

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων & Τουρισμού

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Διοίκηση Επιχειρήσεων Φιλοξενίας & Τουρισμού»
M.Sc. in Hospitality and Tourism Management

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Διάγνωση αναγκών εξερχόμενου τουρισμού και προτάσεις
στρατηγικής για τους τουριστικούς πράκτορες στην Κρήτη.



Φοιτήτρια : ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΜΑΛΙΑΡΟΥ - ΑΓΓΟΥΡΑΚΗ

Επιβλέπων Καθηγητής : Dr ΜΙΧΑΗΛ ΚΑΘΑΡΑΚΗΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΜΑΡΤΙΟΣ 2022

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ

Η παρούσα διπλωματική εργασία υποβάλλεται από την Αικατερίνη Μαλιαρού – Αγγουράκη για την εκπλήρωση των απαιτήσεων του ΠΜΣ «Διοίκηση Επιχειρήσεων Τουρισμού και Φιλοξενίας».

Ως συγγραφέας δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από εμένα και αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Copyright © Αικατερίνη Μαλιαρού – Αγγουράκη 2022

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το πρόγραμμα δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να Ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον Καθηγητή Dr Μιχάλη Καθαράκη γιατί μου άνοιξε ένα «παράθυρο στον κόσμο», με το να με διδάξει την επιστήμη της Στρατηγικής. Με έμαθε κυρίως να «σκέπτομαι» Στρατηγικά. Η καθοδήγηση του με βοήθησε στην εκπόνηση της διπλωματικής αυτής εργασίας, αλλά κυρίως μου χάρισε μια νέα ώθηση στην δουλειά μου, σαν υπεύθυνη του ταξιδιωτικού πρακτορείου Round Travel στην Κρήτη.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον σύζυγο μου Αντώνη Αγγουράκη, για την υπομονή του και την ηθική και ουσιαστική συμπαράσταση καθ' όλη τη διάρκεια των τριών ετών που διήρκησαν οι σπουδές μου. Επίσης στα παιδιά μου, Ιωάννα και Μιχάλη, που μου συμπαραστέκονται πάντα, σε κάθε μου προσπάθεια.

Ευχαριστώ τον κ. Γιάννη Λιναρδάκη για την βοήθειά του στην επεξεργασία των ερευνητικών ερωτημάτων και τον κ. Γιάννη Μακράκη για την γραφιστική του υποστήριξη.

Τέλος, αλλά με όχι μικρότερη σπουδαιότητα, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές και το προσωπικό του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου για την έγνοια τους, τη συνεχή βοήθεια τους και τις τόσο σημαντικές γνώσεις που μου έδωσαν απλόχερα όλο αυτό το διάστημα. Αξίζουν σε όλους και στον καθένα ξεχωριστά θερμά Συγχαρητήρια για το σπουδαίο έργο που επιτελούν με τόση ευσυνειδησία και φροντίδα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην μετά-covid εποχή, με τον πόλεμο στην Ουκρανία να ανεβάζει τις τιμές και την «πίττα» της αγοράς του εξερχόμενου τουρισμού να μικραίνει, τα τουριστικά πρακτορεία της Κρήτης οφείλουν να επέμβουν πιο δυναμικά, δημιουργώντας νέες, διαφοροποιημένες και καινοτόμες προτάσεις ωφέλειας προς τους πελάτες τους.

Σκοπός: της εργασίας αυτής είναι να βοηθήσει τα τουριστικά πρακτορεία στην Κρήτη να ανιχνεύσουν τις νέες ανάγκες των ταξιδιωτών τους, να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους βάσει των αναγκών αυτών και να διαμορφώσουν στρατηγικές επίτευξης διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στρατηγική που θα ακολουθήσουν οφείλει να βασίζεται στην αρχή της διαμοιραζόμενης αξίας ανάμεσα στο πρακτορείο και στην κοινωνία στην οποία αυτό ανήκει. Αυτή η στρατηγική αποτελεί τον μόνο δρόμο προς την μελλοντική τους βιωσιμότητα.

