

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:**

*Η σημασία του  
μάρκετινγκ στη  
διοίκηση τουριστικών  
επιχειρήσεων*

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΠΡΩΤΟΓΕΡΑΚΗΣ**  
**ΓΕΩΡΓΙΟΣ**  
**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**  
**ΦΡΑΓΚΟΥΛΗΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ**  
**Α.Μ.: 4971**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	2
ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	5
ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	5
ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ .....	5
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΩΝ .....	6

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

---

.....	7
ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	7
1.1 Εισαγωγή.....	7
1.2 Τι Είναι Τουρισμός .....	7
1.3 Κατηγορίες Τουρισμού .....	11
1.4 Τουριστικός Προορισμός .....	13
1.5 Τουριστικό Προϊόν.....	14
1.6 Τουρισμός στην Ελλάδα .....	16
1.7 Ο Τουρισμός Σήμερα .....	20
1.8 Ελληνικό Τουριστικό Προϊόν .....	21

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

---

.....	25
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	25

2.1 Εισαγωγή.....	25
2.2 Ορισμός Μάρκετινγκ .....	25
2.3 Μάρκετινγκ – Πωλήσεις .....	27
2.4 Φάσεις του Μάρκετινγκ .....	28
2.5 Μείγμα Μάρκετινγκ.....	30
2.6 Τουριστικό Μάρκετινγκ.....	33
2.7 Έρευνα Τουριστικού Μάρκετινγκ.....	34

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

---

.....	35
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΙΚΟΤΗΤΑ- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	35
3.1 Εισαγωγή.....	35
3.2 Η Έννοια της Στρατηγικής Επιχειρήσεων .....	35
3.3 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης.....	37
3.4 Τουριστική Αγορά.....	39
3.5 Η Έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος .....	41
3.6 Η Έννοια του Στρατηγικού Ανταγωνισμού .....	42
3.7 Η Έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	46

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

---

.....	53
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΕΝΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ.....	53
4.1 Εισαγωγή.....	53

4.2 Ανάλυση ενός τουριστικού ξενοδοχείου σε μια ορεινή περιοχή με πλούσιο τοπίο .....	54
4.3 Ανάλυση SWOT Ξενοδοχείου .....	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ .....	58
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	60
INTERNET .....	62

## **ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 1: Οι 10 κυριότεροι τουριστικοί προορισμοί το 2010.....	16
Πίνακας 2: Τουρισμός και ΑΕΠ.....	18
Πίνακας 3: Άμεση και Έμμεση Απασχόληση από τον Τουρισμό.....	19

## **ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Σχεδιάγραμμα 1: Αφίξεις ξένων επισκεπτών στην Ελλάδα μεταξύ 2000 και 2010....	17
Σχεδιάγραμμα 2: Η τουριστική Εικόνα της Ελλάδας.....	24
Σχεδιάγραμμα 3: Η Διαδικασία Σχεδιασμού στην περίπτωση του Τουριστικού Μάρκετινγκ.....	47
Σχεδιάγραμμα 4: Ανάλυση SWOT.....	52

## **ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ**

Εικόνα 1: 7Ps.....	33
--------------------	----

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΩΝ

WTO	Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού
Ε.Ε	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Ε.-27	Ευρωπαϊκή Ένωση των 27 Χωρών
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

---

## ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

### 1.1 Εισαγωγή

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας θα δούμε κάποια πράγματα γενικά για τον τουρισμό πρώτα. Θα δοθούν κάποιοι ορισμοί για να γίνει κατανοητή η έννοια του τουρισμού, και κάποιες κατηγορίες του τουρισμού. Έπειτα θα αναλυθεί ο τουρισμός στην Ελλάδα και διάφορα στατιστικά στοιχεία για τον τουρισμό στην Ελλάδα και τέλος, θα διευκρινιστούν κάποια πράγματα για τον τουρισμό σήμερα.

### 1.2 Τι Είναι Τουρισμός

Ο τουρισμός είναι η μετακίνηση των ανθρώπων από τον μόνιμο τόπο διανομής τους σε κάποιο άλλο για να ικανοποιήσουν τις τουριστικές τους ανάγκες και η οργανωμένη υποδοχή και εξυπηρέτηση των ανθρώπων αυτών από τους ντόπιους κατοίκους της περιοχής<sup>1</sup>.

*Τουρισμός είναι<sup>2</sup> η πρόσκαιρη μετακίνηση ατόμων από τον τόπο της μόνιμης διανομής του σε ένα άλλο τόπο, με σκοπό την ικανοποίηση προσωπικών αναγκών τους και την οργανωμένη προσπάθεια για την προσέλκυση, υποδοχή και εξυπηρέτηση των ανθρώπων αυτών.*

---

<sup>1</sup> Ηγουμενάκης Ν., *Τουριστικό Μάρκετινγκ*, εκδ. Interbooks, Αθήνα 2004

<sup>2</sup> Λογοθέτης Μ., *Αγροτικός τουρισμός Μια εναλλακτική λύση*, ΑΤΕ Αθήνα 1988

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (WTO)<sup>3</sup> δίνει τον παρακάτω ορισμό για τον τουρισμό: *Ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε προορισμούς και περιοχές άλλες εκτός από αυτές που αποτελούν το συνηθισμένο περιβάλλον τους και για χρονικό διάστημα που δεν ξεπερνά τον έναν χρόνο, με σκοπό την αναψυχή, την ικανοποίηση των επαγγελματικών τους αναγκών κ.ά.*<sup>4</sup>.

Σύμφωνα με τους Bukart και Medlik, ο τουρισμός έχει πέντε χαρακτηριστικά<sup>5</sup>:

- ↗ Ο τουρισμός προέρχεται από τη μετακίνηση των ανθρώπων προς, και τη διαμονή τους σε διάφορους προορισμούς.
- ↗ Υπάρχουν δύο στοιχεία στον τουρισμό, το ταξίδι προς τον προορισμό και η διαμονή συμπεριλαμβανομένων και των δραστηριοτήτων στον προορισμό.
- ↗ Το ταξίδι και η διαμονή λαμβάνουν χώρα εκτός του κανονικού τόπου κατοικίας και εργασίας, με συνέπεια ο τουρισμός να δημιουργεί δραστηριότητες που διαφέρουν από αυτές των κατοίκων και εργαζόμενων πληθυσμών των τόπων μέσω των οποίων ταξιδεύουν και στους οποίους διαμένουν τουρίστες.
- ↗ Η μετακίνηση στους προορισμούς έχει προσωρινό και βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα, με την πρόθεση της επιστροφής σε μερικές μέρες, βδομάδες, η μήνες.
- ↗ Οι άνθρωποι επισκέπτονται τους προορισμούς με σκοπούς που δεν έχουν σχέση με την εξασφάλιση μιας μόνιμης κατοικίας ή εργασίας που θα αμείβεται από πηγές εντός των επισκεπτόμενων τόπων.

Τα κίνητρα τα οποία μπορούν να οδηγήσουν έναν άνθρωπο στην πραγματοποίηση ενός ταξιδιού προς κάποιο τουριστικό προορισμό, ποικίλλουν και μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες<sup>6</sup>:

---

<sup>3</sup> World Tourism Organization

<sup>4</sup> Ακριβός, Χ., Σαλεσιώτης, Μ., *Τουρισμός, Εισαγωγικές Έννοιες, Τουριστική Συνείδηση, Τουριστική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, 2007

<sup>5</sup> Burkart, A. J. and Medlik, S, *Tourism : past, present and future*. London Butterworth-Heinemann. 1981



- Φυσικά και κλιματολογικά κίνητρα: σε αυτήν τη κατηγορία τουριστικών κινήτρων ανήκουν φυσικά και κλιματολογικά στοιχεία που ασκούν ισχυρή έλξη στους τουρίστες, όπως είναι για παράδειγμα η μορφολογία του εδάφους, η βλάστηση, η ηλιοφάνεια, η θερμοκρασία κλπ. Τα κίνητρα αυτά συμβάλλουν αποφασιστικά τη διαμόρφωση ορισμένων μορφών τουρισμού και συγκεκριμένα του τουρισμού χειμερινών σπορ, του θαλάσσιου τουρισμού, του τουρισμού παραχείμασης, του ορεινού τουρισμού κλπ.
- Πολιτιστικά κίνητρα: σε αυτήν την κατηγορία τουριστικών κινήτρων ανήκουν όλα εκείνα τα πολιτιστικά στοιχεία που συνθέτουν την πολιτιστική κληρονομιά μιας χώρας υποδοχής και φιλοξενίας τουριστών, όπως είναι για παράδειγμα ιστορικοί χώροι, αρχαιολογικά μνημεία, μουσεία, πινακοθήκες, λαϊκή τέχνη κλπ
- Οικονομικά κίνητρα: σε αυτήν την κατηγορία τουριστικών κινήτρων ανήκουν όλα εκείνα τα οικονομικά στοιχεία που συνθέτουν το κόστος ζωής στις χώρες υποδοχής και φιλοξενίας τουριστών, το κόστος του ταξιδιού, το κόστος του τουριστικού πακέτου κλπ. Τα στοιχεία αυτά επηρεάζουν καθοριστικά τις μεγάλες μάζες των τουριστών, που ανήκουν στις μεσαίες εισοδηματικές τάξεις, να επισκεφτούν έναν τουριστικό προορισμό.
- Ψυχολογικά κίνητρα: σε αυτήν την κατηγορία τουριστικών κινήτρων ανήκουν οι εσωτερικές παρορμήσεις των τουριστών που επισκέπτονται έναν τουριστικό προορισμό και που οφείλονται στην ψυχολογική ανάγκη που αισθάνονται για αλλαγή, δηλαδή για κάτι νέο ή διαφορετικό. Τα κίνητρα αυτά, σε συνδυασμό με την αύξηση του κατά κεφαλή εισοδήματος των ανθρώπων και τη βελτίωση του βιοτικού τους επίπεδου, επηρεάζουν καθοριστικά τη λήψη αποφάσεων εκ μέρους τους να επισκεφτούν γνώριμους ή νέους τουριστικούς προορισμούς.

---

<sup>6</sup> Ν. Ηγουμενάκης, Κ. Κραβαρίτης, Π. Λύτρας, *Εισαγωγή στον Τουρισμό*, Εκδ. Interbooks, 1998

Οι σημαντικότεροι λόγοι που έπαιξαν ρόλο στην ανάπτυξη του διεθνούς τουρισμού είναι οι εξής<sup>7</sup>:

- ★ Η ανάπτυξη των μέσων συγκοινωνίας και επικοινωνίας: χάρη στην ανάπτυξη της συγκοινωνίας, η διακίνηση των τουριστών έγινε πιο άνετη, πιο γρήγορη, πιο απλή αλλά και πιο οικονομική. Η βελτίωση των διαφόρων συγκοινωνιακών μέσων (όπως σιδηρόδρομοι, επιβατικά πλοία, αεροσκάφη και αυτοκίνητα) και η επέκταση των οδικών δικτύων συνέβαλαν στην ποσοτική αύξηση του τουριστικού πλήθους και της τουριστικής κινήσεως<sup>8</sup>.
- ★ Η βελτίωση των ατομικών εισοδημάτων των εργαζομένων. Ο προσανατολισμός της οικονομίας μετά τον Β' παγκόσμιο πόλεμο σε διάφορες χώρες ως προς την εφαρμογή της οικονομικής ανάπτυξης οδήγησαν στην αύξηση του κατά κεφαλήν εθνικού εισοδήματος, στην αύξηση των μισθών και την άνοδο του βιοτικού επιπέδου των εργαζομένων. Το γεγονός αυτό ήταν και ο βασικός λόγος για την ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού και την αύξηση των διεθνών τουριστικών ρευμάτων<sup>9</sup>.
- ★ Η άνοδος του πολιτιστικού επιπέδου των λαών. Η σταδιακή αύξηση του μορφωτικού επιπέδου των λαών και η σαφέστερη γνώση του κόσμου και της ιστορίας του βοήθησαν στην εξέλιξη του τουριστικού ενστίκτου για την ανάγκη των ανθρώπων να επισκεφτούν άλλους κόσμους και άλλων ειδών κουλτούρες.
- ★ Η καθιέρωση κοινωνικών παροχών και ασφαλίσεων στις οικονομικά ασθενέστερες τάξεις. Με την παροχή κοινωνικής ασφάλισης, όπως συντάξεις, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, επιδόματα αδείας κ.ά., βελτιώθηκε σημαντικά η οικονομική κατάσταση των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να είναι ευκολότερο για αυτούς να κάνουν διακοπές. Η επέκταση του θεσμού των αδειών ανάπαυσης συνέβαλε στην αύξηση της τουριστικής ζήτησης για την τέρψη των εργαζομένων. Τέλος, η αύξηση του ελεύθερου χρόνου, λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας, και η ταυτόχρονη μείωση των ωρών εργασίας των εργαζομένων συνέβαλαν στην αύξηση της τουριστικής ζήτησης<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Κολτσιδόπουλος Γ., *Τουρισμός: θεωρητικές προσεγγίσεις*, εκδ. Έλλην, Αθήνα 2000

<sup>8</sup> Λύτρας Π., *Ο τουρισμός προς το 2000: θεωρητικές επισημάνσεις και πρακτικές προσεγγίσεις*, εκδ. Interbooks, Αθήνα 1989

<sup>9</sup> Ηγουμενάκης Ν., *Τουριστικό Μάρκετινγκ*, εκδ. Interbooks, Αθήνα 2004

<sup>10</sup> Σφακιανάκης Μ., *Εναλλακτικές μορφές τουρισμού*, εκδ. Έλλην, Αθήνα 2000

- ★ Η πληρότητα της ενημέρωσης. Η συστηματική και οργανωμένη ενημέρωση των ατόμων από τον τύπο, την τηλεόραση, τα διαφημιστικά φυλλάδια, τις εφημερίδες, τις τοιχοκολλήσεις κλπ, βοηθούν στην άμεση γνωριμία του χώρου, βοηθώντας στην άμεση λήψη της απόφασης για τουριστική κίνηση.
- ★ Η τάση για ανθρώπινη επικοινωνία. Η ιδιότητα του ανθρώπου ως κοινωνικό ον προκαλεί σε αυτόν την επιθυμία επικοινωνίας, με σκοπό να γνωρίσει από κοντά την ιστορία, τον πολιτισμό, τις τέχνες των συνανθρώπων του μέσω του τουρισμού<sup>11</sup>.
- ★ Άλλοι λόγοι. Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται η δικαιότερη κατανομή του εθνικού εισοδήματος και του πλούτου, η ανάπτυξη πολιτιστικών κέντρων, η ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων, η διεθνοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, η μόδα, κ.ά.

