

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΜΗΚΥΝΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΡΟΔΟΥ**

Χρήστος Θεουλάκης

Πτυχίο Στατιστικής & Ασφαλιστικής Επιστήμης

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση
Τουριστικών Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2003

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου Μανώλη και Αργυρώ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΜΗΚΥΝΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ : Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΡΟΔΟΥ

Σημαντικοί όροι : Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον , πόροι-ικανότητες της περιφέρειας ,δήλωση αποστολής , στόχοι και σκοποί ,τεχνικές διαμόρφωσης στρατηγικής ,τμηματοποίηση της αγοράς ,μάρκετινγκ στόχων και στρατηγική χωροθέτησης της περιφέρειας , μίγμα μάρκετινγκ και στρατηγική μίγματος μάρκετινγκ .

Η εργασία αναλύει της στρατηγική μάρκετινγκ μιας περιφέρειας για την τουριστική της ανάπτυξη . Αφού αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον της περιφέρειας για τον εντοπισμό της θέσης της έναντι των ανταγωνιστών της , αναλύεται και το εσωτερικό περιβάλλον με σκοπό τον εντοπισμό των πόρων-ικανότητων της . Με βάση αυτή την ανάλυση , η περιφέρεια θέτει στόχους και σκοπούς και διαμορφώνει την στρατηγική που θα ακολουθήσει ώστε να τους επιτύχει.

Το επόμενο βήμα είναι το μάρκετινγκ στόχων και η στρατηγική χωροθέτησης της περιφέρειας . Ειδικότερα εντοπίζονται οι αγορές –στόχοι (μέσα από την τμηματοποίηση της αγοράς) και διαμορφώνεται η στρατηγική που θα

εφαρμοστεί για την επίτευξη μεριδίου αγοράς από τις αγορές – στόχους που εντοπίστηκαν . Αφού αναλυθούν όλα τα παραπάνω επιχειρείται η δημιουργία του μίγματος μάρκετινγκ της περιφέρειας . Αναλύονται τα κύρια στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ και παρέχονται οδηγίες από τον περιφερειακό τουριστικό οργανισμό για την δημιουργία του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ .

Για την καλύτερη κατανόηση των παραπάνω επιχειρείται μια πρακτική προσέγγιση της θεωρίας για το νησί της Ρόδου , όπου εμφανίζεται ως ένας αυτόνομος τουριστικός περιφερειακός οργανισμός .

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΙΝΑΚΕΣ	
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
1.1. Σκοπός της εργασίας.....	3
1.2. Στόχοι της εργασίας	3
1.3. Τεκμηρίωση της επιλογής του συγκεκριμένου θέματος.....	4
1.4. Διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας	5
2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ	7
ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ	
2.1. Εισαγωγή.....	7
2.2. Ανάλυση των παραγόντων του μακρο-περιβάλλοντος	10
2.2.1. Πολιτική / Νομική διάσταση.....	11
2.2.2. Οικονομική διάσταση	12
2.2.3. Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση.....	14
2.2.4. Τεχνολογική διάσταση	16
2.3. Προετοιμασία για ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος	17
2.4. Ανάλυση αγοράς.....	20
2.5. Ανάλυση ανταγωνισμού.....	22
2.5.1. Εισαγωγή.....	22
2.5.2. Ανάλυση του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του PORTER.....	23
2.6. Ανάλυση πόρων-ικανοτήτων	32
3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ	39
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ	39
3.1. Εισαγωγή.....	39

3.2. Η διαμόρφωση του σκοπού της περιφέρειας	39
3.3. Η ανάπτυξη της δήλωσης αποστολής της περιφέρειας.....	43
3.3.1. Η διατύπωση των δηλώσεων αποστολής της περιφέρειας στην πράξη.....	46
3.4. Θέτοντας σκοπούς.....	47
3.4.1. Διαμορφώνοντας το σκοπό του Τουρισμού μέσα από τον ευρύτερο σκοπό της περιφέρειας.....	50
3.4.2. Κατευθυντήριες γραμμές για την διαμόρφωση του σκοπού της περιφέρειας.....	52
3.5. Η ανάπτυξη αντικειμενικών στόχων.....	53
3.6. Η διαμόρφωση της στρατηγικής της περιφέρειας.....	55
3.6.1. Στρατηγική χαρτοφυλακίου των προϊόντων.....	56
3.6.2. Η μέθοδος της εταιρίας Boston Consulting Group	57
3.6.3. Το Μοντέλο Χαρτοφυλακίου του Περιφερειακού Τουρισμού.....	60
3.6.4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μήτρας του Boston Consulting Group.....	63
3.6.5. Η σπουδαιότητα των ‘εργαλείων’ του χαρτοφυλακίου..	64
3.7. Χαρτοφυλάκια προϊόντων και η δημιουργία στρατηγικών για την περιφέρεια.....	65
3.8. Στρατηγικές για το Χαρτοφυλάκιο προϊόντων της περιφέρειας.....	67
3.9. Η Στρατηγική εξάπλωσης του Χαρτοφυλακίου προϊόντων της περιφέρειας.....	69
<hr/> 4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ	73
<hr/> ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΧΩΡΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ	73
<hr/> 4.1. Εισαγωγή.....	73
4.2. Τμηματοποίηση της αγοράς στο πλαίσιο της περιφέρειας.....	74
4.2.1. Η σπουδαιότητα της τμηματοποίησης της αγοράς.....	75
4.2.2. Προϋποθέσεις για βαθύτερη τμηματοποίηση της αγοράς.....	75
4.2.3. Βάσεις για την τμηματοποίηση των τουριστικών αγορών.....	76
4.3. Βήματα για τη επιλογή των τμημάτων της αγοράς.....	83
4.4. Κριτήρια για αποτελεσματική τμηματοποίηση των τουριστικών αγορών.....	84
4.5. Επιλογή των αγορών – στόχων.....	85
4.5.1. Επιλογές αγορών-στόχων της περιφέρειας.....	88
4.6. Περιφερειακή στρατηγική χωροθέτησης	91
4.7. Βήματα για την ανάπτυξη μίας περιφερειακής στρατηγικής χωροθέτησης.....	95
<hr/> 5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ	100
<hr/> ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	100
<hr/>	

5.1.Εισαγωγή.....	100
5.2. Αναγκαίες προϋποθέσεις για αποτελεσματική ανάπτυξη μίγματος μάρκετινγκ.....	101
5.3. Τα στοιχεία του περιφερειακού μίγματος μάρκετινγκ.....	103
5.4. Στρατηγική προϊόντος.....	105
5.4.1. Χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος.....	105
5.4.2. Αποφάσεις για το μίγμα προϊόντος.....	106
5.4.3. Διαχείριση υπαρχόντων τουριστικών προϊόντων της περιφέρειας.....	108
5.4.4. Ανάπτυξη νέων προϊόντων.....	111
5.4.5. Κριτήρια για την επιλογή νέων προϊόντων.....	113
5.4.6. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων.....	114
5.5. Στρατηγική τιμολόγησης.....	116
5.5.1. Ο ρόλος της τιμής στο μίγμα μάρκετινγκ.....	118
5.5.2. Θέτοντας στόχους για την τιμή.....	119
5.5.3. Επιλέγοντας στρατηγική τιμολόγησης.....	121
5.5.4. Στρατηγική τιμολόγησης για νέα τουριστικά προϊόντα..	122
5.6. Στρατηγική διανομής.....	123
5.6.1. Το τουριστικό σύστημα διανομής.....	124
5.6.2. Η επιλογή καναλιού διανομής.....	126
5.7. Στρατηγική Προώθησης.....	128
5.7.1. Ανάπτυξη στρατηγικής προώθησης μιας περιφέρειας..	129
6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	138
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΡΟΔΟΥ.....	138
6.1. Εισαγωγή.....	138
6.2. Η εικόνα της Ρόδου.....	138
6.3. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	140
6.4. Ανάλυση αγοράς.....	143
6.5. Ανάλυση ανταγωνισμού.....	146
6.6. Υπόδειγμα ανάλυσης S.W.O.T.για την Ρόδο.....	153
6.6.1. Δυνάμεις (Strengths).....	153
6.6.2. Αδυναμίες (Weaknesses).....	154
6.6.3. Απειλές (Threats).....	154
6.6.4. Ευκαιρίες (Opportunities).....	155
6.7. Δήλωση αποστολής, σκοπός και στόχοι της περιφέρειας....	155
6.7.1. Διαμόρφωση της στρατηγικής της περιφέρειας.....	157
6.7.2. Στρατηγική εξάπλωσης του χαρτοφυλακίου προϊόντων της περιφέρειας.....	158
6.8. Τμηματοποίηση τουριστών της Ρόδου.....	159
6.8.1. Περιφερειακή στρατηγική χωροθέτησης.....	166
6.9. Μίγμα μάρκετινγκ της Ρόδου.....	166
6.9.1. Μίγμα προϊόντος.....	166

6.9.2. Στρατηγική τιμολόγησης.....	168
6.9.3. Στρατηγική διανομής.....	169
6.9.4. Στρατηγική προώθησης.....	170
6.10. Συμπεράσματα	171

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΙΝΑΚΕΣ - ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Σχήμα 2.1 : Ανάλυση παρούσας κατάστασης της περιφέρειας	8
Πίνακας 2.1.Ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος της περιφέρειας.....	19
Σχήμα 2.2. Υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του PORTER	24
Σχήμα 2.3. :Εννοιολογική δομή των τουριστικών πόρων μιας περιφέρειας ..	33
Πίνακας 2.2. : Ανάλυση περιφερειακών πόρων ανά κατηγορία.....	34
Πίνακας 2.3. :Κατηγοριοποίηση τουριστικών πόρων.....	36
Σχήμα 3.1. Η ιεραρχία στον τουρισμό της δήλωσης αποστολής, σκοπών, στόχων και στρατηγικών	42
Σχήμα3.2. Η μήτρα του Boston Consulting Group.....	59
Σχήμα 3.3. Μοντέλο χαρτοφυλακίου τουριστικών προϊόντων.....	61
Σχήμα 3.4. Πιθανές στρατηγικές μάρκετινγκ για τουριστικό χαρτοφυλάκιο	68
Σχήμα 3.5. Η μήτρα ανάπτυξης προϊόντος – αγοράς	70
Σχήμα 4.1. : Χαρακτηριστικά διακοπών εξεταζόμενα ανά τμήμα	82
Σχήμα 4.2. Επιλογές αγοράς –στόχου	90
Σχήμα 4.3. Ανταγωνισμός χωροθέτησης σε περιφερειακές αγορές.....	94
Σχήμα 4.4. Βήματα ανάπτυξης στρατηγικής χωροθέτησης για μια περιφέρεια.....	97
Σχήμα 5.1. Τα 4 P'ς στο μίγμα μάρκετινγκ.	104
Σχήμα 5.2. :Χαρακτηριστικά μίγματος προϊόντος.	108
Σχήμα 5.3.: Παρακολούθηση αποδοτικότητας των προϊόντων της περιφέρειας.....	109
Σχήμα 5.4. : Στρατηγικές επιλογές για προβληματικά τουριστικά προϊόντα....	110

Σχήμα 5.5 : Διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων στον τουρισμό.....	112
Σχήμα 5.6. : Ο κύκλος ζωής των προϊόντων.....	115
Σχήμα 5.7. Τα κανάλια διανομής στην αλυσίδα πωλήσεων στον τουρισμό...	126
Σχήμα 5.8. : Βήματα για την ανάπτυξη στρατηγικής προώθησης.....	130
Σχήμα 5.9. : Κριτήρια για τον καθορισμό του μίγματος προώθησης.....	133
Πίνακας 6. 1. : Διαχρονική εξέλιξη τουριστών κατά την περίοδο 1980-1999 στη Ρόδο.....	144
Πίνακας 6.2. Τμηματοποίηση τουριστών και χαρακτηριστικά τους.....	161
Πίνακας 6.3. Χαρακτηριστικά –τμηματοποίηση τουριστών που επιλέγουν την Ρόδο ως χειμερινό προορισμό.....	164
Πίνακας 6.4 Χαρακτηριστικά μίγματος προϊόντος.....	167

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο τουρισμός αποτελεί μια δραστηριότητα με οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές προεκτάσεις. Λίγες περιοχές στον κόσμο δεν έχουν επηρεαστεί από το φαινόμενο του τουρισμού. Οι τεχνολογικές αλλαγές τις τελευταίες δεκαετίες εδραίωσαν τον τουρισμό ως οικονομική δύναμη –πολλοί υποστηρίζουν πως ο τουρισμός αποτελεί βιομηχανία.

Στην Ελλάδα, ο τουρισμός αναπτύχθηκε ραγδαία τα τελευταία 30 χρόνια κυρίως λόγω της πλούσιας πολιτιστικής κληρονομιάς που έχει. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια στασιμότητα της ανάπτυξης του τουρισμού με αποτέλεσμα οι επιχειρηματικές μονάδες και οι περιοχές που επηρεάζονται από τον τουρισμό να αναζητούν διέξοδο από αυτήν την στασιμότητα, κυρίως μέσω της στρατηγικής.

Χρησιμοποιώντας τον όρο στρατηγική, εννοούμε το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και πράξεων που οριοθετούν την μακροπρόθεσμη απόδοση της επιχείρησης. Στην βιβλιογραφία συναντά κανείς διαφορετικούς ορισμούς για την στρατηγική. Ο M. Porter θεωρεί ότι η στρατηγική είναι “ η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της ” ενώ ο A. Chandler¹ ορίζει ως στρατηγική “ τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μια επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων ”.

¹ **Chandler, A** : Strategy and Structure : Chapters in the history of the American Industrial Enterprise, MA :MIT press, 1962, (σελ. 13)

Η στρατηγική, για να είναι αποτελεσματική πρέπει να θέτει τα εξής ερωτήματα προς απάντηση :

1. Που είναι η επιχείρηση τώρα ; Ποια είναι η παρούσα κατάσταση ;
2. Που θέλουμε να βρεθεί η επιχείρηση ;
 - Επιχειρηματικές δραστηριότητες που επιθυμούμε να εμπλακούμε.
 - Θέση της αγοράς που θέλουμε να βρεθούμε.
 - Ανάγκες των αγοραστών που επιδιώκουμε να καλύψουμε.
 - Επιθυμητά αποτελέσματα.
3. Πως θα φτάσουμε εκεί ;

Ο σκοπός αυτής της εργασία είναι να παρουσιάσει ένα οδηγό ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού με έμφαση σε περιφέρειες με ανεπτυγμένο τον τουριστικό τομέα ή που θα επιθυμούν να αναπτυχθούν τουριστικά. Αυτός ο οδηγός είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων και σκοπών του οργανισμού, την ανάλυση περιβάλλοντος, τον σχεδιασμό του μάρκετινγκ και την εφαρμογή του. Εκτός της θεωρητικής προσέγγισης, επιχειρείται μια πιο πρακτική προσέγγιση για την Ελλάδα και ειδικότερα για το νησί της Ρόδου, που αποτελεί και ένα από τα πιο ανεπτυγμένα τουριστικά μέρη στην Ελλάδα.

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1. 1. Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση ενός μοντέλου στρατηγικού σχεδιασμού για επιμήκυνση της περιόδου σε τουριστικές περιοχές με έμφαση :

- Στην ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.
- Στον μακροπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό.
- Στην παρουσίαση των δυνατών στρατηγικών επιλογών.

Για να γίνει πιο κατανοητή η ανάλυση των παραπάνω, παρουσιάζονται μια σειρά από παραδείγματα που αφορούν το νησί της Ρόδου, που αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους τουριστικούς προορισμούς στην χώρα μας.

1. 2. Στόχοι της εργασίας

Οι στόχοι της εργασίας θα μπορούσαν να συνοψισθούν στους παρακάτω :

- Κατανόηση των βασικότερων εννοιών του στρατηγικού σχεδιασμού όπως αυτός πραγματοποιείται στο πλαίσιο ενός τουριστικού φορέα.

- Ανάλυση της διαδικασίας που ακολουθείται για την πραγματοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού.
- Καταγραφή των χρησιμοποιούμενων πρακτικών και τεχνικών για την καλύτερη παρουσίαση της παρούσας κατάστασης.
- Προτάσεις για την καλύτερη και αρτιότερη δημιουργία του στρατηγικού σχεδιασμού για μια περιοχή ως τουριστικό προορισμό.

1. 3. Τεκμηρίωση της επιλογής του συγκεκριμένου θέματος

Με μια πρώτη ματιά στον κλάδο του τουρισμού στην χώρα μας, μπορούμε να θεωρήσουμε πως ο τουρισμός βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο αναφορικά με την ανάπτυξη συγκεκριμένων περιοχών. Ωστόσο, υπάρχουν προβλήματα που αποτελούν τροχοπέδη στην περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου όπως η έλλειψη χειμερινού τουρισμού και η στασιμότητα ανάπτυξης κατά την καλοκαιρινή περίοδο. Χρησιμοποιώντας, λοιπόν την στρατηγική, επιχειρείται με την παρούσα εργασία, η παρουσίαση ενός μοντέλου στρατηγικού σχεδιασμού. Με βάση τα συμπεράσματα που εξάγονται μετά την ανάλυση συγκεκριμένων τεχνικών, προσδιορίζονται οι μελλοντικές ευκαιρίες & απειλές (opportunities & threats) και δυνάμεις & αδυναμίες (strengths & weaknesses) και επιχειρείται η παρουσίαση των τεχνικών για τον σχεδιασμό της κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ.

1. 4. Διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία χωρίζεται σε 2 μέρη. Στο πρώτο μέρος προσεγγίζεται θεωρητικά η στρατηγική μάρκετινγκ μιας περιφέρειας ενώ στο δεύτερο μέρος επιχειρείται μια εφαρμογή της θεωρίας αυτής για το νησί της Ρόδου. Αναλυτικότερα, η παρούσα εργασία αποτελείται από 6 κεφάλαια. Κάθε κεφάλαιο αποτελεί ξεχωριστή ενότητα της εργασίας και περιλαμβάνει :

- 1^ο Κεφάλαιο : *Εισαγωγή*

Περιγράφεται το αντικείμενο και οι στόχοι της εργασίας, τεκμηριώνεται η επιλογή του θέματος ανάλυσης και δίνεται η διάρθρωση της εργασίας.

- 2^ο Κεφάλαιο : *Ανάλυση περιβάλλοντος και πόρων της περιφέρειας.*

Ειδικότερα η ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και η παρουσίαση των πόρων-ικανοτήτων της περιφέρειας.

- 3^ο Κεφάλαιο : *Διαμόρφωση του στόχου και της στρατηγικής της περιφέρειας.*

Επιχειρείται η περιγραφή και η ανάλυση των όρων αποστολή, στόχου και σκοπού σε επιχειρησιακό και περιφερειακό επίπεδο καθώς και η παρουσίαση τεχνικών για την διαμόρφωση στρατηγικής εντός του πλαισίου που απορρέει από τους στόχους και σκοπούς που έχουν τεθεί.

- 4^ο Κεφάλαιο : *Μάρκετινγκ στόχων και στρατηγική χωροθέτησης της περιφέρειας.*

Σε αυτό το κεφάλαιο συζητούνται και αναλύονται το μάρκετινγκ στόχων και η στρατηγική χωροθέτησης της περιφέρειας. Προσδιορίζονται τα βασικά μέρη και κριτήρια της τμηματοποίησης της αγοράς και η σημασία της για τον περιφερειακό τουρισμό. Αφού καθοριστούν οι αγορές στόχοι, αναλύεται η περιφερειακή στρατηγική χωροθέτησης και δίνεται προσοχή στα βήματα που πρέπει να γίνουν για την διαμόρφωση αυτής της στρατηγικής.

- 5^ο Κεφάλαιο : *Στρατηγική μίγματος μάρκετινγκ της περιφέρειας.*

Επιχειρείται η ανάλυση των κύριων στοιχείων ενός μίγματος μάρκετινγκ. Δίνεται έμφαση στα βασικά μέρη του μίγματος και παρέχονται οδηγίες για το πώς ένας περιφερειακός τουριστικός οργανισμός μπορεί να αναπτύξει το μίγμα μάρκετινγκ που του αρμόζει.

- 6^ο κεφάλαιο : *Η περίπτωση της Ρόδου.*

Σε αυτό το κεφάλαιο επιχειρείται η εφαρμογή της θεωρητικής προσέγγισης που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, για την Ελλάδα και ειδικότερα για το νησί της Ρόδου.

- Βιβλιογραφία

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ.

2. 1. Εισαγωγή

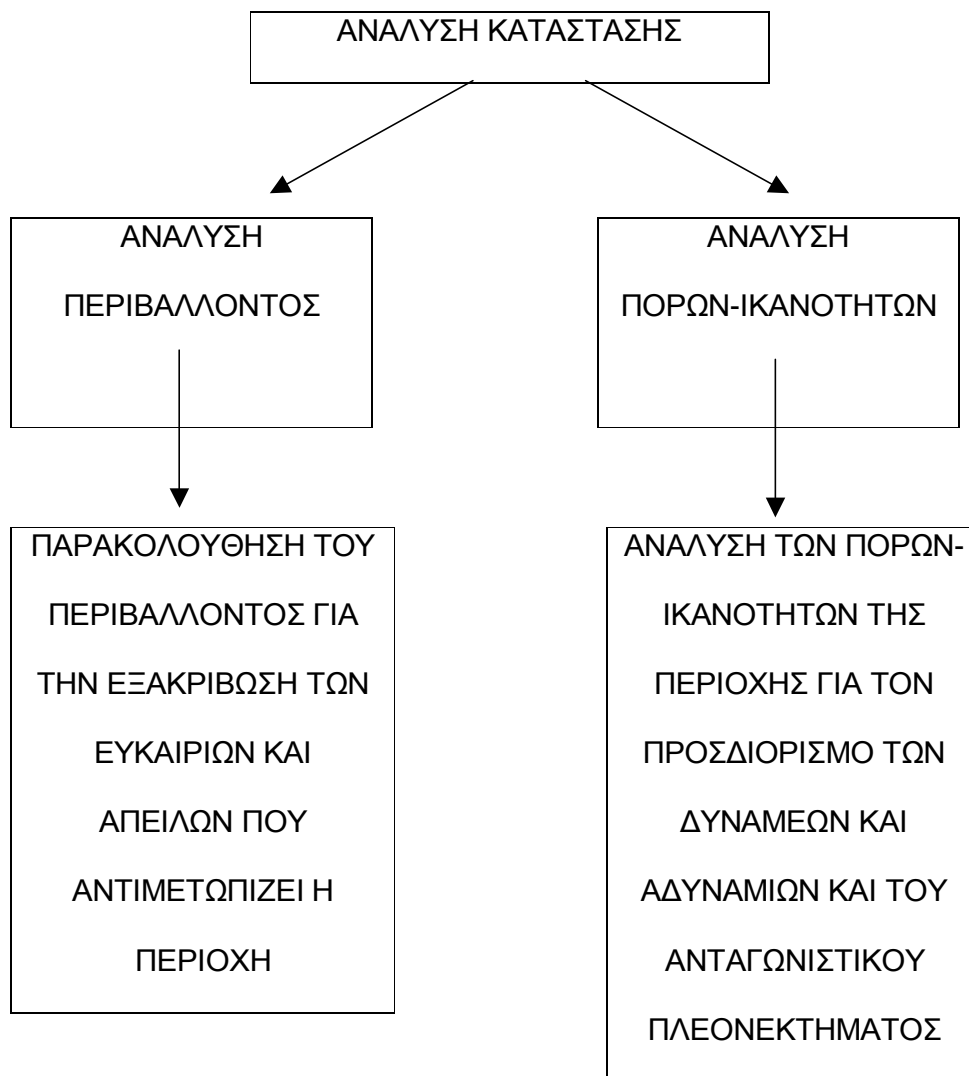
Το πρώτο σημαντικό βήμα στο στρατηγικό σχεδιασμό του μάρκετινγκ στο οποίο πρέπει να προχωρήσει ένας τοπικός τουριστικός οργανισμός είναι η ανάλυση της παρούσας κατάστασης στην οποία βρίσκεται η περιοχή.

Η ανάλυση της κατάστασης, όπως φαίνεται στο σχήμα 2. 1. , αποτελείται από 2 βασικά στοιχεία :

- Η προσεκτική ανάλυση, τόσο της παρούσας κατάστασης όσο και του πιθανού μελλοντικού περιβάλλοντος στο οποίο θα βρεθεί η επιχείρηση, για τον προσδιορισμό των πιθανών ευκαιριών & απειλών που υπάρχουν ή θα υπάρξουν για την περιοχή.
- Ο προσδιορισμός των δυνάμεων & αδυναμιών της περιοχής, του τουριστικού οργανισμού αλλά και της τουριστικής επιχειρηματικής μονάδας που δραστηριοποιείται στην περιοχή.

Η ύπαρξη μη ελεγχόμενων παραγόντων που επηρεάζουν τον τουρισμό, καθιστά αναγκαία την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του τουριστικού οργανισμού. Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει το εξωτερικό περιβάλλον(με έμφαση στο μακρο-περιβάλλον), το ανταγωνιστικό περιβάλλον και την ανάλυση αγοράς.

Σχήμα 2.1 : Ανάλυση παρούσας κατάστασης της περιφέρειας



Πηγή : Wall,G. & Heath, E.: Marketing tourism destinations. 1992 (σελ 30)

Σκοπός της όλης διαδικασίας είναι ο προσδιορισμός εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν το περιβάλλον, και αφού προσδιοριστούν με ακρίβεια, να εκτιμηθούν ώστε να διεξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα που απαιτούνται για τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Οι πληροφορίες που απαιτούνται για τον προσδιορισμό αυτών των παραγόντων εξάγονται από την :

- Ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος το οποίο αναλύεται σε οικονομική, πολιτική, τεχνολογική και κοινωνικοπολιτιστική διάσταση.
- Ανάλυση των υπαρχόντων αγορών αλλά και των δυναμικών (potential).
- Εκτίμηση των βασικών ανταγωνιστών
- Καθορισμό των ευκαιριών & απειλών.

Θα πρέπει να τονιστεί πως το εξωτερικό περιβάλλον ενός τουριστικού οργανισμού, παρουσιάζεται απείθαρχο, με συνεχές αλλαγές και χαρακτηρίζεται από του εξής παράγοντες (γνωστή και ως 4¹ Ds)²:

- Δυναμικό (dynamic)
- Διαφορετικό (diverse)
- Δύσκολο (difficult)
- Επικίνδυνο (dangerous)

² **Tribe**, John, : Corporate Strategy for tourism International Thomson Business Press. 1997 (σελ. 54)

2. 2. Ανάλυση των παραγόντων του μακρο-περιβάλλοντος

Στην προσπάθεια μας να αναλύσουμε το μακρο-περιβάλλον αντιμετωπίζουμε σημαντικά προβλήματα καθώς αυτό ενέχει πολλές διαφορετικές και πολύπλοκες επιδράσεις και επιρροές, οι οποίες δεν είναι πάντοτε εύκολο να αναλυθούν και ακόμη περισσότερο να προβλεφθούν. Οπότε, προκειμένου να ληφθούν ορθές στρατηγικές αποφάσεις, θα πρέπει να γίνει κατανοητή αυτή η διαφορετικότητα και πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος.

Το ενδιαφέρον θα πρέπει να εστιάσει στις τάσεις αυτού του περιβάλλοντος και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατόν να επηρεάσουν τον οργανισμό, άμεσα ή έμμεσα. Μια σωστή και ολοκληρωμένη περιβαλλοντική ανάλυση βοηθά στην αναγνώριση των τάσεων αυτών και εκτιμά την πιθανότητα πραγματοποίησής τους στο μέλλον καθώς και την επίδραση που θα έχουν πάνω στον οργανισμό.

Η περιβαλλοντική ανάλυση, που είναι γνωστή και ως ανάλυση PEST (Political, Economical, Sociocultural, Technological) περιλαμβάνει 4 διαστάσεις: **α) πολιτική / νομική, β) οικονομική, γ) κοινωνικοπολιτιστική, δ) τεχνολογική.** Ακόμα θα μπορούσε να προστεθεί και η διάσταση της οικολογίας. Η ανάλυση PEST μπορεί να βοηθήσει στην διερεύνηση διαφορετικών αποτελεσμάτων που είναι δυνατόν να έχουν οι περιβαλλοντικές επιδράσεις.

2. 2. 1. Πολιτική / Νομική διάσταση

Το πολιτικό περιβάλλον είναι σημαντικό για τους τουριστικούς οργανισμούς αφού σε αυτό υπάγονται η νομοθεσία, οι κανονισμοί και η πολιτική μιας χώρας. Η πολιτική διάσταση αναφέρεται επίσης, στους νόμους, κυβερνητικούς φορείς και σε διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν είτε άμεσα, είτε έμμεσα τον τουριστικό οργανισμό.

Επειδή το πολιτικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ρευστό, και επηρεάζεται από παράγοντες που είναι ξένοι από την δραστηριότητα του οργανισμού, απαιτείται, προκειμένου να αποφευχθεί μια συνέπεια που θα αποβεί καταστροφική για τον οργανισμό, η χάραξη μιας συνετούς στρατηγικής που θα μπορεί να διαφοροποιείται και να είναι ευκίνητη.

Στην ανάλυση της πολιτικής διάστασης θεωρείται σημαντικό να αξιολογηθεί ο βαθμός της πολιτικής δύναμης, πως δηλαδή μπορεί να αλλάξει η πολιτική στο μέλλον και ποια τα αποτελέσματα αυτής της αλλαγής. Επίσης, σημαντική είναι η αναγνώριση του επιπέδου του πολιτικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ένας τουριστικός οργανισμός π. χ. ένας τουριστικός οργανισμός εγκατεστημένος στο Βέλγιο, έχει να αντιμετωπίσει την κυβερνητική πολιτική σε τοπικό επίπεδο, σε εθνικό (κρατική πολιτική) αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο (ως χώρας-μέλος της Ε.Ε.).

Σε δημοκρατικές χώρες, οι τουριστικοί οργανισμοί πρέπει να γνωρίζουν πότε θα γίνουν εκλογές, τα προγράμματα των κομμάτων ώστε να μπορεί να

προβλεπτούν οι πιθανές αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής. Η σταθερότητα είναι επίσης σημαντικός παράγοντας του πολιτικού περιβάλλοντος. Το πολιτικό σύστημα μιας χώρας είναι σταθερό ή συνεχώς αλλάζει με απρόβλεπτες συνέπειες ;

Οι ομάδες πίεσης (pressure groups) με τις δραστηριότητες τους επηρεάζουν την πολιτική των κρατών σε ο,τι αφορά τον τουρισμό (π. χ. Greenpeace). Ένας άλλος παράγοντας είναι ο βαθμός νομιμότητας σε μια χώρα, κατά πόσο δηλαδή οι νόμοι του κράτους γίνονται σεβαστοί.

Η τρομοκρατία, μέσω αεροπειρατειών και τοποθέτηση βομβών, επηρεάζει σημαντικά τον τουρισμό μιας περιοχής, αφού οι τουρίστες αποτελούν εύκολο στόχο και η τρομοκρατική πράξη έχει διεθνή αντίκτυπο, γεγονός που τους κάνει περισσότερο επιρρεπείς σε τρομοκρατικές πράξεις. Οι συνέπειες της τρομοκρατίας (ακύρωση κρατήσεων, μείωση νέων κρατήσεων κ. τ. λ.) για ένα τουριστικό οργανισμό είναι τεράστια αφού ο ανταγωνισμός είναι εντονότατος με αποτέλεσμα οι τουρίστες να στραφούν σε προορισμούς που θεωρούνται περισσότερο ασφαλείς.

2. 2. 2 Οικονομική διάσταση

Η ανάλυση του οικονομικού περιβάλλοντος εστιάζεται στις επιδράσεις που ασκεί αυτό πάνω στον τουριστικό οργανισμό. Αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη μιας χώρας στην οποία

δραστηριοποιείται ο τουριστικός οργανισμός καθώς και στις οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τον οργανισμό.

Το οικονομικό περιβάλλον έχει ιδιαίτερη σημασία αφού επηρεάζει την τουριστική βιομηχανία μιας χώρας, και από την πλευρά της ζήτησης αλλά και από την πλευρά της προσφοράς.

Οι τουριστικοί οργανισμοί επηρεάζονται από οικονομικά περιβάλλον που είναι και εκτός του τόπου εγκατάστασής τους π. χ. οι tour operators αντιμετωπίζουν το εγχώριο περιβάλλον αφού αυτό επιδρά στις δαπάνες των πελατών τους για διακοπές, αλλά και το οικονομικό περιβάλλον της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται μέσω της προσφοράς. Το διεθνές οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει την ζήτηση των τουριστικών τους υπηρεσιών αλλά και το κόστος αυτών των υπηρεσιών.

Το μέλλον των τουριστικών προορισμών είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με αυτό των χωρών με τουριστική προσφορά (tourism generating countries) και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες επηρεάζουν σημαντικά την επιλογή τους. Οι τιμές των προϊόντων / υπηρεσιών και ο πληθωρισμός είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες, αφού ένας συνδυασμός υψηλού πληθωρισμού και αυξανόμενης συναλλαγματικής ισοτιμίας μπορεί να κάνει ένα τουριστικό προορισμό λιγότερο ελκυστικό σε σύγκριση με κάποιον ανταγωνιστή. Επομένως είναι σημαντικό για τους τουριστικούς οργανισμούς η συνεχής παρακολούθηση οικονομικών μεγεθών όπως :

- Οικονομική ανάπτυξη. Μετρά κατά πόσο η οικονομία μιας χώρας βελτιώθηκε η χειροτέρευσε. Είναι μετρήσιμο μέσω του ΑΕΠ (Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόν)
- Καταναλωτικές δαπάνες. Είναι το ύψος των χρημάτων που οι καταναλωτές πραγματικά ξόδεψαν. Προσδιορίζεται συνήθως από το εισόδημα αλλά επηρεάζεται από την φορολογία και τις μελλοντικές προσδοκίες των καταναλωτών.
- Επενδύσεις. Είναι δαπάνες για πάγια αγαθά (ανέγερση ξενοδοχείων, αγορά αεροπλάνων, δημιουργία λιμανιών κ. τ. λ.)
- Κρατικές δαπάνες
- Συναλλαγματικές ισοτιμίες (η αξία του νομίσματος μιας χώρας σε σύγκριση με το νόμισμα μιας άλλης)
- Επιτόκια
- Φορολογία
- Πληθωρισμός
- Ανεργία

2. 2. 3. Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση

Η κοινωνικοπολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Παράγοντες της κοινωνικοπολιτιστικής διάστασης ενός οργανισμού είναι :το μέγεθος και η δομή του πληθυσμού, οι κοινωνικές τάξεις, στάσεις και αξίες, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους

απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο και οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου.

Στην διάσταση αυτή της PEST ανάλυσης θα πρέπει να τονίσουμε ιδιαίτερα τους δημογραφικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση και τις στρατηγικές που αυτή χαράσσει. Δημογραφικά στοιχεία όπως η ηλικία, η μόρφωση καθώς και οι αλλαγές στο μέγεθος και την σύνθεση του πληθυσμού είναι βασικά στοιχεία. Οι σημαντικότερες δημογραφικές τάσεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια και επιβάλλουν διαφορετικές προσεγγίσεις είναι :

- Παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη, η οποία προέρχεται κυρίως από χώρες που δεν έχουν τα μέσα για να την στηρίξουν.
- Επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο. Η μειωμένη γεννητικότητα σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες είναι απειλή για ορισμένους κλάδους ενώ για κάποιου άλλους μπορεί να είναι ευκαιρία. Για παράδειγμα, οι ξενοδοχειακές και αεροπορικές εταιρείες έχουν ωφεληθεί από το γεγονός ότι τα νεαρά ζευγάρια χωρίς παιδιά έχουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο και εισόδημα για να ταξιδεύουν

Υπάρχουν σημαντικές πολιτιστικές διαφορές μεταξύ διαφορετικών ομάδων πελατών. Η ανάγκη για ανάπτυξη νέων τουριστικών αγορών απαιτεί την αναγνώριση και ταυτοποίηση των διαφόρων ομάδων της νέας αγοράς. Για παράδειγμα, το αλκοόλ που είναι μια από τις συνήθειες των ευρωπαίων και αμερικανών, θεωρείται απαγορευμένο στους μουσουλμάνους.

Η αυξανόμενη έννοια της υγιεινής ζωής έχει ως αποτέλεσμα να είναι πιο προσεκτικοί στις καλοκαιρινές διακοπές τους αφού επιστημονικές έρευνες αποδεικνύουν ότι η παρατεταμένη ηλιοθεραπεία μπορεί να προκαλέσει καρκίνο του δέρματος και εγκαύματα.

Τέλος, ένας σημαντικός παράγοντας της κοινωνικοπολιτιστικής διάστασης είναι και οι κοινωνικές τάξεις. Κάθε κοινωνική τάξη, που αποτελεί μέρος μιας κοινωνίας, έχει ενδιαφέροντα και χαρακτηριστικά που την διαφοροποιεί από το υπόλοιπο μέρος της κοινωνίας. Ο κάτοικος μιας μεγαλόπολης έχει μεγαλύτερη ανάγκη για απόδραση σε ένα φυσικό τοπίο σε σύγκριση με κάποιον που μένει σε μια μικρή επαρχιακή πόλη.

2. 2. 4 Τεχνολογική διάσταση

Η τεχνολογική διάσταση αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στον οργανισμό και την στρατηγική του. Οι τάσεις αυτές μπορούν να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνους τους οργανισμούς που έχουν την δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους.

Τα τεχνολογικά επιτεύγματα στον τομέα των αερομεταφορών οδήγησαν σε γρηγορότερες και φθηνότερες λύσεις. Η ανάπτυξη των αεροπλάνων JUMBO οδήγησε σε μείωση του χρόνου πραγματοποίησης ενός ταξιδιού και

δημιούργησε οικονομίες κλίμακας που και αυτές μεταφέρθηκαν στον τελικό καταναλωτή. Η χρήση των CRS (computerized reservation systems) από αεροπορικές εταιρίες είχε ως αποτέλεσμα την αυτοματοποίηση των διαδικασιών με συνέπεια την μείωση του κόστους και την μείωση της τελικής τιμής των εισιτηρίων.

Η τεχνολογική ανάπτυξη δημιουργεί και πιθανές απειλές στα ξενοδοχεία και τις μεταφορές. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας στον τομέα των τηλεδιασκέψεων μείωσε την ζήτηση για συνέδρια σε ξενοδοχειακούς χώρους, αφού τώρα δίνεται η δυνατότητα για διασκέψεις χωρίς ο ενδιαφερόμενος να ταξιδέψει.

Οι 2 κύριες τεχνολογικές τάσεις που επηρεάζουν τον τομέα του τουρισμού είναι οι εξής :

- Αύξηση της χρησιμοποίησης αυτοματισμού στον τουρισμό.
- Αύξηση στον αριθμό των ατόμων που έχουν πρόσβαση σε τηλεπικοινωνίες.
- Δημιουργία νέων καναλιών διανομής (μέσω internet) για τον κλάδο του τουρισμού.

2.3 Προετοιμασία για ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος

Για την καλύτερη κατανόηση του μάκρο-περιβάλλοντος του τουριστικού οργανισμού προτείνονται τα παρακάτω:

- Δημιουργία μια λίστας από τάσεις που έχουν παρατηρηθεί στον περιβάλλον και πιθανών συνεπειών που θα επηρεάσουν τον τουριστικό οργανισμό της περιφέρειας.
- Καθορισμός των απειλών και ευκαιριών από τις παραπάνω τάσεις.

Οι 5 δυνάμεις που αναλύσαμε παραπάνω, έχουν ένα κοινό σημείο, αποτελούν εξωτερικό περιβάλλον για τον οργανισμό και έχουν μεγάλη επίδραση σε αυτόν, σε αντίθεση με τον οργανισμό που δεν μπορεί να τις επηρεάσει. Αφού ο οργανισμός δεν μπορεί να τις επηρεάσει, πρέπει να τις αναγνωρίσει και να δημιουργήσει σχέδια (τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα) τρόπου αντίδρασης σε αυτές.

Ειδικότερα, ένας περιφερειακός τουριστικός οργανισμός, πρέπει να αναλύσει το μακρο-περιβάλλον και να δημιουργήσει ένα γραπτό πλάνο όπου θα περιλαμβάνει τις 5 δυνάμεις που προαναφέραμε. Κάτω από κάθε δύναμη, θα αναφέρονται οι κυριότερες τάσεις ή γεγονότα και συνέπειες αυτών που πιθανόν να επηρεάσουν τον οργανισμό ή την περιοχή. Με την ανάλυση αυτή καθορίζονται οι απειλές αλλά και οι ευκαιρίες που πιθανόν να αντιμετωπίσει ο περιφερειακός τουριστικός οργανισμός από το εξωτερικό περιβάλλον. Θα πρέπει να τονίσουμε πως μία τάση που παρουσιάζεται δεν σημαίνει πως έχει μόνο αρνητικές συνέπειες ή μόνο θετικές. Μπορεί να επηρεάζει θετικά κάποιο τομέα της περιφέρειας ενώ κάποιον για κάποιον άλλο να έχει αρνητικές συνέπειες.

