατα, δεν αποτελούσε μια ιδιαίτερο οργανωμένη δραστηριότητα του μάρκετινγκ για την πλειοψηφία των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων και οργανισμών. Όμως, η στρατηγική ανάλυση αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της φιλοσοφίας του σχεδιασμού τουριστικού μάρκετινγκ. Η αξία της συχνά δεν γίνεται αντιληπτή, παρά μόνο όταν μια τουριστική επιχείρηση αρχίζει να αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα όπως η πτώση των πωλήσεων, η μείωση του περιθωρίου του κέρδους, η απώλεια "σημαντικών τμημάτων της αγοράς και η υποβάθμιση της εταιρικής της εικόνας και της εικόνας των προϊόντων της.

Η στρατηγική ανάλυση αποτελείτο σημείο εκκίνησης για την κατάστροψη των πεδίων τουριστικού μάρκετινγκ. Η διαδικασία της στρατηγικής ανάλυσης βασίζεται σε μια αυστηρά δομημένη προσέγγιση, με στόχο τη συλλογή και ερμηνεία πληροφοριών και στοιχείων από το πολύπλοκο περιβάλλον που υπάρχει εντός και εκτός ενός τουριστικού οργανισμού. Χρησιμοποιώντας τα στοιχεία αυτά γίνεται εφικτή η θέσπιση αντικειμενικών στόχων μάρκετινγκ και, στη συνέχεια, η επιλογή των καταλληλότερων για την υλοποίησή τους στρατηγικών.

Η στρατηγική ανάλυση αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο ένας τουριστικός οργανισμός μπορεί να κατανοήσει τη σχέση του με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Αυτό γίνεται μέσω του εντοπισμού των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων του, σε σχέση

με τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν στο περιβάλλον της τουριστικής βιομηχανίας.

Η στρατηγική ανάλυση μάρκετινγκ είναι η περιεκτική, συστηματική, ανεξάρτητη και περιοδική εξέταση του περιβάλλοντος μάρκετινγκ, των στόχων, των στρατηγικών και των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, ώστε να προσδιοριστούν τα προβλήματα και οι ευκαιρίες που υπάρχουν και να προταθούν σχέδια δράσης για τη βελτίωση της απόδοσης της¹⁷.

3.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Η διασφάλιση της επιτυχίας της στρατηγικής ανάλυσης θα πρέπει να απασχολεί ιδιαίτερα έναν τουριστικό οργανισμό, λόγω της σπουδαιότητάς της για την κατάστρωση σχεδίων μάρκετινγκ.

Μια στρατηγική ανάλυση θα πρέπει να εμφανίζει τέσσερα χαρακτηριστικά:

α) Περιεκτικότητα. Θα πρέπει να καλύπτει όλες τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ χωρίς καμία εξαίρεση. Για παράδειγμα, πολλές τουριστικές επιχειρήσεις επικεντρώνουν τη στρατηγική τους ανάλυση, κυρίως, στα εσωτερικά τους προβλήματα και τις εξωτερικές απειλές που αντιμετωπίζουν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην εκμεταλλεύονται τα δυνατά τους σημεία και να αγνοούν τις ευκαιρίες που τους προσφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον,

β) Συστηματικότητα. Η στρατηγική ανάλυση πρέπει να γίνεται με οργανωμένο σχέδιο, το οποίο θα περιλαμβάνει συγκεκριμένα διαδοχικά λογικά βήματα. Στο κάθε βήμα καλό είναι να περιγράφονται αναλυτικά οι δραστηριότητες που πρόκειται να λάβουν χώρα.

¹⁷ Abbey J. R., *Hospitality Sales and Advertising*, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, East Lansing, MI, 2nd edition, 1996

γ) Ανεξαρτησία. Η διαδικασία της στρατηγικής ανάλυσης πρέπει να γίνεται χωρίς προκαταλήψεις και ήδη διαμορφωμένες απόψεις σχετικά με την εσωτερική κατάσταση του τουριστικού οργανισμού και τον προσδιορισμό της θέσης του στο εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, όποιος ισχυρίζεται εκ των προτέρων ότι γνωρίζει ακριβώς «τι τρέχει», θα πρέπει να αντιμετωπίζεται τουλάχιστον με σκεπτικισμό ή ακόμα και με αποκλεισμό από τις δραστηριότητες της ανάλυσης. Για τον λόγο αυτόν, συχνά χρησιμοποιούνται ως αναλυτές εξωτερικοί συνεργάτες και ανεξάρτητοι ειδικευμένοι σύμβουλοι επιχειρήσεων,

δ) Περιοδικότητα. Η στρατηγική ανάλυση δεν γίνεται για την εξεύρεση λύσεων σε προβλήματα που εμφανίζονται ξαφνικά. Αντίθετα, στοχεύει στη διαρκή πρόληψη των προβλημάτων και την πρόβλεψη και αξιοποίηση των ευκαιριών. Κατά συνέπεια, ένας τουριστικός οργανισμός θα πρέπει να αναλύει το εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον σε τακτά διαστήματα, σύμφωνα με κάποιο προκαθορισμένο σχέδιο και όχι μόνο όταν ανακύπτουν δυσκολίες ή θετικές προοπτικές.

3.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ: ΔΥΝΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

Η εσωτερική ανάλυση (internal audit) αποτελείται από τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των δυνατών και των αδύνατων σημείων ενός τουριστικού οργανισμού. Τα δυνατά σημεία, κατά κανόνα, εκφράζονται σαν συγγενή πλεονεκτήματα της τουριστικής επιχείρησης, ενώ τα αδύνατα σημεία σαν μειονεκτήματα. Ο προσδιορισμός των δυνατών και των αδύνατων σημείων είναι σχετικά εύκολος, αν και θα πρέπει να γίνεται λαμβάνοντας υπόψη την οπτική γωνία και τις ανάγκες του καταναλωτή. Συχνά, όμως, δεν είναι εύκολη η πλήρης ανάλυση όλων των δυνατών και των αδύνατων σημείων παρόλο που, κατά κανόνα,

αποτελούν αναγνωρίσιμα στοιχεία σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Κατά την αξιολόγηση των δυνατών και των αδύνατων σημείων, καλό είναι να προσδιορίζεται και ο βαθμός της σημαντικότητάς τους για την τουριστική επιχείρηση.

Τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, συνήθως, μπορούμε να τα εντοπίσουμε σε τομείς και δραστηριότητες του τουριστικού μάρκετινγκ, όπως: όγκος πωλήσεων (κατά γεωγραφική περιοχή, είδος προϊόντος/υπηρεσίας, τμήμα καταναλωτών), μερίδιο που κατέχει η επιχείρηση στην αγορά, περιθώρια κέρδους, οργάνωση των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ, ποιότητα διαδικασιών μάρκετινγκ, πληροφόρηση μάρκετινγκ και μείγμα τουριστικού μάρκετινγκ (ζητήματα σχετικά με το προϊόν, τη διανομή, την τιμολόγηση και την προώθηση). Για παράδειγμα, η τοποθεσία όπου βρίσκεται ένα ξενοδοχείο μπορεί να αποτελεί ένα πολύ δυνατό σημείο, ενώ μία αδυναμία του να είναι η χαμηλή ποιότητα του εστιατορίου του. Αντίστοιχα, σαν εγγενές πλεονέκτημα μπορούν να θεωρηθούν τα φυσικά θέλγητρα μιας γεωγραφικής περιοχής, ενώ η ανυπαρξία υποδομής μεταφορών και επικοινωνιών είναι ένα αδύνατο σημείο.

3.5 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ: ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΕΣ

Η εξωτερική ανάλυση (external audit) στοχεύει στην εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός τουριστικού οργανισμού. Η δραστηριότητα αυτή ασχολείται με τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των ευκαιριών και των απειλών, που υπάρχουν στο ευρύτερο περιβάλλον της τουριστικής βιομηχανίας. Οι ευκαιρίες και οι απειλές προέρχονται από αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες, συνήθως, δεν είναι ελέγξιμες από την τουριστική επιχείρηση και, κατά συνέπεια, δεν είναι πάντοτε εύκολος ο έγκαιρος προσδιορισμός τους.

Ως ευκαιρία του μάρκετινγκ ορίζεται ένας χώρος ή μια ανάγκη, την οποία μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί με κερδοφόρο τρόπο. Απειλή θεωρείται μια πρόκληση του εξωτερικού περιβάλλοντος, η οποία προκύπτει από δυσάρεστες εξελίξεις ή δυσοίωνες τάσεις και μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική πτώση των πωλήσεων ή της κερδοφορίας, εάν δεν ληφθούν αμυντικές δραστηριότητες μάρκετινγκ.

Οι ευκαιρίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με την ελκυστικότητα που παρουσιάζουν και να αξιολογηθούν με βάση την πιθανότητα επιτυχίας που εμφανίζουν. Στην πράξη, οι ευκαιρίες αποτελούν τομείς στους οποίους μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει, εάν το επιδιώξει, *ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα*.

Η ελκυστικότητα μιας ευκαιρίας μετριέται με το μέγεθος του οφέλους, που μπορεί να αποκομίσει από την αξιοποίησή της ένας τουριστικός οργανισμός. Το όφελος μπορεί να είναι άμεσα οικονομικό (για παράδειγμα, αύξηση του ποσοστού κέρδους ή της ρευστότητας) ή έμμεσα οικονομικό, όπως η αύξηση του όγκου των πωλήσεων ή η διεύρυνση του μεριδίου της τουριστικής αγοράς. Η πιθανότητα επιτυχίας μπορεί να επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες εντός κι εκτός μιας τουριστικής επιχείρησης. Κυρίως, όμως, επηρεάζεται από τον βαθμό, κατά τον οποίο τα δυνατά σημεία της και τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα ανταποκρίνονται στις αναγκαίες απαιτήσεις για την αξιοποίηση της ευκαιρίας¹⁸.