### 1.3 Κατηγορίες Τουρισμού

Υπάρχουν κάποιες κατηγορίες τουρισμού σύμφωνα με τον WTO<sup>12</sup>:

- Εγχώριος τουρισμός: αφορά τους κατοίκους μιας χώρας και περιλαμβάνει την μετακίνησή τους μέσα στη χώρα αυτή
- Εξερχόμενος τουρισμός: αφορά μόνιμους κατοίκους μιας χώρας που ταξιδεύουν σε άλλη χώρα
- Εισερχόμενος τουρισμός: αφορά αλλοδαπούς που ταξιδεύουν σε δεδομένη χώρα
- Διεθνής τουρισμός: είναι ο εξερχόμενος και ο εισερχόμενος τουρισμός

---

<sup>11</sup> Βενετσανοπούλου Μ. , *Η κρατική συμβολή στον τουρισμό*. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2006

<sup>12</sup> World Tourism Organization

Οι κατηγοριοποιήσεις του τουρισμού με βάση τα στοιχεία με τα οποία γίνεται η διάκριση είναι <sup>13</sup>:

- ✓ Από πλευράς του αριθμού των περιηγητών, ο τουρισμός διακρίνεται σε ατομικό και μαζικό. Ο ατομικός τουρισμός πραγματοποιείται από ένα ή περισσότερα άτομα, φιλικά ή συγγενικά μεταξύ τους, για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ο μαζικός τουρισμός είναι το είδος του τουρισμού στο οποίο ο επισκέπτης απολαμβάνει παθητικά αυτά που του προσφέρουν οι οργανωμένες διακοπές, με κύριο αντικείμενο τον ήλιο, τη θάλασσα και τις υπηρεσίες των ξενοδοχείων και των άλλων ειδικών εγκαταστάσεων.
- ✓ Από γεωγραφική άποψη, ο τουρισμός διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Ο εξωτερικός τουρισμός πραγματοποιείται από άτομα τα οποία διαμένουν μόνιμα σε μια χώρα εκτός των φυσικών ορίων. Ο εσωτερικός τουρισμός πραγματοποιείται από τον εγχώριο πληθυσμό μιας χώρας. Ο ρόλος του είναι μάλλον κοινωνικός γιατί με την ανακατανομή του εισοδήματος αμβλύνει τις ανισότητες μεταξύ των πόλεων και της υπαίθρου και συμβάλλει στη συγκράτηση του πληθυσμού στις περιφέρειες.
- ✓ Από άποψη εποχής, ο τουρισμός χωρίζεται σε συνεχή και εποχικό τουρισμό, σε θερινό και χειμερινό.
- ✓ Από άποψη σκοπού και λόγου για τον οποίο πραγματοποιείται, ο τουρισμός χωρίζεται σε τουρισμό κλασικού τύπου και σε εναλλακτικό τουρισμό. Με τον όρο «εναλλακτικός τουρισμός» ορίζεται το σύνολο των ολοκληρωμένων τουριστικών υπηρεσιών, οι οποίες διακρίνονται από εξειδίκευση ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών τους, απευθύνονται σε ένα εξειδικευμένο κοινό. Ο εναλλακτικός τουρισμός στηρίζεται σε οικολογικά ανεκτές και ήπιες δραστηριότητες, ενώ αναδεικνύει τα φυσικά κάλλη μιας περιοχής. Το περιεχόμενο των εναλλακτικών μορφών τουρισμού καθορίζεται

---

<sup>13</sup> Καλιφώτης Σ., *Εισαγωγή εις την θεωρία του τουρισμού*, εκδ. Τυροβολας, Αθήνα, 1976 και Παυλίδης Π., *Ξενοδοχειακό μάρκετινγκ*, εκδ. Καλαμάς, Αθήνα 1993

με βάση τις επαγγελματικές απαιτήσεις, τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης ηλικιακής ή κοινωνικής ομάδας και τα ενδιαφέροντα μιας κατηγορίας ανθρώπων. Οι σημαντικότερες μορφές εναλλακτικού τουρισμού είναι ο αγροτουρισμός, ο οικοτουρισμός, ο θαλάσσιος τουρισμός, ο ορεινός τουρισμός, ο τουρισμός άθλησης, περιπέτειας, ο μορφωτικός, ο θρησκευτικός, ο συνεδριακός, ο πολιτιστικός τουρισμός κ.ά.

- ✓ Σύμφωνα με τον προορισμό ενός τουρίστα ο τουρισμός μπορεί να χωριστεί σε παραθαλάσσιο, παραλίμνιο, ορεινό, τουρισμό υπαίθρου και τουρισμό πόλεων ή αστικό τουρισμό.
- ✓ Από άποψη κινήτρων έχουμε τον τουρισμό αναψυχής, τον επαγγελματικό τουρισμό, τον τουρισμό υγείας, τον θεραπευτικό, τον οικονομικό, τον πολιτικό και τον αθλητικό τουρισμό.

## 1.4 Τουριστικός Προορισμός

Ο Gunn περιγράφει τον τουριστικό προορισμό ως μια περιοχή προορισμού ή ως μια τουριστική ζώνη. Η περιοχή αυτή είναι ελκυστική και διαθέτει διευκολύνσεις και εξυπηρετήσεις προκειμένου οι πελάτες να απολαύσουν ευχάριστα τη διαμονή τους. Ανάλογα με αυτά που προσφέρει ο κάθε προορισμός, προσελκύει και διαφορετικούς τύπους επισκεπτών<sup>14</sup>.

Σύμφωνα με τον D. Buhalis *οι τουριστικοί προορισμοί είναι ένα αμάγαμα τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται κάτω από το όνομα ενός τουριστικού προορισμού και οι περισσότεροι αποτελούνται από τα ακόλουθα στοιχεία*<sup>15</sup>:

---

<sup>14</sup> C. Gunn, *Tourism Planning* (2nd ed.). New York: Taylor and Francis, 1988, στο Δ. Χ. Α. Βασιλειάδης, *Η διοικητική και το μάρκετινγκ τουριστικών προορισμών*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, Αθήνα, 2009, σελ. 128

<sup>15</sup> Dimitrios Buhalis, *Marketing the Competitive Destination of the Future*, *Tourism Management*, 1999, Vol. 21, Issue 1, February 2000, σελ. 98

Η σημασία του μάρκετινγκ στη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων

- \* Τουριστικά θέλγητρα (φυσικά, φτιαγμένα από τον άνθρωπο, τεχνητά, κτισμένα για την εξυπηρέτηση συγκεκριμένων σκοπών, κληρονομιά, ειδικά γεγονότα).
- \* Προσβασιμότητα (ολόκληρο το συγκοινωνιακό σύστημα που αποτελείται από τα δρομολόγια, τους σταθμούς και τα οχήματα).
- \* Υπηρεσίες (καταλύματα, εγκαταστάσεις σίτισης και άλλες τουριστικές υπηρεσίες).
- \* Διαθέσιμα πακέτα (προκατασκευασμένα πακέτα από ενδιάμεσους πράκτορες και αρχηγούς)
- \* Δραστηριότητες (όλες οι διαθέσιμες δραστηριότητες στον προορισμό και ότι θα κάνουν οι καταναλωτές κατά την επίσκεψή τους σε αυτόν)
- \* Βοηθητικές υπηρεσίες (υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται από τους τουρίστες όπως οι τράπεζες, οι τηλεπικοινωνίες, το ταχυδρομείο, κλπ.)

## 1.5 Τουριστικό Προϊόν

Ως προϊόν χαρακτηρίζεται κάθε τι που μπορεί να προσφερθεί στην αγορά για απόκτηση, χρήση και κατανάλωση και που μπορεί να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή μια ανάγκη. Ένα προϊόν μπορεί να περιλαμβάνει φυσικά αντικείμενα, υπηρεσίες, άτομα, χώρους, οργάνωση και ιδέες<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, New York, 1984

Το τουριστικό προϊόν μπορεί να οριστεί<sup>17</sup>:

- ✓ Ως ένα προϊόν που περιλαμβάνει ένα σύνολο αγαθών και υπηρεσιών αλλά και στοιχεία εξυπηρέτησης, τα οποία παρέχει ένας τόπος προορισμού και ο τουρίστας τα χρησιμοποιεί από όταν φεύγει από τον τόπο μόνιμης κατοικίας του μέχρι τη στιγμή που γυρνάει.
- ✓ Ως ένα σύνολο στοιχείων ή δραστηριοτήτων που συγκροτούν το συνολικό τουριστικό προϊόν (καταλύματα, μεταφορά κ.λ.π.)

Το τουριστικό προϊόν μπορεί να είναι και κάποιου είδους αγαθό το οποίο δεν μπορεί μόνο του να πληρωθεί και περιλαμβάνεται στο πακέτο διακοπών, όπως για παράδειγμα κάποια θέα.

Το μάρκετινγκ τουριστικών προϊόντων βλέπει τα προϊόντα με δύο διαφορετικές προσεγγίσεις<sup>18</sup>:

- Ως ένα συνολικό πακέτο ή άθροισμα συμπληρωματικών αγαθών και υπηρεσιών, που ο αγοραστής το βλέπει σαν μια ενιαία αγορά ή ως ενιαίο ομογενοποιημένο προϊόν. Ο αγοραστής δέχεται όλο το προϊόν σε μία τιμή.
- Ως μοναδικό προϊόν που είναι συμπληρωματικό και λαμβάνεται ξεχωριστά υπόψη από τους τουρίστες.

---

<sup>17</sup> Δημήτρης Λαγός, *Τουριστική οικονομική*, Εκδόσεις Κριτική, 2005, σελ 100

<sup>18</sup> Δημήτρης Λαγός, *Τουριστική οικονομική*, Εκδόσεις Κριτική, 2005, σελ 113

## 1.6 Τουρισμός στην Ελλάδα

Η Ελλάδα διαθέτει ένα μεσογειακό κλίμα, το οποίο είναι ιδανικό για τουρισμό όλο το χρόνο. Οι επισκέπτες στην Ελλάδα μπορούν να ασχοληθούν με διάφορες δραστηριότητες, όπως ιστιοπλοΐα, κρουαζιέρες κλπ. και μπορούν να γνωρίσουν τις παρθένες παραλίες της, τα επιβλητικά βουνά της, την πλούσια ιστορία και παραδόσεις της και την φημισμένη φιλοξενία της. Η Ελλάδα διαθέτει περισσότερα από 15.000 χιλιόμετρα παραλίας, 190.000 ακτές και 6.000 μεγάλα και μικρότερα νησιά<sup>19</sup>.

Η Ελλάδα κατατάσσεται ανάμεσα στους Top 10 τουριστικούς προορισμούς για το 2010 σύμφωνα με τη Lonely Planet και επίσης βρίσκεται στη δεύτερη θέση σύμφωνα με τα Telegraph Travel Awards 2008 της Αγγλίας στην κατηγορία της Καλύτερης Ευρωπαϊκής Χώρας. Επιπλέον, η Ελλάδα κατέχει συνολικά την 24η θέση μεταξύ 133 χωρών, σύμφωνα με το Travel & Tourism Competitiveness Report, 2009, που δημοσιεύτηκε από το World Economic Forum.

**Πίνακας 1: Οι 10 κυριότεροι τουριστικοί προορισμοί το 2010**

	<b>flights in country</b>	<b>Share (%)</b>
<b>EU-27 (1)</b>	919 522	100.0
<b>Top 10</b>	790 808	86.0
1 <b>Spain</b>	213 350	23.2
2 <b>Italy</b>	167 839	18.3
3 <b>France</b>	85 191	9.3
4 <b>United Kingdom (2)</b>	80 373	8.7
5 <b>Austria</b>	66 838	7.3
6 <b>Germany</b>	59 659	6.5
7 <b>Greece (2)</b>	47 007	5.1
8 <b>Netherlands</b>	26 800	2.9
9 <b>Portugal</b>	25 386	2.8
10 <b>Czech Republic</b>	18 366	2.0

(1) Estimate made for the purpose of this publication, based on annual and monthly data.

(2) Estimate based on monthly data.

Source: Eurostat (online data codes: tour\_occ\_ninat and tour\_occ\_nim)

Πηγή: Eurostat

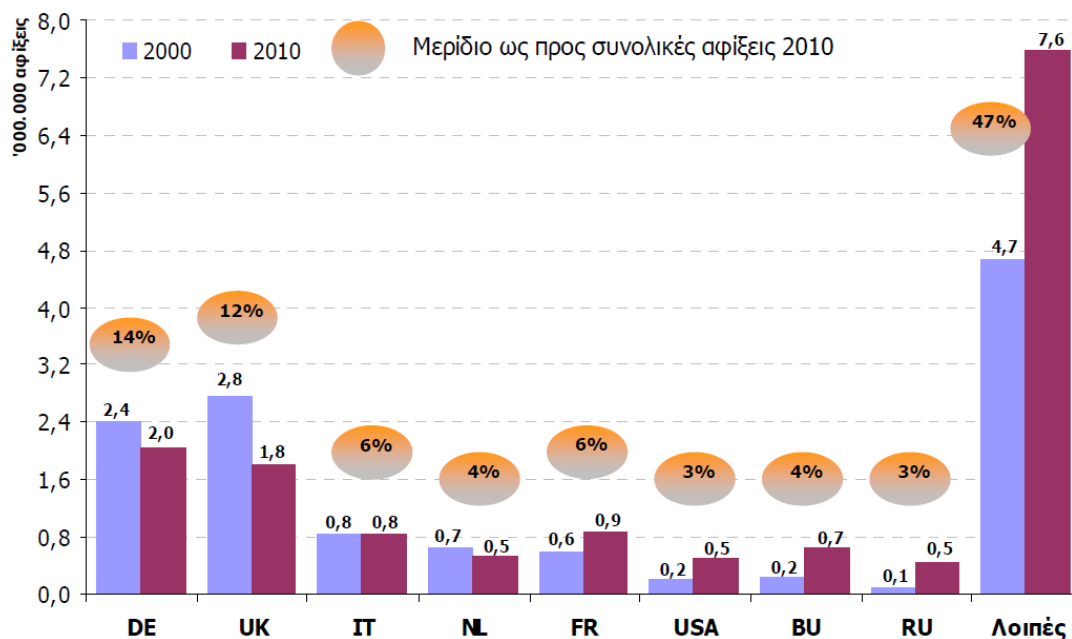
Όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα, η Ελλάδα βρίσκεται στους 10 καλύτερους ταξιδιωτικούς προσδιορισμούς. Συγκεκριμένα, βρίσκεται στην έβδομη

<sup>19</sup> <http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?pid=36&sectorID=37&la=2>, 20/01/2013



θέση των συνηθέστερων τουριστικών προορισμών στην Ε.Ε. για τους μη μόνιμους κατοίκους (άτομα προερχόμενα από το εξωτερικό), με 47.007 εκατομμύρια διανυκτερεύσεις σε συλλογικά τουριστικά καταλύματα, ή 5,1 % του συνόλου της ΕΕ-27.