Ο πίνακας 2. 2 παρουσιάζει ένα παράδειγμα δημιουργίας ενός τέτοιου σχεδίου.

Πίνακας 2. 2. Ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος της περιφέρειας.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΤΑΣΗ	ΣΥΝΕΠΕΙΑ
<i>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ</i> Είσοδος του Ευρώ	Αποφυγή συναλλαγματικών κινδύνων .	Μεγαλύτερη ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ τουριστικών περιοχών στην Ευρώπη .
<i>ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ</i> Διεθνής τρομοκρατία	Επιθυμία για περισσότερο ασφαλείς τουριστικούς προορισμούς .	Κάποιες τουριστικές αγορές θα γίνουν απρόσιτες. Έμφαση σε νέες τουριστικές αγορές, κυρίως στην εγχώρια αγορά.
<i>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ</i> Μέσα επικοινωνίας	Αύξηση ατόμων με πρόσβαση σε εικονικές επικοινωνίες .	Νέα είδη προώθησης. Οι δυνητικοί τουρίστες έχουν περισσότερη πρόσβαση σε εναλλακτικούς τουριστικούς προορισμούς.
<i>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΣ</i> Ελεύθερος χρόνος	Ο τουρισμός θεωρείται ψυχαγωγική δραστηριότητα.	Ανάγκη για εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος .

Πηγή : Wall, G. & Heath, E.: **Marketing Tourism Destinations. 1992 (σελ. 51)**

2. 4. Ανάλυση αγοράς

Οι τουριστικοί οργανισμοί πρέπει να παρακολουθούν και να αναλύουν τις τάσεις και τις αλλαγές στις ανάγκες και αντιλήψεις της υπάρχουσας και μελλοντικής αγοράς. Η αγορά αποτελεί σημαντική μεταβλητή στο περιβάλλον, σύμφωνα με τον Merritt³ :

Οι πιο σημαντικοί άνθρωποι στο εξωτερικό περιβάλλον είναι οι πελάτες σου, και οι δυνητικοί πελάτες σου, η αγορά σου. Οπότε, προτού προχωρήσεις σε οποιοδήποτε σχεδιασμό, πρέπει να απαντήσεις στα εξής ερωτήματα : Ποιοι είναι ? Πόσοι είναι ? Ποια τα κοινωνικοοικονομικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά τους ? Από πού έρχονται και προς τα πού ταξιδεύουν? Με ποια κριτήρια αποφασίζουν και με ποιο μέσο ταξιδεύουν? Που πηγαίνουν διακοπές και για πόσο καιρό? Ποια είναι τα κίνητρά τους ?

Οπότε ένα σημαντικό βήμα για την ανάλυση του περιβάλλοντος μια περιοχής πρέπει να περιλαμβάνει μια περιγραφή της υπάρχουσας τουριστικής ζήτησης για την περιοχή χρησιμοποιώντας, όπου είναι δυνατό, και δευτερογενή στοιχεία.

Οι πληροφορίες που απαιτούνται είναι οι εξής :

- Μέσο ταξιδιού από και προς τον προορισμό
- Αριθμός επισκεπτών (ανά μήνα, ανά εποχή κτλ)
- Γεωγραφική προέλευση των τουριστών
- Γεωγραφικοί προορισμοί των τουριστών

³ Merritt C. L. 1979: Long-range planning for your business (σελ. 37)

- Δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, εισόδημα, εκπαίδευση, απασχόληση κτλ)
- Λόγοι επίσκεψης της περιοχής
- Τμήματα της αγοράς
- Διάρκεια παραμονής στην περιοχή
- Δαπάνες που πραγματοποιούν για τις διακοπές τους
- Είδος καταλύματος που μένουν καθώς και εκδηλώσεις στις οποίες παίρνουν μέρος

Οι Kotler & Fox ⁴ υποστηρίζουν πως η ανάλυση αγοράς πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

- *Μέτρηση αγοράς και προβλέψεις.* Καθορισμός της υπάρχουσας αγοράς και της μελλοντικής για τον τουριστικό προορισμό.
- *Τμηματοποίηση της αγοράς.* Καθορισμός των κύριων τμημάτων που αποτελούν την αγορά ώστε να επιλεγεί η αγορά-στόχος που θα εξυπηρετηθεί.
- *Ανάλυση καταναλωτών.* Καθορισμός των χαρακτηριστικών των τουριστών. Ειδικότερα, τις ανάγκες, αντιλήψεις, προτιμήσεις και την συμπεριφορά των τουριστών ώστε τα προϊόντα της περιοχής να ικανοποιούν τα χαρακτηριστικά των τουριστών.

Η ανάλυση αγοράς δεν γίνεται μόνο από περιοχές που επιθυμούν να αναπτυχθούν τουριστικά αλλά και από περιοχές με υπάρχοντα τουρισμό ώστε

⁴ Kotler P. & Fox F. A. 1985: Strategic marketing for educational institution (σελ 158)

να εκτιμηθεί η μελλοντική αγορά για να προγραμματιστούν νέα προϊόντα για νέες αγορές.

2. 5. Ανάλυση ανταγωνισμού

2. 5. 1. Εισαγωγή

Μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός τουριστικού οργανισμού, είναι αναγκαία η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός ώστε να εξακριβωθεί η θέση που έχει το προϊόν που προσφέρει σε σύγκριση με αυτό των ανταγωνιστών του, στα μάτια των πελατών του(των τουριστών).

Η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του τουριστικού οργανισμού, σύμφωνα με τους Abell & Hammond⁵ είναι χρήσιμη για 2 λόγους :

- Ενισχύει την ανάλυση της αγοράς (των τουριστών).
- Προσδιορίζει περιοχές δυνάμεων και αδυναμιών και συνεπώς ευκαιρίες εκμετάλλευσης δυναμικών αγορών.

Σύμφωνα με τον PORTER, ο σκοπός της ανάλυσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος είναι ώστε να βρεθεί μια θέση στην αγορά στην οποία ο τουριστικός οργανισμός θα μπορούσε να προστατευθεί καλύτερα απέναντι

⁵ Abell, D. F. & Hammond, J. S. 1979: Strategic marketing planning: Problems and analytical approaches (σελ51)

στους ανταγωνιστές του ή να μπορεί να επηρεάσει τον κλάδο προς δικό του όφελος.

Μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος επιτυγχάνεται με την βοήθεια του υποδείγματος των 5 δυνάμεων, γνωστή ως δομική ανάλυση ενός κλάδου ή ανάλυση των 5 δυνάμεων του PORTER

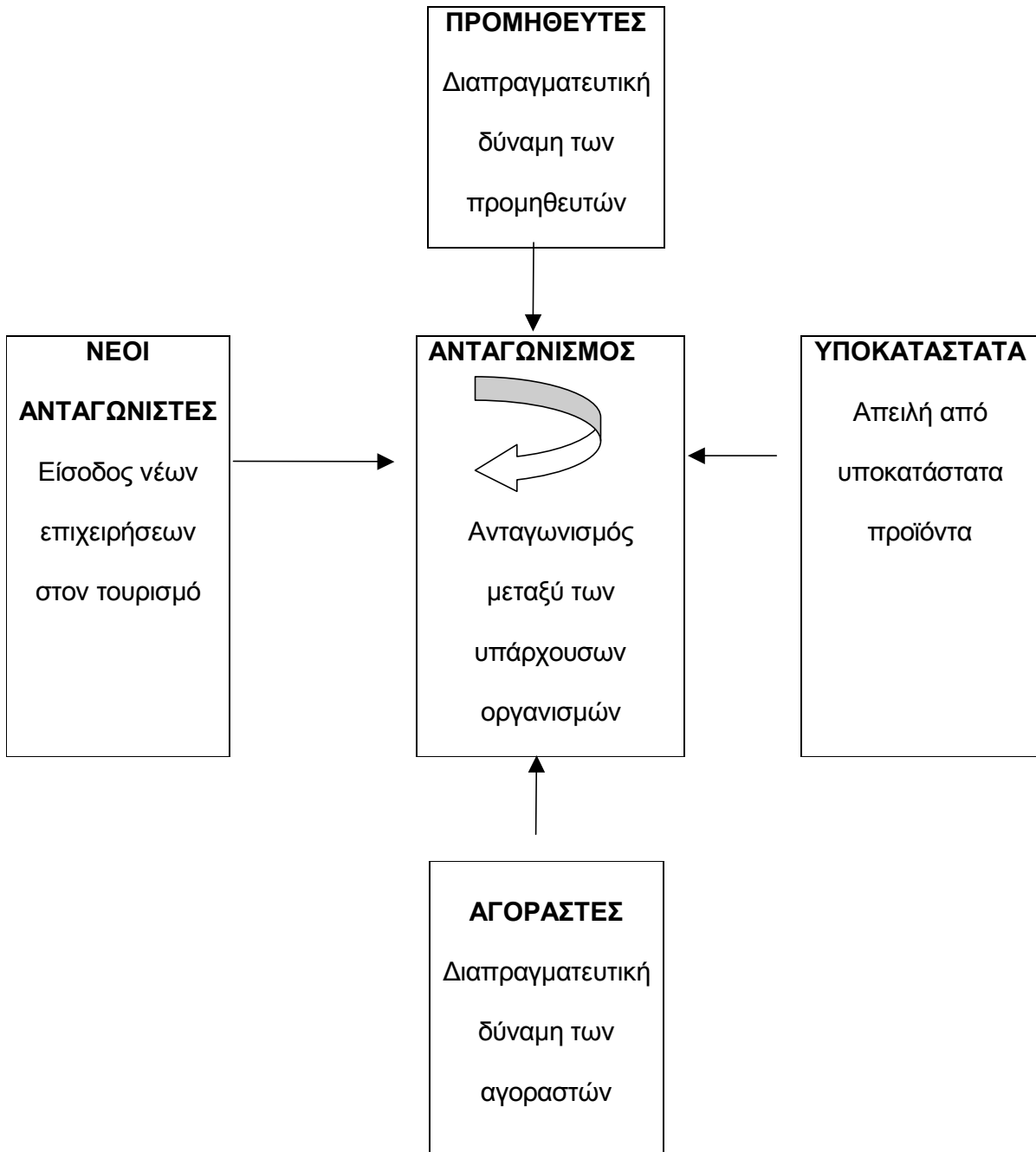
2. 5. 2. Ανάλυση του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του PORTER

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις (Σχήμα 2. 3.):

- Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων,
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης,
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης,
- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα,
- Ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και την φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και την στρατηγική που θα ακολουθήσει ο οργανισμός. Μέσω της ανάλυσης, ο οργανισμός συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία που τον βοηθούν στον προσδιορισμό του τρόπου που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό.

Σχήμα 2. 3. Υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του PORTER



Πηγή: Porter, M. E. 1980: *Competitive Strategy*, New York, Free Press

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο αναλύει την ευκολία με την οποία ένας νέος οργανισμός εισέρχεται στον τομέα του τουρισμού. Η είσοδος νέων οργανισμών αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των υπαρχόντων και νέων επιχειρήσεων. Γι'αυτό είναι εύλογο ότι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει να θέτει φραγμούς –εμπόδια σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου είναι τα εξής :

- Οικονομίες κλίμακας. Οικονομίες κλίμακας δημιουργούνται όταν το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος μειώνεται όταν αυξάνεται ο όγκος παραγωγής, δηλαδή όσο αυξάνεται η παραγωγή τόσο μικραίνει το ανά μονάδα κόστος παραγωγής. Για παράδειγμα, οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες θεωρητικά μπορούν να πολεμήσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων αφού λόγω του όγκου τους, μπορούν να μειώσουν το κόστος τους (πχ με μαζική αγορά καυσίμων).
- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος. Οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στον κλάδο έχουν και κάποια άλλα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από την μακροχρόνια παρουσία τους στον κλάδο. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν το know-how της παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες κ. τ. λ.

- Διαφοροποίηση προϊόντος. Η πραγματική ή αντιλαμβανόμενη διαφοροποίηση των προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο που πρέπει να ξεπεραστεί από τις καινούργιες επιχειρήσεις. Η διαφοροποίηση του προϊόντος δημιουργεί πίστη (loyalty) των πελατών για αυτά.
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής. Αποτελεί εμπόδιο εισόδου αφού τα κανάλια διανομής εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα. Στα μεγάλα αεροδρόμια η ύπαρξη των runway slots δημιουργεί προβλήματα εισόδου σε επιχειρήσεις που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στις αερομεταφορές.
- Φόβοι αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Όσο πιο πιθανό είναι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντεκδικηθούν μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολα αυτή θα αποφασίσει να μπει στον κλάδο. Συχνά οι υπάρχουσες επιχειρήσεις αντεπιτίθενται με μείωση τιμών, αύξηση της διαφήμισης αλλά και, κάποιες φορές, με προσπάθεια δυσφήμισης της καινούργιας επιχείρησης.
- Νομικοί περιορισμοί. Σε ορισμένους κλάδους, η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από διεθνής ή εθνικούς περιορισμούς και νόμους (πχ το καμποτάζ που υπάρχει στις γραμμές προς τα ελληνικά νησιά για ξένες ναυτιλιακές εταιρείες.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για τις πρώτες ύλες και προμήθειες είναι ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σ'αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες :

- Αριθμός των προμηθευτών. Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν, τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχουν. Όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές, οι επιχειρήσεις είναι άμεσα εξαρτημένες από αυτούς, με αποτέλεσμα οι προμηθευτές να έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή. Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.
- Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών. Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιληπτής διαφοροποίησης, τότε το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι υψηλό.
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών. Αν υπάρχουν καλά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε

οι αγοραστές τους έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι περιορισμένη. Οι αεροπορικές εταιρείες έχουν ως υποκατάστατα το αυτοκίνητο, τα πλοία και τα τρένα. Επίσης, η ανάπτυξη της τεχνολογίας τηλεδιασκέψεων αποτελεί δυνητικό κίνδυνο για τα επιχειρηματικά ταξίδια.

- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.
Ο παράγοντας αυτός δεν επηρεάζει τόσο τον κλάδο του τουρισμού λόγω της φύσης του τουρισμού.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι πελάτες μιας εταιρείας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Αναλυτικότερα η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες :

- Μέγεθος του αγοραστή. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερος σημαντικός για την εταιρεία, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν.

- Αριθμός προμηθευτών. Αντίθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται, όταν ο αριθμός των προμηθευτών είναι περιορισμένος.
- Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας. Όταν οι πελάτες κάποιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για την διαμόρφωση των τιμών. Ο παράγοντας αυτός δεν επηρεάζει τον τουρισμό.
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος. Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για τους πελάτες της, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση. Στις αεροπορικές εταιρείες δεν υπάρχει διαφοροποίηση στο προσφερόμενο προϊόν.
- Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή. Οι πελάτες ενός οργανισμού απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το διαθέσιμο εισόδημά τους είναι χαμηλό. Σ'αυτές τις περιπτώσεις αυξάνονται οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές.
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω. Ο παράγοντας αυτός δεν υφίσταται στον τουρισμό.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.

Θεωρούμε ότι δυο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να υποκαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις αυτές ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Στον τουρισμό, δεν υπάρχουν στη πραγματικότητα υποκατάστατα εκτός από τον τομέα των μεταφορών.

Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό είναι μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα ή όχι του κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν την θέση τους στην αγορά. Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από ένα οργανισμό έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τους άλλους οργανισμούς. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού συνήθως εξετάζονται οι ακόλουθοι παράγοντες :

- Χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών. Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα ή μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι έντονος.

- Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας. Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλά σταθερά κόστη, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν τη παραγόμενη ποσότητα για να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Τα ξενοδοχεία και οι αεροπορικές εταιρείες έχουν υψηλά κόστη και αυτό αυξάνει τον ανταγωνισμό.
- Προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς. Οι επιχειρήσεις, στην προσπάθεια τους να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, συνήθως αυξάνουν την διαφήμιση και τις άλλες προωθητικές ενέργειες τους, εισάγουν νέα προϊόντα ή αρχίζουν πόλεμο τιμών. Η αντίδραση των ανταγωνιστών τους σε αυτές τις ενέργειες οδηγεί στη αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.
- Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα. Όταν ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης δεν είναι υψηλός, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με αυτά των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου. Πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο παρά να μείνει σε αυτόν. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ακόμη και ζημιά πχ. στην χώρα μας, δύσκολα ο ΟΤΕ θα πάρει απόφαση για έξοδο από τον κλάδο λόγω των μεγάλων εμποδίων που έχει(επενδεδυμένα κεφάλαια τεράστια).

2. 6. Ανάλυση πόρων-ικανοτήτων

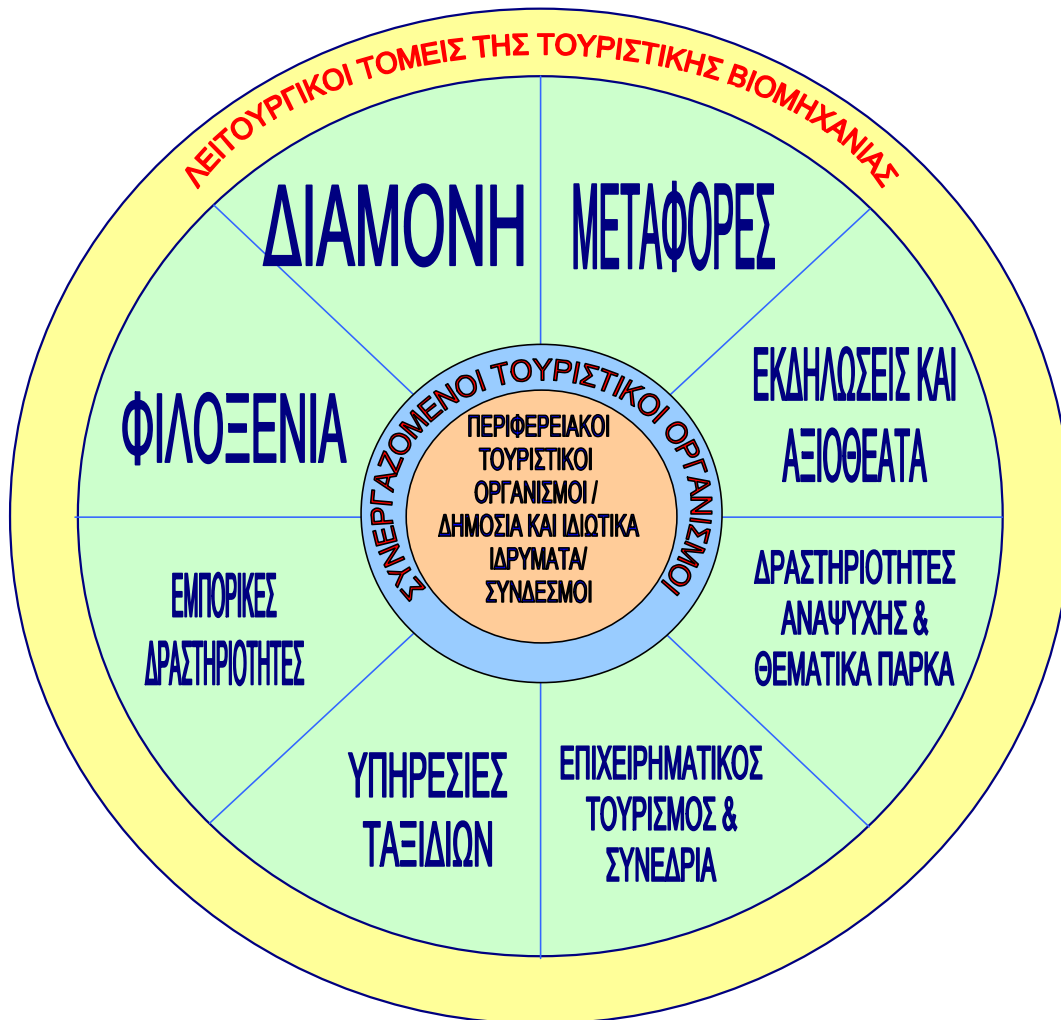
Ο σκοπός της ανάλυσης πόρων-ικανοτήτων για το μάρκετινγκ είναι ο προσδιορισμός των δυνάμεων και αδυναμιών για την περιφέρεια ή τον τουριστικό οργανισμό. Ένα σημαντικό αποτέλεσμα αυτής της ανάλυσης είναι ο προσδιορισμός του διακριτικού πλεονεκτήματος (distinctive advantage). Το διακριτικό πλεονέκτημα αναφέρεται σε αυτά τα πράγματα που ο τουριστικός οργανισμός προσφέρει καλύτερα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, στα μάτια των πελατών της.

Η ανάλυση πόρων-ικανοτήτων θεωρείται σημαντική όταν παρουσιάζεται σε μια εννοιολογική δομή. Μια τέτοια δομή, που δημιουργήθηκε από τον Vandermeij⁶, παρουσιάζεται στο σχήμα 2. 4. και θεωρείται ότι αντιπροσωπεύει τους σημαντικότερους παράγοντες του τουρισμού.

Σύμφωνα με το σχήμα, ο τουρισμός αποτελείται από 2 διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση, παρουσιάζει τους τομείς της τουριστικής βιομηχανίας σε τοπικό / περιφερειακό επίπεδο, ενώ η δεύτερη αναγνωρίζει δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς που λειτουργούν στην περιοχή.

⁶ Vandermeij, A. 1984: Assessing the importance of urban tourism (σελ 124)

Σχήμα 2.4 :Εννοιολογική δομή των τουριστικών πόρων μιας περιφέρειας



Πηγή : Vandermeij, A. 1984: Assessing the importance of urban tourism (σελ 125)

Για την καλύτερη διεξαγωγή συμπερασμάτων, θεωρείται σκόπιμη η απογραφή των τουριστικών προσφερόμενων ειδών σε 8 κατηγορίες, όπως παρουσιάζονται στο σχήμα 2. 4. Κάθε κατηγορία περιλαμβάνει έναν αριθμό στοιχείων. Για να καθοριστεί η φύση αυτών των στοιχείων, γίνεται η μέτρησή τους από διάφορες μεταβλητές, όπως φαίνεται στον πίνακα 2. 2.

Πίνακας 2. 5. : Ανάλυση περιφερειακών πόρων ανά κατηγορία

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ	ΚΥΡΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ	ΚΥΡΙΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ
Διαμονή	Ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια, campings, φίλοι & συγγενείς	Διάρκεια παραμονής, διπλή χωρητικότητα etc
Μεταφορές	Αυτοκίνητα, αεροπλάνα, τρένα, λεωφορεία, πλοία	Προέλευση/ προορισμός, μέσο μεταφοράς, αριθμός ατόμων που ταξιδεύουν
Εκδηλώσεις & Θέλητρα (Events & attractions)	Θεματικά πάρκα, κέντρα αναψυχής, μουσεία και πολιτιστικές εκδηλώσεις, τοπικές γιορτές, εκθέσεις, ιστορικά & πολιτιστικά μνημεία	Αριθμός επισκέψεων, μέση δαπάνη, ποσοστό τουριστών που το επισκέπτονται
Δραστηριότητες αναψυχής & θεματικά πάρκα	Πάρκα φυσικά & θεματικά, αθλητικές δραστηριότητες κτλ.	Αριθμός επισκέψεων, μέση δαπάνη, ποσοστό τουριστών που το επισκέπτονται
Επιχειρήσεις & Συνέδρια	Συνεδριακά κέντρα, αίθουσες συνδιασκέψεων, δίκτυα επικοινωνιών, εκπαιδευτικά ιδρύματα	Διάρκεια διαμονής, εκτιμώμενες δαπάνες, είδος καταλύματος
Υπηρεσίες μεταφοράς	Τουριστικά πρακτορεία, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, βενζινάδικα, κέντρα ταξιδιωτικών πληροφοριών	Ποσοστό εσόδων /τουρίστα, προέλευση & προορισμός, σκοπός ταξιδιού
Εμπορικές δραστηριότητες	Εστιατόρια, καταστήματα ενδυμάτων, εμπορικά καταστήματα.	Ποσοστό πωλήσεων προς επισκέπτες, σκοπός ταξιδιού
Φιλοξενία	Εστιατόρια, fast foods, bars, νυχτερινά κέντρα.	Ποσοστό εσόδων /τουρίστα, προέλευση & προορισμός, σκοπός ταξιδιού
Δραστηριότητες	Δραστηριότητες που μπορεί να κάνει ο τουρίστας κατά την παραμονή του στην περιοχή	Καταδύσεις, ψώνια, περίπατοι κλπ

Πηγή : Vandermeij, A. 1984: *Assessing the importance of urban tourism*

(σελ125)

Οι συνεργαζόμενοι τουριστικοί οργανισμοί είναι αυτοί που συνεισφέρουν στην ύπαρξη και ανάπτυξη του τουρισμού στην περιοχή. Αυτοί οι οργανισμοί εμπλέκονται στην έρευνα, οργάνωση και σχεδιασμό της τουριστικής πολιτικής.

Η ανάλυση πόρων-ικανοτήτων οδηγεί στην παραγωγή μιας λίστας όπου θα παρουσιάζονται όλοι οι πόροι της περιοχής. Χρησιμοποιώντας την απογραφή αυτή ως βάση, διευκρινίζονται τα στοιχεία(πόροι)-κλειδιά της περιοχής αφού καταγράφονται σε αυτήν όλοι οι πόροι της. Μετά την δημιουργία του χάρτη, πρέπει να μετρηθεί η χωρητικότητα αυτών των στοιχείων (σε αυτά που είναι μετρήσιμα) ή να εκτιμηθεί. Σκοπός της όλης διαδικασίας είναι να εντοπιστούν οι δυνάμεις και αδυναμίες της περιοχής αλλά και νέες ευκαιρίες για την δημιουργία ζήτησης. Παράδειγμα κατηγοριοποίησης των πόρων-ικανοτήτων (υπαρχόντων αλλά και δυνητικών) εμφανίζεται στον πίνακα 2. 3.

Πίνακας 2. 3. :Κατηγοριοποίηση τουριστικών πόρων

Table 3.3. Classification of Resources

TOURISM RECREATION OPPORTUNITY			RESOURCE OPPORT			EXISTING MARKET			DESIRED MARKET			POTENTIAL MARKET				
			Local	Provincial	National/US	Local	Provincial	National/US	Local	Provincial	National/US	Local	Provincial	National/US		
NATURAL RESOURCES	Water-based Recreation Opportunities	Boating	Sailing	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Power Boating/Touring	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Ice Boating	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Canoeing	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Windsurfing	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	Land Based Recreation Opportunities	Fishing	Sportfishing	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Icefishing	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Swimming/Bathing	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Water Skiing	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Scuba Diving/Snorkeling	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	Land and Water-Based Recreation Opportunities	Skiing	Alpine	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Cross-Country	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
		Hunting	Big Game	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Small Game	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
		Camping	Water Fowl	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Auto Touring	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
		Hiking/Backpacking	Wilderness	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Day	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
		Air-Based Recreation Opportunities	Overnight	Day	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
				Overnight	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
MAN DEVELOPED/ MAN CONTROLLED RESOURCES	Natural Resource Opportunities	Natural Parks and Sites	National	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Provincial	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Crown Land	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	Historical Resource Opportunities	Historic Parks and Sites	National	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Provincial	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Local	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	Cultural Resource Opportunities	Cultural Attractions	Existing	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Potential	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Population Centres	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	Recreation Developments	Accommodation Recreation Resorts	Hotels/Motel/Cottage	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Vacation Farm	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Ski Developments	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Marina Developments	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Convention Centres	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Travel Touring Corridors	Air	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Recreation Leisure Developments		Beaches	Rail	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Boat	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Car	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Ski Developments - Alpine	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Ski Developments - Cross Country	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
			Marina Boating Developments	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	

Πηγή : Wall, G. & Heath, E.: Marketing tourism destinations. 1992 (σελ 30)

Προσοχή πρέπει να δοθεί στις ικανότητες εκείνες που η περιοχή είναι καλύτερη σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της ή σε αυτές που την διαφοροποιούν ώστε να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. E. Heath & G. Wall. Marketing tourism destinations: A strategic planning approach. New York, John Wiley & Sons Inc. 1992 σελ. 30
2. J. Tribe. Corporate Strategy for tourism. International Thomson Business Press. 1997. σελ. 54.
3. Β. Παπαδάκης. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία. Αθήνα. Εκδόσεις Ευγ. Μπένου. 1999 σελ. 55-60.
4. J. Tribe ό. π. σελ. 54-77.
5. C. L. Merritt. Long range planning your business. AMACOM. New York. 1979. σελ. 37
6. P. Kotler & F. A. Fox. Strategic marketing for educational institutions. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1985. σελ. 158
7. D. F. Abell & J. S. Hammond. Strategic marketing planning: Problems and analytical approaches. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1979. σελ. 51.
8. Β. Παπαδάκης ό. π. σελ. 71-77.
9. A. Vandermeij. "Assessing the importance of urban tourism ", Tourism Management. 1984,5,2 σελ. 123-135.
10. E. Heath & G. Wall. ό. π. σελ. 52-58

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ.

3. 1. Εισαγωγή

Ο στρατηγικός σχεδιασμός του μάρκετινγκ περιλαμβάνει πέρα από άλλα και την ανάλυση του περιβάλλοντος και των παραγωγικών πόρων και ικανοτήτων. Ο σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να βοηθήσει τον τουριστικό οργανισμό παρέχοντας του τις απαραίτητες πληροφορίες και δίνοντας κίνητρο ούτως ώστε να βρεθεί ο αντικειμενικός στόχος και σκοπός του.

Καθώς το περιβάλλον αλλάζει, γίνεται ανασκόπηση και αναθεώρηση της δήλωσης αποστολής (mission statement) και των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού. Σε ορισμένους προορισμούς η αναθεώρηση αυτή μπορεί να δείξει στους εμπλεκόμενους ότι ο τρέχων σκοπός εξακολουθεί να είναι σαφής και αποτελεσματικός. Σε άλλα μέρη θα δείξει ότι ο σκοπός είναι σαφής αλλά μειωμένης καταλληλότητας σε σχέση με την νέα κατάσταση του περιβάλλοντος και των παραγωγικών πόρων. Επίσης μια αναθεώρηση μπορεί να δείξει ότι ο σκοπός δεν είναι πλέον σαφής. Η διαδικασία μορφοποίησης στόχων περιλαμβάνει την καθιέρωση της αποστολής της εταιρίας ή του οργανισμού, τη διαμόρφωση των μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων και τέλος την εύρεση ενός αντικειμενικού σκοπού της περιφέρειας για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Είναι σημαντικό να είμαστε ξεκάθαροι για τη σχέση ανάμεσα στους στόχους και τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Η στρατηγική προέρχεται από και εκφράζει την ανάλυση του περιβάλλοντος, των παραγωγικών πόρων και τη διαδικασία διαμόρφωσης των στόχων. Μόνο εάν ο σκοπός μιας περιφέρειας τεθεί για να επιτευχθεί, υπάρχει λόγος για τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής. Οι τουριστικοί οργανισμοί μπορεί να είναι σίγουροι ότι έχουν τα απαραίτητα στοιχεία για την αναθεώρηση τουριστικών αγορών και προϊόντων, μόνο εάν έχει διεκπεραιωθεί προσεκτικά η ανάλυση του περιβάλλοντος, των ευκαιριών, των παραγωγικών πόρων και η διαμόρφωση των στόχων. Έχουν αναπτυχθεί διάφοροι τρόποι που μπορούν να βοηθήσουν στην πραγματοποίηση μιας ανασκόπησης (έρευνας) αυτού του είδους. Αυτοί που εμφανίζονται να είναι οι πιο κατάλληλοι για τον περιφερειακό τουρισμό είναι η προσέγγιση του Boston Consulting Group και του Tourism Portfolio. Η μήτρα ανάπτυξης προϊόντος –αγοράς είναι ένα επιπλέον ‘εργαλείο’, το οποίο μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό περιφερειακού τουρισμού, να προσδιορίσει πιθανές μελλοντικές αγορές και προϊόντα. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε όλα τα παραπάνω βοηθήματα για τη δημιουργία περιφερειακής στρατηγικής.

3. 2. Η διαμόρφωση του σκοπού της περιφέρειας

Η διαμόρφωση του σκοπού της περιφέρειας περιλαμβάνει, για έναν οργανισμό, την εδραίωση της κατάλληλης δήλωσης αποστολής της εταιρίας και τη δημιουργία σκοπών και αντικειμενικών στόχων. Η ανάλυση διαφόρων πηγών για το θέμα αυτό δείχνει ότι υπάρχουν διάφορες ερμηνείες για τους όρους

δήλωση αποστολής, σκοπός και αντικειμενικός στόχος. Για τους όρους αυτούς, εδώ θα χρησιμοποιηθεί η ερμηνεία των Kotler και Fox η οποία έχει ως εξής:

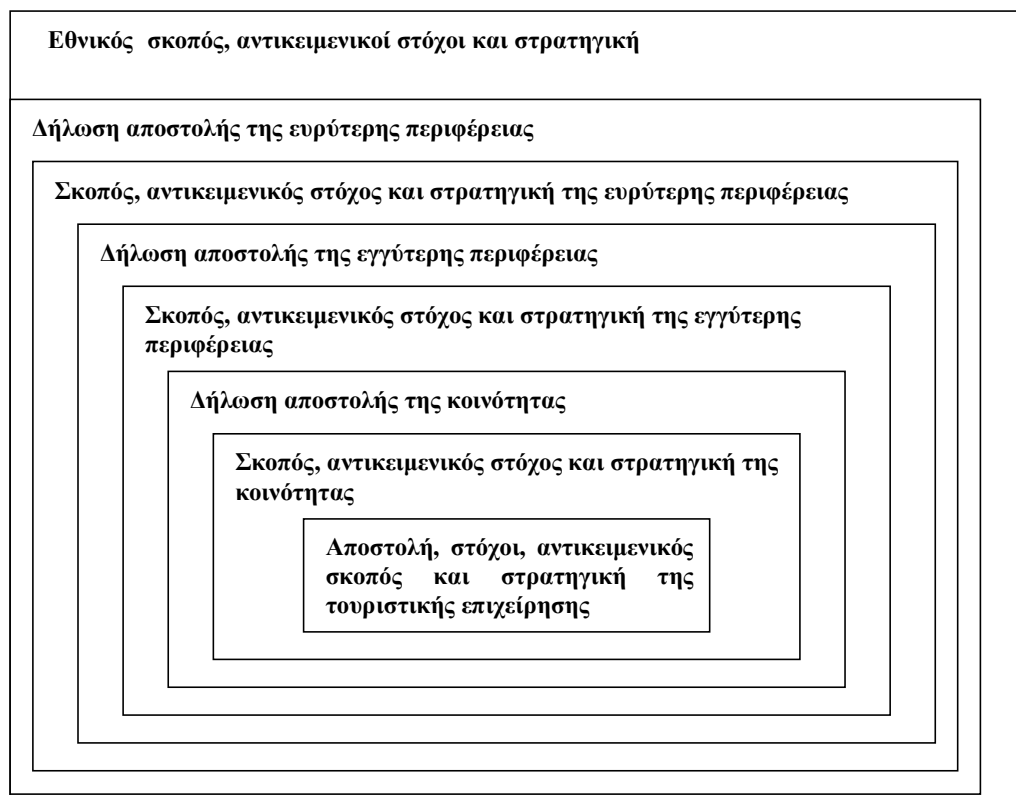
Δήλωση Αποστολής (mission statement) : Ο προορισμός της οργάνωσης περιφερειακού τουρισμού. Δηλαδή, τι προσπαθεί να πραγματοποιήσει σε σχέση με την τουριστική ανάπτυξη της περιφέρειας. Έμφαση δίνεται στο τι αποβλέπεται μακροπρόθεσμα.

Στόχος (goals) : Ένας σημαντικός παράγοντας στον οποίο, ο τουριστικός οργανισμός, θα δώσει έμφαση μακροπρόθεσμα. Κάποια παραδείγματα είναι η ανάπτυξη της εικόνας της περιφέρειας, η αύξηση στην κίνηση της αγοράς και η δημιουργία καινούριων προϊόντων.

Αντικειμενικός σκοπός (objectives) : Ένας μετρήσιμος σκοπός ο οποίος είναι συγκεκριμένος, βασισμένος στο χρόνο, τη σπουδαιότητα και την υπευθυνότητα. Επίσης, πρέπει να είναι εφικτός σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μέσα από προκαθορισμένες ενέργειες. Μία άλλη άποψη για τη διαμόρφωση των στόχων της περιφέρειας είναι η θέση τους στο πλαίσιο των εθνικών στόχων. Στο σχήμα 3. 1. μπορούμε να δούμε ότι το ιδανικό θα ήταν η διαμόρφωση των στόχων της περιφέρειας να περιλαμβάνεται στο γενικό πλάνο της εθνικής δήλωσης αποστολής και των εθνικών στόχων. Επίσης, οι περιφερειακοί στόχοι πρέπει να αποτελούν τη βάση απ'όπου θα γίνεται η διαμόρφωση των στόχων της εγγύτερης περιφέρειας και των κοινοτήτων. Σε κάθε επίπεδο της ιεραρχίας του διαγράμματος, η δήλωση αποστολής, οι στόχοι και ο αντικειμενικός σκοπός γίνονται πιο συγκεκριμένοι.

Η δήλωση αποστολής, οι στόχοι και ο αντικειμενικός σκοπός ενός οργανισμού δεν αλληλοαποκλείονται. Αντιθέτως, είναι αλληλοεξαρτώμενοι και αδιαχώριστοι. Μπορούμε να περιγράψουμε τη μεταξύ τους σχέση ως εξής: Η δήλωση αποστολής περιγράφει τον οργανισμό τουρισμού, τον περιφερειακό τουρισμό και τι επιθυμεί να πραγματοποιήσει. Από πρακτική άποψη, ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει σημαντικούς στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς πέρα από, αλλά σε συνάρτηση, με τη δήλωση αποστολής του.

Σχήμα 3. 1. Η ιεραρχία στον τουρισμό της δήλωσης αποστολής, σκοπών, στόχων και στρατηγικών



Πηγή : Mill, R. C. & Morrison, A. M. 1985. The tourism system: An introductory text. Englewood Cliffs, Prentice Hall

3. 3. Η ανάπτυξη της δήλωσης αποστολής της περιφέρειας

Ο Drucker έκφρασε μία ενδιαφέρουσα ιδέα για τον ρόλο της δήλωσης αποστολής όταν έγραψε: " Το να ορίσεις το σκοπό και το όραμα μιας επιχείρησης είναι δύσκολο, οδυνηρό και παρακινδυνευμένο. Είναι αυτό όμως που ωθεί την εταιρία να θέσει στόχους, να αναπτύξει στρατηγικές και να δουλέψει σκληρά. Είναι αυτό που ωθεί την εταιρία να βάλει τα δυνατά της. " Ο Byars ισχυρίζεται ότι η δήλωση αποστολής ενός οργανισμού πρέπει να περιλαμβάνει μία δήλωση για την φιλοσοφία του οργανισμού αλλά και τον σκοπό του. Η φιλοσοφία του οργανισμού πρέπει να στηρίζει τις αξίες, τα πιστεύω και τις κατευθυντήριες γραμμές λειτουργίας του οργανισμού.

Ο σκοπός του οργανισμού ορίζει τις δραστηριότητες που εκτελεί ή που θα εκτελεί στο μέλλον.

Κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη της δήλωσης αποστολής

Η ανάλυση διαφόρων πηγών, συμπεριλαμβανομένων του Jain, του Byars και του Assael (όπως αναφέρουν οι Heath & Wall) υποδεικνύουν ότι στην ανάπτυξη μιας δήλωσης αποστολής για μια περιφέρεια θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας τα παρακάτω:

1. Τις εμπειρίες του παρελθόντος στην περιφέρεια σε σχέση με τον τουρισμό, όπως και τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά και την ιστορία της περιφέρειας και των τουριστικών μονάδων.
2. Ο οργανισμός του περιφερειακού τουρισμού πρέπει να υιοθετήσει το όραμα της περιφέρειας σαν ανταπόκριση στα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος

της τουριστικής περιφέρειας. Για παράδειγμα, υπάρχει αυξημένη ανησυχία για την προστασία του περιβάλλοντος.

3. Οι παραγωγικοί πόροι της περιφέρειας, ως προς τον τουρισμό, κάνουν δυνατούς προς εκπλήρωση κάποιους στόχους και άλλους όχι.
4. Πρέπει να ληφθούν υπόψη οι προτιμήσεις των οργανισμών τουριστικής περιφέρειας, των τουριστικών μονάδων, της τοπικής αυτοδιοίκησης και των κοινοτικών οργανισμών. Μία επιτυχημένη δήλωση αποστολής θα προσπαθήσει να ενσωματώσει τις προτεραιότητες και τις φιλοδοξίες των παραπάνω.
5. Η βάση της δήλωσης αποστολής πρέπει να είναι οι χαρακτηριστικές ικανότητες της περιφέρειας. Πρέπει να γίνει μία συντονισμένη προσπάθεια επικέντρωσης στις δυνατότητες της περιφέρειας. Αν, για παράδειγμα, η μεγαλύτερη πηγή τουρισμού μιας περιφέρειας είναι η πολιτιστική της κληρονομιά, πρέπει να δοθεί σ'αυτήν ιδιαίτερη έμφαση.