¹⁸ Abbey J. R., *Hospitality Sales and Advertising*, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, East Lansing, MI, 2nd edition, 1996

3.6 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η υλοποίηση στην πράξη των στόχων μάρκετινγκ μιας τουριστικής επιχείρησης ή γεωγραφικής περιοχής απαιτεί την ανάπτυξη οργανωμένων δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Οι δραστηριότητες αυτές αποτελούν τις στρατηγικές μάρκετινγκ και αποσκοπούν στη σύνδεση των θεωρητικών στόχων με την πραγματικότητα της τουριστικής βιομηχανίας. Δηλαδή, οι στρατηγικές τουριστικού μάρκετινγκ παρέχουν το μέσο για την υλοποίηση της στρατηγικής κατεύθυνσης, που εκφράζουν οι στόχοι μάρκετινγκ. Κατά συνέπεια, οι στρατηγικές μάρκετινγκ αποτελούν τη σημαντικότερη επιχειρησιακή προσπάθεια ενός τουριστικού οργανισμού ή επιχείρησης.

Η στρατηγική μάρκετινγκ αντικατοπτρίζει την άποψη ενός οργανισμού σχετικά με το βέλτιστο και κερδοφόρο τρόπο, που πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι διαθέσιμοι ανθρώπινοι, οικονομικοί και υλικοί πόροι της στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι μάρκετινγκ που επέλεξε.

Οι στρατηγικές τουριστικού μάρκετινγκ διακρίνονται σε υψηλές ή γενικές και σε ειδικές. Οι υψηλές στρατηγικές εκφράζουν τη γενική στρατηγική κατεύθυνση ενός τουριστικού οργανισμού, είναι ιδιαίτερα περιεκτικές και αποτελούν το πλαίσιο ανάπτυξης των ειδικών στρατηγικών. Οι ειδικές στρατηγικές πηγάζουν από τις γενικές και αποτελούν τα μέσα για την επίτευξη των γενικών στρατηγικών. Κατά συνέπεια, οι ειδικές στρατηγικές δεν εκφράζουν άμεσα τη στρατηγική κατεύθυνση μιας τουριστικής επιχείρησης, αλλά αποσκοπούν στην υλοποίησή της.

3.7 ΥΨΗΛΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι γνωστότερες από τις υψηλές στρατηγικές, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οποιοδήποτε οργανισμό, είναι οι τρεις γενικές εναλλακτικές στρατηγικές που διατύπωσε ο Michael Porter:

- Η στρατηγική του κόστους ή, αλλιώς, η δημιουργία ηγετικής θέσης στην αγορά για έναν οργανισμό, λόγω της επίτευξης ιδιαίτερα χαμηλού κόστους παραγωγής. Η στρατηγική αυτή απαιτεί τη διαρκή προσπάθεια για τη μείωση του κόστους και την ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας. Το αποτέλεσμα της στρατηγικής του κόστους, για μια τουριστική επιχείρηση ή γεωγραφική περιοχή, είναι η δυνατότητα προσφοράς των προϊόντων της σε τιμές χαμηλότερες του ανταγωνισμού ή η διατήρηση υψηλότερου περιθωρίου καθαρού κέρδους¹⁹.

3.8 Η ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.

Συμφωνά με τη στρατηγική αυτήν, μια τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να επιτύχει, ώστε τα προϊόντα της να θεωρούνται από την αγορά ως μοναδικά, αναφορικά με κάποιο (ή κάποια) χαρακτηριστικό των προϊόντων που οι καταναλωτές θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό. Για παράδειγμα, τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να έχουν σχέση με την ποιότητα, την τεχνολογία ή τη σχέση κόστους-απόδοσης των προϊόντων. Το αποτέλεσμα της στρατηγικής της διαφοροποίησης, για μια τουριστική επιχείρηση ή γεωγραφική περιοχή, είναι η δυνατότητα δημιουργίας ισχυρών εμπορικών επωνυμιών (branding) και ιδιαίτερα

¹⁹ Guiltinan J. P. & Paul G. W., *Marketing Management: strategies and programs*, McGraw-Hill, Maidenhead, 3rd edition, 1988

θετικής εικόνας (image), ώστε να επιτευχθεί υψηλός βαθμός πιστότητας και προτίμησης των προϊόντων από τη μεριά των καταναλωτών.

- Η εστίαση σε μικρά τμήματα της αγοράς. Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτήν, μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να επικεντρώσει τις δραστηριότητές της στην ικανοποίηση των αναγκών μιας (ή περισσότερων) μικρής ομοιογενούς ομάδας καταναλωτών. Στη συνέχεια, θα πρέπει να επιλέξει να εφαρμόσει προς την ομάδα αυτήν είτε τη στρατηγική του κόστους είτε τη στρατηγική της διαφοροποίησης. Το αποτέλεσμα της στρατηγικής της εστίασης, για μια τουριστική επιχείρηση ή γεωγραφική περιοχή, είναι η δυνατότητα περιχαράκωσης ενός ή περισσότερων μικρών τμημάτων της τουριστικής αγοράς και η δημιουργία ενός ιδιότυπου μονοπωλίου σε μικρογραφία.

Οποιαδήποτε επιχείρηση δεν ακολουθήσει κάποια από τις παραπάνω στρατηγικές, αλλά βρεθεί στη μέση οδό, σπανίως θα επιτύχει να είναι κερδοφόρα διότι:

1. Οι επιχειρήσεις, που έχουν χαμηλότερο κόστος παραγωγής, θα της αποσπάσουν την πελατεία στις αγορές, όπου η ζήτηση είναι ελαστική.

2. Οι επιχειρήσεις, που εστιάζουν το ενδιαφέρον τους σε μικρά τμήματα των καταναλωτών ή που διαφοροποιούν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων τους σε σχέση με τα προϊόντα του ανταγωνισμού, θα της αποσπάσουν την πελατεία στις αγορές, όπου το περιθώριο του κέρδους είναι υψηλό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών είναι τα εξής: (1) η άυλη φύση (intangibility), (2) το αδιαχώριστο (inseparability), (3) η μεταβλητότητα (variability), (4) η άμεση απαξίωση (perishability). Κάθε ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά / ιδιαιτερότητες των υπηρεσιών αποφέρει και τις ανάλογες συνέπειες στο μάρκετινγκ.

4.1 Η ΑΥΛΗ ΦΥΣΗ (INTANGIBILITY)

Δεν μπορεί κανείς να δει, να πιάσει, να εξετάσει κ.λπ. μια υπηρεσία. Οι υπηρεσίες είναι άυλες. Δεν είναι πράγματα, είναι διαδικασίες. Αυτή είναι η μεγαλύτερη διαφορά τους από τα προϊόντα.

Στο μάρκετινγκ των προϊόντων ο marketer προσπαθεί να προσθέσει αφηρημένες έννοιες (π.χ. μέσω της διαφήμισης) στο brand ώστε να το διαφοροποιήσει από τον ανταγωνισμό.

Στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών ο marketer επιδιώκει το αντίθετο –να προσθέσει χειροπιαστά στοιχεία ώστε να προσδώσει υλική υπόσταση στην άυλη φύση της υπηρεσίας.

Αυτό είναι αναγκαίο γιατί ο καταναλωτής υπηρεσιών βγάζει συμπεράσματα για την (προσδοκώμενη) ποιότητα της υπηρεσίας λαμβάνοντας υπόψη του πράγματα όπως είναι το περιβάλλον όπου παρέχεται η υπηρεσία, οι άνθρωποι –τόσο το προσωπικό όσο και οι άλλοι πελάτες- ο εξοπλισμός, τα διάφορα έντυπα, τα μηχανήματα κ.λπ. Είναι δουλειά του marketer να αναπτύξει και να συνθέσει εκείνα τα στοιχεία που θα δώσουν στην υπηρεσία την επιθυμητή εικόνα. Ο marketer υπηρεσιών παίρνει το αφηρημένο και το κάνει συγκεκριμένο.

4.2 ΤΟ ΑΔΙΑΧΩΡΙΣΤΟ (INSEPARABILITY)

Οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Με άλλα λόγια, ο καταναλωτής εμπλέκεται (σχεδόν πάντοτε) στη δημιουργία της υπηρεσίας. Αυτό σημαίνει ότι ο marketing manager πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στον σχεδιασμό των λεγόμενων moments-of-truth που δεν είναι τίποτα άλλο παρά η συμπεριφορά των εργαζόμενων απέναντι στους πελάτες.

Κάθε εργαζόμενος που έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη πρέπει να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις προσδοκίες του. Στον χώρο των υπηρεσιών η συμπεριφορά των εργαζόμενων είναι κρίσιμος παράγοντας για τη δημιουργία ικανοποίησης στον πελάτη.

Αυτό σημαίνει βέβαια ότι πρέπει η εταιρεία να κρατάει τους εργαζόμενούς της ικανοποιημένους ώστε να έχουν το κίνητρο να προσφέρουν την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση στους πελάτες.

Οι θέσεις εργασίας πρέπει να είναι σχεδιασμένες σωστά, να υπάρχει συχνή και αναλυτική συζήτηση μεταξύ των εργαζόμενων και του management σχετικά με το τι πάει καλά (και μπορεί να πάει καλύτερα), τι δεν πάει καλά, τι πρέπει να διορθωθεί και πώς.

