



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Στρατηγική χρήση του Διαδικτύου για την παροχή
ολοκληρωμένων λύσεων στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού**

Νικόλαος Χ. Σταμάτης



Πειραιάς, 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
Ευχαριστίες	i
Κατάσταση πινάκων	ii
Κατάσταση διαγραμμάτων	iii
Περίληψη	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Εισαγωγή	1
1.1 Θέμα, σκοπός, μεθοδολογία διπλωματικής εργασίας	2
1.2 Σημειώσεις	3
Αναφορές	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Ο κλάδος ταξιδιών και τουρισμού	5
2.1 Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού	5
2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού	9
2.3 Οι αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες των ταξιδιωτών	13
2.4 Τα ατομικά κίνητρα και η αγοραστική συμπεριφορά των ταξιδιωτών	14
2.5 Η τμηματοποίηση της αγοράς ταξιδιών και τουρισμού	16
2.6 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού	18
Αναφορές	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Το μίγμα marketing στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού	23
3.1 Η σημασία του marketing στο σύγχρονο ανταγωνισμό του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού	23
3.2 Ο ρόλος της τιμής για τις τουριστικές επιχειρήσεις	24
3.3 Οι καμπάνιες marketing ως ανταγωνιστικό εργαλείο των τουριστικών επιχειρήσεων	26
3.4 Η διαδικασία της επικοινωνίας των τουριστικών επιχειρήσεων με το εξωτερικό περιβάλλον	28
3.5 Προώθηση πωλήσεων των τουριστικών επιχειρήσεων	31
3.6 Κανάλια διανομής για τις τουριστικές επιχειρήσεις	33
3.7 Η εφαρμογή άμεσου marketing από τις τουριστικές επιχειρήσεις	34
Αναφορές	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Επιχειρήσεις διοργάνωσης ταξιδιών	39
4.1 Προσαρμοσμένη προσφορά τουριστικών προϊόντων	39
4.2 Ο λειτουργικός ρόλος της διοργάνωσης ταξιδιών και των προσαρμοσμένων πακέτων	41
4.3 Στρατηγικά ζητήματα που αφορούν στην προσφυγή προς τους διοργανωτές ταξιδιών	45
4.4 Στρατηγική marketing για τους διοργανωτές ταξιδιών	46
Αναφορές	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – Θέματα στρατηγικής διαχείρισης στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού	52
5.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις τουριστικές επιχειρήσεις μέσω της πρόσθεσης αξίας	52
5.2 Στρατηγική προσέγγιση του πελάτη από τις τουριστικές επιχειρήσεις	53
5.3 Η χρήση της ανάλυσης SWOT από τις τουριστικές επιχειρήσεις	54
5.4 Στρατηγικές ανταγωνισμού για τις τουριστικές επιχειρήσεις	56
5.5 Στρατηγικές αποφάσεις ειδικού ενδιαφέροντος για τις τουριστικές επιχειρήσεις	58
5.6 Ισορροπία των στρατηγικών αποφάσεων των τουριστικών επιχειρήσεων στο πλαίσιο της νέας οικονομίας	61
Αναφορές	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – Η σημασία και η εισαγωγή των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού	66
6.1 Η χρήση των Τ.Π.Ε. στη διοίκηση επιχειρήσεων	66
6.2 Προϋποθέσεις για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω των Τ.Π.Ε.	68
6.3 Η εισαγωγή και η καθιέρωση των Τ.Π.Ε. στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού	69
6.4 Συστήματα κράτησης μέσω υπολογιστή (CRS) και παγκόσμια συστήματα διανομής (GDS)	71
6.5 Το Internet και το World Wide Web	75
Αναφορές	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – Η αναδιοργάνωση της παραγωγής και της διανομής των τουριστικών προϊόντων μέσω των Τ.Π.Ε.	78
7.1 Η επίπτωση των Τ.Π.Ε. στη ζήτηση του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού	78
7.2 Η επίδραση του Διαδικτύου στη διαδικασία μεσολάβησης στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού	80
7.3 Αποτελεσματικότητα του Διαδικτύου ως κανάλι διανομής για τις τουριστικές επιχειρήσεις	82
7.4 Ηλεκτρονικός τουρισμός	84
Αναφορές	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – Η στρατηγική εφαρμογή των Τ.Π.Ε. στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού	88
8.1 Μία θεμελιώδης σύνθεση των Τ.Π.Ε. στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού	88
8.2 Ένα πολυδιάστατο πλαίσιο για τις διαδικασίες που διευκολύνονται από τις Τ.Π.Ε. στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού	91
8.3 Τα οφέλη σύνθεσης με βάση τις Τ.Π.Ε. μεταξύ των λειτουργιών εντός ενός οργανισμού, των λειτουργιών ανάμεσα σε ανεξάρτητους οργανισμούς και των πελατών στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού	93
8.4 Η επίδραση του Διαδικτύου στις βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού	95
Αναφορές	101

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 - Η ηλεκτρονική παρουσία των επιχειρήσεων του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού	102
9.1 Η επίδραση της ποιότητας των υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου των τουριστικών επιχειρήσεων στην ικανοποίηση του πελάτη	102
9.2 Οι διαστάσεις ποιότητας των online υπηρεσιών που συνεισφέρουν στην επιτυχία της ηλεκτρονικής παρουσίας των τουριστικών επιχειρήσεων	103
9.3 Δυνατότητες διαφοροποίησης στην ηλεκτρονική ικανοποίηση μέσω της μέτρησης ποιότητας των online υπηρεσιών των τουριστικών επιχειρήσεων	107
9.4 Η χρήση του Διαδικτύου ως εργαλείο ενίσχυσης της μάρκας	109
9.5 Στρατηγική ενσωμάτωση των στοιχείων ενίσχυσης της μάρκας για την αποτελεσματική προσφορά τουριστικών προϊόντων μέσω Διαδικτύου	112
9.6 Η αποτελεσματική ενσωμάτωση της μοναδικής πρότασης πώλησης στην προσφορά τουριστικών προϊόντων μέσω Διαδικτύου	114
9.7 Η εφαρμογή του πελατοκεντρικού marketing για την αναβάθμιση των online υπηρεσιών των τουριστικών επιχειρήσεων	116
Αναφορές	122
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 – Μελέτη περίπτωσης: Η εφαρμογή της στρατηγικής χρήσης των Τ.Π.Ε. στον τομέα διοργάνωσης ταξιδιών του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού	124
10.1 Η αφομοίωση του Διαδικτύου και των Τ.Π.Ε. από τις επιχειρήσεις διοργάνωσης εκδρομών	124
10.2 Η αφομοίωση του Internet και των Τ.Π.Ε. από τα ταξιδιωτικά πρακτορεία	126
10.3 Το στρατηγικό αντίκτυπο της χρήσης του Διαδικτύου για τους διοργανωτές εκδρομών	128
10.4 Το στρατηγικό αντίκτυπο της χρήσης του Διαδικτύου για τα ταξιδιωτικά πρακτορεία	130
10.5 Η ενίσχυση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των διοργανωτών ταξιδιών σε συνδυασμό με τις Τ.Π.Ε.	132
10.6 Η εφαρμογή του πελατοκεντρικού marketing (CCM) για την αναβάθμιση των online υπηρεσιών των διοργανωτών ταξιδιών	138
10.7 Μοντέλο προσφοράς μέσω του Διαδικτύου για τους διοργανωτές ταξιδιών	144
Αναφορές	149
Κεφάλαιο 11: Συμπεράσματα & προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	151
11.1 Συμπεράσματα 1 ^{ου} μέρους	151
11.2 Συμπεράσματα 2 ^{ου} μέρους	154
11.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	160
Βιβλιογραφία	161

Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τους κ. καθηγητές Κουδύλη Ε. και Μακρή Α. για την χρήσιμη βοήθεια τους και ιδιαίτερα τον κ. Γεωργόπουλο Ν. για την πολύτιμη καθοδήγηση και υποστήριξη κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον ξάδελφο μου Τάτση Α. για τις συμβουλές και τη συμπαράσταση τους προηγούμενους μήνες συγγραφής της εργασίας.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας	Τίτλος	Σελίδα
1	Οι δέκα χώρες στον κόσμο με τις περισσότερες επισκέψεις ταξιδιωτών το έτος 2006	8
2	Οι δέκα χώρες στον κόσμο με τα μεγαλύτερα έσοδα από διεθνή τουρισμό το έτος 2006	8
3	Τα κύρια κίνητρα για τις επιλογές στα ταξίδια και τον τουρισμό	15
4	Πιθανοί παράγοντες στην ανάλυση SWOT μίας τουριστικής επιχείρησης	55
5	Παράδειγμα προσδιορισμού αποτελεσματικότητας του Internet ως κανάλι διανομής στις ταξιδιωτικές επιχειρήσεις	84
6	Ένα πολυδιάστατο πλαίσιο για τις διαδικασίες που διευκολύνονται από τις Τ.Π.Ε. στον κλάδο των ταξιδιών και τουρισμού	91
7	Εργαλείο μέτρησης ποιότητας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών	107
8	Οι τάσεις στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού που επηρεάζουν την υιοθέτηση του CCM	119
9	Τα βασικά χαρακτηριστικά των τριών επιχειρηματικών στρατηγικών ανταγωνισμού που πρέπει να ληφθούν υπόψη από τις επιχειρήσεις του κλάδου τουρισμού και ταξιδιών	133

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα	Τίτλος	Σελίδα
1	Η αλληλεπίδραση μεταξύ των πέντε βασικών τομέων του κλάδου ταξιδιών και του τουρισμού	7
2	Αγορά-στόχος για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών-προϊόντων στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού	17
3	Οι κύριες τεχνικές της καμπάνιας marketing για μία ηλεκτρονική επιχείρηση διοργάνωσης ταξιδιών	27
4	Η διαδικασία της επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον για μία επιχείρηση στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού	29
5	Οι κύριες τεχνικές της προώθησης πωλήσεων για τις επιχειρήσεις στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού	32
6	Τα κύρια χαρακτηριστικά που συνεισφέρουν στη χρηστικότητα ενός καναλιού διανομής υπηρεσιών-προϊόντων	33
7	Η αμφίδρομη άμεση επικοινωνία-ανταπόκριση μεταξύ της τουριστικής επιχείρησης και των πελατών	36
8	Οι βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού σύμφωνα με τον Porter	57
9	Οι αρχές ανταγωνιστικής επιτυχίας στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού	58
10	Οι ισορροπίες μεταξύ των στρατηγικών αποφάσεων που χειρίζεται μία τουριστική επιχείρηση	63
11	Τα συστήματα CRS και GDS ως οδηγοί της παγκοσμιοποίησης του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού	74
12	Βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της χρήσης του Internet ως κανάλι διανομής που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα του στη διανομή των ταξιδιωτικών επιχειρήσεων	83
13	Οι τάσεις στην Ευρωπαϊκή online αγορά ταξιδιών ανά χώρα/περιοχή για το χρονικό διάστημα 1998-2007	86
14	Οι τάσεις στην Ευρωπαϊκή online αγορά ταξιδιών ανά τύπο υπηρεσίας για το χρονικό διάστημα 1998-2007	86
15	Ένα στρατηγικό πλαίσιο εφαρμογής των Τ.Π.Ε. για μία τουριστική επιχείρηση και τους εμπλεκόμενους παίκτες (Π1, Π2, Π3...) στον κλάδο	89

Διάγραμμα	Τίτλος	Σελίδα
16	Οι δυνάμεις που ωθούν τον ανταγωνισμό στον κλάδο των ταξιδιών και τουρισμού	95
17	Επίδραση του Internet στην ένταση του ανταγωνισμού και στη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού	97
18	Επίδραση του Internet στη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και στην απειλή των υποκατάστατων προϊόντων του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού	98
19	Επίδραση του Internet στην απειλή από τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού και στη σχετική δύναμη των λοιπών ομάδων ενδιαφέροντος	100
20	Οι καθοριστικές μεταβλητές που επιδρούν στην ικανοποίηση του πελάτη από τις online ταξιδιωτικές υπηρεσίες	104
21	Το σύστημα αλληλεπίδρασης μεταξύ των στοιχείων που ενισχύουν τη μάρκα των τουριστικών επιχειρήσεων μέσω του Διαδικτύου	111
22	Η μετάβαση από τη φιλοσοφία του CRM στη φιλοσοφία CCM για μία τουριστική επιχείρηση	118
23	Το συνεχές του marketing και η συσχέτιση του CCM με το μαζικό marketing	120
24	Η επίδραση του Internet στον τομέα της διοργάνωσης εκδρομών του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού	130
25	Η επίδραση του Internet στον τομέα των ταξιδιωτικών πρακτορείων του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού	131
26	Καταχωρήσεις στοιχείων πελάτη σε προσωπικό λογαριασμό στην εταιρεία διοργάνωσης ταξιδιών Lastminute.com	139
27	Δημιουργία δυναμικού πακέτου τουριστικών προϊόντων με τη χρήση προσωπικών δεδομένων του πελάτη	140
28	Το σύστημα υπόδειξης προϊόντικών επιλογών «έμπνευση» της online εταιρείας διοργάνωσης ταξιδιών Expedia	143
29	Προμήθεια και χρήση της πλατφόρμας προσφοράς ολοκληρωμένων λύσεων σε τουριστικά προϊόντα μέσω Διαδικτύου	145
30	Εύκολη οργάνωση όλων των πτυχών του ταξιδιού από τον χρήστη του λογισμικού ηλεκτρονικής προσφοράς τουριστικών προϊόντων	147
31	Δυνατότητες αναβάθμισης των online υπηρεσιών των διοργανωτών ταξιδιών στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής προσφοράς για την απόκτηση επαναλαμβανόμενων πελατών	148

Στρατηγική χρήση του Διαδικτύου για την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού

Νικόλαος Σταμάτης

Σημαντικοί όροι: Ταξίδια, Internet, Στρατηγική, Ποιότητα, Ικανοποίηση Πελάτη

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) αλλάζει καθοριστικά την επικοινωνία μεταξύ καταναλωτών και επιχειρήσεων σε όλους τους κλάδους, αναμφίβολα και στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού. Από τις αρχές του 2000 αυξημένο ενδιαφέρον υπάρχει από πολλές χώρες για τη δυνατότητα που έχει ο κλάδος να αποτελεί ένα σημαντικό συντελεστή οικονομικής ανάπτυξης σε όρους επενδύσεων, απασχόλησης και ισοζυγίου πληρωμών, στηρίζοντας εκατομμύρια μικρομεσαίων επιχειρήσεων παγκοσμίως.

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να αναλύσει τους τρόπους με τους οποίους μπορούν οι επιχειρήσεις του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού και ειδικά οι διοργανωτές ταξιδιών να χρησιμοποιήσουν στρατηγικά το Διαδίκτυο προκειμένου να προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις και να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Μέσω της ανάλυσης προκύπτει ένα θεωρητικό πλαίσιο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο καθοδήγησης για τις υπό εξέταση επιχειρήσεις που επιθυμούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς, εκσυγχρονίζοντας την προσφορά τους με βάση τις Τ.Π.Ε. και τις απαιτήσεις των νέων ταξιδιωτών, και ενισχύοντας την προβολή-προώθηση των προϊόντων τους μέσω της ηλεκτρονικής τους παρουσίας.

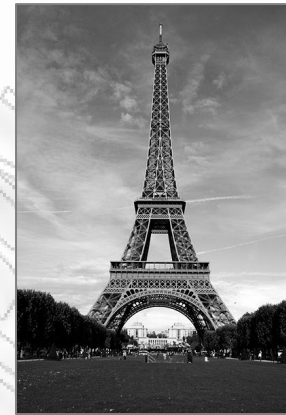
Αρχικά εξετάστηκε η θεωρητική βάση ως προς το περιεχόμενο και αξιολογήθηκε σε όρους σχετικότητας με τον σκοπό της εργασίας και σύγχρονης εφαρμογής στον υπό εξέταση κλάδο και τομέα παγκοσμίως. Έπειτα, ενσωματώθηκαν οι στρατηγικές ανταγωνισμού, οι σύγχρονες προσεγγίσεις marketing και οι δυνατότητες των Τ.Π.Ε. με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου και αναπτύχθηκαν παραδείγματα ενίσχυσης-διατήρησης της ανταγωνιστικότητας στον τομέα μέσω ποιοτικά ανώτερων online υπηρεσιών.

Με βάση την ανάλυση προκύπτει ότι είναι απαραίτητο για τους διοργανωτές ταξιδιών να κατανοήσουν τη σημασία της μετατροπής τους από γραφεία κρατήσεων σε ταξιδιωτικούς συμβούλους και της πρόσθεσης αξίας στην εμπειρία του ταξιδιού. Από την οπτική της στρατηγικής, οι εξελίξεις του Internet και η δυναμική δημιουργία πακέτων απειλούν την κυριαρχία των διοργανωτών εκδρομών. Καθώς η γεωγραφική τοποθεσία γίνεται λιγότερο σημαντική, οι ηλεκτρονικοί ταξιδιωτικοί πράκτορες θα κυριαρχήσουν παγκοσμίως στην λιανική πώληση τουριστικών προϊόντων. Το μέλλον των διοργανωτών ταξιδιών θα εξαρτηθεί από τη δυνατότητα τους να εφαρμόζουν μέσω των Τ.Π.Ε. ένα πλήρες μοντέλο ηλεκτρονικής προσφοράς αναβαθμισμένων εξατομικευμένων προϊόντων.

ΜΕΡΟΣ 1^ο :

Εξοικείωση με τα βασικά & ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου ταξιδιών & τουρισμού

- Ζήτηση
- Τμηματοποίηση αγοράς
- Εξωτερικό περιβάλλον
- Μίγμα marketing
- Εργαλεία στρατηγικού προγραμματισμού & βασικές στρατηγικές επιλογές



Εισαγωγή στις επιχειρήσεις διοργάνωσης ταξιδιών

- Προσαρμοσμένη προσφορά τουριστικών προϊόντων
- Λειτουργικός ρόλος διοργανωτών ταξιδιών
- Ζητήματα στρατηγικής



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Εισαγωγή

1.1 Θέμα, σκοπός, μεθοδολογία διπλωματικής εργασίας

Οι επιχειρήσεις που επικεντρώνονται στη σχέση μεταξύ οργανισμού και πελάτη αναζητούν και αφομοιώνουν τις θεμελιώδεις αρχές της φιλοσοφίας του marketing. Η ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) και του Διαδικτύου πιο συγκεκριμένα αλλάζει καθοριστικά την επικοινωνία μεταξύ των καταναλωτών και των επιχειρήσεων-προμηθευτών. Το Internet προσφέρει ανώτερες διευκολύνσεις για τη δημιουργία σχέσεων σε σύγκριση με τα παραδοσιακά μέσα. Το marketing, λοιπόν, καλείται να επενδύσει πάνω στα νέα ηλεκτρονικά εργαλεία και να ενισχύσει τη σχέση ανάμεσα στις εταιρείες και τους καταναλωτές με σκοπό την πρόσθεση αξίας, τη βελτίωση των υπηρεσιών και τελικά τη συνεισφορά στην κερδοφορία των οργανισμών (Niininen *et al*, 2007).

Θέμα

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να αναλύσει τους τρόπους με τους οποίους μπορούν οι επιχειρήσεις του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού να χρησιμοποιήσουν στρατηγικά το Διαδίκτυο προκειμένου να προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις και να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα τους στον κλάδο. Η ανάλυση εστιάζεται κυρίως στους διοργανωτές ταξιδιών, καθώς αφενός αυτοί διοργανώνουν εξ' ορισμού όλες τις πτυχές ενός ταξιδιού και αφετέρου ο ρόλος τους έχει επηρεαστεί καθοριστικά από την ανάπτυξη των Τ.Π.Ε. και του Διαδικτύου.

Σκοπός

Μέσα από την ανάλυση στρατηγικών ζητημάτων στο πλαίσιο των δυνατοτήτων των Τ.Π.Ε., η εργασία έχει ως σκοπό να αναπτύξει ένα θεωρητικό πλαίσιο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο καθοδήγησης για:

- Τις τουριστικές επιχειρήσεις που επιθυμούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς στον κλάδο, εκσυγχρονίζοντας την προσφορά τους με βάση τις Τ.Π.Ε., αλλά και με βάση τις απαιτήσεις και προσδοκίες των νέων καταναλωτών-ταξιδιωτών.

- Τις επιχειρήσεις διοργάνωσης ταξιδιών που επιθυμούν να εμβαθύνουν τις γνώσεις τους στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της online προσφοράς, ώστε να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τους καθιερωμένους και επώνυμους παίκτες που δραστηριοποιούνται στο Διαδίκτυο.
- Τους νέους διοργανωτές ταξιδιών που επιθυμούν να αξιολογήσουν την ηλεκτρονική τους παρουσία σε σχέση με τους υπόλοιπους παίκτες και να ενισχύσουν την προβολή και προώθηση των προϊόντων τους.

Μεθοδολογία

Η ανάλυση του θέματος της εργασίας έγινε με βάση τα εξής βήματα:

- Εντοπισμός-συλλογή θεωρητικής βάσης (βιβλία, άρθρα, ηλεκτρονικές πηγές) που αφορά: στα βασικά και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του υπό εξέταση κλάδου, στις καθοριστικές εφαρμογές στρατηγικής και marketing που ενισχύουν την κερδοφορία και τη θέση των επιχειρήσεων, στη σημασία των Τ.Π.Ε. ως εργαλεία ενίσχυσης ανταγωνισμού, και στην αναδιοργάνωση των λειτουργιών του κλάδου λόγω της ανάπτυξης των Τ.Π.Ε.
- Ανάλυση περιεχομένου της θεωρητικής βάσης και έλεγχος καταλληλότητας σε όρους σχετικότητας με τον σκοπό της εργασίας και σύγχρονης εφαρμογής στον υπό εξέταση κλάδο και τομέα (διοργάνωσης ταξιδιών) σε παγκόσμιο επίπεδο.
- Εφαρμογή της θεωρητικής βάσης στον τομέα διοργάνωσης ταξιδιών του κλάδου, ενσωματώνοντας τις στρατηγικές ανταγωνισμού, τις σύγχρονες προσεγγίσεις marketing και τις δυνατότητες των Τ.Π.Ε. με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου, και παρέχοντας παραδείγματα ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας στον τομέα μέσω ποιοτικά ανώτερων online υπηρεσιών.

1.2 Σημειώσεις

Στην ενότητα αυτή παρατίθενται ορισμένες χρήσιμες σημειώσεις που αφορούν στη δομή και το περιεχόμενο της παρούσας εργασίας:

- Σε όλη την έκταση της εργασίας χρησιμοποιείται ο ξενόγλωσσος όρος marketing (μάρκετινγκ), καθώς δεν υπάρχει μονολεκτική μετάφραση του όρου στην Ελληνική γλώσσα.

- Με τον όρο διοργανωτές ταξιδιών εννοούνται τα ταξιδιωτικά πρακτορεία (travel agents) και οι διοργανωτές εκδρομών (tour operators). Οι διοργανωτές εκδρομών ειδικεύονται σε πακέτα προσφορών (π.χ. αεροπορικά εισιτήρια, ξενοδοχεία, γεύματα και λοιπές δραστηριότητες) με ενιαία τιμή, ενώ συχνά ειδικεύονται σε συγκεκριμένο είδος δραστηριότητας (π.χ. περιπέτεια στη φύση) ή σε κάποιο προορισμό (Orwoll, 2000). Η προσφορά των προϊόντων τους γίνεται είτε μέσω άμεσης επικοινωνίας με τον καταναλωτή είτε μέσω συνεργασίας με ταξιδιωτικά πρακτορεία.
- Συχνά, σε ορισμένα σημεία του κειμένου γίνεται η εναλλαγή μεταξύ των όρων τουριστικών επιχειρήσεων και διοργανωτών ταξιδιών προκειμένου να δείχτεί η εφαρμογή των σημείων αυτών στο σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού.
- Οι διοργανωτές ταξιδιών θεωρείται ότι παράγουν ένα προϊόν, αφού προμηθεύονται διαφορετικά προϊόντα από τις λοιπές τουριστικές επιχειρήσεις (προμηθευτές, π.χ. αεροπορικές εταιρείες, αλυσίδες ξενοδοχείων, κτλ), διαμορφώνουν τη σύνθεση των προϊόντων αυτών σε ένα τελικό προϊόν (π.χ. σύνθεση τουριστικού πακέτου) και το προσφέρουν σε μία ενιαία τιμή.
- Σε πολλαπλά σημεία του κειμένου, η εστίαση στις προσεγγίσεις marketing τονίζει τη σημασία εφαρμογής τους στον κλάδο. Από την οπτική των Τ.Π.Ε., οι αρχές και η πρακτική του marketing μπορούν να εφαρμοστούν προκειμένου να πραγματοποιούνται οι εμπορικές συναλλαγές και να εκπληρώνονται οι εταιρικοί στόχοι παγκοσμίως σε όλους τους τομείς του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού. Από την οπτική της στρατηγικής, το marketing μπορεί να προσδιοριστεί ως το βασικό μέσο επικοινωνίας μεταξύ των ποικίλων παικτών που εμπλέκονται στο δυναμικό και αυξανόμενο παγκόσμιο επιχειρηματικό κλίμα του κλάδου.

Αναφορές

Niininen O., Buhalis D., March R., (2007), "Customer empowerment in tourism through consumer centric marketing (CCM)", Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 10, No.3, pp. 265-281

Orwoll M., (2000), Sams Teach Yourself e-Travel Today, Sams Publishing, Division of Macmillan USA

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Ο κλάδος ταξιδιών και τουρισμού

2.1 Βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού

Ο τουρισμός θεωρείται ότι περιλαμβάνει κάθε δραστηριότητα που αφορά στην προσωρινή μετακίνηση μικρής διάρκειας ανθρώπων σε προορισμούς εκτός του τόπου που ζουν και εργάζονται, καθώς και στις δραστηριότητες κατά τη διάρκεια της παραμονής στους προορισμούς αυτούς (The Tourism Society, 1979). Τα ταξίδια και ο τουρισμός ανήκουν σε μία συνολική αγορά που αντιπροσωπεύει τη ζήτηση των καταναλωτών για ένα πολύ μεγάλο εύρος προϊόντων-υπηρεσιών που συνδέονται με τα ταξίδια και θεωρείται ότι αποτελούν το μεγαλύτερο κλάδο σε όλο τον κόσμο σήμερα. Θα πρέπει εδώ να αναφερθεί ότι ο όρος τουρισμός καλύπτει απαραίτητα όλα τα θέματα που σχετίζονται με τα ταξίδια, ενώ στις καθημερινές εφαρμογές οι όροι τουρισμός και ταξίδια και τουρισμός αναφέρονται ακριβώς στην ίδια αγορά και χρησιμοποιούνται χωρίς διάκριση (Middleton και Clarke, 2001).

Από τις αρχές του 2000 αυξημένο ενδιαφέρον υπάρχει από πολλές χώρες για τη δυνατότητα που έχει ο κλάδος να αποτελεί ένα σημαντικό συντελεστή οικονομικής ανάπτυξης σε όρους επενδύσεων, απασχόλησης και ισοζυγίου πληρωμών*. Αυξημένο είναι επίσης το ενδιαφέρον στην ενδεχόμενη περιβαλλοντική και πολιτιστική συνεισφορά του τουρισμού στην κοινωνική ζωή και το οικιστικό-φυσικό περιβάλλον των κοινοτήτων που φιλοξενούν τον τουρισμό. Ταυτόχρονα, όμως, με τα οφέλη αυτά υπάρχουν και ανησυχίες για τις αρνητικές επιπτώσεις στην απαιτούμενη χρήση ενέργειας και αποθεμάτων νερού, στο φαινόμενο της παγκόσμιας θέρμανσης, στο θαλάσσιο περιβάλλον και στα οικοσυστήματα ορισμένων προορισμών που καθιερώνονται ως μεγάλα τουριστικά θέρετρα. Στο επίκεντρο του παγκόσμιου ενδιαφέροντος βρίσκεται επιπλέον ο τουρισμός, καθώς στηρίζει εκατομμύρια μικρομεσαίων επιχειρήσεων σχεδόν σε όλες τις χώρες σήμερα.

* Το ισοζύγιο πληρωμών αφορά τον ειδικό λογαριασμό στον οποίο καταγράφονται το ύψος και η εξελικτική πορεία όλων των οικονομικών συναλλαγών που διατηρεί μια χώρα με άλλες χώρες του κόσμου. (Πηγή: Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Balance_of_payments, Accessed 01/06/2008)

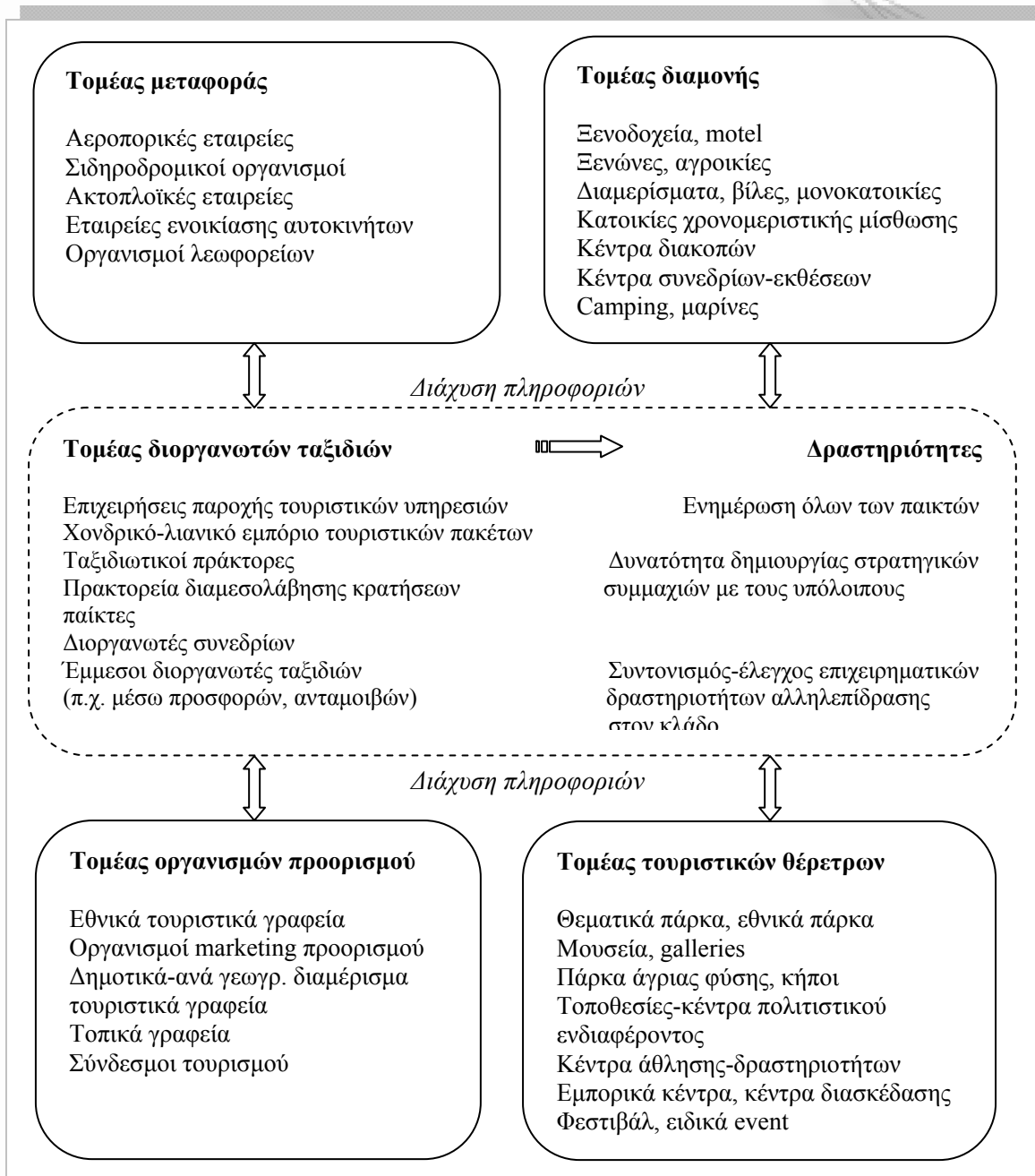
Προσδιορίζοντας συνοπτικά τη ζήτηση του κλάδου, η συνολική αγορά τμηματοποιείται ως εξής:

- Διεθνείς επισκέπτες που κατοικούν σε χώρες διαφορετικές από αυτές που επισκέπτονται και ταξιδεύουν για τουριστικούς λόγους. Αποτελούν τον εισερχόμενο τουρισμό (για τη χώρα που τους φιλοξενεί).
- Διεθνείς επισκέπτες που είναι κάτοικοι μίας χώρας και επισκέπτονται άλλες χώρες, ταξιδεύοντας για τουριστικούς λόγους. Αποτελούν τον εξερχόμενο τουρισμό (της χώρας αυτής).
- Κάτοικοι που επισκέπτονται προορισμούς εντός των γεωγραφικών ορίων της χώρας τους και ταξιδεύουν για τουριστικούς λόγους. Αποτελούν τον εγχώριο τουρισμό.

Μία σημαντική δυσκολία στην κατανόηση και την αντιμετώπιση των ταξιδιών και του τουρισμού ως μια συνολική αγορά ή κλάδο είναι ο αριθμός πολλών διαφορετικών ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών που εμπλέκονται στις υπηρεσίες παροχής και ο βαθμός στον οποίο πολλοί από αυτούς τους οργανισμούς θεωρούν τον τουρισμό ως ένα μέρος μόνο των λειτουργιών τους. Για το λόγο αυτό προκειμένου να αποτιμηθεί η επίδοση του κλάδου υπολογίζεται συνήθως από τους οικονομολόγους και τους κρατικούς στατιστικούς η απόδοση κάθε τομέα χωριστά που απαρτίζει τον κλάδο.

Οι πέντε βασικοί τομείς που ανήκουν στην αγορά των ταξιδιών και τουρισμού είναι: οι διοργανωτές ταξιδιών, η μεταφορά, η διαμονή, τα τουριστικά θέρετρα και οι οργανισμοί προορισμού. Οι τομείς αυτοί καθώς και οι βασικοί παίκτες κάθε τομέα φαίνονται στο διάγραμμα 1. Στο σχήμα αυτό φαίνεται η αλληλεπίδραση των παικτών αυτών σε όρους ανταλλαγής πληροφοριών και δυνατότητας στρατηγικών συμμαχιών, αλλά και υιοθέτησης κοινών πολιτικών, ανεξάρτητα από το αν οι παίκτες ανήκουν στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα και λειτουργούν με ή χωρίς κέρδος. Οι διοργανωτές ταξιδιών, για παράδειγμα, μπορούν να λειτουργήσουν ως μεσολαβητές της συνεργασίας των υπόλοιπων παικτών του κλάδου, καθώς και ως συντονιστές των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που μπορούν να προκύψουν μέσα από την αλληλεπίδραση των παικτών.

Διάγραμμα 1: Η αλληλεπίδραση μεταξύ των πέντε βασικών τομέων του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Middleton και Clarke, (2001), σελ., 11

Στατιστικά στοιχεία για τον κλάδο σε παγκόσμιο επίπεδο

Ο Οργανισμός Παγκόσμιου Τουρισμού (World Tourism Organization) αναγνωρίζει δέκα χώρες ως τους πιο διάσημους προορισμούς με βάση τον αριθμό ταξιδιωτών που

δέχτηκαν και δέκα χώρες με τα υψηλότερα έσοδα λόγω διεθνούς τουρισμού το έτος 2006. Όπως φαίνεται και στους πίνακες 1-2, οι χώρες αυτές ανήκουν στην Ευρώπη.

Πίνακας 1: Οι δέκα χώρες στον κόσμο με τις περισσότερες επισκέψεις ταξιδιωτών το έτος 2006

Πηγή: Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Tourism>, (Accessed 01/06/2008)

Κατάταξη	Χώρα	Αφίξεις διεθνών τουριστών (σε εκατομμύρια, 2006)
1	Γαλλία	79,1
2	Ισπανία	58,5
3	Η.Π.Α.	51,1
4	Κίνα	49,6
5	Ιταλία	41,1
6	Ηνωμένο Βασίλειο	30,1
7	Γερμανία	23,6
8	Μεξικό	21,4
9	Αυστρία	20,3
10	Ρωσία	20,1

Πίνακας 2: Οι δέκα χώρες στον κόσμο με τα μεγαλύτερα έσοδα από διεθνή τουρισμό το έτος 2006

Πηγή: Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Tourism>, (Accessed 01/06/2008)

Κατάταξη	Χώρα	Έσοδα από διεθνή τουρισμό (σε δισεκατομμύρια \$)
1	Η.Π.Α.	85,7
2	Ισπανία	51,1
3	Γαλλία	42,9
4	Ιταλία	38,1
5	Κίνα	33,9
6	Ηνωμένο Βασίλειο	33,7
7	Γερμανία	32,8
8	Αυστραλία	17,8
9	Τουρκία	16,9
10	Αυστρία	16,7

Προοπτικές ανάπτυξης

(Πηγή: Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Tourism>, Accessed 01/06/2008)

Ο Οργανισμός Παγκόσμιου Τουρισμού προβλέπει ότι ο διεθνής τουρισμός θα συνεχίσει να αναπτύσσεται με μέσο ετήσιο ρυθμό 4%. Μέχρι το έτος 2020 η Ευρώπη θα παραμείνει ο πιο διάσημος προορισμός, αλλά το μερίδιο της θα μειωθεί από 60% το 1995 σε 46%. Τα ταξίδια μακρινών αποστάσεων θα αναπτυχθούν ελαφρώς γρηγορότερα από τα εγχώρια ταξίδια, ενώ το μερίδιο τους θα αυξηθεί από 18% το 1995 σε 24%. Με την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, τα τουριστικά προϊόντα ανήκουν πλέον στα πιο εμπορεύσιμα αγαθά μέσω του Διαδικτύου.

Δεδομένης της συσχέτισης που υπάρχει μεταξύ των εξόδων κατά κεφαλή για τουριστικά προϊόντα και του βαθμού ανταγωνιστικότητας των χωρών παγκοσμίως, γίνεται κατανοητή η σημασία της οικονομικής συνεισφοράς του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού, αλλά και του βαθμού αυτοπεποίθησης με τον οποίο οι παγκόσμιοι παίκτες χρησιμοποιούν τους πόρους σε όλο τον κόσμο προς όφελος των τοπικών τους οικονομιών. Για το λόγο αυτό, οι προβλέψεις σχετικά με την ανάπτυξη του τουρισμού μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ένδειξη της σχετικής επιρροής που θα ασκεί κάθε χώρα στο μέλλον.

2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού

Παρόλο που η ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου είναι διαφορετική για κάθε περιοχή μιας χώρας, ωστόσο επηρεάζεται από ένα κοινό σετ εξωτερικών παραγόντων, οι οποίοι συγκεντρωτικά είναι (Beech και Chadwick, 2006):

- Οικονομικοί παράγοντες και συγκριτικές τιμές.
- Δημογραφικοί, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης.
- Γεωγραφικοί.
- Κοινωνικο-πολιτιστικές στάσεις προς τον τουρισμό.
- Κινητικότητα.
- Κυβέρνηση, νομικοί περιορισμοί.
- Μέσα μαζικής ενημέρωσης.

- Τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας.

Ορισμένοι από τους παραπάνω παράγοντες και υποπαράγοντες αυτών, όπως το κατά κεφαλή εισόδημα και οι γεωγραφικές-πληθυσμιακές αλλαγές, έχουν μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στη ζήτηση και χρησιμοποιούνται ως βάση για τα περισσότερα μοντέλα πρόβλεψης της ζήτησης. Αντίθετα, παράγοντες όπως οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, νομικοί περιορισμοί, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, καθώς και ορισμένοι κοινωνικο-πολιτιστικοί παράγοντες και περιβαλλοντικά θέματα, έχουν άμεσο, αλλά ασταθές αποτέλεσμα στο μέγεθος της τουριστικής ζήτησης και των υποδειγμάτων αγοράς.

Οικονομικοί παράγοντες

Σε κάθε περίπτωση που εξετάζονται οι αγορές ταξιδιών και του τουρισμού, οι οικονομικές μεταβλητές στις χώρες ή περιοχές, όπου κατοικούν οι υποψήφιοι ταξιδιώτες, είναι το πιο σημαντικό σετ παραγόντων που επηρεάζει το μέγεθος της ζήτησης που προκαλείται. Χρησιμοποιώντας δημοσιευμένα στατιστικά στοιχεία τουριστικών ταξιδιών και εθνικών οικονομικών τάσεων, είναι δυνατό να ανιχνευτεί η σχέση σε ορισμένα χρονικά διαστήματα ανάμεσα στο πραγματικό εισόδημα προς κατανάλωση (μετρούμενο σε σταθερές τιμές) και τον όγκο των ταξιδιών και των αντίστοιχων εξόδων. Για την πλειοψηφία του πληθυσμού στις χώρες με αναπτυσσόμενες οικονομίες, με εξαίρεση τις περιόδους παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης, η αύξηση των εισοδημάτων τα τελευταία είκοσι χρόνια οδηγεί σε ανάλογα υψηλότερες αυξήσεις στα έξοδα για ταξίδια και τουρισμό.

Συγκριτικές τιμές

Η τιμή, που αντιπροσωπεύει κόστος στους καταναλωτές σε όρους χρήματος, χρόνου και προσπάθειας, εξαρτάται από την αγοραστική δύναμη και απεικονίζει τους οικονομικούς παράγοντες που προαναφέρθηκαν. Σύμφωνα με εκτιμήσεις ειδικών στον τουρισμό αναψυχής, βραχυπρόθεσμα η τιμή των προϊόντων μίας εταιρείας ή η τιμή σε σχέση με το κόστος όπως την αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές, αποτελεί τον πιο καθοριστικό παράγοντα του μεγέθους της ζήτησης. Για τον διεθνή τουρισμό, η τιμή επηρεάζεται από τη συναλλαγματική ισοτιμία και το επίπεδο πληθωρισμού στις χώρες προέλευσης-προορισμού των ταξιδιωτών. Η δυναμική μεταβολή των διάφορων ισοτιμιών σε συνδυασμό με τους ιδιαίτερους οικονομικούς κύκλους των χωρών καθιστά στην πράξη δύσκολη την πρόβλεψη της επίδρασης της τιμής στη ζήτηση του κλάδου.

Δημογραφικοί παράγοντες

Αναφορικά με τους δημογραφικούς παράγοντες, οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι μεγαλύτεροι ηλικιακά πληθυσμοί, η κοινωνική τάξη, το εισόδημα, το μέγεθος και η σύσταση των νοικοκυριών, το διαζύγιο και ο αριθμός των γάμων, καθώς και η εμπειρία της συνεχόμενης και καλύτερης εκπαίδευσης. Μεταβολές στους παράγοντες αυτούς οδήγησαν σε μεγαλύτερη τμηματοποίηση και niche ευκαιρίες για τα ταξιδιωτικά προϊόντα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι επιχειρήσεις διοργάνωσης ταξιδιών για νέους (ηλικίας 18-30 περίπου), οι διαφημίσεις για ευκαιρίες σύντομων αποδράσεων που στοχεύουν στα νεαρά ζευγάρια ή τους μοναχικούς εργένηδες, η οργάνωση τουριστικών πακέτων για ηλικιωμένους, η προώθηση των κρουαζιέρων και η διαμόρφωση προσφορών ανάλογα με τη σύνθεση της οικογένειας (π.χ. ανάλογα με το αν υπάρχουν παιδιά ή όχι). Χαρακτηριστική είναι επίσης και η έντονη προώθηση πακέτων με προϊόντα ψυχαγωγίας και άθλησης σε συνδυασμό με το ταξίδι, καθώς και η δυνατότητα ενσωμάτωσης ποικίλων πολιτιστικών επιλογών στο πακέτο.

Γεωγραφικοί παράγοντες

Συνεχίζοντας με τους γεωγραφικούς παράγοντες, το κλίμα και η φυσική ομορφιά ενός προορισμού είναι χωρίς αμφιβολία δύο από τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση για τα ταξίδια αναψυχής. Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας είναι το μέγεθος της κοινωνίας όπου ζούνε οι πληθυσμοί. Οι μεγαλουπόλεις, οι πόλεις και οι προαστιακές κοινότητες τους, περιοχές δηλαδή στις οποίες κατοικούν κυρίως άτομα σχετικά ευκατάστατα και με κάποιο μορφωτικό επίπεδο, συνήθως έλκουν περισσότερο τουρισμό ανά κεφαλή σε σύγκριση με τους πληθυσμούς μικρότερων αγροτικών κοινωνιών. Το ενδιαφέρον προς την κληρονομιά-ιστορία, τον πολιτισμό και τις τέχνες σε συνδυασμό με την πρόοδο της τεχνολογίας στον τομέα της μεταφοράς, μετέτρεψαν τις Ευρωπαϊκές πόλεις σε προορισμούς σύντομων αποδράσεων και επίσκεψης.

Κοινωνικο-πολιτιστικές στάσεις προς τον τουρισμό (Holden, 2006)

Στους παραπάνω παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση στον κλάδο έρχονται να προστεθούν και οι κοινωνικο-πολιτιστικές στάσεις προς τον τουρισμό. Οι γενικές στάσεις και η συμπεριφορά της υπό ανάπτυξης αγοράς προς τα ταξίδια διακοπών, και η επίδραση των συμπληρωματικών προϊόντων που απαιτούν το ενδιαφέρον, το χρόνο και τα χρήματα των καταναλωτών πρέπει σαφώς να ληφθούν υπόψη στην εκτίμηση της ζήτησης. Οι στάσεις προς τον τουρισμό αποτελούν υποσύνολα μίας γενικότερης

αντίληψης σχετικά με την επιθυμητή ποιότητα ζωής και τους τρόπους απόκτησης της. Επίσης, οι στάσεις αυτές ποικίλλουν ανάλογα με τους διάφορους εθνικούς πολιτισμούς και ενισχύονται από τα δημοφιλή μέσα ενημέρωσης, ενώ μπορούν να επηρεαστούν από την αποτελεσματική προώθηση που αποσκοπεί στο να μεταβάλλει τη νοοτροπία των καταναλωτών και να τους παρακινήσει προς την αγορά τουριστικών υπηρεσιών-προϊόντων.

Κινητικότητα

Όσον αφορά στην κινητικότητα, η δυνατότητα προσωπικής μετακίνησης με το αυτοκίνητο έχει γίνει ένας από τους βασικούς παράγοντες που καθορίζουν τον όγκο και τα είδη του τουρισμού για πολλές τουριστικές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια, ειδικά για τον εγχώριο τουρισμό. Στις αρχές του εικοστού πρώτου αιώνα η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που παρέχουν υπηρεσίες διαμονής, διατροφής και διασκέδασης στην Βόρεια Αμερική και την Ευρώπη εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους ταξιδιώτες που χρησιμοποιούν το αυτοκίνητο για επαγγελματικές υποχρεώσεις. Παράλληλα, η χρήση των μέσων μαζικής συγκοινωνίας έχει μειωθεί καθώς αυξάνεται το ποσοστό των ατόμων που κατέχουν αυτοκίνητο, επιτρέποντας ωστόσο την ύπαρξη πολλών niche επιλογών στο χώρο των οργανωμένων εκδρομών σε πολύ ελκυστικές τιμές.

Κυβέρνηση και νομικοί περιορισμοί

Οι κυβερνήσεις παρεμβαίνουν στις αγορές των ταξιδιών και του τουρισμού, πρώτα απ' όλα, για να εξασφαλίσουν δίκαιο ανταγωνισμό μεταξύ των προμηθευτών, ώστε να αποφευχθεί ο σχηματισμός μονοπωλίων ή ολιγοπωλίων τα οποία δρουν σε βάρος των συμφερόντων των πελατών και όχι προς όφελος τους. Οι πελάτες θα πρέπει να έχουν βάσει νόμων επιλογές και δικαιώματα απέναντι σε όσα προσφέρουν οι επιχειρήσεις. Επιπλέον, οι κυβερνήσεις μπορούν να διαμορφώνουν με τους νομικούς περιορισμούς υποδείγματα στην αγορά του κλάδου, τα οποία επηρεάζονται από θέματα, όπως είναι για παράδειγμα οι πολιτικές για την έκδοση βίζας, η καθιέρωση των επίσημων σχολικών αργιών και οι συστάσεις σχετικά με το ποιες χώρες-προορισμοί δε θα πρέπει να επισκέπτονται από τον εξερχόμενο τουρισμό της κάθε χώρας. Παράλληλα, οι κυβερνήσεις προσπαθούν μέσα από μία σειρά νόμων να πείσουν τις επιχειρήσεις του κλάδου να είναι περισσότερο κοινωνικά υπεύθυνες και να λειτουργούν κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μην βλάπτουν το περιβάλλον.

Μέσα μαζικής ενημέρωσης - Τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών

Η επίδραση των μέσων μαζικής ενημέρωσης και του Διαδικτύου είναι άμεσα εμφανής αν αναλογιστεί κανείς πόσες ώρες/εβδομάδα απασχολείται η πλειοψηφία των νοικοκυριών με τα μέσα αυτά. Η δυνατότητα των μέσων αυτών να προσφέρουν άμεσα πληροφορίες και εικόνες προορισμών, πολιτισμών, σημαντικών γεγονότων και ποιότητας ζωής σε όλες τις χώρες του κόσμου, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις κοινωνικές στάσεις απέναντι στον τουρισμό και τα ταξίδια και συχνά έχει τη δύναμη να μειώσει ή να αυξήσει τη ζήτηση για επιχειρήσεις και προορισμούς που δέχονται αρνητικές ή θετικές κριτικές αντίστοιχα. Θα πρέπει εδώ να αναφερθεί πως και η επίδραση των βιβλίων, των εφημερίδων, των περιοδικών και του ραδιόφωνου παίζει ρόλο στην ενίσχυση της δημοσιότητας των τουριστικών προϊόντων και τη διαμόρφωση στάσεων, αλλά σε μικρότερο βαθμό λόγω της αδυναμίας να αναπαράγουν εικόνες και κίνηση (Middleton και Clarke, 2001; Poon, 1993).

2.3 Οι αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες των ταξιδιωτών

Σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες και λόγω της ανάδυσης ενός πιο ανταγωνιστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος από τις αρχές του 2000, οι επιχειρήσεις ταξιδιών και τουρισμού πρέπει να ανταποκριθούν με τις υπηρεσίες τους σε πελάτες που είναι πιο απαιτητικοί σε σχέση με το παρελθόν. Ο κυριότερος λόγος είναι ότι έχουν αλλάξει οι καταναλωτικές συνήθειες τα τελευταία είκοσι χρόνια καθώς οι καταναλωτές:

(George J., 2004; Cheyne *et al*, 2006)

- Έχουν γίνει πιο αυτόνομοι, όπως αυτό μετράται με το διαθέσιμο προς κατανάλωση εισόδημα κατά κεφαλή, την ιδιοκτησία περιουσίας και τις οικιακές εγκαταστάσεις.
- Είναι καλύτερα εκπαιδευμένοι και πιο ενθουσιώδεις στην ιδέα της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης.
- Είναι πιο υγιείς και ενδιαφέρονται για πιο ενεργές αναζητήσεις στον ελεύθερο χρόνο τους.
- Έχουν γίνει πιο μακρόβιοι με ιδιαίτερη αλλαγή στον αριθμό και τη νοοτροπία των πιο δραστήριων άνω των πενήντα ατόμων.
- Προσπαθούν να εκμεταλλευτούν όσο μπορούν το διαθέσιμο χρόνο εκτός δουλειάς, ενώ σε μερικές περιπτώσεις συνταξιοδοτούνται νωρίτερα. Η τάση αυτή των

καταναλωτών να έχουν λιγότερο ελεύθερο χρόνο και μεγαλύτερο εισόδημα διευκολύνει τις αυθόρμητες αποφάσεις αγοράς και τις άμεσες αγορές τελευταίας στιγμής.

- Έχουν ταξιδέψει περισσότερο για δουλειά ή/και διασκέδαση, αυξάνοντας τον αριθμό των ταξιδιωτών προς διεθνείς προορισμούς.
- Είναι πιο πληροφορημένοι και εκτίθενται περισσότερο στα μέσα ενημέρωσης.
- Ανησυχούν περισσότερο για την προστασία του περιβάλλοντος και είναι πιο συνειδητοποιημένοι λόγω της έκθεσης τους στα Μ.Μ.Ε, της εκπαίδευσης τους και των εμπειριών τους.
- Είναι πιο εξοικειωμένοι με τον υπολογιστή, ενώ ο αριθμός αυτών που έχουν υπολογιστή και πρόσβαση στο Διαδίκτυο αυξάνει με εκθετικό ρυθμό.
- Έχουν γίνει πιο ετερογενείς και ατομικιστές στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους από τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Ελκύονται λιγότερο από μαζικές προσφορές προϊόντων.
- Έχουν επηρεαστεί περισσότερο από την ποικιλομορφία των πολιτισμών όλων των εθνικοτήτων και την παγκοσμιοποίηση.

Οι παράγοντες αυτοί έχουν ως αποτέλεσμα ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν να ικανοποιήσουν πλέον καταναλωτές με πολλές διαφορετικές προτιμήσεις που είναι πιο έμπειροι, πιο εστιασμένοι στην ποιότητα και πιο πολύπλοκοι όσον αφορά στις προσδοκίες τους από το προϊόν που αγοράζουν. Συνηθισμένο είναι επίσης σήμερα το φαινόμενο όπου δυσαρεστημένοι πελάτες όχι μόνο κάνουν παράπονα για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, αλλά παίρνουν και μέτρα εναντίον των εταιρειών που δεν παραδίδουν όσα υπόσχονται. Γι' αυτό και η πλειοψηφία των παικτών όλων των τομέων του κλάδου δίνουν πλέον ιδιαίτερη βαρύτητα στον εκσυγχρονισμό με πληροφοριακά συστήματα και την βελτίωση των υπηρεσιών τους με την καθιέρωση προτύπων ποιότητας, καθώς και στην επιλογή και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

2.4 Τα ατομικά κίνητρα και η αγοραστική συμπεριφορά των ταξιδιωτών

Εκτός από την επίδραση του κοινωνικού, οικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος στη συνολική ζήτηση των ταξιδιών και του τουρισμού, είναι απαραίτητο να εξεταστούν τα κίνητρα που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών και εξηγούν

ως ένα σημείο γιατί οι καταναλωτές επιλέγουν τα προϊόντα του υπό εξέταση κλάδου. Τα βασικά κίνητρα για τις αγοραστικές επιλογές ανάμεσα στην προσφορά των προϊόντων του κλάδου συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα 3:

Πίνακας 3: Τα κύρια κίνητρα για τις επιλογές στα ταξίδια και τον τουρισμό

Πηγή: Middleton και Clarke, (2001), σελ., 72-73

Κατηγορία κινήτρων	Κίνητρο
Επαγγελματικής φύσεως	<ul style="list-style-type: none"> • Απασχόληση στον ιδιωτικό-δημόσιο εργασιακό τομέα, συνέδρια, meetings, εκθέσεις, σεμινάρια • Ταξίδια λόγω της φύσης της δουλειάς, π.χ. εργασία σε αεροπορικές εταιρείες, σε μέσα μεταφοράς προϊόντων, σε υπηρεσίες μηχανικών
Φυσικά / Φυσιολογικά	<ul style="list-style-type: none"> • Συμμετοχή σε αθλητικές δραστηριότητες ανοιχτού-κλειστού χώρου • Ενασχόληση με δραστηριότητες για λόγους υγείας, γυμναστικής, ανάρρωσης • Χαλάρωση, ξεκούραση, ανακούφιση από το άγχος της καθημερινότητας
Πολιτιστικά / Ψυχολογικά / Εκπαιδευτικού περιεχομένου	<ul style="list-style-type: none"> • Συμμετοχή σε φεστιβάλ, θεατρικές παραστάσεις, μουσικά γεγονότα, μουσεία (ως θεατής, καλλιτέχνης ή εθελοντής) • Συμμετοχή λόγω προσωπικών ενδιαφερόντων σε δραστηριότητες, όπως μαθήματα, εκμάθηση δεξιοτήτων, χόμπι • Επίσκεψη προορισμών λόγω της πολιτιστικής ή φυσικής κληρονομιάς τους (συμπεριλαμβανομένου του οικοτουρισμού)
Κοινωνικά / Διαπροσωπικά / Εθνικά	<ul style="list-style-type: none"> • Διασκέδαση με την παρέα και επισκέψεις με φίλους και συγγενείς • Ταξίδια για λόγους κοινωνικών υποχρεώσεων (π.χ. γάμοι) • Συνοδεία σε συντροφικά πρόσωπα τα οποία ταξιδεύουν για δικούς τους λόγους, όπως για δουλειά ή διασκέδαση • Επίσκεψη στον τόπο γέννησης, εξερεύνηση του γενεαλογικού δέντρου
Διασκέδαση / Προσωπική ευχαρίστηση	<ul style="list-style-type: none"> • Παρακολούθηση αθλημάτων και events • Επίσκεψη σε θεματικά πάρκα, πάρκα αναψυχής • Ψώνια, επίσκεψη στα καταστήματα
Θρησκευτικά	<ul style="list-style-type: none"> • Συμμετοχή σε θρησκευτικές εκδρομές (π.χ. προσκύνημα) • Απόδραση για διαλογισμό και μελέτη

2.5 Η τμηματοποίηση της αγοράς ταξιδιών και τουρισμού

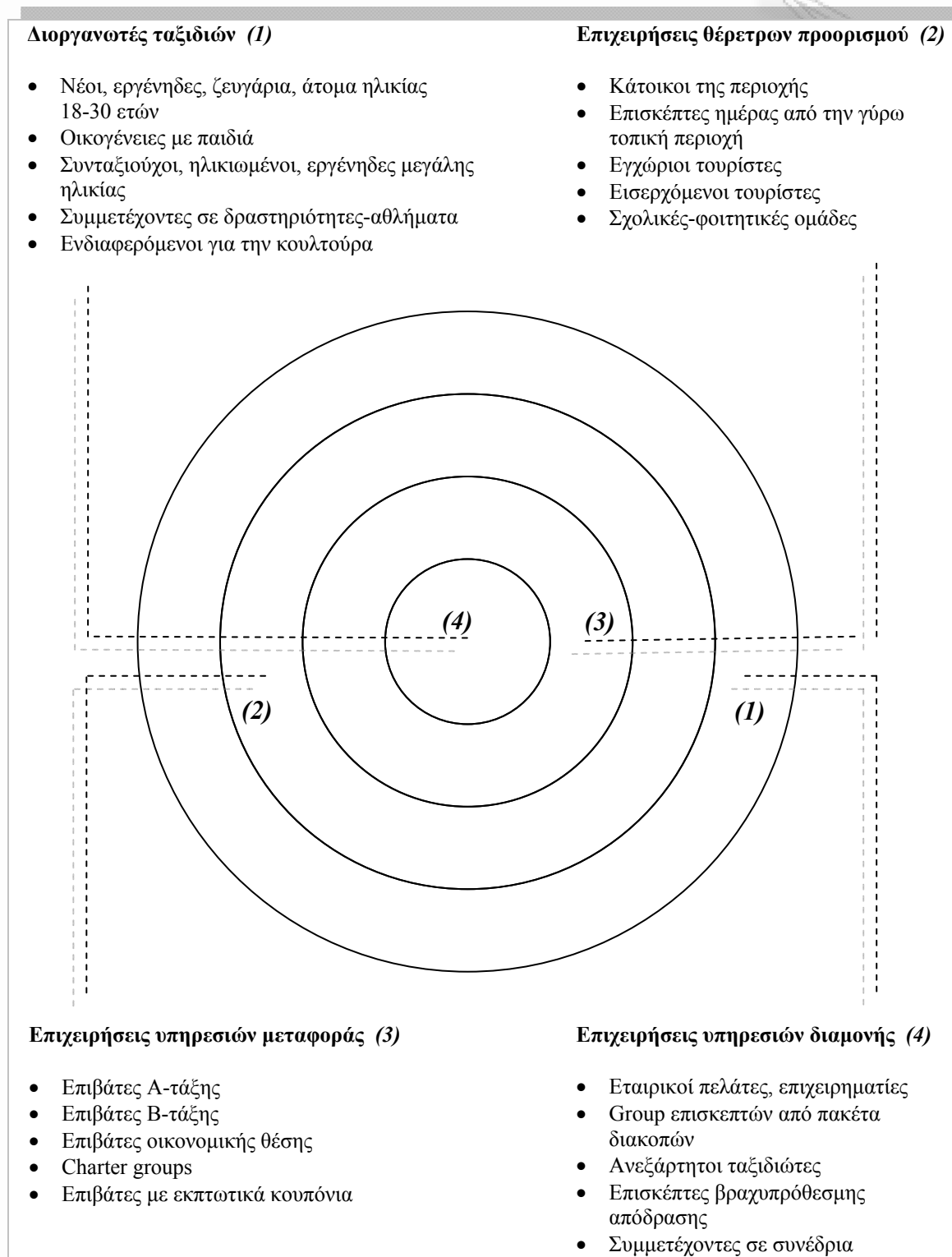
Στην προσπάθεια να επηρεάσουν τη ζήτηση του κλάδου, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μάθουν περισσότερες πληροφορίες για τις ανάγκες, τις επιθυμίες, τις στάσεις και την αγοραστική συμπεριφορά των υπαρχόντων και υποψήφιων πελατών τους. Προκειμένου, λοιπόν, να σχεδιάσουν προϊόντα που ταιριάζουν καλύτερα στις απαιτήσεις των πελατών, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων τμηματοποιούν την αγορά και στοχεύουν σε ορισμένες κατηγορίες πελατών ώστε να ικανοποιήσουν τους αντικειμενικούς σκοπούς τους. Στην πράξη για τον υπό εξέταση κλάδο, οι επιχειρήσεις, εκτός συνήθως από τους οργανισμούς εθνικού τουρισμού, δεν ασχολούνται με τη συνολική τουριστική αγορά ή με πολλά τμήματα της αγοράς μίας χώρας. Αντίθετα, εστιάζουν σε ορισμένες κατηγορίες ταξιδιωτών για την προσφορά των προϊόντων τους, καθώς οι ταξιδιώτες αυτοί μπορούν να αποφέρουν τα επιθυμητά κέρδη και να εξασφαλίσουν τη λειτουργία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Η τμηματοποίηση μπορεί να γίνει με βάση τα εξής βασικά κριτήρια (Beech και Chadwick, 2006):

- Σκοπός ταξιδιού.
- Ανάγκες, κίνητρα του ταξιδιώτη και οφέλη που αναζητά με την αγορά προϊόντων.
- Αγοραστική συμπεριφορά-συμμόρφωση, χαρακτηριστικά της χρήσης του προϊόντος.
- Τιμή.
- Δημογραφικό, οικονομικό και γεωγραφικό προφίλ.
- Ψυχογραφικό προφίλ.

Τα κριτήρια αυτά δίνουν ασφαλώς αποτελέσματα που αλληλεπικαλύπτονται, γι' αυτό και μία τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιήσει περισσότερα από ένα κριτήρια και σε μερικές περιπτώσεις όλα, ανάλογα με το μέγεθος και τους στόχους της. Ακόμα και αν κάποια από τις παραπάνω μεταβλητές δε χρησιμοποιηθεί για να επιλεγούν τμήματα-στόχοι της αγοράς, ωστόσο μπορούν να συνεισφέρουν στη δημιουργία λεπτομερών προφίλ πελατών για εκείνα τα τμήματα της αγοράς που έχουν επιλεγεί με βάση άλλες μεταβλητές. Τμηματοποιώντας την αγορά για τους βασικούς τομείς του κλάδου, προκύπτει το παρακάτω διάγραμμα 2 που περιέχει τις βασικές κατηγορίες πελατών στις οποίες εστιάζουν οι επιχειρήσεις κάθε τομέα.

Διάγραμμα 2: Αγορά-στόχος για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών-προϊόντων στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Evans et al, (2001)

Οι βασικοί παίκτες του κλάδου έχουν τοποθετηθεί σε ομόκεντρους κύκλους, ξεκινώντας με τους διοργανωτές ταξιδιών και καταλήγοντας στις επιχειρήσεις υπηρεσιών διαμονής. Η χρήση των ομόκεντρων κύκλων έχει διπλή σημασία: πρώτον τονίζει τα διαφορετικά τμήματα αγοράς που θα πρέπει να λάβουν υπόψη οι διοργανωτές ταξιδιών και τα οποία αποτελούν τις αγορές-στόχο για τους άλλους παίκτες του κλάδου με τους οποίους οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να συνεργαστούν και να θέσουν κοινούς αντικειμενικούς σκοπούς.

Δεύτερον, δείχνει πως η αγορά-στόχος γίνεται πιο συγκεκριμένη και περιορισμένη καθώς εξετάζονται οι παίκτες από τον κύκλο (1) στον κύκλο (4). Εξετάζοντας για παράδειγμα τη μετάβαση από τον κύκλο (3) στον κύκλο (4), γίνεται αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις υπηρεσιών διαμονής ορίζουν την αγορά-στόχο που εξασφαλίζει την κερδοφορία τους με βάση πιο εξειδικευμένα κριτήρια σε σχέση με τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις υπηρεσιών μεταφοράς.