Μία δήλωση αποστολής πρέπει να είναι εφικτή, χαρακτηριστική και να δίνει κίνητρα. Για να είναι εφικτό, ο οργανισμός είναι αναγκαίο να αποφύγει την διατύπωση μίας δήλωσης αποστολής η οποία είναι αδύνατον να επιτευχθεί. Η δήλωση αποστολής οφείλει να δίνει κίνητρα. Αυτοί οι οποίοι εμπλέκονται στη τουριστική βιομηχανία της περιφέρειας πρέπει να αισθάνονται ευχαριστημένοι και περήφανοι. Μέσα από την καλλιέργεια μίας χαρακτηριστικής δήλωσης αποστολής, ο τουριστικός οργανισμός οφείλει να ξεχωρίζει και να είναι αποδεκτός από την κοινότητα, την τοπική αυτοδιοίκηση και την τουριστική βιομηχανία της περιοχής.

Τα παρακάτω σημεία είναι αναγκαίο να περιληφθούν στη διατύπωση της δήλωσης αποστολής.

- Ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού και οι υποχρεώσεις του απέναντι στις τουριστικές επιχειρήσεις, τις κοινότητες και σε όλους τους παράγοντες της περιφέρειας που συμμετέχουν και επηρεάζονται από τις δραστηριότητες του.
- Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των τουριστών που θα εξυπηρετούνται από τις τουριστικές μονάδες της περιφέρειας.
- Άλλες γενικές κατευθυντήριες γραμμές για την τουριστική στρατηγική της περιφέρειας όπως η ευαισθησία για το περιβάλλον, η ανάμειξη της κοινότητας και η συντονισμένη ανάπτυξη.

Μία πολύ περιορισμένη διατύπωση μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αποτυχία στην εκμετάλλευση νέων ευκαιριών, όπως και μία πολύ γενική διατύπωση μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αποτυχία εκμετάλλευσης των προτερημάτων του.

Ένας αυξανόμενος αριθμός οργανισμών αναπτύσσουν επίσημες διατυπώσεις για να δηλώσουν την αποστολή τους, ώστε να επιτευχθεί η απαραίτητη διαύγεια. Μία σωστά διατυπωμένη δήλωση αποστολής προσδίδει σε όλους μέσα στον οργανισμό την αίσθηση επίτευξης ενός συγκεκριμένου σκοπού, κατεύθυνσης και σπουδαιότητας.

Συχνά συναντάμε μία έλλειψη συντονισμού μεταξύ αυτών που συμμετέχουν στην τουριστική βιομηχανία. Μία δήλωση αποστολής μπορεί να συμβάλλει στο

σημαντικό έργο της ανεξάρτητης αλλά και συλλογικής εργασίας των εμπλεκόμενων, της επίτευξης των στόχων της τουριστικής περιφέρειας.

3.3.1. Η διατύπωση των δηλώσεων αποστολής της περιφέρειας στην πράξη

Μία έρευνα μπορεί να δείξει ότι πολύ λίγες οργανώσεις τουρισμού και τουριστικές μονάδες έχουν διατυπώσει την αποστολή τους. Επίσης, οι λίγες που έχουν διατυπωθεί δεν ακολουθούν το σωστό τρόπο, που αναφέραμε προηγουμένως. Ένα παράδειγμα μίας πολύ γενικής δήλωσης αποστολής, το οποίο δίνει έμφαση μόνο στην οικονομία και στο περιβάλλον, είναι αυτό της West Country of England (όπως αναφέρουν οι Heath & Wall σελ. 67):

‘Η διατήρηση και η βελτίωση των οικονομικών και κοινωνικών οφελών που προέρχονται από τον τουρισμό στην περιφέρεια:

Ενθαρρύνουμε μακροπρόθεσμα τη βελτίωση της λειτουργίας της τουριστικής βιομηχανίας, για να διασφαλίσουμε τις προσδοκίες των εργαζομένων και να αυξήσουμε το εισόδημα τους. Όπου είναι εφικτό να παράγουμε τους τύπους του τουρισμού που ωφελούν περισσότερο την τοπική κοινωνία και να προστατεύσουμε τη μεταξύ τους σχέση. Να ενθαρρύνουμε την ισορροπία ανάμεσα στην ανάπτυξη του τουρισμού και τη χωρητικότητα και τις ανέσεις των τουριστικών μονάδων. Συγχρόνως θα αγωνιζόμαστε για τη διατήρηση του περιβάλλοντος και της πολιτιστικής κληρονομιάς της περιφέρειας.

Στην Ελλάδα, στους κυριότερους οργανισμού περιφερειακού τουρισμού (Εταιρεία Τουρισμού Κρήτης, Οργανισμός Προώθησης Ροδιακού Τουρισμού – ΠΡΟΤΟΥΡ), δεν υπάρχει διάκριση μεταξύ της δήλωσης αποστολής τους και στους σκοπούς, όπως παρουσιάζεται στο καταστατικό τους. Ένα άλλο παράδειγμα δήλωσης αποστολής που όμως δε διακρίνεται σαφέστατα είναι αυτή του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) :

“είναι η συνένωση όλων των τουριστικών επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών τους, σε ένα φορέα που θα κάλυπτε το κενό που διαπιστώθηκε στο συνδικαλιστικό χώρο και θα προσπαθούσε να συνενώσει τον κλάδο και να τον εκφράσει δυναμικά ”.

Έχοντας γνώση των κατευθυντήριων γραμμών, οι οποίες εξετάθησαν προηγουμένως, μία πιθανή διατύπωση της αποστολής για έναν οργανισμό περιφερειακού τουρισμού, θα μπορούσε να διατυπωθεί ως εξής: *Η δημιουργία ισορροπίας ανάμεσα στα ενδιαφέροντα των τουριστών, των τοπικών κοινωνιών, των τουριστικών μονάδων και της τοπικής αυτοδιοίκησης με τέτοιο τρόπο ώστε οι τωρινές και μελλοντικές δυνατότητες για τον τουρισμό της περιφέρειας να αναπτυχθούν πλήρως σε αρμονία με το περιβάλλον.*

3. 4 Θέτοντας σκοπούς

Για τον σκοπό του περιφερειακού τουρισμού ο Gunn παρατήρησε: ‘ Αν και ο σκοπός μπορεί να είναι εμφανής και στοιχειώδης, πρέπει να σχεδιαστεί προσεκτικά. Αν οι εμπειρίες του παρελθόντος στο σχεδιασμό γενικά παρέχουν

οποιοδήποτε μάθημα, αυτό είναι ότι πολύ συχνά στην αρχή υπάρχει έλλειψη διαύγειας και αποδοχής του σκοπού. '

Παρόλο που οι συζητήσεις γύρω από το στρατηγικό σχεδιασμό του Μάρκετινγκ συνήθως περιέχουν αναφορές για την ανάγκη της δημιουργίας κάποιου σκοπού, σπάνια βρίσκεται σαφής αναφορά στον τρόπο με τον οποίο κάποιος πρέπει να καταπιαστεί με τη διαμόρφωση του σκοπού. Η βιβλιογραφία πάνω στον σχεδιασμό του Μάρκετινγκ δεν είναι σαφής και προκαλεί έκπληξη διότι είναι γνωστή η ζωτική σημασία της ύπαρξης κάποιου σκοπού. Ο σκοπός διαβεβαιώνει ότι η εταιρία γνωρίζει τι είναι αναμενόμενο να επιτευχθεί μέσα από τη στρατηγική και αν μία στρατηγική έχει πετύχει το σκοπό της. Με άλλα λόγια, χωρίς σκοπό οι στρατηγικές αποφάσεις και ότι αυτές ακολουθεί πάνε στα σκουπίδια.

Σ'ένα πρακτικό επίπεδο, ο Getz προτείνει να καλύπτονται τα παρακάτω θέματα όταν αναπτύσσεται ένας σκοπός για τον περιφερειακό τουρισμό:

- Ανάπτυξη της κοινότητας
- Διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και του περιβάλλοντος
- Διατήρηση της ταυτότητας του πολιτισμού
- Δημιουργία ψυχαγωγικών μέσων
- Οι αλλαγές στον πληθυσμό και τη δημογραφία
- Κοινωνική ευημερία, και
- Παροχή και διατήρηση πραγμάτων που κάνουν ευχάριστο τον τρόπο ζωής.

Οι Mill και Morrison ήταν πιο συγκεκριμένοι όταν προτείνανε ποια ζητήματα μπορούν να τεθούν στο επίπεδο της περιφέρειας:

- *Οικονομικά:* Βελτίωση της συνεισφοράς του τουρισμού και της ψυχαγωγίας στην οικονομική ευημερία, στην πλήρη απασχόληση και στην οικονομική ανάπτυξη της περιφέρειας.
- *Καταναλωτές:* Συμβολή στη δημιουργία ευκαιριών και πλεονεκτημάτων από τον τουρισμό, που να είναι αποδεκτά από τους κατοίκους αλλά και τους επισκέπτες. Συμβολή στην ανάπτυξη της προσωπικότητας και στην εκπαίδευση του πληθυσμού ενθαρρύνοντας την εκτίμηση τους για τη γεωγραφία, την ιστορία και την ποικιλία των εθνικοτήτων στην περιφέρεια.
- *Περιβαλλοντολογικοί και φυσικοί παραγωγικοί πόροι:* Προστασία και διατήρηση των ιστορικών και πολιτιστικών μνημείων της περιφέρειας. Διαφύλαξη της πλούσιας αυτής κληρονομιάς για τις επερχόμενες γενιές. Εξασφάλιση της συμβατότητας του τουρισμού και της ψυχαγωγίας με τα συμφέροντα της περιφέρειας και του έθνους, την προστασία του περιβάλλοντος και τη σωστή χρήση των φυσικών πόρων.
- *Κυβέρνηση:* Συντονισμός και αρμονία με όσο περισσότερα κυβερνητικά προγράμματα σχετίζονται με τον τουρισμό και τη ψυχαγωγία. Η στήριξη των αναγκών του κοινού αλλά και των δημοσίων και ιδιωτικών τομέων της βιομηχανίας που έχουν σχέση με τον τουρισμό και τη ψυχαγωγία.

Η διαμόρφωση ενός σκοπού είναι καταλληλότερη όταν όλες οι κοινότητες και οι τουριστικές επιχειρήσεις της περιφέρειας αναμειγνύονται και συμβάλλουν στην διαμόρφωση του. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η συμμετοχή και η

αλληλεπίδραση όλων των εμπλεκόμενων για την διαμόρφωση ενός πιο ισορροπημένου σκοπού. Πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όμως και ο σκοπός του επόμενου επιπέδου του εθνικού σκοπού δηλαδή.

Στην πράξη οφείλουμε να πούμε ότι πρέπει να αντιμετωπιστούν προβλήματα. Για παράδειγμα, ο οργανισμός περιφερειακού τουρισμού μπορεί να θέλει να αυξήσει τον αριθμό των τουριστών που επισκέπτονται την περιοχή ούτως ώστε να υπάρξει και αύξηση των εσόδων, ενώ ο οργανισμός οικονομικής ανάπτυξης της περιφέρειας να επιθυμεί την αύξηση του αριθμού των ξενοδοχείων ούτως ώστε να αυξηθούν οι θέσεις εργασίας. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορεί να θέλουν να επενδυθούν περισσότερα χρήματα στη διαφήμιση για να ελκύσουν περισσότερους πελάτες. Η πρόκληση, σ'αυτή τη περίπτωση, για τον οργανισμό περιφερειακού τουρισμού είναι να ισορροπήσει και να συνδυάσει αρμονικά και σωστά για το μέλλον τις ανάγκες και τον σκοπό κάθε μίας από τις παραπάνω περιπτώσεις.

3. 4. 1. Διαμορφώνοντας το σκοπό του Τουρισμού μέσα από τον ευρύτερο σκοπό της περιφέρειας

Γενικά, ο τουρισμός αποβλέπει στην ευημερία των εταιριών και την ανάπτυξη της οικονομίας. Ο Murphy παρατήρησε ότι το μεγαλύτερο κίνητρο για την ανάπτυξη και το σχεδιασμό του τουρισμού είναι το εμπορικό και οικονομικό κέρδος, για τον ιδιωτικό τομέα των επιχειρήσεων αλλά και για την κυβέρνηση. Επίσης πρότεινε ότι η τουριστική βιομηχανία πρέπει να αναδιαρθρώσει τις

προτεραιότητες της, ούτως ώστε οι περιβαλλοντολογικοί και κοινωνικοί παράγοντες να είναι εξίσου σημαντικοί με τους οικονομικούς. Οι Mill και Morrison πρότειναν επίσης ότι ο σκοπός του τουριστικού τομέα δεν πρέπει να είναι απομονωμένος.

Ο Gunn δημιούργησε μία παρέκκλιση, από την τυπική οικονομική προσέγγιση του τουρισμού στην ανάπτυξη των τουριστικών περιφερειών. Ο πρώτος σκοπός ήταν, για να χρηματοδοτηθεί η διαμόρφωση και ανάπτυξη του προορισμού, να εξασφαλίσουν τους τουρίστες που θα ερχόντουσαν. Ο δεύτερος σκοπός ήταν να εξασφαλίσει μεγαλύτερες ανταμοιβές στους επιχειρηματίες που θα ρίσκαραν το κεφάλαιο τους για την ανάπτυξη του προορισμού. Ο τρίτος σκοπός ήταν η προστασία των παραγωγικών πόρων του περιβάλλοντος, όπως τα φυσικά και ιστορικά μνημεία. Παρ'όλο που οι πρώτοι δύο σκοποί του Gunn έχουν ως βάση καθαρά οικονομικούς λόγους, ο τελευταίος προέρχεται από τη σχέση ανάμεσα στην τουριστική βιομηχανία και ένα προστατευόμενο περιβάλλον. Οι McIntosh και Goeldner πήγαν μακρύτερα και είδαν τον σκοπό της τουριστικής ανάπτυξης μέσα από ένα πιο συγκεκριμένο κοινωνικό επίπεδο. Ο πρώτος τους σκοπός για την ανάπτυξη του τουρισμού ήταν 'να εξασφαλίσουν μία δομή η οποία θα ανεβάζει το βιοτικό επίπεδο των ανθρώπων μέσα από τα οικονομικά οφέλη του τουρισμού'. Ο δεύτερος σκοπός ήταν 'να δημιουργήσουν μία υποδομή και μέσα ψυχαγωγίας κοινά για τους επισκέπτες και τους κατοίκους'. Ο τρίτος σκοπός 'ήταν 'να εξασφαλίσουν κατάλληλα κέντρα φιλοξενίας και ψυχαγωγικά μέσα για τους επισκέπτες, τα οποία να ταιριάζουν στην περιοχή.' Τέλος, πρότειναν ότι ο τέταρτος σκοπός πρέπει να αποσκοπεί 'στην καθιέρωση ενός αναπτυξιακού προγράμματος που θα συμβαδίζει με την πολιτιστική, κοινωνική και οικονομική

φιλοσοφία της κυβέρνησης και των πολιτών της περιοχής. ' Αυτοί οι τέσσερις σκοποί της τουριστικής ανάπτυξης μπορούν να καθιερωθούν ως μία χρήσιμη βάση για την ανάπτυξη του τουρισμού σε πολλά μέρη του κόσμου.

3.4.2. Κατευθυντήριες γραμμές για την διαμόρφωση του σκοπού της περιφέρειας

Η ανάλυση διαφόρων πηγών, συμπεριλαμβανομένων και των Cravens και Lamb και του Jain⁷, καθιέρωσαν έναν αριθμό ερωτημάτων, κριτηρίων και οδηγιών που μπορούν να φανούν χρήσιμα στη διαμόρφωση των σκοπών της περιφέρειας. πιο συγκεκριμένα είναι:

- Είναι ο σκοπός κατάλληλος για τα τελικά αποτελέσματα;
- Συμβαδίζει κάθε σκοπός με τους υπόλοιπους της περιφέρειας; Ένας ασύμβατος σκοπός μπορεί να στραφεί εναντίον κάποιου άλλου.
- Μπορεί να επιτευχθεί ένας σκοπός; Ένας σκοπός δεν έχει αξία εκτός αν μπορεί να επιτευχθεί ένα μεγάλο μέρος του ή ολοκληρωτικά.
- Είναι ρεαλιστικός; Υπάρχει λογική πιθανότητα να επιτευχθεί;
- Υπάρχει κάποιος υπεύθυνος για την επίτευξη κάθε σκοπού;
- Μπορεί να συσχετιστεί με τους πιο γενικούς αλλά και συγκεκριμένους σκοπούς σ'ένα υψηλό (Εθνικό Συμβούλιο Τουρισμού) και χαμηλό (κοινότητα και τουριστική μονάδα) επίπεδο;

⁷ Όπως αναφέρουν οι Heath & G. Wall : Marketing tourism destinations σελ,71

Είναι σημαντικό κάθε σκοπός ξεχωριστά να καθιερώνει την αρμοδιότητα των υπολοίπων. Για παράδειγμα, μπορεί ένα Ράλλυ να γίνει μέσα στους δρόμους της πόλης; Μ'αυτό τον τρόπο μπορεί να επιτευχθεί ένας οικονομικός σκοπός, αλλά έρχεται σε σύγκρουση με τον σκοπό της κοινότητας. Παρόμοιες διαμάχες μπορούν να εμφανιστούν μέσα σ'ένα σκοπό.

3. 5. Η ανάπτυξη αντικειμενικών στόχων

Ο σκοπός πρέπει να επαναδιατυπωθεί σε μία πιο λειτουργική και μετρήσιμη μορφή, τον *αντικειμενικό στόχο*. Για να εκφράσουμε το αποτέλεσμα κάποιου σκοπού θα λέγαμε, 'αυξήθηκε η κίνηση των τουριστών την νεκρή εποχή', ενώ ως αντικειμενικός στόχος θα λέγαμε, 'υπήρξε αύξηση 20% στον τουρισμό από τον Οκτώβριο έως το Μάιο.' Ένας τόσο ξεκάθαρος ορισμός του στόχου, μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό περιφερειακού τουρισμού να σκεφτεί τους τρόπους με τους οποίους θα γίνει ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός και ο έλεγχος για να επιτευχθεί ο στόχος. Επίσης μπορεί να λειτουργήσει σαν οδηγός για τις τουριστικές επιχειρήσεις της περιφέρειας λαμβάνοντας υπόψη το δικό τους στρατηγικό σχεδιασμό του Μάρκετινγκ. Τα ερωτήματα που μπορούν να τεθούν είναι τα εξής:

- Το 20% της αύξησης στην τουριστική κίνηση τους νεκρούς μήνες της περιόδου είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί;
- Ποιες στρατηγικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν;
- Τι παραγωγικοί πόροι χρειάζονται;

- Τι ενέργειες πρέπει να πραγματοποιηθούν;
- Από ποιους πρέπει να πραγματοποιηθούν αυτές οι ενέργειες;
- Πως θα γίνει η επικοινωνία και η οργάνωση με τις τουριστικές επιχειρήσεις της περιοχής;
- Ταιριάζει ο προτεινόμενος σκοπός με την υπάρχουσα εικόνα και το όραμα της περιφέρειας;

Αυτά τα σημαντικά ερωτήματα, και πολλά άλλα, οφείλουν να απαντηθούν για να παρθεί η απόφαση αποδοχής ενός προτεινόμενου στόχου για την περιφέρεια. Ένα παράδειγμα στόχων της περιφέρειας που τέθηκαν με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, είναι αυτοί του Washington State Department of Commerce⁸ για τη διετία 1982-1983 και ήταν η εξής:

- Να προσελκύσουν 750,000 περισσότερους επισκέπτες.
- Να παραταθεί η διαμονή τους από τις 3. 2 στις 7 μέρες.
- Να δημιουργηθούν 30,000 νέες θέσεις εργασίας για τους κατοίκους της Washington.
- Να αυξηθεί τα έσοδα της τουριστικής βιομηχανίας της Washington κατά 1 δισεκατομμύριο \$ και επομένως,
- Να εξασφαλιστεί το επιπλέον ποσό των 50 εκατομμυρίων \$ για τους τοπικούς φόρους και την πολιτεία.

Ο λόγος ύπαρξης ενός στόχου είναι να υποδείξει τι πρέπει να επιτευχθεί και όχι τον τρόπο. Το πώς θα επιτευχθεί αναφέρεται στις ασκήσεις στρατηγικής και

⁸ Παραπομπή από Heath & G. Wall : Marketing tourism destinations σελ,73

τακτικής που έχουν σχεδιαστεί για την πραγματοποίηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Όταν ληφθεί η ομόφωνη απόφαση για το ποιος είναι ο σκοπός και ποιοι οι στόχοι της περιφέρειας, οι τουριστικοί οργανισμοί μπορούν να προχωρήσουν στο κρίσιμο και λεπτομερές έργο της διαμόρφωσης της κατάλληλης στρατηγικής.

3. 6. Η διαμόρφωση της στρατηγικής της περιφέρειας.

Ο βαθύτερος στόχος της διαμόρφωσης μίας στρατηγικής είναι η μετατροπή των συνθηκών του παρόντος στην περιφέρεια, σε επιθυμητές καταστάσεις. Για παράδειγμα, μία περιοχή που έχει ως στόχο την αύξηση των οικονομικών οφελών από τον τουρισμό, ίσως να διαλέξει μία στρατηγική αύξησης των επισκεπτών.

Στην πράξη, οι οργανισμοί περιφερειακού τουρισμού μπορεί να έχουν πολλές ιδέες και επιθυμίες σχετικά με την μελλοντική ανάπτυξη του τουρισμού, αλλά περιορισμένους οικονομικούς και άλλους πόρους. Επειδή δεν είναι δυνατόν να φέρουν εις πέρας κάθε ιδέα και επιθυμία τους, είναι αναγκαίο να διαλέξουν σε ποια τουριστικά προϊόντα και σε ποιες στρατηγικές θα δοθεί προτεραιότητα και ποιες θα υποβιβαστούν.

Αναζητώντας εφικτές στρατηγικές, ένας τουριστικός οργανισμός πρέπει να προχωρήσει σε δύο στάδια. Αρχικά, πρέπει να αναπτύξει μία στρατηγική Χαρτοφυλακίου των προϊόντων, δηλαδή μία στρατηγική που θα υποδεικνύει σε ποια καινούρια προϊόντα και σε ποιες αγορές θα επικεντρωθεί ο τουριστικός οργανισμός στο μέλλον. Αυτές οι στρατηγικές θα σκιαγραφηθούν στη συνέχεια.

3. 6. 1. Στρατηγική χαρτοφυλακίου των προϊόντων

Στο γενικό πλαίσιο του περιφερειακού τουρισμού, τα τουριστικά προϊόντα ποικίλουν στη σπουδαιότητα και τη συμμετοχή τους στο στόχο της περιφέρειας. Ορισμένα απ'αυτά μπορούν να είναι πιο δημοφιλή και άλλα λιγότερο. Άλλα προϊόντα υπάρχει περίπτωση να έχουν δυνατότητες για το μέλλον, ενώ άλλα όχι. Επίσης τα τουριστικά προϊόντα μπορεί να βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής τους. Στην πράξη δεν είναι πάντα εφικτό να δοθεί ισότιμη οικονομική και αναπτυξιακή ώθηση, αλλά και προώθηση στην αγορά, σε όλα τα προϊόντα του τουρισμού. Είναι σημαντικό να θεωρηθούν όλα τα τουριστικά προϊόντα της περιφέρειας σαν ένα χαρτοφυλάκιο, το οποίο πρέπει περιοδικά να αναθεωρείται. Με βάση αυτή την αναθεώρηση πρέπει να παίρνονται οι αποφάσεις για το μέλλον.

Το πρώτο βήμα στην ανάλυση αυτού του χαρτοφυλακίου είναι η αναγνώριση των προϊόντων-κλειδιών της περιοχής. Έπειτα ο οργανισμός περιφερειακού τουρισμού έχει τη δυνατότητα να παίξει ένα σημαντικό ρόλο, βοηθώντας τις τουριστικές επιχειρήσεις να αποφασίσουν ποια προϊόντα πρέπει να στηριχθούν

περισσότερο, ποια θα παραμείνουν στα ίδια επίπεδα και για ποια θα τερματιστεί η υποστήριξη.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η περιφέρεια συγκροτεί ένα χαρτοφυλάκιο από διάφορες προτάσεις, οι οποίες συμβάλλουν με πολλούς και διάφορους τρόπους στην επίτευξη της αποστολής και των στόχων για την τουριστική ανάπτυξη της περιοχής.

Η ανάλυση του χαρτοφυλακίου είναι ένα ευρέως διαδεδομένο 'εργαλείο' σε πολλές βιομηχανίες. Στην τουριστική βιομηχανία, η χρησιμοποίηση αυτής της μεθόδου μπορεί να προσφέρει ένα μεγάλο πλεονέκτημα στην αξιολόγηση ενός προϊόντος ή μίας στρατηγικής. Μεγάλης σπουδαιότητας είναι το γεγονός ότι η μέθοδος του χαρτοφυλακίου δίνει έμφαση στα προϊόντα σαν να είναι αλληλένδετα. Οι αποφάσεις για αύξηση ή μείωση των επενδύσεων σε συγκεκριμένα προϊόντα και στρατηγικές, μπορούν να βασιστούν στους παραγωγικούς πόρους της περιφέρειας και στις ανάγκες και τη συνεισφορά του καθενός ξεχωριστά. Οι Kotler και Fox σημείωσαν ότι η ακριβής αξιολόγηση των δυνάμεων και των αδυναμιών κάθε προϊόντος και στρατηγικής δημιουργούν τη βάση για τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής. Οι τρόποι αξιολόγησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν περιγράφονται στη συνέχεια.

3. 6. 2. Η μέθοδος της εταιρίας Boston Consulting Group

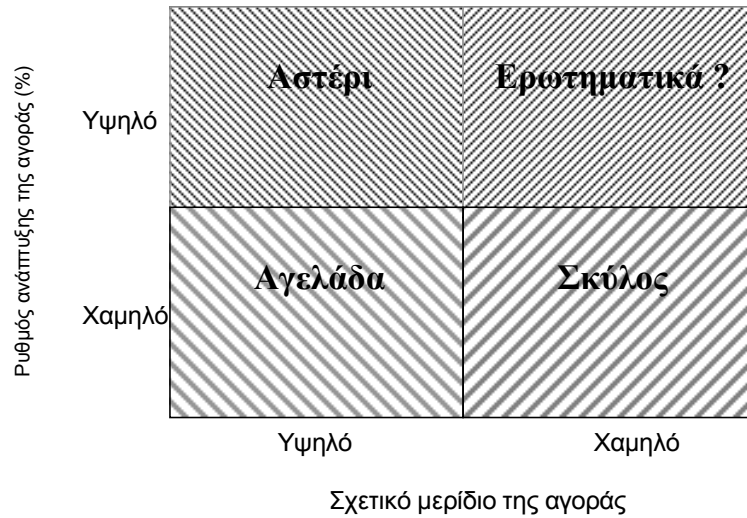
Η Boston Consulting Group (www.bcg.com) είναι μία ισχυρή εταιρία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών. Παρατήρησε ότι οι οργανισμοί εκτιμούν κάθε ένα

από τα προϊόντα τους με βάση το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και το πραγματικό ή σχετικό μερίδιο που έχει ο οργανισμός στην αγορά, σε σχέση με τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή. Έπειτα κάθε προϊόν τοποθετείται στο ανάλογο τετράγωνο του Boston Consulting Group Matrix (μία μέθοδος γνωστή σαν μήτρα ανάπτυξης μεριδίου). Η προσέγγιση αυτού του χαρτοφυλακίου μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τον περιφερειακό τουρισμό. Για παράδειγμα, κάθε σημαντικό προϊόν του τουρισμού στην περιφέρεια μπορεί να αξιολογηθεί Υψηλά ή χαμηλά βάση δύο κριτηρίων:

1. *Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς*: Ο ρυθμός ανάπτυξης των τουριστών που υποστηρίζουν το συγκεκριμένο προϊόν (για παράδειγμα τις συνεδριακές διευκολύνσεις) τα τελευταία χρόνια.
2. *Πραγματικό ή Σχετικό μερίδιο της αγοράς*: Ο λόγος του μεριδίου αγοράς της υπό εξέταση επιχειρησιακής μονάδας προς το μερίδιο αγοράς του μεγαλύτερου ανταγωνιστή. Η αναλογία των συνέδρων που υποστηρίζουν το συγκεκριμένη προσφορά σε σχέση με τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή στη συνεδριακή αγορά.

Με το διαχωρισμό του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς και το μερίδιο της αγοράς σε υψηλό και χαμηλό, δημιουργούνται τέσσερις τύποι προϊόντων του περιφερειακού τουρισμού οι οποίοι ονομάζονται *αστέρια*, *αγελάδες ρευστότητας*, *ερωτηματικά* και *σκύλοι*. Αυτά εξηγούνται ως εξής:

Σχήμα3. 2. Η μήτρα του Boston Consulting Group



Πηγή : Day, G. S. 1977. Diagnosis the product portfolio. *Journal of marketing* (σελ 29).

- Τα αστέρια μίας περιφέρειας είναι τα τουριστικά προϊόντα στα οποία η περιφέρεια έχει μεγάλο μερίδιο σε γοργά αναπτυσσόμενες τουριστικές αγορές. Τα προϊόντα-αστέρια αναπτύσσονται γρήγορα και συνήθως απαιτούνται σημαντικά κεφάλαια. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο οργανισμός περιφερειακού τουρισμού οφείλει να κινητοποιήσει τους παραγωγικούς πόρους και τις τουριστικές μονάδες της περιοχής να αναπτύξουν αστέρια με τέτοιο τρόπο που θα διατηρήσουν το προβάδισμα στην ανάπτυξη και στο μερίδιο της αγοράς τους. Τα αστέρια συνήθως αποφέρουν κέρδη και γίνονται οι μελλοντικές αγελάδες ρευστότητας που θα μεγαλώσουν τα έσοδα.
- Οι αγελάδες είναι τα τουριστικά προϊόντα με τα οποία η περιφέρεια απολαμβάνει μεγάλο μερίδιο σε αγορές με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης.

Παράγουν πολλά κέρδη τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να στηρίξουν τα *αστέρια*, τους *σκύλους* και τα *ερωτηματικά*.

- Τα *ερωτηματικά* είναι τα τουριστικά προϊόντα για τα οποία η περιφέρεια έχει χαμηλά μερίδια σε αγορές με υψηλή ανάπτυξη. Η περιφέρεια πρέπει να αποφασίσει αν θα πρέπει να διαθέσει χρήματα, αν θα τα μειώσει ή αν θα τερματίσει αυτή τη δραστηριότητα.
- Οι *σκύλοι* είναι τα τουριστικά προϊόντα για τα οποία η περιφέρεια έχει μικρό μερίδιο αγοράς σε αγορές με χαμηλή ανάπτυξη. Καθώς οι σκύλοι συνήθως φέρνουν λίγα χρήματα ή ακόμα χάνουν χρήματα, πρέπει να σταματήσουν.

3. 6. 3. Το Μοντέλο Χαρτοφυλακίου του Περιφερειακού Τουρισμού

Βάση των χαρακτηριστικών του περιφερειακού τουρισμού θα ήταν χρήσιμο να αναπτυχθεί ένα μοντέλο χαρτοφυλακίου και για τον τουρισμό της περιφέρειας. Το παρακάτω διάγραμμα αναπτύχθηκε αρχικά για εκπαιδευτικούς λόγους, αλλά υιοθετήθηκε και από τις τουριστικές επιχειρήσεις.

Σχήμα 3. 3. Μοντέλο χαρτοφυλακίου τουριστικών προϊόντων

		<u>Κεντρικότητα</u>		
		Υψηλή	Μεσαία	Χαμηλή
<u>Ποιότητα</u>				
Υψηλή	<p>Θαλάσσιο Σκι (BA-Y)</p> <p>Αποφάσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ενδυνάμωση του μεγέθους • Ενδυνάμωση της ποιότητας 			<p>Πολιτιστικά Θέλητρα (BA-Y)</p> <p>Αποφάσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ενδυνάμωση του μεγέθους • Ενδυνάμωση της ποιότητας
Μεσαία			<p>Συνεδριακές Διευκολύνσεις (BA-M)</p> <p>Αποφάσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Διατήρηση του μεγέθους • Διατήρηση της ποιότητας 	
Χαμηλή	<p>Φυσικά πάρκα (BA-X)</p> <p>Αποφάσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μείωση του μεγέθους • Μείωση της Ποιότητας 			<p>Αρχαιολογικά θέλητρα (BA-X)</p> <p>Αποφάσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Μείωση του μεγέθους ή τερματισμός

BA= Βιωσιμότητα της Αγοράς Y=Υψηλή M=Μεσαία X=Χαμηλή

Πηγή: Kotler και Fox. 1985: Strategic marketing for educational institutions.

Eanglewwod Cliffs : Prentice Hall (σελ. 134)

Το μοντέλο του Χαρτοφυλακίου για τον περιφερειακό τουρισμό ενσωματώνει τρεις γενικές διαστάσεις. Τα προϊόντα και οι στρατηγικές μπορούν να αξιολογηθούν βάση της Κεντρικότητας τους σε σχέση με την αποστολή της περιφέρειας, την Ποιότητα του προϊόντος ή της στρατηγικής και τη Βιωσιμότητα της αγοράς. Τα τουριστικά προϊόντα και οι στρατηγικές κατατάσσονται Υψηλά, Μεσαία ή Χαμηλά σε κάθε διάσταση.

Η Κεντρικότητα στην αποστολή της περιφέρειας έχει σχέση με τα τουριστικά προϊόντα και τις στρατηγικές και σε ποιο βαθμό σχετίζονται άμεσα με αυτήν. Αν, για παράδειγμα, μέρος της αποστολής της περιφέρειας είναι η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, αποκλείεται η δημιουργία μεγάλων ξενοδοχείων στην παραλία. Η ποιότητα είναι η μέτρηση του επιπέδου, της μοναδικότητας και της ολικής εικόνας του τουριστικού προϊόντος ή της στρατηγικής.

Η Βιωσιμότητα της αγοράς αναφέρεται στην έκταση των παρόντων και μελλοντικών απαιτήσεων γι'αυτά τα τουριστικά προϊόντα και τις στρατηγικές.

Στην πράξη, μπορεί να υπάρχει ένα συγκεκριμένο τουριστικό προϊόν καλής ποιότητας και κεντρικό στην αποστολή της περιφέρειας. υπάρχει περίπτωση όμως, αν οι τουρίστες δεν ενδιαφέρονται για το προϊόν, να μην επιβιώσει. Για τον καθορισμό της βιωσιμότητας της αγοράς πρέπει να εξεταστούν οι εμπειρίες του παρελθόντος (για παράδειγμα, αν οι τουρίστες έχουν δείξει ενδιαφέρον για τα θαλάσσια αθλήματα) ή μπορεί ακόμα και να χρειαστεί περαιτέρω έρευνα αγοράς.

Η περιφέρεια που περιγράφεται στο διάγραμμα δίνει έμφαση στα θαλάσσια σπορ και τις εξωτερικές δραστηριότητες. Το θαλάσσιο σκι και τα φυσικά πάρκα έχουν υψηλή κεντρικότητα, αλλά τα φυσικά πάρκα είναι χαμηλά στην ποιότητα και τη βιωσιμότητα της αγοράς. Η ποιότητα των φυσικών πάρκων οφείλει μάλλον να βελτιωθεί. Αν και χαμηλά στην κεντρικότητα, τα πολιτιστικά θέλγητρα έχουν υψηλή ποιότητα και βιωσιμότητα στην αγορά. Χρειάζεται η κατάλληλη στρατηγική για να διατηρηθεί η ποιότητα και συγκέντρωση στην ανάπτυξη του μεγέθους. Τα αρχαιολογικά θέλγητρα βρίσκονται χαμηλά σε όλες τις διαστάσεις και μόνο αν δοθούν οι απαραίτητοι πόροι μπορούν να ελκύσουν τους τουρίστες.

3.6.4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μήτρας του Boston Consulting Group

Η μήτρα παρουσιάζει μια σειρά πλεονεκτημάτων που την έκαναν ιδιαίτερα δημοφιλή στον επιχειρηματικό κόσμο. Όμως η χρήση αυτή αποκάλυψε και μια σειρά μειονεκτημάτων που αποτελούν εμπόδιο στην αποτελεσματικότητά της. Αναλυτικότερα, στα υπέρ της μήτρας θα μπορούσαν να χρεωθούν τα εξής :

1. *Η απλότητα και ευκολία στη χρήση.* Με δυο μόνο δεδομένα, την ανάπτυξη της αγοράς και το μερίδιο που κατέχει ο οργανισμός, μπορεί να παρασθεί γραφικά κάθε χαρτοφυλάκιο.
2. *Η ευκολία κατασκευής.* Δεν απαιτεί περίπλοκες διαδικασίες και μπορεί να κατασκευαστεί με στοιχεία που υπάρχουν στην διάθεση των περισσότερων επιχειρήσεων.
3. *Η κωδικοποίηση των προϊόντων σε αστέρια, αγελάδες, σκυλιά και ερωτηματικά έχει μεγάλη επικοινωνιακή δύναμη, αφού γίνεται εύκολα κατανοητή.*
4. *Η δυνατότητα χρήσης της για συγκριτικές μελέτες.* Με την παρουσίαση των χαρτοφυλακίων των ανταγωνιστών πάνω στην μήτρα, μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για την στρατηγική τους και την πορεία τους.

Από την άλλη, τα μειονεκτήματα της μήτρας μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

1. Η μήτρα αποτελεί μια στατική κατασκευή που δεν περιλαμβάνει στοιχεία για τις τάσεις που επικρατούν στην αγορά, ούτε εξηγεί τους λόγους δημιουργίας.
2. Το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις ανήκουν σε αγορές με μεσαίο ρυθμό ανάπτυξης και κατέχουν μέτρια μερίδια αγοράς αποκρύπτεται από την μήτρα.
3. Στην μήτρα αγνοούνται οι πιθανότητες άλλων κινήσεων μεταξύ των τεταρτημορίων, εκτός από αυτές που έχουμε αναφέρει.
4. Η μήτρα στηρίζεται σε ένα μόνο ανταγωνιστή, τον ηγέτη της αγοράς με βάση το μερίδιο αγοράς του οποίου μεταφράζονται τα μερίδια αγοράς όλων των επιχειρήσεων. Αυτή η συγκέντρωση των παρατηρήσεων μπορεί να οδηγήσει στην αγνόηση μικρών και αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων που με την δυναμική τους έχουν προοπτική για αναβαθμισμένο μελλοντικό ρόλο.

3.6.5. Η σπουδαιότητα των 'εργαλείων' του χαρτοφυλακίου

Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι τα 'εργαλεία' του χαρτοφυλακίου τα οποία έχουν παρουσιαστεί είναι μόνο 'εργαλεία' σχεδιασμού. Αν εφαρμοστούν στον περιφερειακό τουρισμό δεν πρέπει να θεωρηθούν λύσεις στρατηγικής αλλά διαγνωστικά βοηθήματα. Έμφαση πρέπει να δοθεί στη χρησιμοποίηση των 'εργαλείων' ανάλυσης για τη λήψη των σωστών αποφάσεων.

Ο σχεδιασμός Χαρτοφυλακίου και άλλες τεχνικές σχεδιασμού βοηθούν στην ενδυνάμωση της διαδικασίας σχεδιασμού και στη λύση προβλημάτων διοίκησης διαφοροποιημένων οργανισμών. Ωστόσο οι τεχνικές ανάλυσης από μόνες τους δεν έχουν ως αποτέλεσμα την επιτυχία. Οι αναλύσεις πρέπει να αναμειχθούν με την καλή κρίση των στελεχών σε πραγματικές καταστάσεις. Η πραγματική δοκιμασία των τεχνικών αυτών είναι πόσο καλά μπορούν να αναγνωρίσουν δυνατότητες και αδυναμίες, να ορίσουν στρατηγικές ενέργειες για τη διατήρηση ή τη βελτίωση της λειτουργίας ενός οργανισμού.

Στον περιφερειακό τουρισμό υπάρχουν διάφοροι τρόποι στους οποίους η έννοια του χαρτοφυλακίου μπορεί να συμβάλλει για το σχεδιασμό καταλληλότερου Μάρκετινγκ:

Μπορεί να ενθαρρύνει, αυτούς που ασχολούνται με το σχεδιασμό του περιφερειακού τουρισμού, να αξιολογήσουν τις προοπτικές των προσφορών του τουρισμού στη περιφέρεια ξεχωριστά την κάθε μία. Επίσης μπορεί με βάση τη συμμετοχή τους στην εκπλήρωση του σκοπού, να βοηθήσει στη δημιουργία συγκεκριμένων στόχων για κάθε περιοχή.

Μπορεί να ενθαρρύνει στη χρήση εμπειρικών στοιχείων, για πρόσθετη κρίση, στην αξιολόγηση των δυνατοτήτων μίας τουριστικής προσφοράς.

Μπορεί να δώσει στους τουριστικούς οργανισμούς ένα πιθανό νέο 'εργαλείο' για την ανάλυση των ανταγωνιστών και την πρόβλεψη των κινήσεων τους σε διάφορες στρατηγικές.

