

**Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ  
ΤΟΥΡΙΣΜΟ**

**ΦΑΣΟΥΛΑ ΠΕΛΑΓΙΑ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΦΡΑΓΚΟΥΛΗΣ ΑΝΤΩΝΗΣ**

**Ηράκλειο 2008**

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή	1
<b>1. Πληροφοριακά συστήματα του μάρκετινγκ και έρευνα μάρκετινγκ</b>	<b>3</b>
1.1 Το σύστημα πληροφοριών του μάρκετινγκ	3
1.1.1 Προσδιορισμός πληροφοριακών αναγκών	4
1.1.2 Επεξεργάζοντας την πληροφόρηση	5
1.1.2.1 Εσωτερικά αρχεία	5
1.1.2.2 Μάνατζμεντ πληροφοριών φιλοξενούμενων	7
1.1.2.3 Εταιρικός πελάτης και ενδιαμέσες πληροφορίες του μάρκετινγκ	9
1.1.3 Η έξυπνη χρήση του μάρκετινγκ	9
1.1.3.1 Εσωτερικές πηγές για την έξυπνη χρήση του μάρκετινγκ	9
1.1.3.2 Εξωτερικές πηγές για την έξυπνη χρήση του μάρκετινγκ	10
1.1.3.3 Πηγές ανταγωνιστικών πληροφοριών	10
1.1.3.4 Εμπορικές πηγές πληροφοριών του μάρκετινγκ	10
1.1.4 Έρευνα μάρκετινγκ	10
1.1.5 Διαδικασία έρευνας αγοράς	11
1.1.5.1 Προσδιορίζοντας το πρόβλημα και τους στόχους της έρευνας	11
1.1.5.2 Αναπτύσσοντας το πλάνο έρευνας	12
1.1.5.3 Εφαρμόζοντας το πλάνο έρευνας	19
1.1.5.4 Ερμηνεύοντας και αναφέροντας τα ευρήματα	19

1.1.6	Ανάλυση πληροφοριών	20
1.1.7	Διανέμοντας πληροφόρηση	20
1.1.8	Διεθνής έρευνα του μάρκετινγκ	21
1.2	Έρευνα αγοράς σε μικρότερους οργανισμούς	22
<b>2.</b>	<b>Η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών</b>	<b>23</b>
2.1	Ένα μοντέλο της καταναλωτικής συμπεριφοράς	24
2.2	Προσωπικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά	25
2.2.1	Πολιτιστικοί Παράγοντες	25
2.2.1.1	Κουλτούρα/πολιτισμός	25
2.2.1.2	Η καταναλωτική συμπεριφορά των διεθνών πολιτισμών.	26
2.2.1.3	Κοινωνική Τάξη	27
2.2.2	Κοινωνικοί Παράγοντες	27
2.2.2.1	Ομάδες	27
2.2.2.2	Οικογένεια	28
2.2.2.3	Ρόλοι και κοινωνική θέση	28
2.2.3	Προσωπικοί παράγοντες	29
2.2.3.1	Ηλικία και στάδιο κύκλου ζωής	29
2.2.3.2	Απασχόληση	30
2.2.3.3	Οικονομική κατάσταση	30
2.2.3.4	Τρόπος ζωής	31
2.2.3.5	Προσωπικότητα και αυτοαντίληψη	31
2.2.4	Ψυχολογικοί παράγοντες	32

2.2.4.1	Κίνητρο	32
2.2.4.2	Αντίληψη	33
2.2.4.3	Εκμάθηση	34
2.2.4.4	Πεποιθήσεις και συμπεριφορές	35
<b>3.</b>	<b>Τμηματοποίηση αγοράς και στόχοι</b>	<b>36</b>
3.1	Αγορές	36
3.2	Τμηματοποίηση της αγοράς	37
3.2.1	Γεωγραφική Τμηματοποίηση	38
3.2.2	Δημογραφική Τμηματοποίηση	38
3.2.2.1	Ηλικία και στάδιο κύκλου ζωής	38
3.2.2.2	Φύλο	39
3.2.2.3	Εισόδημα	39
3.2.3.	Ψυχογραφική τμηματοποίηση	40
3.2.3.1	Κοινωνική τάξη	40
3.2.3.2	Τρόπος ζωής	40
3.2.3.3	Προσωπικότητα	40
3.2.4	Συμπεριφορικός διαχωρισμός	41
3.2.4.1	Περιστάσεις	41
3.2.4.2	Αναζήτηση προνομίων	41
3.2.4.3	Κοινωνικό προφίλ των καταναλωτών	42
3.2.4.4	Συχνότητα κατανάλωσης	42
3.2.4.5	Πίστη των καταναλωτών στις προτιμήσεις τους	43
3.2.4.6	Στάδιο αγοραστικής ετοιμότητας	43

3.2.5	Απαιτήσεις για αποτελεσματική τμηματοποίηση	44
3.3	Στόχος αγοράς	45
3.3.1	Αποτιμώντας αγοραστικούς τομείς	45
3.3.1.1	Μέγεθος και ανάπτυξη τομέα	45
3.3.1.2	Δομική ελκυστικότητα τομέα	45
3.3.1.3	Στόχοι και πηγές της εταιρείας	46
3.3.2	Επιλέγοντας τομείς της αγοράς	46
3.3.2.1	Μη -διαφοροποιημένο μάρκετινγκ	46
3.3.2.2	Διαφοροποιημένο μάρκετινγκ	47
3.3.2.3	Συγκεντρωτικό μάρκετινγκ	47
3.3.3	Διαλέγοντας μια στρατηγική κάλυψης – αγοράς	48
<b>4.</b>	<b>Κτίζοντας πελατειακή πίστη μέσω της ποιότητας</b>	<b>49</b>
4.1	Καθορίζοντας την πελατειακή αξία και ικανοποίηση	49
4.1.1	Προσδιδόμενη αξία (του προϊόντος) προς το πελάτη	50
4.1.2	Ικανοποίηση του πελάτη	51
4.1.3	Ικανοποίηση του πελάτη έναντι της πελατειακής πίστης	52
4.2	Μάρκετινγκ σχέσεων	53
4.3	Διατήρηση πελατών	56
4.3.1	Κόστος των χαμένων πελατών	57
4.3.2	Λύνοντας τα παράπονα των πελατών	57
4.4	Η σύνδεση μεταξύ μάρκετινγκ και ποιότητας	58
4.5	Τι είναι ποιότητα;	59
4.6	Προνόμια της ποιοτικής εξυπηρέτησης	60

4.6.1	Διατήρηση του πελάτη	60
4.6.2	Αποφυγή ανταγωνισμού της τιμής	61
4.6.3	Διατήρηση των καλών υπαλλήλων	61
4.6.4	Μείωση του κόστους	62
4.7	Αναπτύσσοντας ένα πρόγραμμα ποιοτικής εξυπηρέτησης	62
4.7.1	Οι 10 αρχές της ποιοτικής εξυπηρέτησης	62
4.7.2	Μάνατζμεντ διαθεσιμότητας και ζήτησης	65
4.7.3	Διαχείριση διαθεσιμότητας	66
4.7.4	Διαχείριση της ζήτησης	68
4.8	Το μοντέλο των Πέντε-Αντιθέσεων της ποιότητας εξυπηρέτησης	71
<b>5.</b>	<b>Πολιτική προϊόντος</b>	<b>75</b>
5.1	Χαρακτηριστικά των υπηρεσιών του τουριστικού μάρκετινγκ	75
5.1.1	Το χαρακτηριστικό της άυλης υπόστασης	75
5.1.2	Μη-διαχωριστικότητα	76
5.1.3	Ετερογένεια	77
5.1.4	Φθαρτότητα	78
5.2	Στρατηγικές του μάνατζμεντ για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών	78
5.2.1	Διαχείριση της διαφορετικότητας	79
5.2.2	Διαχείριση της ποιότητας υπηρεσιών	79
5.2.3	Κάνοντας το προϊόν χειροπιαστό	80
5.2.4	Διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος	81

<b>6.</b>	<b>Τιμολογιακή πολιτική : σκέψεις τιμολόγησης, προσεγγίσεις, και στρατηγική</b>	<b>82</b>
6.1	Τιμή	82
6.2	Παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την διαμόρφωση των τιμών	82
6.2.1	Εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις τιμολόγησης	82
6.2.1.1	Στόχοι του μάρκετινγκ	83
6.2.1.2	Στρατηγική του μείγματος μάρκετινγκ	84
6.2.1.3	Κόστος	85
6.2.1.4	Οργανωτικές σκέψεις	86
6.2.2	Εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις τιμολόγησης	86
6.2.2.1	Αγορά και ζήτηση	86
6.2.2.2	Συμπληρωματική πώληση και υπερτίμηση	87
6.2.2.3	Τιμολόγηση σε διαφορετικές αγορές	87
6.2.2.4	Αντιλήψεις των καταναλωτών για τιμές και αξίες	88
6.2.2.5	Παράγοντες που επηρεάζουν την ευελιξία της τιμής	90
6.2.3	Τιμές και προσφορές των ανταγωνιστών	93
6.2.4	Άλλα εξωτερικά στοιχεία	94
<b>7.</b>	<b>Κανάλια διανομής</b>	<b>95</b>
7.1	Η φύση και η σπουδαιότητα των συστημάτων διανομής	95

7.2	Η φύση των καναλιών διανομής	95
7.2.1	Γιατί χρησιμοποιούνται οι μεσάζοντες του μάρκετινγκ;	96
7.2.2	Λειτουργίες του καναλιού διανομής	97
7.2.3	Αριθμός των επιπέδων του καναλιού	98
7.3	Μεσάζοντες του μάρκετινγκ	100
7.3.1	Ταξιδιωτικοί πράκτορες	100
7.3.2	Τουριστικοί οργανισμοί	102
7.3.3	Ειδικοί :τουριστικοί μεσίτες , ταξιδιωτικά γραφεία κινήτρων, αντιπρόσωποι της διασκέδασης .	103
7.3.4	Αντιπρόσωποι των ξενοδοχείων	103
7.3.5	Εθνικά, κρατικά, και τοπικά τουριστικά πρακτορεία	104
7.3.6	Πολυεθνικά συστήματα και συστήματα κρατήσεων	104
7.3.7	Παγκόσμια συστήματα διανομής	105
7.3.8	Διαδίκτυο	105
7.3.9	Υπάλληλοι υποδοχής	106
<b>8.</b>	<b>Συνολικό επικοινωνιακό δίκτυο:</b>	
	<b>διαφήμιση – δημόσιες σχέσεις</b>	<b>108</b>
8.1	Η διαδικασία της επικοινωνίας	109
8.1.1	Να προσδιορίσει το κοινό στο οποίο στοχεύει	109
8.1.2	Καθορισμός του σκοπού της επικοινωνίας	109
8.1.3	Σχεδιασμός του μηνύματος	109
8.1.4	Επιλογή των επικοινωνιακών καναλιών	110
8.1.5	Επιλογή της πηγής του μηνύματος	110
8.1.6	Μέτρηση των αποτελεσμάτων της επικοινωνίας	110



8.2	Καθορισμός του συνολικού προϋπολογισμού επικοινωνιών μάρκετινγκ	111
8.3	Διαχείριση και συντονισμός των ενοποιημένων επικοινωνιών του μάρκετινγκ	111
8.4	Διαφήμιση	112
8.4.1	Κύριες αποφάσεις στην διαφήμιση	112
8.4.1.1	Καθορισμός των στόχων	112
8.4.1.2	Καθορισμός του προϋπολογισμού της διαφήμισης	113
8.4.1.3	Αποφάσεις για το μήνυμα	113
8.4.1.4	Αποφάσεις για τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν	114
8.4.1.5	Αποτίμηση της διαφημιστικής εκστρατείας	115
8.5	Δημόσιες Σχέσεις	116
8.5.1	Κύριες δραστηριότητες των τμημάτων δημοσίων σχέσεων	116
8.5.1.1	Σχέσεις με το τύπο	116
8.5.1.2	Δημοσιότητα του προϊόντος	116
8.5.1.3	Εταιρική επικοινωνία	116
8.5.1.4	Παρασκευαστική πίεση	117
8.5.1.5	Συμβουλευτική δραστηριότητα	117
8.5.2	Η διαδικασία των δημοσίων σχέσεων	117
8.5.2.1	Έρευνα	117
8.5.2.2	Δημιουργία των στόχων του μάρκετινγκ	117
8.5.2.3	Προσδιορισμός του κοινού που στοχεύουν	118
8.5.2.4	Επιλογή του μηνύματος των δημοσίων σχέσεων και των φορέων	118
8.5.2.5	Εφαρμογή του πλάνου μάρκετινγκ για τις δημόσιες σχέσεις	119
8.5.2.6	Αποτίμηση των αποτελεσμάτων των δημοσίων σχέσεων	119

8.5.3	Κύρια εργαλεία των δημοσίων σχέσεων	120
8.5.3.1	Εκδόσεις	120
8.5.3.2	Γεγονότα	120
8.5.3.3	Ειδήσεις	120
8.5.3.4	Ομιλίες	120
8.5.3.5	Δραστηριότητες κοινού συμφέροντος	121
8.5.3.6	Δημιουργία ταυτότητας για τα μέσα	121
	Συμπεράσματα	122
	Βιβλιογραφία	123

## **Ευχαριστήριο**

Οφείλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον κ. Φραγκούλη Αντώνιο επιβλέποντα καθηγητή μου, για όλες τις συμβουλές του που σκοπό είχαν την βελτίωση της ποιότητας της πτυχιακής μου εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφερε κατά της διάρκεια της φοίτησής μου σ' αυτό. Τέλος, την οικογένεια και τους φίλους μου για την συμπαράσταση τους .

## Εισαγωγή

Το μάρκετινγκ είναι ένα σύνολο επιχειρηματικών ενεργειών και δραστηριοτήτων που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις με κοινωνική υπευθυνότητα προκειμένου να διαπιστώσουν τις ανάγκες/επιθυμίες της αγοράς, ώστε στην συνέχεια να προγραμματίσουν και να αναπτύξουν προϊόντα που μπορούν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες όσο γίνεται περισσότερο. Έπειτα καλούνται οι επιχειρήσεις να τιμολογήσουν σωστά αυτά τα προϊόντα και τέλος να προκαλέσουν την κατάλληλη στιγμή την έντονη ζήτηση τους που θα διευκολύνει την απρόσκοπτη διάθεσή τους στους καταναλωτές ή τους χρήστες έναντι κάποιου κέρδους που μπορεί να είναι χρηματικό, υλικό ή ακόμα και ιδεολογικό.

Μπορούμε να πούμε ότι οι βασικές αρχές θεωρίας του μάρκετινγκ είναι δυνατόν να εφαρμοστούν χωρίς άλλο από άτομα και οργανισμούς. Με άλλα λόγια οι βασικές αρχές του μάρκετινγκ πρέπει να είναι σχετικές με όλα τα προϊόντα ανεξάρτητα από το αν βασίζονται σε αγαθά ή υπηρεσίες.

Οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν οι τουριστικές υπηρεσίες: η άυλη υπόστασή τους, η ετερογένειά τους, η εποχικότητα τους, η φθαρτότητα τους, το αδιαχώριστό τους, και η αλληλεξάρτησή τους, επηρεάζουν αποφασιστικά τη στάση και τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τις διοικήσεις των ατομικών επιχειρήσεων και οργανισμών που τις προσφέρουν, καθώς επιδιώκουν να ανταποκριθούν και να επηρεάσουν τη ζήτηση που προκαλείται εκ μέρους της πελατείας τους για τα προϊόντα τους, δηλαδή για τις τουριστικές υπηρεσίες. Με πολύ απλά λόγια θα μπορούσε κανείς να πει ότι η ανταπόκριση του μάρκετινγκ στη φύση και τις ιδιαιτερότητες της προσφοράς τουριστικών υπηρεσιών είναι να διαχειρίζεται και να επηρεάζει κατάλληλα τη ζήτηση τους.

Όλες σχεδόν χωρίς καμιά εξαίρεση οι τουριστικές επιχειρήσεις ασχολούνται λίγο πολύ με το μάρκετινγκ των προϊόντων τους στη τουριστική αγορά. Η έκταση όμως και η ένταση των δραστηριοτήτων τους διαφέρει σημαντικά ανάλογα με το τύπο, το μέγεθος, τον τόπο εγκατάστασης και το βαθμό της εξάρτησής τους.

Σε αυτήν την εργασία επιχειρείται η εξέταση της στρατηγικής του σχεδιασμού του μάρκετινγκ στον τουρισμό. Αρχικά αναλύονται τα συστήματα πληροφοριών του μάρκετινγκ που αποτελούνται από ανθρώπους, εξοπλισμό και διαδικασίες να συλλέγει, να ταξινομεί, να αναλύει, να εκτιμάει και να διανέμει αναγκαίες, έγκαιρες και ακριβείς πληροφορίες σε αυτούς που παίρνουν αποφάσεις για το μάρκετινγκ. Καθώς επίσης και οι λειτουργίες του συστήματος πληροφόρησης του μάρκετινγκ. Επειδή οι μάνατζερ δεν μπορούν πάντα να περιμένουν τις πληροφορίες να έρθουν από το σύστημα των πληροφοριών του μάρκετινγκ συχνά διεξάγουν έρευνα μάρκετινγκ. Η έρευνα μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία που αναγνωρίζει και προσδιορίζει ευκαιρίες και προβλήματα του μάρκετινγκ, ελέγχει και αποτιμά πράξεις και επιδόσεις του μάρκετινγκ, και μεταδίδει τα ευρήματα και τις επιπτώσεις στο μάνατζμεντ. Η διαδικασία έρευνας αγοράς περιλαμβάνει τέσσερα βήματα: το προσδιορισμό του προβλήματος και την αντικειμενική έρευνα, ανάπτυξη του πλάνου έρευνας, υλοποίηση του, και ερμηνεία – αναφορά των ευρημάτων.

Στη συνέχεια εξετάζεται η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών με ένα μοντέλο καταναλωτικής συμπεριφοράς που σχετίζεται με τα ερεθίσματα του μάρκετινγκ και την απόκριση του καταναλωτή προς αυτά. Η σημερινή αγορά έχει γίνει πολύ ανταγωνιστική, έχει δημιουργηθεί μια ανταγωνιστική διεθνής αγορά με εταιρείες ου μάχονται για το μίρασμα των καταναλωτών τους. Για να κερδίσουν αυτή τη μάχη οι εταιρείες πρέπει να επενδύσουν σε έρευνα που θα αποκαλύψει τι

θέλουν οι καταναλωτές να αγοράσουν, ποιες περιοχές προτιμούν, ποιες παροχές είναι σημαντικές για αυτούς, πως αγοράζουν και γιατί αγοράζουν.

Έπειτα θα ασχοληθούμε με την τμηματοποίηση της αγοράς. Σε αυτό το σημείο αναλύεται το μάρκετινγκ στόχου το οποίο αποτελείται από τρία βήματα: πρώτο βήμα είναι η τμηματοποίηση της αγοράς. Η εταιρεία προσδιορίζει διαφορετικούς τρόπους για να τμηματοποιήσει την αγορά και δημιουργεί προφίλ των αποτελεσμάτων των τμημάτων του μάρκετινγκ. Δεύτερο βήμα είναι ο στόχος σε μια αγορά, αποτιμώντας την θελκτικότητα σε κάθε τομέα και επιλέγοντας ένα ή περισσότερους τομείς της αγοράς. Το τρίτο βήμα είναι η τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά, δημιουργώντας μια ανταγωνιστική τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά και ένα κατάλληλο μείγμα μάρκετινγκ.

Ακολουθεί ένα κεφάλαιο που αφορά το κτίσιμο πελατειακής πίστης από την επιχείρηση προς τους πελάτες μέσω της ποιότητας. Θα συζητηθεί η φιλοσοφία των πελατειακών αξιών δημιουργικού μάρκετινγκ που εστιάζει στο πελάτη. απευθύνονται διάφορα σημαντικά ερωτήματα: τι είναι η πελατειακή αξία και η ικανοποίηση του πελάτη; πως οι ηγετικές εταιρείες οργανώνονται για να δημιουργήσουν και να παραδώσουν υψηλή αξία και ικανοποίηση; Πως μπορούν οι εταιρείες να κρατήσουν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες όπως και να αποκτήσουν νέους; Πως μπορούν οι εταιρείες να εφαρμόσουν μάρκετινγκ ολικής ποιότητας.

Τα κεφάλαια που ακολουθούν αφορούν τα 4 Π του μάρκετινγκ τα οποία και αναλύονται. Το προϊόν(product), τη τιμή (price), τη διανομή-τοποθεσία (place), και τη προώθηση (promotion). Τέλος, επιχειρείται η διεξαγωγή συμπερασμάτων.

# **1. Πληροφοριακά συστήματα του μάρκετινγκ και έρευνα μάρκετινγκ**

Για την εκτέλεση της ανάλυσης του μάρκετινγκ, του σχεδιασμού, της εφαρμογής και του ελέγχου, οι μάνατζερ του μάρκετινγκ χρειάζονται πληροφορίες για τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές και άλλες δυνάμεις της αγοράς.

Κατά τη διάρκεια του περασμένου αιώνα τα περισσότερα ξενοδοχεία και εστιατόρια ήταν ανεξάρτητης ιδιοκτησίας ή μέρος μιας μικρής τοπικής αλυσίδας. Οι μάνατζερ διατήρησαν την πληροφόρηση με το να είναι γύρω από τους ανθρώπους, παρατηρώντας τους, και κάνοντας ερωτήσεις. Στη διάρκεια αυτού του αιώνα, πολλοί παράγοντες έχουν αυξήσει την ανάγκη για καλύτερη και περισσότερη πληροφόρηση. Καθώς οι εταιρείες γίνονται πιο επιλεκτικές, χρειάζονται καλύτερη πληροφόρηση για το πώς οι αγοραστές ανταποκρίνονται σε διαφορετικά προϊόντα και εκκλήσεις. Καθώς οι εταιρείες χρησιμοποιούν περιπλοκότερο μάρκετινγκ προσεγγίζουν και αντιμετωπίζουν εντονότερο ανταγωνισμό, χρειάζονται πληροφόρηση για την αποτελεσματικότητα των εργαλείων του μάρκετινγκ. Τέλος, στις σημερινές ραγδαίες αλλαγές του περιβάλλοντος, οι μάνατζερ χρειάζονται ενημερωμένη πληροφόρηση για να πάρουν έγκαιρες αποφάσεις.

Το απόθεμα των πληροφοριών έχει επίσης αυξηθεί πολύ. Ο John Naisbitt προτείνει ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες υφίστανται «μεγάλη μεταβολή» από μια βιομηχανική οικονομία σε μια οικονομία βασισμένη στην πληροφόρηση. Βρήκε ότι περισσότερο από το 65% της εργατικής δύναμης εργάζεται στην παραγωγή και επεξεργασία πληροφοριών σε σύγκριση με μόνο 17% το 1950. Χρησιμοποιώντας βελτιωμένα συστήματα υπολογιστών και άλλες τεχνολογίες οι εταιρείες μπορούν να διαθέσουν πληροφορίες σε μεγάλες ποσότητες. Στην πραγματικότητα οι σημερινοί μάνατζερ μερικές φορές λαμβάνουν πάρα πολύ πληροφόρηση.

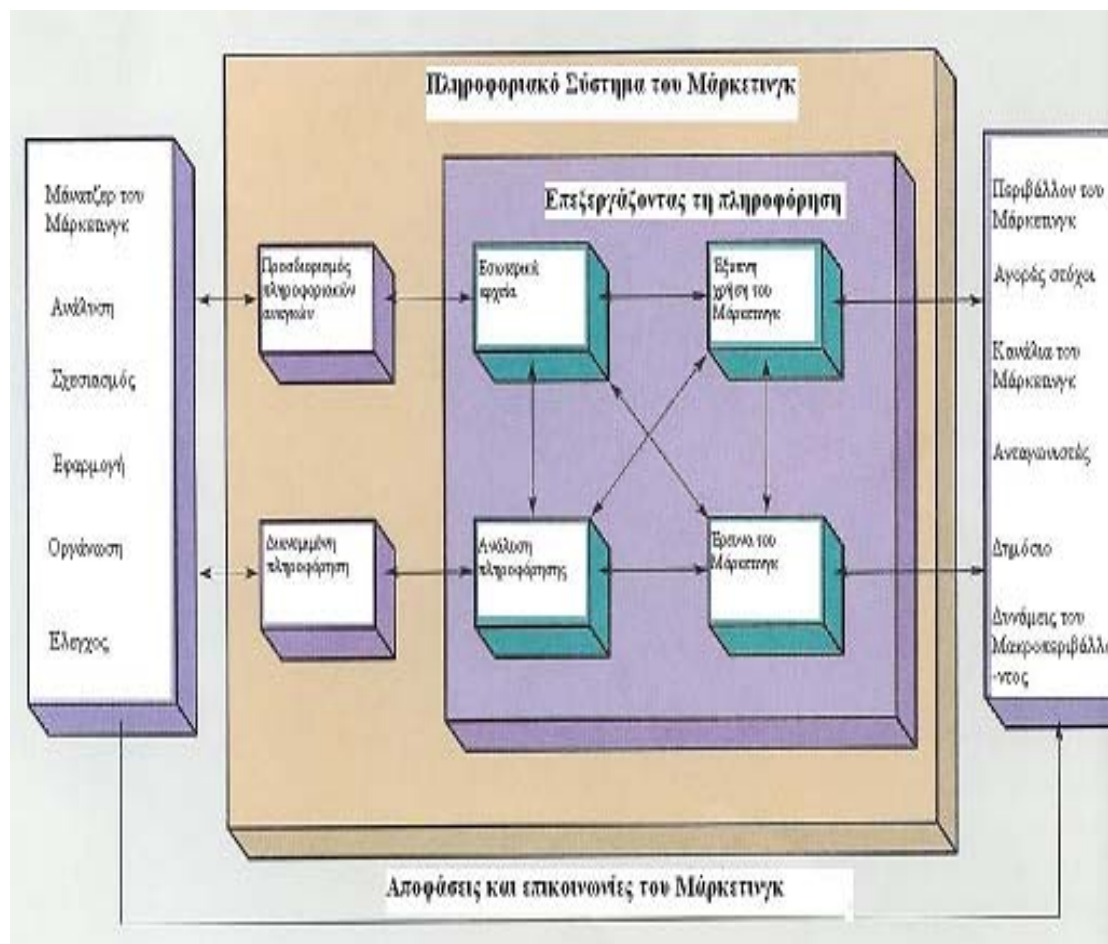
Μέχρι τώρα οι μάνατζερ συχνά παραπονιούνται για την έλλειψη καλής πληροφόρησης και τη συσσώρευση κακού είδους. Παραπονιούνται επίσης ότι η πληροφόρηση του μάρκετινγκ είναι ευρέως εξαπλωμένη στην εταιρεία, που χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια να εξακριβωθούν ακόμα και απλά γεγονότα. Κατώτεροι ίσως κρατούν πληροφορίες που νομίζουν ότι αντανακλούν άσχημα στην απόδοσή τους. Σημαντική πληροφόρηση συχνά φτάνει αργά για να είναι χρήσιμη ή δεν είναι ορθή. Οι μάνατζερ του μάρκετινγκ χρειάζονται ακριβή και έγκαιρη πληροφόρηση. Πολλές εταιρείες μελετούν τώρα τις ανάγκες των μάνατζερ τους για πληροφόρηση και σχεδιάζουν συστήματα που συναντούν αυτές τις ανάγκες.

## **1.1 Το σύστημα πληροφοριών του μάρκετινγκ**

Ένα σύστημα πληροφοριών του μάρκετινγκ (MIS MARKETING INFORMATION SYSTEM) αποτελείται από ανθρώπους, εξοπλισμό και διαδικασίες να συλλέγει, να ταξινομεί, να αναλύει, να εκτιμάει και να διανέμει αναγκαίες, έγκαιρες και ακριβείς πληροφορίες σε αυτούς που παίρνουν αποφάσεις για το μάρκετινγκ. Η ιδέα του πληροφοριακού συστήματος του μάρκετινγκ παρουσιάζεται στο σχεδιάγραμμα 1. Το MIS ξεκινά και τελειώνει με τους μάνατζερ του μάρκετινγκ, αλλά οι μάνατζερ όλου του οργανισμού πρέπει να εμπλέκονται στο MIS. Αρχικά το σύστημα αλληλεπιδρά με τους μάνατζερ για να προσδιορίσουν τις ανάγκες τους για πληροφορίες. Έπειτα αναπτύσσει την αναγκαία πληροφόρηση από τα εσωτερικά αρχεία της εταιρείας, την έξυπνη χρήση του μάρκετινγκ και τη διαδικασία έρευνας του μάρκετινγκ. Οι

αναλυτές των πληροφοριών επεξεργάζονται πληροφορίες για να τις κάνουν πιο χρήσιμες. Τελικά το MIS διανέμει τις πληροφορίες στους μάνατζερ στη σωστή μορφή και στο σωστό χρόνο για να βοηθήσει στον σχεδιασμό του μάρκετινγκ, στην εφαρμογή και στον έλεγχο.

Τώρα θα ρίξουμε μία καλύτερη ματιά στις λειτουργίες ενός συστήματος πληροφόρησης του μάρκετινγκ μιας εταιρείας.



Σχεδιάγραμμα 1: Το πληροφοριακό σύστημα του Μάρκετινγκ

### 1.1.1 Προσδιορισμός πληροφοριακών αναγκών

Ένα καλό πληροφοριακό σύστημα μάρκετινγκ ισορροπεί τις πληροφορίες που οι μάνατζερ θα ήθελαν να έχουν έναντι σε αυτές που πραγματικά χρειάζονται και είναι δυνατόν να διατηρήσουν. Μια εταιρεία ξεκινά με το να παίρνει συνέντευξη από τους μάνατζερ για να προσδιορίσει τις πληροφοριακές τους ανάγκες.

Μερικοί μάνατζερ θα ρωτήσουν για οποιαδήποτε πληροφορία μπορούν να λάβουν χωρίς να σκεφτούν προσεκτικά για το κόστος ή τη χρησιμότητα της. Η παραπάνω πληροφόρηση μπορεί να είναι τόσο επιβλαβής όσο και η ελλιπής. Κάποιοι

άλλοι πολύ απασχολημένοι μάνατζερ ίσως αποτύχουν στο να ρωτήσουν για πράγματα που χρειάζεται να ξέρουν, ή οι μάνατζερ ίσως δεν ρωτούν για πληροφορίες που θα έπρεπε να έχουν.

Για παράδειγμα, οι μάνατζερ χρειάζεται να προβλέπουν προσφορές νέων ανταγωνιστικών προϊόντων. Παρόλαυτα, οι ανταγωνιστές κρατούν πληροφορίες για να εμποδίσουν τον ανταγωνισμό τους να γνωρίζει για το προϊόν.

Η εταιρεία πρέπει να εκτιμήσει την αξία του να έχει μια πληροφορία έναντι του κόστους για να την διατηρήσει. Η αξία εξαρτάται από το πώς θα χρησιμοποιηθεί και αυτή η κρίση είναι υψηλά υποκειμενική. Παρόμοια, το να εκτιμηθεί το κόστος για την διατήρηση μιας συγκεκριμένης πληροφορίας ίσως είναι δύσκολο.

Το κόστος της διατήρησης, της εξέλιξης, της αποθήκευσης, και της παράδοσης πληροφοριών μπορεί να προστεθεί γρήγορα. Μερικές φορές η επιπρόσθετη πληροφόρηση συνεισφέρει ελάχιστα στο να βελτιώσει την απόφαση ενός μάνατζερ. Το κόστος της ίσως υπερβαίνει το όφελος της. Ας υποθέσουμε ότι ένας μάνατζερ εστιατορίου εκτιμά ότι λανσάροντας ένα νέο είδος στο μενού χωρίς περαιτέρω πληροφόρηση θα αποφέρει κέρδος 500,000 δολάρια. Ο μάνατζερ πιστεύει ότι η επιπρόσθετη πληροφόρηση θα βελτιώσει το μείγμα μάρκετινγκ και θα αυξήσει το κέρδος της επιχείρησης σε 525,000 δολάρια. Θα ήταν ανόητο να πληρωθούν 30,000 δολάρια ή περισσότερα για την διατήρηση της επιπρόσθετης πληροφόρησης.

### **1.1.2 Επεξεργάζοντας την πληροφόρηση**

Η πληροφόρηση που απαιτείται από τους μάνατζερ του μάρκετινγκ μπορεί να διατηρηθεί από τα εσωτερικά αρχεία της εταιρείας, την έξυπνη χρήση του μάρκετινγκ, και την έρευνα του μάρκετινγκ. Το σύστημα ανάλυσης πληροφοριών επεξεργάζεται αυτές τις πληροφορίες και τις παρουσιάζει σε μία μορφή που είναι χρήσιμη στους μάνατζερ.

#### **1.1.2.1 Εσωτερικά αρχεία**

Οι περισσότεροι μάνατζερ του μάρκετινγκ χρησιμοποιούν τακτικά εσωτερικά αρχεία και αναφορές για να κάνουν καθημερινό σχεδιασμό, εφαρμογή και έλεγχο αποφάσεων.

Τα εσωτερικά αρχεία πληροφοριών αποτελούνται από πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί από πηγές μέσα στην εταιρεία για να εκτιμηθεί η απόδοση του μάρκετινγκ και να ανιχνευθούν προβλήματα του μάρκετινγκ και ευκαιρίες. Το λογιστήριο της εταιρείας αναπτύσσει οικονομικές εκθέσεις και κρατάει αναλυτικά αρχεία για τις πωλήσεις, για το κόστος, και τη ροή μετρητών. Καθημερινές αναφορές από τα εστιατόρια μπορούν να περιλαμβάνουν συνολικές πωλήσεις, πωλήσεις ανά άτομο, πωλήσεις ανά προϊόν καταλόγου, λογαριασμοί πελατών, κατά μέσο όρο έλεγχο. Οι καθημερινές αναφορές των ξενοδοχείων μπορούν να περιλαμβάνουν το ποσοστό κατοχής, τον αριθμό των πελατών, τα συνολικά έσοδα.

Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν εσωτερικά αρχεία για να κτίσουν ένα εκτενές κέντρο πληροφοριών, συλλογή πληροφοριών σε ηλεκτρονική μορφή που διατηρείται από πηγές δεδομένων μέσα στην εταιρεία. Οι μάνατζερ του μάρκετινγκ μπορούν να έχουν γρήγορη πρόσβαση και να δουλεύουν με τις πληροφορίες της βάσης δεδομένων για να αναγνωρίζουν ευκαιρίες του μάρκετινγκ και προβλήματα, να σχεδιάζουν προγράμματα, και να εκτιμούν την απόδοση.

Οι εσωτερικές βάσεις δεδομένων συνήθως μπορούν να προσπελασθούν πιο γρήγορα και πιο φθηνά από ότι άλλες πηγές πληροφοριών, αλλά και αυτές επίσης



παρουσιάζουν μερικά προβλήματα. Επειδή οι εσωτερικές πληροφορίες μαζεύτηκαν για άλλους σκοπούς, μπορεί να είναι ελλιπείς, ή σε λάθος μορφή για την πραγματοποίηση αποφάσεων του μάρκετινγκ. Τα δεδομένα γερνούν γρήγορα: για να διατηρηθεί η βάση δεδομένων επίκαιρη απαιτείται σημαντική προσπάθεια. Επιπρόσθετα, μια μεγάλη εταιρεία παράγει βουνά από πληροφορίες, και το να παρακολουθεί τα ίχνη όλων είναι δύσκολο. Οι πληροφορίες της βάσης δεδομένων πρέπει να είναι ολοκληρωμένες και γρήγορα προσβάσιμες μέσω φιλικής χρήσης διασύνδεσης έτσι ώστε οι μάνατζερ να τις βρίσκουν εύκολα και να τις χρησιμοποιούν αποτελεσματικά.

Κάθε εταιρεία περιλαμβάνει περισσότερες πληροφορίες από ότι κάθε μάνατζερ μπορεί πιθανός να γνωρίζει ή να αναλύει. Οι πληροφορίες είναι διασκορπισμένες σε αναρίθμητες βάσεις δεδομένων, σχέδια, και αρχεία, και στα κεφάλια πολλών μεγάλης διάρκειας μάνατζερ. Η εταιρεία πρέπει με κάποιο τρόπο να φέρει την τάξη στις πληροφορίες της, έτσι ώστε οι μάνατζερ της να μπορούν πιο εύκολα να βρίσκουν απαντήσεις σε ερωτήσεις και να παίρνουν ενημερωμένες αποφάσεις. Όλο και περισσότερο, οι εταιρείες δημιουργούν αποθήκες πληροφοριών για να στεγάσουν τις πληροφορίες του πελάτη σε μία μοναδική, πιο προσβάσιμη τοποθεσία. Μετά χρησιμοποιώντας ισχυρές τεχνικές εξόρυξης δεδομένων, ψάχνουν για σημαντικά πρότυπα στα δεδομένα και τα μεταβιβάζουν στους μάνατζερ.

Χρήσιμες πληροφορίες για το μάρκετινγκ περιέχονται σε προγράμματα παραγωγής της κουζίνας και αναφορές πωλήσεων, σε αναφορές της υποδοχής, σε αναφορές τηλεφωνικών πωλήσεων, και σε λειτουργίες. Οι μάνατζερ μπορούν να χρησιμοποιήσουν πληροφορίες που μαζεύτηκαν από αυτές και από άλλες πηγές για να εκτιμήσουν την απόδοση και να εντοπίσουν προβλήματα και ευκαιρίες.

**Πληροφορίες ιστορικού φιλοξενούμενων.** Το μόνο πιο σημαντικό εργαλείο σε οποιοδήποτε ξενοδοχειακό πληροφοριακό σύστημα μάρκετινγκ είναι να υπάρχει μία διαδικασία για την κτήση και χρήση πληροφοριών που αφορούν φιλοξενούμενους. Οι πληροφορίες των φιλοξενούμενων είναι ζωτικές για να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση, για να δημιουργηθούν αποτελεσματικά διαφημιστικά και προγράμματα προώθησης πωλήσεων, για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, για την βελτίωση υπαρχόντων προϊόντων, και για την ανάπτυξη σχεδίων του μάρκετινγκ και των πωλήσεων, και για την ανάπτυξη και την χρήση ενός αποτελεσματικού προγράμματος διαχείρισης εσόδων. Δυστυχώς, πάρα πολλές εταιρείες φιλοξενίας έχουν μία ασαφή ιδέα για το ποιοι είναι οι φιλοξενούμενοι τους.

**Πληροφορίες για τις τάσεις (προτιμήσεις) των φιλοξενούμενων.** Πληροφορίες που αφορούν τις προτιμήσεις των πελατών είναι ζωτικές για το σχεδιασμό και για την απόδοση εσόδων από το μάνατζμεντ. Τα είδη των πληροφοριακών προτιμήσεων των φιλοξενούμενων που χρησιμοποιούνται από ξενοδοχεία, τις αεροπορικές εταιρείες, τις εταιρείες κρουαζιέρων, και τις εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων περιλαμβάνουν τα εξής:

- Υποδείγματα κρατήσεων
- Ακυρώσεις
- Μετατροπή ποσοστών (ποσοστό ζήτησης πληροφοριών στις κρατήσεις)
- Ιστορικό προτιμήσεων για πληρότητα στην χαμηλή, μεσαία και υψηλή περίοδο
- Αποδοτικά πρότυπα ανά σαιζόν

Για να μαζευτούν αυτές οι ζωτικές πληροφορίες απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός από ένα πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης.

Τα αρχεία ιστορικού φιλοξενούμενων δίνουν την δυνατότητα σε αυτούς που ασχολούνται με το μάρκετινγκ του ξενοδοχείου να προσδιορίζουν τους επαναλαμβανόμενους πελάτες και τις προσωπικές τους ανάγκες και προτιμήσεις. Αν ένας πελάτης επιθυμεί μια συγκεκριμένη εφημερίδα να παραδοθεί κατά τη διάρκεια μίας παραμονής του, μια σημείωση που θα μπει στο φάκελο του πελάτη θα εξασφαλίσει ότι η εφημερίδα θα λαμβάνεται κατά τη διάρκεια όλων των μελλοντικών του επισκέψεων. Αν ένα πολυτελές ξενοδοχείο αναβαθμίσει τους πελάτες του σε ένα καλύτερο δωμάτιο στην πέμπτη επίσκεψη τους, ο μάνατζερ του αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών. Συχνά οι πελάτες εκτιμούν την χωρίς χρέωση αναβάθμιση, και πολλοί ζητούν το ακριβότερο δωμάτιο για την επόμενη τους επίσκεψη.

### **1.1.2.2 Μάνατζμεντ πληροφοριών φιλοξενούμενων**

Η απόκτηση αυτών των σημαντικών πληροφοριών δεν μπορεί να αφηθεί στην τύχη ή στην ιδιοτροπία των μάνατζερ του τμήματος. Ένα σύστημα που διατηρεί πληροφορίες των φιλοξενούμενων μπορεί να περιλαμβάνει μερικές ή όλες τις τεχνικές που συζητούνται παρακάτω.

**Χειρόγραφα ημερολόγια και κάρτες αρχείων από τις εγγραφές των φιλοξενούμενων και προσωπικές παρατηρήσεις.** Αυτό το σύστημα έχει εξαφανιστεί από τη χρήση. Παρόλο το φαινομενικό του δέκατου-ένατου αιώνα στυλ, αυτή η τεχνική είναι συχνά κατάλληλη για μικρές επιχειρήσεις φιλοξενίας.

**Κάρτες σχολίων φιλοξενούμενων.** Οι κάρτες σχολίων φιλοξενούμενων βρίσκονται συχνά στις τραπεζαρίες και στα δωμάτια των πελατών ή δίνονται στους πελάτες που αναχωρούν. Αυτές εφοδιάζουν με χρήσιμες πληροφορίες και εξασφαλίζουν εικόνες για τις προβληματικές περιοχές. Για παράδειγμα, διάφορα αρνητικά σχόλια για το φαγητό υποδηλώνουν ενδεχόμενο πρόβλημα για ένα εστιατόριο. Αν παρθεί σωστή δράση και σημειωθούν λιγότερα αρνητικά σχόλια, η διώρθωση είναι επιτυχημένη. Ένα πρόβλημα με τις κάρτες σχολίων των φιλοξενούμενων είναι ότι ίσως δεν αντιστακτούν την πλειονότητα αυτών. Συνήθως, μόνο άτομα που είναι πολύ θυμωμένα ή πολύ ευχαριστημένα δίνουν χρόνο για να συμπληρώσουν μία κάρτα. Τοιουτοτρόπως κάρτες σχολίων μπορούν να είναι χρήσιμες για να στιγματίζουν προβληματικές περιοχές, αλλά δεν είναι καλή ένδειξη για την γενική ικανοποίηση των φιλοξενούμενων. Επίσης αν η διανομή και ο έλεγχος των καρτών δεν είναι προσεκτικά μελετημένη, οι υπάλληλοι μπορεί να διανείμουν επιλεκτικά τις κάρτες σε πελάτες που αισθάνονται ότι θα ανταποκριθούν θετικά. Οι υπάλληλοι μπορεί επίσης να παραμερίσουν κάρτες με αρνητικά σχόλια αν έχουν τη δυνατότητα να το κάνουν αυτό. Πολλές εταιρείες ταχυδρομούν τις κάρτες σε συνεργαζόμενο γραφείο για να αποφύγουν αυτό το πρόβλημα.

**Ακούγοντας και μιλώντας στους φιλοξενούμενους.** Πολλοί οργανισμοί έχουν αναπτύξει επίσημους τρόπους αλληλεπίδρασης με τους πελάτες. Τα ξενοδοχεία προσφέρουν δωρεάν δεξιώσεις τα απογεύματα για τους συχνούς πελάτες. Αυτός δεν είναι μόνο ένας τρόπος να πουν ευχαριστώ στους φιλοξενούμενους, αλλά εξασφαλίζει επίσης μια ευκαιρία στους μάνατζερ να μιλήσουν με αυτούς. Το SEA WORLD στην Αυστραλία απαιτεί από τους μάνατζερ να παίρνουν διάφορες εκτιμήσεις πελατών κάθε εβδομάδα. Αυτός είναι ένας υπέροχος τρόπος να ανακαλύπτουν τι σκέφτονται οι φιλοξενούμενοι, και να αφήνουν την διεύθυνση να τα ακούσει από πρώτο χέρι.

Αν οι υπάλληλοι ήταν εκπαιδευμένοι να ακούν τα σχόλια των φιλοξενούμενων και να ανατροφοδοτούν την διεύθυνση, αυτή θα ήταν μία ισχυρή πηγή πληροφοριών. Οι υπάλληλοι μπορούν να είναι σαν μικρόφωνα που καταγράφουν τα σχόλια των φιλοξενούμενων. Για αυτό το άκουσμα στη δουλειά, η διεύθυνση πρέπει να ανατροφοδοτεί πίσω τους υπαλλήλους πώς χρησιμοποιούν τις πληροφορίες και πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των υπαλλήλων και της διεύθυνσης.

**Αυτοματοποιημένα συστήματα.** Η μείωση του κόστους και η αυξανόμενη ικανότητα των αυτοματοποιημένων συστημάτων ιστορικού φιλοξενούμενων θα επιτρέψουν στα ξενοδοχεία να δημιουργήσουν πιο στενές σχέσεις με τους πελάτες τους για άλλη μια φορά.

Όπως είναι φανερό, οποιαδήποτε ιδιοκτησία ξενοδοχείου ή εταιρεία φιλοξενίας, όπως μια μεγάλη εταιρεία κρουαζιέρων, πρέπει να χρησιμοποιεί ένα αυτοματοποιημένο σύστημα. Μια ποικιλία συστημάτων είναι διαθέσιμα και πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά και να δοκιμαστούν πριν την αγορά. Θυμηθείτε ότι ένα αυτοματοποιημένο σύστημα πληροφοριών ιστορικού φιλοξενούμενων είναι μέρος ενός πλατύτερου συστήματος όπως η βάση πληροφοριών του μάρκετινγκ και απόδοση/έσοδα του μανάτζμεντ.

Ένα αυτοματοποιημένο σύστημα πληροφοριών ιστορικού φιλοξενούμενων μπορεί να είναι ένα υπέροχο πλεονέκτημα στην δύναμη των πωλήσεων. Οι άνθρωποι των πωλήσεων μπορούν να βγάλουν ιστορικά φιλοξενούμενων από μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, όπως μια πόλη. Αυτή η πληροφορία μπορεί να βοηθήσει σημαντικά σε μια αστραπιαία επίθεση πωλήσεων με το να αναγνωρίζει συχνούς φιλοξενούμενους οι οποίοι μπορούν να λαμβάνουν υψηλή προτεραιότητα στην αστραπιαία επίθεση. Το ιστορικό των φιλοξενούμενων μπορεί να αναγνωρίζει επίσης προηγούμενους συχνούς πελάτες που δεν χρησιμοποιούν πλέον το ξενοδοχείο.

Ένα αυτοματοποιημένο σύστημα πληροφοριών ιστορικού φιλοξενούμενων προσφέρει ένα πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία αλυσίδα, ιδιαίτερα σε μια μικρότερη. Με τα μέσα ενός κεντρικού συστήματος ή δικτύου, μια ομάδα ξενοδοχείων μπορεί να μοιραστεί πληροφορίες φιλοξενούμενων. Φανταστείτε πόσο εντυπωσιασμένος θα ήταν ένας πελάτης αν αυτός ή αυτή ζητούσε μια σουίτα, μια σαμπάνια, και ένα υποαλλεργικό μαξιλάρι κατά τη διάρκεια παραμονής του σε ένα ξενοδοχείο στη Βοστώνη, και μετά να λάβει τις ίδιες υπηρεσίες σε μία αλυσίδα μέλους στο Μάουι χωρίς καν να χρειαστεί να τις ζητήσει.

**Μεταμφιεσμένοι πελάτες.** Εταιρείες φιλοξενίας συχνά προσλαμβάνουν μεταμφιεσμένους ή μυστικούς αγοραστές να κάνουν τους πελάτες και να αναφέρουν πίσω τις εμπειρίες τους.

Ένας μυστικός πελάτης δουλεύει καλύτερα αν υπάρχει η πιθανότητα για αναγνώριση και ανταμοιβή για καλή απόδοση στη δουλειά. Αυτή είναι η ιδέα της θετικής ενίσχυσης. Αν οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι η μόνη πρόθεση του προγράμματος μεταμφιεσμένων πελατών είναι να αναφέρουν ελλιπή εξυπηρέτηση και να τους επιπλήττουν, το πρόγραμμα δεν θα εκπληρώσει όλες τις προοπτικές του.

**Αρχεία εταιρείας.** Μία από τις πιο κακά χρησιμοποιούμενες πηγές της πληροφόρησης είναι τα αρχεία της εταιρείας. Οι μανάτζερ του μάρκετινγκ θα έπρεπε να επωφελούνται της πληροφόρησης που παράγεται την παρούσα στιγμή σε διάφορα τμήματα.

**Πληροφόρηση σχετικά με το σημείο πώλησης (point-of-sales).** Για τα εστιατόρια, το μητρώο στο σημείο πώλησης θα πρόσφερε αναμφίβολα ευκαιρίες να συλλέξουν και να διανείμουν μέσω ενός υπολογιστή, πληροφορίες που εισήχθησαν πρόσφατα στις αναφορές χειρόγραφα. Ένα σύστημα πληροφόρησης στο σημείο

πωλήσεων θα μπορούσε να συλλέξει πληροφορίες για μεμονωμένους τακτικούς πελάτες εστιατορίου όπου χρησιμοποιούνται πιστωτικές κάρτες.

Η ανάγκη να αναπτυχθεί και να χρησιμοποιηθεί αξιόπιστη πληροφόρηση των φιλοξενούμενων, ιδιαίτερα δεδομένα ικανοποίησης φιλοξενούμενων, έχουν εξεταστεί από ερευνητές μέσα στην βιομηχανία του εστιατορίου, η οποία παρατήρησε ότι « οι αποτυχίες του εστιατορίου είναι εν μέρει αποτέλεσμα έλλειψης στρατηγικού προσανατολισμού του μάνατζμεντ στην μέτρηση και εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη.

### **1.1.2.3 Εταιρικός πελάτης και ενδιάμεσες πληροφορίες του μάρκετινγκ**

Μια βάση δεδομένων με τις οικονομικές προσδοκίες των πελατών είναι πολύ σημαντική για μια επαγγελματική δύναμη πωλήσεων. Πριν την διευθέτηση μίας σύσκεψης πωλήσεων με οποιοδήποτε εταιρικό σχεδιαστή συσκέψεων, το άτομο των πωλήσεων εξασφαλίζει πληροφορίες για το μάρκετινγκ που αφορούν τις οικονομικές προσδοκίες, όπως οι παρακάτω:

- Τα δεδομένα της βιομηχανίας και οι στρατηγικές τους βλέψεις για ανάπτυξη
- Αναφορές κέρδους ζημίας από ετήσιες εκθέσεις
- Οφειλή σε ισότιμες αναλογίες
- Πληροφορίες εταιρικής κουλτούρας
- Δεδομένα που αφορούν το πώς αυτή η επιχείρηση χρησιμοποιεί τις συσκέψεις

Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να εξασφαλιστούν από ετήσιες εκθέσεις, από οικονομικές αναφορές δημόσιων εταιρειών, και από άρθρα στην εταιρεία, και μιλώντας με υπαλλήλους της εταιρείας.

### **1.1.3 Η έξυπνη χρήση του μάρκετινγκ**

Η έξυπνη χρήση του Μάρκετινγκ περιλαμβάνει καθημερινές πληροφορίες για τις εξελίξεις στο περιβάλλον του μάρκετινγκ που βοηθούν τους μάνατζερ να προετοιμάσουν και να προσαρμόσουν σχέδια και άμεσες μελλοντικές τακτικές. Το σύστημα της έξυπνης χρήσης του μάρκετινγκ καθορίζει τη χρήσιμη είδηση, την συλλέγει και την παραδίνει σε μια χρήσιμη διάταξη στους μάνατζερ του μάρκετινγκ.

#### **1.1.3.1 Εσωτερικές πηγές για την έξυπνη χρήση του μάρκετινγκ**

Οι χρήσιμες ειδήσεις του Μάρκετινγκ μπορούν να συλλεχθούν από τους διοικητικούς υπαλλήλους μιας εταιρείας, από το προσωπικό της υποδοχής, από το προσωπικό του σέρβις, από τους πράκτορες της αγοράς, και από τη δύναμη των πωλήσεων. Οι υπάλληλοι, δυστυχώς είναι συχνά πολύ απασχολημένοι για να δώσουν σημαντικές πληροφορίες. Η εταιρεία πρέπει να τους πουλήσει στο ρόλο τους ως συλλέκτες ειδήσεων και να τους εκπαιδεύσει να αναγνωρίζουν και να αναφέρουν τις νέες εξελίξεις. Οι μάνατζερ πρέπει να έχουν απόρρητες προσωπικές επαφές σε συχνή βάση.

### **1.1.3.2 Εξωτερικές πηγές για την έξυπνη χρήση του μάρκετινγκ**

Μια εταιρεία φιλοξενίας πρέπει να ενθαρρύνει τους προμηθευτές, τις συνελεύσεις, τα τουριστικά γραφεία, και τα τουριστικά πρακτορεία να διαδίδουν σημαντικές ειδήσεις. Υπάρχουν τρεις τύποι εξωτερικών πληροφοριών του μάρκετινγκ: (1) πληροφορίες μακροαγοράς, (2) ανταγωνιστικές πληροφορίες, και (3) νέες καινοτομίες και προτιμήσεις. Αξίζει το κόπο για μια εταιρεία φιλοξενίας να ενθαρρύνει τη συλλογή αυτών των πληροφοριών με το να μεταχειρίζεται τους μικροπωλητές, τους πωλητές, και τους ενδεχόμενους υπαλλήλους με φιλικό και δεκτικό τρόπο συμπεριφοράς. Τα μέλη του μάνατζμεντ πρέπει να ενθαρρύνονται να συμμετέχουν στη κοινότητα και σε επαγγελματικούς οργανισμούς όπου είναι πιθανόν να εξασφαλίσουν πληροφορίες του μάρκετινγκ.

Οι μάνατζερ των ξενοδοχείων και των εστιατορίων είναι σε ιδιαίτερα καλή θέση να αποκτήσουν εξαιρετικές πληροφορίες με ψυχαγωγικά κλειδιά για πηγές πληροφοριών στις ιδιοκτησίες τους. Τα μέλη της δύναμης πωλήσεων είναι άριστα κανάλια μεταφοράς πληροφοριών.

### **1.1.3.3 Πηγές ανταγωνιστικών πληροφοριών**

Οι ανταγωνιστικές ειδήσεις είναι διαθέσιμες από τις ετήσιες αναφορές των ανταγωνιστών, από τα άρθρα των εμπορικών περιοδικών, από τους λόγους, από τις ανακοινώσεις τύπου, από τους καταλόγους, και τις διαφημίσεις. Οι μάνατζερ των ξενοδοχείων και των εστιατορίων θα έπρεπε να επισκέπτονται τα κτίρια των ανταγωνιστών τους περιοδικά. Μια σημαντική μελέτη σε οποιαδήποτε ανταγωνιστικό σύστημα πληροφοριών καθορίζει ξεκάθαρα τον ανταγωνισμό.

### **1.1.3.4 Εμπορικές πηγές πληροφοριών του μάρκετινγκ**

Οι εταιρείες μπορούν επίσης να αγοράσουν πληροφορίες από εξωτερικούς προμηθευτές. Μια τέτοια πηγή πληροφοριών ονομάζεται Διάλογος και εξασφαλίζει πρόσβαση σε πάνω από 350 βάσεις δεδομένων. Κατά τη διάρκεια που οι μάνατζερ κάθονται μπροστά από ένα υπολογιστή μπορούν να ανακτούν πληροφορίες για νέα προϊόντα και τοποθεσίες, τάσεις βιομηχανιών και προβολές, ανακοινώσεις τύπου, και αναλυτικά οικονομικά δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων που έχουν γίνει. Σήμερα υπάρχουν χιλιάδες on-line βάσεις δεδομένων με πληροφορίες υπηρεσιών.

Οι σύνδεσμοι μερικές φορές μαζεύουν δεδομένα από εταιρείες μέλη, τα συλλέγουν σε τόμο, και τα διαθέτουν σε μέλη με μια λογική αμοιβή. Οι πληροφορίες αυτής της φύσης μπορεί να είναι συχνά παραπλανητικές, επειδή οι εταιρείες μέλη συχνά παρέχουν ανακριβής δεδομένα ή ίσως αρνούνται να συνεισφέρουν κάποια στατιστικά εάν έχουν ένα κύριο μερίδιο της αγοράς.

### **1.1.4 Έρευνα μάρκετινγκ**

Οι μάνατζερ δεν μπορούν πάντα να περιμένουν τις πληροφορίες να έρθουν σε ψηφία και κομμάτια από το σύστημα των ειδήσεων του μάρκετινγκ. Συχνά απαιτούν επίσημες μελέτες συγκεκριμένων καταστάσεων. Οι μάνατζερ ορισμένες φορές πρέπει να δώσουν εντολή για επίσημη έρευνα μάρκετινγκ.

Η έρευνα μάρκετινγκ είναι μία διαδικασία που αναγνωρίζει και προσδιορίζει ευκαιρίες και προβλήματα του μάρκετινγκ, ελέγχει και αποτιμά πράξεις και επιδόσεις

του μάρκετινγκ, και μεταδίδει τα ευρήματα και τις επιπτώσεις στο μάνατζμεντ. Οι ερευνητές του μάρκετινγκ απασχολούνται με μια μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων. Οι δέκα πιο κοινές δραστηριότητες είναι η μέτρηση των δυνατοτήτων της αγοράς, η ανάλυση του μεριδίου της αγοράς, ο καθορισμός των χαρακτηριστικών της αγοράς, ανάλυση πωλήσεων, μελέτες των επιχειρηματικών τάσεων, βραχυπρόθεσμες προβλέψεις, μελέτες ανταγωνιστικού προϊόντος, μακροπρόθεσμες προβλέψεις, μελέτες του συστήματος πληροφοριών του μάρκετινγκ, και δοκιμή των υπαρχόντων προϊόντων.

Μια εταιρεία μπορεί να διεξάγει έρευνα μάρκετινγκ με το να απασχολεί τους δικούς της ερευνητές ή με το να προσλαμβάνει εξωτερικούς ερευνητές. Οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες έχουν το δικό τους τμήμα έρευνας μάρκετινγκ. Αλλά ακόμα και εταιρείες με τα δικά τους τμήματα προσλαμβάνουν εξωτερικές εταιρείες για να κάνουν συλλογή στοιχείων για μελέτη και ειδικές αποστολές.

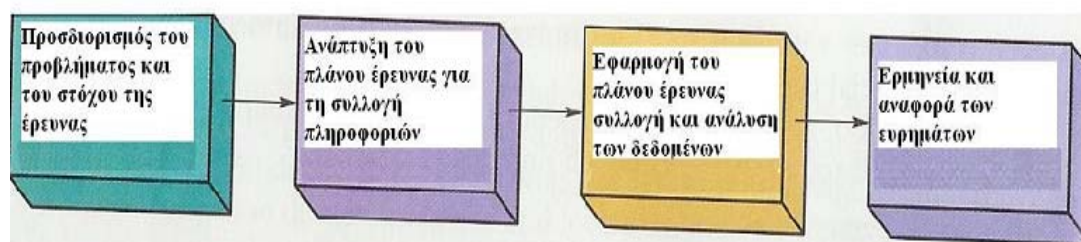
Ο Frank Camacho, ένας πρώην αντιπρόεδρος των εταιρικών υπηρεσιών μάρκετινγκ για τα Marriott, έκανε μια λίστα με τις προτεραιότητες έρευνας των Marriott όπως παρακάτω:

- Κατάτμηση αγοράς και καθορισμός μεγέθους
- Ανάπτυξη σχεδίου και δοκιμή προϊόντος
- Τιμή- αποτίμηση ευαισθησίας
- Αποτίμηση διαφήμισης και προώθησης
- Κατανομή αγοράς
- Ικανοποίηση πελατών

Μικρά ξενοδοχεία ή εστιατόρια μπορούν να εξασφαλίσουν βοήθεια για έρευνα από κοντινά πανεπιστήμια ή κολέγια με προγράμματα επιχειρηματικά ή φιλοξενίας. Τα τμήματα μάρκετινγκ του κολεγίου μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κάνουν εξερευνητική έρευνα, να βρουν πληροφορίες για πιθανούς πελάτες, και να διεξάγουν αξιολογήσεις πελατών.

### 1.1.5 Διαδικασία έρευνας αγοράς

Η διαδικασία έρευνας αγοράς αποτελείται από τέσσερα βήματα (σχεδιάγραμμα 2): προσδιορισμός προβλήματος και αντικειμενική έρευνα, ανάπτυξη του πλάνου έρευνας, υλοποίηση του πλάνου έρευνας, ερμηνεία και αναφορά των ευρημάτων.



Σχεδιάγραμμα 2: Η διαδικασία της έρευνας αγοράς

#### 1.1.5.1 Προσδιορίζοντας το πρόβλημα και τους στόχους της έρευνας

Οι μάνατζερ πρέπει να δουλέψουν κοντά με τους ερευνητές του μάρκετινγκ για να προσδιορίσουν το πρόβλημα και τους στόχους της έρευνας. Ο μάνατζερ καταλαβαίνει καλύτερα το πρόβλημα ή αποφασίζει για το ποια πληροφορία είναι χρήσιμη, και ο

ερευνητής καταλαβαίνει καλύτερα την έρευνα του μάρκετινγκ και πώς να εξασφαλίζει πληροφόρηση.

Οι μανάτζερ πρέπει να γνωρίζουν αρκετά για την έρευνα της αγοράς για να ερμηνεύσουν τα ευρήματα προσεκτικά. Εάν γνωρίζουν ελάχιστα για την έρευνα αγοράς, ίσως δεχτούν τη λάθος πληροφορία, βγάλουν λάθος συμπεράσματα, ή να ζητήσουν πολύ περισσότερη πληροφόρηση από ότι χρειάζεται. Οι ερευνητές του μάρκετινγκ μπορούν να βοηθήσουν τον μανάτζερ να προσδιορίσει το πρόβλημα και να χρησιμοποιήσει τα ευρήματα σωστά.

Σε μία περίπτωση ο μανάτζερ ενός εστιατορίου προσέλαβε έναν ερευνητή για να καθορίσει το επίπεδο ενημερότητας του εστιατορίου μεταξύ της αγοράς στόχου. Ο μανάτζερ ένιωσε ότι η έλλειψη ενημερότητας εξηγούσε την χαμηλή πελατεία. Ο ερευνητής βρήκε, αντιθέτως, ότι πολλοί άνθρωποι γνώριζαν για το εστιατόριο, αλλά το θεωρούσαν σαν ειδικών περιπτώσεων παρά καθημερινό εστιατόριο. Ο μανάτζερ είχε εκτιμήσει λάθος το πρόβλημα και τους στόχους της έρευνας.

Υποθέτοντας ότι το πρόβλημα είναι καλά προσδιορισμένο, ο μανάτζερ και ο ερευνητής πρέπει να θέσουν τους στόχους της έρευνας. Ένα σχέδιο έρευνας μάρκετινγκ μπορεί να έχει τρεις τύπους σχετικά με το στόχο της έρευνας : την εξερευνητική έρευνα, για να μαζέψουν προκαταρκτικές πληροφορίες που θα βοηθήσουν στον προσδιορισμό του προβλήματος και να προτείνουν υποθέσεις, την περιγραφική έρευνα, για να περιγράψει το μέγεθος και τη σύνθεση της αγοράς, και την αιτιολογική έρευνα, για να δοκιμάσουν τις υποθέσεις όσον αφορά σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος. Οι μανάτζερ συχνά ξεκινούν με την εξερευνητική έρευνα και αργότερα ακολουθεί με την περιγραφική και/ή την αιτιολογική έρευνα.

### **1.1.5.2 Αναπτύσσοντας το πλάνο έρευνας**

Το δεύτερο βήμα στην έρευνα μάρκετινγκ απαιτεί τον προσδιορισμό των χρειαζόμενων πληροφοριών και την ανάπτυξη πλάνου για τη συλλογή δεδομένων.

**Καθορισμός συγκεκριμένων πληροφοριακών αναγκών.** Οι στόχοι της έρευνας πρέπει να μεταφραστούν σε συγκεκριμένες ανάγκες πληροφόρησης. Όταν το Marriot αποφάσισαν να ερευνήσουν ένα νέο , χαμηλότερης τιμής σύστημα ξενοδοχείου, είχε δύο στόχους: να αποτραβήξει τους ταξιδιώτες μακριά από τους ανταγωνιστές και να ελαχιστοποιήσει τον κανιβαλισμό των δικών του ήδη υπάρχοντων ξενοδοχείων. Αυτή η έρευνα ίσως απαιτεί τις παρακάτω συγκεκριμένες πληροφορίες:

- Τι χαρακτηριστικά θα έπρεπε να προσφέρει το ξενοδοχείο;
- Πως θα έπρεπε να τιμολογηθεί το νέο ξενοδοχείο;
- Που θα έπρεπε να εγκατασταθούν τα ξενοδοχεία; Μπορούν να εγκατασταθούν με σιγουριά κοντά σε υπάρχων Marriot ξενοδοχεία χωρίς να προκαλέσει κανιβαλισμό;
- Ποιες είναι οι πιθανές πωλήσεις και κέρδη;

**Συλλέγοντας δευτερεύουσες πληροφορίες.** Για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες ενός μανάτζερ για πληροφόρηση, οι ερευνητές μπορούν να μαζέψουν δευτερεύοντα δεδομένα, πρωτογενή δεδομένα, ή και τα δύο. Τα δευτερεύοντα δεδομένα αποτελούνται από πληροφορίες που ήδη υπάρχουν κάπου, που έχουν συλλεχθεί για κάποιο άλλο σκοπό. Τα πρωτογενή δεδομένα αποτελούνται από πληροφορίες που μαζεύονται για το συγκεκριμένο σκοπό.

Οι ερευνητές συνήθως ξεκινούν με το μάζεμα των δευτερευόντων δεδομένων. Τα δευτερεύοντα δεδομένα εξασφαλίζονται συνήθως πιο γρήγορα και με χαμηλότερο κόστος από ότι οι πρωτογενή δεδομένα.

Βασίζοντας αποφάσεις σε δευτερεύοντα δεδομένα, παρολαυτά, μπορεί να παρουσιαστούν προβλήματα. Η απαιτούμενη πληροφόρηση μπορεί να μην υπάρχει. Ακόμα και όταν υπάρχει μπορεί να μην είναι πολύ σχετική, ακριβής, επίκαιρη, και αμερόληπτη.

Τα δευτερεύοντα δεδομένα εξασφαλίζουν ένα καλό πρώτο σημείο εκκίνησης για την έρευνα του μάρκετινγκ. Παρόλαυτα, όταν οι δευτερεύουσες πηγές δεν μπορούν να εξασφαλίσουν όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες, η επιχείρηση πρέπει να συλλέξει βασικά δεδομένα.

**Σχεδιάζοντας την συλλογή βασικών δεδομένων.** Ορισμένοι μάντζερ συλλέγουν βασικά δεδομένα δημιουργώντας μερικές ερωτήσεις και βρίσκοντας άτομα για να πάρουν συνέντευξη. Αλλά τα δεδομένα που συλλέγονται τυχαία μπορεί να είναι άχρηστα ή, ακόμα χειρότερα, παραπλανητικά. Η σχεδίαση ενός πλάνου για την συλλογή βασικών δεδομένων απαιτεί αποφάσεις για τις προσεγγίσεις έρευνας, τις μεθόδους επικοινωνίας, για ένα δειγματοληπτικό πλάνο, και για τα εργαλεία έρευνας.

**Προσεγγίσεις έρευνας.** Τρεις βασικές προσεγγίσεις έρευνας είναι οι παρατηρήσεις, οι αξιολογήσεις, και τα πειράματα. Η παρατηρητική έρευνα είναι η συλλογή βασικών δεδομένων παρατηρώντας κατάλληλα άτομα, πράξεις, και καταστάσεις.

Η παρατηρητική έρευνα μπορεί να αποδώσει πληροφορίες που οι άνθρωποι είναι συνήθως απρόθυμοι ή ανίκανοι να εξασφαλίσουν. Παρατηρώντας πολυάριθμα πιάτα που περιέχουν αφάγωτες μερίδες του ίδιου τεμαχίου ενός μενού υποδεικνύει ότι το φαγητό δεν είναι ικανοποιητικό. Από την άλλη μεριά, αισθήματα, πιστεύω, και στάσεις που παρακινούν την αγοραστική συμπεριφορά δεν μπορούν να παρατηρηθούν. Μεγάλης διάρκειας ή σπάνια συμπεριφορά είναι επίσης δύσκολο να παρατηρηθεί. Εξαιτίας αυτών των περιορισμών, οι ερευνητές συχνά συμπληρώνουν την παρατήρηση με την έρευνα αξιολόγησης.

**Η αξιολογική έρευνα** είναι η προσέγγιση που βολεύει καλύτερα στη συλλογή περιγραφικών πληροφοριών. Η έρευνα αξιολόγησης μπορεί να είναι δομημένη ή μη δομημένη. Η δομημένη αξιολόγηση χρησιμοποιεί τυπικές λίστες ερωτήσεων που ερωτώνται σε όλους τους ανταποκρινόμενους κατά τον ίδιο τρόπο. Οι μη δομημένες αξιολογήσεις αφήνουν αυτόν που κάνει την συνέντευξη να βολιδοσκοπεί τους ανταποκρινόμενους και να καθοδηγεί την συνέντευξη σύμφωνα με τις απαντήσεις τους.

Η έρευνα αξιολόγησης μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση. Στην άμεση προσέγγιση, ο ερευνητής ρωτά άμεσες ερωτήσεις για την συμπεριφορά ή τις σκέψεις.

Το κύριο πλεονέκτημα της έρευνας αξιολόγησης είναι η ελαστικότητά της. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διατηρεί πολλά διαφορετικά είδη πληροφοριών σε πολλές διαφορετικές περιπτώσεις του μάρκετινγκ. Εξαρτώμενο από τον σχεδιασμό της αξιολόγησης, μπορεί επίσης να εξασφαλίσει πληροφορίες πιο γρήγορα και σε χαμηλότερο κόστος από ότι μπορεί να διατηρηθεί από την παρατηρητική ή την πειραματική έρευνα.

Η έρευνα αξιολόγησης έχει επίσης κάποιους περιορισμούς. Μερικές φορές οι άνθρωποι δεν είναι ικανοί να απαντήσουν σε ερωτήσεις αξιολόγησης επειδή δεν μπορούν να θυμηθούν ή ποτέ δεν σκέφτηκαν σχετικά με το τι κάνουν και γιατί. Η μπορεί να είναι απρόθυμοι να απαντήσουν σε ερωτήσεις που ερωτώνται από άγνωστους που παίρνουν συνέντευξη για πράγματα τα οποία θεωρούν προσωπικά. Οι πολυάσχολοι άνθρωποι μπορεί να μην θέλουν να πάρουν το χρόνο. Οι



ανταποκρινόμενοι μπορεί να απαντήσουν σε ερωτήσεις αξιολόγησης ακόμα και αν δεν ξέρουν την απάντηση με σκοπό να φανούν έξυπνοι ή καλά πληροφορημένοι. Ή ίσως προσπαθήσουν να βοηθήσουν αυτόν που παίρνει τη συνέντευξη δίνοντας ευχάριστες απαντήσεις. Ο προσεκτικός σχεδιασμός της αξιολόγησης μπορεί να βοηθήσει στην ελαχιστοποίηση αυτών των προβλημάτων.