2.6 Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού

Έξι ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών ταξιδιών και τουρισμού με σημαντική επίδραση στις διοικητικές αποφάσεις, που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τις τουριστικές επιχειρήσεις, είναι (Evans *et al*, 2003; Middleton και Clarke, 2001):

- Το κόστος για τον ταξιδιώτη.
- Η εποχικότητα και άλλες μεταβολές στη ζήτηση.
- Η ευκολία εισόδου-εξόδου
- Το υψηλό πάγιο κόστος λειτουργίας.
- Η αλληλεξάρτηση των προϊόντων τουρισμού.
- Οι επιπτώσεις στην κοινωνία.
- Η επίδραση απρόβλεπτων γεγονότων.

Κόστος για τον ταξιδιώτη

Ξεκινώντας με το κόστος για τον ταξιδιώτη, συνήθως τα προϊόντα ταξιδιών και τουρισμού αντιπροσωπεύουν ένα σχετικά υψηλό κόστος αγοράς για αυτόν και σε μερικές περιπτώσεις τέτοιες αγορές ενδέχεται να αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο

κόστος αγοράς για τον καταναλωτή στη διάρκεια ενός έτους. Λογικό είναι, λοιπόν, πως μία τέτοια αγορά πραγματοποιείται κατόπιν προσεκτικής σκέψης και σύγκρισης εναλλακτικών προσφορών, περιορίζοντας ως ένα σημείο τις αυθόρμητες αγορές των καταναλωτών.

Εποχικότητα

Συνεχίζοντας με την εποχικότητα, είναι χαρακτηριστικό σχεδόν σε όλες τις αγορές τουρισμού ότι η ζήτηση παρουσιάζει σημαντικές διακυμάνσεις ανάμεσα στις εποχές του έτους. Αρκετές τουριστικές επιχειρήσεις που συναλλάσσονται με τις αγορές διακοπών ενδέχεται να λειτουργούν στο 90-100% της δυναμικότητας τους για δεκαέξι εβδομάδες μέσα στο έτος και στη συνέχεια να υπολειτουργούν σε λιγότερο από 30% για είκοσι εβδομάδες στο ίδιο έτος. Συνηθισμένη είναι επίσης η προσωρινή διακοπή της λειτουργίας ορισμένων τουριστικών επιχειρήσεων λόγω της επίδρασης της εποχικότητας. Ένας τρόπος με τον οποίο η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να αντιμετωπίσει τα προβλήματα λόγω εποχικότητας, που αφορούν στην τιμή και την ποσότητα των προσφερόμενων προϊόντων, είναι να αναπτύξει μέσω δικών της πόρων ή να αγοράσει επιχειρήσεις που λειτουργούν κατά κύριο λόγο άλλες περιόδους του χρόνου.

Ευκολία εισόδου-εξόδου

Αναφορικά με την ευκολία εισόδου-εξόδου, σε ορισμένους τομείς του κλάδου είναι σχετικά εύκολο να εισχωρήσει μία επιχείρηση ή να αποχωρήσει, καθώς τα έξοδα εισόδου-εξόδου είναι σχετικά χαμηλά σε σύγκριση με κάποιους άλλους κλάδους στους οποίους απαιτείται υψηλότερο κεφάλαιο εγκατάστασης. Για παράδειγμα, για μία επιχείρηση διοργάνωσης ταξιδιών οι περισσότερες υπηρεσίες που εμπεριέχονται σε ένα πακέτο διακοπών εκμισθώνονται (προσφορά μέσω leasing) ή αγοράζονται όταν και εφόσον αυτό είναι απαραίτητο. Τα μεγαλύτερα έξοδα εκκίνησης ενός διοργανωτή ταξιδιών αφορούν συνήθως στην αγορά-εγκατάσταση πληροφοριακών συστημάτων και στις δραστηριότητες marketing. Ομοίως, τα ενδιάμεσα κανάλια διανομής στον κλάδο δεν αγοράζουν τα προϊόντα από τους διοργανωτές ταξιδιών μέχρι να πληρώσει ο πελάτης για αυτά και έτσι δε διατρέχουν κίνδυνο για το κόστος των διαθέσιμων προϊόντων που δεν πωλούνται. Θεωρώντας, λοιπόν, χαμηλά εμπόδια εισόδου στον κλάδο (σε σύγκριση με άλλους κλάδους), εάν μία επιχείρηση φαίνεται να είναι επιτυχημένη σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, τότε δεν είναι δύσκολο για κάποιον ανταγωνιστή να προσφέρει όμοια προϊόντα.

Υψηλό πάγιο κόστος λειτουργίας

Κατά κανόνα, οι τουριστικές επιχειρήσεις εμφανίζουν σχετικά υψηλό πάγιο κόστος λειτουργίας και χαμηλό μεταβλητό κόστος στις καταστάσεις ισολογισμών τους. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τις έντονες διακυμάνσεις των πωλήσεων λόγω της εποχικότητας, ωθεί τους παροχείς τουριστικών υπηρεσιών στην ανάγκη να αυξήσουν τη ζήτηση της αγοράς. Οι προσπάθειες τους επικεντρώνονται κυρίως στις πρόσθετες ή οριακές πωλήσεις που μπορούν να πραγματοποιηθούν με πολύ μικρό κόστος, ώστε η επίδραση τους να είναι ουσιαστική στην αύξηση όχι μόνο των εσόδων, αλλά του κέρδους. Αξίζει να αναφερθεί ότι λόγω του πολύ έντονου ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο, οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις υποχρεώνονται να λειτουργούν σε ένα πολύ στενό περιθώριο κέρδους λόγω του υψηλού συνολικού (σταθερού + μεταβλητού) κόστους.

Αλληλεξάρτηση των προϊόντων τουρισμού

Αναφορικά με την αλληλεξάρτηση των τουριστικών προϊόντων, οι περισσότεροι υποψήφιοι πελάτες σχεδιάζουν να συνδυάσουν διάφορα προϊόντα όταν πραγματοποιούν μία συναλλαγή στην αγορά των ταξιδιών. Λόγω της αλληλεξάρτησης μεταξύ των διαφορετικών προϊόντων των ταξιδιών και τουρισμού, είναι συχνά επιθυμητή η συνεργασία μεταξύ των παρόχων εφόσον μπορεί να εξυπηρετήσει καλύτερα τους αντικειμενικούς σκοπούς των επιχειρήσεων τους. Η αλληλεξάρτηση θα πρέπει να εξεταστεί λαμβάνοντας υπόψη ότι τα τουριστικά προϊόντα-υπηρεσίες παρουσιάζουν απροσδιοριστία όσον αφορά στη φύση τους, αστάθεια-μεταβλητότητα λόγω των διαρκώς μεταβαλλόμενων προσφορών και απουσία μεγάλης διάρκειας ζωής που σχετίζεται με την αδυναμία αποθεματοποίησης για μελλοντική πώληση. Επιπλέον, εάν ένας παροχέας αποτύχει να παραδώσει το ζητούμενο προϊόν-υπηρεσία στον πελάτη, τότε υπάρχουν επιπτώσεις για τους εμπλεκόμενους παροχείς σε άλλους τομείς. Αξίζει να αναφερθεί ότι προς τα τέλη της δεκαετίας του 1990, αρκετές ταξιδιωτικές εταιρείες εφάρμοσαν στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης, όπου μία εταιρεία μπορεί να πουλάει τουριστικά προϊόντα απευθείας σε πελάτες, να παρέχει υπηρεσίες σε ενδιάμεσα κανάλια διανομής, να παρέχει υπηρεσίες μεταφοράς και σε μερικές περιπτώσεις να έχει στην ιδιοκτησία της εγκαταστάσεις διαμονής.

Επιπτώσεις στην κοινωνία (Holden, 2006)

Το ενδιαφέρον σχετικά με το αντίκτυπο του τουρισμού στην κοινωνία επικεντρώνεται συνήθως στους προορισμούς που επισκέπτονται οι ταξιδιώτες, αλλά και στους αρχικούς

τόπους διαμονής τους, καθώς επηρεάζεται ο τρόπος ζωής τους μέσω της έκθεσης σε άλλους πολιτισμούς. Η διοίκηση μιας τουριστικής επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη ότι οι σύγχρονοι καταναλωτές ενδιαφέρονται περισσότερο σε σχέση με το παρελθόν για το αντίκτυπο των προϊόντων που αγοράζουν, είτε αυτό μεταφράζεται ως επιπτώσεις των προϊόντων στο περιβάλλον είτε ως επιπτώσεις στις κοινωνίες που φιλοξενούν τον τουρισμό. Καθώς ο μαζικός τουρισμός αντικαθίσταται από προσαρμοσμένες λύσεις στον κλάδο και οι καταναλωτές γίνονται πιο σύνθετοι στις προτιμήσεις τους, η διοίκηση θα πρέπει να σχεδιάζει τα προϊόντα της ώστε να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των ταξιδιωτών.

Επίδραση απρόβλεπτων γεγονότων

Καταλήγοντας με την επίδραση απρόβλεπτων γεγονότων, ο κλάδος είναι ιδιαίτερα ευπαθής από εξωτερικά γεγονότα, όπως οι πόλεμοι, οι ακραίες καιρικές συνθήκες, τα τρομοκρατικά χτυπήματα, η μόλυνση και η αρνητική δημοσιότητα λόγω ατυχημάτων, τα οποία δε μπορούν να ελεγχθούν από τη διοίκηση της επιχείρησης και επηρεάζουν σημαντικά την πορεία της. Παρόλο που τέτοια γεγονότα δε μπορούν να προβλεφθούν, η διοίκηση θα πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμήσει τους κινδύνους στους οποίους είναι επιρρεπής η επιχείρηση και να διαθέτει εναλλακτικά σενάρια αντιμετώπισης ώστε να μπορεί να αντιδράσει γρήγορα και αποτελεσματικά εφόσον χρειαστεί. Μία προσέγγιση είναι να μοιράζει τον κίνδυνο ώστε ένα απρόβλεπτο γεγονός να μη μπορεί να καταστρέψει την επιχείρηση εξολοκλήρου. Ένας διοργανωτής ταξιδιών, λοιπόν, που χειρίζεται ταξίδια προς μία χώρα μόνο, θα κινδύνευε επαγγελματικά στην περίπτωση που ένας πόλεμος ή μία περιβαλλοντική καταστροφή συνέβαιναν στη χώρα αυτή. Ωστόσο, οργανώνοντας ταξίδια σε αρκετές χώρες, ο εν λόγω διοργανωτής μοιράζει το ρίσκο και μειώνει τον κίνδυνο αποτυχίας.

Αναφορές

Beech J., Chadwick S., (2006), *The Business of Tourism Management*, Pearson Education Limited, UK

Cheyne J., Downes M., Legg S., (2006), *Travel agent vs Internet: What influences travel consumer choices?*, Journal of Vacation Marketing, Vol.12, No. 1, pp. 41-57

Evans N., Campbell D., Stonehouse G., (2003), *Strategic Management for Travel and Tourism*, Elsevier Butterworth-Heinemann, MA

George J. F., (2004), The theory of planned behavior and Internet purchasing, Internet Research, Vol. 14, No. 3, pp. 198-212

Holden A., (2006), *Tourism Studies and the Social Sciences*, Routledge, NY

Middleton T. C., Clarke J., (2001), *Marketing in Travel Tourism*, 3rd ed., Butterworth-Heinemann,, Imprint of Elsevier Science, MA

Poon A., (1993), *Tourism Technology and Competitive Strategies*, CAB International

The Tourism Society, (1979), *Handbook and Members List*, The Tourism Society

Wikipedia,
http://en.wikipedia.org/wiki/Balance_of_payments, (Accessed 01/06/2008)
<http://en.wikipedia.org/wiki/Tourism>, (Accessed 01/06/2008)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Το μίγμα marketing στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού

3.1 Η σημασία του marketing στο σύγχρονο ανταγωνισμό του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού

Το marketing είναι σήμερα περισσότερο από ποτέ το κύριο θέμα εστίασης για τη διοίκηση των επιχειρήσεων του κλάδου των ταξιδιών και τουρισμού στις παγκόσμιες συνθήκες ανταγωνισμού του εικοστού πρώτου αιώνα (Cooper *et al*, 2005; Beech και Chadwick, 2006; Evans *et al*, 2003). Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το marketing είναι μία κυρίαρχη φιλοσοφία διοίκησης ή εταιρικής κουλτούρας, μία συστηματική διαδικασία σκέψης και ένα ενσωματωμένο σετ τεχνικών που επικεντρώνονται στην κατανόηση των αναγκών και των φιλοδοξιών του πελάτη. Η διαδικασία αυτή σκέψης και οι τεχνικές χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς προκειμένου να προσδιορίσουν τις στρατηγικές επιλογές και τους στόχους τους και να διαμορφώσουν τον τρόπο με τον οποίο κατανοούν και επηρεάζουν τις αγορές-στόχους μέσα σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και σε ένα κλάδο, που χαρακτηρίζεται από υπερβολική δυναμικότητα παραγωγής και ευμετάβλητη ζήτηση αγοράς στα πλαίσια του διεθνούς τουρισμού και των ταξιδιών (Kotler και Keller, 2006).

Η διαχείριση μη ανθεκτικών προϊόντων, όπως είναι αυτά του κλάδου λόγω της αδυναμίας αποθεματοποίησης τους, σε τέτοιες συνθήκες αγοράς προκαλεί ισχυρά επιθετικό ανταγωνισμό για μερίδια αγοράς και ανάπτυξη και είναι εμφανές ότι ο ανταγωνισμός θα γίνει όλο και πιο έντονος παρά θα μειωθεί την επόμενη δεκαετία. Η ταχεία αύξηση της τουριστικής ζήτησης σε όλο τον κόσμο τα τελευταία χρόνια του εικοστού αιώνα προστάτησε μέχρι ένα βαθμό πολλούς οργανισμούς από την πλήρη επίδραση του ανταγωνισμού, καθυστερώντας την πλήρη εφαρμογή των αρχών marketing σε πολλές τουριστικές επιχειρήσεις. Σήμερα, όμως, ο συνδυασμός μίας σειράς παραμέτρων, όπως είναι οι Τ.Π.Ε., ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, οι περιβαλλοντικές αλλαγές και η ανάπτυξη της γνώσης σε θέματα διοίκησης επιχειρήσεων, αποκαλύπτει ολοένα και περισσότερες ευπαθείς επιχειρήσεις με χαμηλό ρυθμό

ανάπτυξης, οι οποίες οδεύουν προς την αποτυχία εφόσον δε συμμορφωθούν στις νέες επιχειρηματικές συνθήκες.

Η υποχρέωση μιας επιχείρησης να καλύψει τις ανάγκες των πελατών θα πρέπει να ισορροπείται ενάντια στην αυξανόμενη απαίτηση των οργανισμών να κάνουν την πιο διατηρήσιμη και πιο επικερδή χρήση των διαθέσιμων πόρων, και να πετυχαίνουν την ενσωμάτωση των λειτουργιών διοίκησης γύρω από αντικειμενικούς σκοπούς που είναι προσανατολισμένοι στον πελάτη. Επιπλέον, οι τεχνικές marketing αποτελούν πάντα τις απαραίτητες εισροές βάσει των οποίων προσδιορίζονται αντικειμενικοί σκοποί εσόδων-κέρδους, σκοποί που είναι ακριβείς, ρεαλιστικοί, επιτεύξιμοι και μετρήσιμοι στις αγορές όπου λειτουργεί ένας οργανισμός.

Υπό αυτή την έννοια, λοιπόν, η υιοθέτηση μίας προσέγγισης με κύριο άξονα το marketing αποτελεί το κλειδί στην επιτυχία των διοργανωτών ταξιδιών, που είναι και το κύριο είδος τουριστικής επιχείρησης που εξετάζεται στην παρούσα εργασία, αλλά και των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου. Τέλος, το αποτελεσματικό marketing μπορεί να προστατέψει τις οριακές αυξήσεις στα έσοδα, περιορίζοντας παράλληλα τα αντίστοιχα έξοδα προώθησης και διανομής που δημιουργούνται, έξοδα όμως που επιβαρύνουν σημαντικά τους προϋπολογισμούς σε τέτοιο βαθμό μάλιστα που καθορίζουν πολύ συχνά τη διαφορά μεταξύ κέρδους και οικονομικής ζημίας των επιχειρήσεων στον κλάδο των ταξιδιών και τουρισμού (Kotler, 2003).

3.2 Ο ρόλος της τιμής για τις τουριστικές επιχειρήσεις

Για τον τουρισμό αναψυχής και ειδικά για τις επιλογές που αφορούν σε προϊόντα των διακοπών, η τιμή θεωρείται ως η πιο σημαντική απόφαση στη στρατηγική marketing, καθώς η τιμή καθορίζει τους όρους της εθελοντικής εμπορικής συναλλαγής ανάμεσα στους πελάτες που επιθυμούν να αγοράσουν και τους παροχείς που επιθυμούν να πουλήσουν. Μέσω των όρων συναλλαγής που έχουν συμφωνηθεί, οι πελάτες προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τις αντιλήψεις τους σχετικά με τα οφέλη και την αξία του προϊόντος σε σχέση με το κόστος κατά τη διαδικασία επιλογής ανάμεσα στα ανταγωνιστικά προϊόντα της αγοράς των ταξιδιών και τουρισμού. Ταυτόχρονα, οι παροχείς στοχεύουν στο να πετύχουν τον επιθυμητό όγκο πωλήσεων, τα

προσδοκώμενα έσοδα και μερίδιο αγοράς, ενώ βελτιστοποιούν την απόδοση με βάση την επένδυση. Στις ανταγωνιστικές αγορές του τουρισμού, ωστόσο, η επιρροή των πελατών στην τιμολόγηση είναι σε τελική ανάλυση κυρίαρχη.

Τα κύρια χαρακτηριστικά των τουριστικών υπηρεσιών που επηρεάζουν την τιμολόγηση είναι τα εξής (Middleton και Clarke, 2001):

- Υψηλή ελαστικότητα ως προς την τιμή στα αυτόνομα τμήματα των αγορών ταξιδιών για λόγους διασκέδασης, αναψυχής και διακοπών.
- Μεγάλο χρονικό διάστημα στις αγορές διακοπών ανάμεσα στις αποφάσεις σχετικά με την τιμολόγηση και τις πωλήσεις των προϊόντων. Παρόλο που τα διαστήματα αυτά μειώνονται σήμερα, απαιτείται να προηγηθούν των πωλήσεων ορισμένοι μήνες προκειμένου να ανακοινωθούν οι προσφορές και να ενημερωθεί η αγορά-στόχος.
- Απουσία δυνατότητας κατοχής μετοχών για τα τουριστικά προϊόντα από τους εμπόρους λιανικής, έτσι ώστε αυτοί δε μοιράζονται με τους παροχείς την οικονομική επιβάρυνση και τον κίνδυνο των μετοχών που δεν πωλούνται, και κατά συνέπεια δεν ευθύνονται (συνήθως) για τις αποφάσεις τιμολόγησης σε τακτικό επίπεδο.
- Υψηλή πιθανότητα απρόβλεπτων αλλά σημαντικών βραχυπρόθεσμων διακυμάνσεων στα στοιχεία κόστους, όπως είναι οι συναλλαγματικές ισοτιμίες και η τιμή του πετρελαίου για τα ταξίδια με αεροπλάνο.
- Σχεδόν σίγουρη μείωση τιμών σε τακτικό επίπεδο από τους μεγάλους ανταγωνιστές του κλάδου κάθε φορά που η προσφορά ξεπερνάει τη ζήτηση.
- Υψηλή πιθανότητα πρόκλησης τιμολογιακών πόλεμων σε τομείς του κλάδου όπως είναι η μεταφορά, η διαμονή και η διοργάνωση ταξιδιών, κατά τη διάρκεια των οποίων η βραχυπρόθεσμη κερδοφορία ενδέχεται να εξαφανιστεί.
- Πιθανή επίδραση των επίσημων περιορισμών στη διαμόρφωση των τιμών, κυρίως σε τομείς όπως η μεταφορά.
- Αναγκαιότητα για εποχιακή τιμολόγηση προκειμένου να διαχειριστεί καλύτερα η ζήτηση βάσει συγκεκριμένης δυναμικότητας βραχυπρόθεσμα.
- Υψηλό επίπεδο ψυχολογικής ανάμειξης των πελατών, κυρίως στα τουριστικά προϊόντα, όπου η τιμή μπορεί να θεωρηθεί ως σύμβολο κοινωνικής θέσης, αλλά και αξία.

- Υψηλά σταθερά λειτουργικά έξοδα που ενθαρρύνουν και δικαιολογούν μαζικές μειώσεις τιμής βραχυπρόθεσμα σε επιχειρήσεις που πωλούν προϊόντα τα οποία χάνουν την αξία τους εφόσον δεν πωληθούν εγκαίρως.
- Υψηλό επίπεδο εξάρτησης στη μείωση ζήτησης λόγω απρόβλεπτων διεθνών οικονομικών και πολιτικών γεγονότων.

3.3 Οι καμπάνιες marketing ως ανταγωνιστικό εργαλείο των τουριστικών επιχειρήσεων

Στην περίπτωση του κλάδου του τουρισμού και των ταξιδιών, όπου οι λειτουργίες παραγωγής, η παράδοση της υπηρεσίας και το marketing είναι έννοιες πολύ στενά συσχετισμένες μεταξύ τους, η φιλοσοφία της καμπάνιας marketing είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την οργάνωση και τον έλεγχο των τακτικών marketing και των αντίστοιχων προγραμμάτων. Με τον όρο καμπάνια marketing εννοείται ένα σχεδιασμένο πρόγραμμα ενεργειών για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών marketing και στόχων, που βασίζεται στην ανάπτυξη ενός προϋπολογισμού για την προώθηση και τη διανομή των προϊόντων κατά τη διάρκεια μίας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου (Stanton, 1981). Η καμπάνια ενδέχεται να στοχεύει στο να επηρεάσει τους καταναλωτές άμεσα, ή έμμεσα μέσω ενός δικτύου διανομής ή και τα δύο, ενώ αποτελεί χωρίς αμφισβήτηση ένα πολύτιμο όπλο για τη διοίκηση μίας επιχείρησης προκειμένου να προωθήσει τα συμφέροντα της και να υπερισχύσει των ανταγωνιστών της.

Διαστάσεις καμπάνιας marketing για τις τουριστικές επιχειρήσεις

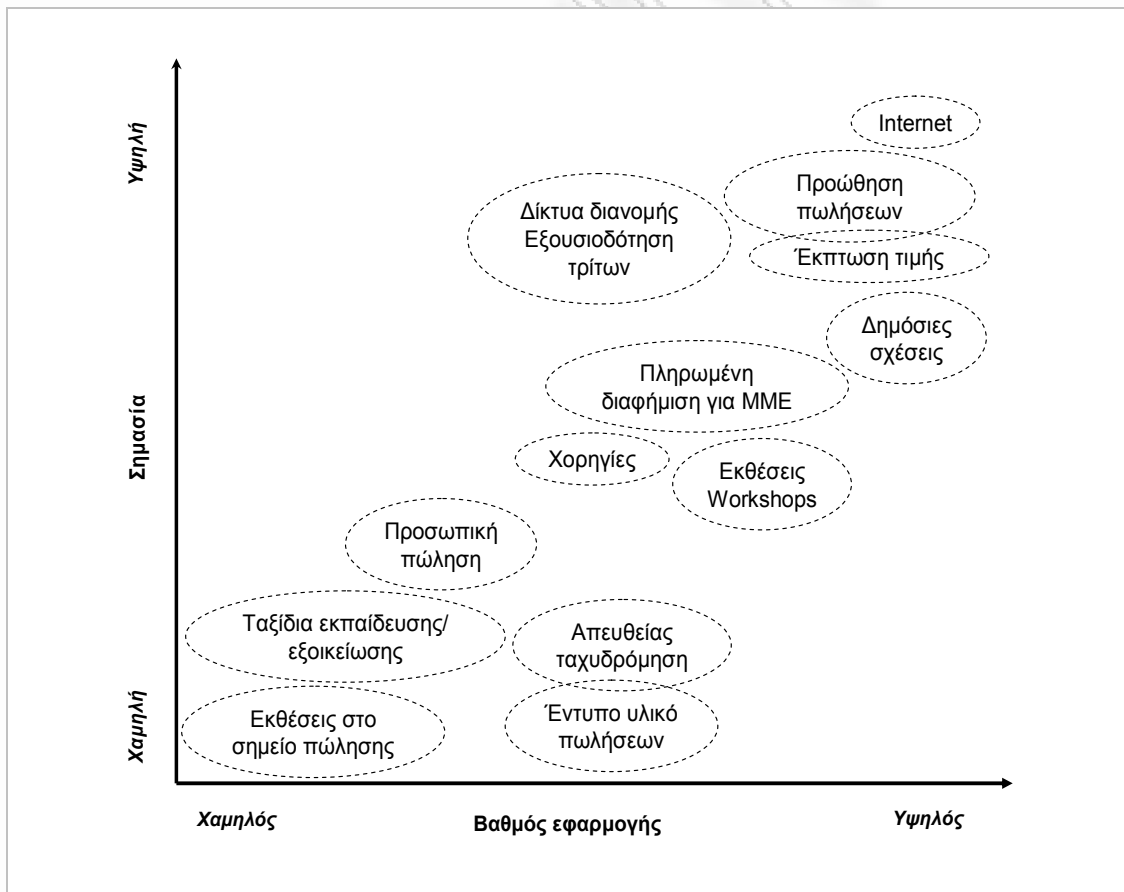
Οι δύο βασικές διαστάσεις που έχουν οι καμπάνιες marketing στον υπό εξέταση κλάδο είναι (Kotler, 2003):

- Τεχνικές προώθησης σχεδιασμένες για να παρακινήσουν και να ελκύσουν υποψήφιους πελάτες προς ένα σημείο πώλησης, αλλά και για να προσφέρουν κίνητρα για αγορά (από πελάτες και κανάλια διανομής).
- Τεχνικές διευκόλυνσης στην πρόσβαση για την πραγματοποίηση αγοράς από ήδη επηρεασμένους πελάτες που επιθυμούν να αγοράσουν (π.χ. διευκόλυνση για την πρόσβαση στο σημείο πώλησης, διευκολύνσεις που αφορούν στην αγορά, όπως ευνοϊκοί όροι συναλλαγής).

Τεχνικές καμπάνιας marketing

Οι κύριες τεχνικές μίας καμπάνιας marketing για τον υπό εξέταση κλάδο φαίνονται στο διάγραμμα 3*. Στο διάγραμμα αυτό απεικονίζεται, επιπλέον, η σημασία κάθε τεχνικής για τις πωλήσεις μίας ηλεκτρονικής επιχείρησης διοργάνωσης ταξιδιών σε συνδυασμό με το βαθμό εφαρμογής σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της (ως επιχείρηση που λειτουργεί αποκλειστικά μέσω του Διαδικτύου). Για παράδειγμα, με βάση το διάγραμμα 3 παρατηρείται πως η τεχνική της προώθησης πωλήσεων επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τις πωλήσεις και μπορεί να εφαρμοστεί εύκολα στις λειτουργίες της ηλεκτρονικής επιχείρησης. Αντίθετα, οι εκθέσεις στο σημείο πώλησης έχουν τη χαμηλότερη σημασία στις πωλήσεις, καθώς πρακτικά δεν έχουν νόημα για τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Διάγραμμα 3: Οι κύριες τεχνικές της καμπάνιας marketing για μία ηλεκτρονική επιχείρηση διοργάνωσης ταξιδιών



* Η αλληλοεπικάλυψη μεταξύ των εννοιών ορισμένων τεχνικών έχει απεικονιστεί όπου είναι εφικτό (για σχεδιαστικούς λόγους) με κύκλους που τέμνονται.

Η πρόσβαση στο Διαδίκτυο ως εργαλείο marketing από τα μέσα του 1990 παρέχει σήμερα το απαραίτητο μέσο που συνδέει τις δύο παραπάνω διαστάσεις, ενοποιώντας την προώθηση με την πρόσβαση.

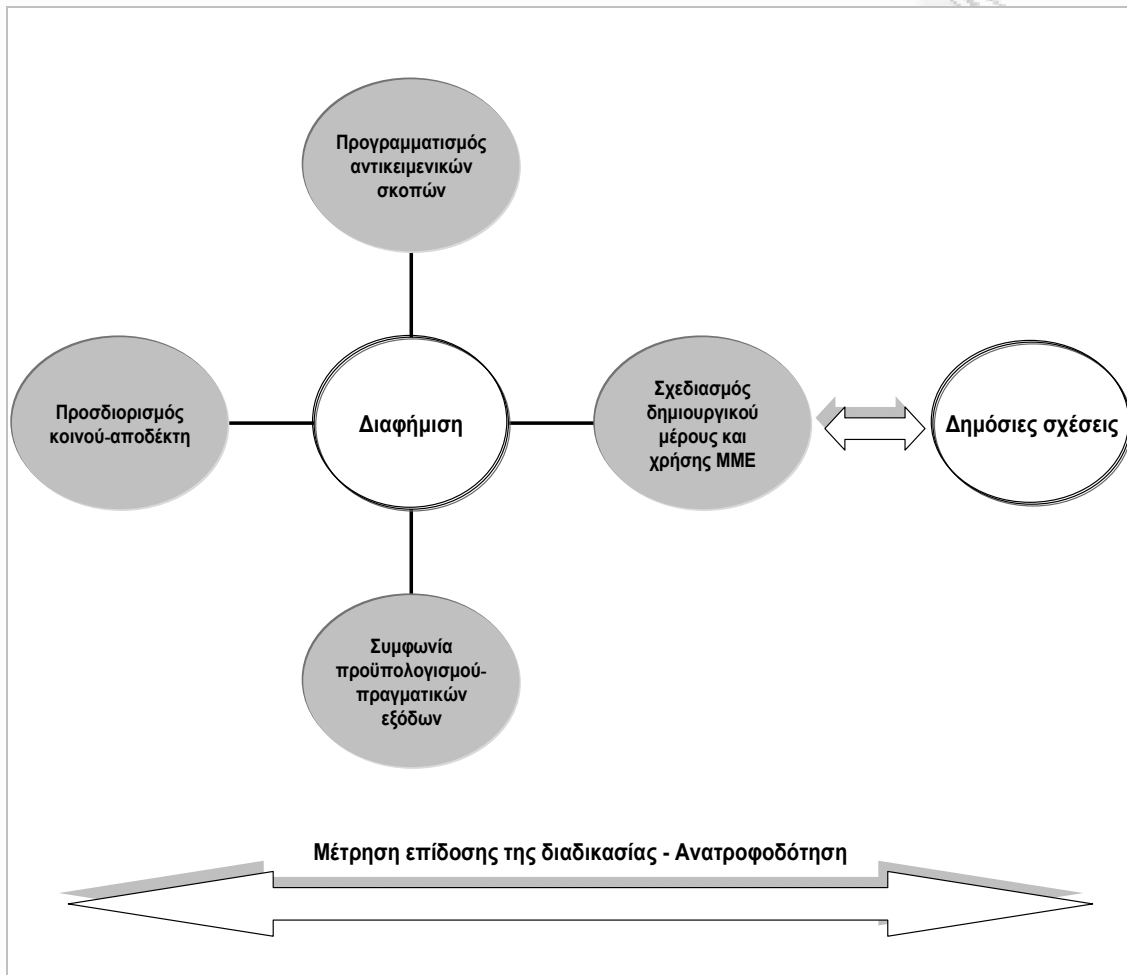
3.4 Η διαδικασία της επικοινωνίας των τουριστικών επιχειρήσεων με το εξωτερικό περιβάλλον

Δύο είδη αποφάσεων στρατηγικής σημασίας και συχνά πολύ μεγάλου κόστους, που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις του κλάδου όταν σχεδιάζουν τον τρόπο επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον, είναι οι αποφάσεις που αφορούν στη διαφήμιση και οι αποφάσεις που αφορούν στις δημόσιες σχέσεις. Δεδομένου ότι η όλη διαδικασία της αγοράς τουριστικών προϊόντων-υπηρεσιών είναι ουσιαστικά μία διαδικασία συνεχούς ανταλλαγής πληροφοριών με τον υποψήφιο πελάτη, η διάχυση και παροχή της πληροφορίας μέσω της επικοινωνίας καθορίζουν ως ένα μέρος την κερδοφορία των επιχειρήσεων του κλάδου. Μέσω της διαδικασίας πληροφόρησης οι τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να δηλώνουν ξεκάθαρα και κατανοητά όλα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και να εστιάζουν στη διευκόλυνση της εμπειρίας αγοράς από τον πελάτη, εφόσον επιθυμούν να ενισχύσουν τις σχέσεις με τους τακτικούς πελάτες τους. Παράλληλα, σε αρκετές περιπτώσεις όταν οι πωλήσεις πέφτουν λόγω εποχικότητας ή άλλων εξωτερικών παραγόντων, ο μόνος τρόπος για να αντέξει μία τουριστική επιχείρηση τον ανταγωνισμό είναι να αυξήσει τους προϋπολογισμούς που αφορούν στο μίγμα επικοινωνίας (Cooper *et al*, 2005).

Διαφήμιση

Τα κύρια στάδια στη διαφήμιση περιστρέφονται γύρω από τον προγραμματισμό αντικειμενικών στόχων, τον προσδιορισμό του κοινού-αποδέκτη, τον σχεδιασμό του δημιουργικού μέρους (της διαφήμισης) και της χρήσης των Μ.Μ.Ε., τη συμφωνία μεταξύ προϋπολογισμού και πραγματικών εξόδων, καθώς και τη μέτρηση της επίδοσης του συστήματος αυτού ενεργειών (Kotler, 2003). Οι διαδικασίες αυτές έχουν άμεσο αντίκτυπο στις δημόσιες σχέσεις, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4.

Διάγραμμα 4: Η διαδικασία της επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον για μία επιχείρηση στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού



Δημόσιες σχέσεις

Αναφορικά με τις δημόσιες σχέσεις, οι δραστηριότητες που είναι δυνατό να περιλαμβάνονται στα αντίστοιχα προγράμματα (δημοσίων σχέσεων) είναι οι εξής (Schieffer, 2005):

- Συγγραφή και σύνταξη (εκθέσεις Τύπου, άρθρα, ετήσιες αναφορές, newsletters, κτλ)
- Ανάπτυξη σχέσεων με τον Τύπο (στοιχεία επικοινωνίας-βάσεις δεδομένων-συνεργασία με τα Μ.Μ.Ε.)

- Δημόσιες ομιλίες (meetings, παρουσιάσεις, συμμετοχή σε σεμινάρια-κοινωνικά γεγονότα, συνεντεύξεις)
- Ανακοινώσεις-συνέδρια Τύπου (αναγγελία νέων προϊόντων-αναβαθμίσεων, εκκίνηση διαφημιστικής καμπάνιας)
- Ενέργειες για τον επηρεασμό αποφάσεων νομικού περιεχομένου (π.χ. τουριστικοί φόροι, έλεγχοι βίζας, τελωνειακοί περιορισμοί) προς επιχειρησιακό ή κλαδικό όφελος
- Επισκέψεις με κύριο θέμα το προϊόν (ανοιχτές επισκέψεις για το κοινό-δημοσιογράφους, ταξίδια ενημέρωσης για τους διανομείς)
- Εταιρική ταυτότητα (λογότυπο, σχεδίαση επαγγελματικής κάρτας-έδρας)
- Τοποθέτηση προϊόντος (προβολή του οργανισμού μέσω φιλμ, τηλεόρασης, video (online ή όχι)
- Εκπαίδευση στελεχών πάνω στη διαχείριση της έκθεσης στα Μ.Μ.Ε.
- Φωτογραφία (φωτογραφικό υλικό σχετικό με την επιχείρηση, διατήρηση φωτογραφικής βιβλιοθήκης)
- Διαχείριση προγραμματισμένων γεγονότων (event με δημόσιο ενδιαφέρον, απονομές, περιβαλλοντικά προγράμματα, εμφάνιση σημαντικών προσωπικοτήτων, διάθεση νέων προϊόντων)
- Εκθέσεις (σχεδιασμός-εκτέλεση, παρουσία σε συνέδρια)
- Προγράμματα χορηγίας (σχεδιασμός πακέτων για προσέλκυση υποψήφιων χορηγών, εταιρικές χορηγίες)
- Διαχείριση πανικού (ανάπτυξη πιθανών σεναρίων κρίσης, εκπαίδευση αντιμετώπισης καταστάσεων)

Εξετάζοντας την παραπάνω λίστα με τις δυνατές δραστηριότητες που αφορούν στις δημόσιες σχέσεις, είναι φανερό το εύρος των δυνατών επιλογών που μπορεί να ακολουθήσει μία επιχείρηση προκειμένου να επηρεάσει τις πωλήσεις της, αφού προηγουμένως έχει προσδιορίσει με ακρίβεια τις ομάδες-στόχους, το περιεχόμενο των μηνυμάτων με βάση τις ικανότητες της και όλους τους πιθανούς αποδέκτες των μηνυμάτων. Ακόμα και μία μικρή τουριστική επιχείρηση με περιορισμένο προϋπολογισμό μπορεί να σχεδιάσει και να εφαρμόσει ένα εξειδικευμένο πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων, που θα την ωφελήσει στο να επηρεάσει τις ομάδες-στόχους, συχνά καλύτερα σε σχέση με μία χαμηλού κόστους διαφήμιση μέσω Μ.Μ.Ε.

3.5 Προώθηση πωλήσεων των τουριστικών επιχειρήσεων

Τεχνικές προώθησης πωλήσεων

Ενώ η διαφήμιση και οι δημόσιες σχέσεις χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο για να επηρεάσουν τις αγοραστικές τάσεις των ομάδων-στόχων και να προσελκύσουν τους υποψήφιους πελάτες προς τα σημεία πώλησης, οι τεχνικές προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιούνται για να κινητοποιήσουν τους πελάτες, κυρίως όταν βρίσκονται στα σημεία πώλησης, να αγοράσουν το προϊόν (Kotler και Keller, 2006). Λαμβάνοντας υπόψη τη φύση των προϊόντων του κλάδου οι τεχνικές αυτές αποτελούν το κύριο όπλο στα χέρια της διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων για να επηρεάσουν τη μείωση της ζήτησης λόγω απρόβλεπτων γεγονότων και λόγω των καθημερινών, εβδομαδιαίων ή εποχιακών διακυμάνσεων που χαρακτηρίζουν την αγορά.

Το διάγραμμα 5 παρουσιάζει τις κύριες τεχνικές προώθησης πωλήσεων που μπορεί να εφαρμόσει μία επιχείρηση του κλάδου προκειμένου να αυξήσει τη ζήτηση και συνεπώς τις πωλήσεις, επιτυγχάνοντας τον επιθυμητό όγκο πωλήσεων σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους της. Αναφορικά με τα κίνητρα που εμπεριέχονται στις τεχνικές του διαγράμματος 5, θα πρέπει να είναι προσωρινά και βραχυπρόθεσμης φύσεως, γιατί αν διατηρούνται για μεγάλο χρονικό διάστημα στη διαδικασία πώλησης μπορούν να θεωρηθούν από τους υποψήφιους πελάτες ως μέρος του προϊόντος και όχι ως επιπλέον προσφορά.

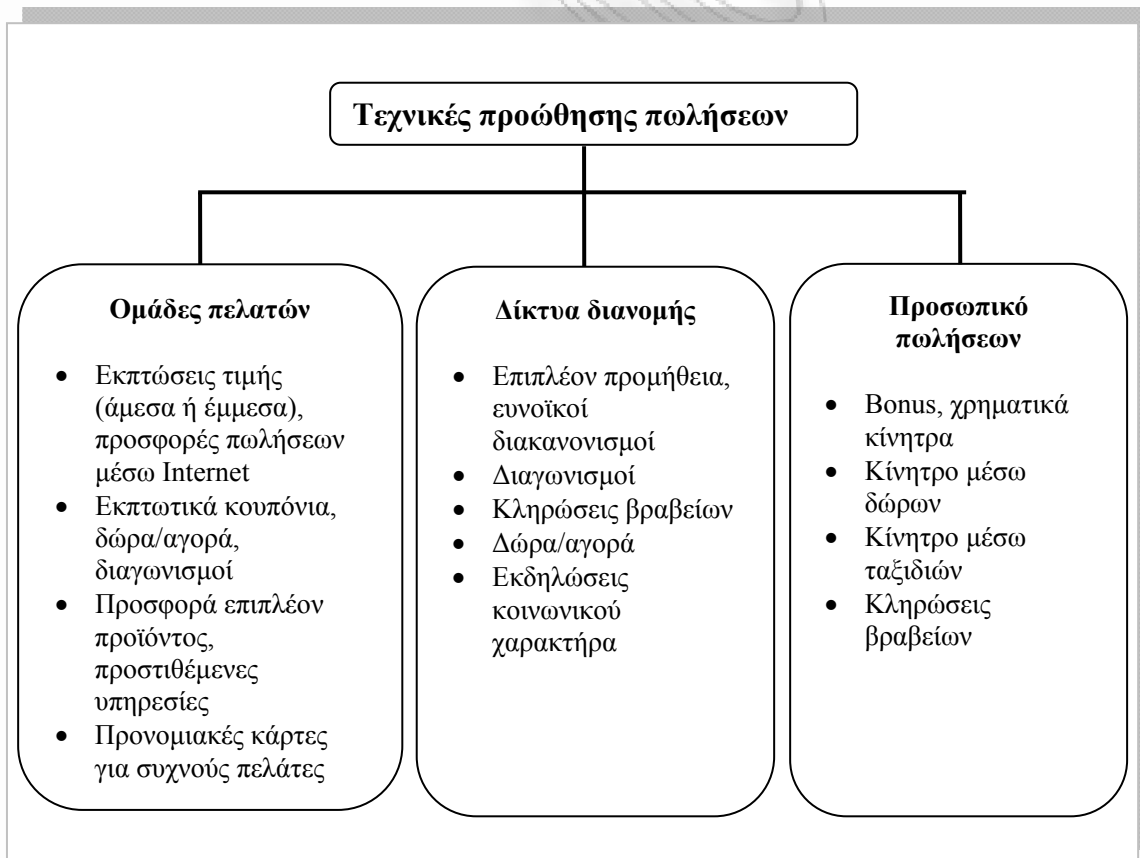
Στρατηγικές προώθησης πωλήσεων και στοχευμένη κερδοφορία

Ένα σημαντικό ζήτημα της προώθησης πωλήσεων για τον κλάδο είναι αυτό που αφορά στις δύο εφικτές στρατηγικές, που μπορούν να εφαρμοστούν προκειμένου να επιτευχθεί ο όγκος πωλήσεων που στοχεύουν οι επιχειρήσεις. Από τη μία υπάρχει η δυνατότητα των χαμηλών τιμών σε σχέση με τον ανταγωνισμό, που γίνονται ακόμα χαμηλότερες μέσω ειδικών προσφορών. Από την άλλη υπάρχει η δυνατότητα της πρόσθεσης αξίας στο προϊόν, ώστε να πωληθούν οι επιθυμητές ποσότητες προϊόντος μέσω της προσφοράς αναβαθμισμένου προϊόντος* (Evans et al, 2003).

* Η αναβάθμιση μπορεί να αναφέρεται στην παροχή επιπλέον προνομίων-υπηρεσιών που προσφέρονται με το αρχικό προϊόν δωρεάν ή στη δωρεάν προσφορά συμπληρωματικών προϊόντων.

Δεδομένου ότι ένα προϊόν ορισμένης τιμής είναι ανταγωνιστικό και ικανοποιεί τον πελάτη σε αποδεκτό επίπεδο, δεν υπάρχει λόγος για περαιτέρω έκπτωση στην τιμή παρά μόνο εάν οι πωλήσεις του προϊόντος αυτού αποτελούν μέσο επιβίωσης για την επιχείρηση. Η δέσμευση στη βελτίωση του προϊόντος, η ξεκάθαρη στρατηγική επικοινωνίας και η γνώση της ομάδων-στόχων της αγοράς δίνουν τη δυνατότητα αποφυγής τιμολογιακών πολέμων μακροπρόθεσμα, κατά τους οποίους το προϊόν γίνεται εμπόρευμα και η τιμή αποτελεί το μόνο κίνητρο προτίμησης στις αγοραστικές επιλογές του πελάτη (Salvatore, 2004) . Θα πρέπει να αναφερθεί, τέλος, ότι οι ολοένα αυξανόμενες ανησυχίες για την επίδραση του τουρισμού στο περιβάλλον επικεντρώνει σήμερα ένα μεγάλο μέρος της προσοχής των επιχειρήσεων προς την πρόσθεση-αιτιολόγηση αξίας των παρεχόμενων προϊόντων-υπηρεσιών παρά στις εκπτώσεις τιμής.

Διάγραμμα 5: Οι κύριες τεχνικές της προώθησης πωλήσεων για τις επιχειρήσεις στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού



Πηγή: Middleton και Clarke, (2001), σελ., 259

3.6 Κανάλια διανομής για τις τουριστικές επιχειρήσεις

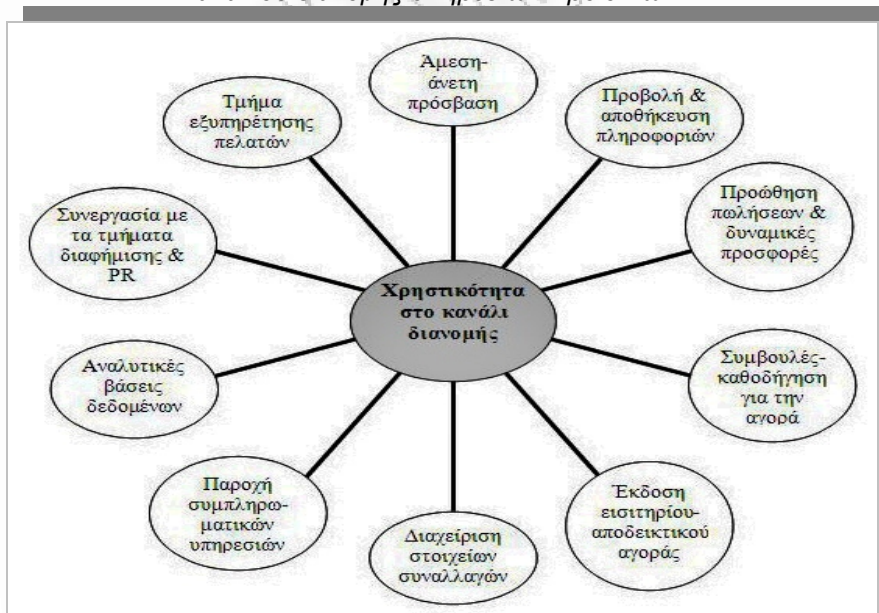
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των καναλιών πρόσβασης

Η αδυναμία αποθεματοποίησης των προϊόντων στον κλάδο των ταξιδιών και τουρισμού εξηγεί ακριβώς γιατί η διαδικασία της διανομής στη σημερινή εποχή της πληροφορίας είναι σημαντική. Η διανομή δημιουργεί καινοτόμες ευκαιρίες ανάπτυξης στις επιχειρήσεις και τους χαρίζει δυνατότητες προσαρμοσίμων λύσεων στις υπηρεσίες που προσφέρουν με βάση τη ζήτηση. Ένας βασικός τρόπος, λοιπόν, διαχείρισης της ζήτησης των προϊόντων του κλάδου, δεδομένου του πολύ υψηλού επιπέδου φθαρτότητας τους, είναι η δημιουργία και η αποτελεσματική εκμετάλλευση των συστημάτων διανομής που εξασφαλίζουν πρόσβαση στους καταναλωτές στις επιλογές που προσφέρουν οι επιχειρήσεις. Για το λόγο αυτό, η διανομή έχει γίνει σήμερα η βασική περιοχή αναζήτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τόσο στη μείωση κόστους όσο και στη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών (Fache, 2000).

Χρηστικότητα του καναλιού διανομής (Laudon και Laudon, 2007)

Ο παράγοντας κλειδί στην αποτελεσματικότητα ενός καναλιού διανομής είναι η χρηστικότητα του. Τα βασικά χαρακτηριστικά που συνεισφέρουν στη χρηστικότητα ενός καναλιού διανομής φαίνονται στο διάγραμμα 6.

Διάγραμμα 6: Τα κύρια χαρακτηριστικά που συνεισφέρουν στη χρηστικότητα ενός καναλιού διανομής υπηρεσιών-προϊόντων



Πολλαπλά κανάλια διανομής - Κόστος πρόσβασης

Στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν την κύρια ευθύνη για τη δημιουργία και τη διαχείριση της ζήτησης, καθώς η δύναμη των προμηθευτών και των ενδιάμεσων επιχειρήσεων λιανικής είναι περιορισμένη, ενώ σε μερικές περιπτώσεις οι παίκτες αυτοί απουσιάζουν από την αλυσίδα αξίας των προσφερόμενων προϊόντων-υπηρεσιών. Έχοντας, λοιπόν, τον έλεγχο σχεδίασης και πώλησης του προϊόντος και αναλαμβάνοντας τα αντίστοιχα έξοδα (σταθερά και μεταβλητά) των δραστηριοτήτων αυτών, οι τουριστικές επιχειρήσεις θεωρητικά μπορούν να δημιουργήσουν και να οργανώσουν περισσότερα από ένα κανάλια διανομής πολλαπλής πρόσβασης για τον πελάτη, εφόσον το μοναδιαίο κέρδος των κρατήσεων μέσω του νέου καναλιού διανομής ξεπερνάει το μοναδιαίο κόστος παροχής και διαχείρισης του καναλιού αυτού. Όσο, λοιπόν, τηρείται αυτή η συνθήκη επιτυγχάνεται μεγαλύτερο κέρδος με τη δημιουργία περισσότερων σημείων πρόσβασης. Σχετικά με το κόστος της διανομής, είναι απαραίτητο να αναφερθεί ότι τα σταθερά και μεταβλητά έξοδα της διανομής αποτελούν το μεγαλύτερο τμήμα του προϋπολογισμού marketing κάθε μεγάλης επιχείρησης του κλάδου. Συνήθως κυμαίνονται άνω του 15% του προϋπολογισμού αυτού και είναι πολύ μεγαλύτερα από τα έξοδα διαφήμισης, ενώ σε μερικές περιπτώσεις κυμαίνονται μεταξύ του 1/4 και 1/3 του συνολικού κύκλου εργασιών (Evans *et al*, 2003).

3.7 Η εφαρμογή άμεσου marketing από τις τουριστικές επιχειρήσεις

Μία από τις σημαντικότερες αποφάσεις που κρίνουν την πορεία μίας επιχείρησης στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού είναι αν η επιχείρηση θα επιλέξει να συναλλάσσεται απευθείας με τον πελάτη (άμεση επικοινωνία) ή αν θα χρησιμοποιήσει ενδιάμεσα κανάλια διανομής προκειμένου να πραγματοποιήσει πωλήσεις (έμμεση επικοινωνία) (Fache, 2000). Κάθε επιλογή έχει διαφορετικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη της επιχείρησης, ενώ η ισορροπία ανάμεσα στα πλεονεκτήματα που κρύβει κάθε επιλογή μεταβάλλεται συνεχώς λόγω του έντονα δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε παγκόσμιο επίπεδο (Malhotra και Birks, 2006). Σε όλες τις χώρες, ο αριθμός των τουριστικών εταιρειών που πωλούν αποκλειστικά μέσω πρακτορείων λιανικής είναι πολύ μικρός, ενώ τα στοιχεία δείχνουν ότι το άμεσο marketing είναι στην πραγματικότητα η νόρμα στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού και ότι η αξιοσημείωτη αύξηση στον αριθμό των ταξιδιωτικών πρακτορείων ήταν ένα προσωρινό φαινόμενο μέσα στο δεύτερο μισό του

εικοστού αιώνα (Beech και Chadwick, 2006). Η αύξηση αυτή ήταν αποτέλεσμα ενός συγκεκριμένου σταδίου της καταναλωτικής ζήτησης (μαζικό marketing για μαζικά παραγόμενα προϊόντα), αλλά και ενός συγκεκριμένου σταδίου της ανάπτυξης των Τ.Π.Ε., οι οποίες αντικαθίστανται σήμερα από νέες τεχνολογίες που στηρίζουν και διευκολύνουν τις συναλλαγές μεταξύ των πελατών και των επιχειρήσεων.

Αλλαγή από την άμεση πώληση στο άμεσο marketing

Στον υπό εξέταση κλάδο η αλλαγή από την άμεση πώληση στο άμεσο marketing* απορρέει από ποικίλες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένης της εξέλιξης του Διαδικτύου. Η ανάπτυξη των ιστοσελίδων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με το ποιος επισκέπτεται τις σελίδες αυτές, έδωσε τη δυνατότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις να αποκτήσουν και να επεξεργαστούν προς όφελος τους μία λεπτομερής γνώση για την τμηματοποίηση της αγοράς. Η νέα τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εξετάζουν τις ανάγκες της αγοράς με οικονομικότερο τρόπο σε σχέση με το παρελθόν, να μεταφράζουν τη γνώση αυτή σε προσαρμοσμένες υπηρεσίες κοντά στις απαιτήσεις των πελατών και να αναπτύσσουν μέσα επικοινωνίας με τον πελάτη που είναι φιλικά και προσιτά σε αυτόν, καθώς και επιλογές που αφορούν στο ηλεκτρονικό εμπόριο (business-to-business συναλλαγές) και ταιριάζουν σωστά στις ανάγκες των επιχειρήσεων του κλάδου (Chase et al, 2006).

Έμμεση επικοινωνία

Αναφορικά με την έμμεση επικοινωνία, η επιχείρηση επικοινωνεί με τους μεσάζοντες μέσω online πληροφοριακών συστημάτων και intranet που είναι προσβάσιμα μόνο στους μεσάζοντες-διανομείς. Οι διανομείς (συνήθως ταξιδιωτικά γραφεία λιανικής πώλησης) εξασφαλίζουν την πρόσβαση των πελατών στα προϊόντα της επιχείρησης, παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα, υλικό προώθησης πωλήσεων, δυνατότητες κρατήσεων και έκδοση εισιτηρίων, ενώ λαμβάνουν προμήθεια για τις υπηρεσίες τους. Τα οικονομικά στοιχεία καταγράφονται σε κοινό (για την επιχείρηση και τους μεσάζοντες) πληροφοριακό σύστημα απογραφών, ενώ η επιχείρηση δεν έχει

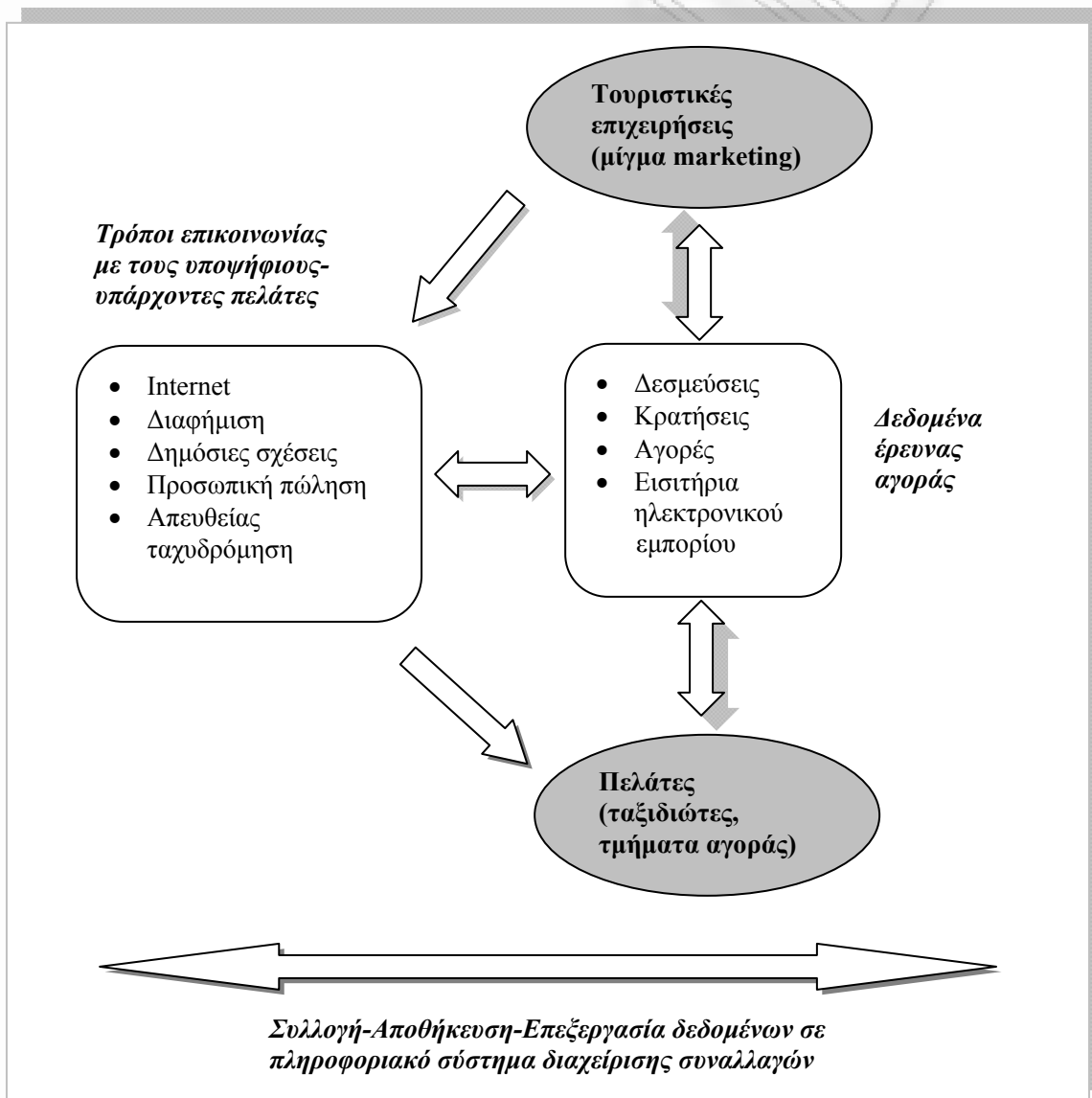
* Με την άμεση πώληση εννοούμε την πώληση αγαθών και υπηρεσιών, η οποία περιλαμβάνει την απευθείας επικοινωνία ανάμεσα στον παραγωγό και τους πελάτες, χωρίς τη χρήση μεσολαβητών οποιουδήποτε τύπου. Με το άμεσο marketing εννοούμε τη σύνδεση των παραγωγών με τους πελάτες μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας με μέσα, όπως το ταχυδρομείο, το email, το τηλέφωνο και το ηλεκτρονικό εμπόριο. Η επικοινωνία οργανώνεται μέσα από βάσεις δεδομένων που περιέχουν χρήσιμες προσωπικές πληροφορίες για υπάρχοντες-υποψήφιους πελάτες (Middleton και Clarke, 2001).

πρόσβαση στους τελικούς της πελάτες και στις πληροφορίες που αυτοί αντιπροσωπεύουν στα πλαίσια της έρευνας αγοράς.

Άμεση επικοινωνία

Αναφορικά με την άμεση επικοινωνία, αυτή απεικονίζεται στο διάγραμμα 7 και βρίσκει απόλυτη εφαρμογή, για παράδειγμα, στην περίπτωση μίας online τουριστικής επιχείρησης.

Διάγραμμα 7: Η αμφίδρομη άμεση επικοινωνία-ανταπόκριση μεταξύ της τουριστικής επιχείρησης και των πελατών



Η επιχείρηση χρησιμοποιεί ένα πλήρες μίγμα επικοινωνίας, όλα τα προσωπικά στοιχεία των πελατών αποθηκεύονται σε βάσεις δεδομένων, ενώ οι κρατήσεις που κάνουν, οι χρηματικές συναλλαγές, τα εισιτήρια και οι επιβεβαιώσεις κρατήσεων πραγματοποιούνται μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου, των email, των τηλεφωνημάτων και της απευθείας ταχυδρόμησης. Η διαχείριση όλων των λειτουργιών αυτών γίνεται μέσω ενός πληροφοριακού συστήματος που εξασφαλίζει την online αλληλεπίδραση μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της. Εκτός από πλούσια πηγή πληροφόρησης για την επιχείρηση, η συνολική διαδικασία είναι ένα αποτελεσματικό και οικονομικό μέσο ανάπτυξης βάσεων δεδομένων για την έρευνα αγοράς, καινοτομιών και αξιολογήσεων των διάφορων τεχνικών marketing, καθώς και ένα χρήσιμο μέσο επίτευξης αγορών τελευταίας στιγμής που λύνουν το πρόβλημα της αδυναμίας αποθεματοποίησης.

Επιλογή άμεσης – έμμεσης επικοινωνίας

Με βάση τα παραπάνω οφέλη γίνεται κατανοητό ότι η επιχείρηση αποκτά σημαντική ευελιξία μέσω των μηχανισμών του άμεσου marketing. Προκειμένου μία τουριστική επιχείρηση να προσδιορίσει εάν θα επιλέξει την άμεση ή την έμμεση επικοινωνία, θα πρέπει αρχικά να υπολογίσει το κόστος ανά συναλλαγή που αντιστοιχεί σε κάθε περίπτωση. Έπειτα, η επιλογή ως προς τον τρόπο επικοινωνίας είναι συνάρτηση της ικανότητας της επιχείρησης στο να προσαρμόζεται στις ευκαιρίες και τις απειλές που σχετίζονται με τις ραγδαία μεταβαλλόμενες Τ.Π.Ε., οι οποίες αλλάζουν συνεχώς τα έξοδα που αφορούν στη διανομή και πώληση. Παράλληλα, η πιο πάνω επιλογή είναι ζήτημα πολιτικής των συναλλαγών στον κλάδο που απορρέουν από τη διαπραγματευτική δύναμη των επιχειρήσεων και των ενδιάμεσων παικτών στη διαδικασία της διανομής (Evans *et al*, 2003). Παραδοσιακά η χρήση των ενδιάμεσων παικτών αφαιρεί συνήθως το λιγότερο 10% από τα έσοδα των πωλήσεων, χρήματα που κρατούνται άμεσα με κάθε αγορά. Η προμήθεια ενδέχεται να φτάνει έως και 15%, ενώ υπάρχουν επιπλέον έξοδα εξυπηρέτησης των πωλητών λιανικής μέσω online συνδέσεων και έντυπου υλικού, καθώς και έξοδα προώθησης που απευθύνεται στους παίκτες αυτούς και ίσως προσωπικού που συνδέεται με τις δραστηριότητες προώθησης. Ωστόσο, η προμήθεια είναι ένα μεταβλητό έξοδο που πληρώνεται με κάθε αγορά και δεν επηρεάζει τη ρευστότητα της τουριστικής επιχείρησης πριν από τις πωλήσεις των προϊόντων. Αξίζει να αναφερθεί ότι τα έξοδα προμήθειας έχουν μειωθεί σημαντικά μετά το 1995, γεγονός που οφείλεται κυρίως στην παγκόσμια προσπάθεια των αεροπορικών εταιρειών να μειώσουν τα λειτουργικά έξοδα στο πλαίσιο του έντονου ανταγωνισμού.

Αναφορές

- Beech J., Chadwick S., (2006), *The Business of Tourism Management*, Pearson Education Limited, UK
- Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S., (2005), *Tourism Principles and Practice*, 3rd ed., Pearson Education Limited, UK
- Chase R. B., Jacobs F. R., Aquilano N. J., (2006), *Operations Management for Competitive Advantage*, 11th ed., McGraw-Hill/Irwin, NY
- Evans N., Campbell D., Stonehouse G., (2003), *Strategic Management for Travel and Tourism*, Elsevier Butterworth-Heinemann, MA
- Fache W., (2000), *Methodologies for innovation and improvement of services in Tourism, Managing Service Quality*, Vol. 10, No. 6, pp. 356-366
- Kotler P., (2003), *Marketing insights from A to Z: 80 Concepts every manager needs to know*, John Wiley & Sons, Inc., NJ
- Kotler P., Keller K. L., (2006), *Marketing Management*, 12th ed., Pearson Prentice Hall, NJ
- Laudon K. C., Laudon J. P., (2007), *Management Information Systems: Managing The Digital Firm*, Pearson Prentice Hall, NJ
- Malhotra N. K., Birks D. F., (2006), *Marketing Research: An Applied Approach*, 2nd ed., Prentice Hall-Financial Times, UK
- Middleton T. C., Clarke J., (2001), *Marketing in Travel Tourism*, 3rd ed., Butterworth-Heinemann, Imprint of Elsevier Science, MA
- Salvatore D., (2004), *Managerial Economics in a Global Economy*, 5th ed., Thomson South-Western, USA
- Schieffer R., (2005), *Unlocking the mind of the market: Ten key customer insights*, Thomson, USA
- Stanton W. J., (1981), *Fundamentals of Marketing*, 6th ed., McGraw hill

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Επιχειρήσεις διοργάνωσης ταξιδιών

4.1 Προσαρμοσμένη προσφορά τουριστικών προϊόντων

Οι έρευνες δείχνουν ότι οι καταναλωτές θέλουν περισσότερες επιλογές... Έχουμε κολλήσει στο μοντέλο εργασίας που βασίζεται στην αρχή «ένα μέγεθος ταιριάζει σε όλα». (Απόσπασμα από την ανακοίνωση της εταιρείας Thomson Holidays το 1999 σχετικά με το πρώτο της πρόγραμμα «προσαρμογής του προϊόντος» για το έτος 2000 – Travel Trade Gazette, 26 Ιουλίου 1999).