3.7. Χαρτοφυλάκια προϊόντων και η δημιουργία στρατηγικών για την περιφέρεια

Τα 'εργαλεία' του χαρτοφυλακίου μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των στρατηγικών της περιφέρειας. Συγκεκριμένα μπορούν να χρησιμεύσουν στα εξής:

- *Στην αξιολόγηση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων της αγοράς:* Η απεικόνιση των νέων προϊόντων πάνω στο σχεδιάγραμμα, μπορούν να αποκαλύψουν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες της θέσης της περιφέρειας.
- *Στην αξιολόγηση του χαρτοφυλακίου προϊόντων του μεγαλύτερου ανταγωνιστή:* Τα χαρτοφυλάκια προϊόντων των κυριότερων ανταγωνιστών μπορούν να παρουσιαστούν σε ξεχωριστά διαγράμματα παρόμοια με αυτά που χρησιμοποιήθηκαν για την περιφέρεια. Αυτά τα διαγράμματα χρησιμοποιούνται για να αναλύσουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των ανταγωνιστών, για να προβλέψουν τις κινήσεις στρατηγικής και τις αντιδράσεις τους σε εναλλακτικές στρατηγικές Μάρκετινγκ της περιφέρειας.
- *Στην καθοδήγηση της ανάπτυξης ενός συστήματος στρατηγικής για την περιφέρεια:* Μέσω της εμπειρίας που αποκομίζεται από την ανάλυση του χαρτοφυλακίου των προϊόντων, μπορούν να επισημανθούν οι περιοχές που χρειάζονται περαιτέρω πληροφορίες ούτως ώστε να διαμορφωθεί η κατάλληλη στρατηγική. Επίσης μπορεί να προσδιοριστεί που πρέπει να υπάρχει συνεχόμενη ροή πληροφοριών για να μειωθεί στο ελάχιστο το ρίσκο.

- *Στην επιλογή της στρατηγικής:* Αυτός είναι ο βασικός στόχος της ανάλυσης του χαρτοφυλακίου.

Συμπεραίνουμε ότι οι προσεγγίσεις της ανάλυσης του χαρτοφυλακίου προϊόντων δεν παρέχουν άμεσα τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Στην πραγματικότητα εμπλέκεται κουραστική και χρονοβόρα προσπάθεια για τη συλλογή και την ανάλυση των πληροφοριών. Παρέχουν όμως ένα ισχυρό, αναλυτικό σκελετό για τη διαμόρφωση στρατηγικών.

3. 8. Στρατηγικές για το Χαρτοφυλάκιο προϊόντων της περιφέρειας

Οι μέθοδοι της ανάλυσης του Χαρτοφυλακίου μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βοηθήματα για να εξασφαλίσει η περιφέρεια ένα σωστό Χαρτοφυλάκιο προϊόντων. Μία στρατηγική Μάρκετινγκ οφείλει να διαμορφωθεί για κάθε ένα από αυτά. στην πράξη υφίστανται τέσσερις γενικές στρατηγικές τις οποίες μπορούμε να ακολουθήσουμε και αυτές είναι η διατήρηση του μεριδίου της αγοράς, η αύξηση του, ο 'θερισμός του προϊόντος και η απόσυρση του.

1. *Διατήρηση του μεριδίου της αγοράς:* Η καλύτερη στρατηγική για ένα αστέρι είναι η διατήρηση του μεριδίου της αγοράς. Με τη διατήρηση ή τη βελτίωση του πλεονεκτήματος απέναντι στους ανταγωνιστές, ένα αστέρι μπορεί να αμυνθεί. Αυτή η στρατηγική μπορεί επίσης να υποδείξει ότι υπάρχουν όρια στην ανάπτυξη σε ορισμένες αγορές-στόχους.

2. *Η αύξηση του μεριδίου της αγοράς:* Αυτή είναι η προτεινόμενη στρατηγική για ένα *ερωτηματικό*. Οι πιθανότητες του να γίνει κάποτε *αστέρι* και αργότερα *αγελάδα ρευστότητας* μπορούν να αυξηθούν σημαντικά μέσα από επενδύσεις σχεδιασμένες να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς του προϊόντος. Τέτοιου είδους επενδύσεις μπορούν για παράδειγμα να βελτιώσουν την ποιότητα του προϊόντος ή την αύξηση της διαφημιστικής εκστρατείας.
3. *Ο 'θερισμός' του προϊόντος:* Αν ένα προϊόν δείχνει ότι δεν έχει τις δυνατότητες να κατακτήσει ένα μεγάλο μερίδιο της αγοράς, η καλύτερη στρατηγική θα ήταν ο 'θερισμός' όσο περισσότερων μετρητών γίνεται πριν την απόσυρση του από την αγορά. Μία *αγελάδα ρευστότητας* είναι ένα τέτοιο προϊόν.
4. *Απόσυρση του προϊόντος:* Αν εμφανιστεί ένας *σκύλος* στο χαρτοφυλάκιο της περιφέρειας, η καλύτερη στρατηγική θα ήταν η απόσυρση του προϊόντος από την αγορά το γρηγορότερο ούτως ώστε να υπάρξει η μικρότερη δυνατή ή και καθόλου απώλεια.

Σχήμα 3.4. Πιθανές στρατηγικές Μάρκετινγκ για τουριστικό χαρτοφυλάκιο

Ελκυστικότητα της αγοράς	Υψηλή	<p>ΑΣΤΕΡΙ</p> <p><i>Στρατηγική Μάρκετινγκ</i></p> <p>Διατήρηση ή αύξηση των συνεισφορών στο Μάρκετινγκ για να διατηρηθεί το μερίδιο της αγοράς.</p>	<p>ΕΡΩΤΗΜΑΤΙΚΟ</p> <p><i>Στρατηγική Μάρκετινγκ</i></p> <p>Αύξηση των επενδύσεων για την αύξηση του μεριδίου της αγοράς.</p>
	Χαμηλή	<p>ΑΓΕΛΛΑΔΑ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΟΣ</p> <p><i>Στρατηγική Μάρκετινγκ</i></p> <p>Διατήρηση του μεριδίου της αγοράς ή ‘θερισμός’ του προϊόντος. Χρήση των κερδών για τη ανάπτυξη μελλοντικών τουριστικών προϊόντων.</p>	<p>ΣΚΥΛΟΣ</p> <p><i>Στρατηγική Μάρκετινγκ</i></p> <p>Μείωση των επενδύσεων ή απόσυρση του προϊόντος.</p>
		Υψηλή	Χαμηλή
Ανταγωνιστική θέση			

Πηγή: E. Heath & G. Wall. Marketing tourism destinations: A strategic planning approach. New York, John Wiley & Sons Inc. 1992 σελ 86

3.9. Η Στρατηγική εξάπλωσης του Χαρτοφυλακίου προϊόντων της περιφέρειας

Αφού εξεταστεί το τρέχων χαρτοφυλάκιο τουριστικών προϊόντων και αγορών, ο οργανισμός περιφερειακού τουρισμού μπορεί να ανακαλύψει ότι δεν υπάρχουν αρκετά αστέρια ή αγελάδες ρευστότητας και πρέπει να αυξήσει τις προσφορές μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων ή ακόμα και να ψάξει για νέες αγορές-στόχους.

Διάφοροι συγγραφείς όπως οι Kotler & Fox είναι της γνώμης ότι χρειάζεται μία συστηματική προσέγγιση για την αναγνώριση ευκαιριών. Η μήτρα (matrix) επέκτασης προϊόντων-αγορών η οποία αρχικά διαμορφώθηκε από τον Ansoff (1964) και υιοθετήθηκε από συγγραφείς και οι Kotler & Fox είναι ένας χρήσιμος μηχανισμός γι'αυτή την περίπτωση. Το διάγραμμα δείχνει πως μία μήτρα επέκτασης προϊόντων-αγορών μπορεί να φανεί χρήσιμη στους οργανισμούς περιφερειακού τουρισμού.

Ξεκινώντας με μία μήτρα αποτελούμενη από έξι κελιά, ο οργανισμός περιφερειακού τουρισμού μπορεί να εξετάσει τις ήδη υπάρχουσες απόψεις και να 'βομβαρδίσει' με καινούριες ιδέες που θα μπορούσαν να ταιριάξουν στα κελιά. Αν χρησιμοποιηθεί σωστά, η μήτρα μπορεί να ενθαρρύνει αυτούς που ασχολούνται με την τουριστική βιομηχανία της περιφέρειας, να σκεφτούν συγχρόνως για νέα προϊόντα και αγορές.

Σχήμα 3. 5. Η μήτρα ανάπτυξης προϊόντος – αγοράς

		<u>Προϊόντα</u>		
		Υπάρχοντα	Τροποποιημένα	Καινούρια
<u>Αγορές</u>	Υπάρχουσες	1. Διείσδυση στην αγορά	3. Τροποποίηση του προϊόντος	5. Καινοτομία στα προϊόντα
	Καινούριες	2. Νέες αγορές	4. Τροποποίηση των προϊόντων για νέες αγορές	6. Καθολική καινοτομία

Πηγή: Kotler και Fox. 1985: Strategic marketing for educational institutions.

Eanglewwod Cliffs : Prentice Hall (σελ. 138)

Ο οργανισμός περιφερειακού τουρισμού οφείλει αρχικά να εξετάσει το πρώτο κελί που ονομάζεται 'διείσδυση στην αγορά'. Αυτό το κελί προβάλλει το ερώτημα αν η περιφέρεια και οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να διατηρήσουν ή να επεκτείνουν την τον τουρισμό, μέσω της αύξησης της διείσδυσης στις ήδη υπάρχουσες αγορές με υπάρχοντα προϊόντα και στρατηγικές. Αυτή η στρατηγική είναι αποτελεσματική μόνο εάν η υπάρχουσα αγορά δεν είναι πλήρης. Ο οργανισμός περιφερειακού τουρισμού μπορεί να προχωρήσει στο δεύτερο κελί και να εξετάσει την πιθανότητα προσφοράς προϊόντων που ήδη υπάρχουν, σε νέες αγορές. Στη συνέχεια μπορεί να μελετήσει αν η περιφέρεια και οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να τροποποιήσουν τα προϊόντα και τις στρατηγικές τους ούτως ώστε να προσελκύσουν περισσότερους αγοραστές από τις ήδη υπάρχουσες αγορές (κελί No 3). Η τροποποίηση του προϊόντος για νέες αγορές (κελί No 4) μπορεί να αποδειχθεί ως μία μεγάλη ευκαιρία ανάπτυξης για διάφορες περιοχές. Παραμελημένα προϊόντα με προοπτικές μπορούν να αναδιαρθρωθούν και να εμφανιστούν σε νέες αγορές.

Η καινοτομία στα προϊόντα (κελί No 5) εμπλέκει την δημιουργία νέων τουριστικών προϊόντων. Για να διατηρήσουν τα τουριστικά επίπεδα αλλά και για να προσελκύσουν νέους πελάτες, οι περισσότερες περιφέρειες θα αναγκαστούν να προσθέσουν περισσότερα τουριστικά προϊόντα ή να ανανεώσουν τα παλιά. Η καθολική καινοτομία (κελί No 6) αναφέρεται στην προσφορά νέων προϊόντων σε νέες αγορές και είναι πρόκληση για την βιομηχανία του τουρισμού. Η μήτρα ευκαιριών προϊόντων-αγορών μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό περιφερειακού τουρισμού και τις τουριστικές επιχειρήσεις της περιφέρειας να αναπτύξουν με

συστηματικό τρόπο νέες προοπτικές. Οι αναγνωρίσιμες ευκαιρίες πρέπει να αξιολογηθούν για τη βιωσιμότητα τους στην αγορά, το κόστος και ότι άλλο χρειάζεται και έπειτα οι καλύτερες να συνεχίσουν.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των ευκαιριών των προϊόντων και των αγορών, και η προηγούμενη ανάλυση χαρτοφυλακίου μπορούν να εξασφαλίσουν την βάση για τη μορφοποίηση στρατηγικών σχεδίων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. L. L. Byars. Strategic management: Planning and implementations. New York. Harper & Row. 1984. σελ. 19
2. P. Drucker. Management: tasks, responsibilities, practice. New York. Harper & Row. 1974. σελ. 94
3. L. L. Byars. ό. π. σελ. 9
4. R. C. Mill. &A. M. Morrison. The tourism system:An intodustry text. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1985 σελ. 248
5. C. A. Gunn. Tourism planning, New York. Crane Russak. 1979. σελ. 189-192.
6. D. Getz. "Models in tourism planning: towards integration of theory and practice". Tourism Management. 1986. 7,1, σελ. 22-32.
7. R. C. Mill. &A. M. Morrison. ό. π. σελ 244.
8. R. W. McIntosh &C. R. Goeldner. Tourism: principles, practices and philosophies. 4th edition. New York. John Wiley & Sons Inc. 1984. σελ. 353.
9. E. Heath & G. Wall. ό. π. σελ. 71-73.
10. P. Kotler & F. A. Fox. Strategic marketing for educational institutions. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1985. σελ. 137.
11. B. Παπαδάκης. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία. Αθήνα. Εκδόσεις Ευγ. Μπένου. 1999 σελ. 439-443.
12. P. Kotler & F. A. Fox. ό. π. σελ. 134.
13. E. Heath & G. Wall. ό. π. σελ. 86.
14. P. Kotler & F. A. Fox. ό. π. σελ. 138.

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΧΩΡΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ

4. 1 Εισαγωγή

Σ'αυτό το κεφάλαιο δύο ουσιώδη συστατικά μέρη του στρατηγικού σχεδιασμού του Μάρκετινγκ – τα επονομαζόμενα Μάρκετινγκ στόχων και στρατηγική χωροθέτησης της περιφέρειας – συζητούνται και κρίνονται στο γενικό πλαίσιο του περιφερειακού τουρισμού.

Στο πρώτο μέρος προσδιορίζονται διάφορα βασικά μέρη της τμηματοποίησης της αγοράς και συζητούνται βάση της σημασίας τους για τον περιφερειακό τουρισμό. Έπειτα περιγράφονται τα βήματα στη διαλογή των κατάλληλων τμημάτων της αγοράς και των κριτηρίων για αποτελεσματική τμηματοποίηση.

Την εξήγηση της τμηματοποίησης της αγοράς της περιφέρειας ακολουθεί το Μάρκετινγκ στόχων. Ποικίλες επιλογές στόχων προσδιορίζονται και συζητούνται. Το τελευταίο μέρος του κεφαλαίου επικεντρώνεται στην ανάπτυξη μίας περιφερειακής στρατηγικής χωροθέτησης, όπου συγκεκριμένη προσοχή δίνεται στα βήματα που πρέπει να γίνουν για τη διαμόρφωση αυτής της στρατηγικής.

4. 2. Τμηματοποίηση της αγοράς στο πλαίσιο της περιφέρειας

Μπορούμε να προσεγγίσουμε την τουριστική αγορά σαν ένα σύνολο ανθρώπων ή να χρησιμοποιήσουμε διάφορες τμηματικές προσεγγίσεις. Το σύνολο της αγοράς ή το αδιαφοροποίητο Μάρκετινγκ έχει ως αποτέλεσμα μία τουριστική προσφορά που στοχεύει όλη την αγορά. Απ'την άλλη η τμηματοποίηση της αγοράς βασίζεται στην υπόθεση ότι ξεχωριστά τμήματα της αγοράς έχουν διαφορετικές ανάγκες, διαφορετικά επίπεδα κατανάλωσης, διαφορετικά επίπεδα αντίληψης του προϊόντος και είναι εκτεθειμένα σε διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας. Ένας επίσημος ορισμός της τμηματοποίησης της αγοράς, που είναι γενικά αποδεκτός και χρησιμοποιείται κι εδώ, είναι αυτός του Kotler ο οποίος λέει ότι η τμηματοποίηση της αγοράς είναι η υποδιαίρεση μίας αγοράς σε ευδιάκριτες υποομάδες καταναλωτών (πελάτες), όπου κάθε υποομάδα ενδεχομένως να επιλεγθεί ως αγορά-στόχος με ένα ευδιάκριτο μίγμα Μάρκετινγκ.

Το υποβόσκον πρόβλημα για την τμηματική προσέγγιση στον περιφερειακό τουρισμό είναι ότι το μίγμα του Μάρκετινγκ που είναι κατάλληλο για ένα τμήμα τουριστών μπορεί να μην είναι κατάλληλο για κάποιο άλλο. Για παράδειγμα, παρ'όλο που οι σύνεδροι και οι οπαδοί της κατάδυσης είναι και οι δύο τουρίστες, οι ανάγκες τους διαφέρουν σε πολλά σημεία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να πρέπει να δημιουργηθούν διαφορετικά μίγματα Μάρκετινγκ για κάθε κατηγορία. Βεβαίως ανάλογη θα είναι και η ανταπόκριση των τουριστών στο κάθε ένα απ'αυτά.

4. 2. 1. Η σπουδαιότητα της τμηματοποίησης της αγοράς

Η τμηματοποίηση των τουριστών σε συγκεκριμένες κατηγορίες με ομογενείς επιθυμίες, γίνεται όλο και πιο απαραίτητη για τους οργανισμούς περιφερειακού τουρισμού και την τουριστική βιομηχανία στο σύνολο. Η τμηματοποίηση τη αγοράς θεωρείται μεγάλο συστατικό μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού του Μάρκετινγκ, όπως αναφέρεται από τους Abell & Hammond : «Η τμηματοποίηση τη αγοράς είναι κατηγορηματικά ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια του στρατηγικού σχεδιασμού του Μάρκετινγκ και ίσως να είναι και το δυσκολότερο. Όταν είναι σωστά φτιαγμένο, είναι φανερό

Παρ'όλη τη σπουδαιότητα της τμηματοποίησης της αγοράς, είναι φανερό ότι ο ορισμός των τμημάτων της αγοράς στον τουρισμό είναι ακόμα αναπτυσσόμενη τέχνη (ή επιστήμη). Γίνονται έρευνες σε διάφορα μέρη του κόσμου για να βελτιωθεί η διαδικασία της τμηματοποίησης του τουρισμού.

4. 2. 2. Προϋποθέσεις για βαθύτερη τμηματοποίηση της αγοράς

Οι Mill & Morrison σημείωσαν ότι η τμηματοποίηση της αγοράς πρέπει να βασίζεται στις επόμενες τέσσερις προϋποθέσεις:

1. Η αγορά έχει δημιουργηθεί από συγκεκριμένα τμήματα, τα μέλη των οποίων έχουν ξεκάθαρες ανάγκες και προτιμήσεις.

2. Οι πιθανοί πελάτες (τουρίστες) μπορούν να τμηματοποιηθούν και τα μέλη κάθε τμήματος να έχουν παρόμοια και αναγνωρίσιμα χαρακτηριστικά.
3. Η προσφορά ενός προϊόντος, οι καταδύσεις για παράδειγμα, θα απευθύνεται σε περισσότερα τμήματα της αγοράς απ'ότι άλλα προϊόντα.
4. Οι προορισμοί και οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την συνολική τους προσπάθεια στο Μάρκετινγκ, με την ανάπτυξη προσφορών για συγκεκριμένα προϊόντα και να προσελκύσουν συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.

4. 2. 3. Βάσεις για την τμηματοποίηση των Τουριστικών αγορών

Οι τουριστικές αγορές έχουν αναλυθεί και τμηματοποιηθεί βάση την επιλογή προορισμού, τον τρόπο ταξιδιού, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τον σκοπό του ταξιδιού και σε ποια οφέλη αποβλέπουν.

Τα κριτήρια διαχωρίζονται σε τέσσερις γενικές κατηγορίες οι οποίες είναι η γεωγραφική, η κοινωνικοοικονομική και δημογραφική, η ψυχογραφική και η κατηγορία συμπεριφοράς.

❖ Γεωγραφική Τμηματοποίηση

Στη γεωγραφική τμηματοποίηση η αγορά χωρίζεται σε τοποθεσίες οι οποίες μπορεί να είναι μεγάλες σαν μία χώρα ή μικρές σαν μία γειτονιά, βασισμένη στην αντίληψη ότι οι ανάγκες και οι προτιμήσεις των τουριστών διαφέρουν

ανάλογα με τον τόπο διαμονής τους. Οι Luck & Ferrell πρότειναν ότι η τμηματοποίηση ανά περιοχή, ανά πόλη ή κλίμα είναι ο πιο φανερός τρόπος αναγνώρισης των τμημάτων της συνολικής αγοράς. Οι τουριστικοί οργανισμοί τείνουν να χρησιμοποιούν τη γεωγραφική τμηματοποίηση για να προσδιορίσουν την επιτυχία των προσπαθειών τους για την προώθηση των προϊόντων τους.

❖ Κοινωνικοοικονομική και Δημογραφική τμηματοποίηση

Η δημογραφία είναι μία από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους τμηματοποίησης. Η δημογραφική τμηματοποίηση επιτρέπει στη γνώση της στρατηγικής του Μάρκετινγκ να ταξινομήσει τους τουρίστες με άμεσο και αποτελεσματικό τρόπο. Οι διακρίσεις στην ύπαρξη – φύλο, μέγεθος της οικογένειας, κύκλος ζωής της οικογένειας, εκπαίδευση, φυλή, ηλικία, εισόδημα, θρησκεία και εθνικότητα – χρησιμοποιούνται στη κοινωνικοοικονομική και δημογραφική τμηματοποίηση.

Οι Kotler & Fox υποστήριξαν ότι η δημογραφική αστάθεια είναι η πιο συχνά χρησιμοποιημένη τμηματοποίηση για τρεις λόγους:

1. Οι προτιμήσεις, η συχνότητα χρήσης και τα 'θέλω' των τουριστών είναι συχνά συνδεδεμένα με τη δημογραφική αστάθεια.
2. Οι δημογραφικές διαφορές είναι ευκολότερο να διευκρινιστούν και να μετρηθούν σε σχέση με άλλες διαφορές τμημάτων, και τέλος
3. Ακόμα και αν η αγορά-στόχος περιγράφεται από άλλες μη δημογραφικές διαφορές, η προσέγγιση του επιθυμητού στόχου-αγοράς εξαρτάται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά-κλειδιά του.

Στον τουρισμό η δημογραφική τμηματοποίηση έχει πρακτική σημασία. Μετά τον προσδιορισμό των διαφορών στο Μάρκετινγκ (ψυχολογικοί λόγοι επίσκεψης μίας περιοχής για παράδειγμα) μπορεί να χρησιμοποιηθεί η δημογραφία, πιθανότατα σε συνδυασμό με τις γεωγραφικές διαφορές, για να στοχεύσει η στρατηγική Μάρκετινγκ στις καταλληλότερες. Οι Mill & Morrison παρατήρησαν ότι υπήρξε επιτυχής η χρήση δημογραφικών κριτηρίων που ποικίλλουν. Για παράδειγμα η κοινωνική τάξη περιέχει διαστάσεις όπως το εισόδημα, η εκπαίδευση και το επάγγελμα.

Η χρήση της δημογραφικής τμηματοποίησης στο γενικό πλαίσιο του τουρισμού, τον τελευταίο καιρό δέχεται επίθεση. Συζητήθηκε ότι οι συνεχείς αλλαγές στην κοινωνία συνιστούν αδύνατο να βασιζόμαστε στα δημογραφικά δεδομένα για τη δημιουργία μίας στρατηγικής Μάρκετινγκ. Επίσης οι κοινωνικοοικονομικές πληροφορίες δεν αρκούν για να μάθουμε τι αρέσει και τι όχι στους τουρίστες, ούτως ώστε να τοποθετηθεί σωστά ένα προϊόν στην αγορά. Οι Mill & Morrison συμπέραναν ότι είναι απίθανο να σταματήσει να χρησιμοποιείται η τμηματοποίηση με βάση τα κοινωνικοοικονομικά κριτήρια. Παρ'όλο που άλλες μέθοδοι τμηματοποίησης παρέχουν ουσιώδης πληροφορίες, χρήσιμες για στρατηγικές αποφάσεις, είναι ακόμα αναγκαίο να πλησιάσουμε το τμήμα της αγοράς χρησιμοποιώντας δημογραφικά κριτήρια. Παρ'όλες τις ελλείψεις, η δημογραφική τμηματοποίηση προσφέρει τον καλύτερο και σχετικά απλό τρόπο για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών της αγοράς.

❖ Ψυχογραφική τμηματοποίηση

Στη ψυχογραφική τμηματοποίηση, η αγορά διαιρείται με βάση την κοινωνική τάξη, τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τον τρόπο ζωής. Αυτός ο τρόπος τμηματοποίησης της αγοράς παρέχει βαθύτερες εξηγήσεις της συμπεριφοράς των τουριστών απ'ότι η γεωγραφική ή δημογραφική τμηματοποίηση. Πάνω σ'αυτό, οι Luck & Ferrell παρατήρησαν ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά και ο τρόπος ζωής είναι δύο από τις δημοφιλέστερες περιοχές ψυχογραφίας για τις έρευνες τμηματοποίησης της αγοράς.

Στο αρχικό στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού του Μάρκετινγκ για τον τουρισμό, η ψυχογραφία μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη στο να βρεθούν σημαντικοί λόγοι για τους οποίους οι τουρίστες υποστηρίζουν συγκεκριμένους προορισμούς.

Η σχέση μεταξύ δημογραφικής και ψυχογραφικής τμηματοποίησης τέθηκε ως προοπτική από τους Mill & Morrison όταν πρότειναν : «τα δημογραφικά στοιχεία μοιάζουν με τα οστά ενός σκελετού και τα ψυχογραφικά στοιχεία με τη σάρκα. Τα οστά είναι η βάση του σχεδιασμού αλλά τα χαρακτηριστικά είναι αναγνωρίσιμα μόνο όταν καλυφθούν από τη σάρκα. Οι πληροφορίες για τη συμπεριφορά, τα ενδιαφέροντα και τις απόψεις των τουριστών δίνουν μία καλύτερη εικόνα του τμήματος που περιγράφεται. Οι Cravens & Woodruff προειδοποίησε ότι παρ'όλο που οι ψυχογραφικές πληροφορίες σαν βάση τμηματοποίησης της αγοράς είναι εξαιρετικά χρήσιμες, το υψηλό κόστος και η

πολυπλοκότητα της έρευνας αγοράς είναι πιθανόν να αποθαρρύνει την πλατιά διαδεδομένη χρήση της ψυχογραφικής τμηματοποίησης. Στην πράξη, οι ψυχογραφικοί παράγοντες μετράνε μόνο για ένα μέρος των διαφορών ανάμεσα στις ομάδες τουριστών της αγοράς.

❖ Τμηματοποίηση της Συμπεριφοράς

Οι περιορισμοί στη ψυχογραφική τμηματοποίηση, όπως το υψηλό κόστος της έρευνας, οδήγησαν στη μορφοποίηση μίας άλλης προσέγγισης της τμηματοποίησης της αγοράς που ονομάζεται έρευνα της συμπεριφοράς των καταναλωτών (τουριστών) απέναντι στο προϊόν (τουριστική προσφορά). Ένας τύπος τμηματοποίησης της συμπεριφοράς είναι η τμηματοποίηση των πλεονεκτημάτων. Οι Mill & Morrison πρότειναν ότι η τμηματοποίηση των πλεονεκτημάτων γίνεται γοργά μία δημοφιλής μέθοδος τμηματοποίησης για τον τουρισμό. Το βαθύτερο νόημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι τα πλεονεκτήματα που θέλουν να αντλούν οι τουρίστες από μία 'τουριστική εμπειρία' είναι οι βασικοί λόγοι υποστήριξης κάποιου συγκεκριμένου προορισμού.

Η τμηματοποίηση των πλεονεκτημάτων επικεντρώνεται στα οφέλη που σχετίζονται με τις τουριστικές προσφορές. Στον περιφερειακό τουρισμό η τμηματοποίηση των πλεονεκτημάτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως σημείο εκκίνησης για την τμηματοποίηση της αγοράς και να συμπληρωθεί από γεωγραφικά, δημογραφικά και ψυχογραφικά στοιχεία, ούτως ώστε να αποκτήσει ένα λεπτομερές προφίλ κάθε τμήματος των τουριστών. Το διάγραμμα 4. 1.

διευκρινίζει με παραδείγματα ότι υπάρχουν τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα κοινά για όλα τα τμήματα της αγοράς. Αυτά είναι : το σωστό προϊόν στη σωστή τιμή, η ποικιλία στις δραστηριότητες, η φιλική διάθεση των κατοίκων του προορισμού και η καλή εξυπηρέτηση. Αυτές οι ιδιότητες είναι τόσο κρίσιμες που πρέπει να τους δώσουμε σημασία πριν από κάθε τι άλλο.

Τέσσερα πιο συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς αναγνωρίζονται στο σχήμα 4.

1. Αυτά είναι τα εξής: το αστικό τμήμα, το τμήμα του θέρετρου, το τουριστικό τμήμα και το τμήμα της υπαίθρου. Βλέπουμε ότι ενώ όλα τα τμήματα συμφωνούν στα τέσσερα κεντρικά χαρακτηριστικά, διαφοροποιούνται σε άλλα. για παράδειγμα το αστικό τμήμα ενδιαφέρεται για πολιτιστικές εκδηλώσεις, ιστορικά κτίρια, κοσμοπολίτικη ατμόσφαιρα, μεγάλες πόλεις και ψώνια. Σε αντίθεση, το τμήμα της υπαίθρου προτιμάει την εξοχή, τη θάλασσα, λίμνες και χείμαρρους, βουνά, εθνικά πάρκα και παρθένα δάση. Επομένως μπορούμε να καταλάβουμε ότι κάθε τμήμα της αγοράς έχει διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες. Οι δυσκολίες που υπάρχουν είναι ότι η τμηματοποίηση των πλεονεκτημάτων δεν τα καθιστά μετρήσιμα και επίσης οι τουρίστες συνήθως ενδιαφέρονται για έναν αριθμό πλεονεκτημάτων και όχι μόνο για ένα.

Σχήμα 4. 1.: Χαρακτηριστικά διακοπών εξεταζόμενα ανά τμήμα

Όλα τα τμήματα:

1. Σωστό προϊόν στη σωστή τιμή
2. Ποικιλία στις δραστηριότητες
3. Φιλική διάθεση των κατοίκων
4. Καλή εξυπηρέτηση

Το αστικό τμήμα:

1. Πολιτιστικές εκδηλώσεις
2. Ιστορικά κτίρια
3. Κοσμοπολίτικη ατμόσφαιρα
4. Ψώνια
5. Μεγάλες πόλεις

Το τμήμα του θέρετρου:

1. Εστιατόρια υψηλής ποιότητας
2. Ξενοδοχεία 1^{ης} κατηγορίας
3. Παραθεριστικά Κέντρα
4. Νυχτερινή ζωή και διασκέδαση

Το τουριστικό τμήμα:

1. Εστιατόρια υψηλής ποιότητας
2. Ξενοδοχεία 1^{ης} κατηγορίας
3. Μικρότερες πόλεις
4. Βουνά
5. Πολιτιστικές εκδηλώσεις
6. Ιστορικά κτίρια

Το τμήμα της υπαίθρου:

1. Εξοχή
2. Θάλασσα
3. Λίμνες και χείμαρρους
4. Εθνικά πάρκα και δάση
5. Άγρια φύση

Πηγή: Canadian Government Office of Tourism (από E. Heath & G. Wall)

1984, σελ. 8

4. 3. Βήματα για τη επιλογή των τμημάτων της αγοράς

Ένα σημαντικό θέμα για την τμηματοποίηση της αγοράς είναι αν οι διαφορές στο εισόδημα, την ηλικία, το μέγεθος της οικογένειας και οι προσωπικές προτιμήσεις θα είναι χρήσιμες στις προσπάθειες της περιφέρειας για τη δημιουργία αγορών-στόχων. Πρέπει να γίνει προσεκτική ανάλυση για να καθοριστεί η ύπαρξη πραγματικών τμημάτων, και αν ναι, αν οι προσπάθειες της περιφέρειας πρέπει να επικεντρωθούν σε ένα ή περισσότερα τμήματα.

Σημαντικά βήματα που μπορούν να γίνουν για την τμηματοποίηση της τουριστικής αγοράς είναι τα εξής:

- Το πρώτο βήμα είναι να αποφασιστεί πως θα διαχωριστεί σε τμήματα η τουριστική αγορά. Η διαλογή της τμηματοποίησης είναι πολύ σημαντική. Όταν ένα τμήμα σχεδιαστεί σωστά, οι τουρίστες αυτού του τμήματος θα ανταποκριθούν παρ'όμοια σ'ένα συγκεκριμένο μίγμα μάρκετινγκ.
- Το δεύτερο βήμα είναι να μάθουμε όσα περισσότερα γίνεται για τους τουρίστες κάθε τμήματος που ενδιαφέρει την περιφέρεια. Πηγές των πληροφοριών μπορεί να περιέχουν τα προφίλ των τουριστών και ανάλυση των ανταγωνιστών.
- Το τρίτο βήμα είναι να αποφασιστεί ποιο τμήμα ή τμήματα θα είναι οι στόχοι, ή αντί αυτού να αποφασιστεί η χρησιμοποίηση μαζικής προσέγγισης επειδή η ανάλυση των τμημάτων δεν έδειξε ότι θα υπάρξουν πραγματικά πλεονεκτήματα αν η προσέγγιση γίνει συγκεκριμένη.

4.4. Κριτήρια για αποτελεσματική τμηματοποίηση των τουριστικών αγορών

Οι Mill & Morrison (1985, σελ. 36) κατέληξαν ότι για να υπάρξει συμβιβασμός ανάμεσα στη δημιουργία ενός προϊόντος για τον καθένα και η προσφορά ενός προϊόντος σε όλους, είναι αναγκαίο να εξεταστεί με ποια κριτήρια πρέπει να συμφωνεί ένα τμήμα για να διατηρήσει τη βιωσιμότητα του. Συγγραφείς όπως οι Cravens & Woodruff (1986, σελ. 25) είναι της άποψης ότι όταν αξιολογείς την ελκυστικότητα ενός τμήματος, διάφορες πλευρές του τμήματος αυτού πρέπει να εξεταστούν. Οι πλευρές αυτές όταν σχετίζονται με τον τουρισμό είναι:

- **Μετρησιμότητα:** Είναι δυνατόν να υπολογιστούν πόσοι πιθανοί τουρίστες περιλαμβάνονται σ'αυτό το τμήμα;
- **Πρόσβαση:** Μπορούν αυτοί οι τουρίστες να πλησιάσουν μέσω της διαφήμισης και των τωρινών μεθόδων διανομής;
- **Υποστήριξη:** Υπάρχει μεγάλος αριθμός τουριστών σ'αυτό το τμήμα για να υποστηρίξουν την προσπάθεια του Μάρκετινγκ που απευθύνεται ειδικά σ'αυτό;
- **Υπεράσπιση:** Είναι τα χαρακτηριστικά των τουριστών αρκετά μοναδικά ούτως ώστε να δικαιολογούν ένα ξεχωριστό πρόγραμμα ειδικά γι'αυτούς; Είναι ένα τέτοιο πρόγραμμα απρόσβλητο από τη μαζική προσέγγιση Μάρκετινγκ των ανταγωνιστών;
- **Σταθερότητα:** Όπως αναπτύσσεται αυτή η αγορά, θα διατηρηθεί η διαφορετικότητα του τμήματος ή αυτές οι διαφορές θα εξαφανιστούν;

- **Ανταγωνιστικότητα:** Υπάρχει ένα σχετικό πλεονέκτημα, σχετικά με το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, απέναντι στους ανταγωνιστές;
- **Δυνατότητα:** Είναι εφικτή η διαμόρφωση διαφορετικών μιγμάτων Μάρκετινγκ για κάθε τμήμα που μας ενδιαφέρει;

Ο Jain (1985, σελ. 224), αφού εστιάζεται κυρίως στους ανταγωνιστές, πρότεινε ότι τα τμήματα που επιλέγονται ως αγορές-στόχοι πρέπει να συμμορφώνονται με τους παρακάτω όρους:

- Οφείλουν να είναι τέτοιας φύσης ούτως ώστε να αναπτύσσεται η μέγιστη διαφορετικότητα στη στρατηγική ανταγωνισμού.
- Οφείλουν να μπορούν να απομονωθούν ούτως ώστε να προφυλάσσεται το πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές, και τέλος
- Πρέπει να είναι ισχυρά ακόμα και αν υπάρξουν απομιμήσεις.

4. 5. Επιλογή των αγορών – στόχων

Όταν βρεθούν τα τμήματα της αγοράς και δημιουργηθούν τα προφίλ τους είναι αναγκαίο να γίνει η διαλογή του τμήματος ή των τμημάτων που θα επιδιώξει η περιφέρεια να ελκύσει και να εξυπηρετήσει. Είναι ένα σημαντικό συστατικό του στρατηγικού σχεδιασμού του Μάρκετινγκ, δήλωσαν με έμφαση οι Cravens & Lamb (1985, σελ. 14) : «...η απόφαση της αγοράς-στόχος είναι το σημαντικότερο πλεονέκτημα της στρατηγικής του Μάρκετινγκ αφού λειτουργεί ως βάση για τη δημιουργία στόχων και διαμόρφωσης μίας στρατηγικής χωροθέτησης».

Στην πράξη η διαλογή των αγορών-στόχων είναι μία πολύπλοκη διαδικασία. Ο Jain (1985, σελ. 224) είπε γι'αυτό:

Η επιλογή των κρίσιμων στρατηγικά τμημάτων δεν είναι ένα απλό θέμα. Απαιτεί προσεκτικούς υπολογισμούς των δυνατοτήτων της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Επίσης απαιτεί αναλυτική έρευνα για να αποκαλυφθούν τα τμήματα της αγοράς στα οποία τα οφέλη της εταιρίας είναι σημαντικά. Είναι σπάνιο τα τμήματα της αγοράς να συμπίπτουν βολικά με εμφανείς κατηγορίες όπως η θρησκεία, η ηλικία, το επάγγελμα ή το εισόδημα. Γι'αυτόν τον λόγο η τμηματοποίηση της αγοράς δεν είναι δουλειά γι'αυτούς που ασχολούνται με τη στατιστική. Αντίθετα είναι δουλειά η οποία μπορεί να γίνει με δεξιότητες από έναν δημιουργικό γνώστη της στρατηγικής.

Οι Mill & Morrison (1985, σελ. 365) προειδοποίησαν ότι οι αποφάσεις για τις αγορές-στόχους πρέπει να γίνουν μετά από ανάλυση των τμημάτων της αγοράς που θα ωφελήσουν την περιφέρεια. Επίσης σημείωσαν ότι αυτή η ανάλυση αφορά τέσσερις προβληματισμούς:

1. *Ενδεχόμενες Πωλήσεις:* Ποια είναι τα τωρινά και μελλοντικά δυνατά έσοδα απ'αυτό το τμήμα;
2. *Ανταγωνισμός:* Υπάρχει ανταγωνισμός σ'αυτό το τμήμα; Πόσο δυνατά είναι τα πλεονεκτήματα απέναντι στον ανταπάλων;
3. *Κόστος:* Τι επενδύσεις χρειάζονται για τη δημιουργία τουριστικών προϊόντων που θα ελκύσουν αυτό το τμήμα;

4. *Χρησιμότητα*: Έχει η περιφέρεια την οικονομική και διοικητική ικανότητα να σχεδιάσει, να προωθήσει και να διανέμει τα κατάλληλα τουριστικά προϊόντα και να εξυπηρετεί ικανοποιητικά το τμήμα της αγοράς που θα προσελκύσει;

Βάσει μίας έρευνας που έγινε στην Ελλάδα, οι Buckley & Παπαδόπουλος (1986, σελ. 86) προτείνουν τα παρακάτω που έχουν σχέση με την σωστή επιλογή των αγορών – στόχων για τον περιφερειακό τουρισμό:

Όταν προσπαθούμε να μορφοποιήσουμε μία λογική στρατηγική Μάρκετινγκ μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί στα χαρακτηριστικά των επισκεπτών. Για παράδειγμα, πρέπει να προσδιοριστεί ένα τμήμα της αγοράς και να ερευνηθούν οι παράγοντες που κυριαρχούν στις αποφάσεις των αγοραστών. Το προϊόν της τουριστικής περιφέρειας πρέπει να ευθυγραμμιστεί με το προφίλ των πελατών. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι το τουριστικό προϊόν είναι ένα σύνθετο προϊόν και ότι υπάρχουν περισσότεροι από έναν τύποι πελατών. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να γίνει ένας προσεκτικός διαχωρισμός ανάμεσα στους πελάτες και τα τουριστικά γραφεία και τους ταξιδιωτικούς πράκτορες, ούτως ώστε να ληφθεί η σωστή απόφαση για το μίγμα του Μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιηθεί.