**Σχεδιάγραμμα 1: Αφίξεις ξένων επισκεπτών στην Ελλάδα μεταξύ 2000 και 2010**



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Από τη Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο, έρχονται ο μεγαλύτερος αριθμός ξένων επισκεπτών. Αν και το μερίδιό τους έχει μειωθεί, από 19% και 22% το 2000 σε 14% και 12% αντίστοιχα το 2011. Την τελευταία δεκαετία ωστόσο, αναδείχθηκαν νέες χώρες από τις οποίες η Ελλάδα προσελκύει σημαντικό αριθμό επισκεπτών. Οι χώρες αυτές είναι κυρίως η Ρωσία και οι γειτονικές Βαλκανικές με τις αφίξεις να αντισταθμίζουν εν μέρει την κάμψη από άλλες χώρες. Ιδιαίτερα οι αφίξεις από την Ρωσία εμφανίζουν σημαντική αύξηση τα τελευταία χρόνια (μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης 20% την περίοδο 2005-2010). Αντίθετα, μικρός είναι ο αριθμός των επισκεπτών από χώρες όπως η Ιαπωνία και η Κίνα, γεγονός που υποδεικνύει την ύπαρξη και άλλων αγορών από τις οποίες η Ελλάδα θα μπορούσε να επωφεληθεί από την προσέλκυση σημαντικού αριθμού επισκεπτών.

Αφού είδαμε τη θέση της Ελλάδας σαν τουριστική χώρα καθώς και ποιες είναι οι ξένες χώρες με τις μεγαλύτερες αφίξεις στην Ελλάδα, πρέπει να δούμε πως ο τουρισμός επιδρά στους σημαντικότερους τομείς της Ελλάδας.

**Πίνακας 2: Τουρισμός και ΑΕΠ**

<b>Έτος</b>	<b>% Συμμετοχή Τουριστικής Οικονομίας στο ΑΕΠ*</b>	<b>Τουριστικές Εισπράξεις (εκατ. €)</b>
<b>Year</b>	<b>% Contribution to GDP*</b>	<b>Tourism Receipts (mi. €)</b>
<b>2000</b>	16,40%	10.061,2
<b>2001</b>	16,90%	10.579,9
<b>2002</b>	16,40%	10.284,7
<b>2003</b>	15,70%	9.495,3
<b>2004</b>	16,10%	10.347,8
<b>2005</b>	17,40%	10.729,5
<b>2006</b>	17,70%	11.356,7
<b>2007</b>	17,50%	11.319,2
<b>2008</b>	16,70%	11.635,9
<b>2009</b>	15,70%	10.400,2
<b>2010</b>	15,40%	9.611,3
<b>2011</b>	16,50%	10.504,7

Πηγή: ΣΕΤΕ

Ο τουρισμός όπως φαίνεται και από το πίνακα 2, επιδρά σημαντικά στο ΑΕΠ της χώρας μας. Παρόλο την δύσκολη οικονομική κατάσταση που υπάρχει στην Ελλάδα, παρατηρούμε ότι το ΑΕΠ από το 2000 μέχρι το 2011 είναι αρκετά σταθερό. Βέβαια, από το 2000 μέχρι και το 2007, το ΑΕΠ καθώς και οι τουριστικές εισπράξεις

αυξάνονταν. Μετά το 2008 οι τιμές τους άρχισαν να μειώνονται παραμένοντας παρόλα αυτά σε ικανοποιητικά επίπεδα. Αυτό δείχνει ότι πέρα από τα οικονομικά προβλήματα της η Ελλάδα μπορεί και κρατάει τον τουρισμό της σε ικανοποιητικά επίπεδα.

**Πίνακας 3: Άμεση<sup>20</sup> και Έμμεση<sup>21</sup> Απασχόληση από τον Τουρισμό**

Έτος	Άμεση <sup>1</sup> Απασχόληση (000)*	Συνολική (Άμεση+Έμμεση <sup>2</sup> ) Απασχόληση (000)*
Year	Travel & Tourism Direct <sup>1</sup> Industry Employment (000)*	Travel & Tourism Economy Employment (Direct+Indirect <sup>2</sup> ) (000)*
2000	344,2	782,4
2001	337,8	789,7
2002	336,8	789,1
2003	322,4	766,7
2004	320,6	775,8
2005	355,1	844,8
2006	366,5	877,7
2007	365,0	877,5
2008	357,6	847,4
2009	325,8	787,6
2010	328,8	754,4
2011	349,2	758,3

Πηγή: ΣΕΤΕ

Όπως φαίνεται στον πίνακα 3, η απασχόληση εξ' αιτίας του τουρισμού είναι μεγάλη. Η άμεση απασχόληση από το 2000 μέχρι το 2011 κυμαίνεται από 320 χιλιάδες σε 366 χιλιάδες εργαζομένους το 2006. Εντυπωσιακά είναι τα αποτελέσματα της άμεσης και της έμμεσης απασχόλησης που το 2006 φτάνει τους 877 χιλιάδες

<sup>20</sup> Η Άμεση απασχόληση ορίζεται ως η απασχόληση σε αμιγώς τουριστικές επιχειρήσεις

<sup>21</sup> Η Έμμεση απασχόληση ορίζεται ως η απασχόληση που δημιουργείται για την παραγωγή ενδιάμεσων / υποστηρικτικών της τουριστικής κατανάλωσης προϊόντων / υπηρεσιών από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη τουριστική οικονομία.

εργαζόμενους. Βλέπουμε ότι και εδώ οι τιμές το 2011 είναι αρκετά ικανοποιητικές, σε σχέση με την οικονομική κρίση την οποία βιώνει η Ελλάδα.

## 1.7 Ο Τουρισμός Σήμερα

Στη βάση του ο τουρισμός, αποτελεί ένα οικονομικό φαινόμενο με σημαντικές επιδράσεις και αντίκτυπο σε μεγάλο αριθμό κοινωνικών ομάδων, ατόμων αλλά και στο περιβάλλον<sup>22</sup>. Οι άνθρωποι σήμερα ταξιδεύουν πιο συχνά, όμως, ενώ ο αριθμός των ταξιδιών αυξάνεται, η διάρκειά τους μικραίνει. Μεγαλώνει η ανάγκη για περισσότερη φροντίδα προς τον πελάτη με έμφαση στις επιθυμίες και τις ιδιαιτερότητές του. Προς την ίδια κατεύθυνση κινείται και η οργάνωση των επιχειρήσεων, η οποία είναι πλέον προσανατολισμένη στον πελάτη και στην καινοτομία ή αλλιώς στο μάρκετινγκ του τουριστικού προϊόντος. Ο τουρισμός στη χώρα μας έχει παρουσιάσει τεράστια αύξηση στη μεταπολεμική περίοδο, ιδιαίτερα μετά το 1970.

Στην Ελλάδα, η οποία αποτελεί έναν από τους δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως, οι επιδράσεις αυτές αυξάνονται σημαντικά, αν ληφθεί επιπλέον υπόψη ότι περί το 20% του ενεργού ανθρώπινου δυναμικού της χώρας εργάζεται σε επιχειρήσεις που συνδέονται με τον τουρισμό<sup>23</sup>. Πέραν αυτού του ποσοστού, μια μεγάλη μερίδα του πληθυσμού έχει κάποια έμμεση σχέση με τον τουρισμό.

Ο κλάδος του τουρισμού διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην ελληνική οικονομία. Προσεγγίζοντας το 40% του συνόλου των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική περιφέρεια<sup>24</sup>, αποτελεί παραδοσιακά μια σημαντική πηγή εσόδων και προσφέρει σημαντικές αναπτυξιακές δυνατότητες. Η

<sup>22</sup> Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ., *Τουρισμός. Βασικές Έννοιες*, Εκδ. ΤΥΡΟΒΟΛΑΣ Θ.Σ. & ΣΙΑ Ο.Ε., 2004

<sup>23</sup> <http://www.ando.gr/eot/greek/stats/index.htm>, (επίσημο site του Ε.Ο.Τ), 04/02/13

<sup>24</sup> Πάρις Τσάρτας, *Τουρίστες, Ταξίδια, Τόποι: Κοινωνιολογικές Προσεγγίσεις Στον Τουρισμό*, Εκδόσεις Εξάντας, 1996

αξιολόγηση, επομένως, των χρηματοοικονομικών επιδόσεων των τουριστικών επιχειρήσεων έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Μεθοδολογικά, η αξιολόγηση των επιδόσεων των επιχειρήσεων πραγματοποιείται με συνδυαστική ανάλυση, που βασίζεται στη στατιστική ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών κάθε επιχείρησης και με την εφαρμογή μιας ανάλυσης, που βασίζεται σε πολλά κριτήρια με στόχο την ιεράρχηση των επιχειρήσεων αυτών<sup>25</sup>.

Παρά τις αντιξοότητες που ανέκυψαν λόγω της διεθνούς οικονομικής κρίσης, ο τουρισμός παραμένει «η ατμομηχανή» της παγκόσμιας οικονομίας, όπως δείχνουν τα στατιστικά στοιχεία του 2011 που παρουσίασαν πρόσφατα οι UNWTO και WTTC<sup>26</sup>. Συγκρατημένη αισιοδοξία, σχετικά με το μέλλον της τουριστικής βιομηχανίας διεθνώς προκύπτει μέσα από τις μελέτες δύο ξεχωριστών παγκόσμιων φορέων: του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (UNWTO), που αναφέρεται στις διεθνείς αφίξεις και του Παγκόσμιου Συμβουλίου Τουρισμού (WTTC) σχετικά με τις οικονομικές επιπτώσεις του κλάδου. Ο τελευταίος, μάλιστα, προέβη σε αναθεώρηση των προβλέψεών του για το 2012 εξαιτίας της συνεχιζόμενης οικονομικής κρίσης στην ευρωζώνη, η οποία έχει σοβαρές επιπτώσεις και στην, κατά τ' άλλα, «ατμομηχανή» της παγκόσμιας οικονομίας<sup>27</sup>.

## 1.8 Ελληνικό Τουριστικό Προϊόν

Ανάλυση swot ελληνικού τουριστικού προϊόντος<sup>28</sup>:

---

<sup>25</sup> Ακριβός, Χ., Σαλεσιώτης, Μ., *Τουρισμός, Εισαγωγικές Έννοιες, Τουριστική Συνείδηση, Τουριστική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, 2007

<sup>26</sup> Oxford University Press διαθέσιμο στο: [www.oup.com](http://www.oup.com), 04/02/13

<sup>27</sup> Oxford University Press διαθέσιμο στο: [www.oup.com](http://www.oup.com), 04/02/13

<sup>28</sup> Θωμάς Σταράς, Χρήστος Τζένος, *Μάρκετινγκ τουρισμού και ποιοτική εξυπηρέτηση*, Εκδόσεις Interbooks, 2004, σελ. 76-77

**Δυνατά σημεία:**

Καταξιωμένος τουριστικός προορισμός

Πλούσια φυσική ομορφιά

Ισχυρή πολιτισμική και ιστορική κληρονομιά

Καλές κλιματολογικές συνθήκες

Διαφορετικοί τύποι τουριστικών προορισμών

Ευρωπαϊκός προορισμός

Σημαντική παρουσία στην παγκόσμια τουριστική βιομηχανία

**Αδυναμίες**

Ακριβός προορισμός

Έντονη εποχικότητα

Υπερεξάρτηση από μικρό αριθμό αγορών

Συγκριτικά χαμηλό επίπεδο προσφερόμενων υπηρεσιών

Περιορισμένη παρουσία διεθνών ξενοδοχειακών αλυσίδων

Έλλειψη διεθνούς συστήματος κατηγοριοποίησης των καταλυμάτων

Ανεπαρκής προώθηση ελληνικού προϊόντος

Ανεπαρκής συντήρηση χώρων αρχαιολογικών και πολιτιστικού ενδιαφέροντος

Πολυπλοκότητα διαδικασιών του κρατικού τουριστικού φορέα

Ανεπαρκής αξιοποίηση άλλων μορφών τουρισμού

### **Ευκαιρίες**

Μέλος της Ε.Ε.

Ασφαλής προορισμός

Διοργάνωση ολυμπιακών αγώνων

Βελτιωμένες ξενοδοχειακές υποδομές

Ενδιαφέρον ξένων επενδυτών

Αναπτυξιακά κίνητρα για τον τουρισμό

Προγραμματιζόμενη ανάπτυξη υποδομών αναψυχής

### **Απειλές**

Ισχυρός ανταγωνισμός με τις άλλες χώρες της Μεσογείου

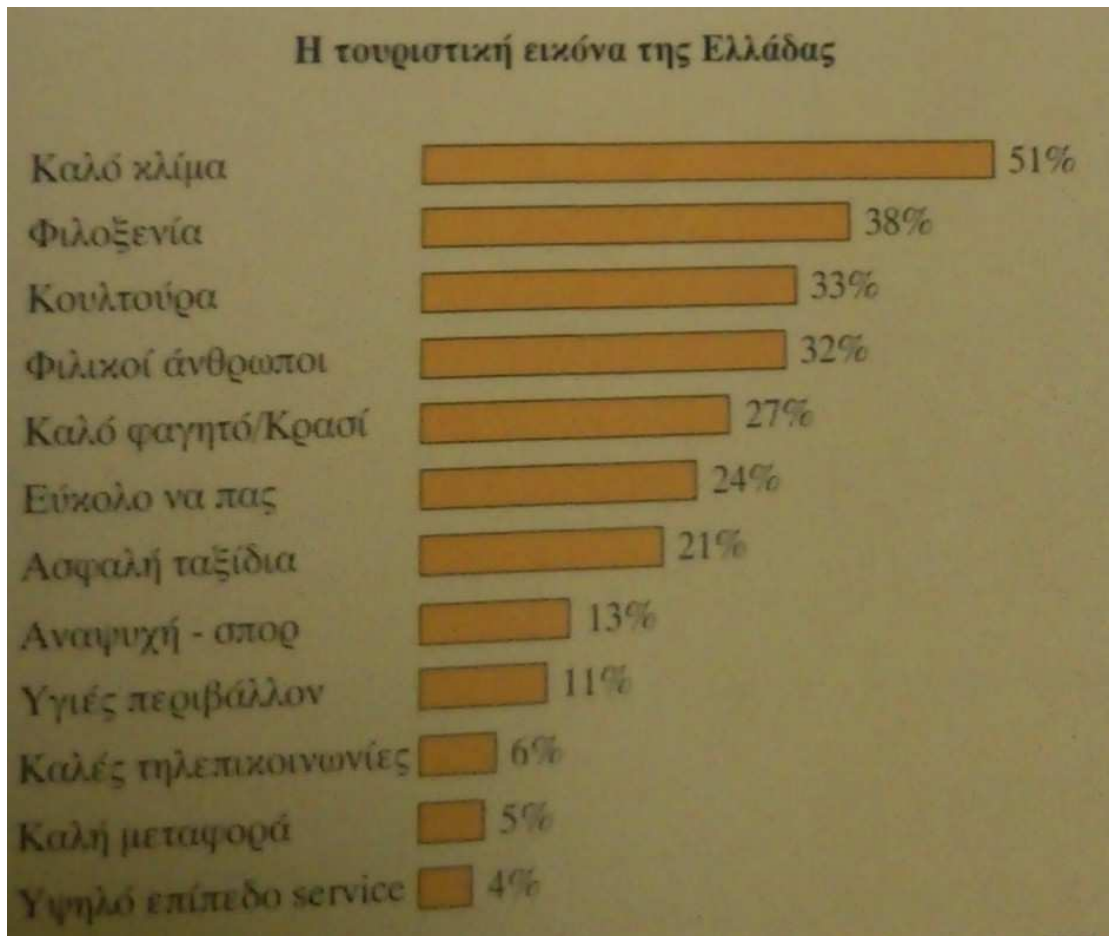
Ενδυνάμωση των άλλων χώρων σε ειδικές μορφές τουρισμού