Μέχρι τη δεκαετία του 1990, το επιχειρηματικό μοντέλο που βασιζόταν στο συνδυασμό διαφορετικών προϊόντων σε όσο το δυνατόν χαμηλότερη τιμή σε τυποποιημένα πακέτα, που απευθυνόταν στο σύνολο των καταναλωτών (π.χ. ένα τουριστικό πακέτο για την πλειοψηφία), είχε ήδη αρχίσει να αλλάζει, καθώς η ζήτηση προερχόταν από πιο έμπειρους και απαιτητικούς καταναλωτές, ενώ οι νέες Τ.Π.Ε. έδιναν στις επιχειρήσεις μεγαλύτερη ευελιξία στις λειτουργίες τους. Ο συνδυασμός τουριστικών υπηρεσιών διαχειρίζεται σήμερα όλο και περισσότερο από διεθνείς επιχειρήσεις, ενώ η προσφορά μαζικών, μη διαφοροποιημένων προϊόντων υποχωρεί, καθώς επικρατούν: η αναλυτική τμηματοποίηση, τα προσαρμοσμένα προϊόντα ανάλογα με τις προτιμήσεις των τμημάτων αγοράς και η αυξημένη προσοχή σε θέματα που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, διεθνείς επιχειρήσεις συνδυασμού τουριστικών υπηρεσιών όπως είναι η Touristic Union International (TUI) στη Γερμανία και οι Thomson Holidays και Airtours στο Ηνωμένο Βασίλειο, χειρίζονται εκατομμύρια πελατών που ταξιδεύουν διεθνώς και απεικονίζουν τις δυνατότητες ανάπτυξης στον τομέα των διοργανωτών ταξιδιών του κλάδου (Beech και Chadwick, 2006).

Πακέτο τουριστικών προϊόντων

Εξετάζοντας συνολικά το τουριστικό προϊόν, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι πρόκειται για ένα πακέτο που αποτελείται από πέντε κύρια συστατικά: τα θέρετρα προορισμού, τις εγκαταστάσεις και υπηρεσίες προορισμού, την πρόσβαση στον προορισμό (συμπεριλαμβανομένης της μεταφοράς), τις εικόνες, τις μάρκες-αντιλήψεις, και την τιμή για τον πελάτη. Με βάση τον ορισμό των Burkart και Medlik (1981), μία επιχείρηση διοργάνωσης ταξιδιών είναι «ο κατασκευαστής ενός αληθινά τουριστικού προϊόντος:

αγοράζει τα συστατικά του πακέτου από τους προμηθευτές των τουριστικών υπηρεσιών χωριστά, τα ενώνει σε ένα πακέτο και τους αποδίδει μία μάρκα ενιαίας υπόστασης».

Εξετάζοντας στη συνέχεια το τουριστικό προϊόν ως πακέτο, είναι δυνατό να διακριθούν τρεις ξεχωριστοί τύποι του επιχειρηματικού μοντέλου προσφοράς στην αγορά του κλάδου (Middleton και Clarke, 2001):

- Ο πρώτος τύπος περιλαμβάνει πάντα τη μεταφορά και τη διαμονή στο πακέτο και λειτουργεί ως ένας ανεξάρτητος εργολάβος που κλείνει συμφωνίες με άλλες επιχειρήσεις μέσω συμβολαίων. Οι εργολάβοι αυτοί είναι οι παραδοσιακοί διοργανωτές ταξιδιών που ενώνουν προγράμματα για πώληση μήνες πριν την παράδοση του προϊόντος. Οι μεγαλύτεροι διοργανωτές ταξιδιών έχουν πλέον παγκόσμιες διασυνδέσεις και ως προς τη δομή είναι ενσωματωμένοι στις αλυσίδες των αεροπορικών εταιρειών και των καναλιών λιανικής κάτω από κοινή ιδιοκτησία. Στους μικρούς εργολάβους περιλαμβάνονται τα εγχώρια ταξιδιωτικά πρακτορεία και πολλές niche επιχειρήσεις που παρέχουν πακέτα κάθε τύπου αναψυχής και δραστηριοτήτων διασκέδασης.
- Ο δεύτερος τύπος περιλαμβάνει πάντα τη διαμονή στο πακέτο, αλλά όχι σίγουρα και τη μεταφορά. Η ομάδα αυτή πακέτων οργανώνεται από ξενοδοχεία και άλλες επιχειρήσεις διαμονής, καθώς και από τους οργανισμούς μεγάλων τουριστικών θέρετρων, που θεωρούν κερδοφόρο να αναπτύξουν και να εισάγουν στην αγορά τα δικά τους πακέτα απευθείας στον καταναλωτή ή έμμεσα μέσω μεσαζόντων. Για πολλές επιχειρήσεις τα πακέτα αυτά είναι μία μορφή προώθησης πωλήσεων σχεδιασμένη για να αντιμετωπίσει την επίδραση των υψηλών παγίων εξόδων και την εποχικότητα. Ορισμένες αεροπορικές και ακτοπλοϊκές εταιρείες αναπτύσσουν επίσης συνεργασίες και λειτουργούν τα δικά τους πακέτα για τον ίδιο λόγο.
- Ο τρίτος τύπος είναι υβριδικός και προήλθε ως άμεσο αποτέλεσμα της πρόσφατης ανάπτυξης των Τ.Π.Ε., της αποκοπής πολλών καταναλωτών από το μη διαφοροποιημένο μαζικό marketing και της απαίτησης τους για προϊόντα που σχεδιάζονται με βάση τις δικές τους προδιαγραφές. Αυτά είναι τα «προσαρμοσμένα πακέτα», τα οποία μπορούν να δημιουργηθούν από τα ταξιδιωτικά γραφεία ή τους διοργανωτές εκδρομών εντός μικρού χρονικού περιθωρίου πριν την παράδοση του προϊόντος. Προκειμένου να δημιουργηθούν τα πακέτα χρησιμοποιούνται οι online χαμηλού κόστους επιλογές, που είναι διαθέσιμες μέσω προσφορών που

περιλαμβάνουν συνήθως τη μεταφορά και τη διαμονή, αλλά και όποια άλλη υπηρεσία επιλέξει ο πελάτης, ως ένα ενιαίο κόστος για αυτόν. Πρόκειται, λοιπόν, για μία νέα μορφή προσαρμογής του προϊόντος σύμφωνα με τις προδιαγραφές του πελάτη με τη μορφή πακέτου, που χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο σήμερα στον κλάδο καθώς η εξοικείωση και η πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες αναβαθμίζεται.

Φύση τουριστικού προϊόντος

Αναφορικά με τη φύση του τουριστικού προϊόντος που αναφέρθηκε πιο πάνω θα μπορούσε να ειπωθεί ότι τα προϊόντικά πακέτα είναι επαναλαμβανόμενες προσφορές που απαρτίζονται από τουλάχιστον δύο συστατικά και περιλαμβάνουν εγγύηση για την ποιότητα τους. Με τον όρο ποιότητα εννοείται η ποιότητα που θεωρεί ο πελάτης αποδεκτή και προσδιορίζεται μέσω έρευνας αγοράς (Malhotra και Birks, 2006). Πρακτικά η εξασφάλιση της ποιότητας αφορά στην εφαρμογή κατάλληλων ποιοτικών ελέγχων του προϊόντος έτσι ώστε να διασφαλίζονται κάθε φορά ορισμένες προδιαγραφές οι οποίες ταιριάζουν ή υπερβαίνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ομάδων-στόχων της αγοράς (Heizer και Render, 2006).

Συνεργασίες για τη σύνθεση ενός τουριστικού πακέτου

Επιπλέον, είναι απαραίτητο να αναφερθεί σχετικά με τις επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων παικτών στη σύνθεση ενός πακέτου ότι πρόκειται είτε για συμφωνίες που κλείνονται μέσω συμβολαίου από ανεξάρτητες εταιρείες οι οποίες διατηρούν την ταυτότητα των συστατικών του πακέτου που προσφέρουν, είτε για συμφωνίες που κλείνονται μέσω συμβολαίου από μία εταιρεία που αναζητά συνεργασία με άλλες συγκεκριμένες εταιρείες και το πακέτο που προκύπτει προσφέρεται στην αγορά σύμφωνα με την επωνυμία του ηγετικού παίκτη της συνεργασίας

4.2 Ο λειτουργικός ρόλος της διοργάνωσης ταξιδιών και των προσαρμοσμένων πακέτων

Το κλειδί ανάπτυξης για τις εταιρείες σε όλο τον κόσμο που διοργανώνουν ταξίδια και προσφέρουν πακέτα είναι ότι παρέχουν υπηρεσίες οι οποίες εξυπηρετούν τις ανάγκες τόσο των αγοραστών όσο και των πωλητών. Η τιμή και η άνεση είναι τα δύο καθοριστικά

χαρακτηριστικά, ωστόσο είναι δυνατό να προσδιοριστούν πέντε βασικοί λόγοι που εξηγούν τη σημασία της σύνθεσης πακέτων (Cooper *et al*, 2005):

- Οι εκπτώσεις στην τιμή του τελικού προσφερόμενου προϊόντος, τις οποίες συνήθως οι περισσότεροι πελάτες δε μπορούν να επιτύχουν από μόνοι τους.
- Η παροχή άνεσης, καθώς και ψυχολογικής και οικονομικής ασφάλειας σε μία μόνο συναλλαγή, η οποία διευκολύνει και απλοποιεί την πολύπλοκη διαδικασία της επιλογής μεταξύ των διαθέσιμων εναλλακτικών της αγοράς και της κράτησης, ειδικά στην περίπτωση των διεθνών ταξιδιών.
- Η παροχή εγγύησης ποιότητας στο προσφερόμενο προϊόν κάτω από τις επωνυμίες των εμπλεκόμενων εταιρειών που εγγυώνται για την παροχή όσων υπόσχονται.
- Η διασφάλιση της ποιότητας στο προσφερόμενο προϊόν μέσω νομικής κατοχύρωσης και η υποχρέωση αποζημιώσεων σε περίπτωση που δε προσφέρονται όσα υπόσχονται.
- Η αντιμετώπιση των ανεπαρκειών που υπάρχουν στην προσφορά και ζήτηση του κλάδου των ταξιδιών και τουρισμού, ειδικά όσον αφορά στα διεθνή ταξίδια.

Ενδιαφέρον έχει στη συνέχεια να αναλυθούν οι πέντε αυτοί λόγοι περαιτέρω προκειμένου να γίνει κατανοητή η σημασία των ολοκληρωμένων λύσεων στον υπό εξέταση κλάδο, η σημασία δηλαδή ενός πακέτου επιλογών που λύνει τα εμπλεκόμενα ζητήματα που αντιμετωπίζει ο πελάτης που επιθυμεί να ταξιδέψει σήμερα.

Προσφορά σε χαμηλότερη τιμή

Πρώτον, σε μία αγορά που χαρακτηρίζεται για την ελαστικότητα ως προς την τιμή, οι τιμές που χρεώνονται σε άτομα που επιθυμούν να ενώσουν μόνο τους τα διαφορετικά κομμάτια ενός πακέτου είναι σχετικά υψηλές. Ο λόγος είναι ότι τα άτομα αυτά δε μπορούν να επιτύχουν τις εκπτώσεις λόγω μαζικών παραγγελιών, οι οποίες όμως είναι διαθέσιμες σε κάθε μεγάλη εταιρεία-αγοραστή υπό ανταγωνιστικές συνθήκες αγοράς. Επιπλέον, παρόλο που το Internet αλλάζει σήμερα τα παραδοσιακά επιχειρησιακά μοντέλα, τα εν λόγω άτομα είναι απίθανο να αποκτήσουν πρόσβαση στα business-to-business προγράμματα διαχείρισης απόδοσης που διαθέτουν οι τουριστικές επιχειρήσεις (παραγωγοί) προκειμένου να προσδιορίσουν τις βέλτιστες προσφορές με βάση τη διαθεσιμότητα. Η προσφορά χαμηλών τιμών ήταν ανέκαθεν η κυρίαρχη βάση

ανταγωνισμού στις μεγάλες καταναλωτικές αγορές και πολλοί παρατηρητές θεωρούν την ικανότητα αυτή ως το κυριότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον υπό εξέταση κλάδο.

Απλοποίηση της διαδικασίας ταξιδιού

Δεύτερον, από την οπτική του πελάτη, η προσπάθεια να προσδιορίσει και να επιλέξει ξεχωριστά όλα τα συστατικά ενός συνολικού τελικού προϊόντος, είναι μία διαδικασία που απαιτεί πολύ χρόνο και γνώσεις, ειδικότερα εάν ο πελάτης επισκέπτεται έναν προορισμό για πρώτη φορά και δεν έχει προηγούμενη εμπειρία. Αναζητώντας μόνος του χωρίς καθοδήγηση τα συστατικά αυτά, είναι πιθανόν να κάνει λάθος επιλογές που θα του κοστίσουν χρόνο, χρήμα και τελικά μία άσχημη εμπειρία αγοράς. Όσον αφορά στα διεθνή ταξίδια και λόγω των επιπλέον ζητημάτων που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν το ταξίδι όπως είναι η γλώσσα, οι ισοτιμίες νομίσματος και η απόσταση μέχρι τον προορισμό, τα προβλήματα και οι δυσκολίες που σχετίζονται με την αγορά του τελικού προϊόντος (σύνολο διαφορετικών τουριστικών υπηρεσιών και προϊόντων) για τους άπειρους ταξιδιώτες μπορούν να αποβούν αποθαρρυντικά και χρονοβόρα, ακόμα και αν το κόστος δεν αποτελεί πρόβλημα (Orwoll, 2000).

Εγγυήσεις ποιότητας της προσφοράς

Τρίτον, μέσω των διαδικασιών που σχετίζονται με το κλείσιμο των συμφωνιών, την προδιαγραφή του προϊόντος (είτε online είτε μέσω έντυπου υλικού), τη στρατηγική χρήση της έννοιας της μάρκας, αλλά και τη διαρκή παρακολούθηση της ικανοποίησης του πελάτη, οι διοργανωτές ταξιδιών μπορούν να διατηρήσουν και να βελτιώσουν τα πρότυπα στην ποιότητα των προϊόντων που παρέχουν ώστε να ενισχύσουν τη φήμη και την πελατεία τους. Τέταρτον, ο σύγχρονος ανταγωνισμός επικεντρώνεται όλο και περισσότερο στην ποιότητα του προϊόντος και επομένως οι διοργανωτές ταξιδιών είναι αναγκασμένοι πλέον να αποδέχονται νομικές υποχρεώσεις για τα προϊόντα που παρέχουν λόγω της Ευρωπαϊκής νομοθεσίας που αφορά στα πακέτα ταξιδιών (EC Package Travel Directive) στις Ευρωπαϊκές χώρες, αλλά και λόγω εσωτερικών μηχανισμών λειτουργίας που καθιερώνονται στον κλάδο. Οι καταναλωτές μπορούν, λοιπόν, να απαιτούν εγγυήσεις αποδεκτής ποιότητας για τα προϊόντα που αγοράζουν, καθώς και το δικαίωμα να ζητήσουν αποζημίωση εφόσον έχουν κάποιο λογικό παράπονο (Riley, 2001).

Ενίσχυση της ζήτησης σε σχέση με την προσφορά

Τέλος, με λίγες εξαιρέσεις σε ορισμένες χρονικές περιόδους και τοποθεσίες, το ταίριασμα της τουριστικής προσφοράς με τη ζήτηση είναι αξιοσημείωτα μία μη αποτελεσματική διαδικασία για τις περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου, ειδικά για την αγορά των ταξιδιών αναψυχής. Από την πλευρά της προσφοράς, οι τουριστικές επιχειρήσεις διαμονής και θέρετρων συνήθως λειτουργούν σε μία σταθερή τοποθεσία, στοχεύοντας στο να προσελκύσουν μη συχνούς πελάτες, όπου πολλοί από αυτούς αγοράζουν για πρώτη φορά και είναι πελάτες μίας φορές μόνο. Επιπλέον, οι υποψήφιοι αγοραστές-στόχοι προέρχονται από ένα πολύ ευρύ γεωγραφικό φάσμα.

Αναγκαιότητα των τουριστικών πακέτων

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι είναι η χαμηλή επίδοση της αγοράς που εξηγεί την κύρια λειτουργία και τη σημασία των διοργανωτών ταξιδιών για τις ανεξάρτητες επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στους διάφορους τομείς του κλάδου και παρέχουν ουσιαστικά τα συστατικά σύνθεσης ενός πακέτου (Fache, 2000). Επιπλέον, ο συνδυασμός της χρήσης του Internet για την εφαρμογή άμεσου marketing και για την πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων των προορισμών που χειρίζονται οι εθνικοί τουριστικοί οργανισμοί έχει αρχίσει να παρέχει σήμερα εναλλακτικές πηγές δραστηριοποίησης για τις μικρές επιχειρήσεις που παλιότερα ήταν εξαρτημένες από τρίτους εργολάβους.

Η κυρίαρχη αξία των διοργανωτών ταξιδιών και των προϊόντικών πακέτων είναι ότι προσφέρουν έναν αποτελεσματικό μηχανισμό marketing που λύνει ταυτόχρονα τις ανάγκες των τουριστικών επιχειρήσεων (παραγωγών) να πωλούν τα διαθέσιμα προϊόντα τους, αλλά και τις ανάγκες των ταξιδιωτών (πελατών) για άνεση και ασφάλεια συναλλαγών σε προσιτές τιμές. Προσφέροντας κέρδος στις επιχειρήσεις που διαχειρίζονται τουριστικά πακέτα, η σύνθεση πακέτων επιλύει την αδυναμία υψηλής επίδοσης στο θέμα της κατάλληλης προσφοράς με βάση τη ζήτηση που χαρακτηρίζει τον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού. Ο συγκεκριμένος ρόλος τέτοιων τουριστικών προϊόντων, δηλαδή ολοκληρωμένων λύσεων με τη μορφή πακέτου, σε συνδυασμό με το αυξανόμενο ενδιαφέρον των ταξιδιωτών σήμερα για τα ανεξάρτητα ταξίδια*, αλλά και την επίδραση του Διαδικτύου ως κανάλι διανομής, υποδεικνύουν τις δυνατότητες εξέλιξης των διοργανωτών ταξιδιών στον κλάδο (Buhalis και Law, 2008).

* Ταξίδια που πραγματοποιεί ο πελάτης χωρίς να ανήκει σε κάποιο group και στα οποία διαμορφώνει μόνος τους το πρόγραμμα των δραστηριοτήτων του.

4.3 Στρατηγικά ζητήματα που αφορούν στην προσφυγή προς τους διοργανωτές ταξιδιών

Χωρίς αμφιβολία, η ικανότητα εφαρμογής του σύγχρονου marketing που συνδέεται με την επιχειρηματική στρατηγική κάθε εταιρείας του κλάδου, οδηγεί τις διεθνείς εξελίξεις στη διοργάνωση ταξιδιών και διαφοροποιεί σημαντικά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της σε σχέση με τους υπόλοιπους παίκτες (Evans *et al*, 2003). Στο Ηνωμένο Βασίλειο και τη Βόρεια Ευρώπη, τα παραδοσιακά ανεξάρτητα μοντέλα διοργάνωσης ταξιδιών που βασίζονταν σε επιχειρήσεις που λειτουργούσαν σε εθνικό επίπεδο έχουν ξεπεραστεί λόγω της επίδρασης της παγκοσμιοποίησης. Κατά τις δεκαετίες των 1980 και 1990 έλαβαν χώρα σημαντικές εξελίξεις στην οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση όπου μεγάλες εταιρείες αγόρασαν ή συγχωνεύτηκαν με αεροπορικές εταιρείες και ταξιδιωτικά πρακτορεία, αλλά και έκαναν στρατηγικές συμμαχίες με ανταγωνιστές προσφέροντας νέες επωνυμίες στην αγορά των τουριστικών προϊόντων, όπου οι ευκαιρίες το επέτρεπαν. Οι αγορές των αερογραμμών και των αλυσίδων ταξιδιωτικών πρακτορείων έδωσαν ένα μέτρο ελέγχου και περιορισμού του κόστους στις κυρίαρχες εταιρείες μεταφοράς και τα κανάλια διανομής, θέτοντας σε κίνδυνο ωστόσο την ευελιξία τους σε θέματα διοίκησης και δημιουργώντας μελλοντικά προβλήματα σε ορισμένες περιπτώσεις.

Η δεκαετία του 1990, ειδικά από το 1995 και έπειτα, βίωσε παγκοσμίως μία αξιοσημείωτη επέκταση μέσω εξαγορών, ολοκληρώσεων και συγχωνεύσεων που ήταν αποτέλεσμα της αντίδρασης των επιχειρήσεων σε ένα συνδυασμό παραγόντων όπως:

- Η ανάγκη να ανταγωνίζονται τους υπόλοιπους παίκτες και να αναπτύσσονται για να διατηρήσουν τα μερίδια αγοράς, κάτι που ήταν εφικτό ιδιαίτερα για τους μεγάλους παίκτες μέσω των διαθέσιμων πόρων χρηματοδότησης που προέκυπταν με την κεφαλοποίηση της αγοράς στα μεγάλα χρηματιστήρια. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη της αγοράς των θαλάσσιων κρουαζιέρων τη δεκαετία του 1990 και η ανάμειξη των ηγετικών τουριστικών επιχειρήσεων απαιτούσε μεγάλες επενδύσεις που χρηματοδοτούνταν μέσω της κεφαλοποίησης.
- Οι ευκαιρίες και οι απειλές από τις Τ.Π.Ε., η αναβαθμισμένη γνώση που προήλθε από τις βάσεις δεδομένων των πελατών, αλλά και η υψηλότερη επίδοση σε θέματα διαχείρισης των μεγάλων οργανισμών.

- Η πολύ έντονη ανάγκη για περιορισμό του συνολικού κόστους προκειμένου να διατηρείται ο ανταγωνισμός τιμών, ειδικά για τη μείωση των εξόδων διανομής και μεταφοράς, και οι αντιληπτές (για κάθε επιχείρηση) επιλογές για επέκταση του μεγέθους της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας και να εξασφαλιστεί ο αποδοτικός έλεγχος των πωλήσεων μέσα από τα κανάλια λιανικής.
- Η ανάγκη του κλάδου να συνεχίσουν να επεκτείνονται οι μεγάλοι παίκτες και η αναγνώριση ότι η ανάπτυξη αυτή στις ώριμες αγορές σημαίνει επέκταση σε άλλες χώρες, συνήθως μέσω της αγοράς κατάλληλων εταιρειών ή μέσω συγχωνεύσεων με αυτές (Cooper *et al*, 2005).
- Η ανάγκη για ανταπόκριση στις ανάγκες του πιο έμπειρου πελάτη και στις προσδοκίες του για υπηρεσίες που υπερέχουν.
- Η ανάγκη για ανταπόκριση στις ευκαιρίες που παρείχαν (και παρέχουν) το διεθνές branding (ενίσχυση μάρκας) και η ανάπτυξη της πελατειακής αφοσίωσης.

4.4 Στρατηγική marketing για τους διοργανωτές ταξιδιών

Οι δραστηριότητες marketing των διοργανωτών ταξιδιών, αλλά και των άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού, είναι απαραίτητο να εξεταστούν σε στρατηγικό και τακτικό επίπεδο. Πρακτικά, η φύση των υπηρεσιών τουρισμού και ο σχετικά μεγάλος χρόνος που προηγείται μεταξύ του προγραμματισμού, της προώθησης και της τελικής παράδοσης του προϊόντος δημιουργεί δυσκολίες στην κερδοφορία των επιχειρήσεων, τονίζοντας τη σημασία των βραχυπρόθεσμων τακτικών που απαιτούνται προκειμένου να αντέξουν οι επιχειρήσεις στον πολύ έντονο ανταγωνισμό. Παρόλα αυτά, οι στρατηγικές διαστάσεις του προβλήματος είναι ζωτικής σημασίας και παραμένουν έτσι καθώς οι κύριες αγορές του κλάδου στις αναπτυσσόμενες χώρες φτάνουν σε επίπεδο ωριμότητας, ενώ ο διεθνής και πολύ λιγότερο ο εθνικός ανταγωνισμός εντείνεται για τους λόγους που αναφέρθηκαν πιο πάνω.

Στη συνέχεια θα αναλυθούν τα εξής πέντε θέματα που αφορούν στις στρατηγικές διαστάσεις των δραστηριοτήτων marketing για τους διοργανωτές ταξιδιών (Evans *et al*, 2003; Beech Chadwick, 2006; Riley, 2001; Middleton και Clarke, 2001):

- Ανάλυση της δύναμης και της κατεύθυνσης της αλλαγής στο εξωτερικό περιβάλλον.
- Στρατηγικές αποφάσεις για τον όγκο διαθέσιμων προϊόντων και την τιμολόγηση.
- Επιλογή του χαρτοφυλακίου των προϊόντων και των πελατών.
- Τοποθέτηση και εταιρική εικόνα (image).
- Επιλογή και διατήρηση των συστημάτων διανομής.

Επίδραση εξωτερικού περιβάλλοντος

Αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον, οι εξωτερικοί παράγοντες είναι ιδιαίτερα ισχυροί στις επιπτώσεις που έχουν στις επιχειρήσεις διοργάνωσης ταξιδιών, γεγονός που απορρέει από το ότι οι καταναλωτικές αποφάσεις για τα περισσότερα τουριστικά προϊόντα αναψυχής αλλάζουν εύκολα και αναβάλλονται, ο ανταγωνισμός είναι έντονος και η πλειοψηφία των συναλλαγών πραγματοποιούνται σε διεθνές επίπεδο. Παρόλο που οι χρόνοι προγραμματισμού των προϊόντων που προηγούνται της διάθεσης τους στην αγορά μειώνονται, οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος λόγω της ανάγκης μακροπρόθεσμου προγραμματισμού. Ειδικότερα η ζήτηση για τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με τη διοργάνωση ταξιδιών παρουσιάζει μεγάλες ετήσιες διακυμάνσεις οι οποίες προκαλούνται από:

- Τα οικονομικά γεγονότα, όπως είναι η ανάπτυξη και η πτώση στον οικονομικό κύκλο που επηρεάζει το πραγματικό εισόδημα των καταναλωτών και τις αγοραστικές πεποιθήσεις τους, καθώς και η επίπτωση των μεταβολών των διεθνών ισοτιμιών στις τιμές.
- Τα πολιτικά γεγονότα και οι φυσικές καταστροφές.
- Οι Τ.Π.Ε. (τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών).
- Οι απαιτήσεις για διατηρήσιμη ανάπτυξη που απορρέουν από τις μεταβαλλόμενες επιχειρηματικές συνθήκες και στάσεις των καταναλωτών στη δεκαετία του 1990. Οι περισσότεροι διοργανωτές ταξιδιών άργησαν να αναγνωρίσουν στο τέλος του εικοστού αιώνα τις ευκαιρίες που κρύβονται πίσω τις δραστηριότητες που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις του κλάδου να κάνουν μικρά και σταθερά βήματα ανάπτυξης, έτσι ώστε να αποκτούν διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω των οποίων μπορούν να βρίσκονται ένα βήμα μπροστά σε σχέση με τους υπόλοιπους παίκτες και να οδηγούν τις εξελίξεις στον κλάδο.

Όγκος διαθέσιμων προϊόντων - Τιμολόγηση

Επιπλέον, όσον αφορά στις στρατηγικές αποφάσεις για τον όγκο και την τιμολόγηση, για τα ξενοδοχεία, τις επιχειρήσεις τουριστικών θέρετρων και μεταφοράς, οι ετήσιες αποφάσεις στη δυναμικότητα και τα επίπεδα τιμών τείνουν να είναι απαραίτητες τακτικές αποφάσεις που εφαρμόζουν προηγούμενες στρατηγικές εκτιμήσεις και σταθερά ποσά επενδύσεων σε κτίρια και εξοπλισμό. Το ίδιο όμως δεν ισχύει στην περίπτωση των διοργανωτών ταξιδιών. Λόγω των χρόνων προγραμματισμού που προηγούνται των πωλήσεων, των απρόβλεπτων γεγονότων στο εξωτερικό περιβάλλον και των ποικίλων επιλογών που υπάρχουν στο ζήτημα της απόκτησης επιπλέον δυναμικότητας, οι ετήσιες αποφάσεις για τον όγκο και την τιμή είναι στρατηγικές και όχι τακτικές. Ο όγκος και η τιμή είναι ασφαλώς μεταβλητές που σχετίζονται μεταξύ τους σε μεγάλο βαθμό, καθώς η ανταπόκριση της αγοράς επιδρά καθοριστικά στις τιμολογιακές πολιτικές.

Για παράδειγμα, στο πρόσφατο παρελθόν στο Ηνωμένο Βασίλειο, οι μαζικές εκπτώσεις τους μήνες Ιανουάριο-Φεβρουάριο περίπου 25% και πάνω ήταν μέρος της στρατηγικής marketing των επιχειρήσεων για να πουλήσουν τα διαθέσιμα αποθέματα και να αυξήσουν ή να υπερασπιστούν το μερίδιο αγοράς τους. Εφόσον οι αρχικές εκτιμήσεις για τη δυναμικότητα και την τιμολόγηση αποδειχτούν λανθασμένες από γεγονότα και επιπτώσεις υπερπαραγωγής, τότε όλες οι τακτικές marketing επικεντρώνονται στην εξομάλυνση της κατάστασης ενόψει όμως του σκληρού ανταγωνισμού. Απαιτούνται, λοιπόν, σε τέτοιες περιπτώσεις δυνατές επιχειρηματικές ικανότητες και αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων για τη διατήρηση των αποφάσεων που έχουν παρθεί ή την αλλαγή τους λόγω της εξέλιξης των γεγονότων.

Χαρτοφυλάκιο προϊόντων και πελατών

Μία επιπλέον στρατηγικής σημασίας απόφαση για τους διοργανωτές ταξιδιών σχετίζεται με το περιεχόμενο και την ισορροπία του χαρτοφυλακίου των προϊόντων όπως αυτό εκφράζεται μέσα από τα προγράμματα των επιχειρήσεων. Ο όγκος και η τιμή που αναφέρθηκαν πιο πάνω δεν είναι ανεξάρτητες μεταβλητές, αλλά απεικονίζουν το επιλεγμένο χαρτοφυλάκιο του μίγματος προϊόντος που αποτελείται από στοιχεία όπως η προορισμοί, οι τύποι διαμονής, οι δραστηριότητες αναψυχής, κτλ. Για παράδειγμα, οι διοργανωτές ταξιδιών που στόχευαν να αναπτυχθούν μέσα από τους μακρινούς προορισμούς στην ευρύτερη περιοχή της Ασίας-Ειρηνικού το 1998-9 ήταν στρατηγικά λάθος προσανατολισμένοι όταν η υποτίμηση του ταϊλανδέζικου νομίσματος baht τον

Ιούλιο του 1997 είχε ως αποτέλεσμα να ξεκινήσει μία μαζική διεθνής οικονομική κρίση και επακόλουθες ανησυχίες των καταναλωτών. Επίσης, οι σχετικές τιμές των προορισμών καθορίζουν τις επιλογές χαρτοφυλακίου και οι επισκέψεις για παράδειγμα στην Ελλάδα από το Ηνωμένο Βασίλειο μειώθηκαν σχεδόν κατά 1/3 τα έτη 1994-1996, ενώ οι επισκέψεις στην Τουρκία αυξήθηκαν περίπου κατά 50%. Εφόσον, λοιπόν, το κέρδος ή η ζημία μπορεί να εξισοροποιηθεί με την επιλογή προϊόντων που εξασφαλίζουν τουλάχιστον το απαραίτητο break-even σημείο σε πωλήσεις, η επιχείρηση θα πρέπει να προσφέρει το εύρος των προϊόντων αυτών που έχουν ζήτηση.

Η τμηματοποίηση των προϊόντων των διοργανωτών ταξιδιών, που αναπτύχθηκε σημαντικά τη δεκαετία του 1990 λόγω της αυξανόμενης χρήσης των βάσεων δεδομένων πελατών, εξακολουθεί να παραμένει το κύριο εργαλείο marketing για τις επιχειρήσεις αυτές, κάτι που απεικονίζεται συνέχεια στον τρόπο παρουσίασης των επιλογών που προσφέρουν. Από τη μία η επιχείρηση πρέπει να απευθύνει τις κατάλληλες πληροφορίες προϊόντων στο κατάλληλο τμήμα της αγοράς, και από την άλλη η διαδικασία αυτή πρέπει να γίνεται όσο το δυνατόν οικονομικότερα. Για παράδειγμα, η χρήση διαφορετικών καταλόγων (brochures) για διάφορα τμήματα της αγοράς κοστίζει όχι αμελητέα στις επιχειρήσεις, για αυτό και οι περισσότερες σήμερα καταφεύγουν στη συμπληρωματική (ή αποκλειστική χρήση σε ορισμένες περιπτώσεις) του Διαδικτύου προκειμένου να πληροφορήσουν αποτελεσματικά τις ομάδες-στόχους της αγοράς. Καλοσχεδιασμένες ιστοσελίδες μπορούν να προσφέρουν μεγαλύτερη ευελιξία και αποδοτικότητα προς αυτό το σκοπό.

Τοποθέτηση - Εταιρική εικόνα

Συνεχίζοντας με την τοποθέτηση, το branding και την εταιρική εικόνα (image), ιστορικά και λόγω της μεγάλης ζήτησης που προκαλούν οι χαμηλές τιμές στην αγορά των ταξιδιών και τουρισμού, ο ανταγωνισμός μεταξύ των διοργανωτών ταξιδιών εστιάζοταν συνήθως κατά κύριο λόγο στην τιμή και τα χαρτοφυλάκια προϊόντων. Η εικόνα και η τοποθέτηση, παρόλο που δεν αγνοούνταν, ερχόταν σε δεύτερη θέση σε σχέση με τον ανταγωνισμό τιμών. Ωστόσο, καθώς οι αγορές ωριμάζουν ο ανταγωνισμός εστιάζεται πλέον στην ενίσχυση της μάρκας και τις εικόνες μετά την αλλαγή της χιλιετίας. Όσο αναπτύσσονται οι διοργανωτές ταξιδιών, τόσο πιο πολύ εξαρτώνται από τους επαναλαμβανόμενους πελάτες και εστιάζουν στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσα από την αποτελεσματική επικοινωνία των αξιών της μάρκας,

όπως αυτές (οι αξίες) εκφράζονται κυρίως από τη ποιότητα του προϊόντος και την αξία με βάση το κόστος του.

Τον Ιούνιο του 1999, για παράδειγμα, η αγγλική τουριστική επιχείρηση Airtours ανήγγειλε ότι θα αναδιοργάνωνε τις επιχειρηματικές τις προτεραιότητες καθιερώνοντας μία σειρά από αξίες προσανατολισμένες προς τον πελάτη και εκπαιδεύοντας το ανθρώπινο δυναμικό της στην παράδοση αυτών των αξιών (Travel Trade Gazette, 28 Ιουνίου 1999). Προς αυτή την κατεύθυνση κινούνται και οι αεροπορικές εταιρείες και οι αλυσίδες ξενοδοχείων την τελευταία δεκαετία και ακριβώς τις ίδιες προσεγγίσεις ακολουθούν πιστά και οι διοργανωτές ταξιδιών, προσπαθώντας να γίνουν πελατοκεντρικοί και περισσότερο κοινωνικά υπεύθυνοι. Παράλληλα, το ισχυρό branding αναγνωρίζεται ως απαραίτητη προϋπόθεση για αποτελεσματικό άμεσο marketing μέσω του Διαδικτύου και όλοι οι κύριοι παίκτες του κλάδου αναπτύσσουν τις επιλογές τους βάσει των προοπτικών του Internet.

Συστήματα διανομής

Αναφορικά με την επιλογή εναλλακτικών διανομής, η παροχή πρόσβασης για τους πελάτες και οι αντίστοιχες επιπτώσεις στο κόστος, η ευελιξία στην τιμολόγηση, η προώθηση και οι πωλήσεις τελευταίας στιγμής είναι τα κύρια θέματα στρατηγικής φύσεως στο πρόβλημα της δημιουργίας ενός πακέτου προϊόντων. Για τους διοργανωτές ταξιδιών, το κόστος διανομής είναι κατά πολύ υψηλότερο από τα υπόλοιπα έξοδα marketing. Εκτός από τα βασικά μεταβλητά έξοδα της προμήθειας επί των πωλήσεων, υπάρχουν σημαντικά, κυρίως σταθερά, έξοδα που συνδέονται με τη διανομή, συμπεριλαμβανομένων των εξόδων τύπωσης και διανομής καταλόγων, των επενδύσεων σε Τ.Π.Ε. προκειμένου να αναπτυχθούν και να συντηρηθούν ηλεκτρονικές συνδέσεις με πρακτορεία λιανικής (π.χ. intranets), του Internet και των τηλεφωνικών κέντρων, καθώς και εξόδων όπως η προώθηση πωλήσεων σε πολύ συχνή βάση και οι συμφωνίες με τα πρακτορεία λιανικής για την προτεραιότητα έκθεσης των προϊόντων της επιχείρησης σε σχέση με την έκθεση των ανταγωνιστικών προϊόντων.

Σημαντικά είναι, επίσης, και τα αντίστοιχα έξοδα σε ανθρώπινο δυναμικό που συντονίζει τις διαδικασίες αυτές (που συνδέονται με τη διανομή). Πρέπει να σημειωθεί ακόμα ότι ο σκοπός της δημιουργίας εντελώς νέων καναλιών διανομής συνδέοντας στρατηγικά την επιχείρηση με βάσεις δεδομένων πελατών μεγάλων πωλητών λιανικής, με τράπεζες και

εταιρείες πιστωτικών καρτών, θα μειώσει ακόμα περισσότερο το μερίδιο πωλήσεων που πραγματοποιούνται μέσω των ενδιάμεσων παικτών εκ μέρους της αρχικής επιχείρησης, το οποίο (μερίδιο) έχει μειωθεί ήδη καθοριστικά με την επιλογή άμεσης επικοινωνίας της επιχείρησης με τον πελάτη και την επίδραση του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Αναφορές

Beech J., Chadwick S., (2006), *The Business of Tourism Management*, Pearson Education Limited, UK

Buhalis D., Law R., (2008), *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research*, Tourism Management, Vol. 29, pp. 609-623

Burkart A. J., Medlik S., (1981), *Tourism: Past, Present and Future*, 2nd ed., Heinemann

Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S., (2005), *Tourism Principles and Practice*, 3rd ed., Pearson Education Limited, UK

Evans N., Campbell D., Stonehouse G., (2003), *Strategic Management for Travel and Tourism*, Elsevier Butterworth-Heinemann, MA

Fache W., (2000), *Methodologies for innovation and improvement of services in Tourism*, Managing Service Quality, Vol. 10, No. 6, pp. 356-366

Heizer J., Render B., (2006), *Operations Management*, 8th ed., Pearson Prentice Hall, NJ

Middleton T. C., Clarke J., (2001), *Marketing in Travel Tourism*, 3rd ed., Butterworth-Heinemann, Imprint of Elsevier Science, MA

Malhotra N. K., Birks D. F., (2006), *Marketing Research: An Applied Approach*, 2nd ed., Prentice Hall-Financial Times, UK

Orwoll M., (2000), *Sams Teach Yourself e-Travel Today*, Sams Publishing, Division of Macmillan USA

Riley M., (2001), *Human Resource Management in the Hospitality & Tourism industry*, 2nd ed., Butterworth-Heinemann, MA

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – Θέματα στρατηγικής διαχείρισης στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού

5.1 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις τουριστικές επιχειρήσεις μέσω της πρόσθεσης αξίας

Η πρόσθεση αξίας σε ένα προϊόν ή υπηρεσία είναι η διαφορά στην οικονομική αξία ενός έτοιμου προϊόντος σε σύγκριση με την οικονομική αξία των εισερχομένων πόρων (Heizer και Render, 2006). Ο ρυθμός με τον οποίο προστίθεται η αξία εξαρτάται από το πόσο ικανοποιητική είναι η διαχείριση των λειτουργιών της τουριστικής επιχείρησης. Έτσι, όταν μία επιχείρηση διοργάνωσης ταξιδιών, για παράδειγμα, συγκεντρώνει ποικίλους εισερχόμενους πόρους σε όρους μεταφοράς, διαμονής, και υπηρεσιών στον προορισμό και τους τοποθετεί σε ένα τουριστικό πακέτο, προσθέτει αξία στον πελάτη. Η μείωση κόστους που μπορεί να πετύχει ο διοργανωτής ταξιδιών αγοράζοντας μεγάλες ποσότητες τουριστικών προϊόντων από προμηθευτές (π.χ. αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχεία, εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων, κτλ), ωφελεί ταυτόχρονα και τον πελάτη μέσω της χαμηλότερης τιμής στην οποία αγοράζει τα προϊόντα ή ένα πακέτο προϊόντων.

Επίσης, αξία μπορεί να προστεθεί στην προσφορά προς τον πελάτη όταν ο διοργανωτής ταξιδιών εστιάζει (Cooper *et al*, 2005):

- Στις διαπραγματεύσεις προμήθειας, εστιάζοντας σε ουσιαστικές και μακροπρόθεσμες σχέσεις εμπιστοσύνης με τους σημαντικότερους προμηθευτές και αναζητώντας νέους διαφοροποιημένους προμηθευτές που μπορούν να συνεισφέρουν στην κερδοφορία.
- Στην ανάπτυξη του προϊόντος σε όρους προσφοράς κατάλληλου προϊόντος στον κατάλληλο πελάτη ανάλογα με τις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντα του.
- Στην τιμολόγηση, συμπεριλαμβάνοντας ευέλικτες πολιτικές τιμολόγησης και οικονομικές διευκολύνσεις για τον πελάτη (π.χ. προσαρμόσιμη πίστωση).
- Στην αποτελεσματική «συναρμολόγηση», την ενσωμάτωση και το συντονισμό των επιμέρους στοιχείων ενός τουριστικού πακέτου.
- Στην επιλογή των κατάλληλων καναλιών διανομής σε όρους άνετης πρόσβασης και χαμηλών προμηθειών, εφόσον συνεργάζεται με ταξιδιωτικά πρακτορεία

- Στη διαχείριση βάσεων δεδομένων των πελατών και ιδιαίτερα στις στρατηγικές διατήρησης των επικερδών πελατών.

Αναμφίβολα, η πρόσθεση αξίας θα πρέπει πάντα να εξετάζεται με βάση την αλυσίδα κερδοφορίας μέσω της προσφοράς υπηρεσιών. Η αλυσίδα αυτή, που ισχύει για όλες τις επιχειρήσεις και κατά συνέπεια και για τις τουριστικές επιχειρήσεις, συνδέει την κερδοφορία, την αφοσίωση του πελάτη, την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει την επιχείρηση, καθώς και τις αξίες της πίστης και της παραγωγικότητας ως εξής (Heskett *et al*, 1997):

- Το κέρδος και η ανάπτυξη ενισχύονται κυρίως από την πελατειακή αφοσίωση.
- Η πελατειακή αφοσίωση είναι άμεσο αποτέλεσμα της ικανοποίησης του πελάτη.
- Η ικανοποίηση του πελάτη επηρεάζεται σημαντικά από τη αξία των υπηρεσιών που προσφέρονται (στον πελάτη).
- Αξία δημιουργείται από τους ικανοποιημένους πιστούς και παραγωγικούς εργαζομένους.
- Η ικανοποίηση του εργαζομένου είναι αποτέλεσμα κυρίως των υπηρεσιών υποστήριξης υψηλής ποιότητας και των πολιτικών που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να παραδίδουν αποτελέσματα στους πελάτες.

5.2 Στρατηγική προσέγγιση του πελάτη από τις τουριστικές επιχειρήσεις

Ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός συσχετίζεται με τις αγορές δραστηριοποίησης του είναι ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της ανταγωνιστικής στρατηγικής. Σύμφωνα με το σύγχρονο στρατηγικό marketing, η (τουριστική) επιχείρηση διαχωρίζει τα σημαντικά τμήματα της αγοράς, προσεγγίζει ένα ή περισσότερα από τα τμήματα αυτά της αγοράς-στόχου και τοποθετεί τα προϊόντα και τα προγράμματα marketing στην αντίληψη των καταναλωτών (ταξιδιωτών) ώστε να φαίνονται ελκυστικά σε σχέση με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των επιλεγμένων τμημάτων (Kotler και Keller, 2006). Οι τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να αφομοιώνουν την προσέγγιση αυτή του στοχευμένου marketing, καθώς μπορούν να:

- Εντοπίζουν ευκαιρίες marketing αποτελεσματικά.
- Αναπτύσσουν τα σωστά χαρακτηριστικά προϊόντος για να προσελκύσουν κάθε αγορά-στόχο.
- Προσαρμόζουν τις τιμές, τα κανάλια διανομής και τις δραστηριότητες προώθησης για να επικοινωνήσουν αποδοτικά με την αγορά-στόχο.

Στο πλαίσιο ενίσχυσης της αποτελεσματικής εξυπηρέτησης πελατών που έχουν επιλεχθεί ως στόχος προσέγγισης για την τουριστική επιχείρηση, θα πρέπει να πληρούνται δύο βασικές απαιτήσεις πληροφόρησης:

- Ο οργανισμός χρειάζεται να κατανοεί τη διαδικασία με την οποία δυνητικοί αγοραστές καταλήγουν στην απόφαση αγοράς ενός συγκεκριμένου προϊόντος
- Ο οργανισμός πρέπει να χρησιμοποιεί τη σύγχρονη έρευνα marketing (online ή/και παραδοσιακά), έτσι ώστε να κατανοεί τις αγοραστικές συμπεριφορές αλλά και την τρέχουσα δομή της αγοράς.

5.3 Η χρήση της ανάλυσης SWOT από τις τουριστικές επιχειρήσεις

Η ανάλυση SWOT (από τα αρχικά Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) είναι μία τεχνική-κλειδί για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων στρατηγικής ανάλυσης, που προσφέρει τη βάση για την ανάπτυξη στρατηγικών από τις οποίες εξαρτάται η πορεία μίας (τουριστικής) επιχείρησης. Οι δυνάμεις και αδυναμίες θα πρέπει να βασίζονται στην εσωτερική ανάλυση του οργανισμού, ενώ οι ευκαιρίες και απειλές θα πρέπει να βασίζονται στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού (Wheelen και Hunger, 2008).

Η ανάλυση SWOT θα πρέπει να γίνεται αφού έχουν πραγματοποιηθεί οι αναλύσεις της τρέχουσας κατάστασης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ενώ θα πρέπει να αποφεύγονται οι μακροσκελείς λίστες με ανούσιες λεπτομέρειες και έλλειψη ξεκάθαρων θεμελιωμένων επιχειρημάτων. Στον πίνακα 4 έχουν συμπεριληφθεί ορισμένοι βασικοί παράγοντες που θα πρέπει να εξετάσει μία τουριστική επιχείρηση στο πλαίσιο σχηματισμού των μελλοντικών στρατηγικών της.

Πίνακας 4: Πιθανοί παράγοντες στην ανάλυση SWOT μίας τουριστικής επιχείρησης

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Lynch, (2000)

Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης	
<i>Δυνάμεις</i>	<i>Αδυναμίες</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Κυριαρχία στην αγορά - Ουσιώδεις δυνάμεις - Οικονομίες κλίμακας - Θέση χαμηλού κόστους - Ικανότητες ηγεσίας & διοίκησης - Οικονομικοί πόροι & ρευστότητα - Λειτουργικοί ικανότητα & ηλικία εξοπλισμού - Διαδικασίες καινοτομίας & αποτελέσματα - Οργανωσιακή δομή - Φήμη - Διαφοροποιημένα προϊόντα - Καλό ισοζύγιο προϊόντων - Ποιότητα προϊόντος-υπηρεσίας 	<ul style="list-style-type: none"> - Καταμερισμένη αδυναμία - Έλλειψη ουσιωδών δυνάμεων - Παλιός εξοπλισμός με υψηλότερα έξοδα σε σχέση με τον ανταγωνισμό - Αδύναμη οικονομική κατάσταση & χαμηλή ρευστότητα - Έλλειψη ικανοτήτων ηγεσίας & διοίκησης - Φτωχή οργανωσιακή δομή - Χαμηλή ποιότητα & φήμη - Μη διαφοροποιημένα προϊόντα - Περιορισμένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων - Προϊόντα συγκεντρωμένα σε ώριμα ή φθίνοντα στάδια κύκλου ζωής - Χαμηλό μερίδιο αγοράς

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης	
<i>Ευκαιρίες</i>	<i>Απειλές</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Νέες αγορές & τμήματα - Νέα προϊόντα - Ευκαιρίες διαποίκησης - Ανάπτυξη αγοράς - Αδυναμίες ανταγωνιστών - Στρατηγικός χώρος - Δημογραφικές & κοινωνικές αλλαγές - Αλλαγές στο πολιτικό & κοινωνικό περιβάλλον - Νέες ευκαιρίες εξαγορών ή/και συμμαχιών - Οικονομική ανάκαμψη - Διεθνής ανάπτυξη 	<ul style="list-style-type: none"> - Νεοεισερχόμενοι στην αγορά - Αυξημένος ανταγωνισμός - Αυξημένη πίεση από πελάτες & προμηθευτές - Υποκατάστατα προϊόντα - Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης αγοράς - Οικονομική ύφεση - Τεχνολογική απειλή - Αλλαγές στο πολιτικό & κοινωνικό περιβάλλον - Δημογραφικές αλλαγές - Νέα διεθνή εμπόδια στο εμπόριο - Περιβαλλοντικές επιπτώσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων - Νέοι προορισμοί

5.4 Στρατηγικές ανταγωνισμού για τις τουριστικές επιχειρήσεις

Οι στρατηγικές ανταγωνισμού αφορούν στις βάσεις πάνω στις οποίες μία στρατηγική μονάδα μπορεί να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις αγορές που επιλέγει να δραστηριοποιηθεί. Στο πλαίσιο των στρατηγικών αυτών, οι τουριστικές επιχειρήσεις εστιάζουν στις βάσεις με τις οποίες μπορούν να διατηρήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους σύμφωνα με τους επιτρεπόμενους προϋπολογισμούς και το κριτήριο της μεγιστοποίησης της αξίας προς τους μετόχους, τους πελάτες και τις ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος. Εφόσον μία επιχείρηση αποκτήσει ένα ή περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, θα πρέπει να εστιάσει στη διατήρησή τους, λαμβάνοντας υπόψη τη φήμη που μπορεί να ενισχύσει τη διάρκεια ενός πλεονεκτήματος, τη διαφάνεια σε όρους κατανόησης και αντιγραφής του πλεονεκτήματος και τελικά την πανομοιότυπη μίμηση σε όρους απόκτησης των απαιτούμενων πόρων αντιγραφής (Γεωργόπουλος, 2007).

Σύμφωνα με τον Porter (1985), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από την επιλογή της επιχειρηματικής στρατηγικής που ταιριάζει καλύτερα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον ενός οργανισμού και στη συνέχεια από την οργάνωση των δραστηριοτήτων πρόσθεσης αξίας που υποστηρίζουν την επιλεγμένη στρατηγική. Υπάρχουν τρεις κύριες εναλλακτικές επιλογές:

- Διαφοροποίηση. Αφορά στη δημιουργία της αντίληψης στον πελάτη ότι ένα προϊόν είναι ανώτερο από τα υπόλοιπα των ανταγωνιστών, έτσι ώστε το προϊόν να πουληθεί σε υψηλή τιμή.
- Ηγεσία κόστους. Αφορά στην παραγωγή ενός προϊόντος στο χαμηλότερο κόστος (σε σχέση με το κόστος των ανταγωνιστών), έτσι ώστε τα κέρδη να ξεπερνούν το μέσο όρο των κερδών των επιχειρήσεων του κλάδου παρόλο που η τιμή του προϊόντος δε ξεπερνάει το μέσο όρο της τιμής πώλησης (στον κλάδο).
- Εστίαση. Αφορά στην εφαρμογή στρατηγικής είτε διαφοροποίησης είτε ηγεσίας κόστους σε ένα στενό προφίλ τμημάτων της αγοράς (συνήθως σε ένα τμήμα μόνο).

Χρησιμοποιώντας, λοιπόν, ως βάση την προσέγγιση του Porter, μία τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει εάν θα εφαρμόσει στρατηγική διαφοροποίησης ή ηγεσίας κόστους, καθώς και αν ο στρατηγικός σκοπός θα είναι ευρύς ή στενός (διάγραμμα 8). Θα πρέπει, δηλαδή, να αποφασίσει εάν θα προσπαθήσει να

διαφοροποιήσει τα προϊόντα της και να τα πουλήσει σε υψηλή τιμή ή αν θα προσπαθήσει να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παράγοντας στο χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τον ανταγωνισμό, επιλέγοντας παράλληλα (και στις δύο εναλλακτικές) την αγορά-στόχο (π.χ. ένα τμήμα, πολλά τμήματα, niche αγορές).

Διάγραμμα 8: Οι βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού σύμφωνα με τον Porter

		Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	
		Χαμηλότερο κόστος	Διαφοροποίηση
Ανταγωνιστικός σκοπός	Ευρύς στόχος	Ηγεσία κόστους	Διαφοροποίηση
	Στενός στόχος	Εστίαση στο κόστος	Εστίαση στη διαφοροποίηση

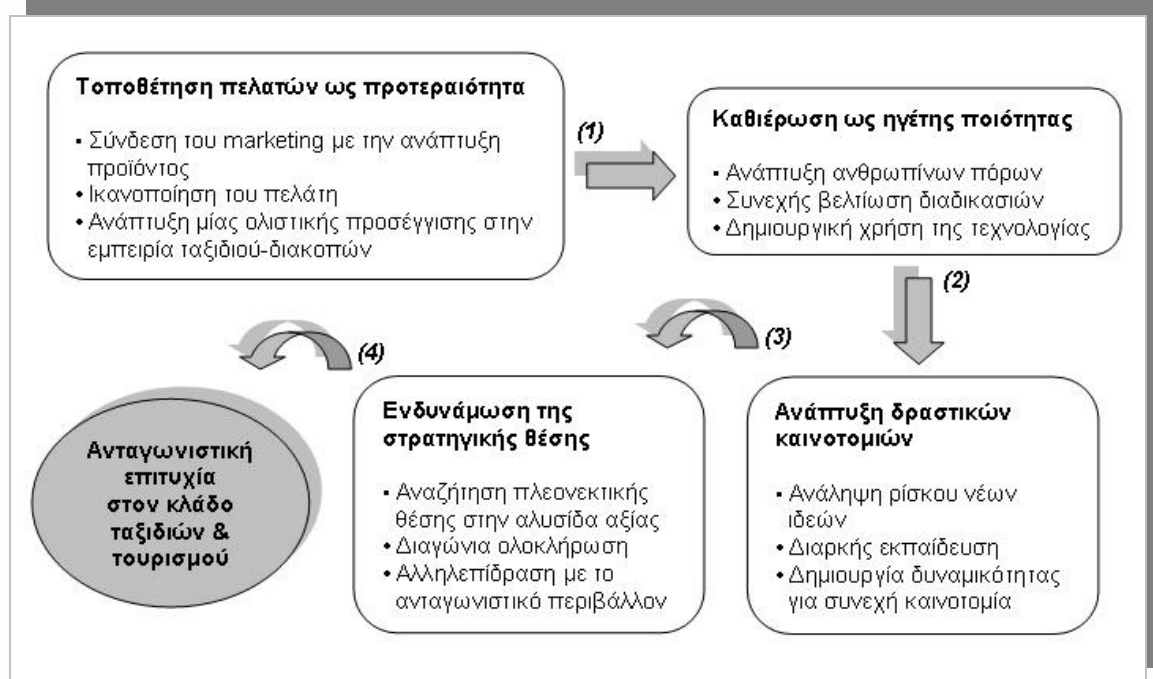
Πηγή: *Wheelen και Hunger, (2008), σελ., 148*

Δεδομένου των ιδιαίτερων συνθηκών που εντείνουν τον ανταγωνισμό στον κλάδο των ταξιδιών και τουρισμού, όπως είναι η αναγκαιότητα διατήρησης υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, η εξέλιξη των ταξιδιωτών ως πολύπλοκοι καταναλωτές, η διάχυση της τεχνολογίας της πληροφορίας και η αναγκαιότητα διαρκούς καινοτομίας, οι τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόσουν τις εξής αρχές προκειμένου να αναπτύξουν τις ανταγωνιστικές στρατηγικές τους (Poon, 1993; Evans *et al*, 2003):

- Να τοποθετούν πρώτα τους πελάτες.
- Να είναι ηγέτες στην ποιότητα.
- Να αναπτύσσουν δραστικές καινοτομίες.
- Να ενδυναμώνουν τη στρατηγική θέση τους μέσα στην αξία αλυσίδας του κλάδου.

Οι αρχές ανταγωνιστικής επιτυχίας στον υπό εξέταση κλάδο φαίνονται στο διάγραμμα 9*.

Διάγραμμα 9: Οι αρχές ανταγωνιστικής επιτυχίας στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Poon, (1993)

5.5 Στρατηγικές αποφάσεις ειδικού ενδιαφέροντος για τις τουριστικές επιχειρήσεις

Στο πλαίσιο προσφοράς προϊόντων υψηλότερης αξίας σε σχέση με το μέσο όρο των ανταγωνιστών, οι επιχειρήσεις διοργάνωσης ταξιδιών θα πρέπει ακόμα να εστιάσουν στη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων που αφορούν στα εξής ζητήματα στρατηγικής σημασίας για την πορεία τους (Evans *et al*, 2003; Cooper *et al*, 2005):

Αλληλεπίδραση πελάτη - επιχείρησης

Η διαχείριση της αλληλεπίδρασης μεταξύ πελάτη και αντιπροσώπου της επιχείρησης (στο πλαίσιο είτε της φυσικής παρουσίας είτε μέσω Internet), συμπεριλαμβανομένης της «στιγμής της αλήθειας» που αποτελεί άμεση απόδειξη για την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας.

* Με τον όρο διαγώνια ολοκλήρωση εννοείται η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις Τ.Π.Ε. λογικά για να συνδυάσουν υπηρεσίες για βέλτιστη παραγωγικότητα.

Διαχείριση κινδύνου έκθεσης σε παγκόσμιο επίπεδο

Η διαχείριση των κινδύνων ξένων οικονομικών συναλλαγών και έκθεσης της επιχείρησης σε παγκόσμιο επίπεδο, συμπεριλαμβανομένων των προβλημάτων ισοτιμίας νομίσματος και των απρόβλεπτων κοινωνικοπολιτικών συνθηκών στις ξένες χώρες.

Εποχικότητα στις πωλήσεις

Η ανάλυση του κινδύνου ταμειακής ροής, συμπεριλαμβανομένης της έντονης εποχικότητας που αντιμετωπίζει ο κλάδος ταξιδιών και τουρισμού.

Δυναμικές – ευέλικτες λειτουργίες

Η ευέλικτη προσαρμογή, μέσω αφαίρεσης περιττών ή/και πρόσθεσης νέων απαραίτητων δραστηριοτήτων, σε περιπτώσεις όπου ορισμένες πτυχές της τεχνολογίας της προμήθειας ή/και τα χαρακτηριστικά της αγοράς-στόχου μεταβάλλονται, οπότε και τα οφέλη από προηγούμενες συνεργίες ενδεχομένως δεν είναι πλέον διαθέσιμα.

Διορατικός εντοπισμός επιχειρηματικών ευκαιριών

Η διορατική αναγνώριση ευκαιριών στο χάρτη τοποθέτησης προϊόντος, συμπεριλαμβανομένου του εντοπισμού κενών στην αγορά ταξιδιών σε όρους εύρεσης niche αγορών και πελατών με απαιτήσεις που δε καλύπτονται από την τρέχουσα προσφορά.

Αποτελεσματική ανάλυση χαρτοφυλακίου προϊόντων

Η έξυπνη χρήση εργαλείων ανάλυσης του χαρτοφυλακίου προϊόντων (π.χ. πίνακας Boston Consulting Group), έτσι ώστε να εξασφαλίζονται οι αποδοτικές συμμαχίες με κανάλια προμήθειας, διανομής και πώλησης αλλά και να αυξάνονται τα κέρδη ανάλογα με την αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Στρατηγικές συμμαχίες

Δεδομένου ότι ο κλάδος χαρακτηρίζεται από μία ραγδαία διεθνοποίηση όσον αφορά στις ιδιοκτησίες των τουριστικών επιχειρήσεων, μία επιχείρηση θα πρέπει πλέον να ανήκει σε κάποια πανευρωπαϊκή (ή αντίστοιχη για τις Η.Π.Α. και τις άλλες χώρες) συνεργασία, συμμαχία ή δομή ιδιοκτησίας άλλης μορφής, εφόσον επιθυμεί να θεωρείται ως ένας σημαντικός παίκτης τόσο στον κλάδο όσο και στη διοργάνωση ταξιδιών. Παρόλο που οι στρατηγικές συμμαχίες (π.χ. ολοκλήρωση σε διεθνές επίπεδο) μπορούν να συντελέσουν

στην περαιτέρω ανάπτυξη μίας τουριστικής επιχείρησης (π.χ. μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, ενίσχυση αγοραστικής δύναμης στο εξωτερικό), συνήθως αποτελούν μία εναλλακτική που είναι αποτέλεσμα των νομικών περιορισμών που καθιστούν τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές προβληματικές.

Επίσης, παρόλο που συχνά αποτελούν τον απαραίτητο μηχανισμό λόγω των εκάστοτε νομοθεσιών για την είσοδο σε μία νέα αγορά, πολλά παραδείγματα αποτυχημένων συμμαχιών στο κλάδο αποδεικνύουν πως η στρατηγική αυτή θα πρέπει να ακολουθείται κυρίως σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα για την ενίσχυση της κερδοφορίας. Όσον αφορά στην επιλογή συντάιρου σε μία στρατηγική συμμαχία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τέσσερα βασικά κριτήρια: η δυναμικότητα σε όρους επιτυχούς εκτέλεσης του ρόλου στη συμμαχία, η συμβατότητα σε όρους ικανότητας αποτελεσματικής συνεργασίας και αρμονίας της εταιρικής κουλτούρας των παικτών συμμαχίας, η δέσμευση σε όρους θέλησης να διαμοιράζονται οι παίκτες πόρους, προσπάθεια και τεχνογνωσία (know-how) στη συμμαχία, και ο έλεγχος σε όρους διακανονισμών για το συντονισμό των δραστηριοτήτων συμμαχίας ενώ ικανοποιούνται οι στρατηγικοί σκοποί όλων των παικτών (Wheelen και Hunger, 2008).

Ανάλυση οικονομιών κλίμακας

Οι οικονομίες κλίμακας είναι εφικτές στη διοργάνωση ταξιδιών σε όρους κυρίως marketing και οικονομιών αγοράς. Ωστόσο, η αύξηση της πολυπλοκότητας της αγοράς των ταξιδιών και τουρισμού κυρίως μέσω της συχνής διαποίκισης, της στενότερης τμηματοποίησης της αγοράς, και της προσαρμογής προϊόντων για τους πιο δυναμικούς και έμπειρους καταναλωτές τείνει να μειώσει τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τις οικονομίες κλίμακας. Επιπρόσθετα, η αυξανόμενη γραφειοκρατία, οι δαπάνες των συστημάτων και η αδυναμία ευελιξίας των λειτουργιών μεγαλύτερης κλίμακας μπορούν να οδηγήσουν σε αντι-οικονομίες κλίμακας και κατά συνέπεια σε υψηλότερα και όχι χαμηλότερα έξοδα ανά μονάδα (Salvatore, 2004).

Αθέμιτος ανταγωνισμός

Στο πλαίσιο της αύξησης του μεριδίου αγοράς, μία μεγάλη-σημαντική τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη τις επιτροπές μονοπωλίου και αθέμιτου ανταγωνισμού στις αγορές που δραστηριοποιείται, ιδιαίτερα εφόσον επιθυμεί να

συνεργάζεται με ταξιδιωτικά πρακτορεία για τον καλύτερο έλεγχο των καναλιών διανομής.

Νομοθετικοί περιορισμοί για τους διοργανωτές ταξιδιών

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή νομοθεσία για τα ταξιδιωτικά πακέτα, οι διοργανωτές ταξιδιών θα πρέπει να είναι σε θέση να δίνουν ακριβείς λεπτομέρειες ανάλυσης της τιμής και των χαρακτηριστικών των προϊόντων που προσφέρουν, να ενημερώνουν κατάλληλα τους πελάτες-ταξιδιώτες για ειδικά θέματα όπως είναι το διαβατήριο και οι απαιτήσεις σε βίζα, να παρέχουν αξιοπιστία έχοντας την πλήρη ευθύνη για την αποτελεσματική και αποδοτική παράδοση των επιμέρους στοιχείων του πακέτου (ανεξάρτητα από το αν τα παραδίδουν άμεσα ή έμμεσα στον πελάτη), και να δεσμεύονται για την οικονομική ασφάλεια σε ειδικές περιπτώσεις (π.χ. αδυναμία προσφοράς όσων υποσχέθηκαν, δυσαρέσκεια πελάτη λόγω μη αποδοτικής παράδοσης ή λόγω τυχόν προβλημάτων στα επιμέρους στοιχεία του προϊόντικού πακέτου, κτλ).

5.6 Ισορροπία των στρατηγικών αποφάσεων των τουριστικών επιχειρήσεων στο πλαίσιο της νέας οικονομίας

Με βάση τις τάσεις στη νέα οικονομία* της σημερινής εποχής, τα προϊόντα εξετάζονται όλο και περισσότερο από το σύγχρονο καταναλωτή με βάση την ποιότητα των εμπειριών που προσφέρουν καθώς όλο και περισσότεροι πελάτες αναζητούν την αυτογνωσία και την αυτοπραγμάτωση. Ιδιαίτερα δημοφιλή είναι τα τουριστικά προϊόντα που συνδέονται με πιο ενεργητικές παρά παθητικές εμπειρίες που αφορούν στην κληρονομιά, το φυσικό και οικιστικό περιβάλλον, τις τέχνες και τη διασκέδαση, τα χόμπι και τα ενδιαφέροντα, την πολιτιστική κουλτούρα δηλαδή. Η προσφορά μαζικών προϊόντων σε μαζικές αγορές εξακολουθεί να υπάρχει σε πολλά μέρη στον κόσμο, αλλά η φάση ανάπτυξης των προϊόντων έχει σταματήσει για τις ώριμες αγορές της νέας οικονομίας (Middleton και Clarke, 2001).