Μεθοδολογία: Η έρευνα πραγματοποιείται με ερωτηματολόγιο κλειστών ποσοτικών και ποιοτικών ερωτήσεων σε ταξιδιώτες κατοίκους στην Κρήτη, από τον Μάιο του 2021 έως τον Μάρτιο του 2022. Οι απαντήσεις συστηματοποιούνται σε διαγράμματα από τα οποία με την μέθοδο SWOT γίνεται ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος των πρακτορείων και στη συνέχεια με την TOWS MATRIX βγαίνουν τα αποτελέσματα των στρατηγικών που πρέπει να ακολουθηθούν.

Συμπεράσματα: Στο όχι και τόσο μακρινό μέλλον, η βιώσιμη ανάπτυξη των τουριστικών πρακτορείων εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη βρίσκεται στο γνωστικό κεφάλαιο των ανθρώπινων πόρων τους, στην διαδικτυακή και τεχνολογικά λειτουργική εξέλιξη τους, στη συνεργασία μεταξύ τους και στην προσήλωση στην αρχή της διαμοιραζόμενης αξίας. Τον σημαντικότερο ρόλο για τους σύγχρονους απαιτητικούς ταξιδιώτες παίζει η προσωποποιημένη φροντίδα, η ασφάλεια που τους εξασφαλίζει η εμπειρία του πρακτορείου, η οργάνωση εξατομικευμένων ταξιδιών και η προσφορά νέων εμπειριών στα ταξίδια.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγική, Τουριστικά πρακτορεία Κρήτης, Εξερχόμενος τουρισμός, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Διαμοιρασμός αξίας, Βιώσιμος τουρισμός.

ABSTRACT

In post-covid era, with the war in Ukraine raising the prices and the “pie” of outbound tourism market shrinking, travel agencies in Crete have to intervene dynamically, creating new, diversified and innovative proposals to benefit their customers.

Purpose: of this research is to help Cretan outbound travel agencies to detect the new needs of their travelers, to improve their services according to these needs and to invent strategies to achieve a lasting competitive advantage. The strategy which they will follow has to be based on the principle of “shared value” between the agency and the society which it belongs. This strategy is the only way to their future viability.

Methodology: The research is carried out with a questionnaire of closed quantitative and qualitative questions to travelers living in Crete, from May 2021 to March 2022. The answers are systematized in diagrams from which the external and internal environment of the agencies is analyzed using the SWOT method. Then with TOWS MATRIX the results of the strategies to be followed are created.

Conclusions: In the near future, the sustainable development of outgoing Cretan travel agencies lies on their human resources, on internet and technologic evolution on their mutual cooperation and dedication on the principal of shared value. The most important factors for travelers are the personalized care, the security they feel from the agencies experience, the organization of tailor made tours and the new travel experiences.