Απαιτητικοί τουρίστες

Δεν υπάρχουν κοινοτικές επιχορηγήσεις

Περιορισμένη απορροφητικότητα κονδυλίων

## Σχεδιάγραμμα 2: Η τουριστική Εικόνα της Ελλάδας



Πηγή: Θωμάς Σταράς, Χρήστος Τζένος, *Μάρκετινγκ τουρισμού και ποιοτική εξυπηρέτηση*, Εκδόσεις Interbooks, 2004, σελ. 62

Στο παραπάνω σχεδιάγραμμα απεικονίζονται διάφορες υπηρεσίες του τουρισμού της Ελλάδας σύμφωνα με έρευνα μάρκετινγκ. Οι αριθμοί εκφράζουν πόσο της εκατό είναι ικανοποιημένοι οι τουρίστες με τα προϊόντα που προσφέρει η Ελλάδα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

---

### ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

#### 2.1 Εισαγωγή

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στο μάρκετινγκ. Αρχικά πρέπει να γίνει κατανοητό τι είναι το μάρκετινγκ και γι' αυτό δίνονται κάποιοι ορισμοί. Έπειτα, εξετάζονται οι διάφορες φάσεις του μάρκετινγκ και τέλος γίνεται αναφορά στο μείγμα μάρκετινγκ και από τι αυτό αποτελείται. Επιπλέον σ' αυτό το κεφάλαιο θα δοθεί ο ορισμός του τουριστικού μάρκετινγκ.

#### 2.2 Ορισμός Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ είναι μία έννοια η οποία αναφέρεται πολύ τα τελευταία χρόνια και η οποία περιλαμβάνει διάφορα επιμέρους θέματα.

Σύμφωνα με το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ, *Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία της διοίκησης, με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή με κάποιο κέρδος για την επιχείρηση*<sup>29</sup>.

Σύμφωνα με τον P.Kotler, *Μάρκετινγκ είναι μια σειρά από ενέργειες και δραστηριότητες που κάνει μια εταιρία ώστε να καταγράψει τις επιθυμίες των καταναλωτών, να δημιουργήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα καλύψουν αυτές*

---

<sup>29</sup> Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ

τις ανάγκες και να πουλήσει αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές της, δίνοντας στον καταναλωτή τη μεγαλύτερη δυνατή αξία<sup>30</sup>.

Ένας άλλος ορισμός του μάρκετινγκ ορίζει το μάρκετινγκ ως τη διαδικασία που συνδυάζει τα μέσα της επιχείρησης με τις ανάγκες του καταναλωτή<sup>31</sup>.

Το μάρκετινγκ είναι ένα σύστημα που δημιουργήθηκε για να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανάγκες σε παρόντες και σε πιθανούς νέους πελάτες<sup>32</sup>.

Οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ αναφέρονται<sup>33</sup>:

- ☞ Στον προγραμματισμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας βάση προβλέψεων για μελλοντική ζήτηση
- ☞ Στον προγραμματισμό παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- ☞ Στην επιλογή δικτύου διανομής
- ☞ Στον καθορισμό των μέσων προβολής
- ☞ Στον καθορισμό των όρων πώλησης των προϊόντων καθώς και στην τιμή του
- ☞ Στον προγραμματισμό των πωλήσεων
- ☞ Στην τεχνική πωλήσεων (μέθοδοι διάθεσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών)

---

<sup>30</sup> Kotler P., *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, τόμος Α' και Β'*, Interbooks, Αθήνα, 1990

<sup>31</sup> Γιάννης Πετρωφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Η ελληνική Προσέγγιση*, Εκδόσεις Rosili, 2002, σελ. 42

<sup>32</sup> Stanton, W. , *Fundamentals of marketing*, N.Y.: Mc Graw-Hill, 1998, σελ.5

<sup>33</sup> Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, *Οργάνωση και Διοίκηση, Μάνατζμεντ, Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21 αιώνα*, Εκδόσεις Rosili, 2002, σελ. 65

## 2.3 Μάρκετινγκ – Πωλήσεις

Πολλοί συγχέουν το μάρκετινγκ με τις πωλήσεις, όμως αυτές οι δύο έννοιες είναι εντελώς διαφορετικές. Το μάρκετινγκ είναι μια πιο ευρεία έννοια από την πώληση και περιλαμβάνει όλη την επιχείρηση.

Η διαδικασία του μάρκετινγκ για ένα προϊόν αρχίζει πολύ πριν παραχθεί το προϊόν αυτό, ενώ η διαδικασία της πώλησης αρχίζει μετά την παραγωγή του.

Το μάρκετινγκ αρχικά εντοπίζει μια ανάγκη και μετά δημιουργεί το κατάλληλο προϊόν για να ικανοποιήσει αυτή την ανάγκη. Αντίθετα, με τη διαδικασία της πώλησης μια επιχείρηση προσπαθεί να πείσει τον καταναλωτή να αγοράσει το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, είτε το έχει ανάγκη ο καταναλωτής είτε όχι.

Επίσης, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, κάποια από αυτά αγοράζονται κατευθείαν από τον καταναλωτή και άλλα πωλούνται στον καταναλωτή. Τα προϊόντα που αγοράζονται απ' ευθείας από τον καταναλωτή είναι τα προϊόντα ευρείας κατανάλωσης. Αυτά που πωλούνται στον καταναλωτή είναι τα επιλεγόμενα προϊόντα και προϋποθέτουν την ύπαρξη ενός πωλητή μεταξύ του προϊόντος και του καταναλωτή.

## 2.4 Φάσεις του Μάρκετινγκ

Οι φάσεις του μάρκετινγκ υπάρχουν σε πολλές βιβλιογραφίες. Σύμφωνα λοιπόν με κάποιες<sup>34</sup> οι φάσεις του μάρκετινγκ αναλύονται παρακάτω.

Η πρώτη φάση περιέχει μια φιλοσοφία διοίκησης με το προσανατολισμό στην παραγωγή. Κατά τη βιομηχανική επανάσταση, οι επιχειρήσεις στηρίζονταν στην ιδέα ότι οτιδήποτε μπορεί να παραχθεί, μπορεί και να πωληθεί. Τότε η ζήτηση των αγαθών ήταν πολύ μεγάλη και ουσιαστικά δεν υπήρχε η ανάγκη για το μάρκετινγκ. Ο βασικότερος στόχος των επιχειρήσεων ήταν να διατηρηθεί το κόστος παραγωγής σε χαμηλά επίπεδα ώστε να παράγουν οι επιχειρήσεις μεγαλύτερο κέρδος.

Η δεύτερη φάση εμφανίστηκε κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου πολέμου. Οι επιχειρήσεις εκείνη την εποχή άρχισαν να πιστεύουν στην φιλοσοφία των πωλήσεων. Το βασικό μέλημα για τις επιχειρήσεις ήταν να βρουν αγοραστές για τα προϊόντα που κατασκεύαζαν. Στη φιλοσοφία αυτή τους οδήγησε το γεγονός ότι κυρίως οι ΗΠΑ βρέθηκαν με μεγάλα αποθέματα εμπορευμάτων χωρίς να υπάρχει η απαιτούμενη ζήτηση. Επιπλέον, για την επίτευξη του στόχου τους, οι επιχειρήσεις άρχισαν να δημιουργούν διαφημίσεις, που λειτουργούσαν υποστηρικτικά για την προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Μετά από τη φιλοσοφία των πωλήσεων εμφανίστηκε η φιλοσοφία στο μάρκετινγκ. Εδώ υπάρχουν διάφορες απόψεις. Ο Σ. Δημητριάδης και η Α.Μ. Τζωρτζάκη<sup>35</sup> υποστηρίζουν ότι υπάρχει μια ενιαία φιλοσοφία που περιλαμβάνει τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ και τη φιλοσοφία και τη φιλοσοφία στην αγορά. Σύμφωνα με αυτούς, οι επιχειρήσεις θα έπρεπε πρώτα να εντοπίζουν τι επιθυμεί ο καταναλωτής και μετά να προσπαθούν να το παράγουν, αντί να παράγουν ό,τι αυτές μπορούν και μετά να προσπαθούν να πείσουν τους καταναλωτές να το αγοράσουν. Επιπλέον δίνουν μια έμφαση στην αγορά που εκφράζεται ως<sup>36</sup>:

---

<sup>34</sup> Σέργιος Δημητριάδης, Αλεξίας Μ. Τζωρτζάκη, *Μάρκετινγκ: Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές*, εκδόσεις Rosili, Αθήνα, 2010 και

Γιάννης Πετρωφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Η ελληνική Προσέγγιση*, Εκδόσεις Rosili, 2002, σελ. 49-52

<sup>35</sup> Σέργιος Δημητριάδης, Αλεξίας Μ. Τζωρτζάκη, *Μάρκετινγκ: Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές*, εκδόσεις Rosili, Αθήνα, 2010.

<sup>36</sup> Σέργιος Δημητριάδης, Αλεξίας Μ. Τζωρτζάκη, *Μάρκετινγκ: Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές*, εκδόσεις Rosili, Αθήνα, 2010.

- ❖ προτεραιότητα στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης και των προϊόντων της με βάση τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών
- ❖ προτεραιότητα στην προσαρμογή των προϊόντων με βάση τις ανάγκες των καταναλωτών και όχι την αντίληψη και τις ιδέες των στελεχών της επιχείρησης,
- ❖ προτεραιότητα στη διάχυση του μάρκετινγκ σε ολόκληρη την επιχείρηση ώστε η ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών να αποτελέσει εταιρική κουλτούρα,
- ❖ συνεχή συλλογή και αξιοποίηση πληροφοριών της αγοράς από την επιχείρηση για την υλοποίηση των πιο πάνω προτεραιοτήτων

Αντίθετα, οι Πετρωφ, Κ. Τζωρτζάκης και Α. Τζωρτζάκη<sup>37</sup> υποστηρίζουν ότι υπάρχουν δύο ακόμα φιλοσοφίες ο προσανατολισμός στο μάρκετινγκ και ο προσανατολισμός στη φιλοσοφία του μάρκετινγκ. Η προσανατολισμός στο μάρκετινγκ υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να παράγουν μόνο ό,τι επιθυμεί ο καταναλωτής και ότι ο κύριος στόχος των επιχειρήσεων είναι η ικανοποίηση των πελατών. Ο προσανατολισμός στο σύστημα μάρκετινγκ υποστηρίζει ότι οι καταναλωτές σήμερα δεν πουλάνε προϊόντα αλλά οφέλη.

Αυτό που προκύπτει και είναι κοινό και στις δύο περιπτώσεις είναι ότι σε κάθε επιχείρηση πρέπει να υπάρχει η διεύθυνση μάρκετινγκ. Είναι αυτή που κινεί ερευνά την αγορά και ενώνει τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης με σκοπό την κερδοφορία της.

---

<sup>37</sup> Γιάννης Πετρωφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Η ελληνική Προσέγγιση*, Εκδόσεις Rosili, 2002, σελ. 50-52

## 2.5 Μείγμα Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ έχει σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη με σκοπό το κέρδος για την επιχείρηση<sup>38</sup>. Το μείγμα μάρκετινγκ αποτελεί τη βάση της στρατηγικής του προγραμματισμού μάρκετινγκ, καθορίζει τον τρόπο που κατανέμεται ο προϋπολογισμός μάρκετινγκ και παρέχει τεχνικές για να περιοριστεί οι δαπάνες<sup>39</sup>.

Το μείγμα μάρκετινγκ (marketing mix) αποτελείται από τα 4Ps (product, price, promotion, place), προϊόν, τιμή, διανομή, προώθηση<sup>40</sup>. Κάθε επιχείρηση δίνει διαφορετική σημασία σε κάθε ένα από το τέσσερα αυτά στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ.

Προϊόν: Το προϊόν αποτελεί ένα από τα κύρια συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ. Μπορεί να είναι ένα αγαθό ή μια υπηρεσία με κύριο σκοπό να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη του καταναλωτή. Με την έννοια προϊόν εννοούμε όλα εκείνα τα στοιχεία που εμπεριέχει ένα προϊόν, όπως το εμπορικό σήμα, τη συσκευασία του προϊόντος, την ετικέτα καθώς και την εικόνα που δημιουργεί στο καταναλωτικό κοινό.

Τιμή: Τιμή είναι η νομισματική αξία που έχουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες κατά την ανταλλαγή τους στο χώρο της αγοράς<sup>41</sup>. Οι τιμή ενός προϊόντος μπορεί να εξαρτηθεί από πολλούς παράγοντες για παράδειγμα από τις στρατηγικές της κάθε επιχείρησης, από εξωτερικούς παράγοντες κ.λ.π.

Διανομή: όταν λέμε διανομή εννοούμε ότι το προϊόν πρέπει να βρίσκεται ανά πάσα στιγμή εκεί που ο καταναλωτής θα το ζητήσει. Το σύστημα διανομής κάθε επιχείρησης μπορεί να περιλαμβάνει τον μεσάζων, που είναι το άτομο που φέρνει σε επαφή τον παραγωγό με τον τελικό καταναλωτή. Επίσης, υπάρχει και ο έμπορος, ο

<sup>38</sup> Μαργαρίτης Κωνσταντίνος, Οικονομολόγος, Msc in Marketing and Communication, *Τι είναι το marketing?* Διαθέσιμο στο: <http://www.aode.gr/articles/164-marketing>

<sup>39</sup> J. Christopher Holloway, Chris Robinson, *Τουριστικό Μάρκετινγκ*, Μετάφραση: Χρυσούλα Τόλιου, Ανδρέας Σοκοδήμος, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2003, σελ. 59

<sup>40</sup> Lovelock, C., *Services Marketing*, N.J.: Prentice – Hall, 1996

<sup>41</sup> Γιάννης Πετρωφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Η ελληνική Προσέγγιση*, Εκδόσεις Rosili, 2002, σελ. 343

οποίος αγοράσει απευθείας προϊόντα και ο αντιπρόσωπος, που μεσολαβεί για την ανταλλαγή προϊόντων χωρίς αυτός να γίνεται κάτοχος των προϊόντων. Τέλος, υπάρχουν και ο χονδρέμπορος και ο λιανέμπορος. Ο χονδρέμπορος αγοράζει και μεταπωλεί τα εμπορεύματα στους λιανέμπορους και ο λιανέμπορος πουλάει κατευθείαν στον τελικό καταναλωτή.