Είναι σημαντικό να καθοριστούν οι αγορές-στόχοι της συγκεκριμένης περιφέρειας, στους οποίους σκοπεύει να συγκεντρωθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός του Μάρκετινγκ. Αυτό διευκρινίζεται με παραδείγματα στο επόμενο απόσπασμα από τον στρατηγικό σχεδιασμό Μάρκετινγκ για τον τουρισμό της Iowa (Iowa Travel Council, 1983, σελ. 3) για το 1983:

- **Αγορές-Στόχοι:** Το σχέδιο αυτό εστιάζει στα τρία τμήματα που προσφέρουν ελκυστικές ευκαιρίες για αύξηση των εσόδων από τους τουρίστες στην Iowa⁹.
 - *Ο διερχόμενος ταξιδιώτης:* Αυτοί οι τουρίστες που περνάνε από την Iowa καθώς πηγαίνουν κάπου αλλού.
 - *Οι άνω των 50' ταξιδιώτες:* Οι άνθρωποι, ανώτερων κοινωνικών τάξεων, που έχουν ήδη ή που θα συνταξιοδοτηθούν σύντομα. Προς το παρόν είναι το μεγαλύτερο τμήμα που έχουμε προσελκύσει.
 - *Η οικογενειακή αγορά:* Η οποία αποτελείται από γονείς με μικρά παιδιά, επίσης ανώτερων κοινωνικών τάξεων.

Μέσα σ'ένα λογικό πλαίσιο, είναι στο χέρι του πωλητή να αποφασίσει ποιο τμήμα θέλει να προσελκύσει. Αν ο 'πωλητής', για παράδειγμα, είναι μία περιφέρεια με ένα φημισμένο εθνικό πάρκο το οποίο θα κατακλυζόταν αν δινόταν στις μάζες, τότε η τακτική θα έπρεπε να είναι η προσέλκυση μικρού αριθμού πλουσίων πελατών. Αν, από την άλλη, ο 'πωλητής' έχει ένα μεγάλο αριθμό κατασκηνώσεων, τότε η τακτική θα ήταν η προσέλκυση μεγάλου αριθμού πελατών κανονικής οικονομικής κατάστασης.

4. 5. 1. Επιλογές αγορών-στόχων της περιφέρειας

Οι εναλλακτικές λύσεις για την επιλογή αγορών-στόχων της περιφέρειας είναι τέσσερις: το μη διαφοροποιημένο Μάρκετινγκ, η εκτεταμένη τμηματοποίηση, η επιλεκτική τμηματοποίηση και η απομονωμένη τμηματοποίηση.

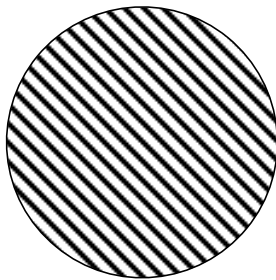
⁹ E. Heath & G. Wall. Marketing tourism destinations: A strategic planning approach. New York, John Wiley & Sons Inc. 1992 σελ 105

1. Μη διαφοροποιημένο Μάρκετινγκ: Στον περιφερειακό τουρισμό το μη διαφοροποιημένο Μάρκετινγκ υποδηλώνει ότι η αγορά θεωρείται σύνολο, δίνοντας έμφαση στα κοινά χαρακτηριστικά των τουριστών και όχι στις διαφορές τους. Στην πράξη, η τουριστική αγορά δεν τμηματοποιείται. Η στρατηγική του μη διαφοροποιημένου Μάρκετινγκ διαμορφώνεται με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να υπάρξουν τα καλύτερα αποτελέσματα. Επιδίωξη είναι η προσέλκυση όλης της αγοράς με μία γενική προσφορά και μίγμα Μάρκετινγκ. Το θέμα του Συμβουλίου Τουρισμού της Νοτίου Αφρικής, 'ο κόσμος σε μία χώρα', συμβολίζει αυτόν τον τύπο τμηματοποίησης.
2. Εκτεταμένη τμηματοποίηση: Με την εκτεταμένη τμηματοποίηση, η τουριστική προσφορά της περιφέρειας απευθύνεται σε πολλά ή ακόμη και όλα τα διαφορετικά τμήματα της τουριστικής αγοράς. Στο διάγραμμα 4. 2. κάθε βέλος συμβολίζει διαφορετικό μίγμα Μάρκετινγκ. Η εκτεταμένη τμηματοποίηση μπορεί να συγκριθεί με το μη διαφοροποιημένο Μάρκετινγκ.
3. Επιλεκτική τμηματοποίηση: Η στόχευση μερικών τμημάτων της αγοράς προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με τη στόχευση ενός μόνο τμήματος και συγχρόνως μειώνεται το ρίσκο. Στην επιλεκτική τμηματοποίηση χρειάζονται αρκετοί παραγωγικοί πόροι και ικανότητες για να εκπληρωθούν οι ανάγκες όλων των επιλεγμένων τμημάτων. Για κάθε αγορά αναπτύσσεται διαφορετική στρατηγική Μάρκετινγκ. Επίσης αναπτύσσεται δυνατότερο το αίσθημα της πίστης και της αποδοχής.
4. Απομονωμένη τμηματοποίηση: Η στρατηγική της περιφέρειας επικεντρώνεται σε ένα και μόνο τμήμα της αγοράς και αναπτύσσει μία στρατηγική Μάρκετινγκ μόνο γι'αυτό. Αντί να προσπαθήσει να ελκύσει ένα

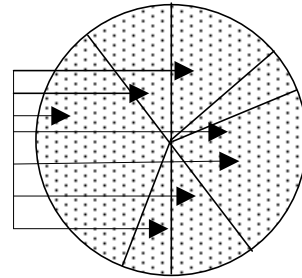
μικρό τμήμα πελατών μίας μεγάλης αγοράς, προσελκύει ένα μεγάλο κομμάτι ενός μόνο τμήματος. Οι παραγωγικοί πόροι χρησιμοποιούνται αποκλειστικά γι'αυτό το τμήμα. Η αρνητική πλευρά αυτού του τύπου τμηματοποίησης είναι η εξειδίκευση, η οποία έχει μεγαλύτερο ρίσκο σε σχέση με τις άλλες επιλογές.

Σχήμα 4. 2. Επιλογές αγοράς –στόχου

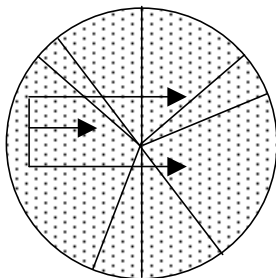
1. Μη διαφοροποιημένο Μάρκετινγκ



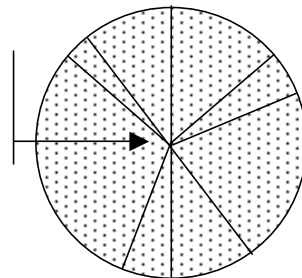
2. Εκτεταμένη τμηματοποίηση



3. Επιλεκτική τμηματοποίηση



4. Απομονωμένη τμηματοποίηση



ΠΗΓΗ : Cravens, D. W. & Woodruff, R. B. 1986. Strategic marketing (σελ225)

4. 5. 2. Περιορισμοί στην επιλογή των αγορών-στόχων της περιφέρειας

Παρόλο που οι οργανισμοί περιφερειακού τουρισμού και οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορεί να έχουν λογική κρίση στην επιλογή αγορών-στόχων, ενδέχεται να υπάρξουν περιοριστικοί παράγοντες γι'αυτή την επιλογή. Αυτοί οι παράγοντες συμπεριλαμβάνουν τις δυνατότητες των παραγωγικών πόρων της περιφέρειας, τα τουριστικά προϊόντα και το περιβάλλον της αγοράς.

- Αν η περιφέρεια έχει περιορισμένους παραγωγικούς πόρους, θα ήταν ρεαλιστικό να επιλεγεί συγκεντρωτική κάλυψη της αγοράς.
- Αν η τουριστική αγορά της περιφέρειας είναι αρκετά ομογενοποιημένη στις ανάγκες και τις επιθυμίες της, μία μη διαφοροποιημένη προσέγγιση θα ήταν η πιο αποδεκτή.
- Αν η περιφέρεια θέλει να ηγηθεί σε διάφορα τμήματα της αγοράς οφείλει να διαλέξει μία διαφοροποιημένη προσέγγιση. Αν οι ανταγωνιστές έχουν αποδείξει την υπεροχή τους σε όλα εκτός από μερικά τμήματα, θα πρέπει να αποφασιστεί η συγκέντρωση σε ένα από τα υπόλοιπα τμήματα.

4. 6. Περιφερειακή στρατηγική χωροθέτησης

Όταν οι αγορές στόχοι έχουν επιλεγεί, μία στρατηγική χωροθέτησης πρέπει να διαμορφωθεί σχετική με άλλες παρόμοιες τουριστικές προσφορές που εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό. Αυτή είναι η τέχνη της ανάπτυξης διαφορών ανάμεσα στις προσφορές μίας τουριστικής περιφέρειας και των ανταγωνιστών

που εξυπηρετούν τις ίδιες αγορές-στόχους (από τον Kotler, 1982. σελ. 106). Αυτός ο ορισμός δόθηκε με καθαρότερη προοπτική από τον Davies (όπως αναφέρεται στους Cravens & Woodruff, 1986, σελ. 227). Στο γενικό πλαίσιο του τουρισμού έχει ως εξής:

Η Χωροθέτηση είναι ένας τρόπος σκέψης, μία αντίληψη στο μυαλό των πελατών (τουρίστες). Ιδανικά, αυτή η αντίληψη χωροθέτησης είναι ένα άμεσο αποτέλεσμα των πράξεων υποστήριξης της στρατηγικής χωροθέτησης. Αυτό όμως δεν είναι απαραίτητο επειδή μία στρατηγική περνάει από πολλά φίλτρα μέχρι να γίνει αντιληπτή. Περιλαμβάνει την προσφορά του τουριστικού προϊόντος, την τιμή, την προώθηση και φυσικά τη διαφήμιση. Ως συνέπεια ο καταναλωτής είναι σαν σφουγγάρι που απορροφάει πληροφορίες απ'όλες τις πηγές επικοινωνίας και δημιουργεί τη δική του αντίληψη.

Στον περιφερειακό τουρισμό, η χωροθέτηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να πλησιάσουμε με ακρίβεια την αγορά-στόχο και να δοθεί τέτοια θέση στο προϊόν ούτως ώστε να ελαττωθεί η επιρροή των ανταγωνιστών. Στην πράξη, η χωροθέτηση είναι μία προσπάθεια διαφοροποίησης της στρατηγικής του Μάρκετινγκ από αυτή των ανταγωνιστών ή μπορεί επίσης να είναι μία προσπάθεια δημιουργίας μίας στρατηγικής παρόμοιας με αυτή των ανταγωνιστών.

Το κύριο ζήτημα είναι πως αποφασίζεται να εξυπηρετηθεί μία συγκεκριμένη αγορά-στόχος. Σύμφωνα με τους Cravens & Lamb (1986, σελ. 17), μία στρατηγική χωροθέτησης συμβάλλει σημαντικά στο σχεδιασμό ενός

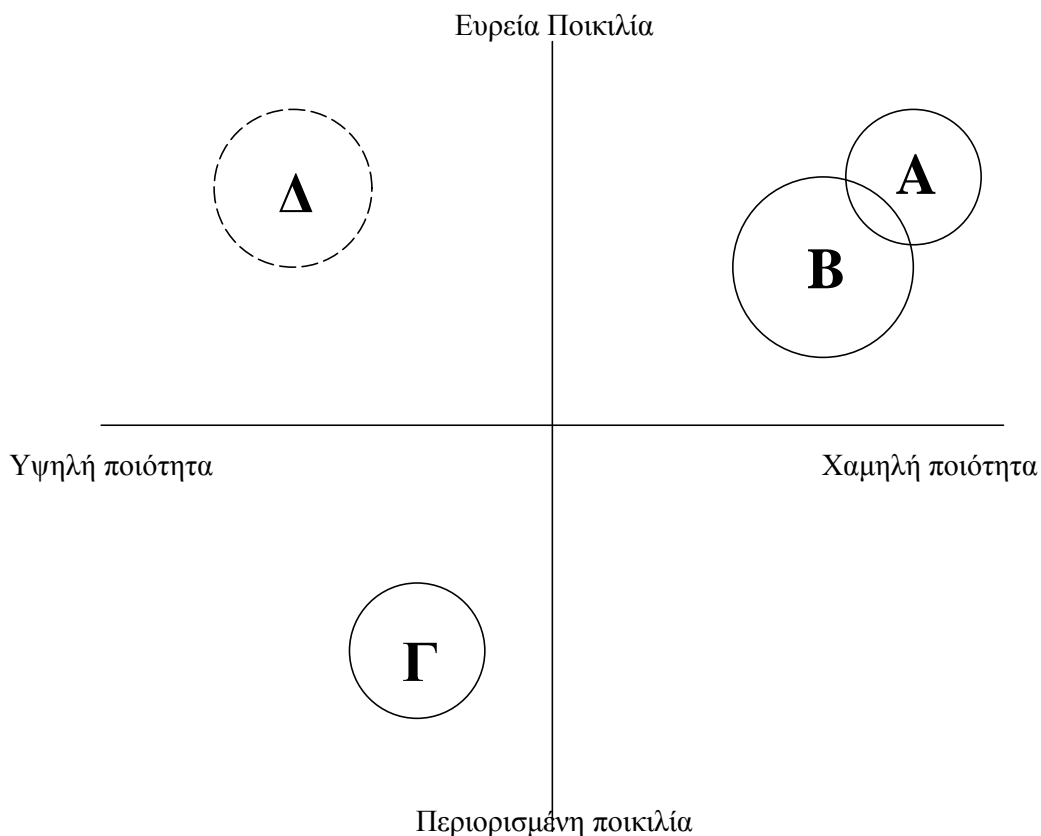
προγράμματος Μάρκετινγκ και αποτελείται από τις παρακάτω αποφάσεις: την επιλογή της στρατηγικής για το προϊόν, τον καθορισμό του τρόπου επίτευξης της διανομής, την επιλογή στρατηγικής για την τιμή και την επιλογή μίας στρατηγικής για την προώθηση. Οι Cravens & Woodruff (1986, σελ. 227) τονίζουν ότι τυπικά το προϊόν είναι το σημείο εστίασης της στρατηγικής χωροθέτησης, αφού η διανομή, η τιμή και η προώθηση είναι μέρη της στρατηγικής χωροθέτησης του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή.

Ο Kotler σημείωσε ότι η καλύτερη κατάσταση είναι να προσφερθεί ένα κεφάλαιο τόσο ξεχωριστό και μοναδικό που η τουριστική βιομηχανία να μπορεί να βασίζεται και να παρακινείται απ'αυτό'. Προειδοποίησε επίσης ότι επειδή η κατάσταση αυτή είναι σπάνια, η τουριστική βιομηχανία και οι κοινότητες συχνά προσπαθούν να συμπληρώσουν τους φυσικούς πόρους της περιοχής με άλλες εγκαταστάσεις και τεχνητά θέλγητρα, ούτως ώστε να αναπτύξουν μία αποτελεσματική στρατηγική χωροθέτησης. Ο Kotler (1982, σελ. 107) έδωσε έμφαση στο ότι το μυστικό της χωροθέτησης είναι η αναγνώριση των μεγαλύτερων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που χρησιμοποιήθηκαν από την αγορά-στόχο.

Το επόμενο παράδειγμα δείχνει την ανταγωνιστική χωροθέτηση στην περιφέρεια. Υποθέτουμε ότι η αγορά-στόχος, που αποτελείται από φίλους της κουλτούρας, αξιολογεί εναλλακτικές πολιτιστικές τουριστικές προσφορές με βάση την ποικιλία και την ποιότητα. Το σχήμα 4. 3. δείχνει τις διακριτές θέσεις των ανταγωνιστών από τρεις άλλες περιφέρειες (Α, Β, Γ), οι οποίες επίσης προσφέρουν πολιτιστικά προϊόντα και την προσφορά της περιφέρειας Δ (Δ). Οι

περιφέρειες Α και Β έχουν ποικιλία πολιτιστικών προσφορών χαμηλής ποιότητας, όπου η Β έχει λίγο μικρότερη ποικιλία με λίγο μεγαλύτερη ποιότητα από την Α. Οι περιφέρειες Α και Β ανταγωνίζονται για τους ίδιους τουρίστες αφού οι διαφορές τους είναι αμελητέα. Η περιφέρεια Γ έχει υψηλή ποιότητα αλλά μικρή ποικιλία. Οι προσφορές της περιφέρειας Δ βρίσκονται κοντά στην υψηλή ποιότητα με μεγάλη ποικιλία

Σχήμα 4. 3. Ανταγωνισμός χωροθέτησης σε περιφερειακές αγορές.



Πηγή Ε. Heath & G. Wall. Marketing tourism destinations: A strategic planning approach. New York, John Wiley & Sons Inc. 1992 σελ 116

Από αυτόν τον χάρτη χωροθέτησης μπορούμε να δούμε ότι δεν υπάρχει πραγματικός ανταγωνισμός σ' αυτό το τμήμα. Το κρίσιμο ερώτημα είναι αν υπάρχουν αρκετοί τουρίστες που αποζητούν αυτόν τον τύπο τουριστικού προορισμού. Αν όχι, τότε η περιφέρεια Δ δεν βρίσκεται ανταγωνιστική θέση και πρέπει να γίνει επαναχωροθέτηση του προορισμού σε ένα άλλο τμήμα της αγοράς όπου η ζήτηση θα είναι μεγαλύτερη.

Οι παρακάτω οδηγίες είναι χρήσιμες για τη δημιουργία μίας περιφερειακής στρατηγικής χωροθέτησης:

- Ψάξτε για μία ανεκπλήρωτη ανάγκη. Η καλύτερη στρατηγική ευκαιρία μπορεί να είναι στο τμήμα που δεν εξυπηρετείται.
- Μην τοποθετείτε τον εαυτό σας ανάμεσα σε τμήματα. Κάθε όφελος από αυτή την τοποθέτηση αντισταθμίζεται από την πιθανότητα αποτυχίας να ικανοποιηθεί ένα τμήμα.
- Μην εξυπηρετείτε δύο τμήματα με την ίδια στρατηγική. Συνήθως μία επιτυχημένη στρατηγική κάποιου τμήματος δεν μπορεί να ξαναγίνει σε άλλο.
- Μην τοποθετείτε τον εαυτό σας στη μέση του χάρτη. Η μέση συνήθως σημαίνει μία στρατηγική χωρίς ξεκάθαρα χαρακτηριστικά.

4.7. Βήματα για την ανάπτυξη μίας περιφερειακής στρατηγικής χωροθέτησης

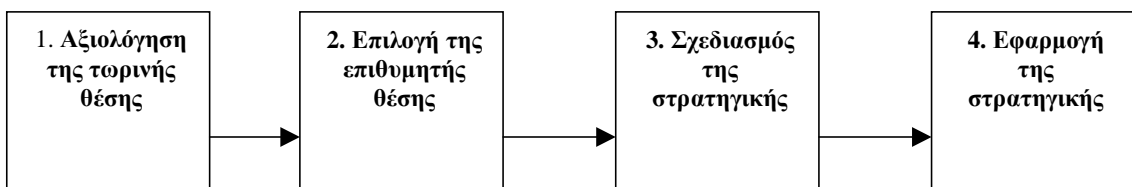
Το ερώτημα πως ένας οργανισμός περιφερειακού τουρισμού μπορεί να αναπτύξει καλή στρατηγική χωροθέτησης, απαντήθηκε από τους Cravens & Lamb (1986, σελ. 18) όταν πρότειναν : «Τυπικά μία καλή στρατηγική χωροθέτησης επιτυγχάνεται από ένα συνδυασμό σωστής κρίσης της διοίκησης και εμπειρίας, δοκιμές και λάθη, κάποιων πειραματισμών και μερικές φορές έρευνας. Στις περισσότερες περιπτώσεις είναι αδύνατον να βρεθεί η ιδανική στρατηγική χωροθέτησης επειδή υπάρχουν πολλές επιρροές που πρέπει να υπολογιστούν. Παρ'όλα αυτά μπορούν να δημιουργηθούν καλές στρατηγικές ακολουθώντας μία ορθή και πλήρης διαδικασία εκτίμησης των αναλύσεων».

Η διαδικασία δημιουργίας μίας στρατηγικής χωροθέτησης για την περιφέρεια αποτελείται από τα βήματα που ακολουθούν (Kotler & Fox, 1985, σελ. 146). Το σχήμα 4. 4 δείχνει αυτά τα βήματα:

- **Βήμα 1^ο:** *Αξιολόγηση της τωρινής θέσης:* Για να βρεθεί η τωρινή θέση, με σεβασμό στους ανταγωνιστές, ο οργανισμός περιφερειακού τουρισμού οφείλει να κάνει έρευνα σε συγκρίσιμες ομάδες τουριστών. Πρέπει να θυμόμαστε ότι είναι εξίσου σημαντικό να βρεθεί βάσει ποιων χαρακτηριστικών γίνεται η σύγκριση όταν οι τουρίστες καλούνται να κρίνουν προορισμούς. Όταν αποκομίζουμε και χρησιμοποιούμε βαθμολογίες από τους τουρίστες πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας ότι οι υπάρχοντες τουρίστες που υποστηρίζουν κάποιο προορισμό, θα τον βαθμολογήσουν κάπως υψηλότερα απ'αυτούς που δεν υποστηρίζουν πάντα τον ίδιο προορισμό.

- **Βήμα 2^ο:** *Επιλογή της επιθυμητής Θέσης:* Έχοντας υπογραμμίσει την τωρινή του θέση (για παράδειγμα την πολιτιστική αγορά) ένα οργανισμός μπορεί α) να αποφασίσει ότι η τωρινή θέση είναι ισχυρή και επιθυμητή, β) να αναπτύξει μία καινούρια ή πιο ξεκάθαρη θέση για την περιφέρεια και να την μεταδώσει και γ) όπου είναι απαραίτητο να τοποθετηθεί η προσφορά της περιφέρειας σε άλλη διάσταση, όπου οι τουρίστες θα εκτιμήσουν αλλά δεν θα τη χρησιμοποιούν από συνήθεια για να αξιολογήσουν μία προσφορά.
- **Βήμα 3^ο και 4^ο:** *Σχεδιασμός και εφαρμογή της στρατηγικής:* Η αλλαγή της θέσης μίας περιφέρειας στην αγορά μπορεί να είναι πρόκληση και συγχρόνως δύσκολο καθήκον αφού οι παλιές αντιλήψεις δύσκολα αλλάζουν. Στην πράξη μπορεί να επιλεχθεί η κατάλληλη θέση και μετά να υποστηριχθεί με όλα τα διαθέσιμα μέσα.

Σχήμα 4.4. Βήματα ανάπτυξης στρατηγικής χωροθέτησης για μια περιφέρεια.



Πηγή: Kotler και Fox. 1985: Strategic marketing for educational institutions. Eanglewwod Cliffs : Prentice Hall (σελ. 138)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. P. Kotler. Marketing for non profits organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 2nd edition .1982. σελ. 217
2. D. F. Abell & J. S. Hammond. Strategic marketing planning: Problems and analytical approaches. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1979. σελ. 49.
3. R. C. Mill. &A. M. Morrison. The tourism system: An introductory text. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1985 σελ. 361.
4. D.J. Luck & O.C.Ferrell. Marketing strategy and plans. 2nd edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.1985 Σελ.92
5. P.Kotler & F.A. Fox. Strategic marketing for educational institutions. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1985. σελ.180
6. R. C. Mill. &A. M. Morrison. ό. π. σελ 362.
7. D.J. Luck & O.C.Ferrell. ό.π. σελ.196
8. R. C. Mill. &A. M. Morrison. ό. π. σελ 364.
9. D.W. Cravens & R.B. Woodruff. Marketing. Addison-Wensley. Massachusetts.1986 σελ.210
10. E. Heath & G. Wall. Marketing tourism destinations: A strategic planning approach. New York, John Wiley & Sons Inc. 1992 σελ. 101
11. D.W. Cravens & R.B. Woodruff. Ό.π. σελ25

12. S.C. Jain. Marketing planning and strategy. 2nd edition. Cincinnati: South-Western Publishing Company. 1985 σελ224.
13. D.W. Cravens & C.W. Lamb . Strategic marketing: Cases and applications. 2nd edition. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin. Σελ.14
14. R. C. Mill. &A. M. Morrison. ό. π. σελ 365
15. P.J. Buckley & S.I. Papadopoulos. *Marketing Greek tourism- the planning process*. Tourism management. 1986.7,2 σελ86-100.
16. D.W. Cravens & R.B. Woodruff. ό.π. σελ 225
17. P. Kotler ό.π. σελ.106
18. D.W. Cravens & R.B. Woodruff. ό.π. σελ 227
19. P. Kotler ό.π. σελ.107
20. D.W. Cravens & C.W. Lamb σελ 18
21. P. Kotler & F. A. Fox. ό. π. σελ. 146

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ

5. 1. Εισαγωγή

Αφού επιλεγθούν οι αγορές –στόχοι και αναπτυχθούν στρατηγικές χωροθέτησης, το επόμενο λογικό βήμα στο σχεδιασμό στρατηγικής μάρκετινγκ είναι η προσφορά βοήθειας στις τουριστικές επιχειρήσεις για να αναπτύξουν ένα μίγμα το μάρκετινγκ οποίο θα υποστηρίξει τις ικανότητες του προορισμού ώστε να ανταγωνιστεί στις επιλεγμένες αγορές – στόχους.

Στην έννοια του τουριστικού προορισμού, το μίγμα μάρκετινγκ μπορεί να οριστεί ως τις ελεγχόμενες μεταβλητές τις οποίες οι τουριστικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν για να επιτύχουν τους στόχους τους στα προκαθορισμένα τμήματα της αγοράς που επιλέχθηκε.

Σε αυτό το κεφάλαιο, οι κύριες πλευρές ενός περιφερειακού μίγματος μάρκετινγκ αναλύονται. Δίνεται έμφαση στα βασικά στοιχεία του μίγματος και παρέχονται οδηγίες σχετικά με το πώς ένας περιφερειακός τουριστικός οργανισμός μπορεί να αναπτύξει το μίγμα μάρκετινγκ που του αρμόζει. Σε πρακτικό επίπεδο, αν και οι επιχειρηματικές μονάδες αναπτύσσουν μεμονωμένα το μίγμα μάρκετινγκ, ο περιφερειακός τουριστικός οργανισμός μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο ώστε να κατευθύνει, οδηγήσει και συντονίσει

τις προσπάθειες των τουριστικών επιχειρήσεων προς την δημιουργία ενός ολικού μίγματος μάρκετινγκ (δηλαδή παρόμοιο για όλες τις επιχειρήσεις). Αυτό δίνει στην περιφέρεια την ευκαιρία να μεγιστοποιήσει τις τουριστικές δυνατότητες που έχει.

Τέλος, στο κεφάλαιο αυτό, προσοχή δίνεται στα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ τα οποία ο τουριστικός περιφερειακός οργανισμός μπορεί να επηρεάσει είτε άμεσα είτε έμμεσα, οδηγώντας και συνδυάζοντας όλες τις προσπάθειες των τουριστικών επιχειρήσεων στην περιοχή.

5. 2. Αναγκαίες προϋποθέσεις για αποτελεσματική ανάπτυξη μίγματος μάρκετινγκ.

Πρακτικά, ο περιφερειακός τουριστικός οργανισμός πρέπει να αγωνιστεί για την ανάπτυξη ενός περιφερειακού μίγματος μάρκετινγκ το οποίο θα υποστηρίζει και θα ενδυναμώνει την ανταγωνιστική θέση της περιοχής και των επιχειρήσεων που λειτουργούν σε αυτήν.

Οι Kerin & Petersen υποστηρίζουν πως το μίγμα μάρκετινγκ δεν πρέπει να είναι μόνο συνεπές με την ανάγκη της αγοράς που εξυπηρετείται αλλά και συνεπές με τις ικανότητες της περιφέρειας και των οργανισμών που δρουν σε αυτό. Επιπλέον, μεμονωμένες δραστηριότητες που γίνονται από τουριστικές επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να είναι αλληλοσυμπληρώνονται.

Σύμφωνα με τους Kerin & Petersen, πρέπει να απαντηθούν οι παρακάτω ερωτήσεις ώστε να βοηθήσουν τον τουριστικό οργανισμό να εκτιμήσει το μίγμα μάρκετινγκ :

- Είναι το μίγμα μάρκετινγκ συνεπές ; Δηλαδή οι μεμονωμένες ενέργειες τουριστικών επιχειρήσεων αλληλοσυμπληρώνονται? Το μίγμα ταιριάζει στην περιοχή, στην αγορά και το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα εισαχθεί;
- Οι τουρίστες είναι ευαίσθητη σε κάποιες μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ σε σύγκριση με κάποιες άλλες ; Για παράδειγμα, οι τουρίστες ανταποκρίνονται σε μια αύξηση διαφήμισης ή σε μια αύξηση της ποικιλίας του τουριστικού προϊόντος ;
- Ποιο είναι το κόστος της εκτέλεσης του μίγματος μάρκετινγκ ; Μήπως το κόστος υπερβαίνει τα κέρδη σε σύγκριση με την ανταπόκριση των τουριστών ; Ο περιφερειακός τουριστικός οργανισμός και οι τουριστικές επιχειρηματικές μονάδες έχουν την δυνατότητα για να αντεπεξέλθουν στα δαπάνες του μίγματος μάρκετινγκ ;
- Το μίγμα μάρκετινγκ γίνεται τον κατάλληλο καιρό ; Εφαρμόζεται το μίγμα την κατάλληλη χρονική στιγμή σε σύγκριση με τη κατάσταση της αγοράς και του περιβάλλοντος γενικότερα ;

Η εφαρμογή του μίγματος μάρκετινγκ απαιτεί την ενοποίηση και τον συνδυασμό των δραστηριοτήτων της αγοράς, των δυνάμεων του περιβάλλοντος, του περιφερειακού τουριστικού οργανισμού και των ικανοτήτων των τουριστικών επιχειρηματικών μονάδων.

5. 3. Τα στοιχεία του περιφερειακού μίγματος μάρκετινγκ.

Το μίγμα μάρκετινγκ αποτελείται από τέσσερις μεταβλητές. Είναι γνωστές ως 4P's : Προϊόν (Product), Τιμή (Price), Τοποθεσία (Place) και Προώθηση (Promotion) όπως φαίνεται στο σχήμα 5. 1. Ωστόσο, τα χαρακτηριστικά του τουρισμού είναι διαφορετικά σε σύγκριση με τα προϊόντα που παραδοσιακά εξεταζόντουσαν από το μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, πωλείται προς τον τουρίστα μια εμπειρία που αποτελείται από διαφορετικά στοιχεία και όχι από ένα απτό προϊόν. Επίσης, το προϊόν δεν μεταφέρεται στον τουρίστα αλλά ο τουρίστας ταξιδεύει προς τον προορισμό όπου βρίσκεται το προϊόν.

Το προϊόν του τουρισμού δεν περιλαμβάνει μόνο τα γνωστά χαρακτηριστικά της περιοχής αλλά και επιδέξιους χειρισμούς των προϊόντων σε σύγκριση με τον κύκλο ζωής τους, και την διαχείριση και ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Η τοποθεσία έχει σχέση με την διανομή. Ένα από τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι πχ ποια κανάλια πρέπει και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να υπάρχει αποτελεσματική πρόσβαση των τουριστών στην περιφέρεια.

Σχήμα 5. 1. Τα 4 P's στο μίγμα μάρκετινγκ.



Πηγή: Heath. E. & Wall. G. : Marketing tourism destinations. (σελ 127)

Η προώθηση μεταδίδει τα πλεονεκτήματα της προσφοράς του τουριστικού οργανισμού προς τους δυνητικούς πελάτες και περιλαμβάνει όχι μόνο την διαφήμιση αλλά και την προώθηση των πωλήσεων, δημόσιες σχέσεις και προσωπική πώληση.

Η τιμή είναι σημαντική για το μίγμα μάρκετινγκ. Η 'σωστή' τιμή πρέπει να ικανοποιεί τόσο τους τουρίστες αλλά και να ικανοποιεί τους στόχους της τουριστικής μονάδας της περιοχής.

Τα στοιχεία που αποτελούν το μίγμα μάρκετινγκ της περιφέρειας δεν πρέπει να απομονώνονται το ένα από το άλλο αφού κάθε αλλαγή ενός στοιχείου μεταβάλλει την σύνθεση του μίγματος.

5. 4. Στρατηγική προϊόντος

Για την στρατηγική προϊόντος, ο περιφερειακός τουριστικός οργανισμός πρέπει να προσέξει τις παρακάτω ερωτήσεις :

- Πως μπορεί ο τουριστικός οργανισμός να αναγνωρίσει να οδηγήσει και να κατευθύνει τα κύρια στοιχεία του μίγματος προϊόντος της περιφέρειας.
- Πως ο περιφερειακός τουριστικός οργανισμός μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρηματικές μονάδες της περιοχής ώστε να αναπτύξουν την καλύτερη στρατηγική προϊόντος με προσανατολισμό προς την αγορά.
- Πως μπορεί να βοηθήσει αποτελεσματικά στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και να βοηθήσει τις τουριστικές μονάδες της περιοχής προς αυτήν την κατεύθυνση.
- Ποιες αλλαγές στη στρατηγική μάρκετινγκ πρέπει να γίνουν σε σύγκριση με τον κύκλο ζωής του προϊόντος.

5. 4. 1. Χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος

Ο όρος προϊόν περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία –ιδιότητες που προσφέρονται στον πελάτη. Οι Kotler & Fox ορίζουν προϊόν “ οτιδήποτε που μπορεί να προσφερθεί προς μια αγορά για χρησιμοποίηση, κατανάλωση, φροντίδα ή απόκτηση που μπορεί να ικανοποιήσει μια ανάγκη ή μια επιθυμία. Περιλαμβάνει

φυσικά αντικείμενα, προγράμματα, υπηρεσίες, πρόσωπα, οργανισμούς και ιδέες.

Οι Reime & Hawkins θεωρούν το τουριστικό προϊόν ως ένα ολοκληρωμένο φάσμα μιας τουριστικής εμπειρίας που περικλείει την διαμονή, μεταφορά, φαγητό και διάφορες δραστηριότητες αναψυχής.

Σύμφωνα με την έννοια του μάρκετινγκ, τα συστατικά του τουριστικού προϊόντος πρέπει να εξεταστούν με προσανατολισμό προς τον καταναλωτή, από την πλευρά του τουρίστα δηλαδή. Ο τουρίστας θεωρεί το τουριστικό προϊόν ως μια εμπειρία που ξεκινά από την στιγμή που αφήνει το σπίτι του μέχρι να γυρίσει πίσω.

5. 4. 2. Αποφάσεις για το μίγμα προϊόντος.

Πολλές περιφέρειες προσφέρουν ένα ποικίλο εύρος τουριστικών προϊόντων όπως προσφορές πολιτιστικές, αναψυχής, συνεδρίων και πολλά άλλα. Όταν αναπτύσσεται μια περιφερειακή στρατηγική προϊόντος, είναι σημαντικό να γίνει διαχωρισμός μεταξύ αποφάσεων μίγματος προϊόντος, γραμμής προϊόντος και στοιχείων προϊόντος.

Ένα μίγμα τουριστικού προϊόντος περιλαμβάνει όλες τις γραμμές προϊόντων και τουριστικών στοιχείων που είναι διαθέσιμα προς τους τουρίστες. Μια γραμμή προϊόντος είναι ένα σύνολο τουριστικών προϊόντων που είναι σχετικά μεταξύ τους ή χωροθετούνται προς την ίδια αγορά-στόχο. Για παράδειγμα, τέτοιες

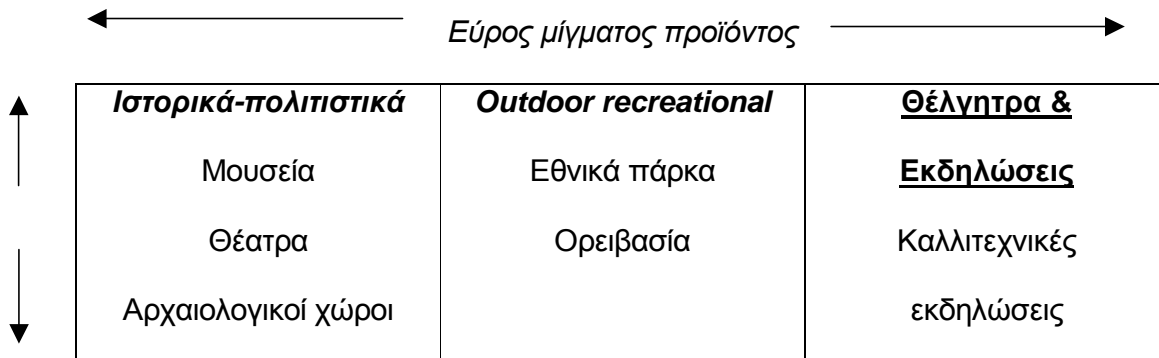
γραμμές τουριστικών προϊόντων είναι ιστορικού προσανατολισμού (ιστορικά κτήρια, μουσεία, μνημεία κτλ), προϊόντα ψυχαγωγίας –αναψυχής (καζίνο, νυχτερινά κέντρα, θεματικά πάρκα κτλ). Κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες μπορεί να θεωρηθεί ως μια τουριστική γραμμή προϊόντος. Κάθε τουριστικό προϊόν διαχωρίζεται μέσα σε μια γραμμή προϊόντος. Αυτός ο διαχωρισμός γίνεται με βάση το μέγεθος, εμφάνιση ή κάποιες άλλες μεταβλητές.

Για τους σκοπούς του μάρκετινγκ, το μίγμα προϊόντος πρέπει να περιγράφεται με τους όρους εύρος και μήκος. Αυτοί οι όροι διευκρινίζονται με το σχήμα 5. 2. Με βάση το παρακάτω σχήμα, μπορούν να ακολουθηθούν διαφορετικές στρατηγικές για διαφορετικά μίγματα προϊόντων.

Το μίγμα προϊόντος μπορεί να πλατύνει προσθέτοντας μια νέα γραμμή (widened) προϊόντος (πχ. συνεδριακές ανέσεις). Επίσης, η υπάρχουσα γραμμή προϊόντος μπορεί να επιμηκυνθεί προσθέτοντας κάποιο νέο προϊόν πχ θεματικά πάρκα στην γραμμή των εκδηλώσεων και δραστηριοτήτων. Κάθε στοιχείο που περιλαμβάνεται σε μία γραμμή προϊόντος μιας περιφέρειας μπορεί να γίνει πιο έντονη. Για παράδειγμα ο αριθμός των θεματικών πάρκων να αυξηθεί από 2 σε 7.

Για να παραμείνει βιώσιμο μακροπρόθεσμα, είναι επιβεβλημένο το μίγμα προϊόντων μια περιφέρειας να εκτιμάται περιοδικά. Πρακτικά, κάποια προϊόντα θεωρούνται βασικά, πρωταρχικά για το μίγμα ενώ κάποια άλλα θεωρούνται συμπληρωματικά, δευτερεύοντα. Μπορεί επίσης μια περιφέρεια, να προσθέσει ένα αστέρι-προϊόν στο μίγμα προϊόντος και να το προωθήσει.

Σχήμα 5. 2. :Χαρακτηριστικά μίγματος προϊόντος.



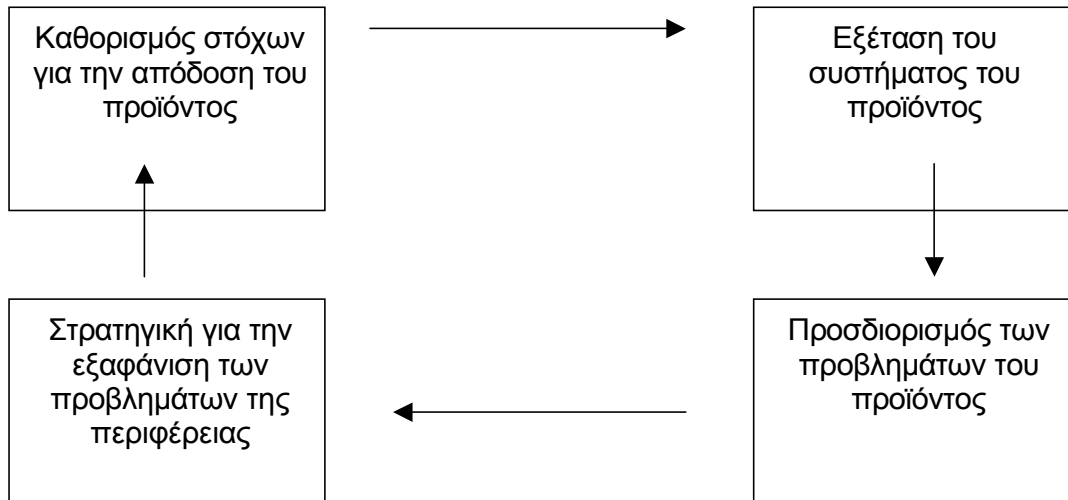
Πηγή : Heath. E. & Wall. G. : Marketing tourism destinations. (σελ 127)

5. 4. 3. Διαχείριση υπαρχόντων τουριστικών προϊόντων της περιφέρειας.

Σύμφωνα με τον Cravens, εφόσον τα τουριστικά προϊόντα μια περιφέρειας δεν έχουν την ίδια σημασία για το μέλλον της περιφέρειας ως τουριστικό προορισμό, ο τουριστικός οργανισμός πρέπει να ιεραρχήσει κάθε τουριστικό προϊόν ανάλογα με την στρατηγική σημασία που έχει.