Παρόλο που η παρατήρηση είναι η καταλληλότερη για την εξερευνητική έρευνα και οι αξιολογήσεις για την περιγραφική έρευνα, η πειραματική έρευνα είναι η καταλληλότερη για την συλλογή αιτιολογικών πληροφοριών. Τα πειράματα περιλαμβάνουν την επιλογή ισάξιων ομάδων αντικειμένων, την απόδοση σε αυτά διαφορετικής μεταχείρισης, τον έλεγχο των παραγόντων που δεν σχετίζονται, και την εξέταση για διαφορές στην ανταπόκριση των ομάδων.

**Μέθοδοι επικοινωνίας.** Οι πληροφορίες μπορούν να μαζευτούν με το ταχυδρομείο, με το τηλέφωνο, ή με την προσωπική συνέντευξη.

Τα ταχυδρομικά ερωτηματολόγια έχουν πολλά πλεονεκτήματα. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή μεγάλων ποσοτήτων πληροφοριών με χαμηλό κόστος ανά ανταποκρινόμενο. Οι ανταποκρινόμενοι ίσως δώσουν πιο ειλικρινείς απαντήσεις σε προσωπικές ερωτήσεις σε ένα ταχυδρομικό ερωτηματολόγιο από ότι θα έδιναν σε έναν άγνωστο άτομο που παίρνει συνέντευξη ή από το τηλέφωνο. Τα ταχυδρομικά ερωτηματολόγια είναι βολικά για τους ανταποκρινόμενους, οι οποίοι μπορούν να απαντήσουν στην αξιολόγηση όταν έχουν χρόνο. Είναι επίσης ένας καλός τρόπος να πλησιάσεις ανθρώπους που ταξιδεύουν συχνά, όπως οι οργανωτές συνεδρίων.

Τα ταχυδρομικά ερωτηματολόγια έχουν επίσης μερικά μειονεκτήματα. Δεν είναι πολύ ελαστικά, απαιτούν απλές και ξεκάθαρες λεκτικές ερωτήσεις, όλοι οι ανταποκρινόμενοι απαντούν τις ίδιες ερωτήσεις σε μια δεδομένη σειρά, και ο ερευνητής δεν μπορεί να προσαρμόσει το ερωτηματολόγιο βασισμένο σε προηγούμενες απαντήσεις. Οι ταχυδρομικές αξιολογήσεις συνήθως παίρνουν περισσότερο να συμπληρωθούν από ότι οι τηλεφωνικές ή οι προσωπικές αξιολογήσεις και ο βαθμός ανταπόκρισης (ο αριθμός των ατόμων που επιστρέφουν συμπληρωμένα τα ερωτηματολόγια) είναι συχνά πολύ χαμηλός. Όταν ο ρυθμός ανταπόκρισης είναι χαμηλός, οι ανταποκρινόμενοι ίσως δεν είναι τυπικοί του πληθυσμού που δειγματίστηκε. Επίσης, ο ερευνητής έχει μικρό έλεγχο σχετικά με το ποιος απάντησε το ερωτηματολόγιο στο νοικοκυριό ή στο γραφείο.

Η τηλεφωνική συνέντευξη εξασφαλίζει μια μέθοδο για την γρήγορη συλλογή πληροφοριών. Προσφέρει επίσης σπουδαία ελαστικότητα από ότι οι ταχυδρομικά ερωτηματολόγια. Οι συνεντευξιαστές μπορούν να εξηγήσουν ερωτήσεις οι οποίες δεν είναι κατανοητές, μπορούν να παραλείψουν κάποιες ερωτήσεις και να ερευνήσουν συστηματικά κάποιες άλλες, εξαρτώμενοι από τις απαντήσεις του ανταποκρινόμενου. Η τηλεφωνική συνέντευξη επιτρέπει μεγαλύτερο έλεγχο δείγματος. Οι συνεντευξιαστές μπορούν να ζητήσουν να μιλήσουν σε ανταποκρινόμενους που έχουν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά ή μπορούν ακόμα να ζητήσουν κάποιον ονομαστικά, και δείκτες ανταπόκρισης τείνουν να είναι υψηλότεροι από ότι με τα ταχυδρομικά ημερολόγια.

Η τηλεφωνική συνέντευξη έχει επίσης μειονεκτήματα. Το κόστος ανά ανταποκρινόμενο είναι πιο υψηλό από ότι με τα ταχυδρομικά ερωτηματολόγια, και μερικά άτομα ίσως δεν θέλουν να συζητήσουν προσωπικές ερωτήσεις με έναν συνεντευξιαστή. Χρησιμοποιώντας ένα άτομο που παίρνει συνέντευξη αυξάνεται η ελαστικότητα αλλά εισάγεται και η προκατάληψη αυτού που παίρνει την συνέντευξη. ο τρόπος ομιλίας αυτού που παίρνει συνέντευξη, μικρές διαφορές στον τρόπο που κάνει ερωτήσεις, και άλλοι προσωπικοί παράγοντες ίσως επιδράσουν στις απαντήσεις

του ανταποκρινόμενου. Διαφορετικοί συνεντευξιαστές ίσως ερμηνεύσουν και καταγράψουν αντιδράσεις με μια ποικιλία τρόπων, και υπό πίεση χρόνου, υπάρχει η πιθανότητα ότι μερικοί συνεντευξιαστές ίσως καταγράψουν απαντήσεις χωρίς ουσιαστικά να έχουν κάνει τις ερωτήσεις.

Δυστυχώς το γενικό κοινό έχει γίνει αυξανόμενα απρόθυμο να πάρει μέρος σε τηλεφωνικές αξιολογήσεις. Πολλές ανήθικες εταιρείες παραπλανούν τους ανταποκρινόμενους στο να πιστεύουν ότι μια γνήσια έρευνα διεξάγεται όταν στην πραγματικότητα αυτό ήταν ένα τρικ για ένα τηλεφώνημα πωλήσεων. Κλέφτες έχουν χρησιμοποιήσει επίσης αυτή την προσέγγιση για να μάθουν πότε οι ιδιοκτήτες των σπιτιών είναι πιθανόν να λείπουν και να προσδιορίσουν επίσης τα περιεχόμενα του σπιτιού.

Η προσωπική συνέντευξη παίρνει δύο μορφές: ατομική (τυχαία) και ομάδες. Η ατομική (τυχαία) συνέντευξη περιλαμβάνει την συνομιλία με ανθρώπους στα σπίτια τους, στα γραφεία τους, στο δρόμο, ή στα εμπορικά κέντρα. Το άτομο που παίρνει συνέντευξη πρέπει να κερδίσει την συνεργασία του συνεντευξιαζόμενου, και ο χρόνος που περιλαμβάνεται μπορεί να εκτείνεται από μερικά λεπτά μέχρι αρκετές ώρες. Για μεγαλύτερες αξιολογήσεις, μια μικρή αμοιβή προσφέρεται μερικές φορές σε επιστροφή για το χρόνο τους.

Η αξιολόγηση στο διαδίκτυο είναι μια συγγενική μέθοδος επικοινωνίας. Έχει ένα αριθμό πλεονεκτημάτων. Η αξιολόγηση μπορεί να είναι διαθέσιμη σε ένα παγκόσμιο δείγμα χωρίς να υπάρχει η ανησυχία για τα διεθνή ταχυδρομικά τέλη. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι υπάρχουν λογισμικά πακέτα διαθέσιμα που κάνουν δυνατή την ανταπόκριση αξιολόγησης να βγαίνει σε μορφή πίνακα όταν ο ανταποκρινόμενος εισέρχεται σε αυτά. Όπως σε κάθε μορφή συνέντευξης βοηθούμενης από υπολογιστή, η επόμενη ερώτηση αυτόματα εμφανίζεται για να διαχωρίσει ερωτήσεις ή να παραλείψει επιπτώσεις.

Ένα μειονέκτημα της αξιολόγησης στο διαδίκτυο είναι ότι δεν είναι προσβάσιμο για όλους. Μερικοί άνθρωποι δεν μπαίνουν στο διαδίκτυο σε συχνή βάση. Παρόλα αυτά άτομα πάνω των 65 ετών είναι ένα από τα πιο γρήγορα αναπτυσσόμενα τμήματα χρηστών του διαδικτύου. Συνεπώς κάποιος θα περίμενε να πάρει ένα νεότερο δείγμα μέσω μιας αξιολόγησης στο διαδίκτυο. Η τουριστική έρευνα έχει βρει σημαντικές διαφορές σε αποκρίσεις που λαμβάνονται από αξιολογήσεις με χαρτί και στυλό και αξιολογήσεις στο διαδίκτυο, συμπεριλαμβανομένων και δημογραφικών διαφορών. Αν η συνέντευξη γίνεται σε μια συγκεκριμένη ιστοσελίδα, ο ερευνητής πρέπει να σιγουρευτεί ότι αυτοί που μπαίνουν στην ιστοσελίδα είναι αντιπροσωπευτικοί του πληθυσμού ενδιαφέροντος. Για να αυξήσουν το ρυθμό ανταπόκρισης, μερικοί ερευνητές θα στείλουν ένα γράμμα στον ανταποκρινόμενο που δίδουν την τοποθεσία της αξιολόγησης. Άλλοι ερευνητές θα στείλουν ένα ηλεκτρονικό μήνυμα με την διεύθυνση στο διαδίκτυο. Μερικοί ερευνητές δίνουν στους ανταποκρινόμενους την δυνατότητα γραπτής αξιολόγησης ή την χρήση μιας διαδικτυακής αξιολόγησης για την αποφυγή προκατάληψης του δείγματος. Παρόλο που μόνο περίπου το 5 τοις εκατό των αξιολογήσεων χρησιμοποιούν το διαδίκτυο σαν μια μέθοδο επικοινωνίας, η ταχύτητα και η προοπτική για χαμηλό κόστος θα αυξήσουν την δημοτικότητα της αξιολόγησης του διαδικτύου. Εάν χρησιμοποιείς το διαδίκτυο για αξιολόγηση, πρέπει να σιγουρευτείς ότι έχεις πρόσβαση σε ένα δείγμα που είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού ενδιαφέροντος.

Η ομάδα εστίασης που συνεντευξιάζεται διεξάγεται συνήθως με την πρόσκληση έξι με δέκα ατόμων να μαζευτούν για μερικές ώρες με ένα εκπαιδευμένο μεσολαβητή να συζητήσουν για ένα προϊόν, υπηρεσία, ή οργανισμό. Ο μεσολαβητής χρειάζεται αντικειμενικότητα, γνώση για το αντικείμενο και την βιομηχανία, και κάποια

κατανόηση για ομαδική και καταναλωτική συμπεριφορά. Οι συμμετέχοντες συνήθως λαμβάνουν ένα μικρό ποσό ή δώρο πιστοποιητικό για την παρακολούθηση. Η συνεδρία διεξάγεται σε ένα ευχάριστο περιβάλλον, και αναψυκτικά σερβίρονται για να δημιουργήσουν ένα ευχάριστο περιβάλλον. Ο μεσολαβητής αρχίζει με γενικές ερωτήσεις πριν να προχωρήσει σε πιο συγκεκριμένα θέματα, ενθαρρύνοντας ανοικτές και εύκολες συζητήσεις για να καλλιεργήσει την δυναμική της ομάδας που θα βγάλει προς τα έξω αληθινά συναισθήματα και σκέψεις. Την ίδια στιγμή, ο συνεντευξιαστής εστιάζει την συζήτηση: για αυτό το λόγο και το όνομα ομάδα εστίασης που συνεντευξιάζεται. Τα σχόλια καταγράφονται μέσω σημειώσεων που παίρνονται ή σε βιντεοκασέτα και μελετώνται αργότερα για την κατανόηση της διαδικασίας αγοράς του καταναλωτή. Σε πολλές περιπτώσεις ένας διπλής όψεως καθρέπτης ξεχωρίζει τους ανταποκρινόμενους από τους παρατηρητές, που κοινά περιλαμβάνουν προσωπικό από το πρακτορείο και από τον πελάτη.

Η ομάδα εστίασης που συνεντευξιάζεται εξελίσσεται ραγδαία σε ένα από τα κύρια εργαλεία της έρευνας του μάρκετινγκ για να κερδηθεί η διορατικότητα στις σκέψεις και τα αισθήματα των καταναλωτών. Αυτή η μέθοδος είναι ειδικά κατάλληλη για χρήση από τους μάντζερ ξενοδοχείων και εστιατορίων, οι οποίοι έχουν εύκολη πρόσβαση στους πελάτες τους.

Η προσωπική συνέντευξη είναι πολύ ευέλικτη και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την συλλογή μεγάλου όγκου πληροφοριών. Εκπαιδευμένοι συνεντευξιαστές μπορούν να κρατήσουν την προσοχή του ανταποκρινόμενου για μεγάλες περιόδους χρόνου και είναι διαθέσιμη να διασαφηνίσουν δύσκολες ερωτήσεις. Μπορούν να καθοδηγήσουν συνεντεύξεις, να εξερευνήσουν θέματα, και να βολιδοσκοπήσουν αν η περίσταση το απαιτεί. Οι προσωπικές συνεντεύξεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν με οποιοδήποτε τύπο ερωτηματολογίου. Οι συνεντευξιαστές μπορούν να δείξουν αντικείμενα πραγματικά προϊόντα, διαφημίσεις, ή πακέτα και να παρατηρήσουν και να καταγράψουν τις αντιδράσεις τους και τη συμπεριφορά τους. Οι προσωπικές συνεντεύξεις συνήθως μπορούν να διεξαχθούν αρκετά γρήγορα.

Τα κύρια μειονεκτήματα στις προσωπικές συνεντεύξεις είναι το κόστος και ο δειγματισμός.

Οι προσωπικές συνεντεύξεις μπορεί να κοστίζουν τρεις ή τέσσερις φορές όσο οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις. Επειδή οι ομάδες συνεντεύξεων μελετούν γενικά χρησιμοποιώντας μικρά μεγέθη δείγματος για να διατηρούν το χρόνο και το κόστος χαμηλό, ίσως είναι δύσκολο να γενικευτούν από τα αποτελέσματα. Επιπλέον, επειδή οι συνεντευξιαστές έχουν περισσότερη ελευθερία στις προσωπικές συνεντεύξεις, ωστόσο, η προκατάληψη των συνεντεύξεων είναι μεγάλο πρόβλημα.

Η μέθοδος επικοινωνίας που είναι πιο αποτελεσματική εξαρτάται από τις πληροφορίες που ο ερευνητής θέλει και από τον αριθμό και των τύπων των ανταποκρινόμενων που θα έρθει σε επαφή. Οι πρόοδοι στους υπολογιστές και στις επικοινωνίες είχαν ένα αντίκτυπο στις μεθόδους απόκτησης πληροφοριών. Μερικές εταιρείες ερευνών χρησιμοποιούν τώρα συνεντεύξεις με τη βοήθεια υπολογιστή. Ο συνεντευξιαστής διαβάζει μια ομάδα ερωτήσεων από μια βίντεο οθόνη και στοιχειοθετεί τις απαντήσεις του ανταποκρινόμενου στον υπολογιστή, μειώνοντας αλλαγές και κωδικοποίηση δεδομένων, ελατώνοντας λάθη και γλιτώνοντας χρόνο. Αυτός ο τύπος συνέντευξης είναι κυρίως χρήσιμος για φιλοξενούμενους που αφίκνεται ή αναχωρούν από ένα ξενοδοχείο. Ο υπολογιστής μπορεί να τοποθετηθεί στον προθάλαμο, κάνοντας τον εύκολα προσβάσιμο στους φιλοξενούμενους του ξενοδοχείου. Η μεγάλη ορατότητα του υπολογιστή επίσης προάγει μια εικόνα ότι το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται για τις απόψεις των φιλοξενούμενων του.

**Σχέδιο δειγματοσμού.** Οι ερευνητές του μάρκετινγκ συνήθως βγάζουν συμπεράσματα για μεγάλες ομάδες καταναλωτών παίρνοντας ένα δείγμα. Ένα δείγμα είναι ένα τμήμα του πληθυσμού που επιλέγεται να αντιπροσωπεύσει τον πληθυσμό ως σύνολο. Ιδανικά, το δείγμα πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικό και να επιτρέπει στον ερευνητή να κάνει ακριβείς εκτιμήσεις των σκέψεων και των συμπεριφορών του ευρύτερου πληθυσμού.

Σχεδιάζοντας το δείγμα απαιτούνται τέσσερις αποφάσεις. Πρώτον, ποιος θα αξιολογηθεί; Αυτό δεν είναι πάντα εμφανές. Για παράδειγμα, για να μελετηθεί η διαδικασία για την δημιουργία απόφασης για οικογενειακές διακοπές, θα έπρεπε ο ερευνητής να πάρει συνέντευξη από το σύζυγο, την σύζυγο, άλλα μέλη της οικογένειας, από τον τουριστικό πράκτορα, ή από όλους αυτούς; Ο ερευνητής πρέπει να προσδιορίσει τι είδους πληροφορίες είναι απαραίτητες και ποιος είναι πιο πιθανό να τις έχει.

Δεύτερον, πόσοι άνθρωποι πρέπει να αξιολογηθούν; Μεγάλα δείγματα δίνουν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα από ότι τα μικρά δείγματα. Ωστόσο δεν είναι απαραίτητο να δειγματοστει ολόκληρη η αγορά στόχου ή ακόμα μια μεγάλη μερίδα για να εξασφαλιστούν αξιόπιστα αποτελέσματα. Αν διαλεχτεί σωστά, δείγματα λιγότερο από 1 τοις εκατό ενός πληθυσμού, μπορούν να δώσουν καλή αξιοπιστία.

Τρίτον, πως πρέπει να διαλεχτεί το δείγμα; Τα μέλη του δείγματος πρέπει ίσως διαλεχτούν τυχαία από ολόκληρο τον πληθυσμό ( ένα δείγμα πιθανότητας), ή ο ερευνητής ίσως επιλέξει άτομα τα οποία είναι πιο εύκολο να εξασφαλίσουν πληροφορίες από ένα συμβατικό δείγμα. Ο ερευνητής ίσως επίσης διαλέξει ένα συγκεκριμένο αριθμό συμμετεχόντων από διάφορες δημογραφικές ομάδες (αναλογικό δείγμα). Αυτοί και άλλοι τρόποι να σχηματίζονται δείγματα έχουν διαφορετικό κόστος και χρονικούς περιορισμούς και ποικίλλουν ορθότητας και στατιστικής κυριότητας. Η ανάγκες του σχεδίου του ερευνητή θα καθορίσουν ποια μέθοδος είναι πιο αποτελεσματική.

Μια τέταρτη απόφαση – πότε θα γίνει η αξιολόγηση;- είναι σημαντική στις προσωπικές αξιολογήσεις. Οι μέρες και οι ώρες πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικές της ροής της κυκλοφορίας. Για παράδειγμα αν το 70 τοις εκατό των πελατών έρχονται μετά τις 7 μμ., τότε η συλλογή δεδομένων πρέπει να είναι εντονότερη το απόγευμα. Ο τύπος του φιλοξενούμενου ίσως αλλάξει εξαρτώμενος από την μέρα και την ώρα. Άνθρωποι που δουλεύουν στην περιοχή ίσως επισκεφθούν ένα εστιατόριο για μεσημεριανό ενώ άνθρωποι που μένουν στην περιοχή επισκεφθούν το εστιατόριο για δείπνο. Επαγγελματίες μένουν σε ένα ξενοδοχείο από την Κυριακή μέχρι την Πέμπτη, και οι ταξιδιώτες αναψυχής είναι περισσότεροι τα Σαββατοκύριακα. Συνεπώς, αν ο πληθυσμός ενδιαφέροντος είναι επαγγελματικοί ταξιδιώτες, θα έπρεπε να υπάρχει εντονότερος δειγματοσμός κατά τη διάρκεια της εβδομάδας. Η αποτυχία του να ταιριάζει η ώρα που τα δεδομένα συλλέγονται με τους επαγγελματικούς τύπους μπορεί να φέρει αναξιόπιστα αποτελέσματα αξιολόγησης.

**Εργαλεία Έρευνας.** Για την συλλογή πρωταρχικών δεδομένων, οι ερευνητές του μάρκετινγκ έχουν μια επιλογή από πρωταρχικά εργαλεία έρευνας: την συνέντευξη ( δομημένη ή μη δομημένη), μηχανικές συσκευές, και δομημένα πρότυπα όπως μια δοκιμαστική αγορά. Οι δομημένες συνεντεύξεις κατέχουν την χρήση ενός ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο είναι μακράν το πιο κοινό εργαλείο αξιολόγησης. Ένα ερωτηματολόγιο αποτελείται από ένα σει ερωτήσεων που παρουσιάζονται σε έναν ανταποκρινόμενο για απαντήσεις. Επειδή υπάρχουν πολλοί τρόποι να γίνουν ερωτήσεις, το ερωτηματολόγιο είναι πολύ ευέλικτο. Τα ερωτηματολόγια πρέπει να αναπτύσσονται και να ελέγχονται προσεκτικά πρώτου χρησιμοποιηθούν σε μεγάλη

κλίμακα. Μπορείτε να εντοπίσετε συχνά διάφορα λάθη σε ένα αφρόντιστα προετοιμασμένο ερωτηματολόγιο.

Για την προετοιμασία ενός ερωτηματολογίου, ο ερευνητής του μάρκετινγκ πρέπει να αποφασίσει τι ερωτήσεις θα κάνει, τι μορφή πρέπει να πάρουν οι ερωτήσεις, και πώς να διατυπώσει και να τοποθετήσει τις ερωτήσεις. Τα ερωτηματολόγια πολύ συχνά αποφεύγουν ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν και περιέχουν ερωτήσεις που δεν μπορούν να απαντηθούν, που δεν θα απαντηθούν, ή δεν χρειάζεται να απαντηθούν. Κάθε ερώτηση πρέπει να εξετάζεται να εξασφαλίζει ότι συνεισφέρει στα αντικείμενα της έρευνας. Ερωτήσεις που είναι μερικώς ενδιαφέρουσες πρέπει να απορρίπτονται.

Η μορφή της ερώτησης μπορεί να επηρεάσει την ανταπόκριση. Οι ερευνητές του μάρκετινγκ διαχωρίζουν τις ερωτήσεις σε κλειστές και ανοικτές. Οι κλειστές ερωτήσεις περιλαμβάνουν όλες τις πιθανές απαντήσεις, και περιπτώσεις ερωτώνται για να διαλεκτούν μεταξύ αυτών. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν πολλαπλής επιλογής και κλιμακωτές ερωτήσεις. Οι ανοικτές ερωτήσεις επιτρέπουν στους ανταποκρινόμενους να απαντήσουν με δικά τους λόγια. Σε μια αξιολόγηση χρηστών αεροπορικής εταιρείας, η Delta ίσως ρωτούσε: « ποια είναι η γνώμη σας για την αεροπορική εταιρεία Delta;» Η ίσως ζητούσε από τους ανθρώπους να συμπληρώσουν αυτή την πρόταση: « όταν επιλέγω αεροπορική εταιρεία, ο πιο σημαντικός λόγος είναι.....» Αυτές και άλλου τύπου ανοικτές ερωτήσεις συχνά αποκαλύπτουν περισσότερα γιατί οι ανταποκρινόμενοι δεν είναι περιορισμένοι στις απαντήσεις τους. Οι ανοικτού τύπου ερωτήσεις είναι ιδιαίτερα χρήσιμες στην εξερευνητική έρευνα όπου ο ερευνητής προσπαθεί να βρει πως σκέπτονται οι άνθρωποι παρά να μετρήσει πόσοι άνθρωποι σκέπτονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Οι κλειστού τύπου ερωτήσεις, από την άλλη μεριά, εξασφαλίζουν απαντήσεις που είναι ευκολότερο να ερμηνευτούν και να συνοψιστούν.

Φροντίδα πρέπει να δοθεί στην διατύπωση των ερωτήσεων. Ο ερευνητής θα πρέπει να χρησιμοποιήσει απλή, ευθύ και αμερόληπτη έκφραση. Οι ερωτήσεις πρέπει να δοκιμαστούν πριν την ευρεία χρήση τους, και φροντίδα πρέπει να δοθεί επίσης στην σειρά των ερωτήσεων. Η πρώτη ερώτηση πρέπει να δημιουργεί ενδιαφέρον. Οι ερωτήσεις πρέπει να ακολουθούν σε μια λογική σειρά, με τις δύσκολες και προσωπικές ερωτήσεις να ερωτώνται τελευταίες έτσι ώστε οι ανταποκρινόμενοι να μην γίνονται αμυντικοί.

Οι ερευνητές στην βιομηχανία της φιλοξενίας πρέπει να είναι εξαιρετικά προσεκτικοί στην ανάπτυξη ερωτήσεων και στην επιλογή του δείγματος για να μην προσβάλλουν τους αποκρινόμενους ασυνείδητα.

**Παρουσιάζοντας το πλάνο έρευνας.** Σε αυτό το στάδιο ο ερευνητής του μάρκετινγκ πρέπει να συνοψίσει το σχέδιο σε μια γραπτή πρόταση. Μια γραπτή πρόταση είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν το σχέδιο έρευνας θα είναι μεγάλο και σύνθετο ή όταν μια εξωτερική φίρμα θα απασχοληθεί στην εκτέλεση της έρευνας. Η πρόταση πρέπει να καλύπτει τα προβλήματα του μάνατζμεντ που έχουν προσφωνηθεί, όπως και τα αντικείμενα της έρευνας, τις πληροφορίες που θα εξασφαλιστούν, πηγές των δευτεροβάθμιων πληροφοριών ή μεθόδους για την συλλογή βασικών δεδομένων, και πως τα αποτελέσματα θα βοηθήσουν στο να παρθούν αποφάσεις για το μάρκετινγκ. Η πρόταση πρέπει να περιλαμβάνει επίσης το κόστος της έρευνας. Ένα γραπτό σχέδιο έρευνας ή πρόταση εγγυάται ότι ο μάνατζερ του μάρκετινγκ και οι ερευνητές έχουν σκεφτεί όλες τις σημαντικές όψεις της έρευνας και ότι συμφωνούν στο γιατί και στο πως θα γίνει η έρευνα. Ο μάνατζερ πρέπει να αναθεωρήσει την πρόταση προσεκτικά πριν εγκρίνει το σχέδιο.

### **1.1.5.3 Εφαρμόζοντας το πλάνο έρευνας**

Ο ερευνητής βάζει σε εφαρμογή το πλάνο έρευνας του μάρκετινγκ συλλέγοντας , επεξεργάζοντας, και αναλύοντας τις πληροφορίες. Οι συλλογή δεδομένων μπορεί να γίνει με το προσωπικό της έρευνας μάρκετινγκ της εταιρείας, το οποίο παρέχει τον μέγιστο έλεγχο της εταιρείας για την διαδικασία συλλογής και την ποιότητα των δεδομένων, ή από εξωτερικές εταιρείες. Οι εξωτερικές εταιρείες που ειδικεύονται στην συλλογή δεδομένων μπορούν συχνά να κάνουν τη δουλειά πιο γρήγορα με μικρότερο κόστος.

Η φάση της συλλογής δεδομένων της διαδικασίας έρευνας του μάρκετινγκ είναι γενικά η πιο ακριβή και η πιο επιρρεπής στα λάθη. Ο ερευνητής θα πρέπει να παρακολουθεί την συλλογή στοιχείων από κοντά για να εγγυηθεί ότι το σχέδιο εκτελείται σωστά και να φυλάξει ενάντια στα προβλήματα με το να επικοινωνεί με αποκρινόμενους που αρνούνται να συνεργαστούν ή που δίνουν προκατηλημένες ή ανέντιμες απαντήσεις, και συνενετευξιαστές που κάνουν λάθη ή κάνουν συντομεύσεις.

Τα δεδομένα που έχουν συλλεγεί πρέπει να επεξεργαστούν και να αναλυθούν για να αποσπαστούν σημαντικές πληροφορίες και ευρήματα. Δεδομένα από ερωτηματολόγια ελέγχονται για ορθότητα και πληρότητα και κωδικοποιούνται για ανάλυση στον υπολογιστή. Ο ερευνητής χρησιμοποιεί πρότυπα προγράμματα υπολογιστή για να προετοιμάσει ταξινομήσεις σε πίνακα των αποτελεσμάτων και να υπολογίσει μέσους όρους και άλλα μέτρα για τις κύριες μεταβλητές.

### **1.1.5.4 Ερμηνεύοντας και αναφέροντας τα ευρήματα**

Ο ερευνητής πρέπει τώρα να ερμηνέψει τα ευρήματα να βγάλει συμπεράσματα, και να αναφέρει τα αποτελέσματα στο μάνατζμεντ. Ο ερευνητής θα πρέπει να αποφεύγει τους μάνατζερ που είναι υπερβολικοί με τα νούμερα, με πολύπλοκες τεχνικές στατιστικής και εστίαση. Αντιθέτως, το μάνατζμεντ επιθυμεί κύρια ευρήματα που θα είναι χρήσιμα στην λήψη αποφάσεων.

Η ερμηνεία δεν θα έπρεπε να αφεθεί ολοκληρωτικά στον ερευνητή. Τα ευρήματα μπορούν να ερμηνευτούν με διαφορετικούς τρόπους, και οι συζητήσεις μεταξύ των ερευνητών και των μάνατζερ μπορούν να βοηθήσουν στην επισήμανση των καλύτερων ερμηνειών. Ο μάνατζερ πρέπει επίσης να επιβεβαιώσει ότι το σχέδιο έρευνας εκτελέστηκε κατάλληλα. Μετά την αναθεώρηση των ευρημάτων, ο μάνατζερ μπορεί να γεννήσει επιπλέον ερωτήματα που μπορούν να απαντηθούν με δεδομένα έρευνας. Οι ερευνητές πρέπει να κάνουν τα δεδομένα διαθέσιμα στους μάνατζερ του μάρκετινγκ, έτσι ώστε να μπορούν να εκτελέσουν νέες αναλύσεις και να δοκιμάσουν σχέσεις από μόνοι τους.

Η ερμηνεία είναι μια σημαντική φάση της διαδικασίας του μάρκετινγκ. Η καλύτερη έρευνα είναι ασήμαντη εάν ένας μάνατζερ τυφλά δέχεται λάθος ερμηνείες. Ομοίως, οι μάνατζερ μπορεί να έχουν προκατηλημένες ερμηνείες. Κάποιες φορές δέχονται αποτελέσματα ερευνών που δείχνουν τι προσδοκούσαν και απορρίπτουν εκείνα που δεν εξασφαλίζουν τα προσδοκώμενα ή ελπιδοφόρα για απαντήσεις. Συνεπώς, οι μάνατζερ και οι ερευνητές πρέπει να εργαστούν στενά όταν ερμηνεύουν αποτελέσματα έρευνας. Και οι δύο μοιράζονται ευθύνη για την διαδικασία έρευνας και τις αποφάσεις αποτελεσμάτων.

Η ερμηνεία και η αναφορά των ευρημάτων είναι το τελευταίο βήμα από την διαδικασία έρευνας 4 βημάτων. Είναι σημαντικό για τους μάνατζερ να θυμούνται ότι

η έρευνα είναι μια διαδικασία και ότι οι ερευνητές πρέπει να προχωρούν μέσα από όλα τα βήματα της διαδικασίας.

### **1.1.6 Ανάλυση πληροφοριών**

Οι πληροφορίες που μαζεύονται από την έξυπνη χρήση του μάρκετινγκ της εταιρείας και από τα συστήματα έρευνας του μάρκετινγκ μπορούν συχνά να πλεονεκτούν από επιπρόσθετες αναλύσεις. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει προοδευμένη στατιστική ανάλυση για να μάθουν περισσότερα για την σχέση μεταξύ μίας ομάδας δεδομένων. Τέτοια ανάλυση επιτρέπει στους μάνατζερ να πηγαίνουν πέρα από νοήματα και σταθερές αποκλίσεις στα δεδομένα και να απαντούν ερωτήσεις όπως οι παρακάτω:

- Ποιες είναι οι κύριες μεταβλητές που επηρεάζουν τις πωλήσεις και πόσο σημαντική είναι η καθεμιά;
- Εάν η τιμή ανέβει 10 τοις εκατό και η διαφήμιση αυξηθεί 20 τοις εκατό, τι θα συμβεί στις πωλήσεις;
- Ποιες είναι οι καλύτερες προφητείες για το ποιοι είναι πιθανόν να έρθουν στο ξενοδοχείο μου έναντι του ξενοδοχείου του ανταγωνιστή μου;
- Ποιες είναι οι καλύτερες μεταβλητές για την τμηματοποίηση της αγοράς μου, και πόσοι τομείς υπάρχουν;

Μαθηματικά μοντέλα ίσως βοηθήσουν επίσης τους συναλλασσόμενους με την αγορά να πάρουν καλύτερες αποφάσεις. Κάθε μοντέλο αντιπροσωπεύει ένα αληθινό σύστημα, διαδικασία, ή αποτέλεσμα. Αυτά τα μοντέλα βοηθούν στην απάντηση των ερωτήσεων «τι εάν» και « ποιο είναι καλύτερο». Τα περασμένα είκοσι χρόνια, οι επιστήμονες του μάρκετινγκ ανέπτυξαν ένα σημαντικό αριθμό μοντέλων για να βοηθήσουν τους μάνατζερ του μάρκετινγκ να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις του μείγματος – μάρκετινγκ, να σχεδιάζουν όρια των πωλήσεων και τα σχέδια των τηλεφωνικών πωλήσεων, να διαλέγουν ιστοσελίδες για αγορά λιανικής, να δημιουργούν ευνοϊκότερα μείγματα διαφήμισης, και να προβλέπουν πωλήσεις νέων προϊόντων.

### **1.1.7 Διανέμοντας πληροφόρηση**

Η πληροφόρηση του μάρκετινγκ δεν έχει καμία αξία μέχρι οι μάνατζερ να την χρησιμοποιήσουν για να πάρουν καλύτερες αποφάσεις. Οι πληροφορίες που έχουν μαζευτεί πρέπει να φτάσουν τον κατάλληλο μάνατζερ του μάρκετινγκ την κατάλληλη στιγμή. Μεγάλες εταιρείες έχουν συγκεντρώσει συστήματα πληροφόρησης του μάρκετινγκ που εξασφαλίζουν στους μάνατζερ με τακτικές αναφορές απόδοσης, πληροφορίες εκσυγχρονισμού, και αναφορές για τα αποτελέσματα των μελετών.

Οι μάνατζερ χρειάζονται αυτές τις αναφορές ρουτίνας για να κάνουν μεθοδικό σχεδιασμό, υλοποίηση, και έλεγχο αποφάσεων. Αλλά οι μάνατζερ του μάρκετινγκ χρειάζονται επίσης ασυνήθιστες πληροφορίες για ειδικές περιπτώσεις και αποφάσεις επί τόπου. Για παράδειγμα ένας μάνατζερ πωλήσεων έχει πρόβλημα με έναν σημαντικό πελάτη χρειάζεται ένα άθροισμα του λογαριασμού πωλήσεων κατά τη διάρκεια του περασμένου έτους. Συχνά οι πληροφορίες έρχονται πολύ αργά για να είναι χρήσιμες.

Πρόσφατες βελτιώσεις στη διαχείριση πληροφοριών έχουν οδηγήσει σε μια επανάσταση στην διανομή πληροφόρησης. Με πρόσφατες προόδους σε μικροϋπολογιστές, λογισμικά, και επικοινωνίες, πολλές εταιρείες αποκεντρώνουν τα

συστήματα πληροφοριών του μάρκετινγκ και δίνουν στους μάνατζερ απευθείας σύνδεση σε πληροφορίες που είναι αποθηκευμένες στα συστήματα. Σε μερικές εταιρείες, οι μάνατζερ του μάρκετινγκ μπορούν να χρησιμοποιήσουν ένα τερματικό γραφείο για να επιτεθούν στο δίκτυο πληροφοριών της εταιρείας. Χωρίς να αφήνουν τα γραφεία τους, μπορούν να αποκτήσουν πληροφορίες από εσωτερικά αρχεία ή από εξωτερικές υπηρεσίες πληροφοριών, από ανάλυση των πληροφοριών, να προετοιμάσουν αναφορές σε ένα επεξεργαστή κειμένου, και να επικοινωνούν με άλλους στο δίκτυο μέσω τηλεπικοινωνιών. Το διαδίκτυο είναι μια εξαιρετική πηγή πληροφοριών του μάρκετινγκ.

Τέτοια συστήματα προσφέρουν συναρπαστικές προσδοκίες. Επιτρέπουν στους μάνατζερ να αποκτούν τις απαιτούμενες πληροφορίες αμέσως και γρήγορα, και να τις ράβουν κατά τις ανάγκες τους. Όσο περισσότεροι μάνατζερ γίνονται επιδέξιοι στην χρησιμοποίηση αυτών των συστημάτων και όσο οι βελτιώσεις στην τεχνολογία τις κάνουν πιο οικονομικές, οι εταιρείες φιλοξενίας θα χρησιμοποιήσουν αυξανόμενα αποκεντρωμένα πληροφοριακά συστήματα του μάρκετινγκ.

### **1.1.8 Διεθνής έρευνα του μάρκετινγκ**

Διεθνής ερευνητές του μάρκετινγκ ακολουθούν τα ίδια βήματα όπως οι εγχώριοι ερευνητές, από την διευκρίνιση του προβλήματος έρευνας και τη δημιουργία ενός σχεδίου έρευνας, στην ερμηνεία και αναφορά των αποτελεσμάτων. Ωστόσο, αυτοί οι ερευνητές συχνά αντιμετωπίζουν περισσότερα και διαφορετικά προβλήματα. Ενώ οι εγχώριοι ερευνητές ασχολούνται με αρκετά ομογενοποιημένες αγορές σε μια χώρα, οι διεθνής ερευνητές ασχολούνται με αγορές σε πολλές διαφορετικές χώρες. Αυτές οι διαφορετικές αγορές συχνά ποικίλουν δραματικά στο επίπεδο της οικονομικής τους ανάπτυξης, κουλτούρα και έθιμα, και αγοραστικά πρότυπα.

Σε πολλές ξένες αγορές, ο διεθνής ερευνητής έχει δυσκολίες στο να βρει καλά δευτερεύοντα δεδομένα. Ενώ στις Ηνωμένες Πολιτείες οι ερευνητές του μάρκετινγκ μπορούν να αποκτήσουν αξιόπιστα δευτερεύοντα δεδομένα από οποιαδήποτε από τις ντουζίνες των εγχώριων υπηρεσιών έρευνας, πολλές χώρες σχεδόν δεν έχουν υπηρεσίες έρευνας. Ακόμα και η μεγαλύτερη διεθνής υπηρεσία έρευνας λειτουργεί μόνο σε μια σχετική χούφτα χωρών. Για παράδειγμα, η N.C. Nielsen, η μεγαλύτερη στον κόσμο εταιρεία έρευνας μάρκετινγκ, έχει γραφεία σε πολλές χώρες εκτός των Η.Π.Α. Συνεπώς, ακόμα όταν οι δευτερεύουσες πληροφορίες είναι διαθέσιμες, συνήθως πρέπει να απόκτινονται από πολλές διαφορετικές πηγές σε μια βάση από χώρα σε χώρα, χάνοντας τις πληροφορίες δύσκολα να συνδυαστούν και να συγκριθούν.

Εξαιτίας της σπανιότητας των καλών δευτερευόντων δεδομένων, οι διεθνής ερευνητές συχνά πρέπει να μαζεύουν τα δικά τους βασικά δεδομένα. Εδώ οι ερευνητές αντιμετωπίζουν προβλήματα που δεν συναντώνται εγχώρια. Για παράδειγμα, μπορεί να θεωρήσουν δύσκολο απλά να δημιουργήσουν κατάλληλα δείγματα. Ενώ οι ερευνητές των Η.Π.Α. μπορούν να χρησιμοποιήσουν τρέχων τηλεφωνικούς καταλόγους, φυλλάδια καταμέτρησης δεδομένων και οποιαδήποτε από τις διάφορες πηγές των κοινωνικοοικονομικών δεδομένων για να κατασκευάσουν δείγματα, τέτοιου είδους πληροφόρηση λείπει αρκετά σε πολλές χώρες. Μόλις το δείγμα επιλεγεί τυχαία, ο ερευνητής συνήθως μπορεί να πλησιάσει να πλησιάσει εύκολα πολλούς αποκρινόμενους από το τηλέφωνο ή ταχυδρομικός ή προσωπικός. Το πλησίασμα των αποκρινόμενων συχνά δεν είναι τόσο εύκολο σε άλλα μέρη του κόσμου. Σε μερικές χώρες, λίγοι άνθρωποι έχουν τηλέφωνα – υπάρχουν μόνο τέσσερα τηλέφωνα ανά 1000 άτομα στην Αίγυπτο, έξι στην Τουρκία και τρία-δύο



στην Αργεντινή. Σε άλλες χώρες, το ταχυδρομικό σύστημα είναι περιβόητα αναξιόπιστο. Στην Βραζιλία, για παράδειγμα, ένα αποτιμημένο 30 τοις εκατό της αλληλογραφίας δεν παραδίδεται ποτέ. Σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες, φτωχοί δρόμοι και μεταφορικά συστήματα κάνουν συγκεκριμένες περιοχές δύσκολες στην προσέγγιση, κάνοντας τις προσωπικές συνεντεύξεις δύσκολες και ακριβές.

Διαφορές στην κουλτούρα από χώρα σε χώρα προκαλούν συμπληρωματικά προβλήματα για τους διεθνείς ερευνητές. Η γλώσσα είναι ο πιο προφανής φταίχτης. Για παράδειγμα, τα ερωτηματολόγια πρέπει να προετοιμαστούν σε μια γλώσσα και μετά να μεταφραστούν στην γλώσσα κάθε χώρας που ερευνάται. Οι αποκρίσεις πρέπει μετά να μεταφραστούν πίσω στην γνήσια γλώσσα για ανάλυση και ερμηνεία. Αυτό συμβάλλει στο κόστος της έρευνας και αυξάνει το ρίσκο για λάθη.

Μεταφράζοντας ένα ερωτηματολόγιο από μια γλώσσα σε μια άλλη δεν είναι τόσο εύκολο. Πολλά σημεία χάνονται επειδή πολλοί ιδιωτισμοί, φράσεις και δηλώσεις σημαίνουν διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικές κουλτούρες.

Η αγορά ρόλων και διαδικασιών απόφασης καταναλωτών ποικίλλει σημαντικά από χώρα σε χώρα, επιπλέον περιπλέκει την διεθνή έρευνα του μάρκετινγκ. Καταναλωτές σε διαφορετικές χώρες επίσης ποικίλουν στην συμπεριφορά τους απέναντι στην έρευνα του μάρκετινγκ. Οι άνθρωποι σε μια χώρα ίσως είναι πολύ πρόθυμοι να αποκριθούν, σε άλλες χώρες, η μη απόκριση μπορεί να είναι ένα κύριο πρόβλημα. Για παράδειγμα, τα έθιμα σε μερικές Ισλαμικές χώρες απαγορεύουν στους ανθρώπους να μιλάνε με ξένους – ένας ερευνητής ίσως δεν επιτρέπεται να μιλήσει τηλεφωνικά με γυναίκες για στιγματισμένες συμπεριφορές ή αγοραστική συμπεριφορά. Υψηλή δείκτης αμάθειας σε πολλές χώρες κάνουν αδύνατο να χρησιμοποιηθούν γραπτές αξιολογήσεις για κάποιους τομείς. Επιπλέον, οι άνθρωποι της μεσαίας τάξης για να αναπτύξουν τις χώρες συχνά κάνουν ψεύτικους ισχυρισμούς για να εμφανισθούν ευκατάστατοι. Για παράδειγμα, σε μια μελέτη για την κατανάλωση τσαγιού στην Ινδία, πάνω από το 70 τοις εκατό των μεσαίων εισοδημάτων που αποκρίθηκαν ισχυρίστηκαν ότι χρησιμοποίησαν μια από τις πολλές εθνικές μάρκες. Ωστόσο οι ερευνητές είχαν καλούς λόγους να αμφισβητήσουν αυτά τα αποτελέσματα, παραπάνω από το 60 τοις εκατό του τσαγιού που πωλείται στην Ινδία είναι χωρίς μάρκα, γενικής χρήσης τσάι.

Παρά αυτά τα προβλήματα, η πρόσφατη αύξηση του διεθνούς μάρκετινγκ έχει καταλήξει σε μια ραγδαία αύξηση στην χρήση της διεθνούς έρευνας. Παγκόσμιες εταιρίες έχουν λίγες επιλογές από το να διεξάγουν τέτοια έρευνα. Αν και το κόστος και τα προβλήματα που συνδέονται με την διεθνή έρευνα ίσως είναι υψηλά, το κόστος του να μην το κάνεις – σε όρους των χαμένων ευκαιριών και λαθών – ίσως είναι υψηλότερο. Απαξ και αναγνωριστεί, πολλά από τα προβλήματα που συνδέονται με την διεθνή έρευνα μπορούν να προσπεραστούν και να αποφευχθούν.

## **1.2 Έρευνα αγοράς σε μικρότερους οργανισμούς**

Μέχρι τώρα σε αυτό το κεφάλαιο, κοιτάξαμε την διαδικασία της έρευνας του μάρκετινγκ – από τον διαχωρισμό αντικειμένων έρευνας στην ερμηνεία και αναφορά αποτελεσμάτων – καθώς μια μακρά τυπική διαδικασία εκτελείται από μεγάλες εταιρείες του μάρκετινγκ. Αλλά μικρές επιχειρήσεις και μη κερδοφόροι οργανισμοί χρησιμοποιούν επίσης έρευνα μάρκετινγκ. Σχεδόν κάθε οργανισμός μπορεί να βρει άτυπες, χαμηλού κόστους εναλλακτικές στις τυπικές και σύνθετες τεχνικές της έρευνας του μάρκετινγκ που χρησιμοποιούνται από ειδικούς της έρευνας σε μεγάλες φέρμες.

## 2. Η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών

Οι συναλλασσόμενοι στην αγορά πρέπει να εξασκήσουν το ενδιαφέρον τους στην ανάλυση της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Οι καταναλωτές συχνά απορρίπτουν ότι φαίνεται να είναι μια ελκυστική προσφορά. Μόλις οι μανάτζερ πιστέψουν ότι καταλαβαίνουν τους πελάτες τους, αποφάσεις αγοραστών γίνονται που φαίνονται να είναι παράλογες. Αλλά ότι μοιάζει με παράλογη συμπεριφορά σε έναν μανάτζερ είναι εντελώς λογική στον καταναλωτή. Η αγοραστική συμπεριφορά δεν είναι ποτέ απλή. Επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, αλλά η κατανόηση της είναι θεμελιώδης αποστολή του μάρκετινγκ μανάτζμεντ.

Οι Chambers, Chacko, και Lewis συνόψισαν τα βασικά πιστεύω για την καταναλωτική συμπεριφορά σε πέντε προϋποθέσεις. Αυτές οι προϋποθέσεις εξασφαλίζουν μια καλή βάση με την οποία να αρχίσει μια συζήτηση για την καταναλωτική συμπεριφορά.

- **Προϋπόθεση 1:** Η καταναλωτική συμπεριφορά είναι σκόπιμη και με προσανατολισμένο στόχο. Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή, ότι φαίνεται παράλογη συμπεριφορά για ένα μανάτζερ είναι εντελώς λογικό σε ένα καταναλωτή
- **Προϋπόθεση 2:** Ο καταναλωτής έχει ελεύθερη επιλογή. Οι καταναλωτές δεν είναι υποχρεωμένοι να δίνουν σημασία στις δικές σας επικοινωνίες του μάρκετινγκ. Τα μηνύματα επεξεργάζονται επιλεκτικά. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο καταναλωτής έχει διάφορα προϊόντα από τα οποία να διαλέξει.
- **Προϋπόθεση 3:** Η καταναλωτική συμπεριφορά είναι μια διαδικασία. Οι συναλλασσόμενοι με την αγορά πρέπει να καταλάβουν αυτή τη διαδικασία.
- **Προϋπόθεση 4:** Η καταναλωτική συμπεριφορά μπορεί να επηρεασθεί. Με την κατανόηση της διαδικασίας απόφασης αγοράς και τις επιρροές σε αυτήν την διαδικασία, οι συναλλασσόμενοι με την αγορά μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο που συμπεριφέρονται οι καταναλωτές.
- **Προϋπόθεση 5:** Υπάρχει ανάγκη για εκπαίδευση των καταναλωτών. Οι καταναλωτές ίσως δρουν ενάντια στα δικά τους ενδιαφέροντα λόγω έλλειψης γνώσης. Για παράδειγμα, μερικοί άνθρωποι πιστεύουν ότι μπορούν να χειριστούν το αλκοόλ και να οδηγήσουν με ασφάλεια μετά από υπερβολική κατανάλωση αλκοόλ. Οι συναλλασσόμενοι με την αγορά έχουν κοινωνική ευθύνη να εκπαιδεύσουν τους καταναλωτές.

Οι καταναλωτές ποικίλουν τρομερά σε ηλικία, εισόδημα, μορφωτικό επίπεδο, και αντιλήψεις, και αγοράζουν μια απίστευτη ποικιλία αγαθών και υπηρεσιών. Θα δούμε τώρα πως οι καταναλωτές κάνουν τις επιλογές τους ανάμεσα σε αυτά τα προϊόντα.

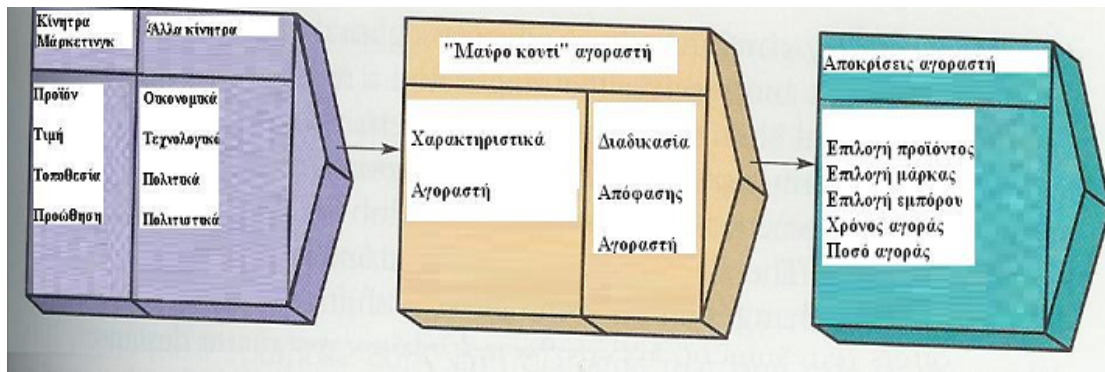
## 2.1 Ένα μοντέλο της καταναλωτικής συμπεριφοράς

Η σημερινή αγορά έχει γίνει πολύ ανταγωνιστική. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων τριάντα ετών, εκατοντάδες πολλαπλά εστιατόρια και ξενοδοχειακές εταιρείες έχουν σχηματισθεί, έχοντας ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη χιλιάδων ξενοδοχείων και εστιατορίων. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών οι βιομηχανίες φιλοξενίας και ταξιδιού υποβλήθηκαν σε παγκοσμιοποίηση. Ξενοδοχειακές εταιρείες έκαναν αρχηγείο σε κράτη διάφορα όπως η Γερμανία, οι Ηνωμένες Πολιτείες, και Χονγκ Κονγκ συναγωνίζοντας επιθετικά αγορές όπως η Σιγκαπούρη και η Ιαπωνία. Το αποτέλεσμα είναι μια μανιώδης ανταγωνιστική διεθνής αγορά με εταιρείες που μάχονται για το μίρασμα των καταναλωτών τους. Για να κερδίσουν αυτή τη μάχη, επενδύουν σε έρευνα που θα αποκαλύψει τι θέλουν οι καταναλωτές να αγοράσουν, ποιες περιοχές προτιμούν, ποιες παροχές είναι σημαντικές για αυτούς, πως αγοράζουν, και γιατί αγοράζουν.

Η κεντρική ερώτηση είναι: Πως αντιδρούν οι καταναλωτές στα διάφορα ερεθίσματα του μάρκετινγκ που μια εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει; Η εταιρεία που πραγματικά καταλαβαίνει πως οι καταναλωτές θα αντιδράσουν σε διαφορετικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, τιμές, και διαφημιστικές εκκλήσεις, έχει ένα μεγάλο πλεονέκτημα ως προς τους ανταγωνιστές της. Σαν αποτέλεσμα, οι ερευνητές από τις εταιρείες και τα πανεπιστήμια έχουν σε μεγάλο βαθμό μελετήσει τη σχέση μεταξύ ερεθισμάτων του μάρκετινγκ και απόκρισης των καταναλωτών. Το αρχικό τους σημείο είναι το μοντέλο της αγοραστικής συμπεριφοράς σχεδιάγραμμα 3. Αυτό το σχεδιάγραμμα δείχνει ότι το μάρκετινγκ και άλλα ερεθίσματα εισβάλλουν στο «μαύρο κουτί» του καταναλωτή και παράγει συγκεκριμένες αποκρίσεις. Οι συναλλασσόμενοι με την αγορά πρέπει να προσδιορίσουν τι υπάρχει στο μαύρο κουτί του αγοραστή.

Στην αριστερή πλευρά του σχεδιαγράμματος τα κίνητρα του μάρκετινγκ αποτελούνται από τα τέσσερα Π: προϊόν, τιμή, τοποθεσία, και προώθηση. Άλλα κίνητρα περιλαμβάνουν κύριες δυνάμεις και γεγονότα στο περιβάλλον του αγοραστή: οικονομικά, τεχνολογικά, πολιτικά, και πολιτισμικά. Όλα αυτά τα κίνητρα εισβάλλουν στο μαύρο κουτί του αγοραστή και μετατρέπονται στην ομάδα των αξιοπρόσεκτων αποκρίσεων των αγοραστών που φαίνονται στα δεξιά: επιλογή προϊόντος, επιλογή μάρκας, επιλογή εμπόρου, χρόνος αγοράς, και ποσό αγοράς.

Οι συναλλασσόμενοι στην αγορά πρέπει να κατανοήσουν πως τα κίνητρα αλλάζουν σε αποκρίσεις μέσα στο μαύρο κουτί των καταναλωτών. Το μαύρο κουτί έχει δύο μέρη. Αρχικά, τα χαρακτηριστικά επιρροής ενός αγοραστή, πως αυτός ή αυτή αντιλαμβάνεται και αντιδρά στο κίνητρο. Δεύτερον, η διαδικασία απόφασης του αγοραστή από μόνη της επηρεάζει τα αποτελέσματα. Σε αυτό το κεφάλαιο κοιτάμε πρώτα τα χαρακτηριστικά ενός αγοραστή που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά και μετά εξετάζουμε την διαδικασία απόφασης αγοράς.



Σχεδιάγραμμα 3: Το μοντέλο της αγοραστικής συμπεριφοράς

## 2.2 Προσωπικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά

Οι αγορές των καταναλωτών επηρεάζονται ισχυρά από την πολιτιστικά, κοινωνικά, προσωπικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά. Αυτοί οι παράγοντες φαίνονται στο σχεδιάγραμμα 4. Για το μεγαλύτερο μέρος, δεν μπορούν να ελεγχθούν από τον συναλλασσόμενο στην αγορά, αλλά πρέπει να λαμβάνονται υπόψη.

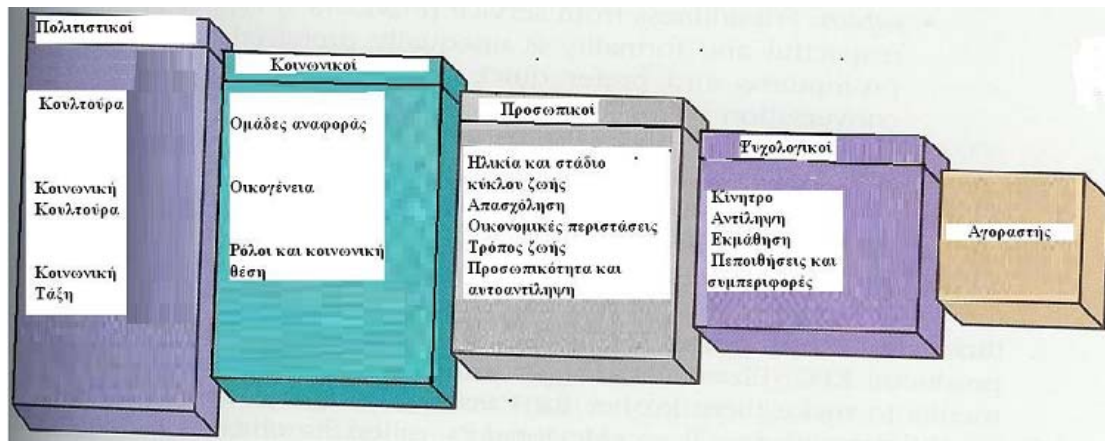
### 2.2.1 Πολιτιστικοί Παράγοντες

Οι πολιτιστικοί παράγοντες ασκούν την πλατύτερη και βαθύτερη επιρροή στην συμπεριφορά του καταναλωτή. Εξετάζουμε το ρόλο που παίζεται από την κουλτούρα του αγοραστή, την κοινωνική κουλτούρα, και από την κοινωνική τάξη.

#### 2.2.1.1 Κουλτούρα/πολιτισμός

Η κουλτούρα είναι ο πιο καθοριστικός παράγοντας των προσωπικών επιθυμιών και της συμπεριφορά ενός ατόμου. Περιλαμβάνει τις βασικές αξίες, αντιλήψεις, επιθυμίες, και συμπεριφορές που ένα άτομο μαθαίνει συνεχώς σε μια κοινωνία. Σήμερα, οι περισσότερες κοινωνίες είναι σε κατάσταση διακύμανσης. Οι καθοριστικοί παράγοντες της κουλτούρας που μαθεύτηκαν ως παιδί αλλάζουν. Η κουλτούρα εκφράζεται μέσω υλικών αντικειμένων όπως το φαγητό, τα κτίρια, ο ρουχισμός, και η τέχνη. Η κουλτούρα είναι ένα αναπόσπαστο μέρος της φιλοξενίας και του ταξιδιού. Καθορίζει τι τρώμε, πως ταξιδεύουμε, που ταξιδεύουμε, και που μένουμε. Η κουλτούρα είναι δυναμική, προσαρμοσμένη στο περιβάλλον.

Οι συναλλασσόμενοι με την αγορά προσπαθούν συνεχώς να αναγνωρίσουν μεταβολές στην κουλτούρα για να επινοήσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες που ίσως βρουν μια δεκτική αγορά. Για παράδειγμα, η μεταβολή κουλτούρας για μεγαλύτερο ενδιαφέρον προς την υγεία και την φόρμα είχαν αποτέλεσμα σε πολλά ξενοδοχεία να προσθέσουν χώρους άσκησης ή κλαμπ υγείας ή να αναπτύξουν μια συμφωνία με ένα τοπικό κλαμπ υγείας έτσι ώστε οι φιλοξενοούμενοι να έχουν πρόσβαση σε αυτό. Η μεταβολή για ελαφρύτερο και πιο φυσικό φαγητό είχε αποτέλεσμα αλλαγές στο μενού των εστιατορίων. Η μεταβολή για απαλότερο χρωματισμό και απλούστερη σπιτική επίπλωση επέδρασε σε νέο σχεδιασμό εστιατορίων.



Σχεδιάγραμμα 4: Οι παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά

Την ίδια στιγμή, ένας σημαντικός αριθμός καταναλωτών φαίνεται να είναι επαναστατικοί ενάντια σε φαγητά που είναι καλά για αυτούς, προτιμώντας καλή γεύση. Τα εστιατόρια αντιμετωπίζουν καταναλωτές που παραγγέλνουν ψητή γλώσσα με μια ελαφριά σαλάτα μόνο για να το κορυφώσουν με παχυντικό παγωτό για επιδόρπιο.

### 2.2.1.2 Η καταναλωτική συμπεριφορά των διεθνών πολιτισμών.

Η κατανόηση της συμπεριφοράς του καταναλωτή είναι αρκετά δύσκολη για τις εταιρείες του μάρκετινγκ μέσα στα όρια μιας μόνο χώρας. Για τις εταιρείες που λειτουργούν σε πολλές χώρες, ωστόσο, η κατανόηση και η εξυπηρέτηση των αναγκών των καταναλωτών μπορεί να είναι αποθαρρυντικό. Αν και οι καταναλωτές σε διαφορετικές χώρες μπορεί να έχουν κοινά πράγματα, οι αξίες τους, η νοοτροπία τους, οι συμπεριφορές τους ποικίλουν δραματικά. Οι διεθνώς συναλλασσόμενοι με την αγορά πρέπει να καταλαβαίνουν τέτοιες διαφορές και να προσαρμόζουν τα προϊόντα τους και τα προγράμματα μάρκετινγκ ανάλογα.

Η αποτυχία στην κατανόηση τέτοιων διαφορών σε έθιμα και συμπεριφορές από τη μια χώρα στην άλλη μπορεί να σπείρει καταστροφή για τα διεθνή προϊόντα και προγράμματα μιας εταιρείας. Από την άλλη μεριά, αυτές οι εταιρείες που προσαρμόζονται μπορούν να είναι νικητές.

Οι συναλλασσόμενοι με την αγορά πρέπει να αποφασίσουν το βαθμό στον οποίο θα προσαρμόσουν τα προϊόντα τους και τα προγράμματα του μάρκετινγκ για να συναντήσουν τις μοναδικές ανάγκες των καταναλωτών σε διάφορες αγορές. Θέλουν να σταθεροποιήσουν τις προσφορές τους για να απλουστεύσουν τις λειτουργίες και να επωφεληθούν από το κόστος των οικονομιών. Από την άλλη μεριά, προσαρμόζοντας τις προσπάθειες του μάρκετινγκ μέσα σε κάθε χώρα έχουν αποτέλεσμα προϊόντα και προγράμματα που ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες των τοπικών καταναλωτών. Η ερώτηση είτε να προσαρμοστεί ή να σταθεροποιηθεί το μείγμα μάρκετινγκ απέναντι στις διεθνείς αγορές έχει δημιουργήσει μια ζωντανή αντιπαράθεση τα τελευταία χρόνια.

### 2.2.1.3 Κοινωνική Τάξη

Σχεδόν κάθε κοινωνία έχει κάποιες μορφές δομής κοινωνικών τάξεων. Οι κοινωνικές τάξεις είναι σχετικά μόνιμες και ρυθμισμένες σε υποδιαιρέσεις σε μια κοινωνία που τα μέλη της μοιράζονται όμοιες αξίες, ενδιαφέροντα, και συμπεριφορές.

Η κοινωνική τάξη στα νεότερα έθνη όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, ο Καναδάς, η Αυστραλία, και η Νέα Ζηλανδία δεν υποδεικνύεται από ένα μεμονωμένο παράγοντα όπως το εισόδημα αλλά μετριέται ως ένας συνδυασμός της απασχόλησης, της πηγής εισοδήματος, της παιδείας, του πλούτου, και άλλων παραμέτρων. Σε πολλά παλαιά κράτη, η κοινωνική τάξη είναι κάτι στο οποίο κάποιος γεννιέται. Οι πρόγονοι συχνά σημαίνουν περισσότερο από ότι το εισόδημα ή η εκπαίδευση σε τέτοιες κοινωνίες. Οι συναλλασσόμενοι με την αγορά ενδιαφέρονται για την κοινωνική τάξη για οι άνθρωποι μιας κοινωνικής τάξης τείνουν να επιδεικνύουν όμοια συμπεριφορά συμπεριλαμβανομένου και της αγοραστικής συμπεριφοράς. Οι κοινωνικές τάξεις δείχνουν ευδιάκριτα προϊόντα και προτιμήσεις σε μάρκες σε τομείς όπως το φαγητό, ταξίδι, και δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου. Μερικοί συναλλασσόμενοι με την αγορά εστιάζουν μόνο σε μια κοινωνική τάξη.

### 2.2.2 Κοινωνικοί Παράγοντες

Η καταναλωτική συμπεριφορά επηρεάζεται επίσης από κοινωνικούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένου των ομάδων των καταναλωτών, την οικογένεια, των κοινωνικών ρόλων και του κύρους. Επειδή οι κοινωνικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν ισχυρά τις αποκρίσεις των καταναλωτών, οι εταιρείες πρέπει να τους υπολογίσουν όταν σχεδιάζουν στρατηγικές μάρκετινγκ.

#### 2.2.2.1 Ομάδες

Οι αντιλήψεις και η συμπεριφορά ενός ατόμου επηρεάζονται από πολλές μικρές ομάδες. Αυτές στις οποίες ανήκει το άτομο οι οποίες έχουν άμεση επιρροή ονομάζονται ομάδες μελών. Αυτές περιλαμβάνουν βασικές ομάδες, όπως η οικογένεια, φίλοι, γείτονες, και συνεργάτες – ειδικά, αυτοί με τους οποίους υπάρχει συχνή και άτυπη αλληλεπίδραση. Οι δευτερεύοντες ομάδες είναι πιο τυπικές και έχουν λιγότερο συχνή αλληλεπίδραση, περιλαμβάνουν θρησκευτικές ομάδες, επαγγελματικούς συλλόγους, εμπορικές μονάδες. Σε μερικές κοινωνίες, οι δευτερεύοντες ομάδες ίσως είναι ομάδες μελών. Τα μέλη της θρησκείας Μορμον δεν πίνουν αλκοολούχα ποτά, για αυτό το λόγο είναι μια λιγότερο ελκυστική ομάδα για εκλεκτά εστιατόρια που σερβίρει κρασί και άλλα αλκοολούχα ποτά.

Οι ομάδες αναφοράς λειτουργούν ως άμεσα ( κατά πρόσωπο) ή έμμεσα σημεία σύγκρισης ή αναφοράς στην διαμόρφωση των αντιλήψεων και της συμπεριφοράς ενός ατόμου. Οι άνθρωποι μπορεί να επηρεαστούν από φιλόδοξες ομάδες στις οποίες δεν ανήκουν αλλά θα ήθελαν. Για παράδειγμα, ένας πρωτοετής φοιτητής κολλεγίου φιλοδοξεί να είναι μέρος τις ομάδας μανάτζμεντ του Hyatt και ίσως ταυτίζεται με αυτήν την ομάδα παρόλο που δεν είναι μέλος.

Οι συναλλασσόμενοι με την αγορά προσπαθούν να προσδιορίσουν τις ομάδες αναφοράς της αγοράς στόχου τους. Οι ομάδες αναφοράς επηρεάζουν τους καταναλωτές με τρεις τουλάχιστον τρόπους: 1. εκθέτουν το άτομο σε νέες συμπεριφορές και τρόπους ζωής, 2. επηρεάζουν τις αντιλήψεις και την αυτοεικόνα του ατόμου, 3. δημιουργούν πιέσεις για συμμόρφωση που ίσως επηρεάσουν το προϊόν του ατόμου, τη μάρκα, και τις επιλογές σε αυτόματους πωλητές.

Η σπουδαιότητα των ομάδων επιρροής ποικίλλουν ανά προϊόν και μάρκα. Τείνει να είναι πιο δυνατή όταν το προϊόν είναι πιο ορατό σε άλλους τους οποίους ο αγοραστής σέβεται. Αγορές προϊόντων που χρησιμοποιούνται προσωπικά δεν επηρεάζονται σημαντικά από ομάδες επιρροής. Συγκεκριμένα νυχτερινά κέντρα μπορούν να συνδεθούν με ομάδες αναφοράς που προσελκύουν κόσμο που ανήκει ή επιθυμεί να ανήκει στις ομάδες που συχνάζουν στα νυχτερινά κέντρα. Τα εξοχικά κέντρα και τα κέντρα πόλης τείνουν να προσελκύουν μέλη που θέλουν να συσχετιστούν με τον τύπο των μελών τους.

Οι ομάδες έχουν συχνά αρχηγούς άποψης. Αυτοί είναι άνθρωποι μέσα σε μια ομάδα αναφοράς οι οποίοι, εξαιτίας ιδιαίτερων ικανοτήτων, γνώσης, προσωπικότητας ή άλλων χαρακτηριστικών, ασκούν επιρροές πάνω στους άλλους. Οι αρχηγοί άποψης βρίσκονται σε όλα τα στρώματα της κοινωνίας, και ένα άτομο μπορεί να είναι ένας καθοδηγητής άποψης στην περιοχή ενός προϊόντος και οπαδός σε ένα άλλο. Μια επιχείρηση πρέπει να προσδιορίζει τους αρχηγούς άποψης στην κοινότητα τους και να σιγουρεύεται ότι είναι προσκεκλημένοι στις σημαντικές εκδηλώσεις. Για παράδειγμα, η λίστα καλεσμένων για το άνοιγμα ενός εστιατορίου ή την πρώτη επέτειο ενός ξενοδοχείου θα έπρεπε να περιλαμβάνει αρχηγούς άποψης.

### **2.2.2.2 Οικογένεια**

Τα μέλη τη οικογένειας έχουν ισχυρή επιρροή στην αγοραστική συμπεριφορά. Η οικογένεια παραμένει ο πιο σημαντικός αγοραστικός οργανισμός του καταναλωτή στην Αμερικανική κοινωνία και έχει ερευνηθεί εκτενώς. Οι συναλλασσόμενοι με την αγορά έχουν εξετάσει το ρόλο και τη επιρροή του συζύγου, της συζύγου, και των παιδιών στην αγορά διαφορετικών προϊόντων και υπηρεσιών. Τα παιδιά, για παράδειγμα, ασκούν μεγάλη επιρροή σε αποφάσεις που περιλαμβάνουν εστιατόρια ταχυφαγίας. Τα McDonalds στοχεύουν την διαφήμιση απευθείας στα παιδιά. Οι διαφημίσεις της αλυσίδας εμφανίζονται κατά τη διάρκεια των κυριακάτικων πρωινών παιδικών προγραμμάτων και συνήθως προσφέρουν νέα παιχνίδια στα παιδικά τους γεύματα.

### **2.2.2.3 Ρόλοι και κοινωνική θέση**

Ένα άτομο ανήκει σε πολλές ομάδες: οικογένεια, συλλόγους, και οργανισμούς. Η θέση ενός ατόμου σε κάθε ομάδα μπορεί να προσδιοριστεί σύμφωνα με το ρόλο και την κοινωνική θέση. Ένας ρόλος αποτελείται από τις δραστηριότητες που ένα άτομο αναμένεται να εκτελέσει σύμφωνα με τα άτομα που είναι γύρω του ή γύρω της. Οι κοινοί ρόλοι περιλαμβάνουν το γιο ή την κόρη, τη σύζυγο ή τον σύζυγο, και ένα διευθυντή ή έναν εργαζόμενο.