* Τα βασικά χαρακτηριστικά της νέας οικονομίας είναι ότι (i) απομακρύνεται από τα όρια της ανάπτυξης των κλάδων σε εθνικό επίπεδο, (ii) διαμορφώνεται με βάση το παγκόσμιο εμπόριο και τον παγκόσμιο ανταγωνισμό και (iii) καθοδηγείται από τις τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών (Middleton και Clarke, 2001).

Επιπτώσεις στα πακέτα των διοργανωτών ταξιδιών

Υπό μία ευρεία έννοια, η κουλτούρα και το περιβάλλον χαρακτηρίζουν τα πιο ισχυρά κίνητρα που καθοδηγούν ένα αναπτυσσόμενο μέρος του σύγχρονου διεθνούς τουρισμού (Middleton και Hawkins, 1998). Ενώ τα παραδοσιακά πακέτα μαζικού τουρισμού προς ηλιόλουστους προορισμούς τις δεκαετίες 1960-1980 καθοδηγούνταν από κίνητρα, όπως ο ήλιος, η θάλασσα και οι παραλίες, τα περισσότερα προσαρμοσμένα τουριστικά πακέτα σήμερα επηρεάζονται από τους εξής παράγοντες:

- Διορατικότητα, η οποία είναι αποτέλεσμα της πνευματικής περιέργειας των πιο μορφωμένων και εγωκεντρικών ταξιδιωτών.
- Έμπνευση, την οποία μπορεί να βιώσει ο ταξιδιώτης ως πνευματική ανταπόκριση π.χ. σε ένα εκθαμβωτικό σκηνικό, μουσική ή αρχιτεκτονική κτιρίων.
- Πληροφόρηση, η οποία στηρίζοντας τους δύο πιο πάνω παράγοντες αποτελεί ένα κρίσιμο ερέθισμα για δράση και κατανόηση στην τουριστική εμπειρία.
- Ανάμειξη, εννοώντας την ενεργή συμμετοχή του ταξιδιώτη παρά την παθητική παρατήρηση σε δραστηριότητες, όπως π.χ. είναι η ιστιοπλοΐα, το γκολφ, κτλ.

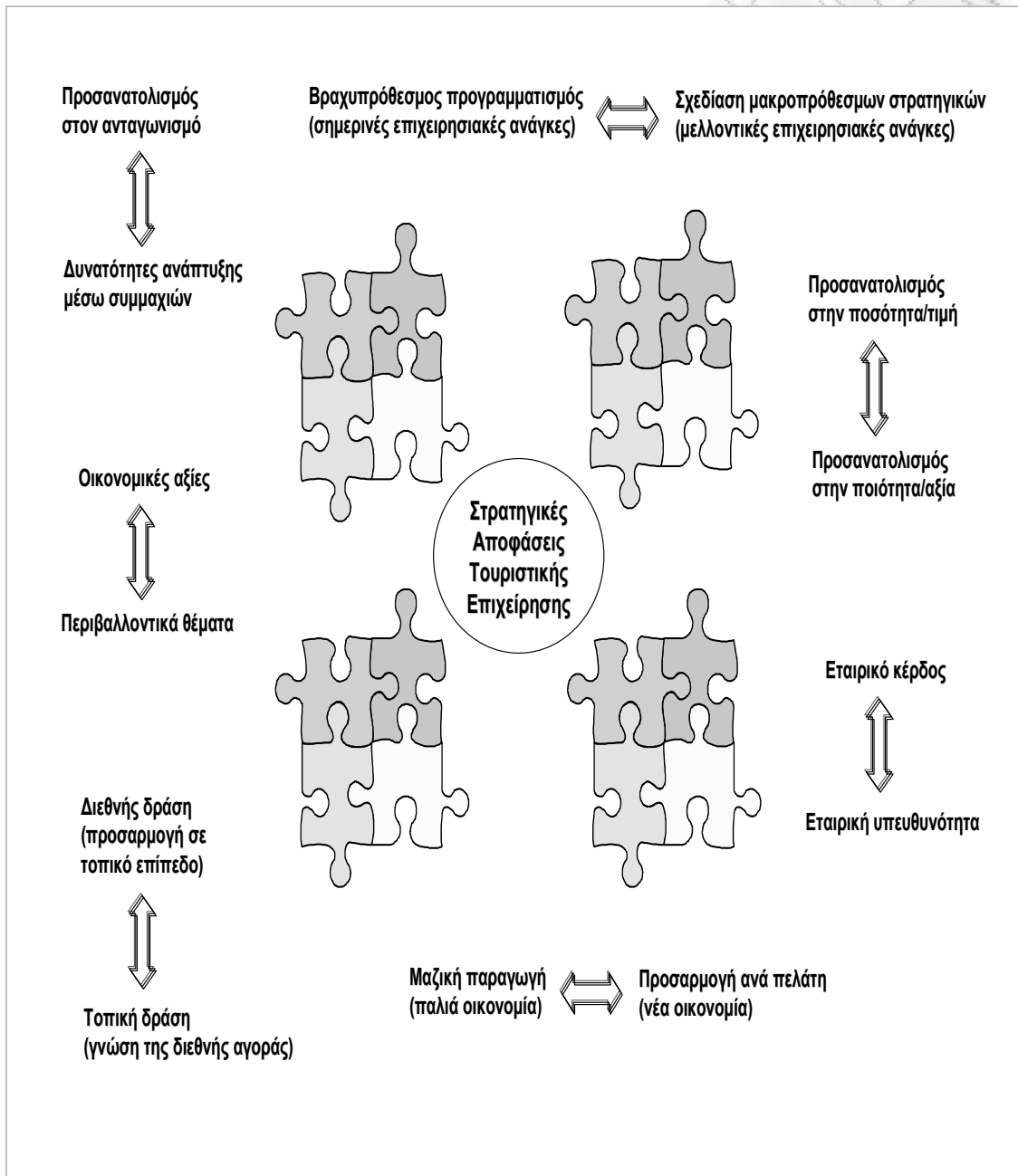
Διαχειριστικός ρόλος του marketing στην ισορροπία των στρατηγικών αποφάσεων

Σε όρους στρατηγικής, μία τουριστική επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει προσεχτικά μία σειρά από παράγοντες, με βάση τους οποίους θα διαμορφώσει την επιχειρηματική της στρατηγική στα πλαίσια της νέας οικονομίας. Οι παράγοντες αυτοί απαρτίζουν ένα παζλ στρατηγικών αποφάσεων και φαίνονται στο διάγραμμα 10. Εξετάζοντας τα ζευγάρια αυτά παραγόντων, η επιχείρηση θα πρέπει να σταθμίσει την προτεραιότητα του κάθε παράγοντα και αναλόγως να λάβει στρατηγικές αποφάσεις για τη λειτουργία και ανάπτυξη της. Με βάση το διάγραμμα η επιχείρηση θα πρέπει, για παράδειγμα, να ισορροπήσει τον προσανατολισμό στην ποσότητα-τιμή έναντι του προσανατολισμού στην ποιότητα-αξία, το εταιρικό κέρδος έναντι της εταιρικής υπευθυνότητας, κοκ.

Κατά ένα γενικότερο πλαίσιο διοίκησης της επιχείρησης, το marketing προσφέρει την οπτική του καταναλωτή και την κινητήριου δύναμη με την οποία μία επιτυχημένη επιχείρηση μπορεί να καινοτομεί προληπτικά, να μεταβάλλει τα μερίδια αγοράς, να αμφισβητεί ορισμένες αποδεκτές πρακτικές του κλάδου, να επανατομηματοποιεί την αγορά, να θέτει νέες προσδοκίες ως προς την τιμή και την επίδοση, και να βελτιώνει-επανασχεδιάζει τη φιλοσοφία των προσφερόμενων προϊόντων-υπηρεσιών. Στρατηγικά,

λοιπόν, το marketing μπορεί να προσδιοριστεί ως το βασικό μέσο επικοινωνίας μεταξύ των ποικίλων παικτών που εμπλέκονται στο δυναμικό και αυξανόμενο παγκόσμιο επιχειρηματικό κλίμα του μεγαλύτερου κλάδου στον κόσμο.

Διάγραμμα 10: Οι ισορροπίες μεταξύ των στρατηγικών αποφάσεων που διαχειρίζεται μία τουριστική επιχείρηση



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Middleton και Clarke, (2001), σελ., 467

Αναφορές

Γεωργόπουλος Ν., (2007), *Προφορικές διαλέξεις στο πλαίσιο του μαθήματος Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S., (2005), *Tourism Principles and Practice*, 3rd ed., Pearson Education Limited, UK

Evans N., Campbell D., Stonehouse G., (2003), *Strategic Management for Travel and Tourism*, Elsevier Butterworth-Heinemann, MA

Heizer J., Render B., (2006), *Operations Management*, 8th ed., Pearson Prentice Hall, NJ

Heskett J. L., Sasser W. E., Schlesinger L. A., (1997), *The Service Profit Chain*, Simon and Schuster, NY

Kotler P., Keller K. L., (2006), *Marketing Management*, 12th ed., Pearson Prentice Hall, NJ

Lynch R., (2000), *Corporate Strategy*, Pearson Education, Harlow

Middleton T. C., Clarke J., (2001), *Marketing in Travel Tourism*, 3rd ed., Butterworth-Heinemann, Imprint of Elsevier Science, MA

Middleton T. C., Hawkins R., (1998), *Sustainable Tourism: A Marketing Perspective*, Butterworth-Heinemann, MA

Poon A., (1993), *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CABI, Wallingford

Porter M. E., (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, NY

Salvatore D., (2004), *Managerial Economics in a Global Economy*, 5th ed., Thomson South-Western, USA

Wheelen T. L., Hunger J. D., (2008), *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 11th ed., Pearson Prentice Hall, NJ

ΜΕΡΟΣ 2^ο :

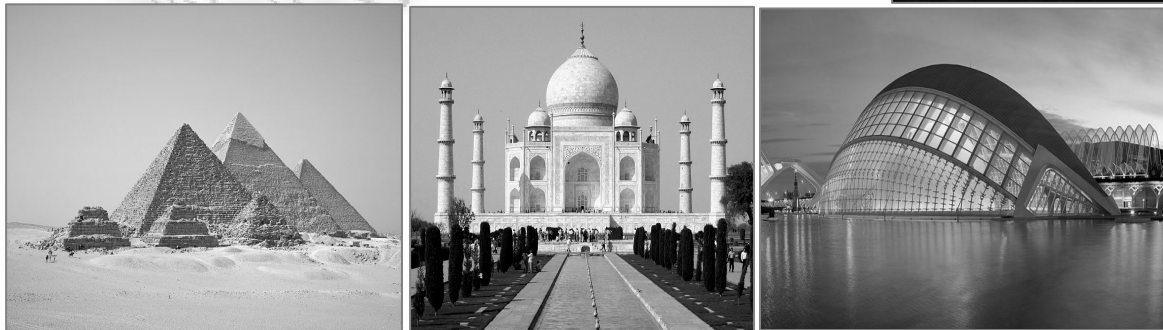
Εφαρμογή των τεχνολογιών πληροφορίας & επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) στον κλάδο ταξιδιών & τουρισμού

- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των Τ.Π.Ε.
- Επίδραση των Τ.Π.Ε. στη ζήτηση, την παραγωγή & τη διανομή
- Μεταβολές στις βασικές δυνάμεις ανταγωνισμού
- Οφέλη θεμελιώδους σύνθεσης των Τ.Π.Ε. στις λειτουργίες των επιχειρήσεων
- Ηλεκτρονική παρουσία & αναβάθμιση ποιότητας των online υπηρεσιών



Στρατηγική χρήση των Τ.Π.Ε. από τις επιχειρήσεις διοργάνωσης ταξιδιών

- Διοργανωτές εκδρομών
- Ταξιδιωτικά πρακτορεία
- Μοντέλο ηλεκτρονικής προσφοράς



Πηγή εικόνων: Wikipedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/Tourism> (Accessed 01/06/2008)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – Η σημασία και η εισαγωγή των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού

6.1 Η χρήση των Τ.Π.Ε. στη διοίκηση επιχειρήσεων

Οι εξελίξεις στις Τ.Π.Ε. αναδιαμορφώνουν τόσο τις οικονομίες όσο και τους οργανισμούς. Οι Τ.Π.Ε. ορίζονται ως ο «συλλογικός όρος που αποδίδεται στις πιο πρόσφατες εξελίξεις σε κάθε ηλεκτρονικό μέσο που χρησιμοποιείται για την απόκτηση, την ανάλυση επεξεργασίας, την αποθήκευση, την ανάκτηση, τη διάδοση και την εφαρμογή των πληροφοριών» (Buhalis, 2003). Σε μακροσκοπικό επίπεδο, οι Τ.Π.Ε. αποτελούν το όργανο για την ανάπτυξη και την άνθιση των περιοχών, καθώς καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα τους στην αγορά. Σε μικροσκοπικό επίπεδο, οι Τ.Π.Ε. εισχωρούν σε όλες τις λειτουργίες του στρατηγικής και του λειτουργικής διοίκησης και προωθούν την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών (Laudon και Laudon, 2007).

Οι διαρκείς βελτιώσεις στην ικανότητα επεξεργασίας των Τ.Π.Ε. τα τελευταία χρόνια έχουν «απογειώσει» τις δυνατότητες τους, καθώς συνεχώς αυξάνεται η υπολογιστική τους ταχύτητα, μειώνεται το μέγεθος του εξοπλισμού, ελαττώνονται τα έξοδα σε hardware και software και βελτιώνονται η αξιοπιστία, συμβατότητα και αλληλοσύνδεση των πολυάριθμων τερματικών και εφαρμογών. Επιπλέον, όσο οι Τ.Π.Ε. γίνονται πιο ισχυρές και πολύπλοκες τόσο πιο φιλικές στο χρήστη και φτηνές γίνονται, παρακινώντας όλο και περισσότερα άτομα και οργανισμούς να τις χρησιμοποιήσουν.

Συνεισφορά των Τ.Π.Ε. στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων

Χωρίς αμφιβολία, οι Τ.Π.Ε. αποτελούν έναν κρίσιμο παράγοντα του επιχειρηματικού ανταγωνισμού (Γεωργόπουλος, 2007). Η αλληλεπίδραση μεταξύ των Τ.Π.Ε. προσφέρει πρωτοφανή εργαλεία, που διευκολύνουν τη δημιουργία νέων κλάδων, αναδομούν τους υπάρχοντες κλάδους και αλλάζουν ραγδαία τον τρόπο με τον οποίο ανταγωνίζονται οι οργανισμοί και οι περιοχές. Οι Τ.Π.Ε. ανασχηματίζουν τη φύση του ανταγωνισμού στις περισσότερες οικονομικές δραστηριότητες, ενώ συνδέουν τους καταναλωτές και τους προμηθευτές προσθέτοντας αξία στα προϊόντα των οργανισμών. Οι Τ.Π.Ε., λοιπόν,

μεταβάλλουν το παιχνίδι του ανταγωνισμού σχεδόν για όλους τους οργανισμούς, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκουν, την τοποθεσία ή το μέγεθος τους. Συγκεκριμένα, η τεχνολογία επηρεάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού καθορίζει τη σχετική θέση κόστους ή διαφοροποίησης των οργανισμών. Μία επιχείρηση μπορεί να επιτύχει αρκετά στρατηγικά οφέλη χρησιμοποιώντας τις Τ.Π.Ε., όπως (Schilling, 2008):

- Η καθιέρωση εμποδίων εισόδου.
- Η επίδραση στο κόστος αλλαγής σε άλλο προϊόν.
- Η διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών.
- Ο περιορισμός πρόσβασης στα κανάλια διανομής.
- Η εξασφάλιση ανταγωνιστικής τιμολόγησης.
- Η μείωση των εξόδων διανομής και η διευκόλυνση της διαδικασίας διανομής.
- Η αύξηση της αποδοτικότητας κόστους.
- Η χρήση την πληροφορίας ως προϊόν.
- Η δημιουργία στενών σχέσεων με τους προμηθευτές και τους πελάτες.

Καθώς η πληροφορία επιδρά καθοριστικά στις διαπραγματεύσεις των επιχειρήσεων με τους συνεργάτες, η υιοθέτηση των Τ.Π.Ε. συχνά αναπροσδιορίζει την ισορροπία στις σχέσεις τους, μεταβάλλοντας τη διαπραγματευτική δύναμη του κάθε παίκτη. Συχνά, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να κερδίσουν περισσότερα πλεονεκτήματα χρησιμοποιώντας τις Τ.Π.Ε., επειδή η διαπραγματευτική δύναμη μεταφέρεται σταδιακά από τους αγοραστές-πωλητές χονδρικής προς τους προμηθευτές λόγω της πιο αποτελεσματικής και διαδραστικής επικοινωνίας που μπορούν να επιτύχουν με τις αγορές-στόχους. Το μικρό μέγεθος σε συνδυασμό με την καινοτομία και την αποτελεσματική δικτύωση με τη χρήση των Τ.Π.Ε. επιτρέπει επίσης στις επιχειρήσεις αυτές να αναπτύξουν ουσιαστικά το μέγεθος τους και να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Ειδικά οι μικρότερες επιχειρήσεις, επομένως, μπορούν να αναπτύξουν και να προσφέρουν το σωστό προϊόν στο σωστό πελάτη, στη σωστή τιμή και τοποθεσία, χωρίς την υπερβολική εξάρτηση από τους ενδιάμεσους παίκτες. Κατά αυτόν τον τρόπο οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν τη θέση τους στον κλάδο και να αυξήσουν το περιθώριο κέρδους τους (Laudon και Laudon, 2007).

Με βάση τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι οι Τ.Π.Ε. προσφέρουν νέες διοικητικές και επιχειρηματικές ευκαιρίες και μπορούν να εφαρμοστούν στρατηγικά με έναν τουλάχιστον από τους εξής τέσσερις τρόπους:

- Να συνεισφέρουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την επίδοση.
- Να διευκολύνουν νέους τρόπους διοίκησης και οργάνωσης.
- Να αναπτύξουν νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Σε τελική ανάλυση, οι επιχειρήσεις που επενδύουν σε Τ.Π.Ε. προσπαθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το να μειώσουν τα έξοδα τους ή να βελτιώσουν την αντίληψη των πελατών σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, διαφοροποιώντας έτσι τις προσφορές τους στην αγορά-στόχο.

6.2 Προϋποθέσεις για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω των Τ.Π.Ε.

Παρά τα ενδεχόμενα οφέλη, οι Τ.Π.Ε. δεν εγγυώνται την κερδοφορία και σε μερικές περιπτώσεις μπορούν να επιβαρύνουν την ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων και την ελκυστικότητα ενός κλάδου. Συχνά τίθεται το ερώτημα κατά πόσο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προέρχεται από τις Τ.Π.Ε. μπορεί να διατηρηθεί καθώς οι ανταγωνιστές καταλήγουν να κάνουν ανάλογες επενδύσεις σε τεχνολογία (Schilling, 2008). Επίσης, σε ορισμένες περιπτώσεις επικρατεί η κριτική στάση σχετικά με το κατά πόσο μπορεί μία επένδυση σε Τ.Π.Ε. να προσθέσει αξία στις λειτουργίες ενός οργανισμού, αφού τα έξοδα που προκαλούνται ενδέχεται να ξεπερνούν τα οφέλη που δημιουργούνται. Το πρόβλημα όμως αυτό συνήθως αποδίδεται στην έλλειψη μακροπρόθεσμου προγραμματισμού που συνδέεται με τις Τ.Π.Ε. και αποτρέπει τις επιχειρήσεις από να επενδύσουν σε ευκαιρίες και να κερδίσουν οφέλη σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα (Γεωργόπουλος, 2007). Επειδή, λοιπόν, οι Τ.Π.Ε. κρύβουν μεγάλο κίνδυνο και δημιουργούν σημαντικά έξοδα, οι οργανισμοί θα πρέπει να εφαρμόζουν εκτός των άλλων και μία προσεκτική ανάλυση κόστους-οφέλους πριν αποφασίσουν να προβούν στην αντίστοιχη επένδυση.

Από την άλλη μεριά, όμως, όταν μία επιχείρηση αγνοεί ή δε χρησιμοποιεί επαρκώς τις Τ.Π.Ε. μπορεί να αποκτήσει αδύναμα σημεία στη στρατηγική που ακολουθεί και τελικά ανταγωνιστικό μειονέκτημα στον κλάδο. Ασφαλώς, η αδράνεια δεν αποτελεί επιλογή και οι επενδύσεις σε Τ.Π.Ε. μπορούν να αποδώσουν αποτελεσματικά όταν ικανοποιούνται βασικές προϋποθέσεις, όπως είναι:

- Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός και στρατηγική.
- Καινοτόμες αναδιοργανώσεις των επιχειρηματικών διαδικασιών.
- Δέσμευση και ενεργό ενδιαφέρον από την ανώτατη Διοίκηση.
- Εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού όλων των βαθμίδων.

Η χρήση των Τ.Π.Ε. θα πρέπει να είναι συνυφασμένη με την αναδιοργάνωση όλων των λειτουργιών μίας επιχείρησης, καθώς και με τον επανασχεδιασμό όλων των οργανωτικών δομών και συστημάτων ελέγχου. Η μεγαλύτερη πρόκληση ίσως είναι η εύρεση και η εκπαίδευση κατάλληλων διευθυντών, οι οποίοι θα είναι αποτελεσματικοί και καινοτόμοι χρήστες των Τ.Π.Ε. και θα είναι σε θέση να οδηγήσουν τη λήψη αποφάσεων που βασίζονται στην τεχνολογία προς μετρήσιμα οφέλη και πλεονεκτήματα (Χυτήρης, 2007). Η γνώση, επομένως, γίνεται ένας από τους πολύτιμους πόρους των οργανισμών, ενώ η διαρκής μόρφωση και εκπαίδευση είναι οι μόνες μέθοδοι για την ανάπτυξη και τη διατήρηση αυτού του πόρου. Δεδομένου ότι ο λογικός και καινοτόμος προγραμματισμός και η αποτελεσματική διοίκηση εφαρμόζονται διαρκώς και με συνέπεια, οι Τ.Π.Ε. μπορούν να υποστηρίξουν την επιτυχία των οργανισμών.

6.3 Η εισαγωγή και η καθιέρωση των Τ.Π.Ε. στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού

Εισαγωγή των Τ.Π.Ε. στον κλάδο

Ο κλάδος ταξιδιών και τουρισμού επηρεάζεται αναμφισβήτητα από την αναδιοργάνωση των λειτουργιών των επιχειρήσεων που οφείλεται στην τεχνολογική επανάσταση (Buhalis, 2003). Η ραγδαία ανάπτυξη της προσφοράς και της ζήτησης καθιστά αναγκαία και καθοριστική την εφαρμογή των Τ.Π.Ε. στο marketing, τη διανομή, την προώθηση και το συντονισμό των διαφορετικών λειτουργιών στον κλάδο, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Οι Τ.Π.Ε. ενισχύουν σε μεγάλο βαθμό το ομαδικό πνεύμα του

προσωπικού, την αποτελεσματικότητα της διοίκησης, την παραγωγικότητα και εντέλει την κερδοφορία των τουριστικών οργανισμών, δεδομένου ότι η διοικητική στάση συμβαδίζει με το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και επωφελείται από τις ανερχόμενες ευκαιρίες. Η επανάσταση των Τ.Π.Ε. έχει σημαντικές επιπτώσεις στη διοίκηση των επιχειρήσεων του κλάδου, κυρίως επειδή ενεργοποιεί την αποδοτική συνεργασία μέσα στον κλάδο και προσφέρει εργαλεία για παγκόσμια δράση (Cooper *et al*, 2005).

Παράλληλα, καθώς η διάχυση της πληροφορίας είναι ζωτικής σημασίας για τον κλάδο, η αποτελεσματική χρήση των Τ.Π.Ε. είναι καθοριστική για την πορεία όλων των εμπλεκόμενων παικτών. Οι τουριστικές υπηρεσίες δε μπορούν να προβληθούν φυσικά ή να ελεγχθούν στο σημείο πώλησης πριν την αγορά, αφού πωλούνται πριν χρησιμοποιηθούν και μακριά από το μέρος κατανάλωσης. Προκειμένου, λοιπόν, οι άυλες υπηρεσίες να προσελκύσουν τους καταναλωτές, εξαρτώνται αποκλειστικά από τις αναπαραστάσεις και τις περιγραφές που προσφέρονται στην αγορά των ταξιδιών. Συχνά, η έγκαιρη και ακριβής πληροφορία, που σχετίζεται άμεσα με τις ανάγκες των καταναλωτών, είναι το κλειδί στην ικανοποίηση της τουριστικής ζήτησης, δεδομένου των μεταβολών στις καταναλωτικές συνήθειες και της πολυπλοκότητας της αγοραστικής συμπεριφοράς του σύγχρονου ταξιδιώτη. Η αναδιοργάνωση των παραπάνω λειτουργιών αποδεικνύει ακριβώς το αντίκτυπο των Τ.Π.Ε. στον κλάδο, καθώς οι τεχνολογίες αυτές αναγκάζουν σε τελική ανάλυση τις επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν τον τρόπο οργάνωσης, δραστηριοποίησης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Καθιέρωση των Τ.Π.Ε. στη διανομή του κλάδου

Οι Τ.Π.Ε. διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στο κανάλι της διανομής, καθώς εισάγουν μία άνευ προηγουμένου καινοτόμο μεθοδολογία (Beech και Chadwick, 2006). Οι Τ.Π.Ε. όχι μόνο διευκολύνουν τη διανομή, αλλά και καθιστούν ικανή τη διαφοροποίηση και/ή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω χαμηλού κόστους, ενώ ενισχύουν και την διαδραστική επικοινωνία ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τις αγορές-στόχους. Αυτό επιτυγχάνεται με τον επανασχεδιασμό ολόκληρης της διαδικασίας παραγωγής και διανομής των προϊόντων, προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η απόδοση και η παραγωγικότητα, καθώς και να μεγιστοποιηθεί η επιπρόσθετη αξία που παρέχεται στον καταναλωτή.

Τρία κύρια ρεύματα τεχνολογικής ανάπτυξης καθιέρωσαν τις Τ.Π.Ε. στους τουριστικούς οργανισμούς:

- Τα συστήματα CRS (Computer Reservation Systems) τη δεκαετία του 1970
- Τα συστήματα GDS (Global Distribution Systems) τη δεκαετία του 1980
- Το Διαδίκτυο (Internet) τη δεκαετία του 1990.

Μολονότι οι τεχνολογίες αυτές εμφανίστηκαν με χρονικό διάστημα μίας δεκαετίας η μία από την άλλη, λειτουργούν σήμερα χωριστά αλλά και συνεργατικά, ελέγχοντας διαφορετικές λειτουργίες και αγορές-στόχους (Buhalis, 2003; Maurer, 2003). Η εξέλιξη των Τ.Π.Ε. αποδεικνύει ότι οι προορισμοί και οι επιχειρήσεις είναι δυνατό να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά μόνο εάν είναι ικανοί να χρησιμοποιήσουν τα ανερχόμενα κανάλια ηλεκτρονικής διανομής για την προώθηση των προϊόντων τους. Οι Τ.Π.Ε. μεταμορφώνουν τη διανομή σε μία ηλεκτρονική αγορά, όπου η πρόσβαση στην πληροφορία σε κάθε τοποθεσία είναι εφικτή, ενώ ενισχύεται η αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων και των καταναλωτών.

6.4 Συστήματα κράτησης μέσω υπολογιστή (CRS) και παγκόσμια συστήματα διανομής (GDS)

Συστήματα κράτησης μέσω υπολογιστή (CRS)

Τα υπολογιστικά δίκτυα και η ηλεκτρονική διανομή στο χώρο του τουρισμού εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1970, μέσω των εσωτερικών συστημάτων CRS. Αποτέλεσαν συστήματα καθοριστικής σημασίας στο μίγμα της διανομής και την στρατηγική των αεροπορικών εταιρειών. Απέκτησαν αναγνωρισμένη αξία ως ο καθοριστικός προάγγελος της ηλεκτρονικής εποχής, καθώς σχημάτισαν ένα καινούριο σύστημα marketing και διανομής στην αγορά των ταξιδιών. Ένα σύστημα CRS αποτελεί ουσιαστικά μία βάση δεδομένων, η οποία διαχειρίζεται την απογραφή μίας τουριστικής επιχείρησης, ενώ διανέμει ηλεκτρονικά τον κατάλογο απογραφής σε απομακρυσμένα γραφεία πωλήσεων και εξωτερικούς συνεργάτες. Οι μεσάζοντες και οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης στον κατάλογο αυτό, ενώ μπορούν να κάνουν κρατήσεις και να τις επιβεβαιώνουν. Η ταχεία αύξηση της ζήτησης αλλά και της προσφοράς, καθώς και η απελευθέρωση της αγοράς των Αμερικανικών αερογραμμών απέδειξε ότι η τουριστική απογραφή είναι δυνατό να διαχειρίζεται μόνο από ισχυρά υπολογιστικά συστήματα. Οι αεροπορικές εταιρείες πρωτοπόρησαν στην τεχνολογία

αυτή, μολονότι οι αλυσίδες ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και οι διοργανωτές ταξιδιών ακολούθησαν, αναπτύσσοντας συστήματα CRS (Buhalis, 1998).

Τα συστήματα CRS καθιστούν ικανές τις εταιρείες να ελέγχουν, να προωθούν και να πωλούν τα προϊόντα τους παγκοσμίως, ενώ διευκολύνουν τη διαχείριση απόδοσης τους. Επιπρόσθετα, τα συστήματα αυτά ενσωματώνουν ολόκληρο το εύρος των επιχειρηματικών λειτουργιών και επομένως μπορούν να συνεισφέρουν στην κερδοφορία και τη μακροχρόνια ευημερία των επιχειρήσεων. Τα συστήματα CRS συχνά χρεώνουν ανταγωνιστικά τέλη προμήθειας σε σύγκριση με άλλες εναλλακτικές στη διανομή, ενώ επιτρέπουν μία ευέλικτη τιμολόγηση και μεταβολές στη δυναμικότητα έτσι ώστε να προσαρμόσουν την προσφορά σύμφωνα με τις διακυμάνσεις της ζήτησης. Επίσης, τα CRS μειώνουν το κόστος επικοινωνίας, ενώ παρέχουν αποκλειστικές πληροφορίες σχετικά με τα πρότυπα ζήτησης ή τη θέση των συνεργατών και των ανταγωνιστών. Για το λόγο αυτό, τα συστήματα CRS συνεισφέρουν σημαντικά στο λειτουργική και στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων του κλάδου.

Παγκόσμια συστήματα διανομής (GDS)

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, τα συστήματα CRS των αεροπορικών εταιρειών μετατράπηκαν σε GDS, μέσω της βαθμιαίας επέκτασης της γεωγραφικής τους κάλυψης, καθώς και της ολοκλήρωσης τους, τόσο οριζοντίως (με άλλα συστήματα αερογραμμών), όσο και καθέτως (μέσω της ενσωμάτωσης όλου του εύρους των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, όπως η διαμονή, η ενοικίαση αυτοκινήτων, τα εισιτήρια τρένων και πλοίων, η αναψυχή και άλλες παροχές. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα για τον καταναλωτή να μπορεί πλέον να δει και να αγοράσει online την πλειοψηφία των τουριστικών προϊόντων. Τα συστήματα GDS αναπτύχθηκαν σαν το «σύστημα κυκλοφορίας» ή τον «σκελετό» του κλάδου, αφού καθιέρωσαν ένα παγκόσμιο πρότυπο επικοινωνίας και ένα νέο τουριστικό ηλεκτρονικό κανάλι διανομής. Προφανώς, τα GDS μετατράπηκαν σε αυτόνομες επιχειρήσεις, καθώς ξεκινώντας ως εργαλεία αυτοματοποίησης των αεροπορικών εταιρειών και των εταιρειών παροχής υπηρεσιών διαμονής κατέληξαν σε «ηλεκτρονικά ταξιδιωτικά supermarket» και στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες για τους οργανισμούς τους (Cooper *et al*, 2005).

Ωστόσο, ο σκληρός ανταγωνισμός προκάλεσε πολυάριθμες συγχωνεύσεις και εξαγορές στον κλάδο των GDS. Τέσσερα μεγάλα συστήματα κυριαρχούν μέχρι σήμερα στην παγκόσμια αγορά (http://en.wikipedia.org/wiki/Computer_reservations_system, 2008):

- SABRE
- Galileo
- Worldspan
- Amadeus

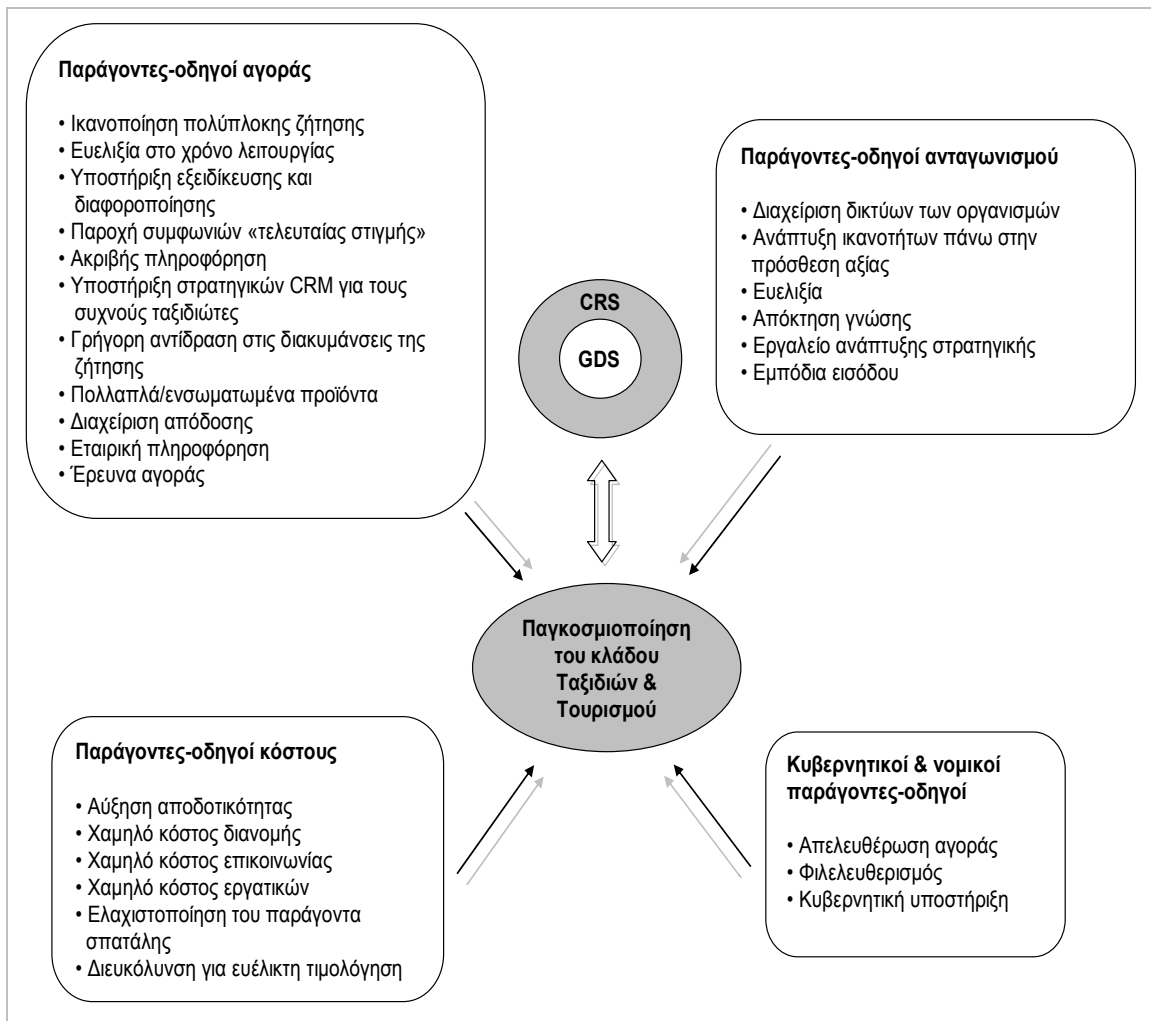
Επειδή τα συστήματα GDS συνδέονται με τις περισσότερες μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, προσφέρουν παραπλήσιες υπηρεσίες. Παρόλα αυτά, κάθε σύστημα GDS έχει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στις περιοχές όπου δραστηριοποιούνται οι αερογραμμές στις οποίες ανήκει, επειδή χρησιμοποιήθηκαν οι παραδοσιακοί σύνδεσμοι με τα ταξιδιωτικά πρακτορεία για την διείσδυση των GDS. Τελικά, τα κύρια GDS θα βασίζονται σε ένα δίκτυο μικρότερων, τοπικών και εξειδικευμένων υπολογιστικών συστημάτων προκειμένου να προσφέρουν προϊόντα αναψυχής.

Η ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης προορισμού (Destination Management Systems) θα επιτρέπει σε μικρές και μεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις να προβληθούν και να αναπτυχθούν. Σκόπιμο είναι, λοιπόν, για αυτές τις επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν πιο ενεργά στην αγορά των προϊόντων αναψυχής για να ανταποκριθούν στις τάσεις της ζήτησης, ενώ παράλληλα θα πρέπει να εφαρμόσουν τα GDS για να επεκτείνουν το χαρτοφυλάκιο τους έτσι ώστε να εκμεταλλευτούν την τεχνολογική υποδομή και το δίκτυο τους αλλά και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας. Κατά αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουν να προσφέρουν διαποικιλμένες υπηρεσίες σε ευρύτερες αγορές και να αντιμετωπίσουν καλύτερα την ωριμότητα της αγοράς του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού (Beech και Chadwick, 2006).

Η αποδοτικότητα και η αξιοπιστία των GDS επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διανέμουν και να διαχειρίζονται τις κρατήσεις τους σε παγκόσμια κλίμακα ταιριάζοντας τις καταναλωτικές ανάγκες με την τουριστική προσφορά. Σημαντικές συνεργίες, λοιπόν, επιτυγχάνονται, όπου η παγκοσμιοποίηση ωθεί τις εξελίξεις των GDS, αλλά και το αντίστροφο. Ο Go (1992), για παράδειγμα, σημειώνει τέσσερις μεγάλες κατηγορίες παραγόντων που οδηγούν τον κλάδο προς την παγκοσμιοποίηση, εξηγώντας γιατί η παγκοσμιοποίηση του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού συσχετίζεται με την ικανότητα των επιχειρήσεων να χρησιμοποιούν υπολογιστικά συστήματα. Οι κατηγορίες αυτές, όπως

φαίνεται στο διάγραμμα 13, είναι οι εξής: το κόστος, η αγορά, η κυβέρνηση και ο ανταγωνισμός. Τελικά, τα GDS θα πρέπει να στοχεύουν στο να αυξήσουν την ικανοποίηση των ομάδων ειδικού ενδιαφέροντος, να προσφέρουν ανώτερης ποιότητας προϊόντα και να επιτρέπουν στους συνεργαζόμενους παίκτες να μεγιστοποιήσουν την κερδοφορία τους.

Διάγραμμα 11: Τα συστήματα CRS και GDS ως οδηγοί της παγκοσμιοποίησης του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Buhalis, (1998), σελ., 414

6.5 To Internet και το World Wide Web

Χωρίς αμφιβολία το Internet αυξάνει την διαδραστικότητα μεταξύ των καταναλωτών και των προμηθευτών. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, το World Wide Web καθιερώθηκε ως η γρηγορότερα αναπτυσσόμενη περιοχή του Internet, επιτρέποντας τη διανομή των πληροφοριών των πολυμέσων. Καθώς τα δεδομένα κειμένου, τα γραφικά, οι φωτογραφίες, τα βίντεο και οι ήχοι είναι εύκολα προσβάσιμα μέσω του WWW, το τελευταίο έγινε σύντομα το έμβολο της επανάστασης των Τ.Π.Ε. και καθιέρωσε μία καινοτόμο πλατφόρμα για μία αποτελεσματική, «ζωντανή», και έγκαιρη ανταλλαγή ιδεών και προϊόντων. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με το ρυθμό ανάπτυξης του Διαδικτύου δείχνουν ότι οι επιπτώσεις για το μέλλον του τουριστικού marketing και της συμπεριφοράς καταναλωτή θα συνεχίσουν να είναι σημαντικές σε μεγάλο βαθμό.

Παράλληλα, το Internet ενδυναμώνει το marketing και τις λειτουργίες επικοινωνίας των απομακρυσμένων, περιφερειακών και απομονωμένων προορισμών, αλλά και των μικρών-μεσαίων επιχειρήσεων μέσω της υποστήριξης της άμεσης επικοινωνίας με τους υποψήφιους πελάτες και της διευκόλυνσης των διαδικασιών διανομής. Έτσι, η ταχεία ανάπτυξη του Internet και του WWW προσφέρουν πρωτοφανείς και οικονομικά προσιτές ευκαιρίες για την προβολή και δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων του κλάδου σε παγκόσμιο επίπεδο (Laudon και Laudon, 2007).

Οι νέες πρακτικές όπως είναι οι ηλεκτρονικές αγορές από το σπίτι και οι δραστηριότητες διασκέδασης, εργασίας, μάθησης και τραπεζικών συναλλαγών μέσω Internet διεισδύουν όλο και πιο πολύ στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Το Internet επηρεάζει όμως και την πολιτική ζωή, καθώς εισάγει ένα δημοκρατικό, διαφανή και ανεξέλεγκτο τρόπο επικοινωνίας, που κυριαρχείται δύσκολα και όπου ο καθένας μπορεί σε κάποιο βαθμό να μεταδώσει τις απόψεις του ανεξάρτητα από τις κλίμακες ιεραρχίας και την πολιτική εξουσία. Ανταποκρινόμενες στην ανάπτυξη του Διαδικτύου, οι επιχειρήσεις του κλάδου ξεκίνησαν νέες υπηρεσίες προκειμένου να εκμεταλλευτούν τις άπειρες δυνατότητες πληροφόρησης, αφού το Internet και το WWW σχηματίζουν τη γέφυρα μεταξύ καταναλωτών και προμηθευτών και ενισχύουν την άμεση διαδραστικότητα μεταξύ τους. Το WWW παρέχει μία άκρως καθοριστική υπηρεσία ενσωματώνοντας όμοια δομημένες πληροφορίες και επιτρέποντας τη δημιουργία ολοκληρωμένων λύσεων που αποτελούνται από ένα μεγάλο εύρος ποικίλων προϊόντων και υπηρεσιών.

Προειδοποιήσεις σχετικά με το Διαδίκτυο

Ωστόσο, οι πληροφορίες που υπάρχουν στο Διαδίκτυο σήμερα είναι συχνά χαοτικές και παραπλανητικές, κυρίως λόγω της τυποποίησης τους σε σχετικά μικρό βαθμό. Ανάμεσα στους καθοριστικούς παράγοντες, που θα πρέπει να διαχειρίζονται αποτελεσματικά από τις επιχειρήσεις προκειμένου να ενισχυθούν οι online πωλήσεις τους, ανήκουν οι εξής (Heung, 2003):

- Η αξιοπιστία των πληροφοριών και η ασφάλεια των συναλλαγών.
- Η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας και δικαιωμάτων.
- Η κατάλληλη τεχνολογική υποδομή για καλύτερη και γρηγορότερη online πρόσβαση.
- Η ύπαρξη κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού.
- Η ισότιμη πρόσβαση για μικρούς και μεγάλους συνεργάτες.
- Τιμολογιακές δομές για την αναπαράσταση και τη διανομή των πληροφοριών, καθώς και των κρατήσεων.
- Άμεση ηλεκτρονική επικοινωνία που αποσκοπεί στη μείωση της σύγχυσης και της δυσαρέσκειας του ταξιδιώτη, αλλά και στην ενίσχυση της υιοθέτησης της τεχνολογίας.

Η συνεργασία GDS - Internet

Τα συστήματα GDS εκμεταλλεύονται σήμερα όλο και πιο αποτελεσματικά τις απεριόριστες δυνατότητες του Διαδικτύου και αναπτύσσουν κατάλληλα μέσα αλληλεπίδρασης μεταξύ των καταναλωτών και του κλάδου. Το Internet ενισχύει ήδη τα συστήματα GDS ώστε να ελκύουν εταιρικούς αλλά και ατομικούς πελάτες, ενώ συνεισφέρει παράλληλα προς την βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας τους. Επιπλέον, η παροχή τεχνολογιών πολυμέσων σε συνδυασμό με σύγχρονες δυνατότητες κράτησης προσφέρει ένα ισχυρό εργαλείο προς πώληση στον κλάδο, συνεισφέροντας και στην καλύτερη εκπαίδευση των ταξιδιωτικών συμβούλων. Τα συστήματα GDS αναμένεται ότι θα γίνουν περισσότερο φιλικά προς το χρήστη, παρόλο που ένα σύστημα που είναι εύκολο στη χρήση μπορεί να αντικατασταθεί και πιο εύκολα. Ως εκ τούτου, τα GDS ή άλλοι ανεξάρτητοι πάροχοι χρησιμοποιούν το Internet για να προσφέρουν καινοτόμες λύσεις για άμεση επικοινωνία με τους καταναλωτές, ενισχύοντας τις ευκαιρίες ταξιδιωτικών αγορών από το σπίτι.

Αναφορές

Γεωργόπουλος Ν., (2007), *Προφορικές διαλέξεις στο πλαίσιο του μαθήματος Πληροφοριακά Συστήματα για Λήψη Αποφάσεων*, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Γεωργόπουλος Ν., (2007), *Προφορικές διαλέξεις στο πλαίσιο του μαθήματος Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Χυτήτης Λ., (2007), *Προφορικές διαλέξεις στο πλαίσιο του μαθήματος Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Beech J., Chadwick S., (2006), *The Business of Tourism Management*, Pearson Education Limited, UK

Buhalis D., (2003), *eTourism: information technology for strategic tourism management*, Pearson (Financial Times/Prentice Hall), London

Buhalis D., (1998), *Strategic use of information technologies in the tourism industry*, Tourism Management, Vol. 19, No. 5, pp. 409-421

Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S., (2005), *Tourism Principles and Practice*, 3rd ed., Pearson Education Limited, UK

Heung V. C. S., (2003), *Internet usage by international travelers: reasons and barriers*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 15, No. 7, pp. 370-378

Laudon K. C., Laudon J. P., (2007), *Management Information Systems: Managing The Digital Firm*, Pearson Prentice Hall, NJ

Maurer E., (2003), *Internet for the Retail Travel Industry*, Thomson-Delmar Learning, NY

Go F., (1992), *The role of computerized reservation systems in the hospitality industry*, Tourism Management, Vol. 13, No. 1, pp. 22-26

Schilling M. A., (2008), *Strategic Management of Technological Innovation*, 2nd ed., McGraw Hill, NY

Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Computer_reservations_system, (Accessed 01/06/2008)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 - Η αναδιοργάνωση της παραγωγής και της διανομής των τουριστικών προϊόντων μέσω των Τ.Π.Ε.

7.1 Η επίπτωση των Τ.Π.Ε. στη ζήτηση του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού

Χωρίς αμφιβολία, είναι πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις του κλάδου να μπορούν να αναγνωρίσουν έγκαιρα τις ανάγκες των καταναλωτών και να προσεγγίζουν υποψήφιους πελάτες με αναλυτικές, έγκυρες και προσαρμοσμένες στην προσωπικότητα τους πληροφορίες. Η ταχεία ανάπτυξη τόσο του όγκου όσο και των απαιτήσεων ως προς την ποιότητα των σύγχρονων ταξιδιωτών απαιτεί ισχυρές Τ.Π.Ε. για τη διοίκηση της αυξανόμενης ζήτησης (Sheth και Sharma, 2005). Οι ταξιδιώτες γίνονται πιο πολύπλοκοι και απαιτητικοί, ζητώντας υψηλής ποιότητας προϊόντα και αξία για τα χρήματά τους. Η χρήση των Τ.Π.Ε. στον κλάδο οδηγείται, επίσης, από την ταχεία διεύρυνση και κουλτούρα των νέων τουριστικών προϊόντων, που απευθύνονται σε συγκεκριμένες αγορές-στόχους.

Συνεχώς, οι νέοι και έμπειροι τύποι ταξιδιωτών αναζητούν πληροφορίες σχετικά με πιο εξωτικούς προορισμούς και αυθεντικές εμπειρίες, αλλά και την απαίτηση να επικοινωνούν άμεσα με τους προμηθευτές έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες και επιθυμίες τους. Ο σύγχρονος καταναλωτής δεν είναι πρόθυμος να περιμένει ή να ανεχτεί καθυστερήσεις όσον αφορά στην εξυπηρέτησή του, στο σημείο μάλιστα που η υπομονή αποτελεί μία αξία που εξαφανίζεται σταδιακά σε σχέση με το παρελθόν (Martinez-Lopez *et al*, 2005). Προκειμένου οι επιχειρήσεις να ικανοποιήσουν την τουριστική ζήτηση και να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα θα πρέπει να ενσωματώσουν την τεχνολογία στις λειτουργίες τους και να ενισχύσουν τη διαδραστικότητα με την αγορά.

Επίδραση των Τ.Π.Ε στην ικανοποίηση του πελάτη.

Όλο και περισσότερο οι Τ.Π.Ε. επιτρέπουν τους ταξιδιώτες να έχουν πρόσβαση σε αξιόπιστες και ακριβείς πληροφορίες, αλλά και να πραγματοποιούν άνετα κρατήσεις σε πολύ λιγότερο χρόνο και κόστος σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους του παρελθόντος. Οι Τ.Π.Ε. βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών και συνεισφέρουν σε

μεγαλύτερη ικανοποίηση των ταξιδιωτών. Η ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ακρίβεια και την ανάλυση συγκεκριμένων πληροφοριών που αφορούν στην πρόσβαση, τις εγκαταστάσεις, τα θέρετρα και τις δραστηριότητες στον προορισμό του ταξιδιού (George, 2002).

Επιπλέον, αρκετοί άλλοι παράγοντες που διευκολύνονται από τις Τ.Π.Ε. ενισχύουν την ικανοποίηση του πελάτη, όπως είναι (Wu, 2002):

- Η συγχώνευση των τμημάτων και των λειτουργιών των οργανισμών και η μείωση στη γραφειοκρατία ελευθερώνουν στις επιχειρήσεις αποτελεσματικά χρόνο που χρησιμοποιείται για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, ενώ παράλληλα αυτοματοποιούνται αρκετές λειτουργίες προς όφελος του.
- Οι επιχειρήσεις διαθέτουν προσωπικές πληροφορίες μέσω των διάφορων προγραμμάτων πιστότητας για τους υποψήφιους πελάτες και έτσι είναι σε θέση να προσφέρουν προσαρμοσμένα προϊόντα κοντά στις επιθυμίες τους, αλλά και να εφαρμόσουν one-to-one marketing αποτελεσματικά (π.χ. προγράμματα πελατειακής αφοσίωσης).

Τα συστήματα κράτησης μέσω υπολογιστή (CRS), τα συστήματα παγκόσμιας διανομής (GDS) και ειδικά οι παροχείς Internet ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών για άνετη πρόσβαση σε έμπιστες πληροφορίες και σύγκριση των πληροφοριών αυτών χωρίς δυσκολία. Καλύπτουν μία ολοκληρωμένη ποικιλία επιλογών που αφορούν στο ταξίδι, τις υπηρεσίες διαμονής και αναψυχής, τους προορισμούς, τα πακέτα διακοπών, καθώς και την εμφάνιση των τιμών και της διαθεσιμότητας των υπηρεσιών αυτών. Τα συστήματα αυτά, επιπλέον, παρέχουν άμεση επιβεβαίωση και απόδειξη των κρατήσεων, επιτρέποντας περισσότερη ευελιξία και τη δυνατότητα σε υποψήφιους πελάτες να κάνουν κρατήσεις τελευταίας στιγμής. Οι έμπειροι ταξιδιώτες, λοιπόν, ωφελούνται από τα πληροφοριακά συστήματα και τα συστήματα κρατήσεων, και έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν μόνοι τους προϊόντα σύμφωνα με τις απαιτήσεις τους (Wang *et al*, 2002).

7.2 Η επίδραση του Διαδικτύου στη διαδικασία μεσολάβησης στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού

Το Διαδίκτυο μεταβάλλει το ρόλο των μεσαζόντων στον κλάδο των ταξιδιών και τουρισμού και πιο συγκεκριμένα το ρόλο των ταξιδιωτικών πρακτορείων και των διοργανωτών εκδρομών. Μέχρι πριν κάποια χρόνια, τα ταξιδιωτικά πρακτορεία ήταν οι κυριότεροι μεσολαβητές στις τουριστικές υπηρεσίες και το μέσο επικοινωνίας του κλάδου με τους καταναλωτές. Ωστόσο, στο βαθμό που το Internet δίνει τη δυνατότητα στους καταναλωτές να δημιουργήσουν και να αγοράσουν τα δικά τους δρομολόγια και σχέδια ταξιδιών, το μέλλον των ταξιδιωτικών πρακτορείων γίνεται αμφίβολο, κάτι εξάλλου που διαπιστώνεται και από δραστηριότητες όπως η επιβολή ενός ανώτατου ορίου στις προμήθειες των πρακτορείων και η έκδοση ηλεκτρονικών εισιτηρίων (Smith, 2004; Buhalis, 2002).

Η δραστηριότητα της μεσολάβησης στον κλάδο των ταξιδιών και τουρισμού έχει αλλάξει, λοιπόν, λόγω της ανάπτυξης του Internet, κάτι που γίνεται εύκολα κατανοητό με βάση τις εξής τάσεις που παρατηρούνται σήμερα:

- Οι παραδοσιακοί μεσολαβητές αναδιαμορφώνουν τις διαδικασίες τους προκειμένου να αναβαθμίσουν τις προσφορές τους, να βελτιώσουν την ικανοποίηση του πελάτη και να παραμένουν ανταγωνιστικοί.
- Πληθώρα ηλεκτρονικών παικτών έχουν προκύψει ως μεσολαβητές, εκμεταλλευόμενοι την επανάσταση των Τ.Π.Ε.
- Οι τουριστικοί προορισμοί αναπτύσσουν και βελτιώνουν συνεχώς τα γεωγραφικά τους συστήματα για να υποστηρίξουν την αντιπροσώπευση τους, να αναβαθμίσουν την εικόνα τους και να προσελκύσουν άμεσες κρατήσεις.
- Οι τουριστικές επιχειρήσεις αναβαθμίζουν τους τρόπους επικοινωνίας μέσω Internet με τους καταναλωτές.

Όσον αφορά στο ζήτημα της απομάκρυνσης των μεσαζόντων από τα κανάλια διανομής στον κλάδο, υπάρχουν αρκετά επιχειρήματα υπέρ και κατά των μεσολαβητών (Dolnicar και Laesser, 2007; Frias *et al*, 2008).

Αναγκαιότητα των μεσαζόντων

Πιο συγκεκριμένα, ορισμένα από τα επιχειρήματα υπέρ της μεσολάβησης είναι:

- Τα ταξιδιωτικά πρακτορεία είναι επαγγελματίες ταξιδιωτικοί σύμβουλοι και προσφέρουν πολύτιμες υπηρεσίες και συμβουλές. Χρησιμοποιώντας εξειδικευμένες γνώσεις, εξοικονομούν χρόνο για τους καταναλωτές.
- Η τεχνολογία είναι δύσκολο να χρησιμοποιηθεί και ακριβή για να αγοραστεί από τα μεμονωμένα άτομα.
- Ένα μέρος της αγοράς είναι ανεκπαιδευτο πάνω στη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή.
- Όσο πιο πολύπλοκο γίνονται οι υπολογιστές και το Internet, τόσο περισσότερο τα άτομα χρειάζονται ειδικούς για να τους χρησιμοποιούν σωστά.
- Τα ταξιδιωτικά πρακτορεία προσφέρουν δωρεάν συμβουλές, προσθέτοντας αξία στο προϊόν-υπηρεσία που πωλούν.
- Οι ηλεκτρονικοί μεσολαβητές εξυπηρετούν κυρίως την αγορά από την πλευρά των επιχειρήσεων και συνήθως είναι πιο ακριβοί, επιβαρύνοντας το κόστος του προσφερόμενου προϊόντος-υπηρεσίας.
- Τα ταξιδιωτικά πρακτορεία μπορούν να επιτύχουν καλύτερες τιμές για τον πελάτη μέσω των κατάλληλων καναλιών και συμφωνιών, αλλά και αγοράζοντας σε τιμές χονδρικής.
- Τα ταξιδιωτικά πρακτορεία προσφέρουν ένα ανθρώπινο σημείο επαφής και επικοινωνίας με τον κλάδο.
- Τα ταξιδιωτικά γραφεία, επιπλέον, μειώνουν την ανασφάλεια του πελάτη όσον αφορά στο ταξίδι, καθώς ευθύνονται για όλες τις ρυθμίσεις.
- Οι συναλλαγές μέσω Internet δεν είναι αρκετά ασφαλείς και αξιόπιστες.

Απομάκρυνση των μεσαζόντων

Από την άλλη πλευρά, ορισμένα από τα επιχειρήματα κατά της μεσολάβησης και συνεπώς υπέρ της απομάκρυνσης των μεσολαβητών από τη διανομή στον κλάδο είναι:

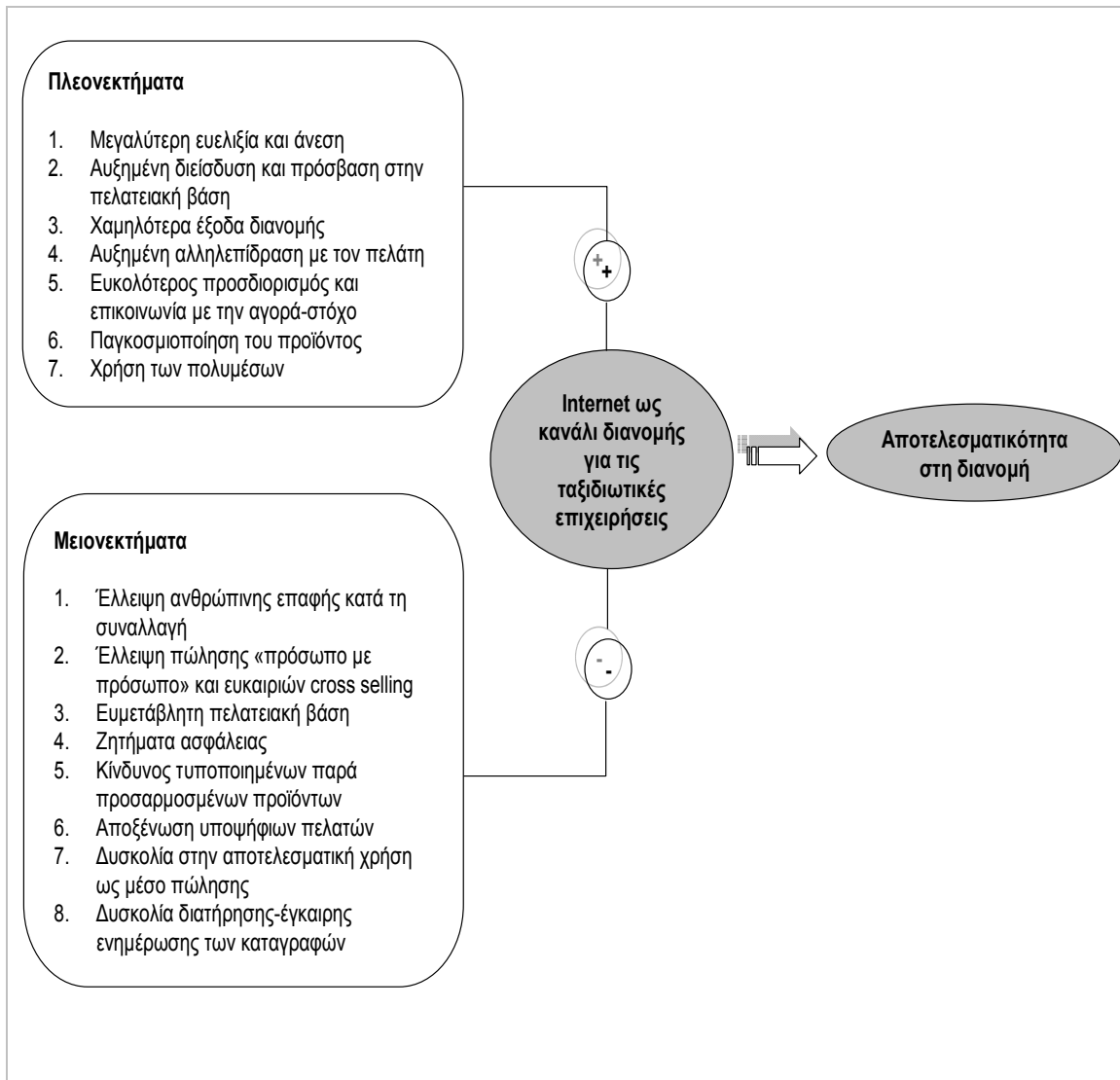
- Τα ταξιδιωτικά γραφεία προσθέτουν μικρή αξία στο τουριστικό προϊόν, καθώς λειτουργούν κυρίως ως γραφεία κρατήσεων. Περιορίζονται, δηλαδή, στη διαχείριση πληροφοριών και κρατήσεων.
- Τα ταξιδιωτικά γραφεία είναι προκατελιημμένα υπέρ των τουριστικών επιχειρήσεων που προσφέρουν επιπλέον προμήθεια και ευνοϊκές συνεργασίες.

- Οι έμπειροι ταξιδιώτες έχουν πολύ περισσότερες γνώσεις από τους ταξιδιωτικούς πράκτορες, ειδικά σε εξειδικευμένες αγορές, όπως το σκι για παράδειγμα.
- Η επίσκεψη στα ταξιδιωτικά πρακτορεία είναι άβολη, χρονοβόρα και περιορίζεται στις ώρες λειτουργίας των γραφείων.
- Οι προμήθειες στα ταξιδιωτικά πρακτορεία αυξάνουν τελικά τη συνολική τιμή των προϊόντων ταξιδιών.
- Το προσωπικό των ταξιδιωτικών γραφείων συχνά δεν είναι επαρκώς εκπαιδευμένο και έμπειρο.
- Επικρατεί σήμερα η τάση υπέρ των ανεξάρτητων διακοπών με ταυτόχρονη μείωση στις διακοπές που προσφέρονται μέσω έτοιμων πακέτων.
- Η τεχνολογία επιτρέπει στους καταναλωτές να πραγματοποιούν πολλές δραστηριότητες άνετα σε οποιοδήποτε χώρο και χρόνο.
- Οι ηλεκτρονικοί ταξιδιωτικοί μεσάζοντες προσφέρουν μεγάλη ευελιξία και περισσότερες επιλογές στους καταναλωτές.
- Ο επανασχεδιασμός του κλάδου των ταξιδιών και τουρισμού (π.χ. ηλεκτρονικά εισιτήρια, αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, ανώτατο όριο στις προμήθειες για τα αεροπορικά εισιτήρια, προγράμματα πιστότητας) διευκολύνει την απομάκρυνση των μεσολαβητών.

7.3 Αποτελεσματικότητα του Διαδικτύου ως κανάλι διανομής για τις τουριστικές επιχειρήσεις

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω επιχειρήματα της ενότητας 7.2, τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού καναλιού διανομής τουριστικών προϊόντων (ενότητα 3.6) και τις δυνατότητες του Διαδικτύου (ενότητα 6.5), είναι δυνατό να σχηματιστεί το διάγραμμα 12, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πλαίσιο προκειμένου να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα του Διαδικτύου στη διανομή των τουριστικών επιχειρήσεων. Στο διάγραμμα αυτό φαίνονται βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Internet ως μέσο διανομής και ανάλογα με το συντελεστή βαρύτητας που δίνει μία επιχείρηση σε κάθε θετικό-αρνητικό παράγοντα (ή πλεονέκτημα-μειονέκτημα) μπορεί να προσδιοριστεί η σημασία του Διαδικτύου για τη διανομή της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Διάγραμμα 12 Βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της χρήσης του Internet ως κανάλι διανομής που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα του στη διανομή των ταξιδιωτικών επιχειρήσεων



Παράδειγμα εφαρμογής του διαγράμματος 12 αποτελεί ο πίνακας 5, στον οποίο φαίνονται μία σειρά από πλεονεκτήματα (Π1,Π2, Π3, κτλ) και μία σειρά από μειονεκτήματα (Μ1, Μ2, Μ3, κτλ) που αφορούν στη χρήση του Internet ως κανάλι διανομής, τα οποία προσδιορίζονται από μία ταξιδιωτική επιχείρηση με βάση τις στρατηγικές που ακολουθεί και βαθμολογούνται με ένα συντελεστή βαρύτητας (θετικός για τα πλεονεκτήματα, αρνητικός για τα μειονεκτήματα και χρήση π.χ. κλίμακας 1-10). Αθροίζοντας στη συνέχεια τα δύο ολικά σκορ σημασίας προκύπτει η αποτελεσματικότητα του Internet ως κανάλι διανομής για τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Πίνακας 5: Παράδειγμα προσδιορισμού αποτελεσματικότητας του Internet ως κανάλι διανομής στις ταξιδιωτικές επιχειρήσεις

Πλεονεκτήματα	Συντελεστής σημασίας (κλίμακα 1-10, >0)	Μειονεκτήματα	Συντελεστής σημασίας (κλίμακα 1-10, <0)
Π1	X1	M1	Ψ1
Π2	X2	M2	Ψ2
Π3	X3	M3	Ψ3
...
Ολικό σκορ σημασίας	Χολ		Ψολ
Αποτελεσματικότητα	Χολ + Ψολ		

Σχετικά με τον παραπάνω πίνακα:

- Π1, Π2, Π3...: Πλεονεκτήματα χρήσης του Internet ως κανάλι διανομής.
- M1, M2, M3...: Μειονεκτήματα χρήσης του Internet ως κανάλι διανομής.
- $Χολ = X1 + X2 + X3 + \dots$ και $Ψολ = \Psi1 + \Psi2 + \Psi3 + \dots$
- Η αποτελεσματικότητα προσδιορίζεται αθροίζοντας τον θετικό αριθμό Χολ και τον αρνητικό αριθμό Ψολ, ενώ η χρήση της κλίμακας είναι ενδεικτική.