Ο περιφερειακός τουριστικός οργανισμός παίζει σημαντικό ρόλο αφού καθοδηγεί και διαχειρίζεται τα τουριστικά προϊόντα που υπάρχουν στην περιφέρεια. Η απόδοση κάθε τομέα προϋποθέτει την παρακολούθηση της αποδοτικότητας των προϊόντων του μίγματος, όπως φαίνεται στο σχήμα 5. 3.

Σχήμα 5.3.: Παρακολούθηση αποδοτικότητας των προϊόντων της περιφέρειας.



Πηγή : Cravens, D. W.: **Strategic marketing, 1982, 2nd edition, Homewood (σελ 241)**

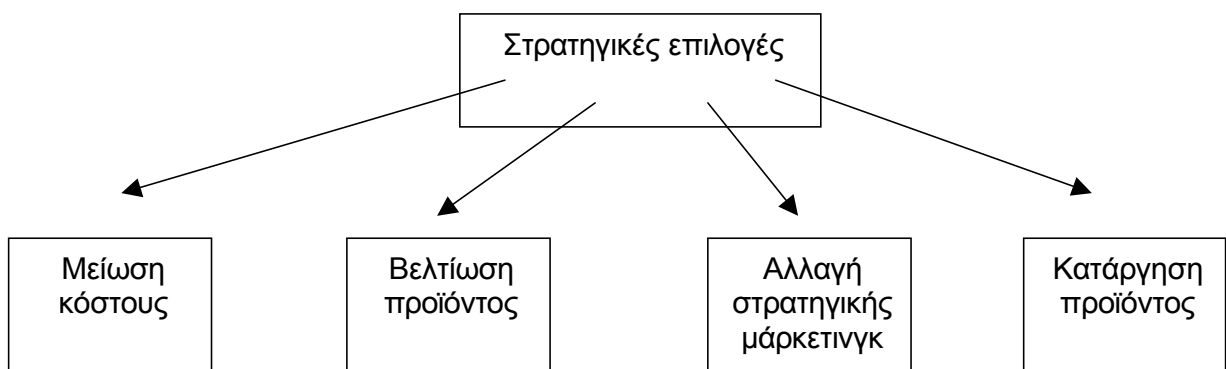
Ο τουριστικός οργανισμός πρέπει να καθορίσει τα κριτήρια και το επίπεδο λειτουργίας του προϊόντος για την μέτρηση της αποδοτικότητας του. Λόγω της αλληλεξάρτησης μεταξύ των προϊόντων, κάθε εξέταση για την λειτουργία τους απαιτεί ένα σύστημα πληροφοριών και προσεκτική ανάλυση, τόσο από την πλευρά της τουριστικής επιχείρησης όσο και από την πλευρά του περιφερειακού οργανισμού.

Οι στόχοι ενός συστήματος παρακολούθησης σε περιφερειακό επίπεδο είναι η εγκατάσταση ενός συστήματος που θα ανακαλύπτει τα προβλήματα των

προϊόντων ώστε να επιλέγεται η κατάλληλη στρατηγική η οποία θα τα ελαχιστοποιεί.

Αφού καθοριστεί κάποιο πρόβλημα, υπάρχουν διάφορες επιλογές για την διόρθωση του, όπως φαίνεται στο σχήμα 5. 4. Η επιλογή της στρατηγικής επηρεάζεται τόσο από την φύση του προβλήματος όσο και από την φύση του προϊόντος. Η πιο δραστική ενέργεια θα ήταν η εξαφάνιση του προϊόντος. Σε άλλες περιπτώσεις είναι αναγκαία η προσαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ ώστε να αλλάξει τις συνθήκες της τουριστικής αγοράς. Η βελτίωση του τουριστικού προϊόντος μπορεί να γίνει με διαφορετικούς τρόπους. Πρακτικά, κάποιες επιχειρηματικές μονάδες περιμένουν μέχρι να αναπτυχθεί κάποιο πρόβλημα ώστε να καθίσταται αναγκαία η βελτίωση του προϊόντος ή σχεδιάζουν βελτιώσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Σχήμα 5. 4. : Στρατηγικές επιλογές για προβληματικά τουριστικά προϊόντα.



Πηγή : Cravens, D. W. : Strategic marketing, 1982, 2nd edition, Homewood (σελ 254)

5. 4. 4. Ανάπτυξη νέων προϊόντων

Οι συνεχείς αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο τουριστικός οργανισμός καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη προϊόντων από περιφέρειες που επιθυμούν να επιβιώσουν ως τουριστικοί προορισμοί. Η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων ξεκινά με μια έρευνα για να καθοριστούν τα παρακάτω :

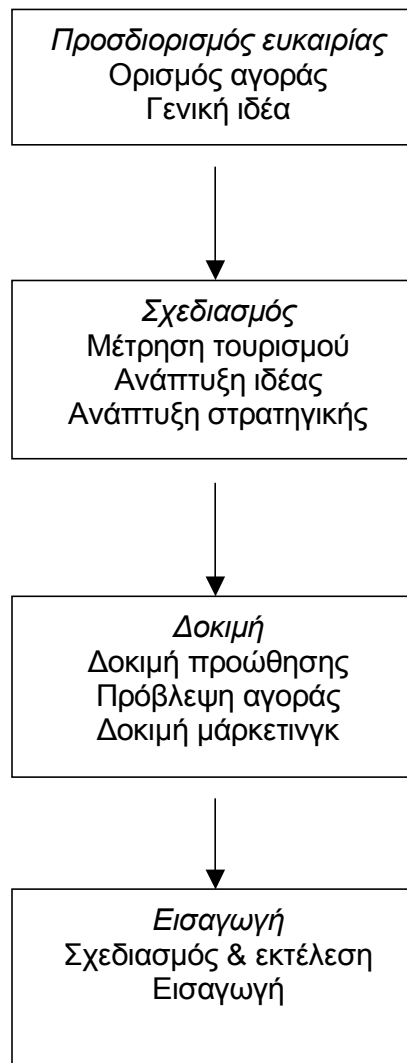
- Ποια είναι τα έμφυτα κοινωνικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά της περιοχής όπου θα συμβεί η ανάπτυξη ;
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά και οι ανάγκες των διαφόρων τμημάτων της τουριστικής αγοράς ;
- Ποιες επιπλέον υποδομές απαιτούνται για την ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς ;

Με αυτές τις πληροφορίες, εναλλακτικοί τρόποι ανάπτυξης διατυπώνονται αφού χρησιμοποιηθούν τα παρακάτω κριτήρια για να επιλεγθούν οι πιο βιώσιμες εναλλακτικές :

- Είναι βιώσιμο οικονομικά; Υπάρχουν διαθέσιμα κεφάλαια για επενδύσεις; Ποια είναι τα αναμενόμενα κέρδη για την περιοχή και τους επενδυτές;
- Είναι κοινωνικά αποδεκτό; Θα δημιουργήσει ευκαιρίες απασχόλησης; Πως θα επηρεάσει την πολιτιστική κληρονομιά και την κοινωνία;
- Είναι ελκυστικό; Είναι ανάλογο με το κλίμα και συγκρίσιμο με τις ανταγωνιστικές περιοχές; Υπάρχουν φυσικά χαρακτηριστικά που θα παρακινήσουν την τουριστική ζήτηση;

- Είναι προσανατολισμένο προς την αγορά; Ποιες τάσεις επικρατούν στην αγορά; Ποιες είναι οι ανάγκες της υπάρχουσας αγοράς αλλά και της μελλοντικής; Πως αντιδρά η αγορά στα προσφερόμενα; Σε ποιο τμήμα της αγοράς προσανατολίζεται η ανάπτυξη του προϊόντος;

Σχήμα 5. 5 : Διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων στον τουρισμό.



Πηγή : E. Heath & G. Wall. Marketing tourism destinations: A strategic planning approach. New York, John Wiley & Sons Inc. 1992 (Σελ. 135)

Το σχήμα 5. 5. παρουσιάζει τις διαδικασίες ανάπτυξης νέων προϊόντων όπως εφαρμόζεται σε περιφερειακό επίπεδο.

Ο καθορισμός των ευκαιριών περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των προϊόντων της περιφέρειας με την μεγαλύτερη δυναμική για μελλοντική ανάπτυξη. Ο σχεδιασμός σημαίνει την μετατροπή της ιδέας σε σχέδιο και ο τρόπος εφαρμογής του αφού θα περιλαμβάνει μια περιγραφή του προϊόντος και την ανάλογη στρατηγική μάρκετινγκ. Αν ο σχεδιασμός είναι θετικός, τα τουριστικά προϊόντα δοκιμάζονται σε ευρύ επίπεδο και απευθύνονται στους τουρίστες. Αν η φάση της δοκιμασίας είναι θετική, τότε το προϊόν μπορεί να εισαχθεί στην αγορά.

5.4.5. Κριτήρια για την επιλογή νέων προϊόντων

Η απόφαση για νέα προϊόντα πρέπει να ληφθεί αφού εξεταστούν τα παρακάτω κριτήρια :

- Πρέπει να υπάρχει σημαντική ζήτηση από ένα τουλάχιστον τμήμα της αγοράς και η πιθανότητα για ζήτηση για κάποια άλλα τμήματά της.
- Τα νέα τουριστικά προϊόντα πρέπει να ταιριάζουν με την γενική εικόνα της περιοχής και να συμπληρώνουν προϊόντα που ήδη προσφέρονται στους τουρίστες. Πρακτικά, αυτό δεν σημαίνει πως όλα τα τουριστικά προϊόντα της περιοχής πρέπει να απευθύνονται σε ένα τμήμα της αγοράς ούτε και πως θα έπρεπε να καλύπτουν ολοκληρωτικά τις ανάγκες του τμήματος της αγοράς.

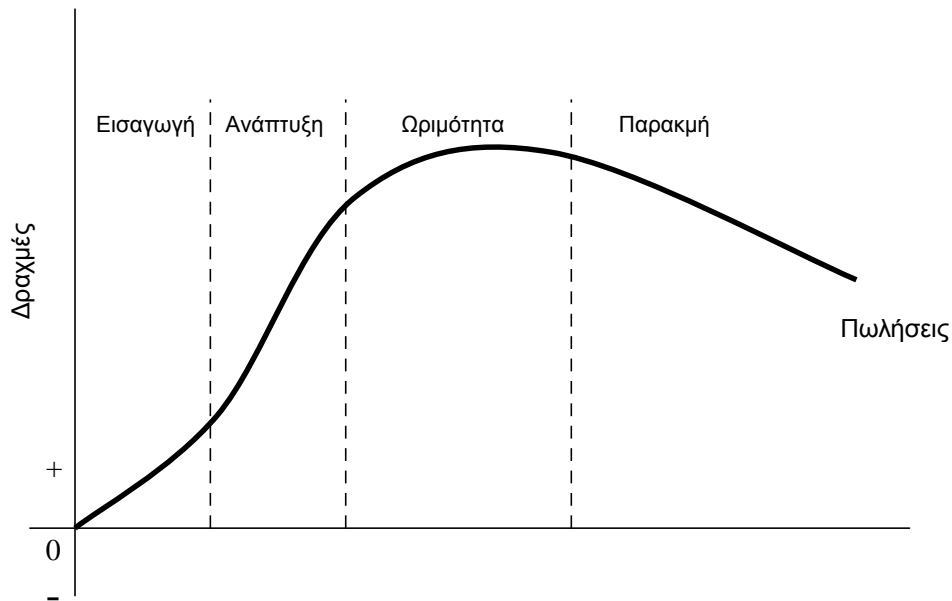
- Οποιοδήποτε νέο τουριστικό προϊόν πρέπει να προτείνεται σε συνδυασμό με την διαθεσιμότητα των φυσικών πόρων και του εργατικού δυναμικού της περιοχής. Αν και τα τουριστικά προϊόντα εδραιώνουν το πλεονέκτημα που πιθανόν να έχει η περιφέρεια, είναι σημαντικό να εξετάζεται και η ικανότητα της περιοχής να προσφέρει τα προϊόντα αυτά σε ικανοποιητικό επίπεδο.

Είναι σημαντικό πως τα εναλλακτικά προϊόντα να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη της περιφέρειας ως σύνολο. Για παράδειγμα, ένας βοτανικό κήπος μπορεί να αναπτυχθεί σε μια περιοχή όχι ως πηγή εσόδων αλλά ως είδος προσέλκυσης τουριστών που πιθανόν να ξοδέψουν χρήματα και κάπου αλλού μέσα στην περιοχή.

5.4.6. Ο κύκλος ζωής των προϊόντων

Η έννοια του κύκλου ζωής του προϊόντος εφαρμόζεται και στον τουρισμό αφού υποστηρίζει πως κάθε προϊόν, περνάει διάφορα στάδια από την γέννηση του μέχρι την παρακμή του. Θα πρέπει να τονίσουμε πως ο κύκλος ζωής δεν αναφέρεται μόνο σε ένα μεμονωμένο προϊόν, μπορεί να αφορά μια γραμμή προϊόντος ή και ακόμα και σε επίπεδο κλάδου. Τα στάδια του κύκλου ζωής των προϊόντων, όπως φαίνεται και στο σχήμα 5. 6. είναι :

Σχήμα 5.6. : Ο κύκλος ζωής των προϊόντων.



Πηγή : Μάλλιαρης, Π. Γ. :Εισαγωγή στο μάρκετινγκ. 1990. Εκδόσεις Σταμούλη. Πειραιάς (σελ. 292)

1. *Εισαγωγή.* Με την εμφάνιση στην αγορά ενός νέου προϊόντος, αρχίζει το στάδιο της εισαγωγής. Σε αυτό το στάδιο, οι πωλήσεις είναι χαμηλές επειδή ούτε οι αγοραστές το ξέρουν, ούτε οι μεσάζοντες το δέχονται. Τα έξοδα είναι υψηλά (μικρή παραγωγή άρα υψηλό κόστος, μεγάλη προβολή) και οι ζημιές αναπόφευκτες. Η προβολή είναι απαραίτητη για να μάθουν οι αγοραστές το νέο προϊόν.
2. *Ανάπτυξη.* Σε αυτό το στάδιο οι πωλήσεις αυξάνονται συνεχώς και μαζί τους τα κέρδη. Ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος και η προβολή κυρίως τονίζει την διαφοροποίηση του προϊόντος έναντι των ανταγωνιστών.
3. *Ωριμότητα.* Στο στάδιο της ωριμότητας, οι πωλήσεις, αφού φτάσουν το μέγιστο σημείο τους αρχίζουν να πέφτουν. Τα κέρδη ακολουθούν

καθοδική πορεία επειδή αυξάνονται τα έξοδα προβολής και πέφτουν οι τιμές.

4. *Παρακμή.* Σε αυτό το στάδιο, οι πωλήσεις πέφτουν ραγδαία είτε γιατί εμφανίζονται νέα προϊόντα είτε γιατί αλλάζει η συμπεριφορά των αγοραστών.

Για τα περισσότερα προϊόντα ο κύκλος ζωής είναι αυτός που περιγράψαμε. Ωστόσο, υπάρχουν περιπτώσεις όπου ένα προϊόν, ενώ βρίσκεται στο στάδιο της ωριμότητας, αντί να προχωρήσει στην παρακμή, ξαναγυρνά στη ανάπτυξη. Το 'ξαναζωντάνεμα' του προϊόντος μπορεί να γίνει από την ανατοποθέτησή του, δηλαδή με την αλλαγή της εικόνας του, με τους εξής τρόπους :

- Με την προβολή, μπορεί να πείσει τους πελάτες που ήδη το χρησιμοποιούν, να το χρησιμοποιούν και πιο συχνά.
- Με την ανεύρεση νέων χρήσεων του προϊόντος.
- Με την δημιουργία νέας πελατείας για το προϊόν.

5.5. Στρατηγική τιμολόγησης.

Η τιμή είναι ένα από τις πιο ορατές / εμφανείς μεταβλητές προς τους τουρίστες και η πιο ευπροσάρμοστη. Στον περιφερειακό τουρισμό, η τιμή μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση στρατηγικής. Οι στρατηγικές τιμολόγησης αναπτύσσονται για να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις ανάλογα με τον χρόνο.

Αναπτύσσονται για να ανταποκριθούν στο ρόλο της τιμής στο στρατηγικό μάρκετινγκ αλλά και πρέπει να παραμείνουν ελαστικές για να ανταποκριθούν στις συνεχόμενες αλλαγές στο περιβάλλον.

Η στρατηγική τιμολόγησης, από την πλευρά του περιφερειακού τουριστικού οργανισμού βοηθάει στα εξής :

- Καθοδηγεί τις τουριστικές επιχειρηματικές μονάδες στην απόφαση τους για τον προσδιορισμό της πραγματικής τιμής (στο εύρος των δυνατών τιμών).
- Βοηθάει στη εγκαθίδρυση της τιμής ως ενεργητικό ή παθητικό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ.
- Βοηθάει στην επίτευξη του σκοπού (σχετικά με την τιμή).

Η τιμολόγηση είναι περίπλοκη στον τομέα του τουρισμού επειδή οι επιχειρηματικές μονάδες προσφέρουν ένα μέρος του συνολικού προσφερόμενου προϊόντος. Τα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια και τα κέντρα αναψυχής, αν και καθορίζουν ανεξάρτητα τις τιμές τους, ο τουρίστας αγοράζει ένα συνολικό πακέτο από το οποίο κάθε επιχειρηματική μονάδα συνεισφέρει ένα μέρος του.

Επίσης, ανάλογα με το είδος των τουριστικών μεσαζόντων που χρησιμοποιούνται, επηρεάζεται και η στρατηγική τιμολόγησης της τουριστικής μονάδας. Για παράδειγμα, η στρατηγική τιμολόγησης απευθείας στους τουρίστες πιθανόν να διαφέρει από αυτήν που προσανατολίζεται στους tour operators.

5.5.1. Ο ρόλος της τιμής στο μίγμα μάρκετινγκ

Είναι σημαντικό να καταλάβουμε πως η τιμή αποτελεί ένα στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ που επηρεάζει τις επιλογές των τουριστών. Οι υποψήφιοι πελάτες ενδιαφέρονται και σε άλλες παραμέτρους που αποτελούν τα βασικά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, πολλοί τουρίστες θα πληρώσουν παραπάνω για μια προσφορά υψηλής ποιότητας η οποία θα είναι εύκολα προσβάσιμη σε σύγκριση με κάποια άλλη που δεν θα είναι. Ένας τουριστικός προορισμός που είναι περισσότερο γνωστός και δημοφιλής θα προσελκύσει περισσότερους τουρίστες σε σύγκριση με κάποιον άλλον που δεν είναι τόσο γνωστός.

Για τους παραπάνω λόγους, οι περιφερειακοί τουριστικοί οργανισμοί πρέπει να συνδυάζουν και τα 4 στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ και όχι να εστιάζονται μόνο στην τιμή. Η τιμή που χρεώνεται σε κάθε περίπτωση είναι μοναδική και επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Ωστόσο, κατευθυντήριες γραμμές μπορούν να προταθούν για να βοηθήσουν στον καθορισμό της τιμής.

Για προορισμούς οι οποίοι επιλέγονται σε συγκεκριμένες χρονικές εποχές, η τιμή πρέπει να είναι λίγο μεγαλύτερη από προορισμού που επιλέγονται για όλη τη διάρκεια του χρόνου. Επειδή η τουριστική ζήτηση δεν κατανέμεται σε όλη τη διάρκεια του χρόνου, συνήθως οι τιμές είναι υψηλότερες στην εποχή αιχμής και χαμηλότερη όταν η ζήτηση μειώνεται.

Η τιμή που επιβάλλεται επηρεάζεται και από τον ανταγωνισμό. Αν το προϊόν μια περιφέρειας είναι παρόμοιο με αυτό των ανταγωνιστών της, οι τιμές πρέπει να κυματίζουν στα ίδια επίπεδα. Εάν το προϊόν ενός τουριστικού οργανισμού

θεωρείται μοναδικό, ο οργανισμός είναι σε θέση να χρεώνει περισσότερο από τους ανταγωνιστές του.

5.5.2. Θέτοντας στόχους για την τιμή

Είναι σημαντικό όταν καθορίζονται οι τιμές, να συντονίζονται με τους στόχους της περιφέρειας. Για παράδειγμα, ξενοδοχεία σε ένα συγκεκριμένο προορισμό μπορεί να έχουν υψηλές τιμές και να προβάλλουν εικόνα υψηλής ποιότητας ώστε να στοχεύουν στα ανώτατα τμήματα της αγοράς, ενώ οι εκδηλώσεις της περιοχής να είναι χαμηλής τιμής ώστε να προσελκύσουν την μαζική αγορά.

Μπορούν καθοριστούν διαφορετικοί στόχοι της τιμής οι σημαντικότεροι από τους οποίους είναι :

- *Μεγιστοποίηση πλεονάσματος (Surplus maximization)*. Σε πολλές περιπτώσεις μια τουριστική επιχείρηση θέτει τιμή που σκοπό έχει να αποφέρει το μεγαλύτερο δυνατό πλεόνασμα (ως πλεόνασμα ορίζεται η διαφορά μεταξύ συνολικών εσόδων και συνολικού κόστους.)
- *Μεγιστοποίηση χρησιμότητας (Usage maximization)*. Μερικές επιχειρήσεις πιθανόν να θέλουν να μεγιστοποιήσουν τον συνολικό αριθμό των τουριστών που προσελκύονται από μια τουριστική προσφορά. Χρεώνοντας χαμηλές τιμές για το τουριστικό προϊόν, θα προσελκύσει περισσότερους τουρίστες των οποίων η μελλοντική υποστήριξή τους θα δημιουργήσει μελλοντικά κέρδη.

- *Κάλυψη κόστους (Cost recovery)*. Κάποιες επιχειρήσεις σκοπεύουν να επιτύχουν το νεκρό τους σημείο. Για να το επιτύχουν θέτουν μια τιμή με την οποία καλύπτουν τα σταθερά και μεταβλητά τους κόστη.

Σε αντίθεση με τους παραπάνω στόχους, υπάρχουν και άλλοι τρόποι καθορισμού της τιμής, όπως :

- Κάνοντας ένα τουριστικό προϊόν "ορατό",
- Δημιουργώντας τουριστική κίνηση,
- Δημιουργώντας ενδιαφέρον και ενθουσιασμό για την προσφορά,
- Επαυξάνοντας την εικόνα της περιφέρειας και των ειδών που προσφέρονται.

Η ύπαρξη πολλών στόχων γύρω από την τιμή σε μια περιφέρεια θα δημιουργήσει προβλήματα αφού πιθανόν αυτοί οι στόχοι θα αλληλοσυγκρούονται. Και αυτό επειδή κάθε τουριστική επιχείρηση συνεισφέρει ένα μέρος του ολικού τουριστικού προϊόντος. Από την πλευρά των τουριστών, αυτό το πρόβλημα δημιουργεί ανασφάλεια. Για παράδειγμα, ένας τουρίστας που επισκέπτεται ένα τουριστικό προορισμό, θεωρεί πως η διαμονή και οι μεταφορές είναι σε λογικές τιμές ενώ η διασκέδαση – ψυχαγωγία σε πολύ υψηλή τιμή. Αυτό ο αποσυντονισμός μπορεί να διαστρεβλώσει την εικόνα του τουριστικού προορισμού και να παρακωλύει μελλοντικά την υποστήριξη του προορισμού από τους τουρίστες.

5.5.3. Επιλέγοντας στρατηγική τιμολόγησης

Μετά τον καθορισμό στόχων από τον περιφερειακό τουριστικό οργανισμό και την τουριστική επιχείρηση, επιλέγεται στρατηγική τιμολόγησης. Οι στρατηγικές τιμολόγησης μπορεί να είναι προσανατολισμένες στο κόστος, στον ανταγωνισμό ή στην ζήτηση.

- Τιμολόγηση προσανατολισμένη στο κόστος

Η τιμολόγηση προσανατολισμένη στο κόστος αναφέρεται στον καθορισμό των τιμών με βάση το οριακό κόστος ή τα ολικά κόστη του οργανισμού. Αυτή τιμολόγηση είναι δημοφιλής σε περιπτώσεις όπου το κόστος προσδιορίζεται εύκολα και θεωρείται δίκαιη για τους τουρίστες αλλά και για τις τουριστικές επιχειρήσεις.

Με αυτή την τιμολόγηση, οι τουριστικές επιχειρήσεις δεν κερδίζουν όταν η ζήτηση αυξάνεται αφού λαμβάνουν τιμή ώστε να καλύπτουν το κόστους τους. Πρακτικά, η τιμολόγηση προσανατολισμένη στο κόστος βασίζεται στην διαχειριστική λιτότητα και στην αρμονία με τους ανταγωνιστές.

- Τιμολόγηση προσανατολισμένη στους ανταγωνιστές.

Σε αυτή την στρατηγική τιμολόγησης, ο τουριστικός οργανισμός θέτει τιμές με βάση τις τιμές των ανταγωνιστών του. Εάν μια επιχείρηση σκοπεύει να υιοθετήσει αυτή την στρατηγική, πρέπει να γίνει ανάλυση των στρατηγικών τιμολόγησης των ανταγωνιστών ώστε να καθοριστούν τα εξής :

1. Πως οι ανταγωνιστές αντιδρούν στρατηγικά σε μια παρόμοια τιμή και κατά πόσο η τιμή είναι ενεργό μέρος της στρατηγικής μάρκετινγκ ;

2. Ποιες περιφέρειες και ποιες τουριστικές επιχειρήσεις αποτελούν τον πιο άμεσα ανταγωνιστή (πραγματικό ή δυνητικό) για την υπό εξέταση αγορά-στόχο ;
3. Ποια θα είναι η πιθανή αντίδραση των ανταγωνιστών ;

- Τιμολόγηση προσανατολισμένη στην ζήτηση.

Η τιμολόγηση προσανατολισμένη στην ζήτηση βασίζεται στο επίπεδο της ζήτηση και όχι στο επίπεδο του κόστους. Η επιχειρηματική μονάδα υπολογίζει την ικανοποίηση που θα έχουν οι τουρίστες από την προσφορά και καθορίζει την τιμή ανάλογα. Στον τουρισμό, η ικανοποίηση είναι υποκειμενική και στη περίπτωση της τιμολόγησης υποδηλώνει την έννοια της αντιλαμβανόμενης αξίας που θεωρούν οι τουρίστες. Το κύριο χαρακτηριστικό αυτής της μορφής τιμολόγησης είναι πως η τιμή υποδηλώνει την αξία του προϊόντος που αντιλαμβάνονται όμως οι τουρίστες- αγοραστές.

Για τον καθορισμό ρεαλιστικών τιμών, πρέπει να καταλάβουμε πως αντιλαμβάνονται οι τουρίστες τη τιμή μια προσφοράς. Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε πως οι τουρίστες ενδιαφέρονται για τις τιμές που θέτει ο πωλητής και όχι για το κόστος του.

5.5.4. Στρατηγική τιμολόγησης για νέα τουριστικά προϊόντα

Δυο στρατηγικές τιμολόγησης αναγνωρίζονται για νέα τουριστικά προϊόντα, η *skimming policy* και η τιμολόγηση διεξόδου.

Η skimming policy αναγνωρίζει πως σε κάθε τουριστική προσφορά υπάρχει ένας πυρήνας της ζήτησης ο οποίος έχει ιδιαίτερη σημασία για τον τουριστικό οργανισμό. Λόγω των αντιλαμβανόμενων αναγκών τους, αυτοί οι τουρίστες δεν ευαισθητοποιούνται από την τιμή. Μια πολιτική που θα θέτει υψηλές τιμές μπορεί να εκμεταλλευτεί αυτό τον πυρήνα της ζήτησης και να πάρει την “ελίτ” της αγοράς. Η skimming policy είναι κατάλληλη σε περιπτώσεις όπως :

- Εάν υπάρχουν αρκετοί τουρίστες των οποίων η ζήτηση είναι ανελαστική.
- Εάν δεν υπάρχει κίνδυνος ώστε μια υψηλή τιμή να παρακινήσει την εμφάνιση μεγάλων ανταγωνιστών.

Σε αντίθεση, η στρατηγική διείσδυσης βασίζεται την υπόθεση πως εάν παρέχονται παρόμοια προϊόντα με αυτά των ανταγωνιστών και οι τιμές τους είναι χαμηλότερες (σε σύγκριση πάντα με των ανταγωνιστών), τότε ένα μερίδιο αγοράς θα κερδιθεί. Για την επιτυχία της στρατηγικής διείσδυσης πρέπει να υπάρχουν οι παρακάτω συνθήκες :

- Η αγορά πρέπει να είναι υπερευαίσθητη στην τιμή ώστε μια χαμηλή τιμή να παρακινήσει αύξηση της αγοράς.
- Μια χαμηλή τιμή να αποτρέπει πραγματικούς και δυνητικούς ανταγωνιστές.

5.6. Στρατηγική διανομής.

Όπως και τα άλλα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ, η διανομή είναι σημαντικός παράγοντας αφού κάνει τα τουριστικά προϊόντα της περιφέρειας προσιτά και

διαθέσιμα στις αγορές – στόχους. Ο περιφερειακός τουριστικός οργανισμός βοηθάει ώστε τα στοιχεία της τουριστικής προσφοράς, με την χρησιμοποίηση των κατάλληλων καναλιών διανομής, να φτάσουν στην αγορά-στόχο. Επίσης, είναι σημαντικός αφού πείθει τα κανάλια διανομής για τα πλεονεκτήματα της περιοχής ως τουριστικός προορισμός.

5.6.1. Το τουριστικό σύστημα διανομής.

Λόγω της φύσης του, το τουριστικό προϊόν δεν μπορεί να “πακεταριστεί “ και να διανεμηθεί στον πελάτη, ούτε και να αποθηκευτεί. Εξάλλου, κάθε φορά που μια κράτηση (δωματίου ή αεροπορικής θέσης) δεν γίνει, τότε η πώληση έχει χαθεί για πάντα. Σχετικά με την διανομή, οι Mill & Morrison παρατήρησαν πως στην τουριστική βιομηχανία, σε αντίθεση με κάθε άλλο βιομηχανικό κλάδο, οι ενδιαμέσοι που λειτουργούν μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή παίζουν τον κυριότερο λόγο στην διαδικασία της πώλησης.

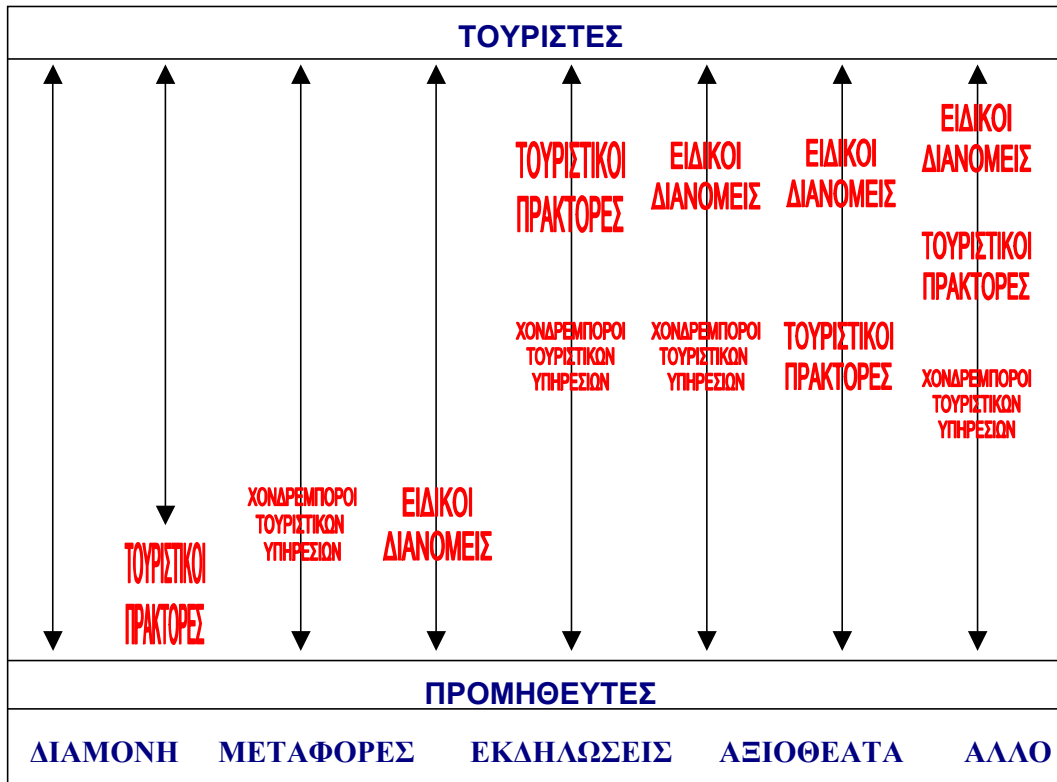
Η σημαντικότερη εργασία των ενδιαμέσων είναι το “πακετάρισμα “ ενός αριθμού συμπληρωματικών τουριστικών προϊόντων ώστε να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο σύνολο για τον τουρίστα. Ένας ταξιδιωτικός πράκτορας μπορεί να κλείσει ένα αεροπορικό εισιτήριο, ένα δωμάτιο ξενοδοχείου και κάποιες δραστηριότητες και να πουλήσει αυτό το πακέτο στον τουρίστα. Ένας tour operator μπορεί να συνδυάσει τα παραπάνω στοιχεία ώστε να δημιουργήσει ένα ταξίδι το οποίο θα προωθήσει μέσω ενημερωτικών φυλλαδίων και να το πουλήσει σε ταξιδιωτικούς πράκτορες.

Οι E. Heath & G. Wall θεωρούν τα κανάλια διανομής του τουρισμού ως μια λειτουργική δομή, ένα σύστημα από συνδυασμό διαφόρων τουριστικών οργανισμών, μέσω του οποίου ο παραγωγός ταξιδιωτικών προϊόντων περιγράφει και επιβεβαιώνει τις κρατήσεις στον αγοραστή. Οι τουριστικοί πράκτορες από τον τομέα λιανικής της τουριστικής αλυσίδας διανομής, αγοράζουν ταξιδιωτικές υπηρεσίες μετά από απαίτηση των πελατών του και παρέχουν ένα βολικό δίκτυο πωλήσεων αναγκαίο για τις ανάγκες της τοπικής αγοράς.

Οι tour operators αγοράζουν ένα εύρος τουριστικών προϊόντων χονδρικής και τα πακετάρουν για επακόλουθη πώληση σε τουριστικά πρακτορεία ή απευθείας στους τουρίστες. Αγοράζοντας διαφορετικές αλλά σχετικές μεταξύ τους υπηρεσίες για την δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος (πακέτο διακοπών). Αγοράζοντας αυτά τα προϊόντα σε μεγάλες ποσότητες, είναι σε θέση να διαπραγματευτούν χαμηλότερες τιμές και να τα μεταπωλήσει σε ταξιδιωτικούς πράκτορες ώστε να έχουν ένα ικανοποιητικό επίπεδο κέρδους.

Κάθε ενδιαμέσος στην τουριστική αλυσίδα έχει την δύναμη να επηρεάσει πότε, που και πως θα ταξιδέψουν οι τουρίστες. Με άλλα λόγια, ελέγχουν (έως ένα βαθμό) τις πωλήσεις της αεροπορικής εταιρείας, του ξενοδοχείου κτλ. Γι'αυτό και θεωρούνται σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της περιφέρειας ως τουριστικός προορισμός. Οι κύριες κατηγορίες ενδιαμέσων παρουσιάζεται στο σχήμα 5. 7. Κάθε βέλος παρουσιάζει ένα πιθανό κανάλι διανομής που ενώνει τους τουρίστες με τα τουριστικά προϊόντα.

Σχήμα 5.7. Τα κανάλια διανομής¹⁰ στην αλυσίδα πωλήσεων στον τουρισμό



Πηγή : E. Heath & G. Wall. Marketing tourism destinations: A strategic planning approach. New York, John Wiley & Sons Inc. 1992 σελ. 150

5.6.2. Η επιλογή καναλιού διανομής.

Είναι σημαντικό ο περιφερειακός τουριστικός οργανισμός να κατανοήσει την δύναμη και τον έλεγχο που ασκείται από τα κανάλια διανομής αφού οι συνέπειες αυτού του ελέγχου επηρεάζει την επιτυχία της στρατηγικής

¹⁰ Η μετάφραση των όρων του σχήματος έγινε με βάση το βιβλίο : ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ. Χυτήρης, Λ. Αθήνα 1995. Εκδόσεις INTERBOOKS (ΣΕΛ 172)

μάρκετινγκ ενός περιφερειακού τουριστικού οργανισμού. Τα κανάλια διανομής μπορούν να ταξινομηθούν στις εξής κατηγορίες :

- Ομόφωνα κανάλια (Consensus channels). Σε αυτά κανένα μέρος της αλυσίδας διανομής δεν ασκεί έλεγχο στο σύστημα. Τα μέλη του συστήματος εργάζονται από κοινού λόγω του αμοιβαίου ενδιαφέροντος που έχουν.
- Καθετοποιημένα συνεργαζόμενα κανάλια (vertically coordinated channels). Αυτά τα κανάλια διανομής οδηγούνται από τους tour operators οι οποίοι ελέγχουν το κανάλι μέσω συμβολαίων ή συμφωνιών που έχουν με τα ταξιδιωτικά γραφεία.
- Κανάλια καθετοποιημένης ολοκλήρωσης (vertically integrated channels). Είναι τα κανάλια αυτά όπου οι τομείς της παραγωγής και της διανομής ανήκουν ή ελέγχονται από μια εταιρεία. πχ. ένας tour operator ελέγχει ταξιδιωτικά πρακτορεία λιανικής πώλησης όπως ο tour operator Thomson στην Αγγλία ελέγχει την αλυσίδα λιανικής πώλησης ταξιδιωτικών πρακτορείων Lunn Poly και την αεροπορική εταιρεία Britannia ¹¹.

Ο πελάτης (τουρίστες) αναζητά την ποικιλία προϊόντων από τα οποία επιλέγει κάποιο που τον ικανοποιεί. Ο πωλητής λιανικής (ταξιδιωτικός πράκτορας) επίσης επιθυμεί μια ποικιλία τουριστικών προϊόντων που θα προσφέρει στους τουρίστες, αλλά και μια ποικιλία ώστε να έχει ένα υψηλό περιθώριο κέρδους. Οι tour operators (πωλητές χονδρικής) αναζητούν μεγάλα περιθώρια κέρδους αλλά και ενδιαφέρονται για την δημιουργία προϊόντων που θα παρακινούν τους

¹¹ Seaton, A. V. & Bennett, M. M. : Marketing Tourism Products. (σελ 159)

πωλητές λιανικώς να προωθήσουν το προϊόν. Ο τουριστικός παραγωγός (τουριστική επιχειρηματική μονάδα) που προσφέρει τα τουριστικά προϊόντα επιθυμεί να ελαχιστοποιήσει το κόστος διανομής αλλά και να αυξήσει την παραγωγή του ώστε να έχει κέρδος.

5.7. Στρατηγική Προώθησης.

Η ανάπτυξη καλών τουριστικών προϊόντων μια περιφέρειας, η τιμολόγηση τους ώστε να είναι ελκυστικά και η διαθεσιμότητα τους δεν αρκούν. Ο τουρίστας πρέπει να ενημερωθεί και να παρακινηθεί ώστε να δείξει ενδιαφέρον για τις προσφορές της περιφέρειας. Στον περιφερειακό τουρισμό, και τα 4 P αποτελούν επικοινωνιακό εργαλείο. Μηνύματα, για παράδειγμα, μεταφέρονται στην αγορά από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, της τιμής του και των καναλιών διανομής που είναι διαθέσιμα. Η προώθηση ωστόσο, είναι το πιο ορατό μέρος της στρατηγικής μάρκετινγκ αφού η διαφήμιση και οι άλλες προωθητικές ενέργειες είναι τα πρωτεύοντα εργαλεία της επικοινωνίας με τους τουρίστες που αποτελούν την αγορά-στόχο.

Η στρατηγική προώθησης της περιφέρειας περιλαμβάνει διάφορες επικοινωνίες που πληροφορούν και προσπαθούν να πείσουν τους υπάρχοντες και δυνητικούς τουρίστες πως η περιφέρεια και οι τουριστικές επιχειρήσεις προσφέρουν προϊόντα που ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Αυτές οι επικοινωνίες αποτελούνται κυρίως από την διαφήμιση, την προσωπική πώληση, δημοσιότητα και δραστηριότητες προώθησης πωλήσεων.

5.7.1. Ανάπτυξη στρατηγικής προώθησης μιας περιφέρειας.