Κάθε ρόλος επηρεάζει την αγοραστική συμπεριφορά. Για παράδειγμα, οι μαθητές κολλεγίου που δειπνούν με τους γονείς τους ίσως να δρουν διαφορετικά από όταν δειπνούν με όμοιους. Ένα άτομο που αγοράζει ένα επίσημο γεύμα για το σύλλογο ανδρών της εκκλησίας, μπορεί να είναι περισσότερο ενδιαφερόμενος για την τιμή από ότι το συνηθισμένο εάν αυτός πιστεύει ότι οι δραστηριότητες της εκκλησίας απαιτούν λιτότητα. Το ίδιο άτομο μπορεί να ενδιαφέρεται περισσότερο για την λεπτομέρεια και την ποιότητα παρά τη τιμή όταν αγοράζει ένα επίσημο γεύμα για την εταιρεία του. Συνεπώς ο ρόλος του άτομο εκείνη τη στιγμή επηρεάζει σημαντικά την αγοραστική του/της συμπεριφορά.

Οι ρόλοι μας επηρεάζονται επίσης από το περιβάλλον μας. Οι άνθρωποι που δειπνούν σε ένα φινό εστιατόριο συμπεριφέροντε διαφορετικά από ότι όταν δειπνούν

σε ένα εστιατόριο ταχυφαγείας. Έχουν επίσης προσδοκίες για τους ρόλους που οι εργαζόμενοι σε διαφορετικές επιχειρήσεις θα έπρεπε να παίζουν. Αποτυχία να ικανοποιήσουν αυτές τις προσδοκίες του ρόλου δημιουργεί δυσαρέσκεια. Για παράδειγμα, αυτοί που γευματίζουν σε ένα φίνο εστιατόριο ίσως περιμένουν από τους σερβιτόρους να τραβήξουν τις καρέκλες τους ενώ καθίζουν. Οι ίδιοι που γευματίζουν θα εκπλήσσονταν και πιθανόν να προσβάλλονταν εάν ένα άτομο που καθαρίζει τραπέζια σε ένα ταχυφαγείο βοηθούσε κατά τη διάρκεια του καθίσματος.

Ο κάθε ρόλος κουβαλάει μια κοινωνική θέση που αντανακλά την γενική εκτίμηση που δίνεται σε αυτόν από την κοινωνία. Για παράδειγμα, ένας που ταξιδεύει για δουλειές νευριάζει όταν όλες οι θέσεις πρώτης κατηγορίας σε μια επιθυμητή πτήση έχουν πουληθεί. Ο ταξιδιώτης αναγκάστηκε να πετάξει στην οικονομική θέση. Όταν ρωτήθηκε για το ενδιαφέρον του πετώντας με οικονομική θέση, το κύριο ενδιαφέρον του ταξιδιώτη ήταν τι θα σκεφτόταν κάποιος που ήξερε αν τον έβλεπε να κάθεται στην οικονομική θέση. Δεν φάνηκε να ενδιαφέρθηκε για το χαμηλότερο επίπεδο υπηρεσιών ή το μικρότερο χώρο καθίσματος που εξασφαλίζει η οικονομική θέση. Αυτές οι εικόνες δείχνουν ότι ο ρόλος και η κοινωνική θέση δεν είναι σταθερά κοινωνικές μεταβλητές. Πολλοί επαγγελματίες του μάρκετινγκ και των πωλήσεων έχουν κάνει σοβαρά λάθη κρίσης σχετικά με το ρόλο και την κοινωνική θέση των αναμενόμενων πελατών.

### **2.2.3 Προσωπικοί παράγοντες**

Η απόφαση ενός καταναλωτή επηρεάζεται επίσης από προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το στάδιο του κύκλου ζωής, την απασχόληση, την οικονομική κατάσταση, τον τρόπο ζωής, την προσωπικότητα, και την αυτοαντίληψη.

#### **2.2.3.1 Ηλικία και στάδιο κύκλου ζωής**

Οι τύποι των αγαθών και των υπηρεσιών που αγοράζουν οι άνθρωποι αλλάζουν κατά τη διάρκεια της ζωής τους. Οι προτιμήσεις για δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου, ταξιδιωτικούς προορισμούς, φαγητό και διασκέδαση συνδέονται συχνά με την ηλικία. Σημαντικοί παράγοντες που συνδέονται με την ηλικία συχνά παραβλέπονται από τους συναλλασσόμενους με την αγορά. Αυτό είναι προφανώς λόγω των μεγάλων διαφορών στην ηλικία μεταξύ αυτών που καθορίζουν τις στρατηγικές του μάρκετινγκ και αυτών που πουλούν το προϊόν/υπηρεσία. Μια μελέτη ώριμων ταξιδιωτών έδειξε ότι αυτός ο τομέας δίνει μεγάλη σπουδαιότητα στις χειρολαβές στα μπάνια, στα βραδινά φώτα, στις ευανάγνωστες, ορατές πινακίδες στους διαδρόμους, στις επιπλέον κουβέρτες, και στο μεγάλο τύπωμα των μενού. Παρά την λογική σπουδαιότητα των παραγόντων, οι ερευνητές βρήκαν ότι αυτές οι πληροφορίες « δεν περιλαμβάνονται συνήθως στην διαφημιστική και πληροφοριακή κατάταξη λίστας.»

Το επιτυχημένο μάρκετινγκ σε διάφορους ηλικιακούς τομείς μπορεί να απαιτεί ειδικές και στοχευμένες στρατηγικές. Αυτό σχεδόν σίγουρα απαιτεί τμηματικά στοχευμένες εκδόσεις και μάρκετινγκ βάσης δεδομένων. Μπορεί επίσης να απαιτεί προσωπικό του μάρκετινγκ και ένα διαφημιστικό πρακτορείο με ανθρώπους διαφόρων ηλικιών και πολιτισμικού παρελθόντος.

Η αγοραστική συμπεριφορά διαμορφώνεται επίσης από τα στάδια κύκλου ζωής της οικογένειας. Τα νέα ανύπανδρα άτομα έχουν συνήθως λίγες οικονομικές επιβαρύνσεις, και ξοδεύουν ένα καλό μερίδιο του προαιρετικού τους εισοδήματος στην διασκέδαση. Τα νεαρά παντρεμένα άτομα χωρίς παιδιά έχουν υψηλά προαιρετικά εισοδήματα και δειπνούν έξω συχνά. Μόλις αποκτήσουν παιδιά, οι



αγορές από τα εστιατόρια μπορεί να αλλάξει περισσότερο σε παραλαβή στο σπίτι και μαγείρεμα. Όταν τα παιδιά αφήσουν το σπίτι, το προαιρετικό εισόδημα μπορεί να ανέβει, και τα έξοδα για φαγητό έξω μπορεί να αυξηθούν. Οι συναλλασσόμενοι με την αγορά συχνά προσδιορίζουν τις αγορές στόχου τους σε τομείς κύκλου ζωής, και δημιουργούν κατάλληλα προϊόντα και σχέδια μάρκετινγκ.

### **2.2.3.2 Απασχόληση**

Η απασχόληση ενός ατόμου επηρεάζει τα αγαθά και τις υπηρεσίες που αγοράζονται. Για παράδειγμα, οι εργάτες των κατασκευών αγοράζουν συχνά τα γεύματα τους από καντίνες που εμφανίζονται στη μεριά που δουλεύουν. Τα επιχειρηματικά στελέχη αγοράζουν γεύματα από ένα εστιατόριο με πλήρες σέρβις, ενώ οι υπάλληλοι ίσως φέρουν το γεύμα τους ή να αγοράσουν γεύμα από ένα κοντινό εστιατόριο γρήγορης εξυπηρέτησης. Οι υπάλληλοι μερικών συμβουλευτικών εταιρειών δεν επιτρέπεται να τρώνε σε εστιατόρια ταχυφαγείας. Οι μάνατζερ αυτών των εταιρειών νομίζουν ότι δεν δημιουργείται μια σωστή εικόνα να δουν οι πελάτες τους συμβούλους που μόλις πληρώθηκαν 200 δολάρια την ώρα να τρώνε σε εστιατόριο ταχυφαγείας. Οι συναλλασσόμενοι με την αγορά προσπαθούν να προσδιορίσουν ομάδες απασχόλησης που έχουν κατά μέσο όρο ενδιαφέρον για τα προϊόντα τους.

### **2.2.3.3 Οικονομική κατάσταση**

Η οικονομική κατάσταση ενός ατόμου επηρεάζει σημαντικά την επιλογή προϊόντος και την απόφαση να αγοράσει ένα συγκεκριμένο προϊόν. Οι καταναλωτές περικόπτουν τα εστιατόρια, την διασκέδαση, και της διακοπές κατά τη διάρκεια οικονομικής ύφεσης. Ανταλλάσσουν με κάτι λιγότερο καλό στην επιλογή τους για εστιατόρια ή είδη του μενού και τρώνε έξω λιγότερα συχνά, ψάχνοντας για ένα κουπόνι ή προσφορά όταν βγαίνουν έξω. Οι συναλλασσόμενοι με την αγορά χρειάζεται να κοιτάζουν τις τάσεις στα προσωπικά εισοδήματα, στις αποταμιεύσεις, και στα επιτόκια. Εάν οι οικονομικοί δείκτες οδηγούν σε οικονομική ύφεση, μπορούν να ξανασχεδιάσουν, επανατοποθετήσουν, και να ανατιμολογήσουν τα προϊόντα τους. Τα εστιατόρια ίσως χρειαστούν να προσθέσουν χαμηλότερης τιμής προϊόντα στο μενού που θα είναι ακόμα ελκυστικά στις αγορές του στόχου τους.

Αντιστρόφως, οι περίοδοι οικονομικής άνθησης δημιουργούν ευκαιρίες. Οι καταναλωτές είναι περισσότερο προδιατεθειμένοι να αγοράσουν ακριβά κρασιά και εισαγόμενες μπύρες, τα μενού μπορούν να αναβαθμιστούν, και τα αεροπορικά ταξίδια και οι δαπάνες ελεύθερου χρόνου μπορούν να αυξηθούν. Οι εταιρείες πρέπει να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες που δημιουργούνται από οικονομικές ανακάμψεις και να κάνουν αμυντικά βήματα όταν αντιμετωπίζουν μια οικονομική πτώση. Οι μάνατζερ μερικές φορές αντιδρούν πολύ αργά στις εναλλασσόμενες οικονομικές συνθήκες. Αποφέρει κέρδος να παραμένει ενήμερος του μικροπεριβάλλοντος αντιμετωπίζοντας τους πελάτες. Το τακτικό διάβασμα των εκδόσεων όπως η εφημερίδα Γουόλ Στριτ, το επιχειρηματικό τμήμα του τοπικού τύπου, και των περιφερειακών οικονομικών αναφορών από τοπικές και περιφερειακές τράπεζες βοηθούν τους μάνατζερ να διατηρούνται ενήμεροι.

#### 2.2.3.4 Τρόπος ζωής

Οι άνθρωποι που προέρχονται από την ίδια κοινωνική κουλτούρα, κοινωνική τάξη, και επάγγελμα ίσως έχουν τελείως διαφορετικούς τρόπους ζωής. Ο τρόπος ζωής είναι το μοτίβο ζωής ενός ατόμου όπως εκφράζεται στις δραστηριότητες του/της, τα ενδιαφέροντα, και από τις απόψεις. Ο τρόπος ζωής περιγράφει το «ολοκληρωμένο άτομο» σε αλληλεπίδραση με το περιβάλλον του. Οι συναλλασσόμενοι με την αγορά ψάχνουν για σχέσεις μεταξύ των προϊόντων τους και των ανθρώπων που έχουν προσανατολιστεί σαν κατόρθωμα. Ένας αρχιμάγειρας ίσως τότε να στοχεύσει τα εστιατόρια του πιο καθαρά στον επιτυχές τρόπο ζωής. Μια μελέτη σε τουρίστες που αγοράζουν ολοκληρωμένα πακέτα διακοπών έναντι αυτών που κάνουν ταξιδιωτικούς κανονισμούς ανεξάρτητα αποκαλύπτει ότι τα χαρακτηριστικά του τρόπου ζωής ποικίλουν. Οι αγοραστές ολοκληρωμένων ταξιδιών ήταν «περισσότερο κοινωνικά αλληλεπιδρών, ανυπόμονοι, και κάνουν τις διακοπές τους περισσότερο για να χαλαρώσουν.» Οι τουρίστες που προτίμησαν ανεξάρτητους κανονισμούς ταξιδιού είχαν περισσότερη αυτοπεποίθηση και συχνά έψαχναν την απομόνωση.

Μια από τις πιο γνωστές ταξινομήσεις που βασίζονται σε ψυχογραφικές μετρήσεις είναι το ΒΑΛΣ 2 (VALS, International Values and Lifestyles) πλαίσιο εργασίας. Το πλαίσιο εργασίας ΒΑΛΣ υπήρξε το μοναδικό εμπορικά διαθέσιμο ψυχογραφικό σύστημα τμηματοποίησης που κέρδισε εκτεταμένη αποδοχή. Το ΒΑΛΣ 2 ταξινομεί όλους τους ενήλικους της Αμερικής σε οκτώ ομάδες που βασίζονται σε ψυχολογικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Το τμηματοποιημένο σύστημα βασίζεται σε αποκρίσεις σε ένα ερωτηματολόγιο χαρακτηριστικό με πέντε δημογραφικές και σαράντα δυο υποκειμενικές ερωτήσεις, όπως και ερωτήσεις για την χρήση on-line υπηρεσιών και διαδικτυακών σελίδων.

Το ερωτηματολόγιο ΒΑΛΣ 2 ζητάει από τους αποκρινόμενους να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με δηλώσεις όπως, « μου αρέσει η ζωή μου να είναι σχεδόν τι ίδιο από εβδομάδα σε εβδομάδα», « συχνά αναζητώ ενθουσιασμό», «θα προτιμούσα να έφτιαχνα κάτι αντί να το αγοράσω».

Δύο από τους οκτώ αμερικανικούς τρόπους ζωής είναι :

- Οι πιστοί:** ηθικά προσανατολισμένοι καταναλωτές με περισσότερο μέτρια εισοδήματα. Είναι συντηρητικοί και προβλέψιμοι καταναλωτές που ευνοούν αμερικανικά προϊόντα και αναγνωρισμένες μάρκες. Οι ζωές τους είναι επικεντρωμένες στην οικογένεια, την εκκλησία, την κοινότητα, και το έθνος.
- Οι επιτυχημένοι:** επιτυχημένοι, προσανατολισμένοι στην εργασία άνθρωποι οι οποίοι παίρνουν την ικανοποίησή τους από τις δουλειές τους και τις οικογένειές τους. Είναι πολιτικά συντηρητικοί και σέβονται την εξουσία και το καθεστώς. Ευνοούν αναγνωρισμένα προϊόντα και υπηρεσίες που επιδεικνύουν την επιτυχία τους.

#### 2.2.3.5 Προσωπικότητα και αυτοαντίληψη

Η προσωπικότητα κάθε ανθρώπου επηρεάζει την αγοραστική του συμπεριφορά. Με τον όρο προσωπικότητα εννοούμε ξεχωριστά ψυχολογικά χαρακτηριστικά που οδηγούν σε σχετικές σύμφωνες και διαρκής αποκρίσεις στο περιβάλλον.

Η προσωπικότητα μπορεί να είναι χρήσιμη στην ανάλυση της καταναλωτικής συμπεριφοράς για κάποια προϊόντα και επιλογές μάρκας. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μύρας μπορεί να ανακαλύψει ότι οι υπερκαταναλωτικοί πότες τείνουν να κατατάσσονται ψηλά στην κοινωνικότητα και στην επιθετικότητα. Αυτή η

πληροφόρηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ιδρυθεί η εικόνα της μάρκας για τη μπύρα και για να προτείνει το τύπο των ανθρώπων που θα δείχνονται σε μια διαφήμιση.

Πολλοί συναλλασσόμενοι με την αγορά χρησιμοποιούν μια ιδέα που σχετίζεται με την προσωπικότητα: την αυτοαντίληψη ενός ατόμου. Καθένας από εμάς έχει μια σύνθετη νοερή εικόνα για τον εαυτό του, και η συμπεριφορά μας τείνει να είναι σύμφωνη με αυτή την εικόνα του εαυτού μας. Άτομα τα οποία βλέπουν τους εαυτού τους ως φιλικούς και δραστήριους θα είναι απίθανο να αγοράσουν διακοπές σε κρουαζιέρα αν η αντίληψη τους για τις κρουαζιέρες είναι για τα γηραιότερα άτομα που ξαπλώνουν στις καρέκλες του σαλονιού. Θα ήταν περισσότερο πιθανό να διαλέξουν διακοπές αυτοκατάδυσης ή σκι. Η βιομηχανία των κρουαζιέρων έχει γίνει αρκετά επιτυχής στην αλλαγή της «γηριατική» της εικόνας και τώρα προσελκύει φιλικούς και δραστήριους καταναλωτές.

Ο ρόλος της αυτοαντίληψης έχει φανερά μια δυνατή σχέση στην επιλογή των ψυχαγωγικών ενασχολήσεων, συμπεριλαμβανομένου του γκολφ, της ιστιοπλοΐας, ποδηλασία σε χωματόδρομους, ψάρεμα, και κυνήγι. Οποιοσδήποτε που απολαμβάνει την βαρκάδα θα βεβαιώσει στην διαφορά μεταξύ των βαρκάδων που χρησιμοποιούν πανιά και αυτών που χρησιμοποιούν μηχανές.

## **2.2.4 Ψυχολογικοί παράγοντες**

Οι επιλογές αγοράς ενός ατόμου επηρεάζονται επίσης από τέσσερις κύριους ψυχολογικούς παράγοντες: κίνητρα, αντίληψη, γνώση, πεποιθήσεις και νοοτροπίες.

### **2.2.4.1 Κίνητρο**

Ένα άτομο έχει πολλές ανάγκες σε οποιοδήποτε χρονική στιγμή. Κάποιες είναι βιολογικές, ανερχόμενες από την πείνα, την δίψα, και την ενόχληση. Άλλες είναι ψυχολογικές, ανερχόμενες από την κατάσταση της έντασης, όπως η ανάγκη για αναγνώριση, σεβασμό, ύπαρξης. Οι περισσότερες από αυτές τις ανάγκες δεν είναι αρκετά δυνατές για να παρακινήσουν ένα άτομο να δράσει σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Μια ανάγκη γίνεται κίνητρο όταν αφυπνιστεί σε ένα επαρκές επίπεδο έντασης. Δημιουργώντας μια κατάσταση έντασης προκαλείται το άτομο να δράσει για να απελευθερώσει την ένταση. Οι ψυχολόγοι έχουν αναπτύξει θεωρίες για το ανθρώπινο κίνητρο. Δυο από τις πιο διάσημες, οι θεωρίες του Αβραάμ Μάσλοου, και η θεωρία του Χέρτζμπεργκ έχουν σχεδόν διαφορετικές έννοιες για την ανάλυση του καταναλωτή και για το μάρκετινγκ.

Η θεωρία κινήτρου του Μάσλοου. Ο Αβραάμ Μάσλοου έψαξε να εξηγήσει γιατί οι άνθρωποι οδηγούνται από συγκεκριμένες ανάγκες σε συγκεκριμένους χρόνους. Γιατί ένα άτομο ξοδεύει πολύ χρόνο και ενέργεια στην προσωπική ασφάλεια και ένα άλλο στο να κερδίσει το σεβασμό των άλλων; Η απάντηση του Μάσλοου είναι ότι οι ανθρώπινες ανάγκες καθορίζονται σε μια ιεραρχία, από την πιο πιεστική στην λιγότερο πιεστική. Η ιεραρχία αναγκών του Μάσλοου κατά σπουδαιότητα είναι οι ψυχολογικές ανάγκες, οι ανάγκες ασφάλειας, οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες σεβασμού και οι ανάγκες αυτοπραγματοποίησης. Ένα άτομο ψάχνει να ικανοποιήσει την πιο σημαντική ανάγκη πρώτη. Όταν αυτή η σημαντική ανάγκη είναι ικανοποιημένη, θα σταματήσει να είναι ένα κίνητρο, και το άτομο θα προσπαθήσει μετά να ικανοποιήσει την επόμενη πιο σημαντική ανάγκη. Για παράδειγμα, ένας πεινασμένος άνθρωπος (ανάγκη 1) δεν θα ενδιαφερθεί για τα τελευταία νέα από τον κόσμο της τέχνης ( ανάγκη 5), ή το πώς φαίνεται ή εκτιμάται από τους άλλους (

ανάγκη 3ή 4), ή ακόμα κατά το πόσο αναπνέει καθαρό αέρα ( ανάγκη 2). Αλλά καθώς κάθε σημαντική ανάγκη ικανοποιείται, η επόμενη πιο σημαντική ανάγκη μπαίνει στο παιχνίδι.

Κανονικά, οι ανάγκες είναι με προτεραιότητα. Για παράδειγμα, ένας μαθητής κολλεγίου με 500 δολάρια για να πληρώσει δευτερεύοντα και ψυχαγωγικά έξοδα κατά τη διάρκεια του τριμήνου είναι απίθανο να ξοδέψει 400 δολάρια για ένα ταξίδι στη Φλόριδα. Αντί αυτού, τα χρήματα πιθανόν θα ξοδευτούν σε μικρότερες αγορές διασκέδασης κατά τη διάρκεια εξαμήνου. Αν ο μαθητής λάβει αναπάντεχα 2000 δολάρια, θα υπάρχει ένας δυνατός πειρασμός να ικανοποιήσει μια ανάγκη υψηλότερης σειράς.

Η θεωρία του Χέρτζμπεργκ. Ο Φρίντερικ Χέρτζμπεργκ ανέπτυξε μια θεωρία δύο παραγόντων που διακρίνει τους δυσaréσκεις ( παράγοντες που προκαλούν δυσaréσκεια) και τους ικανοποιήσεις (παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση. Η απουσία των παραγόντων δυσaréσκειας δεν είναι αρκετή, οι παράγοντες ικανοποίησης πρέπει να είναι δραστικά παρών για να παρακινήσουν μια αγορά. Για παράδειγμα, ο υπολογιστής που δεν συνοδεύεται με μια εγγύηση θα είναι ένας παράγοντας δυσaréσκειας. Εν τούτοις η παρουσία της εγγύησης ενός προϊόντος δεν θα δράσει σαν ικανοποίηση η προτροπή μιας αγοράς, επειδή δεν είναι μια πηγή ουσιαστικής ικανοποίησης με τον υπολογιστή. Η ευκολία της χρήσης θα είναι μια ικανοποίηση.

Η θεωρία του Χέρτζμπεργκ έχει δυο συνέπειες. Αρχικά οι πωλητές θα πρέπει να κάνουν ότι καλύτερο μπορούν για την αποφυγή των παραγόντων δυσaréσκειας ( για παράδειγμα, ένα φτωχό εγχειρίδιο εκπαίδευσης, ή μια φτωχή πολιτική εξυπηρέτησης). Αν και αυτά τα πράγματα δεν θα πουλήσουν ένα προϊόν, μπορούν εύκολα να μην το πουλήσουν. Δεύτερον, ο κατασκευαστής πρέπει να προσδιορίσει του κύριους παράγοντες ικανοποίησης ή τα κίνητρα της αγοράς και να εφοδιάσει με αυτά την αγορά. Αυτοί οι παράγοντες ικανοποίησης θα κάνουν την κύρια διαφορά συμφωνά με το ποια μάρκα ο καταναλωτής θα αγοράσει.

#### 2.2.4.2 Αντίληψη

Ένα παρακινημένο άτομο είναι έτοιμο να δράσει. Το πώς αυτό το άτομο θα δράσει επηρεάζεται από την αντίληψη του για την κατάσταση, δυο άνθρωποι με την ίδια παρακίνηση ίσως δράσουν εντελώς διαφορετικά βασιζόμενα στο πως αντιλαμβάνονται τις καταστάσεις.

Γιατί οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές αντιλήψεις για την ίδια κατάσταση; Όλοι μας έχουμε εμπειρία από ερεθίσματα από την ροή των πληροφοριών μέσω των πέντε αισθήσεων μας: όραση, ακοή, όσφρηση, αφή, και γεύση. Ωστόσο, καθένας από εμάς λαμβάνει, οργανώνει, και ερμηνεύει αυτή την αισθητηριακή πληροφόρηση με ένα προσωπικό τρόπο. Η αντίληψη είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επιλέγει, οργανώνει, και ερμηνεύει την πληροφόρηση για να δημιουργήσει μια σημαντική εικόνα του κόσμου.

Η λέξη κλειδί για τον ορισμό της αντίληψης είναι ατομικός. Ένα άτομο μπορεί να αντιλαμβάνεται ένα πωλητή που μιλάει γρήγορα ως επιθετικό και μη ειλικρινή, ένα άλλο άτομο, ως έξυπνο και βοηθητικό. Οι άνθρωποι μπορεί να εμφανίζονται με διαφορετικές αντιλήψεις για το ίδιο αντικείμενο εξαιτίας τριών αντιληπτικών διαδικασιών: την επιλεκτική προσοχή, την επιλεκτική αλλοίωση, και την επιλεκτική απομνημόνευση.

**Επιλεκτική προσοχή.** Οι άνθρωποι εκτίθενται σε ένα τρομερό αριθμό καθημερινών ερεθισμάτων: ο μέσος άνθρωπος μπορεί να εκτεθεί σε πάνω από 1500

διαφημίσεις. Επειδή ένα άτομο δεν μπορεί πιθανός να παρακολουθήσει όλες αυτές, τα περισσότερα ερεθίσματα θα φιλτραριστούν – μια διαδικασία που ονομάζεται επιλεκτική προσοχή. Η επιλεκτική προσοχή σημαίνει ότι οι συναλλασσόμενοι με την αγορά πρέπει να δουλέψουν σκληρά για να τραβήξουν το ενδιαφέρον του καταναλωτή. Η πραγματική πρόκληση είναι να εξηγηθεί ποιο ερέθισμα οι άνθρωποι θα παρατηρήσουν. Εδώ είναι κάποια ευρήματα:

- Οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να παρατηρήσουν ερεθίσματα που σχετίζονται με μια επίκαιρη ανάγκη. Ένα άτομο που παρακινείται να αγοράσει ένα υπολογιστή θα παρατηρήσει διαφημίσεις για υπολογιστή. Πιθανότατα δεν θα παρατηρήσει διαφημίσεις για στερεοφωνικό εξοπλισμό.
- Οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να παρατηρήσουν ερεθίσματα που προσδοκούν. Είναι πιο πιθανό να παρατηρήσεις υπολογιστές αντί ράδια σε ένα κατάστημα υπολογιστών γιατί δεν περιμένεις το μαγαζί να περιέχει ράδια.
- Οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να παρατηρήσουν ερεθίσματα που οι αποκλίσεις τους είναι μεγάλες σε σχέση με το φυσιολογικό μέγεθος του ερεθίσματος. Είναι πιο πιθανό να παρατηρήσεις μια διαφήμιση που προσφέρει 100 δολάρια έκπτωση στην τιμή καταλόγου του υπολογιστή παρά μια προσφορά 5 δολάρια.

**Επιλεκτική αλλοίωση.** Ακόμα και η παρατήρηση των ερεθισμάτων δεν δημιουργεί τις εντυπώσεις κατά τον τρόπο που οι αποστολείς σκόπευαν. Η επιλεκτική αλλοίωση είναι η τάση να διαστρεβλώνονται πληροφορίες σε προσωπικές έννοιες και να ερμηνεύεται η πληροφορία με ένα τρόπο που θα ταιριάζει στις προκαταλήψεις μας. Δυστυχώς, δεν υπάρχουν πολλά που μπορούν να κάνουν οι συναλλασσόμενοι με την αγορά για την επιλεκτική αλλοίωση.

**Επιλεκτική απομνημόνευση.** Οι άνθρωποι θα ξεχάσουν πολλά που έμαθαν άλλα θα τείνουν να διατηρήσουν πληροφορίες που υποστηρίζουν τις νοοτροπίες τους και τα πιστεύω τους. Εξαιτίας της επιλεκτικής απομνημόνευσης, είναι πιθανό να θυμόμαστε καλά σημεία που αναφέρονται για ανταγωνιστικά προϊόντα. Η επιλεκτική απομνημόνευση εξηγεί γιατί οι συναλλασσόμενοι με την αγορά χρησιμοποιούν το δράμα και την επανάληψη για να στείλουν μηνύματα στην αγορά του στόχου τους.

### 2.2.4.3 Εκμάθηση

Όταν οι άνθρωποι δρουν, μαθαίνουν. Η μάθηση περιγράφει τις αλλαγές στην συμπεριφορά ενός ατόμου που ανέρχεται από τη εμπειρία. Το περισσότερο της ανθρώπινης συμπεριφοράς μαθαίνεται. Οι θεωρητικοί της μάθησης λένε ότι η μάθηση προκύπτει μέσω τις αλληλεπίδρασης των διαδρομών, των ερεθισμάτων, των προτροπών, και των ενισχύσεων.

Όταν ένας καταναλωτής βιώνει ένα προϊόν, μαθαίνει για αυτό. Τα μέλη τις κριτικής επιτροπής για ένα συνέδριο συχνά δειγματίζει τις υπηρεσίες των διαγωνιζόμενων ξενοδοχείων. Τρώνε στα εστιατόρια, παρατηρούν την φιλικότητα και τον επαγγελματισμό του προσωπικού, και εξετάζουν τα χαρακτηριστικά του ξενοδοχείου. Βασιζόμενοι σε αυτά που έμαθαν, ένα ξενοδοχείο επιλέγεται για να φιλοξενήσει το συνέδριο. Κατά τη διάρκεια του συνεδρίου, βιώνουν το ξενοδοχείο μια φορά ακόμα. Βασιζόμενοι στην εμπειρία τους και σε αυτή των ατόμων που παρακολουθούν το συνέδριο, θα είναι είτε ικανοποιημένοι είτε δυσαρεστημένοι.

Τα ξενοδοχεία θα έπρεπε να βοηθούν τους φιλοξενούμενους τους να μαθαίνουν για την ποιότητα των εγκαταστάσεων τους και των υπηρεσιών τους. Τα πολυτελή ξενοδοχεία κάνουν μια ξενάγηση στους νέους πελάτες και τους ενημερώνουν για τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Οι επαναλαμβανόμενοι πελάτες πρέπει να αναβαθμίζονται στις υπηρεσίες του ξενοδοχείου από τους υπαλλήλους και από γράμματα και έντυπο υλικό.

#### **2.2.4.4 Πεποιθήσεις και συμπεριφορές**

Μέσω της δράσης και της μάθησης, οι άνθρωποι αποκτούν πεποιθήσεις και νοοτροπίες, οι οποίες, διαδοχικά, επηρεάζουν την αγοραστική τους συμπεριφορά. Μια δοξασία είναι μια περιγραφική σκέψη που ένας άνθρωπος κατέχει για κάτι. Ένας πελάτης μπορεί να πιστεύει ότι το ξενοδοχείο Άνταμ Μάρκ έχει τις καλύτερες εγκαταστάσεις και το πιο επαγγελματικό προσωπικό από κάθε άλλο ξενοδοχείο της ίδιας κατηγορίας τιμής. Αυτά τα πιστεύω ίσως βασίζονται σε πραγματική γνώση, γνώμη, ή πίστη. Ίσως ή ίσως όχι να κουβαλούν μια συναισθηματική υποχρέωση.

Οι συναλλασσόμενοι με την αγορά ενδιαφέρονται για τα πιστεύω που οι άνθρωποι έχουν για συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Τα πιστεύω ενισχύουν τις εικόνες και του προϊόντος και της μάρκας. Οι άνθρωποι δρουν σύμφωνα με τα πιστεύω τους. Εάν αβάσιμα πιστεύω καταναλωτών αποθαρρύνουν τις αγορές, οι συναλλασσόμενοι με την αγορά θα θελήσουν να λανσάρουν μια καμπάνια για τα αλλάξουν.

Οι άνθρωποι έχουν θέσεις για σχεδόν τα πάντα: για τη θρησκεία, τα πολιτικά, τα ρούχα, τη μουσική, και το φαγητό. Μια νοοτροπία περιγράφει τις σχετικές και συνεχείς αποτιμήσεις, αισθήματα, και τάσεις ενός ατόμου απέναντι σε ένα αντικείμενο ή μια ιδέα. Οι νοοτροπίες βάζουν τους ανθρώπους σε ένα πλαίσιο μυαλού για να συμπαθούν ή να αντιπαθούν πράγματα και να μετακινούνται προς αυτά ή μακριά από αυτά. Οι εταιρείες μπορούν να ωφεληθούν ερευνώντας τις νοοτροπίες απέναντι στα προϊόντα τους. Η κατανόηση των νοοτροπιών και των πιστεύω είναι το πρώτο βήμα προς την αλλαγή τους ή την ενίσχυση τους.

Οι νοοτροπίες είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν. Οι νοοτροπίες ενός ατόμου ανήκουν σε ένα μοτίβο, και η αλλαγή μιας νοοτροπίας μπορεί να απαιτήσει τη δημιουργία πολλών δύσκολων προσαρμογών. Είναι ευκολότερο για μια εταιρεία να δημιουργήσει προϊόντα που είναι συμβατά με υπάρχουσες νοοτροπίες από ότι να αλλάξει τις νοοτροπίες έναντι των προϊόντων της. Υπάρχουν φυσικά εξαιρέσεις, όπου το υψηλό κόστος της προσπάθειας αλλαγής νοοτροπίας μπορεί να αποπληρωθεί.

### 3. Τμηματοποίηση αγοράς και στόχοι

#### 3.1 Αγορές

Ο όρος αγορά έχει αποκτήσει πολλές έννοιες στην διάρκεια των χρόνων. Στην γνήσια έννοιά της, μια αγορά ήταν ένας φυσικός τόπος όπου αγοραστές και πωλητές μαζεύονταν για να ανταλλάξουν αγαθά και υπηρεσίες. Για ένα οικονομολόγο, μια αγορά είναι όλοι οι αγοραστές και οι πωλητές που ανταλλάσσουν για ένα αγαθό ή μια υπηρεσία. Για ένα συναλλασσόμενο με τη αγορά, μια αγορά είναι το σύνολο των ενεργών και των ενδεχόμενων αγοραστών ενός προϊόντος.

Οργανισμοί που πωλούν στους καταναλωτές και οι βιομηχανικές αγορές αναγνωρίζουν ότι δεν μπορούν να έλκουν όλους τους αγοραστές σε αυτές τις αγορές ή τουλάχιστον όχι σε όλους τους καταναλωτές με τον ίδιο τρόπο. Οι αγοραστές είναι υπερβολικά πολυάριθμοι, ευρέως διασκορπισμένοι, και ποικίλουν στις ανάγκες τους και στα αγοραστικά τεχνάσματα.

Οι πωλητές δεν έχουν πάντα εξασκήσει αυτή τη φιλοσοφία. Η σκέψη τους διέρχεται από τρία στάδια.

1. **Μαζικό Μάρκετινγκ.** Στο μαζικό μάρκετινγκ, ο πωλητής παράγει μαζικά, διανέμει μαζικά, και προωθεί μαζικά ένα προϊόν σε όλους τους αγοραστές. Το επιχείρημα για το μαζικό μάρκετινγκ είναι ότι θα έπρεπε να οδηγεί σε χαμηλότερο κόστος και τιμές και να δημιουργεί την μεγαλύτερη εν δυνάμει αγορά.
2. **Μάρκετινγκ ποικιλίας προϊόντων.** Εδώ ο πωλητής παράγει δυο ή περισσότερα προϊόντα που έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά, στυλ, ποιότητα, μέγεθος, και πάει λέγοντας. Η γραμμή παραγωγής είναι σχεδιασμένη να προσφέρει ποικιλία στους αγοραστές παρά να ελκύσει διαφορετικούς τομείς της αγοράς. Το επιχείρημα για το μάρκετινγκ ποικιλίας προϊόντων είναι ότι οι καταναλωτές έχουν διαφορετικές προτιμήσεις που ποικίλουν κατά τη διάρκεια του χρόνου. Οι καταναλωτές ψάχνουν ποικιλία και αλλαγή.
3. **Μάρκετινγκ στόχου.** Εδώ ο πωλητής προσδιορίζει τους τομείς της αγοράς, διαλέγει έναν ή περισσότερους, και δημιουργεί προϊόντα και μείγματα μάρκετινγκ προσαρμοσμένα σε κάθε επιλεγμένο τομέα.

Σήμερα, πολλές εταιρείες απομακρύνονται από το μαζικό μάρκετινγκ και από το μάρκετινγκ ποικιλίας προϊόντων προς τη κατεύθυνση το μάρκετινγκ στόχου. Το μάρκετινγκ στόχου βοηθάει τους πωλητές να βρουν καλύτερες ευκαιρίες μάρκετινγκ και επιτρέπουν στις εταιρείες να δημιουργήσουν το κατάλληλο προϊόν για κάθε αγορά στόχου. Οι εταιρείες μπορούν να προσαρμόσουν την διαδικασία τους, τα κανάλια διανομής και την διαφήμιση για να φτάσουν αποτελεσματικά κάθε αγορά. Αντί να διασκορπίζουν τις προσπάθειες τους για μάρκετινγκ (η «εξαναγκαστική» προσέγγιση), μπορούν να εστιάσουν σε αγοραστές που έχουν το μεγαλύτερο αγοραστικό ενδιαφέρον (η «αρπακτική» προσέγγιση).

Ως αποτέλεσμα της αύξησης του θρυμματισμού των Αμερικανικών μαζικών αγορών σε εκατοντάδες μικροαγορές, κάθε μια με διαφορετικές ανάγκες και τρόπους ζωής, το μάρκετινγκ στόχου παίρνει αυξητικά τη μορφή του μικρομάρκετινγκ. Χρησιμοποιώντας το μικρομάρκετινγκ, οι εταιρείες σχεδιάζουν τα προγράμματα του μάρκετινγκ τους σύμφωνα με τις ανάγκες και τα θέλω των στενά καθορισμένων

γεωγραφικών, δημογραφικών, ψυχογραφικών, ή συμπεριφοράς τμημάτων. Η τελική μορφή του μάρκετινγκ στόχου είναι το προσαρμοσμένο μάρκετινγκ, στο οποίο η εταιρεία προσαρμόζει τις προσφορές τις στις ανάγκες συγκεκριμένων πελατών ή αγοραστικών οργανισμών.

Τα τρία κύρια βήματα στο μάρκετινγκ στόχου είναι: πρώτο βήμα είναι η τμηματοποίηση της αγοράς, διαιρώντας μια αγορά σε ευδιάκριτες ομάδες αγοραστών οι οποίοι μπορεί να απαιτούν ξεχωριστά προϊόντα και/ή μείγματα μάρκετινγκ. Οι εταιρεία προσδιορίζει διαφορετικούς τρόπους για να τμηματοποιήσει την αγορά και δημιουργεί προφίλ των αποτελεσμάτων των τμημάτων του μάρκετινγκ. Δεύτερο βήμα είναι ο στόχος σε μια αγορά, αποτιμώντας την θελκτικότητα σε κάθε τομέα και επιλέγοντας ένα ή περισσότερους από τους τομείς της αγοράς. Το τρίτο βήμα είναι η τοποθέτηση της αγοράς, δημιουργώντας μια ανταγωνιστική τοποθέτηση για το προϊόν και ένα κατάλληλο μείγμα μάρκετινγκ. Περιγράφονται επίσης οι αρχές της τμηματοποίησης της αγοράς, της στόχευσης σε μια αγορά, και της τοποθέτησης σε μια αγορά.

### **3.2 Τμηματοποίηση της αγοράς**

Οι αγορές αποτελούνται από αγοραστές, και οι αγοραστές διαφέρουν κατά ένα ή περισσότερους τρόπους. Μπορεί να διαφέρουν στα θέλω τους, στις περιουσίες, στις τοποθεσίες, στις αγοραστικές νοοτροπίες, και στις αγοραστικές πρακτικές. Επειδή οι αγοραστές έχουν μοναδικές ανάγκες και επιθυμίες, κάθε αγοραστής είναι εν δυνάμει μια ξεχωριστή αγορά. Ιδανικά, τότε ένας πωλητής μπορεί να σχεδιάσει ένα ξεχωριστό πρόγραμμα μάρκετινγκ για κάθε αγοραστή. Για παράδειγμα, ένα τροφοδότης μπορεί να προσαρμόσει το μενού, την διασκέδαση, και το σκηνικό να συναντούν τις ανάγκες ενός συγκεκριμένου πελάτη. Ωστόσο, οι περισσότερες εταιρείες δεν είναι ικανές να προσφέρουν ολοκληρωμένη τμηματοποίηση. Το κόστος για την ολοκληρωμένη τμηματοποίηση είναι υψηλό, και οι περισσότεροι πελάτες δεν μπορούν να αντέξουν οικονομικά ολοκληρωτικά προσαρμοσμένα προϊόντα. Οι εταιρείες για αυτό το λόγο ψάχνουν για πλατιές τάξεις αγοραστών που διαφέρουν στις ανάγκες τους για προϊόντα ή στις αγοραστικές τους αποκρίσεις. Για παράδειγμα, οι παντρεμένοι ενήλικες που κάνουν διακοπές με μικρά παιδιά έχουν διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες από ότι νεαρούς ελεύθερους ενήλικες που πάνε διακοπές. Αν και, το Club Med έχει δημιουργήσει θέρετρα για οικογένειες και θέρετρα για ζευγάρια χωρίς παιδιά.

Δεν υπάρχει ένας μοναδικός τρόπος να τμηματοποιήσεις την αγορά. Ένας συναλλασσόμενος με την αγορά οφείλει να προσπαθήσει διαφορετικές μεταβλητές τμηματοποίησης, μόνες του ή σε συνδυασμό, ελπίζοντας να βρει τον καλύτερο τρόπο να δείξει την δομή της αγοράς. Εδώ θα κοιτάξουμε τις κυρίες γεωγραφικές, δημογραφικές, ψυχογραφικές, και συμπεριφοριακές μεταβλητές που χρησιμοποιούνται στην τμηματοποίηση των καταναλωτικών αγορών.



### 3.2.1 Γεωγραφική Τμηματοποίηση

Η γεωγραφική τμηματοποίηση απαιτεί την διαίρεση της αγοράς σε διαφορετικές γεωγραφικές μονάδες, όπως τα έθνη, οι πολιτείες, οι περιφέρειες, οι χώρες, οι πόλεις, ή οι γειτονίες. Μια εταιρεία αποφασίζει να λειτουργήσει σε μια ή σε μερικές γεωγραφικές περιοχές ή να λειτουργήσει σε όλες, δίνοντας σημασία στις γεωγραφικές διαφορές σε ανάγκες και επιθυμίες. Για παράδειγμα, ο καφές του Maxwell House πωλείται εθνικά αλλά αρωματίζεται περιφερειακά. Οι άνθρωποι στα δυτικά θέλουν δυνατότερο καφέ από ότι οι άνθρωποι στην ανατολή. Τα εστιατόρια ταχυφαγείας συχνά ποικίλουν στα μενού τους για να λαμβάνουν υπόψη τις περιφερειακές γεύσεις.

Καταλυματικές εταιρείες ξεκίνησαν επίσης ως τοπικές ή περιφερειακές φίρμες αλλά φάνηκε να έχουν μεγαλύτερη ελαστικότητα στην εθνική επέκταση.

Τα ξενοδοχεία Hyatt αναγνώρισαν την ανάγκη να αλλάξουν την γραμμή των προϊόντων τους για να συναντήσουν τις περιφερειακές ανάγκες. Τα Hyatt ξεκίνησαν ένα πρόγραμμα να προσφέρουν τοπικά πιάτα στα μενού τους. Το ξενοδοχείο Four Seasons στη Γουόσιγκτον έδειξε τόσο ενδιαφέρον για την προσφορά τοπικής κουζίνας που έκανε σύμβαση με κοντινούς αγρότες για να εξασφαλίσει μια προμήθεια τοπικών προϊόντων που δεν ήταν πάντα διαθέσιμα από παραδοσιακούς χονδρικούς πωλητές.

### 3.2.2 Δημογραφική Τμηματοποίηση

Η δημογραφική τμηματοποίηση αποτελείται από την διαίρεση της αγοράς σε ομάδες που βασίζονται σε δημογραφικές μεταβλητές όπως η ηλικία και το στάδιο της ζωής, το φύλο, το εισόδημα, η απασχόληση, η εκπαίδευση, η θρησκεία, η φυλή, και η εθνικότητα. Οι δημογραφικοί παράγοντες είναι οι πιο δημοφιλείς βάσεις για την τμηματοποίηση των ομάδων καταναλωτών. Ένας λόγος είναι ότι οι ανάγκες των καταναλωτών, οι επιθυμίες, και οι δείκτες χρήσης συχνά ποικίλουν κοντά με τις δημογραφικές μεταβλητές. Ένας άλλος λόγος είναι ότι οι δημογραφικές μεταβλητές είναι ευκολότερο να μετρηθούν από ότι άλλοι τύποι μεταβλητών. Ακόμα και όταν οι τμηματοποιήσεις της αγοράς αρχικά καθορίζονται χρησιμοποιώντας άλλες βάσεις, όπως η προσωπικότητα ή η συμπεριφορά, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά πρέπει να γνωρίζονται για να αποτιμηθεί το μέγεθος της αγοράς στόχου και για να το φτάσουν αποτελεσματικά. Τώρα θα σας δείξουμε πως συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά χρησιμοποιήθηκαν στην τμηματοποίηση της αγοράς.

#### 3.2.2.1 Ηλικία και στάδιο κύκλου ζωής

Οι ανάγκες των καταναλωτών και οι επιθυμίες αλλάζουν με την ηλικία. Μερικές εταιρείες προσφέρουν διαφορετικά προϊόντα ή στρατηγικές μάρκετινγκ για να διεισδύσουν σε τμήματα διαφόρων ηλικιών και σταδίων ζωής. Για παράδειγμα τα McDonald's προσφέρουν τα Happy Meals που περιέχουν παιχνίδια, σκοπεύοντας στα μικρά παιδιά. Αυτά τα παιχνίδια είναι συνήθως μέρος μιας σειράς, ενθαρρύνοντας τα παιδιά να επιστρέφουν μέχρι να μαζέψουν ολόκληρη τη σειρά. Η αλυσίδα έχει προσθέσει σαλάτες για να προσελκύσει την αγορά των ενδιαφερομένων για την υγεία ενηλίκων. Έλξη για την αγορά των ανώτερων πολιτών έχουν δημιουργήσει οι διαφημίσεις με παλαιότερους ηθοποιούς.

Οι μεταβλητές της ηλικίας και του σταδίου ζωής μπορούν να παραπλανήσουν. Για παράδειγμα, η αυτοκινητοβιομηχανία Φορντ χρησιμοποίησε την ηλικία των αγοραστών για να δημιουργήσει την αγορά στόχου της για το αρχικό της αυτοκίνητο

Mustang. Άλλα όταν η Φορντ βρήκε ότι το αυτοκίνητο αγοράστηκε από όλες τις ομάδες, συνειδητοποίησε ότι η αγορά στόχου της δεν ήταν οι φυσιολογικά νέοι αλλά οι ψυχολογικά νέοι. Ομοίως, οι αερογραμμές Southwest συνειδητοποίησαν ότι πολύ ανώτεροι πολίτες είναι ψυχολογικά νέοι. Οι διαφημίσεις τους για ανώτερα ταξίδια έδειξαν δραστήριους μεγαλύτερους ανθρώπους που απολαμβάνουν τους εαυτούς τους.

### 3.2.2.2 Φύλο

Η τμηματοποίηση κατά φύλο έχει ευρέως χρησιμοποιηθεί στο μάρκετινγκ ρούχων, κομμωτηρίων, καλλυντικών, και περιοδικών. Έχει μόλις αρχίσει να χρησιμοποιείται στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Το 1970, οι γυναίκες λογαριάζονταν για λιγότερο από το 1 τοις εκατό όλων των επαγγελματικών ταξιδιωτών. Επί του παρόντος αυτή η εικόνα ανέρχεται περίπου στο 40 τοις εκατό. Οι ξενοδοχειακές εταιρείες τώρα λαμβάνουν υπόψη τις γυναίκες στον σχεδιασμό των δωματίων τους. Οι αλλαγές στον σχεδιασμό περιλαμβάνει μπαρ σε αίθουσες αναμονής, εγκαταστάσεις υγείας, στεγνωτήρες μαλλιών, και δωμάτια διακοσμημένα σε απαλότερα χρώματα. Παρόλο που αυτές οι αλλαγές είναι ελκυστικές για τις γυναίκες, πολλές είναι επίσης ελκυστικές στους άνδρες. Οι εταιρείες ξενοδοχείων είναι επίσης έξυπνες περιλαμβάνοντας γυναικεία στελέχη στις διαφημίσεις.

Οι ερευνητές στο Πανεπιστήμιο του Guelph ανέφεραν άλλη μια διαφορά στην καταναλωτική συμπεριφορά που βασίζεται στο φύλο. Ανακάλυψαν ότι οι μόνες γυναίκες που μένουν στην πόλη είναι πιο πιθανό από ότι οι μόνοι άνδρες ή τα παντρεμένα ζευγάρια να αυξήσουν τα έξοδα τους σε εστιατόρια όταν λάβουν μια αύξηση μισθού.

### 3.2.2.3 Εισόδημα

Η τμηματοποίηση κατά το εισόδημα έχει ευρέως χρησιμοποιηθεί από τους συναλλασσόμενους με την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών όπως αυτοκίνητα, βάρκες, ρουχισμό, καλλυντικά, και ταξίδια. Άλλες βιομηχανίες έχουν αναγνωρίσει επίσης τις δυνατότητές του.

Το εισόδημα δεν προβλέπει πάντα ποιος πελάτης θα αγοράσει ένα υπάρχων προϊόν ή υπηρεσία. Ορισμένα αναβαθμισμένα αστικοί εστιατορες άνοιξαν παρακλάδια σε ανώτερης μεσαίας τάξης προάστια. Προσελκύστηκαν από τα υψηλά προαστιακά εισοδήματα των νοικοκυριών. Αλλά πολλοί έπρεπε να κλείσουν τις πόρτες τους. Γιατί; Οι κάτοικοι των προαστίων τείνουν να είναι ελεύθεροι και ζευγάρια χωρίς παιδιά. Ένα μεγάλο μερίδιο του εισοδήματός τους είναι προαιρετικό, και ο τρόπος ζωής τους περιλαμβάνει συχνά δείπνα έξω. Σύμφωνα με την Εθνική Ένωση Εστιατορίων, οι ελεύθεροι ξοδεύουν παραπάνω από το μισό του προϋπολογισμού τους για φαγητό για να δείπνουν έξω, ενώ τα παντρεμένα ζευγάρια ξοδεύουν μόνο το 37 τοις εκατό του προϋπολογισμού τους για φαγητό για να τρώνε έξω. Οι κάτοικοι των προαστίων ξοδεύουν τα χρήματά τους στη στέγαση, στα αυτοκίνητα, και στα παιδιά. Το δείπνο για έξω κλείνεται για τα σαββατοκύριακα και ειδικές περιπτώσεις. Συνεπώς, το εισόδημα από μόνο του μπορεί να παραπλανήσει σαν μεταβλητή τμηματοποίησης.

Η τμηματοποίηση του εισοδήματος κοινώς πιστεύεται να είναι μια από τις βασικές μεταβλητές που επηρεάζουν τις τιμολογιακές στρατηγικές. Η τιμή δεν επηρεάζεται μεμονωμένα από το εισόδημα, αλλά υπάρχει συχνά ένα κοντινός συσχετισμός.

Μια μελέτη των ξενοδοχείων της Σιγκαπούρης έδειξε ότι το εισόδημα δεν ήταν μια δυνατή μεταβλητή τμηματοποίησης όσο η πρόθεση της επίσκεψης. Αυτό αποδεικνύει την σπουδαιότητα της μελέτης και της καθαρής κατανόησης της σχετικής σπουδαιότητας της τμηματοποίησης των μεταβλητών σε μια προσέγγιση από αγορά σε αγορά. Είναι πολύ επικίνδυνο να υποτεθεί ότι το εισόδημα ή οποιαδήποτε άλλη τμηματοποίηση μεταβλητής θα είναι ισάξιας σημασίας σε όλες τις αγορές.

### **3.2.3 Ψυχογραφική τμηματοποίηση**

Η ψυχογραφική τμηματοποίηση διαιρεί τους αγοραστές σε διαφορετικές ομάδες που βασίζονται σε χαρακτηριστικά τις κοινωνικής τάξης, του τρόπου ζωής, και της προσωπικότητας. Οι άνθρωποι στην ίδια ψυχογραφική ομάδα μπορούν να έχουν πολύ διαφορετικά ψυχογραφικά προφίλ.

#### **3.2.3.1 Κοινωνική τάξη**

Στο προηγούμενο κεφάλαιο περιγράψαμε τις 6 Αμερικανικές κοινωνικές τάξεις και εξηγήσαμε ότι η κοινωνική τάξη έχει μια δυνατή επιρροή στις προτιμήσεις για αυτοκίνητα, ρούχα, επίπλωση σπιτιού, δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου, συνήθειες ανάγνωσης, και άλλα είδη λιανικής πώλησης. Το απογευματινό τσάι στο ξενοδοχείο Ritz-Carlton στοχεύει στις μεσαίες και ανώτερες τάξεις. Ένα μπαρ της γειτονίας κοντά σε ένα εργοστάσιο στοχεύει την εργατική τάξη. Οι πελάτες κάθε μιας από αυτές τις επιχειρήσεις θα αισθανόταν προφανώς άβολα σε μια άλλη επιχείρηση.

#### **3.2.3.2 Τρόπος ζωής**

Το προηγούμενο κεφάλαιο έδειξε επίσης την επιρροή του τρόπου ζωής των ανθρώπων στα αγαθά και στις υπηρεσίες που αγοράζουν. Οι συναλλασσόμενοι με την αγορά τμηματοποιούν αυξανόμενα τις αγορές τους κατά τον τρόπο ζωής των καταναλωτών. Για παράδειγμα, τα βραδινά κέντρα σχεδιάζονται με συγκεκριμένο πελατολόγιο στο μυαλό: νέους ελεύθερους που θέλουν να συναντήσουν το αντίθετο φύλο, ελεύθερους που θέλουν να συναντήσουν το ίδιο φύλο, και ζευγάρια που θέλουν να αποφύγουν μπαρ ελεύθερων και να απολαύσουν την παρέα ο ένας του άλλου.

#### **3.2.3.3 Προσωπικότητα**

Οι συναλλασσόμενοι με την αγορά χρησιμοποιούν επίσης μεταβλητές προσωπικότητας για να τμηματοποιήσουν τις αγορές, προικίζοντας τα προϊόντα τους με προσωπικότητες που ανταποκρίνονται με αυτά των καταναλωτών. Για παράδειγμα, οι αερογραμμές Southwest ανέπτυξαν μια προώθηση δείχνοντας μεγαλύτερους να διασκεδάζουν τρέχοντας με οχήματα χιονιού. Το σκηνικό της διαφήμισης θα ήταν κατάλληλο για εικοσάχρονους. Η Southwest ήταν ελκυστική στους δραστήριους μεγαλύτερους, που ακόμα έβλεπαν τους εαυτούς τους σαν νέους. Η αεροπορική εταιρεία ήταν ελκυστική στο παιδί που βρίσκεται μέσα σε όλους τους ενηλίκους.

### **3.2.4 Συμπεριφορικός διαχωρισμός**

Στο συμπεριφορικό διαχωρισμό οι αγοραστές διαιρούνται σε ομάδες που βασίζονται στην γνώση τους, στην νοοτροπία τους, στην χρήση, ή την απόκριση σε ένα προϊόν. Πολλοί συναλλασσόμενοι με την αγορά πιστεύουν ότι οι μεταβλητές της συμπεριφοράς είναι το καλύτερο σημείο εκκίνησης για το κτίσιμο το τμημάτων της αγοράς.

#### **3.2.4.1 Περιστάσεις**

Οι αγοραστές μπορούν να ομαδοποιηθούν σύμφωνα με τις περιστάσεις όταν παίρνουν την ιδέα, κάνουν την αγορά, ή χρησιμοποιούν ένα προϊόν. Η τμηματοποίηση με περιστάσεις βοηθούν τις εταιρείες να κτίσουν τη χρήση προϊόντων. Για παράδειγμα, τα αεροπορικά ταξίδια ερεθίζονται από περιστάσεις που σχετίζονται με δουλειές, διακοπές ή την οικογένεια. Οι διαφημίσεις αεροπορικών γραμμών σκοπεύουν στον επαγγελματία που ταξιδεύει συχνά οι ενσωματωμένες υπηρεσίες, η άνεση, και η αναχώρηση έγκαιρα πλεονεκτούν στην προσφορά. Το μάρκετινγκ των αερογραμμών σκόπευε στον ταξιδιώτη διακοπών αξιοποιώντας την τιμή, ενδιαφέρον προορισμούς, και προσυσκευασμένων διακοπών. Το μάρκετινγκ των αερογραμμών σκοπεύοντας στην αγορά της οικογένειας συχνά δείχνει παιδιά να ταξιδεύουν μόνα τους για να συναντήσουν ένα συγγενή, κάτω από το άγρυπνο μάτι ενός υπαλλήλου. Αυτής της φύσης το μήνυμα είναι ιδιαίτερα σχετικό με τον τομέα της μονογονεϊκής οικογένειας.

Η τμηματοποίηση κατά περιστάσεων μπορεί να βοηθήσει τις εταιρείες να κτίσουν την χρήση ενός προϊόντος. Για παράδειγμα, η γιορτή της μητέρας, προωθήθηκε ως μια ευκαιρία να βγάλεις τη μητέρα σου ή τη γυναίκα σου έξω για φαγητό. Η γιορτή του αγίου Πατρικίου προωθήθηκε ως μια βραδιά πανηγυριού. Αυτά είναι παραδείγματα μάρκετινγκ περιστάσεων.

Η αγορά των μελλόνυμφων αντιπροσωπεύει μια περίπτωση με εξαιρετικές προοπτικές για την βιομηχανία της φιλοξενίας. Σε πολλούς πολιτισμούς, το ταξίδι του μέλιτος πληρώνεται από τους γονείς ή άλλα μέλη της οικογένειας. Σαν δώρο, το πακέτο για το ταξίδι του μέλιτος μπορεί να περιέχει αναβαθμισμένα προϊόντα και υπηρεσίες όπως μια σουίτα ξενοδοχείου και πρώτης θέσης αεροπορικούς ναύλους.

Ορισμένα ξενοδοχεία, όπως αυτά στα βουνά Ροcono της Πενσυλβάνιας, ειδικεύονται στην αγορά των μελλόνυμφων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα δωμάτια είναι εξοπλισμένα με κρεβάτια σχήματος καρδιάς και ποτήρια σαμπάνιας. Η Ιαπωνική αγορά μελλόνυμφων είναι ιδιαίτερα σημαντική στην ξενοδοχειακή βιομηχανία του Γκουάμ, της Χαβάϊ, της Νέα Ζηλανδίας και της Αυστραλίας. Τα ομαδοποιημένα ταξίδια μελλόνυμφων έχουν αποδειχθεί να είναι επιτυχημένα, στα οποία διάφοροι φρεσκοπαντρεμένοι παίρνουν μέρος σε ταξίδι μιας ή περισσότερων προορισμών.

#### **3.2.4.2 Αναζήτηση προνομίων**

Οι αγοραστές μπορούν να ομαδοποιηθούν επίσης σύμφωνα με τα προνόμια του προϊόντος που ψάχνουν. Μετά την μελέτη τακτικών πελατών και μη τακτικών πελατών τριών τύπων εστιατορίων – διάσημα σε οικογένειες, ατμοσφαιρικά και γκουρμέ – ένα ερευνητής συμπέρανε ότι υπάρχουν τρεις κυρίες ελκτικές κατηγορίες για τους πελάτες εστιατορίου. Η σχετική σπουδαιότητα της ποιότητας του φαγητού, της ποικιλίας του μενού, της τιμής, της ατμόσφαιρας, και παράγοντες άνεσης επί κάθε

ομάδας που μελετήθηκε. Βρέθηκε ότι οι πελάτες εστιατορίων με οικογενειακές υπηρεσίες έψαχναν για άνεση και για μενού. Ποικιλία πελατών ατμοσφαιρικών εστιατορίων κατέταξαν την ποιότητα του φαγητού και την ατμόσφαιρα ως τα κορυφαία χαρακτηριστικά. Οι πελάτες των γκουρμέ εστιατορίων εκτιμούν την ποιότητα.

Η γνώση των προνομίων που ψάχνονται από τους πελάτες είναι χρήσιμο με δύο τρόπους. Πρώτον οι μάνατζερ μπορούν να δημιουργήσουν προϊόντα με χαρακτηριστικά που εξασφαλίζουν τα προνόμια που ψάχνουν οι πελάτες τους. Δεύτερον, οι μάνατζερ επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά με τους πελάτες τους εάν γνωρίζουν τι προνόμια ψάχνουν. Για παράδειγμα, σε ορισμένους πελάτες ξενοδοχείων αρέσει το προνόμιο να δροσίζονται μετά την άσκηση τους στο γυμναστήριο. Συνεπώς θα ψάξουν ξενοδοχεία που έχουν γυμναστήριο. Άλλοι πελάτες δεν εκτιμούν την εκγύμναση. Σε αυτούς τους φιλοξενούμενους το γυμναστήριο δεν θα προσδώσει αξία στη διαμονή τους στο ξενοδοχείο. Συνεπώς, ένα προνόμιο είναι ένα θετικό αποτέλεσμα που λαμβάνεται από το χαρακτηριστικό ενός προϊόντος. Αυτά τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που έχουν θετικό αποτέλεσμα για τους πελάτες δημιουργούν αξία. Αυτά τα χαρακτηριστικά που δημιουργούν αρνητικά αποτελέσματα για τον φιλοξενούμενο δεν θα έχουν αξία. Με την κατανόηση των προνομίων που ένας πελάτης ψάχνει οι συναλλασσόμενοι με την αγορά μπορούν να επικοινωνήσουν με τον πελάτη για τα χαρακτηριστικά που θα δημιουργήσουν τα επιθυμητά προνόμια. Μπορούν να δημιουργήσουν προϊόν που θα δημιουργεί προνόμια που οι πελάτες ψάχνουν.

#### **3.2.4.3 Κοινωνικό προφίλ των καταναλωτών**

Πολλές αγορές μπορούν να τμηματοποιηθούν σε μη χρηστών, προηγούμενων χρηστών, εν δυνάμει χρηστών, καινούριων χρηστών και τακτικών χρηστών ενός προϊόντος. Εταιρείες με υψηλό μερίδιο στην αγορά όπως κύριες αεροπορικές γραμμές ενδιαφέρονται ιδιαίτερα στην διατήρηση τακτικών χρηστών και στην προσέλκυση εν δυνάμει χρηστών. Οι εν δυνάμει χρήστες και οι τακτικοί χρήστες συχνά απαιτούν διαφορετικές εκκλήσεις μάρκετινγκ.

#### **3.2.4.4 Συχνότητα κατανάλωσης**

Οι αγορές μπορούν να τμηματοποιηθούν επίσης σε ελαφριές, μέτριες, και υπερκαταναλωτικές ομάδες χρήσης. Οι υπερκαταναλωτικοί χρήστες είναι συχνά ένα μικρό ποσοστό της αγοράς αλλά μετράνε για ένα μεγάλο ποσοστό της συνολικής αγοράς. Μια μελέτη των επτά διεθνών αγορών κλειδιά βρήκε ότι οι υπερκαταναλωτικοί χρήστες των εστιατορίων ταχυφαγίας λογαριάζονται μόνο για το 20 τοις εκατό των πελατών αλλά 60 τοις εκατό των συναλλαγών στα εστιατόρια ταχυφαγίας. Οι υπερκαταναλωτικοί χρήστες είναι γνωστό να αγοράζουν 40 δολάρια ανά ημέρα σε εστιατόρια ταχυφαγίας και να επισκέπτονται αυτά τα εστιατόρια είκοσι φορές το μήνα. Ο διευθυντής εμπορικής έρευνας και ανάλυσης των Burger King, δήλωσε ότι οι υπερκαταναλωτικοί χρήστες έρχονται πιο συχνά, ξοδεύουν περισσότερα χρήματα, και είναι πιο οικείοι με το εστιατόριο. Οι ερευνητές έχουν ανακαλύψει ότι το 4,1 τοις εκατό αυτών που ταξιδεύουν με αεροπλάνο υπολογίζονται για το 70,4 τοις εκατό των συνολικών αεροπορικών ταξιδιών, ενώ το 7,9 του ποσοστού των ταξιδιών αναψυχής χρήστες ξενοδοχείων και μοτέλ υπολογίζονται για το 59,4 τοις εκατό των διανυκτερεύσεων.

Ένα από τα πιο αμφισβητήσιμα προγράμματα που εργοδοτήθηκαν ποτέ από τις βιομηχανίες φιλοξενίας και ταξιδιού για να εξασφαλίσουν συνεχή πελατεία από πελάτες κλειδιά είναι τα προγράμματα των συχνών πτήσεων ή συχνών φιλοξενούμενων. Πολλοί καθηγητές, σύμβουλοι και στελέχη βιομηχανίας, αναρωτήθηκαν σοβαρά για τη μακροχρόνια αξία αυτών των προγραμμάτων. Ωστόσο, τα αποτελέσματα μιας μελέτης των προγραμμάτων συχνών φιλοξενούμενων κατέληξε: « ενώ είναι ακριβό να διατηρηθούν τα προγράμματα των συχνών φιλοξενούμενων, φαίνεται να είναι αποτελεσματικά στην διατήρηση μιας μεγάλης επικερδής μερίδας της αγοράς των επαγγελματιών που ταξιδεύουν και επιστρέφουν σε αυτά τα ξενοδοχεία που προσφέρουν τέτοια προγράμματα. Επομένως, εκτός αν η εταιρεία σαν σύνολο εγκαταλείψει αυτά τα προγράμματα, εμφανίζεται ότι οι ατομικές αλυσίδες θα εξαναγκαστούν να τα διατηρήσουν σαν ένα μέσο ενθάρρυνσης και διατήρησης της πίστης των πελατών. Ξεκάθαρα, οι συναλλασσόμενοι με την αγορά είναι ανυπόμονοι να προσδιορίσουν τους έντονους χρήστες και να κτίσουν ένα μείγμα μάρκετινγκ για να τους προσελκύσουν. Πάρα πολλές φίρμες εξάπλωσαν τις πηγές του μάρκετινγκ ακόμα και πέραν όλων των εν δυνάμει πελατών. Οι εποχιακοί συναλλασσόμενοι με την αγορά προσδιόρισαν τους υπερκαταναλωτικούς χρήστες και εστίασαν τις στρατηγικές του μάρκετινγκ προς αυτούς.

### **3.2.4.5 Πίστη των καταναλωτών στις προτιμήσεις τους**

Μια αγορά μπορεί επίσης να τμηματοποιηθεί βάση της πίστης του καταναλωτή στις προτιμήσεις του. Οι καταναλωτές των προϊόντων φιλοξενίας μπορεί να είναι πιστοί σε μάρκες, όπως το Courtyard από τα Marriott ή σε εταιρείες όπως οι Αμερικανικές Αερογραμμές. Άλλοι είναι μόνο κατά κάποιο τρόπο πιστοί. Μπορεί να είναι πιστοί σε δύο ή τρεις μάρκες ή να προτιμούν μια μόνο μάρκα αλλά να αγοράζουν άλλες. Ακόμα άλλοι αγοραστές δεν δείχνουν καθόλου πίστη σε μάρκα. Θέλουν ποικιλία ή απλά αγοράζουν οποιαδήποτε μάρκα είναι φθηνότερη ή πιο βολική.

Στις βιομηχανίες φιλοξενίας και ταξιδιού, οι συναλλασσόμενοι με την αγορά προσπαθούν να κτίσουν την πίστη σε μια μάρκα μέσω του μάρκετινγκ σχέσεων. Ενώ οι κατασκευαστικές εταιρείες συχνά έχουν έλλειψη άμεσης επαφής με τους πελάτες τους, οι περισσότεροι συναλλασσόμενοι με την αγορά της φιλοξενίας και του ταξιδιού έχουν άμεση επαφή. Μπορούν να δημιουργήσουν μια βάση δεδομένων με το ιστορικό των πελατών και να χρησιμοποιήσουν αυτή τη πληροφόρηση για να προσαρμόσουν τις προσφορές και τις επικοινωνίες με το πελάτη.

Μια κριτική των στρατηγιών μάρκετινγκ για θέρετρα πρότεινε ότι η πρώτη και πιο βασική στρατηγική ήταν να « διατηρηθεί και να εξαπλωθεί η ισχύουσα βάση της αγοράς». Για να ενθαρρύνουν επαναληπτικές ζωτικές δουλειές, τα θέρετρα πρέπει να μείνουν σε επαφή με τους προηγούμενους πελάτες τους μέσω της άμεσης αλληλογραφίας που τους αφήνει να γνωρίζουν για τις ειδικές εκδηλώσεις, προσφορές εκπτώσεων, και νέα προγράμματα και εγκαταστάσεις.

### **3.2.4.6 Στάδιο αγοραστικής ετοιμότητας**

Σε οποιοδήποτε χρόνο, οι άνθρωποι είναι σε διαφορετικά στάδια ετοιμότητας για να αγοράσουν ένα προϊόν. Ορισμένοι είναι αδαής για το προϊόν, ορισμένοι είναι γνώστες, άλλοι είναι ανημέρωτοι, ορισμένοι θέλουν το προϊόν και κάποιοι έχουν την πρόθεση να αγοράσουν. Ο σχετικός αριθμός σε κάθε στάδιο κάνει μια μεγάλη διαφορά στον σχεδιασμό ενός προγράμματος μάρκετινγκ.

Ένας διαχειριστής ομαδικών ταξιδιών ήθελε να πουλήσει μακρινούς προορισμούς σε σχεδιαστές ταξιδιών κινήτρων που φυσιολογικά αγόραζαν κοντινούς προορισμούς. Οι σχεδιαστές ταξιδιών ήταν γνώστες των προϊόντων άλλα δεν ενδιαφέρονταν. Ο διαχειριστής ομαδικών ταξιδιών υλοποίησε μια απευθείας καμπάνια μάρκετινγκ σε μια προσπάθεια να αλλάξει τους αγοραστές από κοντινούς σε μακρινούς. Το αντικείμενο της καμπάνιας ήταν να πείσει του σχεδιαστές ταξιδιών κινήτρων να επισκεφθούν το περίπτερο έκθεσης του διαχειριστή ταξιδιών σε ένα προσεχές ταξιδιωτικό σόου. Σαν αποτέλεσμα της ταχυδρομικής καμπάνιας, των προσωπικών επαφών στην έκθεση, και των τηλεφωνικών πωλήσεων, ένας σημαντικός αριθμός των σχεδιαστών ταξιδιών πείστηκαν τα μακρινά ταξίδια κινήτρων σε εξωτικούς προορισμούς ήταν κατάλληλα για ορισμένους από τους πελάτες τους. Ο διαχειριστής ομαδικών ταξιδιών συνείσφερε περίπου 400 χιλιάδες δολάρια στις αυξήσεις των πωλήσεων στην καμπάνια.

### 3.2.5 Απαιτήσεις για αποτελεσματική τμηματοποίηση

Παρόλο που υπάρχουν πολλοί τρόποι να τμηματοποιηθεί μια αγορά, δεν είναι όλοι εξίσου αποτελεσματικοί. Για παράδειγμα, οι αγοραστές γευμάτων ενός εστιατορίου θα μπορούσαν να διαιρεθούν σε ξανθούς και μελαχρινούς πελάτες. Αλλά το χρώμα των μαλλιών δεν επηρεάζει τη πώληση των γευμάτων ενός εστιατορίου. Επιπλέον, εάν όλοι οι πελάτες του εστιατορίου αγοράσουν το ίδιο αριθμό γευμάτων κάθε μήνα, πιστεύουν ότι όλα τα γεύματα του εστιατορίου είναι της ίδιας ποιότητας, και είναι πρόθυμοι να πληρώσουν την ίδια τιμή, η εταιρεία δεν θα είχε όφελος από την τμηματοποίηση αυτής της αγοράς.