Η στενή συνεργασία του marketing manager με τον human resources manager είναι απαραίτητη στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Η εταιρεία που νομίζει ότι μπορεί και θέλει να προσφέρει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου αλλά δεν δίνει την ανάλογη σημασία στο HR είναι καταδικασμένη, αργά ή γρήγορα, να πεθάνει.

4.3 Η ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΤΗΤΑ (VARIABILITY)

Η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται από το ποιος τις παρέχει, πότε και που. Αυτό σημαίνει ότι η ίδια υπηρεσία δεν παρέχεται σχεδόν ποτέ με τον ίδιο τρόπο στον επόμενο ή ακόμη και στον ίδιο πελάτη.

Επομένως, ο marketing manager πρέπει να τυποποιήσει όσο γίνεται περισσότερο τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας για να επιτύχει σταθερή και υψηλή ποιότητα υπηρεσιών.

Αυτό γίνεται συνήθως με τη δημιουργία ενός service blueprint στο οποίο αναλύεται λεπτομερώς κάθε δραστηριότητα που μετέχει της διαδικασίας για τη δημιουργία της υπηρεσίας. Έτσι, είναι αναγκαία η στενή συνεργασία του marketing manager με τον operations manager.

Επιπλέον, όπως προαναφέρθηκε, πρέπει να υπάρχουν καλές διαδικασίες πρόσληψης και εκπαίδευσης του προσωπικού. Τέλος, η έρευνα μάρκετινγκ και η εφαρμογή συστήματος αναφοράς παραπόνων εκ μέρους των πελατών μπορούν να βοηθήσουν στον έλεγχο της ποιότητας της υπηρεσίας μέσω του εντοπισμού λαθών, παραλείψεων, αναποτελεσματικότητων κ.λπ. στον σχεδιασμό της υπηρεσίας (service blueprint).

4.4 Η ΑΜΕΣΗ ΑΠΑΞΙΩΣΗ (PERISHABILITY)

Από το χαρακτηριστικό του «αδιαχώριστου» προκύπτει και η άμεση απαξίωση. Για παράδειγμα, το αεροπλάνο που πετάει με είκοσι θέσεις κενές δεν μπορεί να βάλει στο στοκ αυτές τις θέσεις για να χρησιμοποιηθούν για μελλοντική χρήση. Τα άδεια καθίσματα ενός κινηματογράφου αποτελούν χαμένα έσοδα.

Οι marketers προϊόντων μπορούν πάντοτε να στοκάρουν ό,τι πωλούν. Οι marketers υπηρεσιών δεν έχουν αυτό το προνόμιο. Μπορούμε βέβαια,

ελαφρά τη καρδία, να πούμε ότι το «στοκ» στις υπηρεσίες είναι οι πελάτες και οι ουρές που σχηματίζουν έξω από, π.χ., έναν κινηματογράφο, αλλά οι άνθρωποι δεν είναι σαν τα απορρυπαντικά –δεν τους αρέσει να στοιβάζονται!

Ανάλογα με τη φύση της υπηρεσίας κατά περίπτωση ο marketing manager πρέπει να σχεδιάζει το σωστό yield management και τις ανάλογες τεχνικές διαχείρισης της ζήτησης ώστε να εξισορροπεί την προσφορά με τη ζήτηση. Για παράδειγμα, όσον αφορά στη ζήτηση ο marketing manager μπορεί να χρησιμοποιήσει την διαφοροποιημένη τιμολόγηση (differential pricing), συστήματα κρατήσεων (reservation systems), συνοδευτικές υπηρεσίες (complementary services) κ.λπ.²⁰.

²⁰ Γούναρης Σ. , Marketing. Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Rosili, 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ : ΟΡΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

5.1 ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ

Το τουριστικό προϊόν, όπως διευκρινίζεται και στα πρακτικά των συνεδριάσεων του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα «αμάλγαμα υλικών και άυλων στοιχείων επικεντρωμένα σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα σε ένα συγκεκριμένο προορισμό». Το βασικότερο, ίσως, χαρακτηριστικό που εκφράζει το τουριστικό προϊόν είναι ότι για τον τουρίστα αποτελεί «εμπειρία».

Στα πρακτικά της αναφοράς της ομάδας εργασίας που συστήθηκε για τον Τουρισμό και την Εργασία από την Ευρωπαϊκή Ένωση και τον WTO το 1999, και που δημοσιεύθηκε το 2001, διατυπώνεται η θέση, ότι ως τουριστικό προϊόν πρέπει να θεωρείται συνολικά *« ο προορισμός (που έχει επιλεγεί) και η διαδικασία που καταλήγουν στη διαμόρφωση της συνολικής εμπειρίας του τουρίστα»*. Το τουριστικό προϊόν απευθύνεται, δηλαδή, στην κάλυψη αναγκών και επιθυμιών που σχετίζονται με μια διάσταση της ψυχολογίας του καταναλωτή τόσο ξεχωριστή, ώστε να είναι ιδιαίτερα δύσκολο για τους επαγγελματίες του τουρισμού να την εντοπίσουν, να την τμηματοποιήσουν, να την διαχωρίσουν, αλλά, κυρίως, να την μετρήσουν.

Πώς είναι δυνατόν να μετρηθεί η αίσθηση ενός αρχαιολάτρη που επισκέπτεται για πρώτη φορά τον Παρθενώνα και περιηγείται το χώρο της Ακρόπολης και πώς, αντίστοιχα, είναι δυνατό να υπολογισθεί, εάν αυτή η εμπειρία του αρκεί για να καλύψει την κακή εντύπωση από την

περιήγησή του στο κέντρο της Αθήνας μια ζεστή μέρα με νέφος και κυκλοφοριακά προβλήματα λόγω κάποιας πορείας;

Το τουριστικό προϊόν αναφέρεται στην επιλογή του μέρους (βουνό, θάλασσα, χωριό, πόλη, νησί), του είδους (αγροτουρισμός, σαφάρι, κάμπινγκ), της ταξιδιωτικής εταιρείας, αλλά και του πράκτορα που μπορεί να προσφέρει μια πολύ δελεαστική υπηρεσία (τα γνωστά πακέτα προσφορών), του τόπου διαμονής, του μέσου μετακίνησης και φυσικά της τιμής.

Ωστόσο, δεν πρέπει να παραλειφθεί το γεγονός ότι το ίδιο το τουριστικό προϊόν είναι το αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας «του τουριστικού προσανατολισμού, κατά βάση του δημόσιου τομέα, και σε δεύτερο επίπεδο του ιδιωτικού»²¹. Δηλαδή, στη διαμόρφωσή του εμπλέκονται διάφοροι «μέτοχοι», όπως δημόσιοι/κρατικοί οργανισμοί, ιδιωτικοί φορείς, διαμορφωτές πολιτικής, διαχειριστές ελέγχου ποιότητας, προμηθευτές τουριστικών υπο-προϊόντων, εμπορικοί διαμεσολαβητές, ειδικοί, εμπειρογνώμονες, εκπαιδευτές, μανατζερς και επικοινωνιολόγοι, αλλά και η ίδια κοινωνία των πολιτών.

Σίγουρα το τουριστικό προϊόν είναι περίπλοκο, γιατί αποτελείται από υλικά και άυλα αγαθά, κυρίως υπηρεσίες. Το στοιχείο που υπερέχει είναι ότι στην συγκεκριμένη περίπτωση, η κατανάλωση σχετίζεται περισσότερο με την απόκτηση εμπειριών παρά με την ανάγκη για απόκτηση υλικών αγαθών²². Συνεπώς, περιλαμβάνει δραστηριότητες, υπηρεσίες και δομές που οργανώνονται βάσει του τρόπου με τον οποίο οι υπεύθυνοι του τουρισμού αντιλαμβάνονται ότι το προϊόν τους ανταποκρίνεται στην κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών. Φυσικά, η ικανότητα να συλλαμβάνει κανείς τις διαστάσεις μιας τόσο μεγάλης αγοράς προϋποθέτει έρευνα, ανάλυση, σχεδιασμό και συνέναιση μεταξύ

²¹ Δρακόπουλου, Γεωργίου, «Η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουρισμού», Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), 01/10/2005, www.sete.gr

²² Holloway, Christopher J., "Marketing for Tourism", FT Prentice Hall, London, 2003, σελ.130

των μερών που συμμετέχουν ενεργά στο πρόγραμμα προώθησης του τουριστικού προϊόντος ώστε να δημιουργήσουν ένα τέτοιο προϊόν, που όχι μόνο θα «πουλάει» πολύ, αλλά και το οποίο θα παραμένει ελκυστικό και ανταγωνιστικό διαχρονικά.

Η τουριστική αγορά, πράγματι, είναι τόσο πολυδιάστατη και ετερογενής που επιτρέπει σε αυτήν την είσοδο και έξοδο «παικτών» όλων των ειδών, των μεγεθών και οικονομικών δυνατοτήτων. Η ιδιότητά της αυτή σε συνδιασμό με το γεγονός ότι η παγκοσμιοποίηση μετέβαλλε τον τουρισμό σε «παγκόσμια επιχείρηση», είχε ως αποτέλεσμα την εξέλιξη του παραδοσιακού τουριστικού προϊόντος. Σήμερα, δεν συναντάται πλέον ως κυρίαρχο κριτήριο αυτό της μαζικής κατανάλωσης αλλά της επιλεκτικής και εξατομικευμένης κατανάλωσης που, λόγω της «συνθετότητας» της φύσεώς της, περιπλέκει τον ανταγωνισμό πολύ περισσότερο. Και, παρά το γεγονός ότι η ίδια η παγκοσμιοποίηση διεύρυνε το είδος και το μέγεθος των αγορών, είχε ως συνέπεια το γεγονός ότι περιόρισε κατά πολύ τις δυνατότητες επιβίωσης: α) όσων εισέρχονται σε αυτές αλλά αδυνατούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του ανταγωνισμού, και, β) όσων παραδοσιακά διεκδικούσαν μερίδιο της αγοράς αλλά εκτοπίστηκαν τελικά από τους νεο-εισελθέντες που προσφέρουν ελκυστικότερα τουριστικά προϊόντα.