Προώθηση: Προώθηση είναι η εικόνα που δημιουργεί η επιχείρηση στον καταναλωτή. Υπάρχουν κάποιοι τρόποι προώθησης<sup>42</sup>:

- ★ Διαφήμιση: μέσω της διαφήμισης η επιχείρηση προσπαθεί να επικοινωνήσει με τον τελικό καταναλωτή που έχει ανάγκη το προϊόν της
- ★ Δημόσιες σχέσεις: με τις δημόσιες σχέσεις η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει ένα κοινό επίπεδο εμπειρίας με τους καταναλωτές
- ★ Προσωπική πώληση: η επιχείρηση έρχεται μέσω των πωλητών της σε επικοινωνία με τους καταναλωτές της
- ★ Το άμεσο μάρκετινγκ: είναι ουσιαστικά η άμεση επικοινωνία μεταξύ του καταναλωτή και της επιχείρησης, αυτή μπορεί να γίνει μέσω ταχυδρομείου, τηλεφώνου κ.λ.π.
- ★ Μέθοδοι προώθησης πωλήσεων: τέτοιες μέθοδοι μπορεί να είναι κάποιες εκθέσεις, δωρεάν δείγματα, απονομή δώρων κ.λ.π.

Το μείγμα μάρκετινγκ ήταν αποτελεσματικό για πολλά χρόνια όμως δεν είναι τόσο αποτελεσματικό για τις υπηρεσίες. Έτσι σ' αυτά τα 4P του μείγματος μάρκετινγκ προστέθηκαν άλλα 3Ps, (people, processes, physical evidence), άνθρωποι, διαδικασίες και περιβάλλον της επιχείρησης. Έτσι, έχουμε σύνολο 7Ps.

---

<sup>42</sup> Γιάννης Πετρωφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Η ελληνική Προσέγγιση*, Εκδόσεις Rosili, 2002, σελ. 435-436

Οι άνθρωποι είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι ιδιαίτερα σε παροχές υπηρεσιών. Όπως είναι προφανές ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικός σε τέτοιους είδους σχέσεις προκειμένου ο πελάτης να νοιώσει άνετα και να έχει μια θετική προδιάθεση.

Με τον όρο διαδικασίες εννοούμε το χρονικό διάστημα που χρειάζεται για να τελειώσει μια υπηρεσία, το πόσο πολύπλοκη ή εύκολη είναι και κάποιες άλλες παραμέτρους που απαιτούνται.

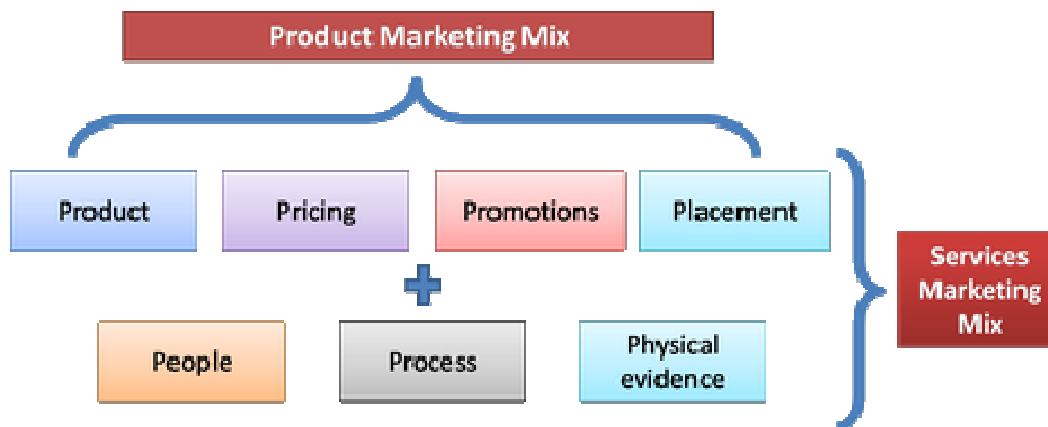
Τέλος, με τον όρο περιβάλλον της επιχείρησης εννοείται το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς και το μέρος που είναι. Είναι όλα εκείνα τα στοιχεία που συντελούν στο να αγοράσει τελικά ο καταναλωτής της παρεχόμενη υπηρεσία.

Τα 7Ps που αναφέρθηκαν παραπάνω συμβολίζουν το μείγμα μάρκετινγκ από την πλευρά της επιχείρησης. Όμως το μείγμα μάρκετινγκ εξετάζεται και από την πλευρά του τελικού καταναλωτή με τη βοήθεια των 4Cs. Τα 4Cs αντιπροσωπεύουν τα παρακάτω αρχικά:

- ☒ Customer Value - Αξία που αποκομίζει ο πελάτης
- ☒ Cost to the Customer - Κόστος που πληρώνει ο πελάτης
- ☒ Convenience – Ευκολία
- ☒ Communication – Επικοινωνία



Εικόνα 1: 7Ps



Πηγή: <http://www.marketing91.com/service-marketing-mix/>

## 2.6 Τουριστικό Μάρκετινγκ

*Το τουριστικό μάρκετινγκ είναι μια φιλοσοφία διοίκησης που από την πλευρά της τουριστικής ζήτησης, κάνει δυνατή μέσω της έρευνας, την πρόβλεψη και επιλογή της τοποθέτησης των τουριστικών προϊόντων στην αγορά, με σκοπό το μεγαλύτερο δυνατό όφελος για την επιχείρηση<sup>43</sup>.*

*Το τουριστικό μάρκετινγκ έχει ως σκοπό του την τουριστική προβολή μιας χώρας ή συγκεκριμένων περιοχών της καθώς και την προβολή ορισμένων εναλλακτικών μορφών τουρισμού, όπως αγροτουρισμός, συνεδριακός τουρισμός<sup>44</sup>.*

Σύμφωνα με τους Moutinho and Witt<sup>45</sup>, τουριστικό μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας οι τουριστικές επιχειρήσεις βρίσκουν τους εν δυνάμει

<sup>43</sup> A. V. Seaton and M. M. Bennett, *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases*, International Thomson Publishing Company, London, 1999, σελ. 6-7

<sup>44</sup> Ν.Καζάζης, *Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για Κερδοφόρες Πωλήσεις*, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς, 2006

<sup>45</sup> Moutinho Luiz and Witt Stephen F., *Tourism marketing and management handbook*, Prentice Hal, 1989, σελ. 259 στο

Δρ. Χ.Α. Βασιλειάδης, *Η διοικητική και το μάρκετινγκ των τουριστικών προορισμών*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2009, σελ. 179

πελάτες και τους πελάτες τους για να προσδιορίσουν και να επηρεάσουν τις επιθυμίες τους, τις ανάγκες τους και τα κίνητρά τους με σκοπό να προσαρμόσουν τα τουριστικά προϊόντα τους σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών τους.

*Το τουριστικό μάρκετινγκ είναι μια κατευθυνόμενη δραστηριότητα που αποσκοπεί στην εξισορρόπηση των στόχων των τουριστικών προορισμών ή προμηθευτών με τις ανάγκες των τουριστών<sup>46</sup>.*

## 2.7 Έρευνα Τουριστικού Μάρκετινγκ

Ο Ν. Ηγουμενάκης αναφέρει την έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ ως μια διαδικασία που περιλαμβάνει την οργανωμένη συλλογή, επεξεργασία, ανάλυση, αποθήκευση και παρουσίαση στοιχείων και πληροφοριών που βοηθούν τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν ποιοτικά τις αποφάσεις που αυτές λαμβάνουν<sup>47</sup>.

Η έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ βοηθάει τις τουριστικές επιχειρήσεις να καταλάβουν τις επιθυμίες των καταναλωτών, ώστε να προσελκύσουν μερίδιο αγοράς. Είναι πολύ σημαντικό για κάθε επιχείρηση να έχει έρευνα τουριστικού μάρκετινγκ γιατί η επιχείρηση δεν έχει άλλο τρόπο να μαθαίνει τις αγοραστικές προτιμήσεις των τουριστών.

---

<sup>46</sup> A. V. Seaton and M. M. Bennett, *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases*, International Thomson Publishing Company, London, 1999, σελ. 6-7

<sup>47</sup> Νίκος Γ. Ηγουμενάκης, *Τουριστικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1996, σελ. 148-149

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

---

### ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΙΚΟΤΗΤΑ- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### 3.1 Εισαγωγή

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας αναλύεται το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον μιας τουριστικής επιχείρησης στην προσπάθειά της να γίνει πιο ανταγωνιστική και πιο κερδοφόρα από τις υπόλοιπες του κλάδου της.

#### 3.2 Η Έννοια της Στρατηγικής Επιχειρήσεων

Επιχείρηση είναι η συνεργασία διαφόρων ατόμων με σκοπό τη διενέργεια επιτυχημένων και κερδοφόρων συναλλαγών με το περιβάλλον. Απαραίτητη προϋπόθεση για την κερδοφορία των συναλλαγών της αποτελεί ο αποτελεσματικός σχεδιασμός τους, ο οποίος πραγματοποιείται, με βάση ένα συγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο, που έχει ως σκοπό την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, με τρόπο που η επιχείρηση να απολαμβάνει ένα διαρκές πλεονέκτημα ως προς τους υπόλοιπους ανταγωνιστές<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Νικόλαος Γεωργόπουλος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς και Κόσσυβα Δωροθέα, Υποψήφια Διδάκτορος Πανεπιστημίου Πειραιώς

Στη βιβλιογραφία έχουν εμφανισθεί πολλοί ορισμοί της έννοιας της στρατηγικής, όπως:

Ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση σειράς πράξεων και η κατανομή πόρων απαραίτητων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών<sup>49</sup>.

Η στρατηγική είναι το σχέδιο των αντικειμενικών επιδιώξεων ή στόχων και οι βασικές πολιτικές και πλάνα (σχέδια) για την επίτευξή τους, που τοποθετούνται έτσι ώστε να ορίζεται τι είδους εργασίες κάνει ή πρόκειται να είναι<sup>50</sup>.

Στρατηγική είναι ένα σχέδιο, που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και τις βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί, και που είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιον κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση, καθώς και το είδος αυτής της επιχείρησης<sup>51</sup>.

Το τι είναι η στρατηγική της επιχείρησης βρίσκεται με μια λέξη στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα... Ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορέσει μία επιχείρηση να κερδίσει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μια διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό στρατηγική σημαίνει μια προσπάθεια να αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο<sup>52</sup>.

Η στρατηγική είναι βασικά ένα είδος καθοδήγησης που στηρίζεται σε 3 βασικά στοιχεία<sup>53</sup>:

- καθορισμός αντικειμενικών στόχων, οι οποίοι είναι μακροπρόθεσμοι, απλοί και αποδεκτοί,
- βαθιά κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος,
- αντικειμενική αξιολόγηση των πόρων της επιχείρησης.

---

<sup>49</sup> Chandler, Alfred D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press, 1962/1998

<sup>50</sup> Andrews, Kenneth Richmond, *The concept of corporate strategy*, Richard D. Irwin, Homewood, 1971, σελ. 11

<sup>51</sup> Andrews, Kenneth Richmond, *Replaying the board's role in formulating strategy*, Harvard Business Review, vol. 59, no. 3, 1981, σελ. 18–23.

<sup>52</sup> Kenichi Ohmae, *Journal of Business Strategy*, *THE TRIAD WORLD VIEW*, Journal of Business Strategy, Vol. 7, 1987, σελ. 8 – 19,

<sup>53</sup> Grant, R. M., *Contemporary Strategy Analysis*, Basil Blackwell, 1991

### 3.3 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης

Το εξωτερικό περιβάλλον το λεγόμενο μακρο-περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης αποτελείται από την ανάλυση του κλάδου και των ανταγωνιστών. Δηλαδή πιο συγκεκριμένα το εξωτερικό περιβάλλον ασχολείται με θέματα όπως<sup>54</sup>:

- ★ Ποια είναι τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά του κλάδου;
- ★ Ποιες είναι οι κινητήριες δυνάμεις πίσω από τις αλλαγές στον κλάδο και ποια είναι η επίδρασή τους στις μελλοντικές εξελίξεις;
- ★ Τι ανταγωνιστικές δυνάμεις επηρεάζουν τον κλάδο και πόσο έντονες είναι;
- ★ Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας, τι ανταγωνιστικές θέσεις έχουν, ποιος θα κάνει την επόμενη σημαντική ανταγωνιστική κίνηση και τι κίνηση θα είναι;
- ★ Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες για επιτυχία στον κλάδο αυτό, πόσο ελκυστικός είναι ο κλάδος και ποιες είναι οι προοπτικές του για κερδοφορία;

Ως εξωτερικό περιβάλλον ορίζουμε κυρίως τους εξωτερικούς παράγοντες που είναι σε θέση να επιδράσουν στην τουριστική επιχείρηση και αυτοί διακρίνονται σε:

- ★ Οικονομικούς: αφορά τη γενική κατάσταση της οικονομίας, όπως αυτή αντανakλάται στο ΑΕΠ της χώρας και στο δείκτη βιοτικού της επιπέδου αλλά και τις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις ή προβλέψεις για πληθωριστικές τάσεις, ανεργία κλπ. και τις ανταγωνιστικές συνθήκες της αγοράς, στη σχέση της επιχείρησης με τους

---

<sup>54</sup> <http://www.epiheirimatikotita.gr>, 25/01/2013

προμηθευτές, τους πελάτες (καταναλωτές), τις τράπεζες, τους μετόχους κλπ.