7.4 Ηλεκτρονικός τουρισμός

Οι ραγδαίες εξελίξεις στις Τ.Π.Ε. δείχνουν ότι οι καταναλωτές βασίζονται όλο και πιο πολύ στο Internet για την εύρεση τουριστικών πληροφοριών, χρησιμοποιώντας τις διάφορες εμπορικές και μη εμπορικές ιστοσελίδες για να προγραμματίσουν, να αναζητήσουν, να αγοράσουν και να βελτιώσουν τα ταξίδια τους. Οι μη τουριστικοί οργανισμοί τείνουν να δρᾶν της αναδυόμενης ευκαιρίας μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των Τ.Π.Ε. και απόδειξη για αυτό αποτελούν τα πολυάριθμα ηλεκτρονικά ταξιδιωτικά γραφεία που υπάρχουν στο Internet σήμερα. Έως το έτος 2004, δέκα χρόνια μόνο μετά τη χρήση του πρώτου φυλλομετρητή (browser), υπήρχε ήδη ωριμότητα ως ένα βαθμό στην ηλεκτρονική αγορά του κλάδου. Αυτό ήταν ιδιαίτερα εμφανές για τους οργανισμούς στις αρκετά αναπτυγμένες οικονομίες χωρών όπως της Βόρειας Αμερικής,

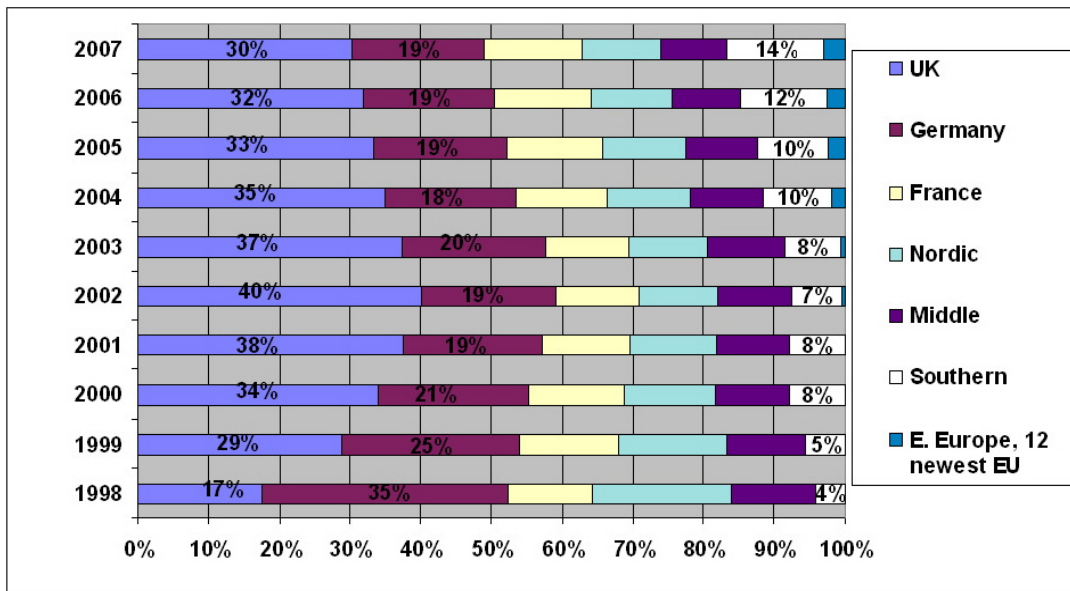
της Ευρώπης, της Αυστραλίας και της Βόρειας Ασίας, όπως αποδεικνύουν και τα εξής στοιχεία (Cooper *et al*, 2005):

- Ο τουρισμός ήταν ήδη μία από τις πιο επιτυχημένες περιοχές του ηλεκτρονικού εμπορίου και ο τομέας που προσέλκυσε τα υψηλότερα έξοδα online, ενώ, οι περισσότεροι προμηθευτές είχαν καθιερώσει αναλυτικές και πλήρως λειτουργικές ιστοσελίδες.
- Εκτιμάται ότι ένα ποσοστό 18% όλων των αεροπορικών κρατήσεων πραγματοποιήθηκαν μέσω του Internet, φτάνοντας συχνά ποσοστό μεγαλύτερο του 90% για τις εταιρείες χαμηλού κόστους.
- Οι περισσότερες αλυσίδες ξενοδοχείων και οι διεθνείς εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων ανέφεραν μία σημαντική αύξηση στις άμεσες πωλήσεις τους μέσω των ιστοσελίδων που διέθεταν.
- Αρκετοί σημαντικοί ταξιδιωτικοί μεσάζοντες προέκυψαν ως παγκόσμιοι παίκτες.
- Ένα μεγάλο ποσοστό των ταξιδιωτών πραγματοποιούν online αναζητήσεις πριν κλείσουν τις διακοπές τους.
- Οι περισσότεροι τουριστικοί προορισμοί σε όλο τον κόσμο διέθεταν ιστοσελίδες για την παροχή πληροφοριών, ενώ οι αναπτυσσόμενοι προορισμοί είχαν αναλυτικά συστήματα που υποστήριζαν τη δημιουργία δρομολογίων και κρατήσεις.

Σήμερα, οι πιο ώριμες αγορές ηλεκτρονικού τουρισμού είναι αυτές του Ηνωμένου Βασιλείου και της Γερμανίας με ποσοστά 30% και 19% αντίστοιχα για το έτος 2007, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 13 (Marcussen, 2008). Σύμφωνα με τον Marcussen (2008), οι online ταξιδιωτικές αγορές αυξήθηκαν κατά 24% από το 2006 στο 2007 ή 19,4% της συνολικής αγοράς (αύξηση από 39,7 δισεκατομμύρια ευρώ ή 16% το 2006). Μία περαιτέρω αύξηση 18% περίπου κατά το έτος 2008 στα 58,4 δισεκατομμύρια ευρώ ενδέχεται να πραγματοποιηθεί (22,5% της αγοράς). Η Ευρωπαϊκή online ταξιδιωτική αγορά θα μπορούσε να αυξηθεί κατά επιπλέον 8,5 δισεκατομμύρια ευρώ ή 15% το 2009 για να φτάσει στα 67 δισεκατομμύρια ευρώ. Οι εταιρείες που πωλούν απευθείας πραγματοποίησαν το 65% των online πωλήσεων στην Ευρωπαϊκή αγορά το 2007 και οι μεσάζοντες το υπόλοιπο 35%. Επιπλέον, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 14, για το 2007 τα ποσοστά της αγοράς με βάση τον τύπο υπηρεσίας ήταν: Αεροπορικά ταξίδια 57%, Ξενοδοχεία (και άλλοι τύποι προσφοράς υπηρεσιών διαμονής) 17%, πακέτα διακοπών 14,5%, ταξίδια με τρένο 7,5%, ενοικιαζόμενα αυτοκίνητα (και πλοία που μεταφέρουν

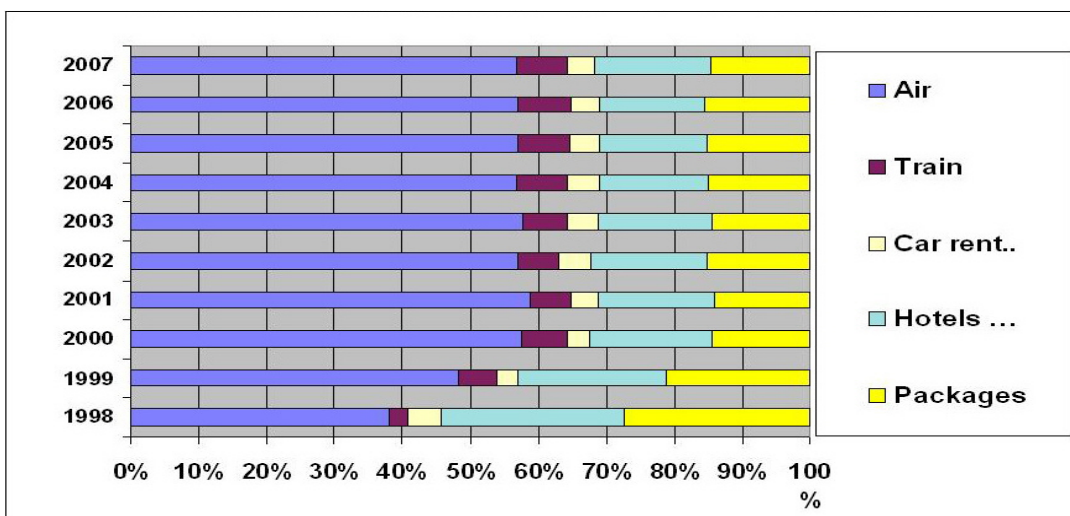
αυτοκίνητα) 4%. Αξίζει να αναφερθεί, τέλος, ότι κατά τη διάρκεια του 2007 ολοκληρώθηκαν αρκετές συγχωνεύσεις ανάμεσα στις κορυφαίες εταιρείες διοργάνωσης ταξιδιών.

Διάγραμμα 13: Οι τάσεις στην Ευρωπαϊκή online αγορά ταξιδιών ανά χώρα/περιοχή για το χρονικό διάστημα 1998-2007



Πηγή: Carl H. Marcussen, Centre for Regional and Tourism Research, [http:// www.crt.dk/trends](http://www.crt.dk/trends) (Accessed 01/06/2008)

Διάγραμμα 14: Οι τάσεις στην Ευρωπαϊκή online αγορά ταξιδιών ανά τύπο υπηρεσίας για το χρονικό διάστημα 1998-2007



Πηγή: Carl H. Marcussen, Centre for Regional and Tourism Research, [http:// www.crt.dk/trends](http://www.crt.dk/trends) (Accessed 01/06/2008)

Αναφορές

Buhalis D., Licata M. C., (2002), *The future eTourism intermediaries*, Tourism Management, Vol. 23, pp. 207-220

Carl H. Marcussen, Centre for Regional and Tourism Research,
[http:// www.crt.dk/trends](http://www.crt.dk/trends), Accessed 01/06/2008

Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S., (2005), *Tourism Principles and Practice*, 3rd ed., Pearson Education Limited, UK

Dolnicar S., Laesser C., (2007), *Travel Agency Marketing Strategy: Insights from Switzerland*, Journal of Travel Research, Vol. 46, pp. 133-146

Frias D. M., Rodriguez M. A., Castaneda J. A., (2008), *Internet vs. travel agencies on pre-visit destination image formation: An information processing view*, Tourism Management, Vol. 29, pp. 163–179

George J. F., (2002), *Influences on the intent to make Internet purchases*, Internet Research: Electronic Networking Applications, Vol. 12, No. 2, pp. 165-180

Martinez-Lopez F. J., Luna P., Martinez F. J., (2005), *Online shopping, the standard learning hierarchy, and consumers' internet expertise: An American-Spanish comparison*, Internet Research, Vol. 15, No. 3, pp. 312-334

Sheth J. N., Sharma A., (2005), *International e-marketing: opportunities and issues*, International Marketing Review, Vol. 22, No. 6, pp. 611-622

Smith A. D., (2004), *Information exchanges associated with Internet travel marketplaces*, Online Information Review, Vol. 28, No. 4, pp. 292-300

Wang Y., Yu Q., Fesenmaier D. R., (2002), *Defining the virtual tourist community: implications for tourism marketing*, Tourism Management, Vol. 23, pp. 407-417

Wu S., (2002), *Internet Marketing: Involvement and Consumer Behavior*, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 14, No. 4, pp. 36-53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 – Η στρατηγική εφαρμογή των Τ.Π.Ε. στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού

8.1 Μία θεμελιώδης σύνθεση των Τ.Π.Ε. στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού

Μία θεμελιώδης σύνθεση των αναδυόμενων Τ.Π.Ε. στον τουρισμό αποδίδει ένα πολυδιάστατο πλαίσιο επικοινωνίας και λειτουργίας, το οποίο θα προσδιορίσει την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων και προορισμών στο μέλλον. Το πλαίσιο αυτό δείχνει την πρότυπη αλλαγή και την αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών που έλαβαν χώρα και ξεκίνησαν να αναμορφώνουν ουσιαστικά τον κλάδο των ταξιδιών και τουρισμού (Cooper *et al*, 2005; Buhalis, 2003). Το διάγραμμα 15 δείχνει τον πολυδιάστατο χαρακτήρα του πλαισίου, καθώς και τις τεχνολογίες που χρησιμοποιεί προκειμένου να πραγματοποιήσει τις επιχειρηματικές του λειτουργίες. Οι Τ.Π.Ε. ωθούν αλλαγές που εξυπηρετούν ποικίλους σκοπούς μεταξύ των τριών κύριων επιπέδων του διαγράμματος 15. Οι συνδυασμοί που προκύπτουν μεταξύ των επιπέδων δείχνουν πως το στρατηγικό marketing και management μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επιτύχουν κοινά οφέλη για όλες τις ομάδες ενδιαφέροντος στην αλυσίδα πρόσθεσης αξίας στην παραγωγή του τουρισμού.

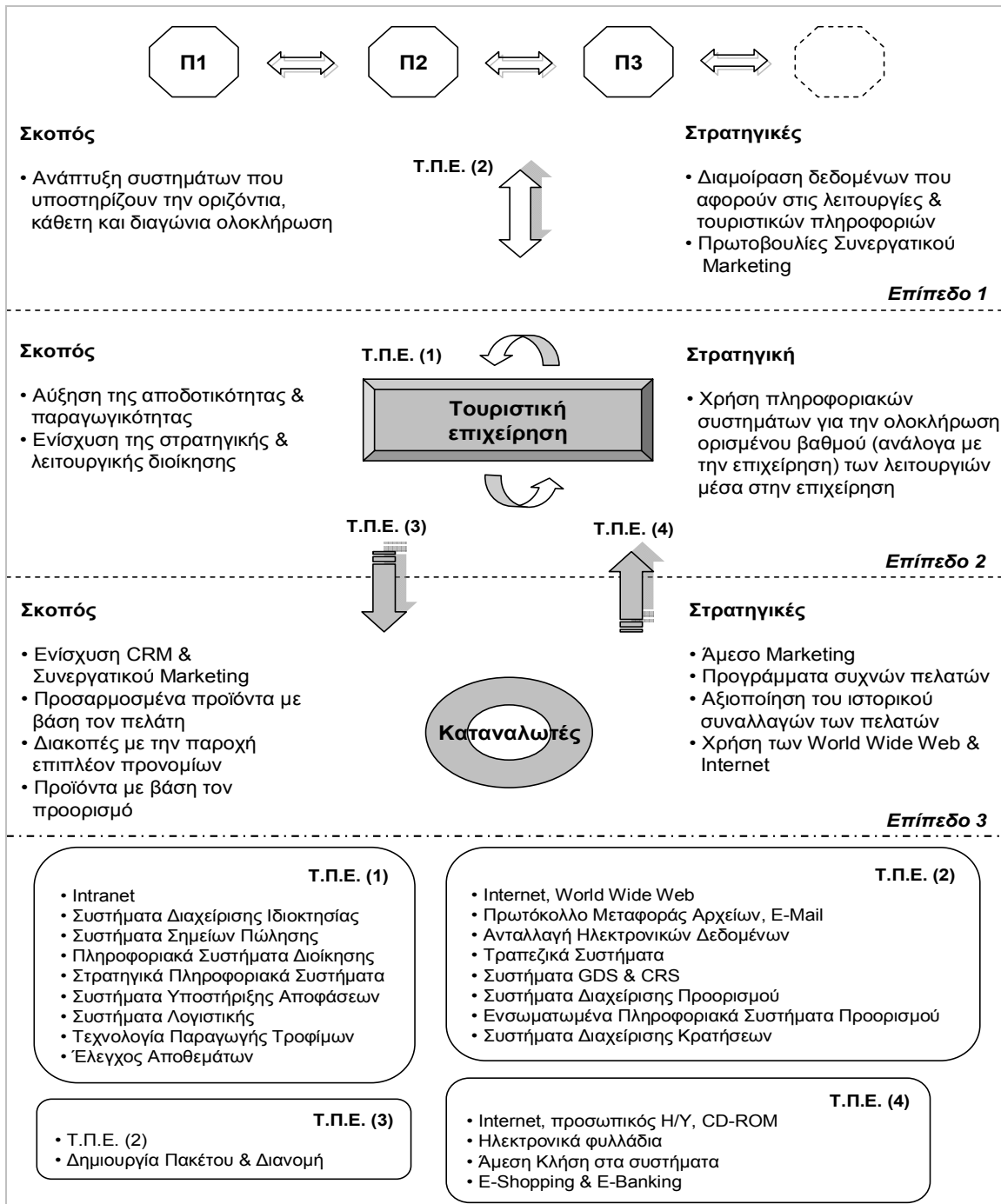
Ανάλυση στρατηγικού διαγράμματος σύνθεσης των Τ.Π.Ε.

Λειτουργίες εντός ενός οργανισμού του κλάδου (επίπεδο 2)

Αναφορικά με τα τρία επίπεδα του διαγράμματος 15 και ξεκινώντας με τις λειτουργίες εντός ενός οργανισμού του κλάδου (επίπεδο 2), οι Τ.Π.Ε. υποστηρίζουν την ολοκλήρωση μέχρι ένα ορισμένο βαθμό (ανάλογα με την τουριστική επιχείρηση) μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών μέσα στον οργανισμό. Ο σκοπός είναι να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα, καθώς και να ενισχυθεί η στρατηγική και λειτουργική διοίκηση της επιχείρησης. Παραδείγματα τέτοιων συστημάτων φαίνονται στις Τ.Π.Ε (1) του διαγράμματος, ενώ πολλά από αυτά τα συστήματα είναι δυνατό να ενσωματωθούν σε επιχειρησιακά συστήματα ERP (Enterprise Resource Planning) τα οποία συνδέουν όλες τις περιοχές της επιχείρησης μεταξύ τους μέσω πληροφοριακών συστημάτων και αν εφαρμοστούν αποτελεσματικά τα οφέλη είναι τεράστια (Chase *et al*,

2006, Heizer και Render, 2006). Η τεχνολογία Intranet εξυπηρετεί ένα εσωτερικό δίκτυο αναπτύσσοντας τα ίδια πρωτόκολλα επικοινωνίας και εργαλεία παρουσίασης όπως είναι το Internet, αλλά περιορίζοντας την πρόσβαση σε εξουσιοδοτημένο προσωπικό μόνο.

Διάγραμμα 15: Ένα στρατηγικό πλαίσιο εφαρμογής των Τ.Π.Ε. για μία τουριστική επιχείρηση και τους εμπλεκόμενους παίκτες (Π1, Π2, Π3...) στον κλάδο



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Buhalis, (1998)

Λειτουργίες μεταξύ ανεξάρτητων οργανισμών (επίπεδο 1)

Συνεχίζοντας με το επίπεδο των λειτουργιών μεταξύ ανεξάρτητων οργανισμών (επίπεδο 1), η δικτύωση υποστηρίζει την επικοινωνία και διευκολύνει την διαδραστικότητα μεταξύ των οργανισμών (παίκτες Π1, Π2, Π3, κτλ) με τη χρήση μίας σειράς συστημάτων και εφαρμογών. Η ανταλλαγή ηλεκτρονικών δεδομένων (Electronic Data Interchange) επιτρέπει την μεταφορά δομημένων δεδομένων από υπολογιστή σε υπολογιστή, χρησιμοποιώντας συμβατά πρότυπα επικοινωνίας (Laudon και Laudon, 2007). Αυτό χρησιμοποιείται αρκετά μεταξύ των διοργανωτών ταξιδιών και των συνεργαζόμενων πρακτορείων στους προορισμούς για τη μεταφορά των λιστών επιβατών, των αποδείξεων και άλλων εγγράφων.

Τα συστήματα CRS και GDS, όπως αναφέρθηκε, ενδυναμώνουν την επικοινωνία μεταξύ ταξιδιωτικών πρακτορείων και τουριστικών επιχειρήσεων, ενώ τα συστήματα* DMS, DICIS και RMS επιχειρούν να ενσωματώσουν τη διοίκηση και το marketing των ανεξάρτητων τουριστικών επιχειρήσεων στην περιοχή του προορισμού, διευκολύνοντας την αλληλοσύνδεση. Μάλιστα, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν ιδιαίτερα από τη δικτύωση μέσω των Τ.Π.Ε., καθώς μπορούν να μοιράζονται πόρους με τους συνεργάτες τους και να ανταγωνιστούν με τους μεγαλύτερους παίκτες (Barnett και Standing, 2001; Smith, 2004). Επιπλέον, μερικές από τις χρήσεις του Internet, όπως είναι τα email, το World Wide Web, το πρωτόκολλο μεταφοράς αρχείων (File Transfer Protocol) και τα δίκτυα Extranet (με την παροχή ασφαλών συνδέσεων για τις εταιρείες που ανήκουν στο ίδιο δίκτυο) ενισχύουν την επικοινωνία μεταξύ οργανισμών και ατόμων.

Καταναλωτές (επίπεδο 3)

Το τελικό επίπεδο του διαγράμματος 15 αναφέρεται στους καταναλωτές (επίπεδο 3). Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, της ασφαλούς ανταλλαγής δηλαδή αγαθών, πληροφοριών και υπηρεσιών με τη χρήση των τεχνολογιών Internet, επιτρέπει στους καταναλωτές να επικοινωνούν απευθείας με τους τουριστικούς οργανισμούς για να ζητήσουν πληροφορίες, να αγοράσουν προϊόντα και να τροποποιήσουν τις κρατήσεις τους, αλληλεπιδρώντας με τους αρχικούς προμηθευτές (τους οργανισμούς δηλαδή)

* DMS: Destination Management System (Σύστημα Διαχείρισης Προορισμού), DICIS: Destination Integrated Computer Information System (Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Προορισμού), RMS: Reservation Management System (Σύστημα Διαχείρισης Κρατήσεων).

άμεσα, οικονομικά, άνετα και χωρίς γεωγραφικούς-χρονικούς περιορισμούς. Η κυριαρχία, επίσης, των CD-ROM επιτρέπει την αποθήκευση και τη διανομή αναπαραστάσεων (που χρησιμοποιούν μνήμη) σε ιδιώτες αλλά και εταιρικούς πελάτες, βελτιώνοντας τη λειτουργία της προώθησης για τους οργανισμούς. Παράλληλα, οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν το κόστος να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα τους εξυπηρετώντας τους καταναλωτές μέσα από το Διαδίκτυο (Braun και Hollick, 2006).

8.2 Ένα πολυδιάστατο πλαίσιο για τις διαδικασίες που διευκολύνονται από τις Τ.Π.Ε. στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού

Με βάση το στρατηγικό πλαίσιο του διαγράμματος 15 μπορεί να σχηματιστεί ο πίνακας 8, οποίος δείχνει αρκετά παραδείγματα λειτουργιών μέσω των Τ.Π.Ε., που πραγματοποιούνται εντός ενός τουριστικού οργανισμού και μεταξύ του οργανισμού αυτού με άλλους οργανισμούς εντός και εκτός του κλάδου σε συνδυασμό με την επικοινωνία με τον καταναλωτή-ταξιδιώτη. Ο πίνακας αυτός δείχνει ακόμη πως οι τεχνολογίες στηρίζουν την πολλαπλή ολοκλήρωση του κλάδου.

Πίνακας 6: Ένα πολυδιάστατο πλαίσιο για τις διαδικασίες που διευκολύνονται από τις Τ.Π.Ε. στον κλάδο των ταξιδιών και τουρισμού

Πηγή: Cooper et al, (2005)

Επικοινωνία καταναλωτή-κλάδου	Επικοινωνία με επιχειρήσεις εκτός κλάδου
<ul style="list-style-type: none"> • Συμβουλές για το ταξίδι/γενικές πληροφορίες • Αναζήτηση διαθεσιμότητας/τιμών/πληροφοριών • Κράτηση & επιβεβαίωση • Τροποποιήσεις κράτησης • Προκαταβολές & οριστικές συμφωνίες τιμής • Ηλεκτρονικά εισιτήρια • Αιτήσεις ευνοϊκών διακανονισμών • Ανάδραση/παράπονα • Ομάδες συζήτησης/fun clubs 	<ul style="list-style-type: none"> • Λοιποί προμηθευτές & συμπληρωματικές υπηρεσίες, εννοποιήσεις με το κύριο προϊόν, τυπικές διαδικασίες ταξιδιών & βίζες • Ασφαλιστικές εταιρείες & υπηρεσίες • Πρόβλεψη καιρού • Τραπεζικές/οικονομικές υπηρεσίες/πιστωτικές κάρτες • Απομακρυσμένη παροχή Internet για τους ταξιδιώτες • Λοιπές επαγγελματικές υπηρεσίες

(συνέχεια πίνακα)

Επικοινωνίες και λειτουργίες εντός οργανισμού του κλάδου	Επικοινωνίες και λειτουργίες μεταξύ οργανισμών εντός κλάδου
<ul style="list-style-type: none"> • Εντός τουριστικού οργανισμού: <ul style="list-style-type: none"> <i>1. Management και marketing</i> - στρατηγικός προγραμματισμός - ανάλυση ανταγωνισμού - οικονομικός προγραμματισμός & έλεγχος - έρευνα αγοράς - στρατηγική marketing & εφαρμογή - τιμολογιακές αποφάσεις & τακτικές - μεσοπρόθεσμος προγραμματισμός & ανάδραση - στατιστικά/αναφορές management - λειτουργικός έλεγχος - διοικητικές λειτουργίες <i>2. Επικοινωνία μεταξύ τμημάτων</i> - δικτύωση & ανταλλαγή πληροφοριών - συντονισμός προσωπικού - λειτουργικός προγραμματισμός - λογιστικά/λογαριασμοί - μισθοδοσίες - διαχείριση αποθεμάτων • Επικοινωνία & λειτουργία με απομακρυσμένα τμήματα <ul style="list-style-type: none"> - συντονισμός λειτουργιών - διαθεσιμότητα/τιμές/πληροφορίες - εντολές από τα κεντρικά/διοίκηση - διαμοίραση κοινών βάσεων δεδομένων σχετικά με πόρους για πελάτες & λειτουργίες 	<ul style="list-style-type: none"> • Προμηθευτές & μεσάζοντες τουριστικών προϊόντων <ul style="list-style-type: none"> <i>1. Διευθετήσεις πριν το ταξίδι</i> - άμεσο marketing - γενικές πληροφορίες - διαθεσιμότητα/αναζητήσεις τιμών - διαπραγματεύσεις - δημιουργία συμβολαίου - κρατήσεις & επιβεβαιώσεις - συμπληρωματικές υπηρεσίες <i>2. Έγγραφα σχετικά με το ταξίδι</i> - λίστες ομάδων/επισκεπτών - αποδείξεις - παροχή αποδεικτικών αντιτίμου & εισιτηρίων <i>3. Διευθετήσεις μετά το ταξίδι</i> - πληρωμές & προμήθειες - ανάδραση & προτάσεις - εκτίμηση της ικανοποίησης πελάτη - διαχείριση παραπόνων - άμεσο marketing

8.3 Τα οφέλη σύνθεσης με βάση τις Τ.Π.Ε. μεταξύ των λειτουργιών εντός ενός οργανισμού, των λειτουργιών ανάμεσα σε ανεξάρτητους οργανισμούς και των πελατών στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού

Τα παραδείγματα που ακολουθούν δείχνουν τα οφέλη που προκύπτουν από την προηγμένη ολοκλήρωση των προσπαθειών των οργανισμών στη διοίκηση και το marketing (Buhalis 1998; Buhalis, 2003; Dale 2003; Pitta *et al*, 2006):

Οφέλη σύνθεσης μεταξύ λειτουργιών εντός ενός οργανισμού και λειτουργιών ανάμεσα σε ανεξάρτητους οργανισμούς

Ποικίλες εφαρμογές που είναι διαθέσιμες στον κλάδο των ταξιδιών και τουρισμού επιτρέπουν τη σύνθεση αυτή και στηρίζουν συνήθως τις συνεργατικές προσπάθειες στο marketing, καθώς και την οριζόντια, την κάθετη ή την διαγώνια ολοκλήρωση. Οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να ανταλλάξουν πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες είτε για να διευκολύνουν το σχηματισμό ενός ολικού τουριστικού προϊόντος είτε για να αναλάβουν κοινές καμπάνιες marketing. Για παράδειγμα, οι αεροπορικές εταιρείες συνεργάζονται με αλυσίδες ξενοδοχείων και εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων προκειμένου να παρέχουν ανταμοιβές και προνόμια στους συχνούς πελάτες. Οι αεροπορικές εταιρείες, επίσης, σχηματίζουν συμμαχίες για να ενισχύσουν την παγκόσμια δράση τους και να εκμεταλλευτούν τις συμφωνίες κοινού κώδικα. Αυτό επιτρέπει την προσφορά πολλαπλών προϊόντων και την ανάπτυξη αναλυτικών καμπανιών marketing.

Οφέλη σύνθεσης μεταξύ λειτουργιών εντός ενός οργανισμού και πελατών

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις Τ.Π.Ε. για να αντιμετωπίσουν τις ατομικές ανάγκες και επιθυμίες των πελατών τους. Οι ποικίλες εφαρμογές του συνεργατικού marketing και του CRM επιχειρούν να μεγιστοποιήσουν την πιστότητα του πελάτη, δημιουργώντας δεσμούς μεταξύ πελατών και οργανισμών. Κοινά οφέλη μπορούν να επιτευχθούν κατά αυτόν τον τρόπο, καθώς από τη μία οι πελάτες κερδίζουν επιπλέον προνόμια, ειδική μεταχείριση και εκπτώσεις, ενώ από την άλλη οι επιχειρήσεις αυξάνουν την ικανοποίηση και την αφοσίωση των τακτικών πελατών τους. Οι επιχειρήσεις κερδίζουν, επιπρόσθετα, πολύτιμες πληροφορίες marketing σχετικά με τις ανάγκες και τον τρόπο με τον οποίο ξοδεύουν οι πελάτες τους το διαθέσιμο για αγορές εισόδημα, χωρίς να χρεώνονται μεγάλα έξοδα έρευνας της αγοράς. Το άμεσο marketing και οι αντίστοιχες βάσεις

δεδομένων, τα προνομιακά προγράμματα για συχνούς πελάτες και το ιστορικό των πελατειακών συναλλαγών χρησιμοποιούνται συχνά για την απόκτηση τέτοιων πληροφοριών. Οι έμπειροι καταναλωτές ενδέχεται ακόμη να έχουν πρόσβαση σε κάποιες ηλεκτρονικές εγκαταστάσεις, που τους επιτρέπουν να έχουν μεγαλύτερη ευελιξία και διαδραστικότητα με την επιχείρηση. Τελικά, η ανάπτυξη του 1-προς-1 (one-to-one) marketing, όπου ανεξάρτητα τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες θα ενώνονται σε προσαρμοσμένα πακέτα σύμφωνα με τις ατομικές απαιτήσεις των πελατών θα μπορεί να προωθείται μόνο από τις Τ.Π.Ε.

Οφέλη σύνθεσης μεταξύ λειτουργιών ανάμεσα σε ανεξάρτητους οργανισμούς και πελατών

Οι καταναλωτές χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τις λειτουργίες μεταξύ ανεξάρτητων οργανισμών για να προσδιορίσουν και να αγοράσουν κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες σύμφωνα με τις επιθυμίες τους. Καθώς ένα μεγάλο μέρος των τουριστικών προϊόντων προσφέρεται από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, οι καταναλωτές συχνά χρειάζεται να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες, προγράμματα, κόστος και διαθεσιμότητα ενός μεγάλου εύρους τουριστικών προμηθευτών-παρόχων προκειμένου να συγκρίνουν και να αξιολογήσουν τις εναλλακτικές επιλογές προς αγορά (Athiyaman, 2002). Έτσι, συστήματα όπως τα CRS, DMS και το World Wide Web χρησιμοποιούνται για την πρόσβαση σε δεδομένα διαφορετικών εταιρειών, είτε από ανεξάρτητους καταναλωτές είτε από ταξιδιωτικά πρακτορεία που μεσολαβούν πριν την πώληση. Η τάση προς την οργάνωση ανεξάρτητων ταξιδιών (που δεν ανήκουν δηλαδή σε κάποιο έτοιμο πρόγραμμα ή πακέτο) δείχνει αποτελεσματικά ότι όλο και περισσότεροι καταναλωτές θα βασίζονται στην τεχνολογία για την επιλογή, αξιολόγηση και αγορά των τουριστικών τους προϊόντων.

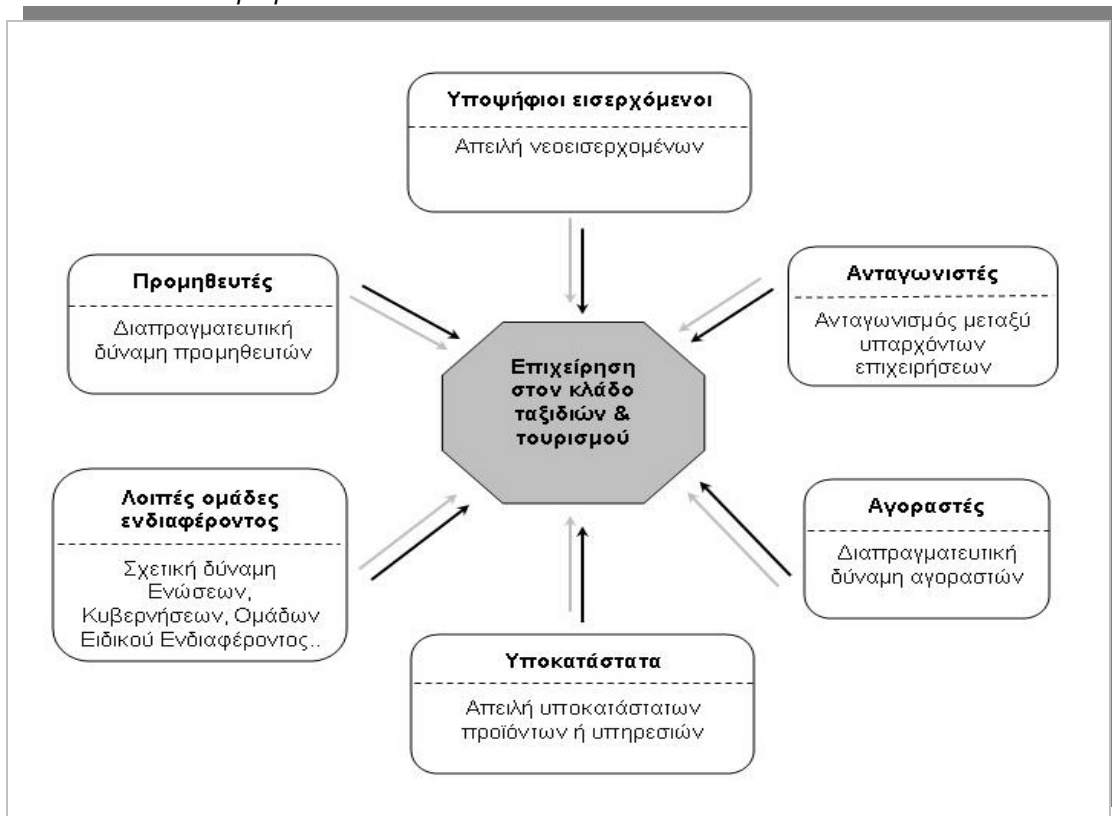
Το πλαίσιο που αναφέρθηκε δείχνει όχι μόνο την εξάρτηση της ζήτησης και της προσφοράς από τις Τ.Π.Ε., αλλά και ότι η δικτύωση και η διαδραστικότητα θα κυριαρχήσουν στην τουριστική παραγωγή και κατανάλωση. Αυτό σημαίνει, ασφαλώς, ότι οι παίκτες που θα αποτύχουν να συμμετέχουν στην ηλεκτρονική αγορά θα αποκλειστούν από τις λειτουργίες παραγωγής και κατανάλωσης του κλάδου και θα διακινδυνεύσουν τη μελλοντική τους ανάπτυξη.

8.4 Η επίδραση του Διαδικτύου στις βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού

Ανάλυση του κλάδου με βάση το μοντέλο Porter

Το μοντέλο του Porter για την ανάλυση των κλάδων στηρίζεται στη ύπαρξη βασικών δυνάμεων που συλλογικά καθορίζουν την κερδοφορία και την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 16, το επίπεδο της έντασης καθορίζεται από ορισμένες βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, τις οποίες μία επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογήσει προκειμένου να αναλύσει τον κλάδο της και τη θέση της μέσα στον κλάδο.

Διάγραμμα 16: Οι δυνάμεις που ωθούν τον ανταγωνισμό στον κλάδο των ταξιδιών και τουρισμού



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Wheelen και Hunger, (2008), σελ., 82

Οι δυνάμεις αυτές είναι: ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρήσεων, η απειλή των νεοεισερχομένων, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η

διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η απειλή των υποκατάστατων* προϊόντων και υπηρεσιών, και η σχετική δύναμη των λοιπών ομάδων ενδιαφέροντος. Όσο πιο ισχυρές είναι οι δυνάμεις αυτές, τόσο πιο περιορισμένη είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να αυξήσουν τις τιμές και να επιτύχουν μεγαλύτερα κέρδη. Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι ενώ στο μοντέλο του Porter αναφέρονται πέντε δυνάμεις, στο διάγραμμα 16 προστίθενται ως έκτη δύναμη οι λοιπές ομάδες ενδιαφέροντος προκειμένου να τονιστεί η δύναμη που μπορούν να ασκήσουν οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, και άλλες ομάδες από το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, στις δραστηριότητες του κλάδου (Wheelen και Hunger, 2008).

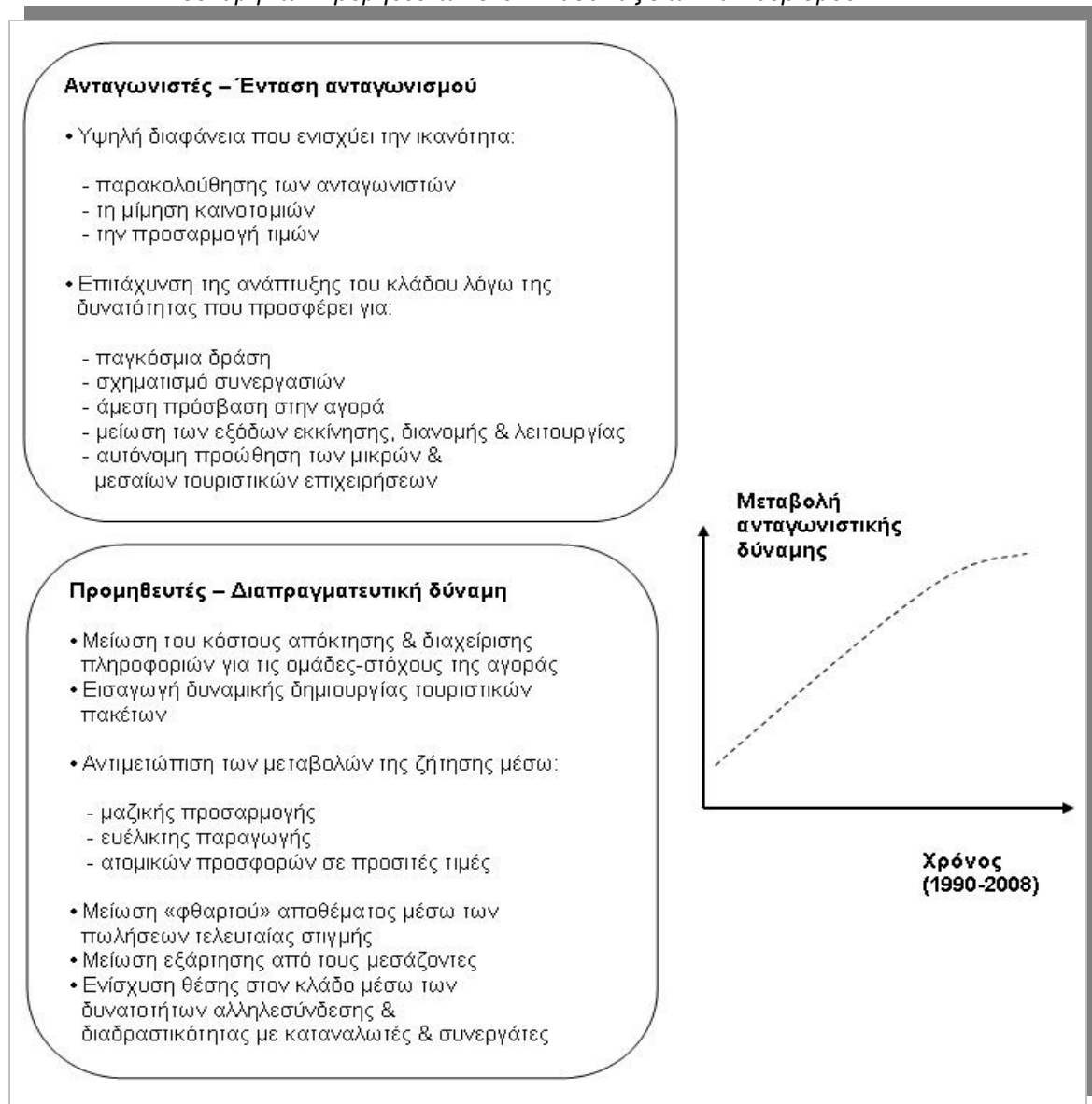
Το αντίκτυπο του Διαδικτύου στις βασικές δυνάμεις ανταγωνισμού

Η ανάπτυξη του Internet επηρέασε αναμφισβήτητα τις βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις στον κλάδο των ταξιδιών και τουρισμού, καθώς άλλαξε τις συνθήκες ανταγωνισμού στην αγορά (Beech και Chadwick, 2006). Πριν από το Internet ο κλάδος ήταν γραμμικά οργανωμένος με τρεις βασικούς παίκτες: τους προμηθευτές, τους μεσάζοντες και τους τελικούς καταναλωτές. Οι προμηθευτές (αεροπορικές εταιρείες, τα ξενοδοχεία, οι σιδηροδρομικοί οργανισμοί, οι ακτοπλοϊκές εταιρείες και οι εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων) χρησιμοποιούσαν μεσάζοντες όπως τους διοργανωτές εκδρομών και τα ταξιδιωτικά πρακτορεία για να επικοινωνήσουν με τον τελικό καταναλωτή. Για τον τουρισμό αναψυχής οι διοργανωτές εκδρομών ήταν υπεύθυνοι για τη δημιουργία και τη διαχείριση τουριστικών πακέτων σε χαμηλές τιμές, ενώ τα ταξιδιωτικά πρακτορεία πωλούσαν τα πακέτα αυτά ή τα προϊόντα των προμηθευτών στους τελικούς καταναλωτές με τη χρήση των συστημάτων GDS. Η διανομή των ταξιδιών γινόταν από τους παραδοσιακούς μεσάζοντες με τη χρήση των συστημάτων CRS, GDS, και της πληροφοριακής υπηρεσίας Videotext, και έτσι οι προμηθευτές έπρεπε να πληρώνουν αμοιβές και προμήθειες στους μεσάζοντες αλλά και τις εταιρείες τεχνολογίας. Παράλληλα, οι καταναλωτές απαιτούσαν και απαιτούν μεγαλύτερη αξία και καλύτερη εξυπηρέτηση από τους προμηθευτές τουριστικών προϊόντων και το Internet ήταν σε θέση να παρέχει τα δυναμικά μέσα για την απόκτηση πληροφοριών, την προώθηση των προϊόντων και την αγορά με άμεσο και οικονομικό τρόπο (Cooper *et al*, 2005).

* Το υποκατάστατο προϊόν είναι ένα προϊόν το οποίο, ενώ φαίνεται διαφορετικό και ίσως ανήκει σε άλλο κλάδο, μπορεί να ικανοποιήσει την ίδια ανάγκη με ένα άλλο προϊόν, αλλά και να θέσει ένα ανώτατο όριο στις τιμές που μπορούν να χρεώσουν οι επιχειρήσεις ενός κλάδου προκειμένου να έχουν κέρδος. Εάν, λοιπόν, το κόστος αλλαγής προς ένα άλλο προϊόν είναι χαμηλό, τα υποκατάστατα προϊόντα ενδέχεται να έχουν σημαντική επίδραση στον κλάδο (Γεωργόπουλος, 2007).

Χρησιμοποιώντας το διάγραμμα 16 ως πλαίσιο, μπορούν να προκύψουν τα επιμέρους διαγράμματα 17-19, στα οποία φαίνεται η επίδραση του Internet στις βασικές δυνάμεις ανταγωνισμού, καθώς και οι παράγοντες που προκαλούν μεταβολές στις δυνάμεις αυτές (Buhalis και Zoge, 2007). Επιπλέον, οι γραφικές παραστάσεις που περιλαμβάνονται σε κάθε διάγραμμα είναι μία ενδεικτική και όχι ακριβής αναπαράσταση της κάθε μεταβολής που αντιστοιχεί σε μία ή δύο ανταγωνιστικές δυνάμεις σε συνάρτηση με το χρονικό διάστημα 1990 έως σήμερα (2008).

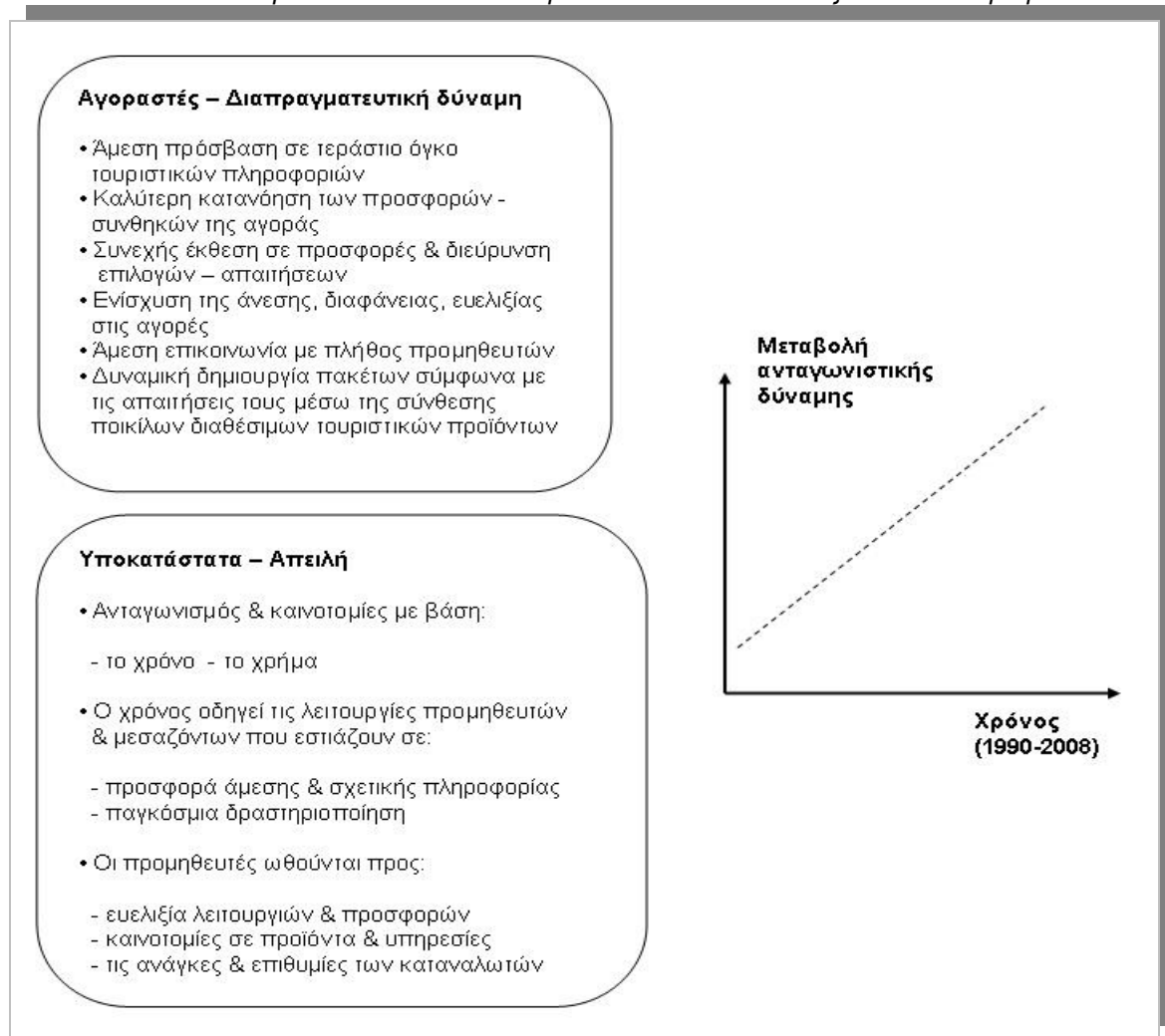
Διάγραμμα 17: Επίδραση του Internet στην ένταση του ανταγωνισμού και στη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού



Επίδραση Internet στην ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρήσεων

Όσον αφορά στον ανταγωνισμό μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρήσεων, αυτός επηρεάστηκε καθώς η τεχνολογία και το Internet επηρέασαν τη διαφοροποίηση, τις δομές κόστους και το κόστος αλλαγής σε άλλο προϊόν. Το Internet οδήγησε σε αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού, καθώς εισήγαγε τη διαφάνεια, την ταχύτητα, την άνεση και ένα μεγάλο εύρος επιλογών και ευελιξίας στην αγορά.

Διάγραμμα 18: Επίδραση του Internet στη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και στην απειλή των υποκατάστατων προϊόντων του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού



Επίδραση Internet στη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών

Η διαφάνεια επέτρεψε στους καταναλωτές να αυξήσουν τη διαπραγματευτική δύναμη τους καθώς διευκόλυνε τις συγκρίσεις τιμών για τα διάφορα προϊόντα και την πρόσβαση τους σε άμεση, φτηνή και ακριβής πληροφόρηση. Όφελος για τους καταναλωτές ήταν

επιπλέον η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας με τους προμηθευτές με ταυτόχρονη μείωση του κόστους αλλαγής σε άλλα προϊόντα.

Επίδραση Internet στη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Από την άλλη, η αυξημένη διαφάνεια, ενώ ωφέλησε σημαντικά τους αγοραστές, μείωσε ως ένα βαθμό τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, καθώς το Internet προσέφερε εναλλακτικές και μείωσε την ανάγκη των καταναλωτών να αγοράζουν μόνο από τους λίγους και ισχυρούς προμηθευτές. Ο ανταγωνισμός έγινε ακόμα πιο έντονος λόγω των χαμηλότερων εμποδίων εισόδου που προκάλεσε το Internet και λόγω της δυνατότητας που απέκτησαν οι μικρές και μεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις για ισότιμη διαδικτυακή παρουσία-εκπροσώπηση. Οι καινοτόμοι προμηθευτές, ωστόσο, χρησιμοποίησαν εξελιγμένες εφαρμογές του CRM για να συγκεντρώσουν πληροφορίες σχετικά με τα προφίλ των καταναλωτών και να προσφέρουν προσαρμοσμένα και αναβαθμισμένα προϊόντα, επεκτείνοντας παράλληλα το μίγμα διανομής τους ευρέως για να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Σκόπιμο είναι, λοιπόν, για τους προμηθευτές να ενισχύσουν την άμεση επικοινωνία με τους τελικούς καταναλωτές και τους online μεσάζοντες προκειμένου να περιορίσουν τα έξοδα τους, αλλά και να αυξήσουν την κερδοφορία και την αποδοτικότητα τους.

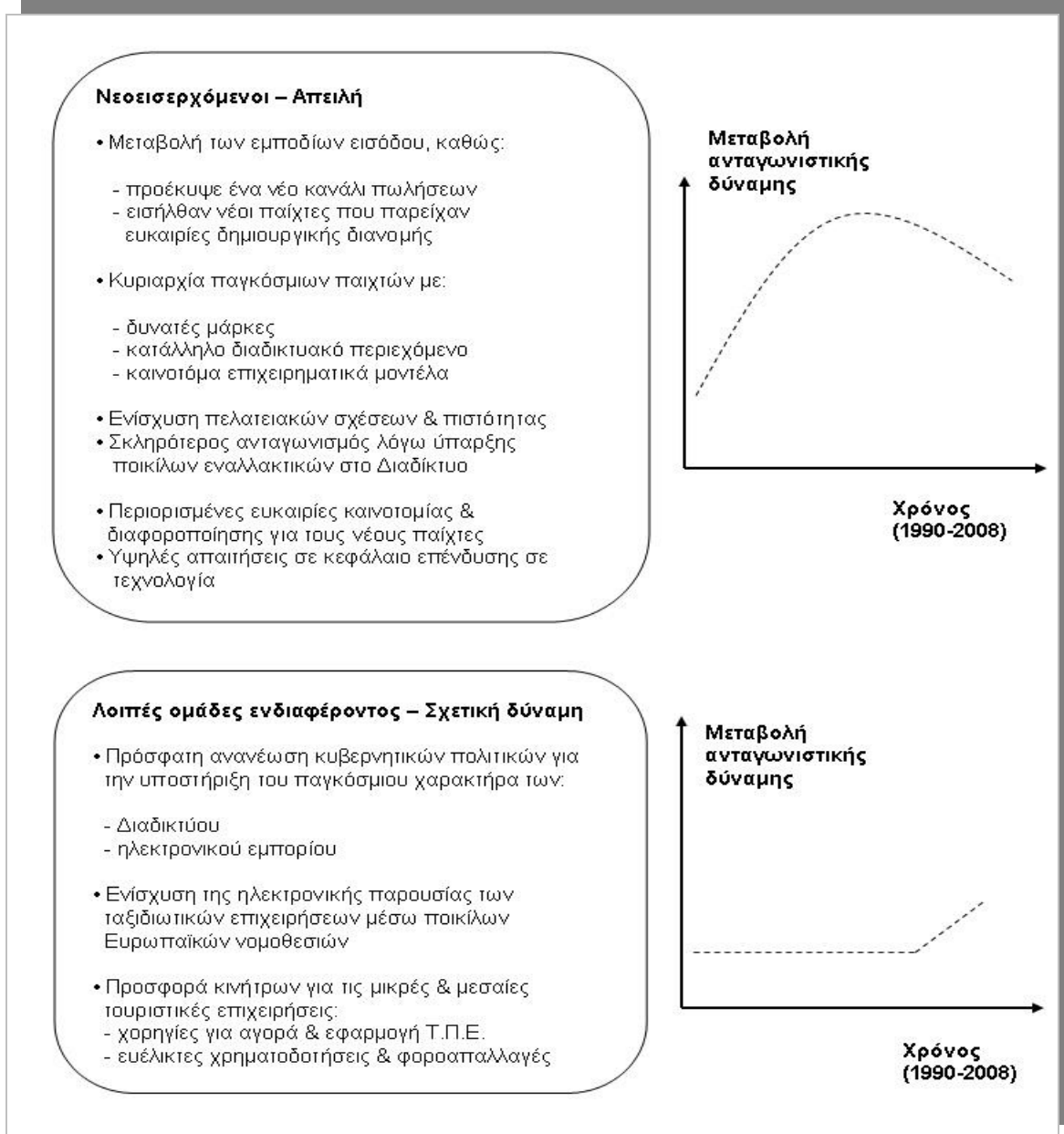
Επίδραση Internet στην απειλή από υποκατάστατα

Επιπρόσθετα, το Internet επηρεάζοντας τόσο την αξία των υποκατάστατων προϊόντων σε σχέση με το κόστος τους, όσο και το κόστος αλλαγής προς ένα υποκατάστατο προϊόν, αύξησε και αυξάνει διαρκώς την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα-υπηρεσίες, καθορίζοντας το χρόνο ως παράμετρο-κλειδί στην επιτυχία των καινοτομιών και ανταγωνισμού.

Επίδραση Internet στην απειλή από νεοεισερχόμενους

Όσον αφορά στην απειλή νεοεισερχομένων στον κλάδο, το Internet είχε επίπτωση στα εμπόδια εισόδου καθώς μετέβαλε τις οικονομίες κλίμακας και το κεφάλαιο που απαιτείται για να μπορεί μία επιχείρηση να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά στον κλάδο. Χαμηλώνοντας τα εμπόδια εισόδου επέτρεψε σε αρκετούς νέους παίκτες να εισέλθουν στον κλάδο, πολλοί από τους οποίους ωστόσο δεν κατάφεραν να επιβιώσουν και τελικά επικράτησαν ορισμένοι μόνο σημαντικοί παίκτες σε παγκόσμιο επίπεδο που κατάφεραν να χρησιμοποιήσουν σωστά επιχειρηματικά μοντέλα και να αφομοιώνουν καινοτομίες.

Διάγραμμα 19: Επίδραση του Internet στην απειλή από τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού και στη σχετική δύναμη των λοιπών ομάδων ενδιαφέροντος



Επίδραση Internet στις λοιπές ομάδες ενδιαφέροντος

Καταλήγοντας με τις λοιπές ομάδες ενδιαφέροντος, η σχετική δύναμη τους επηρεάστηκε τα τελευταία χρόνια, καθώς με ορισμένες νομοθεσίες προσπάθησαν και προσπαθούν να ενισχύσουν την ηλεκτρονική παρουσία των επιχειρήσεων και ειδικότερα των μικρών και μεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων.

Αναφορές

Barnett M., Standing C., (2001), *Repositioning travel agencies on the Internet*, Journal of Vacation Marketing, Vol. 9, No. 2, pp. 143-152

Beech J., Chadwick S., (2006), *The Business of Tourism Management*, Pearson Education Limited, UK

Braun P., Hollick M., (2006), *Tourism skills delivery: sharing tourism knowledge online*, Education + Training, Vol. 48, No. 89, pp. 693-703

Buhalis D., Zoge M., (2007), *The Strategic Impact of the Internet on the Tourism Industry*, Springer Vienna, Proceedings of the International Conference in Ljubljana-Slovenia, part 11, pp. 481-492

Buhalis D., (2003), *eTourism: information technology for strategic tourism management*, Pearson (Financial Times/Prentice Hall), London

Buhalis D., (1998), *Strategic use of information technologies in the tourism industry*, Tourism Management, Vol. 19, No. 5, pp. 409-421

Chase R. B., Jacobs F. R., Aquilano N. J., (2006), *Operations Management for Competitive Advantage*, 11th ed., McGraw-Hill/Irwin, NY

Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S., (2005), *Tourism Principles and Practice*, 3rd ed., Pearson Education Limited, UK

Dale C., (2003), *The competitive networks of tourism e-mediaries: New strategies, new advantages*, Journal of Vacation Marketing, Vol. 9, No. 2, pp. 109-118

Heizer J., Render B., (2006), *Operations Management*, 8th ed., Pearson Prentice Hall, NJ

Laudon K. C., Laudon J. P., (2007), *Management Information Systems: Managing The Digital Firm*, Pearson Prentice Hall, NJ

Pitta D., Franzak F., Fowler D., (2006), *A strategic approach to building online customer loyalty: integrating customer profitability tiers*, Journal of Consumer Marketing, Vol. 23, No. 7, pp. 421-429

Smith A. D., (2004), *Information exchanges associated with Internet travel marketplaces*, Online Information Review, Vol. 28, No. 4, pp. 292-300

Wheelen T. L., Hunger J. D., (2008), *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 11th ed., Pearson Prentice Hall, NJ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 – Η ηλεκτρονική παρουσία των επιχειρήσεων του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού

9.1 Η επίδραση της ποιότητας των υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου των τουριστικών επιχειρήσεων στην ικανοποίηση του πελάτη

Παρόλο που η ανάπτυξη των online ταξιδιωτικών επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα μεγάλη την τελευταία δεκαετία, αρκετές έρευνες δείχνουν ότι οι ιστοσελίδες (web sites) των σημαντικότερων επιχειρήσεων είναι ανεπαρκείς σε όρους σχεδιασμού και εστίασης στην ικανοποίηση του πελάτη (Bernstein και Awe, 1999; Lee *et al*, 2006; Nusair και Kandampully, 2008). Η ικανοποίηση του πελάτη, που είναι αναμφισβήτητα ένας από τους κύριους στόχους του marketing, είναι μία διαρκής εκτίμηση της έκπληξης που είναι συνυφασμένη με την απόκτηση ενός προϊόντος ή την εμπειρία της κατανάλωσης. Στο χώρο των online επιχειρήσεων, η ικανοποίηση παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς:

- Συνεισφέρει στη δημιουργία πελατειακής αφοσίωσης.
- Ενισχύει θετικά τη φήμη της επιχείρησης (word of mouth).
- Οδηγεί σε επαναλαμβανόμενες αγορές με καθοριστικό όφελος για την κερδοφορία.
- Συνεισφέρει στην πρόβλεψη την αγοραστικής συμπεριφοράς.
- Προβάλλει στατιστικά τη διάρκεια και την επιτυχία της ηλεκτρονικής επιχείρησης.

Παράλληλα, σύμφωνα με έρευνες η ποιότητα των online υπηρεσιών μπορεί να συνεισφέρει καθοριστικά στην ικανοποίηση του πελάτη (Nusair και Kandampully, 2008). Η ποιότητα μίας υπηρεσίας ορίζεται ως η υποκειμενική εκτίμηση του πελάτη σχετικά με τις αρχικές προσδοκίες του σε σχέση με την πραγματική επίδοση της υπηρεσίας. Δεδομένου της εκτεταμένης χρήσης του Internet στις ταξιδιωτικές επιχειρήσεις, η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας έγινε αναγκαία πλέον για την επιβίωση των online ταξιδιωτικών επιχειρήσεων, οδηγώντας στην ανάπτυξη ποικίλων προτύπων για τη μέτρηση της ποιότητας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι απαραίτητο να κατανοήσουν τα χαρακτηριστικά στις ιστοσελίδες τους που χρησιμοποιούν οι πελάτες προκειμένου να αξιολογήσουν τη συνολική online ικανοποίηση (Maurer, 2003).

9.2 Οι διαστάσεις ποιότητας των online υπηρεσιών που συνεισφέρουν στην επιτυχία της ηλεκτρονικής παρουσίας των τουριστικών επιχειρήσεων

Αρκετές έρευνες εξετάζουν έως σήμερα τις διαστάσεις την ποιότητας των υπηρεσιών στην παραδοσιακή παρουσία των επιχειρήσεων (π.χ. καταστήματα) σε συνδυασμό με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του Διαδικτύου, σε όρους απρόσωπης επικοινωνίας και πληροφόρησης, που συνεισφέρουν στην αξιολόγηση της συνολικής online ικανοποίησης. Συνοψίζοντας τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στις έρευνες αυτές, προκύπτουν έξι σημαντικές διαστάσεις που συνεισφέρουν στην επιτυχία της ηλεκτρονικής παρουσίας μίας επιχείρησης του υπό εξέταση κλάδου, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 20, και είναι οι εξής: η δυνατότητα πλοήγησης, η αίσθηση του παιχνιδιού-διασκέδασης, η ποιότητα πληροφόρησης, η εμπιστοσύνη, η εξατομίκευση και η ανταπόκριση (Nusair και Kandampully, 2008).