Ο Holloway αναφέρει κάποια κλασσικά “κίνητρα” για ταξίδι και τουρισμό, τα οποία και συνοψίζονται στις εξής κατηγορίες²³: διακοπές, επιχειρηματικά ταξίδια, ταξίδια για λόγους υγείας, για επίσκεψη σε φίλους ή συγγενείς, ταξίδια με σκοπό τις αγορές, με εκπαιδευτικό χαρακτήρα, με αθλητικές και άλλες συναφείς δραστηριότητες.

Κι όμως, όσο πλήρης κι αν παρουσιάζεται αυτή η κατηγοριοποίηση, η διάσπαση της αγοράς του τουρισμού (σε προορισμούς που ανταποκρίνονται σε όλες τις ανάγκες και τα γούστα όπως θα εξηγηθεί και

²³ Holloway, Christopher J., “Marketing for Tourism”, FT Prentice Hall, London, 2003, σελ. 119

στη συνέχεια) έχει φέρει στο προσκήνιο νέες και πολύ κερδοφόρες ταξιδιωτικές/τουριστικές αγορές. Το μάρκετινγκ των “niche” αγορών αυτό καθεαυτό δεν είναι μια καινούρια θεωρία, ως πρακτική όμως που σχετίζεται με τον τουρισμό αναπτύχθηκε την τελευταία δεκαετία και αναδεικνύει ακριβώς νέα είδη στοχευμένων αγορών και τουριστικών προϊόντων που μέχρι πρόσφατα οι μελετητές αγνοούσαν ή που διαμορφώθηκαν λόγω μεταβολής στον τρόπο ζωής των ανθρώπων.

Τα παραδείγματα που ακολουθούν είναι πολύ ενδεικτικά αυτής της εξέλιξης: η ευαισθητοποίηση του κόσμου σχετικά με το περιβάλλον δημιούργησε κίνητρα για ταξίδια με στόχο την εξοικείωση με το περιβάλλον και τους τρόπους προστασίας και διαφύλαξης σπανίων ειδών και τοποθεσιών. Ως εκ τούτου, ο οικοτουρισμός θεωρείται ανερχόμενη αγορά στον τουριστικό κλάδο (αγορά από την οποία επωφελείται και η Ελλάδα λόγω των φυσικών της πόρων) διότι, πέραν της συμμετοχής του στο μερίδιο κερδών που αποφέρει η τουριστική δραστηριότητα, έχει απευθείας σχέση με την βελτίωση και προστασία φυσικών πόρων χάρις στα μέτρα που λαμβάνονται για την ενίσχυση και βελτίωση του συγκεκριμένου προϊόντος.

Στο ίδιο πλαίσιο κινείται και μια άλλη μορφή τουρισμού, σχετική με την καθημερινή ζωή των ανθρώπων, ο αγροτουρισμός. Η πίεση και οι ανθυγιεινές συνθήκες ζωής οδηγούν τους ενδιαφερόμενους να αναζητήσουν διέξοδο μακριά από πολυσύχναστα μέρη. Ο αγροτουρισμός παρέχει τη δυνατότητα στους επισκέπτες να διαμένουν σε μονάδες ειδικά διαμορφωμένες για την καλύτερη φιλοξενία τους. Ταυτόχρονα προσφέρει τη δυνατότητα ενεργούς συμμετοχής των επισκεπτών στις δραστηριότητες μιας αγροτικής επιχείρησης με στόχο την επαφή του ατόμου με την αγροτική παραγωγή και τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει ο αγροτικός τρόπος ζωής.

Τέλος, ιδιαίτερη ανάπτυξη παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στην προώθηση ταξιδιών με στοχευμένο χαρακτήρα. Τα «Sanus Per Acqua Resorts» γνωστά με τα αρχικά «SPA», βρίσκονται στην κορυφή των προτιμήσεων των ταξιδιωτών. Στην Ελλάδα, αποτελούν βασικό συστατικό του τουριστικού κλάδου, ενώ πρόσφατα ψηφίστηκε νομοσχέδιο για την προστασία και ενίσχυση του ιαματικού τουρισμού στη χώρα που σχετίζεται άμεσα με την περίπτωση των SPA Resorts.

5.2 Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Η ανάπτυξη ενός εμπορικού προϊόντος -ομοίως και του τουριστικού - προϋποθέτει μια διαδικασία συνεχούς επίβλεψης, στην οποία εμπλέκονται οι άμεσοι δρώντες (κρατικοί και ιδιωτικοί φορείς) προκειμένου να τελειοποιήσουν το προϊόν. Στην περίπτωση του τουρισμού, όμως, η σύλληψη (η πρωτότυπη δηλαδή ιδέα που θα οδηγήσει στη δημιουργία ενός νέου προϊόντος) για το προϊόν δεν είναι απαραίτητως δύσκολη, με την έννοια ότι δεν απαιτείται ο σχεδιασμός ενός νέου παραγόμενου προϊόντος. Το τουριστικό προϊόν είναι εκεί, υπάρχει, και, στην περίπτωση χωρών όπως η Ελλάδα, μπορεί να υποστηριχθεί ότι βρίσκεται σε επάρκεια.

Το βασικό σε αυτή την περίπτωση είναι η λεπτομερής καταγραφή του των συστατικών του προϊόντος, δηλαδή των τουριστικών αξιοθέατων, των επιχειρήσεων (όπως μαγαζιά, εστιατόρια, ξενοδοχεία, καταλύματα, και ό, τι άλλο περιλαμβάνει η τουριστική δραστηριότητα), των υπηρεσιών και δομών που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν, να βελτιωθούν ή και, όπου είναι απαραίτητο, να δημιουργηθούν (πχ επιχειρήσεις που να αναλαμβάνουν την οργάνωση-ασφάλεια-ξενάγηση επισκεπτών σε φαράγγια), αλλά, κυρίως, όλων των βασικών τουριστικών

υποδομών: αεροδρόμια, λιμάνια, οδικά δίκτυα, μεταφορές, μουσεία, καθαριότητα κλπ.

Στη συνέχεια, είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν συγκεκριμένες προδιαγραφές για το τουριστικό προϊόν κάθε περιοχής, ώστε με τη συνεργασία και των τοπικών φορέων να αναδειχθεί το ιδιαίτερο κάλος και η αξία κάθε πόλης, χωριού ή νησιού ξεχωριστά.

Ως προς την επέκταση του προϊόντος, σίγουρα η διαρκής επιμόρφωση, ενημέρωση και κατάργηση όσων συμμετέχουν στην τουριστική δραστηριότητα είναι, σαφώς, απαραίτητη. Από την εκπαίδευση ναυαγοσωστών έως την επιμόρφωση ξεναγών και ξενοδοχοϋπαλλήλων, την κατάρτιση επαγγελματιών (οδηγοί λεωφορείων, ταξί, πωλητές, ελεύθεροι επαγγελματίες, δημόσιοι υπάλληλοι (και άλλες κατηγορίες επαγγελματιών που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τον τουρισμό), όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς οφείλουν να είναι έτοιμοι, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της ανταγωνιστικότητας του προϊόντος.

Εκείνο που θεωρείται κρίσιμο σημείο για την ανάπτυξη και περαιτέρω δεύρυνση του τουριστικού προϊόντος, είναι η στιγμή κατά την οποία αυτό λανσάρεται στην αγορά, προκειμένου να έρθουν σε επαφή μαζί του όλοι όσοι δραστηριοποιούνται στο εμπόριο του τουρισμού (ταξιδιωτικοί πράκτορες, γραφεία, εταιρείες, tour operators, μέσα ενημέρωσης και φορείς που ασχολούνται με το σχέδιο προώθησης του προϊόντος). Το στάδιο αυτό ονομάζεται “pilot run” και είναι απαραίτητο, ώστε να εκτιμηθούν οι αδυναμίες και τα ελαττώματα του προϊόντος, να μετρηθεί η ανταπόκριση της αγοράς σε αυτό και να ολοκληρωθεί η διαδικασία ανάπτυξής του. Το στάδιο στο οποίο βελτιώνεται το προϊόν δεν είναι βεβαίως συγκεκριμένο, ούτε έχει αυστηρά προκαθορισμένη χρονική διάρκεια. Η βελτίωση είναι μια διαδικασία που ένας καλά οργανωμένος κρατικός οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να αναλάβει και να φέρει

εις πέρας ανά πάσα στιγμή, ανεξαρτήτως χρονικής στιγμής και, μάλιστα, συχνά και εν μέσω της τουριστικής περιόδου.

Το στάδιο της επικοινωνίας του προϊόντος είναι ιδιαίτερης βαρύτητας διότι η δημιουργία και προώθηση μιας καμπάνιας και το διαφημιστικό υλικό της, είναι πέρα για πέρα το σημαντικότερο εργαλείο προβολής. Βεβαίως, μια καμπάνια για τον τουρισμό δεν είναι πολύ δύσκολο να προωθηθεί, διότι τα ΜΜΕ δέχονται εύκολα όσες πληροφορίες τους παρέχονται για θέματα τουρισμού και ταξιδιών εν γένει. Επίσης, κάποια από αυτά είναι εξειδικευμένα και απευθύνονται σε επαγγελματίες (με πληροφορίες στατιστικού και ποσοτικού χαρακτήρα), ενώ κάποια άλλα αφορούν ένα ευρύτερο κοινό και παρουσιάζουν αξιοθέατα, προορισμούς και λύσεις για ταξίδια.