Για να είναι χρήσιμοι, οι τομείς της αγοράς πρέπει να έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά

- **Δυνατότητα μέτρησης :** ο βαθμός στον οποίο το μέγεθος του τομέα και η αγοραστική δύναμη μπορεί να μετρηθεί. Συγκεκριμένες μεταβλητές τμηματοποίησης είναι δύσκολο να μετρηθούν, όπως το μέγεθος του μέρους των εφήβων που πίνουν κυρίως για να επαναστατήσουν απέναντι στους γονείς.
- **Δυνατότητα πρόσβασης :** ο βαθμός στον οποίο οι τομείς μπορούν να προσεγγιστούν και να ωφεληθούν. Ένας από τους συγγραφείς βρήκε ότι το 20 τοις εκατό των πελατών ενός εστιατορίου κολλεγίου ήταν συχνοί πελάτες. Ωστόσο, οι συχνοί πελάτες είχαν έλλειψη κοινών χαρακτηριστικών. Περιλάμβαναν καθηγητές, προσωπικό και μαθητές. Δεν υπήρχε καμία διαφορά χρήσης μεταξύ μερικής απασχόλησης, πλήρους απασχόλησης και μαθητικού χρόνου των μαθητών. Αν και το τμήμα της αγοράς είχε προσδιοριστεί, δεν υπήρχε κανένας τρόπος να προσεγγιστεί ο τομέας των συχνών χρηστών.
- **Ουσιαστικότητα:** ο βαθμός στον οποίο οι τομείς είναι μεγάλοι ή επικερδής αρκετά για να εξυπηρετήσουν σαν αγορά. Ένας τομέας θα πρέπει να είναι η μεγαλύτερη πιθανή ομογενοποιημένη ομάδα οικονομικά εφικτή να υποστηρίξει ένα φτιαγμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, οι μεγάλες μητροπολιτικές περιοχές μπορούν να υποστηρίξουν πολλά διαφορετικά εθνικά εστιατόρια, αλλά σε μια μικρότερη πόλη τα εστιατόρια δεν θα επιζήσουν.
- **Δυνατότητα δράσης :** ο βαθμός στον οποίο αποτελεσματικά προγράμματα μπορούν να σχεδιαστούν για να προσελκύσουν και να εξυπηρετήσουν τομείς. Μια μικρή αεροπορική εταιρεία, για

παράδειγμα, προσδιόρισε επτά τομείς της αγοράς, αλλά το προσωπικό της και ο προϋπολογισμός της ήταν πολύ μικρά για να δημιουργήσουν ξεχωριστά προγράμματα μάρκετινγκ για κάθε τομέα.

### **3.3 Στόχος αγοράς**

Η τμηματοποίηση του μάρκετινγκ αποκαλύπτει τις ευκαιρίες της εταιρείας από την κατάκτηση της αγοράς. Η εταιρεία πρέπει τώρα να αποτιμήσει τους διάφορους τομείς και να αποφασίσει πόσους και σε ποιους να στοχεύσει. Τώρα θα δούμε το πώς οι εταιρείες αποτιμούν και διαλέγουν τις αγορές στόχους.

#### **3.3.1 Αποτιμώντας αγοραστικούς τομείς**

Κατά την αποτίμηση διαφορετικών αγοραστικών τομέων, μια εταιρεία πρέπει να κοιτάξει σε τρεις παράγοντες: το μέγεθος και την ανάπτυξη του τομέα, τη δομική ελκυστικότητα του τομέα, τους αντικειμενικούς σκοπούς της εταιρείας και της πηγής της.

##### **3.3.1.1 Μέγεθος και ανάπτυξη τομέα**

Η εταιρεία πρέπει πρώτα να μαζέψει και να αναλύσει δεδομένα των τρέχων πωλήσεων του τομέα, του ρυθμού ανάπτυξης, και της προσδοκώμενης κερδοφορίας για διάφορους τομείς. Θα ενδιαφερθεί για τομείς που έχουν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά μεγέθους και ανάπτυξης. Αλλά «το κατάλληλο μέγεθος και ανάπτυξη» είναι ένα σχετικό θέμα. Ορισμένες εταιρείες θα θελήσουν να στοχεύσουν τομείς με μεγάλες τρέχων πωλήσεις, υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, και ένα υψηλό περιθώριο κέρδους. Ωστόσο, οι μεγαλύτεροι, γρηγορότερα αναπτυσσόμενοι τομείς δεν είναι πάντα οι πιο ελκυστικοί για κάθε εταιρεία. Οι μικρότερες εταιρείες ίσως βρουν ότι έχουν έλλειψη από επιδεξιότητα και πηγές που χρειάζονται για να εξυπηρετήσουν του μεγαλύτερους τομείς, ή ότι αυτοί οι τομείς είναι πολύ ανταγωνιστικοί. Τέτοιες εταιρείες μπορεί να διαλέξουν τομείς που είναι μικρότεροι και λιγότερο ελκυστικοί, σε μια απόλυτη αίσθηση, αλλά είναι ενδεχομένως πιο κερδοφόροι για αυτούς.

##### **3.3.1.2 Δομική ελκυστικότητα τομέα**

Ένας τομέας μπορεί να έχει το επιθυμητό μέγεθος και ανάπτυξη και να μην προσφέρει ακόμα ελκυστικά κέρδη. Η εταιρεία πρέπει να εξετάσει διάφορους κύριους δομικούς παράγοντες που επηρεάζουν την μακροχρόνια ελκυστικότητα του τομέα. Για παράδειγμα, ένας τομέας είναι λιγότερο ελκυστικός εάν ήδη περιέχει πολλούς δυνατούς και επιθετικούς ανταγωνιστές. Η ύπαρξη πολλών τωρινών ή ενδεχόμενων υποκατάστατων προϊόντων μπορεί να μειώσει τις τιμές και τα κέρδη που μπορούν να κερδηθούν σε ένα τομέα. Για παράδειγμα, τα μπακάλικα μπαίνουν στην αγορά αντικατάστασης σπιτικού γεύματος. Καθώς γίνονται πιο ανταγωνιστικοί σε αυτή την αγορά, θα έχουν μια αντίκτυπο στην αγορά εστιατορίων. Η σχετική δύναμη των αγοραστών επηρεάζει επίσης την ελκυστικότητα του τομέα. Αν οι αγοραστές σε ένα τομέα κατέχουν μεγάλη δύναμη για παζάρι σχετική με των πωλητών, θα προσπαθήσουν να εξαναγκάσουν τις τιμές να πέσουν, να απαιτήσουν περισσότερη ποιότητα ή υπηρεσίες, και να τοποθετήσουν τους ανταγωνιστές τον ένα



δίπλα στον άλλον, όλα με έξοδα της κερδοφορίας των πωλήσεων. Τελικά, ένας τομέας μπορεί να είναι λιγότερο ελκυστικός αν περιέχει δυνατούς προμηθευτές που μπορούν να ελέγξουν τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα ή την ποσότητα των παραγγελλμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι προμηθευτές τείνουν να είναι δυνατοί όταν είναι μεγάλοι και συγκεντρωμένοι, όταν λίγα υποκατάστατα υπάρχουν, ή όταν τα προμηθευόμενα προϊόντα είναι μια σημαντική εισαγωγή. Σε συγκεκριμένες περιοχές, τα εστιατόρια που ειδικεύονται στα φρέσκα θαλασσινά μπορεί να περιορίζονται σε μερικούς προμηθευτές.

### **3.3.1.3 Στόχοι και πηγές της εταιρείας**

Ακόμα και αν ένας τομέας έχει το κατάλληλο μέγεθος και ανάπτυξη και είναι δομικά ελκυστική, η εταιρεία πρέπει να σκεφτεί τους αντικειμενικούς της σκοπούς και της πηγές της σε σχέση με αυτό το τομέα. Ορισμένοι ελκυστικοί τομείς μπορεί να παραιτηθούν γρήγορα γιατί δεν συνδέονται με τους μακροχρόνιους αντικειμενικούς σκοπούς της εταιρείας. Παρόλο που τέτοιοι τομείς μπορεί να είναι δελεαστικοί από μόνοι τους, ίσως εκτρέψουν την προσοχή της εταιρείας και τις ενέργειες μακριά από τους κύριους στόχους της. Ή μπορεί να είναι μια φτωχή επιλογή από μια περιβαλλοντική, πολιτική, ή κοινωνικής ευθύνης αντίληψη. Για παράδειγμα, τα τελευταία χρόνια, κάποιες ξενοδοχειακές αλυσίδες αποφάσισαν να μην ανακατευτούν στο παιχνίδι της δουλειάς. Εάν ένα τομέας ταιριάζει στους αντικειμενικούς σκοπούς μιας εταιρείας, τότε η εταιρεία πρέπει να αποφασίσει κατά πόσο κατέχει τις ικανότητες και της πηγές που χρειάζονται για να πετύχουν σε αυτό το τομέα. Αν η εταιρεία έχει έλλειψη των δυνάμεων που χρειάζονται για να ανταγωνιστούν επιτυχημένα σε ένα τομέα και δεν μπορούν εύκολα να τις διατηρήσουν, δεν θα έπρεπε να εισέλθουν στον τομέα. Ακόμα και αν η εταιρεία κατέχει τις απαραίτητες δυνάμεις, χρειάζεται να κατέχει ικανότητες και πηγές ανώτερες από αυτές του ανταγωνισμού για να κερδίσει πραγματικά σε ένα τομέα της αγοράς. Η εταιρεία πρέπει να εισέρχεται μόνο σε τομείς όπου μπορεί να προσφέρει ανώτερη αξία και να κερδίζει πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών.

### **3.3.2 Επιλέγοντας τομείς της αγοράς**

Μετά την αποτίμηση των διαφορετικών τομέων, η εταιρεία πρέπει τώρα να αποφασίσει ποιους και πόσους τομείς να εξυπηρετήσει. Αυτό είναι το πρόβλημα της επιλογής αγοράς στόχου. Μια αγορά στόχου αποτελείται από μια ομάδα αγοραστών που μοιράζονται κοινές ανάγκες ή χαρακτηριστικά που η εταιρεία αποφασίζει να εξυπηρετήσει. Ένας εμπορικός οίκος μπορεί να υιοθετήσει μια από τις τρεις στρατηγικές κάλυψης της αγοράς: μη-διαφοροποιημένο μάρκετινγκ, διαφοροποιημένο μάρκετινγκ, και συγκεντρωτικό μάρκετινγκ.

#### **3.3.2.1 Μη – διαφοροποιημένο μάρκετινγκ**

Χρησιμοποιώντας μια μη-διαφοροποιημένη στρατηγική μάρκετινγκ, ένας εμπορικός οίκος αγνοεί τις διαφορές της τμηματοποίησης της αγοράς και αναζητά ολόκληρη την αγορά με μια προσφορά. Εστιάζει σε ότι είναι κοινό στις ανάγκες των καταναλωτών παρά σε ότι είναι διαφορετικό. Σχεδιάζει ένα πλάνο μάρκετινγκ που θα φτάσει τον μεγαλύτερο αριθμό των αγοραστών. Η μαζική διανομή και η μαζική

διαφήμιση εξυπηρετούν ως βασικά εργαλεία που δημιουργούν μια ανώτερη εικόνα στα μυαλά των καταναλωτών.

Το μη-διαφοροποιημένο μάρκετινγκ εξασφαλίζει οικονομία κόστους. Η περιορισμένη γραμμή προϊόντος ελέγχει την πρόοδο της παραγωγής, της απογραφής, και των μεταφορικών εξόδων. Η αμέλεια της τμηματοποίησης κρατάει σε όριο το κόστος της έρευνας του μάρκετινγκ και το κόστος της ανάπτυξης προϊόντος.

Οι περισσότεροι μοντέρνοι συναλλασσόμενοι με την αγορά έχουν ισχυρές αμφιβολίες για αυτή τη στρατηγική στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Είναι δύσκολο να δημιουργήσεις ένα προϊόν ή μια μάρκα που θα ικανοποιεί όλους ή τους περισσότερους καταναλωτές. Όταν διάφοροι εμπορικοί οίκοι σκοπεύουν στους μεγαλύτερους τομείς, το αναπόφευκτο αποτέλεσμα είναι ο έντονος ανταγωνισμός. Οι μικροί εμπορικοί οίκοι γενικά βρίσκουν αδύνατο να ανταγωνιστούν άμεσα έναντι γιγάντων και είναι εξαναγκασμένοι να υιοθετήσουν στρατηγική αγοραστική θέση. Μεγαλύτεροι τομείς μπορεί να γίνουν λιγότερο επικερδής χάρη στο μεγάλο κόστος της αγοράς, συμπεριλαμβανομένου της πιθανότητας μείωσης της τιμής και πόλεμου τιμής. Στην αναγνώριση αυτού του προβλήματος, πολλοί εμπορικοί οίκοι στοχεύουν μικρότερους τομείς ή θέσεις όπου η διαφοροποίηση του προϊόντος εκτιμάται.

### **3.3.2.2 Διαφοροποιημένο μάρκετινγκ**

Χρησιμοποιώντας μια στρατηγική διαφοροποιημένου μάρκετινγκ, ο εμπορικός οίκος στοχεύει διάφορους τομείς της αγοράς και σχεδιάζει διαφορετικές προσφορές για τον καθένα. Τα ξενοδοχεία Accor, μια Γαλλική εταιρεία, λειτουργούν κάτω από δώδεκα εμπορικά ονόματα και διευθύνουν διάφορα εμπορικά σήματα και τύπους ξενοδοχείων. Περιλαμβανόμενα στα εμπορικά του σήματα είναι διεθνή πολυτελή ξενοδοχεία (Sofitel), τριών αστέρων ξενοδοχεία (Novotel), δύο αστέρων ξενοδοχεία (ibis), περιορισμένων υπηρεσιών ξενοδοχεία (Formula One, Motel 6) και εκτεταμένης παραμονής ξενοδοχεία που σκοπεύουν στους γηραιότερους (Hotelia). Αυτή η τμηματοποίηση επέτρεψε στα ξενοδοχεία Accor να γίνουν μια από τις παγκόσμια σπουδαιότερες ξενοδοχειακές ομάδες.

Το διαφοροποιημένο μάρκετινγκ τυπικά παράγει περισσότερες συνολικές πωλήσεις από ότι το μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ. Τα ξενοδοχεία Accor παίρνουν υψηλό μερίδιο της αγοράς ξενοδοχειακών δωματίων με τρία διαφορετικά εμπορικά σήματα σε μια πόλη παρά από το να είχε ένα εμπορικό σήμα σε αυτή τη πόλη. Το Sofitel προσελκύει τους ανώτερους επαγγελματίες που ταξιδεύουν, το Novotel προσελκύει της μεσαίας κλίμακας ταξιδιώτες, ενώ το Formula One προσελκύει τις οικογένειες και ταξιδιώτες με προϋπολογισμό. τα ξενοδοχεία Accor προσφέρουν ένα διαφορετικό μείγμα μάρκετινγκ σε κάθε αγορά στόχου. Την ίδια στιγμή, το κόστος τ είναι υψηλότερο. Πρέπει να έχουν σχέδια του μάρκετινγκ, έρευνα μάρκετινγκ, ανάλυση πωλήσεων, σχεδιασμό προώθησης, και διαφήμιση για κάθε εμπορικό σήμα. Αν και, οι εταιρείες πρέπει να ζυγίζουν της αυξημένες πωλήσεις έναντι του αυξημένου κόστους όταν μελετούν μια στρατηγική διαφοροποιημένου μάρκετινγκ.

### **3.3.2.3 Συγκεντρωτικό μάρκετινγκ**

Μια τρίτη στρατηγική κάλυψης αγοράς, το συγκεντρωτικό μάρκετινγκ, είναι ιδιαίτερος ελκυστικό σε εταιρείες με μειωμένες πηγές. Αντί να πηγαίνει για ένα μικρό μερίδιο μιας μεγάλης αγοράς, η εταιρεία επιδιώκει ένα μεγάλο μερίδιο από μια ή περισσότερες μικρές αγορές.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα του συγκεντρωτικού μάρκετινγκ. Τα ξενοδοχεία Four Season και Rosewood επικεντρώθηκαν στην αγορά των δωματίων υψηλής τιμής. Μέσω του συγκεντρωτικού μάρκετινγκ, οι εταιρείες επιτυγχάνουν μια δυνατή θέση αγοράς στους τομείς που εξυπηρετούν, χάρη στην μεγαλύτερη γνώση αυτών των τομέων, τις ανάγκες και την ειδική φήμη που η εταιρεία αποκτάει. Η εταιρεία απολαμβάνει επίσης πολλές αποτελεσματικές οικονομίες εξαιτίας της ειδίκευσης στην παραγωγή, στην διανομή, και στην προώθηση. Αν ο τομέας είναι καλά επιλεγμένος, η εταιρεία μπορεί να κερδίσει μεγάλο ρυθμό ανταπόδοσης σε επένδυση. Την ίδια στιγμή, το συγκεντρωτικό μάρκετινγκ περιέχει υψηλότερο από το φυσιολογικό ρίσκο

### **3.3.3 Διαλέγοντας μια στρατηγική κάλυψης - αγοράς**

Οι εταιρείες πρέπει να μελετήσουν διάφορους παράγοντες στην επιλογή μιας στρατηγικής κάλυψης – αγοράς . Ένας παράγοντας είναι οι πηγές της εταιρείας. Όταν οι πηγές της εταιρείας είναι περιορισμένες, το συγκεντρωτικό μάρκετινγκ κάνει περισσότερο αίσθηση. Ένας άλλος παράγοντας είναι ο βαθμός της ομοιογένειας του προϊόντος. Το μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ είναι περισσότερο κατάλληλο για ομογενοποιημένα προϊόντα. Τα προϊόντα που μπορούν να διαφέρουν στο σχεδιασμό, όπως τα εστιατόρια και τα ξενοδοχεία, είναι πιο κατάλληλα για διαφοροποίηση και συγκεντρωτισμό. Το στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος πρέπει επίσης να λαμβάνεται υπόψη. Όταν ένας εμπορικός οίκος συστήνει ένα νέο προϊόν, είναι πρακτικό να λανσάρει μια μόνο εκδοχή, και το μη διαφοροποιημένο ή το συγκεντρωτικό μάρκετινγκ δίνουν περισσότερο νόημα. Για παράδειγμα, τα αρχικά εστιατόρια McDonald's είχαν μια πολύ περιορισμένη επιλογή, σε σύγκριση με την τωρινή επιλογή του μενού τους. Στο ώριμο στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος, το διαφοροποιημένο μάρκετινγκ γίνεται πιο εφικτό. Ένας άλλος παράγοντας είναι η ομοιογένεια της αγοράς. Αν οι αγοραστές έχουν τις ίδιες προτιμήσεις, αγοράζουν ένα προϊόν στις ίδιες ποσότητες, και αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο στις προσπάθειες του μάρκετινγκ, το μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ είναι κατάλληλο. Τέλος, οι στρατηγικές των ανταγωνιστών είναι σημαντικές. Όταν οι ανταγωνιστές χρησιμοποιούν την τμηματοποίηση, το μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ μπορεί να είναι αυτοκαταστροφικό. Αντιστρόφως, όταν οι ανταγωνιστές χρησιμοποιούν μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ, μια εταιρεία μπορεί να κερδίσει ένα πλεονέκτημα με την χρήση διαφοροποιημένου ή συγκεντρωτικού μάρκετινγκ.

## **4. Κτίζοντας πελατειακή πίστη μέσω της ποιότητας**

Οι εταιρείες σήμερα αντιμετωπίζουν τον σκληρότερο ανταγωνισμό στις δεκαετίες, και τα πράγματα μόνο θα χειροτερεύουν στα επόμενα χρόνια. Έχουμε υποστηρίξει ότι για να επιτύχουν στον σημερινό άγρια ανταγωνιστικό χώρο τη αγοράς, οι εταιρείες θα πρέπει να υιοθετήσουν μια φιλοσοφία μάρκετινγκ. Θα αναλύσουμε λεπτομερώς πως οι εταιρείες μπορούν να επιδοθούν στην κατάκτηση πελατών και να υπερτερούν τους ανταγωνιστές. Η απάντηση βρίσκεται κάνοντας καλύτερη δουλειά συναντώντας και ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών.

Για να επιτύχουν, ή απλά να επιβιώσουν, οι εταιρείες χρειάζονται μια νέα φιλοσοφία. Για να κερδίσουν στο τωρινό χώρο αγοράς, οι εταιρείες πρέπει να είναι επικεντρωμένοι στους πελάτες: πρέπει να δίνουν ανώτερη αξία στους πελάτες του στόχου τους. Πρέπει να γίνουν ειδήμονες στο κτίσιμο πελατών, όχι απλά να κτίζουν πελάτες. Πρέπει να είναι επιδέξιοι στο σχεδιασμό της αγοράς, όχι απλά στο σχεδιασμό προϊόντων.

Πάρα πολλές εταιρείες πιστεύουν ότι η διατήρηση των πελατών είναι η δουλειά του μάρκετινγκ ή του τμήματος πωλήσεων. Οι κερδοφόρες εταιρείες έχουν αντιληφθεί ότι το μάρκετινγκ δεν μπορεί να κάνει μόνο του αυτή τη δουλειά. Στη πραγματικότητα, παρόλο που παίζει ένα πρωταγωνιστικό ρόλο, το μάρκετινγκ μπορεί να είναι μόνο ένας συνέταιρος στην προσέλκυση και διατήρηση πελατών. Το καλύτερο τμήμα μάρκετινγκ του κόσμου δεν μπορεί να πουλήσει φτωχά φτιαγμένα προϊόντα που αποτυγχάνουν να συναντήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Το τμήμα μάρκετινγκ μπορεί να είναι αποτελεσματικό μόνο σε εταιρείες στις οποίες όλα τα τμήματα και οι υπάλληλοι συνεργάζονται για να αναπτύξουν ένα ολοκληρωτικά ανώτερο πελατειακών αξιών σύστημα παράδοσης.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα συζητήσουμε την φιλοσοφία των πελατειακών αξιών δημιουργικού μάρκετινγκ και τον εμπορικό οίκο που εστιάζει στον πελάτη. Απευθύνει διάφορα σημαντικά ερωτήματα: τι είναι η πελατειακή αξία και η ικανοποίηση του πελάτη; Πως οι ηγετικές εταιρείες οργανώνονται για να δημιουργήσουν και να παραδώσουν υψηλή αξία και ικανοποίηση; Πώς μπορούν οι εταιρείες να κρατήσουν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες όπως και να αποκτήσουν νέους; Πως μπορούν οι εταιρείες να εφαρμόσουν μάρκετινγκ ολικής ποιότητας;

### **4.1 Καθορίζοντας την πελατειακή αξία και ικανοποίηση**

Πριν από παραπάνω τριάντα πέντε χρόνια, ο Peter Drucker ενορατικά παρατήρησε ότι η πρώτη αποστολή της εταιρείας είναι να δημιουργήσει πελάτες. Ωστόσο, η δημιουργία πελατών μπορεί να είναι μια δύσκολη αποστολή. Οι πελάτες του σήμερα αντιμετωπίζουν απέραντη παράταξη προϊόντων και επιλογών μάρκας, τιμές και προμηθευτές. Η εταιρεία πρέπει να απαντήσει μια βασική ερώτηση: πώς οι πελάτες κάνουν τις επιλογές τους;

Η απάντηση είναι ότι οι πελάτες διαλέγουν την προσφορά μάρκετινγκ που τους δίνει την μεγαλύτερη αξία. Οι πελάτες είναι μεγιστοποιητές αξίας, μέσα στα όρια της έρευνας κόστους και περιορισμένης γνώσης, ευκηνισίας και εισοδήματος. Δημιουργούν προσδοκίες αξιών και δρουν κατά αυτές. Μετά συγκρίνουν την πραγματική αξία που λαμβάνουν με την κατανάλωση του προϊόντος με την αναμενόμενη αξία, και αυτό επηρεάζει την ικανοποίησή τους και την συμπεριφορά τους για να ξανά αγοράσουν. Οι μάνατζερ πρέπει να θυμούνται ότι οι προσδοκίες των

καταναλωτών ποικίλουν. Τώρα θα εξετάσουμε τις ιδέες της πελατειακής αξίας και της ικανοποίησης του πελάτη πιο προσεκτικά.

#### **4.1.1 Προσδιδόμενη αξία (του προϊόντος) προς το πελάτη**

Η αποτίμηση του πελάτη για την συνολική ικανότητα του προϊόντος που θα ικανοποιήσει τις ανάγκες του/της καθορίζουν την πελατειακή αξία. Η διαφορά μεταξύ συνολικής πελατειακής αξίας και συνολικού πελατειακού κόστους μιας προσφοράς μάρκετινγκ είναι «κέρδος» στον πελάτη ή προσδιδόμενη αξία (του προϊόντος) προς το πελάτη. Η συνολική πελατειακή αξία είναι το σύνολο όλων των αξιών του προϊόντος, των υπηρεσιών, του προσωπικού, και της εικόνας που ένας αγοραστής λαμβάνει από μια προσφορά του μάρκετινγκ. Το συνολικό πελατειακό κόστος είναι το σύνολο του χρηματικού, χρονικού, ενεργειακού, και φυσικού κόστους που σχετίζεται με μια προσφορά μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, ένας που ταξιδεύει για δουλειές θα εκτιμήσει μια απευθείας πτήση έναντι μιας απευθείας πτήσης που κάνει μια στάση εξαιτίας του μειωμένου χρόνου ταξιδιού. Μπορεί να αποφύγουν συγκεκριμένα αεροδρόμια ως συνδεδεμένα σημεία επειδή είναι μεγάλα και απαιτούν πολύ περπάτημα. Τέλος προτιμούν μια αεροπορική εταιρεία που έχει ιστορικό χρονικής εγγύτητας και ιστορικό εξυπηρέτησης πελατών. Αυτό μπορεί να μειώσει το πνευματικό κόστος της ανησυχίας εάν το αεροπλάνο και οι αποσκευές θα φτάσουν στην ώρα τους. Αυτά τα χαρακτηριστικά δημιουργούν αξία για τον πελάτη. Ο επαγγελματίας ταξιδιώτης θα προτιμήσει την απευθείας πτήση επειδή έχει υψηλή προσδιδόμενη αξία (του προϊόντος) προς το πελάτη

Οι φιλοξενούμενοι πολυτελούς ξενοδοχείου ρωτήθηκαν για το ποια χαρακτηριστικά του ξενοδοχείου θα τους προκαλούσαν να είναι πιο πιστοί σε ένα ξενοδοχείο. Ένα σύνολο δεκαοκτώ πιθανόν προνομιών αναπτύχθηκαν από συνεντεύξεις εκ βαθέων και έγιναν λίστα. Οι πελάτες των ξενοδοχείων ζητήθηκαν να βαθμολογήσουν κάθε χαρακτηριστικό σε μια κλίμακα από το 1 «δεν θα είχε καμία επίδραση στη πίστη», στο 7 «θα είχε μια μεγάλη επίδραση στη πίστη». Σε μια ξεχωριστή περιοχή του ερωτηματολογίου, ρωτήθηκαν ποια από αυτά τα χαρακτηριστικά προσφέρθηκαν πρόσφατα στα ξενοδοχεία που ήταν πιστοί. Αν σκεφτεί κανείς τι πραγματικά κάνουν τα ξενοδοχεία και συγκρίνει αυτή την πληροφόρηση με το τι οι πελάτες θα ήθελαν από τα ξενοδοχεία να κάνουν, κάποιος είναι ικανός να δει εύκολα αν τα ξενοδοχεία είτε συναντούν τις ανάγκες των φιλοξενούμενων ή αν αποτυγχάνουν. Αυτό δηλώνεται σαν μια αντίθεση (απόδοσης - σπουδαιότητας). Οι αντιθέσεις για τα χαρακτηριστικά πίστης φαίνονται στο σχεδιάγραμμα 5.



Σχεδιάγραμμα 5: Προσδιδόμενη αξία (του προϊόντος) προς το πελάτη

Ο πίνακας δείχνει ότι υπάρχει μια τεράστια ευκαιρία για να αυξηθεί περαιτέρω η πίστη. Από τα έντεκα χαρακτηριστικά που δοκιμάστηκαν, μόνο ένα έχει θετική αντίθεση. Με ενδιαφέρον τα δυο ανώτερα χαρακτηριστικά ήταν τα μεγαλύτερα κενά που απαντώνται θα έπρεπε να είναι πολύ εύκολο και φτηνό για τα ξενοδοχεία να τα εκτελέσουν. Αυτός ο τύπος ανάλυσης βοηθάει τους μάνατζερ να προσδιορίζουν περιοχές ευκαιριών για να δημιουργήσουν περισσότερη προσδιδόμενη αξία (του προϊόντος) προς το πελάτη. Σε αυτή τη περίπτωση βλέπουν αυτά τα χαρακτηριστικά που δημιουργούν πίστη ή αξία. Βλέπουν επίσης αυτές τις περιοχές που τα περισσότερα ξενοδοχεία δεν προσφέρουν, δίνοντας τους μια ευκαιρία να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος, μπορούν να κοστολογήσουν την τιμή της εξασφάλισης των χαρακτηριστικών.

Αν ένας πωλητής βρει ότι οι ανταγωνιστές δίνουν μεγαλύτερη αξία, έχει δύο εναλλακτικές. Μπορεί να προσπαθήσει να αυξήσει την συνολική αξία του πελάτη δυναμώνοντας και αυξάνοντας το προϊόν, τις υπηρεσίες, το προσωπικό, ή τα προνόμια της εικόνας της προσφοράς. Ή μπορεί να μειώσει το συνολικό κόστος του πελάτη με την μείωση της τιμής και απλοποιώντας την διαδικασία ρύθμισης και παράδοσης.

#### 4.1.2 Ικανοποίηση του πελάτη

Συμπερασματικά, οι καταναλωτές διαμορφώνουν κρίσεις για την αξία των προσφορών μάρκετινγκ και παίρνουν αγοραστικές αποφάσεις βασισμένες σε αυτές τις κρίσεις. Η ικανοποίηση ενός πελάτη από μια αγορά εξαρτάται από την παρουσίαση του προϊόντος σχετικά με τις προσδοκίες του αγοραστή. Ένας πελάτης μπορεί να βιώσει διάφορα επίπεδα ικανοποίησης. Εάν η παρουσίαση του προϊόντος δεν καλύπτει τις προσδοκίες, ο πελάτης είναι δυσαρεστημένος. Αν η παρουσίαση ταιριάζει στις προσδοκίες, ο πελάτης είναι ικανοποιημένος. Αν η παρουσίαση υπερβαίνει τις προσδοκίες, ο πελάτης είναι υψηλά ικανοποιημένος ή ενθουσιασμένος.

Αλλά πως οι αγοραστές διαμορφώνουν τις προσδοκίες τους; Οι προσδοκίες βασίζονται στις αγοραστικές εμπειρίες του πελάτη, στις απόψεις των φίλων, στις συναναστροφές, και στην πληροφόρηση και στις υποσχέσεις των συναλλασσόμενων με την αγορά και των ανταγωνιστών. Οι συναλλασσόμενοι με την αγορά πρέπει να είναι προσεκτικοί για να θέσουν το σωστό επίπεδο των προσδοκιών. Εάν θέσουν τις προσδοκίες πολύ χαμηλά, ίσως ικανοποιήσουν αυτούς που αγοράζουν αλλά να

αποτύχουν να προσελκύσουν αρκετούς αγοραστές. Σε αντιπαράθεση, εάν ανεβάσουν πολύ ψηλά τις προσδοκίες, οι αγοραστές είναι πιθανόν να απογοητευτούν. Ακόμα, μερικές από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες σήμερα ανεβάζουν τις προσδοκίες και παραδίνουν παρουσιάσεις που ταιριάζουν. Αυτές οι εταιρείες δέχονται πλήρη ικανοποίηση του πελάτη.

Παρόλο που η επικεντρωμένη στον πελάτη εταιρεία ψάχνει να δώσει υψηλή ικανοποίηση στον πελάτη σχετική με τους ανταγωνιστές, δεν προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση του πελάτη. Μια εταιρεία μπορεί να πάντα να αυξήσει την ικανοποίηση του πελάτη μειώνοντας τα κέρδη. Συμπληρωματικά με τους πελάτες, η εταιρεία έχει πολλούς που κρατάνε στοιχήματα, συμπεριλαμβανομένων των υπαλλήλων, των εμπόρων, των προμηθευτών, και των μετόχων. Ξοδεύοντας περισσότερα για να αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη ίσως αποκλίσουν κεφάλαια από την αύξηση της ικανοποίησης αυτών των άλλων «συνεταίρων». Για αυτό το λόγο, ο σκοπός του μάρκετινγκ είναι να παράγει την αποδοτικότητα της πελατειακής αξίας. Εν τέλει, η εταιρεία πρέπει να παραδίνει ένα υψηλό επίπεδο πελατειακής ικανοποίησης ενόσω παραδίνει τουλάχιστον αποδεκτά επίπεδα ικανοποίησης στους άλλους εμπλεκόμενους της εταιρείας. Αυτό απαιτεί μια πολύ λεπτή ισορροπία. Ο συναλλασσόμενος με την αγορά πρέπει να συνεχίσει να παράγει περισσότερη πελατειακή αξία και ικανοποίηση αλλά να μην «προδώσει το σπίτι».

Οι σημερινές κερδοφόρες εταιρείες ακολουθούν τις προσδοκίες των πελατών τους, παρατηρώντας τις παρουσιάσεις της εταιρείας, και την ικανοποίηση του πελάτη. Ωστόσο, τα κριτήρια ικανοποίησης των πελατών είναι σημαντικά μόνο σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να είναι ευχαριστημένη να βρίσκει ότι το 80 τοις εκατό των πελατών της λένε ότι είναι ικανοποιημένη με τα προϊόντα της. Ωστόσο, εάν ένας ανταγωνιστής κατορθώνει κατά 90 τοις εκατό ικανοποίηση του πελάτη και στοχεύει για το 100 τοις εκατό, η εταιρεία ίσως βρει ότι χάνει πελάτες σε σχέση με τον ανταγωνιστή. Συνεπώς οι εταιρείες πρέπει να παρακολουθούν και να ελέγχουν την απόδοση της δικής τους πελατειακής ικανοποίησης και των ανταγωνιστών τους.

Για της εταιρείες που είναι επικεντρωμένες στον πελάτη, η ικανοποίηση του πελάτη είναι αμφότερα ένας σκοπός και ένας κύριος παράγοντας στην επιτυχία της εταιρείας. Αυτές οι εταιρείες και άλλες αντιλαμβάνονται ότι οι υψηλά ικανοποιημένοι πελάτες παράγουν διάφορα προνόμια για την εταιρεία. Είναι λιγότερο ευαίσθητοι στην τιμή, και παραμένουν πελάτες για μεγαλύτερη περίοδο. Αγοράζουν συμπληρωματικά προϊόντα κατά χρονικά διαστήματα καθώς η εταιρεία παρουσιάζει σχετικά προϊόντα ή βελτιώσεις, και μιλούν ευνοϊκά σε άλλους για την εταιρεία και τα προϊόντα της.

### **4.1.3 Ικανοποίηση του πελάτη έναντι της πελατειακής πίστης**

Η ικανοποίηση του πελάτη μετράει πόσο καλά οι προσδοκίες ενός πελάτη ικανοποιούνται. Αν οι πελάτες λαμβάνουν ό,τι προσδοκούν, είναι ικανοποιημένοι. Αν οι προσδοκίες τους υπερέβησαν, είναι εξαιρετικά ικανοποιημένοι. Η πελατειακή πίστη, από την άλλη μεριά, μετράει πόσο πιθανόν είναι οι πελάτες να επιστρέψουν και την προθυμία τους να εκτελέσουν δραστηριότητες για τον οργανισμό.

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι αναγκαία προϋπόθεση για την πίστη. Οι προσδοκίες των πελατών πρέπει να ικανοποιηθούν ή να υπερβούν για να κτιστεί η πίστη. Ωστόσο, υπάρχουν διάφοροι λόγοι γιατί οι ικανοποιημένοι πελάτες μπορεί να μη γίνουν πιστοί πελάτες. Πρώτον, ορισμένοι ταξιδιώτες δεν επιστρέφουν σε μια περιοχή σε συχνή βάση. Συνεπώς, ένας πελάτης μπορεί να σκέφτεται ότι ένα

ξενοδοχείο είναι υπέροχο, αλλά δεν επιστρέφει ποτέ στο ξενοδοχείο γιατί δεν επιστρέφει ποτέ στην περιοχή. Δεύτερον, ορισμένοι πελάτες θέλουν να έχουν εμπειρία από διαφορετικά ξενοδοχεία και εστιατόρια όταν επιστρέφουν σε μια περιοχή. Αυτοί οι πελάτες μπορεί να είναι ικανοποιημένοι με κάθε ξενοδοχείο ή εστιατόριο, αλλά συνεχίζουν να αλλάζουν για να κερδίσουν μια νέα εμπειρία. Τρίτον, ορισμένοι φιλοξενούμενοι είναι ευαίσθητοι στην τιμή και θα ψώνιζαν για την καλύτερη συναλλαγή. Παρόλο που ήταν ικανοποιημένοι με το τελευταίο ξενοδοχείο, θα δοκιμάσουν ένα άλλο ξενοδοχείο εξαιτίας της προσφοράς που δεχτήκαν. Τέλος, οι πελάτες περιμένουν να είναι ικανοποιημένοι με την αγορά τους, αν όχι δεν θα έκαναν την αγορά. Συνεπώς, οι αποτιμήσεις ικανοποίησης τείνουν να είναι διογκωμένες. Για να δημιουργήσουν πιστούς πελάτες, οι μάνατζερ πρέπει να έχουν εξαιρετικά ικανοποιημένους πελάτες.

Το σημαντικό σημείο σε αυτή τη συζήτηση της ικανοποίησης έναντι της πίστης είναι ότι οι πιστοί πελάτες είναι πιο πολύτιμοι από ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες. Ένας ικανοποιημένος πελάτης που δεν επιστρέφει και δεν σκορπίζει θετική προφορική επικοινωνία δεν έχει καμία αξία για την εταιρεία. Από την άλλη μεριά, ένας πιστός πελάτης που επιστρέφει και σκορπίζει θετική προφορική επικοινωνία, έχει μια καθαρή παρούσα αξία παραπάνω από 100 χιλιάδες δολάρια σε ένα πολυτελές ξενοδοχείο. Οι μάνατζερ πρέπει να αναγνωρίζουν αυτούς τους πελάτες που είναι πιθανό να γίνουν πιστοί πελάτες και δημιουργούν περισσότερη προσδιδόμενη αξία (του προϊόντος) για το πελάτη, παρά τον ανταγωνισμό για αυτούς τους πελάτες.

## 4.2 Μάρκετινγκ σχέσεων

Άπαξ ένας μάνατζερ έχει αναγνωρίσει πελάτες που είναι πιθανό να γίνουν πιστοί, ο μάνατζερ πρέπει να προσδιορίσει τρόπους για την δημιουργία μιας σχέσης με αυτούς τους πελάτες. Το μάρκετινγκ σχέσης περιέχει δημιουργία, διατήρηση, και εμπλουτισμό δυνατόν σχέσεων με τους πελάτες. Αυτή η ιδέα της σχέσης έχει επεκταθεί να περιλαμβάνει την δημιουργία μιας σχέσης με όλους τους εμπλεκόμενους που μπορούν να βοηθήσει την εταιρεία να εξυπηρετήσει τους πελάτες της.

Αυξητικά, το μάρκετινγκ απομακρύνεται από την εστίαση σε προσωπικές συναλλαγές και κατευθύνεται σε μια εστίαση για το κτίσιμο μακροχρόνιων σχέσεων φορτωμένων με αξίες. Το μάρκετινγκ σχέσεων προσανατολίζεται περισσότερο προς μεγαλύτερες χρονικές περιόδους. Ο στόχος είναι να παραδώσουν μακροχρόνια αξία στους πελάτες και το μέτρημα της επιτυχίας είναι η μακροπρόθεσμη ικανοποίηση του πελάτη. Το μάρκετινγκ σχέσεων απαιτεί όλα τα τμήματα της επιχείρησης να δουλεύουν μαζί με το μάρκετινγκ ως μια ομάδα που εξυπηρετεί το πελάτη. Αυτό περιλαμβάνει το κτίσιμο σχέσεων σε πολλά επίπεδα: οικονομικό, κοινωνικό, τεχνικό, και νομικό, με αποτέλεσμα στην υψηλή πελατειακή πίστη.

Μπορούμε να ξεχωρίσουμε πέντε διαφορετικά επίπεδα σχέσεων που μπορούν να σχηματιστούν με τους πελάτες που έχουν αγοράσει το προϊόν μιας εταιρείας, όπως μια συνεδρίαση ή ένα επίσημο δείπνο:

1. **Βασικό.** Η εταιρεία πουλάει το προϊόν αλλά δεν ακολουθεί επικοινωνία σε καμία περίπτωση.
2. **Επικοινωνιακό.** Η εταιρεία πουλάει το προϊόν και ενθαρρύνει το πελάτη να καλέσει όποτε έχει οποιοσδήποτε ερωτήσεις ή προβλήματα.
3. **Απολογισμού των υπέρ και των κατά.** Τα αντιπροσωπευτικά τηλέφωνα της εταιρείας, ένα μικρό διάστημα μετά την κράτηση για να ελέγξει με τον πελάτη και να απαντήσει σε ερωτήσεις. Κατά τη διάρκεια και μετά ο γεγονός, το άτομο των πωλήσεων ζητά από τον πελάτη οποιαδήποτε



4. **Προώπισης.** Το άτομο των πωλήσεων ή άλλοι στη εταιρεία τηλεφωνούν στο πελάτη ανά χρονικά διαστήματα με προτάσεις σχετικά με τις βελτιώσεις που είχαν κάνει ή δημιουργικές προτάσεις για μελλοντικές εκδηλώσεις.
5. **Συνεργασίας.** Η εταιρεία εργάζεται συνεχώς με το πελάτη και με άλλους πελάτες για να ανακαλύψει τρόπους να δώσουν καλύτερη αξία.

Ποια συγκεκριμένα εργαλεία μάρκετινγκ μπορεί να χρησιμοποιήσει μια εταιρεία για να δημιουργήσει δυνατότερο πελατειακό δέσιμο και ικανοποίηση; Μπορεί να υιοθετήσει οποιαδήποτε από τις τρεις προσεγγίσεις της πελατειακής αξίας-δεσμίματος. Η πρώτη βασίζεται αρχικά στην προσθήκη οικονομικών προνομίων στην πελατειακή σχέση. Για παράδειγμα, οι αεροπορικές γραμμές προσφέρουν προγράμματα για αυτούς που πετάνε συχνά, τα ξενοδοχεία δίνουν αναβαθμίσεις δωματίων στους συχνούς τους πελάτες, και τα εστιατόρια έχουν συχνά προγράμματα δείπνου. Παρόλο που αυτά τα προγράμματα ανταμοιβής και άλλα οικονομικά κίνητρα κτίζουν την προτίμηση του πελάτη, μπορούν να μιμηθούν εύκολα από τον ανταγωνισμό και συνεπώς ίσως αποτύχουν να διαφοροποιήσουν μόνιμα την προσφορά της εταιρείας.

Η δεύτερη προσέγγιση είναι να προσθέσει κοινωνικά προνόμια, όπως επίσης και οικονομικά προνόμια. Εδώ το προσωπικό της εταιρείας εργάζεται για να αυξήσουν τους κοινωνικούς τους δεσμούς με τους πελάτες μαθαίνοντας τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών και τις επιθυμίες και μετά να εξατομικεύσουν και να προσωποποιήσουν τα προϊόντα τους και τις υπηρεσίες τους. Αλλάζουν τους πελάτες τους σε πρόσωπα που δέχονται υπηρεσίες. Οι πελάτες μπορεί να είναι ανώνυμοι στο ίδρυμα, τα πρόσωπα που δέχονται υπηρεσίες δεν μπορούν να είναι ανώνυμα. Οι πελάτες εξυπηρετούνται ως ένα μέρος της μάζας ή ως μέρος μεγαλύτερων τμημάτων, τα πρόσωπα που δέχονται υπηρεσίες εξυπηρετούνται σε προσωπική βάση. Οι πελάτες εξυπηρετούνται από οποιοδήποτε τυγχάνει να είναι διαθέσιμος. Τα πρόσωπα που δέχονται υπηρεσίες εξυπηρετούνται από επαγγελματίες που έχουν ανατεθεί για αυτούς. Για παράδειγμα, ένα άτομο που εξυπηρετεί αναγνωρίζει τους επαναλαμβανόμενους πελάτες και τους χαιρετά με το όνομα τους. Ένα άτομο των πωλήσεων δημιουργεί μια καλή σχέση με τα άτομα που εξυπηρετεί. Αμφότεροι αυτοί οι άνθρωποι έχουν δημιουργήσει κοινωνικούς δεσμούς με τα άτομα που εξυπηρετούν. Αυτό κρατάει τα άτομα που εξυπηρετούνται να επιστρέφουν, αλλά αυτό επίσης συχνά σημαίνει ότι τα άτομα που εξυπηρετούνται θα ακολουθήσουν αυτό το άτομο όταν αλλάξει δουλειά. Οι μάνατζερ οργανισμών ταξιδιού και φιλοξενίας θέλουν να σιγουρευτούν ότι οι βασικοί τους πελάτες έχουν κοινωνικούς δεσμούς με πολλαπλούς ανθρώπους στον οργανισμό. Ο γενικός διευθυντής, ο προϊστάμενος υποδοχής, ο μάνατζερ των επισιτιστικών τμημάτων, ο μάνατζερ υπηρεσιών συνεδρίου, ο μάνατζερ των συνεστιάσεων, και οι μάνατζερ των εστιατορίων θα πρέπει να γνωρίζουν όλοι τους βασικούς πελάτες. Στην πραγματικότητα, οι γενικοί μάνατζερ πρέπει να χρησιμοποιήσουν τηλεφωνικές πωλήσεις σε βασικούς πελάτες. Αν γίνει αυτό, όταν το άτομο των πωλήσεων φύγει ο πελάτης αισθάνεται ότι ξέρουν ακόμα τους βασικούς πελάτες στο ξενοδοχείο και δεν εξαρτώνται από το άτομο των πωλήσεων.

Η τρίτη προσέγγιση για το κτίσιμο δυνατών πελατειακών σχέσεων είναι να προστεθούν στρώματα δομών, επιπρόσθετα με οικονομικά και κοινωνικά προνόμια. Για παράδειγμα, οι αεροπορικές εταιρείες δημιούργησαν συστήματα κρατήσεων για ταξιδιωτικά πρακτορεία. Οι συχνοί φιλοξενούμενοι έχουν ειδικές τηλεφωνικές

γραμμές που μπορούν να καλούν. Οι αεροπορικές εταιρείες έχουν δημιουργήσει σαλόνια για τους πελάτες της πρώτης θέσης, και μερικές θα στείλουν λιμουζίνα για να τους παραδώσει στο αεροδρόμιο. Εδώ είναι τα κύρια βήματα για την εγκατάσταση ενός προγράμματος μάρκετινγκ σχέσεων σε μια εταιρεία:

- Προσδιορισμός των βασικών πελατών κερδίζοντας μανάτζμεντ σχέσεων. Διάλεξε τους μεγαλύτερους ή τους καλύτερους πελάτες και καθόρισε τους για μανάτζμεντ σχέσεων. Άλλοι πελάτες μπορούν να προστεθούν που δείχνουν εξαιρετική ανάπτυξη ή οι οποίοι προτωπορούν δε νέες βιομηχανικές βελτιώσεις.
- Ανάθεση ενός ικανού μανάτζερ σχέσεων σε κάθε βασικό πελάτη. Το άτομο των πωλήσεων συγχρόνως με την εξυπηρέτηση του πελάτη πρέπει να λαμβάνει εκπαίδευση στο μανάτζμεντ σχέσεων ή να αντικατασταθεί από κάποιον περισσότερο ικανό στο μανάτζμεντ σχέσεων. Ο μανάτζερ των σχέσεων θα πρέπει να έχει χαρακτηριστικά που ταιριάζουν με αυτά ή ελκύουν τον πελάτη.
- Δημιουργία μιας ξεκάθαρης περιγραφής δουλειάς για τους μανάτζερ των σχέσεων. Περιγράψε τις αναφορικές τους σχέσεις, τους αντικειμενικούς σκοπούς, της υποχρεώσεις, και τα κριτήρια αποτίμησης. Κάνε το μανάτζερ των σχέσεων το εστιακό σημείο για όλες τις συναλλαγές με και γύρω από τον πελάτη. Δώσε σε κάθε μανάτζερ σχέσεων μόνο μια ή μερικές σχέσεις να διευθύνει.
- Δημιουργία από το μανάτζερ σχέσεων ετήσιων και μακροπρόθεσμων σχεδίων πελατειακών σχέσεων. Αυτά τα σχέδια πρέπει να δηλώνουν αντικειμενικούς σκοπούς, στρατηγικές, συγκεκριμένες δράσεις, και απαιτούμενες πηγές.
- Ανάθεση ενός γενικού διευθυντή να επιβλέπει τους μανάτζερ των σχέσεων. Αυτό το άτομο θα δημιουργήσει τις περιγραφές εργασιών, τα κριτήρια αποτίμησης, και θα υποστηρίξει τις πηγές για να αυξήσει την αποτελεσματικότητα του μανάτζερ σχέσεων.

Όταν το μανάτζμεντ σχέσεων έχει αποτιμηθεί κατάλληλα, ο οργανισμός αρχίζει να εστιάζει στον διαχειρισμό των πελατών της, όπως επίσης και στα προϊόντα της. Την ίδια στιγμή, παρόλο που πολλές εταιρείες κινούνται δυνατά προς το μάρκετινγκ σχέσεων, δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις περιπτώσεις:

Όσον αφορά το μάρκετινγκ σχέσεων δεν θέλεις μια σχέση με κάθε πελάτη. Στην πραγματικότητα, υπάρχουν κάποιοι κακοί πελάτες. Μια εταιρεία πρέπει να δημιουργήσει σχέσεις πελατών επιλεκτικά: ανακάλυψε ποιοι πελάτες αξίζει να καλλιεργηθούν επειδή μπορείς να ικανοποιήσεις τις ανάγκες τους πιο αποτελεσματικά από οποιονδήποτε άλλο.

Μια από τις επιδιώξεις της συχνότητας των πελατών είναι βοηθήσουν τις εταιρείες να ακολουθήσουν τις πωλήσεις έτσι ώστε να ξέρουν τα χαρακτηριστικά των πελατών τους και να μπορούν να τους ταξινομήσουν σύμφωνα με τα αγοραστικά τους χαρακτηριστικά. Ο πίνακας 1 χωρίζει τους πελάτες σε κατηγορίες βασισμένες στην συχνότητα αγοράς και την κερδοφορία τους. Αυτοί οι πελάτες που είναι υψηλά στην κερδοφορία και στην συχνότητα αξίζουν την προσοχή του μανάτζμεντ.

## Τύποι πελατών

	ΧΑΜΗΛΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΥΨΗΛΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
ΥΨΗΛΗ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ	Προσπάθησε να κάνεις αυτούς τους πελάτες να έρχονται πιο συχνά.	Αυτοί είναι οι καλύτεροι πελάτες που έχεις επιβράβευσε τους
ΧΑΜΗΛΗ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ	Αυτοί οι πελάτες θα ακολουθήσουν τις προωθήσεις. Σιγουρέψου ότι οι προωθήσεις σου αποφέρουν χρήματα.	Μερικοί από αυτούς τους πελάτες έχουν την δυνατότητα να γίνουν πιο επικερδής.

### 4.3 Διατήρηση πελατών

Τα προνόμια του μάρκετινγκ σχέσεων προέρχονται από τη συνεχή πελατεία των πιστών πελατών, τα μειωμένο κόστος του μάρκετινγκ, την μειωμένη ευαισθησία στην τιμή των πιστών πελατών, και στις συνεταιρικές δραστηριότητες των πιστών πελατών. Το μειωμένο κόστος του μάρκετινγκ είναι το αποτέλεσμα της απαίτησης λιγότερων δολαρίων μάρκετινγκ για την διατήρηση ενός πελάτη παρά για τη δημιουργία ενός και η δημιουργία νέων πελατών μέσω της θετικής προφορικής επικοινωνίας από τους πιστούς πελάτες. Οι πιστοί πελάτες είναι λιγότερο πιθανό να αλλάξουν εξαιτίας της τιμής, και οι πιστοί πελάτες κάνουν περισσότερες αγορές από ότι κάνουν όμοιοι, μη πιστοί πελάτες. Οι συνεταιρικές δραστηριότητες των πελατών των ξενοδοχείων περιλαμβάνουν δυνατή προφορική επικοινωνία, αναφορές δουλειάς, αναφορές παροχών, δημοσιότητα, και εξυπηρέτηση σε συμβουλευτικά όρια. Ο συνδυασμός αυτών των χαρακτηριστικών των πιστών πελατών μπορούν να έχουν σαν αποτέλεσμα μια κύρια αύξηση στην κερδοφορία. Σαν αποτέλεσμα, οι ερευνητές ισχυρίζονται ότι κτίζοντας μια σχέση με τους πελάτες θα πρέπει να είναι μια στρατηγική εστίαση των περισσότερων εμπορικών οίκων υπηρεσιών.

Πολλά προϊόντα έχουν φτάσει το ώριμο στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος. Ο ανταγωνισμός είναι σκληρός και συχνά υπάρχει μικρή διαφοροποίηση μεταξύ προϊόντων στη ίδια κατηγορία προϊόντος. Το μάρκετινγκ σχέσεων καθιστά ικανές τις εταιρείες να κτίσουν πίστη με τους πελάτες τους. Δημιουργώντας πελάτες σαν συνεταίρους είναι διαφορετικό από το παραδοσιακό μάρκετινγκ, το οποίο βασίζεται περισσότερο στην συναλλαγή.

Πέραν από το κτίσιμο μιας δυνατής σχέσης με τους συνεταίρους τους στην αλυσίδα της προμήθειας, οι εταιρείες πρέπει σήμερα να δουλέψουν για να δημιουργήσουν ισχυρότερους δεσμούς και πίστη με τους βασικούς τους πελάτες. Στο παρελθόν, πολλές εταιρείες είχαν τους πελάτες τους δεδομένους. Οι πελάτες συχνά δεν είχαν πολλούς εναλλακτικούς προμηθευτές, ή οι άλλοι προμηθευτές ήταν το ίδιο φτωχοί στην ποιότητα όσο και στην εξυπηρέτηση ή η αγορά αυξανόταν τόσο γρήγορα που εταιρεία δεν ανησυχούσε για την πλήρη ικανοποίηση των πελατών της. Μια εταιρεία μπορούσε να χάσει εκατό πελάτες την εβδομάδα αλλά να κερδίσει άλλους εκατό και να θεωρεί τις πωλήσεις της ικανοποιητικές. Μια τέτοια εταιρεία, που λειτουργεί με τη θεωρία του «τρύπιου κουβά», πιστεύει ότι θα υπάρχουν πάντα αρκετοί πελάτες για να αντικαταστήσουν τους αποστάτες. Ένα άλλο πρόβλημα είναι ότι οι δυσαρεστημένοι πελάτες εξαπλώνουν αρνητικά σχόλια. Αυτό το κάνει

αυξανόμενα δύσκολο να κερδίσει εκατό νέους πελάτες την εβδομάδα. Σε δουλειές που εξαρτώνται από τοπικούς πελάτες, όπως ένα εστιατόριο της γειτονιάς, γρήγορα θα γίνει αδύνατο να κερδίσει ένα ισάξιο αριθμό αντικατεστημένων πελατών.

### **4.3.1 Κόστος των χαμένων πελατών**

Οι εταιρείες πρέπει να δώσουν αυστηρή προσοχή στον ρυθμό εγκατάλειψης τους από πελάτες τους και να αναλάβουν μέτρα για να το μειώσουν αυτό. Αρχικά, η εταιρεία πρέπει να προσδιορίσει και να μετρήσει το ρυθμό διατήρησης της. Μετά η εταιρεία πρέπει να προσδιορίσει τις αιτίες της εγκατάλειψης των πελατών και να καθορίσει ποιοι από αυτούς μπορούν να ελαττωθούν ή να εξαλειφθούν. Δεν μπορούν να γίνουν πολλά για τους πελάτες που αφήνουν την περιοχή ή για τους επαγγελματίες πελάτες που παραιτούνται από τη δουλειά. Αλλά πολλά μπορούν να γίνουν για πελάτες που φεύγουν εξαιτίας της φτωχής εξυπηρέτησης, της φτωχής ποιότητας φαγητού, ή των τιμών που είναι υπερβολικά υψηλές. Η εταιρεία χρειάζεται να προετοιμάσει μια διανομή συχνότητας που να δείχνει το ποσοστό των πελατών που εγκαταλείπουν για διαφορετικούς λόγους.

Οι εταιρείες μπορούν να εκτιμήσουν πόσο κέρδος χάνουν όταν οι πελάτες εγκαταλείπουν χωρίς να είναι απαραίτητο. Για ένα ατομικό πελάτη, αυτό είναι το ίδιο όπως η αξία της διάρκειας ζωής ενός πελάτη. Οι ξενοδοχειακές αλυσίδες με σύστημα ιστορικού φιλοξενούμενων μπορούν να ακολουθήσουν την αξία της διάρκειας ζωής των πελατών στην αλυσίδα, όχι απλά σε ένα μεμονωμένο ξενοδοχείο. Η διάρκεια ζωής ποικίλλει ανά περιοχή και τομέα αγοράς, είναι μοναδική σε μια μεμονωμένη επιχείρηση.

Η εταιρεία πρέπει να ανακαλύψει πόσο θα κόστιζε το να μειώσει το βαθμό εγκατάλειψης. Αν το κόστος είναι λιγότερο από ότι τα χαμένα κέρδη, η εταιρεία θα έπρεπε να ξοδέψει αυτό το ποσό για να μειώσει την εγκατάλειψη των πελατών. Σήμερα, διακεκριμένες εταιρείες δουλεύουν για να διατηρήσουν τους πελάτες τους. Πολλές αγορές έχουν σταθεροποιηθεί στην ωριμότητα, και δεν υπάρχουν υπάρχουν πολλοί νέοι πελάτες που εισέρχονται στις περισσότερες κατηγορίες. Ο ανταγωνισμός αυξάνεται, και το κόστος της προσέλκυσης νέων πελατών ανεβαίνει. Σε αυτές τις αγορές, μπορεί να κοστίζει όσο πέντε φορές για να προσελκύσεις ένα νέο πελάτη, όσο να κρατήσεις ένα τωρινό πελάτη ευτυχισμένο. Το επιθετικό μάρκετινγκ τυπικά κοστίζει περισσότερο από ότι το αμυντικό μάρκετινγκ, επειδή χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια και ξόδεμα για να προσέξεις υπερβολικά τους ικανοποιημένους πελάτες και να τους κρατήσεις μακριά από τους ανταγωνιστές.

Συνεπώς, παρόλο που το περισσότερο σύγχρονο μάρκετινγκ εστιάζει στον σχηματισμό μειγμάτων του μάρκετινγκ που θα δημιουργήσουν πωλήσεις και νέους πελάτες, η πρώτη γραμμή άμυνας της εταιρείας βρίσκεται στη διατήρηση των πελατών. Η καλύτερη προσέγγιση στη διατήρηση των πελατών είναι στην παράδοση υψηλής πελατειακής ικανοποίησης, που έχει αποτέλεσμα στην δυνατή πελατειακή πίστη.

### **4.3.2 Λύνοντας τα παράπονα των πελατών**

Σύμφωνα με το Michael Shepard, το γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου Savoy στο Λονδίνο, «Οι πελάτες συγχωρούν λιγότερο. Ο ανταγωνισμός επιτρέπει στους φιλοξενούμενους να περιμένουν αυτονόητη εξυπηρέτηση χωρίς ανοχή για ανεπάρκεια. Αν κάτι πάει στραβά και το φτιάξουμε ίσως επιστρέψουν, αν δεν το φτιάξουμε, δεν θα επιστρέψουν».

Η λύση των παραπόνων των πελατών είναι ένα κρίσιμο συστατικό της διατήρησης του πελάτη. Μια μελέτη του Τεχνικού Ινστιτούτου Προγραμμαμάτων Έρευνας βρήκε ότι αν ένας πελάτης έχει ένα σημαντικό παράπονο, 91 τοις εκατό δεν θα αγοράσει από εσένα ξανά, αλλά αν λυνόταν γρήγορα, 82 τοις εκατό αυτών των πελατών θα επιστρέψουν. Η επίλυση του παραπόνου ρίχνει την εγκατάλειψη του πελάτη από το 90 τοις εκατό στο 18 τοις εκατό. Με την επίλυση των μικρών παραπόνων, ο ρυθμός εγκατάλειψης μπορεί να μειωθεί στο λιγότερο από 5 τοις εκατό. Στην επίλυση των προβλητών υπάρχουν δύο σημαντικοί παράγοντες. Πρώτον, αν λύσεις ένα παράπονο, κάνε το γρήγορα – το περισσότερο που παίρνει για να λυθεί, ο υψηλότερος ρυθμός εγκατάλειψης, και δεύτερο, ψάξε τα παράπονα των πελατών.

Ένα άλλο κρίσιμο σημείο στην επίλυση παραπόνων είναι ότι οι περισσότεροι πελάτες δεν παραπονιούνται. Δεν δίνουν την ευκαιρία σε ένα μάνατζερ να λύσουν το πρόβλημά τους. Απλά φεύγουν και δεν ξαναγυρίζουν ποτέ πίσω. Οι μάνατζερ πρέπει να αναπτύξουν τρόπους να ενθαρρύνουν τους πελάτες να παραπονεθούν. Οι μέθοδοι για την εύρεση των παραπόνων περιλαμβάνουν τηλεφωνικές γραμμές πελατών άμεσης δράσης που ενθαρρύνουν τους πελάτες να καλέσουν για τα προβλήματα που έχουν. Οι κάρτες σχολίων των πελατών ενθαρρύνουν τους πελάτες να συζητήσουν προβλήματα που είχαν με το προϊόν. Οι μάνατζερ μπορούν να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους να έχουν το νου τους για φιλοξενούμενους που φαίνονται δυσαρεστημένοι και να προσπαθήσουν να προσδιορίσουν τα προβλήματα τους. Μια εγγύηση εξυπηρέτησης είναι ένας άλλος τρόπος να κάνεις τους πελάτες να παραπονεθούν, να ενεργοποιήσεις την εγγύηση, θα πρέπει να παραπονεθούν.

Τα παράπονα που έρχονται με γράμμα θα έπρεπε να απαντηθούν γρήγορα με ένα γράμμα ή μια τηλεφωνική κλήση. Αν απαντήσετε με γράμμα, προσαρμόστε μέρος του γράμματος αναγνωρίζοντας το συγκεκριμένο παράπονο του πελάτη και τη θα γίνει για να εμποδιστεί να γίνει ξανά. Μια λύση του προβλήματος πρέπει να προσφερθεί στο πελάτη. Ένας πιο αποτελεσματικός τρόπος για τη λύση του παραπόνου είναι μέσω της χρήσης του τηλεφώνου. Σήμερα συχνά κοστίζει λιγότερο να κάνεις μια τηλεφωνική κλήση από ότι να στείλεις ένα γράμμα. Η τηλεφωνική κλήση επιτρέπει προσωπική επαφή με τον φιλοξενούμενο και επιτρέπει στο μάνατζερ να βολιδοσκοπήσει, να ανακαλύψει ακριβώς τι έγινε με το φιλοξενούμενο. Το χειρότερο πράγμα που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση είναι να στείλει ένα τυπικό γράμμα που δεν δείχνει εναίσθηση στο πρόβλημα του φιλοξενούμενου ή δεν ανταποκρίνεται καθόλου.

Η επίλυση παραπόνων είναι ένας από τους ευκολότερους τρόπους να κλείσουν μια τρύπα σε ένα « τρύπιο κουβά ». Είναι ένα αποτελεσματικός τρόπος για την αποφυγή της εγκατάλειψης του πελάτη. οι μάνατζερ πρέπει να ψάχνουν τα παράπονα και να τα λύνουν γρήγορα.

#### **4.4 Η σύνδεση μεταξύ μάρκετινγκ και ποιότητας**

Η ποιότητα είναι η συμμόρφωση στις προδιαγραφές, και η δράση που ελέγχεται από την εταιρεία. Άλλοι ερευνητές ισχυρίζονται ότι οι πελάτες προσδιορίζουν την ποιότητα. Αυτοί οι ερευνητές προσδιορίζουν την ποιότητα ως την συνάντηση ή την υπέρβαση των προσδοκιών των φιλοξενούμενων. Ακόμα άλλοι βλέπουν την μετακίνηση από το επίπεδο των δύο αστερών ξενοδοχείου σε ένα τεσσάρων αστεριών σαν βελτίωση ποιότητας. Αλλά είναι αυτό πραγματικά βελτίωση ποιότητας; Και είναι η ποιότητα δωρεάν, ή όντως κοστίζει χρήματα; Αρχικές συζητήσεις της ποιότητας συχνότερα προκαλούν περισσότερες ερωτήσεις από ότι απαντήσεις. Θα προσδιορίσουμε τώρα την ποιότητα, θα δούμε μοντέλα ποιότητας, θα ορίσουμε ένα

σύνδεσμο μεταξύ ποιότητας και μάρκετινγκ, θα εξηγήσουμε γιατί είναι σημαντική η ποιότητα, και θα συζητήσουμε πως οι ξενοδοχειακές εταιρείες μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους.

Η βιομηχανία της φιλοξενίας περιλαμβάνει ένα υψηλό βαθμό επαφής και συντονισμού μεταξύ υπαλλήλων και φιλοξενούμενων. Ολική ποιότητα δεν μπορεί ποτέ να επιτευχθεί. Οι υπάλληλοι θα κάνουν λάθη, και τα συστήματα θα αποτύχουν. Η επιδίωξη της ποιότητας είναι ένα ατελείωτο ταξίδι, αλλά σήμερα είναι ένα ταξίδι που κάθε οργανισμός φιλοξενίας πρέπει να κάνει. Μέσω των προγραμμάτων ολικής ποιότητας, οι μάνατζερ προσπαθούν να μειώσουν της αποτυχίες και να ανεβάσουν την αντίληψη των φιλοξενούμενων για την ποιότητα των προϊόντων. Οι εταιρείες που αποτυγχάνουν να εξασφαλίσουν ποιοτικά προϊόντα μπορεί να υφίστανται σημαντικό κόστος.

#### **4.5 Τι είναι ποιότητα;**

Μια διάκριση μπορεί να γίνει μεταξύ δύο τύπων ποιότητας: τα χαρακτηριστικά της ποιότητας, τα οποία προάγουν την ικανοποίηση του πελάτη, και η ελευθερία από ελαττώματα, το οποίο αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη. Ο πρώτος τύπος ποιότητας, τα χαρακτηριστικά της ποιότητας, προσθέτει στο κόστος του προϊόντος. Οι πελάτες πρέπει είτε να είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για το επιπρόσθετο κόστος των επιπλέον χαρακτηριστικών του προϊόντος, είτε αυτά τα χαρακτηριστικά πρέπει να του κάνουν πιο πιστούς.

Οι προσδοκίες των φιλοξενούμενων μορφοποιούνται από την εικόνα της εταιρείας, την προφορική επικοινωνία, τις προσπάθειες προώθησης της εταιρείας, και την τιμή.

Υπάρχει και ένας άλλος τρόπος να εξετάσουμε την ποιότητα. Μια διάκριση μπορεί να γίνει μεταξύ τεχνικής και λειτουργικής ποιότητας. Η τεχνική ποιότητα αναφέρεται στο τι έχει απομείνει στο πελάτη όταν έχουν τελειώσει οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ πελάτη και υπαλλήλου. Για παράδειγμα, η τεχνική ποιότητα σχετίζεται με το δωμάτιο του φιλοξενούμενου στο ξενοδοχείο, με το γεύμα στο εστιατόριο, και με το ενοικιαζόμενο αυτοκίνητο από το πρακτορείο ενοικίασης. Η λειτουργική ποιότητα είναι η διαδικασία της παράδοσης της υπηρεσίας ή του προϊόντος. Η εμπειρία της άφιξης σε ένα ξενοδοχείο είναι ένα παράδειγμα της λειτουργικής ποιότητας. Η τέλεια λειτουργική ποιότητα μπορεί να επανορθώσει για ένα δωμάτιο που δεν είναι κοντά στις προσδοκίες. Αν η λειτουργική ποιότητα είναι δυσάρεστη, ένα δωμάτιο υψηλής ποιότητας μπορεί να μην υπερκαλύψει την προηγούμενη δυσαρέσκεια των φιλοξενούμενων.

Είναι δύσκολο να διαφοροποιηθείς μεταξύ ξενοδοχειακών δωματίων της ίδιας κατηγορίας. Ο παράγοντας της διαφοροποίησης δεν είναι τεχνική ποιότητα, είναι λειτουργική ποιότητα. Το πώς τα ξενοδοχεία παραδίνουν το προϊόν (λειτουργική ποιότητα) ή την εξυπηρέτηση των πελατών της γίνεται το σημείο της διαφοροποίησης.

Επιπρόσθετα με την τεχνική ποιότητα και τη λειτουργική ποιότητα, αισθανόμαστε ότι υπάρχει και ένα τρίτο στοιχείο της ποιότητας, κοινωνική (εθιστική) ποιότητα. Η κοινωνική ποιότητα είναι μια διαπιστευτήρια ποιότητα, δεν μπορεί να αποτιμηθεί από τον αγοραστή πριν την αγορά και είναι συχνά αδύνατον να αποτιμηθεί μετά την αγορά.

Μερικά προϊόντα μπορούν να εξασφαλίσουν ικανοποίηση βραχυπρόθεσμα, αλλά μπορεί να έχουν αρνητικές μακροπρόθεσμες επιδράσεις για τους χρήστες τους.

Οι εταιρείες πρέπει να λάβουν υπόψη τις εθιστικές ευθύνες όταν δημιουργούν προϊόντα και υπηρεσίες, αποφεύγοντας χαρακτηριστικά προϊόντων που μπορούν να προκαλέσουν κακό και προσθέτοντας αυτά που ελαττώνουν πιθανούς κινδύνους ασφάλειας. Συχνά, αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να μην επηρεάσουν αμέσως την ικανοποίηση του πελάτη, αλλά μακροπρόθεσμα μπορεί να αποτρέψουν ανεπιθύμητες καταστάσεις. Οι ιδιοκτήτες εστιατορίων έχουν μάθει αυτό το δύσκολο δρόμο, παρακολουθώντας την αρνητική δημοσιότητα να καταστρέφει τις επιχειρήσεις μετά από περιπτώσεις τροφικής δηλητηρίασης ή ηπατίτιδα που παρουσιάστηκαν στα εστιατόρια τους.