Δυνατότητα πλοήγησης

Στο πλαίσιο της ερμηνείας της δυνατότητας πλοήγησης ανήκουν η αλληλουχία των σελίδων, μία καλά οργανωμένη διάταξη και η συνοχή των πρωτόκολλων πλοήγησης. Η δυνατότητα πλοήγησης, επιπλέον, ελέγχει την κίνηση προς τα εμπρός, προς τα πίσω, αλλά και παράλληλα μέσω μιας ιστοσελίδας και συνήθως μετράται από τον αριθμό των κλικ που απαιτείται προκειμένου ο χρήστης να εισέλθει και να περιηγηθεί μέσα στην ιστοσελίδα. Η αποτελεσματική πλοήγηση σε μία ιστοσελίδα θα πρέπει να πληρεί ορισμένες προϋποθέσεις:

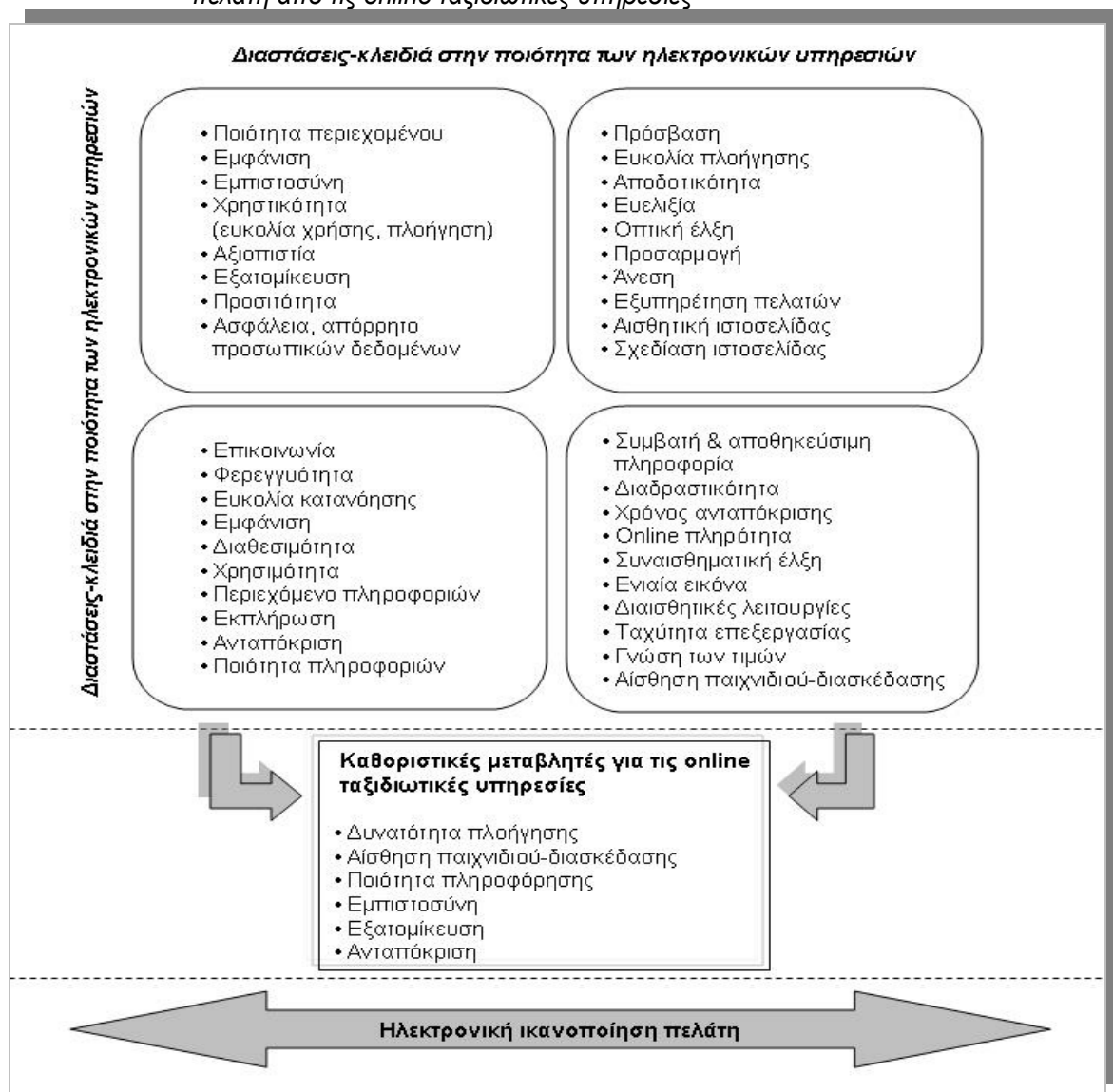
- Η ιστοσελίδα θα πρέπει να διευκολύνει του χρήστες να αποκτούν πληροφορίες με όσο το δυνατόν λιγότερα βήματα.
- Η ιστοσελίδα θα πρέπει να παρέχει συνεχώς υπερσυνδέσεις (hyperlinks) σε κάθε εσωτερική ηλεκτρονική σελίδα που περιέχει.
- Η ιστοσελίδα δε θα πρέπει να περιέχει καμία σπασμένη υπερσύνδεση.
- Η σχετικότητα της περιγραφής της υπερσύνδεσης και ο αναμενόμενος προορισμός θα πρέπει να αναφέρονται λεπτομερώς.

Παράλληλα, η ευκολία στην πλοήγηση και η ανάπτυξη μίας ποιοτικά καλής ιστοσελίδας με συνεπείς υπερσυνδέσεις και αποτελεσματικά εργαλεία πλοήγησης είναι καθοριστικοί

παράγοντες για την ενίσχυση της πελατειακής ικανοποίησης. Συνεπώς, προκειμένου μία ιστοσελίδα να γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες θετικά θα πρέπει να:

- Παρέχει λειτουργίες που βοηθούν τους πελάτες να βρίσκουν ό,τι χρειάζονται γρήγορα και εύκολα, προσφέροντας ένα φιλικό προς το χρήστη περιβάλλον.
- Επιτρέπει στο χρήστη να ελέγχει την πλοήγηση, μετακινούμενος άμεσα μπρος-πίσω μέσα στις εσωτερικές ηλεκτρονικές σελίδες.

Διάγραμμα 20: Οι καθοριστικές μεταβλητές που επιδρούν στην ικανοποίηση του πελάτη από τις online ταξιδιωτικές υπηρεσίες



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Nusair και Kandampully, (2008), σελ., 8

Αίσθηση του παιχνιδιού-διασκέδασης

Η αίσθηση του παιχνιδιού-διασκέδασης σε μία ιστοσελίδα αποσπά την προσοχή του χρήστη με ευχάριστο τρόπο και αποτελείται από στοιχεία όπως είναι τα γραφικά, η μουσική, το βίντεο και άλλα εφφέ πολυμέσων. Η ενσωμάτωση τέτοιων στοιχείων σε μία ιστοσελίδα ενισχύει την ικανοποίηση του πελάτη και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την προσέλκυση και τη διατήρηση πελατών μακροπρόθεσμα, αφού συχνά οι online πελάτες αναζητούν ικανοποίηση μέσα από την απόδραση και την αίσθηση της διασκέδασης που βιώνουν κατά την πλοήγηση. Προκειμένου, λοιπόν, να ενισχύσουν την προσοχή του πελάτη στις online ταξιδιωτικές υπηρεσίες τους, οι επιχειρήσεις του κλάδου θα πρέπει να ενσωματώνουν την αίσθηση της ευχαρίστησης στο σχεδιασμό της ιστοσελίδας, ενώ όσο υψηλότερο είναι το συναίσθημα που βιώνει ο πελάτης κατά την online εμπειρία τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση του και άρα η πιθανότητα να επισκεφτεί την ιστοσελίδα ξανά.

Ποιότητα πληροφόρησης

Η παροχή πληροφοριών είναι ένας από τους βασικούς στόχους μίας ιστοσελίδας, ενώ η ποιότητα στην πληροφόρηση αναφέρεται στη ποσότητα, την ακρίβεια και τη μορφή των πληροφοριών σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται μέσω της ιστοσελίδας. Πολύ συχνά, η ποιότητα της πληροφόρησης είναι ένας από τους σημαντικότερους λόγους που ωθούν τους ταξιδιώτες να πραγματοποιούν κρατήσεις μέσα από ένα συγκεκριμένο ταξιδιωτικό site. Επιπρόσθετα, όσο καλύτερη είναι η ποιότητα πληροφόρησης τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση του πελάτη από την online εμπειρία, και ο παράγοντας αυτός, λοιπόν, μπορεί να μετρήσει κατά πόσο οι πελάτες θα προτιμήσουν ή θα απορρίψουν μία συγκεκριμένη ιστοσελίδα.

Εμπιστοσύνη

Η εμπιστοσύνη κατά τη διάρκεια μίας online εμπειρίας μπορεί να οριστεί ως η θέληση των πελατών να δεχτούν το κίνδυνο σε μία ηλεκτρονική συναλλαγή εξαιτίας των θετικών τους προσδοκιών όσον αφορά στις μελλοντικές συμπεριφορές του ηλεκτρονικού καταστήματος. Από τη μία η εμπιστοσύνη αποτελεί μία σημαντική διάσταση για την επιτυχία των online επιχειρήσεων, από την άλλη η ανασφάλεια των πελατών όταν αγοράζουν μέσω Internet αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια για την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου. Η ασφάλεια του συστήματος πληρωμής που χρησιμοποιεί μία ταξιδιωτική ιστοσελίδα συνεισφέρει σημαντικά στη συνολική ποιότητα αυτής, ενώ η

ασφάλεια σε συνδυασμό με το απόρρητο των πληροφοριών σχετίζονται άμεσα με την εμπιστοσύνη και καθορίζουν συχνά την πρόθεση των πελατών να πραγματοποιήσουν online αγορές, αφού πολλοί από αυτούς αμφιβάλλουν για το απόρρητο των προσωπικών τους πληροφοριών που δίνουν κατά την ηλεκτρονική συναλλαγή.

Εξατομίκευση

Η εξατομίκευση αναφέρεται στην παροχή ατομικής προσοχής σε κάθε πελάτη, στην κατανόηση των συγκεκριμένων αναγκών του και την εξυπηρέτηση με βάση την άνεση του. Στις online ταξιδιωτικές επιχειρήσεις, όπου οι πελάτες αναζητούν μία αξιομνημόνευτη και ευχάριστη εμπειρία, η ανάγκη για μία εξατομικευμένη διάσταση είναι υψηλής σημασίας. Συνεπώς, είναι αναγκαίο για τις επιχειρήσεις αυτές να διατηρούν βάσεις δεδομένων με αναλυτικές πληροφορίες για τους πελάτες και το προφίλ αυτών. Η εξατομίκευση μπορεί επίσης να περιλαμβάνει ευχαριστήρια σημειώματα από τα ηλεκτρονικά καταστήματα και την παροχή δυνατότητας στους πελάτες να στέλνουν τα σχόλια ή τις ερωτήσεις τους.

Ένα παράδειγμα αυτού του χαρακτηριστικού ήταν εμφανές όταν η εταιρεία Expedia.com ξεκίνησε μία «online ταξιδιωτική κοινότητα». Όταν ο ταξιδιώτης, λοιπόν, πραγματοποιήσει κρατήσεις μέσα από την ιστοσελίδα της εταιρείας, θα λάβει μία προσωπική σελίδα, η οποία περιλαμβάνει αναλυτικές πληροφορίες για τον επιλεγμένο προορισμό, τον καιρό στη δεδομένη χρονική στιγμή, καθώς και άλλες λεπτομέρειες όπως η κατάσταση της πτήσης. Η προσωπική αυτή σελίδα μπορεί να σταλεί ηλεκτρονικά σε φίλους του ταξιδιώτη ή άλλα μέλη της ταξιδιωτικής κοινότητας, εφόσον το επιθυμεί ο πελάτης. Συνολικά, η εξατομίκευση είναι μία μοναδική διάσταση που λείπει από τις περισσότερες ιστοσελίδες των ταξιδιωτικών επιχειρήσεων. Παρέχοντας, λοιπόν, εξατομικευμένες υπηρεσίες στους πελάτες, ενισχύεται η αξία που μπορούν να προσφέρουν οι επιχειρήσεις.

Ανταπόκριση

Η ανταπόκριση σχετίζεται με την ταχύτητα της απάντησης από τα ηλεκτρονικά καταστήματα, κυρίως όταν οι πελάτες έχουν απορίες ή ερωτήσεις για τυχόν παράπονα-προβλήματα, και κατά συνέπεια αναφέρεται στη θέληση των εταιρειών να βοηθήσουν τους πελάτες εφόσον χρειαστεί. Η ανταπόκριση ενισχύεται όταν η ιστοσελίδα παρέχει ευέλικτες πολιτικές σχετικά με την επιστροφή ή την ανταλλαγή προϊόντων, καθώς

μειώνεται κατά αυτόν τον τρόπο ο κίνδυνος που αντιλαμβάνεται ο πελάτης σε μία ηλεκτρονική αγορά και ενθαρρύνονται τελικά οι online αγορές. Επίσης, η ανταπόκριση μπορεί να μετρηθεί κυρίως από το χρόνο που μεσολαβεί μεταξύ του αιτήματος του πελάτη και της απάντησης από την εταιρεία, αλλά και από τη συχνότητα με την οποία ένα ηλεκτρονικό κατάστημα παρέχει εθελοντικά υπηρεσίες που είναι σημαντικές για τους πελάτες. Καταλήγοντας, η ανταπόκριση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών τονίζει τη σημασία της αντιλαμβανόμενης ποιότητας της υπηρεσίας και της ικανοποίησης του πελάτη.

9.3 Δυνατότητες διαφοροποίησης στην ηλεκτρονική ικανοποίηση μέσω της μέτρησης ποιότητας των online υπηρεσιών των τουριστικών επιχειρήσεων

Δεδομένου της ανάπτυξης των online ταξιδιωτικών επιχειρήσεων και του ολοένα εντονότερου ανταγωνισμού, η προσφορά μίας μοναδικής εμπειρίας στους online πελάτες αποτελεί πλέον στρατηγική διαφοροποίησης. Γύρω από τις έξι προαναφερθείσες μεταβλητές, που συνεισφέρουν καθοριστικά στην ικανοποίηση του πελάτη από τις online ταξιδιωτικές υπηρεσίες, είναι δυνατό να προσδιοριστεί μία σειρά από χαρακτηριστικά βάσει των οποίων οι ταξιδιωτικές επιχειρήσεις μπορούν να ανιχνεύσουν τις δυνάμεις και αδυναμίες των online υπηρεσιών τους, αλλά και να αξιολογήσουν την ηλεκτρονική τους παρουσία στο πλαίσιο του ανταγωνισμού, προσδιορίζοντας τις επιλογές διαφοροποίησης σε σχέση με τους υπόλοιπους παίκτες.

Στον πίνακα 7 παρατίθενται πενήντα τρία βασικά χαρακτηριστικά όπως αυτά προέκυψαν μέσα από την ανάλυση περιεχομένου σε έξι ηγετικές ταξιδιωτικές ιστοσελίδες, οι οποίες είναι οι εξής: Expedia.com, Orbitz.com, Travelocity.com, Hotwire.com, Hotels.com, και Priceline.com. Οι σελίδες αυτές επιλέχθηκαν αφού πρώτα αξιολογήθηκαν με βάση την ικανοποίηση των πελατών σε όρους διαστάσεων της ηλεκτρονικής ποιότητας τους (Nusair και Kandampully, 2008)..

Πίνακας 7: Εργαλείο μέτρησης ποιότητας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών

Πηγή: Προσαρμοσμένο από Nusair και Kandampully, (2008), σελ., 12

Διαστάσεις - Χαρακτηριστικά	Διαστάσεις - Χαρακτηριστικά
Δυνατότητα πλοήγησης	
Χάρτης δομής site	Συμφωνίες τελευταίας στιγμής
Μηχανή αναζήτησης του site	Συχνές ερωτήσεις-απαντήσεις
Όψη ξενοδοχείου στο χάρτη	Αναζήτηση με βάση τη μάρκα
Αίσθηση παιχνιδιού - διασκέδασης	
Σύντομη εισαγωγή	Μουσική βάθους
Λειτουργία ζουμ	Εικονική ξενάγηση
Εικόνες-δωμάτια	Παρουσίαση με βίντεο
Κατάλληλη γραμματοσειρά	Στυλ γραφικών
Πλάγια όψη	Τρισδιάστατη περιστροφή
Ποιότητα πληροφόρησης	
Εταιρική πληροφόρηση	Ιστορία της εταιρείας
Επιχειρηματική ηθική	Ανταπόκριση για το site (feedback)
Προμηθευτές (συνεργάτες)	Σχέσεις επενδυτών
Ανακοινώσεις Τύπου	Γνώμες ταξιδιωτών
Πελατειακή υποστήριξη	Επικοινωνία με email
Τηλεφωνική επικοινωνία (εντός Η.Π.Α.)	Τηλεφωνική επικοινωνία (εκτός Η.Π.Α.)
Επικοινωνία με fax	Μετατροπές νομίσματος
Χαρακτηριστικά ξενοδοχείων	Χαρακτηριστικά δωματίων
Κατάσταση πτήσης	Πληροφορίες αεροδρομίων
Πληροφορίες καιρού	Προειδοποιήσεις ταξιδιού
Κατάλογος καθισμάτων πτήσης	Διαθεσιμότητα καθισμάτων-τοποθεσία
Εμπιστοσύνη	
Πολιτικές απόρρητου δεδομένων	Όροι χρήσης
Προγράμματα συνεργασίας	Αποδεικτικό ασφάλειας
Πολιτικές ηλεκτρονικής κατασκοπείας	Εγγύηση χαμηλής τιμής
Εξατομίκευση	
Προτάσεις (σε εγγεγραμμένα μέλη)	Προτεινόμενα πακέτα
Απόκτηση συμφωνιών μέσω email (άμεσα)	Ομαδικές κρατήσεις σε ξενοδοχεία
Ομαδικές κρατήσεις σε πτήσεις	
Ανταπόκριση	
Χρόνος φόρτωσης ιστοσελίδας	Χρόνος φόρτωσης αναζήτησης
Έγκαιρη εξυπηρέτηση πελατών	Ακυρώσεις-επιστροφές

Οι online ταξιδιωτικές εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τον πίνακα 9 ως εργαλείο για να αξιολογήσουν την ποιότητα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που προσφέρουν*. Βελτιώσεις στις έξι διαστάσεις (ικανότητα πλοήγησης, αίσθηση παιχνιδιού-διασκέδασης, ποιότητα πληροφόρησης, εμπιστοσύνη, εξατομίκευση, ανταπόκριση) είναι υψηλής σημασίας για τις ταξιδιωτικές επιχειρήσεις που επιθυμούν να κερδίσουν την ικανοποίηση των πελατών τους. Επιπρόσθετα, οι ταξιδιωτικές επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν στην ενσωμάτωση χαρακτηριστικών που μπορούν να κάνουν τις online εμπειρίες αγοράς πιο ευχάριστες. Μία ενισχυμένη online αγοραστική εμπειρία είναι σε θέση να αυξήσει τις αγοραστικές προθέσεις των πελατών και να αυξήσει τις επαναλαμβανόμενες επισκέψεις στην ιστοσελίδα της εταιρείας, έχοντας έτσι ως αποτέλεσμα την αύξηση του χρόνου επίσκεψης στο site, αλλά και την θετική στάση απέναντι σε αυτό (Law και Leung, 2000). Ιστοσελίδες, λοιπόν, που επικεντρώνονται στον πελάτη είναι σε θέση να ενισχύσουν τις ευκαιρίες των ταξιδιωτικών επιχειρήσεων να αυξήσουν τις πωλήσεις τους (Eichorn *et al*, 2008).

9.4 Η χρήση του Διαδικτύου ως εργαλείο ενίσχυσης της μάρκας

Ο όρος «branding» έχει χαρακτηριστεί ως η διαδικασία της δημιουργίας αξίας μέσω της παροχής μίας ακαταμάχητης και συγκροτημένης προσφοράς και πελατειακής εμπειρίας που θα ικανοποιήσει τους πελάτες και θα τους επηρεάσει ώστε να επιστρέφουν στη συγκεκριμένα μάρκα προϊόντος (Simmons, 2007). Οι μάρκες επιτρέπουν σε μία εταιρεία να καθιερώσει μία μοναδική ταυτότητα και να ενισχύσει την ευκαιρία να προσελκύσει ένα σημαντικό αριθμό επαναλαμβανόμενων πελατών. Οι εταιρείες με ιστορία στις ισχυρές μάρκες είναι πιο πιθανόν να υπερτερούν στον ανταγωνισμό και στις προτιμήσεις των πελατών, απαιτώντας ένα υψηλότερο μερίδιο αγοράς και μία υψηλή τιμή προϊόντος έναντι των μαζικών, μη επώνυμων παρόμοιων προϊόντων (Schieffer, 2005).

Οι δυνατές και επιτυχημένες μάρκες, λοιπόν, επηρεάζουν το ανταγωνιστικό πλαίσιο προς όφελος της εταιρείας, προσδίδοντας σε αυτό άυλες αξίες που είναι δύσκολο να αντιγραφούν, και με βάση τις οποίες η εταιρεία μπορεί να ενισχύσει τα βασικά προϊόντα της, τις αντίστοιχες τιμές και τα οφέλη διανομής. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις

* Στον πίνακα αυτόν μπορούν να προστεθούν επιπλέον χαρακτηριστικά σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης και σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί γενίκευση για όλες τις ταξιδιωτικές ιστοσελίδες.

χρησιμοποιούν τη διαδικασία του branding για να διαφοροποιήσουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρουν στο πλαίσιο του ανταγωνισμού.

Στρατηγικές επιτυχημένου branding μέσω Internet

Οι επιχειρήσεις σήμερα, και κατά συνέπεια και οι τουριστικές επιχειρήσεις, κατανοούν με βάση την εμπειρία όλο και περισσότερο ότι πρέπει να αναπροσδιορίσουν ορισμένες από τις στρατηγικές marketing και branding εξαιτίας των μοναδικών χαρακτηριστικών του Internet και της δυνατότητας που έχει να μεταβάλλει αρκετούς από τους παραδοσιακούς κανόνες του παιχνιδιού (Cooper *et al*, 2005). Προκειμένου να ενισχύσουν τις προοπτικές ενός επιτυχημένου branding μέσω Internet, οι επιχειρήσεις έχουν ακολουθήσει ποικίλες στρατηγικές, όπως είναι (Simmons, 2007):

- Η καθιέρωση μίας online μάρκας όσο το δυνατόν γρηγορότερα προκειμένου να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα του παίκτη που επιχειρεί πρώτος.
- Η αφομοίωση μίας συστηματικής διαδικασίας κατανόησης, προσέλκυσης, ενασχόλησης, διατήρησης και μάθησης για τους πελάτες-στόχους.
- Η εστίαση, όχι μόνο στην ενίσχυση της αναγνωσιμότητας της ηλεκτρονικής τους παρουσίας, αλλά κυρίως στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης και σχέσεων μέσω μίας βελτιωμένης αναλογίας «κλικ ανά παραγγελία» και μέσω των ρυθμών επαναλαμβανόμενων αγορών.
- Η δημιουργία ισχυρότερων σχέσεων προσεγγίζοντας τους πελάτες-στόχους με μοναδικά μηνύματα, μοναδική λειτουργικότητα, αλλά και τεχνικές περιεχομένου και εξατομίκευσης.
- Η προσφορά μίας ποιοτικής εμπειρίας προϊόντος-υπηρεσίας μέσα σε μία μοναδική φιλοσοφία τοποθέτησης στο μυαλό του καταναλωτή και ένα ισχυρό πρόγραμμα επικοινωνίας με την αγορά-στόχο.
- Η διασφάλιση συνεπούς παράδοσης όσων υπόσχεται η μάρκα του προϊόντος.

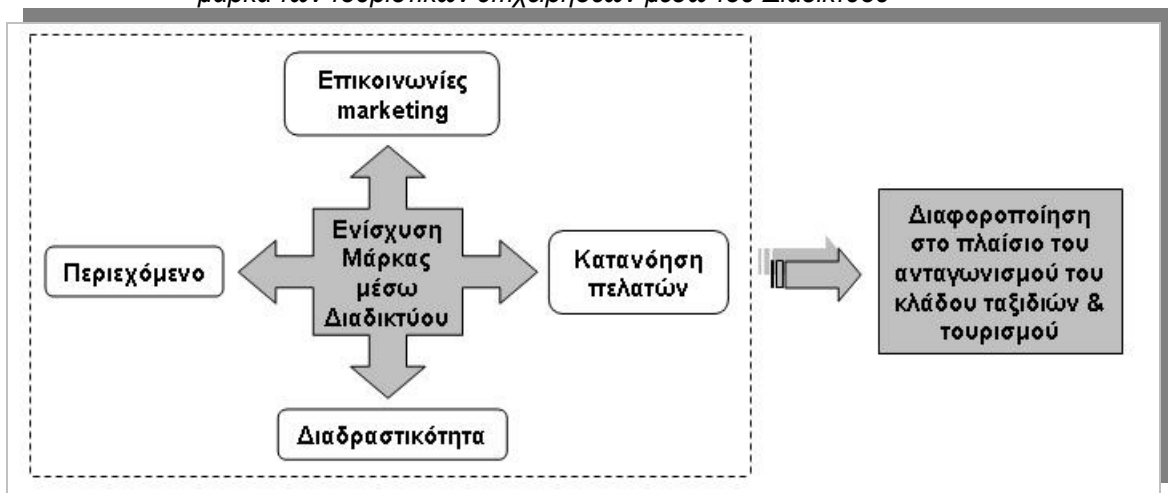
Ενίσχυση της online εμπειρίας του πελάτη: αντίκτυπο στην κερδοφορία και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Με βάση προηγούμενες έρευνες, προκύπτει ότι παραδοσιακά χαρακτηριστικά, όπως η επιλογή προϊόντος και η τιμή, καθορίζουν την ισοδυναμία της μάρκας στην αντίληψη του ταξιδιώτη και την πιστότητα των online πελατών σε μικρότερο βαθμό από ότι μία θετική online εμπειρία του πελάτη. Η αναφορά AT Kearney (2000), για παράδειγμα,

προσδιόρισε ότι η δημιουργία μίας online πελατειακής εμπειρίας με υψηλό αντίκτυπο στις πωλήσεις αποτελείται από επτά διαστάσεις: τη δημιουργία ηλεκτρονικών κοινοτήτων, τη διευκόλυνση της σύνδεσης (με τον πελάτη), την προσφορά ελκυστικού περιεχομένου, την προσαρμογή της εμπειρίας, την ενσωμάτωση της άνεσης, την ενίσχυση της προστασίας του πελάτη και την επικοινωνία (Simmons, 2007).

Επιπρόσθετα, με βάση τις έρευνες που εξετάζουν το branding στο πλαίσιο των δυνατοτήτων του Διαδικτύου, μπορεί να προκύψει ένα διαισθητικό εργαλείο για τις εφαρμογές marketing των τουριστικών επιχειρήσεων (αλλά και των επιχειρήσεων γενικότερα). Οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν το εργαλείο αυτό ώστε να προγραμματίσουν αποτελεσματικά πως θα χρησιμοποιήσουν τις δυνατότητες του Internet για να ενισχύσουν τη μάρκα που προσφέρουν και να διαφοροποιηθούν σε σχέση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές (διάγραμμα 21). Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 21, τέσσερα είναι τα βασικά στοιχεία που ενισχύουν τη μάρκα της επιχείρησης μέσω Internet: οι επικοινωνίες marketing, η κατανόηση των πελατών, η διαδραστικότητα και το περιεχόμενο. Τα στοιχεία αυτά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και αποτελούν ένα σύστημα ενίσχυσης της μάρκας το οποίο τελικά μπορεί να ενισχύσει τη διαφοροποίηση της επιχείρησης σε σχέση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές, συνεισφέροντας έτσι στην ενδυνάμωση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων.

Διάγραμμα 21: Το σύστημα αλληλεπίδρασης μεταξύ των στοιχείων που ενισχύουν τη μάρκα των τουριστικών επιχειρήσεων μέσω του Διαδικτύου



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Simmons, (2007), σελ., 545

9.5 Στρατηγική ενσωμάτωση των στοιχείων ενίσχυσης της μάρκας για την αποτελεσματική προσφορά τουριστικών προϊόντων μέσω Διαδικτύου

Ενσωμάτωση της κατανόησης πελατών με τις επικοινωνίες marketing

Το τμήμα marketing των τουριστικών επιχειρήσεων είναι απαραίτητο να λάβει υπόψη της στρατηγικές ευκαιρίες branding που είναι εφικτές μέσω της ενσωμάτωσης των στοιχείων ενίσχυσης της μάρκας του ηλεκτρονικού branding στην προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών (Simmons, 2007). Το στοιχείο της κατανόησης πελατών ενσωματώνεται με το στοιχείο των επικοινωνιών marketing προκειμένου το Internet να χρησιμοποιείται ως εργαλείο branding. Οι εταιρείες θα πρέπει να κατανοούν πλέον τις ατομικές ανάγκες των πελατών και να μην τους εξετάζουν μαζικά στο πλαίσιο της προσφοράς, μεταβάλλοντας ανάλογα την ηλεκτρονική τους παρουσία. Παράλληλα, η ικανότητα του Διαδικτύου να διευκολύνει τη μη γραμμική επικοινωνία και την αμφίδρομη προσωπική αλληλεπίδραση παρέχει ευκαιρίες για βελτιωμένη προσέγγιση με την αγορά-στόχο online.

Επιπλέον, λόγω της αρνητικής δημοσιότητας της κατασκοπείας μέσω του Διαδικτύου, οι εταιρείες θα πρέπει να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών στους οποίους επιθυμούν να στέλνουν email στο πλαίσιο των επικοινωνιών marketing, χωρίς όμως τον κίνδυνο της αλλοίωσης των αντιλήψεων για τη μάρκα που προσφέρουν (Kamarulzaman, 2007). Οι online τεχνικές, επίσης, που στοχεύουν στο να εκμεταλλευτούν προϋπάρχοντα κοινωνικά δίκτυα για να δημιουργήσουν εκθετικές αυξήσεις στην αναγνωρισιμότητα της μάρκας, μπορούν να πετύχουν μόνο εφόσον οι εταιρείες είναι σε θέση να προσφέρουν μεγαλύτερη αξία από αυτή των ανταγωνιστών, ενισχύοντας κατά αυτό τον τρόπο καθοριστικά τη φήμη τους. Η αποτελεσματική online επικοινωνία marketing είναι σε θέση να βοηθήσει τις εταιρείες να προσελκύσουν, αλλά και να διατηρήσουν πελάτες, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να εστιάσουν καλύτερα στις τρέχουσες απαιτήσεις των πελατών μέσω της χρήσης εργαλείων συλλογής δεδομένων.

Ενσωμάτωση της κατανόησης πελατών με τη διαδραστικότητα

Στο πλαίσιο της ενσωμάτωσης του στοιχείου της κατανόησης των πελατών και του στοιχείου της διαδραστικότητας, τα online διαδραστικά εργαλεία παρέχουν τα μέσα για τη προσέλκυση των πελατών ώστε να επιθυμούν να επισκέπτονται τακτικά τις ιστοσελίδες μίας τουριστικής επιχείρησης. Οι επαναλαμβανόμενες επισκέψεις, όμως,

διευκολύνουν την κατανόηση των πελατών, οδηγώντας σε ουσιαστικές σχέσεις που επηρεάζουν σημαντικά την προτίμηση των πελατών ως προς τη συγκεκριμένη μάρκα της επιχείρησης. Online εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει μία τουριστική επιχείρηση είναι, για παράδειγμα, τα blog που παρέχουν ένα αρχείο καταγραφής των ηλεκτρονικών επισκέψεων των πελατών, οι τροφοδοσίες RSS (RSS feeds) που επιτρέπουν στην επιχείρηση να εξακριβώνει ποια θέματα ενδιαφέρουν τους πελάτες και τι είδους πληροφορίες επιθυμούν να δέχονται, και οι online κοινότητες που αποτελούν μία συνεχή και πλούσια πηγή πληροφόρησης ειδικά εφόσον βρίσκονται μέσα στις ιστοσελίδες της επιχείρησης (Maurer, 2003; Wu και Chang, 2005).

Ενσωμάτωση της διαδραστικότητας με τις επικοινωνίες marketing

Ταυτόχρονα, η χρήση των εργαλείων αυτών δείχνει ακριβώς πως το στοιχείο των επικοινωνιών marketing ενσωματώνεται με αυτό της διαδραστικότητας. Βάσει, δηλαδή, της ανάδρασης από τα εργαλεία αυτά η επιχείρηση καθορίζει τις στρατηγικές που θα εφαρμόσει προκειμένου να επικοινωνήσει με τους πελάτες-στόχους, στέλνοντας τους κατάλληλες πληροφορίες ώστε να επηρεάσουν θετικά τις αντιλήψεις για τη μάρκα που προσφέρουν.

Ενσωμάτωση της κατανόησης πελατών με το περιεχόμενο

Κατά ανάλογο τρόπο, γίνεται κατανοητή και η ενσωμάτωση των στοιχείων της κατανόησης πελατών και του περιεχομένου. Το online περιεχόμενο θα πρέπει να βασίζεται σύμφωνα με τις προτιμήσεις των πελατών σε θέματα πλοήγησης και θεματικού ενδιαφέροντος και όχι στον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένη η επιχείρηση. Το σχετικό περιεχόμενο ανάλογα με το τι προκαλεί την προσοχή του χρήστη είναι σε θέση να δεσμεύσει πιθανούς πελάτες και να τους προσελκύσει τακτικά στις ιστοσελίδες της επιχείρησης, ενισχύοντας έτσι διαρκώς τη γνώση της για την πελατειακή της βάση (Law και Leung, 2002).

Ενσωμάτωση της διαδραστικότητας με το περιεχόμενο

Προς αυτό το σκοπό λειτουργεί και η ενσωμάτωση των στοιχείων του περιεχομένου και της διαδραστικότητας. Τα online διαδραστικά εργαλεία που αναφέρθηκαν θα πρέπει να προσφέρουν σχετικό και ελκυστικό περιεχόμενο στο χρήστη προκειμένου να κερδίσει την προσοχή και ενδεχομένως την προτίμηση του. Οι πιο ενδεδειγμένοι συγγραφείς των blog, για παράδειγμα, είναι συχνά όσοι είναι ειδήμονες στα θέματα του blog και έχουν

προσωπικές εμπειρίες, καθώς μπορούν με τις γνώσεις τους να διατηρήσουν το ενδιαφέρον του χρήστη (Hanson, 2006).

Ενσωμάτωση του περιεχομένου με τις επικοινωνίες marketing

Επίσης, τα στοιχεία της επικοινωνίας και του περιεχομένου ενσωματώνονται με την έννοια ότι ένα κατάλληλο περιεχόμενο μπορεί να επιτρέψει στις ιστοσελίδες της τουριστικής επιχείρησης να λειτουργήσουν ως ένα αυτόνομο εργαλείο θετικής επικοινωνίας, το οποίο με τη δύναμη της ηλεκτρονικής φήμης μπορεί να εκθειάσει τις αξίες της ηλεκτρονικής παρουσίας της. Όσον αφορά στη στρατηγική εφαρμογή του marketing μέσω email η επιχείρηση θα πρέπει να εστιάζει στη δημιουργία και διατήρηση στενών σχέσεων μεταξύ της προσφερόμενης μάρκας και των πιστών πελατών και όχι μόνο στην αναζήτηση επιπλέον πωλήσεων (Beech και Chadwick, 2006).

Καταλήγοντας, με βάση τα παραπάνω είναι εμφανές ότι η εφαρμογή του branding μέσω του Διαδικτύου είναι σε θέση όχι μόνο να ενισχύσει την κερδοφορία των τουριστικών επιχειρήσεων, αλλά και να προσφέρει πραγματική αξία στους πελάτες, διαφοροποιώντας την προσφορά τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό και προστατεύοντας μακροπρόθεσμα τη βιωσιμότητα τους από την ωριμότητα της αγοράς που κυριαρχεί στον κλάδο.

9.6 Η αποτελεσματική ενσωμάτωση της μοναδικής πρότασης πώλησης στην προσφορά τουριστικών προϊόντων μέσω Διαδικτύου

Ένα σημαντικό μέρος των ιστοσελίδων των τουριστικών επιχειρήσεων σήμερα δε μεγιστοποιεί τη χρήση τους ως εργαλεία marketing λόγω της έλλειψης συνέχειας και σωστής σύνδεσης των επιμέρους στοιχείων που απαρτίζουν τις ιστοσελίδες (Lee *et al*, 2006). Για παράδειγμα, οι εικόνες και οι φράσεις που χρησιμοποιούνται δεν υποστηρίζουν αποτελεσματικά το κύριο μήνυμα της ιστοσελίδας ή τα γραφικά, οι εικόνες και τα κείμενα δεν εναρμονίζονται με το κύριο μήνυμα, ενισχύοντας την ασυνέχεια και ασυνέπεια μεταξύ των στοιχείων της ιστοσελίδας. Επιπλέον, η αγορά-στόχος που επιθυμούν οι εταιρείες να προσεγγίσουν μέσω των ιστοσελίδων τους είναι συχνά ασαφής, καθώς μέσα στις ιστοσελίδες εκφράζονται μηνύματα που απευθύνονται σε όλο

το αγοραστικό κοινό χωρίς καμία διαφοροποίηση σε όρους χαρακτηριστικών προϊόντος ή ατόμου (π.χ. χρήση ενός σλόγκαν όπως το: «σας προσφέρουμε όλα όσα θέλετε»).

Σημασία της μοναδικής πρότασης πώλησης για την online προσφορά

Μέσα στις ταξιδιωτικές ιστοσελίδες, επιπλέον, συχνά δε δίνεται η κατάλληλη σημασία στη μοναδική πρόταση πώλησης (unique selling proposition, USP), που είναι καθοριστική για τη σωστή τοποθέτηση του προϊόντος στην αντίληψη του καταναλωτή αρχικά και την ενδεχόμενη πώληση του προϊόντος τελικά. Πιο συγκεκριμένα, η μοναδική πρόταση πώλησης χαρακτηρίζεται από τέσσερα κριτήρια, βάσει των οποίων ξεχωρίζει από άλλες προτάσεις που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις (Kotler και Keller, 2006):

- Κάνει δηλώσεις για τα προϊόντα που είναι αρκετά ουσιαστικές ώστε να είναι αληθείς ή ψευδείς.
- Η μοναδική πρόταση πώλησης κάνει μόνο μία τέτοια δήλωση ή λίγες δηλώσεις που συνδέονται θεματικά.
- Πληροφορεί τους καταναλωτές για τα γνήσια πλεονεκτήματα του προϊόντος.
- Ισχυρίζεται οφέλη που είναι μοναδικά και δε υπάρχουν σε άλλα προϊόντα.

Η προσέγγιση της μοναδικής πρότασης πώλησης βρίσκει αναμφίβολα εφαρμογή στη θεωρία της μάρκας του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού και μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τις τουριστικές επιχειρήσεις να ενισχύσουν τη μάρκα των προϊόντων που χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερα συμβολικά στοιχεία τα οποία συνήθως είναι δύσκολο να προωθηθούν ως μοναδικά. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κατανοήσουν ότι κατά τη φάση ανάπτυξης και εξέλιξης της ηλεκτρονικής τους παρουσίας μέσω των ιστοσελίδων τους, είναι ιδιαίτερα κρίσιμο το στάδιο της ενσωμάτωσης των στοιχείων που συγκροτούν τη μάρκα των προσφερόμενων προϊόντων, καθώς η ενσωμάτωση αυτή παίζει σημαντικό ρόλο ώστε οι καταναλωτές να μη ξεχνούν ποτέ ποια ιστοσελίδα επισκέπτονται ανάμεσα στις άπειρες ιστοσελίδες του Διαδικτύου. Η εικόνα που επικοινωνεί τι αντιπροσωπεύει η μάρκα σε μία ιστοσελίδα επηρεάζει τις προσδοκίες των καταναλωτών για την ποιότητα που αναζητούν στα προϊόντα που επιθυμούν να αγοράσουν.

Ενσωμάτωση της μοναδικής πρότασης πώλησης στην ηλεκτρονική παρουσία

Στη συνέχεια παρατίθενται ορισμένες βασικές οδηγίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αποτελεσματική ενσωμάτωση της μοναδικής πρότασης

πώλησης στις ιστοσελίδες των τουριστικών επιχειρήσεων προκειμένου να ενισχύσουν την αντίληψη του ταξιδιώτη για τα προϊόντα που προσφέρουν μέσω του Διαδικτύου (Morrison, 2002):

- Τα γραφικά, οι εικόνες και τα κείμενα υποστήριξης θα πρέπει να συμβαδίζουν με το κύριο μήνυμα που επικοινωνεί τη μάρκα, ώστε το αποτέλεσμα που βλέπει ο χρήστης να χαρακτηρίζεται από ενότητα των επιμέρους στοιχείων της ιστοσελίδας.
- Τα στοιχεία των εικόνων δε πρέπει να έρχονται σε αντίθεση.
- Τα μηνύματα κειμένου θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν τη μοναδική πρόταση πώλησης που προσδίδεται μέσω του βασικού μηνύματος της ιστοσελίδας.
- Οι αγορές-στόχοι θα πρέπει να προσδιορίζονται με σαφήνεια (π.χ. προσφορά ορισμένων προϊόντων για ορισμένες ομάδες-κατηγορίες ατόμων).
- Το κείμενο θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο και αναγνώσιμο, και οι σελίδες να έχουν σωστή δομή σε όρους αρχιτεκτονικής και λογικής συνέχειας.
- Τα γραφικά και οι εικόνες θα πρέπει να μπορούν να επηρεάζουν τον επισκέπτη της ιστοσελίδας (και όχι να τον αφήνουν αδιάφορο), καθώς επίσης να είναι αισθητικά ελκυστικά/κές.
- Οι εικόνες θα πρέπει να επιλέγονται έχοντας ως πρωταρχικό στόχο να υποστηρίξουν το περιεχόμενο των κειμένων.
- Οι πλούσιες εικόνες θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για να βελτιώσουν την αισθητική της ιστοσελίδας.
- Το χρώμα (ή η απουσία χρώματος σε «έξυπνα» σημεία) θα πρέπει να χρησιμοποιείται για να ενισχύσει την οπτική ελκυστικότητα της ιστοσελίδας.
- Η ιστοσελίδα θα πρέπει να είναι ελκυστική και διαφοροποιημένη στο σύνολο της σε σχέση με τις ιστοσελίδες των ανταγωνιστών.

9.7 Η εφαρμογή του πελατοκεντρικού marketing για την αναβάθμιση των online υπηρεσιών των τουριστικών επιχειρήσεων

Γενικά

Το πελατοκεντρικό marketing (CCM) είναι μία σχετικά νέα τάση στο marketing που αποσκοπεί να εκσυγχρονίσει τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες και να

οδηγήσει το marketing με βάση τη σχέση με τον πελάτη (customer relationship marketing) ένα βήμα μπροστά. Από την πλευρά των εταιρειών, ο απόλυτος σκοπός του CCM είναι να κερδίσουν ουσιαστική γνώση σχετικά με τα γενικά χαρακτηριστικά των ατομικών πελατών τους, αφού πρώτα γίνουν ειδικοί σε θέματα που αφορούν στα κίνητρα των πελατών, τις συνήθειες, τις στάσεις και τις αξίες που διαμορφώνουν τη γνώμη των καταναλωτών για τις μάρκες που προσφέρει η κάθε εταιρεία. Από την πλευρά των καταναλωτών, το CCM επιτρέπει σε αυτούς να προσαρμόζουν το προϊόν που αγοράζουν στις προσωπικές τους ανάγκες και απαιτήσεις (Niininen *et al*, 2007). Οι πελάτες αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο στο σχεδιασμό των προϊόντων τους δηλώνοντας τις προτιμήσεις τους και προσαρμόζοντας κατά αναλογία τα προϊόντικά πακέτα τους. Για το λόγο αυτό το CCM αναβαθμίζει τη σχέση πελάτη-εταιρείας κατάλληλα στη φιλοσοφία ενός οργανισμού.

Επιπλέον, μία τέτοια στρατηγική σχηματίζει τη βάση για διαφοροποίηση και δημιουργία μεγαλύτερης αξίας που οδηγεί στην πιστότητα του πελάτη και την κερδοφορία, προσφέροντας κατά συνέπεια στον οργανισμό μακροπρόθεσμα καλή απόδοση με βάση την αρχική επένδυση. Παράλληλα, εφόσον μία εταιρεία αφομοιώνει τη φιλοσοφία του CCM, εφαρμόζει αντίστοιχα και ένα πελατοκεντρικό στυλ διοίκησης, ενώ οι εταιρείες που στοχεύουν να καθιερώσουν τακτική επικοινωνία με τους πελάτες τους απολαμβάνουν τελικά μέσω του CCM σχέσεις εμπιστοσύνης με αυτούς. Ωστόσο, η φιλοσοφία του CCM θα πρέπει να υιοθετηθεί σε συνδυασμό με τις τεχνολογικές εξελίξεις προκειμένου οι επιχειρήσεις να μπορούν να συλλέγουν πολύπλοκα δεδομένα σχετικά με τους πελάτες και να κατευθύνουν-εξατομικεύουν τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις εμπειρίες που επιθυμούν να πουλήσουν.

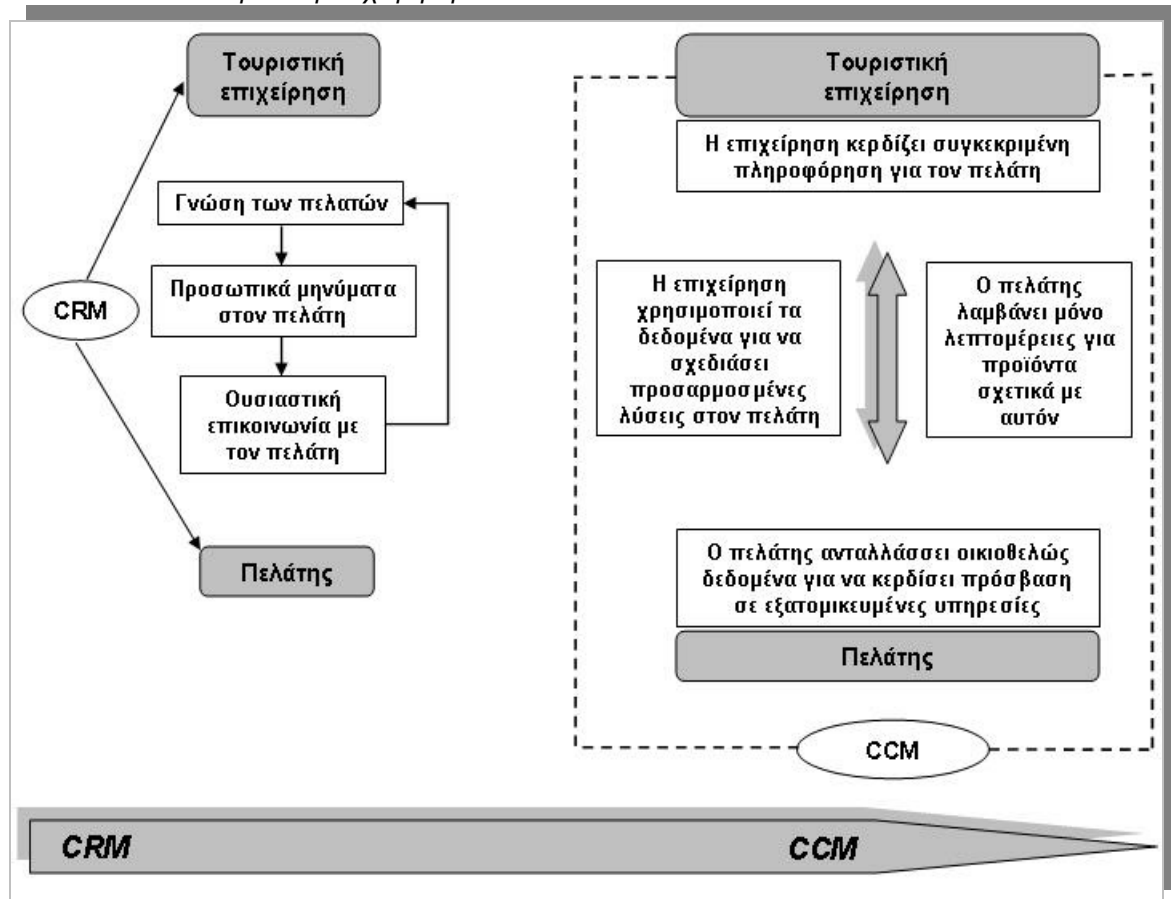
Η εφαρμογή της φιλοσοφίας του CCM στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού

Τα προϊόντα και οι εμπειρίες που σχετίζονται με τον κλάδο των ταξιδιών και τουρισμού είναι ιδανικοί υποψήφιοι για την εφαρμογή του CCM, καθώς οι καταναλωτές συνεχίζουν να συνδυάζουν ένα μεγάλο εύρος προϊόντων και υπηρεσιών προκειμένου να δημιουργήσουν τα δικά τους τουριστικά πακέτα και εμπειρίες από τα ταξίδια σε τελική ανάλυση. Το CCM χτίζει πάνω στις τεχνικές που έχουν σχεδιαστεί για τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων (customer relationship management, CRM), αλλά αποτελεί εξέλιξη του CRM καθώς τοποθετεί πραγματικά τον πελάτη «στη μέση» (διάγραμμα 22). Η μάθηση και η κατανόηση των πελατών μέσω της πληροφορίας που προσφέρει το

CCM γίνονται μέσω δικτύων, βάσεων δεδομένων, εφαρμογών αποθήκευσης και επεξεργασίας δεδομένων, αλλά και μέσω του Διαδικτύου το οποίο εκτός από τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων επιτρέπει την αναγνώριση και τον εντοπισμό των καταναλωτών. Εφαρμόζοντας το CCM, οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι σε θέση να επικοινωνούν με πολλαπλούς πελάτες παγκοσμίως, προσφέροντας σε καθέναν από αυτούς προσαρμοσμένα προϊόντα, τα οποία γίνονται αντιληπτά ως μοναδικά ή εξατομικευμένα (Braun και Hollick, 2006; Eichhorn *et al*, 2008; Buhalis και Law, 2008).

Η ανάπτυξη των εφαρμογών CCM είναι αποτέλεσμα ποικίλων τάσεων στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού σε παγκόσμιο επίπεδο, οι οποίες μάλιστα επιτάχυναν ακόμα περισσότερο τη ραγδαία εξέλιξη των Τ.Π.Ε. (Cooper *et al*, 2005). Οι κυριότερες τάσεις και οι επιπτώσεις τους για τους καταναλωτές φαίνονται στον πίνακα 8.

Διάγραμμα 22: Η μετάβαση από τη φιλοσοφία του CRM στη φιλοσοφία CCM για μία τουριστική επιχείρηση



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Niininen, (2007), σελ., 267

Πίνακας 8: Οι τάσεις στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού που επηρεάζουν την υιοθέτηση του CCM

Πηγή: Niininen, (2007), σελ., 270-1

Τάσεις στον κλάδο		Επιπτώσεις για τους καταναλωτές
Αύξηση σε μάρκες & προϊόντα (πρ.)	<ul style="list-style-type: none"> - Αερογραμμές χαμηλού κόστους - Επεκτάσεις μάρκας σε ξενοδοχεία & αερογραμμές - Αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ προορισμών, θέρετρων & δρώμενων 	<ul style="list-style-type: none"> - Οι Κ «βομβαρδίζονται» από επικοινωνίες άμεσου marketing - Οι Κ συνηθίζουν το SPAM - Δυσκολότερη αναγνωρισιμότητα πρ. από τους Κ - Δυσκολότερη καθιέρωση & υποστήριξη σχέσεων με τη μάρκα
Τεμαχισμός παραδοσιακών πολυμέσων	<ul style="list-style-type: none"> - Ψηφιακή τηλεόραση & ραδιόφωνο - Διαδραστική τηλεόραση - Κινητά 3^{ης} γενιάς 	<ul style="list-style-type: none"> - Ευκολότερη δημιουργία βάσεων δεδομένων&διαχείρισης γνώσης - Οι επικοινωνίες με βάση την έγκριση γίνονται αναγκαίαίτητα - Οι Κ εκτιμούν τις εξατομικευμένες υπηρεσίες πρόσθεσης αξίας που προσφέρουν διαφοροποιημένα πρ.
Ανάπτυξη νέων πολυμέσων	<ul style="list-style-type: none"> - Email, SPAM email - WAP, WWW - Αυξημένη διαφάνεια μεταξύ υποκατάστατων πρ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Τα τουριστικά πρ. ακολουθούν τις δικές τους τάσεις μόδας (π.χ. προσφορά «in» τουριστικών προορισμών) - Πιο σύντομος κύκλος ζωής των πρ.
Αλλαγές στους καταναλωτές (Κ)	<ul style="list-style-type: none"> - Βλέπε Ενότητα 2.3 	<ul style="list-style-type: none"> - Η προσαρμογή & εξατομίκευση ενθαρρύνουν την πιστότητα & οι Κ αισθάνονται πιο έντονα ότι είναι μέρος της μάρκας
Αυξημένη δύναμη καναλιού	<ul style="list-style-type: none"> - Κάθετη ολοκλήρωση μεταξύ των καναλιών προμηθευτή & πωλητή/χειριστή - Οι διοργανωτές ταξιδιών επηρεάζουν το branding των τουριστικών προορισμών 	<ul style="list-style-type: none"> - Οι Κ αναζητούν κανάλια σε λίγους προβλέψιμους συνεταιίρους - Οι Κ αποθηκεύουν μέσω Internet προσωπικά στοιχεία σε λογαριασμούς υπηρεσιών, αναμένοντας προσαρμοσμένες λύσεις - Δυσκολότερη επίτευξη αυτοματοποιημένης, online τιμολόγησης
Οικονομικά μοντέλα	<ul style="list-style-type: none"> - Διαχείριση απόδοσης 	<ul style="list-style-type: none"> - Ευκολότερη σύγκριση σαφών-αντιληπτών στοιχείων των τουριστικών πρ.
Τ.Π.Ε.	<ul style="list-style-type: none"> - Πιο αντιληπτή αναπαράσταση του τουριστικού πρ. - Διευκόλυνση άμεσης επικοινωνίας προμηθευτή-πελάτη - «Me-too-ism» πελατών & τουριστικών επιχειρήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> - Ενίσχυση της «ταξιδιωτικής εμπειρίας» όταν ο ταξιδιώτης μπορεί να ανήκει σε μία εικονική κοινότητα πριν & μετά το ταξίδι, αλλά & να παρατηρεί τον προορισμό μέσω Internet

Προϋποθέσεις επιτυχημένης εφαρμογής του CCM

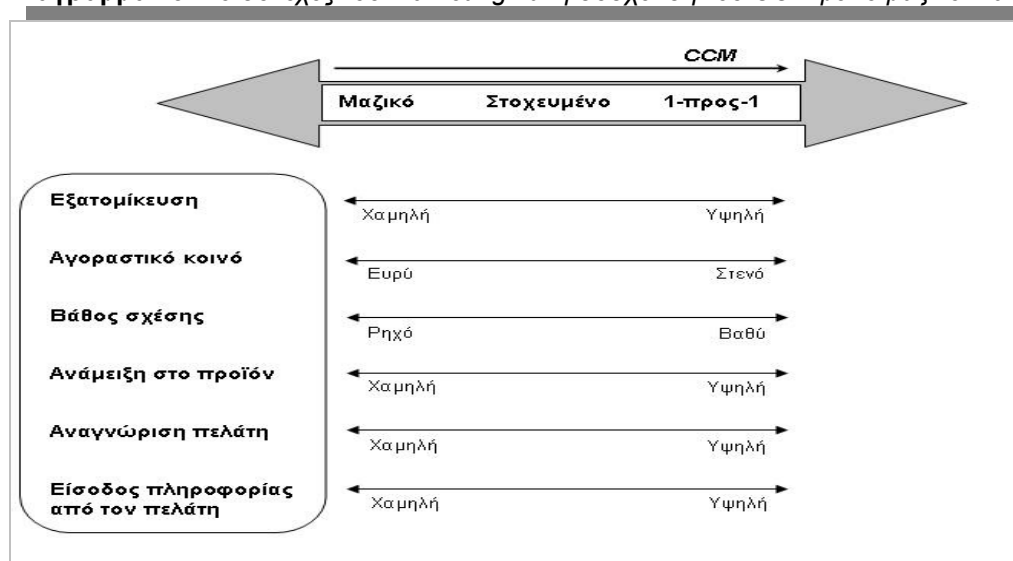
Η επιτυχημένη εφαρμογή του CCM απαιτεί ορισμένες προϋποθέσεις σύμφωνα με τις οποίες η εταιρεία είναι απαραίτητο να:

- Έχει σημαντική ποσότητα σχετικής πληροφορίας για τους πελάτες, αλλά και να την κατανοεί και να τη μετατρέπει σε γνώση προς δράση.
- Προσφέρει στους πελάτες της κατάλληλες πλατφόρμες επικοινωνίας ή σημεία πώλησης χωρίς τοπικούς ή χρονικούς περιορισμούς (π.χ. Internet και τηλεφωνικά κέντρα), όπου ο πελάτης θα μπορεί να επιλέξει τα στοιχεία προϊόντος που επιθυμεί (με ή χωρίς καθοδήγηση από τις εφαρμογές τεχνολογίας).
- Χρησιμοποιεί τη γνώση που συσσωρεύει μέσω της ανταπόκρισης του πελάτη, ώστε να σχεδιάζει προσωπικά μηνύματα με νόημα για τον καταναλωτή σχετικά με τα χαρακτηριστικά της μάρκας.

Σχέση CCM – μαζικού marketing

Όπως έχει αναφερθεί, το Διαδίκτυο έχει προσφέρει πρωτοφανή ευελιξία τόσο στις επιλογές που έχει ο καταναλωτής, όσο και στις διαδικασίες προσφοράς υπηρεσιών από τις τουριστικές επιχειρήσεις. Χωρίς αμφιβολία, το μαζικό marketing εξελίσσεται προς αποτελεσματική τμηματοποίηση και άμεση προσέγγιση της αγοράς-στόχου, ενισχύοντας το one-to-one marketing με βάση τις Τ.Π.Ε. Το διάγραμμα 23 απεικονίζει πως το CCM σχετίζεται με το μαζικό marketing στην περίπτωση του υπό εξέταση κλάδου.

Διάγραμμα 23: Το συνεχές του marketing και η συσχέτιση του CCM με το μαζικό marketing



Πηγή: Niininen, (2007), σελ., 273

Καθώς οι αγοραστικές τάσεις των ταξιδιωτών μετακινούνται προς τον 1-προς-1 τύπο υπηρεσιών στο συνεχές του marketing, οι παραδοσιακές πρακτικές marketing και η επαγγελματική εξειδίκευση στα προϊόντα που προσφέρονται γίνονται όλο και πιο σημαντικές. Για παράδειγμα, εάν μία τουριστική εταιρεία δεν αντιληφθεί σωστά όλες τις κατηγορίες πελατών που μπορούν να συνεισφέρουν στην κερδοφορία της, τότε μπορεί να οδηγηθεί σε «τεχνολογική μυωπία». Η αρχική επένδυση πόρων σε μία τεχνολογία, και σε εκπαίδευση-απόκτηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να δημιουργήσει πιέσεις προς τη μεγιστοποίηση χρήσης της τεχνολογίας αυτής, επεκτείνοντας έτσι την προσφορά υπηρεσιών σε τμήματα της αγοράς που σύμφωνα με τις πρακτικές του παραδοσιακού marketing να μην θεωρούνταν επικερδή. Από την άλλη πλευρά, τα νέα τμήματα που κρίνονται ως επικερδή και είναι πρόθυμα να συμμετέχουν σε εφαρμογές του CCM ίσως να μη δημιουργήσουν ποτέ κέρδη για ορισμένες εταιρείες (Evans *et al*, 2003).

Προειδοποιήσεις για το CCM

Δεδομένου ότι η φιλοσοφία του CCM εφαρμόζεται ήδη σήμερα και η σημασία της στον έντονα ανταγωνιστικό κλάδο είναι αξιόλογη, θα πρέπει να προστεθούν οι εξής βασικές προειδοποιήσεις που αφορούν στη υιοθέτηση του (Cooper *et al*, 2005; Schiefer, 2005):

- Οι πελάτες ενδέχεται να είναι διστακτικοί προς την υιοθέτηση των νέων τεχνολογικά αναβαθμισμένων υπηρεσιών λόγω έλλειψης γνώσης και κατανόησης της προσφερόμενης αξίας, αλλά και μέχρι οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να εγγυηθούν για την ασφάλεια κάθε συναλλαγής (Chang *et al*, 2006).
- Απαιτείται συνεχής καινοτομία από τους παίκτες ώστε να διατηρούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους, εφόσον οι Τ.Π.Ε. ενισχύουν την άμεση επαφή με τους πελάτες.
- Η υψηλή αρχική επένδυση και η δυσκολία υπολογισμού της απόδοσης με βάση την επένδυση ενδέχεται να δυσκολέψουν τις τουριστικές επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των ταξιδιωτών.
- Το CCM είναι πιθανόν να είναι μη επικερδές, εφόσον η προσαρμογή έχει υψηλότερο κόστος παραγωγής ανά μονάδα, επηρεάζοντας ίσως την τιμή και την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος.
- Οι χρόνοι φόρτωσης ηλεκτρονικών δεδομένων είναι ακόμα σχετικά αργοί, ενώ απαιτείται εξέλιξη της κινητής επικοινωνίας και των υπηρεσιών περιήγησης (roaming) στον προορισμό (που βρίσκεται ο ταξιδιώτης).

Αναφορές

Beech J., Chadwick S., (2006), *The Business of Tourism Management*, Pearson Education Limited, UK

Bernstein J., Awe S. C., (1999), “Wired travelers“: *travel and tourism Web sites*, Reference Services Review, Vol. 27, No. 4, pp. 364-375

Braun P., Hollick M., (2006), *Tourism skills delivery: sharing tourism knowledge online*, Education + Training, Vol. 48, No. 89, pp. 693-703

Buhalis D., Law R., (2008), *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research*, Tourism Management, Vol. 29, pp. 609-623

Chang D. Y., Belanger F., Uysal M., (2006), *The relationship among trustworthiness, time elapse, and online reservation in the Hospitality and Tourism industry*, Advances in Hospitality and Leisure, Vol. 2, pp. 179–198

Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S., (2005), *Tourism Principles and Practice*, 3rd ed., Pearson Education Limited, UK

Eichorn V., Miller G., Michopoulou E., Buhalis D., (2008), *Enabling access to Tourism through Information Schemes*, Annals of Tourism Research, Vol. 35, No. 1, pp. 189-210

Hanson K., (2006), “Should the boss be blogging?”, Strategic Communication Management, Vol. 10, No. 2, p.6

Kamarulzaman Y., (2007), *Adoption of travel e-shopping in the UK*, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 35, No. 9, pp. 703-719

Kotler P., Keller K. L., (2006), *Marketing Management*, 12th ed., Pearson Prentice Hall

Law R., Leung K., (2002), *Online airfare reservation services: a study of Asian-based and North American-based travel web sites*, Information Technology & Tourism, Vol. 5, pp. 25–33

- Law R., Leung R., (2000), *A Study of Airlines' Online Reservation Services on the Internet*, Journal of Travel Research, Vol. 39, pp. 202-211
- Lee G., Cai L. A., O' Leary T. O., (2006), *WWW.Branding.States.US: An analysis of brand-building elements in the US state tourism websites*, Tourism Management, pp. 815-828
- Maurer E., (2003), *Internet for the Retail Travel Industry*, Thomson-Delmar Learning, NY
- Morrison A. M., (2002), *Hospitality and travel marketing*, 3rd ed., Albany-Delmar, NY
- Niininen O., Buhalis D., March R., (2007), *Customer empowerment in tourism through consumer centric marketing (CCM)*, Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 10, No. 3, pp. 265-281
- Nusair K., Kandampully J., (2008), *The antecedents of customer satisfaction with online travel services: a conceptual model*, European Business Review, Vol. 20, No. 1, pp. 4-19
- Schieffer R., (2005), *Unlocking the mind of the market: Ten key customer insights*, Thomson, USA
- Simmons G. J., (2007), *"i-Branding": developing the internet as a branding tool*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 25, No. 6, pp. 544-562
- Smith A. D., (2004), *Information exchanges associated with Internet travel marketplaces*, Online Information Review, Vol. 28, No. 4, pp. 292-300
- Wu J., Chang S., (2005), *Towards understanding members' interactivity, trust, and flow in online travel community*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 105, No. 7, pp. 937-954

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 – Μελέτη περίπτωσης: Η εφαρμογή της στρατηγικής χρήσης των Τ.Π.Ε. στον τομέα διοργάνωσης ταξιδιών του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού

10.1 Η αφομοίωση του Διαδικτύου και των Τ.Π.Ε. από τις επιχειρήσεις διοργάνωσης εκδρομών

Τα άτομα που ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής αγοράζουν συχνά πακέτα, που αποτελούνται από στοιχεία όπως η αέρια μεταφορά και η διαμονή, και κανονίζονται από τους διοργανωτές εκδρομών. Οι επιχειρήσεις αυτές τείνουν να κλείνουν τα προϊόντα αυτά μέσω συμφωνιών και να τα διανέμουν μέσω των φυλλαδίων που προωθούνται από τα ταξιδιωτικά πρακτορεία. Έτσι, μέχρι πρόσφατα στις χώρες της Βόρειας Ευρώπης, όπου οι διοργανωτές εκδρομών κυριαρχούν στην αγορά των ταξιδιών αναψυχής, τα συστήματα CRS των αεροπορικών εταιρειών και των ξενοδοχείων χρησιμοποιούνταν ελάχιστα για τα ταξίδια αναψυχής. Στις αρχές τις δεκαετίας του 1980, οι διοργανωτές εκδρομών συνειδητοποίησαν τα οφέλη από τις Τ.Π.Ε. στην οργάνωση, προώθηση, διανομή και συντονισμό των πακέτων τους. Το 1976, το πρόγραμμα Thomson Open-line Program (TOP) ήταν το πρώτο κεντρικό γραφείο που διαχειρίζονταν κρατήσεις μέσω υπολογιστή σε πραγματικό χρόνο. Το γραφείο αυτό εισήγαγε την άμεση επικοινωνία με τα ταξιδιωτικά πρακτορεία το 1982 και ανακοίνωσε ότι οι κρατήσεις για την εταιρεία Thomson Holidays θα γίνονταν δεκτές μόνο μέσα από το TOP (Cooper *et al*, 2005).

Η κίνηση αυτή ήταν το κρίσιμο σημείο για την αλλαγή των διαδικασιών επικοινωνίας μεταξύ των διοργανωτών εκδρομών και των ταξιδιωτικών πρακτορείων. Σταδιακά, όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις διοργάνωσης εκδρομών ανέπτυξαν ή αγόρασαν βάσεις δεδομένων και καθιέρωσαν ηλεκτρονικούς συνδέσμους με τα πρακτορεία, στοχεύοντας στο να μειώσουν τα έξοδα διαχείρισης της πληροφορίας και να αυξήσουν την ταχύτητα της μεταφοράς και ανάκτησης της πληροφορίας. Αυτό βελτίωσε την παραγωγικότητα και τη διαχείριση της δυναμικότητας τους, ενισχύοντας τις υπηρεσίες τους προς τα πρακτορεία και τους καταναλωτές. Οι διοργανωτές εκδρομών, επιπλέον, χρησιμοποίησαν τα συστήματα CRS που διέθεταν για έρευνα αγοράς, έτσι ώστε να προσαρμόσουν την προσφορά τους ανάλογα με τις διακυμάνσεις της ζήτησης, καθώς

και να παρακολουθούν την πρόοδο των κρατήσεων και την παραγωγικότητα των ταξιδιωτικών πρακτορείων (Beech και Chadwick, 2006).