Η ευθύνη της προώθησης ανήκει, φυσικά, στους ειδικούς της επικοινωνίας και του τουρισμού, οι οποίοι οφείλουν να παρακολουθούν στενά τις εξελίξεις και να χρησιμοποιούν τα παραδοσιακά και νέα ΜΜΕ με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ο Sheldon επισημαίνει ότι «η πληροφόρηση είναι η κινητήριος δύναμη της τουριστικής βιομηχανίας», αλλά αυτή η αρχή πρέπει να εξειδικεύεται, γιατί δεν ενδιαφέρονται όλα τα ΜΜΕ για το «καλό του τουρισμού», δεδομένου ότι οι αναφορές σε πολιτικές ανισορροπίες, θέματα ασφαλείας και πολέμους, περιβαλλοντικές καταστροφές και οικονομική αβεβαιότητα, μπορούν να συμβάλλουν θετικά στην ενημέρωση του κοινού, όχι όμως και στην εικόνα του τουρισμού.

Το παραδοσιακό μάρκετινγκ αναφέρει τα κλασσικά εργαλεία προώθησης ενός τουριστικού προϊόντος: διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, προώθηση πωλήσεων, δημιουργία και διανομή έντυπου υλικού, δημιουργία διαύλων επικοινωνίας και διανομής, και οικονομικός προγραμματισμός. Οι σύγχρονοι θεωρητικοί έκαναν προσαρμογές στη θεωρία, προσθέτοντας την παράμετρο «internet», προτείνοντας, έτσι, την

προώθηση του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ (internet marketing, database marketing, direct marketing).

Έστω κι έτσι όμως (δηλαδή παρόλο που το concept του παραδοσιακού μάρκετινγκ δεν βλέπει τη χώρα ως προϊόν αλλά, αντιθέτως, ταυτίζει την έννοια του τουριστικού προϊόντος με μεμονωμένες πτυχές της τουριστικής βιομηχανίας, όπως για παράδειγμα τα πολυτελή ξενοδοχεία), το παραδοσιακό μάρκετινγκ διδάσκει ξεκάθαρα ότι: όσο πιο πολλά ξέρει μια οργάνωση για τους υφιστάμενους ή τους δυνάμει πελάτες της (ανάγκες, επιθυμίες, συμπεριφορές), τόσο καλύτερα θα μπορεί να σχεδιάσει και να εφαρμόσει τις αναγκαίες τεχνικές του μάρκετινγκ που είναι απαραίτητες για τον επηρεασμό των καταναλωτικών τους αποφάσεων. «Η επιλογή του μάρκετινγκ έχει στρατηγική, μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και τακτικό βραχυπρόθεσμο ρόλο», το οποίο σημαίνει ότι για όσους επιθυμούν να υιοθετήσουν την τεχνική του μάρκετινγκ στην προώθηση ενός προϊόντος, θα πρέπει να οργανώσουν μια ενιαία στρατηγική η οποία θα θέτει βραχυπρόθεσμους στόχους αλλά η οποία –εφόσον πετύχει- θα φέρει μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

5.3 ΝΕΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Το μάρκετινγκ της τουριστικής βιομηχανίας κινήθηκε παραδοσιακά γύρω από τις αρχές που προαναφέρθηκαν. Για κάθε επαγγελματία του τουρισμού, η ενδεδειγμένη μέθοδος που έπρεπε να ακολουθήσει προκειμένου να επιτευχθούν οι προσδοκώμενοι στόχοι, είχε την εξής διάταξη:

- Ø Καθιέρωση των αντικειμενικών στόχων του μάρκετινγκ.
- Ø Διαμόρφωση στρατηγικής μάρκετινγκ.
- Ø Προετοιμασία προγράμματος προώθησης.
- Ø Παροχή υπηρεσιών πληροφοριών για τους τουρίστες.

Τελικά, η συγκεκριμένη επιστήμη συνέβαλε ουσιαστικά στην προσπάθεια συστηματικής οργάνωσης της βιομηχανίας του τουρισμού, ώστε αυτή να αναπτυχθεί με εξαιρετικούς ρυθμούς, σημειώνοντας τεράστια πρόοδο και κέρδη, ενώ ταυτόχρονα ανέδειξε νέους προορισμούς σε κάθε γωνιά του πλανήτη.

Το ζήτημα, όμως, είναι ότι, εδώ και μια δεκαετία, η έννοια του παραδοσιακού μάρκετινγκ στον τουρισμό έχει μάλλον μετατοπίσει το ενδιαφέρον της μελέτης της καθώς η ελκυστικότητα των παραδοσιακών προορισμών έχασε την αίγλη της και, ταυτόχρονα, χάθηκε και το ενδιαφέρον των τουριστών γι' αυτό που ονομάζεται «παραδοσιακό τουριστικό προϊόν».

Στην προσπάθεια να διατηρηθεί η ανοδική πορεία της βιομηχανίας του τουρισμού, το έμπυχο δυναμικό του κλάδου οδηγήθηκε στην αναζήτηση νέων μεθόδων προώθησης του τουριστικού προϊόντος, αποδεχόμενο ότι είναι απαραίτητη η εξεύρεση νέων στρατηγικών και μέσων επικοινωνίας που θα εστιάσουν στον επαναπροσδιορισμό του.

Το ζήτημα είναι ότι ο τουρισμός ως κλάδος της οικονομίας, υπηρετεί μια παγκοσμιοποιημένη ετερογενή κατηγορία καταναλωτών, των οποίων οι ανάγκες και συνήθειες διαρκώς μεταβάλλονται. Στο πλαίσιο αυτό, η ανάγκη διαφοροποίησης του προϊόντος είναι επιτακτική. Οι παραδοσιακά ισχυρές παράμετροι που όριζαν τον συσχετισμό ζήτησης και προσφοράς (λόγου χάρη, η τιμή) έχουν αντικατασταθεί από την εξατομικευμένη πλέον κατανάλωση και, άρα, απαιτούν νέες τεχνικές προσέλκυσης του κοινού, αλλά και νέες μεθόδους προώθησης και διανομής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΡΕΥΝΑ

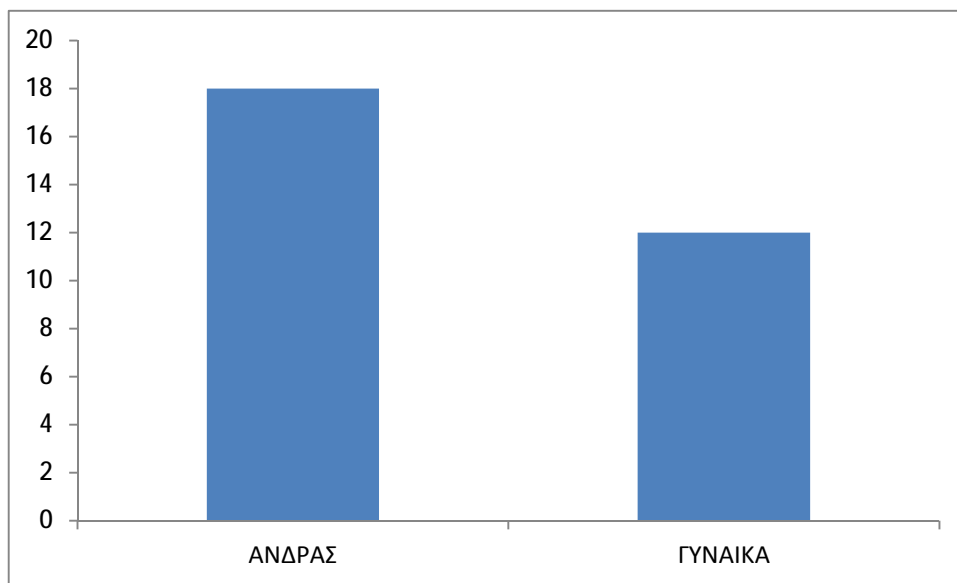
Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό να διερευνήσει τη συμβολή του marketing στη διοίκηση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών.

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 30 τουριστικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο.

1. Φύλο

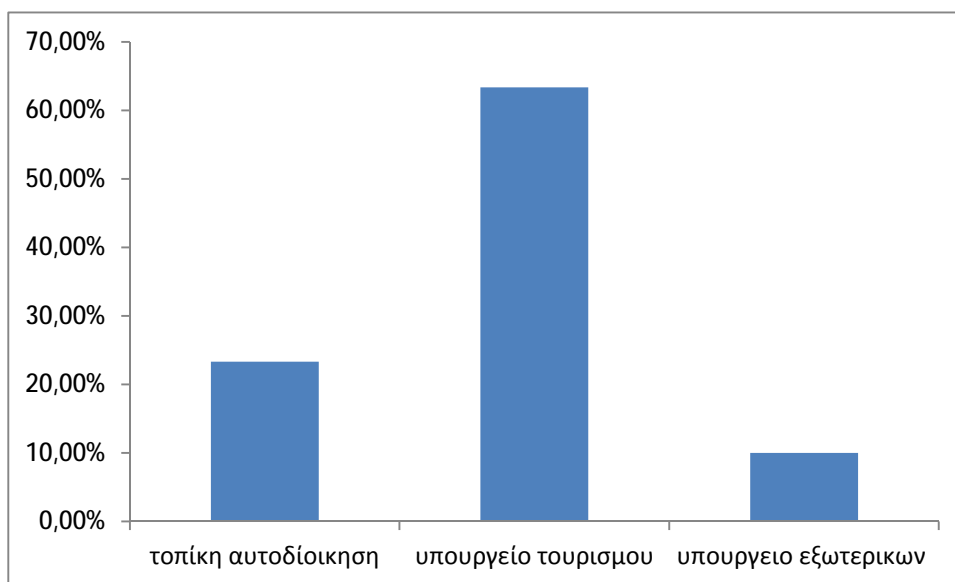
ΑΝΔΡΑΣ	18	60,00%
ΓΥΝΑΙΚΑ	12	40,00%
ΣΥΝΟΛΟ	30	



Το 60% των ερωτηθέντων είναι άνδρες ενώ το 40% γυναίκες.