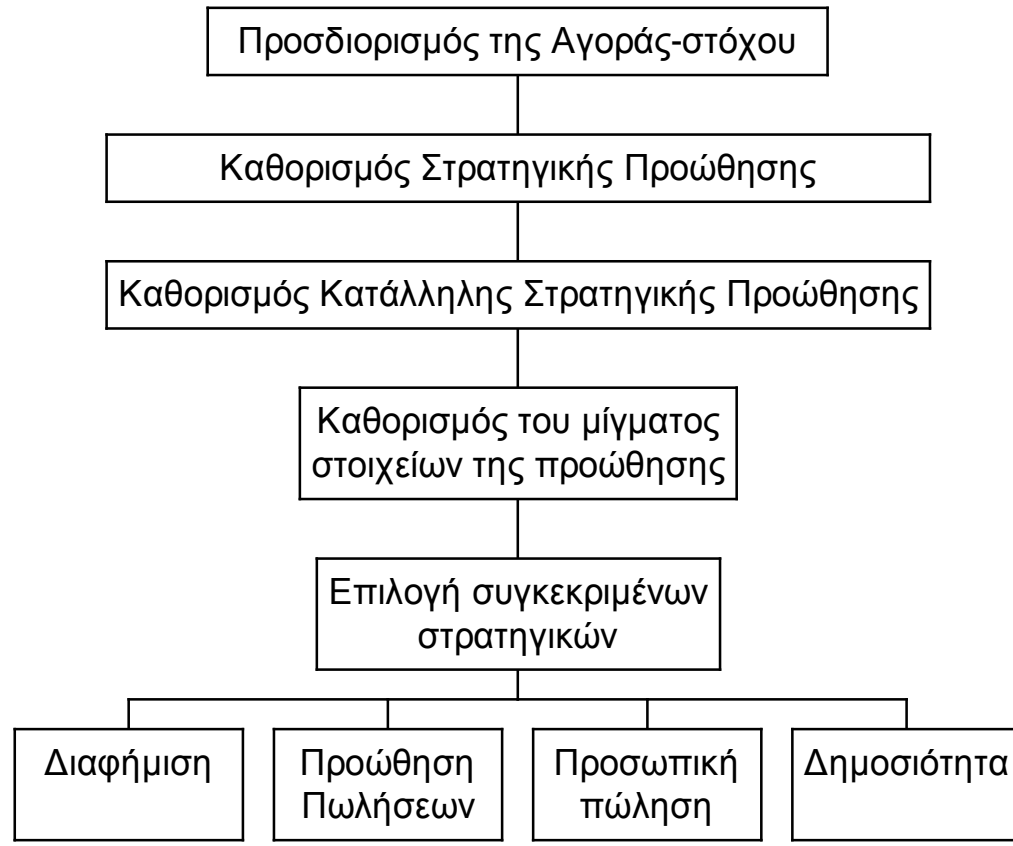
Μια ολοκληρωμένη στρατηγική προώθησης πρέπει να περιλαμβάνει διάφορες μεθόδους προώθησης. Αυτές οι μέθοδοι πρέπει να σχεδιαστούν ώστε να εξασφαλίζουν πως οι τουρίστες σε μια συγκεκριμένη αγορά-στόχο λαμβάνουν τα κατάλληλα μηνύματα και διατηρούν την θετική σχέση με την περιφέρεια και τις προσφορές της. Είναι επίσης σημαντικό η προώθηση να συνδυάζεται με την τιμή, το προϊόν και τα κανάλια διανομής.

Οι διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή στρατηγικής προώθησης περιλαμβάνουν :

- Τα χαρακτηριστικά των τουριστών.
- Τις πληροφορίες που απαιτούνται για την αγορά-στόχο.
- Τους πόρους της περιφέρειας.
- Τα επικοινωνιακά εργαλεία που είναι διαθέσιμα για την επιλογή στρατηγικής προώθησης.
- Την θέση έναντι των ανταγωνιστών.

Στον περιφερειακό τουρισμό τα σημαντικότερα βήματα για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής προώθησης είναι ο προσδιορισμός της αγοράς, ο καθορισμός στόχων της προώθησης του μίγματος μάρκετινγκ, ο καθορισμός των κονδυλίων που απαιτούνται, ανάλυση των συστατικών του μίγματος προώθησης και η επιλογή συγκεκριμένων στρατηγικών για διαφήμιση, προσωπική πώληση, προώθηση πωλήσεων και δημοσιότητα. Αυτά τα βήματα παρουσιάζονται στο σχήμα.

Σχήμα 5. 8. : Βήματα για την ανάπτυξη στρατηγικής προώθησης.



Πηγή: Heath. E. & Wall. G. : Marketing tourism destinations. (σελ 155)

Προσδιορισμός του στόχου-κοινό της επικοινωνίας (determining target audiences).

Ο στόχος-κοινό της επικοινωνίας πρέπει να επιλεγεί ώστε να δεχτεί τα μηνύματα. Πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για το ποιοι θα λαμβάνουν τα μηνύματα, οι ενδιάμεσοι στον τουρισμό ή οι τουρίστες.

Καθορισμός στόχων και σκοπών της προώθησης.

Αφού προσδιοριστούν ο στόχος –κοινό, πρέπει να καθοριστούν οι στόχοι της προώθησης. Οι στόχοι πρέπει να δηλώνουν τι πρέπει να πραγματοποιηθεί. Με άλλα λόγια, οι στόχοι της προώθησης πρέπει να δηλώνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι σκοποί της προώθησης πρέπει να υποδηλώνουν τι πρέπει να γίνει για να επιτευχθούν και το μίγμα προώθησης ποια εργαλεία της προώθησης θα χρησιμοποιηθούν. Τα παρακάτω είναι παραδείγματα στόχων της προώθησης για ένα περιφερειακό τουριστικό οργανισμό :

- Η προσέλκυση πιθανών πελατών στην περιφέρεια.
- Η διατήρηση ή ενδυνάμωση της εικόνας της περιφέρειας ως τουριστικό προορισμό.
- Η παροχή πληροφοριών για τα προσφερόμενα είδη της περιφέρειας.
- Η δημιουργία και υποστήριξη επιχειρηματικών μονάδων για επαναλαμβανόμενη πελατεία (loyalty).
- Η διόρθωση ημιτελών ή ανακριβών πληροφοριών για τις προσφορές της περιφέρειας.

Καθορισμός των κονδυλίων της προώθησης.

Είναι δύσκολο να καθοριστεί ο προϋπολογισμός για την προώθηση. Οι κυριότεροι τρόποι καθορισμού του προϋπολογισμού της στρατηγικής προώθησης είναι :

- *Η οικονομικά ανεκτή μέθοδος* . Πολλοί τουριστικοί οργανισμοί θέτουν τον προϋπολογισμό της προώθησης στο επίπεδο που μπορούν να ανεκτούν για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Το πρόβλημα αυτής της μεθόδου είναι πως αγνοεί τις συνέπειες στους τουρίστες που αποτελούν τους υποστηρικτές της περιφέρειας. Μπορεί να οδηγήσει σε ένα αβέβαιο ετήσιο προϋπολογισμό που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα μακροπρόθεσμα.
- *Συγκριτική μέθοδος*. Αυτή η μέθοδος βασίζεται στις δαπάνες προώθησης των κύριων ανταγωνιστών. Πρακτικά, αυτή η μέθοδος είναι μη επιστημονικά αποτελεσματική γιατί υποθέτει πως οι ανταγωνιστές ακολουθούν αποτελεσματικές στρατηγικές προώθησης.
- *Η μέθοδος βάση στόχων*. Θεωρείται η πιο κατάλληλη μέθοδος για τον τουρισμό. Προϋποθέτει πως ο περιφερειακός τουριστικός οργανισμός θέτει στόχους που είναι πραγματοποιήσιμοι.

Καθορισμός του μίγματος προώθησης.

Μετά τα βήματα που αναφέραμε προηγουμένως, πρέπει να ληφθεί απόφαση για τον καταμερισμό των προσπαθειών μεταξύ των διαφορετικών μεθόδων προώθησης. Σε μερικές περιπτώσεις, οι διάφορες μορφές πρέπει να συνδυάζονται συνετά ώστε να αλληλοσυμπληρώνονται για την πραγματοποίηση των στόχων. Ο Jain θεωρεί πως οι παράγοντες που πρέπει να εξετασθούν για τον καθορισμό του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ για μια αγορά είναι οι παράγοντες προϊόντος, αγοράς, προϋπολογισμού και μίγματος

μάρκετινγκ. Οι λεπτομέρειες αυτών των παραγόντων εμφανίζονται στον πίνακα

5. 9.

Σχήμα 5. 9. : Κριτήρια για τον καθορισμό του μίγματος προώθησης.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Φύση του τουριστικού προϊόντος.
Αντιλαμβανόμενος κίνδυνος.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΓΟΡΑΣ

Φάση στον κύκλο ζωής το προϊόντος.
Ένταση ανταγωνισμού.
Προοπτικές ζήτησης.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ

Αριθμός τουριστών.
Συγκέντρωση τουριστών.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ

Οικονομικοί πόροι για την προώθηση της περιοχής. Προοπτικές παραδοσιακής προώθησης.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σχετικές στρατηγικές τιμολόγησης.
Στρατηγική διανομής.
Γεωγραφικός προορισμός της αγοράς.

Πηγή : Jain, S. C. 1985 : Marketing planning and strategy. 2nd edition. South-western publishing company. Cincinnati.

Οι παράγοντες αυτοί είναι χρήσιμοι για την πραγματοποίηση διαφόρων μεθόδων προώθησης αλλά και πρέπει να ληφθούν υπόψη οι αλλαγές του περιβάλλοντος.

Το μίγμα προώθησης.

Το μίγμα προώθησης βασίζεται στην ιδέα πως τα στοιχεία της προώθησης είναι εναλλακτικά μέσα σε κάποια όρια, και κάποια από αυτά πετυχαίνουν καλύτερα κάποιους συγκεκριμένους στόχους. Κάποιοι στόχοι μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω της διαφήμισης ή της προώθησης πωλήσεων ή της δημοσιότητας. Η πρόσκληση είναι η επιλογή του καλύτερου συνδυασμού που είναι ο πιο αποτελεσματικός και αποδοτικός με βάση τον προϋπολογισμό.

Στον περιφερειακό τουρισμό, η διαφήμιση μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο επειδή απευθύνεται σε ένα μεγάλο μέρος της αγοράς – στόχου με χαμηλό κόστος /άτομο. Η διαφήμιση επιτρέπει στη περιφέρεια να δημιουργήσει μια συγκεκριμένη εικόνα στα μάτια των τουριστών. Η προσωπική πώληση, σε αντίθεση με την διαφήμιση, απευθύνεται σε μεμονωμένα άτομα. Αυτή η μορφή της προώθησης είναι χρήσιμη σε περιπτώσεις όπου ο στόχος της προώθησης είναι ο επηρεασμός των ενδιαμέσων.

Η δημοσιότητα, η οποία δεν πληρώνεται, μπορεί να αποτελέσει βασικό στοιχείο σε μια εκστρατεία διαφήμισης της περιφέρειας. Η δημοσιότητα πρέπει να χρησιμοποιείται καλύτερα σε περιφερειακό επίπεδο και να σχεδιάζεται ώστε να

είναι συμπληρωματική και να ενισχύσει τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Η προώθηση πωλήσεων, η οποία περιλαμβάνει κάθε άλλη μορφή προώθησης που δεν περιλαμβάνεται στις άλλες 3 μορφές, χρησιμοποιείται αποτελεσματικά όταν λειτουργεί ως εργαλείο υποστήριξης των άλλων μορφών. Για την επιτυχία του μίγματος προώθησης μιας περιφέρειας, τα στοιχεία του πρέπει να συγχρονίζονται για την πραγματοποίηση των προκαθορισμένων στόχων.

Εκτίμηση και έλεγχος του προγράμματος προώθησης.

Σύμφωνα με τους Luck & Ferrell, η βασική προσέγγιση για την εκτίμηση οποιoδήποτε προγράμματος προώθησης είναι :

- Ο καθορισμός σαφών στόχων της προώθησης.
- Η σύγκριση των αποτελεσμάτων της απόδοσης της προώθησης με την επιθυμητή απόδοση που είχε ο περιφερειακός οργανισμός.
- Η εκτίμηση και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας από την χρησιμοποίηση των στοιχείων της προώθησης.

Τα παρακάτω κριτήρια υπηρετούν ως οδηγός τους περιφερειακούς τουριστικούς οργανισμούς όταν αναπτύσσεται και εκτιμάται η στρατηγική προώθησης :

1. Η προώθηση πρέπει να είναι συντονισμένη. Ο περιφερειακός οργανισμός, σε συνεργασία με τις τουριστικές επιχειρηματικές

μονάδες, πρέπει να αναλύει τις ανάγκες τις αγορές και να καθορίζει τα εργαλεία επικοινωνίας.

2. Ο περιφερειακός τουριστικός πρέπει να εστιάζεται την προσοχή του σε συγκεκριμένα θέματα ώστε να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα της περιφέρειας ως τουριστικός προορισμός.
3. Η προώθηση πρέπει να είναι αυθεντική. Οποιοδήποτε τέχνασμα θα αναγνωριστεί από τους τουρίστες και θα δημιουργήσει απογοήτευση. Επιπλέον, ο περιφερειακός τουριστικός οργανισμός δεν πρέπει να παρουσιάζει αναληθή εικόνα για τα προσφερόμενα είδη της περιφέρειας.
4. Ο περιφερειακός τουριστικός οργανισμός πρέπει να θυμάται πως ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα προώθησης είναι ένα μόνο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ. Είναι αποτελεσματική μόνο αν συνδυαστεί με τη τιμή, το προϊόν και την διανομή ώστε να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα της περιφέρειας ως τουριστικός οργανισμός.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. R.A. Kerin & R.A. Petersen. Perspectives on strategy marketing management. 2nd edition. Boston: Allyn and Bacon.1983 σελ.12.
2. E. Heath & G. Wall. ό. π. σελ. 127
3. P. Kotler & F. A. Fox. ό. π. σελ. 221.
4. E. Heath & G. Wall. ό. π. σελ. 129
5. D.W. Cravens. Strategic marketing. 2nd edition. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin. 1987. σελ 241-254
6. Γ. Μαλλιάρης .Εισαγωγή στο μάρκετινγκ. Β' Έκδοση. Α.Σταμούλης. Πειραιάς 1990. σελ 292-296.
7. E. Heath & G. Wall. ό. π. σελ. 142-147
8. R. C. Mill. &A. M. Morrison. ό. π. σελ 400
9. E. Heath & G. Wall. ό. π. σελ. 150-155
10. Jain, S. C. Ό.π. σελ. 373-377
11. D.J. Luck & O.C.Ferrell. ό.π. σελ.431

6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΡΟΔΟΥ

6. 1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η εφαρμογή της θεωρίας που αναπτύξαμε στα προηγούμενα κεφάλαια, ειδικότερα η εφαρμογή γίνεται για το νησί της Ρόδου που αποτελεί ένα από τους μεγαλύτερους τουριστικούς προορισμούς της Ελλάδος. Έμφαση δίνεται στην κατάσταση που βρίσκεται το νησί με την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και στους πόρους –ικανότητες του νησιού.

6. 2. Η εικόνα της Ρόδου

Η Ρόδος ανήκει στα Δωδεκάνησα, σύμπλεγμα νησιών στην Νοτιοανατολική Ελλάδα, και βρίσκεται στο σημείο όπου ενώνονται οι ήπειροι της Ασίας, Ευρώπης και Αφρικής. Καλύπτει μία έκταση 1400 τετρ. Χλμ. και είναι 4^η σε μέγεθος στη νησιωτική Ελλάδα. Οι περίπου 100000 κάτοικοί της φιλοξενούν 1.250.000 τουρίστες κάθε χρόνο. Λόγω της πλούσιας ιστορικής και πολιτιστικής της κληρονομιάς, η Ρόδος προσφέρει έναν μοναδικό συνδυασμό μνημείων που απεικονίζουν την Αρχαιότητα, την Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία, το Βυζάντιο και γενικότερα τον Μεσαίωνα, την Οθωμανική Αυτοκρατορία και τέλος τη σύγχρονη

εποχή της Ιταλικής κυριαρχίας. Αποτέλεσμα είναι η συνύπαρξη του ιστορικού με το σύγχρονο, που κάνουν το μίγμα προϊόντος του νησιού ελκυστικό.

Η Νέα Πόλη αποτελεί το μέρος το οποίο οι Ιταλοί κατακτητές (1912 – 1948), επέλεξαν για να χτίσουν τη σύγχρονη Ρόδο και να τη συνδέσουν με το σύγχρονο κόσμο.

Ο Κολοσσός της Ρόδου, που είναι 1 από τα 7 θαύματα του κόσμου, πλανιέται ανάμεσα το μύθο και την πραγματικότητα, και παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει πια, αποτελεί πόλο έλξης για τους τουρίστες.

Η Λίνδος είναι το πιο γνωστό ιστορικό χωριό της Ελλάδας και έχει να επιδείξει μία από τις Ακροπόλεις των Αρχαίων Ελλήνων, την επίσκεψη του Απ. Παύλου, όπου στρατολόγησε τους πρώτους χριστιανούς στην Ελλάδα, και διάφορα σπήλια που σώζονται εδώ και 4 αιώνες.

Η κοιλάδα με τις Πεταλούδες, όπου πεταλούδες (μοναδικές στο είδος τους) από όλο το νησί μαζεύονται εκεί το καλοκαίρι, αποτελεί ένα μοναδικό βιότοπο στον κόσμο.

Η Μεσαιωνική πόλη της Ρόδου, η μόνη μεσαιωνική πόλη στην Ευρώπη που κατοικείται ακόμη και σήμερα, έχει ανακηρυχτεί μνημείο παγκόσμιας κληρονομιάς από την UNESCO. Κατέχει το ρεκόρ ηλιοφάνειας ανάμεσα στις χώρες της Ευρώπης με 330 ημέρες με ήλιο το χρόνο και ουσιαστικά επιδεικνύει μόνο 2 εποχές : άνοιξη και καλοκαίρι.

Ζωντανή παραμένει η λαογραφική παράδοση του νησιού με τοπικές εκδηλώσεις, πανηγύρια (μουσική και χορό) τοπική γαστρονομία κ. α.

Όλα αυτά τα στοιχεία σε συνδυασμό με μερικές από τις καλύτερες παραλίες της Ελλάδας, τη γνωστή και πλούσια νυχτερινή ζωή (Φαληράκι) καθώς και το μεγάλο αριθμό εκκλησιών και μοναστηριών δίνουν έναν ιδιαίτερο πλεονέκτημα στη Ρόδο, όσον αφορά τον τουρισμό.

Κατέχει το ρεκόρ ηλιοφάνειας ανάμεσα στις χώρες της Ευρώπης με 330 ημέρες ηλιοφάνεια το χρόνο (330/33 ώρες το χρόνο) και ουσιαστικά επιδεικνύει μόνο 2 εποχές : άνοιξη και καλοκαίρι.

6. 3. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.

Για την ανάλυση το εξωτερικού περιβάλλοντος μια περιφέρειας χρησιμοποιούμε την ανάλυση κατά PEST, για να εξακριβώσουμε τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν σημαντικά (θετικά ή αρνητικά) την θέση της περιφέρειας.

Πολιτική διάσταση.

- Οι κανονισμοί της Ε. Ε. δεν επιτρέπουν επιδότηση των τοπικών επιχειρήσεων από την εθνικές κυβερνήσεις με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο οι τοπικοί τουριστικοί οργανισμοί να εξασφαλίσουν τα απαραίτητα κονδύλια για την επιμήκυνση της τουριστικής τους περιόδου. Χώρες όπως η Τουρκία και η Κύπρος έχουν αυτή την δυνατότητα με συνέπεια να προσφέρουν το προϊόν τους σε τιμές ανταγωνιστικότερες σε σχέση με αυτές της Ρόδου.

- Η ανάγκη για περισσότερο ασφαλείς τουριστικούς προορισμούς μετά το τρομοκρατικό χτύπημα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου στις Η. Π. Α. αλλά και η τρομολαγνεία που επικρατεί διεθνώς επηρεάζει τον τουρισμό της Ρόδου αφού το νησί βρίσκεται κοντά στη Μέση Ανατολή όπου δρουν οι περισσότερες τρομοκρατικές οργανώσεις.
- Η εμφάνιση ομάδων πίεσης για το τουριστικό προϊόν της Ρόδου (κυρίως από την Μ. Βρετανία για το Φαλιράκι¹²) πιθανόν να οδηγήσει σε μια προσπάθεια δυσφήμισης της περιοχής και κατά συνέπεια στην μείωση του τουρισμού.
- Η πολιτική της Ελλάδος για έκδοση Visa's από χώρες εκτός Ε. Ε. μειώνει τη προσέλευση τουριστών από τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, αν και υπάρχει ζήτηση για τη Ρόδο.

Οικονομική διάσταση.

- Η οικονομική ύφεση που παρατηρείται διεθνώς και η πτώση των χρηματιστηριακών αγορών μειώνει την ζήτηση στο τουρισμό.
- Η είσοδος της Ελλάδος στην Ο. Ν. Ε. και η έλευση του κοινού ευρωπαϊκού νομίσματος (ΕΥΡΩ) απομάκρυνε το κίνδυνο συναλλαγματικών ισοτιμιών εντός της Ε. Ε. , όχι όμως με κράτη εκτός Ε. Ε. (πχ η άνοδος του ΕΥΡΩ έναντι του αμερικάνικου δολαρίου μειώνει τη ζήτηση από την αμερικάνικη αγορά).

¹² Το Φαλιράκι είναι τοποθεσία της Ρόδου όπου κυριαρχεί η έντονη νυχτερινή ζωή. Οι επισκέπτες του είναι κυρίως Βρετανοί. Τα αγγλικά μέσα ενημέρωσης αναφέρονται σε έλλειψη αστυνόμευσης της περιοχής και στα έκτροπα που γίνονται εκεί με σκοπό τον επηρεασμό των τουριστών που πιθανόν να επισκεπτούν την περιοχή.

- Η πολιτική της Ελλάδος για μείωση των φορολογικών συντελεστών σε παραμεθόριες περιοχές (συμπεριλαμβανομένης και της Ρόδου) κατά 30%.

Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση.

- Η επιβράδυνση του ρυθμού των γεννήσεων στην Ευρώπη που αποτελεί και την μεγαλύτερη αγορά για την Ρόδο πιθανόν να μειώσει και την τουριστική ζήτηση.
- Η αύξηση του ελεύθερου χρόνου και η αυξανόμενη ανάγκη για υγιεινή ζωή μπορεί να ωφελήσει την Ρόδο αν προωθηθεί ως τουριστικός προορισμός με χαλαρούς ρυθμούς ζωής καθώς και την μεσογειακή διατροφή που θεωρείται η πιο υγιεινή στην Ευρώπη.

Τεχνολογική διάσταση.

- Εμφάνιση νέων καναλιών διανομής και προώθησης του τουριστικού προϊόντος (μέσω INTERNET).
- Η νέα τεχνολογία μειώνει τη ζήτηση για συνεδριακά κέντρα και γενικότερα του συνεδριακού τουρισμού αφού παρέχεται η δυνατότητα τηλεδιασκέψεων.
- Η βελτίωση της τεχνολογίας στις αερομεταφορές μειώνει το κόστος μεταφοράς που αποτελεί ένα μεγάλο μέρος του κόστους του τουριστικού πακέτου-προϊόντος.

6. 4. Ανάλυση αγοράς.

Η Ρόδος αναπτύχθηκε τουριστικά τα τελευταία 30 χρόνια και ακολουθεί μια σταθερά ανοδική πορεία (αν εξαιρεθούν κάποια έτη που υπήρχε μείωση λόγω εξωγενή παραγόντων). Η πλειονότητα του τουριστών προέρχεται από την Ευρώπη και κυρίως από τη γερμανική και αγγλική αγορά που καλύπτουν πάνω από το 60% του οργανωμένου ξένου τουρισμού του νησιού.

Η τουριστική περίοδος της Ρόδου κατά τα τελευταία χρόνια έχει μεν διατηρηθεί στους 7 μήνες (Απρίλιος – Οκτώβριος), όμως οι ακραίοι μήνες παρουσιάζουν συνεχώς μειωμένη κίνηση και μόνο ο μαθητικός τουρισμός βελτιώνει αισθητά την κίνηση του Απριλίου.

Αφίξεις – διανυχτερεύσεις.

Οι αφίξεις των τουριστών στο νησί της Ρόδου ακολουθούν ανοδική πορεία τα τελευταία 30 χρόνια, αν εξαιρέσουμε κάποια έτη που υπήρχε μείωση λόγω πολιτικών παραγόντων (πχ το 1991 ο πόλεμος του Κόλπου στη Μέση Ανατολή και το 1995-1996 η κρίση στο Κόσοβο) όπως φαίνεται στο πίνακα 6. 1. Ωστόσο η αύξηση των αφίξεων (ως ποσοστό) μειώνεται γεγονός που σημαίνει πως ο τουρισμός της Ρόδου αρχίζει και χάνει την δυναμική του, κυρίως λόγω της συρρίκνωσης της τουριστικής περιόδου από 8 σε 6 μήνες αλλά και επειδή η Ρόδος θεωρείται ως θερινός προορισμός.

**Σχήμα 6. 1. : Διαχρονική εξέλιξη τουριστών κατά την περίοδο 1980-1999
στη Ρόδο**

ΕΤΗ	ΑΦΙΞΕΙΣ	%ΜΕΤΑΒΟΛΗ	ΔΙΑΝΥΧΤΕΡΕΥΣΕΙΣ	%ΜΕΤΑΒΟΛΗ
1980	610827	4,8	5815159	6,7
1981	618144	1,2	6059690	4,2
1982	622456	0,7	5788170	-4,5
1983	576149	-7,4	5198739	-10,2
1984	697703	21,1	6535660	25,7
1985	780211	11,8	7333099	12,2
1986	772061	-1,0	7694150	4,9
1987	777488	0,7	7335302	-4,7
1988	759894	-2,3	7334164	0,0
1989	773480	1,8	7691073	4,9
1990	844477	9,2	8083794	5,1
1991	760986	-9,9	7385042	-8,6
1992	953547	25,3	9163652	24,1
1993	906778	-4,9	8657300	-5,5
1994	1021570	12,7	9768629	12,8
1995	985234	-3,6	8893160	-9,0
1996	925529	-6,1	8130974	-8,6
1997	1018439	10,0	8935907	9,9
1998	1084862	6,5	9470071	6,0
1999	1260860	16,2	10816711	14,2

Πηγή: Μηνιαία δελτία κίνησης καταλυμάτων. ΕΟΤ Διευ/ση Τουρισμού Δωδ/σου.

Γεωγραφική προέλευση τουριστών.

Οι σημαντικότερες τουριστικές αγορές της Ρόδου¹³ είναι η Γερμανική και η Αγγλική, που με τα δεδομένα της περιόδου 1991-1995 καλύπτουν πάνω από το 60% του οργανωμένου ξένου τουρισμού του νησιού. Σε απόλυτους αριθμούς οι Άγγλοι ανήλθαν σε 167719 ετησίως ενώ οι Γερμανοί σε 325000 οι οποίοι θεωρούνται δυναμικότεροι πελάτες ξενοδοχείων και μάλιστα υψηλών κατηγοριών σε αντίθεση με τους Άγγλους που προτιμούν φθηνά καταλύματα.

Τρίτη κατά σειρά σπουδαιότητας τουριστική αγορά είναι η Σκανδιναβική, η οποία καλύπτει το 16 % της συνολικής τουριστικής κίνησης. Όλες οι σκανδιναβικές χώρες (Σουηδία, Νορβηγία, Δανία και Φινλανδία) αντιπροσωπεύουν μια αγορά της τάξης των 150. 000 τουριστών το χρόνο.

Ιδιαίτερα σε ότι αφορά τον εσωτερικό τουρισμό, αντιπροσωπεύει την τρίτη σε μέγεθος τουριστική αγορά και παρουσιάζει τάσεις ανόδου. Εντυπωσιακή θεωρείται η προσέλκυση ισραηλινών τουριστών όπου τα τελευταία 4 χρόνια πραγματοποίησε αύξηση 452%¹⁴ (από 14110 το 1996 σε 77947 το 1999)! Αυτό κυρίως οφείλεται στην λειτουργία του Καζίνο της Ρόδου, ισραηλίτικων συμφερόντων.

¹³ Σύμφωνα με τα στοιχεία από την μελέτη που πραγματοποιήθηκε από το ΙΤΕΞ για την ανάπτυξη χειμερινού τουρισμού και επιμήκυνση τουριστική περιόδου στη νήσο Ρόδο . Σεπτέμβριος 1997.

¹⁴ Πηγή :Μηνιαία Δελτία κίνησης Τουριστικών καταλυμάτων. ΕΟΤ. Διεύθυνση Τουρισμού Δωδεκανήσου.

6. 5. Ανάλυση ανταγωνισμού

Για την ανάλυση ανταγωνισμού χρησιμοποιούμε την ανάλυση του υποδείγματος των 5 δυνάμεων κατά Porter.

Απειλή εισόδου νέων προορισμών στον Κλάδο

Ο μοναδικός τρόπος για την θεώρηση νέων προορισμών ως "επικίνδυνοι" για τη Ρόδο στον τομέα του τουρισμού είναι αυτοί που θα προσφέρουν διαφοροποίηση στον προϊόν τους. Πρέπει όμως να μην έχει διαφοροποιημένα στοιχεία όσον αφορά τις κλιματολογικές συνθήκες και τη γεωγραφική τοποθεσία που αυτό εξελίσσεται, π. χ. είναι απαραίτητο να είναι παραθαλάσσιο και να έχει ηλιοφάνεια. Επειδή όμως τα χαρακτηριστικά αυτά είναι σχεδόν παρόμοια για πολλές περιοχές (κυρίως αυτές που βρίσκονται στην Μεσόγειο), και λόγω της φύσης του τουρισμού, η Ρόδος ως τουριστικός προορισμός δεν μπορεί να επηρεάσει την είσοδο νέων προορισμών ώστε να δραστηριοποιηθούν στο κλάδο του τουρισμού.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς θεωρούνται βασικός προμηθευτής για ένα νησί αφού δεν το προμηθεύουν μόνο τους τουρίστες αλλά και σχεδόν όλα τα έτοιμα προϊόντα. Εξαιτίας της ανύπαρκτης βιομηχανίας στα περισσότερα νησιά, η σύνδεσή τους με την πρωτεύουσα ή άλλη μεγάλη ηπειρωτική πόλη είναι απαραίτητη όχι μόνο για την πώληση του τουριστικού προϊόντος αλλά και για τη διαβίωση του μόνιμου τουρισμού.

Από την άλλη μεριά η Ρόδος εξαιτίας της έκτασής της και του πληθυσμού της θεωρείται σημαντικός "πελάτης" για τους προμηθευτές και γι αυτό το λόγο έχει την δυνατότητα να μειώσει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Το νησί έχει τη δυνατότητα υποκατάστασης όσον αφορά τους προμηθευτές των έτοιμων προϊόντων αλλά όχι και τόσο εύκολα τα μέσα μαζικής μεταφοράς ως προμηθευτές.

Ο συγκεκριμένος αριθμός εξάλλου των μεταφορέων επηρεάζει άμεσα το νησί αφού σε μια υποτιθέμενη αύξηση των αεροπορικών εισιτηρίων θα αυξηθεί το γενικότερο κόστος διακοπών και οι τουρίστες θα στρέψουν το ενδιαφέρον τους σε άλλο προορισμό.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Στην περίπτωση που θεωρήσουμε τους tour operators ως αγοραστές τότε έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη αφού μετακινούν μεγάλο αριθμό τουριστών. Οι tour operators μπορούν εύκολα να μετακινήσουν μαζικά τον τουρισμό προς κάποια κατεύθυνση μέσω της διαφήμισης και της καλύτερης προώθησης του προϊόντος. Ο μικρός αριθμός των tour operators που υπάρχουν αυξάνει την διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι της Ρόδου αφού μετακινούν

Στην περίπτωση όμως θεωρήσουμε τους μεμονωμένους τουρίστες ως αγοραστές η επιλογή του προορισμού των διακοπών τους βρίσκεται σε άμεση

συνάρτηση με την τιμή και τις υπηρεσίες που προσφέρει. Εξαιτίας του περιορισμένου διαθέσιμου εισοδήματος που λαμβάνουν ενδεχόμενη αύξηση της τιμής του τουριστικού προϊόντος, θα στρέψει τους τουρίστες σε ανταγωνιστικό προορισμό.

Η Ρόδος παρ' όλα αυτά εξαιτίας της διαφοροποίησης στο προσφερόμενο τουριστικό προϊόν (συνδυάζει στοιχεία του πολιτισμού και της ιστορίας σε συνδυασμό με τη μοντέρνα ζωή του νησιού αλλά και το θερμό κλίμα), τοποθετείται σε ιδιαίτερα υψηλά ανταγωνιστική θέση.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Ως υποκατάστατα θεωρούνται όλα τα νησιά που βρίσκονται στην ίδια γεωγραφική περιοχή και προσφέρουν ίσης ή καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες (π. χ. η Κρήτη, Μάλτα).

Η ύπαρξη υποκατάστατων κάνει την επιλογή του τουριστικού προορισμού πιο ευαίσθητο στην τιμή. Η Ρόδος λοιπόν απειλείται από μία ροπή των τουριστών σε υποκατάστατους προορισμούς που θα προκληθεί στην περίπτωση της αύξησης του κόστους διακοπών της.

Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιλογές του προορισμού

Η ύπαρξη πολλών ανταγωνιστικών περιοχών στην Ευρώπη γενικότερα (Μάλτα, Ισπανία, Ισραήλ, Τουρκία) αλλά και στην Ελλάδα (Κρήτη, Κέρκυρα) προκαλεί αυξημένο ανταγωνισμό στον κλάδο.

Για να μπορέσει η Ρόδος να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς της στον τουρισμό πρέπει να αυξήσει τα κονδύλια που διαθέτει, για διαφήμιση και γενικότερα προώθηση του προϊόντος που προσφέρει.

Ειδικότερα οι τουριστικοί προορισμοί που ανταγωνίζονται το νησί της Ρόδου είναι οι εξής¹⁵ :

Μαγιόρκα

Η Μαγιόρκα είναι ένα νησί που, όπως κι η Ρόδος, εξαρτάται από τον τουρισμό. Σε αντίθεση με την Μάλτα και την Κύπρο, που αποτελούν αυτόνομα κράτη και επομένως ελέγχουν την τουριστική τους πολιτική, η Μαγιόρκα είναι δέκτης της περιφερειακής πολιτικής της Ισπανίας. Η κατάσταση της αγοράς τουρισμού στην Μαγιόρκα παρουσιάζει πτωτική τάση από το 1988 και μετά. Ο αριθμός αφίξεων και των διανυκτερεύσεων μειώθηκε, ο αριθμός των κλινών αυξήθηκε και η αγορά στα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζεται από χαμηλές τιμές που καθορίζονται από τους αγοραστές (tour operators).

Ο τουρισμός στην Μαγιόρκα παρουσιάζεται ιδιαίτερα δυναμικός. Από άποψη ζήτησης ο αριθμός διανυκτερεύσεων ανέρχεται σε 75,000,000 για το 1992. Ένα

¹⁵ Οι ανταγωνιστικοί τουριστικοί προορισμοί της Ρόδου όπως αναφέρονται στην μελέτη που πραγματοποιήθηκε από το ΙΤΕΞ τον Σεπτέμβριο 1997

σημαντικό ποσοστό των διανυχτερεύσεων πραγματοποιείται σε μη επίσημα καταλύματα και συγκεκριμένα σε σπίτια συγγενών ή φίλων. Ο κύριος όγκος των τουριστών κατευθύνεται σε ξενοδοχεία 3 αστέρων που απορροφούν το 29 % των διανυχτερεύσεων. Η εξασφάλιση μια μέσης πληρότητας που αγγίζει το 60% για όλο το χρόνο κάνει τις επιχειρήσεις βιώσιμες και μειώνει το βαθμό εποχικότητας της ανεργίας ο οποίος στην περίπτωση της Ρόδου είναι ιδιαίτερα υψηλός.

Κύπρος

Ο τουρισμός στη νήσο Κύπρο παρουσιάζεται ιδιαίτερα δυναμικός. Έτσι ο αριθμός αφίξεων από 47000 το 1975 έφτασε τα 2,000,000 στο 1995. Το 93 % των τουριστών της Κύπρου είναι τουρισμός ακτών. Η Κύπρος είναι δεύτερη στη Μεσόγειο από άποψη σχέσης τουριστών / ντόπιου πληθυσμού μετά το Μαρόκο, ακολουθούν η Μάλτα, η Ισπανία και η Ελλάδα. Οι κλιματολογικές συνθήκες και η υποδομή είναι αρκετές υψηλές έτσι ώστε να εξασφαλίζουν για την περίοδο Νοεμβρίου – Μαρτίου σχετικά υψηλές πληρότητες. Η μέση πληρότητα για όλο το χρόνο υπολογίζεται σε 65% όλο το χρόνο ενώ ο κυριότερος πελάτης της νήσου για τον χειμώνα είναι οι Άγγλοι.

Πέραν του φυσικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος που είναι αξιόλογα, η Κύπρος χαρακτηρίζεται από υψηλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών. Διαθέτει καλό δίκτυο μεταφορών – συγκοινωνιών και αυτό εξασφαλίζει άνετη πρόσβαση στο νησί. Επίσης, η παροχή υπηρεσιών εντός των ξενοδοχείων είναι ιδιαίτερα

υψηλή. Ο κρατικός αερομεταφορέας της Κύπρου προσφέρει ναυλωμένες πτήσεις που εξυπηρετούν τον τουρισμό.

Τουρκία

Η Τουρκία ως τουριστικός προορισμός παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια εντυπωσιακά αποτελέσματα που έφεραν τη χώρα στο προσκήνιο του ενδιαφέροντος των διεθνών τουριστικών αγορών. Η μεγάλη αύξηση που σημειώθηκε ιδιαίτερα κατά την περίοδο 1985-1989 πρέπει να αποδοθεί στην πολιτική κινήτρων που εφάρμοσε η τουρκική κυβέρνηση (δωρεάν παραχώρηση οικοπέδων, φοροαπαλλαγές κτλ) αλλά και τα έργα τουριστικής υποδομής όπως μαρίνες, καζίνο και άλλες τουριστικές εγκαταστάσεις που έχουν δημιουργηθεί τα τελευταία χρόνια.

Το 20% των αφίξεων στη Τουρκία είναι από την Γερμανία και πρέπει να αποδοθεί στα συμφέροντα μεγάλων γερμανικών tour operators που έχουν πραγματοποιήσει επενδύσεις στην Τουρκία και συνεπώς ενδιαφέρονται να προωθήσουν την πελατεία τους στην χώρα αυτή. Δεύτερη αγορά για την Τουρκία είναι οι Δημοκρατίες της Πρώην Σοβιετικής Ένωσης, όπου το 1994 κάλυπτε το 21,4% των αφίξεων ενώ το 1995 το 17,5% που είναι αρκετά υψηλό.

Χαρακτηριστικό γνώρισμα του τουρκικού τουρισμού είναι ότι το τουριστικό προϊόν που προσφέρει έχει τις ίδιες προδιαγραφές με το προϊόν των ελληνικών νησιών, γεγονός που επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα του τουρισμού αν ληφθεί υπόψη και οι χαμηλές τιμές που ακολουθεί λόγω του

χαμηλού εργατικού δυναμικού και γενικότερα του χαμηλού κόστους που έχει η Τουρκία.

Κρήτη

Η Κρήτη έχει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με τη Ρόδο. Είναι και οι δυο νησιωτικές περιοχές της ίδιας χώρας, έχουν τις ίδιες κλιματολογικές συνθήκες και διαθέτουν αρκετά κοινά πολιτισμικά και κοινωνιολογικά στοιχεία. Ωστόσο υπάρχουν και πολλές διαφορές. Η ανάπτυξη του τουρισμού στην Κρήτη άρχισε αργότερα σε σύγκριση με τη Ρόδο με αποτέλεσμα να υπάρχει νεώτερη υποδομή και να μην παρατηρούνται τόσο έντονα τα στοιχεία γήρανσης των τουριστικών υποδομών. Παράλληλα, το γεγονός ότι η Κρήτη είναι μεγαλύτερη από τη Ρόδο έχει ως αποτέλεσμα η διείδυση του τουρισμού να μην είναι σαρωτική για τους υπόλοιπους τομείς.

Το μεγαλύτερο μέρος των τουριστών της Κρήτης είναι μαζικός τουρισμός των ακτών, μεσαίας και χαμηλής εισοδηματικής στάθμης και έντονα εξαρτημένος από τους tour operators. Το προϊόν που προσφέρει δεν κάνει χρήση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του νησιού, δεν προβάλλει τους φυσικούς, ιστορικούς και πολιτισμικούς πόρους της νήσου. Εστιάζεται στην προσέλκυση τουριστών που έχουν σαν αποκλειστικό στόχο την “κατανάλωση” φθηνού ήλιου και θάλασσας.

6. 6. Υπόδειγμα ανάλυσης S. W. O. T. για την Ρόδο.