Η εταιρική εικόνα της εταιρείας επηρεάζει το πώς οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ποιότητα. Οι πελάτες μιας εταιρείας που έχει μια καλή εικόνα μπορούν να παραβλέψουν ασήμαντα λάθη καθώς είναι άτυπα. Η διακεκριμένη ποιότητα της υπηρεσίας θα επαυξηθεί για εταιρείες που έχουν μια καλή εταιρική εικόνα και θα μειωθεί για εταιρείες με μια φτωχή εταιρική εικόνα. Η κοινωνική ποιότητα συσχετίζεται το σχεδιασμό και την παράδοση ασφαλών προϊόντων για τον φιλοξενούμενο και την κοινωνία. Μια εταιρεία έχει ευθύνη στο κοινό της να εξασφαλίζει κοινωνική ποιότητα. Αυτό κάνει καλή εθιστική αίσθηση και μακροπρόθεσμα είναι καλό για την επιχείρηση.

## **4.6 Προνόμια της ποιοτικής εξυπηρέτησης**

Πρωτίτερα σε αυτό το κεφάλαιο συζητήσαμε κάποια από τα προνόμια της πελατειακής πίστης. Σε αυτό το σημείο θα επεκταθούμε σε αυτά τα προνόμια δείχνοντας τα προνόμια που προέρχονται από την πελατειακή πίστη που δημιουργείται από την ποιότητα. Οι εταιρείες που έχουν ένα μεγάλο μερίδιο της αγοράς και καλύτερη προσδιδόμενη ποιότητα από ότι οι ανταγωνιστές μπορούν να κερδίσουν επιστροφές πελατών δραματικά μεγαλύτερες παρά αυτών των εταιρειών με μικρότερο μερίδιο της αγοράς και κατώτερη ποιότητα.

### **4.6.1 Διατήρηση του πελάτη**

Η υψηλή ποιότητα κτίζει πιστούς πελάτες και δημιουργεί θετική προφορική επικοινωνία. Είναι ένα σημαντικό παράγοντα στην απόφαση αγοράς. Καθορίζει την ικανοποίηση του πελάτη, η οποία επηρεάζει την επαναληπτική δουλειά και την προφορική επικοινωνία. Μελέτες έχουν δείξει ότι κοστίζει τέσσερις με έξι φορές περισσότερο να δημιουργηθεί ένας πελάτης όσο κάνει να διατηρηθεί ένας ήδη υπάρχων πελάτης. Συχνά, μια σημαντική μείωση στην τιμή από ένα ανταγωνιστή δεν θα είναι αρκετή για να ενθαρρύνει ένα πελάτη να αλλάξει. Τα άτομα των πωλήσεων στα ξενοδοχεία ίσως πρέπει να περιμένουν ωστόσο ένα ανταγωνιστικό ξενοδοχείο κάνει ένα λάθος πριν να μπορέσουν να πείσουν ένα πελάτη να δοκιμάσει το ξενοδοχείο τους. Αυτό μπορεί να πάρει μήνες ή ακόμα και χρόνια. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου το άτομο των πωλήσεων κάνει τηλεφωνήματα, αφήνοντας ειδικό διαφημιστικό υλικό, και προσκαλώντας τον ενδεχόμενο πελάτη για πρωινό ή δείπνο στο ξενοδοχείο. Το ξενοδοχείο ξοδεύει χρήματα στη διαφήμιση και στις δημόσιες σχέσεις και στέλνει στους πιθανούς πελάτες ταχυδρομικώς αντικείμενα. Το ξενοδοχείο μπορεί να ξοδέψει πολλές χιλιάδες δολάρια προσπαθώντας να διατηρήσουν ένα πελάτη να χρησιμοποιεί τα προϊόντα τους. Εάν ένας σημαντικός πελάτης αποφασίζει να χρησιμοποιήσει το ξενοδοχείο, τα χρήματα που ξοδεύτηκαν στο μάρκετινγκ είναι καλά επενδυμένα. Ωστόσο, ένα ένας ενδεχόμενος πελάτης δοκιμάσει το ξενοδοχείο και διακρίνει ότι η ποιότητα της εξυπηρέτησης είναι χαμηλή,

θα φύγει. Όταν συμβεί αυτό, όλες οι προσπάθειες του μάρκετινγκ που σκόπευαν να αποκτήσουν το πελάτη έχουν σπαταληθεί.

Ένας ικανοποιημένος πελάτης θα εξαπλώσει επίσης συστάσεις με την προφορική επικοινωνία. Κατά μέσο όρο, ένας ικανοποιημένος πελάτης θα το πει σε πέντε άλλους, ενώ ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα το πει σε δέκα ή περισσότερους. Για να εξισορροπηθεί ακριβώς ή θετική προφορική επικοινωνία με την αρνητική προφορική επικοινωνία, δύο ή τρεις πελάτες πρέπει να φύγουν αισθάνοντας καλά με την εξυπηρέτηση για κάθε άτομο που αισθάνεται ότι η ποιότητα της εξυπηρέτησης ήταν φτωχή. Η αγορά θεωρεί ότι ένα ξενοδοχείο ή ένα εστιατόριο λαμβάνει τις μεικτές κριτικές ως συνηθισμένες. Το ξενοδοχείο στην προσπάθεια της να κτίσει μια εξαιρετική φήμη πρέπει να κάνει πολύ καλύτερα πράγματα. Οι ξενοδοχειακές εταιρείες που ψάχνουν εξαιρετική ποιότητα βάζουν ένα στόχο για μηδενικά λάθη.

#### **4.6.2 Αποφυγή ανταγωνισμού της τιμής**

Τα δεδομένα της PIMS Principles έδειξαν ότι οι εταιρείες που είναι στις πρώτες τρεις θέσεις στην ποιότητα μπορούσαν να χρεώσουν 5 με 6 τοις εκατό υψηλότερα παρά αυτές που βρίσκονταν στις τρεις τελευταίες θέσεις. Η υψηλή ποιότητα μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή του ανταγωνισμού της τιμής και να μεγιστοποιήσει τα μελλοντικά έσοδα.

Ένα εστιατόριο με μια φήμη για καλής ποιότητας φαγητό και εξυπηρέτηση είναι μια περισσότερο δυνατή ανταγωνιστική θέση παρά από ένα με φήμη για ασυνεπή ή φτωχή ποιότητα. Το εστιατόριο με την καλή εικόνα μπορεί να υπολογίζει σε θετική προφορική επικοινωνία και σε επαναλαμβανόμενους πελάτες να φέρουν νέες δραστηριότητες. Το εστιατόριο με τη φτωχή φήμη δεν θα πάρει το μερίδιο που διακαίεται από τους επαναλαμβανόμενους πελάτες και θα λάβει περισσότερη αρνητική προφορική επικοινωνία από ότι θετική. Τα εστιατόρια σε αυτή τη κατάσταση επιστρέφουν σε έκπτωση τιμής μέσω κουπονιών και άλλων μέσων.

Οι εταιρείες φιλοξενίας μερικές φορές αποτυγχάνουν να συγκεντρωθούν σε τι πραγματικά θέλει ο πελάτης. Παραδίνοντας την εφημερίδα στην πόρτα ενός δωματίου προσελκύει περισσότερους φιλοξενούμενους από ότι ένα γυμναστήριο που κοστίζει χιλιάδες δολάρια για να κτιστεί και να διατηρηθεί. Τα διαφοροποιημένα προϊόντα στη βιομηχανία της φιλοξενίας είναι μερικές φορές τόσο εύκολο όπως να ρωτήσεις τους φιλοξενούμενους τι πραγματικά θέλουν.

#### **4.6.3 Διατήρηση των καλών υπαλλήλων**

Οι υπάλληλοι εκτιμούν να δουλεύουν σε εργασίες που λειτουργούν καλά και παράγουν υψηλής ποιότητας προϊόντα. Οι υπάλληλοι της υποδοχής δεν απολαμβάνουν να δέχονται τα παράπονα των πελατών. Η παρατεταμένη απουσία, η αναστάτωση, και το χάσιμο του ομαδικού πνεύματος του υπαλλήλου κατατάσσονται στο κόστος της φτωχής ποιότητας. Δύο ερευνητές δημιούργησαν μια λίστα με λόγους που έδωσαν πρόσφατοι απόφοιτοι σχολών ξενοδοχειακού και εστιατοριακού μάνατζμεντ για να παραιτηθούν από τις δουλειές τους. Ένα λόγος που αναφέρθηκε από τους απόφοιτους ήταν η έλλειψη της ποιότητας στον οργανισμό. Όταν μια εργασία έχει καλή ποιότητα, μπορεί να διατηρήσει καλούς υπαλλήλους. Η στρατολόγηση είναι ευκολότερη, και το κόστος της εκπαίδευσης μειώνεται.



#### **4.6.4 Μείωση του κόστους**

Το κόστος που συνδέεται με τη ποιότητα περιλαμβάνει το εσωτερικό κόστος και το εξωτερικό κόστος και το κόστος του συστήματος ποιότητας. Οι εσωτερικές δαπάνες είναι αυτές που συνδέονται με την διόρθωση προβλημάτων που ανακαλύπτονται από την εταιρεία πριν το προϊόν φτάσει στο πελάτη. Τα παρακάτω είναι παραδείγματα εσωτερικών δαπανών: ένα κλιματιστικό διαλύεται εξαιτίας ακατάλληλης συντήρησης, και το δωμάτιο του φιλοξενούμενου τίθεται εκτός λειτουργίας μέχρι να επισκευαστεί. Ένας μάγειρας ετοιμάζει τηγανιτό ψάρι αντί για ψητό που παρήγγειλε ο πελάτης. Ο σερβιτόρος ανακαλύπτει το λάθος όταν παίρνει το φαγητό από τη κουζίνα και βάζει το μάγειρα να ψήσει ένα νέο κομμάτι ψάρι.

Οι εξωτερικές δαπάνες συνδέονται με λάθη που ο πελάτης βιώνει. Μπορεί να είναι πολύ ακριβά όταν ο πελάτης αποφασίζει να μην επιστρέψει εξαιτίας ενός προβλήματος στην εξυπηρέτηση. Εδώ είναι κάποια παραδείγματα εξωτερικών δαπανών: ένας μανάτζερ εστιατορίου δίνει στους πελάτες ένα μπουκάλι κρασί δωρεάν επειδή παραπονέθηκαν για την αργή εξυπηρέτηση. Ένας πελάτης λαμβάνει ένα δωρεάν καλάθι με φρούτα γιατί ο υπάλληλος της υποδοχής τους έδωσε ένα λερωμένο δωμάτιο. Μια ομάδα έχει προβλήματα με την οπτικοακουστική εξυπηρέτηση και ακυρώνει μελλοντικές κρατήσεις. Δυστυχώς, είναι περισσότερο δύσκολο να εντοπιστούν λάθη πριν φτάσουν στο πελάτη εξαιτίας της ταυτόχρονης παραγωγής και κατανάλωσης στην βιομηχανία της φιλοξενίας.

Ένα σύστημα υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης δεν υπάρχει χωρίς δαπάνες. Ωστόσο, αυτές είναι συνήθως λιγότερες από αυτές που συνδέονται με τις εσωτερικές και τις εξωτερικές δαπάνες που είναι αποτέλεσμα φτωχής ποιότητας εξυπηρέτησης. Μερικά παραδείγματα των δαπανών ενός συστήματος ποιότητας είναι η λεπτομερής και μεθοδική εξέταση της εξυπηρέτησης των πελατών, η εκπαίδευση, οι συναντήσεις του μανάτζμεντ με τους υπαλλήλους και τους πελάτες, και την εισαγωγή νέας τεχνολογίας. Αυτές οι δαπάνες μπορούν να θεωρηθούν σαν επενδύσεις στο μέλλον της εταιρείας. Βοηθούν να επιβεβαιώσουν ότι οι πελάτες θα επιστρέψουν. Οι εσωτερικές δαπάνες, από την άλλη μεριά, ούτε προσθέτουν ούτε αφαιρούν από την ικανοποίηση του πελάτη. Οι εξωτερικές δαπάνες που συνδέονται με τα λάθη είναι συχνά υψηλές. Μια εταιρεία ίσως προβεί σε μεγάλη δαπάνη για να διατηρήσει τη καλή θέληση ενός πελάτη που έχει λάβει ένα προϊόν φτωχής ποιότητας. Μερικές φορές αυτές οι προσπάθειες δεν είναι επιτυχημένες, και η εταιρεία χάνει το πελάτη για πάντα.

### **4.7 Αναπτύσσοντας ένα πρόγραμμα ποιοτικής εξυπηρέτησης**

#### **4.7.1 Οι 10 αρχές της ποιοτικής εξυπηρέτησης**

Ένα πρόγραμμα ποιοτικής εξυπηρέτησης περιλαμβάνει μια προσπάθεια συνεργασίας μεταξύ μάρκετινγκ και λειτουργιών. Για να αναπτυχθεί υψηλή ποιοτική εξυπηρέτηση, μια εταιρεία πρέπει να ακολουθήσει συγκεκριμένες αρχές. Αυτές οι δέκα αρχές της ποιοτικής εξυπηρέτησης προσφέρουν ένα πλαίσιο εργασίας για ένα πρόγραμμα ποιοτικής εξυπηρέτησης.

## **1. Ενδυνάμωση για μια ισχυρή αρχηγία**

Το διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού πρέπει να έχει ένα καθαρό όραμα για την εταιρεία, αλλά δεν είναι αρκετό να έχει ένα όραμα. Το διοικητικό συμβούλιο πρέπει επίσης να μεταδώσει αυτό το όραμα και να πείσει τους υπαλλήλους να το πιστέψουν και να το ακολουθήσουν. Οι καλοί αρχηγοί μεταδίδουν την αφοσίωσή τους στην ποιοτική εξυπηρέτηση μέσω πράξεων που είναι ορατές σε υπαλλήλους και πελάτες.. Αυτοί οι αρχηγοί δίνουν σημασία στη λεπτομέρεια, ξοδεύουν χρόνο στα ξενοδοχεία και τα εστιατόρια τους, μιλούν σε υπαλλήλους και πελάτες και δεν δέχονται συμβιβασμούς στην ποιότητα εξυπηρέτησης. Είναι δεσμευμένοι στην ποιοτική εξυπηρέτηση, και το δείχνουν μέσω των πράξεών τους.

## **2. Ενσωμάτωση του μάρκετινγκ μέσω του οργανισμού**

Η ιδέα του μάρκετινγκ διατυπώνει ότι το μάρκετινγκ πρέπει να ολοκληρώνεται μέσω του οργανισμού. Ο Tom Fitzgerald αντιπρόεδρος του συνεταιρικού μάρκετινγκ για τις υπηρεσίες ARAMARK, πιστεύει ότι οι λειτουργίες του μάρκετινγκ σε ένα οργανισμό φιλοξενίας είναι οι ευθύνες των ανθρώπων έξω από το τμήμα του μάρκετινγκ. Προκαλεί τα στελέχη του μάρκετινγκ να το αναγνωρίσουν αυτό και να αποφύγουν να δημιουργήσουν ένα μεγάλο, ξεχωριστό τμήμα μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ πρέπει να ενσωματωθεί μέσα στις λειτουργίες.

## **3. Κατανόηση του πελάτη**

Οι πελάτες εκτιμούν τη ποιότητα. Οι εταιρείες με ποιοτικά προϊόντα ξέρουν τι θέλει η αγορά. Το προϊόν πρέπει να σχεδιάζεται και να σκοπεύει σε μια αγορά στόχου. Οι εταιρείες πρέπει να καταλάβουν τις ανάγκες των αγορών στόχου.

Η παγκόσμια βιομηχανία της φιλοξενίας έχει πολλά να κερδίσει εκτείνοντας το εύρος της πελατειακής κατανόησης των διεθνών επισκεπτών. Παρόλο που είναι αδύνατο να καταλάβει κανείς τα έθιμα και τη γλώσσα όλων των διεθνών επισκεπτών, οι προορισμοί των επισκεπτών κοινώς προσελκύουν την πλειονότητα αυτών των φιλοξενούμενων από σχετικά λίγα έθνη.

Μια αξιολόγηση των καλύτερων 38 καταλυματικών αλυσίδων έδειξε ότι σχεδόν τα δύο-τρίτα των ανταποκρινόμενων δήλωσαν ότι το προσωπικό του μάνατζμεντ αναμενόταν να επικοινωνεί σε μια γλώσσα άλλη από τα Αγγλικά.

## **4. Κατανόηση της επιχείρησης**

Η παράδοση καλής ποιότητας εξυπηρέτησης απαιτεί ομαδική δουλειά. Οι υπάλληλοι πρέπει να συνειδητοποιήσουν πως η δουλειά τους επηρεάζει την υπόλοιπη ομάδα. Πολλές εταιρείες που παραδίνουν ποιοτική εξυπηρέτηση χρησιμοποιούν διασταυρωμένη εκπαίδευση. Η διασταυρωμένη εκπαίδευση εκθέτει τους υπαλλήλους σε διαφορετικές προοπτικές και τους ενθαρρύνει να δουν την λειτουργία από άλλη πλευρά. Βλέπουν πως οι δουλειές επηρεάζουν αυτές των άλλων υπαλλήλων και πως επηρεάζουν το πελάτη. Αρχίζουν να καταλαβαίνουν την επιχείρηση.

## **5. Εφαρμογή λειτουργικών βασικών αρχών**

Ο οργανισμός πρέπει να είναι καλά σχεδιασμένος και διαχειρισμένος. Αυτό αρχίζει με τη σχεδίαση της ιδέας. Συζητήσαμε για τη διαδικασία πλάνου του Courtyard Inns των Marriott. Το Courtyard Inns σχεδιάστηκε έτσι ώστε τα χαρακτηριστικά του εξασφάλιζαν προνόμια για ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς. Απαιτείται από τα συστήματα να εξασφαλίζουν πληροφορίες του μάνατζμεντ και να καθιστούν ικανό το ξενοδοχείο να λειτουργήσει. Παραδείγματα αυτών των συστημάτων περιλαμβάνουν διαδικασίες πρόσληψης και εκπαίδευσης, διαδικασίες αγοράς, συστήματα πληροφοριών του μάρκετινγκ, πληροφοριακά συστήματα ιδιοκτησίας, συστήματα κρατήσεων και υποδοχής, συστήματα διατήρησης εξοπλισμού, συστήματα ελέγχου ποιότητας, και διαδικασίες παραγωγής για τη κουζίνα. Οι εταιρείες που δίνουν υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση έχουν καλές διαδικασίες λειτουργίας.

## **6. Επηρεάζοντας το παράγοντα της ελευθερίας**

Στα εστιατόρια πρώτης κατηγορίας και στα τεσσάρων και πέντε αστέρων ξενοδοχεία, οι πελάτες περιμένουν περισσότερο προσαρμοσμένη εξυπηρέτηση. Το σύστημα παράδοσης εξυπηρέτησης πρέπει να είναι ευέλικτο. Οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν την ελευθερία να διαμορφώνουν την εξυπηρέτηση να ταιριάζει στις ανάγκες των πελατών τους. Δεν πρέπει να είναι περιορισμένοι σε αυστηρές διαδικασίες και σε αλύγιστους κανόνες. Οι μάνατζερ πρέπει να υποστηρίζουν και να καθοδηγούν το προσωπικό από το να προβάλλουν εμπόδια με κανόνες και κανονισμούς που εμποδίζουν τον υπάλληλο να εξυπηρετήσει το πελάτη.

## **7. Χρήση κατάλληλης τεχνολογίας**

Η τεχνολογία θα έπρεπε να χρησιμοποιείται για να παρακολουθεί και να ελέγχει το περιβάλλον, να βοηθάει τα λειτουργικά συστήματα, να δημιουργεί βάση δεδομένων πελατών, και να εξασφαλίζει μεθόδους επικοινωνίας με τους πελάτες. Η ξενοδοχειακή εταιρεία Ritz-Carlton αξιοποιεί την προηγμένη τεχνολογία, περιλαμβανομένου ενός αυτοματοποιημένου κτιρίου και ενός συστήματος ασφάλειας, και ένα μηχανογραφημένο σύστημα κρατήσεων, για το σκοπό της διαβεβαίωσης ενός συνεχούς υψηλού επιπέδου πελατειακής ικανοποίησης.

## **8. Εφαρμογή μάνατζμεντ σωστών ανθρώπινων πόρων**

Στο τομέα του εσωτερικού μάρκετινγκ συζητήσαμε την ανάγκη να προσλάβουμε τους σωστούς ανθρώπους. Οι υπάλληλοί πρέπει να είναι ικανοί να παραδίδουν τις υπηρεσίες που είναι υποσχόμενες στους πελάτες.

## **9. Θέσπιση προτύπων, μέτρηση επίδοσης, και δημιουργία κινήτρων**

Ο πιο σημαντικός τρόπος για την βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης είναι να θέσεις πρότυπα εξυπηρέτησης και στόχους και μετά να τα διδάξεις στους υπάλληλους και στη διεύθυνση. Αυτά τα πρότυπα πρέπει να βελτιώνονται συνεχώς. Οι υπάλληλοι που παραδίδουν καλή εξυπηρέτηση πρέπει να βραβεύονται.

## 10. Ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων στους υπαλλήλους

Τα αποτελέσματα των μετρήσεων σας πρέπει να μεταδοθούν σε όλους τους υπαλλήλους. Αυτό πρέπει να γίνει μέσω επικοινωνίας από τη διεύθυνση και ως ένα μέρος μιας συνάντησης τμήματος. Οι υπάλληλοι πρέπει να γνωρίζουν τι αρέσει στους πελάτες και τι όχι. Θα έπρεπε επίσης να γνωρίζουν τις περιοχές που βελτιώνονται και που δεν βελτιώνονται. Μια μελέτη προγραμμάτων εγγύησης ποιότητας σε ξενοδοχεία έδειξε ότι « η αμοιβή της εγγύησης της ποιότητας άξιζε όσο η αρχική επένδυση ». Ωστόσο, κάποια ξενοδοχεία ανέφεραν ότι τέτοια προγράμματα δεν δουλεύουν. Τρεις βασικοί λόγοι υπάρχουν για αυτές τις αποτυχίες: (1) έλλειψη υψηλής –μεσαίας αποστολής του μάνατζμεντ, (2) αναχώρηση του ατόμου που είναι υπεύθυνο για την εγγύηση της ποιότητας, και (3) μια αλλαγή στην ιδιοκτησία του ξενοδοχείου.

### 4.7.2 Μάνατζμεντ διαθεσιμότητας και ζήτησης

Η ποιότητα στην βιομηχανία της φιλοξενίας απαιτεί μια διαφορετική εστίαση από ότι η ποιότητα στις κατασκευαστικές εταιρείες. Τα προϊόντα της φιλοξενίας παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, ενώ η παραγωγή και η κατανάλωση στις κατασκευαστικές εταιρείες διαχωρίζονται ανά χρόνο και απόσταση. Αυτό δίνει το χρόνο στις κατασκευαστικές εταιρείες να επιθεωρήσουν και να απορρίψουν ελαττωματικά προϊόντα πριν να τα παραλάβουν οι πελάτες. Τα ελαττωματικά προϊόντα κοστίζουν σε μια εταιρεία χρήματα, αλλά όχι τόσα όσο ο πελάτης που αποστατεί. Στην βιομηχανία της φιλοξενίας κατά τη διάρκεια περιόδων υψηλής απαίτησης, οι έλεγχοι της ποιότητας είναι δύσκολο να εκτελεστούν. Αισθανόμαστε ότι η διαχείριση της απαίτησης σε ένα επίπεδο που μπορεί να εξυπηρετηθεί κατάλληλα από ένα οργανισμό φιλοξενίας ή ταξιδιού είναι μέρος του μάνατζμεντ ποιότητας.

Το παρακάτω παράδειγμα δείχνει πως μπορούν να συμβούν λάθη κατά τη διάρκεια περιόδων έντονης απασχόλησης. Ένας πελάτης έκανε κράτηση για ένα δωμάτιο στο ξενοδοχείο Marriott Surfere Paradise στην Αυστραλία. Το νέο ξενοδοχείο πρόσφερε μια ειδική προωθητική τιμή για ανθρώπους που έμεναν στη περιοχή για να τους εξοικειώσουν με τις υπηρεσίες του, δημιουργώντας θετική προφορική επικοινωνία. Ο πελάτης ενημερώθηκε από το ξενοδοχείο ότι το check-in θα μπορούσε να γίνει μετά τις 2 το μεσημέρι. Όταν ο πελάτης έφτασε στις 2:30 το μεσημέρι ο υπάλληλος της υποδοχής δήλωσε ότι δεν υπάρχουν ελεύθερα δωμάτια και ζήτησε από το πελάτη να τσεκάρει σε λίγο. Μετά από μια ώρα αναμονή, ο υπάλληλος της υποδοχής είπε ότι το δωμάτιο ήταν έτοιμο. Ο πελάτης πήγε προς το δωμάτιο, άνοιξε τη πόρτα, είδε μια ομάδα ατόμων στο δωμάτιο, και γύρισε στην υποδοχή, όπου ο υπάλληλος ήταν ενήμερος για την κατάσταση. Μπερδεμένος, ο υπάλληλος έλεγξε ξανά τον υπολογιστή, και έκανε μερικά τηλεφωνήματα. Ο υπάλληλος ανακάλυψε ότι ένα άτομο των πωλήσεων έδειχνε το δωμάτιο σε πιθανούς πελάτες και δεν ενοχλήθηκε να βγάλει το δωμάτιο εκτός λειτουργίας. Φυσιολογικά, αυτό δεν θα είχε δημιουργήσει πρόβλημα, αλλά την μέρα του ατυχήματος, υπήρχε ένα συνάθροισμα πελατών που περίμεναν δωμάτια. Καθώς τα δωμάτια απελευθερώθηκαν από το τμήμα της καθαριότητας, δόθηκαν στους πελάτες. Ο υπάλληλος της υποδοχής εξήγησε τι συναίβει και ζήτησε από το πελάτη να επιστρέψει στο δωμάτιο. Αργότερα, σαμπάνια και φράουλες έφτασαν με ένα απολογητικό σημείωμα από το διευθυντή.

Ο πελάτης κατέληξε να φύγει ικανοποιημένος, το Marriott είχε συνέλθει επιτυχημένα από το λάθος του. Όταν η απαίτηση υπερβαίνει τη δυναμικότητα και οι πελάτες λαμβάνουν ένα φτωχό σε ποιότητα προϊόν, κάποιοι θα φύγουν

δυσανεστημένοι. Δεν θα γίνουν πιστοί πελάτες. Για παράδειγμα, ένα εστιατόριο εκατό θέσεων μπορεί φυσιολογικά να εξυπηρετήσει 30 πελάτες τη Δευτέρα το βράδυ. Ένας μάγειρας και δύο σερβιτόροι θα πρέπει να είναι ικανοί να διαχειριστούν αυτή την απαίτηση. Αν 65 πελάτες εμφανιστούν την Δευτέρα, το εστιατόριο δεν θα είναι ικανό να τους εξυπηρετήσει καλά όταν έχει προσωπικό μόνο για τους 30. Ο διευθυντής της αίθουσας μπορεί να απομακρύνει μερικούς πελάτες. Αυτοί οι πελάτες θα φύγουν δυσανεστημένοι και δεν θα καταλάβουν γιατί διώχτηκαν εάν υπήρχαν άδειες θέσεις στο εστιατόριο. Ο μάνατζερ μπορεί να τοποθετεί πελάτες καθώς θα έρχονται, προμηθεύοντας τους με φτωχή εξυπηρέτηση. Ο μάνατζερ μπορεί να πει στο πελάτη ότι θα υπάρχει μια αναμονή και ένα κενό στη ροή των πελατών προς το εστιατόριο. Πολλοί πελάτες ίσως δεν καταλάβουν το λόγο για την αναμονή όταν πολλά τραπέζια είναι άδεια. Τέλος, ο μάνατζερ μπορεί να καλέσει επιπλέον βοήθεια ή να αλλάξει υπαλλήλους που εκπαιδεύονται διασταυρωτά από άλλες περιοχές του ξενοδοχείου στην αίθουσα του δείπνου και στην κουζίνα για να βοηθήσουν στην ικανοποίηση της απαίτησης. Η τελευταία λύση είναι προφανώς η καλύτερη λύση. Αυτός ο μάνατζερ είχε κάνει σχέδια που περιλάμβαναν απρόοπτα για την αύξηση της δυναμικότητας κατά τη διάρκεια περιόδων ασυνήθιστης υψηλής απαίτησης. Είναι σημαντικό για τους μάνατζερ να καταλάβουν την σπουδαιότητα της διαχείρισης της απαίτησης και της δυναμικότητας εάν θέλουν να έχουν ένα συνεχώς υψηλό επίπεδο ποιότητας και πελατειακής ικανοποίησης.

#### 4.7.3 Διαχείριση διαθεσιμότητας

Οι μάνατζερ έχουν δύο κύριες επιλογές για να ταιριάζουν την δυναμικότητα με την ζήτηση: να αλλάξουν την δυναμικότητα ή να αλλάξουν τη ζήτηση. Για παράδειγμα, μια αεροπορική εταιρεία μπορεί να αλλάξει τη δυναμικότητα σε ένα δρομολόγιο με έντονη κίνηση με την ανάθεση ενός μεγαλύτερου αεροπλάνου για το δρομολόγιο. Εάν ένα μεγαλύτερο αεροπλάνο δεν είναι διαθέσιμο, μπορούν να μειώσουν τη ζήτηση με την μείωση των εκπτώτικών ναύλων.

Το συνεταιρικό μάρκετινγκ είναι υπεύθυνο για την εναρμόνιση της δυναμικότητας με την ζήτηση σε μια μακροπρόθεσμη βάση, οι μάνατζερ των μονάδων είναι υπεύθυνοι για την εναρμόνιση της δυναμικότητας με διακυμάνσεις σε βραχυπρόθεσμη απαίτηση. Οι τεχνικές που παρουσιάζονται σε αυτό το τμήμα βοηθούν στη διαχείριση της βραχυπρόθεσμης απαίτησης. Οι δράσεις που μπορούν να κάνουν οι μάνατζερ για να προσαρμόσουν την βραχυπρόθεσμη δυναμικότητα περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

##### **(1) Να περιλάβουν το πελάτη στο σύστημα παράδοσης εξυπηρέτησης.**

Περιλαμβάνοντας το πελάτη στις λειτουργίες εξυπηρέτησης εξαπλώνεται ο αριθμός των ανθρώπων που ένας υπάλληλος μπορεί να εξυπηρετήσει, κατά συνέπεια αυξάνεται ή δυναμικότητα της λειτουργίας. Η ιδέα έχει ευρεία αποδοχή σε λειτουργίες επισιτιστικές, αλλά η μοντέρνα τεχνολογία είναι υπεύθυνη για την αυξανόμενη χρήση της στον τομέα της διαμονής. Οι επισιτιστικές λειτουργίες μπορούν να δημιουργήσουν συστήματα που περιλαμβάνουν μόνιμα τους πελάτες στην παράδοση εξυπηρέτησης ή χρησιμοποιούν την εμπλοκή του πελάτη ως ένα τρόπο να αυξηθεί η δυναμικότητα κατά τη διάρκεια εξαιρετικά πολυάσχολων περιόδων. Από τη μεριά των δωματίων, τα ξενοδοχεία έχουν εκμεταλλευτεί την τεχνολογία που τα καθιστά ικανούς τους πελάτες να τσεκάρουν μέσω ενός υπολογιστή. Οι πελάτες οι οποίοι επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν τον υπολογιστή αποφεύγουν να στέκονται στην ουρά στην υποδοχή, το οποίο αποσυμπιέζει τις ουρές.

Αυτά τα παραδείγματα εικονογραφούν πως οι μάνατζερ μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να αυξήσουν την δυναμικότητα των συστημάτων παράδοσης εξυπηρέτησης.

**(2) Να διεκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους.** Σε ένα ξενοδοχείο, η ζήτηση για όλες τις υπηρεσίες δεν ανεβαίνει και πέφτει με ομοφωνία. Μια αγορά ίσως βιώσει ξαφνική δυνατή ζήτηση ενώ οι άλλοι τομείς απολαμβάνουν φυσιολογικά επίπεδα. Όταν οι μάνατζερ εκπαιδεύουν διασταυρωτά τους υπαλλήλους τους, μπορούν να μεταθέσουν τους υπαλλήλους για να αυξηθεί η δυναμικότητα. Επίσης εξασφαλίζει το μάνατζερ με μια ομάδα ατόμων υποκατάστατης εξυπηρέτησης που μπορούν να καλύψουν όταν ένας υπάλληλος του κανονικού προγράμματος καλέσει ότι είναι άρρωστος. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων που γίνεται διασταυρωτά δίνει την ελαστικότητα στη λειτουργία επιτρέποντας στην επιχείρηση να αυξάνει τη δυναμικότητα με την μετάθεση των υπαλλήλων και μπορεί να βοηθήσει να αποτρέψει τον οργανισμό από την μείωση της δυναμικότητας όταν ένας υπάλληλος καλέσει ότι είναι άρρωστος.

**(3) Να χρησιμοποιήσουν μερικής απασχόλησης υπαλλήλους.** Οι μάνατζερ μπορούν να χρησιμοποιήσουν υπαλλήλους μερικής απασχόλησης για να επεκτείνουν την δυναμικότητα κατά τη διάρκεια μιας ασυνήθιστα πολυάσχολης μέρας ή περίοδο γεύματος, ή κατά τη διάρκεια των πολυάσχολων μηνών του χρόνου για εποχιακές επιχειρήσεις. Καλοκαιρινά θέρετρα προσλαμβάνουν μερικής απασχόλησης προσωπικό για να δουλέψει κατά τη διάρκεια των καλοκαιρινής περιόδου. Μειώνουν το προσωπικό τους κατά τη διάρκεια των χαμηλότερων περιόδων και είτε μειώνουν περαιτέρω το προσωπικό ή κλείνουν κατά τη διάρκεια της χαμηλής περιόδου. Οι υπάλληλοι μερικής απασχόλησης επιτρέπουν σε ένα ξενοδοχείο ή εστιατόριο να αυξήσει ή να μειώσει την δυναμικότητα του αποτελεσματικά. Οι υπάλληλοι μερικής απασχόλησης μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν σε μια βάση ετοιμότητας.

**(4) Να ενοικιάσουν ή να μοιραστούν επιπλέον εγκαταστάσεις και εξοπλισμό.** Οι επιχειρήσεις δεν είναι υποχρεωμένες να δεσμεύονται από περιορισμούς χώρου ή από περιορισμούς εξοπλισμού. Ένα ξενοδοχείο με τη δυνατότητα να κλείσει ένα τριήμερο συνέδριο από Τρίτη σε Πέμπτη ίσως πρέπει να απορρίψουν τη δουλειά επειδή όλος ο χώρος λειτουργίας είναι κλεισμένος το απόγευμα της Τετάρτης, και δεν υπάρχει χώρος για το δείπνο της ομάδας της Τετάρτης. Από το να χάσει την ομάδα, μια δημιουργική λύση θα ήταν να προτείνουν ότι η ομάδα θα πάει έξω από το ξενοδοχείο για ένα μια μοναδική εμπειρία δείπνου. Οι εταιρείες τροφοδοσίας συχνά αγοράζουν μόνο τον αριθμό του εξοπλισμού που θα χρησιμοποιηθεί πιο τακτικά. Όταν έχουν πιο απασχολημένη περίοδο, ενοικιάζουν εξοπλισμό. Ενοικιάζοντας, μοιράζοντας ή μετακινώντας ομάδες σε εξωτερικές εγκαταστάσεις μπορούν να αυξήσουν τη δυναμικότητα για να διευκολύνουν βραχυπρόθεσμη ζήτηση.

**(5) Να προγραμματίσουν το χρόνο παύσης κατά τη διάρκεια περιόδων χαμηλής δυναμικότητας.** Οι επιχειρήσεις σε εποχιακά θέρετρα έχουν περιόδους υψηλής και χαμηλής ζήτησης. Οι δράσεις που έχουμε συζητήσει μέχρι τώρα καθιστούν ικανή μια επιχείρηση να αυξήσει την δυναμικότητα για να ικανοποιήσει την αυξημένη ζήτηση. Υπάρχουν επίσης περιπτώσεις που μια επιχείρηση χρειάζεται να διαχειριστεί τις περιόδους χαμηλής ζήτησης όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται μειώνοντας την δυναμικότητα. Ένας τρόπος να μειωθεί η δυναμικότητα είναι να προγραμματιστούν επισκευές και συντήρηση κατά τη διάρκεια της χαμηλής περιόδου. Οι υπάλληλοι μπορούν να κάνουν διακοπές κατά τη διάρκεια περιόδων χαμηλής ζήτησης ή μπορούν να αξιοποιηθούν για άλλες δραστηριότητες. Η εκπαίδευση μπορεί να προγραμματιστεί επίσης για τις χαμηλές περιόδους.

**(6) Να παρατείνουν τις ώρες εξυπηρέτησης.** Τα εστιατόρια και οι εγκαταστάσεις διασκέδασης μπορούν να αυξήσουν τη δυναμικότητα με την επέκταση των ωρών τους. Μια καφετερία ξενοδοχείου που είναι γεμάτο στις 7:30 το πρωί ίσως είναι χρήσιμο να ανοίξει στις 6:30 αντί για τις 7:00. Αν πέντε τραπέζια έρθουν την πρώτη μισή ώρα, αυτά θα πρέπει να είναι ελεύθερα σε περίπου μισή ώρα, επιτρέποντας στο εστιατόριο να έχει περισσότερα τραπέζια κατά τη διάρκεια της περιόδου αιχμής.

**(7) Να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία.** Τηλεφωνικά συστήματα με αυτοματοποιημένη ικανότητα για ξύπνημα επιτρέπει σε πολλούς πελάτες να λαμβάνουν ταυτόχρονα κλήσεις για να ξυπνήσουν. Παρόλο που μια κλήση για ξύπνημα από υπολογιστή είναι απρόσωπη, εγγυάται ότι οι φιλοξενούμενοι σε μεγάλα ξενοδοχεία θα λάβουν τις τηλεφωνικές κλήσεις με ένα έγκαιρο και ακριβή τρόπο. Η τεχνολογία θα γίνει αυξανόμενα σημαντική καθώς γίνονται πρόοδοι στη ρομποτική. Η τεχνολογία κάνει επίσης ευκολότερο να συμπεριληφθεί ο πελάτης στο σύστημα παράδοσης εξυπηρέτησης.

**(8) Να χρησιμοποιήσουν την τιμή.** Υπάρχει μια σχέση μεταξύ της στρατηγικής τιμολόγησης και του μανάτζμεντ της δυναμικότητας. Οι εταιρείες ενοικίασεως αυτοκινήτων προσπαθούν να διαχειριστούν την δυναμικότητα μέσω της χρήσης της μείωσης του κόστους σε συγκεκριμένη διαδρομή.

#### 4.7.4 Διαχείριση της ζήτησης

Σε μια ιδανική κατάσταση, οι μανάτζερ απλά επεκτείνουν την δυναμικότητα για να ικανοποιήσουν τη ζήτηση. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια μια συνέλευσης της πόλης, ένα ξενοδοχείο μπορεί να λάβει αιτήσεις για δωμάτια που υπερβαίνουν τη δυναμικότητα της. Το Σάββατο πριν από τα Χριστούγεννα, ένα εστιατόριο θα μπορούσε να κλείσει περισσότερα επίσημα γεύματα εάν είχε χώρο, και κατά τη διάρκεια καλοκαιρινών διακοπών ένα θέρετρο θα μπορούσε να πουλήσει περισσότερα δωμάτια, εάν τα είχε. Όλες οι επιτυχημένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις γίνονται δεσμευμένες από τη δυναμικότητα. Η διαχείριση της δυναμικότητας επιτρέπει σε μια επιχείρηση να αυξήσει τη δυναμικότητα της, αλλά δεν θα προλάβει καταστάσεις όπου η ζήτηση υπερβαίνει τη δυναμικότητα. Εκτός από τη διαχείριση της δυναμικότητας, οι μανάτζερ πρέπει να διαχειρίζονται και τη ζήτηση. Οι παρακάτω στρατηγικές για την διαχείριση της ζήτησης συζητούνται:

**(1) Χρήση τιμής για τη δημιουργία ή μείωση της ζήτησης.** Η τιμολόγηση είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται για την διαχείριση της ζήτησης. Η τιμή σχετίζεται αντίστροφα στη ζήτηση για τα περισσότερα προϊόντα. Οι μανάτζερ μπορούν να δημιουργήσουν περισσότερη ζήτηση για ένα προϊόν με το χαμηλότερο της τιμής. Οι μανάτζερ πρέπει να σιγουρευτούν ότι οι τομείς της αγοράς που προσελκύονται από την χαμηλότερη τιμή είναι οι επιθυμητοί στόχοι. Όταν η ζήτηση υπερβαίνει την δυναμικότητα, οι μανάτζερ ανεβάζουν τις τιμές για να μειώσουν τη ζήτηση.

**(2) Χρήση κρατήσεων.** Τα ξενοδοχεία και τα εστιατόρια συχνά χρησιμοποιούν τις κρατήσεις για να παρακολουθούν και να ελέγχουν τις κρατήσεις. Όταν εμφανίζεται ότι θα έχουν περισσότερη ζήτηση από ότι δυναμικότητα, οι μανάτζερ μπορούν να φυλάξουν δυναμικότητα για τους πιο κερδοφόρους τομείς. Οι κρατήσεις μπορούν επίσης να ελαττώσουν τη ζήτηση επιτρέποντας στους μανάτζερ να αρνηθούν περαιτέρω κρατήσεις όταν η δυναμικότητα ικανοποιεί την ζήτηση.

**(3)Υπερκρατήση.** Δεν εμφανίζονται όλοι από αυτούς που κάνουν κράτηση για ένα τραπέζι ή για ένα δωμάτιο. Τα σχέδια αλλάζουν και οι άνθρωποι με κρατήσεις δεν εμφανίζονται. Οι υπερκρατήσεις είναι μια άλλη μέθοδος που τα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια, τα τρένα και οι αεροπορικές εταιρείες χρησιμοποιούν για να ταιριάζουν την ζήτηση με τη δυναμικότητα. Οι μάνατζερ των ξενοδοχείων που περιορίζουν τις κρατήσεις στον αριθμό των διαθέσιμων δωματίων συχνά βρίσκονται με άδεια δωμάτια. Για παράδειγμα, σε ένα ξενοδοχείο 20 τοις εκατό των πελατών κρατούν μη εγγυημένες κρατήσεις και 5 τοις εκατό κρατούν εγγυημένες κρατήσεις τυπικά δεν τιμούν αυτές τις κρατήσεις. Οι υπερκρατήσεις πρέπει να διαχειριστούν προσεκτικά. Όταν ένα ξενοδοχείο αποτύχει να αποδεχτεί τις κρατήσεις του, ρισκάρει να χάσει δουλειά από τους πελάτες των οποίων οι κρατήσεις δεν έγιναν αποδεχτές και πιθανότατα τη δουλειά των εταιριών τους και των ταξιδιωτικών πρακτορείων. Συνήθως, είναι καλύτερο να αφήνεις ένα δωμάτιο ακατοίκητο από το να αποτύχεις να αποδεχτείς τη κράτηση.

Δημιουργώντας μια καλή πολιτική υπερκρατήσεων ελαχιστοποιείται η πιθανότητα να φύγει ένας πελάτης. Αυτό απαιτεί τη γνώση του ρυθμού των διαφορετικών τύπων κρατήσεων που δεν εμφανίζονται. Οι ομάδες που κλείνουν δωμάτια θα έπρεπε να ερευνηθούν για να δούνε τι ποσοστό των δωματίων είχαν γεμίσει στο παρελθόν. Μια μελέτη βρήκε ότι οι κρατήσεις που έγιναν μια μέρα πριν την άφιξη και την μέρα της κράτησης είχαν μεγαλύτερο ρυθμό μη εμφάνισης παρά τις κρατήσεις που έγιναν πολύ νωρίτερα. Μέσω μιας ανάλυσης των τύπων των κρατήσεων, ο χρόνος που γίνεται η κράτηση, και ο τομέας που κάνει τη κράτηση, μπορούν να κτίσουν ένα μοντέλο για να δημιουργήσουν μια πολιτική υπερκρατήσεων.

Μερικά ξενοδοχεία δεν κάνουν τίποτα για τους ταξιδιώτες των οποίων οι κρατήσεις δεν είναι αποδεχτές. Ωστόσο, πολλά ξενοδοχεία βρίσκουν εναλλακτικές διαμονές, πληρώνουν για διανυκτέρευση μιας βραδιάς στο νέο ξενοδοχείο, και εξασφαλίζουν μεταφορά στο ξενοδοχείο. Μπορεί επίσης να δώσουν στο πελάτη ένα δωρεάν τηλεφώνημα για να ενημερώσουν τους δικούς τους για τους νέους διακανονισμούς και κρατούν το όνομα του πελάτη στις πληροφορίες έτσι ώστε να αναφέρουν οποιαδήποτε τηλεφωνήματα ο πελάτης μπορεί να λάβει στο ξενοδοχείο όπου μένει. Οι έξυπνοι μάνατζερ προσπαθούν να πάρουν πίσω τους πελάτες που έχουν φύγει προσφέροντας μια δωρεάν διαμονή στο ξενοδοχείο τους την επόμενη μέρα. Τα ξενοδοχεία που είναι απρόσεκτα στον διαχειρισμό των κρατήσεων τους μπορεί να θεωρηθούν υπεύθυνα.

Οι υπερκρατήσεις είναι μια μέθοδος της διαχείρισης της ζήτησης. Μπορεί να αυξήσει τη ζήτηση εξισορροπώντας τις κρατήσεις που δεν εμφανίστηκαν, αλλά οι μάνατζερ πρέπει να το χρησιμοποιήσουν αυτό διακριτικά. Διώχνοντας πελάτες που έχουν κρατήσεις καταστρέφονται οι μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες, με τις εταιρείες τους και με τα ταξιδιωτικά πρακτορεία τους.

Ανάλυση της καμπύλης κρατήσεων. Οι αποδοτικοί επαγγελματίες του μάνατζμεντ περιλαμβάνουν την ανάλυση καμπύλης κρατήσεων όσον αφορά τη διαδικασία για τη τελική απόφαση. Μια ενημερότητα για τις καμπύλες των κρατήσεων είναι σημαντική για τους μάνατζερ των πωλήσεων και του μάρκετινγκ σε κάθε σημείο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Οι σχεδιαστές συνελεύσεων και συνεδρίων γίνονται μάρτυρες ενός προτύπου κατά το οποίο πραγματοποιούνται οι κρατήσεις. Υποθέστε ότι ένα συνέδριο ανακοινώνεται και προωθείται 90 μέρες πριν από την ημερομηνία του συνεδρίου. Ένα συγκεκριμένο ποσοστό κρατήσεων θα συμβεί σε στάδια κατά τη διάρκεια των ενενήντα ημερών. Τα τελευταία χρόνια, οι διοργανωτές παραπονιούνται ότι η καμπύλη των κρατήσεων μικραίνει, με τις



περισσότερες κρατήσεις να γίνονται κοντά στην ημερομηνία του συνεδρίου. Οι οργανωτές ενός συνεδρίου στην απόδοση του μανάτζμεντ παρατήρησαν ότι το 80 τοις εκατό των κρατήσεων έγιναν 10 μέρες ή λιγότερες πριν από το συνέδριο. Αυτή είναι μια εφιαλτική κατάσταση για ένα διοργανωτή συνεδρίου και για το ξενοδοχείο, επειδή οι προβλέψεις των παρουσιών πρέπει να καθυστερήσουν.

Πληροφορίες όσον αφορά πότε οι κρατήσεις και οι παραγγελίες συμβαίνουν πρέπει να καταγράφονται και να αποθηκεύονται κατά συνήθεια από το ξενοδοχειακό μάρκετινγκ. Μια ανάλυση της καμπύλης κρατήσεων εξασφαλίζει πολύτιμες πληροφορίες για χρήση στις προβλέψεις και στην καλύτερη διαχείριση της δυναμικότητας.

**(4)Χρήση σειράς.** Όταν η δυναμικότητα ξεπερνά την ζήτηση και οι πελάτες είναι πρόθυμοι να περιμένουν, σειρές θα σχηματιστούν. Μερικές φορές οι πελάτες παίρνουν την απόφαση να περιμένουν., σε άλλες περιπτώσεις δεν έχουν επιλογές. Για παράδειγμα, όταν ένας οικοδεσπότης λέει σε ένα πελάτη ξενοδοχείου ότι θα υπάρχει μια καθυστέρηση σαράντα πέντε λεπτών, ο πελάτης μπορεί είτε να πάει κάπου αλλού ή να δεχτεί την αναμονή. Στη διαδικασία της άφιξης, οι πελάτες του ξενοδοχείου ίσως δεν έχουν μια επιλογή. Ένα ταξί του άφησε στο ξενοδοχείο όπου έχουν κάνει κράτηση. Έχουν πει στους επαγγελματικούς συνεργάτες τους που θα μένουν. Σαν αποτέλεσμα, θα υπομείνουν την εικοσάλεπτη αναμονή στο check-in.

Οι εκούσιες σειρές, όπως οι αναμονές στα εστιατόρια, είναι κοινές και είναι αποτελεσματικός τρόπος της διαχείρισης της ζήτησης. Η καλή διαχείριση της σειράς μπορεί να κάνει την αναμονή πιο υποφερτή για το πελάτη. Η αναμονή πάντα υπερεκτιμάτε. Όταν η εκτιμητέα αναμονή είναι τριάντα λεπτά, είναι καλύτερα να λες στο πελάτη ότι θα έχουν μια τριάνταπεντάλεπτη αναμονή.

**(5)Μεταβολή ζήτησης.** Είναι συχνά πιθανό να μεταβληθεί η ζήτηση για επίσημα γεύματα και συνέδρια. Ένας διευθυντής πωλήσεων μπορεί να θέλει να οργανώσει ένα συνέδριο πωλήσεων για το τέλος του Οκτώβρη ή στις αρχές του Νοέμβρη και ξέρει ότι όταν το ξενοδοχείο καλείται να ελέγξει τη διαθεσιμότητα, μια ημερομηνία πρέπει να δοθεί. Ας υποθέσουμε ότι διαλέγεται η 31 Οκτώβρη, παρόλο που θα μπορούσε να η 24 Οκτώβρη ή η 7 Νοέμβρη εύκολα. Είκοσι δωμάτια θα χρειαστούν την προηγούμενη νύχτα και μια αίθουσα συνεδρίων την ημέρα της εκδήλωσης. Το ξενοδοχείο προβλέπει να ξεπουλήσει στις 31 Οκτώβρη, αλλά προς το παρόν έχει διαθέσιμα δωμάτια. Ο έξυπνος μανάτζερ ρωτάει κατά πόσο η 31 Οκτώβρη είναι μια καθορισμένη ημερομηνία. Εάν η ημερομηνία είναι ευέλικτη, ο μανάτζερ θα αλλάξει την ημερομηνία σε μια περίοδο όταν το ξενοδοχείο δεν σχεδιάζεται να ξεπουλήσει.

**(6)Αλλαγή της αποστολής του ατόμου των πωλήσεων.** Στα ξενοδοχεία, ο διευθυντής των πωλήσεων αναθέτει σε πωλητές συγκεκριμένους τομείς. Εάν ένα τρωτό σημείο προβλέπεται μελλοντικά για δύο μήνες, ο διευθυντής των πωλήσεων μπορεί να εστιάσει περισσότερη προσπάθεια σε βραχυπρόθεσμες δουλειές, σε μια προσπάθεια να γεμίσει το τρωτό σημείο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την αλλαγή ενός πωλητή από την εταιρική αγορά, στην συνεταιρική αγορά, ο οποίος μπορεί να παράγει κρατήσεις σε ένα μήνα ή λιγότερο.

**(7)Δημιουργία προωθητικών γεγονότων.** Ένα αντικείμενο προώθησης είναι να μεταβληθεί η ζήτηση και να καμπυλώνει προς τα αριστερά. Τα καζίνο έχουν τουρνουά και τουρνουά επιτραπέζιων παιχνιδιών κατά τη διάρκεια των χαμηλών περιόδων σαν ένα τρόπο για να αυξήσουν τις δουλειές. Κατά τη διάρκεια των χαμηλών περιόδων, οι δημιουργικές προωθήσεις μπορεί να είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για την αύξηση της δουλειάς.

## **4.8 Το μοντέλο των Πέντε-Αντιθέσεων της ποιότητας εξυπηρέτησης (five gap model)**

Ένα ευρέως χρησιμοποιημένο μοντέλο της ποιότητας εξυπηρέτησης είναι γνωστό ως μοντέλο των Πέντε – Αντιθέσεων. Αυτό το μοντέλο προσδιορίζει την ποιότητα εξυπηρέτησης σαν την ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη. Κατά τα λόγια αυτών που δημιούργησαν το μοντέλο, « Γνωρίζοντας τι προσδοκούν οι πελάτες είναι το πρώτο και πιθανά το πιο κρίσιμο βήμα στην παράδοση της ποιοτικής εξυπηρέτησης. Δήλωνε απλά, εξασφαλίζοντας εξυπηρέτηση την οποία οι πελάτες αντιλαμβάνονται ως εξαιρετική απαιτεί ότι μια εταιρεία γνωρίζει τι προσδοκούν οι πελάτες». Αυτό το μοντέλο είναι στενά συνδεδεμένο με το μάρκετινγκ γιατί βασίζεται στο πελάτη το μοντέλο έχει πέντε κενά.

### **Χάσμα:1 Προσδοκίες πελατών έναντι αντίληψης του μανάτζμεντ**

Τα στελέχη της φιλοξενίας μπορεί να αποτύχουν να κατανοήσουν τι προσδοκούν οι πελάτες από μια υπηρεσία και ποια χαρακτηριστικά είναι αναγκαία για να δοθεί εξυπηρέτηση υψηλής ποιότητας. Όταν το μανάτζμεντ δεν καταλαβαίνει τι θέλουν οι πελάτες τους, υπάρχει ένα κενό. Για παράδειγμα, ένας μανάτζερ ίσως δημιουργήσει ένα σύστημα για να βεβαιωθεί ότι όλοι οι πελάτες δεν θα περιμένουν παραπάνω από 15 λεπτά για την διαδικασία άφιξης. Ωστόσο, αν οι πελάτες αρχίσουν να εκνευρίζονται μετά από 10 λεπτά, αυτό το σύστημα θα προκαλέσει δυσαρέσκεια. Η συνομιλία με τους πελάτες πριν την δημιουργία αυτού του συστήματος άφιξης θα καθιστούσε ικανό το μανάτζερ να μάθει ότι ο κρίσιμος χρόνος ήταν 10 λεπτά, όχι 15 λεπτά. Τα ξενοδοχεία Marriott παρατήρησαν ότι οι πελάτες δεν χρησιμοποιούσαν τους δωρεάν κρυστάλλους για το μπάνιο που παρέχονταν σαν προνόμιο για το μπάνιο. Διέκοψαν τους κρυστάλλους για το μπάνιο για χάρη της καλωδιακής τηλεόρασης, ένα πιο σημαντικό προνόμιο στους περισσότερους πελάτες από ότι οι κρύσταλλοι του μπάνιου. Ωστόσο, μετά τη παρατήρηση των πελατών τους, βρέθηκε ότι η πελατειακή ικανοποίηση θα αυξανόταν περισσότερο με την προσφορά μιας διαφορετικής υπηρεσίας.

Πολλές εταιρείες διεξήγαγαν αρχικές μελέτες για να ανακαλύψουν τι θέλει η αγορά τους, αλλά αργότερα εστίασαν εσωτερικά και αγνόησαν το γεγονός ότι οι ανάγκες των πελατών έχουν αλλάξει. Αν οι ανάγκες των πελατών αλλάζουν αλλά το προϊόν όχι, το μείγμα μάρκετινγκ γίνεται λιγότερο ελκυστικό στην αγορά στόχου, και το κενό 1 έχει αυξηθεί.

### **Χάσμα:2 Αντίληψη του μανάτζμεντ έναντι προδιαγραφών ποιότητας εξυπηρέτησης.**

Το Κενό 2 συμβαίνει όταν οι μανάτζερ γνωρίζουν τι θέλει ο πελάτης αλλά δεν είναι ικανοί ή απρόθυμοι να δημιουργήσουν συστήματα που θα το παραδώσουν αυτό. Διάφοροι λόγοι έχουν δοθεί για το κενό 2: (1) ανεπαρκής υποχρέωση στην ποιότητα εξυπηρέτησης, (2) έλλειψη αντίληψης επιτευξιμότητας, (3) ανεπαρκή τυποποίηση της αποστολής (4) απουσία κατεύθυνσης στόχου.

Ορισμένες εταιρείες ψάχνουν για βραχυπρόθεσμα κέρδη και είναι απρόθυμες να επενδύσουν σε ανθρώπους ή σε εξοπλισμό. Αυτό σχεδόν αναπόφευκτα προκαλεί προβλήματα στην ποιότητα εξυπηρέτησης. Οι ιδιοκτήτες ξενοδοχείων που είναι απρόθυμοι να εξασφαλίσουν αρκετό λειτουργικό κεφάλαιο μπορεί να δημιουργήσουν

λάθη του κενού 2. Για παράδειγμα, ο ιδιοκτήτης ξενοδοχείου που καταρτίζει προϋπολογισμό για μόνο αρκετό ιματισμό για να τα βγάλει πέρα ίσως ανακαλύψει ότι η καταγραφή του ιματισμού πέφτει γρήγορα κάτω από κρίσιμα σημεία καθώς τα λινά κλέβονται και καταστρέφονται.

Ορισμένες φορές οι μάνατζερ αισθάνονται ότι η βελτίωση ενός υπάρχοντος προβλήματος δεν είναι εφικτή. Για παράδειγμα, οι περισσότεροι επαγγελματίες φιλοξενούμενοι θέλουν να αναχωρούν μετά το πρωινό. Είναι συνήθως σε μια βιασύνη για να αρχίσουν με τις δουλειές της ημέρας. Πολλοί ξενοδοχειακή μάνατζερ το καταλαβαίνουν αυτό αλλά δέχονται μια αναμονή δέκα ή είκοσι λεπτών ως το καλύτερο που μπορούν να κάνουν, καθώς είναι απρόθυμοι να προσλάβουν επιπλέον υπαλλήλους για να βοηθήσουν κατά τη διάρκεια της ώρας αιχμής. Ο Bill Marriott ένιωσε ότι το πρόβλημα ήταν αρκετά σημαντικό για να δημιουργήσει ένα σύστημα για να το λύσει αυτό και επινόησε γρήγορες αναχωρήσεις. Οι πελάτες λάμβαναν τους λογαριασμούς το προηγούμενο βράδυ. Αν ήταν σωστοί οι πελάτες απλά τους άφηναν μαζί και με τα κλειδιά στην υποδοχή. Σήμερα, οι περισσότερες ξενοδοχειακές αλυσίδες χρησιμοποιούν κάποιο τύπο συστήματος γρήγορης αναχώρησης. Ορισμένα ξενοδοχεία, κάνουν χρήση της τεχνολογίας και επιτρέπουν στο πελάτη να ελέγξει την ορθότητα του λογαριασμού στην οθόνη της τηλεόρασης και να κάνουν τις διαδικασίες αναχώρησης με εξοπλισμό της τηλεόρασης μέσα στο δωμάτιο. Το σύστημα γρήγορης αναχώρησης δημιουργήθηκε από ένα άτομο που θεώρησε την μείωση της σειράς κατά τις διαδικασίες αναχώρησης σαν μια πρόκληση παρά ένα πρόβλημα που ήταν ένα κληρονομικό μέρος του συστήματος. Ο Bill Marriott μείωσε αυτό το λάθος του κενού 2. Ο Bill Marriott απέδειξε ότι το κεφάλαιο δεν είναι η μόνη θεραπεία για το πρόβλημα του κενού 2. Η καινοτομική σκέψη μπορεί επίσης να μειώσει προβλήματα του κενού 2. Μερικές φορές είναι ανάγκη να ψάχνουμε για μη συμβατικές λύσεις στο πρόβλημα. Η μετάφραση των αναγκών του πελάτη σε προδιαγραφές της εξυπηρέτησης είναι κρίσιμη στην ποιοτική εξυπηρέτηση.

Τέλος, οι στόχοι πρέπει να δεκτοί από τους υπαλλήλους. Η διεύθυνση πρέπει να δείξει την υποστήριξή της μέσω της μέτρησης των αποτελεσμάτων, της επικοινωνίας, και επιβραβεύοντας τους υπαλλήλους για ανώτερη εξυπηρέτηση.

### **Χάσμα:3 Προδιαγραφές της ποιοτικής εξυπηρέτησης έναντι της παράδοσης εξυπηρέτησης**

Το κενό 3 αναφέρεται ως το κενό της απόδοσης – εξυπηρέτησης. Το κενό 3 συμβαίνει όταν το μάνατζμεντ κατανοεί τι χρειάζεται να παραδοθεί και κατάλληλες προδιαγραφές έχουν δημιουργηθεί αλλά οι υπάλληλοι δεν είναι ικανοί ή είναι απρόθυμοι να παραδώσουν την υπηρεσία. Τα λάθη του κενού 3 προκύπτουν κατά τη διάρκεια στιγμών αλήθειας, όταν ο υπάλληλος και ο πελάτης αλληλεπιδρούν. Οι λειτουργικές υπηρεσίες που χρησιμοποιούν μηχανήματα για να παραδώσουν εξυπηρέτηση είναι λιγότερο πιθανό να έχουν λάθη του κενού 3. Τα μηχανήματα δεν κάνουν ανθρώπινα λάθη, και οι άνθρωποι προσδοκούν λιγότερα από τα μηχανήματα. Για παράδειγμα, ένα άτομο που χρησιμοποιεί ένα μηχανογραφημένο σταθμό για τη διαδικασία της άφιξης του σε ένα ξενοδοχείο δεν περιμένει από το μηχανήμα να του δώσει ένα εύθυμο χαιρετισμό και να είναι ικανό να του δώσει οδηγίες για τη καφετέρια. Από τους υπάλληλους, ωστόσο, προσδοκάτε να ενεργήσουν εύθυμα και να λύσουν το πρόβλημα του πελάτη. Όταν δεν το κάνουν αυτό, οι πελάτες ίσως αντιληφθούν ένα πρόβλημα με την λειτουργική ποιότητα.

Τα λάθη του κενού 3 μπορεί να ελαχιστοποιηθούν μέσω εσωτερικών προγραμμάτων μάρκετινγκ. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ( πρόσληψη,

εκπαίδευση, παρακολούθηση των εργασιακών συνθηκών, και η δημιουργία συστημάτων ανταμοιβής) είναι σημαντική στην μείωση των λαθών του κενού 3. Τα λάθη του κενού 3 είναι επίσης το αποτέλεσμα των πελατών που επικοινωνούν με υπάλληλους που παραδουλεύουν. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν μια δουλειά είναι με λιγότερο προσωπικό ή ένας υπάλληλος απαιτείται να εργαστεί δεύτερη βάρδια για ένα υπάλληλο που τηλεφώνησε ότι είναι άρρωστος. Κάτω από αυτές τις συνθήκες οι υπάλληλοι θα κουραστούν και θα αγχωθούν. Χάνουν τον ενθουσιασμό τους για τη δουλειά και γίνονται λιγότερο πρόθυμοι να λύσουν τα προβλήματα των πελατών. Αυτή η έλλειψη του προσανατολισμού προς το πελάτη οδηγεί στα λάθη του κενού 3.

#### **Χάσμα:4 Παράδοση εξυπηρέτησης έναντι εξωτερικών επικοινωνιών**

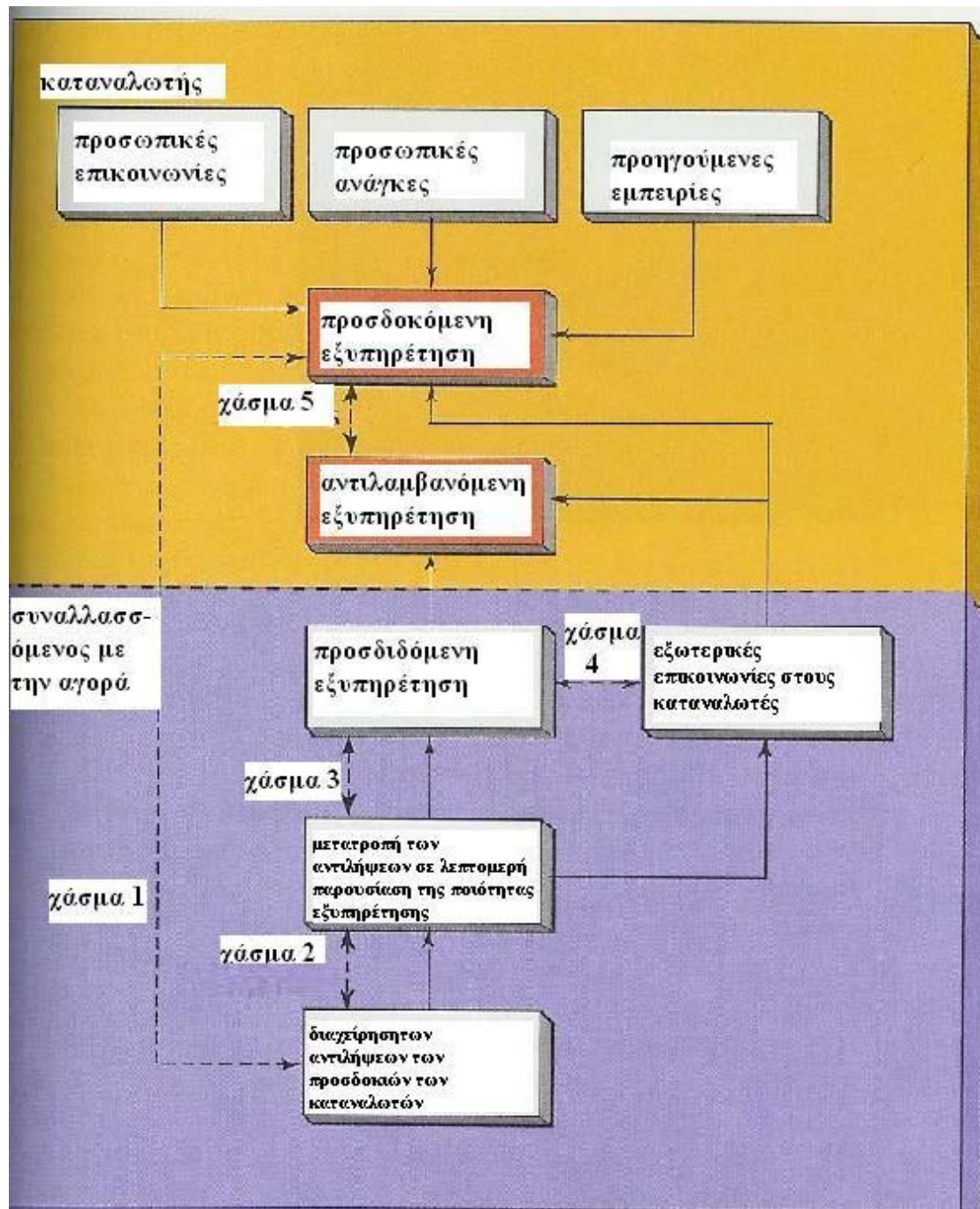
Το κενό 4 δημιουργείται όταν η εταιρεία υπόσχεται περισσότερα στις εξωτερικές της επικοινωνίες από ότι μπορεί να δώσει. Οι συναλλασσόμενοι με την αγορά πρέπει να βεβαιωθούν ότι μπορούν να δώσουν ότι υπόσχονται.

Η έλλειψη συνοχής μπορεί επίσης να προκαλέσει προβλήματα του κενού 4. οι πολιτικές των ξενοδοχείων συζητήθηκαν κατά τη διάρκεια ενός σεμιναρίου μάρκετινγκ. Μετά το σεμινάριο ένας μάνατζερ είπε ένα πρόβλημα με ένα πελάτη όταν ο ταμίας αρνήθηκε να εξαργυρώσει μια προσωπική επιταγή. Η επιταγή ήταν πάνω από το όριο που το ξενοδοχείο είχε θέσει για τις προσωπικές επιταγές. Ωστόσο, ο πελάτης είχε εξαργυρώσει μια επιταγή για το ίδιο ποσό κατά τη διάρκεια μιας προηγούμενης παραμονής του στο ξενοδοχείο. Ο πρώτος υπάλληλος της υποδοχής είχε δώσει το αναμφίβολο μήνυμα ότι ήταν εντάξει να εξαργυρώσει προσωπικές επιταγές για αυτό το ποσό. Ο υπάλληλος μπορεί να γνώριζε το πελάτη, είχε αρκετά χρήματα, και ένιωθε ότι ο πελάτης θα έπρεπε να λάβει μια χάρη. Αυτός ο υπάλληλος δεν κατάλαβε ότι δημιουργώταν προβλήματα για το επόμενο ξενοδοχείο της αλυσίδας. Οι πελάτες προσδοκούν από τις αλυσίδες να έχουν όμοια προϊόντα και πολιτικές. Η ανακολουθία έχει ως αποτέλεσμα λάθη του κενού 4.

#### **Χάσμα: 5 Προσδοκόμενη εξυπηρέτηση έναντι αντιλαμβανόμενης εξυπηρέτησης**

Το κενό 5 είναι μια λειτουργία των άλλων. Όπως οποιοδήποτε από τα άλλα κενά αυξάνεται σε μέγεθος, το κενό 5 επίσης αυξάνεται. Αντιπροσωπεύει την διαφορά μεταξύ της προσδοκόμενης ποιότητας και της αντιλαμβανόμενης ποιότητας. Η προσδοκόμενη ποιότητα είναι τι περιμένει ο πελάτης να λάβει από τη εταιρεία. Η αντιλαμβανόμενη εξυπηρέτηση είναι τι αντιλαμβάνεται ο πελάτης ότι λαμβάνει από την εταιρεία.

Το μοντέλο εξυπηρέτησης των πέντε κενών εξασφαλίζει επίγνωση στην παράδοση ποιοτικής εξυπηρέτησης. Με τη μελέτη αυτού του μοντέλου, μπορούμε να δημιουργήσουμε μια κατανόηση του ενδεχόμενων προβληματικών περιοχών που συνδέονται με την ποιότητα των υπηρεσιών. Αυτή η επίγνωση θα βοηθήσει να κλείσουν οποιαδήποτε κενά μπορεί να υπάρχουν στις λειτουργίες μας.



Σχεδιάγραμμα 6: Το θεμελιώδες μοντέλο της ποιότητας εξυπηρέτησης-το μοντέλο της ανάλυσης των πέντε χάσμάτων

## **5. Πολιτική προϊόντος**

### **5.1 Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών του τουριστικού Μάρκετινγκ**

Το μάρκετινγκ αρχικά αναπτύχθηκε συνδυαστικά με την πώληση φυσικών προϊόντων, όπως τα αυτοκίνητα, το ατσάλι και ο εξοπλισμός. Αλλά σήμερα, μια από τις κυριότερες τάσεις σε πολλά μέρη της γης είναι η πρωτοφανής αύξηση των υπηρεσιών, ή των προϊόντων με μικρό ή με ανύπαρκτο φυσικό περιεχόμενο. Σε πολλές αναπτυγμένες χώρες, οι υπηρεσίες λογαριάζονται για την πλειονότητα του όγκου των εγχώριων προϊόντων.