- ★ Πολιτικούς: περιλαμβάνουν το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δρα η επιχείρηση σε τοπικό αλλά και διεθνές επίπεδο. Η νομοθεσία και πολιτική, σχετικά με το περιβάλλον, με τον κλάδο της επιχείρησης, η φορολογική και εργατική νομοθεσία (νομικό πλαίσιο), η κυβερνητική πολιτική αναφορικά με τα έργα υποδομής, τις δημόσιες δαπάνες, την ιδιωτικοποίηση κλπ αποτελούν τις συνιστώσες του πολιτικού περιβάλλοντος της οργάνωσης.
- ★ Κοινωνικούς: περιλαμβάνουν τη δημογραφική κατάσταση και τάσεις αλλά και τις πολιτιστικές και προσωπικές αξίες των εργαζόμενων. Το πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση ή αλλιώς η “κουλτούρα” της, όπως πολλοί το ονομάζουν έχει αποδειχθεί πως παίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην οργάνωση και διοίκηση, όσο και στη λειτουργία της επιχείρησης. Οι προσωπικές αξίες των εργαζόμενων αλλά και η θεώρησή τους για την εργασία, ο ηθικός κώδικας της εργασίας, όπως ονομάζεται αποτελούν μια συνισταμένη του ευρύτερου πολιτισμικού περιβάλλοντος στο οποίο ζουν και κινούνται και των προσωπικών τους βιωμάτων, αξιών και προσωπικότητας ακόμη.
- ★ Τεχνολογικούς: Υπάρχουν τρεις κύριες περιοχές του τεχνολογικού περιβάλλοντος που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη των αποφάσεων: η διαδικασία καινοτομίας, η διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας και η τρέχουσα τεχνολογία αιχμής.

### 3.4 Τουριστική Αγορά

Τουριστική αγορά είναι ο αριθμός των πελατών που υπάρχουν ή είναι δυνατόν να υπάρξουν (δυνητικοί πελάτες) και οι οποίοι μπορούν να πειστούν να αγοράσουν τουριστικά προϊόντα<sup>55</sup>.

Για κάθε κατηγορία πελατών μπορεί να υπάρξει μία διαφορετική αγορά. Η αγορά ορισμένες φορές υπάρχει και άλλες πρέπει να δημιουργηθεί.

Ανάλογα με τις ομάδες των πελατών υπάρχουν οι εξής κατηγορίες αγοράς<sup>56</sup>:

- ◆ Η μαζική αγορά: είναι μεγάλες ομάδες που ταξιδεύουν σε οργανωμένα πακέτα για να βρίσκουν όσο καλύτερες τιμές γίνεται. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει κυρίως άτομα με μεσαία ή χαμηλά εισοδήματα, νέους και συντηρητικούς.
- ◆ Η μέση αγορά: σ' αυτήν την κατηγορία ανήκουν μη συντηρητικά και μεσαίου οικονομικού επιπέδου άτομα, τα οποία ταξιδεύουν σε ημιοργανωμένες ομάδες μεγαλύτερου κόστους.
- ◆ Η αγορά για μεμονωμένους: τα άτομα αυτής της κατηγορίας δεν προγραμματίζουν, αλλά αγοράζουν ότι θέλουν, όπως το θέλουν και όποτε το θέλουν.
- ◆ Η αγορά κοινών ενδιαφερόντων: αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει ομάδες με κοινά ενδιαφέροντα (σύλλογοι, σωματεία, λέσχες).

---

<sup>55</sup> Θωμάς Σιτάρας, Χρήστος Τζένος, *Μάρκετινγκ Τουρισμού και Ποιοτική εξυπηρέτηση*, εκδόσεις Interbooks, 2004, σελ. 48

<sup>56</sup> Θωμάς Σιτάρας, Χρήστος Τζένος, *Μάρκετινγκ Τουρισμού και Ποιοτική εξυπηρέτηση*, εκδόσεις Interbooks, 2004, σελ. 50

Ανάλογα με το σκοπό του ταξιδιού υπάρχουν οι εξής ομάδες<sup>57</sup>:

- ◆ Αγορά για αναψυχή και γνωριμία με αξιοθέατα: οι προορισμοί είναι συνήθως φυσικά και τεχνητά αξιοθέατα (μουσεία, αρχαιολογικοί χώροι κ.λ.π.). η διάρκεια του ταξιδιού κυμαίνεται από μία έως τέσσερις βδομάδες. Σ' αυτήν την κατηγορία ανήκουν συνήθως άνθρωποι συντηρητικοί που επιθυμούν να γνωρίσουν και άλλους πολιτισμούς και μέρη.
- ◆ Αγορά για επίσκεψη φίλων ή συγγενών: σ' αυτήν τη κατηγορία ανήκουν τα άτομα που φιλοξενούνται από τους συγγενείς ή τους φίλους και έτσι καταναλώνουν τουριστικά προϊόντα μεταφοράς και τα άτομα που με την επίσκεψη σε συγγενής και φίλους βρίσκουν αφορμή για εξορμήσεις και εκδρομές.
- ◆ Αγορά διακοπών για προσωπική ή πνευματική αναζήτηση: ικανοποίηση προσωπικών ενδιαφερόντων όπως τέχνη, επιστήμη κ.λ.π.
- ◆ Αγορά για διακοπές περιπέτειας: πρόκειται για ακριβές διακοπές και αυτή η ομάδα περιλαμβάνει κυρίως νέους που ενδιαφέρονται για περιπέτεια.
- ◆ Αγορά επιχειρηματικών ταξιδιών: ο επιχειρηματίας ταξιδεύει όλο το χρόνο όχι γιατί το επιθυμεί αλλά γιατί πρέπει. Δεν έχει χρόνο να ρυθμίσει το ταξίδι του και γι' αυτό οι τιμές των ταξιδιών είναι υψηλές. Δεν ταξιδεύει για να δει μέρη, δεν ξέρει πόσο θα κρατήσει το ταξίδι του και οι υπηρεσίες που απαιτεί συνήθως είναι υψηλές.
- ◆ Αγορά ειδικών γεγονότων: αφορά κυρίως τον συνεδριακό τουρισμό και συγκεντρώνει άτομα με κοινά ενδιαφέροντα που επικοινωνούν μεταξύ τους για εμπορικούς, επιστημονικούς ή άλλους σκοπούς σε ειδικούς χώρους.

---

<sup>57</sup> Θωμάς Σιτάρας, Χρήστος Τζένος, *Μάρκετινγκ Τουρισμού και Ποιοτική εξυπηρέτηση*, εκδόσεις Interbooks, 2004, σελ. 50-53



- ◆ Αγορά επιχειρηματικών κινήτρων: εταιρείες, οργανισμοί και άλλοι κοινωνικοί φορείς προσφέρουν ταξίδια ως αμοιβή σε κάποια άτομα ή ομάδες ατόμων.
- ◆ Αγορά για άτομα με ειδικές ανάγκες: είναι μια ειδική αγορά που περιλαμβάνει ιδιαίτερες υποδομές από το κράτος ή από ιδιώτες.

### 3.5 Η Έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Για να μετρηθεί η επιτυχία μιας τουριστικής επιχείρησης πρέπει να συγκριθεί με την επιτυχία του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Παρόλα αυτά, η επιτυχία της επιχείρησης δεν σημαίνει απαραίτητα και επιτυχία του κλάδου ή και το αντίθετο.

Μια επιχείρηση θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, όταν η διατήρηση των αποδόσεων ξεπερνά το μέσο όρο του κλάδου της. Το πλεονέκτημα αυτό προκύπτει από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, που το καθιστούν ανώτερο των ανταγωνιστικών<sup>58</sup>.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να υπάρξει μέσω τεχνολογικών εξελίξεων ή μέσω της εικόνας του προϊόντος π.χ. εμπορικό σήμα ή μέσω κάποιας καινοτομίας.

Στην ουσία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αυτό το χαρακτηριστικό ιδίωμα της δράσης μιας εταιρείας που τη διαφοροποιεί από τις άλλες. Αυτό το ιδίωμα ανάγει τις ρίζες του είτε στο πεδίο της παραγωγής είτε στο πεδίο της εμπορίας. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που να έχουν

---

<sup>58</sup> <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=37&L=4>, 20-01-2013

καθολική εφαρμογή, ανεξάρτητα από τη συγκυρία της εποχής ή το είδος της αγοράς. Υπάρχουν όμως λαμπρά παραδείγματα που καταγράφουν πολιτικές<sup>59</sup>.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μια φιλοσοφία της επιχείρησης που επιλέγει μόνο εκείνες τις ανταγωνιστικές αρένες, στις οποίες οι νίκες για την επιχείρηση είναι με σαφήνεια επιτεύξιμες<sup>60</sup>.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μια διαδικασία απομόνωσης των μοναδικών ευκαιριών που υπάρχουν μέσα σε ένα χώρο, ο οποίος προσδιορίζεται από τη σχέση προϊόντος και αγοράς και του διανύσματος που περιγράφει τη μεγέθυνση της αγοράς και της επιχείρησης<sup>61</sup>.

### 3.6 Η Έννοια του Στρατηγικού Ανταγωνισμού

Η στρατηγική μιας τουριστικής επιχείρησης καθορίζει τον προσανατολισμό της στην αγορά, την ανταγωνιστική συμπεριφορά της και την κατανομή των πόρων που διαθέτει. Το στρατηγικό μάνατζμεντ χωρίζεται σε δύο κατηγορίες<sup>62</sup>:

- ❖ Εταιρική στρατηγική: Στο εταιρικό επίπεδο, η σημαντικότερη στρατηγική απόφαση είναι η επιλογή του προϊόντος ή των προϊόντων που πρέπει να παράγει η επιχείρηση και σε ποιες αγορές θα πρέπει να κατευθυνθούν αυτά τα προϊόντα (συνδυασμός προϊόντων). Επιπλέον, οι αποφάσεις σχετικά με τα δίκτυα διανομής που πρέπει να χρησιμοποιηθούν, με τη διεθνοποίηση της

---

<sup>59</sup> Clayton M. Christensen, MIT Sloan Management Review, *Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*, Τεύχος Μαρτίου 2003, εκδόσεις morax, διαθέσιμο στο: <http://www.morax.gr/Article/%CE%91%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%A0%CE%BB%CE%B5%CE%BF%CE%BD%CE%AD%CE%BA%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%B1>

<sup>60</sup> South., *Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking*, *Journal of Business Strategy*, 1981, σελ. 12-24

<sup>61</sup> Ansoff H. I., *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill, 1965

<sup>62</sup> Barney J., *Resource based theories of competitive advantage: A tenyear retrospective on the resource-based view*, *Journal of Management*, 27, 2001 σελ. 643-650 και Hofer C and Schendel D.E., *Strategy Formulation: Analytical Concept*, West Publishing: St Paul, MN, 1978

επιχείρησης, την επέκταση (ή τον περιορισμό της) και τη διαφοροποίησή της (ή εξειδίκευση), συνιστούν τα βασικά στοιχεία της εταιρικής στρατηγικής.

- ❖ Στρατηγική Ανταγωνισμού: Οι στρατηγικές του ανταγωνισμού αναφέρονται στους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται σε συγκεκριμένες αγορές και στο πώς οι στρατηγικές επιχειρησιακές μονάδες, μπορούν να αποκομίσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω διαφόρων διακριτών τρόπων, στο περιβάλλον αγοράς τους. Ο Porter (1985) διέδωσε τη διάκριση μεταξύ των στρατηγικών ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης και τη στοχοποίηση σε συγκεκριμένες αγορές που έχουν τις δικές τους απαιτήσεις (niche markets) και συνάμα οικοδόμησε διαφορετικούς τρόπους για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Υπάρχουν διάφορες δυνάμεις που επιδρούν στην ικανότητα ενός οργανισμού να ανταγωνίζεται. Ο Michael E. Porter ανέπτυξε το μοντέλο των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων που δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία και καθορίζει την σχετική ελκυστικότητα και κατά συνέπεια την κερδοφορία της. Όπως προκύπτει, όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η βιομηχανία και το αντίστροφο. Μια εταιρεία, όπως παρουσιάζεται στο μοντέλο, αντιμετωπίζει τις εξής εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες<sup>63</sup>:

1. Υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα παίζουν σημαντικό ρόλο όταν πελάτες ελκύονται από προϊόντα επιχειρήσεων σε άλλους επιχειρηματικούς τομείς. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν πάνε και τόσο καλά. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν υπάρχουν άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια, έχουν συμφέρουσα τιμή, είναι παρόμοιας ή

---

<sup>63</sup> Porter M. E., *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980

καλύτερης ποιότητας, υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.

Το πόσο ισχυρή είναι η δύναμη των υποκατάστατων φαίνεται από τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων και άρα έχουν και υψηλά κέρδη. Καθώς επίσης, όταν οι παραγωγοί των υποκατάστατων σχεδιάζουν να αυξήσουν την δυναμικότητα τους.

2. Απειλή από νεοεισερχόμενους. Το πόσο σοβαρή είναι μια απειλή εξαρτάται από 2 παράγοντες: από τα εμπόδια εισόδου, τα οποία μπορεί να είναι η ανικανότητα πρόσβασης σε εξειδικευμένη τεχνολογία, οι ισχυρές προτιμήσεις για συγκεκριμένη μάρκα και αφοσίωση πελατών, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής, οι νομοθετικές πολιτικές, περιορισμοί εμπορίου, οι κεφαλαιουχικές απαιτήσεις και άλλες εξειδικευμένες απαιτήσεις σε πόρους, η υπαρξη “οικονομιών κλίμακας”, δηλαδή όταν οι δυνητικοί ανταγωνιστές πρέπει να εισέλθουν στην αγορά με αντίστοιχη δυναμική των υφιστάμενων και το brand loyalty, το οποίο όσο υψηλότερο είναι τόσο εντονότερες πρέπει να είναι οι ενέργειες μάρκετινγκ των εν δυνάμει ανταγωνιστών και από τις αντιδράσεις των υφιστάμενων επιχειρήσεων προς τους πιθανούς εισερχόμενους.
3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών. Οι πελάτες είναι η συνήθως η πιο ανταγωνιστική δύναμη. Ελέγχουν ποιες μεθόδους χρησιμοποιούν πιο πολύ οι ανταγωνιστές για να ενισχύσουν της θέσης τους. Οι αγοραστές-πελάτες πιέζουν συνήθως τη βιομηχανία να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα ενώ μπορεί να στρέφουν την μια επιχείρηση εναντίον μιας άλλης με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν:

- Υπάρχει χαμηλό “κόστος αλλαγής” σε ανταγωνιστικά brand ή υποκατάστατα προϊόντα.
- Οι αγοραστές ζητούν χαμηλές τιμές κι άλλες ευκολίες όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες.