Key words: Strategy, Cretan travel agencies, Outgoing tourism, Competitive Advantage, Shared Value, Sustainable tourism.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ.....	i
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	1
ΣΧΗΜΑΤΑ.....	7
ΠΙΝΑΚΕΣ.....	8
ΕΙΚΟΝΕΣ.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1. Βασικές Αρχές Στρατηγικής.....	12
1.1 Τι είναι Στρατηγική.....	12
1.1.1 Πως ξεκίνησε η Στρατηγική.....	12
1.1.2 Μια ματιά στην ιστορία της Στρατηγικής.....	12
1.1.3 Ο ορισμός της Στρατηγικής.....	13
1.1.4 Τα 5 Ps της Στρατηγικής του Henry Malzberg.....	14
1.2 Στρατηγική και Αξία.....	15
1.3 Στρατηγική vs Λειτουργικής αποτελεσματικότητας.....	16
1.4 Η αναγκαιότητα της επιχειρησιακής Στρατηγικής σήμερα.....	16
1.5 Η Στρατηγική στην Ελλάδα του σήμερα.....	17
1.6 Οι 6 λόγοι που καθιστούν την Στρατηγική τόσο σημαντική.....	18
για την επιχειρηματική επιτυχία	
1.7 Ποια είναι η καλύτερη Στρατηγική;.....	20
1.8 Το Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πραγματικότητα ή ουτοπία;.....	20
1.9 Η Βασική (θεμελιώδης) Ικανότητα.....	21
1.10 Οι 4 βασικές ερωτήσεις για να βρούμε την Βασική.....	22
Ικανότητα της επιχείρησης (Ανάλυση VRIO)	
1.11 Τελικά, τι κάνει η Στρατηγική;.....	22
2. Στρατηγική και Τουρισμός.....	23
2.1 Τουρισμός, ένα παγκόσμιο ανθρωποκεντρικό φαινόμενο.....	23
2.1.1 Ο ορισμός του Τουρισμού.....	23
2.1.2 Η εικόνα του τουρισμού παγκοσμίως.....	23
2.1.3 Η Τουριστική Βιομηχανία.....	24
2.1.4 Ο Παγκόσμιος Τουρισμός σε νούμερα στην προ covid εποχή.....	24
2.1.5 Οι αλλαγές στον Παγκόσμιο Τουρισμό λόγω covid ήταν συντριπτικές.....	24
2.1.6 Η πορεία του εξερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα και Παγκόσμια	26
2.2 Οι νέες τάσεις τουρισμού.....	28
2.2.1 Οι 13 νέες τάσεις τουρισμού του 2021-2022.....	28

2.2.2	Οι 7 Top τάσεις των Επαγγελματικών Ταξιδιών για το 2022.....	36
2.3	Οι ανησυχίες των ταξιδιωτών στην μετά covid εποχή.....	37
2.4	Το προφίλ των σύγχρονων καταναλωτών & ταξιδιωτών.....	38
2.5	Το μέλλον θα είναι ευόιωνο.....	40
2.6	Στρατηγική και Τουρισμός.....	41
3.	Τα 6 βήματα Διεργασιών της Στρατηγικής.....	42
3.1	Η διαδικασία Σχεδιασμού – Υλοποίησης – Επανεξέτασης – Πραγματοποίησης της Στρατηγικής	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1	Όραμα – Αποστολή – Εταιρικές Αξίες – Σκοποί για τα τουριστικά	44
	Πρακτορεία της Κρήτης	
2.1.1	<i>Το Όραμα</i>	44
2.1.2	<i>Η Αποστολή</i>	45
2.1.3	<i>Οι Εταιρικές Αξίες</i>	45
2.1.4	<i>Εταιρικοί Στρατηγικοί Σκοποί</i>	45
2.1.4.1	Οι στόχοι χρειάζονται γιατί.....	45
2.1.4.2	Βραχυπρόθεσμοι και Μακροπρόθεσμοι στόχοι σε ένα ταξιδιωτικό πρακτορείο:.....	46
2.1.4.3	Τι πρέπει να προσέξουν οι τουριστικές επιχειρήσεις.....	46
2.2	Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη	47
2.2.1	<i>Τρόποι διερεύνησης Μακροπεριβάλλοντος επιχείρησης – η μέθοδος PEST-EL</i>	47
2.2.1.1	P =political = πολιτικό/κυβερνητικό.....	47
2.2.1.2	E = Economical = οικονομικό.....	49
2.2.1.3	S=social=Κοινωνικά- ισχυρή δύναμη αλλαγής.....	57
2.2.1.4	T=Technological=Τεχνολογικά-ισχυρή δύναμη-αλλαγής.....	59
2.2.1.5	E=environmental=περιβάλλον.....	65
2.2.1.6	L = Legal = νομικό πλαίσιο.....	71
2.2.1.7	Ανταγωνιστική κατασκοπία ανάμεσα στα ταξιδιωτικά.....	72
	πρακτορεία Κρήτης	
3.	Στρατηγική ανάλυση του κλάδου των τουριστικών Γραφείων εξερχόμενου τουρισμού Κρήτης με το Μοντέλο των 5 δυνάμεων Porter	73
3.1	Το μοντέλο των 5 Δυνάμεων Porter για τον Ανταγωνισμό των Κλάδων των επιχειρήσεων	73
3.1.1	<i>Θεωρητική προσέγγιση</i>	73
3.1.1.1	Ποιους τομείς αφορά το μοντέλο των 5 δυνάμεων Porter.....	74
3.1.1.2	Παράγοντες πλέον των 5 δυνάμεων.....	74
3.2	Χρήση των 5 δυνάμεων Porter για την ανάλυση του κλάδου των τουριστικών πρακτορείων εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη	75