Οι συναλλασσόμενοι σε μια αγορά υπηρεσιών πρέπει να ενδιαφερθούν για τα τέσσερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών: το χαρακτηριστικό της άυλης φύσης, της μη-διαχωριστικότητας, της ετερογένειας και της φθαρτότητας.

#### **5.1.1 Το χαρακτηριστικό της άυλης υπόστασης**

Αντίθετα με τα φυσικά προϊόντα, τις υπηρεσίες δεν μπορείς να τις δεις, να τις δοκιμάσεις, να τις αισθανθείς, να τις ακούσεις ή να τις μυρίσεις προτού να τις αγοράσεις. Πριν από την επιβίβαση σε ένα αεροπλάνο, οι αεροπορικοί επιβάτες δεν έχουν τίποτα άλλο παρά μόνο ένα αεροπορικό εισιτήριο και την υπόσχεση για ασφαλή παράδοση τους στον προορισμό τους. Τα μέλη της δύναμης των πωλήσεων ενός ξενοδοχείου δεν μπορούν να πάρουν ένα δωμάτιο ξενοδοχείου μαζί τους σε ένα τηλεφώνημα πωλήσεων. Στην πραγματικότητα, δεν πωλούν ένα δωμάτιο· αντιθέτως, πωλούν το δικαίωμα για την χρήση ενός δωματίου για μια συγκεκριμένη περίοδο χρόνου. Όταν φύγουν οι πελάτες του ξενοδοχείου, δεν έχουν τίποτα να δείξουν για την αγορά τους παρά μόνο μια απόδειξη. Ο Robert Lewis παρατήρησε ότι κάποιιοι που αγοράζουν μια υπηρεσία μπορεί να φεύγουν με «άδεια χέρια», αλλά δεν φεύγουν με «άδειο κεφάλι». Έχουν αναμνήσεις που μπορούν να τις μοιραστούν με άλλους. Το Διεθνές Κέντρο Διακοπών των ξενοδοχείων Marriott το αντιλαμβάνεται αυτό, και έχει κάνει μια εσκεμμένη προσπάθεια να δημιουργήσει αξιομνημόνευτες εμπειρίες στους πελάτες. Στην βιομηχανία του ταξιδιού και της φιλοξενίας, πολλά από τα προϊόντα που πουλήθηκαν είναι άυλες εμπειρίες.

Εάν πάμε να αγοράσουμε ένα αυτοκίνητο, μπορούμε να το πάμε για μια δοκιμαστική βόλτα, εάν πάμε να αγοράσουμε ένα γεύμα σε ένα εστιατόριο, δεν γνωρίζουμε τι θα λάβουμε ώσπου να βιώσουμε την εμπειρία του φαγητού και των υπηρεσιών. Για τη μείωση της αβεβαιότητας που προκαλείται από την άυλη φύση των υπηρεσιών, οι αγοραστές κοιτούν για απτές αποδείξεις που θα εξασφαλίσουν πληροφορίες και εμπιστοσύνη για την υπηρεσία. Ο εξωτερικός χώρος ενός εστιατορίου είναι το πρώτο πράγμα που βλέπει ένας πελάτης που αφίκνεται. Η κατάσταση του περιβάλλοντος χώρου και η συνολική καθαριότητα του εστιατορίου εξασφαλίζουν ενδείξεις για το πόσο καλά λειτουργεί το εστιατόριο. Τα απτά υλικά εξασφαλίζουν σημάδια για την ποιότητα των άυλων υπηρεσιών. Το ξενοδοχείο “Regent” στο Χονγκ-Κονγκ θέλει να είναι σίγουρο ότι όλοι οι υπάλληλοι του με στολή ή χωρίς στολή ενισχύουν την εικόνα του ξενοδοχείου ως προς την κομψότητα και τον επαγγελματισμό. Η εμφάνιση του προσωπικού είναι μέρος των απτών ενδείξεων του ξενοδοχείου Regent. Αυτό το ξενοδοχείο παρκάρει σκόπιμα πολυτελή αυτοκίνητα όπως η Rolls-Royce στην είσοδο του για να παραδώσει ένα άμεσο μήνυμα ποιοτικών και αναβαθμισμένων υπηρεσιών. Σαν ένας βολικός τομέας της

βιομηχανίας ξενοδοχειακής στέγασης, τα συνεδριακά κέντρα αντιμετωπίζουν μια συνεχόμενη ανάγκη για να κάνουν τα προϊόντα τους αντιληπτά. Πρέπει να διαφοροποιήσουν τους εαυτούς τους από τα θέρετρα και τα ξενοδοχεία. Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που χρησιμοποιούν τα συνεδριακά κέντρα για να διαφοροποιηθούν περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Αφιερωμένες συνεδριακές αίθουσες που δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς όπως γίνεται στα περισσότερα ξενοδοχεία
- Εικοσιτετράωρη χρήση, η οποία προσφέρει φύλαξη και εξατομίκευση για τους πελάτες ( υπολογιστές, χαρτοφύλακες, και παρόμοια μπορούν να τα αφήνουν στο δωμάτιο)
- Συνεχόμενα καφέ, όχι απλά διαλείμματα για καφέ
- Τιμολόγηση που τα περιλαμβάνει όλα, μια δεδομένη τιμή ανά ημέρα, ανά παρευρισκόμενο συνεδρίου

Η Διεθνής Ένωση Συνεδριακών Κέντρων προσφέρει μια on-line βάση δεδομένων για τους οργανωτές ταξιδιών. Αυτός ο σπουδαίος πελατειακός τομέας μπορεί να έχει πρόσβαση σε ένα σημαντικό σύνολο πληροφοριών που αφορά συνεδριακά κέντρα, όπως το μέγεθος της ιδιοκτησίας, την τοποθεσία, την διαθεσιμότητα, και την τιμολόγηση. Για να βοηθήσουν έτσι ώστε το προϊόν να γίνει απτό, το σύστημα επιτρέπει στους οργανωτές των συνεδρίων να δουν μια διάταξη ενός ενδεχόμενου χώρου συνεδριάσεων μιας ιδιοκτησίας στην οθόνη. Οι πελάτες μπορούν να πάρουν μια πραγματική ιδέα της συμμετοχής στους χώρους της γενικής συνεδρίασης, του διαλείμματος, της αίθουσας συσκέψεων, και του αμφιθεάτρου για να ταιριάξουν τις ανάγκες τους.

### **5.1.2 Μη διαχωριστικότητα**

Στις περισσότερες ξενοδοχειακές υπηρεσίες, και ο προμηθευτής της υπηρεσίας και ο πελάτης πρέπει να είναι παρόντες για να συμβεί η συναλλαγή. Η επικοινωνία του πελάτη και οι υπάλληλοι είναι μέρος του προϊόντος. Το φαγητό σε ένα εστιατόριο μπορεί να είναι εξέχων, αλλά εάν το άτομο που εξυπηρετεί έχει φτωχή συμπεριφορά ή παρέχει απρόσεκτη εξυπηρέτηση, οι πελάτες θα βαθμολογήσουν χαμηλά την συνολική εστιατοριακή εμπειρία. Δεν θα είναι ικανοποιημένοι με την εμπειρία τους.

Η μη διαχωριστικότητα της υπηρεσίας σημαίνει επίσης ότι οι πελάτες είναι μέρος του προϊόντος. Ένα ζευγάρι μπορεί να έχει διαλέξει ένα εστιατόριο επειδή είναι ήσυχο και ρομαντικό, αλλά εάν μια ομάδα θορυβωδών και απότομων συνέδρων κάθονται στον ίδιο χώρο, το ζευγάρι θα είναι απογοητευμένο. Οι μάνατζερ πρέπει να χειριστούν τους πελάτες τους έτσι ώστε να μη δημιουργούν δυσαρέσκεια για άλλους πελάτες.

Άλλοι μια συνέπεια της μη διαχωριστικότητας είναι ότι οι πελάτες και οι υπάλληλοι πρέπει να καταλάβουν το σύστημα παράδοσης εξυπηρέτησης, καθώς και οι δύο παράγουν μαζί την υπηρεσία. Οι πελάτες πρέπει να καταλάβουν τα περιεχόμενα του καταλόγου ενός εστιατορίου έτσι ώστε να λάβουν το πιάτο που προσδοκούν. Οι πελάτες ενός ξενοδοχείου πρέπει να ξέρουν πώς να χρησιμοποιήσουν το τηλεφωνικό σύστημα και το γρήγορο check-out στην τηλεόραση. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί φιλοξενίας και ταξιδιού πρέπει να εκπαιδεύσουν τους πελάτες όπως εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους. Το ξενοδοχείο Holiday Inn στη Νέα Υόρκη είναι διάσημο στους διεθνείς πελάτες που φτάνουν από ταξίδια πέρα από το ωκεανό. Πολλοί από αυτούς τους φιλοξενούμενους πληρώνουν

με μετρητά ή με ταξιδιωτικές επιταγές, καθώς δεν χρησιμοποιούν πιστωτικές κάρτες. Σε παραπάνω από μια περιπτώσεις, ο υπάλληλος της υποδοχής παρατηρήθηκε να απαντάει στο τηλέφωνο ενός εκνευρισμένου πελάτη που υποστηρίζει ότι το σύστημα ταινιών δεν δουλεύει. Ο υπάλληλος πρέπει να εξηγήσει ότι δεν επαληθεύουν την πίστωση, γιατί πλήρωσαν οι πελάτες μόνο το δωμάτιο και για αυτό το λόγο πρέπει να πάνε στην υποδοχή και να πληρώσουν για την ταινία πριν αυτή μπορέσει να ενεργοποιηθεί. Οι πελάτες προφανώς εκνευρίζονται κατά τη λήψη αυτής της πληροφορίας. Το ξενοδοχείο θα μπορούσε να αποφύγει αυτό το πρόβλημα και να βελτιώσει τις σχέσεις με τους πελάτες ρωτώντας τους πελάτες κατά την άφιξη τους εάν θα επιθυμούσαν να δώσουν μια προκαταβολή για οτιδήποτε μπορεί να χρεώσουν, όπως τις ταινίες στο δωμάτιο.

Τέλος, η συμπαράγωγή με τους πελάτες σημαίνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να επιλέξουν, να προσλάβουν, και να εκπαιδεύσουν τους πελάτες. Τα εστιατόρια ταχυφαγείας εκπαιδεύουν τους πελάτες να παίρνουν τα ποτά τους. Αυτό δίνει στο πελάτη να κάνει κάτι ενώ περιμένει και να μειώσει την ανάγκη για υπαλλήλους που εκπληρώνουν παραγγελίες ποτών. Τα ξενοδοχεία, οι αεροπορικές εταιρείες, τα εστιατόρια, και οι εταιρείες ενοικιάσεως αυτοκινήτων, εκπαιδεύουν τους πελάτες να χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για να παίρνουν πληροφορίες και για να κάνουν κρατήσεις. Ο πελάτης χρησιμοποιώντας αυτές τις υπηρεσίες κάνει τη δουλειά του πράκτορα εξυπηρέτησης του πελάτη και του ατόμου των κρατήσεων. Τα προνόμια που εξασφαλίζονται στο πελάτη με το να γίνει «υπάλληλος» περιλαμβάνουν μειωμένη τιμή, αυξανόμενη αξία, προσαρμογή, και μειωμένο χρόνο αναμονής. Το χαρακτηριστικό της μη διαχωριστικότητας απαιτεί από του ξενοδοχειακού μάντζερ να διαχειρίζονται και τους υπαλλήλους τους και τους πελάτες τους.

### **5.1.3 Ετερογένεια**

Οι υπηρεσίες είναι σε υψηλό βαθμό ευμετάβλητες. Η ποιότητα τους εξαρτάται από το ποιος τις παρέχει και που παρέχονται. Υπάρχουν διάφορες αιτίες για την ετερογένεια των υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, το οποίο περιορίζει τον έλεγχο της ποιότητας. Η κυμαινόμενη ζήτηση κάνει δύσκολη τη παράδοση συνεπών προϊόντων κατά τη διάρκεια περιόδων υψηλής ζήτησης. Ο υψηλός βαθμός της επαφής μεταξύ του παροχέα της υπηρεσίας και του πελάτη σημαίνει ότι η αρμονική συνύπαρξη του προϊόντος εξαρτάται από τις ικανότητες και την απόδοση του προμηθευτή την ώρα της ανταλλαγής. Ένα πελάτης μπορεί να λάβει έξοχη εξυπηρέτηση τη μια μέρα και μέτρια εξυπηρέτηση από το ίδιο άτομο την επόμενη μέρα. Στην περίπτωση της μέτριας εξυπηρέτησης, το άτομο που εξυπηρετεί μπορεί να μην ένιωθε καλά ή πιθανός να βίωσε ένα συναισθηματικό πρόβλημα. Η έλλειψη επικοινωνίας και τις ετερογένειας των προσδοκιών των πελατών είναι μια άλλη πηγή της ευμεταβλητότητας. Ένας πελάτης εστιατορίου που παραγγέλνει ένα μέτριο ψημένο φιλέτο μπορεί να το περιμένει να είναι ψημένο παντού, ενώ το άτομο που δουλεύει στο ψήσιμο μπορεί να προσδιορίζει το μέτριο να έχει ένα ζεστό ροζ κέντρο. Ο πελάτης θα απογοητευτεί όταν θα κόψει το φιλέτο και θα δει ροζ κρέας. Τα εστιατόρια έχουν λύσει αυτή την αιτία της ευμεταβλητότητας με την δημιουργία κοινών προσδιορισμών καλού ψησίματος των φιλέτων και την μετάδοση τους στους υπαλλήλους και στους πελάτες. Μερικές φορές η μετάδοση στο πελάτη είναι προφορική και μερικές φορές είναι τυπωμένα πάνω στο κατάλογο. Οι πελάτες συνήθως επιστρέφουν σε ένα εστιατόριο επειδή ευχαριστήθηκαν την τελευταία τους εμπειρία. Όταν το προϊόν που λαμβάνουν είναι διαφορετικό και δεν ικανοποιεί τις προσδοκίες τους στην επόμενη επίσκεψή τους, συχνά δεν επιστρέφουν. Η



ευμεταβλητότητα ή η έλλειψη συνοχής στο προϊόν είναι μια κύρια αιτία της απογοήτευσης του πελάτη στην βιομηχανία της φιλοξενίας.

#### **5.1.4 Φθαρτότητα**

Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν. Ένα ξενοδοχείο 100 δωματίων που πουλάει μόνο 60 δωμάτια σε μια συγκεκριμένη βραδιά δεν μπορεί να κάνει απογραφή στα 40 απύλητα δωμάτια και να πουλήσει 140 δωμάτια την επόμενη νύχτα. Εξαιτίας της φθαρτότητας των υπηρεσιών, μερικά ξενοδοχεία χρεώνουν τους πελάτες που κρατάνε εγγυημένες κρατήσεις ακόμα και όταν δεν καταφέρουν να αφιχθούν στο ξενοδοχείο. Τα εστιατόρια έχουν επίσης αρχίσει να χρεώνουν του πελάτες μια αμοιβή για το ότι δεν εμφανίζονται για μια κράτηση. Τα εστιατόρια επίσης, αντιλαμβάνονται ότι εάν κάποιος δεν εμφανιστεί για μια κράτηση, η ευκαιρία να πουληθεί αυτή η θέση μπορεί να είναι χαμένη. Αν οι υπηρεσίες είναι για την μεγιστοποίηση των εσόδων, πρέπει αυτές να διαχειρίζονται τη δυναμικότητα και τη ζήτηση επειδή δεν μπορούν να πάρουν μαζί τους τα απύλητα του καταλόγου. Το χαρακτηριστικό της φθαρτότητας σημαίνει ότι η διαχείριση της δυναμικότητας και της ζήτησης είναι σημαντικές για την επιτυχία μια ξενοδοχειακής εταιρείας ή μιας εταιρείας ταξιδίων.

### **5.2 Στρατηγικές του μανάτζμεντ για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών**

Εξαιτίας του ότι οι υπηρεσίες διαφέρουν από τα υλικά προϊόντα, συχνά απαιτούν επιπρόσθετες προσεγγίσεις όσον αφορά το μάρκετινγκ. Σε μια επιχείρηση που παράγει προϊόντα, τα προϊόντα είναι σαφώς τυποποιημένα και μπορούν να παραμείνουν σε ένα ράφι περιμένοντας για πελάτες. Αλλά σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, ο πελάτης και ο υπάλληλος που βρίσκεται στη πρώτη γραμμή της εξυπηρέτησης αλληλεπιδρούν για να δημιουργήσουν την υπηρεσία. Συνεπώς, τα άτομα που παρέχουν τις υπηρεσίες πρέπει να εργαστούν για να αλληλεπιδράσουν αποτελεσματικά με τους πελάτες για να δημιουργήσουν μια ανώτερη αξία κατά τη διάρκεια που πραγματοποιείται η υπηρεσία. Η αποτελεσματική αλληλεπίδραση, διαδοχικά, εξαρτάται από τις ικανότητες του υπαλλήλου παροχής υπηρεσιών της πρώτης γραμμής, από την παραγωγή της υπηρεσίας, και από τις διαδικασίες υποστήριξης που καλύπτουν αυτούς τους υπαλλήλους.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών εστιάζουν την προσοχή τους και στους υπαλλήλους τους και στους πελάτες τους. Καταλαβαίνουν την αλυσίδα υπηρεσίας -κέρδους, η οποία συνδέει τα κέρδη των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών με την ικανοποίηση των υπαλλήλων και των πελατών. Αυτή η αλυσίδα αποτελείται από πέντε συνδέσεις:

1. Αξιοσημείωτα κέρδη από υπηρεσίες και ανάπτυξη – ανώτερη απόδοση της εταιρείας παροχής υπηρεσιών
2. Ικανοποιημένοι και πιστοί πελάτες – ικανοποιημένοι πελάτες που παραμένουν πιστοί, επαναλαμβάνουν την αγορά, και παραπέμπουν και άλλους πελάτες
3. Μεγαλύτερη αξία των υπηρεσιών – δημιουργία πιο αποτελεσματικής και αποδοτικής αξίας προς το πελάτη και παροχής υπηρεσιών
4. Ικανοποιημένη και παραγωγικοί υπάλληλοι παροχής υπηρεσιών – πιο ικανοποιημένοι, πιστοί, και σκληρά εργαζόμενα υπάλληλοι

5. Εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών – ανώτερη επιλογή υπαλλήλων και εκπαίδευση, υψηλό επίπεδο εργασιακού περιβάλλοντος, και δυνατή υποστήριξη για αυτούς που συναλλάσσονται με τους πελάτες

Επομένως, η επίτευξη των κερδών από υπηρεσίες και των στόχων ανάπτυξης ξεκινάει από την φροντίδα αυτών που φροντίζουν τους πελάτες.

### **5.2.1 Διαχείριση της διαφορετικότητας**

Στις μέρες του εντατικού ανταγωνισμού των τιμών, οι συναλλασσόμενοι στην αγορά παροχής υπηρεσιών συχνά παραπονιούνται για την δυσκολία της διαφοροποίησης των υπηρεσιών τους από αυτές των ανταγωνιστών τους. Στο βαθμό που οι πελάτες θεωρούν τις υπηρεσίες διαφορετικών παροχέων ως όμοιες, νοιάζονται λιγότερο για το παροχέα από ότι για την τιμή.

Η λύση στο  $n$  ανταγωνισμό της τιμής είναι η δημιουργία μια διαφοροποιημένης προσφοράς, παράδοσης, και εικόνας. Η προσφορά μπορεί να περιλαμβάνει καινοτομικά χαρακτηριστικά που κάνουν την προσφορά της εταιρείας να υπερέχει από αυτές των ανταγωνιστών της.

Οι υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών μπορούν να διαφοροποιήσουν την παροχή των υπηρεσιών με τρεις τρόπους: μέσω των ανθρώπων, του φυσικού περιβάλλοντος, και της διαδικασίας. Η εταιρεία μπορεί να ξεχωρίσει τον εαυτό της με το να αποκτήσει πιο ικανούς και αξιόπιστους ανθρώπους που θα έχουν επαφές με τους πελάτες, από ότι θα έχουν οι ανταγωνιστές τους, ή μπορεί να αναπτύξει ένα ανώτερο φυσικό περιβάλλον όπου θα παρέχεται η υπηρεσία. Τέλος, μπορεί να σχεδιάσει μια ανώτερη διαδικασία παροχής υπηρεσιών.

### **5.2.2 Διαχείριση της ποιότητας υπηρεσιών**

Ένας από τους κύριους τρόπους που μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών μπορεί να διαφοροποιηθεί είναι με την συνεχή παράδοση υψηλών υπηρεσιών από ότι οι ανταγωνιστές της. Όπως οι κατασκευαστές έκαναν πριν από αυτές, πολλές βιομηχανίες υπηρεσιών έχουν τώρα προσχωρήσει τη κίνηση της ολικής ποιότητας. Πολλές εταιρείες βρίσκουν ότι η εξαιρετική ποιότητα υπηρεσιών μπορεί να τους δώσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οδηγεί σε ανώτερη απόδοση πωλήσεων και κέρδους. Ορισμένες εταιρείες έχουν γίνει σχεδόν θρυλικές για την υψηλή ποιοτικά εξυπηρέτηση τους.

Το κλειδί είναι να υπερβεί κανείς τις προσδοκίες του πελάτη όσον αφορά την ποιότητα της εξυπηρέτησης. Αυτές οι προσδοκίες βασίζονται σε προηγούμενες εμπειρίες, στην προφορική επικοινωνία, και στην διαφήμιση της εταιρείας παροχής υπηρεσιών. Αν η αντιλαμβανόμενη υπηρεσία μιας υπηρεσία υπερβαίνει την προσδοκώμενη υπηρεσία, οι πελάτες κλίνουν να ξαναχρησιμοποιήσουν τον παροχέα. Η διατήρηση του πελάτη είναι ίσως το καλύτερο μέτρο της ποιότητας – η ικανότητα μιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών να κρατάει τους πελάτες τις εξαρτάται από το πόσο επαναλαμβανόμενα προσδίδει αξία σε αυτούς. Συνεπώς, ενώ ο στόχος της ποιότητας του κατασκευαστή μπορεί να είναι τα μηδενικά ελαττώματα, ο στόχος του παροχέα υπηρεσιών είναι οι μηδενικές απομακρύνσεις των πελατών.

Ο παροχέας των υπηρεσιών χρειάζεται να προσδιορίσει τις προσδοκίες που αφορούν την ποιότητα των υπηρεσιών των πελατών που στοχεύει. Δυστυχώς, η ποιότητα των υπηρεσιών είναι δύσκολο να προσδιοριστεί από ότι η ποιότητα ενός προϊόντος. Επιπλέον, παρόλο που η μεγαλύτερη ποιότητα υπηρεσιών έχει ως

αποτέλεσμα στην μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, έχει ως αποτέλεσμα επίσης σε μεγαλύτερο κόστος. Ακόμα, οι επενδύσεις σε υπηρεσίες συνήθως αποπληρώνονται μέσω της αυξημένης πελατειακής διατήρησης και των πωλήσεων. Οποιοδήποτε και αν είναι το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχονται, είναι σημαντικό ο παροχέας της υπηρεσίας να προσδιορίζει ξεκάθαρα και να ανακοινώνει αυτό το επίπεδο έτσι ώστε οι υπάλληλοι του να γνωρίζουν τι πρέπει να παρέχουν και οι πελάτες να γνωρίζουν τι θα λάβουν.

Πολλές εταιρείες παροχής υπηρεσιών έχουν επενδύσει σε μεγάλο βαθμό για να δημιουργήσουν εκσυγχρονισμένα και αποτελεσματικά συστήματα παράδοσης υπηρεσιών. Θέλουν να επιβεβαιώσουν ότι οι πελάτες θα λαμβάνουν επαναλαμβανόμενα υψηλής ποιότητας υπηρεσίες σε κάθε παροχέα υπηρεσιών. Ανόμοια με τους κατασκευαστές προϊόντων που μπορούν να προσαρμόζουν τα μηχανήματα τους και τις εισαγωγές τους ωστόσο όλα είναι τέλεια, η ποιότητα των υπηρεσιών θα ποικίλει πάντα, εξαρτώμενη από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ υπαλλήλων και πελατών. Προβλήματα θα συμβούν αναπόφευκτα. Ωστόσο, παρόλο που μια εταιρεία δεν μπορεί να προλαμβάνει προβλήματα των υπηρεσιών, μπορεί να μάθει να αναρρώνει από αυτά. Οι εταιρείες πρέπει να κάνουν βήματα όχι μόνο για να εξασφαλίζουν ανά πάσα στιγμή καλές υπηρεσίες αλλά και για να αναρρώνουν από λάθη των υπηρεσιών όταν αυτά προκύπτουν.

Με το κόστος να αυξάνεται ραγδαία, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών είναι κάτω από μεγάλη πίεση για να αυξήσουν την παραγωγικότητα των υπηρεσιών. Αυτό μπορούν να το κάνουν με πολλούς τρόπους. Ο παροχέας των υπηρεσιών μπορεί να εκπαιδεύσει καλύτερα τους προσωρινούς υπαλλήλους, ή μπορεί να προσλάβει νέους υπαλλήλους που θα δουλέψουν σκληρότερα ή πιο ικανά για την ίδια αμοιβή. Ή οι παροχείς των υπηρεσιών μπορούν να αυξήσουν την ποσότητα των υπηρεσιών τους με το να αποσύρουν από τη δράση μερικές υπηρεσίες.

Οι παροχείς των υπηρεσιών μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα με το σχεδιασμό πιο αποτελεσματικών υπηρεσιών. Κάποια βήματα παραγωγικότητας βοηθούν στη τυποποίηση της ποιότητας, στην αύξηση της πελατειακής ικανοποίησης, άλλα βήματα παραγωγικότητας οδηγούν σε υπερβολική τυποποίηση. Οι προσπάθειες για την βιομηχανοποίηση μιας υπηρεσίας ή για την μείωση του κόστους μπορεί να κάνει μια εταιρεία υπηρεσιών πιο αποδοτική βραχυπρόθεσμα αλλά μειώνει τη μακροπρόθεσμη ικανότητα της να καινοτομήσει, να διατηρήσει την ποιότητα της υπηρεσίας, ή να ανταποκριθεί στις ανάγκες και στις επιθυμίες του καταναλωτή. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι παροχείς των υπηρεσιών δέχονται την μειωμένη παραγωγικότητα για να δημιουργήσουν περισσότερη διαφοροποίηση της υπηρεσίας ή της ποιότητας.

### **5.2.3 Κάνοντας το προϊόν χειροπιαστό**

Οι συναλλασσόμενοι στην αγορά παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να κάνουν βήματα για να εξασφαλίσουν στους πιθανούς πελάτες τους με αποδείξεις που θα βοηθήσουν να φανεί η υπηρεσία πιο απτή. Το προωθητικό υλικό, η εμφάνιση των υπαλλήλων, και το φυσικό περιβάλλον της εταιρείας παροχής υπηρεσιών βοηθούν να φανεί το προϊόν πιο χειροπιαστό. Το προωθητικό υλικό ενός ξενοδοχείου μπορεί να περιλαμβάνει ένα πακέτο ενός οργανωτή συνεδρίων, που θα περιλαμβάνει φωτογραφίες των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου, τα δωμάτια των φιλοξενούμενων, και τους χώρους του συνεδρίου.

Ένα άτομο των πωλήσεων που ασχολείται με τα επίσημα γεύματα για ένα εξαιρετικό εστιατόριο μπορεί να κάνει το προϊόν από με το να πάρει δείγματα

γλυκών σε μια πώληση. Αυτό δημιουργεί καλή θέληση και εξασφαλίζει στον πιθανό πελάτη κάποια ενημέρωση για την ποιότητα του φαγητού του εστιατορίου. Το άτομο το πωλήσεων μπορεί να φέρει ένα κατάλογο φωτογραφιών που να δείχνει τη διοργάνωση επίσημων γευμάτων, παρουσιάσεις πιάτων για διαφορετικές περιπτώσεις, και συστατικά γράμματα από προηγούμενους πελάτες.

Το άτομο των πωλήσεων μπορεί να είναι η πρώτη επαφή του πελάτη με αυτή την επιχείρηση. Ένας πωλητής που είναι καλά περιποιημένος και ντυμένος κατάλληλα και που απαντάει σε ερωτήσεις με ένα σύντομο επαγγελματικό τρόπο μπορεί να κάνει μια καλή προσπάθεια να βοηθήσει το πελάτη να δημιουργήσει μια θετική εικόνα για το ξενοδοχείο. Κάθε τι σε μια εταιρεία φιλοξενίας μεταδίδει κάτι.

#### **5.2.4 Διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος**

Τα φυσικά στοιχεία που δεν διαχειρίζονται κατάλληλα μπορούν να βλάψουν μια επιχείρηση. Αρνητικά μηνύματα που μεταδίδονται από φτωχά διαχειρισμένα υλικά στοιχεία περιλαμβάνουν πινακίδες που συνεχίζουν να διαφημίζουν διακοπές σπέσιαλ δύο εβδομάδων μετά το πέρας τους, πινακίδες με γράμματα που λείπουν με καμένα φώτα, χώρους στάθμευσης που είναι γεμάτοι και το περιβάλλοντα χώρο που είναι γεμάτος σκουπίδια. Τέτοια σημάδια στέλνουν αρνητικά μηνύματα στους πελάτες. Οι μάνατζερ των εστιατορίων είναι εκπαιδευμένοι να κάνουν μια επιθεώρηση πριν το άνοιγμα του εστιατορίου.

Το φυσικό περιβάλλον θα πρέπει να σχεδιασμένο να ενισχύει την τοποθεσία του προϊόντος στο μυαλό του πελάτη. Το προσωπικό της υποδοχής σε ένα πολυτελές ξενοδοχείο θα έπρεπε να ντύνεται με επαγγελματική ενδυμασία, συντηρητική.

Ένας οργανισμός που προσφέρει υπηρεσίες θα πρέπει να επιθεωρεί κάθε κομμάτι απτών ενδείξεων για να εξασφαλίζει ότι το κάθε ένα παρέχει την επιθυμητή εικόνα του οργανισμού προς τους πελάτες που στοχεύει.

## **6. Τιμολογιακή πολιτική : σκέψεις τιμολόγησης, προσεγγίσεις, στρατηγική**

### **6.1 Τιμή**

Η τιμή είναι το μόνο εργαλείο του μείγματος μάρκετινγκ που παράγει έσοδα. Όλα τα άλλα αντιπροσωπεύουν το κόστος. Μερικοί ειδικοί εκτιμούν την τιμολόγηση και τον ανταγωνισμό στη τιμή σαν το νούμερο ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τα στελέχη του μάρκετινγκ. Η τιμολόγηση είναι η λιγότερο κατανοητή από τις μεταβλητές του μάρκετινγκ, εν τούτοις η τιμή είναι ελέγξιμη σε μια ασυντόνιστη αγορά. Οι αλλαγές των τιμών είναι συχνά μια γρήγορη διόρθωση που γίνεται χωρίς κατάλληλη ανάλυση. Τα πιο κοινά λάθη περιλαμβάνουν τιμολόγηση που είναι πολύ ακριβά προσανατολισμένη, τιμές που δεν έχουν διορθωθεί για να αντανακλούν τις αλλαγές της αγοράς, τη τιμολόγηση που δεν λαμβάνει υπόψη τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ, και τιμές που δεν ποικίλουν αρκετά για διαφορετικά προϊόντα και τομείς της αγοράς. Μια λάθος τιμολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε μια επιχειρηματική αποτυχία, ακόμα και όταν όλα τα άλλα εργαλεία της επιχείρησης είναι έγκυρα.

Ορίζοντας την πιο απλά, η τιμή είναι το σύνολο των χρημάτων που χρεώνονται για ένα αγαθό ή μια υπηρεσία. Πιο πλατιά, η τιμή είναι το άθροισμα των αξιών που ανταλλάσσουν οι καταναλωτές για τα προνόμια της κατοχής ή της χρήσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Είναι σημαντικό για τους συναλλασσόμενους με την αγορά να έχουν μια κατανόηση της τιμής. Η υπερβολική χρέωση διώχνει πιθανούς πελάτες. Η μειωμένη χρέωση μπορεί να αφήσει μια εταιρεία χωρίς πολλά έσοδα για να διατηρήσει την λειτουργία κατάλληλα. Ο εξοπλισμός φθείρεται, τα χαλιά λεκιάζονται, και οι βαμμένες επιφάνειες χρειάζονται να ξαναβαφτούν. Μια εταιρεία που δεν παράγει αρκετά έσοδα για να διατηρήσει τη λειτουργία τελικά θα φαλιρίσει. Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε παράγοντες που οι συναλλασσόμενοι με την αγορά φιλοξενίας πρέπει να λάβουν υπόψη όταν θέτουν τιμές, γενικές προσεγγίσεις τιμολόγησης, τιμολόγηση μείγματος προϊόντος, εισαγωγή και ανταπόκριση σε αλλαγές τιμών, και προσαρμογή τιμών για να ικανοποιήσουν αγοραστικούς και παράγοντες που αφορούν τη κατάσταση.

### **6.2 Παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την διαμόρφωση των τιμών**

Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες της εταιρείας επηρεάζουν την τιμολογιακή απόφαση μιας εταιρείας. Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τους στόχους του μάρκετινγκ της εταιρείας, τη στρατηγική του μείγματος μάρκετινγκ, το κόστος, και οργανωτικές σκέψεις.

#### **6.2.1 Εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις τιμολόγησης**

### 6.2.1.1 Στόχοι του μάρκετινγκ

Πριν να καταστήσει την τιμή, μια εταιρεία πρέπει να διαλέξει μια στρατηγική προϊόντος. Εάν η εταιρεία έχει διαλέξει μια αγορά στόχου και έχει τοποθετήσει τον εαυτό της προσεκτικά, η στρατηγική του μείγματος μάρκετινγκ της, περιλαμβανομένου και της τιμής, θα είναι πιο ακριβής. Για παράδειγμα, η Four Seasons θέτει τα ξενοδοχεία της ως πολυτελή ξενοδοχεία και χρεώνει μια τιμή δωματίου που είναι υψηλότερη από τις περισσότερες. Οι Motel6 και οι Formula One έχουν τοποθετηθεί σαν μειωμένης εξυπηρέτησης μοτέλ, εξασφαλίζοντας δωμάτια για ταξιδιώτες μειωμένου προϋπολογισμού. Αυτή η μεριά της αγοράς απαιτεί τη χρέωση χαμηλής τιμής. Συνεπώς, οι στρατηγικές αποφάσεις της τοποθέτησης στην αγορά έχει μια κύρια επιρροή στη τιμή.

Όσο πιο ξεκάθαρη είναι μια εταιρεία για τους αντικειμενικούς σκοπούς της, τόσο πιο εύκολο είναι να θέσει μια τιμή. Παραδείγματα των αντικειμενικών σκοπών είναι επιβίωση, μεγιστοποίηση βραχυπρόθεσμων κερδών, μεγιστοποίηση του μεριδίου της αγοράς, και αρχηγία στη ποιότητα του προϊόντος.

**Επιβίωση.** Οι εταιρείες ταλαιπωρούνται από υπερβολική δυναμικότητα, βαρύ ανταγωνισμό ή οι αλλαγές των επιθυμιών των καταναλωτών θέτουν την επιβίωση σαν τον αντικειμενικό σκοπό τους. Στο κοντινό μέλλον, η επιβίωση είναι πιο σημαντική από τα κέρδη. Τα ξενοδοχεία συχνά χρησιμοποιούν αυτή τη στρατηγική όταν η οικονομία καταρρέει. Μια κατασκευαστική εταιρεία μπορεί να μειώσει την παραγωγή για να ταιριάξει με τη ζήτηση. Κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής ύφεσης ένα ξενοδοχείο 300 δωματίων έχει ακόμα 300 δωμάτια να πουλήσει κάθε βράδυ, παρόλο που η ζήτηση έχει πέσει στα 140 τη βραδιά. Το ξενοδοχείο προσπαθεί να επιβιώσει στην οικονομική ύφεση με το καλύτερο δυνατό τρόπο με τη μείωση των τιμών και προσπαθώντας να δημιουργήσει τη καλύτερη πιθανή ροή μετρητών κάτω από αυτές τις συνθήκες. Αυτή η στρατηγική αναπόφευκτα επηρεάζει άμεσα ανταγωνιστές και μερικές φορές ολόκληρη την βιομηχανία. Οι ανταγωνιστές στην ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι καλά ενημερωμένοι για τις αλλαγές των τιμών και συνήθως θα αντιδράσουν αν νιώσουν απειλημένοι. Συνεπώς το αποτέλεσμα είναι στις αγορές: δεν πέφτει μόνο η κτήση, οι τιμές πέφτουν επίσης, και τα κέρδη.

Οι παρατηρητές της ξενοδοχειακής βιομηχανίας έχουν μερικές φορές προτείνει ότι ο ανταγωνισμός που χρησιμοποιεί την επιβίωση ως στρατηγική τιμολόγηση θα έπρεπε να παρακολουθείται και να ελέγχεται προσεκτικά αλλά όχι απαραίτητα ανταγωνιστικά. Εάν το ξενοδοχείο είναι το ένα από τα δυο σε μια αγορά όπως μια μικρή πόλη, η επίδραση της έκπτωσης στη τιμή θα μπορούσε να είναι αξιοσημείωτη. Σε αυτή τη περίπτωση οι ανταγωνιστές με ένα δυνατό πρόγραμμα μάρκετινγκ ίσως θέλουν να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητες τους στο μάρκετινγκ για να κερδίσουν πελάτες παρά να κόψουν την τιμή τους. Επίσης, για ένα ξενοδοχείο με καλό μάρκετινγκ μπορεί να κάνει αίσθηση και να επιτρέψει σε ένα ανταγωνιστή να χαμηλώσει τη τιμή και να ανταγωνιστούν τους πελάτες με χαμηλό προϋπολογισμό, αφήνοντας πιο επικερδής δουλειές για αυτούς, ειδικότερα αν το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί μια στρατηγική επιβίωσης έχει ένα μικρό μερίδιο της αγοράς.

**Τρέχων μεγιστοποίηση κερδών.** Πολλές εταιρείες θέλουν να θέσουν μια τιμή που θα μεγιστοποιήσει τα τρέχοντα κέρδη. Εκτιμούν τη ζήτηση και το κόστος θα είναι σε διαφορετικές τιμές και διαλέγουν τη τιμή που θα παράγει το μέγιστο τρέχων κέρδος, ροή μετρητών, ή επιστροφή σε επένδυση, ψάχνοντας παροντικά εισοδήματα παρά μακροπρόθεσμη απόδοση. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να αγοράσει ένα ξενοδοχείο που βρίσκεται σε δύσκολη θέση σε μια χαμηλή τιμή. Ο στόχος γίνεται

να αλλάξει το ξενοδοχείο, να δείξει λειτουργικό κέρδος, και μετά να πουληθεί. Αν οι ιδιοκτήτες του ξενοδοχείου μπορούν να καταφέρουν μια επιτυχημένη αλλαγή, ίσως πετύχουν ένα καλό κέρδος σε κεφάλαιο.

Μερικοί επιχειρηματίες ανέπτυξαν μια ιδέα για εστιατόριο με στόχο να πουλήσουν την ιδέα σε μια κύρια αλυσίδα. Αντιλήφθηκαν, ότι η βιωσιμότητα της ιδέας πρέπει να αποδειχτεί μέσω μιας μικρής αλυσίδας που παράγει υψηλό καθαρό κέρδος. Ο στόχος της τιμολόγησης σε αυτή τη περίπτωση είναι η τρέχων μεγιστοποίηση του κέρδους.

**Κυριαρχία στο μερίδιο της αγοράς.** Άλλες εταιρείες θέλουν να διατηρήσουν μια επικρατούσα θέση στο μερίδιο της αγοράς. Πιστεύουν ότι μια εταιρεία με το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς θα απολαύσει τελικά χαμηλό κόστος και υψηλά μακροπρόθεσμα κέρδη. Συνεπώς οι τιμές θέτονται όσο πιο χαμηλά γίνεται. Τα Marriott αντιμάχονται να είναι ο αρχηγός στο μερίδιο της αγοράς στην κατηγορία τους. Όταν ανοίγει ένα νέο ξενοδοχείο, τα Marriott κτίζουν ένα μερίδιο της αγοράς όσο πιο γρήγορα γίνεται. Για παράδειγμα, τα Marriott άνοιξαν το θέρετρο τους στην Χρυσή Ακτή της Αυστραλίας με τιμές 99 δολάρια, έξι μήνες αργότερα το ξενοδοχείο χρέωνε σχεδόν τη διπλάσια τιμή. Οι χαμηλές τιμές ανοίγματος δημιούργησαν ζήτηση. Καθώς η ζήτηση αυξανόταν, η χαμηλή εσόδων δουλειά αντικαταστάθηκε με υψηλότερη. Μια τέτοια στρατηγική χρησιμοποιεί τη τιμή και άλλα εργαλεία του μείγματος μάρκετινγκ για να δημιουργηθεί η ενημέρωση μια καλύτερης αξίας παρά του ανταγωνισμού.

**Κυριαρχία στη ποιότητα του προϊόντος.** Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Ritz-Carlton έχει ένα κατασκευαστικό ή απόκτησης κόστος ανά δωμάτιο που συχνά υπερβαίνει τα 500 χιλιάδες δολάρια. Εκτός από μια υψηλή επένδυση σε κεφάλαιο ανά δωμάτιο, οι πολυτελείς αλυσίδες έχουν υψηλό κόστος εργατικού δυναμικού ανά δωμάτιο. Τα ξενοδοχεία τους απαιτούν καλά καταρτισμένο προσωπικό και υψηλή αναλογία υπαλλήλου/πελάτη για την παροχή πολυτελούς εξυπηρέτησης. Πρέπει να χρεώσουν μια υψηλή τιμή για τα πολυτελή ξενοδοχειακά δωμάτια.

Οι αρχηγοί της ποιότητας χρεώνουν περισσότερα για τα προϊόντα τους, αλλά έχουν επίσης να επαναεπενδύουν στις επιχειρήσεις τους συνεχώς για να διατηρήσουν τις θέσεις των αρχηγών ποιότητας.

**Άλλοι στόχοι.** Μια εταιρεία μπορεί επίσης να χρησιμοποιεί τη τιμή για να κατορθώσει άλλους πιο ειδικούς αντικειμενικούς σκοπούς. Ένα εστιατόριο μπορεί να βάλει χαμηλές τιμές για να προλάβει τον ανταγωνισμό από την είσοδο στην αγορά ή να βάλει τιμές στο ίδιο επίπεδο όπως ο ανταγωνισμός της για να σταθεροποιηθεί στη αγορά. Τα εστιατόρια γρήγορου φαγητού μπορεί να μειώσουν προσωρινά τις τιμές για να δημιουργήσουν ενθουσιασμό για ένα νέο προϊόν ή για να θέλξουν περισσότερους πελάτες σε ένα εστιατόριο. Συνεπώς η τιμολόγηση ίσως παίζει ένα σημαντικό ρόλο στη βοήθεια για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της εταιρείας σε πολλά επίπεδα.

### 6.2.1.2 Στρατηγική του μείγματος μάρκετινγκ

Η τιμή είναι ένα από τα πολλά εργαλεία του μείγματος μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί μια εταιρεία για να πετύχει τους στόχους της. Η τιμή πρέπει να είναι ισοβαθμισμένη με το σχεδιασμό του προϊόντος, τη διανομή, και με τις προωθητικές αποφάσεις για να σχηματιστεί ένα συνεχές και αποτελεσματικό πρόγραμμα μάρκετινγκ. Οι αποφάσεις που παίρνονται για άλλες μεταβλητές του μείγματος μάρκετινγκ μπορεί να επηρεάσουν τις αποφάσεις τιμολόγησης. Για παράδειγμα, τα θέρετρα που σχεδιάζουν να διανείμουν τα περισσότερα από τα δωμάτια τους μέσω χονδρέμπορων

(τουριστικών οργανισμών) πρέπει να κτίσουν αρκετά περιθώρια, στη τιμή των δωματίων τους, για να τους επιτρέψουν να προσφέρουν μια μεγάλη έκπτωση στο χονδρέμπορο(τουριστικό οργανισμό). Οι ιδιοκτήτες βάζουν στα ξενοδοχεία τους νέα επίπλωση κάθε πέντε με επτά χρόνια για να τα κρατούν σε καλή κατάσταση. Οι τιμές πρέπει να καλύπτουν το κόστος των μελλοντικών ανακαινίσεων.

Το προωθητικό μείγμα μιας εταιρείας επηρεάζει τη τιμή. Ένα εστιατόριο που τροφοδοτεί τους συνέδρους λαμβάνει λιγότερη επαναλαμβανόμενη δουλειά από ότι ένα συνοικιακό εστιατόριο και πρέπει να διαφημίζει σε οδηγούς πόλης που στοχεύουν σε συνέδρους. Οι μάνατζερ των εστιατορίων που δεν λαμβάνουν υπόψη το προωθητικό κόστος όταν βάζουν τιμές θα βιώσουν προβλήματα εσόδων/κόστους.

Οι εταιρείες συχνά παίρνουν πρώτα αποφάσεις τιμολόγησης. Οι άλλες αποφάσεις του μείγματος μάρκετινγκ βασίζονται στην τιμή μια εταιρεία αποφασίζει να χρεώσει. Για παράδειγμα, τα Marriott είδαν μια ευκαιρία στην οικονομική αγορά και δημιούργησαν το Fairfield Inns, χρησιμοποιώντας τη τιμή για να τοποθετήσουν την αλυσίδα των μοτέλ στην αγορά. Το Fairfield Inns στοχεύει την τιμή προσδιορίζοντας την αγορά του προϊόντος, τον ανταγωνισμό, το σχεδιασμό και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Οι εταιρείες θα έπρεπε να λάβουν υπόψη τους όλες τις αποφάσεις του μείγματος μάρκετινγκ μαζί όταν δημιουργούν ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ.

### 6.2.1.3 Κόστος

Το κόστος θέτει το έδαφος για τη τιμή που μια εταιρεία μπορεί να χρεώσει για τα προϊόντα της. Μια εταιρεία θέλει να χρεώσει μια τιμή που καλύπτει το κόστος της για τη παραγωγή, τη διανομή, και τη προώθηση του προϊόντος. Πέρα της κάλυψης αυτών των δαπανών, η τιμή πρέπει να είναι αρκετά υψηλή για να δώσει μια δίκαιη τιμή επιστροφής στους επενδυτές. Επομένως, οι δαπάνες μιας εταιρείας μπορεί να είναι ένα σημαντικό εργαλείο στην στρατηγική της τιμολόγησης της. Πολλές εταιρείες δουλεύουν για να γίνουν χαμηλού κόστους παραγωγοί στις βιομηχανίες τους. Οι εταιρείες με τις χαμηλότερες δαπάνες μπορούν να βάλουν χαμηλότερες τιμές το οποίο έχει αποτέλεσμα σε μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Οι χαμηλότερες δαπάνες κρατούν τις τιμές τους το ίδιο με τους ανταγωνιστές, εξασφαλίζοντας υψηλή απόδοση σε επενδύσεις.

Οι δαπάνες παίρνουν δύο μορφές, πάγιες και μεταβλητές. Οι πάγιες δαπάνες είναι οι δαπάνες που δεν διαφοροποιούνται με την παραγωγή ή το επίπεδο των πωλήσεων. Συνεπώς, οποιαδήποτε και αν είναι η απόδοσή της, μια εταιρεία πρέπει να πληρώσει λογαριασμούς κάθε μήνα για το ενοίκιο, για τα μερίδια, και τους μισθούς των στελεχών. Οι πάγιες δαπάνες δεν έχουν άμεση σχέση με το επίπεδο της παραγωγής. Οι μεταβλητές δαπάνες διαφοροποιούνται άμεσα με το επίπεδο της παραγωγής. Για παράδειγμα, ένα επίσημο γεύμα που παράγεται από το Hyatt στο Σαν Φρανσίσκο έχει πολλές μεταβλητές δαπάνες, κάθε γεύμα μπορεί να περιλαμβάνει μια σαλάτα, ψωμάκια και βούτυρο, το κύριο πιάτο, ένα ποτό, και ένα επιδόρπιο. Επιπλέον με τα φαγητά, το ξενοδοχείο εξασφαλίζει ιματισμό για κάθε πελάτη. Αυτά ονομάζονται μεταβλητές δαπάνες για το σύνολό τους διαφέρει με τον αριθμό των μονάδων που παράγονται. Οι συνολικές δαπάνες είναι το άθροισμα των πάγιων και μεταβλητών δαπανών για οποιοδήποτε επίπεδο παραγωγής. Μακροπρόθεσμα, το μάνατζμεντ πρέπει να χρεώσει μια τιμή που τουλάχιστον θα καλύπτει τις συνολικές δαπάνες σε ένα δοσμένο επίπεδο πωλήσεων.

Οι μάνατζερ μερικές φορές ξεχνούν ότι οι πελάτες δεν ενδιαφέρονται για τις λειτουργικές δαπάνες μιας επιχείρησης, ψάχνουν την αξία. Η εταιρεία πρέπει να



παρακολουθεί τις δαπάνες της προσεκτικά. Αν κοστίζει στη εταιρεία περισσότερο από τους ανταγωνιστές για να παράγει και να πουλήσει το προϊόν της, η εταιρεία πρέπει είτε να χρεώσει μια υψηλότερη τιμή ή να βγάλει λιγότερο κέρδος.

Πολλές ξενοδοχειακές εταιρείες δημιουργούν σύνθετα μοντέλα και λογισμικά για να καταλάβουν καλύτερα τις δαπάνες και τις σχέσεις τους με την τιμή. Οι Σουίτες Embassy αναγνωρίζουν αυτή τη σχέση και πιστεύουν ότι ο πιο πολύτιμος πελάτης δεν είναι απαραίτητα αυτός που πληρώνει την υψηλότερη τιμή για μια σουίτα. Ένα μοντέλο συνεισφοράς που δημιουργήθηκε από τις Σουίτες Embassy εξετάζει τώρα δαπάνες για να αποκτηθούν και να εξυπηρετηθούν οι πελάτες, όπως εργατικό κόστος δωματίου, διαφημιστικό κόστος, ειδικές προωθήσεις, και συνδεδεμένες δαπάνες.

#### **6.2.1.4 Οργανωτικές σκέψεις**

Το μάνατζμεντ πρέπει να αποφασίσει ποιος μέσα από τον οργανισμό θα πρέπει να θέσει τιμές. Οι εταιρείες διαχειρίζονται την τιμολόγηση με μια ποικιλία τρόπων. Σε μικρές εταιρείες, το ανώτερο μάνατζμεντ, παρά το μάρκετινγκ ή το τμήμα πωλήσεων, συχνά θέτει τις τιμές. Σε μεγάλες εταιρείες, η τιμολόγηση τυπικά διαχειρίζεται από ένα εταιρικό τμήμα ή από περιφερειακούς ή της μονάδας μάνατζερ, κάτω από κατευθυντήριες γραμμές που ιδρύονται από το εταιρικό μάνατζμεντ. Ένα ξενοδοχείο δημιουργεί ένα σχέδιο μάρκετινγκ που περιλαμβάνει μηνιαίες κατά μέσο όρο τιμές και κατοχή για τον ερχόμενο χρόνο. Το περιφερειακό ή το εταιρικό μάρκετινγκ εγκρίνει το σχέδιο. Ο γενικός διευθυντής του ξενοδοχείου και ο διευθυντής πωλήσεων είναι τότε υπεύθυνοι για την «επίτευξη» αυτών των μέσο όρων. Σε περιόδους μεγάλης ζήτησης, μπορούν να επιτύχουν τιμές σημαντικά ανώτερες από το προσχεδιασμένο μέσο όρο, ενώ σε περιόδους χαμηλής ζήτησης, θα είναι κάτω από τους αντικειμενικούς σκοπούς τους. Το μάνατζμεντ μπορεί να έχει μερική ελευθερία στις τιμές που χρεώνει για διαφορετικές ομάδες, αλλά στο τέλος της οικονομικής περιόδου, είναι υπεύθυνο για την επίτευξη των στόχων της τιμολόγησης και της κατοχής.

Πολλές εταιρείες μέσα στην βιομηχανία της φιλοξενίας έχουν τώρα ένα τμήμα διαχείρισης εσόδων με υπευθυνότητα για την τιμολόγηση και τη συνεργασία με τα άλλα τμήματα που επηρεάζουν την τιμή. Οι αεροπορικές εταιρείες, οι εταιρείες κρουαζιέρων, και οι εταιρείες ενοικιαζόμενων αυτοκινήτων, και πολλές ξενοδοχειακές εταιρείες έχουν δημιουργήσει τμήματα διαχείρισης εσόδων.

#### **6.2.2 Εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις τιμολόγησης**

Οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις τιμολόγησης περιλαμβάνουν τη φύση της αγοράς και τη ζήτηση, τον ανταγωνισμό, και άλλα περιβαλλοντικά στοιχεία.

##### **6.2.2.1 Αγορά και ζήτηση**

Ενώ οι δαπάνες θέτουν τα χαμηλότερα όρια για τις τιμές, η αγορά και η ζήτηση θέτουν το ανώτερο όριο. Αμφότεροι οι καταναλωτές και οι αγοραστές μέσω καναλιών όπως οι τουρ οπεράτορ ζυγίζουν την τιμή του προϊόντος ενάντια στα προνόμια που εξασφαλίζει. Συνεπώς, πριν να βάλει τιμές, ένας συναλλασσόμενος με την αγορά πρέπει να καταλάβει τη σχέση μεταξύ τιμής και ζήτησης για ένα προϊόν.

Το Rudy's ήταν ένα από τα πιο εκλεπτυσμένα εστιατόρια στο Χιούστον. Άκμασε κατά τη διάρκεια της ραγδαίας αύξησης του Χιούστον το 1970 και στις αρχές του 1980. Το 1982, οι τιμές του πετρελαίου έπεσαν κατακόρυφα, βυθίζοντας την εξαρτημένη από το πετρέλαιο οικονομία του Χιούστον σε οικονομική ύφεση. Παρέμεινε σε μια κατάσταση ανεργίας και φτώχειας για την υπόλοιπη δεκαετία. Η ζήτηση για εκλεπτυσμένα δείπνα έπεσε, και το Rudy's υπέφερε. Τα γεύματα του ήταν ακριβώς σε ισορροπία. Η διαχείριση θεώρησε μια αύξηση της τιμής σαν ένα τρόπο να σπρώξουν τα έσοδα πάνω από το σημείο που λειτουργεί η επιχείρηση χωρίς ζημιά. Επιφανειακά αυτό μπορεί να φάνηκε σαν μια καλή ιδέα: απλά θα χρέωναν κάθε πελάτη 5 δολάρια περισσότερο, και τα έσοδα θα μετακινούνταν πάνω από το σημείο ισορροπίας. Αυτή η τακτική υπέθεσε ότι η αγορά είναι ανελαστική στη τιμή.

Οι δουλειές είχαν πέσει στο Rudy's επειδή οι άνθρωποι δεν μπορούσαν πλέον να ανεχτούν τις τιμές τους. Μια αύξηση στη τιμή θα μπορούσε να μειώσει περαιτέρω το μέγεθος της αγοράς που θα μπορούσε να ανεχτεί τις τιμές του εστιατορίου.

### **6.2.2.2 Συμπληρωματική πώληση και υπερτίμηση**

Ο ιδιοκτήτης του La Colombe d'Or αξιοποίησε τη συνδυαστική πώληση ένα από τα βασικά εργαλεία της αποτελεσματικής διαχείρισης των εσόδων. Οι ευκαιρίες συνδυαστικής πώλησης αφθονούν στην βιομηχανία της φιλοξενίας. Ένα ξενοδοχείο μπορεί να πουλήσει συνδυαστικά το τμήμα φαγητού και ποτών, να εξασκήσει την εξυπηρέτηση δωματίων, και ειδικές υπηρεσίες υποστήριξης όπως ένα φαξ, και μπορεί ακόμα και να πουλήσει λιανικά προϊόντα που κατατάσσονται από σοκολάτες μέχρι απορροφητικά μπουρνούζια.

Η υπερτίμηση είναι επίσης ένα μέρος της αποτελεσματικής απόδοσης του μάνατζμεντ. Αυτό συμβαίνει μέσω της εκπαίδευσης των υπαλλήλων των πωλήσεων και των κρατήσεων για να προσφέρουν συνεχώς ένα υψηλής τιμής προϊόν, παρά να κανονίζουν για μια χαμηλότερη τιμή. Ένας υποστηρικτής της υπερτίμησης πιστεύει ότι οποιοδήποτε ξενοδοχείο μπορεί να αυξήσει τα έσοδα τροφοδοσίας της κατά 15 τοις εκατό μέσω της υπερτίμησης.

Υπάρχουν εκατοντάδες περιπτώσεις υπερτιμήσεων. Πρέπει να αναγνωρίζονται και να μπου σε εφαρμογή προγράμματα που θα εγγυώνται την επιτυχία τους. Η κοινή πρακτική της προσφοράς καφέ μετά το δείπνο μπορεί να μετατραπεί σε ευκαιρία υπερτίμησης προσφέροντας παρουσίαση αναβαθμισμένη και με καλύτερη εικόνα του καφέ κι του τσαγιού παρά την κοινή κανάτα του καφέ.

Οι αλλαγές των τιμών είναι εύκολο να γίνουν και συχνά φαίνονται σαν ένα γρήγορο φτιάξιμο σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα. Παρόλο που είναι εύκολο να αυξηθούν και να μειωθούν οι τιμές, είναι δύσκολο να αλλάξεις μια αντίληψη ότι η τιμή σου δεν είναι σωστή. Οι αποφάσεις τιμολόγησης απαιτούν μια καλή κατανόηση του πελάτη, των παραγόντων της αγοράς που περιλαμβάνουν τον οικονομικό παράγοντα και των ανταγωνισμό.

### **6.2.2.3 Τιμολόγηση σε διαφορετικές αγορές**

Η ελευθερία τιμολόγησης του πωλητή ποικίλει με τους διαφορετικούς τύπους αγορών. Οι οικονομολόγοι αναγνωρίζουν τέσσερις τύπους αγορών: του καθαρού ανταγωνισμού, του καθαρού μονοπωλίου, του μονοπωλιακού ανταγωνισμού, και του ολιγοπωλιακού ανταγωνισμού. Κάτω από το καθαρό ανταγωνισμό, η εταιρεία αποτελείται από πολλούς ανταγωνιστές και πωλητές που εμπορεύονται ένα ομογενοποιημένο αγαθό όπως το σιτάρι, ο χαλκός, ή οικονομικές ασφάλειες. Ένα

καθαρό μονοπώλιο αποτελείται από ένα πωλητή. Ο πώλητης μπορεί να είναι ένα κυβερνητικό μονοπώλιο όπως η Αμερικανική Ταχυδρομική Υπηρεσία, ένα ιδιωτικό ρυθμιστικό μονοπώλιο, όπως μια εταιρεία ηλεκτρισμού, ή ένα μη ρυθμιστικό μονοπώλιο, όπως η DuPont όταν παρουσίασε το νάιλον.

Οι περισσότερες ξενοδοχειακές εταιρείες λειτουργούν με μονοπωλιακό ανταγωνισμό ή ολιγοπωλιακό ανταγωνισμό. Κάτω από τον μονοπωλιακό ανταγωνισμό, η αγορά αποτελείται από πολλούς αγοραστές και πωλητές που εμπορεύονται με μια σειρά από τιμές παρά σε μια μονή τιμής αγοράς. Μια σειρά τιμών προκύπτει γιατί οι πωλητές μπορούν να διαφοροποιήσουν τις προσφορές τους στους αγοραστές. Ακόμα και το φυσικό προϊόν μπορεί να ποικίλει σε ποιότητα, χαρακτηριστικά ή σχέδιο, ή και η συνοδευτική εξυπηρέτηση μπορεί να ποικίλει. Οι αγοραστές βλέπουν διαφορές στα προϊόντα των πωλητών και θα πληρώσουν διαφορετικές τιμές. Οι πωλητές προσφέρουν διαφοροποιημένες προσφορές για διαφορετικούς τομείς της πελατείας και, εκτός από τη τιμή, ελεύθερα χρησιμοποιούν επωνυμίες, διαφήμιση, και προσωπικές πωλήσεις για να διαχωρίσουν τις προσφορές τους. Επειδή υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές, κάθε εταιρεία επηρεάζεται λιγότερο από τις στρατηγικές του μάρκετινγκ των ανταγωνιστών από ότι στις ολιγοπωλιακές αγορές.

Κάτω από τον ολιγοπωλιακό ανταγωνισμό η αγορά αποτελείται από μερικούς πωλητές που είναι υψηλά ευαίσθητη στην τιμολόγηση του καθένα και στην στρατηγική του μάρκετινγκ. Οι πωλητές είναι λίγοι γιατί είναι ίσως δύσκολο να εισέλθεις στην αγορά. Κάθε πωλητής είναι σε εγρήγορση για τις στρατηγικές και τις κινήσεις του αντιπάλου. Αν μια κύρια αεροπορική εταιρεία μειώσει τους ναύλους της κατά 10 τοις εκατό, θα ελκύσει γρήγορα επιπλέον πελάτες. Άλλες αεροπορικές εταιρείες θα μειώσουν τις τιμές τους σε αντίδραση στον ανταγωνισμό. Από την άλλη μεριά, εάν ένα ολιγοπώλιο αυξήσει τη τιμή του, οι ανταγωνιστές του μπορεί να μην ακολουθήσουν την αρχηγία. Το ολιγοπώλιο θα πρέπει τότε να ανακαλέσει την αύξηση της τιμής του ή να ρισκάρει να χάσει τους πελάτες του στον ανταγωνισμό.

#### **6.2.2.4 Αντιλήψεις των καταναλωτών για τιμές και αξίες**

Στο τέλος είναι ο καταναλωτής που αποφασίζει το κατά πόσο η τιμή ενός προϊόντος είναι σωστή. Όταν θέτει τιμές, η διαχείριση πρέπει να σκεφτεί πως αντιλαμβάνονται την τιμή οι καταναλωτές και τους τρόπους που αυτές οι αντιλήψεις επηρεάζουν την αγοραστική απόφαση των καταναλωτών. Όπως και οι άλλες αποφάσεις του μάρκετινγκ, οι αποφάσεις για την τιμή πρέπει να προσανατολίζονται προς το πελάτη.

Η τιμολόγηση απαιτεί περισσότερα από μια τεχνική πραγματογνωμοσύνη. Απαιτεί δημιουργικές κρίσεις και ενημερότητα για τα κίνητρα των αγοραστών. Η αποτελεσματική τιμολόγηση ανοίγει πόρτες. Απαιτεί μια δημιουργική ενημερότητα της αγοράς στόχου, γιατί αγοράζουν, και πως παίρνουν την αγοραστική τους απόφαση. Η αναγνώριση ότι οι αγοραστές διαφέρουν σε αυτές τις διαστάσεις είναι τόσο σημαντική για την τιμολόγηση όσο είναι και για την αποτελεσματική προώθηση, διανομή, ή τη πολιτική του προϊόντος.

Όταν οι καταναλωτές αγοράζουν ένα προϊόν, ανταλλάσσουν κάτι που έχει αξία (χρήματα) με κάτι άλλο αξίας (τα προνόμια της κατοχής ή της χρήσης του προϊόντος). Η αποτελεσματική, προσαρμοσμένη στον αγοραστή τιμολόγηση περιλαμβάνει την κατανόηση της αξίας που οι καταναλωτές τοποθετούν στα προνόμια που λαμβάνουν από το προϊόν. Τέτοια προνόμια περιλαμβάνουν και πραγματικά και αντιληπτά προνόμια. Όταν ένας καταναλωτής αγοράζει ένα γεύμα σε ένα εστιατόριο υψηλής κλίμακας, είναι εύκολο να ανακαλύψει την αξία των

συστατικών του γεύματος. Αλλά είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί η αξία που οι πελάτες θα δώσουν σε αυτό το προϊόν. Ορισμένοι πελάτες έρχονται για την εξυπηρέτηση και άλλοι για δίνουν μεγάλη αξία στις ικανότητες του μάγειρα. Ακόμα άλλοι μπορεί να δίνουν αξία στο κύρος και στην ατμόσφαιρα του εστιατορίου. Αν οι πελάτες αντιληφθούν ότι είναι μεγαλύτερη από την αξία των προϊόντων, δεν θα αγοράσουν.

Οι συναλλασσόμενοι με την αγορά πρέπει να προσπαθήσουν να κοιτάξουν τους λόγους του καταναλωτή για την επιλογή ενός προϊόντος και να θέσουν τη τιμή σύμφωνα με τις αντιλήψεις του καταναλωτή για την αξία του. Επειδή οι καταναλωτές ποικίλουν στις αξίες που αποδίδουν στα προϊόντα, οι συναλλασσόμενοι με την αγορά συχνά διαφοροποιούν τις στρατηγικές τιμολόγησης τους για διαφορετικούς τομείς. Προσφέρουν διαφορετικές ομάδες χαρακτηριστικών των προϊόντων σε διαφορετικές τιμές.

Η προσαρμοσμένη στον αγοραστή τιμολόγηση σημαίνει ότι ο συναλλασσόμενος με την αγορά δεν μπορεί να σχεδιάσει ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ και μετά να βάλει τη τιμή. Η καλή τιμολόγηση ξεκινάει με την ανάλυση των αναγκών του καταναλωτή και των αντιλήψεων περί τιμής. Οι μάνατζερ πρέπει να λάβουν υπόψη τους πρόσθετες μεταβλητές του μείγματος μάρκετινγκ πριν να βάλουν τιμή. Οι περισσότερες ιδέες για ξενοδοχεία και εστιατόρια είναι σχεδιασμένα με τον προσδιορισμό μιας ανάγκης στην αγορά. Η ιδέα για το προϊόν περιλαμβάνει συνήθως μια κλίμακα τιμής που η αγορά είναι πρόθυμη να πληρώσει. Το La Quinta Inns προσδιόρισε μια αγορά που δεν εκτιμούσε τις πολλές προσφερόμενες υπηρεσίες που βρίσκονταν σε ένα μοτέλ πλήρης εξυπηρέτησης, ο εμπορικός ταξιδιώτης που μένει για μια νύχτα. Αυτοί οι πελάτες δεν χρησιμοποιούν τις αίθουσες κοκτέιλ, τα εστιατόρια των ξενοδοχείων, και τις εγκαταστάσεις για τα επίσημα γεύματα και τα συνέδρια. Ελαττώνοντας αυτά τα χαρακτηριστικά, το La Quinta Inns γλίτωσε χρήματα σε δαπάνες κατασκευών και λειτουργίας. Πέρασαν αυτές τις αποταμιεύσεις προς το πελάτη σαν χαμηλότερες τιμές, προσφέροντας το ίδιο δωμάτιο ύπνου σε χαμηλότερη τιμή από αυτή των μεσαίας κλίμακας ξενοδοχείων.

Οι καταναλωτές τείνουν να κοιτάζουν την τελική τιμή και να μετά να αποφασίζουν το κατά πόσο έλαβαν μια καλή αξία. Για παράδειγμα, δυο άτομα που δειπνούν σε ένα εστιατόριο λαμβάνουν το λογαριασμό και βλέπουν ότι είναι 80 δολάρια. Οι γευματίζοντες μετά αποφασίζουν το κατά πόσο ήταν ικανοποιημένη κατά τη διάρκεια της αγοραστικής αποτίμησης. Αντί να εξετάσουν κάθε τεμάχιο στο μενού ατομικά και να κρίνουν την αξία του, κρίνουν ολόκληρη την εμπειρία του δείπνου έναντι του κόστους αυτής της εμπειρίας. Εάν ένα εστιατόριο προσφέρει καλή αξία στο φαγητό άλλα φτωχή αξία στο κρασί –χρεώνοντας 7 δολάρια ένα ποτήρι χύμα κρασί- ένα ζευγάρι που καταναλώνει έξι ποτήρια κρασιού μπορεί να αισθανθεί ότι ο τελικός λογαριασμός είναι πολύ υψηλός 42 δολάρια για το κρασί προστίθενται στο λογαριασμό.

Οι διαφορετικοί τομείς της αγοράς αποτιμούν διαφορετικά τα προϊόντα. Οι μάνατζερ πρέπει να εξασφαλίσουν τις αγορές στόχου τους με χαρακτηριστικά του προϊόντος που η αγορά στόχου θα εκτιμήσει και να ελαττώσει αυτά τα χαρακτηριστικά που δεν δημιουργούν αξία. Έπειτα, πρέπει να τιμολογήσουν το προϊόν έτσι ώστε να θεωρηθεί να είναι μια καλή αξία από την επιθυμητή αγορά στόχου. Για ορισμένες αγορές, αυτό σημαίνει αξιοπρεπείς διαμονές σε χαμηλή τιμή, για άλλες αγορές, αυτό σημαίνει εξαιρετική εξυπηρέτηση σε υψηλή τιμή. Η αντιλαμβανόμενη αξία είναι μια λειτουργία της εικόνας της επωνυμίας, των χαρακτηριστικών του προϊόντος, και της τιμής.

### 6.2.2.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την ευελιξία της τιμής

Θα δούμε τώρα κάποιους παράγοντες που επηρεάζουν την ευαισθησία της τιμής. Αυτό περιλαμβάνει το αποτέλεσμα της μοναδικότητας της τιμής, το αποτέλεσμα της επίγνωσης του υποκατάστατου, το αποτέλεσμα της κεφαλαιουχικής δαπάνης, το αποτέλεσμα του τελικού οφέλους, το αποτέλεσμα της συνολικής κεφαλαιουχικής δαπάνης, το αποτέλεσμα του καταναμημένου κόστους, το αποτέλεσμα της απώλειας επένδυσης, το αποτέλεσμα της ποιότητας της τιμής.

**Το αποτέλεσμα της μοναδικότητας της τιμής.** Στο Χιούστον η οικογένεια Παππά έχει μετατρέψει αποτυχημένες τοποθεσίες σε επιτυχημένα εστιατόρια, παίρνοντας ότι είχε γίνει αποτυχημένο εστιατόριο και αλλάζοντας το σε επιχείρηση με μόνο μια ώρα αναμονή τις καθημερινές βραδιές. Η οικογένεια Παππά δεν χρειάστηκε να χρησιμοποιήσει κουπόνια ή άλλες εκπτώσεις τιμών για να πουλήσει το φαγητό της. Δημιούργησαν μια αντίληψη της αξίας με το να δίνουν μεγάλες μερίδες φαγητού σε λογική τιμή, το οποίο προσέλκυσε την μεσαία τάξη και την υψηλότερη από τις χαμηλές τάξεις.

Δημιουργώντας την αντίληψη ότι η προσφορά σου είναι διαφορετική από αυτές των ανταγωνιστών σου αποφεύγεται ο ανταγωνισμός της τιμής. Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία ενημερώνει το πελάτη ότι εξασφαλίζει περισσότερα προνόμια και προσφέρει μια αξία που είναι ανώτερη από αυτή των ανταγωνιστών, ένας που είτε θα προσελκύσει μια υψηλότερη τιμή είτε θα περισσότερους πελάτες στην ίδια τιμή. Η αλυσίδα με καφετέριες H&W στη Βόρεια Καλιφόρνια προσφέρει ένα συνεχές και αρκετά προβλέψιμο μενού με βασικά τεμάχια όπως στήθος κοτόπουλο, παϊδάκια, λαχανικά, και επιδόρπια. Οι πελάτες μερικές φορές μπορεί να ακουστεί να παραπονιούνται για την έλλειψη δημιουργικότητας του μενού, αλλά συνεχώς επιστρέφουν. Η H&W έχει ανακαλύψει μια σχέση τιμής – αξίας που είναι αναγνωρίσιμη και εκτιμητέα από ένα ευρύ φάσμα ατόμων.