Οι διοργανωτές εκδρομών ήταν διστακτικοί στο να επικεντρωθούν στις Τ.Π.Ε. μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού. Λίγες επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν το σημαντικό μετασχηματισμό της αγοράς, ενώ η πλειοψηφία θεωρεί ότι οι Τ.Π.Ε. διευκολύνουν τις λειτουργίες τους και τις χρησιμοποιεί για να μειώσει το κόστος. Ωστόσο, αρκετοί διοργανωτές εκδρομών στη Γερμανία, τη Σκανδιναβία και το Ηνωμένο Βασίλειο κινούνται προς τη δημιουργία ηλεκτρονικών φυλλαδίων και τη διανομή των προϊόντων τους ηλεκτρονικά. Επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν επιτυχώς τις Τ.Π.Ε. αναφέρουν ότι μέχρι και 25% των πακέτων τους κλείνονται απευθείας από τους καταναλωτές online (Cooper *et al*, 2005). Κατά αυτόν τον τρόπο έχουν τη δυνατότητα να επικεντρωθούν σε αγορές niche με το να:

- Προσφέρουν προσαρμοσμένα πακέτα.
- Ανανεώνουν τα φυλλάδια τους τακτικά.
- Εξοικονομούν το 10-20% της προμήθειας και να μειώνουν τα έξοδα που αφορούν σε κίνητρα, bonus και εκπαιδευτικά ταξίδια των ταξιδιωτικών πρακτορείων.
- Εξοικονομούν το κόστος ανάπτυξης, τύπωσης, αποθήκευσης και διανομής παραδοσιακών φυλλαδίων.

Από την οπτική της στρατηγικής, οι εξελίξεις του Internet και η δυναμική δημιουργία πακέτων απειλούν την κυριαρχία των διοργανωτών εκδρομών. Παρόλο που μία μερική απομάκρυνση των μεσαζόντων φαίνεται αναπόφευκτη, θα υπάρχει πάντοτε επαρκές μερίδιο αγοράς για τους διοργανωτές εκδρομών που μπορούν να προσθέτουν αξία στο τουριστικό προϊόν και να παρέχουν καινοτόμα, εξατομικευμένα και ανταγωνιστικά πακέτα διακοπών (Dale, 2003). Καθώς οι Τ.Π.Ε. θα προσδιορίσουν τη μελλοντική ανταγωνιστικότητα του κλάδου, η ηγεσία στο κανάλι διανομής και η δύναμη των διοργανωτών εκδρομών ενδέχεται να επηρεαστεί εφόσον άλλα μέλη του καναλιού διανομής ή νεοεισερχόμενοι χρησιμοποιήσουν τις Τ.Π.Ε. αποτελεσματικά για να δημιουργήσουν πακέτα ή να διανείμουν είτε μοναδικά είτε φτηνότερα τουριστικά προϊόντα. Παρόλα αυτά, πολλοί σημαντικοί παίκτες, συμπεριλαμβανομένου της εταιρείας TUI, έχουν ξεκινήσει να διαλύουν τα πακέτα τους και να πωλούν ανεξάρτητα τμήματα των πακέτων απευθείας στους καταναλωτές. Υπό αυτή την έννοια θα μπορούν

να δράσουν ξανά ως μεσάζοντες μέσω της προσφοράς τεράστιων δικτύων προμηθευτών που διαθέτουν μέσα από τα κανάλια τους (Erdly και Kesterson, 2003).

10.2 Η αφομοίωση του Internet και των Τ.Π.Ε. από τα ταξιδιωτικά πρακτορεία

Οι Τ.Π.Ε. είναι πολύτιμα εργαλεία για τα ταξιδιωτικά πρακτορεία, καθώς παρέχουν πληροφορίες και διευκολύνσεις κράτησης, και ενισχύουν την μεσολάβηση μεταξύ καταναλωτών και προμηθευτών (τουριστικών επιχειρήσεων). Τα ταξιδιωτικά πρακτορεία χρησιμοποιούν διάφορα συστήματα κράτησης, τα οποία κυρίως τους επιτρέπουν να ελέγχουν τη διαθεσιμότητα και να πραγματοποιούν κρατήσεις για τουριστικά προϊόντα.

Οι Τ.Π.Ε., λοιπόν, και συγκεκριμένα τα συστήματα GDS, έχουν παίξει καθοριστικό ρόλο για τις λειτουργίες των ταξιδιωτικών πρακτορείων, καθώς τους επιτρέπουν να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και να κάνουν κρατήσεις σε προγραμματισμένες πτήσεις, σε αλυσίδες ξενοδοχείων, σε εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων, καθώς και σε μία ποικιλία συμπληρωματικών υπηρεσιών. Τα συστήματα GDS βοηθούν στη δημιουργία πολύπλοκων δρομολογίων, ενώ παρέχουν ενημερωμένες πληροφορίες για δρομολόγια, τιμές και διαθεσιμότητα, αποτελώντας μία αποτελεσματική μέθοδο κράτησης. Επιπρόσθετα, τα συστήματα αυτά προσέφεραν μονάδες εσωτερικής διαχείρισης, ενσωματώνοντας τις λειτουργίες «πίσω από το γραφείο» (λογιστικά, παρακολούθηση προμηθειών, προσωπικό) και τις εμφανείς στον πελάτη λειτουργίες (ιστορικό πελατών, δημιουργία δρομολογίου, έκδοση εισιτηρίων και επικοινωνία με προμηθευτές). Πιο συγκεκριμένα, πάρα πολλά ταξιδιωτικά πρακτορεία ωφελούνται περισσότερο μέσω των GDS μέσω της επίτευξης καλύτερου συντονισμού και ελέγχου μεταξύ των απομακρυσμένων και των κεντρικών γραφείων τους. Οι συναλλαγές μπορούν να παρέχουν δεδομένα ανεκτίμητης αξίας για οικονομικό και λειτουργικό έλεγχο, καθώς και για έρευνα αγοράς που μπορεί να αναλύσει τις διακυμάνσεις της αγοράς και να βελτιώσει τις τακτικές αποφάσεις (Cooper *et al*, 2005).

Η πλειοψηφία των πρακτορείων ταξιδιών αναψυχής σε όλο τον κόσμο χρησιμοποιούν δίκτυα βίντεο-κειμένου (videotext) για να έχουν πρόσβαση στους διοργανωτές εκδρομών και τα συστήματα κράτησης άλλων προμηθευτών, όπως οι ακτοπλοϊκές εταιρείες, οι

σιδηροδρομικοί οργανισμοί και οι εταιρείες ασφάλισης. Από τη μία, τα συστήματα βίντεο-κειμένου είναι σχετικά φτηνά για αγορά και συντήρηση, απαιτούν περιορισμένη εκπαίδευση και εξειδίκευση, και είναι σχετικά αξιόπιστα. Ωστόσο από την άλλη, είναι αργά, τα δεδομένα πρέπει να εισέρχονται ξανά για κάθε αναζήτηση σε διαφορετική βάση δεδομένων, δεν ενσωματώνονται με τις λειτουργίες «πίσω από το γραφείο», δεν δέχονται εφαρμογές αλληλεπίδρασης με πολυμέσα και αδυνατούν να εκμεταλλευτούν τις εξελισσόμενες Τ.Π.Ε. Ουσιαστικά, ο τύπος του πρακτορείου και το πελατολόγιο του καθορίζουν τον τύπο Τ.Π.Ε. που θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί. Συνήθως, τα ταξιδιωτικά πρακτορεία εξαρτώνται πιο πολύ από τα συστήματα GDS, ενώ τα πρακτορεία ταξιδιών αναψυχής και διακοπών είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιούν συστήματα βίντεο-κειμένου (Maurer, 2003).

Το Internet επηρέασε καθοριστικά τον τομέα της διοργάνωσης ταξιδιών, καθώς για πρώτη φορά τα πρακτορεία είχαν τη δυνατότητα να αναζητήσουν τουριστικά προϊόντα άμεσα χωρίς να πρέπει να επενδύσουν σε χρόνο και χρήμα για να αποκτήσουν τα συστήματα GDS. Τα πρακτορεία σήμερα είναι σε θέση να αναζητούν και να κάνουν κρατήσεις από τους προμηθευτές, αυξάνοντας έτσι το διαθέσιμο απόθεμα προς κράτηση. Επιπλέον, έχουν τα εργαλεία για να πουλήσουν τις δικές τους υπηρεσίες και να προωθήσουν τους οργανισμούς τους. Παρόλα αυτά, τα ταξιδιωτικά πρακτορεία δε κατάφεραν να εκμεταλλευτούν πλήρως τις Τ.Π.Ε., κυρίως λόγω:

- Του περιορισμένου στρατηγικού σκοπού τους.
- Της ελλιπούς εξειδίκευσης και κατανόησης των Τ.Π.Ε.
- Των χαμηλών περιθωρίων κέρδους που λειτουργούν αποτρεπτικά για νέες επενδύσεις.
- Της εστίασης στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση με τους καταναλωτές.

Τα παραπάνω είχαν ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ενσωμάτωση των Τ.Π.Ε. και τις περιορισμένες επενδύσεις στις δυνατότητες του Διαδικτύου. Πολλά πρακτορεία, λοιπόν, δεν έχουν πρόσβαση στην ποικιλία των πληροφοριών και των διευκολύνσεων κράτησης, που είναι άμεσα διαθέσιμες στους καταναλωτές, και έτσι η αξιοπιστία τους στην αγορά έχει μειωθεί σημαντικά. Το γεγονός αυτό, όμως, μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τη δυνατότητα να διατηρούν την ανταγωνιστικότητά τους, οπότε και τα πρακτορεία θα απειλούνται από τη διαδικασία της απομάκρυνσης των ενδιάμεσων παικτών που

λειτουργούν ως μεσολαβητές στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού. Η απειλή αυτή, μάλιστα, ενισχύεται αν ληφθούν υπόψη οι αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες, όπου οι ταξιδιώτες πραγματοποιούν όλο και περισσότερο online κρατήσεις μόνοι τους, οι προσπάθειες των τουριστικών επιχειρήσεων να ενισχύσουν την άμεση επικοινωνία και το πελατοκεντρικό marketing, οι μειώσεις στις προμήθειες, και η έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης του εργατικού προσωπικού στα πρακτορεία (Beech και Chadwick, 2006).

Παράλληλα, νέοι παίκτες (όπως οι Expedia, Travelocity, Orbitz, Lastminute και Oropodo) δειξόσαν δυναμικά στην αγορά, κατακτώντας αξιόλογα μερίδια. Καθώς η γεωγραφική τοποθεσία γίνεται λιγότερο σημαντική, οι ηλεκτρονικοί ταξιδιωτικοί πράκτορες θα κυριαρχήσουν παγκοσμίως στην λιανική πώληση τουριστικών προϊόντων. Ήδη στις Η.Π.Α. περισσότερο από το 80% της online λιανικής πώλησης συγκεντρώνεται στους πέντε πρώτους παίκτες. Κατά συνέπεια, το μέλλον των ταξιδιωτικών πρακτορείων θα εξαρτηθεί από τη δυνατότητα τους να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά τις Τ.Π.Ε. ώστε να αυξήσουν την πρόσθεση αξίας στο τελικό τουριστικό προϊόν και να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους. Τα πρακτορεία, που λειτουργούν σήμερα απλά ως γραφεία κρατήσεων τουριστικών προϊόντων, θα αντιμετωπίσουν πιθανόν σοβαρές οικονομικές δυσκολίες στο μέλλον (Law *et al*, 2004). Αντίθετα, τα πρακτορεία που διαθέτουν γνώση και αναζητούν την καινοτομία, χρησιμοποιώντας όλο το εύρος των τεχνολογιών ώστε να παρέχουν κατάλληλες ολοκληρωμένες λύσεις σε τουριστικά προϊόντα, θα προσθέσουν αξία στην εμπειρία του ταξιδιώτη και θα αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

10.3 Το στρατηγικό αντίκτυπο της χρήσης του Διαδικτύου για τους διοργανωτές εκδρομών

Η ανάπτυξη του Internet αύξησε χωρίς αμφιβολία τον ανταγωνισμό στον τομέα της διοργάνωσης ταξιδιών του κλάδου. Οι διοργανωτές εκδρομών αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο της απομάκρυνσης των ενδιάμεσων παικτών (μεσαζόντων) από τον κλάδο λόγω της εμφάνισης νέων online μεσαζόντων. Οι παραδοσιακοί διοργανωτές εκδρομών αναπτύσσουν όλο και περισσότερο την ηλεκτρονική τους παρουσία προκειμένου να αποκτήσουν άμεση πρόσβαση στις αγορές-στόχους, να προσφέρουν προϊόντα σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών και να μειώσουν τα έξοδα οργάνωσης και διανομής. Κατά κοινή ομολογία, ο ανταγωνισμός βασίζεται σήμερα αρκετά στην

ποιότητα της πληροφορίας, ίσως μάλιστα περισσότερο από ότι βασίζεται στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων (Buhalis και Law, 2008).

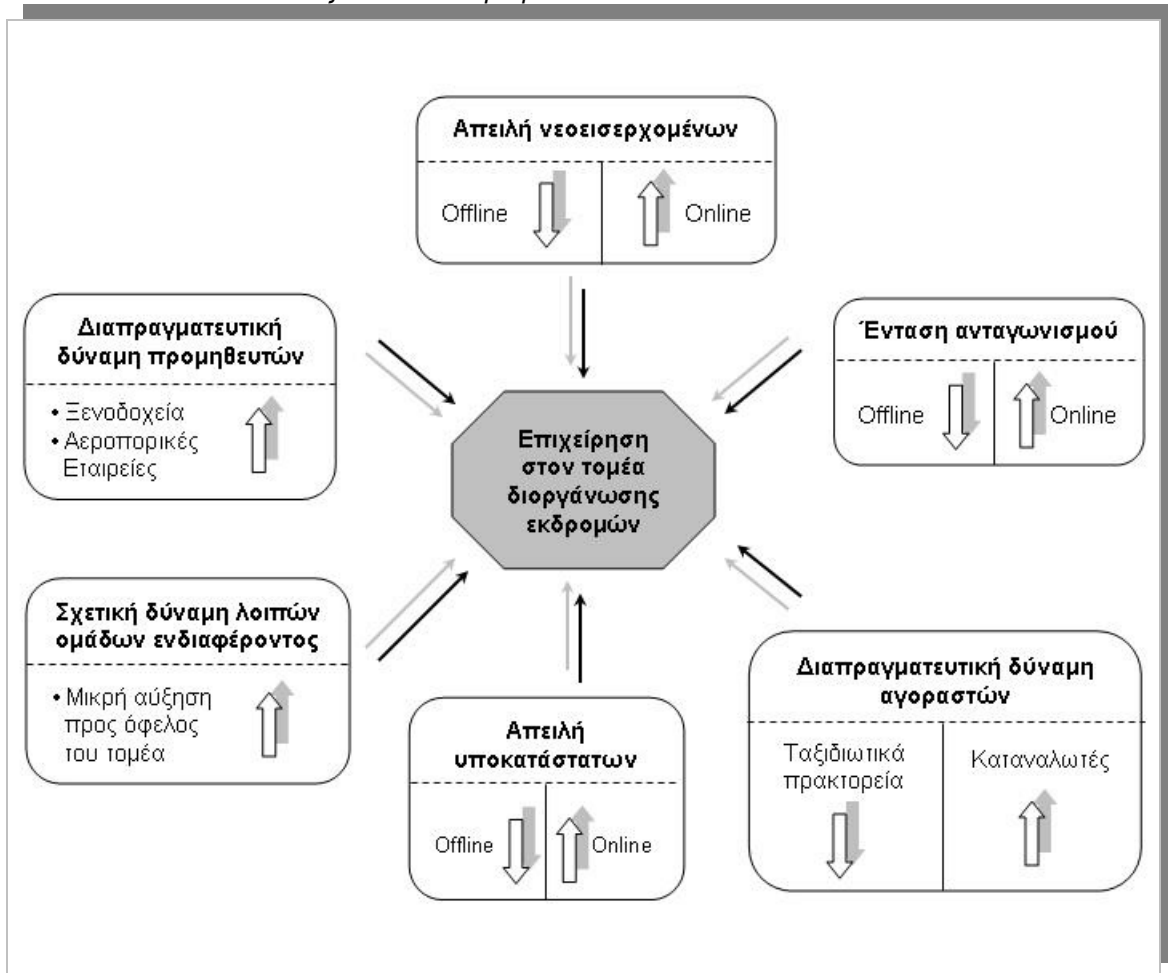
Όσον αφορά στη συνολική διαπραγματευτική δύναμη των διοργανωτών εκδρομών, αυτή μειώθηκε λόγω της εφαρμογής τακτικών άμεσης προσέγγισης (χωρίς τη χρήση μεσολαβητών) από τους προμηθευτές τους (κυρίως ξενοδοχεία και αεροπορικές εταιρείες), με μικρές εξαιρέσεις τις περιπτώσεις ορισμένων online διοργανωτών με ισχυρές μάρκες και δυναμικά και καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα, οι οποίοι αύξησαν τη διαπραγματευτική τους δύναμη ως προς τους προμηθευτές τους, καθώς κατάφεραν να κλείσουν συμφωνίες σε χαμηλότερες τιμές στην προσπάθεια τους να μεγιστοποιήσουν τα έσοδα και την κερδοφορία*.

Παράλληλα, η διαπραγματευτική δύναμη των ταξιδιωτικών πρακτορείων (που θεωρούνται αγοραστές για τους διοργανωτές εκδρομών) μειώθηκε, καθώς οι διοργανωτές εκδρομών έγιναν πιο ανεξάρτητοι στη διανομή των προϊόντων τους. Το Internet εισήγαγε την τάση για δυναμική δημιουργία τουριστικών πακέτων, η οποία επέτρεψε στους διοργανωτές εκδρομών και τα ταξιδιωτικά πρακτορεία να προσφέρουν προσαρμοσμένα προϊόντα. Ταυτόχρονα, οι διοργανωτές εκδρομών αποσυνθέτουν τα έτοιμα πακέτα, πουλώντας ανεξάρτητα τα συνθετικά μέρη των πακέτων. Η εύκολη πρόσβαση, επίσης, σε μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών ενίσχυσε τη διαπραγματευτική δύναμη των τελικών καταναλωτών ως προς τους διοργανωτές ταξιδιών. Συνεπώς, η ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων αυτών μεταβλήθηκε και για αυτό θα πρέπει να προσδιορίσουν και να κατανοήσουν την ουσία της αξίας που προσφέρουν στο καταναλωτικό κοινό μέσω των προϊόντων τους (Buhalis και Zoge, 2007).

Στο διάγραμμα 24 φαίνονται συνοπτικά όσα αναφέρθηκαν παραπάνω για την επίδραση του Διαδικτύου στον τομέα της διοργάνωσης εκδρομών του κλάδου.

* Ως κύριοι τομείς του κλάδου για την εξέταση της επίδρασης του Internet με βάση την προσέγγιση του Porter θεωρούνται εδώ τα ξενοδοχεία, οι αεροπορικές εταιρείες, τα ταξιδιωτικά πρακτορεία και οι διοργανωτές ταξιδιών (βλ. διάγραμμα 24).

Διάγραμμα 24: Η επίδραση του Internet στον τομέα της διοργάνωσης εκδρομών του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Buhalis και Zoge, (2007)

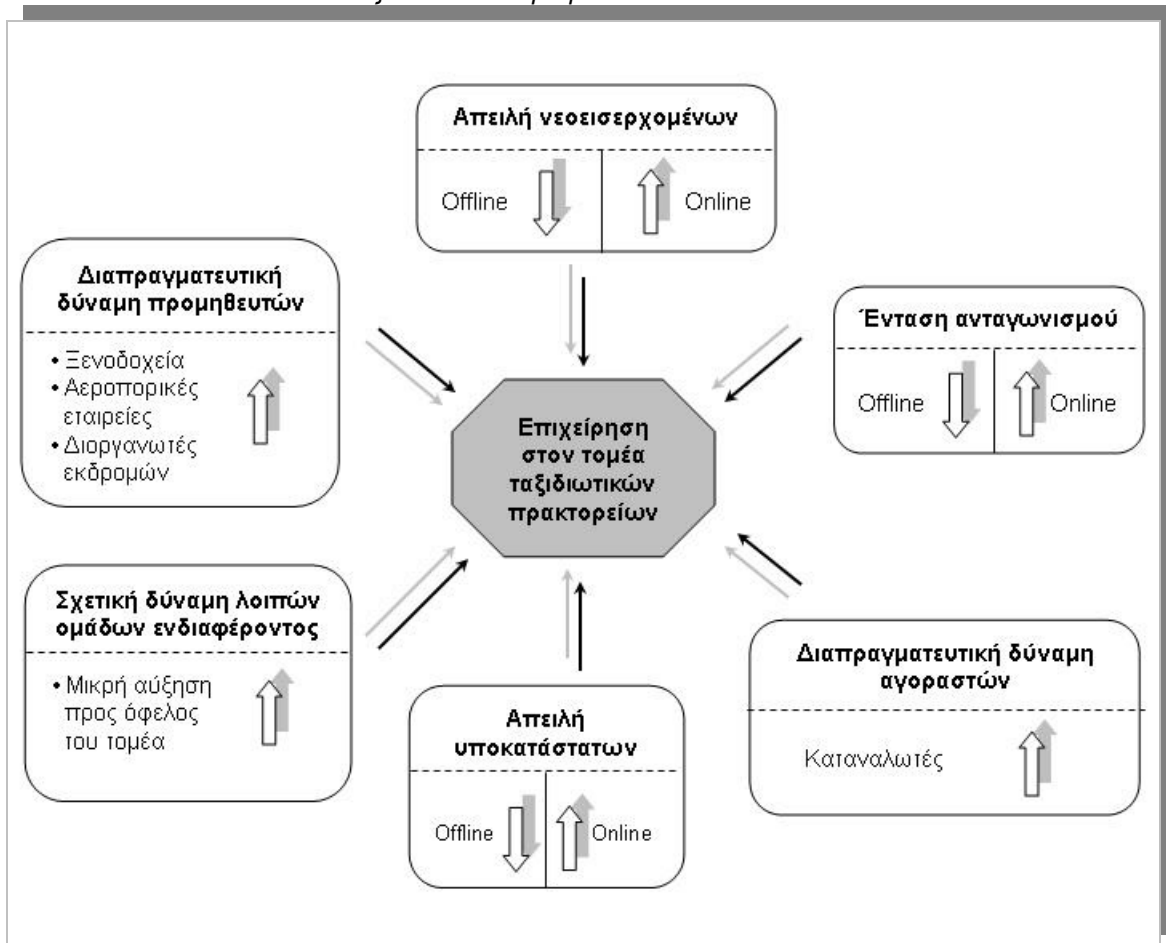
10.4 Το στρατηγικό αντίκτυπο της χρήσης του Διαδικτύου για τα ταξιδιωτικά πρακτορεία

Το Internet απειλεί την ύπαρξη των παραδοσιακών ταξιδιωτικών πρακτορειών μακροπρόθεσμα, επειδή έχει διευκολύνει την επιβολή ενός ανώτατου ορίου προμήθειας από τις αεροπορικές εταιρείες, καθώς και την άμεση πρόσβαση, την επικοινωνία και τη διανομή ανάμεσα σε προμηθευτές (ξενοδοχεία και αεροπορικές εταιρείες) και καταναλωτές. Ως αποτέλεσμα, τα ταξιδιωτικά πρακτορεία έχουν χάσει τη διαπραγματευτική δύναμη τους και διατρέχουν τον κίνδυνο να παραγκωνιστούν στην τουριστική προσφορά εάν δεν επανατοποθετηθούν ως ειδικοί σε θέματα ταξιδιών, οι

οποίοι χρησιμοποιούν όλα τα διαθέσιμα εργαλεία online για να εξοικονομήσουν χρόνο και χρήμα για τους πελάτες τους (Smith, 2004).

Παράλληλα, η ανάπτυξη των online ταξιδιωτικών πρακτορείων θέτει σε κίνδυνο την ύπαρξη των παραδοσιακών πρακτορείων, αλλά και αποδεικνύει ότι υπάρχει ακόμα χώρος για καινοτόμους μεσάζοντες. Κατά συνέπεια, ο ανταγωνισμός αυξήθηκε στον τομέα των ταξιδιωτικών πρακτορείων. Ταυτόχρονα, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών τους αυξήθηκε, ενώ η απειλή από την είσοδο νέων παραδοσιακών μεσαζόντων μειώθηκε.

Διάγραμμα 25: Η επίδραση του Internet στον τομέα των ταξιδιωτικών πρακτορείων του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού



Πηγή: Προσαρμοσμένο από Buhalis και Zoge, (2007)

10.5 Η ενίσχυση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των διοργανωτών ταξιδιών σε συνδυασμό με τις Τ.Π.Ε.

Προϋποθέσεις διατήρησης της ανταγωνιστικότητας

Είναι αρκετά πιθανό πως αν οι διοργανωτές εκδρομών και τα ταξιδιωτικά πρακτορεία δε χρησιμοποιήσουν τα εργαλεία του Internet για να δημιουργήσουν και να διανείμουν εξατομικευμένα τουριστικά προϊόντα, δε θα μπορέσουν μελλοντικά να επιβιώσουν στον ανταγωνισμό του κλάδου. Παρόλο που η δομή του τουριστικού κλάδου μεταβλήθηκε σημαντικά, είναι φανερό ότι τόσο οι προμηθευτές όσο και οι ηλεκτρονικοί μεσάζοντες θα πρέπει να εφαρμόζουν διαρκή καινοτομία στις τεχνικές marketing και τις τεχνολογικές αναβαθμίσεις, προκειμένου να είναι σε θέση να προσφέρουν προϊόντα υψηλότερης αξίας που θα είναι διαφοροποιημένα και στενά προσαρμοσμένα στις καταναλωτικές ανάγκες. Το καθοριστικό σημείο για να μπορούν οι επιχειρήσεις αυτές να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα είναι να επικεντρωθούν στις κύρια χαρακτηριστικά στα οποία υπερτερούν σε σχέση με τον ανταγωνισμό και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που προσφέρει η τεχνολογία για να βελτιώσουν τη στρατηγική τους θέση στο σύστημα αξίας των ταξιδιών και τουρισμού (Γεωργόπουλος, 2007).

Επιπρόσθετα, εφόσον η διάδοση του Internet αύξησε τις εναλλακτικές επιλογές σε τουριστικά προϊόντα για τους ταξιδιώτες, οι διοργανωτές ταξιδιών θα πρέπει συνεχώς να επαναξιολογούν την παρούσα κατάσταση της αγοράς και να αποφασίζουν σε ποιο τμήμα επιθυμούν να επικεντρωθούν και με ποιο τρόπο. Ο κατάλληλος τεχνολογικός εξοπλισμός, η εκπαίδευση του προσωπικού και οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι αναμφίβολα μερικοί μόνο από τους κρίσιμους παράγοντες που συνεισφέρουν στην ανταγωνιστικότητα τους μακροπρόθεσμα. Είναι απαραίτητο, πλέον, για τους διοργανωτές ταξιδιών να κατανοήσουν τη σημασία της μετατροπής τους από γραφεία κρατήσεων σε ταξιδιωτικούς manager και συμβούλους, καθώς και τη σημασία πρόσθεσης αξίας στην εμπειρία του ταξιδιού (Vasudavan και Standing, 1999; Law *et al*, 2004; Vrana και Zafiroopoulos, 2006).

Προσέγγιση Porter

Ο πίνακας 9 συνοψίζει τα βασικά χαρακτηριστικά των τριών βασικών στρατηγικών (σύμφωνα με την προσέγγιση του Porter) που αναφέρθηκαν στην ενότητα 5.4.

Πίνακας 9: Τα βασικά χαρακτηριστικά των τριών επιχειρηματικών στρατηγικών ανταγωνισμού που πρέπει να ληφθούν υπόψη από τις επιχειρήσεις του κλάδου τουρισμού και ταξιδιών

Πηγή: Evans et al, (2003)

Στρατηγική	Διαφοροποίησης	Ηγεσίας κόστους	Εστίασης
Σκοπός	<ul style="list-style-type: none"> - Ικανότητα χρέωσης ανώτερης τιμής 	<ul style="list-style-type: none"> - Καθιέρωση προμηθευτή με το χαμηλότερο κόστος 	<ul style="list-style-type: none"> - Είτε χρέωση ανώτερης τιμής είτε καθιέρωση προμηθευτή με το χαμηλότερο κόστος σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς
Τρόπος εφαρμογής	<ul style="list-style-type: none"> - Ανώτερο προϊόν-υπηρεσία - Διαφήμιση & προώθηση - Branding - Κανάλια διανομής - Διαφορετικές τοποθεσίες - Εξυπηρέτηση πελατών - Τεχνολογία - Άδειες & νομοθετικοί κανονισμοί 	<ul style="list-style-type: none"> - Υψηλός όγκος πωλήσεων - Οικονομίες κλίμακας - Νέα τεχνολογία - Υψηλή παραγωγικότητα - Φτηνοί εισερχόμενοι πόροι - Χαμηλά έξοδα διανομής - Χαμηλά έξοδα τοποθεσίας 	<ul style="list-style-type: none"> - Ομοίως με τη διαφοροποίηση ή την ηγεσία κόστους & εφαρμόζοντας σε συγκεκριμένα τμήματα
Περιεχόμενο	<ul style="list-style-type: none"> - Αλλαγή στην αντίληψη - Υψηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές - Ποιότητα - Καινοτομία 	<ul style="list-style-type: none"> - Τιμή χαμηλότερη ή ίση με αυτή των ανταγωνιστών - Αποδεκτή ποιότητα - Διαφήμιση για επίτευξη υψηλού όγκου πωλήσεων 	<ul style="list-style-type: none"> - Ανίχνευση τμημάτων αγοράς & καταναλωτικών αναγκών - Επιλογή στρατηγικής διαφοροποίησης ή ηγεσίας κόστους για ένα τμήμα ή niche αγορά
Συνθήκες εφαρμογής	<ul style="list-style-type: none"> - Ανελαστική ζήτηση ως προς την τιμή 	<ul style="list-style-type: none"> - Ελαστική ζήτηση ως προς την τιμή - Είσοδος στην αγορά 	<ul style="list-style-type: none"> - Για επιχειρήσεις που δε μπορούν να στοχεύσουν σε όλη την αγορά - Για επιχειρήσεις με εξειδικευμένες ικανότητες

Οι τρεις αυτές στρατηγικές αναλύονται με παραδείγματα που αφορούν τόσο τους παραδοσιακούς διοργανωτές ταξιδιών όσο και τους online, καθώς τα παραδείγματα αυτά μπορούν να εφαρμοστούν εξίσου ικανοποιητικά στην περίπτωση της online αλλά και offline προσφοράς. Σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί ο πίνακας 9 ως πλαίσιο για την καλύτερη κατανόηση των παραδειγμάτων που ακολουθούν.

Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Μία τουριστική επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει την στρατηγική ηγεσίας κόστους οργανώνοντας και διαχειρίζοντας τις δικές της δραστηριότητες πρόσθεσης αξίας, έτσι ώστε να παράγει στο χαμηλότερο κόστος συγκριτικά με τις επιχειρήσεις του κλάδου. Η επιτυχία της στρατηγικής αυτής, λοιπόν, εξαρτάται από την αποτελεσματική διευθέτηση των δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας. Μία στρατηγική ηγεσίας κόστους σε συνδυασμό με τη χαμηλή τιμή εφαρμόζεται καλύτερα σε μία αγορά ή ένα τμήμα αυτής όπου η ζήτηση είναι ελαστική ως προς τις μεταβολές της τιμής. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, τα μερίδια πωλήσεων και αγοράς είναι πιθανόν να αυξηθούν σημαντικά, αυξάνοντας κατά συνέπεια τις οικονομίες κλίμακας, μειώνοντας περισσότερο τα μοναδιαία έξοδα και δημιουργώντας κέρδη πάνω από το μέσο όρο (του κλάδου).

Στη συνέχεια παρατίθενται βασικά παραδείγματα σχετικά με τους τρόπους εξοικονόμησης κόστους που μπορεί να εφαρμόσει μία επιχείρηση διοργάνωσης ταξιδιών του υπό εξέταση κλάδου:

- Μειώνοντας τα έξοδα αντιγράφοντας και όχι δημιουργώντας τα χαρακτηριστικά σχεδίασης του προϊόντος. Για παράδειγμα, ένας διοργανωτής ταξιδιών μπορεί να αντιγράψει τη σχεδίαση και τις λειτουργίες μίας υπάρχουσας ιστοσελίδας ενός ή περισσότερων κυρίαρχων ανταγωνιστών.
- Χρησιμοποιώντας φτηνότερους πόρους τροφοδοσίας. Η χρήση του Internet, για παράδειγμα, σε ορισμένες εφαρμογές αυτοματοποίησης, όπως οι κρατήσεις και τα εισιτήρια, προκειμένου η επιχείρηση να μειώσει τα έξοδα εργατικού προσωπικού.
- Παράγοντας τουριστικά προϊόντα βασικών χαρακτηριστικών και χρεώνοντας για τις επιπλέον ανέσεις-αναβαθμίσεις, μειώνοντας έτσι το κόστος εργασίας και αυξάνοντας σε ορισμένες περιπτώσεις την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.
- Επιτυγχάνοντας οικονομίες κλίμακας μέσω υψηλού όγκου πωλήσεων, που ενδεχομένως να βασίζονται στη διαφήμιση και την προώθηση, έτσι ώστε τα υψηλά πάγια έξοδα επένδυσης σε σύγχρονη τεχνολογία να μοιραστούν σε έναν υψηλό

όγκο εξερχομένων πόρων. Για παράδειγμα, η εταιρεία Lastminute.com προώθησε στην αρχή ισχυρά την ιστοσελίδα της, που επιτρέπει τη δυνατότητα κρατήσεων τελευταίας στιγμής, με αποτέλεσμα να καταφέρει αρχικά να αυξήσει το διαθέσιμο κεφάλαιο για επένδυση και να επιτύχει ηγετικό μερίδιο αγοράς στο χώρο δραστηριοποίησης της, και στη συνέχεια να επενδύσει σημαντικά ποσά προκειμένου να αναπτύξει την τεχνολογία Internet που διαθέτει.

- Αγοράζοντας μεγάλο όγκο τουριστικών προϊόντων, έτσι ώστε να επιτύχει εκπτώσεις για τις μαζικές αγορές εισερχομένων πόρων, όπως η διαμονή ή οι απαιτήσεις σε μεταφορά. Για παράδειγμα, με την εξέχουσα θέση της ανάμεσα στις Ευρωπαϊκές εταιρείες διοργάνωσης ταξιδιών, η εταιρεία TUI κατόρθωσε να απαιτεί χαμηλότερες τιμές για την προμήθεια εισερχομένων πόρων σε σύγκριση με μικρότερους ανταγωνιστές.
- Εντοπίζοντας δραστηριότητες σε περιοχές όπου τα έξοδα είναι χαμηλά ή η κυβερνητική βοήθεια, όπως η υποστήριξη μέσω δωρεών, είναι διαθέσιμη. Παραδοσιακοί διοργανωτές ταξιδιών, για παράδειγμα, χρησιμοποιούν τοποθεσίες για τις λειτουργίες τους, όπου τα εργατικά έξοδα είναι χαμηλά και οι φοροαπαλλαγές για νεοεισερχόμενους επενδυτές είναι εφαρμόσιμες.
- Αποκτώντας οικονομίες της καμπύλης εμπειρίας, μειώνοντας έτσι το κόστος λειτουργίας λόγω της εμπειρίας σε κρίσιμες λειτουργικές δραστηριότητες.
- Τυποποιώντας προϊόντα ή εισερχομένους πόρους. Για παράδειγμα, στη διοργάνωση ταξιδιών αυτό είναι εφικτό με τη χρήση συγκεκριμένων παροχών όσον αφορά στην κάλυψη της πολυτελούς διαμονής προκειμένου να καλυφθεί το στοιχείο της διαμονής σε ένα τουριστικό πακέτο.

Στρατηγική διαφοροποίησης

Μία στρατηγική διαφοροποίησης βασίζεται στο να πείσει τους πελάτες ότι ένα προϊόν είναι ανώτερο με κάποιο τρόπο από αυτό που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Η διαφοροποίηση μπορεί να βασίζεται σε ανώτερα χαρακτηριστικά προϊόντος ή απλά στη δημιουργία της αντίληψης στους πελάτες ότι το προϊόν είναι ανώτερο από τα υπόλοιπα. Μία τουριστική επιχείρηση που αναζητά να διαφοροποιηθεί θα πρέπει να οργανώσει τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας της, έτσι ώστε να προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα και να πείσει τους πελάτες ότι τα προϊόντα αυτά αξίζουν υψηλότερη τιμή απόκτησης. Μία στρατηγική διαφοροποίησης εφαρμόζεται προκειμένου να μειωθεί η ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή για το προϊόν, έτσι ώστε η τιμή να μπορεί να αυξηθεί σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών χωρίς να μειωθεί ο όγκος των πωλήσεων και να προκύψουν κατά συνέπεια κέρδη υψηλότερα του μέσου όρου (του κλάδου). Η

διαφοροποίηση για έναν διοργανωτή ταξιδιών μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους:

- Δημιουργώντας προϊόντα που είναι ανώτερα από αυτά των ανταγωνιστών στη σχεδίαση, την τεχνολογία, την επίδοση, κτλ. Η χρήση ενός web site, για παράδειγμα, με μοντέρνο σχεδιασμό, εύκολη πλοήγηση και άμεσα αποτελέσματα σε όρους αναζήτησης, κρατήσεων και αποδείξεων χωρίς προβλήματα ασφάλειας είναι καθοριστικής σημασίας για έναν διοργανωτή ταξιδιών.
- Προσφέροντας ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης. Η online προσαρμογή, για παράδειγμα, ενός τουριστικού πακέτου σύμφωνα με τις προτιμήσεις του πελάτη, η άμεση παροχή πληροφοριών που καλύπτουν όλες τις πτυχές του ταξιδιού λεπτομερώς, η αναζήτηση ανάμεσα σε πολλαπλούς προμηθευτές (σχετικά με τη μεταφορά, τη διαμονή, τις δραστηριότητες διασκέδασης, κτλ), η προσφορά αρκετών εναλλακτικών σύμφωνα με το πρόγραμμα του ταξιδιώτη, η δυνατότητα αλλαγής των εισιτηρίων και οι διάφοροι τύπου οικονομικές διευκολύνσεις θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σοβαρά από μία επιχείρηση διοργάνωσης ταξιδιών.
- Έχοντας πρόσβαση σε ανώτερα κανάλια διανομής. Για παράδειγμα, ένας διοργανωτής ταξιδιών εκτός από τη χρήση του Internet για τη διανομή των προϊόντων του, μπορεί να επιλέξει δίκτυα ταξιδιωτικών γραφείων που βρίσκονται σε τοποθεσίες-κλειδιά όσον αφορά στην άμεση πρόσβαση του πελάτη, έχουν αυξημένη αναγνωρισιμότητα από τους πελάτες σε παγκόσμιο επίπεδο, και λειτουργούν με βάση την τοπική κουλτούρα και τις ιδιαιτερότητες της γεωγραφικής τοποθεσίας.
- Δημιουργώντας ένα ισχυρό όνομα μάρκας με τη σχεδίαση, την καινοτομία, τη διαφήμιση, τα προγράμματα συχνών πελατών, κτλ. Οι online ανταμοιβές των συχνών πελατών των διοργανωτών ταξιδιών που δίνουν τη δυνατότητα, για παράδειγμα, τη συμμετοχή σε πολιτιστικά γεγονότα στον τόπο του ταξιδιώτη ή τις αγορές με έκπτωση σε συνεργαζόμενα (με τον διοργανωτή) καταστήματα, καθώς και οι εφαρμογές cross-selling, μπορούν να ενισχύσουν την αφοσίωση του πελάτη στη μάρκα του διοργανωτή.
- Χρησιμοποιώντας ξεχωριστή ή ανώτερη προώθηση προϊόντος. Η συνεργασία, για παράδειγμα, ενός διοργανωτή ταξιδιών με όλες τις τρέχουσες δημοφιλείς μηχανές αναζήτησης και η προσπάθεια του να βρίσκεται σε πολλαπλούς συνδέσμους στο Διαδίκτυο έτσι ώστε να εμφανίζεται στα πρώτα 10-15 αποτελέσματα (αναζήτησης), μπορούν να προωθήσουν αποτελεσματικά τη φήμη και προσφορά των προϊόντων του. Προς τον ίδιο σκοπό λειτουργεί, επιπλέον, η συνεργασία με μηχανές

αναζήτησης ταξιδιών (π.χ. Kayak.com) που εξειδικεύονται στην αναζήτηση τουριστικών πληροφοριών για κρατήσεις σε πολλαπλές ταξιδιωτικές ιστοσελίδες (π.χ. ιστοσελίδες αεροπορικών εταιρειών, ξενοδοχείων, διοργανωτών ταξιδιών κτλ.) και στη σύνδεση του πελάτη με τις πηγές των πληροφοριών αυτών. Ιδιαίτερα σημαντική για την προώθηση του προϊόντος μπορεί να είναι, επίσης, και η συμμετοχή-διαφήμιση της επιχείρησης σε δημοφιλή site κοινωνικού περιεχομένου, όπως τα: Myspace, Facebook, Youtube, Metacafe, σε δημοφιλή site ενημερωτικού περιεχομένου, όπως η ηλεκτρονική βιβλιοθήκη Wikipedia και σε διάφορες επιχειρηματικές μονάδες ψηφιακών μέσων (π.χ. in.gr για την Ελλάδα), αλλά και σε ηλεκτρονικά περιοδικά ποικίλης θεματολογίας

Στρατηγική εστίασης

Η στρατηγική εστίασης στοχεύει σε ένα τμήμα της αγοράς για ένα προϊόν παρά σε όλη την αγορά. Μία συγκεκριμένη ομάδα πελατών επιλέγεται με βάση την ηλικία, το εισόδημα, τον τρόπο ζωής, το φύλο, τη γεωγραφική τοποθεσία, άλλα ξεχωριστά δημογραφικά χαρακτηριστικά ή/και με βάση τα οφέλη που αναζητούν από τα προϊόντα των ταξιδιών και τουρισμού, και στη συνέχεια η τουριστική επιχείρηση εφαρμόζει στρατηγική είτε ηγεσίας κόστους είτε διαφοροποίησης. Επιπλέον, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη στρατηγική εστίασης προκειμένου να εισέλθουν σε μία αγορά πριν επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε άλλα σχετικά τμήματα. Μέσα από ένα εύρος διαφορετικών συνθηκών, οι στρατηγικές εστίασης μπορούν να αναπτυχθούν στον κλάδο ως εξής:

- Εστιάζοντας σε μία συγκεκριμένη ομάδα ταξιδιωτών, καλύπτοντας τις ιδιαίτερες προτιμήσεις τους που δεν ικανοποιούνται από τις υπόλοιπες εταιρείες διοργάνωσης ταξιδιών που απευθύνονται σε όλους τους ταξιδιώτες. Μέσω μίας τέτοιας εστίασης, για παράδειγμα, ένας διοργανωτής ταξιδιών μπορεί να καθιερωθεί ως ηγέτης σε μία ή περισσότερες χώρες, εξυπηρετώντας τις ιδιαίτερες προτιμήσεις νέων ταξιδιωτών που επιθυμούν τις πιο οικονομικές διακοπές σε προορισμούς εκτός της χώρας τους.
- Εξειδικεύοντας την προσφορά σε ορισμένους γεωγραφικούς περιορισμούς, ιδιαίτερα στην περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει γνώση σε βάθος σχετικά με τους προορισμούς αυτούς και δίκτυο κατάλληλων επαφών.
- Προσαρμόζοντας ολοκληρωμένες λύσεις για συγκεκριμένα προϊόντα που αναζητεί μία ιδιαίτερη ομάδα πελατών. Ένας διοργανωτής ταξιδιών, για παράδειγμα, μπορεί να εστιάσει στην προσφορά πακέτων που εξειδικεύονται στις δραστηριότητες περιπέτειας ή διασκέδασης για νέους ηλικίας 18-30 ή για παιδιά έως 17 ετών.

- Εστιάζοντας στην προώθηση συγκεκριμένων τουριστικών θέρετρων που απευθύνονται σε άτομα ορισμένης κοινωνικής τάξης, εισοδήματος και επαγγέλματος. Κατά αυτόν τον τρόπο για παράδειγμα, ένας online διοργανωτής ταξιδιών μπορεί να καθιερωθεί ως ο ηγέτης που προσφέρει λύσεις για πλούσιους-διάσημους σε όλο τον κόσμο που επιθυμούν να ταξιδέψουν και να διασκεδάσουν στους πιο δημοφιλείς προορισμούς ανά εποχή (π.χ. σκι στο Aspen-Η.Π.Α., καλοκαιρινές διακοπές στα νησιά της Ελλάδας, κτλ).

10.6 Η εφαρμογή του πελατοκεντρικού marketing (CCM) για την αναβάθμιση των online υπηρεσιών των διοργανωτών ταξιδιών

Στην ενότητα αυτή παρατίθενται σύγχρονα παραδείγματα εφαρμογής του πελατοκεντρικού marketing από δύο ηγετικούς online διοργανωτές ταξιδιών προκειμένου να χρησιμοποιηθούν ως υποδείγματα για συγκριτική ανάλυση απόδοσης (benchmarking) από νέους παίκτες στον τομέα της διοργάνωσης (Niininen *et al*, 2007).

Παραδείγματα εφαρμογής

Το 1-προς-1 marketing βασίζεται στην απόκτηση πραγματικής και βαθιάς γνώσης σχετικά με τις ανάγκες του ταξιδιώτη διατηρώντας υψηλό βαθμό εξατομίκευσης. Στο πλαίσιο μετάβασης προς τη φιλοσοφία αυτή marketing, ένας σημαντικός διοργανωτής ταξιδιών, όπως για παράδειγμα η εταιρεία Lastminute.com, ενθαρρύνει τους καταναλωτές να εγγραφούν στην ιστοσελίδα της, παρέχοντας προσωπικές πληροφορίες, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 26. Η πληροφορία αυτή χρησιμοποιείται στη συνέχεια από την εταιρεία για να τροποποιήσει τα newsletters* που απευθύνονται σε συγκεκριμένους καταναλωτές ή κατηγορίες καταναλωτών, ανάλογα με τον κύκλο της οικογενειακής ζωής τους, το εισόδημα και τον τρόπο ζωής τους.

* Στην συγκεκριμένη περίπτωση πρόκειται για email που περιέχουν νέα σχετικά με προϊόντα, προσφορές, προγραμματισμένα δρώμενα, κτλ μίας τουριστικής εταιρείας.

Διάγραμμα 26: Καταχωρήσεις στοιχείων πελάτη σε προσωπικό λογαριασμό στην εταιρεία διοργάνωσης ταξιδιών Lastminute.com

lastminute.com

Home Flights Holidays City breaks Hotels Car hire Spa Going out Restaurants Theatre Gift Ideas

Search site Shopping basket Your account Customer support

[back](#)

My account

[back to my account](#)

Your details

Login details

[Change email address](#)
[Change password](#)

Your details

First name Last name Date of birth 1900 Gender

Contact numbers

Home telephone number Other e.g. mobile number Yes, I would like to receive occasional sms alerts from lastminute.com

Other information

Occupation Household income Home ownership status
Marital status No. of children at home TV region
Preferred airport Nearest city

[back to my account](#)

Πηγή: *Redirect from*

www.Lastminute.com/lmn/psu/user/myspace/myspace_old.jhtml?CATID=169&display=personal
(Accessed 01/06/2008)

Επιπρόσθετα, οι πληροφορίες που καταχωρούν οι ταξιδιώτες μέσω της πλατφόρμας του διαγράμματος 26 χρησιμοποιούνται από τους παροχείς υπηρεσιών για να δημιουργήσουν δυναμικά πακέτα, που αποτελούνται από διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες, προτείνοντας επιλογές πρόσθεσης αξίας που ταιριάζουν στο προφίλ του πελάτη, όπως φαίνεται και στο παράδειγμα από την ίδια εταιρεία (Lastminute.com) στο διάγραμμα 27. Η επιλογή αυτή που δίνεται στον πελάτη να διαμορφώσει τα προσωπικά του προϊόντα online ενισχύει αναμφίβολα την προσφερόμενη υπηρεσία περαιτέρω (Law και Wong, 2003). Σε αρκετές περιπτώσεις, μάλιστα, μπορεί να προκύψει μία ουσιαστική σχέση μεταξύ ενός ταξιδιώτη και ενός ταξιδιωτικού προμηθευτή με τη χρήση ηλεκτρονικών πολυμέσων που διευκολύνουν την αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Ομοίως, μία ανάλογη σχέση μπορεί να προκύψει όταν ένας υποψήφιος πελάτης έχει τη δυνατότητα να τροποποιήσει μέσω Internet τις αγορές που πραγματοποίησε.

Διάγραμμα 27: Δημιουργία δυναμικού πακέτου τουριστικών προϊόντων με τη χρήση προσωπικών δεδομένων του πελάτη



Πηγή: Niininen et al, (2007), σελ. 275

Στρατηγικές συλλογής πληροφοριών της πελατειακής βάσης

Ο καταναλωτής σήμερα μαθαίνει μέσω της χρήσης του Internet όλο και πιο πολύ ότι μπορεί να ανταλλάσσει προσωπικές πληροφορίες σε αντάλλαγμα καλύτερης εξυπηρέτησης, εκπτώσεων, ενημέρωσης σχετικά με προσφορές, newsletters, διευκολύνσεις χρήσης των υπηρεσιών και προσαρμογής των αγορών. Η εγγραφή σε έναν ηλεκτρονικό λογαριασμό μίας τουριστικής επιχείρησης και η είσοδος σε αυτόν επιτρέπει από τη μία στους καταναλωτές να αποθηκεύουν λεπτομέρειες και προτιμήσεις, ενώ από την άλλη στην επιχείρηση να προσδιορίσει αγοραστικά πρότυπα ακόμα και για ατομικούς πελάτες. Επιπλέον, κίνητρα όπως οι εκπτώσεις, οι πόντοι σε προγράμματα πιστότητας, οι ανταμοιβές και τα βραβεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να δελεάσουν τους καταναλωτές να λάβουν μέρος σε online γκάλοπ (αξιολογήσεις που θα βοηθήσουν την εταιρεία να βελτιωθεί στα σημεία που οι καταναλωτές θεωρούν αδύναμα) (Constantinides, 2004). Για παράδειγμα, οι εταιρείες Expedia και Eurostar επιτρέπουν σε εγγεγραμμένους πελάτες να αποθηκεύουν τακτικές υπηρεσίες-αγορές και να τις ανακτούν άμεσα όταν εισέρχονται στο λογαριασμό τους. Η εφαρμογή cookies μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να εντοπίσει πελάτες στο Διαδίκτυο (Maurer, 2003).

Ολοένα και περισσότερο, συμβουλευτικές υπηρεσίες που χρησιμοποιούν λογικούς πράκτορες και τεχνητή νοημοσύνη για να μειώσουν τον όγκο της λαμβανόμενης πληροφόρησης και να καταλήξουν σε εξατομικευμένες λύσεις, προκύπτουν στον κλάδο των ταξιδιών και τουρισμού (Eichhorn *et al*, 2008). Δεδομένου ότι τα κινητά τηλέφωνα είναι πλέον άκρως απαραίτητα για τα άτομα που μετακινούνται, η ανάπτυξη των υπηρεσιών των ιστοσελίδων σε συνδυασμό με την επέκταση των υπηρεσιών τρίτης γενιάς επιτρέπουν ήδη (σε ορισμένες χώρες) τα δίκτυα τηλεπικοινωνιών και τους παροχείς υπηρεσιών να έχουν πρόσβαση στο προφίλ των πελατών και την τρέχουσα τοποθεσία τους, ώστε να στέλνουν πληροφορίες για σχετικά προϊόντα και υπηρεσίες που τους ενδιαφέρουν (Wei και Ozok, 2005).

Παράλληλα, οι καταναλωτές θα είναι πρόθυμοι να δίνουν προσωπικές πληροφορίες, εφόσον πρόκειται να απολαμβάνουν αναβαθμισμένες υπηρεσίες από τις τουριστικές επιχειρήσεις και τηρείται η προστασία του απόρρητου των πληροφοριών αυτών από τις εν λόγω εταιρείες. Σε περίπτωση που καταχρώνται τα ευαίσθητα δεδομένα ή τα πωλούν χωρίς άδεια σε τρίτους, τότε οι εταιρείες θα πρέπει να είναι προετοιμασμένες να αντιμετωπίσουν δυσαρεστημένους πελάτες, αρνητική φήμη (πολλαπλασιασμένη με τη δύναμη της ηλεκτρονικής επικοινωνίας) και ενδεχόμενη νομική δράση. Το χειρότερο, όμως, είναι ότι σε αυτή την περίπτωση οι καταναλωτές θα χάσουν την εμπιστοσύνη και θα διακόψουν τις συναλλαγές με τις επιχειρήσεις αυτές.

*Στρατηγικές χρήσης των πληροφοριών πελατειακής βάσης και προοπτικές στις εφαρμογές του CCM (Niininen *et al*, 2007; Buhalis 2003; Buhalis και Law, 2008)*

Οι περισσότερες από τις εφαρμογές του CCM σήμερα εστιάζονται στις υπηρεσίες πριν το ταξίδι, π.χ. ιστοσελίδες που εντοπίζουν τη διαθεσιμότητα πτήσεων, διαμονής και πακέτων διακοπών σύμφωνα με μία σειρά κριτηρίων που ορίζουν οι χρήστες. Οι εφαρμογές του CCM στον υπό εξέταση κλάδο θα περιλαμβάνουν υπηρεσίες που θα είναι διαθέσιμες στους ταξιδιώτες πριν, κατά τη διάρκεια και μετά το ταξίδι. Οι εφαρμογές αυτές θα ακολουθούν τον ταξιδιώτη ενώ απουσιάζει από το σπίτι και θα περιλαμβάνουν εφαρμογές ασύρματης τεχνολογίας και κατά παραγγελία προϊόντα (made-to-order, MTO). Συνήθως, ένα πακέτο διακοπών αποτελείται από τη διαμονή, τη μεταφορά, τα γεύματα και την εμπειρία-διασκέδαση. Τα περισσότερα από τα στοιχεία αυτά του πακέτου μπορούν να υποκατασταθούν από έναν ανταγωνιστή προμηθευτή χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία. Online επιχειρήσεις όπως είναι η Expedia.co.uk και η Lastminute.com παρέχουν ήδη αυτές τις δυνατότητες στους ταξιδιώτες, ενώ η εταιρεία διοργάνωσης ταξιδιών Kuoni επιτρέπει την προσαρμογή πακέτων διακοπών σύμφωνα με τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Τα συστήματα αυτά γίνονται σταδιακά

προσαρμόσιμα μαθαίνοντας από την εμπειρία του παρελθόντος και προβάλλοντας στο μέλλον τις προτιμήσεις που έχουν δηλώσει οι καταναλωτές.

Οι οργανισμοί που αφομοιώνουν το CCM χρησιμοποιούν νοήμονες πράκτορες (που βασίζονται σε τεχνητή νοημοσύνη και νευρωνικά δίκτυα), έτσι ώστε οι ταξιδιώτες να «εκπαιδεύουν» τα λογισμικά σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους. Αρχικά, τα συστήματα «Shorpbots»^{*} θα αναζητούν υπηρεσίες που περιέχουν ορισμένες ιδιότητες, αγνοώντας τους υπόλοιπους τύπους προϊόντων. Το πρόγραμμα παρακολουθεί τις αποφάσεις που λαμβάνει ο ταξιδιώτης-χρήστης και «μαθαίνει» από τις συναλλαγές αυτές να μπορεί να προσφέρει πιο ακριβή αποτελέσματα στις επόμενες αναζητήσεις του χρήστη. Κατά αυτόν τον τρόπο βελτιώνονται οι προτάσεις προς τους ταξιδιώτες, ενώ παράλληλα η σύγκριση ανάμεσα στους χρήστες με παρόμοια προφίλ επίσης εκπαιδεύει το σύστημα για τις προτιμήσεις των πελατών ώστε να αποβάλλει υπηρεσίες που δε προσθέτουν αντιληπτή αξία στα άτομα αυτά.

Επιπρόσθετα, νέες τεχνολογίες αναπτύσσονται προκειμένου να βοηθήσουν τους ταξιδιώτες που έχουν προκαθορισμένο προφίλ ή καθοδηγούνται από συγκεκριμένες ανάγκες για να επιλέξουν ορισμένα τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Για παράδειγμα, ως συστήματα πρότασης, ορίζονται συνήθως οι εφαρμογές που μπορούν να προτείνουν προϊόντα και να παρέχουν πληροφορίες στους καταναλωτές ώστε να διευκολύνουν τις διαδικασίες με τις οποίες λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με ηλεκτρονικές αγορές. Τέτοιες εφαρμογές εντοπίζονται σε αρκετές ιστοσελίδες επιχειρήσεων που περιλαμβάνουν ηλεκτρονικό εμπόριο. Τα συστήματα αυτά λειτουργούν με την υπόθεση ότι η χαρτογράφηση των αναγκών των χρηστών και των περιορισμών είναι εφικτή μέσω κατάλληλων αλγορίθμων υπόδειξης, οπότε στη συνέχεια μετατρέπονται οι αλγόριθμοι αυτοί σε προϊοντικές επιλογές με τη χρήση γνώσης που έχει συσσωρευτεί στο νοήμον σύστημα υπόδειξης.

Στον υπό εξέταση κλάδο, οι δύο πιο επιτυχημένες τεχνολογίες συστημάτων υπόδειξης είναι οι: TripMatcher από την εταιρεία Triplehop (που χρησιμοποιείται και από την ιστοσελίδα www.ski-europe.com) και Me-Print από την VacationCoach (που χρησιμοποιείται από την Travelocity.com). Μία πιο απλή εφαρμογή υπόδειξης είναι αυτή που χρησιμοποιείται από την Expedia και ονομάζεται «έμπνευση». Η εφαρμογή

^{*} Από τις λέξεις shor και robot. Πρόκειται για αυτοματοποιημένα προσαρμόσιμα συστήματα διαχείρισης συναλλαγών του ηλεκτρονικού εμπορίου με αναβαθμισμένες δυνατότητες αναζήτησης σε πραγματικό χρόνο τεράστιου όγκου πληροφοριών, τιμών, προϊόντων και προσφορών, αλλά και επεξεργασίας των αποτελεσμάτων σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια που θέτει ο χρήστης (επιχείρηση ή/και πελάτης).

αυτή ενθαρρύνει τους ταξιδιώτες να προσδιορίσουν λίγες μεταβλητές ώστε να προτείνει κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες (διάγραμμα 28).

Διάγραμμα 28: Το σύστημα υπόδειξης προϊόντικών επιλογών «έμπνευση» της online εταιρείας διοργάνωσης ταξιδιών Expedia



Πηγή: www.Expedia.fr/daily/jump/inspirator/default.aspx?frfr=-35793
(Accessed 01/06/2008)

Εκτός από τα παραπάνω, θα πρέπει να αναφερθεί και η επίπτωση της «ηλεκτρονικής φήμης». Οι Τ.Π.Ε. επιτρέπουν τη θετική και αρνητική επικοινωνία φήμης σε μία πρωτοφανή κλίμακα παγκοσμίως. Για παράδειγμα, η ιστοσελίδα www.realholidayreports.com παρουσιάζει τις γνώμες καθημερινών ταξιδιωτών σχετικά με τις διευκολύνσεις ενός προορισμού. Οι μηχανές αναζήτησης στο Internet έχουν, επίσης, δημιουργήσει ασυνήθιστους ειδήμονες σε τουριστικά προϊόντα, όπου μία ιδιωτική ιστοσελίδα μπορεί να δεχτεί τις περισσότερες ηλεκτρονικές επισκέψεις για ένα προορισμό. Επιπλέον, οι ενημερωμένοι ταξιδιώτες συνδέονται σήμερα αρκετά ικανοποιητικά μέσω εικονικών κοινοτήτων (π.χ. www.virtualtourist.com, www.igougo.com), στις οποίες τα μέλη έχουν την επιλογή να διατηρούν τις δικές τους ταξιδιωτικές ιστοσελίδες. Άλλοι χρήστες της υπηρεσίας αυτής μπορούν να επισκέπτονται τις ιστοσελίδες αυτές και να τις βαθμολογούν. Κατά αυτό τον τρόπο, όμως, οι ταξιδιώτες έλκονται προς τη συμμετοχή σε τέτοιες ιστοσελίδες λόγω του ενστίκτου του ανταγωνισμού και αποκτούν κίνητρο για να παρέχουν ακριβείς και ευχάριστες αναφορές για ταξιδιωτικούς προορισμούς και υπηρεσίες. Καταλήγοντας, οι υπηρεσίες που βασίζονται στην πληροφορία μπορούν να συνεισφέρουν καθοριστικά

στην απόκτηση πιστών πελατών από τις τουριστικές επιχειρήσεις, καθώς οι πιο επιτυχημένοι ανταγωνιστές θα συλλέγουν και θα συνθέτουν πληροφορίες για τα αγοραστικά πρότυπα των πελατών τους, ενώ θα μετατρέπουν τη γνώση αυτή σε μία υψηλά εξατομικευμένη υπηρεσία.

10.7 Μοντέλο προσφοράς μέσω του Διαδικτύου για τους διοργανωτές ταξιδιών

Στην ενότητα αυτή παρατίθεται ένα παράδειγμα εφαρμογής των βασικών ζητημάτων που αναλύθηκαν στα κεφάλαια 8-9 σε συνδυασμό με τις πληροφορίες στρατηγικής σημασίας που αναλύθηκαν στο πλαίσιο των βασικών και ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού. Το παράδειγμα αυτό αφορά στην ηλεκτρονική παρουσία των επιχειρήσεων του κλάδου που ανήκουν στον τομέα διοργάνωσης ταξιδιών και πρόκειται ουσιαστικά για ένα πλήρες μοντέλο προσφοράς μέσω Διαδικτύου. Στο μοντέλο αυτό έχουν ενσωματωθεί οι εξής διαδικασίες από την προμήθεια της πλατφόρμας προσφοράς μέχρι την ηλεκτρονική κράτηση μέσω της πλατφόρμας:

- Διαδικασία προμήθειας, εγκατάστασης και χρήσης του λογισμικού ηλεκτρονικής προσφοράς τουριστικών προϊόντων, που συνδέει τον πελάτη και την επιχείρηση μέσω Internet (βήμα 1, διάγραμμα 29).
- Οργάνωση του ταξιδιού από τον πελάτη και διαμόρφωση του περιεχομένου περιβάλλοντος κράτησης (στο λογισμικό) στο πλαίσιο των αναβαθμισμένων online υπηρεσιών (βήμα 2, διάγραμμα 30).
- Ανάλυση περιεχομένου του περιβάλλοντος κράτησης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην online προσφορά στο πλαίσιο των απαιτήσεων του σύγχρονου καταναλωτή-ταξιδιώτη (βήμα 3, διάγραμμα 31).

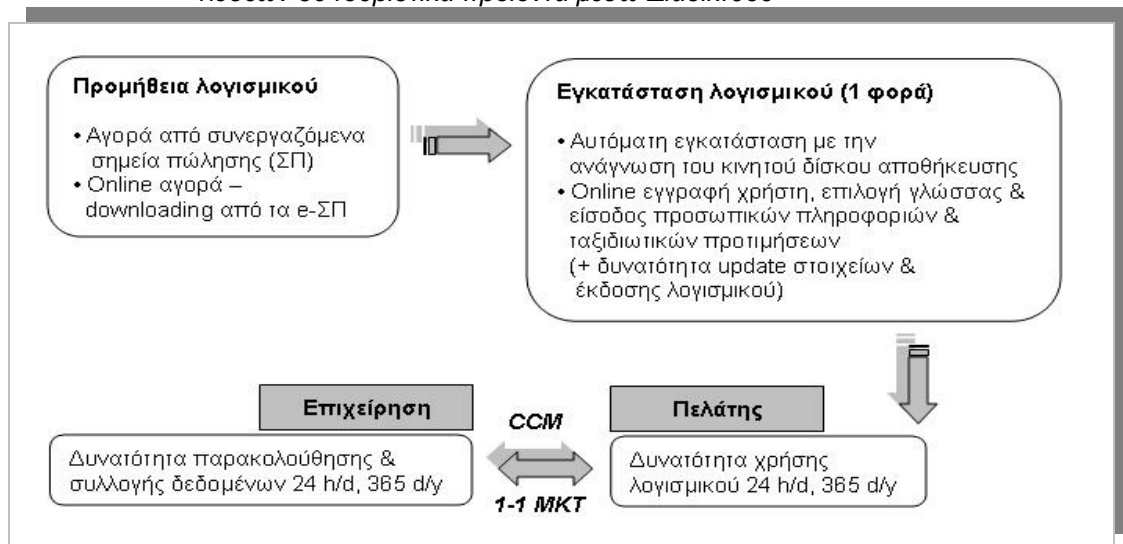
Βήμα 1 (διάγραμμα 29)

Στο υπό εξέταση μοντέλο ηλεκτρονικής προσφοράς προτείνεται η χρήση ενός λογισμικού και όχι, για παράδειγμα, η δημιουργία μίας ιστοσελίδας στο Διαδίκτυο, λόγω των εξής πλεονεκτημάτων:

- Καταχώρηση προσωπικών δεδομένων του πελάτη μία φορά πριν τη χρήση του λογισμικού που διευκολύνει σημαντικά τις εφαρμογές CRM και CCM, εξοικονομώντας χρόνο τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον πελάτη.
- Μεγαλύτερη λειτουργική σταθερότητα, αφού πρόκειται για μία πλατφόρμα κράτησης αποθηκευμένη στον υπολογιστή που συνδέεται στο Internet και όχι για ιστοσελίδες που απαιτούν διαρκή συντήρηση και όχι σπάνια παρουσιάζουν προβλήματα καθυστέρησης κατά τη φόρτωση.
- Αποτελεσματικός έλεγχος του προφίλ του πελάτη σε όρους βελτιωμένης παρακολούθησης των επισκέψεων που πραγματοποιεί στο Internet και ενημερωμένης εικόνας για τις ηλεκτρονικές του συναλλαγές.