1.1.1	Ανταγωνιστές – μεγάλος ο ανταγωνισμός, μικρή η «πίττα», πολλές οι επιχειρήσεις, δεν υπάρχει διαφοροποίηση, το τουριστικό προϊόν είναι πολύ φθαρτό	75
1.1.2	Δυνητικοί Νεοεισερχόμενοι.....	79
1.1.2.1	Οι ευκολίες εισόδου νεοεισερχόμενων πρακτορείων στην Κρήτη.....	80
1.1.2.2	Τι εμπόδια μπορούν να δημιουργήσουν οι ίδιοι οι τουριστικοί..... πράκτορες της Κρήτης στην είσοδο νέων πρακτόρων στην αγορά τους	80
1.2	Αγοραστές – μεγάλη δύναμη πίεσης.....	82
1.2.1	Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών έχει αυξηθεί.....	82
1.2.2	Οι υποψήφιοι ταξιδιώτες φοβούνται.....	82
1.2.3	Η δυναμική της αγοράς της Κρήτης.....	82
1.2.4	Το προφίλ των κατοίκων της Κρήτης - πελατών των πρακτορείων της Κρήτης.....	83
1.3	Υποκατάστατα – πολλά κανάλια διανομής διαθέσιμα στους..... καταναλωτές, μεγάλη δύναμη	84
1.3.1	Το διαδίκτυο.....	84
1.3.2	Οι μεγάλοι Διοργανωτές Ταξιδιών.....	87
1.3.3	Οι αεροπορικές εταιρείες.....	87
1.3.4	Οι εταιρείες web-conferencing.....	88
1.4	Προμηθευτές – τελευταία έχει μειωθεί η ισχύς τους.....	88
1.5	Η 6η Δύναμη Porter.....	90
1.6	Αδυναμίες του μοντέλου των 5 δυνάμεων Porter.....	90
1.7	Συμπεράσματα για την ανάλυση του κλάδου των πρακτορείων..... εξερχόμενου τουρισμού με το μοντέλο των 5 δυνάμεων Porter	91
1.8	Τα πρακτορεία της Κρήτης οφείλουν.....	92
1.8.1	Βραχυπρόθεσμα θα πρέπει να ακολουθήσουν συντηρητική πολιτική.....	92
1.8.2	Μακροπρόθεσμα επιθετική πολιτική με:.....	92
4.	Ανάλυση του κλάδου των ταξιδιωτικών πρακτορείων..... στην Κρήτη με τη μέθοδο των Στρατηγικών Ομάδων	94
4.1	Τι είναι οι Στρατηγικές Ομάδες.....	94
4.2	Τα βήματα της μεθόδου των Στρατηγικών Ομάδων είναι τα εξής:.....	94
4.3	Ανάλυση των Στρατηγικών ομάδων των ταξιδιωτικών..... πρακτορείων στην Κρήτη	95
4.4	Υπάρχει κενό στην αγορά της Κρήτης:.....	95
5.	Η αλυσίδα αξίας ενός τουριστικού πρακτορείου..... εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη	97
5.1	Τα προϊόντα-υπηρεσίες που προσφέρει ένα τουριστικό..... πρακτορείο εξερχόμενου τουρισμού για Έλληνες είναι:	97
5.2	Σκοπός της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας είναι:.....	97
5.3	Η Αλυσίδα Αξίας πρακτορείου εξερχόμενου τουρισμού.....	98
5.3.1	ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ.....	98
5.3.2	ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ.....	99
5.3.3	Οι πελάτες του ταξιδιωτικού πρακτορείου συμμετέχουν στην όλη διαδικασία:.....	100
5.3.4	Θεμελιώδεις Ικανότητες – Θεωρητική προσέγγιση.....	101