2. Ηλικία

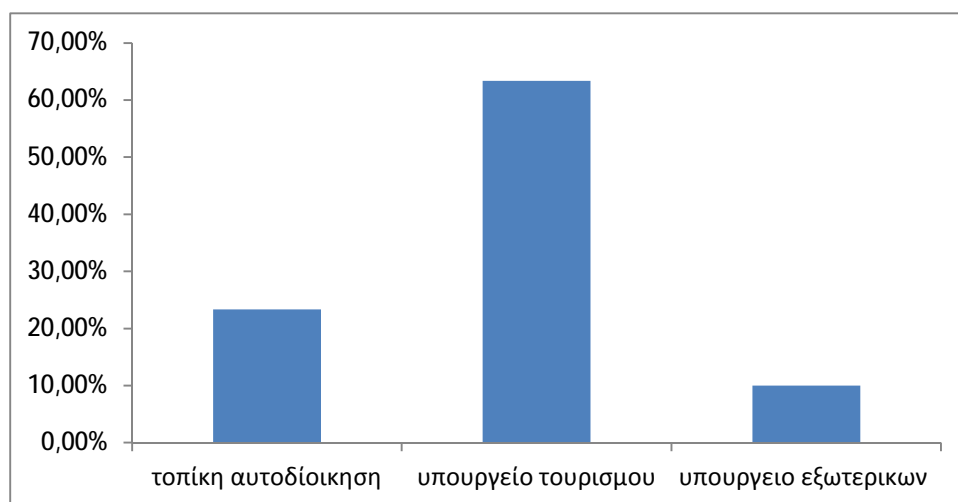
20-30	6	20,00%
31-40	9	30,00%
41-50	7	23,33%
51-60	5	16,67%
61 και άνω	3	10,00%
ΣΥΝΟ ΛΟ	30	100,00%



Το 20% των ερωτηθέντων είναι ηλικίας 20 έως 30 ετών, το 30% των ερωτηθέντων είναι ηλικίας 31 έως 40 ετών, το 23,33% των ερωτηθέντων είναι ηλικίας 41 έως 50 ετών, το 16,67% των ερωτηθέντων είναι ηλικίας 51 έως 60 ετών, ενώ το 10% των ερωτηθέντων είναι ηλικίας 60 και άνω.

3. Εκπαίδευση

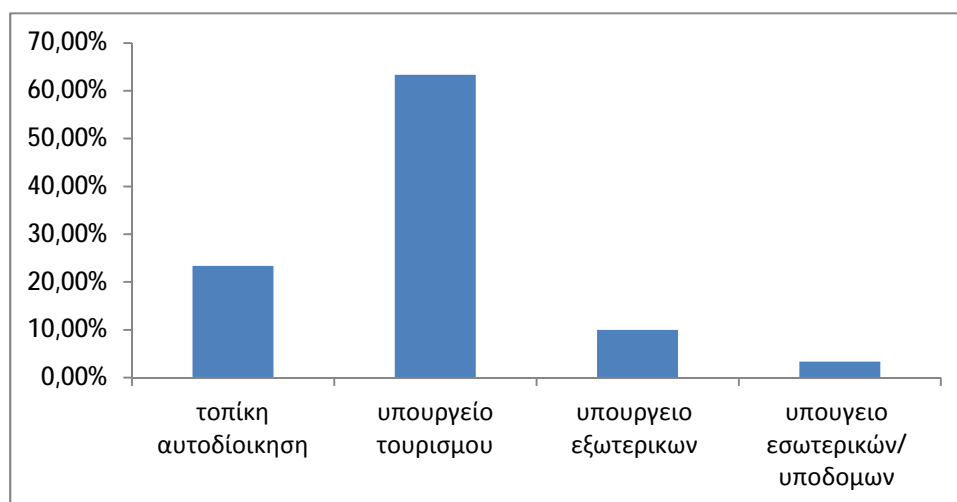
απόφοιτος λυκείου	5	16,67%
απόφοιτος ΑΕΙ-ΤΕΙ	19	63,33%
απόφοιτος μεταπτυχιακού	6	20,00%
ΣΥΝΟΛΟ	30	100,00%



Το 16,67% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι λυκείου, το 63,33% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ ενώ το 20% των ερωτηθέντων κατέχουν κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο.

4. Χρόνια ενασχόλησης με την προώθηση του τουριστικού προϊόντος

0εως 5	7	23,33%
5 έως 10	6	20,00%
10 έως 15	6	20,00%
15εως-20	9	30,00%
20 και άνω	2	6,67%
σύνολο	30	100,00%



Το 23,33% των ερωτηθέντων ασχολείται από 0 έως 5 χρόνια με τον τουριστικό κλάδο.

Το 20,00% των ερωτηθέντων ασχολείται 5 έως 10 χρόνια με τον τουριστικό κλάδο.

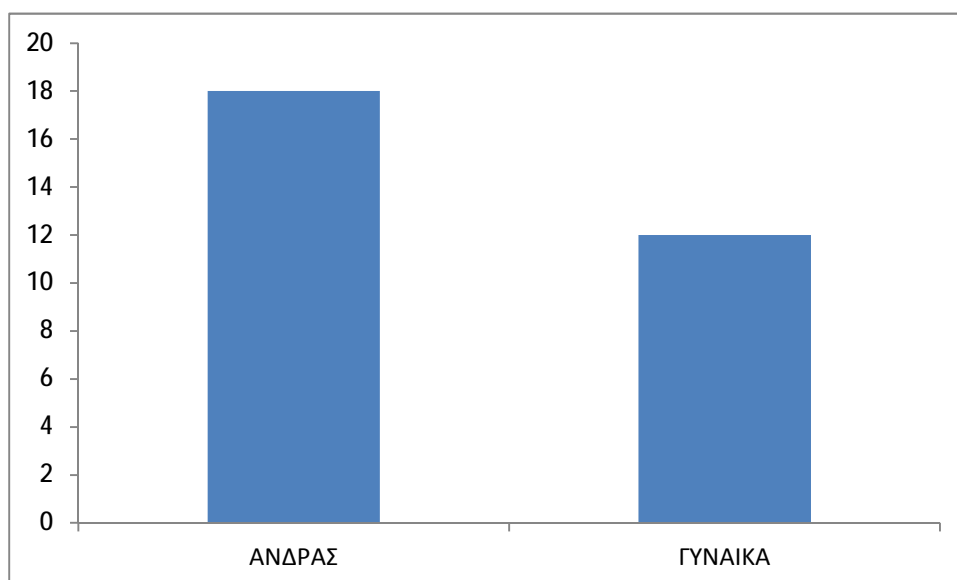
Το 20,00% των ερωτηθέντων ασχολείται 10 έως 15 χρόνια με τον τουριστικό κλάδο.

Το 30,00% των ερωτηθέντων ασχολείται 15 έως 20 χρόνια με τον τουριστικό κλάδο.

Το 6,67% των ερωτηθέντων ασχολείται πάνω από 20 χρόνια με τον τουριστικό κλάδο.

5. Πιστεύετε ότι η παροχή επιχειρήσεων στον τουριστικό κλάδο είναι επαρκώς ανεπτυγμένη;

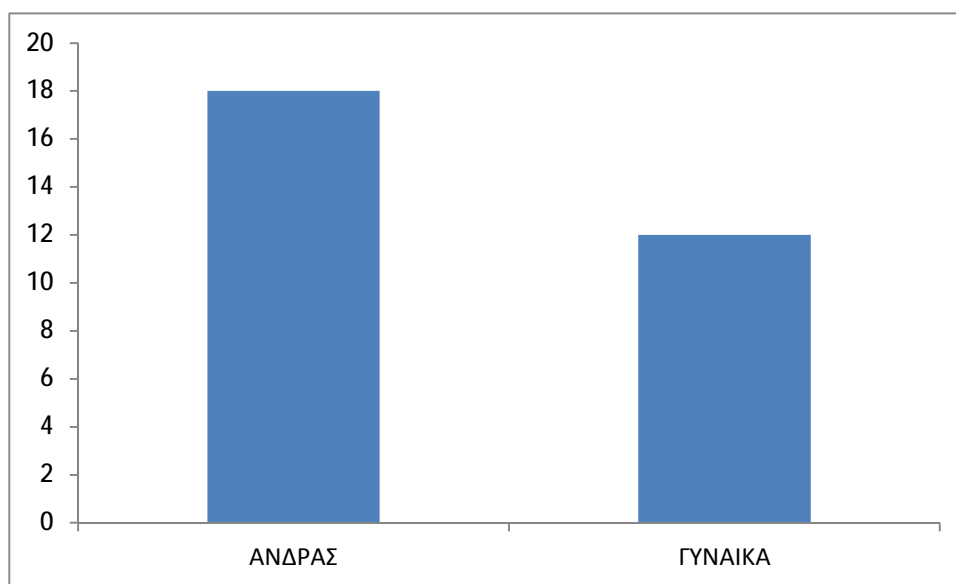
Ναι	19	63,33%
Όχι	11	36,67%
ΣΥΝΟΛΟ	30	



Το 63,33% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η παροχή επιχειρήσεων στον τουριστικό κλάδο είναι επαρκώς ανεπτυγμένη έναντι του 36,67% που έχει την αντίθετη άποψη.