6. 6. 1. Δυνάμεις (Strengths)

- Η Ρόδος έχει ανακηρυχθεί από την UNESCO μνημείο παγκόσμιας κληρονομιάς, λόγω των μνημείων και της φυσικής της ομορφιάς.
- Έχει καλά οργανωμένες τουριστικές υποδομές.
- Έχει πολύ καλό κλίμα με ρεκόρ ηλιοφάνειας : 330 ημέρες το χρόνο με ήλιο
- Η πλούσια ιστορική και πολιτιστική της κληρονομιά έχουν ως αποτέλεσμα μοναδικά μνημεία που σώζονται μέχρι σήμερα. Ο συνδυασμός του ιστορικού με το σύγχρονο κάνουν τη Ρόδο μοναδική.
- Η κοιλάδα με τις πεταλούδες αποτελεί έναν μοναδικό βιότοπο στον κόσμο.
- Ο μεγάλος αριθμός εκκλησιών και μοναστηριών που έχει το νησί (θρησκευτικός τουρισμός)
- Οργανωμένα μουσεία και ύπαρξη ενυδρείου
- Η οργανωμένη προσπάθεια που γίνεται από τον ΠΡΟΤΟΥΡ και τους διάφορους φορείς τόσο για τον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος όσο και την δημιουργία εναλλακτικών μορφών τουρισμού.
- Ύπαρξη αεροδρομίου και λιμανιού και νοσοκομείου με υπηρεσίες σε ικανοποιητικό επίπεδο.
- Ο ΠΡΟΤΟΥΡ αποτελείται από μέλη διαφορετικών συμφερόντων, και άρα οι σκοποί που εξυπηρετεί είναι αντικειμενικοί.
- Λόγω της πλούσιας ιστορικής της κληρονομιάς είναι αναγνωρίσιμη τουλάχιστον στον ευρωπαϊκό χώρο.

- Ύπαρξη τουριστικής σχολής (ανωτάτης και ανωτέρας) με αποτέλεσμα οι παρεχόμενες υπηρεσίες να βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο.

6. 6. 2. Αδυναμίες (Weaknesses)

- Η τουριστική δραστηριότητα από πλευράς προορισμού τουριστών, όσο και ξενοδοχειακού δυναμικού, είναι συγκεντρωμένη κατά 85% στο αστικοτουριστικό τρίγωνο του νησιού (Ρόδος – Φαλιράκι- Ιξιά)
- Η σταδιακή παλαίωση – γήρανση των τουριστικών καταλυμάτων και υποδομών
- Η έλλειψη μαρίνων
- Η μεγάλη απόσταση του νησιού από τις παραδοσιακές τουριστικές αγορές της Δυτικής Ευρώπης αυξάνει το κόστος (κυρίως λόγω του κόστους τις μεταφοράς).
- Έλλειψη απευθείας σύνδεσης το νησιού με τις χώρες προσέλευσης τουριστών μέσω πτήσεων charters κατά τους χειμερινούς μήνες καθώς ο εθνικός αερομεταφορέας δεν παρέχει πτήσεις charters όπως γίνεται με τους ανταγωνιστές της Ρόδου.
- Μεγάλη εποχικότητα καθώς η Ρόδος αναγνωρίζεται μόνο ως θερινός τουριστικός προορισμός.
- Έλλειψη ποικιλίας σε δραστηριότητες αναψυχής εντός αλλά και εκτός των ξενοδοχειακών καταλυμάτων κατά τους χειμερινούς μήνες.

6. 6. 3. Απειλές (Threats)

- Οι τουριστικές εξελίξεις στη Ρόδο εμφανίζουν στασιμότητα με αποτέλεσμα τα τελευταία 10 χρόνια να παρατηρείται συρρίκνωση της τουριστικής περιόδου από 8 σε 6 μήνες.
- Αύξηση ανταγωνισμού τόσο σε διεθνές επίπεδο (Μάλτα, Κύπρος, Τουρκία, Ισπανία) όσο και σε εθνικό (Κέρκυρα, Κρήτη).
- Τρομοκρατικές επιθέσεις στη ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου και στην Μέση Ανατολή θα μειώσει σημαντικά τη ζήτηση (τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα).

6. 6. 4. Ευκαιρίες (Opportunities).

- Η χρηματοδότηση από το Γ ' Κοινωνικό πλαίσιο στήριξης μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη ποιότητα των τουριστικών υπηρεσιών.
- Οι Ολυμπιακοί Αγώνες του 2004 που θα γίνουν στην Ελλάδα και η δημοσιότητα που θα πάρει η Ελλάδα. Η Ρόδος μπορεί να εκμεταλλευτεί αυτή την δημοσιότητα ώστε να γίνει ευρύτερα γνωστή ως τουριστικός προορισμός.

6.7. Δήλωση αποστολής, σκοπός και στόχοι της περιφέρειας.

Για τον περιφερειακό τουριστικό οργανισμό της Ρόδου (ΠΡΟΤΟΥΡ) παρατηρούμε πως δεν υπάρχει δήλωση αποστολής στο καταστατικό του. Με βάση τις κατευθυντήριες γραμμές μιας δήλωσης αποστολής τα μπορούσαμε να προτείνουμε ως αποστολή του ΠΡΟΤΟΥΡ “ η δημιουργία ισορροπίας ανάμεσα στα ενδιαφέροντα των τουριστών, των τοπικών κοινωνιών, των τουριστικών μονάδων και της τοπικής αυτοδιοίκησης με τέτοιο τρόπο ώστε οι τωρινές και μελλοντικές δυνατότητες για τον τουρισμό να αναπτύξουν οικονομικά την περιφέρεια σε αρμονία με το περιβάλλον”.

Ο σκοπός του ΠΡΟΤΟΥΡ, σύμφωνα με το καταστατικό του είναι :

- Συμβολή στην διαμόρφωση και ανάδειξη νέων τουριστικών προϊόντων που προβάλλουν τα πολιτιστικά και φυσικά χαρακτηριστικά της Ρόδου.
- Οργάνωση και συμμετοχή σε εθνικές και διεθνείς τουριστικές εκθέσεις και εκδηλώσεις προβολής της Ρόδου.
- Παραγωγή και διανομή εντύπου διαφημιστικού υλικού της Ρόδου καθώς και οπτικοακουστικών μέσων και άλλων προϊόντων που συμβάλλουν στην τουριστική προβολή του νησιού.
- Πρόσκληση και φιλοξενία δημοσιογράφων και παραγόντων του τουρισμού, οι οποίοι με αρθρογραφία και άλλες ενέργειες μπορούν να προωθήσουν τον τουρισμό της Ρόδου.
- Ενίσχυση γενικότερων τουριστικών και αθλητικών εκδηλώσεων
- Οργάνωση και λειτουργία τοπικών γραφείων παροχής τουριστικών πληροφοριών και δημοσίων σχέσεων.

- Διερεύνηση της τουριστικής αγοράς και καταρτισμός προγραμμάτων τουριστικής προβολής και διαφήμισης.
- Προώθηση κάθε ενέργειας που μπορεί άμεσα ή έμμεσα να συμβάλλει στην τουριστική προβολή του νησιού και ιδιαίτερα ενέργειες που προβάλλουν τις πολιτιστικές ιδιαιτερότητες, τα φυσικά κάλλη, την ιστορία και τις παραδόσεις της Ρόδου μέσα από σύγχρονες παροχές τουριστικών υπηρεσιών.

Από την ανάλυση των σκοπών του ΠΡΟΤΟΥΡ παρατηρούμε πως συμβαδίζει με τις γενικές αρχές διαμόρφωσης του σκοπού της περιφέρειας αν και υπάρχει μια σύγχυση μεταξύ των σκοπών και των ενεργειών. Πρόκειται για φορέα περισσότερο αναπτυξιακό και λιγότερο ως όργανο διαμόρφωσης και προώθησης του τουριστικού προϊόντος, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν ασχολείται με την προβολή και διαφήμιση. Η συμβολή του είναι περισσότερο συμπληρωματική και λιγότερο ως φορέας διαμόρφωσης στρατηγικής.

Όσον αφορά τους αντικειμενικούς σκοπούς του ΠΡΟΤΟΥΡ παρατηρούμε πως δεν υφίστανται, ακόμα και κατά τη διάρκεια του πιλοτικού προγράμματος για ανάπτυξη χειμερινού τουρισμού στη Ρόδο. Η μη ύπαρξη τέτοιων στόχων, αποδυναμώνει τους σκοπούς του ΠΡΟΤΟΥΡ.

6.7.1. Διαμόρφωση της στρατηγικής της περιφέρειας.

Αν χρησιμοποιήσουμε τη μέθοδο της εταιρείας Boston Consulting Group με μεταβλητές την ελκυστικότητα της αγοράς και την ανταγωνιστική θέση τότε μπορούμε να θεωρήσουμε 2 προϊόντα για το νησί της Ρόδου:

- Θερινός τουρισμός. Ο θερινός τουρισμός της Ρόδου θεωρείται προϊόν-αστέρι αφού τοποθετείται σε μια ελκυστική αγορά και το μερίδιο του νησιού είναι υψηλό. Η στρατηγική που προτείνεται είναι η διατήρηση ή αύξηση των εισφορών στο μάρκετινγκ για την διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου αγοράς που έχει το νησί.
- Χειμερινός τουρισμός. Θεωρούμε το χειμερινό τουρισμό ως προϊόν-ερωτηματικό λόγω της χαμηλής ανταγωνιστικής θέσης που έχει η Ρόδος και λόγω της υψηλής ελκυστικότητας που έχει ο χειμερινός τουρισμός (υψηλές δαπάνες από τους χειμερινούς τουρίστες). Προτεινόμενη στρατηγική είναι η αύξηση των επενδύσεων για αύξηση του μεριδίου αγοράς.

6.7.2 Στρατηγική εξάπλωσης του χαρτοφυλακίου προϊόντων της περιφέρειας.

Χρησιμοποιώντας τη μήτρα ανάπτυξης προϊόντος – αγοράς ο ΠΡΟΤΟΥΡ μπορεί να αναγνωρίσει νέες ευκαιρίες. Μπορεί να εισέλθει σε υπάρχουσες αγορές τροποποιώντας το προϊόν που διαθέτει ή με την δημιουργία νέων προϊόντων να εισέλθει σε υπάρχουσες αγορές (πχ δημιουργία αθλητικής υποδομής για να εισέλθει στην στον αθλητικό τουρισμό). Το μόνο μειονέκτημα από τις παραπάνω επιλογές είναι η ύπαρξη ρίσκου αφού δεν γνωρίζει τον τρόπο αντίδρασης των ανταγωνιστών.

Η Ρόδος μπορεί να εισέλθει σε νέες αγορές (Αν. Ευρώπης, Κίνα, Ιαπωνία κτλ) χρησιμοποιώντας τα υπάρχοντα προϊόντα ή τροποποιώντας τα σύμφωνα με τις ανάγκες των νέων αγορών. Νέα προϊόντα σε νέες αγορές απαιτούν υψηλές δαπάνες και δεν προτείνονται τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.

6.8. Τμηματοποίηση τουριστών της Ρόδου

Ο Φώτης¹⁶, στην τμηματοποίηση των τουριστών της Ρόδου, αφού αναφέρει 9 διαστάσεις σχετικές με τα πρότυπα που ακολουθούν, τους χωρίζει σε 4 κατηγορίες :

1. Αυτοί που επιθυμούν ήρεμες διακοπές (tranquillers).

Αποτελούν το 20% των επισκεπτών του νησιού, επιθυμούν ήσυχες και ήρεμες διακοπές και αποφεύγουν κάθε αθλητική δραστηριότητα. Αποφεύγουν μέρη με πολυκοσμία και δεν επιθυμούν έντονη νυχτερινή ζωή. Σχεδιάζουν εκ των προτέρων τις διακοπές τους και ταξιδεύουν με ολοκληρωμένα πακέτα διακοπών. Επιθυμούν υψηλή ποιότητα στο ξενοδοχείο διαμονής τους γι'αυτό και επιλέγουν ξενοδοχεία L & A' κατηγορίας. Ταξιδεύουν συνήθως οικογενειακά και δεν επηρεάζονται σημαντικά από τις κλιματολογικές συνθήκες. Είναι άνω των 40 ετών και ταξιδεύουν 1-2 φορές τον χρόνο για διακοπές. Ένας στους 4 έχει επισκεπτεί ξανά τη Ρόδο τα τελευταία χρόνια με μέσο όρο 5,7 φορές. Ξοδεύουν 25,3-27,1 ημερησίως.

¹⁶ Φώτης. Γ, 1992. Vacational lifestyle segmentation of the tourists on the island of Rhodes – Greece. University of Surrey

2. Αυτοί που επιθυμούν προορισμό με πολιτιστικά & ιστορικά στοιχεία (culturers).

Αποτελούν το 4% των επισκεπτών. Το κύριο χαρακτηριστικό τους είναι πως επιλέγουν τουριστικό προορισμό για εκπαιδευτικούς, ιστορικούς και πολιτιστικούς λόγους. Το θερμό κλίμα δεν θεωρείται σημαντικό για την επιλογή τουριστικού προορισμού. Επισκέπτονται μουσεία και αρχαιολογικούς χώρους. Θεωρούν το θερμό κλίμα απαραίτητο στοιχείο για την επιλογή προορισμού διακοπών. Επιθυμούν τις αθλητικές δραστηριότητες και ταξιδεύουν 1-2 άτομα. Ξοδεύουν 32,6-37,4 ημερησίως.

3. Τουρίστες που επιλέγουν με οικονομικά κριτήρια (Budgeters).

Είναι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (62%). Τα κύρια χαρακτηριστικά τους είναι :

- Επιλέγουν προορισμό σύμφωνα με τα οικονομικά τους και συγκρίνοντας τιμές τουριστικών πακέτων από διάφορους τουριστικούς προορισμούς.
- Ταξιδεύουν οικογενειακώς
- Επιθυμούν τουριστικούς προορισμού με θερμό κλίμα.
- Οι δαπάνες του περιορίζονται στα απολύτως αναγκαία αλλά και πάλι η επιλογή γίνεται με οικονομικά κριτήρια.

Οι Budgeters προγραμματίζουν τις διακοπές τους, είναι άνω των 30 ετών, και έχουν δευτεροβάθμια ή κατώτερη εκπαίδευση. Επιλέγουν ξενοδοχεία Α ή Β κατηγορίας. Ξοδεύουν 21,2-26,8 ημερησίως.

4. Τουρίστες που επιθυμούν την νυχτερινή ζωή (nightlifers).

Είναι το 14% του δείγματος. Επιθυμούν προορισμούς με έντονη νυχτερινή ζωή και όχι με κάποια ιστορική ή πολιτιστική αξία. Επιθυμούν θερμό κλίμα και δεν παίρνουν μέρος σε αθλητικές ή πολιτιστικές εκδηλώσεις. Συνήθως δεν προγραμματίζουν τις διακοπές τους και είναι κάτω των 29 ετών. Μένουν σε ξενοδοχεία Β' & Γ' κατηγορίας ή σε ενοικιαζόμενα δωμάτια. Ξοδεύουν 23,4-26,7 ημερησίως.

Σχήμα 6.2. Τμηματοποίηση τουριστών και χαρακτηριστικά τους

	Tranquillers	Culturers	Budgeters	Nightlifers
Ηλικία	40+	20-39	30+	-29
Οικ. κατάσταση	Παντρεμένοι	Ελεύθεροι	Παντρεμένοι	Ελεύθεροι
Οικ. εισόδημα(ετήσιο)	24236	12413	18637	33624
Μέση Δαπάνη/ημέρα	25,3	32,6	21,2	23,4
Επαναλαμβανόμενες επισκέψεις στη Ρόδο	25%	17%	18%	17%
Κατηγορία ξενοδοχείων που επιλέγουν	L & A	A & B	A & B	B & Γ
Εκπαίδευση	Ανωτέρα	Ανώτατη	Δευτεροβάθμια	Δευτεροβάθμια

Πηγή : Φώτης. Γ, 1992. **Vacational lifestyle segmentation of the tourists on the island of Rhodes –Greece. University of Surrey**

Ο Χ. Λουκαράς¹⁷, στην διπλωματική εργασία του για την τμηματοποίηση τουριστών που επισκέπτονται την Ρόδο ως χειμερινό τουριστικό προορισμό, τμηματοποιεί τους τουρίστες στις εξής κατηγορίες

- Τουρίστες που επιθυμούν να ξεφύγουν από την καθημερινότητα (Escapers).

Αποτελούν το 65% του δείγματος. Σκοπός του ταξιδιού τους είναι η απόδραση από την καθημερινή χειμερινή ρουτίνα αναζητώντας ένα διαφορετικό προορισμό με θερμότερο κλίμα και ηλιοφάνεια (Το θερμό κλίμα αποτελεί σημαντικό παράγοντα). Σημαντικό θεωρούν επίσης την εύκολη πρόσβαση και τις συχνές απευθείας πτήσεις. Επιλέγουν ήσυχους προορισμούς αλλά με ποικιλία στις δραστηριότητες που μπορούν να έχουν όπως νυχτερινή ζωή και δίνουν έμφαση σε προορισμούς με ιστορικά και πολιτιστικά στοιχεία. Επιθυμούν άνετη διαμονή με ποιότητα υπηρεσιών και δεν ενδιαφέρονται για αθλητικές εκδηλώσεις.

- Τουρίστες που επιλέγουν με οικονομικά κριτήρια (Budgeters).

Είναι το 24 % του δείγματος. Γι'αυτούς, ο σημαντικότερος παράγοντας είναι το χαμηλό κόστος διαμονής. Η εύκολη πρόσβαση είναι σημαντική (μέσω πτήσεων charters αφού μειώνει περαιτέρω το κόστος). Επιθυμούν διαμονή σε όμορφους και ασφαλείς προορισμούς. Και αυτή η κατηγορία δεν επιθυμεί αθλητικές δραστηριότητες και η μεγαλύτερη επιθυμία τους είναι ο φθηνός προορισμός.

¹⁷ Loukaras. H, 1999. Benefits sought segmentation of the tourists on the island of Rhodes as potential users of the winter tourist product of the island .

Δεν θεωρούν το κλίμα αρκετά σημαντικό παράγοντα σε σύγκριση με αυτόν της τιμής. Είναι ηλικίας 20-29 ετών και αποτελούνται κυρίως από Ιταλούς και Γερμανούς. Δαπανούν τα λιγότερα χρήματα ανάμεσα στα άλλα τμήματα

- Αυτοί που επιθυμούν προορισμό με πολιτιστικά & ιστορικά στοιχεία (culturers).

Αποτελούν το 5,9 % του δείγματος. Ο κύριος παράγοντας επιλογής ενός χειμερινού τουριστικού προορισμού είναι να υπάρχει ιστορικό και πολιτιστικό υπόβαθρο. Συνδυάζουν άνετη διαμονή με επισκέψεις σε αρχαιολογικούς χώρους και ιστορικά μνημεία. Το κλίμα παίζει σημαντικό παράγοντα και γι'αυτούς. Ταξιδεύουν συνήθως ανά 3. Επιλέγουν ξενοδοχεία L' & A' κατηγορίας. Επίσης επιθυμούν προορισμού όπου θα έχουν δυνατότητα για αγορές και η τιμή δεν είναι τόσο σημαντικός παράγοντας.

Σχήμα 6.3. Χαρακτηριστικά –τμηματοποίηση τουριστών που επιλέγουν την Ρόδο ως χειμερινό προορισμό

	Escapers	Culturers	Budgeters
Εθνικότητα	Ην. Βασίλειο	Ιταλία/Σουηδία	Ιταλία/Σουηδία
Εκπαίδευση	Παν. /Κολλέγιο	Παν. /Κολλέγιο	Παν. /Κολλέγιο
Πρόσβαση στο internet %	44,9 %	66,7 %	33,3%
Δαπάνες για διακοπές (μ. ο.)	523,9	894,7	389,1
Ετήσιο εισόδημα	32848	36671	30463
Άτομα που ταξιδεύουν	2,5	3	2,3
Επαναλαμβανόμενες επισκέψεις	19,2%	33,3%	16,3%
Κρατήσεις μέσω tour operators	98%	100%	95,3%

Πηγή: Loukaras. Η, 1999. Benefits sought segmentation of the tourists on the island of Rhodes as potential users of the winter tourist product of the island.

Επιλογή των αγορών- στόχων

Για την επιλογή αγορών –στόχων υπάρχουν 4 εναλλακτικές λύσεις :

- Μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ. Η εφαρμογή αυτής της λύσης θεωρούμε πως δεν είναι εφικτή για το χειμερινό τουρισμό της Ρόδου κυρίως γιατί η αγορά δεν θεωρείται ένα σύνολο. Αυτή η στρατηγική είναι πραγματοποιήσιμη μόνο για το θερινό τουρισμό όπου όμως θα δοθεί έμφαση μόνο στα κοινά χαρακτηριστικά των τουριστών.
- Εκτεταμένη τμηματοποίηση. Η εκτεταμένη τμηματοποίηση είναι εφικτή για την Ρόδο. Προϋποθέτει όμως υψηλό προϋπολογισμό για την δημιουργία και υλοποίηση αυτής της στρατηγικής .
- Επιλεκτική τμηματοποίηση. Η επιλεκτική τμηματοποίηση αποτελεί ιδανική λύση για τον ΠΡΟΤΟΥΡ, αφού θα είναι σε θέση να επιλέξει τα τμήματα της αγοράς που θα μπορεί να ικανοποιήσει σε σχέση με τους πόρους της περιφέρειας. Παράλληλα, με την επιλογή διαφορετικών τμημάτων, μειώνεται το ρίσκο αποτυχίας σε σύγκριση με την επιλογή ενός μόνο τμήματος.
- Απομονωμένη τμηματοποίηση. Αυτή η λύση δεν θεωρείται ικανοποιητική για τη Ρόδο επειδή αυξάνει το ρίσκο από πιθανή αποτυχία του προγράμματος και επειδή ο χειμερινός τουρισμός αποτελεί το 15% του τουρισμού και δεν μπορεί να διαμορφωθεί στρατηγική για ένα μικρό τμήμα του τουρισμού που όμως αποτελείται από μικρότερα τμήματα πλήρως διαφοροποιημένα μεταξύ τους.

6.8.1. Περιφερειακή στρατηγική χωροθέτησης

Βάση της τμηματοποίησης του τουριστών από τον Χ. Λουκαρά η χωροθέτηση του ΠΡΟΤΟΥΡ πρέπει να είναι προς τους τουρίστες που επιθυμούν προορισμούς με πολιτιστικά και ιστορικά στοιχεία. Η μεγάλη ποικιλία αξιοθέατων συγκεντρωμένα σε μικρή περιοχή αποτελεί σημαντικό παράγοντα προσέλκυσης αυτών των τουριστών. Τι θερμό κλίμα της Ρόδου με την ηλιοφάνεια είναι επίσης παράγοντας σημαντικός

6.9 Μίγμα Μάρκετινγκ της Ρόδου.

Μετά την επιλογή αγορών-στόχων και την ανάπτυξη στρατηγικής χωροθέτησης, το επόμενο βήμα στο σχεδιασμό στρατηγικού μάρκετινγκ είναι η ανάπτυξη του μίγματος μάρκετινγκ. Η ανάλυση του μίγματος μάρκετινγκ περιλαμβάνει 4 μεταβλητές, Προϊόν, Τιμή, Προώθηση και Διανομή.

6.9.1. Μίγμα Προϊόντος

Η Ρόδος διαθέτει ένα ευρύ μίγμα προϊόντος με δυνατότητες διεύρυνσης και επιμήκυνσης, όπως φαίνεται στον πίνακα 6.4:

Σχήμα 6.4 Χαρακτηριστικά Μίγματος Προϊόντος της Ρόδου

Εύρος Μίγματος Προϊόντος				
Μήκος	Ιστορικά-Πολιτιστικά Αξιοθέατα	Πάρκα	Κλίμα	Δραστηριότητες
	Ακροπόλεις Ρόδου & Λίνδου	Θαλάσσιο Θεματικό πάрко	Θερμό Κλίμα	Διεθνής Ποδηλατικός Γύρος
	Αρχαίο Θέατρο	Πάρκο Ροδινίου	330 μέρες τον χρόνο ηλιοφάνεια	Θεατρικές Εκδηλώσεις
	Μεσαιωνική Πόλη	Ενυδρείο		Μουσικές Παραστάσεις
	Βυζαντινές Εκκλησίες	Κοιλάδα Πεταλουδών		
	Τζαμί Σουλεϊμάν του Μεγαλοπρεπή	Κοιλάδα 7 Πηγών		

Το κύριο προϊόν της Ρόδου μπορεί να θεωρηθεί το θερμό κλίμα καθόλη την διάρκεια του χρόνου σε συνάρτηση με την ιστορική και πολιτιστική κληρονομιά που διαθέτει. Τα υπόλοιπα προϊόντα λειτουργούν ως συμπληρωματικά στο κύριο προϊόν.

Η στρατηγική που προτείνεται είναι:

- Βελτίωση του προϊόντος με τον εμπλουτισμό του κύριου προϊόντος στους τομείς κυρίως των δραστηριοτήτων (εντός και εκτός ξενοδοχειακού καταλύματος) και των εκδηλώσεων.

- Αλλαγή στρατηγικής Μάρκετινγκ. Να παρουσιαστεί το νησί εκτός από θερινός προορισμός και ως χειμερινός με διαμονή χρονομίσθωσης και με παρεχόμενες υπηρεσίες που να καλύπτουν τις ανάγκες αυτής της αγοράς.

6.9.2. Στρατηγική τιμολόγησης

Η τιμολόγηση για τον τουρισμό της Ρόδου θα πρέπει να στηρίζεται στις εξής παραμέτρους :

- ♦ *Τιμολόγηση προσανατολισμένη στους ανταγωνιστές για το θερινό προϊόν της Ρόδου.* Το νησί της Ρόδου είναι ανεπτυγμένο όσον αφορά το θερινό τουρισμό και θα πρέπει να διατηρήσει ή να αυξήσει το μερίδιο αγοράς που έχει. Λόγω του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί στον τουρισμό και της επίδρασης που έχει η τιμή στην απόφαση των τουριστών, αυτή η τιμολόγηση θα επιτρέψει στον περιφερειακό τουριστικό οργανισμό την διατήρηση της θέσης που κατέχει στην αγορά.
- ♦ *Τιμολόγηση προσανατολισμένη στο κόστος για τον χειμερινό τουρισμό.* Αυτή η τιμολόγηση επιτρέπει στον ΠΡΟΤΟΥΡ να διεισδύσει στην αγορά χειμερινού τουρισμού. Θα πρέπει όμως να τονιστεί πως η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής θα πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμη (πχ μια περίοδο 3-5 ετών) ώστε να μπορέσει το νησί να αποκτήσει ένα μερίδιο αγοράς ικανό που θα επιτρέψει την βιωσιμότητα του χειμερινού τουρισμού. Αφού αποκτήσει ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς, ο περιφερειακός τουριστικός οργανισμός θα μπορέσει να αλλάξει στρατηγική τιμολόγησης επιλέγοντας

είτε την τιμολόγηση προσανατολισμένη στους ανταγωνιστές (που του επιτρέπει να έχει κάποιο περιθώριο κέρδους και παράλληλα να προσπαθεί να αποκομίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς) είτε επιλέγοντας την στρατηγική τιμολόγησης προσανατολισμένη στη ζήτηση ώστε να τιμολογεί ανάλογα με τη ζήτηση με σκοπό την διατήρηση του μεριδίου αγοράς που θα έχει αποκτήσει.

6.9.3. Στρατηγική Διανομής.

Ο περιφερειακός τουριστικός οργανισμός της Ρόδου θα πρέπει να επιλέξει στρατηγική διανομής μέσω των tour operators για τους εξής λόγους :

1. Ο ελεύθερος χρόνος που έχουν στην διάθεση τους οι τουρίστες είναι περιορισμένος.
2. Η Ρόδος βρίσκεται σε μακρινή απόσταση από τις γεννήτριες –χώρες τουριστών και η μεταφορά τους είναι εφικτή μόνο αεροπορικώς (οι χειμερινοί τουρίστες θεωρούν τις χειμερινές διακοπές ως μέσο απόδρασης από την ρουτίνα της καθημερινότητας).
3. Το μεγαλύτερο ποσοστό των τουριστών που ταξιδεύουν κατά την χειμερινή περίοδο (85-95 %) επιλέγει τουριστικό προορισμό μέσω των tour operators ή των συνεργαζόμενων με αυτούς τουριστικούς πράκτορες.

6.9.4. Στρατηγική προώθησης.

Για την ανάπτυξη της στρατηγικής προώθησης του ΠΡΟΤΟΥΡ θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι εξής παράμετροι :

1. Η Ρόδος έχει μεγάλη αναγνωρισιμότητα ως τουριστικός προορισμός στην Δυτική Ευρώπη και κυρίως σε Αγγλία, Γερμανία και Σκανδιναβικές χώρες.
2. Οι διαθέσιμοι πόροι του ΠΡΟΤΟΥΡ για διαφημιστικούς λόγους.
3. Ο μεγάλος αριθμός τουριστών που επισκέπτονται τη Ρόδο κατά τη θερινή περίοδο.
4. Η εξέλιξη της τεχνολογίας και κυρίως η εμφάνιση νέων καναλιών διαφήμισης (μέσο INTERNET).
5. Οι τουρίστες επιλέγουν προορισμό μέσω ολοκληρωμένων πακέτων που δημιουργούνται από τους tour operators.

Με βάση τους παραπάνω παραμέτρους η ανάπτυξη στρατηγικής προώθησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής :

- ♦ Παροχή κινήτρων προς τους tour operators ώστε να δημιουργήσουν ολοκληρωμένα τουριστικά πακέτα για την Ρόδο, αφού μέσω tour operator επιλέγουν τουριστικούς προορισμούς το μεγαλύτερο ποσοστό των τουριστών.
- ♦ Ο χαμηλός προϋπολογισμός του ΠΡΟΤΟΥΡ αλλά και του ΕΟΤ δεν επιτρέπει την εφαρμογή διαφημιστικής καμπάνιας που θα έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Γι'αυτό προτείνεται ο προϋπολογισμός αυτός να δοθεί για παροχή κινήτρων ή επιδότηση προγραμμάτων χειμερινού τουρισμού (όπως έγινε με τη δημιουργία πιλοτικού προγράμματος

χειμερινού τουρισμού για την Ρόδο και την Κρήτη όπου είχε επιδοτηθεί κατά 75% η διαφημιστική δαπάνη των tour operators).

- ◆ Εκμετάλλευση της δημοσιότητας του νησιού μέσω της δημιουργίας διαφόρων εκδηλώσεων (όπως είναι ο διεθνής ποδηλατικός γύρος που γίνεται στη Ρόδο).
- ◆ Προσωπική πώληση. Η καλύτερη εκμετάλλευση του internet με αποστολή διαφημιστικών μηνυμάτων σε τουρίστες που έχουν επισκεπτεί τη Ρόδο. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται πιο άμεση πώληση και παράλληλα δημιουργεί ζήτηση που πιθανόν να επηρεάσει και τους tour operators για την δημιουργία τουριστικών πακέτων για το νησί.

6.10 Συμπεράσματα

Συμπερασματικά για το μίγμα μάρκετινγκ προτείνονται τα παρακάτω:

1. Για το μίγμα προϊόντος.

- ◆ Εκσυγχρονισμός των ξενοδοχείων της πόλης της Ρόδου
- ◆ Προώθηση του θεσμού της χρονομίσθωσης.
- ◆ Οργάνωση από το Δήμο Ρόδου καλλιτεχνικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων.
- ◆ Δημιουργία σύγχρονου συνεδριακού κέντρου.
- ◆ Αναβάθμιση της Μεσαιωνικής πόλης καθώς και η μετατροπή κτιρίων για την χρησιμοποίηση επιστημονικών συνεδριάσεων.

- ◆ Δημιουργία νέων αθλητικών εγκαταστάσεων αλλά και αναβάθμιση των υπαρχόντων για την προσέλκυση αθλητικών σωματείων.
- ◆ Ανάλυση αθλητικών εκδηλώσεων εθνικού και διεθνούς ενδιαφέροντος (πχ. Ποδηλατικοί αγώνες, διαδρομή μαραθωνίου κτλ)
- ◆ Αποκατάσταση υδροθεραπευτηρίου Καλλιθέας και αναβάθμιση λουτρών (χαμάμ) της Μεσαιωνικής πόλης.
- ◆ Αποκατάσταση και αναβάθμιση εκκλησιών και των μουσουλμανικών ναών για προσέλκυση θρησκευτικού τουρισμού.

Για την τιμολόγηση.

- ◆ Εξασφάλιση οικονομικών κινήτρων στους οργανωτές ταξιδιών (tour operators) για την κατάρτιση προγραμμάτων χειμερινού τουρισμού (ειδικές προσφορές ξενοδοχείων, συμμετοχή στις δαπάνες διαφημιστικού προγράμματος κτλ)
- ◆ Απαλλαγή των εταιρειών ναυλωμένων πτήσεων (charters) από τον φόρο αεροδρομίων και μείωση των τελών εξυπηρέτησης εδάφους (handling fees).
- ◆ Θέσπιση ειδικών κινήτρων για τους χειμερινούς επισκέπτες που θα τους επιτρέπεται να έχουν δωρεάν πρόσβαση στο καζίνο Ρόδου, μειωμένο εισιτήριο σε καλλιτεχνικές εκδηλώσεις του Δήμου Ρόδου, δικαίωμα έκπτωσης σε επιλεγμένα κέντρα εστίασης και ψυχαγωγίας, ελεύθερη είσοδος σε αρχαιολογικούς χώρους κτλ.

Για την προώθηση.

- ◆ Κατάρτιση ειδικού διαφημιστικού προγράμματος προώθησης του χειμερινού τουρισμού της Ρόδου με συνεργασία ή συγχρηματοδότηση του ΠΡΟΤΟΥΡ ή του ΕΟΤ. Η διαφημιστική εκστρατεία στο εξωτερικό και εσωτερικό θα έχει ως σύνθημα < Η Ρόδος των 4 εποχών >.
- ◆ Η δημιουργία μιας ολοκληρωμένης προσπάθειας προβολής της Ρόδου ως κέντρο συνεδριακού τουρισμού με μια σειρά μέτρων και ενεργειών (συμμετοχή της Ρόδου στην Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Συνεδριακών Πόλεων E. F. C. T.)
- ◆ Έκδοση ειδικού εντύπου << RODOS CONGRESSES >> που θα περιλαμβάνει τα συνεδριακά κέντρα που περιλαμβάνει το νησί και όλες τις διευκολύνσεις που διαθέτει η Ρόδος για την οργάνωση, υποδοχή και γραμματειακή υποστήριξη.
- ◆ Έκδοση ειδικού οδηγού για την προβολή των χριστιανικών και μουσουλμανικών ναών του νησιού.

Για την διανομή

- ◆ Μελέτη των δυνατοτήτων διείσδυσης του περιφερειακού τουριστικού οργανισμού στην διαδικασία λήψης αποφάσεων των tour operators. Η μελέτη αυτή συνεπάγεται εξέταση του τρόπου διάρθρωσης και λειτουργίας των μεγάλων πρακτορείων, την δυνατότητα και τη σκοπιμότητα απόκτησης από το φορέα της περιοχής ρόλου συνεργάτη/συνεταίρου.
- ◆ Προσπάθεια προσέλκυσης μεμονωμένων τουριστών ώστε να αποδυναμωθεί ο ρόλος των οργανωτών ταξιδιών (tour operators) και να μην εξαρτάται η Ρόδος από αυτούς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ανάλυση μετεωρολογικών δεδομένων. Απρίλιος 1997. Αναδημοσιεύτηκε στο Εγχειρίδιο Τουριστικών Πρακτόρων (ΠΡΟΤΟΥΡ).
2. Μηνιαία Δελτία Κινήσεως Τουριστικών καταλυμάτων .ΕΟΤ. Διεύθυνση Τουρισμού Δωδεκανήσου – Τουριστική Κίνηση 1999.
3. Loukaras. H. Benefits sought segmentation of the tourists on the island of Rhodes as potential users of the winter tourist product of the island. (Διπλωματική εργασία). University of Bournemouth. 1999. σελ. 67-69 & 80-85 .
4. Φώτης, Γ, 1992. Vacational lifestyle segmentation of the tourists on the island of Rhodes –Greece. (Διπλωματική εργασία). University of Surrey. 1992. σελ.64-67 & 80-82.
5. ΠΡΟΤΟΥΡ. Καταστατικό 101/99.
6. ΙΤΕΠ. Η ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα. Αθήνα 2002. σελ. 33-38.
7. ΙΤΕΠ. Ο χειμερινός Τουρισμός στην Ελλάδα. Αθήνα 2001 σελ. 48
8. ΙΤΕΠ. Η εποχικότητα του τουρισμού στην Ελλάδα και τις ανταγωνίστριες χώρες . Αθήνα .1998. σελ. 67-70
9. ΙΤΕΞ. Ανάπτυξη χειμερινού τουρισμού, επιμήκυνση τουριστικής περιόδου και νέες μορφές τουρισμού στη νήσο Ρόδο. Β΄ Φάση. Σεπτέμβριος 1997. Ρόδος . σελ. 6-21.

10. ΙΤΕΞ. Μελέτη Σχεδιασμού Δράσεων για την ανάπτυξη χειμερινού τουρισμού σε ανεπτυγμένες τουριστικές περιοχές. Ιούλιος 2001. Ρόδος. Σελ. 28-35 & 117-120.
11. ΙΤΕΞ. Επιμήκυνση τουριστικής περιόδου και ανάπτυξη χειμερινού τουρισμού. Δεκέμβριος 1996. Ρόδος . σελ. 35-58

BIBLIOΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. ΙΤΕΞ. Ανάπτυξη χειμερινού τουρισμού, επιμήκυνση τουριστικής περιόδου και νέες μορφές τουρισμού στη νήσο Ρόδο. Β΄ Φάση. Σεπτέμβριος 1997. Ρόδος .
2. ΙΤΕΞ. Επιμήκυνση τουριστικής περιόδου και ανάπτυξη χειμερινού τουρισμού. Δεκέμβριος 1996. Ρόδος .
3. ΙΤΕΞ. Μελέτη Σχεδιασμού Δράσεων για την ανάπτυξη χειμερινού τουρισμού σε ανεπτυγμένες τουριστικές περιοχές. Ιούλιος 2001. Ρόδος.
4. ΙΤΕΠ. Η ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού Τομέα. Αθήνα 2002
5. ΙΤΕΠ. Η εποχικότητα του τουρισμού στην Ελλάδα και τις ανταγωνίστριες χώρες. Αθήνα .1998.
6. ΙΤΕΠ. Ο χειμερινός Τουρισμός στην Ελλάδα. Αθήνα 2001
7. Μαλλιάρης Πέτρος . Εισαγωγή στο μάρκετινγκ. Εκδόσεις Σταμούλη. Πειραιάς 1990.
8. Παπαδάκης Βασίλης. Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & διεθνής εμπειρία. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα 1999.
9. ΠΡΟΤΟΥΡ. Ανάλυση μετεωρολογικών δεδομένων. Εγχειρίδιο τουριστικών πρακτόρων . Απρίλιος 1997.
10. ΠΡΟΤΟΥΡ. Καταστατικό. 101/99.
11. ΕΟΤ . Μηνιαία δελτία κινήσεως τουριστικών καταλυμάτων. Τουριστική κίνηση 1999.

12. Φώτης. Γ, Vacational lifestyle segmentation of the tourists on the island of Rhodes –Greece. (Διπλωματική εργασία). University of Surrey. 1992.

ΞΕΝΗ

1. Abell D.F.& J. S. Hammond. Strategic marketing planning: Problems and analytical approaches. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1979.
2. Buckley P.J. & S.I. Papadopoulos. *Marketing Greek tourism-the planning process.* Tourism management. 1986.7,2
3. Byars L.L. Strategic management: Planning and implementations. New York. Harper & Row. 1984.
4. Cravens D.W. Strategic marketing. 2nd edition. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin. 1987 .
5. Cravens D.W.& C.W. Lamb . Strategic marketing: Cases and applications. 2nd edition. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin. 1986.
6. Cravens D.W. & R.B. Woodruff. Marketing. Addison-Wensley. Massachusetts. 1986.
7. Drucker P. Management: tasks, responsibilities, practice. New York. Harper & Row. 1974.
8. Getz D. "Models in tourism planning: towards integration of theory and practice". Tourism Management. 7.1. 1986.
9. Gunn C.A. Tourism planning. New York. Crane Russak. 1979.
10. Jain S.C. Marketing planning and strategy. 2nd edition. Cincinnati: South-Western Publishing Company. 1985

11. Heath E. & G. Wall. Marketing tourism destinations: A strategic planning approach. New York, John Wiley & Sons Inc. 1992
 12. Kerin R.A. & Petersen R.A. Perspectives on strategy marketing management. 2nd edition. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin. 1987.
 13. Kotler P. Marketing for non profits organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 2nd edition .1982
 14. Kotler P. & F.A. Fox. Strategic marketing for educational institutions. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1985.
 15. Loukaras H. Benefits sought segmentation of the tourists on the island of Rhodes as potential users of the winter tourist product of the island. Διπλωματική εργασία. University of Bournemouth. 1999.
 16. Luck D.J.& O.C.Ferrell. Marketing strategy and plans. 2nd edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.1985
 17. Merritt C.L. Long range planning your business. AMACOM. New York. 1979.
 18. Mill R.C. &A. M. Morrison. The tourism system: An introductory text. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1985 .
 19. McIntosh R.W.&C. R. Goeldner. Tourism: principles, practices and philosophies. 4th edition. New York. John Wiley & Sons Inc. 1984.
 20. Tribe J. Corporate Strategy for tourism. International Thomson Business Press. 1997.
 21. Vandermeij A. “Assessing the importance of urban tourism “, Tourism Management,5,2 .1982
-