5.3.5	<i>Το ανθρώπινο δυναμικό, παράγων προέλευσης θεμελιώδους ικανότητας για τα πρακτορεία.....</i>	102
5.3.6	<i>Πως μπορούν τα τουριστικά πρακτορεία να βελτιώσουν τους άυλους ανθρώπινους πόρους τους.....</i>	102
5.4	Σύστημα Αξίας πρακτορείων εξερχόμενου τουρισμού (Value System).....	103
5.4.1	<i>Αλυσίδα Αξίας Προμηθευτών.....</i>	103
5.4.2	<i>Αλυσίδα Αξίας της επιχείρησης.....</i>	103
5.4.3	<i>Αλυσίδες Αξίας Καναλιών διανομής Ταξιδιωτικών Υπηρεσιών.....</i>	103
5.4.4	<i>Αλυσίδες Αξίας Αγοραστών.....</i>	103
5.5	Νεότερες θεωρίες για την Αλυσίδα Αξίας, η έννοια του Αστερισμού Αξίας και πως εφαρμόζεται στις υπηρεσίες τουρισμού.....	104
6.	Στρατηγικές επίτευξης Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	105
6.1	<i>Θεωρητική προσέγγιση.....</i>	105
6.2	<i>Η λύση για τα πρακτορεία της Κρήτης είναι η Διαφοροποίηση.....</i>	106
6.3	<i>Εστίαση.....</i>	106
6.4	<i>Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τα πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη.....</i>	107
7.	Στρατηγικές επιλογές ανάπτυξης για τα τουριστικά πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη.....	108
7.1	<i>Στρατηγική Συγκέντρωσης – Διεξόδου αγοράς.....</i>	108
7.2	<i>Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς.....</i>	109
7.3	<i>Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων.....</i>	109
7.4	<i>Στρατηγική ανάπτυξης καινοτομιών.....</i>	109
8.	Η Υλοποίηση της Στρατηγική.....	110
8.1	<i>Τι πρέπει να προσέξει ο τουριστικός πράκτορας στην στρατηγική του.....</i>	110
8.1.1	<i>Όσον αφορά τον προορισμό.....</i>	110
8.1.2	<i>Όσον αφορά την αγορά.....</i>	110
8.1.3	<i>Όσον αφορά τους προμηθευτές.....</i>	110
8.1.4	<i>Όσον αφορά το εσωτερικό (την οργάνωση και λειτουργία) της επιχείρησης.....</i>	110
8.2	<i>Το μοντέλο των 7S.....</i>	111
8.2.1	<i>Θεωρητική προσέγγιση.....</i>	111
8.2.2	<i>Παρεμβάσεις των τουριστικών πρακτορείων της Κρήτης με την μέθοδο των 7S.....</i>	111
8.2.3	<i>Στην Υλοποίηση της Στρατηγικής πρέπει να ληφθούν ακόμη υπόψη.....</i>	114
8.3	<i>Στρατηγική και καινοτομία.....</i>	116
8.3.1	<i>Η καινοτομία είναι ο δημιουργός του μέλλοντος.....</i>	116
8.3.2	<i>Η Αρχή της Διαμοιραζόμενης Αξίας.....</i>	116
8.3.3	<i>Καινοτομίες που μπορούν να υιοθετήσουν τα τουριστικά πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη.....</i>	118
8.3.4	<i>Μελέτη περίπτωσης καινοτομίας στον τουρισμό. Το παράδειγμα της Airbnb.....</i>	118
8.3.5	<i>Εξέλιξη του μοντέλου Στρατηγική των Μπλε Ωκεανών BOS (= Blue Oceans Strategy).....</i>	
9.	Αξιολόγηση Στρατηγικής για τα τουριστικά πρακτορεία.....	122
9.1	<i>Αξιολόγηση Στρατηγικής τουριστικών πρακτορείων με την.....</i>	