6. Πιστεύετε ότι η παροχή επιχειρήσεων στον τουριστικό κλάδο είναι πλήρως διαδεδομένη;

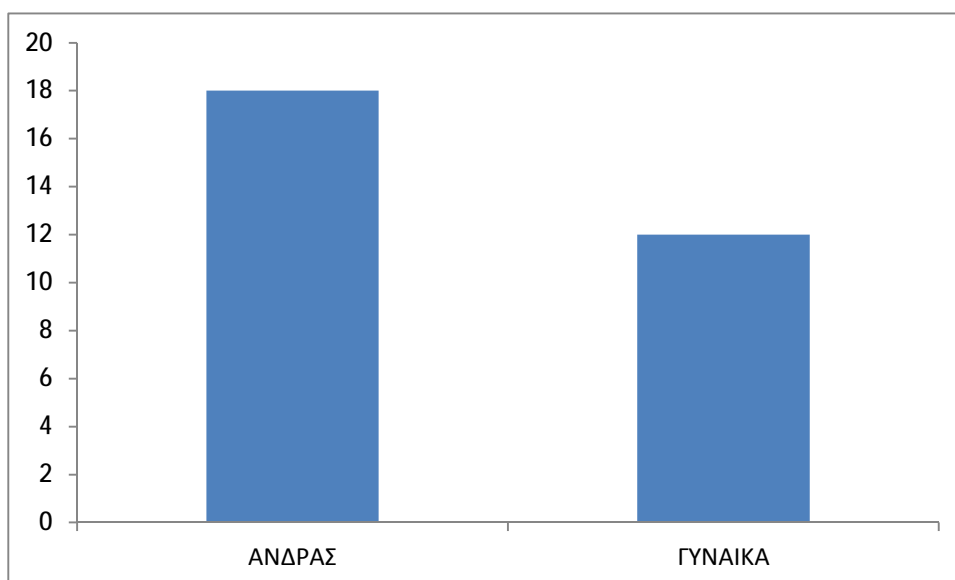
Ναι	14	46,67%
Όχι	16	53,33%
ΣΥΝΟΛΟ	30	



Η διάδοση του τουριστικού προϊόντος δεν είναι πλήρως ανεπτυγμένη γεγονός που φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα αφού το 53,33% απάντησε «όχι» στη σχετική ερώτηση.

7. Πιστεύετε ότι οι μονάδες παροχής τουριστικού προϊόντος είναι επαρκώς επανδρωμένες με άτομα που κατέχουν ευρεία γνώση στην προώθηση του τουριστικού πακέτου παροχής υπηρεσιών;

Ναι	22	73,33%
Όχι	8	26,67%
ΣΥΝΟΛΟ	30	

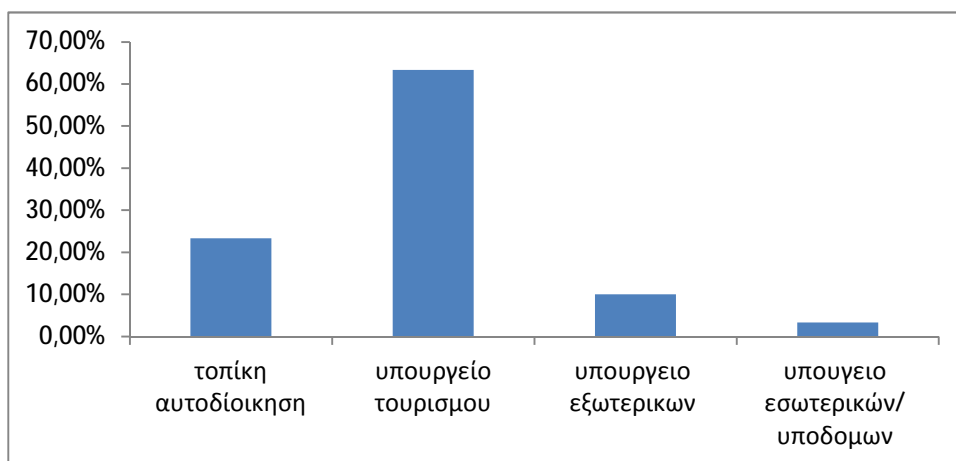


Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων εργαζομένων στην προώθηση του τουριστικού προϊόντος παροχής υπηρεσιών θεωρεί πως τα άτομα που εργάζονται στο συγκεκριμένο τομέα είναι πλήρως εκπαιδευμένα στην προώθηση του τουριστικού προϊόντος που σχετίζεται με την παροχή υπηρεσιών.

Στον αντίποδα το 26, 67% των ερωτηθέντων υποστηρίζει την έλλειψη επαρκούς εκπαίδευσης.

8. Ποιοι φορείς πιστεύετε ότι μπορούν να ωφελήσουν την ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος παροχής υπηρεσιών;

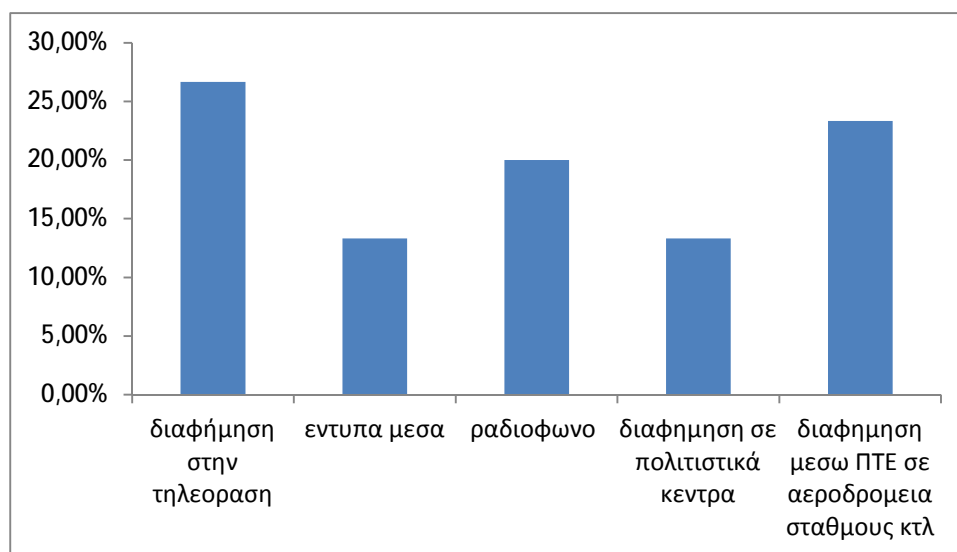
τοπική αυτοδιοίκηση	7	23,33%
υπουργείο τουρισμού	19	63,33%
υπουργείο εξωτερικών	3	10,00%
υπουργείο εσωτερικών/ υποδομών	1	3,33%
σύνολο	30	100,00%



Συντριπτική πλειοψηφία της τάξεως του 63,33% πιστεύει ότι το υπουργείο τουρισμού μπορεί να ωφελήσει την ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος παροχής υπηρεσιών, ακολουθούν σε επιλογές η τοπική αυτοδιοίκηση με ποσοστό 23,33%, το υπουργείο εξωτερικών με ποσοστό 10,00% και το υπουργείο εσωτερικών/ υποδομών με ποσοστό 3,33%.

9. Ποιος κατά τη γνώμη σας είναι ο καλύτερος τρόπος προώθησης του τουριστικού προϊόντος;

διαφήμιση στην τηλεόραση	8	26,67%
έντυπα μέσα	4	13,33%
ραδιόφωνο	6	20,00%
διαφήμιση σε πολιτιστικά κέντρα	4	13,33%
διαφήμιση μέσω ΠΤΕ σε αεροδρόμια σταθμούς κτλ	7	23,33%
Σύνολο	30	



Οι ερωτούμενοι θεωρούν όλα τα μέσα είναι αξιόλογα για την προώθηση του τουριστικού προϊόντος, πρωταρχικά επέλεξαν την τηλεόραση με ποσοστό 26,67% ακολουθεί η διαφήμιση μέσω ΠΤΕ σε αεροδρόμια σταθμούς κτλ με ποσοστό 23,33%, το ραδιόφωνο με ποσοστό 20,00% και τέλος τα έντυπα μέσα και τη διαφήμιση σε πολιτιστικά κέντρα με ποσοστό 13,33% για το καθένα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη αγορά, ο τουρισμός εμφανίζεται ως μια από τις μεγαλύτερες και ταχύτερα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες. Με ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης που αγγίζει το 3,9%, η συμβολή του στο παγκόσμιο ΑΕΠ, στην δημιουργία θέσεων εργασίας, στην αύξηση της εγχώριας ζήτησης και των εξαγωγών είναι τεράστια και ευνοεί καθοριστικά τις χώρες των οποίων η οικονομία συνδέεται με τη λειτουργία του.

Επειδή όμως ακριβώς η δομή του τουριστικού προϊόντος είναι αρκετά σύνθετη, η αξιοποίησή του απαιτεί μελετημένη στρατηγική και προσεκτική διαχείριση. Στο παρελθόν, το παραδοσιακό μάρκετινγκ συσχέτιζε την έννοια του τουρισμού με τον όρο «διακοπές» και μελετούσε τους τρόπους αξιοποίησης των υποδομών ενός προορισμού με στόχο την καλύτερη προσφορά «διακοπών» στους επισκέπτες.