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 29, ο πελάτης μπορεί να προμηθευτεί το λογισμικό που επιτρέπει την online κράτηση τουριστικών προϊόντων είτε από παραδοσιακά σημεία πώλησης που συνεργάζονται με τον διοργανωτή ταξιδιών, είτε μέσω του Διαδικτύου, κάνοντας download από (συνεργαζόμενα) πολλαπλά ηλεκτρονικά σημεία πώλησης (e-ΣΠ) που διευκολύνουν τη γνωριμία και πρόσβαση του πελάτη στην προσφορά της επιχείρησης.

Διάγραμμα 29: Προμήθεια και χρήση της πλατφόρμας προσφοράς ολοκληρωμένων λύσεων σε τουριστικά προϊόντα μέσω Διαδικτύου



Κρίσιμος παράγοντας στην επιτυχία του βήματος 1 είναι η επιθετική διαφήμιση του λογισμικού και η στρατηγική προώθηση των προϊόντων που προσφέρει ο διοργανωτής, έτσι ώστε ο καταναλωτής να τοποθετήσει τη μάρκα του διοργανωτή ως την απόλυτη λύση για τις ταξιδιωτικές του ανάγκες. Ο πελάτης είναι απαραίτητο να πειστεί ότι εφόσον θέλει να οργανώσει όλες τις πτυχές ενός ταξιδιού μέσω Internet (και όχι π.χ. να

καταφύγει σε έναν παραδοσιακό ταξιδιωτικό πράκτορα), θα έχει όφελος να προτιμήσει την ηλεκτρονική αυτή πλατφόρμα προσφοράς ολοκληρωμένων λύσεων.

Βήμα 2 (διάγραμμα 30)

Το βήμα αυτό περιλαμβάνει ουσιαστικά τις επιλογές που μπορεί να προσφέρει ένας διοργανωτής ταξιδιών στον πελάτη που αναζητά να καλύψει όλες τις ανάγκες του προκειμένου να πραγματοποιήσει ένα ταξίδι, χωρίς να χρειάζεται να ψάχνει τις συχνά χαοτικές πληροφορίες που είναι διαθέσιμες στο Διαδίκτυο. Έχοντας την επιλογή της αυτοματοποιημένης καθοδήγησης, ο ταξιδιώτης μπορεί να οργανώσει ευκολότερα το ταξίδι με βάση τις προτιμήσεις του σε λιγότερο χρόνο και πιθανόν με λιγότερο ψυχικό κόστος (π.χ. άγχος, ανασφάλεια, σύγχυση). Προκειμένου να ξεκινήσει η οργάνωση ταξιδιού, το λογισμικό συνδέεται στο Internet, οπότε και ενημερώνει τις πληροφορίες, τα προϊόντα, τις προσφορές, αλλά και τα γραφικά ανάλογα με τη χρονική περίοδο, ενισχύοντας την ευχάριστη online εμπειρία του πελάτη κατά την οργάνωση του ταξιδιού μέσω του λογισμικού.

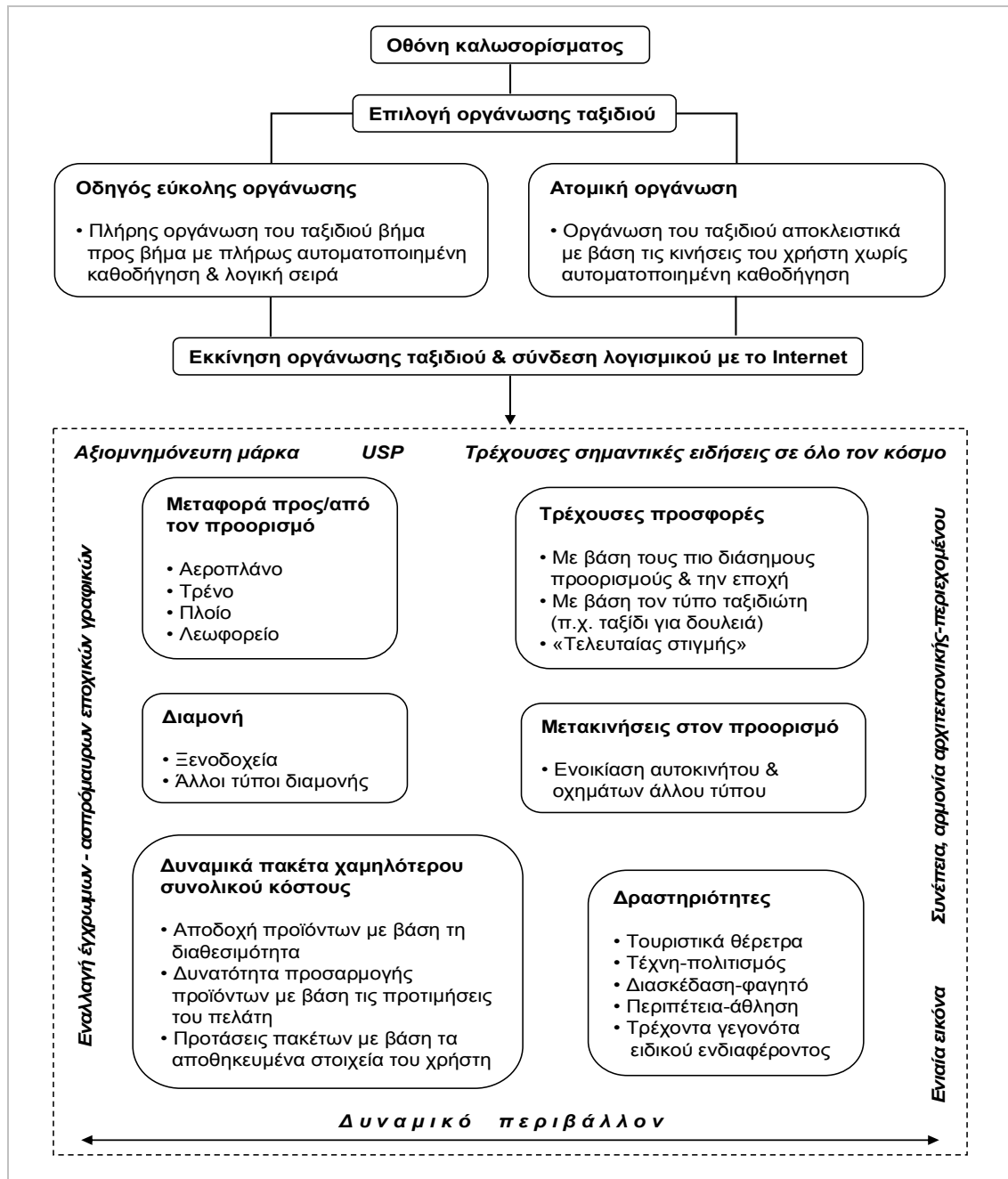
Κρίσιμος παράγοντας στην επιτυχία του βήματος 2 είναι η εξασφάλιση πολλαπλών στρατηγικών συμμαχιών του διοργανωτή ταξιδιών με τους βασικότερους και πιο γνωστούς προμηθευτές σε βασικές και niche ταξιδιωτικές αγορές, ώστε ο πελάτης να έχει να επιλέξει ανάμεσα σε ένα πλούσιο εύρος προϊόντων και να καταλήξει στην οργάνωση όλων των πτυχών του ταξιδιού με βάση τις προτεραιότητες και τα ενδιαφέροντα του. Οι πολλαπλές αυτές συνεργασίες μπορούν να επιτευχθούν μόνο εφόσον κατανοούν οι παίκτες τα οφέλη που προκύπτουν για όλους μέσα από τη δημιουργία ενός πλήρους μοντέλου ηλεκτρονικής προσφοράς που στοχεύει να γίνει ο ηγέτης στην online διοργάνωση ταξιδιών.

Βήμα 3 (διάγραμμα 31)

Το τελευταίο βήμα του μοντέλου ηλεκτρονικής προσφοράς, που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας διοργανωτής ταξιδιών, περιλαμβάνει ένα πλούσιο εύρος διευκολύνσεων που αφορούν στα προϊόντα που επιλέγει ο πελάτης, που ουσιαστικά αναβαθμίζουν τις online υπηρεσίες της επιχείρησης και ταυτόχρονα δίνουν κίνητρα στον πελάτη να χρησιμοποιήσει ξανά το λογισμικό για τις επόμενες ταξιδιωτικές του αγορές. Από την οπτική της επιχείρησης, η παροχή ποιοτικών online υπηρεσιών που καλύπτουν όλες τις ανάγκες του σύγχρονου ταξιδιώτη, ενισχύει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα απέναντι στους άλλους παίκτες του τομέα διοργάνωσης, κερδίζοντας έτσι χρόνο για να ενισχύσει τη γνώση για την πελατειακή της βάση αλλά και να αναπτύξει νέες στρατηγικές διαφοροποίησης και διατήρησης των πλεονεκτημάτων της. Από την

οπτική του ταξιδιώτη, αυτός έχει τη δυνατότητα να οργανώσει μόνος του το ταξίδι άνετα και οικονομικά, χωρίς να χρειάζεται να σκεφτεί πολύ ή να αφιερώσει αρκετό χρόνο από το πολυάσχολο καθημερινό του πρόγραμμα για την αγορά ακριβών συνήθως προϊόντων.

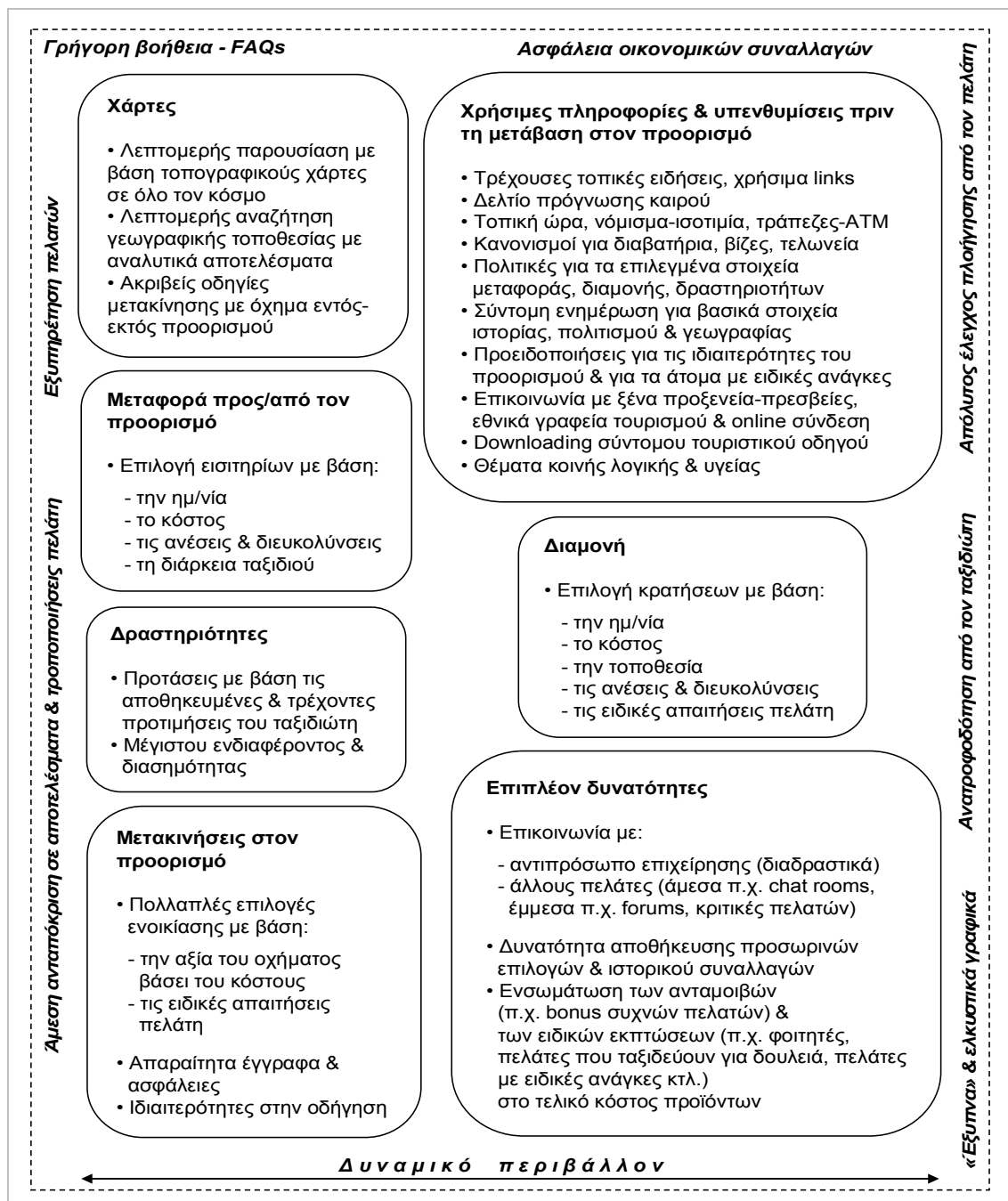
Διάγραμμα 30: Εύκολη οργάνωση όλων των πτυχών του ταξιδιού από τον χρήστη του λογισμικού ηλεκτρονικής προσφοράς τουριστικών προϊόντων



Κρίσιμοι παράγοντες στο βήμα αυτό, είναι από τη μία η κάλυψη όλων των πιθανών ερωτημάτων που μπορεί να έχει ο ταξιδιώτης πριν το ταξίδι, και από την άλλη η

εξασφάλιση ότι οι οικονομικές συναλλαγές είναι πλήρως ασφαλείς, ενώ παρέχονται οικονομικές διευκολύνσεις αλλά όλες οι απαραίτητες εγγυήσεις όσον αφορά στην ποιότητα των επιλεγμένων προϊόντων. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί από τον διοργανωτή, ώστε να ενισχύσει τον συμβουλευτικό ρόλο του ως ειδικός σε όλες τις ερωτήσεις του ταξιδιώτη στο πλαίσιο της απρόσωπης ηλεκτρονικής αλληλεπίδρασης με αυτόν.

Διάγραμμα 31: Δυνατότητες αναβάθμισης των online υπηρεσιών των διοργανωτών ταξιδιών στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής προσφοράς για την απόκτηση επαναλαμβανόμενων πελατών



Η δυνατότητα, για παράδειγμα, εικοσιτετράωρης καθημερινής επικοινωνίας του πελάτη είτε τηλεφωνικά είτε online (π.χ. μέσω άμεσων μηνυμάτων, instant messaging) με κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό της επιχείρησης είναι καθοριστική για τη μείωση του ψυχικού κόστους του πελάτη κατά τη διάρκεια της οργάνωσης του ταξιδιού και την ενίσχυση της online εμπειρίας του.

Απαραίτητα εργαλεία για τον online διοργανωτή ταξιδιών

Ολοκληρώνοντας την ενότητα αυτή, θα πρέπει να αναφερθεί ότι στο πλαίσιο του ταχέα μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος όπου πολλαπλές διεργασίες λαμβάνουν χώρα ταυτόχρονα, οι διοργανωτές ταξιδιών θα πρέπει να εστιάζουν σε έναν πιο έξυπνο και αποδοτικό τρόπο λειτουργίας, χρησιμοποιώντας πλήρως τα εργαλεία των Τ.Π.Ε. Για παράδειγμα, η χρήση λογισμικών, όπως το παραπάνω, αποτελεί ένα σημαντικό μέρος έξυπνης λειτουργίας που ελευθερώνει χρόνο στην επιχείρηση για διαρκή εκπαίδευση. Απαραίτητη προϋπόθεση, ωστόσο, για την καλύτερη αξιοποίηση του παραπάνω μοντέλου ώστε να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, είναι η αποτελεσματική διαχείριση των εξής βασικών ζητημάτων (Mauger, 2003):

- Συστήματα κράτησης CRS
- Ταξιδιωτικά προϊόντα & προορισμοί
- Marketing & πωλήσεις
- Διαχείριση χρόνου
- Ανάπτυξη-συντήρηση ιστοσελίδας
- Αναζήτηση στο Διαδίκτυο
- Διαχείριση βάσεων δεδομένων
- E-mail
- Προγράμματα λογιστικών φύλλων
- Επεξεργασία κειμένου
- Ειδικές ικανότητες διαμόρφωσης ιστοσελίδας (π.χ.) desktop publishing)
- Εργαλεία παρουσίασης

Αναφορές

Γεωργόπουλος Ν., (2007), *Προφορικές διαλέξεις στο πλαίσιο του μαθήματος Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Beech J., Chadwick S., (2006), *The Business of Tourism Management*, Pearson Education Limited, UK

Buhalis D., Law R., (2008), *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research*, *Tourism Management*, Vol. 29, pp. 609-623

Buhalis D., Zoge M., (2007), *The Strategic Impact of the Internet on the Tourism Industry*, Springer Vienna, Proceedings of the International Conference in Ljubljana-Slovenia, part 11, pp. 481-492

- Constantinides E., (2004), *Influencing the online consumer's behavior: the Web experience*, Internet Research, Vol. 14, No. 2, pp. 111-126
- Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S., (2005), *Tourism Principles and Practice*, 3rd ed., Pearson Education Limited, UK
- Dale C., (2003), *The competitive networks of tourism e-mediaries: New strategies, new advantages*, Journal of Vacation Marketing, Vol. 9, No. 2, pp. 109-118
- Erdly M., Kesterson L., (2003), "Experience rules": a scenario for the hospitality and leisure industry circa 2010 envisions transformation, Strategy & Leadership, Vol. 31, No. 3, pp. 12-18
- Expedia.com, www.Expedia.fr/daily/jump/inspirator/default.aspx?rfr=-35793
(Accessed 01/06/2008)
- Igougo, www.igougo.com, Accessed 01/06/2008
- Lastminute.com,
www.Lastminute.com/lmn/psu/user/myspace/myspace_old.jhtml?CATID=169&display=personal, (Accessed 01/06/2008)
- Law R., Leung K., Wong J., (2004), *The impact of the Internet on travel agencies*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 16, No. 2, pp. 100-107
- Law R., Wong J., (2003), *Successful Factors For A Travel Web Site: Perceptions Of On-Line Purchasers In Hong Kong*, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 27; pp. 118-124
- Maurer E., (2003), *Internet for the Retail Travel Industry*, Thomson-Delmar Learning, NY
- Niininen O., Buhalis D., March R., (2007), *Customer empowerment in tourism through consumer centric marketing (CCM)*, Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 10, No. 3, pp. 265-281
- Real Holiday Reports, www.realholidayreports.com, Accessed 01/06/2008
- Smith A. D., (2004), *Information exchanges associated with Internet travel marketplaces*, Online Information Review, Vol. 28, No. 4, pp. 292-300
- Vasudavan T., Standing C., (1999), *The impact of the Internet on the role of travel consultants*, Participation & Empowerment: An International Journal, Vol. 7, No. 8, pp. 213-226
- Virtual Tourist, www.virtualtourist.com, Accessed 01/06/2008
- Vrana V., Zafiropolulos C., (2006), *Tourism agents' attitudes on internet adoption: an analysis from Greece*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18, No. 7, pp. 601-608
- Wei J., Ozok A., (2005), *Development of a web-based mobile airline ticketing model with usability features*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 105, No. 9, pp. 1261-1277

Κεφάλαιο 11–Συμπεράσματα&προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

11.1 Συμπεράσματα 1^{ου} μέρους

Σύνολο τουριστικών επιχειρήσεων

Η ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) και ειδικά του Διαδικτύου αλλάζει καθοριστικά την επικοινωνία μεταξύ των καταναλωτών και των επιχειρήσεων-προμηθευτών σε όλους τους κλάδους, αναμφίβολα και στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού που εξετάζεται στην παρούσα εργασία. Παράλληλα, από τις αρχές του 2000 αυξημένο ενδιαφέρον υπάρχει από πολλές χώρες για τη δυνατότητα που έχει ο κλάδος ταξιδιών και τουρισμού να αποτελεί ένα σημαντικό συντελεστή οικονομικής ανάπτυξης σε όρους επενδύσεων, απασχόλησης και ισοζυγίου πληρωμών, στηρίζοντας εκατομμύρια μικρομεσαίων επιχειρήσεων παγκοσμίως. Οι πέντε βασικοί τομείς που ανήκουν στην αγορά των ταξιδιών και τουρισμού είναι: οι διοργανωτές ταξιδιών, η μεταφορά, η διαμονή, τα τουριστικά θέρετρα και οι οργανισμοί προορισμού και οι παίκτες αυτοί αλληλεπιδρούν σε όρους ανταλλαγής πληροφοριών και δυνατότητας στρατηγικών συμμαχιών, αλλά και υιοθέτησης κοινών πολιτικών.

Παρόλο που η ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου είναι διαφορετική για κάθε περιοχή μιας χώρας, επηρεάζεται από ένα κοινό σετ εξωτερικών παραγόντων, οι οποίοι είναι: οι οικονομικοί παράγοντες και οι συγκριτικές τιμές, οι δημογραφικοί-γεωγραφικοί παράγοντες και η εκπαίδευση, οι κοινωνικο-πολιτιστικές στάσεις προς τον τουρισμό, η κινητικότητα, οι κυβερνήσεις-νομικοί περιορισμοί, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, και οι Τ.Π.Ε. Οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν να ικανοποιήσουν πλέον καταναλωτές με πολλές διαφορετικές προτιμήσεις που είναι πιο έμπειροι, πιο εστιασμένοι στην ποιότητα, πιο πολύπλοκοι στις προσδοκίες τους από το προϊόν, αλλά και πιο τολμηροί σε όρους διεκδίκησης όσων υπόσχονται ότι προσφέρουν οι εταιρείες σήμερα. Η τμηματοποίηση των καταναλωτών-ταξιδιωτών μπορεί να γίνει με βάση τα εξής κριτήρια: το σκοπό ταξιδιού, την τιμή, τις ανάγκες, τα κίνητρα του ταξιδιώτη και τα οφέλη που αναζητά, την αγοραστική συμπεριφορά-συμμόρφωση, τα χαρακτηριστικά χρήσης του προϊόντος, και το δημογραφικό-οικονομικό-γεωγραφικό- ψυχογραφικό προφίλ.

Έξι ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών ταξιδιών και τουρισμού με σημαντική επίδραση στις διοικητικές αποφάσεις, που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τις τουριστικές επιχειρήσεις, είναι: το κόστος για τον ταξιδιώτη, η εποχικότητα και άλλες

μεταβολές στη ζήτηση, η ευκολία εισόδου-εξόδου, το υψηλό πάγιο κόστος λειτουργίας, η αλληλεξάρτηση των προϊόντων τουρισμού, οι επιπτώσεις στην κοινωνία και η επίδραση απρόβλεπτων γεγονότων. Επίσης, οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι κρίσιμο να κατανοούν τη στρατηγική σημασία του marketing, καθώς μπορεί να προσδιοριστεί ως το βασικό μέσο επικοινωνίας μεταξύ των ποικίλλων παικτών που εμπλέκονται στο δυναμικό και αυξανόμενο επιχειρηματικό κλίμα του μεγαλύτερου κλάδου στον κόσμο.

Στα πλαίσια εφαρμογής αποτελεσματικού marketing, οι τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να γνωρίζουν ότι η τιμή θεωρείται ως η πιο σημαντική απόφαση στη στρατηγική marketing. Η τιμολόγηση επηρεάζεται από: την υψηλή ελαστικότητα ως προς την τιμή, το μεγάλο χρονικό διάστημα μεταξύ καθορισμού της τιμής και πραγματικής αγοράς του προϊόντος, την απουσία δυνατότητας κατοχής μετοχών για τα τουριστικά προϊόντα από τους εμπόρους λιανικής, την υψηλή πιθανότητα απρόβλεπτων βραχυπρόθεσμων διακυμάνσεων στα στοιχεία κόστους (π.χ. συναλλαγματικές ισοτιμίες, τιμή πετρελαίου), τις εκπτώσεις για εξισορρόπηση της ζήτησης σε σχέση με την προσφορά, τους τιμολογιακούς πολέμους, τους νομικούς περιορισμούς, την εποχικότητα, το υψηλό επίπεδο ψυχολογικής ανάμειξης των πελατών, τα υψηλά σταθερά λειτουργικά έξοδα, και την εξάρτηση από τα απρόβλεπτα διεθνή οικονομικά-πολιτικά γεγονότα.

Συνεχίζοντας με τις εφαρμογές αποτελεσματικού marketing, η καμπάνια marketing αποτελεί ένα πολύτιμο όπλο για τη διοίκηση μίας τουριστικής επιχείρησης προκειμένου να προωθήσει τα συμφέροντα της και να υπερισχύσει των ανταγωνιστών της. Όσον αφορά στην επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι σκόπιμο να κατανοούν ότι η διάχυση και παροχή της πληροφορίας καθορίζουν ως ένα μέρος την κερδοφορία, δεδομένου ότι η όλη διαδικασία της αγοράς τουριστικών προϊόντων είναι ουσιαστικά μία διαδικασία συνεχούς ανταλλαγής πληροφοριών με τον υποψήφιο πελάτη. Οι διαδικασίες διαφήμισης έχουν άμεσο αντίκτυπο στις δημόσιες σχέσεις, ενώ ακόμα και μία μικρή τουριστική επιχείρηση με περιορισμένο προϋπολογισμό μπορεί να σχεδιάσει και να εφαρμόσει ένα εξειδικευμένο πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων, που θα την ωφελήσει στο να επηρεάσει τις ομάδες-στόχους.

Παράλληλα, δεδομένου ότι οι τεχνικές προώθησης πωλήσεων χρησιμοποιούνται για να κινητοποιήσουν τους πελάτες, κυρίως όταν βρίσκονται στα σημεία πώλησης (παραδοσιακά-online σημεία), να αγοράσουν το προϊόν και λαμβάνοντας υπόψη τη φύση των προϊόντων του κλάδου, οι τεχνικές αυτές αποτελούν το κύριο όπλο στα χέρια της διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων για να αντιμετωπίσουν τις μειώσεις στη ζήτηση λόγω εποχικότητας και απρόβλεπτων γεγονότων που χαρακτηρίζουν την

αγορά. Από τη μία υπάρχει η δυνατότητα των χαμηλών τιμών σε σχέση με τον ανταγωνισμό, που γίνονται ακόμα χαμηλότερες μέσω ειδικών προσφορών. Από την άλλη, υπάρχει η δυνατότητα της πρόσθεσης αξίας στο προϊόν, ώστε να πωληθούν οι επιθυμητές ποσότητες προϊόντος μέσω της προσφοράς αναβαθμισμένου προϊόντος.

Όσον αφορά στη διανομή για τις επιχειρήσεις του κλάδου, έχει γίνει σήμερα η βασική περιοχή αναζήτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τόσο στη μείωση κόστους όσο και στη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών, καθώς συνεισφέρει καθοριστικά στη διαχείριση της ζήτησης τη στιγμή που η αδυναμία αποθεματοποίησης και το υψηλό επίπεδο φθαρτότητας χαρακτηρίζουν τα τουριστικά προϊόντα. Εξίσου σημαντική απόφαση είναι αυτή που αφορά στην επιλογή άμεσης συναλλαγής με τον ταξιδιώτη ή έμμεσης μέσω ενδιάμεσων καναλιών διανομής. Για τη λήψη της απόφασης αυτής, μία τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να υπολογίσει το κόστος ανά συναλλαγή που αντιστοιχεί σε κάθε περίπτωση, να αξιολογήσει την ικανότητα της στο να προσαρμόζεται στις ευκαιρίες-απειλές λόγω των Τ.Π.Ε., καθώς οι Τ.Π.Ε. αλλάζουν συνεχώς τα έξοδα που αφορούν στη διανομή και την πώληση, και να λάβει υπόψη τις πολιτικές συναλλαγών στον κλάδο που απορρέουν από τη διαπραγματευτική δύναμη των επιχειρήσεων και των ενδιάμεσων παικτών στη διαδικασία της διανομής.

Επιπλέον, σχετικά με τα θέματα στρατηγικής διαχείρισης μία τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί εργαλεία όπως η ανάλυση SWOT για το στρατηγικό προγραμματισμό της, καθώς και τεχνικές όπως η προσέγγιση του Porter, σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει εάν θα προσπαθήσει να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της και να τα πουλήσει σε υψηλή τιμή ή αν θα προσπαθήσει να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παράγοντας στο χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τον ανταγωνισμό, επιλέγοντας παράλληλα την αγορά-στόχο. Ταυτόχρονα, δεδομένης της αναγκαιότητας για διατήρηση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, της εξέλιξης των ταξιδιωτών ως πολύπλοκοι καταναλωτές, της διάχυσης της τεχνολογίας της πληροφορίας και της αναγκαιότητας διαρκούς καινοτομίας, οι τουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να τοποθετούν πρώτα τους πελάτες, να είναι ηγέτες στην ποιότητα, να αναπτύσσουν δραστικές καινοτομίες και να ενδυναμώνουν τη στρατηγική θέση τους μέσα στην αξία αλυσίδας του κλάδου.

Διοργανωτές ταξιδιών

Το κλειδί ανάπτυξης για τις εταιρείες σε όλο τον κόσμο που διοργανώνουν ταξίδια και προσφέρουν πακέτα είναι ότι παρέχουν υπηρεσίες οι οποίες εξυπηρετούν τις ανάγκες τόσο των αγοραστών όσο και των πωλητών. Ο λειτουργικός ρόλος των διοργανωτών

ταξιδιών εξηγείται καθώς αυτοί: προσφέρουν εκπτώσεις στην τιμή του τελικού προσφερόμενου προϊόντος, τις οποίες συνήθως οι περισσότεροι πελάτες δε μπορούν να επιτύχουν από μόνοι τους (αγοράζοντας από τους προμηθευτές), ενώ ταυτόχρονα παρέχουν στον ταξιδιώτη άνεση, ψυχολογική και οικονομική ασφάλεια σε μία μόνο συναλλαγή, απλοποιώντας την πολύπλοκη διαδικασία αγοράς. Επιπλέον, παρέχουν εγγυήσεις ποιότητας στο προσφερόμενο προϊόν κάτω από τις επωνυμίες των εμπλεκόμενων εταιρειών, αλλά και λόγω των νομικών περιορισμών, ενώ συνεισφέρουν στην αντιμετώπιση των ανεπαρκειών που υπάρχουν στην προσφορά και ζήτηση του κλάδου, ειδικά όσον αφορά στα διεθνή ταξίδια.

Σχετικά με την εφαρμογή αποτελεσματικού marketing, οι διοργανωτές ταξιδιών θα πρέπει να εστιάζουν: στην ανάλυση της δύναμης και της κατεύθυνσης αλλαγής στο εξωτερικό περιβάλλον, στις στρατηγικές αποφάσεις για τον όγκο διαθέσιμων προϊόντων και την τιμολόγηση, στην επιλογή του χαρτοφυλακίου προϊόντων και των πελατών, στην τοποθέτηση-εταιρική εικόνα, και στην επιλογή-διατήρηση των συστημάτων διανομής. Παράλληλα, οι διοργανωτές θα πρέπει να κατανοούν ότι μπορούν να προσθέσουν αξία στην προσφορά προς τον ταξιδιώτη, εστιάζοντας στις διαπραγματεύσεις προμήθειας, στην ανάπτυξη του κατάλληλου προϊόντος στον κατάλληλο πελάτη, στην τιμολόγηση-οικονομικές διευκολύνσεις, στην αποτελεσματική «συναρμολόγηση» των επιμέρους στοιχείων ενός τουριστικού πακέτου, στην επιλογή των κατάλληλων καναλιών διανομής, στη διαχείριση βάσεων δεδομένων και στις στρατηγικές διατήρησης των επικερδών πελατών.

Καταλήγοντας, στο πλαίσιο προσφοράς προϊόντων υψηλότερης αξίας σε σχέση με τον ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις διοργάνωσης ταξιδιών θα πρέπει να εστιάσουν στη λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων που αφορούν στα εξής ζητήματα στρατηγικής σημασίας για την πορεία τους: στην αλληλεπίδραση πελάτη–επιχείρησης, στη διαχείριση κινδύνου παγκόσμιας έκθεσης, στην εποχικότητα στις πωλήσεις, στις δυναμικές–ευέλικτες λειτουργίες, στο διορατικό εντοπισμό επιχειρηματικών ευκαιριών, στις στρατηγικές συμμαχίες, στην ανάλυση οικονομιών κλίμακας, στον αθέμιτο ανταγωνισμό και στους νομοθετικούς περιορισμούς ειδικά για διοργανωτές ταξιδιών.

11.2 Συμπεράσματα 2^{ου} μέρους

Σύνολο τουριστικών επιχειρήσεων

Οι Τ.Π.Ε. ορίζονται ως ο «συλλογικός όρος που αποδίδεται στις πιο πρόσφατες εξελίξεις σε κάθε ηλεκτρονικό μέσο που χρησιμοποιείται για την απόκτηση, την

ανάλυση επεξεργασίας, την αποθήκευση, την ανάκτηση, τη διάδοση και την εφαρμογή των πληροφοριών». Σε μακροσκοπικό επίπεδο, οι Τ.Π.Ε. αποτελούν το όργανο για την ανάπτυξη και την άνθιση των περιοχών, καθώς καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα τους στην αγορά. Σε μικροσκοπικό επίπεδο, οι Τ.Π.Ε. εισχωρούν σε όλες τις λειτουργίες της στρατηγικής και της λειτουργικής διοίκησης και προωθούν την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών. Οι επενδύσεις σε Τ.Π.Ε. μπορούν να αποδώσουν αποτελεσματικά όταν ικανοποιούνται βασικές προϋποθέσεις, όπως είναι: ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός και στρατηγική, οι καινοτόμες αναδιοργανώσεις των επιχειρηματικών διαδικασιών, η δέσμευση και ενεργό ενδιαφέρον από την ανώτατη Διοίκηση, καθώς και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού όλων των βαθμίδων.

Ο κλάδος ταξιδιών και τουρισμού επηρεάζεται αναμφισβήτητα από την αναδιοργάνωση των λειτουργιών των επιχειρήσεων που οφείλεται στην τεχνολογική επανάσταση. Η ραγδαία ανάπτυξη της προσφοράς και της ζήτησης καθιστά αναγκαία και καθοριστική την εφαρμογή των Τ.Π.Ε. στο marketing, τη διανομή, την προώθηση και το συντονισμό των διαφορετικών λειτουργιών στον κλάδο, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Η καθιέρωση των Τ.Π.Ε. στον κλάδο ήταν αποτέλεσμα της επίδρασης τους στο ζήτημα της διανομής. Οι Τ.Π.Ε. διευκολύνουν τη διανομή, αλλά και καθιστούν ικανή τη διαφοροποίηση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω χαμηλού κόστους, ενώ ενισχύουν και την διαδραστική επικοινωνία μεταξύ επιχειρήσεων και αγορών-στόχων. Τρία ρεύματα τεχνολογικής ανάπτυξης καθιέρωσαν τις Τ.Π.Ε. στη διανομή τουριστικών προϊόντων: τα συστήματα CRS (Computer Reservation Systems, 1970), τα συστήματα GDS (Global Distribution Systems, 1980) και το Διαδίκτυο (Internet, 1990).

Το Internet ενισχύει ήδη τα συστήματα GDS ώστε να ελκύουν εταιρικούς αλλά και ατομικούς πελάτες, ενώ συνεισφέρει παράλληλα προς την βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας τους. Επιπλέον, η παροχή τεχνολογιών πολυμέσων σε συνδυασμό με σύγχρονες δυνατότητες κράτησης προσφέρει ένα ισχυρό εργαλείο προς πώληση στον κλάδο, συνεισφέροντας και στην καλύτερη εκπαίδευση των ταξιδιωτικών συμβούλων. Η ταχεία ανάπτυξη τόσο του όγκου όσο και των απαιτήσεων ως προς την ποιότητα των σύγχρονων ταξιδιωτών απαιτεί ισχυρές Τ.Π.Ε. για τη διοίκηση της αυξανόμενης ζήτησης, ενώ προκειμένου οι τουριστικές επιχειρήσεις να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα θα πρέπει να ενσωματώσουν την τεχνολογία στις λειτουργίες τους και να ενισχύσουν τη διαδραστικότητα με την αγορά. Επιπλέον, οι Τ.Π.Ε. βελτιώνουν την ποιότητα των τουριστικών υπηρεσιών και συνεισφέρουν σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των ταξιδιωτών.

Σήμερα, το Διαδίκτυο μεταβάλλει το ρόλο των μεσαζόντων στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού. Όσον αφορά στο ζήτημα της απομάκρυνσης των μεσαζόντων από τα κανάλια διανομής στον κλάδο, υπάρχουν αρκετά επιχειρήματα υπέρ και κατά των μεσολαβητών. Τα επιχειρήματα υπέρ των διοργανωτών ταξιδιών (μεσολαβητών) τονίζουν ότι οι διοργανωτές προσφέρουν ένα ανθρώπινο σημείο επαφής και επικοινωνίας με τον κλάδο και ελαττώνουν το ψυχικό και συχνά οικονομικό κόστος για τον ταξιδιώτη, απλοποιώντας τις διαδικασίες οργάνωσης του ταξιδιού, την ίδια στιγμή που οι συναλλαγές μέσω Internet δεν είναι αρκετά ασφαλείς και αξιόπιστες και οι διαθέσιμες τουριστικές πληροφορίες στο Διαδίκτυο είναι συνήθως χαοτικές. Από την άλλη, τα επιχειρήματα κατά των διοργανωτών ταξιδιών τονίζουν ότι οι διοργανωτές προσθέτουν μικρή αξία στο τουριστικό προϊόν, αφού περιορίζονται στη διαχείριση πληροφοριών και κρατήσεων, δεν είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι και τελικά μειώνουν την άνεση συναλλαγής για τον ταξιδιώτη και τις εναλλακτικές επιλογές σε τουριστικά προϊόντα, ενώ συχνά αυξάνουν τη συνολική τιμή λόγω του ενσωματωμένου κόστους προμηθειών. Τα επιχειρήματα αυτά σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά του Διαδικτύου μπορούν να αποτελέσουν ένα χρήσιμο πλαίσιο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του Διαδικτύου στη διανομή τουριστικών προϊόντων (π.χ. διάγραμμα 12).

Παράλληλα, οι ραγδαίες εξελίξεις στις Τ.Π.Ε. δείχνουν ότι οι καταναλωτές βασίζονται όλο και πιο πολύ στο Internet για την εύρεση τουριστικών πληροφοριών, χρησιμοποιώντας τις διάφορες ιστοσελίδες για να προγραμματίσουν, να αναζητήσουν, να αγοράσουν και να βελτιώσουν τα ταξίδια τους. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι για το έτος 2007 οι πιο ώριμες αγορές ηλεκτρονικού τουρισμού ήταν αυτές του Ηνωμένου Βασιλείου και της Γερμανίας με ποσοστά 30% και 19%, ενώ οι online ταξιδιωτικές αγορές αυξήθηκαν κατά 24% από το 2006 στο 2007.

Μία θεμελιώδης σύνθεση των αναδυόμενων Τ.Π.Ε. στον τουρισμό αποδίδει ένα πολυδιάστατο πλαίσιο επικοινωνίας και λειτουργίας, το οποίο θα προσδιορίσει την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων και προορισμών στο μέλλον. Το πλαίσιο αυτό δείχνει την πρότυπη αλλαγή και την αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών που έλαβαν χώρα και ξεκίνησαν να αναμορφώνουν ουσιαστικά τον κλάδο των ταξιδιών και τουρισμού (διάγραμμα 15). Με βάση το στρατηγικό αυτό πλαίσιο προκύπτει μία σειρά από παραδείγματα λειτουργιών μέσω των Τ.Π.Ε. που πραγματοποιούνται εντός ενός τουριστικού οργανισμού και μεταξύ του οργανισμού αυτού με άλλους οργανισμούς εντός και εκτός του κλάδου σε συνδυασμό με την επικοινωνία με τον καταναλωτή-ταξιδιώτη, αποδεικνύοντας τον τρόπο με τον οποίο οι

τεχνολογίες αυτές στηρίζουν την πολλαπλή ολοκλήρωση του κλάδου (πίνακας 6) με τεράστιο όφελος για όλους τους παίκτες.

Συνεχίζοντας με θέματα στρατηγικής στο πλαίσιο των Τ.Π.Ε., η ανάπτυξη του Internet επηρέασε αναμφισβήτητα τις βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις στον κλάδο των ταξιδιών και τουρισμού, καθώς άλλαξε όχι μόνο τις συνθήκες ανταγωνισμού στην αγορά αλλά και τη γραμμική οργάνωση του κλάδου με βάση τους προμηθευτές (αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχεία, κτλ), τους μεσάζοντες (διοργανωτές εκδρομών, ταξιδιωτικά πρακτορεία) και τους τελικούς καταναλωτές (ταξιδιώτες). Οι βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις, λοιπόν, μεταβλήθηκαν ως εξής: η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχοντων επιχειρήσεων αυξήθηκε, η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών αυξήθηκε ενώ μειώθηκε ως ένα βαθμό η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα-υπηρεσίες αυξήθηκε καθορίζοντας το χρόνο ως παράμετρο-κλειδί στην επιτυχία των καινοτομιών και ανταγωνισμού, ομοίως αυξήθηκε και η απειλή νεοεισερχομένων στον κλάδο λόγω των νέων χαμηλών εμποδίων εισόδου, ενώ η σχετική δύναμη των λοιπών ομάδων ενδιαφέροντος αυξήθηκε σε μικρό βαθμό προς όφελος κυρίως των νέων παικτών.

Παρόλο που η ανάπτυξη των online ταξιδιωτικών επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα μεγάλη την τελευταία δεκαετία, αρκετές έρευνες δείχνουν ότι οι ιστοσελίδες των σημαντικότερων επιχειρήσεων είναι ανεπαρκείς σε όρους σχεδιασμού και εστίασης στην ικανοποίηση του πελάτη, ενώ η ποιότητα των online υπηρεσιών μπορεί να συνεισφέρει καθοριστικά στην ικανοποίηση του πελάτη. Έξι σημαντικές διαστάσεις που συνεισφέρουν στην επιτυχία της ηλεκτρονικής παρουσίας μίας επιχείρησης του υπό εξέταση κλάδου είναι: η δυνατότητα πλοήγησης, η αίσθηση του παιχνιδιού-διασκέδασης, η ποιότητα πληροφόρησης, η εμπιστοσύνη, η εξατομίκευση και η ανταπόκριση. Δεδομένου της ανάπτυξης των online ταξιδιωτικών επιχειρήσεων και του ολοένα εντονότερου ανταγωνισμού, η προσφορά μίας μοναδικής εμπειρίας στους online πελάτες αποτελεί πλέον στρατηγική διαφοροποίησης. Γύρω από τις έξι προαναφερθείσες μεταβλητές είναι δυνατό να προσδιοριστούν ποικίλα χαρακτηριστικά βάσει των οποίων οι ταξιδιωτικές επιχειρήσεις μπορούν να ανιχνεύσουν τις δυνάμεις και αδυναμίες των online υπηρεσιών τους, αλλά και να αξιολογήσουν την ηλεκτρονική τους παρουσία στο πλαίσιο του ανταγωνισμού, προσδιορίζοντας τις επιλογές διαφοροποίησης σε σχέση με τους υπόλοιπους παίκτες (πίνακας 7).

Επιπρόσθετα, όσον αφορά στη χρήση του Διαδικτύου ως εργαλείο ενίσχυσης της μάρκας, αρκετές έρευνες αποδεικνύουν ότι χαρακτηριστικά, όπως η επιλογή προϊόντος

και η τιμή, καθορίζουν την ισοδυναμία της μάρκας στην αντίληψη του ταξιδιώτη και την πιστότητα των online πελατών σε μικρότερο βαθμό από ότι μία θετική online εμπειρία του πελάτη. Διαστάσεις, όπως η δημιουργία ηλεκτρονικών κοινοτήτων, η διευκόλυνση της σύνδεσης (με τον πελάτη), η προσφορά ελκυστικού περιεχομένου, η προσαρμογή της εμπειρίας, η ενσωμάτωση της άνεσης, η ενίσχυση της προστασίας του πελάτη και η επικοινωνία, μπορούν να συνεισφέρουν στη δημιουργία μίας online πελατειακής εμπειρίας με υψηλό αντίκτυπο στις πωλήσεις. Παράλληλα, τέσσερα βασικά στοιχεία που ενισχύουν τη μάρκα μίας τουριστικής επιχείρησης με την αλληλεπίδραση τους μέσω Internet είναι: οι επικοινωνίες marketing, η κατανόηση των πελατών, η διαδραστικότητα και το περιεχόμενο (διάγραμμα 21). Το σύστημα αυτό αλληλεπίδρασης μπορεί τελικά να συνεισφέρει στην ενδυνάμωση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης. Κρίσιμο σημείο στην ενίσχυση της μάρκας και κατά συνέπεια στη διαφοροποίηση της επιχείρησης είναι αναμφίβολα η αποτελεσματική ενσωμάτωση της μοναδικής πρότασης πώλησης στην ηλεκτρονική παρουσία, καθώς η πρόταση αυτή επηρεάζει σημαντικά τις προσδοκίες των καταναλωτών για την ποιότητα που αναζητούν στα προϊόντα που επιθυμούν να αγοράσουν μέσω Διαδικτύου.

Καταλήγοντας, με την εφαρμογή της φιλοσοφίας του πελατοκεντρικού marketing (CCM) στον κλάδο ταξιδιών και τουρισμού, τα τουριστικά προϊόντα είναι ιδανικοί υποψήφιοι καθώς οι καταναλωτές συνεχίζουν να συνδυάζουν ένα μεγάλο εύρος προϊόντων και υπηρεσιών προκειμένου να δημιουργήσουν τα δικά τους τουριστικά πακέτα και εμπειρίες από τα ταξίδια. Από την πλευρά των εταιρειών, ο απόλυτος σκοπός του CCM είναι να κερδίσουν ουσιαστική γνώση σχετικά με την αγοραστική συμπεριφορά των ταξιδιωτών-πελατών τους, ενώ από την πλευρά των καταναλωτών, το CCM επιτρέπει σε αυτούς να προσαρμόζουν το προϊόν που αγοράζουν στις προσωπικές τους ανάγκες και απαιτήσεις. Οι Τ.Π.Ε. και ειδικά το Διαδίκτυο θεμελιώνουν ουσιαστικά τη διαδικασία του CCM, που αποτελεί εξέλιξη του CRM, ενώ εφαρμόζοντας το CCM υπό κατάλληλες προϋποθέσεις, οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι σε θέση να επικοινωνούν με πολλαπλούς πελάτες παγκοσμίως, προσφέροντας σε καθέναν από αυτούς προσαρμοσμένα προϊόντα, τα οποία γίνονται αντιληπτά ως μοναδικά ή εξατομικευμένα.

Διοργανωτές ταξιδιών

Οι διοργανωτές εκδρομών ήταν διστακτικοί στο να επικεντρωθούν στις Τ.Π.Ε. μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού, ενώ η πλειοψηφία τους θεωρεί ότι οι Τ.Π.Ε. διευκολύνουν τις λειτουργίες τους και τις χρησιμοποιεί για να μειώσει το κόστος. Επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν επιτυχώς τις Τ.Π.Ε. αναφέρουν ότι μέχρι και 25% των πακέτων τους κλείνονται απευθείας από τους καταναλωτές online. Έτσι έχουν τη

δυνατότητα να επικεντρωθούν σε αγορές niche αφού προσφέρουν προσαρμοσμένα πακέτα, ανανεώνουν τα φυλλάδια τους τακτικά, εξοικονομούν το 10-20% της προμήθειας μειώνοντας τα έξοδα που αφορούν σε κίνητρα, bonus και εκπαιδευτικά ταξίδια των ταξιδιωτικών πρακτορείων, και εξοικονομούν το κόστος ανάπτυξης, τύπωσης, αποθήκευσης και διανομής παραδοσιακών φυλλαδίων. Από την οπτική της στρατηγικής, οι εξελίξεις του Internet και η δυναμική δημιουργία πακέτων απειλούν την κυριαρχία των διοργανωτών εκδρομών, ενώ πολλοί σημαντικοί παίκτες έχουν ξεκινήσει να διαλύουν τα πακέτα τους και να πωλούν ανεξάρτητα τμήματα των πακέτων απευθείας στους καταναλωτές. Παρόλο που μία μερική απομάκρυνση των μεσαζόντων φαίνεται αναπόφευκτη, θα υπάρχει πάντοτε επαρκές μερίδιο αγοράς για τους διοργανωτές εκδρομών που μπορούν να προσθέτουν αξία στο τουριστικό προϊόν και να παρέχουν καινοτόμα, εξατομικευμένα και ανταγωνιστικά πακέτα διακοπών.

Οι Τ.Π.Ε. είναι πολύτιμα εργαλεία για τα ταξιδιωτικά πρακτορεία, καθώς παρέχουν πληροφορίες και διευκολύνσεις κράτησης, και ενισχύουν την μεσολάβηση μεταξύ καταναλωτών και προμηθευτών. Το Internet επηρέασε καθοριστικά τον τομέα της διοργάνωσης ταξιδιών, καθώς για πρώτη φορά τα πρακτορεία είχαν τη δυνατότητα να αναζητήσουν τουριστικά προϊόντα άμεσα χωρίς να πρέπει να επενδύσουν σε χρόνο και χρήμα για να αποκτήσουν τα συστήματα GDS. Τα πρακτορεία σήμερα είναι σε θέση να αναζητούν και να κάνουν κρατήσεις από τους προμηθευτές, αυξάνοντας έτσι το διαθέσιμο απόθεμα προς κράτηση. Επιπλέον, έχουν τα εργαλεία για να πουλήσουν τις δικές τους υπηρεσίες και να προωθήσουν τους οργανισμούς τους. Παρόλα αυτά, τα ταξιδιωτικά πρακτορεία δε κατάφεραν να εκμεταλλευτούν πλήρως τις Τ.Π.Ε., κυρίως λόγω: του περιορισμένου στρατηγικού σκοπού τους, της ελλιπούς εξειδίκευσης και κατανόησης των Τ.Π.Ε, των χαμηλών περιθωρίων κέρδους που λειτουργούν αποτρεπτικά για νέες επενδύσεις, και της εστίασης στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση με τους καταναλωτές. Παράλληλα νέοι παίκτες, οι ηλεκτρονικοί ταξιδιωτικοί πράκτορες, διείσδυσαν δυναμικά στην αγορά, κατακτώντας αξιόλογα μερίδια, ενώ καθώς η γεωγραφική τοποθεσία γίνεται λιγότερο σημαντική, οι παίκτες αυτοί θα κυριαρχήσουν παγκοσμίως στην λιανική πώληση τουριστικών προϊόντων

Όσον αφορά στο στρατηγικό αντίκτυπο της χρήσης του Διαδικτύου για τους διοργανωτές εκδρομών, αυξήθηκαν: η ένταση του online ανταγωνισμού μεταξύ υπαρχόντων διοργανωτών, η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών και των προμηθευτών, η σχετική δύναμη των λοιπών ομάδων ενδιαφέροντος, η απειλή online υποκατάστατων και η απειλή online νεοεισερχομένων (διάγραμμα 24). Αντίθετα μειώθηκαν: η ένταση του παραδοσιακού ανταγωνισμού, η διαπραγματευτική δύναμη

των ταξιδιωτικών πρακτορείων (ως αγοραστές των προϊόντων των διοργανωτών), η απειλή παραδοσιακών υποκατάστατων και η απειλή παραδοσιακών νεοεισερχομένων. Ακριβώς ίδιες ήταν οι μεταβολές των βασικών ανταγωνιστικών δυνάμεων για την περίπτωση των ταξιδιωτικών πρακτορείων, με μόνη διαφορά ότι οι καταναλωτές είναι οι αποκλειστικοί αγοραστές των προϊόντων των πρακτορείων (διάγραμμα 25).

Καταλήγοντας, με βάση τα παραπάνω συμπεράσματα (που παρατίθενται υπό μορφή συζήτησης) αναπτύχθηκαν στις ενότητες 10.5-10.7 αρκετά παραδείγματα τα οποία δείχνουν τρόπους με τους οποίους οι διοργανωτές ταξιδιών μπορούν να εφαρμόσουν: τις βασικές στρατηγικές ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης, το πελατοκεντρικό marketing για να αναβαθμίσουν τις online υπηρεσίες στοχεύοντας στην αποτελεσματική ικανοποίηση του ταξιδιώτη, και τέλος ένα πλήρες μοντέλο ηλεκτρονικής προσφοράς, ώστε να ενισχύσουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους στη σημερινή ηλεκτρονική εποχή.

11.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Με βάση τις πληροφορίες που αναφέρθηκαν στα δύο μέρη της παρούσας εργασίας, περαιτέρω έρευνα είναι δυνατό να γίνει στα εξής θέματα:

- Απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο πλαίσιο των Τ.Π.Ε. για την περίπτωση των υπόλοιπων τομέων του κλάδου ταξιδιών και τουρισμού (μεταφορά, διαμονή, τουριστικά θέρετρα και οργανισμοί προορισμού).
- Ανάπτυξη πιθανών σεναρίων και ενός ολοκληρωμένου πλαισίου κατανόησης, εξέτασης-αξιολόγησης και ελέγχου ως ένα βαθμό του μέλλοντος των διοργανωτών ταξιδιών με βάση τις τάσεις στον κλάδο και τους εξωγενείς παράγοντες.
- Ανάπτυξη και αξιολόγηση ζητημάτων στρατηγικής διαχείρισης για τουριστικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στο Διαδίκτυο (χωρίς φυσική παρουσία) και ανήκουν σε έναν ή περισσότερους τομείς του κλάδου.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Γεωργόπουλος Ν., (2007), *Προφορικές διαλέξεις στο πλαίσιο του μαθήματος Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Γεωργόπουλος Ν., (2007), *Προφορικές διαλέξεις στο πλαίσιο του μαθήματος Πληροφοριακά Συστήματα για Λήψη Αποφάσεων*, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Χυτήτης Λ., (2007), *Προφορικές διαλέξεις στο πλαίσιο του μαθήματος Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA), Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ξενόγλωσση

Βιβλία

Beech J., Chadwick S., (2006), *The Business of Tourism Management*, Pearson Education Limited, UK

Buhalis D., (2003), *eTourism: information technology for strategic tourism management*, Pearson (Financial Times/Prentice Hall), London

Burkart A. J., Medlik S., (1981), *Tourism: Past, Present and Future*, 2nd ed., Heinemann

Chase R. B., Jacobs F. R., Aquilano N. J., (2006), *Operations Management for Competitive Advantage*, 11th ed., McGraw-Hill/Irwin, NY

Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D., Wanhill S., (2005), *Tourism Principles and Practice*, 3rd ed., Pearson Education Limited, UK

Evans N., Campbell D., Stonehouse G., (2003), *Strategic Management for Travel and Tourism*, Elsevier Butterworth-Heinemann, MA

Heizer J., Render B., (2006), *Operations Management*, 8th ed., Pearson Prentice Hall, NJ

Heskett J. L., Sasser W. E., Schlesinger L. A., (1997), *The Service Profit Chain*, Simon and Schuster, NY

Holden A., (2006), *Tourism Studies and the Social Sciences*, Routledge, NY

Kotler P., (2003), *Marketing insights from A to Z: 80 Concepts every manager needs to know*, John Wiley & Sons, Inc., NJ

Kotler P., Keller K. L., (2006), *Marketing Management*, 12th ed., Pearson Prentice Hall, NJ

- Laudon K. C., Laudon J. P., (2007), *Management Information Systems: Managing The Digital Firm*, Pearson Prentice Hall, NJ
- Lynch R., (2000), *Corporate Strategy*, Pearson Education, Harlow
- Malhotra N. K., Birks D. F., (2006), *Marketing Research: An Applied Approach*, 2nd ed., Prentice Hall-Financial Times, UK
- Maurer E., (2003), *Internet for the Retail Travel Industry*, Thomson-Delmar Learning, NY
- Middleton T. C., Clarke J., (2001), *Marketing in Travel Tourism*, 3rd ed., Butterworth-Heinemann,, Imprint of Elsevier Science, MA
- Middleton T. C., Hawkins R., (1998), *Sustainable Tourism: A Marketing Perspective*, Butterworth-Heinemann, MA
- Morrison A. M., (2002), *Hospitality and travel marketing*, 3rd ed., Albany-Delmar, NY
- Orwoll M., (2000), *Sams Teach Yourself e-Travel Today*, Sams Publishing, Division of Macmillan USA
- Poon A., (1993), *Tourism Technology and Competitive Strategies*, CAB International
- Porter M. E., (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, NY
- Riley M., (2001), *Human Resource Management in the Hospitality & Tourism industry*, 2nd ed., Butterworth-Heinemann, MA
- Salvatore D., (2004), *Managerial Economics in a Global Economy*, 5th ed., Thomson South-Western, USA
- Schieffer R., (2005), *Unlocking the mind of the market: Ten key customer insights*, Thomson, USA
- Schilling M. A., (2008), *Strategic Management of Technological Innovation*, 2nd ed., McGraw Hill, NY
- Stanton W. J., (1981), *Fundamentals of Marketing*, 6th ed., McGraw hill
- The Tourism Society, (1979), *Handbook and Members List*, The Tourism Society
- Wheelen T. L., Hunger J. D., (2008), *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 11th ed., Pearson Prentice Hall, NJ

Αρθρα

- Barnett M., Standing C., (2001), *Repositioning travel agencies on the Internet*, Journal of Vacation Marketing, Vol. 9, No. 2, pp. 143-152
- Bernstein J., Awe S. C., (1999), *“Wired travelers“: travel and tourism Web sites*, Reference Services Review, Vol. 27, No. 4, pp. 364-375

- Braun P., Hollick M., (2006), *Tourism skills delivery: sharing tourism knowledge online*, Education + Training, Vol. 48, No. 89, pp. 693-703
- Buhalis D., Law R., (2008), *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research*, Tourism Management, Vol. 29, pp. 609-623
- Buhalis D., Licata M. C., (2002), *The future eTourism intermediaries*, Tourism Management, Vol. 23, pp. 207-220
- Buhalis D., (1998), *Strategic use of information technologies in the tourism industry*, Tourism Management, Vol. 19, No. 5, pp. 409-421
- Chang D. Y., Belanger F., Uysal M., (2006), *The relationship among trustworthiness, time elapse, and online reservation in the Hospitality and Tourism industry*, Advances in Hospitality and Leisure, Vol. 2, pp. 179-198
- Cheyne J., Downes M., Legg S., (2006), *Travel agent vs Internet: What influences travel consumer choices?*, Journal of Vacation Marketing, Vol.12, No. 1, pp. 41-57
- Constantinides E., (2004), *Influencing the online consumer's behavior: the Web experience*, Internet Research, Vol. 14, No. 2, pp. 111-126
- Dale C., (2003), *The competitive networks of tourism e-mediaries: New strategies, new advantages*, Journal of Vacation Marketing, Vol. 9, No. 2, pp. 109-118
- Dolnicar S., Laesser C., (2007), *Travel Agency Marketing Strategy: Insights from Switzerland*, Journal of Travel Research, Vol. 46, pp. 133-146
- Eichorn V., Miller G., Michopoulou E., Buhalis D., (2008), *Enabling access to Tourism through Information Schemes*, Annals of Tourism Research, Vol.35, No.1, pp. 189-210
- Erdly M., Kesterson L., (2003), *"Experience rules": a scenario for the hospitality and leisure industry circa 2010 envisions transformation*, Strategy & Leadership, Vol. 31, No. 3, pp. 12-18
- Fache W., (2000), *Methodologies for innovation and improvement of services in Tourism*, Managing Service Quality, Vol. 10, No. 6, pp. 356-366
- Frias D. M., Rodriguez M. A., Castaneda J. A., (2008), *Internet vs. travel agencies on pre-visit destination image formation: An information processing view*, Tourism Management, Vol. 29, pp. 163-179
- George J. F., (2004), *The theory of planned behavior and Internet purchasing*, Internet Research, Vol. 14, No. 3, pp. 198-212
- George J. F., (2002), *Influences on the intent to make Internet purchases*, Internet Research: Electronic Networking Applications, Vol. 12, No. 2, pp. 165-180
- Go F., (1992), *The role of computerized reservation systems in the hospitality industry*, Tourism Management, Vol. 13, No. 1, pp. 22-26
- Hanson K., (2006), *"Should the boss be blogging?"*, Strategic Communication Management, Vol. 10, No. 2, p.6

- Heung V. C. S., (2003), *Internet usage by international travelers: reasons and barriers*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 15, No. 7, pp. 370-378
- Kamarulzaman Y., (2007), *Adoption of travel e-shopping in the UK*, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 35, No. 9, pp. 703-719
- Law R., Leung K., (2002), *Online airfare reservation services: a study of Asian-based and North American-based travel web sites*, Information Technology & Tourism, Vol. 5, pp. 25–33
- Law R., Leung K., Wong J., (2004), *The impact of the Internet on travel agencies*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 16, No. 2, pp. 100-107
- Law R., Leung R., (2000), *A Study of Airlines' Online Reservation Services on the Internet*, Journal of Travel Research, Vol. 39, pp. 202-211
- Law R., Wong J., (2003), *Successful Factors For A Travel Web Site: Perceptions Of On-Line Purchasers In Hong Kong*, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 27; pp. 118-124
- Lee G., Cai L. A., O' Leary T. O., (2006), *WWW.Branding.States.US: An analysis of brand-building elements in the US state tourism websites*, Tourism Management, pp. 815-828
- Martinez-Lopez F. J., Luna P., Martinez F. J., (2005), *Online shopping, the standard learning hierarchy, and consumers' internet expertise: An American-Spanish comparison*, Internet Research, Vol. 15, No. 3, pp. 312-334
- Niininen O., Buhalis D., March R., (2007), "Customer empowerment in tourism through consumer centric marketing (CCM)", Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 10, No.3, pp. 265-281
- Nusair K., Kandampully J., (2008), *The antecedents of customer satisfaction with online travel services: a conceptual model*, European Business Review, Vol. 20, No. 1, pp. 4-19
- Pitta D., Franzak F., Fowler D., (2006), *A strategic approach to building online customer loyalty: integrating customer profitability tiers*, Journal of Consumer Marketing, Vol. 23, No. 7, pp. 421-429
- Sheth J. N., Sharma A., (2005), *International e-marketing: opportunities and issues*, International Marketing Review, Vol. 22, No. 6, pp. 611-622
- Simmons G. J., (2007), *"i-Branding": developing the internet as a branding tool*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 25, No. 6, pp. 544-562
- Smith A. D., (2004), *Information exchanges associated with Internet travel marketplaces*, Online Information Review, Vol. 28, No. 4, pp. 292-300
- Vasudavan T., Standing C., (1999), *The impact of the Internet on the role of travel consultants*, Participation & Empowerment: An International Journal, Vol. 7, No. 8, pp. 213-226

Vrana V., Zafiropolulos C., (2006), Tourism agents' attitudes on internet adoption: an analysis from Greece, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18, No. 7, pp. 601-608

Wang Y., Yu Q., Fesenmaier D. R., (2002), *Defining the virtual tourist community: implications for tourism marketing*, Tourism Management, Vol. 23, pp. 407-417

Wei J., Ozok A., (2005), *Development of a web-based mobile airline ticketing model with usability features*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 105, No. 9, pp. 1261-1277

Wu J., Chang S., (2005), *Towards understanding members' interactivity, trust, and flow in online travel community*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 105, No. 7, pp. 937-954

Wu S., (2002), *Internet Marketing: Involvement and Consumer Behavior*, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 14, No. 4, pp. 36-53

Πρακτικά συνεδρίων

Buhalis D., Zoge M., (2007), *The Strategic Impact of the Internet on the Tourism Industry*, Springer Vienna, Proceedings of the International Conference in Ljubljana-Slovenia, part 11, pp. 481-492

Ηλεκτρονικές πηγές

Carl H. Marcussen, Centre for Regional and Tourism Research,
www.crt.dk/trends, Accessed 01/06/2008

Expedia.com, www.Expedia.fr/daily/jump/inspirator/default.aspx?rfr=-35793
(Accessed 01/06/2008)

Igougo, www.igougo.com, (Accessed 01/06/2008)

Lastminute.com,
www.Lastminute.com/lmn/pso/user/myspace/myspace_old.jhtml?CATID=169&display=personal, (Accessed 01/06/2008)

Real Holiday Reports, www.realholidayreports.com, Accessed 01/06/2008

Virtual Tourist, www.virtualtourist.com, Accessed 01/06/2008

Wikipedia

www.en.wikipedia.org/wiki/Tourism, (Accessed 01/06/2008)

www.en.wikipedia.org/wiki/Balance_of_payments, (Accessed 01/06/2008)

www.en.wikipedia.org/wiki/Computer_reservations_system, (Accessed 01/06/2008)