μέθοδο Ισορροπημένης Τοποθεσίας (Balanced Scorecard)	122
9.1.1 Χρηματοοικονομικά	123
9.1.2 Εσωτερικές διαδικασίες	123
9.1.3 Μάθηση & Ανάπτυξη – Ανθρώπινο Δυναμικό	124
9.1.4 Πελάτες	124
9.2 Αναδυόμενη Στρατηγική	125
9.3 Επανεξέταση Στρατηγικής	125

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα	126
3.2 Ερωτηματολόγιο Έρευνας & Μεθοδολογία	126
3.3 Αποτελέσματα της Έρευνας	127
3.3.1 Δημογραφικά Στοιχεία πελατών	127
3.3.2 Ταξιδιωτική Εμπειρία	127
3.3.3 Απόφαση αγοράς	127
3.3.4 Πότε και που ταξιδεύουν;	129
3.3.5 Ανέπαφες συναλλαγές	130
3.3.6 Ενδιαφέροντα	130
3.3.7 Απαντήσεις ερωτηθέντων που επέλεξαν τις Κρατήσεις	131
<i>μέσω Ταξιδιωτικού πρακτορείου</i>	
3.3.8 Απαντήσεις ερωτηθέντων που επέλεξαν τις Κρατήσεις μέσω διαδικτύου	138
4. Ανάλυση SWOT	142
4.1 Θεωρητική προσέγγιση	142
4.2 Ανάλυση SWOT τουριστικών πρακτορείων εξερχόμενου	143
τουρισμού στην Κρήτη	
4.2.1 S (= Strengths = Δυνάμεις)	143
4.2.2 W = Weaknesses = Αδυναμίες	144
4.2.3 O = (Opportunities = Ευκαιρίες)	146
4.2.4 T (= Threats = Απειλές)	148
5. Διαμόρφωση Στρατηγικής με την μέθοδο TOWS	149
για τα πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη	
5.1 Στρατηγικές επιλογές ΔΕ (S/O)	150
5.1.1 Charters από Κρήτη για ατομικά πακέτα στην Ευρώπη	150
5.1.2 Ατομικά πακέτα σε μακρινούς προορισμούς	150
5.1.3 Ενίσχυση των προσωπικών σχέσεων με πελάτες	150
5.2 Στρατηγικές επιλογές ΑΔΕ (W/O)	151
5.2.1 Συνδυασμός θέσεων charters με πακέτα Αθηναίων T.O	152
5.2.2 Συνεργασία πολλών Κρητικών ΤΠ για ναύλωση αεροσκαφών	152
<i>σε περιόδους αιχμής</i>	
5.2.3 Ενίσχυση Digital Marketing	152
5.3 Στρατηγικές επιλογές ΔΑΠ (S/T)	153
5.3.1 Η απειλή του covid έφερε ξανά τους πελάτες πίσω στην φροντίδα	153