Η σημασία του μάρκετινγκ στη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων

- Η αγορά μεγάλης ποσότητας από τους αγοραστές είναι σημαντική για τους πωλητές.
  - Η ζήτηση είναι χαμηλή.
  - Υπάρχουν λίγοι αγοραστές.
  - Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναβάλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας.
  - Απαιτούν καινοτομία προϊόντος.
  - Είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση.
  - Υπάρχουν εγγυήσεις.
4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Αυτό όμως, έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζει τη κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της εάν δεν μπορεί να περάσει η αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι εντονότερη όταν:

- Είναι μικρός ο αριθμός των προμηθευτών.
  - Όταν κοστίζει στις επιχειρήσεις της βιομηχανίας να αλλάξουν προμηθευτές.
  - Υπάρχει μικρή προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών.
  - Δεν υπάρχουν υποκατάστατα για ανταγωνισμό.
  - Το προϊόν κάποιου προμηθευτή είναι πολύ διαφοροποιημένο δηλαδή έχει αυξηθεί κατά πολύ η ποιότητα του τελικού προϊόντος.
  - Οι αγοραστές-επιχειρήσεις δεν είναι σημαντικοί πελάτες.
  - Όταν έχουν μια καλή φήμη στην αγορά και άρα αυξανόμενη ζήτηση.
5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών. Αυτή είναι η κυριότερη δύναμη, διότι καθημερινά οι ανταγωνιστές σε

οποιαδήποτε βιομηχανία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν την μείωσή των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση του brand, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κ.λ.π. Σε μια έντονα ανταγωνιστική βιομηχανία η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολο. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι γενικά εντονότερος όταν:

- Η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς. Όταν η “πίτα” δηλαδή είναι πάνω-κάτω σταθερή τότε είναι επόμενο οι διάφοροι ανταγωνιστές να προσπαθούν να κρατήσουν / αυξήσουν το μερίδιό τους από αυτήν με κάθε τρόπο.
- Ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται αλλά όπως κι όταν οι ανταγωνιστές βρίσκονται σε παρόμοιο επίπεδο.
- Τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι πανομοιότυπα μεταξύ τους ή είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα.
- Το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι μικρό.
- Υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου.

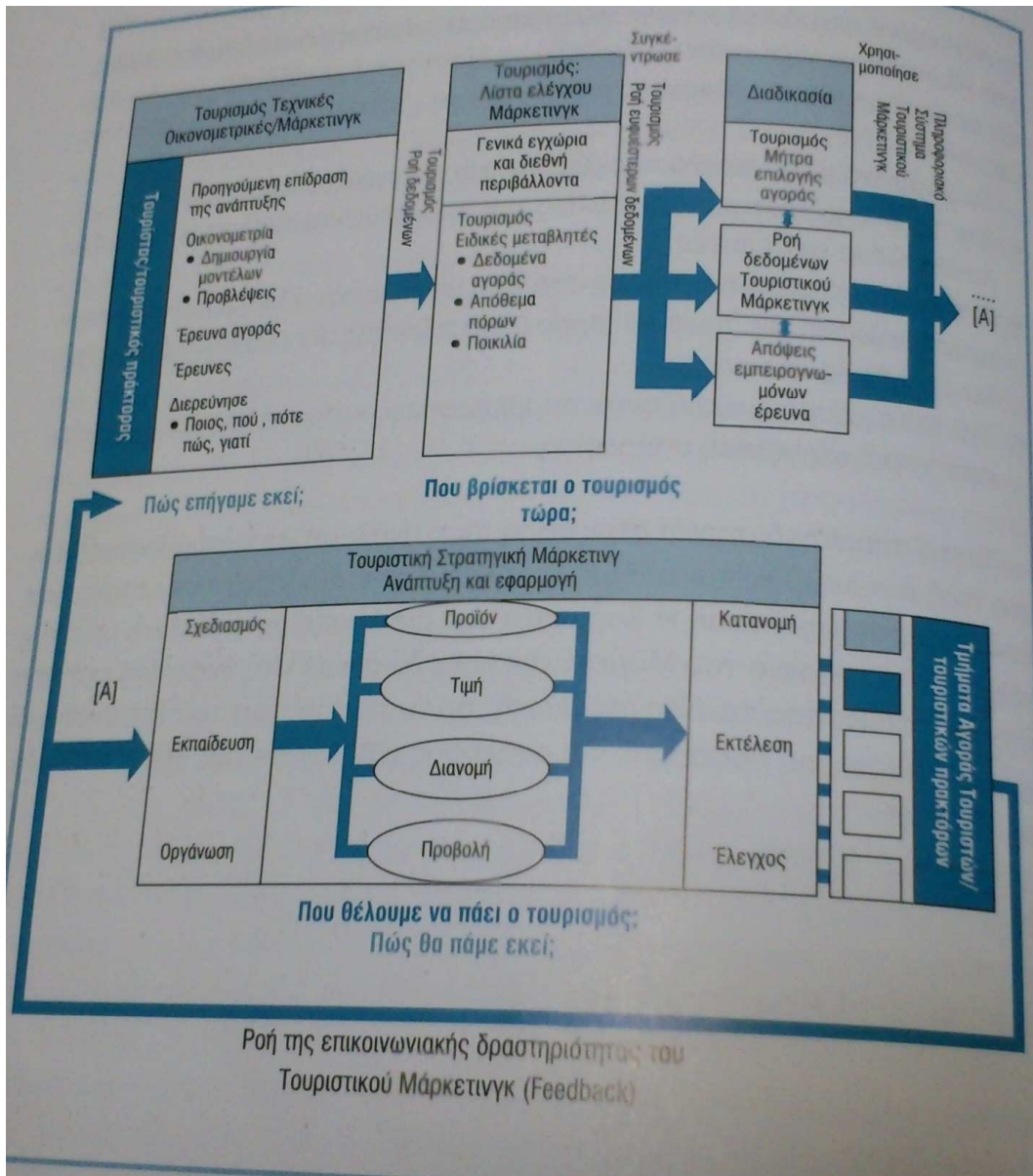
### 3.7 Η Έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Ο Στρατηγικός σχεδιασμός (Strategic planning) είναι μια διαδικασία ενός οργανισμού για να καθορίσει την στρατηγική του, ή την κατεύθυνση και την λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων, συμπεριλαμβανομένου του κεφαλαίου και των ανθρώπων, για να συνεχίσει αυτή τη στρατηγική στην πραγματοποίηση του οράματος (Vision)<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup><http://el.wikipedia.org>

### Σχεδιάγραμμα 3: Η Διαδικασία Σχεδιασμού στην περίπτωση του Τουριστικού Μάρκετινγκ



Πηγή: Papadopoulos, S.I., *A Conceptual Tourism Marketing Planning Model: Part 1*, European Journal of Marketing, 2001, Vol.23, No. 1, σελ.31-40

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα, ο σχεδιασμός του τουριστικού μάρκετινγκ προαπαιτεί μια ολοκληρωμένη και διεπιστημονική προσέγγιση που

στηρίζεται στη συνεχή και συστηματική έρευνα των διαφόρων πεδίων του τουρισμού.

Η διαδικασία απαιτεί την απάντηση τεσσάρων βασικών ερωτήσεων<sup>65</sup>:

1. Πως πήγαμε εκεί;
2. Που βρισκόμαστε σήμερα;
3. Που θέλουμε να πάμε;
4. Πως θα πάμε εκεί;

Το τουριστικό μάρκετινγκ προκειμένου να διοικήσει σωστά μια επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη του τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος, τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης και τον προγραμματισμό του μάρκετινγκ για την εκτέλεση εντολών μάρκετινγκ προκειμένου να επιτύχει η επιχείρηση τους στόχους της.

Κάποια παραδείγματα στόχων του τουριστικού μάρκετινγκ είναι<sup>66</sup>:

- Αύξηση κερδών
- Προσέλκυση καινούργιων στόχων
- Αύξηση της διάρκειας παραμονής των τουριστών
- Αύξηση του αριθμού των διανυκτερεύσεων
- Καλύτερος καταμερισμός διανυκτερεύσεων σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους
- Διόρθωση της υπάρχουσας εικόνας και βελτίωση κάποιας αδυναμίας ή κάποιου ασθενές παράγοντα
- Διεύρυνση του μεριδίου σε συγκεκριμένες ομάδες

---

<sup>65</sup> Papadopoulou, S.I., *A Conceptual Tourism Marketing Planning Model: Part 1*, European Journal of Marketing, 2001, Vol.23, No. 1, σελ.31-40

<sup>66</sup> Ferner, Müller, Zolles: *Marketingpraxis im Fremdenverkehr*, ORAC Verlag, 1989 σελ 57 στο Δρ. Χ.Α. Βασιλειάδης, *Η διοικητική και το μάρκετινγκ των τουριστικών προορισμών*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2009, σελ. 181



Ο τουρισμός συνδέεται με τις τουριστικές επιχειρήσεις και με τα τουριστικά προϊόντα. Τα τουριστικά προϊόντα αποτελούνται από προϊόντα και κυρίως από υπηρεσίες. Οι κύριες δραστηριότητες που συνδέονται με τον τουρισμό εντάσσονται στον τομέα των υπηρεσιών, τέτοιες δραστηριότητες μπορεί να είναι τα καταλύματα, οι χώροι εστίασης, ψυχαγωγίας και διαμονής, τα μεταφορικά μέσα κ.λ.π.

Κύριος στόχος μιας τουριστικής επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Για να το καταφέρει αυτό μια επιχείρηση πρέπει να είναι ανταγωνιστική και αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο πελάτης της τουριστικής επιχείρησης θα αποκτήσει μια δική του αντίληψη για την επιχείρηση. Αυτή η αντίληψη εναρμονίζεται με πέντε διαφορετικές διαστάσεις που αφορούν την αξιοπιστία, τα εμπράγματα στοιχεία, την ευαισθησία- ανταπόκριση, την αυτοπεποίθηση και την κατανόηση<sup>67</sup>.

Η σωστή παροχή υπηρεσιών κάνει την επιχείρηση ανταγωνιστική. Η ποιοτική παροχή υπηρεσιών πρέπει να εφαρμόζεται παντού, από το μικρό κατάστημα τουριστικών ειδών μέχρι τα μεγάλα πολυτελή ξενοδοχεία. Η ποιοτική παροχή υπηρεσιών βοηθάει το τουριστικό προϊόν να γίνει αποδεκτό από τον καταναλωτή και βοηθάει την επιχείρηση να αποκτήσει προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της. Για να γίνει ανταγωνιστική μια επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της πρέπει να εφαρμόσει τεχνικές μάρκετινγκ.

Η ανάλυση SWOT είναι επίσης ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν<sup>68</sup>.

---

<sup>67</sup> Δερβιτσιώτης Κ., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα, 1993, σελ. 362-364

<sup>68</sup> Γιάννης Πετρώφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, *Μάρκετινγκ Μανατζμεντ, Αρχές Στρατηγικές Εφαρμογές*, εκδόσεις Rosili, Αθήνα, 2002, σελ. 135-142

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.). Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.)<sup>69</sup>.

Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα για την περιοχή όπως<sup>70</sup>:

#### **Δυνάμεις:**

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- Ποιο είναι το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή δύναμη της περιοχής;

#### **Αδυναμίες:**

- Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;
- Τι θα έπρεπε να αποφευχθεί;
- Τι θεωρούν οι τοπικοί οικονομικοί παράγοντες ως ενδογενή αδυναμία;

Η παραπάνω θεώρηση των Δυνάμεων – Αδυναμιών πραγματοποιείται τόσο από την εσωτερική οπτική, όσο και από την οπτική των «πελατών». Κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος επιβάλλει την προσπάθεια ποσοτικοποίησης των δεδομένων αποτελεί η δυνατότητα ρεαλιστικής (αντικειμενικής) αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης. Η όλη ανάλυση οφείλει να γίνει συσχετιζόμενη με τον ανταγωνισμό: για

<sup>69</sup> Γιάννης Πετρόφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, *Μάρκετινγκ Μανατζμεντ, Αρχές Στρατηγικές Εφαρμογές*, εκδόσεις Rosili, Αθήνα, 2002, σελ. 135-142

<sup>70</sup> [http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7\\_SWOT](http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_SWOT), 20/01/2013

παράδειγμα, η παραγωγή ενός προϊόντος υψηλής ποιότητας, εφόσον παράγεται σε αφθονία και από τον ανταγωνισμό, δεν αποτελεί δύναμη για την περιοχή, αλλά αναγκαιότητα.

### **Ευκαιρίες**

- Ποιες είναι οι καλές ευκαιρίες που προβάλλουν;
- Ποιες είναι οι ενδιαφέρουσες τάσεις που αφορούν την περιοχή;

Χρήσιμες ευκαιρίες μπορεί να θεωρηθούν:

- Αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές, σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα
- Αλλαγές στην κρατική πολιτική στο πεδίο ενδιαφέροντος
- Αλλαγές σε κοινωνικά μοτίβα, πληθυσμιακά προφίλ, αλλαγές τρόπου ζωής
- Τοπικά γεγονότα

Μια συνήθης προσέγγιση εντοπισμού των ευκαιριών έγκειται στην ανασκόπηση των Δυνάμεων και τη διερεύνηση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά, ανασκοπούνται οι Αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης ευκαιρίας μέσω της εξάλειψης των. Για παράδειγμα, η μείωση του τεχνολογικού κόστους σε έναν τομέα, αποτελεί ευκαιρία για μια περιοχή η οικονομία της οποίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τομέα αυτό.

### **Απειλές:**

- Ποια εμπόδια εμφανίζονται συνήθως;
- Τι κάνουν οι ανταγωνιστές;
- Εμφανίζονται αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες;
- Οι τεχνολογικές αλλαγές απειλούν ή ακυρώνουν τη υφιστάμενη οικονομία της περιοχής;
- Υπάρχουν χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα;

- Αποτελεί κάποια από τις Αδυναμίες πραγματική απειλή για την οικονομία της περιοχής;

**Σχεδιάγραμμα 4:Ανάλυση SWOT**

	Supporting the strategic objective	Detrimental to strategic objective
Internal factors	<b>S</b> Strengths	<b>W</b> Weaknesses
External factors	<b>O</b> Opportunities	<b>T</b> Threats

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

---

### ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΕΝΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

#### 4.1 Εισαγωγή

Το ξενοδοχειακό προϊόν με μια πρώτη ματιά προσφέρει στους πελάτες του δωματίου, διατροφή, διάφορες υπηρεσίες, τους χώρους, την αισθητική του παρουσία, αλλά και το δικαίωμα να ζήσουν στην περιοχή που βρίσκεται το ξενοδοχείο. Το τμήμα αυτό αποτελεί την επίσημη μορφή του προϊόντος ή επίσημο προϊόν. Στην ουσία όμως ο πελάτης ανάλογα με την περίπτωση περιμένει κάτι περισσότερο σημαντικό από το ξενοδοχείο. Ο τουρίστας, για παράδειγμα, με τις διακοπές, ξεφεύγει από την καθημερινότητα, εισπράττει ένα ευχάριστο και διαφορετικό τρόπο ζωής σωματικά και ψυχικά, ξεκούραση και ξενοιασιά, γνωριμία, παρέα και διασκέδαση. Ο πελάτης δεν δέχεται πάντα ότι με την αγορά της ξενοδοχειακής διαμονής επιζητά αλλαγή του τρόπου ζωής του, εμπειρίες και συναισθήματα. Αλλά αν δεν τα εισπράξει όλα αυτά, ενοχλείται. Για το λόγο αυτό, η επιστήμη του μάρκετινγκ, υποστηρίζει ότι οι ανάγκες του πελάτη να ερευνώνται σε βάθος, διότι στο βαθμό που καλύπτονται, ο πελάτης είναι ευχαριστημένος, αυξάνει και απολαμβάνει τις καταναλώσεις του.

Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι αποτέλεσμα σύνθεσης ενός πλέγματος αγαθών και υπηρεσιών όπως:

1. Φυσικό και τεχνητό περιβάλλον
2. Φήμη της περιοχής εγκατάστασης του ξενοδοχείου

3. Αρχιτεκτονική διακόσμηση και διαρρύθμιση του ξενοδοχείου
4. Άνεση, θέα, καθαριότητα και ευκολίες των υπνοδωματίων
5. Φαγητά, ποτά και λοιπά προσφερόμενα αγαθά
6. Εξυπηρέτηση, προθυμία, θετικότητα των εργαζομένων
7. Μουσικά, διασκέδαση και γενικά κάθε προσφερόμενη ευκολία

#### **4.2 Ανάλυση ενός τουριστικού ξενοδοχείου σε μια ορεινή περιοχή με πλούσιο τοπίο**

Η επιλογή μας είναι ένα ξενοδοχείο. Το ξενοδοχείο ανήκει στον τουριστικό κλάδο, ένα κλάδο με ιδιαίτερη σημασία για την Ελλάδα. Υπάρχουν πολλά ξενοδοχεία στην Ελλάδα με παρόμοιες υπηρεσίες. Ο τουριστικός τομέας έχει μεγάλη σημασία για την Ελλάδα λόγω της σημαντικής συμβολής του τουρισμού στην ελληνική οικονομία.

Το ξενοδοχείο αυτό προσέχει το προσωπικό του να είναι φιλικό και εξυπηρετικό προς τους πελάτες. Απευθύνεται σε όλες τις ομάδες της αγοράς των πελατών και σε όλες τις ηλικίες. Το σημαντικότερο που «πουλά» το ξενοδοχείο αυτό είναι η ξεκούραση σε έναν οργανωμένο χώρο που διαθέτει σπα, πισίνα θερμαινόμενη για όλες τις εποχές του χρόνου, γυμναστήριο, υπηρεσίες χαλάρωσης καθώς επίσης και σπιτική κουζίνα για τους λάτρεις του καλού φαγητού. Όλες αυτές οι υπηρεσίες προσφέρονται για να μπορεί ο πελάτης να επισκεφτεί το ξενοδοχείο όλες τις εποχές του χρόνου. Το τοπίο έξω από το ξενοδοχείο είναι μαγευτικό με πλούσια βλάστηση. Το χειμώνα είναι πολύ ωραίο να απολαμβάνεις το φαγητό ή το ποτό στο δίπλα στο τζάκι και έξω να χιονίζει. Επίσης και το καλοκαίρι, λόγω του υψηλού υψόμετρου και της πυκνής βλάστησης είναι ένα πολύ καλό μέρος για δροσιά και χαλάρωση.

### 4.3 Ανάλυση SWOT Ξενοδοχείου

#### Δυνάμεις (Strengths)

- Η τοποθεσία: βρίσκεται σε μια πολύ όμορφη περιοχή με πλούσιο φυσικό κάλλος και σημαντική βλάστηση
- Το όνομά του (Relax): το όνομα του παραπέμπει σε αυτό ακριβώς που προσφέρει, την ξεκούραση
- Τακτικοί αγοραστές: τα άτομα που προτιμούν για διακοπές μια ορεινή περιοχή, πηγαίνουν συχνά γιατί είναι πολύ ευχαριστημένοι με το σύνολο των υπηρεσιών που προσφέρει.
- Πιθανές οικονομίες κλίμακας: οι τιμές του ξενοδοχείου είναι πολύ προσιτές για όλους και επίσης το ξενοδοχείο κάνει εκπτώσεις σε οικογένειες με μικρά παιδιά και σε ομάδες ατόμων.

#### Αδυναμίες (Weaknesses)

- Τοποθεσία : η περιοχή είναι ορεινή και γενικά ο κόσμος έχει συνηθίσει περισσότερο τις καλοκαιρινές διακοπές σε θαλάσσιους προορισμούς

#### Ευκαιρίες (Opportunities)

- πρόσφατη ανακαίνιση του χώρου
- εκπαίδευση προσωπικού

### Απειλές (Threats)

- Υπάρχουν άλλα δύο ξενοδοχεία στη περιοχή
- Οικονομική κρίση χώρας

### 4.4 Ανάλυση Porter Ξενοδοχείου

Ο ανταγωνισμός είναι στοιχείο κάθε επιχείρησης. Αν μια επιχείρηση δεν είναι ανταγωνιστική τότε κινδυνεύει να αφανιστεί από τους ανταγωνιστές της. Έτσι, και το relax είναι ανταγωνιστικό απέναντι στις άλλες τουριστικές επιχειρήσεις κυρίως της περιοχής. Το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει απέναντι στους ανταγωνιστές του είναι η επωνυμία του «relax» που παραπέμπει σε ήρεμες, ξεκούραστες και ευχάριστες διακοπές. Σύμφωνα με τον Porter λοιπόν, υπάρχουν διάφορες δυνάμεις που επιδρούν στην ικανότητα ενός οργανισμού να ανταγωνίζεται σύμφωνα πάντα με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Για το ξενοδοχείο relax τα 5 αυτά στοιχεία είναι:

Υποκατάστατα προϊόντα: για το ξενοδοχείο relax, όπως έχει αναφερθεί παραπάνω υπάρχουν κοντά στην περιοχή άλλα δύο ξενοδοχεία που είναι ανταγωνιστικά προς το relax. Το πλεονέκτημα όμως του relax έναντι των άλλων είναι οι προσιτές τιμές και οι εκπτώσεις σε οικογένειες και σε ομάδες ατόμων.

Απειλή από νεοεισερχόμενους. Αυτή η απειλή για το relax δεν είναι πολύ έντονη. Βέβαια, μπορεί κανείς εύκολα να μπει στο χώρο η ίδρυση μιας ξενοδοχειακής μονάδας με σύγχρονες εγκαταστάσεις όπως το relax είναι πολυδάπανη και χρονοβόρα και ήδη υπάρχουν στην περιοχή 3 ξενοδοχεία. Έτσι, το νεοεισερχόμενο ξενοδοχείο πρέπει να το σκεφτεί πολύ καλά.

Διαπραγματευτική ισχύς πελατών. Συνήθως οι πελάτες που επισκέπτονται το ξενοδοχείο μένουν απόλυτα ευχαριστημένοι από τη φιλοξενία, τις προσφερόμενες παροχές και υπηρεσίες και την υπέροχη θέα σε σχέση με τα χρήματα που δαπανούν για να επισπευτούν τις εγκαταστάσεις του relax.



Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών. Ευτυχώς για το relax οι προμηθευτές που απαιτούνται δεν είναι πολλοί και δεν μπορούν να κάνουν μεγάλη ζημιά στο ξενοδοχείο. Αυτό που προσφέρει περισσότερο είναι υπηρεσίες και έτσι δεν απαιτούνται προμηθευτές για αυτό.

Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών. Αυτό είναι ίσως το πιο δύσκολο κομμάτι από την ανάλυση Porter. Παρόλο που υπάρχουν λίγοι ανταγωνιστές σίγουρα είναι διατεθειμένοι να κάνουν τα πάντα για να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί. Το μόνο που μπορεί να κάνει το ξενοδοχείο relax είναι να κρατήσει τις υπηρεσίες του σε υψηλά επίπεδα και να ικανοποιεί όσο περισσότερο μπορεί τους πελάτες του.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

- ☞ Ακριβός, Χ., Σαλεσιώτης, Μ. , *Τουρισμός, Εισαγωγικές Έννοιες, Τουριστική Συνείδηση, Τουριστική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, 2007
- ☞ Βενετσανοπούλου Μ. , *Η κρατική συμβολή στον τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού*, εκδ. Interbooks, Αθήνα, 2006
- ☞ Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ
- ☞ Γιάννης Πετρωφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Η ελληνική Προσέγγιση*, Εκδόσεις Rosili, 2002
- ☞ Δημήτρης Λαγός, *Τουριστική οικονομική*, Εκδόσεις Κριτική, 2005
- ☞ Δρ. Χ.Α. Βασιλειάδης, *Η διοικητική και το μάρκετινγκ των τουριστικών προορισμών*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2009
- ☞ Ηγουμενάκης Ν., *Τουριστικό Μάρκετινγκ*, εκδ. Interbooks, Αθήνα 2004
- ☞ Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ., *Τουρισμός. Βασικές Έννοιες*, Εκδ. ΤΥΡΟΒΟΛΑΣ Θ.Σ. & ΣΙΑ Ο.Ε., 2004
- ☞ Θωμάς Σταράς, Χρήστος Τζένος, *Μάρκετινγκ τουρισμού και ποιοτική εξυπηρέτηση*, Εκδόσεις Interbooks, 2004
- ☞ Καλφιώτης Σ., *Εισαγωγή εις την θεωρία του τουρισμού*, εκδ. Τυροβολας, Αθήνα, 1976
- ☞ Κολτσιδόπουλος Γ., *Τουρισμός: θεωρητικές προσεγγίσεις*, εκδ. Έλλην, Αθήνα 2000
- ☞ Λογοθέτης Μ., *Αγροτικός τουρισμός Μια εναλλακτική λύση*, ΑΤΕ Αθήνα 1988
- ☞ Λύτρας Π., *Ο τουρισμος προς το 2000: θεωρητικές επισημάνσεις και πρακτικές προσεγγίσεις*, εκδ. Interbooks, Αθήνα 1989





- ☞ Μαργαρίτης Κωνσταντίνος, Οικονομολόγος, Msc in Marketing and Communication, *Τι είναι το marketing?* Διαθέσιμο στο: <http://www.aode.gr/articles/164-marketing>
- ☞ Νικόλαος Γεωργόπουλος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς και Κόσσυβα Δωροθέα, Υποψήφια Διδάκτορος Πανεπιστημίου Πειραιώς
- ☞ Νίκος Γ. Ηγουμενάκης, *Τουριστικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1996
- ☞ Ν.Καζάζης, *Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για Κερδοφόρες Πωλήσεις*, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς, 2006
- ☞ Πάρις Τσάρτας, *Τουρίστες, Ταξίδια, Τόποι: Κοινωνιολογικές Προσεγγίσεις Στον Τουρισμό*, Εκδόσεις Εξάντας, 1996
- ☞ Παυλίδης Π., *Ξενοδοχειακό μάρκετινγκ*, εκδ. Καλαμάς, Αθήνα 1993
- ☞ Ν. Ηγουμενάκης, Κ. Κραβαρίτης, Π. Λύτρας, *Εισαγωγή στον Τουρισμό*, Εκδ. Interbooks, 1998
- ☞ Σέργιος Δημητριάδης, Αλεξίας Μ. Τζωρτζάκη, *Μάρκετινγκ: Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές*, εκδόσεις Rosili, Αθήνα, 2010
- ☞ Σφακιανάκης Μ., *Εναλλακτικές μορφές τουρισμού*, εκδ. Ελλην, Αθήνα 2000
- ☞ Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη, *Οργάνωση και Διοίκηση, Μάνατζμεντ, Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21 αιώνα*, Εκδόσεις Rosili, 2002

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- 📖 Ansoff H. I., *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill, 1965
- 📖 Andrews, Kenneth Richmond, *The concept of corporate strategy*, Richard D. Irwin, Homewood, 1971
- 📖 Andrews, Kenneth Richmond, *Replaying the board's role in formulating strategy*, Harvard Business Review, vol. 59, no. 3, 1981
- 📖 Barney J., *Resource based theories of competitive advantage: A tenyear retrospective on the resource-based view*, *Journal of Management*, 27, 2001
- 📖 Burkart, A. J. and Medlik, S, *Tourism : past, present and future*. London Butterworth-Heinemann. 1981
- 📖 Chandler, Alfred D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press, 1962/1998
- 📖 Clayton M. Christensen, MIT Sloan Management Review, *Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*, Τεύχος Μαρτίου 2003, εκδόσεις morax, διαθέσιμο στο:  
<http://www.morax.gr/Article/%CE%91%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%BD%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%A0%CE%BB%CE%B5%CE%BF%CE%BD%CE%AD%CE%BA%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%B1>
- 📖 C. Gunn, *Tourism Planning* (2nd ed.). New York: Taylor and Francis, 1988, στο Δ. Χ. Α. Βασιλειάδης, *Η διοικητική και το μάρκετινγκ τουριστικών προορισμών*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, Αθήνα, 2009
- 📖 Dimitrios Buhalis, *Marketing the Competitive Destination of the Future*, Tourism Management, 1999, Vol. 21, Issue 1, February 2000
- 📖 Ferner, Müller, Zolles: *Marketingpraxis im Fremdenverkehr*, ORAC Verlag, 1989

- 📖 Grant, R. M., *Contemporary Strategy Analysis*, Basil Blackwell, 1991
- 📖 Hofer C and Schendel D.E., *Strategy Formulation: Analytical Concept*, West Publishing: St Paul, MN, 1978
- 📖 J. Christopher Holloway, Chris Robinson, *Τουριστικό Μάρκετινγκ*, Μετάφραση: Χρυσούλα Τόλιου, Ανδρέας Σοκοδήμος, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2003
- 📖 Kenichi Ohmae, *Journal of Business Strategy*, *THE TRIAD WORLD VIEW*, *Journal of Business Strategy*, Vol. 7 , 1987
- 📖 Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, New York, 1984
- 📖 Lovelock, C., *Services Marketing*, N.J.: Prentice – Hall, 1996
- 📖 Moutinho Luiz and Witt Stephen F., *Tourism marketing and management handbook*, Prentice Hal, 1989, στο Δρ. Χ.Α. Βασιλειάδης, *Η διοικητική και το μάρκετινγκ των τουριστικών προορισμών*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2009
- 📖 Oxford University Press διαθέσιμο στο: [www.oup.com](http://www.oup.com), 04/02/13
- 📖 Papadopoulos, S.I., *A Conceptual Tourism Marketing Planning Model: Part I*, *European Journal of Marketing*, 2001, Vol.23, No. 1
- 📖 Porter M. E., *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980
- 📖 South., *Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking*, *Journal of Business Strategy*, 1981
- 📖 Stanton, W. , *Fundamentals of marketing*, N.Y.: Mc Graw-Hill, 1998
- 📖 V. Seaton and M. M. Bennett, *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases*, International Thomson Publishing Company, London, 1999
- 📖 World Tourism Organization

## INTEPNET

-  <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=37&L=4>, 20-01-2013
-  <http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?pid=36&sectorID=37&la=2>,  
20/01/2013
-  <http://el.wikipedia.org>
-  <http://www.ando.gr/eot/greek/stats/index.htm>, (επίσημο site του Ε.Ο.Τ),  
04/02/13