Τα σύγχρονα δεδομένα για τον τουρισμό έχουν ανατρέψει τα στερεότυπα του παρελθόντος. Σήμερα το τουριστικό μάρκετινγκ υποστηρίζει ότι ο τουρισμός είναι ένα «διαφορετικό» προϊόν που πουλάει κατά κύριο λόγο «εμπειρίες». Ως τέτοιο, βασίζεται περισσότερο στις παρεχόμενες υπηρεσίες και λιγότερο στα προσφερόμενα υλικά αγαθά, αλλά η επιτυχία του στην ικανοποίηση των καταναλωτών και την μεγιστοποίηση των κερδών προϋποθέτει υποδομές, οργανωμένο θεσμικό πλαίσιο, εναλλακτικές προτάσεις ώστε να διαφοροποιείται το προϊόν, και, στοχευμένη επικοινωνία.

Η επικοινωνιακή στρατηγική των τελευταίων ετών για τον τουρισμό, ακολουθεί την πορεία που σχετίζεται με την τεχνική προώθησης του προϊόντος μέσα από την δημιουργία ενός “brand”. Επειδή στην σύγχρονη εποχή το “brand” είναι το χαρακτηριστικό του προϊόντος που συνιστά

«υπόσχεση» στον καταναλωτή για την εμπειρία που θα αποκτήσει μέσα από τη χρήση του, έτσι και για το τουριστικό προϊόν, αποτελεί το κατάλληλο εργαλείο προώθησής του.

Επειδή το “brand” εκπροσωπεί την εικόνα ενός προϊόντος, στην περίπτωση του τουρισμού η εικόνα αυτή συνιστά στην ουσία την εικόνα μιας χώρας, ενός λαού. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης όμως, οι εικόνες, όπως και οι πληροφορίες, είναι διαθέσιμες στο κοινό προς χρήση και επεξεργασία. Δυστυχώς, σε ό’τι αφορά την περίπτωση μιας χώρας τα πράγματα είναι λίγο έως πολύ δεδομένα. Οι στερεότυποι χαρακτηρισμοί που την αντιπροσωπεύουν στη συνείδηση της κοινής γνώμης, δύσκολα αλλάζουν, και απαιτείται κάτι πολύ περισσότερο από μια καλοπληρωμένη διαφημιστική καμπάνια για να την πείσει να αλλάξει άποψη.

Η Ελλάδα, ως κατεξοχήν τουριστικός προορισμός, με τον κλάδο αυτό να συνεισφέρει στο 16,4% του ΑΕΠ της, αντιμετώπιζε πρόβλημα χαμηλής ανταγωνιστικότητας του τουριστικού της προϊόντος, λόγω κακών υποδομών, απουσίας οργανωμένου θεσμικού πλαισίου, χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών και υψηλών τιμών. Το στερεότυπο που την χαρακτήριζε αφορούσε στο τρίπτυχο «ήλιος-θάλασσα-νησιά» και γι’ αυτό το λόγο η τουριστική της περίοδος ήταν κατά βάση εποχική. Βεβαίως ο αξιόλογος πολιτισμός της και το ξεχωριστό φυσικό της περιβάλλον, ασκούσαν μεγάλη επίδραση στην κοινή γνώμη προσελκύοντας έναν ιδιαίτερα αξιόλογο αριθμό τουριστών ετησίως.

Το τουριστικό μάρκετινγκ έχει αναχθεί πλέον σε μελέτη που δέχεται επιρροές από πολλούς επιστημονικούς κλάδους. Οικονομική, ιστορική, γεωγραφικοί είναι λίγοι μόνο από τους κλάδους, οι οποίοι συνθέτουν την προσέγγιση και την ανάλυση της τουριστικής μελέτης. Ο κλάδος της οικονομίας προσεγγίζει το τουριστικό φαινόμενο ποικιλοτρόπως και δημιουργεί μια σύνθεση εμπειρικών και θεωρητικών αναλύσεων. Η

έρευνα που εστιάζει στα κίνητρα των τουριστικών ταξιδιών τα ταξινομεί ανάλογα με την θρησκεία, τον τρόπο ζωής, την διάθεση για παιχνίδι, την γενική συμπεριφορά και γενικά με όλες τις παραμέτρους που διαφοροποιούν τους λόγους για τους οποίους ο κάθε τουρίστας θέλει να κάνει ένα ταξίδι. Η κοινωνική συμπεριφορά του τουρίστα-καταναλωτή απορρέει από ψυχολογικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες που διέπουν την καθημερινότητά του, οι οποίοι πολλές φορές επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την τοπική κοινωνία.

Ο τουρισμός, σαν ένας από τους βασικότερους συντελεστές της ανάπτυξης μιας χώρας, έχει υποχρέωση να μελετά τους δέκτες του τουριστικού προϊόντος προσεγγίζοντας και αναλύοντας όλες τις παραμέτρους που διαμορφώνουν το κοινωνικό τους ρόλο.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο ελληνικός τουρισμός τα τελευταία χρόνια είναι αυτό της ποιοτικής υποβάθμισης. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, με την αύξηση του διεθνούς ανταγωνισμού, και συμπεριλαμβανομένης της μεταβολής του κόστους των προσφερόμενων υπηρεσιών, ο ελληνικός τουρισμός οφείλει να κινείται προς τον ανταγωνισμό στο επίπεδο της ποιότητας σαν το μοναδικό μέσο ώστε να μπορέσει να βγει αλώβητος από την κρίση αυτή.

Η ποιοτική αναβάθμιση του ελληνικού τουρισμού, απαιτεί συγκεκριμένο πλάνο δράσης από τις τουριστικές επιχειρήσεις το οποίο οφείλει να εκπορεύεται μέσα από μια συνυφασμένη έρευνα αγοράς και απαιτήσεων των καταναλωτών τουρισμού. Ο ελληνικός τουρισμός διέρχεται την κρισιμότερη περίοδο στην σύγχρονη ιστορία της. Ο τουρισμός έχει τη δυνατότητα να μην επηρεαστεί από τη δυσμενή εσωτερική οικονομική συγκυρία, μπορεί να αυξήσει το περιφερειακό εισόδημα και να διατηρήσει νέες θέσεις εργασίας. Το 2010, χρονιά ανάκαμψης για τον παγκόσμιο τουρισμό καταγράφηκε διεθνώς αύξηση των τουριστικών αφίξεων της τάξεως του 7%, σε αντίθεση με το 2009

όπου είχε παρουσιαστεί πτώση της τάξεως του 4%. Στη χώρα μας, εμφανίστηκε οριακή μείωση κατά 0,38%. Για το 2014, παρουσιάζεται αισιοδοξία για την ανάκαμψη της τουριστικής κίνησης, ενώ με τη χρήση εναλλακτικών μορφών τουρισμού και την αξιοποίηση τους θα επιτευχθούν οι στόχοι της τουριστικής ανάκαμψης.

Η Ελλάδα, ως κατεξοχήν τουριστικός προορισμός, με τον κλάδο αυτό να συνεισφέρει στο 16,4% του ΑΕΠ της, αντιμετώπιζε πρόβλημα χαμηλής ανταγωνιστικότητας του τουριστικού της προϊόντος, λόγω κακών υποδομών, απουσίας οργανωμένου θεσμικού πλαισίου, χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών και υψηλών τιμών. Το στερεότυπο που την χαρακτήριζε αφορούσε στο τρίπτυχο «ήλιος-θάλασσα-νησιά» και γι' αυτό το λόγο η τουριστική της περίοδος ήταν κατά βάση εποχική. Βεβαίως ο αξιόλογος πολιτισμός της και το ξεχωριστό φυσικό της περιβάλλον, ασκούσαν μεγάλη επίδραση στην κοινή γνώμη προσελκύοντας έναν ιδιαίτερα αξιόλογο αριθμό τουριστών ετησίως.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γούναρης Σ. , Marketing. Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, *Rosili*, 2002

Δρακόπουλου, Γεωργίου, «Η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουρισμού», Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), 01/10/2005, www.sete.gr

Ζέρβα Μαγδαληνή – Βιολέττα, (2000) Μάρκετινγκ στο διαδίκτυο : Μεθοδολογία και πρακτική, Anubis, Αθήνα

Μάρω Βλαχοπούλου, Πληροφοριακά Συστήματα – Νέες Τεχνολογίες Στο Μάρκετινγκ, εκδόσεις Rosili.

Κλάδη Αγγελική (2001), e-Μάρκετινγκ : Επιχειρηματικές εφαρμογές του Μάρκετινγκ στο Διαδίκτυο , Γκιούρδας, Αθήνα

Μπουραντάς Δημήτριος & Παπαλεξανδρή Ν, «Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Ευγ. Μπένου 1998

Ναξάκης Ν, Ν. Μιχαλόπουλος, Φ. Μπατζιάς, «**Βασικές Αρχές Οργάνωσης & Διοίκησης**», Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Τόμος Α, Πάτρα – 1999

Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α: Θεωρία., Εκδόσεις: Ε. Μπένου, Αθήνα 2007

Πολλάλης Γ., (2007), Ηλεκτρονικό Επιχειρήν, Σταμούλη, Αθήνα

Σκιαδάς Π., (2001), Γενικές Αρχές Μάρκετινγκ και Ηλεκτρονικό Εμπόριο, Παπασωτηρίου

Χολέβας Γιάννης (1995) Οργάνωση και Διοίκηση (Management)», , Εκδόσεις Interbooks

Abbey J. R., *Hospitality Sales and Advertising*, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, East Lansing, MI, 2nd edition, 1996

Coupey, Eloise, (2002) Το Marketing στο Internet / Eloise Coupey ; Απόδοση: Γιάννης Β. Σαμαράς, Γκιούρδας, Αθήνα

Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, (2006) Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Guiltinan J. P. & Paul G. W., *Marketing Management: strategies and programs, McGraw-Hill, Maidenhead, 3rd edition, 1988*

Holloway, Christopher J., “Marketing for Tourism”, FT Prentice Hall, London, 2003