<i>των ταξιδιωτικών πρακτορείων</i>	
5.3.2	<i>Η απειλή του covid έφερε νέες τάσεις τουρισμού.....153</i>
5.3.3	<i>Οι ασφάλειες έγιναν πλέον μέρος του ταξιδιού.....153</i>
5.3.4	<i>Να βελτιώσουν την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας τους.....153</i>
5.4	Στρατηγικές επιλογές ΑΔΑΠ (Τ/Ω).....154
5.4.1	<i>Να δημιουργήσουν εμπόδια στην είσοδο Αθηναίων Τ.Ο.....154</i>
5.4.2	<i>Να συνεργαστούν δημιουργώντας Συστάδες επιχειρήσεων.....154</i>
5.4.3	<i>Καλύτερες προμήθειες από τους Τ.Ο.....154</i>
5.4.4	<i>Καλύτερες τιμές στα “add on amounts” από τις αεροπορικές εταιρείες.....155</i>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

10.Οι Απαντήσεις στα 3 Ερευνητικά Ερωτήματα.....156
10. 1 Πως διαμορφώνονται οι προτιμήσεις και οι ανάγκες των πελατών ενός τουριστικού πρακτορείου στην μετά covid εποχή.....156
10.2 Ποιες βασικές αλλαγές στην παροχή υπηρεσιών τουρισμού.....156 επιβάλλονται από τις νέες προτιμήσεις και ανάγκες των πελατών για ένα τουριστικό πρακτορείο
10.3 Ποια είναι η κατάλληλη στρατηγική ενός τουριστικού πρακτορείου.....161 που διασφαλίζει τη βιωσιμότητα του με βάση τη νέα πραγματικότητα
10.4 Καινοτομίες.....164
10.5 Περιορισμοί της μελέτης τι προτείνεται.....165
10.6 Επίλογος.....166
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....167
ΒΙΒΛΙΑ.....167
ΑΡΘΡΑ.....167
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....169

ΣΧΗΜΑΤΑ

- Σχ.1.1 Η εικόνα της βιομηχανίας τουρισμού και των παραγόντων που την απαρτίζουν.
- Σχ. 2.1 Τα 6 βήματα διεργασιών της στρατηγικής για τα πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη
- Σχ.2.2 Λειτουργία των ψηφιακών καναλιών διανομής τουρισμού από τα website των πρακτορείων αλλά και από τους παρόχους τουρισμού και τις μηχανές αναζήτησης κατευθείαν στον πελάτη χωρίς την συμβολή του τουριστικού πράκτορα. Σχέδιο από τον συγγραφέα.
- Σχ. 2.3 Το μοντέλο των 5 δυνάμεων Porter (Porter 1980, Παπαδάκης 2016)
- Σχ. 2.4 Σχ. 2.4 Αριθμός χρηστών διαδικτύου σε όλο τον κόσμο. Πηγή: (Johnson,J. 22/12/2021 statista).
- Σχ. 2.5 Παγκόσμιοι διαδικτυακοί χρήστες ανάλογα το ψηφιακό είδος Πηγή: (statista)
- Σχ.2.6 Διείσδυση του διαδικτύου (υπολογιστές και κινητά) στον πληθυσμό παγκοσμίως.
- Σχ. 2.7 Η τοποθέτηση των Στρατηγικών Ομάδων στο κλάδο πρακτορείων εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη
- Σχ. 2.8 Η Αλυσίδα Αξίας τουριστικού πρακτορείου εξερχόμενου τουρισμού
- Σχ. 2.9 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (σχήμα από συγγραφέα)
- Σχ. 2.10 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τα πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη
- Σχ. 2.11 Στρατηγικές ανάπτυξης για τα τουριστικά πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη
- Σχ.2.12 Ο κύκλος του μοντέλου BIN (Στρατηγική των Μπλε Ωκεανών – Τεχνολογικές Καινοτομίες - Εξωτερικές Υπηρεσίες δικτύου)
- Σχ.2.13α Εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard για την αξιολόγηση στρατηγικής στα τουριστικά πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη. Πηγή: (Kaplan R.S.& Norton D.P, 1996. Παπαδάκης,Β., 2016)
- Σχ.2.13β Εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard για την αξιολόγηση στρατηγικής στα τουριστικά πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη. Σχήμα από συγγραφέα
- Σχήμα 3.1 Ανάλυση SWOT για τα τουριστικά πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού Κρήτης Υπόδειγμα από (G.Johnson κ.ά 2016)
- Σχ. 3.2 Τα χρήματα που ξοδέψαν τα νοικοκυριά στην Ελλάδα το 2020 (IME ΓΣΕΒΕΕ)
- Σχ. 3.3 Διαμόρφωση Στρατηγικής με την μέθοδο TOWS για τα πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1 : Οι επενδύσεις που έκανε η ΕΕ για την βιωσιμότητα του τουρισμού ήταν 6,4 δις € για την περίοδο 2007 – 2013