**Το αποτέλεσμα της επίγνωσης του υποκατάστατου** Η ύπαρξη εναλλακτικών για τα οποία οι αγοραστές δεν είναι ενημερωμένοι δεν μπορούν να επηρεάσουν την αγοραστική τους συμπεριφορά. Τα εστιατόρια των ξενοδοχείων συχνά χρεώνουν περισσότερα για γεύματα που βασίζονται στην επίδραση της ενημέρωσης για τα υποκατάστατα. Ο πελάτης που αφίκνεται το απόγευμα, με το να μην είναι εξοικειωμένος με τη πόλη, συνήθως θα πάρει πρωινό στο ξενοδοχείο. Ο πελάτης ξέρει ότι μια καλύτερη αξία υπάρχει κάπου αλλού αλλά δεν είναι εξοικειωμένος με τα άλλα εστιατόρια στη πόλη. Παρόλο που το πρωινό στο ξενοδοχείο μπορεί να κοστίζει το διπλάσιο από ότι ένα γεύμα σε ένα κοντινό εστιατόριο, το κόστος της έρευνας, ο χρόνος που θα χρειαστεί για να βρεθεί το εστιατόριο, και ο χρόνος για να πάει σε αυτό είναι μεγαλύτερος από την αποταμίευση των δολαρίων από το γεύμα.

Τα εστιατόρια που στοχεύουν στη συμβατική αγορά ή στους πελάτες εκτός πόλεως χρησιμοποιούν την επίδραση της ενημερότητας για τα υποκατάστατα ως προς όφελος τους. Αυτά τα εστιατόρια έχουν μεγάλες διαφημίσεις στα περιοδικά ψυχαγωγίας της πόλης τα οποία διανέμονται στα ξενοδοχεία. Συχνά δεν είναι η επιλογή των τοπικών πολιτών, που τους θεωρούν σαν υπερτιμημένους, αλλά προσελκύουν πελάτες ξενοδοχείων που δεν είναι γνώστες των εναλλακτικών. Πρέπει να υπάρχει μια συνεχής πηγή ανημέρωτων πελατών για να χρησιμοποιηθεί η επίδραση της ενημερότητας για τα υποκατάστατα σαν την αιτιολογία για τη χρέωση επιπλέον τιμών.

Όταν οι καταναλωτές ανακαλύψουν προϊόντα που προσφέρουν μια καλύτερη αξία, αλλάζουν σε αυτά τα προϊόντα. Πολλά εστιατόρια ξενοδοχείων είναι άδεια το

απόγευμα. Θεωρούνται ως υπερτιμημένα από τη τοπική αγορά. Οι πελάτες των ξενοδοχείων έχουν χρόνο κατά τη διάρκεια της μέρας να βρουν άλλες εναλλακτικές. Αυτά τα ξενοδοχεία συχνά θεωρούν το φαγητό και το ποτό σαν μια απαιτούμενη προσφορά υπηρεσιών παρά μια ευκαιρία να ανταγωνιστούν για τη τοπική δουλειά. Μια καλύτερη φιλοσοφία είναι να χρησιμοποιηθεί το φαγητό και το ποτό ως ένα μέσο για την προσέλκυση πελατών.

**Το αποτέλεσμα της κεφαλαιουχικής δαπάνης.** Όταν πληρώνει κάποιος άλλος το λογαριασμό, ο πελάτης είναι λιγότερος ευαίσθητος στη τιμή. Ένα στέλεχος πλήρως αποζημιωμένο για τα ταξιδιωτικά έξοδα είναι απίθανο να προσελκυστεί από μια εκπτώτικη τιμή προσφοράς για ένα δωμάτιο ξενοδοχείου και μια προσφορά εστιατορίου. Αυτό το άτομο θα προτιμούσε πιθανότατα να μείνει σε ένα υψηλής κλίμακας ξενοδοχείο, να έχει σέρβις δωματίου για το πρωινό του και να φάει μεσημεριανό σε ένα πιο ακριβό εστιατόριο. Όταν διαμορφώνει τιμές, το μάνατζμεντ χρειάζεται να ξέρει τι είναι πρόθυμοι η αγορά να πληρώσει. Αν ένα ξενοδοχείο μπορεί να προσελκύσει στελέχη οι οποίοι έχουν μια γενική ταξιδιωτική χορήγηση και είναι πρόθυμοι να πληρώσουν υψηλές τιμές δωματίων, αφήνουν χρήματα με τη προσφορά εκπτώσεων.

Οι αεροπορικές εταιρείες θα προσφέρουν ένα δεύτερο εισιτήριο δωρεάν για τη πρώτη θέση όταν ένα έχει αγοραστεί με ολόκληρη τιμή. Τα ξενοδοχεία θα προσφέρουν μπόνους για τα συχνά ταξιδιωτικά μίλια. Αμφότερες αυτές οι προωθήσεις επωφελούνται από το αποτέλεσμα της κεφαλαιουχικής δαπάνης. Η αεροπορική εταιρεία ξέρει ότι θα κερδίσει το εισιτήριο με την ολόκληρη τιμή, και ο επαγγελματίας θα είναι ικανός να πάρει μια παρέα μαζί δωρεάν. Το ξενοδοχείο ξέρει ότι επειδή η εταιρεία του ταξιδιώτη θα πληρώσει για το δωμάτιο, η μείωση των τιμών κατά μερικά δολάρια μπορεί να μη φέρει παραπάνω επιχειρηματίες που ταξιδεύουν, αλλά δίνοντας μπόνους για τα συχνά ταξιδιωτικά μίλια που μπορούν να χρησιμοποιήσουν για διακοπές θα φέρει. Το αποτέλεσμα της κεφαλαιουχικής δαπάνης έχει πολυάριθμες εφαρμογές στην βιομηχανία της φιλοξενίας και του ταξιδιού.

Πολλά ξενοδοχεία χρησιμοποιούν πληροφορίες για εταιρικές ημερήσιες τιμές για να καθορίσουν δομές τιμών και να προσδιορίσουν αγορές στόχου που είναι πρόθυμες να πληρώσουν τη τιμή.

**Το αποτέλεσμα του τελικού οφέλους.** Οι πελάτες είναι περισσότερο ευαίσθητοι στη τιμή όταν η τιμή του προϊόντος υπολογίζεται για ένα μεγάλο μερίδιο του συνολικού κόστους του τελικού προνομίου. Για παράδειγμα, ένα ζευγάρι Ιαπόνων που πληρώνει 2 χιλιάδες δολάρια σε αεροπορικούς ναύλους για να ταξιδεύει στην Αυστραλία θα πληρώσει 150 δολάρια ανά βραδιά για ένα πολυτελές με θέα στον ωκεανό ξενοδοχείο. Τα 150 δολάρια είναι ένα μικρό κόστος του τελικού προνομίου (διακοπές). Πολλές οικογένειες που ταξιδεύουν στη Χρυσή Ακτή από το Σίδνεϊ ψάχνουν για λιγότερο ακριβές διαμονές. Αυτές οι οικογένειες είναι συχνά περιορισμένου προϋπολογισμού και θα προτιμούσαν ένα πιο φθηνό μοτέλ μερικά τετράγωνα από τον ωκεανό.

Όταν το ζευγάρι των Ιαπόνων πάει στο Dreamworld (ένα θεματικό πάρκο ψυχαγωγίας), θα πληρώσουν 39 δολάρια ανά άτομο για το εισιτήριο εισόδου χωρίς δισταγμό. Τα 78 δολάρια για τα εισιτήρια εισόδου είναι ένα μικρό μερίδιο της τιμής των διακοπών τους. Ωστόσο, η τοπική οικογένεια των τεσσάρων ψάχνοντας για διασκέδαση του σαββατοκύριακου μπορεί να θεωρήσει τα 39 δολάρια χρέωση για τον ενήλικα και τα 29 δολάρια χρέωση για το παιδί υψηλή. Σε αυτή τη περίπτωση τα 136 δολάρια για τα εισιτήρια εισόδου ισοδυναμούν σε ένα μεγάλο μερίδιο των μηνιαίων εξόδων τους για διασκέδαση. Για να προσελκύσει το τοπικό πελάτη, το

Dreamworld προσφέρει ετήσιες άδειες εισόδου για μόλις δύο φορές τη χρέωση της μονής εισόδου και δεύτερον άδειες εισόδου για επίσκεψη για 12 δολάρια, το οποίο επιτρέπει στον αγοραστή να εισέλθει οποιαδήποτε ώρα κατά τη διάρκεια των επόμενων τριών μηνών. Το Dreamworld γνωρίζει ότι εάν ήταν να αυξήσει τις τιμές του κατά 20 τοις εκατό, θα έχανε περισσότερους τοπικούς πελάτες από διεθνής ταξιδιώτες. Επομένως είναι σημαντικό για το Dreamworld να γνωρίζει το μείγμα των πελατών της.

Τα ξενοδοχεία υψηλής κλίμακας μπορούν να χρησιμοποιήσουν την επίδραση του τελικού προνομίου σαν ένα εργαλείο για να πείσει τους εν δυνάμει πελάτες να πληρώσουν ένα επιπρόσθετο ποσό για τα δωμάτια των ξενοδοχείων. Μια εταιρεία που οργανώνει ένα διήμερο συνέδριο πωλήσεων μπορεί να ξοδέψει 500 δολάρια σε αεροπορικούς ναύλους, να πληρώσει 300 δολάρια σε μισθούς ανά ημέρα, και να ξοδέψει 50 δολάρια σε υλικό και 50 δολάρια ανά συμμετέχοντα για έξοδα μικροφώνου. Συνεπώς, πριν από το κόστος του δωματίου, του φαγητού, και του ποτού, 1200 δολάρια επενδύονται σε κάθε συμμετέχοντα.

Όταν δουλεύεις με την τιμή, η τιμή του τελικού προνομίου είναι μια σημαντική σκέψη για να λάβεις υπόψη. Η τιμή του τελικού προνομίου προσδιορίζει τις ευαίσθητες στη τιμή αγορές και εξασφαλίζει ευκαιρίες για να ξεπεραστούν αντιρρήσεις τιμολόγησης όταν το προϊόν πουλιέται είναι ένα μικρό κόστος του τελικού προνομίου. Για να παρθεί ένα πλήρες όφελος από αυτή την επίδραση, να θυμάστε ότι μια αγορά έχει μη χρηματικό κόστος.

**Το αποτέλεσμα της συνολικής κεφαλαιουχικής δαπάνης.** Όσο περισσότερο ξοδεύει κάποιος σε ένα προϊόν τόσο πιο ευαίσθητος είναι στη τιμή του προϊόντος. Για παράδειγμα, οι αλυσίδες ξενοδοχείων με μειωμένες υπηρεσίες όπως η Hampton Inns, η Red Roof Inns, και η La Quinta έχουν κάνει μια επιτυχημένη προσπάθεια να προσελκύσουν άτομα των πωλήσεων. Τα ταξιδιωτικά έξοδα ενός πωλητή μπορεί να είναι σημαντικά, ειδικά για αυτούς υπολογίζουν δύο ή τρεις μέρες μακριά από το σπίτι. Ένας πωλητής που γλιτώνει 20 δολάρια μια βραδιά μπορεί να πραγματοποιήσει ετήσιες αποταμιεύσεις παραπάνω από 2000 δολάρια. Αυτές οι αποταμιεύσεις προσθέτουν στα κέρδη του πωλητή. Συνεπώς μια εταιρεία με 12 πωλητές μπορεί να κερδίσει 24 χιλιάδες δολάρια.

Το αποτέλεσμα της συνολικής κεφαλαιουχικής δαπάνης, είναι χρήσιμο στην πώληση χαμηλής τιμής προϊόντων ή προϊόντων που προσφέρουν αποταμιεύσεις στους συχνούς χρήστες. Οι ιδέες των ξενοδοχείων που αναφέρθηκαν νωρίτερα εξασφαλίζουν στους πωλητές τα προνόμια που ψάχνουν σε ένα ξενοδοχείο: καθαρά άνετα δωμάτια, ασφάλεια, δωρεάν τηλεφωνικές κλήσεις, και μια καφετέρια κοντά.

Το αποτέλεσμα της συνολικής κεφαλαιουχικής δαπάνης, είναι μια κύρια δύναμη για να παρθεί μια απόφαση από για τους χιλιάδες των ταξιδιωτών που εφοδιάζονται με ένα καθορισμένο σχεδιασμό ανά ταξίδι. Σε πολλούς φορτηγατζήδες δίνεται ένα προκαθορισμένο ποσό μετρητών όπως 500 δολάρια για ένα ταξίδι. Οι δαπάνες πάνω από αυτό το ποσό δεν αποπληρώνονται. Δεν επιθυμούν όλα τα μοτέλ να δουλεύουν με φορτηγατζήδες, αλλά αυτοί που επιθυμούν είναι πολύ ενήμεροι τις προκαθορισμένες δαπάνες των πελατών τους. Αντιλαμβάνονται ότι ένας επαρκής χώρος στάθμευσης για ένα δεκαεξάτροχο ή δεκαοκτάτροχο όχημα, ένα καθαρό δωμάτιο με δυο κρεβάτια, και μια λογική τιμή θα προσελκύσει δουλειά.

**Το αποτέλεσμα του καταναμημένου κόστους.** Οι αγοραστές είναι λιγότερο ευαίσθητοι στη τιμή όταν μοιράζονται το κόστος της αγοράς με κάποιον άλλο, επεκτείνοντας τα συνέδρια με διακοπές ενός σαββατοκύριακου. Οι απεσταλμένοι σε ένα συνέδριο που τελειώνει τη Παρασκευή μπορεί να επιλέξουν να περάσουν το σαββατοκύριακο στο θέρετρο ή στο ξενοδοχείο εάν το ξενοδοχείο προσφέρει ένα

ειδικό πακέτο ελεύθερου χρόνου. Αυτό το πακέτο είναι ιδιαίτερος ελκυστικός επειδή οι αεροπορικοί ναύλοι για το άτομο που συμμετέχει στο συνέδριο είναι συνήθως με αφαιρεμένους φόρους ή πληρωμένους από την εταιρεία. Το συνολικό κόστος των διακοπών μειώνεται επειδή τα έξοδα ήταν μοιρασμένα.

**Το αποτέλεσμα της απώλειας επένδυσης.** Οι αγοραστές οι οποίοι έχουν μια επένδυση σε προϊόντα που χρησιμοποιούν τωρινά είναι λιγότερο πιθανό να αλλάξουν για λόγους τιμής. Για παράδειγμα, εάν η IBM έχει οργανώσει τα τελευταία τις 10 συνέδρια για τις τοπικές της πωλήσεις στο ξενοδοχείο Omni στην Ατλάντα, η εταιρεία θα έχει επενδύσει πολύ χρόνο δουλεύοντας με το προσωπικό του ξενοδοχείου για το συνέδριο. Το προσωπικό θα ξέρει ακριβώς πως η IBM θέλει τακτοποιημένα τα δωμάτια, ποια μενού προτιμούν οι οργανωτές του συνεδρίου, τον τρόπο άφιξης των φιλοξενούμενων, κα πάει λέγοντας. Η IBM θα έχει επίσης δουλέψει με το προσωπικό για να αποφύγει την επανάληψη οποιοδήποτε λαθών που έγιναν κατά τη διάρκεια προηγούμενων συνεδρίων. Οι οργανωτές συνεδρίων της IBM μπορεί να έχουν επενδύσει εβδομάδες ωρών δουλεύοντας με το προσωπικό του ξενοδοχείου. Εξαιτίας αυτού, μπορεί να είναι διστακτικοί στο να αλλάξουν ακόμα και αν ένα άλλο ξενοδοχείο προσφέρει μια χαμηλότερη τιμή.

Το αποτέλεσμα της απώλειας επένδυσης είναι ένας λόγος που μπορεί να είναι δύσκολο για τις εταιρείες να αλλάξουν ξενοδοχεία. Άπαξ και η εταιρεία βρει ένα ξενοδοχείο που εκτελεί καλά και ικανοποιεί τις ανάγκες της, η τιμή γίνεται ασήμαντο θέμα. Από την άλλη μεριά, ένα ξενοδοχείο που αλλάζει συχνά τις συμβατικές της υπηρεσίες και το προσωπικό των πωλήσεων θα απαιτεί τον εταιρικό οργανωτή του συνεδρίου να εκπαιδεύει μέλη του προσωπικού τακτικά. Εδώ ο οργανωτής του συνεδρίου δεν έχει καμία απώλεια επένδυσης, ο οργανωτής θα δεχτεί άλλες προσφορές και θα πάρει μια απόφαση που θα βασίζεται στη τιμή.

**Το αποτέλεσμα της ποιότητας της τιμής.** Οι καταναλωτές τείνουν να εξισώνουν τη τιμή με τη ποιότητα. Ειδικά όταν έχουν έλλειψη προηγούμενης εμπειρίας με το προϊόν. Για παράδειγμα, ένας φίλος μπορεί να συστήσει να μείνετε στο ξενοδοχείο Grand όταν θα πάτε στο Χιούστον. Αν τηλεφωνήσετε για να κάνετε τη κράτηση και σας προσφέρουν μια τιμή σαββατοκύριακου 49 δολάρια, μπορεί να εκλάβετε αυτή τη τιμή ως πολύ χαμηλή για την κατηγορία του ξενοδοχείου που θέλετε και να διαλέξετε ένα άλλο. Το ξενοδοχείο Grand μπορεί να ικανοποιούσε όλες τις ανάγκες σας, αλλά εξαιτίας της χαμηλής τιμής, υποθέσατε ότι δεν θα τις ικανοποιούσε. Μια υψηλή τιμή μπορεί επίσης να δώσει κύρος σε ένα προϊόν, επειδή περιορίζει τη διαθεσιμότητα. Τα εστιατόρια όπου ο μέσος όρος του λογαριασμού είναι περισσότερο από τα 100 δολάρια ανά άτομο για το δείπνο θα έχανε πολλούς από τους τωρινούς του πελάτες αν χαμήλωναν τις τιμές τους. Σε περιπτώσεις όπου η τιμή λαμβάνεται να σχετίζεται με τη ποιότητα ή εκεί όπου η τιμή δημιουργεί κύρος, μια θετικός σύνδεσμος μεταξύ τιμής και ζήτησης μπορεί να υπάρχει με μερικούς τομείς της αγοράς. Για παράδειγμα, το ξενοδοχείο Gosforth Park ανακάλυψε ότι η πληρότητα αυξανόταν καθώς αυξανόταν και οι τιμές του.

### **6.2.3 Τιμές και προσφορές των ανταγωνιστών**

Οι τιμές των ανταγωνιστών και οι πιθανές αντιδράσεις τους στις κινήσεις τιμολόγησης μιας εταιρείας είναι άλλοι λόγοι που επηρεάζουν τις αποφάσεις της τιμολόγησης. Ένα οργανωτής συνεδρίων που προγραμματίζει ένα συνέδριο στο Σικάγο θα ελέγξει την τιμή και την αξία των ανταγωνιστικών ξενοδοχείων. Εξαιτίας αυτού, ένα άτομο των πωλήσεων ενός ξενοδοχείου πρέπει να μάθει τη τιμή, τη ποιότητα, και τα χαρακτηριστικά κάθε μιας από τις προσφορές του ανταγωνιστή. Ένα



ξενοδοχείο μπορεί να το κάνει αυτό με διάφορους τρόπους: μπορεί να στείλει έξω άτομα που ψωνίζουν και συγκρίνουν για να τιμολογήσουν και να συγκρίνουν τα προϊόντα των ανταγωνιστών. Μπορεί να κάνουν απολογισμό στις λίστες τιμών των ανταγωνιστών και να δειγματίσουν τα προϊόντα τους. Το ξενοδοχείο μπορεί να ρωτήσει τους αγοραστές πως βλέπουν την τιμή και τη ποιότητα για κάθε ανταγωνιστικό ξενοδοχείο και εστιατόριο.

Άπαξ και μια εταιρεία είναι ενήμερη για τις τιμές και τις προσφορές των ανταγωνιστών, μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτή τη πληροφόρηση σαν ένα σημείο εκκίνησης για να αποφασίσει την δικιά της τιμολόγηση.

#### **6.2.4 Άλλα εξωτερικά στοιχεία**

Κατά τη διαμόρφωση των τιμών, η εταιρεία πρέπει να σκεφτεί επίσης άλλους παράγοντες στο εξωτερικό περιβάλλον. Οικονομικούς παράγοντες όπως ο πληθωρισμός, η ραγδαία οικονομική ανάπτυξη ή η οικονομική ύφεση και οι ρυθμοί των επιτοκίων που επηρεάζουν της αποφάσεις της τιμολόγησης. Για παράδειγμα, η οικονομική ύφεση του 2001-2002 ανάγκασε πολλά εστιατόρια να μειώσουν τις τιμές τους. Τα περισσότερα δεν μπορούσαν να προσφέρουν το ίδιο προϊόν σε μια χαμηλότερη τιμή και να επιβιώσουν. Τα εστιατόρια δημιούργησαν νέα μενού με χαμηλότερου κόστους είδη, είδη που θα μπορούσαν να πουληθούν σε μια χαμηλότερη τιμή.

Όταν μια εταιρεία αντιδρά στις πιέσεις του περιβάλλοντος που δημιουργούνται από το μακροπεριβάλλον, πρέπει να σκεφτεί τον αντίκτυπο που θα έχει η πολιτική της τιμολόγησης της στο μικροπεριβάλλον της. Για παράδειγμα, τα μέλη του καναλιού διανομής επηρεάζονται συχνά από τις αλλαγές της τιμής.

Όλες οι περιοχές του περιβάλλοντος μπορούν να επηρεάσουν την τιμή. Η ικανοποίηση νέων κυβερνητικών κανονισμών μπορεί να προκαλέσει αύξηση του κόστους, ή οι κυβερνήσεις μπορούν να απλοποιήσουν τις διαδικασίες, μειώνοντας το κόστος. Οι συναλλασσόμενοι με την αγορά πρέπει να γνωρίζουν τους νόμους που αφορούν την τιμή και να σιγουρευτούν ότι οι πολιτικές τιμολόγησης τους είναι νόμιμες. Οι συναλλασσόμενοι με την αγορά πρέπει να χρησιμοποιήσουν επίσης περιβαλλοντική γνώση που έχει κερδηθεί μέσω συστημάτων πληροφόρησης του μάρκετινγκ όταν παίρνουν αποφάσεις τιμολόγησης

## **7. Κανάλια διανομής**

### **7.1 Η φύση και η σπουδαιότητα των συστημάτων διανομής**

Εάν θεωρήσουμε τις ιδιοκτησίες ως την καρδιά μια ξενοδοχειακής εταιρείας, τα συστήματα διανομής μπορεί να θεωρηθούν ως το κυκλοφοριακό συστήματα της εταιρείας. Τα συστήματα διανομής εξασφαλίζουν μια σταθερή ροή πελατών. Ένα καλά διαχειρισμένο σύστημα διανομής μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ ενός αρχηγού στο μερίδιο της αγοράς και μια εταιρείας που αγωνίζεται έντονα για επιβίωση. Πολλές εταιρείες φιλοξενίας κάνουν μεγάλη χρήση των καναλιών του μάρκετινγκ που τους είναι διαθέσιμα. Για παράδειγμα, το Ritz-Carlton λαμβάνει ένα σημαντικό μερίδιο δουλειάς από ταξιδιωτικούς πράκτορες εξαιτίας της επιθετικής ανάπτυξης αυτού του καναλιού. Τα Marriott εισχώρησαν σε μια συμμαχία μάρκετινγκ με τα ξενοδοχεία New Otani, δίνοντας στα Marriott θέση για τους Ιάπωνες ταξιδιώτες στη Βόρεια Αμερική. Σε ανταπόδοση, τα New Otani κέρδισαν την ειδίκευση των Marriott στο μάρκετινγκ για να βοηθήσουν να πλησιάσουν τους Αμερικανούς να ταξιδέψουν στην Ιαπωνία. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, δεν είναι αρκετό να υπολογίζει κανείς σε ένα κεντρικό σύστημα κρατήσεων και στις δικές του δυνάμεις πωλήσεων. Οι εταιρείες πρέπει να δημιουργήσουν όλο και περισσότερα πολύπλοκα δίκτυα διανομής.

Ο ανταγωνισμός, μια παγκόσμια αγορά, οι ηλεκτρονικές τεχνικές διανομής και ένα φθαρτό προϊόν έχουν αυξήσει την σπουδαιότητα της διανομής. Χρειάζονται καινοτόμοι τρόποι για την προσέγγιση νέων και ήδη υπαρχόντων αγορών. Η παγκοσμιοποίηση έχει σηματοδοτήσει ότι πολλές ξενοδοχειακές εταιρείες πρέπει να διαλέξουν ξένους συνεργάτες για να τους βοηθήσουν να εμπορευθούν ή να διανείμουν τα προϊόντα τους. Νέοι ηλεκτρονικοί μέθοδοι διανομής έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη διεθνών ηλεκτρονικών συστημάτων όπως το Utell. Τέλος, η σπουδαιότητα της διανομής έχει αυξηθεί επειδή τα προϊόντα της φιλοξενίας είναι φθαρτά.

### **7.2 Η φύση των καναλιών διανομής**

Ένα κανάλι διανομής είναι μια ομάδα από ανεξάρτητους οργανισμούς που εμπλέκονται στη διαδικασία του να γίνει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία διαθέσιμη στο καταναλωτή ή στον επαγγελματία. Η δημιουργία ενός συστήματος διανομής αρχίζει με την επιλογή των μελών του καναλιού. Άπαξ και τα μέλη έχουν επιλεγεί, η εστίαση αλλάζει προς τη διαχείριση του καναλιού. Τα δίκτυα διανομής στην βιομηχανία της φιλοξενίας αποτελούνται από συμβατικές συμφωνίες και χαλαρές οργανωμένες συμμαχίες μεταξύ ανεξάρτητων οργανισμών. Τα συστήματα διανομής του μάρκετινγκ χρησιμοποιούνται παραδοσιακά για να μεταφέρουν τα αγαθά (υλικά αγαθά) από το κατασκευαστή στο καταναλωτή. Στις βιομηχανίες της φιλοξενίας και του ταξιδιού, τα συστήματα της διανομής χρησιμοποιούνται για να κινήσουν το πελάτη προς το προϊόν: το ξενοδοχείο, το εστιατόριο, το κρουαζιερόπλοιο, ή το αεροπλάνο.

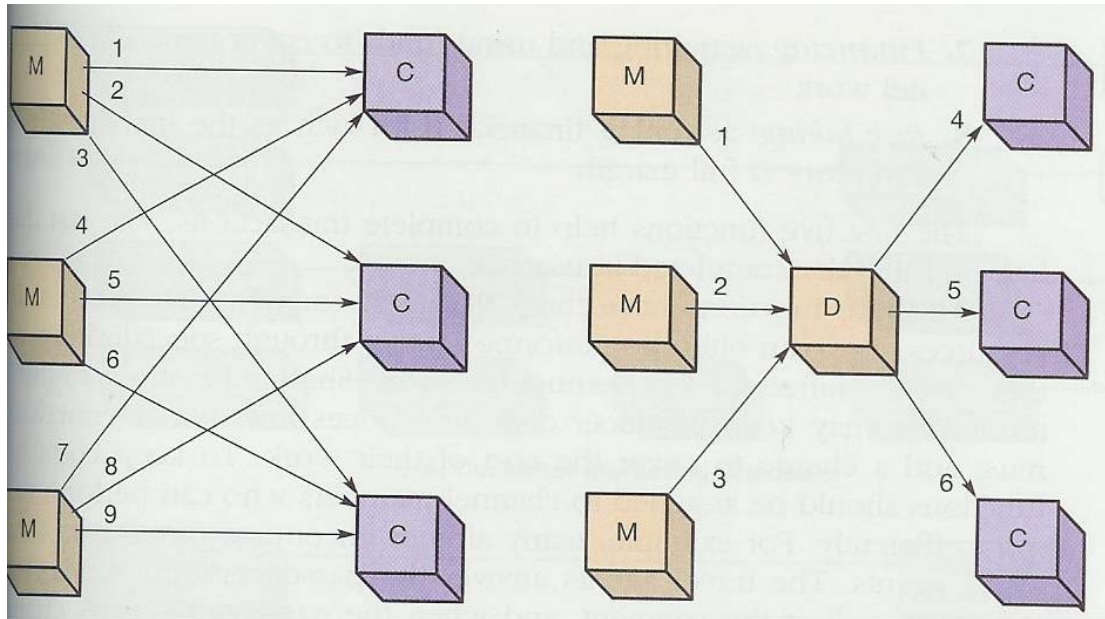
Αρχικά θα κοιτάξουμε εν συντομία τα παραδοσιακά συστήματα διανομής. Αυτά τα συστήματα εξασφαλίζουν ένα πλαίσιο εργασίας για τη δημιουργία των τουριστικών δικτύων διανομών της. Τα προϊόντα που χρησιμοποιούνται από τις ξενοδοχειακές και ταξιδιωτικές εταιρείες επικοινωνούν με κανάλια διανομής,

συνεπώς είναι σημαντικό να καταλάβει κανείς τη δομή τους. Οι βιομηχανίες της φιλοξενίας και του ταξιδιού χρησιμοποιούν προϊόντα που αξίζουν δισεκατομμύρια δολάρια, όλα διακινούνται μέσω καναλιών διανομής. Αυτά τα κανάλια διανομής δημιουργούν χιλιάδες δουλείες.

### **7.2.1 Γιατί χρησιμοποιούνται οι μεσάζοντες του μάρκετινγκ;**

Γιατί η εταιρεία Shenago China πουλάει τα κινέζικα υλικά της σε εστιατόρια μέσω ενός μεσάζοντα; Παρόλο που κάνοντας αυτό σημαίνει ότι δίνει τον έλεγχο για την τιμολόγηση των προϊόντων, η Shenago όντως κερδίζει προνόμια πουλώντας μέσω ενός μεσάζοντα. Η εταιρεία δεν χρειάζεται να διατηρεί διάφορα δωμάτια για να εκθέτει και μια μεγάλη δύναμη πωλήσεων σε κάθε μείζων πόλη. Αντίθετα, μια εταιρεία εφοδιασμού εστιατορίων εκθέτει, προωθεί, και κάνει προσωπικές τηλεφωνικές πωλήσεις. Ο εμπορικός οίκος που εφοδιασμού εστιατορίων πουλάει εκατοντάδες από άλλα προϊόντα. Η μεγάλη ποικιλία τους κάνει ένα συμβατικό προμηθευτή στην εστιατορική βιομηχανία. Οι προοπτικές των πωλήσεων από την ποικιλία των προϊόντων τους επιτρέπει να κάνουν προσωπικές τηλεφωνικές πωλήσεις, να στείλουν καταλόγους, και να εξασφαλίζουν άλλη υποστήριξη για τα προϊόντα που εκπροσωπούν. Η πώληση μέσω χονδρέμπορων και λιανοπωλητών συνήθως είναι περισσότερο αποτελεσματική από ότι οι άμεσες πωλήσεις.

Ο μάνατζερ ενός εστιατορίου, μπορεί να κάνει ένα τηλεφώνημα σε ένα κατάστημα εστιατορικού εφοδιασμού και να παραγγείλει ένα Γαλλικό μαχαίρι, μια ντουζίνα πιάτα, μια κασετίνα με κεριά, μια ντουζίνα με πιρούνια για στρείδια, μια κασετίνα με ποτήρια κρασιού, και μια κασετίνα με πετσέτες. Κάθε ένα από αυτά τα προϊόντα έχει παραχθεί από ένα διαφορετικό κατασκευαστή, αλλά είναι όλα διαθέσιμα μέσω ενός τηλεφωνήματος. Για τον αγοραστή, αυτό σημαίνει πρόσβαση σε μικρές ποσότητες προϊόντων, επειδή αυτό γίνεται ένα μέρος από μια μεγάλη παραγγελία. Αυτό μειώνει τις απαιτήσεις για απογραφές, των αριθμό των παραδόσεων, και των αριθμό των τιμολογίων. Το σχεδιάγραμμα 6 δείχνει ένα τρόπο που οι μεσάζοντες μπορούν να εφοδιάσουν τις οικονομίες. Χωρίς συστήματα διανομής, ο εστιατορας θα έπρεπε να τηλεφωνήσει εξατομικευμένα τους κατασκευαστές, όπως τον κατασκευαστή των μαχαιριών, μια κινέζικη εταιρεία, και μια εταιρεία χαρτιού. Κάθε ένας από αυτούς τους κατασκευαστές θα λάμβανε χιλιάδες τηλεφωνήματα από ξεχωριστά εστιατόρια. Αυτό θα δημιουργούσε άσκοπη δουλειά και ναυτιλιακά έξοδα και για το κατασκευαστή και για το πελάτη όπως παρουσιάζεται στο σχεδιάγραμμα 7 Α. Το σχεδιάγραμμα 7B δείχνει την αποδοτικότητα που δημιουργείται από ένα σύστημα διανομής. Τα εστιατόρια ή οι πελάτες καλούν ένα διανομέα και παίρνουν όλες τις προμήθειες τους. Οι κατασκευαστές μπορούν να φτάσουν πολλά εστιατόρια μέσω ενός διανομέα.



M= κατασκευαστής C= πελάτης D= διανομέας

Σχεδιάγραμμα 7 Α: ο αριθμός των επαφών χωρίς διανομέα

Σχεδιάγραμμα 7 Β: ο αριθμός των επαφών με τον διανομέα

## 7.2.2 Λειτουργίες του καναλιού διανομής

Ένα κανάλι διανομής μετακινεί τα αγαθά από τους παραγωγούς στους καταναλωτές. Υπερνικά τον ανώτερο χρόνο, το χώρο, και τα κενά της κατοχής που διαχωρίζουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες από αυτούς που θα τα χρησιμοποιούσαν. Τα μέλη του καναλιού του μάρκετινγκ εκτελούν πολλές βασικές λειτουργίες:

1. Πληροφόρηση: συλλογή και διανομή έρευνας του μάρκετινγκ και πληροφοριών ευρηματικότητας για το περιβάλλον του μάρκετινγκ.
2. Προώθηση: δημιουργία και εξάπλωση πειστικής επικοινωνίας για μια προσφορά.
3. Επαφή: εύρεση και επικοινωνία με πιθανούς πελάτες
4. Εναρμόνιση: σχηματισμός και προσαρμογή της προσφοράς στις ανάγκες του αγοραστή, συμπεριλαμβανομένου τέτοιων δραστηριοτήτων όπως η κατασκευή, η βαθμολόγηση, η συναρμολόγηση, και το πακετάρισμα.
5. Διαπραγμάτευση: συμφωνία στην τιμή, και σε άλλους όρους της προσφοράς έτσι ώστε η ιδιοκτησία ή η κατοχή να μπορέσει να μεταφερθεί.
6. Φυσική Διανομή: μεταφορά και αποθήκευση αγαθών.
7. Οικονομική λειτουργία: απόκτηση και χρήση χρηματικών πόρων για την κάλυψη των εξόδων της εργασίας του καναλιού.
8. Ανάλυση ρίσκου: ανάληψη οικονομικών ρίσκων όπως η αδυναμία να πουλήσεις με απογραφή με πλήρη όρια.

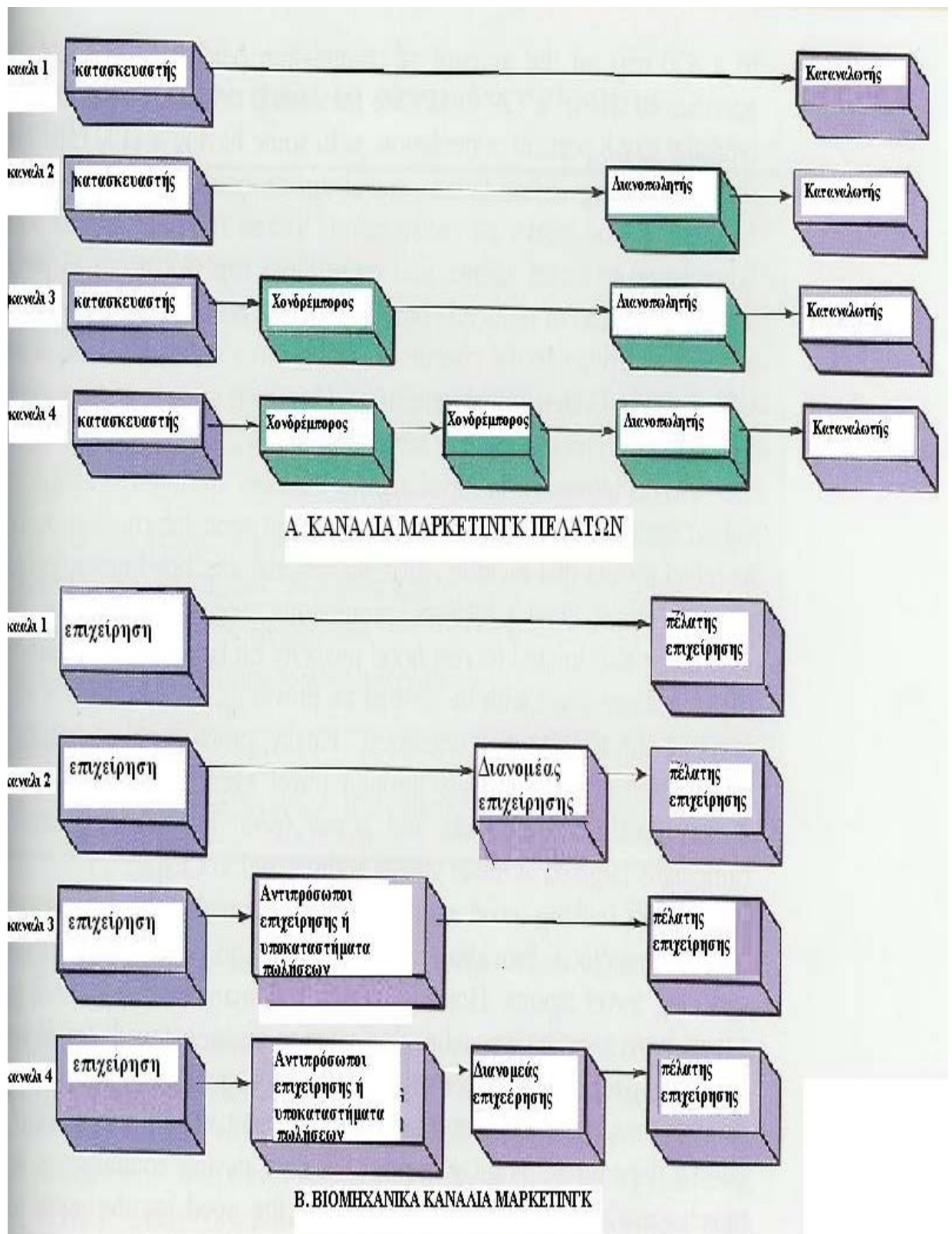
Οι πέντε πρώτες λειτουργίες βοηθούν για την ολοκλήρωση των συναλλαγών. Οι τελευταίες τρεις βοηθούν να εκπληρωθούν οι ολοκληρωμένες συναλλαγές.

Όλες αυτές οι λειτουργίες έχουν τρία κοινά στοιχεία: χρησιμοποιούν τρομακτικές πηγές, συχνά μπορούν να εκτελεστούν καλύτερα μέσω της εξειδίκευσης, και μπορούν να μετατραπούν μεταξύ των μελών του καναλιού. Οι λειτουργίες μεταλλαγής στο μεσάζοντα μπορεί να διατηρήσουν τα επίπεδα των εξόδων του παραγωγού και τα επίπεδα των τιμών χαμηλά, αλλά οι μεσάζοντες πρέπει να προσθέσουν μια χρέωση για να καλύψουν το κόστος της εργασίας τους. Για να διατηρήσουν το κόστος χαμηλά, οι λειτουργίες πρέπει να αναθέτονται σε μέλη του καναλιού που μπορούν να τα εκτελέσουν πιο αποτελεσματικά. Για παράδειγμα, πολλές αεροπορικές εταιρείες ενθαρρύνουν τους επιβάτες να χρησιμοποιούν ταξιδιωτικούς πράκτορες. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες απαντούν τις ερωτήσεις των επιβατών, εκδίδουν το εισιτήριο, λαμβάνουν τη πληρωμή, και όταν τα σχέδια του επιβάτη αλλάξουν, επανεκδίδουν το εισιτήριο. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες είναι επίσης τοποθετημένοι σε βολικό σημείο, και πολλοί θα παραδώσουν ένα εισιτήριο στο πελάτη τους την ίδια μέρα που κλείστηκε. Δεν θα ήταν οικονομικά εφικτό για μια αεροπορική εταιρεία να δημιουργήσει ένα παρόμοιο σύστημα διανομής.

### **7.2.3 Αριθμός των επιπέδων του καναλιού**

Τα κανάλια διανομής μπορούν να περιγραφούν με τον αριθμό των επιπέδων των καναλιών. Κάθε στρώμα που εκτελεί κάποια εργασία για να φέρει το προϊόν και τον ιδιοκτήτη πιο κοντά στο τελικό αγοραστή είναι ένα επίπεδο καναλιού. Επειδή ο παραγωγός και ο τελικός καταναλωτής παράγουν αμφότεροι κάποια εργασία, είναι μέρος κάθε καναλιού. Χρησιμοποιούμε το αριθμό των ενδιάμεσων επιπέδων για να δείξουμε το μήκος ενός καναλιού. Το σχεδιάγραμμα 8 δείχνει διάφορα καταναλωτικά κανάλια διανομής.

Το κανάλι 1, ονομάζεται άμεσο κανάλι μάρκετινγκ, δεν έχει ενδιάμεσο επίπεδο. Αποτελείται από ένα κατασκευαστή που πουλάει απευθείας στους καταναλωτές. Για παράδειγμα, ένας εστίατορας μπορεί να αγοράσει προϊόντα απευθείας από το καλλιεργητή σε μια αγροτική αγορά. Το κανάλι 2 περιλαμβάνει ένα επίπεδο. Στις αγορές των καταναλωτών, αυτό το επίπεδο είναι τυπικά ένας λιανοπωλητής.



Σχεδιάγραμμα 8: κανάλια μάρκετινγκ από την επιχείρηση προς το πελάτη και από επιχείρηση σε επιχείρηση

Το κανάλι 3 περιλαμβάνει δύο επίπεδα. Στις αγορές των καταναλωτών, αυτά είναι τυπικά ένας χονδρέμπορος και ένα λιανοπωλητής. Αυτός ο τύπος καναλιού χρησιμοποιείται από μικρούς κατασκευαστές. Το κανάλι 4 περιλαμβάνει τρία επίπεδα. Ο επιχειρηματίας αγοράζει από ένα χονδρέμπορο και πουλάει σε μικρότερες εταιρείες που δεν εξυπηρετούνται από μεγαλύτερους χονδρέμπορους. Από τη μεριά του παραγωγού, ένας μεγάλος αριθμός από μεσάζοντες στο κανάλι σημαίνει λιγότερος έλεγχος και περισσότερη πολυπλοκότητα.

Όλοι οι οργανισμοί στο κανάλι συνδέονται με διάφορους τύπους ροών. Αυτές περιλαμβάνουν τη φυσική ροή των προϊόντων, τη ροή των ιδιοκτητών, τη ροή πληρωμής, τη ροή πληροφοριών, και τη ροή της προώθησης. Αυτές οι ροές μπορούν να κάνουν τα κανάλια που έχουν ένα ή μόνο μερικά κανάλια πολύ πολύπλοκα.

### **7.3 Μεσάζοντες του μάρκετινγκ**

Πολλά εξειδικευμένα κανάλια είναι διαθέσιμα σε οργανισμούς φιλοξενίας και ταξιδιού. Θα συζητήσουμε τα παρακάτω στοιχεία ενός συστήματος διανομής φιλοξενίας ή ταξιδιού: τους ταξιδιωτικούς πράκτορες, τους τουριστικούς οργανισμούς (χονδρέμπορους), τους ειδικούς, τους εκπροσώπους των ξενοδοχείων, την εθνικότητα, την πολιτεία, και τους τοπικούς τουριστικούς πράκτορες, τα συνεργατικά συστήματα και τα συστήματα κρατήσεων, τα παγκόσμια συστήματα διανομής, το Διαδίκτυο, και τους υπαλλήλους της υποδοχής ξενοδοχείων.

#### **7.3.1 Ταξιδιωτικοί πράκτορες**

Ένας τρόπος για την πρόσβαση σε διαφοροποιημένες γεωγραφικές αγορές είναι μέσω των ταξιδιωτικών πρακτόρων. Υπάρχουν περίπου 31 χιλιάδες ταξιδιωτικοί πράκτορες στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ο αριθμός των ταξιδιωτικών πρακτόρων έχει μειωθεί τα τελευταία χρόνια. Αυτό οφείλεται στις αεροπορικές εταιρείες που οδηγούν τους πελάτες τους στο Διαδίκτυο και στη μείωση της προμήθειας που πληρώνεται στους ταξιδιωτικούς πράκτορες από τις αεροπορικές εταιρείες. Το 1994, οι αεροπορικές εταιρείες πλήρωναν 10 τοις εκατό προμήθεια στους ταξιδιωτικούς πράκτορες. Τώρα οι περισσότερες αμερικανικές αεροπορικές εταιρείες πληρώνουν 5 τοις εκατό προμήθεια, με πολλούς να έχουν ένα κενό των 50 δολαρίων και μερικοί να κινούνται σε ένα κενό των 20 δολαρίων στο πόσο της προμήθειας που πληρώνονται. Αυτό έχει οδηγήσει ορισμένα πρακτορεία να χρεώνουν 20 με 25 δολάρια αμοιβή για την έκδοση των εισιτηρίων. Οι εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών τυπικά πληρώνουν 8 τοις εκατό προμήθεια, με μερικούς να έχουν ένα κενό των 100 δολαρίων. Επιπρόσθετα με την πώληση αεροπορικών εισιτηρίων, οι ταξιδιωτικοί πράκτορες κλείνουν περίπου 11 δις δολάρια σε πωλήσεις ξενοδοχείων, και σχεδόν όλα τα ταξίδια κρουαζιέρων. Τα ξενοδοχεία πληρώνουν τυπικά 10 τοις εκατό προμήθεια στους ταξιδιωτικούς πράκτορες και οι εταιρείες κρουαζιέρων μπορεί να πληρώσουν πάνω από 15 τοις εκατό. Ο συνδυασμός των μειωμένων προμηθειών και της ανάπτυξης των άμεσων πωλήσεων από τα ξενοδοχεία και τις αεροπορικές εταιρείες στους καταναλωτές έχουν οδηγήσει σε μια σταθερή μείωση των ταξιδιωτικών πρακτόρων στις Ηνωμένες Πολιτείες από το 1995. ωστόσο, οι πωλήσεις έχουν αυξηθεί, οδηγώντας σε περισσότερες πωλήσεις ανά ταξιδιωτικό πράκτορα.

Τα ξενοδοχεία που ενδιαφέρονται για τις δουλειές των ταξιδιωτικών πρακτορείων βρίσκονται σε κατάλογο των συστημάτων αεροπορικών κρατήσεων και των ξενοδοχειακών οδηγών. Τα ξενοδοχεία στέλνουν επίσης πακέτα πληροφοριών



στους ταξιδιωτικούς πράκτορες που περιλαμβάνουν βοηθητικό υλικό και ξενοδοχειακά νέα, συμπεριλαμβανομένου και αναβαθμίσεις για τα ξενοδοχειακά πακέτα, τις προωθήσεις, και τις ειδικές εκδηλώσεις. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες προσκαλούνται επίσης να επισκεφτούν την ιδιοκτησία των ξενοδοχείων σε περιοδεία εξοικείωσης. Οι αεροπορικές εταιρείες βοηθούν με αυτά τα ταξίδια με την εξασφάλιση δωρεάν αεροπορικούς ναύλους. Είναι σημαντικό τα ταξίδια της εξοικείωσης να είναι καλά οργανωμένα. Τέλος, οι προωθητικές εκστρατείες μπορούν να απευθυνθούν σε ταξιδιωτικούς πράκτορες μέσω των εκδόσεων των ταξιδιωτικών πρακτορείων.

Τα ξενοδοχεία που ψάχνουν δουλειές με πρακτορεία πρέπει να διευκολύνουν τους πράκτορες να κάνουν κρατήσεις. Εξασφαλίζοντας αριθμούς κρατήσεων χωρίς περαιτέρω αμοιβή είναι βασικό για την εξυπηρέτηση του πράκτορα. Τα ξενοδοχεία που κάνουν πολλές κρατήσεις από τα ταξιδιωτικούς πράκτορες έχουν ένα ξεχωριστό αριθμό που είναι αφοσιωμένος στο επαγγελματικό ταξίδι. Στους ταξιδιωτικούς πράκτορες αρέσει να πληρώνονται γρήγορα. Τα ξενοδοχεία που θέλουν συνεργασία με τους ταξιδιωτικούς πράκτορες θα πραγματοποιούν την πληρωμή των προμηθειών γρήγορα. Τα Hyatt εγγυώνται τη πληρωμή μέσα σε μια εβδομάδα από την αναχώρηση του πελάτη. Οι ξένες αλυσίδες πληρώνουν τώρα προμήθειες στους ταξιδιωτικούς πράκτορες σε τοπικό νόμισμα, εξαλείφοντας την ανάγκη του πράκτορα να μπει στην δαπανηρή διαδικασία μετατροπής μιας επιταγής προμήθειας. Σε μια επιταγή των 50 δολαρίων σε ξένο συνάλλαγμα, ο ταξιδιωτικός πράκτορας αναμένεται να χάσει σχεδόν ολόκληρο το ποσό επειδή οι περισσότερες τράπεζες χρεώνουν το λιγότερο 30 με 40 δολάρια ανά συναλλαγή για την επεξεργασία και τη μετατροπή των επιταγών που έχουν κατατεθεί σε μια ξένη τράπεζα.

Οι προμηθευτές της φιλοξενίας που εξυπηρετούν τους ταξιδιωτικούς πράκτορες πρέπει να θυμούνται ότι οι πράκτορες εμπιστεύονται το ξενοδοχείο με τους πελάτες του. Σε μια έρευνα αξιολόγησης της αγοράς ταξιδιωτικού πρακτορείου, οι ταξιδιωτικοί πράκτορες κατέταξαν την φήμη για τον σεβασμό στις κρατήσεις ως το πιο σημαντικό παράγοντα για την επιλογή ενός ξενοδοχείου. Τα ξενοδοχεία πρέπει να κάνουν ότι είναι πιθανό για να δημιουργήσουν μια ευνοϊκή εντύπωση σε πελάτες που έχουν κλείσει μέσω ταξιδιωτικών πρακτόρων για να σιγουρέψουν μελλοντικές δουλειές από αυτό το πράκτορα. Όταν οι δουλειές εξασφαλίζονται μέσω ενός μεσάζοντα, ο προμηθευτής της φιλοξενίας, όπως ένα ξενοδοχείο ή εταιρεία κρουαζιέρας, έχει δυο πελάτες, τον φιλοξενούμενο και τον μεσάζοντα. Οι πλειοψηφία των εταιρειών κρουαζιέρων δεν θα πουλήσει απευθείας στο τελικό καταναλωτή, αλλά επιμένουν ότι οι κρατήσεις πρέπει να γίνουν μέσω των ταξιδιωτικών πρακτόρων ή των τουρ οπεράτορ (τουριστικών οργανισμών).

Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες αλλάζουν τον τρόπο που κάνουν τις κρατήσεις ξενοδοχείων. Απομακρύνονται από τους τηλεφωνικούς αριθμούς χωρίς χρέωση στο να κλείνουν δωμάτια ξενοδοχείων μέσω συστημάτων υπολογιστή. Τα συστήματα υπολογιστών των ταξιδιωτικών πρακτόρων, τα οποία αναφέρονταν ως συστήματα κρατήσεων υπολογιστή (CRS) για χρόνια, τώρα ονομάζονται παγκόσμια συστήματα διανομής (GDS) εξαιτίας της παγκόσμιας προέκτασής τους. Αυτά τα συστήματα επιτρέπουν στα ξενοδοχεία να εκθέσουν πληροφορίες που αφορούν τις ιδιοκτησίες τους που είναι για χρήση από του ταξιδιωτικούς πράκτορες όταν κάνουν μια κράτηση.

Οι εταιρείες είναι μια κύρια πηγή των ταξιδιωτικών κρατήσεων. Οι Αμερικανικές επαγγελματικές ενώσεις ξοδεύουν πάνω από 150 δις δολάρια σε ένα ταξίδι. Κάθε δολάριο από αυτό το ποσό αντιπροσωπεύει μια δαπάνη που οι επαγγελματικές ενώσεις θα ήθελαν να μειώσουν. Συνεπώς, οι εταιρείες κάνουν



συμφωνίες με τους ταξιδιωτικούς πράκτορες και σε μερικές περιπτώσεις ιδρύουν το δικό τους ταξιδιωτικό πρακτορείο. Πολλοί οργανισμοί υπογράφουν μια αποκλειστική συμφωνία με ένα ταξιδιωτικό πρακτορείο, και οι υπάλληλοι απαιτείται να κλείσουν μέσω αυτής της εταιρείας. Ο ταξιδιωτικός πράκτορας αναλαμβάνει την ευθύνη για τον εντοπισμό των λιγότερων ακριβών εναλλακτικών λύσεων για την εταιρεία.

### 7.3.2 Τουριστικοί οργανισμοί

Οι τουριστικοί οργανισμοί (χονδρέμποροι ταξιδιών) δημιουργούν ταξιδιωτικά πακέτα που συνήθως στοχεύουν στην αγορά των ατόμων με ελεύθερο χρόνο. Αυτό γενικά περιλαμβάνει την μεταφορά και τις διαμονές, αλλά μπορεί να περιλαμβάνει τα γεύματα, την μεταφορά στο τόπο προορισμού, και τη διασκέδαση. Στη δημιουργία ενός πακέτου, ένας χονδρέμπορος ταξιδιών κάνει συμβόλαια με τις αεροπορικές εταιρείες και τα ξενοδοχεία για ένα συγκεκριμένο αριθμό θέσεων και δωματίων, λαμβάνοντας μια ποσοτική έκπτωση. Ο χονδρέμπορος επίσης οργανώνει την μεταφορά μεταξύ του ξενοδοχείου και του αεροδρομίου. Οι λιανικής πώλησης ταξιδιωτικοί πράκτορες πουλούν αυτά τα πακέτα. Ο χονδρέμπορος ταξιδιών πρέπει να εξασφαλίσει μια προμήθεια για τον ταξιδιωτικό πράκτορα και να δώσει στους καταναλωτές ένα πακέτο που λαμβάνεται να είναι καλύτερης αξίας από αυτό που θα μπορούσαν να κανονίσουν από μόνοι τους. Επιπλέον, οι τουρ οπεράτορ πρέπει να βγάλουν ένα κέρδος για αυτούς. Το περιθώριο κέρδους σε κάθε πακέτο είναι μικρό. Γενικά, οι χονδρέμποροι πρέπει να πουλήσουν το 85 τοις εκατό των διαθέσιμων πακέτων για να λειτουργήσουν χωρίς ζημιά. Αυτό το υψηλό σημείο ισορροπίας αφήνει μικρό περιθώριο για λάθη. Σαν αποτέλεσμα, είναι κοινό για ένα χονδρέμπορο ταξιδιών να φαληρήσει. Συνεπώς είναι σημαντικό οι προμηθευτές της φιλοξενίας να ελέγξουν το ιστορικό του τουρ οπεράτορ, να λάβουν μια προκαταβολή, και να πληρωθούν σύντομα.

Με τον αυξανόμενο αριθμό των διεθνών θέρετρων, οι χονδρέμποροι ταξιδιών γίνονται ένα ισχυρό μέλος του καναλιού διανομής. Είναι αδύνατο για του ταξιδιωτικούς πράκτορες να γνωρίζουν όλα τα θέρετρα. Αντίθετα, βασίζονται σε καταλόγους που εφοδιάζονται από τους τουριστικούς οργανισμούς. Αν ένα ζευγάρι θέλει ένα ταξίδι στη Shaipan θα τους δοθεί ο κατάλογος ενός τουρ οπεράτορ που καλύπτει την Μικρονησία. Ο κατάλογος θα περιέχει μια επιλογή διάφορων πολυτελών ξενοδοχείων, τεσσάρων αστέρων ξενοδοχεία, χρειών αστέρων ξενοδοχεία και τουριστικά ξενοδοχεία. Ο τουριστικός οργανισμός γράφει μια περιγραφή για το καθένα. Το ξενοδοχείο μπορεί να εξασφαλίσει πληροφορίες, αλλά ο τουρ οπεράτορ αποφασίζει για την περιγραφή του ξενοδοχείου που μπαίνει στο κατάλογο.

Αν ένα ζευγάρι θέλει να μείνει σε ένα πολυτελές ξενοδοχείο, ο κατάλογος ίσως περιλαμβάνει μόνο τρία πολυτελές ξενοδοχεία. Κάποια άλλα βγαίνουν από τη σκέψη και δεν θα είναι μέρος της ομάδας ενημέρωσης του ζευγαριού. Το ζευγάρι θα επιλέξει ένα θέρετρο που φαίνεται να προσφέρει την καλύτερη αξία βασισμένη στην πληροφόρηση που δίνεται από τον τουριστικό οργανισμό. Συνεπώς ο τουριστικός οργανισμός ασκεί μια ισχυρή δύναμη πάνω στα θέρετρα, ειδικά σε απομακρυσμένες διεθνής αγορές.

Οι αεροπορικές εταιρείες μπορεί να εξυπηρετήσουν επίσης σαν τουρ οπεράτορ. Σχεδόν όλες οι κύριες αεροπορικές εταιρείες έχουν πακέτα διακοπών που προωθούνται μέσω των καταλόγων τους και των Ιστοσελίδων τους.

### **7.3.3 Ειδικοί : τουριστικοί μεσίτες , ταξιδιωτικά γραφεία κινήτρων, και οι αντιπρόσωποι της διασκέδασης .**

Οι μεσάζοντες ταξιδιών πουλούν περιοδείες με αυτοκίνητο, οι οποίες είναι ελκυστικές σε μια ποικιλία αγορών. Κάποια ταξίδια είναι εποχιακά, κάποια άλλα βασίζονται σε ένα γεγονός, και άλλα είναι για όλο το χρόνο. Για τα ξενοδοχεία που βρίσκονται στις διαδρομές τους, τα ταξίδια αυτά με το αυτοκίνητο είναι μια σημαντική πηγή εσόδων.

Τα ταξίδια αυτά με το αυτοκίνητο είναι πολύ σημαντικά για τα μουσεία και τις ιστορικές αναστηλώσεις. Οι προμηθευτές της φιλοξενίας, όπως τα ξενοδοχεία, και οι πόλεις που είναι προορισμοί συνήθως παίρνουν μέρος σε μια ταξιδιωτική έκθεση που χορηγείται από τον Αμερικανικό Σύνδεσμο Λεωφορείων.

Τα γραφεία ταξιδίων κινήτρων εξασφαλίζουν ταξίδια κινήτρων που προσφέρονται σε υπαλλήλους ή σε διανομείς σαν μια επιβράβευση για τις προσπάθειές τους. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν συχνά τα ταξίδια κινήτρων σαν ένα βραβείο για τους υπαλλήλους που πέτυχαν τους στόχους των πωλήσεων ή για την ομάδα των πωλήσεων που πέτυχε τις υψηλότερες πωλήσεις. Το ταξίδι των υπαλλήλων είναι συνήθως σε μια περιοχή με θέρετρα και περιλαμβάνει πρώτης κλάσης ξενοδοχεία. Για τα θέρετρα ή τις ανώτερες ιδιοκτησίες σε προορισμούς, όπως η Νέα Υόρκη, το Σαν Φρανσίσκο, το Σικάγο, ή τη Βοστώνη, τα γραφεία ταξιδίων κινήτρου αντιπροσωπεύουν ένα αποτελεσματικό κανάλι διανομής. Οι τρόποι προσέγγισης των τουριστικών μεσάζοντων και των γραφείων κινήτρων περιλαμβάνουν εμπορικά περιοδικά και εμπορικούς συνδέσμους, όπως ο Εθνικός Τουριστικός Οργανισμός και η Κοινωνία των Στελεχών των Ταξιδίων Κινήτρων.

Οι αντιπρόσωποι της διασκέδασης εξυπηρετούν τη βιομηχανία του καζίνο σαν μεσάζοντες για εξαιρετικούς πελάτες. Οι αντιπρόσωποι της διασκέδασης διατηρούν λίστες χαρτοπαικτών που τους αρέσει να επισκέπτονται συγκεκριμένες περιοχές παιχνιδιών, όπως το Λας Βέγκας, και δουλεύουν με ένα ή με μερικά καζίνο παρά με όλη τη βιομηχανία του καζίνο. Πληρώνονται μια προμήθεια από το πόσο που το καζίνο κερδίζει από τους παίκτες ή σε μερικές περιπτώσεις σε μια βάση ανά πελάτη. Τα μέλη αντιπρόσωποι της διασκέδασης λαμβάνουν δωρεάν ή υπηρεσίες ξενοδοχειακές σε χαμηλό κόστος, συμπεριλαμβανομένου της εναέριας μεταφοράς, της επίγειας μεταφοράς, της ξενοδοχειακής διαμονής , του φαγητού και των ποτών και της διασκέδασης. Το πόσο των δωρεάν υπηρεσιών που θα ληφθούν εξαρτάται από το χρηματικό ποσό που θα παίξουν οι παίκτες στο καζίνο.

### **7.3.4 Αντιπρόσωποι των ξενοδοχείων**

Οι αντιπρόσωποι των ξενοδοχείων πουλούν δωμάτια ξενοδοχείων και ξενοδοχειακές υπηρεσίες σε μια συγκεκριμένη περιοχή της αγοράς. Είναι πιο αποτελεσματικό για τα ξενοδοχεία να προσλάβουν ένα αντιπρόσωπο του ξενοδοχείου από το να χρησιμοποιήσουν το δικό τους άτομο των πωλήσεων. Αυτό είναι ουσιαστικό όταν η αγορά είναι απομακρυσμένη και όταν οι πολιτιστικές διαφορές ίσως δυσκολέψουν ένα άτομο που δεν ανήκει στην περιοχή να διεισδύσει στην αγορά. Για παράδειγμα, ένα εταιρικό ξενοδοχείο στο Χιούστον μπορεί να θεωρήσει ότι είναι πιο αποτελεσματικό να προσλάβει ένα αντιπρόσωπο στο Μεξικό από το να στείλει εκεί ένα διευθυντή πωλήσεων. Οι αντιπρόσωποι των πωλήσεων του ξενοδοχείου θα πρέπει να αντιπροσωπεύουν μη ανταγωνιστικά ξενοδοχεία. Λαμβάνουν μια απευθείας προμήθεια, μια προμήθεια συν το μισθό, ή ένα συνδυασμό και των δυο. Παίρνει χρόνο για τους αντιπροσώπους των ξενοδοχείων να μάθουν τα προϊόντα της εταιρείας

και να ενημερώσουν την αγορά για αυτά. Η επιλογή ενός αντιπροσώπου ξενοδοχείου δεν θα πρέπει να παίρνετε γρήγορα. Οι συχνές αλλαγές στους αντιπροσώπους των ξενοδοχείων δεν είναι αποδοτικές σε κόστος ή αποτελεσματικές σε κόστος.

### **7.3.5 Εθνικά, κρατικά, και τοπικά τουριστικά πρακτορεία**

Τα εθνικά, τα κρατικά, και τα τοπικά τουριστικά πρακτορεία είναι ένας εξαιρετικός τρόπος να δοθούν πληροφορίες στην αγορά και να κερδηθούν κρατήσεις δωματίων. Οι εθνικοί σύνδεσμοι προωθούν το τουρισμό μέσα στις δικές τους χώρες. Το αντίκτυπο τους μπορεί να είναι σημαντικό για τις ξενοδοχειακές αλυσίδες που έχουν τοποθετηθεί σε κάθε σημείο της χώρας. Τα κρατικά γραφεία προωθούν τις κρατικές πηγές και τα αξιοθέατα πέρα από τον ωκεανό, εθνικά, και στο ίδιο το κράτος. Τα κρατικά τουριστικά γραφεία συνήθως έχουν κέντρα τουριστικών πληροφοριών που είναι στρατηγικά τοποθετημένα σε κάθε σημείο του κράτους, συχνά σε σημεία εισόδου. Οι τοπικοί σύνδεσμοι μπορούν επίσης να βοηθήσουν τους ανεξάρτητους επιχειρηματίες ή τους επιχειρηματίες των αλυσίδων.

Το Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών του Σίδνεϊ έχει γραφεία στο Λονδίνο, στη Μελβούρνη, και στη Νέα Υόρκη, επιπρόσθετα με τα κύρια γραφεία της στο Σίδνεϊ. Το προσωπικό σε αυτά τα γραφεία εργάζονται για να φέρουν στο Σίδνεϊ συσκέψεις και συνέδρια με το να ενημερώνει σχετικά με της εγκαταστάσεις και τις παροχές υπηρεσιών που η πόλη έχει να προσφέρει. Το Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών του Σίδνεϊ εφοδιάζει υλικό τους οργανισμούς για να βοηθήσει στη προώθηση των συνεδρίων τους στο Σίδνεϊ. Για παράδειγμα, εξασφαλίζουν προωθητικά βίντεο του Σίδνεϊ, ταχυδρομικές κάρτες για παιχνιδιάρικες εκστρατείες, διαφάνειες για παρουσιάσεις, και καταλόγους με εικόνες από το Σίδνεϊ που μπορούν να επανεκτυπωθούν με το πρόγραμμα, υλικό αιτήσεων, ή άλλες πληροφορίες. Επίσης βοηθούν το οργανωτή του γεγονότος ταιριάζοντας τις ανάγκες τους με αυτά που η πόλη μπορεί να προσφέρει, συμπεριλαμβανομένου των τοποθεσιών για το συνέδριο, προτάσεων για διαμονή, και ιδέες για μοναδικές δραστηριότητες.

### **7.3.6 Πολυεθνικά συστήματα και συστήματα κρατήσεων**

Τα συστήματα κρατήσεων εξασφαλίζουν ένα κεντρικό σύστημα κρατήσεων για τα ξενοδοχεία. Συνήθως εξασφαλίζουν το σύστημα για μικρές αλυσίδες, ή εφοδιάζουν με ένα υπερατλαντικό σύστημα υπηρεσιών, επιτρέποντας στους διεθνείς πελάτες να καλέσουν ένα τοπικό αριθμό για να επικοινωνήσουν με το ξενοδοχείο.

Σε περιοχές με σκι, το θέρετρο με σκι μπορεί να χειρίζεται το ξενοδοχειακό σύστημα των κρατήσεων. Το θέρετρο κάνει ξενοδοχειακές κρατήσεις σε ανεξάρτητα ξενοδοχεία ή μοτέλ για μια προμήθεια όπως 15 τοις εκατό. Επειδή το θέρετρο κοινώς έχει τα δικά της καταλύματα, οι μάνατζερ των ανεξάρτητων ξενοδοχείων και μοτέλ μερικές φορές φοβούνται τη δύναμη αυτού του οργανισμού και ίσως αρνηθούν να συνεργαστούν σε από κοινού προωθητικές προσπάθειες, καθώς δεν επιθυμούν να μοιραστούν τη βάση δεδομένων τους.

Μια πολυεθνική εταιρεία είναι μια ομάδα οργανισμών φιλοξενίας που συμμαχούν για το αμοιβαίο προνόμιο των μελών τους. Το μάρκετινγκ είναι συχνά ο λόγος για το σχηματισμό της πολυεθνικής. Η πολυεθνική εταιρεία επιτρέπει σε μια ιδιοκτησία να είναι ανεξάρτητη στη κατοχή και διαχείριση ενώ συγχρόνως κερδίζει τα οφέλη του ομαδικού μάρκετινγκ. Ένα παράδειγμα μιας πολυεθνικής είναι τα Leading Hotel of the World. Η διάκριση μεταξύ του πολυεθνικού συστήματος και του συστήματος των κρατήσεων έχει γίνει αόριστη καθώς τα συστήματα κρατήσεων όπως

το SRS, το Utell, και το Supranational επεκτείνονται τώρα σε δραστηριότητες του μάρκετινγκ. Είναι μια φυσική εξέλιξη για τα συστήματα των κρατήσεων να προσθέσουν επιπλέον υπηρεσίες άπαξ και έχουν ένα σημαντικό αριθμό ξενοδοχείων ως συνδρομητές.

Η διαφορά μεταξύ μιας πολυεθνικής και μιας εταιρείας κρατήσεων είναι ότι η πολυεθνική εξασφαλίζει ένα πιο περιεκτικό κατάλογο υπηρεσιών του μάρκετινγκ και τα μέλη της πληρώνουν για αυτές τις υπηρεσίες με αμοιβές συνδρομής και ετήσιες αμοιβές. Οι εταιρείες κρατήσεων κερδίζουν την πλειοψηφία των εσόδων τους χρεώνοντας για κάθε κράτηση που κλείνουν.

Οι ξενοδοχειακές αλυσίδες έχουν τα δικά τους κεντρικά συστήματα κρατήσεων, αλλά βασίζονται ακόμα σε εξωτερικές κεντρικές κρατήσεις για να εξασφαλίσουν πρόσβαση στους πελάτες.

Οι περιφέρειες αναπτύσσουν επίσης πολυεθνικές για να προωθήσουν την περιοχή τους σαν τουριστικό θέλγητρο. Για παράδειγμα, τα τουριστικά θέλγητρα στην περιοχή Bath στο Ηνωμένο Βασίλειο έχει σχηματίσει το Association of Bath and District Leisure Enterprises (ABLE). Αυτός ο τύπος της συνεργασίας επιτρέπει σε μικρούς ξενοδοχειακούς οργανισμούς να δημιουργήσουν και να διανείμουν προωθητικό υλικό. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες έχουν σχηματίσει πολυεθνικές για να διαπραγματευτούν χαμηλότερες τιμές για τα δωμάτια των ξενοδοχείων, για τις αεροπορικές γραμμές, και άλλα τουριστικά προϊόντα. Μια από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές τουριστικού πρακτορείου είναι η Woodside Management Systems. Η πολυεθνική μπορεί να δημιουργήσει επίσης κάθετα συστήματα μάρκετινγκ με το να διαπραγματευτεί ειδικές τιμές σε προμήθειες που μπορεί να χρησιμοποιήσουν τα μέλη.

### **7.3.7 Παγκόσμια συστήματα διανομής**

Τα παγκόσμια συστήματα διανομής (GDS) είναι μηχανογραφημένα συστήματα κρατήσεων που λειτουργούν σαν ένας κατάλογος προϊόντων για τους ταξιδιωτικούς πράκτορες και άλλους διανομείς των προϊόντων της φιλοξενίας. Αυτά τα συστήματα των κρατήσεων πρωταρχικά δημιουργήθηκαν από τις αεροπορικές εταιρείες για να προωθήσουν τις πωλήσεις. Τα κύρια GDS είναι το Αμαντέους, το Γαλιλαίο, το Σαμπρέ, και το Γουορλντσπάν. Το Αμαντέους είναι ο αρχηγός της αγοράς στη Δυτική Ευρώπη και στη Λατινική Αμερική. Υπάρχουν πάνω από 155 χιλιάδες τερματικά τουριστικών πρακτορείων που είναι συνδεδεμένα με το Αμαντέους. Το Γαλιλαίο συνδέει τους ταξιδιωτικούς πράκτορες με 500 αεροπορικές εταιρείες, με 40 εταιρείες ενοικιαζόμενων αυτοκινήτων, με 47 χιλιάδες ξενοδοχεία, με 370 τουρ οπεράτορ, και όλους τις βασικές εταιρείες κρουαζιέρων. Καθώς τα GDS επεκτείνουν τη δυναμικότητα τους στο Διαδίκτυο, επεκτείνεται σε άλλα προϊόντα της φιλοξενίας.

### **7.3.8 Διαδίκτυο**

Το διαδίκτυο γίνεται γρήγορα ένα αποτελεσματικό κανάλι διανομής. Σήμερα, πάνω από ένα δις δολάρια σε ταξιδιωτικά προϊόντα κλείνονται στο διαδίκτυο, και οι κύριες ξενοδοχειακές αλυσίδες όπως τα Hilton και τα Marriott κλείνουν δωμάτια που αξίζουν εκατομμύρια δολάρια από το διαδίκτυο.

Οι εστιατορικές εταιρείες χρησιμοποιούν επίσης το Διαδίκτυο σαν ένα κανάλι διανομής. Η Pizza- Hut και η Dominos' έχουν on-line συστήματα παραγγελίας. Η TerraNet αναπτύχθηκε στη Βοστώνη για τους πελάτες που ήθελαν παράδοση φαγητού στο σπίτι γευμάτων εστιατορίου. Η βάση δεδομένων επιτρέπει στο χρήστη να ψάξει

με το όνομα του εστιατορίου ή με το τύπο του φαγητού. Ο χρήστης του Διαδικτύου τότε λαμβάνει πληροφορίες για το μενού, συμπεριλαμβανομένου και έγχρωμων φωτογραφιών των πιάτων. Ο πελάτης μπορεί να επιλέξει είτε να βγει έξω είτε την παράδοση στο σπίτι. Μετά που έχουν κάνει την επιλογή τους, παίρνουν το οφειλόμενο ποσό, συμπεριλαμβανομένου οποιονδήποτε χρεώσεων παράδοσης. Όπως ακριβώς τα ξενοδοχεία πουλάνε κρατήσεις μέσω του Διαδικτύου, τα εστιατόρια έχουν αναπτύξει ιστοσελίδες που επιτρέπουν στους πελάτες τους να κλείσουν ένα τραπέζι.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα του Διαδικτύου είναι ότι ποτέ δεν κλείνει, είναι ανοικτό 24 ώρες τη μέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα, έχει παγκόσμια κάλυψη, και μπορεί να μεταδώσει έγχρωμες εικόνες. Η δυνατότητα της μετάδοσης έγχρωμων φωτογραφιών σε εκατομμύρια ανθρώπους επί της υδρογείου κάνει το Διαδίκτυο ένα συναρπαστικό κανάλι διανομής. Επιτρέπει στις εταιρείες να κάνουν τα προϊόντα τους αισθητά μέσω της χρήσης έγχρωμων φωτογραφιών και βίντεο.

Οι επισκέπτες μιας ιστοσελίδας του Διαδικτύου έχουν την δυνατότητα να εκτυπώσουν αντίτυπα των πληροφοριών που εξασφαλίζονται στις σελίδες της ιστοσελίδας. Μερικά εστιατόρια προμηθεύουν κουπόνια που μπορούν να εκτυπωθούν. Το Διαδίκτυο επιτρέπει επίσης αλληλεπίδραση με το πελάτη μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μέσω τηλεφώνου και του ταχυδρομείου όταν ο πελάτης εξασφαλίζει τις κατάλληλες πληροφορίες.

Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα του Διαδικτύου είναι ότι εξοικονομεί εργατικό δυναμικό. Το Διαδίκτυο είναι ένα άριστο παράδειγμα του πως οι εταιρείες εξυπηρέτησης μπορούν να πάρουν το πελάτη να είναι υπάλληλος τους. Κατά τη διάρκεια της δημιουργίας μιας κράτησης ή μιας αγοράς προϊόντων on-line, ο πελάτης δρα ως πράκτορας κράτησης.

Τα ταξιδιωτικά πρακτορεία όπως το Travelocity και το Expedia κεφαλαιοποιούν πάνω στα προνόμια του Διαδικτύου. Το Expedia είναι από μια από τις κορυφαίες 50 ιστοσελίδες στο Διαδίκτυο και είχε πάνω από 7 εκατομμύρια μοναδικούς επισκέπτες σε ένα μήνα. Υπάρχει επίσης μια ποικιλία από τουρ οπεράτορ που βασίζονται στο Διαδίκτυο. Τα ξενοδοχεία δεσμεύουν ένα σύνολο δωματίων και μια τιμή για αυτά στο τουρ οπεράτορ. Οι τουρ οπεράτορ του Διαδικτύου χρησιμοποιούνται τυπικά για να πουλήσουν δωμάτια κατά τη διάρκεια των χαμηλών περιόδων. Τα ξενοδοχεία πρέπει να είναι προσεκτικά στη διατήρηση μιας ακεραιότητας στη τιμή όταν χρησιμοποιούν τουρ οπεράτορ του Διαδικτύου, καθώς αυτά τα δωμάτια πωλούνται σε ιστοσελίδες του Διαδικτύου που ανταγωνίζονται τις ιστοσελίδες των ξενοδοχείων.

Το Διαδίκτυο γίνεται ραγδαία ένα σπουδαίο κανάλι διανομής με σχετικά μικρό κόστος, επιτρέποντας στον ανεξάρτητο χειριστή του να κερδίσει πρόσβαση σε παγκόσμιες αγορές. Επιτρέπει στον χειριστή της μονάδας να σώσει πληροφορίες για όλες τις τοποθεσίες, συμπεριλαμβανομένου και εγχρώμων φωτογραφιών και τουριστικών οδηγιών της ιδιοκτησίας. Αυτή η πληροφόρηση είναι πολύτιμη για τον ατομικό ταξιδιώτη, για τον οργανωτή συνεδρίων και για τον ταξιδιωτικό πράκτορα. Οι εταιρείες φιλοξενίας και ταξιδιού παράγουν τώρα ξεχωριστές ιστοσελίδες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες πληροφόρησης αυτών των μοναδικών τομέων.

### **7.3.9 Υπάλληλοι υποδοχής**

Οι υπάλληλοι της υποδοχής, το προσωπικό μεταφοράς των πελατών στα δωμάτια και οι υπάλληλοι της ρεσεψιόν μπορούν να είναι καλές πηγές δουλειάς για τοπικά ξενοδοχειακά προϊόντα και ταξίδια, όπως τα εστιατόρια, οι εκδρομές, και ξεναγήσεις

για ψάρεμα. Οι υπάλληλοι της υποδοχής μπορούν να είναι μια βασική πηγή δουλείας για ένα εστιατόριο που έχει ένα μοναδικό μενού, ατμόσφαιρα, ή απλά εξαιρετικό φαγητό και εξυπηρέτηση. Αυτά τα χαρακτηριστικά θα είναι ένα θέλγητρο για τους ταξιδιώτες. Τα εστιατόρια που επιθυμούν να καλλιεργήσουν μια σχέση με τους υπαλλήλους της υποδοχής συνήθως τους καλούν για ένα δωρεάν γεύμα, έτσι ώστε να βιώσουν το εστιατόριο από πρώτο χέρι. Η διοίκηση του εστιατορίου θα δώσει εθελοντικά το εστιατόριο ως ένα μέρος για τις συνεδριάσεις της τοπικής ένωσης των υπαλλήλων εάν το εστιατόριο έχει χώρο συνεδριάσεων. Το εστιατόριο θα έπρεπε να προμηθεύσει το ξενοδοχείο με μενού που μπορούν να δείχνουν σε πελάτες που ρωτούν για το εστιατόριο. Τέλος, το εστιατόριο θα δώσει οδηγίες στο προσωπικό για το πώς να χειρίζονται τηλεφωνήματα από υπαλλήλους υποδοχής. Για παράδειγμα, παρόλο που ο υπάλληλος της υποδοχής γνωρίζει ότι δεν υπάρχει πιθανότητα να κάνει μια κράτηση σε ένα δημοφιλές εστιατόριο ένα Σάββατο βράδυ, είναι υποχρεωμένος να τηλεφωνήσει επειδή ο φιλοξενούμενος έχει το έχει ζητήσει και στέκεται δίπλα τους. Συνεπώς, όταν έρχονται τέτοιες παρακλήσεις, το άτομο που απαντάει στο τηλέφωνο του εστιατορίου θα έπρεπε να είναι ευγενικό και να καταλαβαίνει τη κατάσταση.

## **8. Συνολικό επικοινωνιακό δίκτυο: διαφήμιση – δημόσιες σχέσεις**

### **8.1 Η διαδικασία της επικοινωνίας**

Σήμερα υπάρχει μια νέα εικόνα των επικοινωνιών ως ένας αλληλεπιδρών διάλογος μεταξύ της εταιρείας και των πελατών της που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια των σταδίων της διαμόρφωσης της αγοράς με προδιαφήμιση, της πώλησης, της κατανάλωσης, και των σταδίων που ακολουθούν μετά την κατανάλωση. Οι εταιρείες δεν πρέπει να ρωτούν μόνο « πως μπορούμε να πλησιάσουμε το πελάτη μας;» αλλά επίσης « πως μπορούν οι πελάτες να πλησιάσουν εμάς;»

Χάρη σε τεχνολογικές επαναστατικές προόδους, οι άνθρωποι μπορούν να επικοινωνήσουν τώρα μέσω παραδοσιακών μέσων ( εφημερίδες, ραδιόφωνο, μηχανήματα φαξ, κινητά τηλέφωνα, και εφημερίδες). Με τη μείωση του επικοινωνιακού κόστους, οι νέες τεχνολογίες ενθάρρυναν περισσότερες εταιρείες να κινηθούν από τη μαζική επικοινωνία σε πιο στοχευμένη επικοινωνία και σε διάλογο ένας – προς ένα.

Οι τρόποι και το ντύσιμο του πωλητή, η διακόσμηση του χώρου, η γραφική ύλη της εταιρείας – όλα μεταδίδουν κάτι στους αγοραστές. Κάθε εμπορική επαφή μεταφέρει μια εντύπωση που μπορεί να δυναμώσει ή να αποδυναμώσει την εικόνα που έχει ένας πελάτης για την εταιρεία. Ολόκληρο το μείγμα του μάρκετινγκ πρέπει να ενοποιηθεί για να παραδώσει ένα συνεπές μήνυμα και μια στρατηγική τοποθέτησης.

Το συνολικό πρόγραμμα των επικοινωνιών του μάρκετινγκ μιας εταιρείας, ονομάζεται μείγμα της προώθησης της, αποτελείται από ένα συγκεκριμένο μείγμα διαφήμισης, από την προώθηση των πωλήσεων, και τις προσωπικές πωλήσεις για να πετύχει τους σκοπούς της διαφήμισης και του μάρκετινγκ. Τα τέσσερα κύρια εργαλεία προώθησης προσδιορίζονται παρακάτω:

- Διαφήμιση: οποιαδήποτε πληρωμένη μορφή απρόσωπης παρουσίασης και προώθησης ιδεών, αγαθών ή υπηρεσιών από ένα προσδιορισμένης ταυτότητας χορηγό.
- Προώθηση πωλήσεων: βραχυπρόθεσμα κίνητρα για την ενθάρρυνση της αγοράς ή των πωλήσεων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.
- Δημόσιες σχέσεις: κτίσιμο καλών σχέσεων με τα διάφορα κοινά τις εταιρείας με την διατήρηση ευνοϊκής δημοσιότητας, με τη δημιουργία μιας καλής εταιρικής εικόνας και μεταχειρίζοντας ή αποτρέποντας μη ευνοϊκές φήμες, ιστορίες, ή γεγονότα.
- Προσωπικές πωλήσεις: προφορική παρουσίαση σε μια συζήτηση με ένα ή περισσότερους πιθανούς αγοραστές με σκοπό τη δημιουργία πωλήσεων.

Το σημείο εκκίνησης είναι μια μεθοδική και λεπτομερής εξέταση όλων των πιθανών αλληλεπιδράσεων που οι πελάτες της αγοράς στόχου μπορούν να έχουν με την εταιρεία. Για παράδειγμα, κάποιος που ενδιαφέρεται για τον σχεδιασμό διακοπών θα μιλούσε με άλλα άτομα, θα δει τηλεοπτικές διαφημίσεις, θα διαβάσει άρθρα, θα μιλήσει σε ένα ταξιδιωτικό πράκτορα, και θα κοιτάξει για πληροφορίες στο Διαδίκτυο. Ο συναλλασσόμενος με την αγορά χρειάζεται να αποτιμήσει ποιες εμπειρίες και εντυπώσεις θα έχουν την περισσότερη επιρροή σε κάθε στάδιο της

αγοραστικής διαδικασίας. Αυτή η κατανόηση θα βοηθήσει τους συναλλασσόμενους με την αγορά να κατανεύμουν το διαθέσιμο χρηματικό ποσό για την επικοινωνία πιο αποτελεσματικά.

Υπάρχουν έξι στάδια για την δημιουργία αποτελεσματικών επικοινωνιών. Ο επικοινωνιολόγος του μάρκετινγκ πρέπει:

### **8.1.1 Να προσδιορίσει το κοινό στο οποίο στοχεύει**

Ένας επικοινωνιολόγος του μάρκετινγκ ξεκινάει με μια ξεκάθαρη αγορά στόχου στο μυαλό. Το κοινό μπορεί να είναι πιθανοί αγοραστές ή τρέχων χρήστες, αυτοί που παίρνουν την αγοραστική συμπεριφορά ή αυτοί που την επηρεάζουν. Το κοινό μπορεί να είναι άτομα, ομάδες, ειδικό κοινό, ή γενικό κοινό. Το στοχευμένο κοινό θα επηρεάσει έντονα την απόφαση του επικοινωνιολόγου για το τι θα ειπωθεί, πως θα ειπωθεί, πότε θα ειπωθεί, που θα ειπωθεί, και ποιος θα το πει. Για την δημιουργία αποτελεσματικής επικοινωνίας, ο συναλλασσόμενος με την αγορά πρέπει να καταλάβει το στοχευμένο κοινό με τη δημιουργία ενός μηνύματος που θα είναι σημαντικό για αυτούς με ένα μέσο που θα καταλαβαίνουν. Οι μάντζερ πρέπει να καταλάβουν τις αγορές στόχους τους προτού να μπορέσουν να επικοινωνήσουν με αυτές.

### **8.1.2 Καθορισμός του σκοπού της επικοινωνίας**

Μόλις ένα στοχευμένο κοινό έχει προσδιοριστεί, ο επικοινωνιολόγος του μάρκετινγκ πρέπει να αποφασίσει ποια ανταπόκριση έχει ερευνηθεί. Φυσικά, στις περισσότερες περιπτώσεις η τελική απόκριση είναι η αγορά. Αλλά η αγορά είναι το αποτέλεσμα μιας μακράς διαδικασίας της πραγματοποίησης απόφασης από τον πελάτη. Ο επικοινωνιολόγος του μάρκετινγκ χρειάζεται να γνωρίζει που βρίσκεται το στοχευμένο κοινό σε σχέση με το προϊόν και τι κατάσταση χρειάζεται να κινηθεί. Το κοινό του στόχου μπορεί να βρίσκεται σε οποιαδήποτε από τις έξι καταστάσεις ετοιμότητας του αγοραστή: την ενημερότητα, την γνώση, την αφοσίωση, την προτίμηση, την πεποίθηση, ή την αγορά.

### **8.1.3 Σχεδιασμός του μηνύματος**

Έχοντας προσδιορίσει την επιθυμητή ανταπόκριση του κοινού, ο επικοινωνιολόγος στρέφεται προς τη δημιουργία ενός αποτελεσματικού μηνύματος. Ιδανικά, το μήνυμα θα πρέπει να λαμβάνει την προσοχή, να διατηρεί το ενδιαφέρον, να ανεβάζει την επιθυμία, να διατηρεί τη δράση ( ένα πλαίσιο εργασίας γνωστό ως διαφημιστική σκάλα AIDA). Πρακτικά, μερικά μηνύματα ενημερώνουν το καταναλωτή να αγοράσει, αλλά η διαφημιστική σκάλα AIDA προτείνει τις επιθυμητές ποιότητες ενός καλού μηνύματος. Για να συγκροτήσει το μήνυμα ο επικοινωνιολόγος του μάρκετινγκ πρέπει να επιλύσει τρία προβλήματα: τι να πει ( περιεχόμενο του μηνύματος), πώς να το πει λογικά ( δομή του μηνύματος), και πώς να το πει συμβολικά ( τυποποίηση του μηνύματος).



#### **8.1.4 Επιλογή των επικοινωνιακών καναλιών**

Ο επικοινωνιολόγος πρέπει τώρα να επιλέξει τα κανάλια της επικοινωνίας. Υπάρχουν δύο ευρέως χρησιμοποιούμενοι τύποι επικοινωνιακών καναλιών: οι προσωπικοί και οι απρόσωποι.

##### **Προσωπικά κανάλια επικοινωνίας**

Στα προσωπικά κανάλια της επικοινωνίας, δύο ή περισσότεροι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους κατευθείαν. Μπορεί να επικοινωνούν πρόσωπο με πρόσωπο, ένα άτομο με το κοινό, από το τηλέφωνο, ή ακόμα μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Τα προσωπικά κανάλια της επικοινωνίας είναι αποτελεσματικά επειδή επιτρέπουν την προσωπική προσαγόρευση και την ανατροφοδότηση.

##### **Απρόσωπα κανάλια επικοινωνίας**

Τα απρόσωπα κανάλια επικοινωνίας είναι μέσα που φέρουν μηνύματα χωρίς προσωπική επαφή ή ανατροφοδότηση. Αυτά περιλαμβάνουν τα μέσα, τις ατμόσφαιρες, και τα γεγονότα. Τα βασικά μέσα αποτελούνται από τα έντυπα μέσα (τις εφημερίδες, τα περιοδικά, την άμεση αλληλογραφία), τα μέσα που εκπέμπουν σήμα ( το ράδιο και την τηλεόραση), και τα μέσα έκθεσης ( τους πίνακες ανάρτησης διαφημίσεων, τις πινακίδες, τις αφίσες). Οι ατμόσφαιρες είναι σχεδιασμένο περιβάλλον που δημιουργεί ή ενισχύει την κλίση του αγοραστή προς την αγορά ενός προϊόντος. Τα γεγονότα είναι περιστατικά που γίνονται για να μεταδώσουν μηνύματα στο στοχευμένο κοινό. Το τμήμα των δημοσίων σχέσεων κανονίζει συνεντεύξεις τύπου, εγκαίνια, ξεναγήσεις του κοινού, και άλλα γεγονότα για να επικοινωνήσει με συγκεκριμένο κοινό.

#### **8.1.5 Επιλογή της πηγής του μηνύματος**

Το αντίκτυπο του μηνύματος στο κοινό επηρεάζεται επίσης από το πώς το κοινό βλέπει τον αποστολέα. Τα μηνύματα που παραδίνονται από υψηλά αξιόπιστες πηγές είναι πειστικά. Για παράδειγμα, οι φαρμακευτικές εταιρείες θέλουν από γιατρούς να πουν για τα προϊόντα τους.

Ποιοι παράγοντες κάνουν μια πηγή αξιόπιστη; Οι πιο συχνά βρισκόμενοι παράγοντες είναι η ειδικότητα, ο παράγοντας της εμπιστοσύνης, και όταν κάτι είναι πολύ συμπαθητικό. Η ειδικότητα είναι ο βαθμός κατά τον οποίο ο επικοινωνών εμφανίζεται να έχει το απαιτούμενο κύρος να στηρίξει τον ισχυρισμό. Ο παράγοντας του να είναι κάτι αξιόπιστο συνδέεται με το κατά πόσο αντικειμενική και ειλικρινείς φαίνεται να είναι η πηγή. Ο παράγοντας του να είναι κάτι αξιαγάπητο είναι το κατά πόσο είναι ελκυστική η πηγή στο κοινό. Στους ανθρώπους αρέσουν οι πηγές που είναι ανοικτές, χιουμοριστικές, και φυσικές. Δεν προκαλεί έκπληξη, ότι η πιο υψηλά αξιόπιστη πηγή είναι ένα άτομο που σκοράρει υψηλά και στους τρεις παράγοντες.

#### **8.1.6 Μέτρηση των αποτελεσμάτων της επικοινωνίας**

Μετά την αποστολή του μηνύματος, ο επικοινωνών πρέπει να αποτιμήσει την επίδραση του στο κοινό του στόχου. Αυτό περιλαμβάνει την δημιουργία ερωτήσεων

στο κοινό του στόχου για το αν θυμούνται το μήνυμα, πόσες φορές το είδαν, ποια σημεία θυμούνται, πώς αισθάνθηκαν για το μήνυμα, και την περασμένη και την τωρινή τους πεποίθηση προς το προϊόν και την εταιρεία. Στο επικοινωνιών θα άρεσε επίσης να μετρήσει την συμπεριφορά που απορρέει από το μήνυμα: πόσοι άνθρωποι αγόρασαν ένα προϊόν, μίλησαν σε άλλους για αυτό, ή επισκέφτηκαν το μαγαζί.

## **8.2 Καθορισμός του συνολικού προϋπολογισμού των επικοινωνιών του μάρκετινγκ**

Μια από τις δυσκολότερες αποφάσεις που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι εταιρείες είναι το ποσό που θα ξοδέψουν στην προώθηση. Πώς οι εταιρείες καθορίζουν το προϋπολογισμό τους για την προώθηση; Τέσσερις μέθοδοι χρησιμοποιούνται για να καθοριστεί ο συνολικός προϋπολογισμός για την διαφήμιση: (1) Η μέθοδος της οικονομικής ανεκτικότητας: πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο, καθορίζουν ένα προϋπολογισμό για την προώθηση σε ότι νομίζουν ότι η εταιρεία μπορεί να ανταπεξέλθει οικονομικά. Δυστυχώς, αυτή η μέθοδος του καθορισμού προϋπολογισμών αγνοεί εντελώς την επιρροή της προώθησης στο μέγεθος των πωλήσεων. (2) Το ποσοστό της μεθόδου των πωλήσεων. Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο, καθορίζοντας το προϋπολογισμό τους για την προώθηση με ένα συγκεκριμένο ποσοστό στις τρέχων ή στις προβλεπόμενες πωλήσεις. Ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο επειδή είναι εύκολη. Η μέθοδος αυτή δεν εξασφαλίζει μια βάση για την επιλογή ενός συγκεκριμένου ποσοστού, εκτός από περασμένες ενέργειες ή από το τι κάνουν οι ανταγωνιστές. (3) Τη μέθοδο της ανταγωνιστικής ισοτιμίας. Άλλες εταιρείες χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο καθορίζοντας τους προϋπολογισμούς τους να ταιριάζουν με τις δαπάνες των ανταγωνιστών. Παρακολουθούν την διαφήμιση των ανταγωνιστών ή παίρνουν εκτιμήσεις δαπανών για προωθήσεις βιομηχανιών από εκδόσεις ή εμπορικές ενώσεις και μετά θέτουν τους προϋπολογισμούς τους βασιζόμενοι στο μέσο όρο της βιομηχανίας. Και (4)τη μέθοδο της αποστολής και του στόχου η οποία είναι η πιο λογική μέθοδος. Χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο, οι συναλλασσόμενοι με την αγορά δημιουργούν το προϋπολογισμό της προώθησης με το να καθορίζουν συγκεκριμένους στόχους, προσδιορίζοντας αποστολές που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την επίτευξη αυτών των στόχων, και εκτιμώντας το κόστος για την πραγματοποίηση των στόχων. Το άθροισμα αυτών των δαπανών είναι ο προτιμώμενος προωθητικός προϋπολογισμός. Σε αυτή τη μέθοδο ο προϋπολογισμός βασίζεται σε αυτό που η εταιρεία θέλει να εκπληρώσει.

## **8.3 Διαχείριση και συντονισμός των ενοποιημένων επικοινωνιών του μάρκετινγκ**

Η εταιρεία πρέπει τώρα να διαιρέσει το συνολικό προϋπολογισμό της προώθησης μεταξύ των βασικών εργαλείων της προώθησης: τη διαφήμιση, τις προσωπικές πωλήσεις, την προώθηση των πωλήσεων, και τις δημόσιες σχέσεις. Πρέπει να αναμειξεί προσεκτικά τα εργαλεία της προώθησης σε ένα συντονισμένο μείγμα προώθησης που θα επιτύχει τους διαφημιστικούς της στόχους και τους στόχους του μάρκετινγκ. Οι εταιρείες που βρίσκονται μέσα στην ίδια βιομηχανία διαφέρουν σημαντικά στο πώς σχεδιάζουν το μείγμα της προώθησης τους. Συνεπώς μια εταιρεία μπορεί να επιτύχει ένα δοσμένο επίπεδο πωλήσεων με ποικιλίες μειγμάτων της

διαφήμισης, των προσωπικών πωλήσεων, της προώθησης των πωλήσεων και των δημοσίων σχέσεων.

Οι εταιρείες πάντα ψάχνουν τρόπους να βελτιώσουν την προώθηση με την αντικατάσταση ενός προωθητικού εργαλείου με ένα άλλο που θα κάνει την ίδια δουλειά με λιγότερα έξοδα. Ο σχεδιασμός του προωθητικού μείγματος είναι ακόμα πιο σύνθετος όταν ένα εργαλείο πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την προώθηση ενός άλλου.

## **8.4 Διαφήμιση**

Για να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, οι εταιρίες πρέπει να προσπαθήσουν να κλέψουν μερίδιο της αγοράς από τους ανταγωνιστές τους. Η διαφήμιση είναι ένας καλός τρόπος να πληροφορήσουν και να πείσουν. Οι οργανισμοί έχουν διαφορετικούς τρόπους να διαχειρίζονται την διαφήμισή τους. Ο ιδιοκτήτης ή ο γενικός διευθυντής ενός ανεξάρτητου εστιατορίου χειρίζεται συνήθως την διαφήμιση του εστιατορίου. Οι περισσότερες ξενοδοχειακές αλυσίδες δίνουν την ευθύνη για την τοπική διαφήμιση στα ξενοδοχεία αυτά καθαυτά, ενώ το συνεταιρικό μανάτζμεντ είναι υπεύθυνο για την κρατική και την διεθνή διαφήμιση. Σε μερικά εταιρικά γραφεία, ο διευθυντής του μάρκετινγκ μεταχειρίζεται την διαφήμιση. Άλλες εταιρείες μπορεί να έχουν τμήματα διαφήμισης για να δημιουργούν το προϋπολογισμό της διαφήμισης. Οι μεγάλες εταιρείες κοινώς χρησιμοποιούν ένα εξωτερικό διαφημιστικό πρακτορείο, επειδή προσφέρει διάφορα πλεονεκτήματα.

### **8.4.1 Κύριες αποφάσεις στην διαφήμιση**

Η διαχείριση του μάρκετινγκ πρέπει να πάρει πέντε σημαντικές αποφάσεις στην δημιουργία ενός διαφημιστικού προγράμματος.

#### **8.4.1.1 Καθορισμός των στόχων**

Το πρώτο βήμα στην δημιουργία ενός προγράμματος διαφήμισης είναι ο καθορισμός των διαφημιστικών στόχων. Οι στόχοι πρέπει να βασίζονται στην πληροφόρηση για την αγορά του στόχου, την τοποθέτηση, και το μείγμα του μάρκετινγκ. Η τοποθέτηση στο μάρκετινγκ και οι στρατηγικές του μείγματος προσδιορίζουν το ρόλο που η διαφήμιση πρέπει να αποδώσει στο συνολικό πρόγραμμα του μάρκετινγκ.

Ένας διαφημιστικός στόχος είναι μια συγκεκριμένη διαφημιστική αποστολή που πρέπει να επιτευχθεί με ένα συγκεκριμένο στοχευμένο κοινό κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Οι διαφημιστικοί στόχοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν κατά το σκοπό τους: να πληροφορήσουν, να πείσουν, να υπενθυμίσουν. Η ενημερωτική διαφήμιση χρησιμοποιείται πιο έντονα κατά την εισαγωγή μιας νέας κατηγορίας προϊόντος και όταν ο σκοπός είναι να κτιστεί πρωταρχική ζήτηση. Η πειστική διαφήμιση γίνεται πιο σημαντική καθώς αυξάνεται ο ανταγωνισμός και ο στόχος της εταιρείας γίνεται το κτίσιμο επιλεκτικής ζήτησης. Ορισμένες πειστικές διαφημίσεις έχουν γίνει διαφημίσεις σύγκρισης, οι οποίες συγκρίνουν μια μάρκα άμεσα ή έμμεσα με μια ή με πολλές άλλες μάρκες. Η υπενθυμητική διαφήμιση είναι σημαντική για τα ώριμα προϊόντα, επειδή διατηρεί το πελάτη να σκέφτεται για το προϊόν.

### **8.4.1.2 Καθορισμός του προϋπολογισμού της διαφήμισης**

Μετά τον καθορισμό των διαφημιστικών στόχων, μια εταιρεία μπορεί να φτιάξει ένα διαφημιστικό προϋπολογισμό για κάθε προϊόν. Ο ρόλος της διαφήμισης είναι να επηρεάσει τη ζήτηση για το προϊόν. Η εταιρεία θέλει να ξοδέψει το απαιτούμενο ποσό για την επίτευξη των στόχων των πωλήσεών της. Τέσσερις κοινώς χρησιμοποιούμενοι μέθοδοι αναφέρθηκαν πρωτίτερα. Αυτές οι μέθοδοι - η μέθοδος της οικονομικής ανεκτικότητας, το ποσοστό της μεθόδου των πωλήσεων, η μέθοδος της ανταγωνιστικής ισοτιμίας, η μέθοδος της αποστολής και του στόχου-χρησιμοποιούνται επίσης συχνά για τον καθορισμό του προϋπολογισμού της διαφήμισης. Ο διαφημιστικός προϋπολογισμός έχει επίσης κάποιους συγκεκριμένους παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την δημιουργία ενός προϋπολογισμού: το στάδιο στο κύκλο ζωής του προϊόντος, τον ανταγωνισμό και την αναστάτωση, το μερίδιο της αγοράς, η συχνότητα της διαφήμισης, και η διαφοροποίηση του προϊόντος.

Ένας άλλος παράγοντας για την τον σχεδιασμό του διαφημιστικού προϋπολογισμού είναι ο συνολικός προωθητικός προϋπολογισμός. Για να κερδηθεί η συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών στοιχείων του προωθητικού μείγματος, χρήματα θα πρέπει να είναι διαθέσιμα για την εκπαίδευση των υπαλλήλων για τις νέα προωθήσεις, για το προωθητικό υλικό των πωλήσεων μέσα στην επιχείρηση, για το βοηθητικό υλικό και τις δημόσιες σχέσεις.

Ο διαφημιστικός προϋπολογισμός είναι ένα υποσύνολο του προϋπολογισμού του μάρκετινγκ. Εξαρτάται από τους στόχους του σχεδίου του μάρκετινγκ και από το προωθητικό σχέδιο. Η δημιουργία ενός διαφημιστικού προϋπολογισμού γίνεται μια σύνθετη διαδικασία. Πρέπει να λάβει υπόψη του της άλλες χρήσεις του προϋπολογισμού του μάρκετινγκ. Πρέπει να ζυγίσει τους στόχους του διαφημιστικού σχεδίου έναντι των διαθέσιμων χρημάτων για την εταιρεία. Η πιο αποτελεσματική μέθοδος για την δημιουργία ενός προϋπολογισμού είναι η μέθοδος της αποστολής και του στόχου: που καθορίζει τι πρέπει να γίνει και μετά δημιουργεί ένα προϋπολογισμό για την επίτευξη του της αποστολής.

Ο τελικός διαφημιστικός προϋπολογισμός θα κάνει αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων χρηματικών πόρων που κατανέμονται στον προϋπολογισμό. Θα λάβει υπόψη του τους διαθέσιμους χρηματικούς πόρους που απαιτούνται για άλλες περιοχές του προωθητικού μείγματος. Τέλος, θα εξασφαλίσει διαθέσιμους χρηματικούς πόρους για προωθητικές εκστρατείες καθόλη τη διάρκεια του έτους.

### **8.4.1.3 Αποφάσεις για το μήνυμα**

Η απόφαση για το μήνυμα είναι η τρίτη απόφαση στην διαδικασία διαχείρισης της διαφήμισης. Ένας μεγάλος διαφημιστικός προϋπολογισμός δεν εγγυάται μια επιτυχημένη διαφημιστική εκστρατεία. Ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλος είναι ο προϋπολογισμός, η διαφήμιση μπορεί να επιτύχει μόνο αν το μήνυμα της κερδίζει την προσοχή και μεταδίδεται σωστά. Τα καλά διαφημιστικά μηνύματα είναι ιδιαίτερω σημαντικά στο σημερινό δαπανηρό διαφημιστικό περιβάλλον.

Συνεπώς, για να κερδίσουν και να κρατήσουν την προσοχή, τα σημερινά διαφημιστικά μηνύματα πρέπει να είναι καλύτερα σχεδιασμένα και πιο ευφάνταστα, διασκεδαστικά και επιβραβευτικά στους καταναλωτές. Η δημιουργική στρατηγική θα παίξει ένα αυξανόμενο σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της διαφήμισης. Η ανάπτυξη

μιας δημιουργικής στρατηγικής απαιτεί τρία βήματα του μηνύματος: τη δημιουργία του, την αποτίμηση και επιλογή του, και την εκτέλεση του.

(1) Δημιουργία του μηνύματος. Τα ξενοδοχεία, τα θέρετρα, και οι εταιρείες κρουαζιέρων αντιμετωπίζουν ένα έμφυτο εμπόδιο για την αποτελεσματική τους επικοινωνία με το πελάτη. Αυτό είναι η άυλη υπόσταση του προϊόντος. Ένα ξενοδοχειακό προϊόν βιώνεται μόνο κατά τη διάρκεια ή μετά το χρόνο της αγοράς. Αυτό το χαρακτηριστικό των υπηρεσιών γενικώς προσφέρει γνήσιες προκλήσεις για τη δημιουργία ενός μηνύματος.

Οι δημιουργικοί άνθρωποι έχουν διαφορετικούς τρόπους για την δημιουργία διαφημιστικών μηνυμάτων. Πολλοί ξεκινούν με το να μιλήσουν με τους καταναλωτές, τους διακινητές, τους ειδικούς, και τους ανταγωνιστές. Άλλοι φαντάζονται τους καταναλωτές να χρησιμοποιούν το προϊόν και προσδιορίζουν τα προνόμια που ψάχνουν οι καταναλωτές. Παρόλο που οι διαφημιστές δημιουργούν πολλά πιθανά μηνύματα, μόνο μερικά από αυτά θα χρησιμοποιηθούν.

(2) Αποτίμηση και επιλογή του μηνύματος. Ο διαφημιστής πρέπει να αποτιμήσει πιθανές έλξεις σε μια βάση που αποτελείται από τρία χαρακτηριστικά. Πρώτον, τα μηνύματα πρέπει να είναι με νόημα, να επισημαίνουν τα προνόμια που κάνουν το προϊόν πιο επιθυμητό ή πιο ενδιαφέρον για τους καταναλωτές. Δεύτερον, οι έλξεις πρέπει να είναι διακριτικές. Πρέπει να λένε πως το προϊόν είναι καλύτερο από άλλα ανταγωνιστικών εταιρειών. Τέλος, πρέπει να είναι πιστευτά. Το να κάνεις ένα μήνυμα να φαίνεται πιστευτό είναι δύσκολο, επειδή πολλοί καταναλωτές αμφιβάλλουν για την αλήθεια της διαφήμισης. Μια έρευνα βρήκε ότι, κατά μέσο όρο, οι καταναλωτές κατηγοριοποιούν τα διαφημιστικά μηνύματα σαν «κάτι μη – πιστευτό».

(3) Εκτέλεση του μηνύματος. Το αντίκτυπο του μηνύματος εξαρτάται από το τι λέγετε και πως λέγεται – εκτέλεση του μηνύματος. Ο διαφημιστής πρέπει να πείσει με το μήνυμα με ένα τρόπο που θα κερδίσει τη προσοχή και το ενδιαφέρον της αγοράς στόχου. Οι διαφημιστές συνήθως ξεκινούν με μια δήλωση για το στόχο και τη προσέγγιση της επιθυμητής διαφήμισης.

Το δημιουργικό προσωπικό του διαφημιστικού πρακτορείου πρέπει να βρει ένα στυλ, ένα τόνο, τα λόγια, και τη δομή για την εκτέλεση του μηνύματος. Οποιοδήποτε μήνυμα μπορεί να παρουσιαστεί με διαφορετικά στυλ εκτέλεσης.

Τέλος, τα στοιχεία της τυποποίησης θα κάνουν τη διαφορά στον αντίκτυπο και το κόστος της διαφήμισης. Μια μικρή αλλαγή στο σχεδιασμό μπορεί να κάνει μια μεγάλη διαφορά στην επίδραση μιας διαφήμισης. Η εικονογράφηση είναι το πρώτο πράγμα που παρατηρεί ο αναγνώστης. Αυτή η εικονογράφηση πρέπει να είναι αρκετά δυνατή για να τραβήξει τη προσοχή. Μετά ο τίτλος πρέπει αποτελεσματικά να δελεάσει τους κατάλληλους ανθρώπους να διαβάσουν το αντίγραφο. Το αντίγραφο, το κύριο κομμάτι του κειμένου στη διαφήμιση, πρέπει να είναι απλό αλλά δυνατό και πειστικό. Αυτά τα τρία στοιχεία πρέπει να δουλέψουν μαζί αποτελεσματικά.

#### **8.4.1.4 Αποφάσεις για τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν**

Το τέταρτο βήμα είναι η επιλογή του μέσου που θα μεταφέρει το μήνυμα. Τα κύρια βήματα στην επιλογή του μέσου είναι:

(1) Η απόφαση για την προσέγγιση, την συχνότητα, και τον αντίκτυπο. Για να επιλέξει ένα μέσο, ο διαφημιστής πρέπει να αποφασίσει ποια προσέγγιση και συχνότητα απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων. Η προσέγγιση είναι ένα μέτρο του ποσοστού των ατόμων στην αγορά στόχου που εκτίθενται στην διαφημιστική εκστρατεία κατά τη διάρκεια μιας δοσμένης χρονικής περιόδου. Η συχνότητα είναι

ένα μέτρο για το πόσες φορές ο μέσος άνθρωπος στην αγορά στόχου εκτίθεται στο μήνυμα. Ο διαφημιστής πρέπει να αποφασίσει επίσης για τον επιθυμητό αντίκτυπο στα μέσα, την ποιοτική αξία του μηνύματος που εκθέτεται μέσω ενός δοσμένου μέσου.

(2) Η επιλογή ανάμεσα στους τύπους των μέσων. Ο σχεδιαστής για τα μέσα πρέπει να γνωρίζει την προσέγγιση, τη συχνότητα, και τον αντίκτυπο του κάθε κύριου τύπου των μέσων. Οι κυριότεροι τύποι των μέσων, σχετικά με την ένταση της διαφήμισης, είναι οι εφημερίδες, η τηλεόραση, η άμεση αλληλογραφία, το ραδιόφωνο, τα περιοδικά. Κάθε μέσο έχει πλεονεκτήματα και περιορισμούς. Οι σχεδιαστές των μέσων λαμβάνουν υπόψη τους πολλούς παράγοντες όταν κάνουν τις επιλογές τους για το μέσο, συμπεριλαμβανομένου των συνηθειών για τα μέσα των καταναλωτών του στόχου. Η τηλεόραση και το ραδιόφωνο, για παράδειγμα, είναι τα καλύτερα μέσα για την προσέγγιση των εφήβων. Η τηλεόραση είναι πολύ ακριβή, η διαφήμιση στην εφημερίδα κοστίζει πολύ λιγότερο.

(3) Η επιλογή συγκεκριμένου φορέα των μέσων. Ο σχεδιαστής για τα μέσα πρέπει τώρα να διαλέξει συγκεκριμένους φορείς των μέσων μέσα σε κάθε γενικό τύπο των μέσων. Ο σχεδιαστής πρέπει να λάβει υπόψη του το κόστος για την παραγωγή της διαφήμισης για διαφορετικά μέσα. Ενώ οι διαφημίσεις στις εφημερίδες μπορεί να κοστίζουν λίγο για την παραγωγή τους, οι φανταχτερές διαφημίσεις στην τηλεόραση μπορεί να κοστίζουν εκατομμύρια.

(4) Η επιλογή του χρόνου διαφήμισης στα μέσα. Ο διαφημιστής πρέπει να αποφασίσει τώρα πως θα προγραμματίσει την διαφήμιση κατά το πέρασμα του έτους. Οι περισσότερες εταιρείες κάνουν κάποια εποχιακή διαφήμιση. Τέλος, ο διαφημιστής πρέπει να διαλέξει το πρότυπο της διαφήμισης.

#### 8.4.1.5 Αποτίμηση της διαφημιστικής εκστρατείας

Οι μάνατζερ των διαφημιστικών προγραμμάτων θα πρέπει να αποτιμούν τακτικά την αποτελεσματικότητα στις επικοινωνίες και στις πωλήσεις της διαφήμισης.

**Μέτρηση του αποτελέσματος των επικοινωνιών.** Η μέτρηση των αποτελεσμάτων της επικοινωνίας αποκαλύπτει το κατά πόσο μια διαφήμιση επικοινωνεί σωστά. Υπάρχουν δύο δημοφιλείς μέθοδοι για τον μετά-έλεγχο των διαφημίσεων. Με τη χρήση των τεστ επικάλυψης, ο διαφημιστής ρωτάει τους ανθρώπους που εκτέθηκαν σε προγράμματα της τηλεόρασης ή των περιοδικών να ανακαλέσουν οτιδήποτε μπορούν για τους διαφημιστές και τα προϊόντα που είδαν. Τα αποτελέσματα αυτών των τεστ ανακάλυψης υποδεικνύουν την δύναμη της διαφήμισης να είναι παρατηρήσιμη και να παραμείνει. Στα τεστ αναγνώρισης, ο ερευνητής ρωτάει, για παράδειγμα, για ένα θέμα ενός περιοδικού να τονίσουν τι είδαν. Τα αποτελέσματα των αναγνωρίσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αποτιμηθεί το αντίκτυπο της διαφήμισης σε διαφορετικούς τομείς της αγοράς και να συγκριθούν οι διαφημίσεις της εταιρείας με αυτές των ανταγωνιστών.

**Μέτρηση της αποτελεσματικότητας των πωλήσεων.** Η αποτελεσματικότητα των πωλήσεων από τις διαφημίσεις είναι συχνά δυσκολότερο να μετρηθεί από ότι το αποτέλεσμα των επικοινωνιών. Οι πωλήσεις επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες πέρα από τη διαφήμιση, όπως είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, η τιμή, και η διαθεσιμότητα. Ένας τρόπος να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα των πωλήσεων είναι με τη σύγκριση παλαιότερων πωλήσεων με παλαιότερες διαφημιστικές δαπάνες.

## **8.5 Δημόσιες Σχέσεις**

Οι δημόσιες σχέσεις, πιθανόν το πιο παρεξηγημένο κομμάτι του μάρκετινγκ των επικοινωνιών, μπορεί να γίνει το πιο αποτελεσματικό εργαλείο. Οι προσδιορισμοί για τις δημόσιες σχέσεις διαφέρουν σε ένα μεγάλο βαθμό.

Οι δημόσιες σχέσεις (PR) είναι ένα σημαντικό εργαλείο του μάρκετινγκ που μέχρι πρόσφατα μεταχειριζόταν σαν ένα «θετό παιδί» του μάρκετινγκ. Οι δημόσιες σχέσεις κινούνται προς μια εκρηκτικό στάδιο ανάπτυξης. Οι εταιρείες αντιλαμβάνονται ότι το μαζικό μάρκετινγκ δεν είναι πια η απάντηση σε κάποιες από τις ανάγκες τους για επικοινωνία. Οι δαπάνες για την διαφήμιση συνεχίζουν να αυξάνονται ενώ η προσέγγιση του κοινού συνεχίζει να μειώνεται. Σε αυτό το περιβάλλον, οι δημόσιες σχέσεις, κρατούν τις υποσχέσεις για ένα προωθητικό εργαλείο αποτελεσματικό σε κόστος. Η δημιουργική χρήση των νέων γεγονότων, των εκδόσεων, των κοινωνικών γεγονότων, των σχέσεων με την κοινότητα, και άλλες τεχνικές των δημοσίων σχέσεων προσφέρει στις εταιρείες ένα τρόπο να διαχωρίσουν τους εαυτούς τους και τα προϊόντα τους από τους ανταγωνιστές τους.

Στο παρελθόν ήταν συνηθισμένο για τις λειτουργίες του μάρκετινγκ και για τις λειτουργίες των δημοσίων σχέσεων να διαχειρίζονται από δύο διαφορετικά τμήματα μέσα στην εταιρεία. Σήμερα αυτές οι δύο λειτουργίες αυξανόμενα συνενώνονται σε ένα ενιαίο σύνολο.

### **8.5.1 Κύριες δραστηριότητες των τμημάτων δημοσίων σχέσεων**

Τα τμήματα των δημοσίων σχέσεων εκτελούν πέντε δραστηριότητες οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω.

#### **8.5.1.1 Σχέσεις με το τύπο**

Ο σκοπός των σχέσεων με το τύπο είναι να τοποθετήσει μια άξια δημοσίευσης πληροφορία στα πληροφοριακά μέσα, για να τραβήξει την προσοχή σε ένα άτομο, σε ένα προϊόν, ή σε μια υπηρεσία. Ένας λόγος για την ανάπτυξη των σχέσεων με το τύπο στην βιομηχανία της φιλοξενίας είναι η αξιοπιστία της.

#### **8.5.1.2 Δημοσιότητα του προϊόντος**

Η δημοσιότητα του προϊόντος περιλαμβάνει διάφορες προσπάθειες για την δημοσιοποίηση συγκεκριμένων προϊόντων. Νέα προϊόντα : ειδικές εκδηλώσεις, όπως τα φεστιβάλ φαγητού, ξανασχεδιασμένα προϊόντα, όπως ένα πρόσφατα ανακαινισμένο ξενοδοχείο, και προϊόντα που είναι διάσημα εξαιτίας των επίκαιρων προτιμήσεων, όπως μη λιπαρά επιδόρπια, είναι όλα πιθανοί υποψήφιοι για την δημοσιότητα.

#### **8.5.1.3 Εταιρική επικοινωνία**

Η εταιρική επικοινωνία καλύπτει τις εσωτερικές και τις εξωτερικές επικοινωνίες και προωθεί την κατανόηση για τον οργανισμό. Μια πολύ σημαντική όψη του μάρκετινγκ για την εταιρική επικοινωνία είναι η επικοινωνία απευθείας προς του υπαλλήλους, όπως ένα ενημερωτικό γράμμα της εταιρείας. Οι εταιρείες πρέπει να διαχειριστούν

επίσης την επικοινωνία τους με τους μετόχους, για να επιβεβαιώσουν ότι οι μέτοχοι καταλαβαίνουν τους στόχους και τους σκοπούς της εταιρείας.

#### **8.5.1.4 Παρασκηνιακή πίεση**

Η παρασκηνιακή πίεση περιλαμβάνει την δΟΣΟΛΗΨΙΑ με νομοθέτες και κυβερνητικούς υπαλλήλους για την προώθηση την κατάργηση νομοθεσιών και κανονισμών. Οι μεγάλες εταιρείες εκμισθώνουν δικά τους άτομα που δρουν παρασκηνιακά, ενώ οι μικρότερες εταιρείες δρουν παρασκηνιακά και πιέζουν μέσω των τοπικών ενώσεων.

#### **8.5.1.5 Συμβουλευτική δραστηριότητα**

Η συμβουλευτική δραστηριότητα περιλαμβάνει συμβουλευτικό μΑΝΑΤΖΜΕΝΤ για δημόσια θέματα, θέσεις της εταιρείας, και για την εικόνα της. Η συμβουλευτική δραστηριότητα είναι σημαντική όταν μπορεί να υπάρχουν ευαίσθητα θέματα που συνδέονται με την επιχείρηση.

### **8.5.2 Η διαδικασία των δημοσίων σχέσεων**

Οι αποτελεσματικές δημόσιες σχέσεις είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας. Αυτή η διαδικασία πρέπει να ενοποιηθεί με την στρατηγική του μάρκετινγκ της εταιρείας. Μια κοινή παρανόηση σχετικά με τις δημόσιες σχέσεις και την δημοσιότητα είναι ότι η ποσότητα είναι πιο σημαντική από την ποιότητα. Κάποιες εταιρείες δημοσίων σχέσεων μετρούν την επιτυχία με το αριθμό των άρθρων που τοποθετούνται στα μέσα. Όπως και στις άλλες προσπάθειες του μάρκετινγκ, οι δημόσιες σχέσεις πρέπει να είναι σημαντικές στην αγορά στόχου.

Η διαδικασία των δημοσίων σχέσεων αποτελείται από τα παρακάτω βήματα.

#### **8.5.2.1 Έρευνα**

Πριν μια εταιρεία μπορέσει να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα δημοσίων σχέσεων, πρέπει να καταλάβει την αποστολή της εταιρείας, τους στόχους, τις στρατηγικές, και τη κουλτούρα. Θα πρέπει να γνωρίζει τους φορείς που θα είναι αποτελεσματικοί στην παράδοση των μηνυμάτων στο κοινό του στόχου. Οι περισσότερες από τις πληροφορίες που χρειάζεται ένας μΑΝΑΤΖΕΡ δημοσίων σχέσεων θα περιέχονται σε ένα καλογραμμένο πλάνο του μάρκετινγκ. Ιδανικά, ο μΑΝΑΤΖΕΡ των δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να περιλαμβάνεται στην διάταξη του πλάνου του μάρκετινγκ.

Το περιβαλλοντικό ερευνητικό σύστημα της εταιρείας είναι μια άλλη σημαντική πηγή πληροφόρησης για το μΑΝΑΤΖΕΡ των δημοσίων σχέσεων. Η ανάλυση αυτών των πληροφοριών θα έπρεπε να καθορίσει προτιμήσεις και να δώσει στην εταιρεία την επίγνωση για το πώς θα έπρεπε να αντιδράσει σε αυτές τις προτιμήσεις.

#### **8.5.2.2 Δημιουργία των στόχων του μάρκετινγκ**

Αφότου ο μΑΝΑΤΖΕΡ των δημοσίων σχέσεων έχει προσδιορίσει τις ευκαιρίες μέσω από πειράματα και έρευνα του προϊόντος, προτεραιότητες μπορούν να δημιουργηθούν και



να τεθούν και οι στόχοι. Το μάρκετινγκ των δημοσίων σχέσεων μπορεί να συνεισφέρει στους παρακάτω στόχους:

- Κτίσιμο ενημερότητας. Οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να τοποθετήσουν ιστορίες στα μέσα για να στρέψουν την προσοχή σε ένα προϊόν, σε μια υπηρεσία, σε ένα άτομο, σε ένα οργανισμό ή σε μια ιδέα.
- Κτίσιμο αξιοπιστίας. Οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να προσθέσουν αξιοπιστία με το να μεταδώσουν το μήνυμα σε ένα κύριο άρθρο.
- Παρακίνηση των δυνάμεων των πωλήσεων και των μεσαζόντων των καναλιών. Οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να βοηθήσουν στην ώθηση των δυνάμεων των πωλήσεων και να μεταφέρουν τον ενθουσιασμό. Οι θετικές ιστορίες για ένα νέο είδος σε ένα μενού θα κάνει εντύπωση στους πελάτες, στους υπαλλήλους, και στους αποδεχόμενους μιας φίρμας εστιατορίου.
- Διατήρηση σε χαμηλά επίπεδα τον προωθητικών δαπανών. Οι δημόσιες σχέσεις κοστίζουν λιγότερο από ότι η άμεση αλληλογραφία και η διαφήμιση στα μέσα. Όσο μικρότερος είναι ο προϋπολογισμός της προώθησης μιας εταιρείας, τόσο εντονότερη είναι η περίπτωση της χρήση των δημοσίων σχέσεων.

Συγκεκριμένοι στόχοι πρέπει να θέτονται για κάθε προωθητική εκστρατεία των δημοσίων σχέσεων.

### **8.5.2.3 Προσδιορισμός του κοινού που στοχεύουν**

Ένα κατάλληλο μήνυμα που παραδίνεται σε ένα στοχευμένο κοινό με τον αρμόδιο φορέα είναι κρίσιμο για την επιτυχία οποιασδήποτε εκστρατείας των δημοσίων σχέσεων. Τα άτομα που εξασκούν επαγγελματικά τις δημόσιες σχέσεις προσδιορίζουν προσεκτικά το κοινό που επιθυμούν να προσεγγίσουν. Αυτοί μελετούν αυτό το κοινό και βρίσκουν μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν φορείς για να παραδώσουν το μήνυμά τους. Προσδιορίζουν θέματα που θα είναι σημαντικά για το κοινό και σχηματίζουν το μήνυμα έτσι ώστε να φαίνεται φυσικό και λογικό στο στοχευμένο κοινό.

### **8.5.2.4 Επιλογή του μηνύματος των δημοσίων σχέσεων και των φορέων**

Το άτομο που εξασκεί επαγγελματικά τις δημόσιες σχέσεις είναι τώρα έτοιμο να προσδιορίσει ή να δημιουργήσει ενδιαφέρουσες ιστορίες για το προϊόν ή την υπηρεσία. Εάν ο αριθμός των ιστοριών είναι ανεπαρκής, το άτομο των δημοσίων σχέσεων θα πρέπει να προτείνει αξιόλογα γεγονότα που η εταιρεία πρέπει να χορηγήσει. Εδώ η πρόκληση είναι να δημιουργήσεις νέα από ότι να τα βρεις. Οι ιδέες των δημοσίων σχέσεων περιλαμβάνουν την φιλοξενία κύριων ακαδημαϊκών συνεδρίων, την πρόσκληση διάσημων ομιλητών και τη δημιουργία συνεδρίων για νέα γεγονότα. Κάθε γεγονός είναι μια ευκαιρία για τη δημιουργία πολυάριθμων ιστοριών που απευθύνονται σε διαφορετικό κοινό.

Η δημιουργία γεγονότων είναι μια ιδιαίτερα σημαντική ικανότητα για την δημοσιοποίηση χρηματοδοτήσεων για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Οι χρηματοδότες έχουν αναπτύξει ένα μεγάλο ρεπερτόριο ειδικών εκδηλώσεων, συμπεριλαμβανομένου εορτασμούς επετείων, εκθέσεις τέχνης, δημοπρασίες, πωλήσεις βιβλίων, χορούς, δείπνα, επιδείξεις μόδας, πάρτυ σε ασυνήθιστα μέρη.

### **8.5.2.5 Εφαρμογή του πλάνου μάρκετινγκ για τις δημόσιες σχέσεις**

Η εφαρμογή της δημοσιότητας απαιτεί φροντίδα. Σκεφτείτε το γεγονός τις τοποθέτησης πληροφοριών στα μέσα. Οι συναρπαστικές πληροφορίες είναι εύκολο να τοποθετηθούν. Ωστόσο, οι περισσότερες εκδόσεις του τύπου είναι μικρές και μπορεί να μη λάβουν την απαραίτητη προσοχή των πολυάσχολων εκδοτών. Ένα κύριο πλεονέκτημα των πρακτόρων των δημοσίων σχέσεων είναι οι προσωπικές τους σχέσεις με τους εκδότες των μέσων. Τα άτομα που εξασκούν τις δημόσιες σχέσεις είναι συχνά πρώην δημοσιογράφοι που γνωρίζουν πολλούς εκδότες των μέσων και τι θέλουν αυτοί. Τα άτομα των δημοσίων σχέσεων βλέπουν τους εκδότες των μέσων σαν μια αγορά που πρέπει να ικανοποιήσουν, έτσι ώστε να συνεχίσουν να χρησιμοποιούν τις εκδόσεις του τύπου της εταιρείας.

Η δημοσιότητα απαιτεί επιπλέον φροντίδα όταν περιλαμβάνει την στέγαση ειδικών γεγονότων, όπως δοκιμαστικά δείπνα, συνεντεύξεις για νέα γεγονότα, και τοπικούς διαγωνισμούς. Τα άτομα που εξασκούν τις δημόσιες σχέσεις χρειάζονται λεπτομερή σκέψη και να βρίσκουν γρήγορες λύσεις όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν καλά. Οι περισσότερες ξενοδοχειακές εταιρείες έχουν συμπεριλάβει ένα σχέδιο κρίσης σαν μέρος του σχεδίου τους που αφορά τις δημόσιες σχέσεις. Σε αυτό το σχέδιο δηλώνουν ποιοι μπορούν να μιλήσουν στα μέσα και ποιοι δεν θα έπρεπε. Αυτά τα σχέδια συνήθως δηλώνουν ότι το προσωπικό δεν θα πρέπει να μιλήσει στα μέσα, αλλά αντί αυτού να απευθυνθούν άμεσα στο διευθυντή των δημοσίων σχέσεων.

### **8.5.2.6 Αποτίμηση των αποτελεσμάτων των δημοσίων σχέσεων**

Η συνεισφορά των δημοσίων σχέσεων είναι δύσκολο να μετρηθεί, επειδή χρησιμοποιείται μαζί με άλλα εργαλεία της προώθησης. Αν χρησιμοποιηθεί πριν να μπουν στη δράση άλλα εργαλεία, η συνεισφορά τους είναι πιο εύκολο να αποτιμηθεί.

(1)Αναφορές. Το ευκολότερο μέτρο της αποτελεσματικότητας των δημοσίων σχέσεων είναι ο αριθμός των αναφορών που δημιουργήθηκαν από τα μέσα. Οι πράκτορες των δημοσίων σχέσεων προμηθεύει το πελάτη με ένα βιβλίο με αποκόμματα που δείχνει όλα τα μέσα που μετέφεραν νέα για το προϊόν.

Το μέτρο με τις αναφορές δεν είναι πολύ ικανοποιητικό. Δεν υπάρχει καμιά ένδειξη για το πόσοι άνθρωποι όντως διάβασαν, άκουσαν, ή ανακάλεσαν το μήνυμα, και τι σκέφτηκαν μετέπειτα. Δεν υπάρχει πληροφόρηση για το δίκτυο του κοινού που προσεγγίστηκε, επειδή οι εκδόσεις επικαλύπτουν το αναγνωστικό κοινό. Είναι επίσης σημαντικό να προσεγγίσει η δημοσιότητα την αγορά στόχου. Μια συνηθισμένη αδυναμία της δημοσιότητας είναι ότι τα άτομα που εκτίθενται σε αυτήν δεν είναι μέρος της αγοράς στόχου της εταιρείας.

(2)Ενημερότητα/αντίληψη/αλλαγή συμπεριφοράς. Ένα καλύτερο μέτρο είναι η αλλαγή στην ενημερότητα/αντίληψη/αλλαγή συμπεριφοράς σχετικά με το προϊόν που απορρέει από την εκστρατεία. Για παράδειγμα, πόσοι άνθρωποι ανακαλούν ακούγοντας τα νέο; Πόσοι είπαν σε άλλους για αυτό; Πόσοι άλλαξαν γνώμη μετά που άκουσαν την είδηση;

(3)Συνεισφορά στις πωλήσεις και στα κέρδη. Το αντίκτυπο στις πωλήσεις και στα κέρδη είναι το πιο ικανοποιητικό μέτρο, αν είναι αποκτήσιμο. Μια καλά οργανωμένη εκστρατεία των δημοσίων σχέσεων είναι συνήθως μέρος μιας ενοποιημένης προωθητικής εκστρατείας. Αυτό κάνει πολύ δύσκολο το να απομονωθεί ο αντίκτυπος της εκστρατείας των δημοσίων σχέσεων.

## **8.5.3 Κύρια εργαλεία των δημοσίων σχέσεων**

### **8.5.3.1 Εκδόσεις**

Οι εταιρείες βασίζονται εκτενώς σε επικοινωνιακό υλικό για να προσεγγίσουν και να επηρεάσουν τις αγορές στόχου. Αυτό περιλαμβάνει ετήσιες αναφορές, καταλόγους, κάρτες, άρθρα, οπτικοακουστικό υλικό, ενημερωτικά γράμματα της εταιρείας και περιοδικά. Οι κατάλογοι μπορούν να παίξουν ένα σημαντικό ρόλο στην πληροφόρηση των καταναλωτών του στόχου για ένα προϊόν, πως δουλεύει, και πως πρέπει να συναρμολογηθεί. Συλλογισμένα άρθρα που γράφτηκαν από τα στελέχη της εταιρείας μπορούν να τραβήξουν την προσοχή προς την εταιρεία και τα προϊόντα της. Τα ενημερωτικά γράμματα της εταιρείας και τα περιοδικά μπορούν να βοηθήσουν να κτιστεί η εικόνα της εταιρείας και να μεταβιβαστούν σημαντικά νέα στις αγορές στόχου. Το οπτικοακουστικό υλικό, όπως οι ταινίες, οι βιντεοκασέτες, και το ακουστικό υλικό έρχονται για να αυξήσουν τη χρήση τους ως προωθητικά εργαλεία. Το κόστος του οπτικοακουστικού υλικού είναι συνήθως μεγαλύτερο από ότι το κόστος του τυπωμένου υλικού, αλλά τέτοιος είναι και ο αντίκτυπός του.

### **8.5.3.2 Γεγονότα**

Οι εταιρείες φιλοξενίας μπορούν να τραβήξουν την προσοχή σε νέα προϊόντα ή σε άλλες δραστηριότητες με την οργάνωση ειδικών γεγονότων, όπως ένα φεστιβάλ φαγητού. Τα γεγονότα περιλαμβάνουν συνεντεύξεις για δελτία ειδήσεων, σεμινάρια, βόλτες, εκθέσεις, διαγωνισμούς και ανταγωνισμούς, επετείους, πολιτιστικές και αθλητικές χορηγίες που θα προσεγγίσουν το κοινό του στόχου.

### **8.5.3.3 Ειδήσεις**

Μια κύρια αποστολή των δημοσίων σχέσεων είναι να βρει ή να δημιουργήσει ευνοϊκές ειδήσεις για την εταιρεία, τα προϊόντα της, και τους ανθρώπους της. Η δημιουργία των νέων απαιτεί ικανότητα στη ανάπτυξη μιας ιδέας για ιστορία, στο να ερευνηθεί, και να γραφτεί μια ανακοίνωση τύπου. Αλλά το άτομο των δημοσίων σχέσεων πρέπει να πηγαίνει πέρα από τη δημιουργία ιστοριών για ειδήσεις. Το να κάνεις τα μέσα να δεχτούν μια ανακοίνωση τύπου και να παρακολουθήσουν μια συνέντευξη τύπου απαιτεί ικανότητες μάρκετινγκ και διαπροσωπικές ικανότητες. Ένας καλός πράκτορας δημοσίων σχέσεων που διευθύνει τα μέσα καταλαβαίνει τις ανάγκες του τύπου για ιστορίες που είναι ενδιαφέρουσες και επίκαιρες και για ανακοινώσεις που είναι καλογραμμένες και που τραβούν την προσοχή. Ο διευθυντής των μέσων χρειάζεται να κερδίσει την εύνοια των εκδοτών και των δημοσιογράφων. Καθώς ο τύπος καλλιεργείται, αυξάνονται οι πιθανότητες να εξασφαλίσει καλύτερη κάλυψη για την εταιρεία.

### **8.5.3.4 Ομιλίες**

Οι ομιλίες είναι ένα άλλο εργαλείο για τη δημιουργία δημοσιότητας για το προϊόν και την εταιρεία. Αυξάνεται η ανάγκη για τα στελέχη των εταιριών να απαντούν σε ερωτήσεις από τα μέσα και να δίνουν λόγους σε εμπορικές ενώσεις ή σε συνέδρια πωλήσεων. Αυτές οι εμφανίσεις μπορούν να κτίσουν ή να βλάψουν την εικόνα της εταιρείας. Οι εταιρείες διαλέγουν προσεκτικά τους ομιλητές τους και χρησιμοποιούν

άτομα που γράφουν λόγους και ιδιωτικούς δασκάλους για να βοηθήσουν στη βελτίωση της προφορικής ικανότητας των ατόμων που έχουν επιλεγεί.

Η δημιουργία ενός υψηλής ποιότητας λόγου είναι δαπανηρή για οποιαδήποτε εταιρεία. Μια αξιοσημείωτη περίοδο του χρόνου του προσωπικού και των στελεχών πρέπει να αφιερωθεί στο σχέδιο.

### **8.5.3.5 Δραστηριότητες κοινού συμφέροντος**

Οι εταιρείες μπορούν να βελτιώσουν το δημόσιο καλό τους όνομα με την συνεισφορά χρημάτων και χρόνου σε καλούς σκοπούς. Μια μεγάλη εταιρεία τυπικά θα ζητήσει από τα στελέχη να υποστηρίξουν τις γιορτές της κοινότητας όπου βρίσκονται τα γραφεία της. Σε άλλες περιπτώσεις, οι εταιρείες θα προσφερθούν να δωρίσουν ένα συγκεκριμένο ποσό χρημάτων από τις αγορές των καταναλωτών σε μια συγκεκριμένη αποστολή.

### **8.5.3.6 Δημιουργία ταυτότητας για τα μέσα**

Φυσιολογικά, το υλικό των δημοσίων σχέσεων μιας εταιρείας απαιτεί ξεχωριστές ματιές, το οποίο δημιουργεί σύγχυση και χάνει η εταιρεία μια ευκαιρία να δημιουργήσει και να ενισχύσει την εταιρική της ταυτότητα. Σε μια κοινωνία ευάλωτη στην επικοινωνία, οι εταιρείες πρέπει να αγωνιστούν για να τραβήξουν την προσοχή. Πρέπει να αγωνιστούν για να δημιουργήσουν μια οπτική εικόνα που το κοινό αναγνωρίζει αμέσως. Η οπτική ταυτότητα μεταφέρεται από τα λογότυπα της εταιρείας, τη γραφική της ύλη, τους καταλόγους της, τις πινακίδες της, τις επιχειρηματικές της φόρμες, τις επιχειρηματικές της κάρτες, τα κτίρια, τις στολές, το κώδικα ντυσίματος.

## Συμπεράσματα

Συμπερασματικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι τα πληροφοριακά συστήματα του μάρκετινγκ και της έρευνας του μάρκετινγκ προσφέρουν συναρπαστικές προσδοκίες. Επιτρέπουν στους μάνατζερ να αποκτούν τις απαιτούμενες πληροφορίες αμέσως και γρήγορα, και να τις προσαρμόζουν κατά τις ανάγκες τους. Όσο περισσότεροι μάνατζερ γίνονται επιδέξιοι στην χρησιμοποίηση αυτών των συστημάτων και όσο οι βελτιώσεις στη τεχνολογία τις κάνουν πιο οικονομικές, οι εταιρείες φιλοξενίας θα χρησιμοποιούν αυξανόμενα αποκεντρωμένα πληροφοριακά συστήματα του μάρκετινγκ.

Όσον αφορά την τμηματοποίηση της αγοράς μπορούμε να επισημάνουμε ότι σήμερα πολλές εταιρείες απομακρύνονται από το μαζικό μάρκετινγκ και από το μάρκετινγκ που αφορά μια ποικιλία προϊόντων προς τη κατεύθυνση του μάρκετινγκ στόχου. Το μάρκετινγκ στόχου βοηθάει τους πωλητές να βρουν καλύτερες ευκαιρίες μάρκετινγκ και επιτρέπουν στις εταιρείες να δημιουργήσουν το κατάλληλο προϊόν για κάθε αγορά στόχου. Οι εταιρείες μπορούν να προσαρμόσουν την διαδικασία τους, τα κανάλια διανομής και την διαφήμιση για να φτάσουν αποτελεσματικά κάθε αγορά. Αντί να διασκορπίζουν τις προσπάθειες τους για μάρκετινγκ, μπορούν να εστιάσουν σε αγοραστές που έχουν το μεγαλύτερο αγοραστικό ενδιαφέρον. Το μάρκετινγκ στόχου παίρνει αυξητικά τη μορφή του μικρομάρκετινγκ. Χρησιμοποιώντας το μικρομάρκετινγκ, οι εταιρείες σχεδιάζουν τα προγράμματα του μάρκετινγκ τους σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των στενά καθορισμένων γεωγραφικών, δημογραφικών, ψυχογραφικών ή συμπεριφοράς τμημάτων. Η τελική μορφή του μάρκετινγκ στόχου είναι το προσαρμοσμένο μάρκετινγκ στο οποίο η εταιρεία προσαρμόζει της προσφορές της στις ανάγκες συγκεκριμένων πελατών ή αγοραστικών οργανισμών.

Μετά την ανάλυση του κεφαλαίου περί της ποιότητας μπορούμε να συμπεράνουμε πόσο σημαντική είναι η απόδοση της συνολικής πελατειακής αξίας. Για τις εταιρείες που είναι επικεντρωμένες στον πελάτη, η ικανοποίηση του πελάτη είναι και ένας σκοπός και ένας κύριος παράγοντας στην επιτυχία της εταιρείας. Επίσης μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι πιστοί πελάτες είναι πιο σημαντικοί από τους ικανοποιημένους. Όταν ο μάνατζερ αναγνωρίσει πελάτες που είναι πολύ πιθανόν να μετατραπούν σε πιστούς πρέπει να προσδιορίσει τρόπους για να δημιουργήσει σχέση μαζί τους (μάρκετινγκ σχέσεων). Ο στόχος σε αυτή τη περίπτωση είναι η παράδοση μακροχρόνιας αξίας στους πελάτες και το μέτρημα της επιτυχίας είναι η μακροπρόθεσμη ικανοποίηση του πελάτη. Το μάρκετινγκ σχέσεων και η ποιοτική εξυπηρέτηση προσφέρουν πολλά προνόμια σε μια εταιρεία.

Τέλος όσον αφορά το μείγμα του μάρκετινγκ μπορούμε να επισημάνουμε ότι επειδή τα προϊόντα του τουρισμού είναι κατά κύριο λόγο υπηρεσίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών. Κατά την τιμολόγηση του προϊόντος είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη από την εταιρεία εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες και να υπάρχει μια κατανόηση στην επιβολή της τιμής. Σημαντικό κομμάτι είναι επίσης τα κανάλια διανομής, ένα καλά διαχειρισμένο κανάλι διανομής μπορεί να κάνει τη διαφορά μεταξύ ενός αρχηγού στο μερίδιο της αγοράς και μιας εταιρείας που αγωνίζεται για την επιβίωση. Τέλος πολύ σημαντική είναι και η διαχείριση του συνολικού επικοινωνιακού δικτύου για μια επιχείρηση που θέλει να κατακτήσει την αγορά στόχου της.

## **Βιβλιογραφία**

1. Philip Kotler, John Bowen, James Makens, “Marketing for Hospitality and Tourism” Εκδόσεις Pearson Education, Prentice Hall  
New Jersey 2003
2. Ηγουμενάκης Νίκος Γ., «Τουριστικό Μάρκετινγκ» Εκδόσεις  
Interbooks Αθήνα 1999