Πίνακας 2: Οι επενδύσεις που έκανε η ΕΕ για την βιωσιμότητα του τουρισμού ήταν 4,3 δις € για την περίοδο 2013 – 2020

ΕΙΚΟΝΕΣ

Εικόνα 1α.1 Η μείωση των τουριστικών αφίξεων το 2020 & 2021 (λόγω covid) έναντι του 2019 (UNWTO)

Εικόνα 1β.1 Οι καταστροφές που υφίσταται ο πλανήτης 2019 – 2020 εκτός του covid

Εικόνα 2.1. Φαίνονται με νούμερα από στατιστικές αναφορές του Οργανισμού Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών (United World Tourism Organization, UNWTO) ο παγκόσμιος εξερχόμενος τουρισμός και ο Ελληνικός εξερχόμενος τουρισμός (πολύ μικρότερος του εισερχόμενου).

Εικόνα 3.1 Αντίστοιχα εικονίζονται τα έξοδα του εξερχόμενου τουρισμού, σε παγκόσμιο και Ελληνικό επίπεδο. (UNWTO)

Εικόνα 4.1. Οι νέες τάσεις τουρισμού του 2022 (Amadeus)

Εικόνα 5.1 Οι παράγοντες που παίζουν ρόλο στην αγοραστική απόφαση των σύγχρονων ταξιδιωτών από έρευνα του Παγκόσμιου Συμβουλίου Τουρισμού (World Travel and Tourism Organization WTTC)

Εικόνα 6.1 Πρόβλεψη για τα α χρήματα που θα ξοδευτούν για διακοπές στον κόσμο το 2021 (WTTC)

Εικόνα 7. Η αξία της αγοράς των ταξιδιών πολυτελείας το 2019 και η πρόβλεψη για το 2027 (WTTC)

Εικόνα 8.1 Δείχνει ότι οι ταξιδιώτες επιθυμούν να ελαττώσουν τα ταξίδια λόγω εκπομπής CO2

Εικόνα 9. Δείχνει τα χρήματα που ξοδεύτηκαν μεταξύ ταξιδιωτών εσωτερικού και εξωτερικού σε περιοχές του κόσμου (WTTC).

Εικόνα 10.1 Οι προορισμοί που προσέλκυσαν ταξιδιώτες εντός της χώρας τους και προορισμοί που προσέλκυσαν ταξιδιώτες σε χώρες εκτός της δικής τους.

Εικόνα 11.1 Οι ταξιδιώτες για δουλειές σε ποσοστό 87% ανυπομονούν τα ταξιδέψουν, 84% νιώθουν άνετα να ταξιδέψουν, 55% αδημονούν να ξαναδούν συναδέλφους και πελάτες προσωπικά (Amadeus).

Εικόνα 12.1 Οι ανησυχίες των ταξιδιωτών 2020-2022 (WTTC & Amadeus)

Εικόνα 12.2 Αφίξεις και έσοδα του τουρισμού ανά περιοχή (UNWTO)

Εικόνα 16.2 Μείωση της συνεισφοράς του τουρισμού στο ΑΕΠ κάθε Ευρωπαϊκής χώρας 2019-2020 λόγω covid.

Εικόνα 17.2 Διεθνείς τουριστικές αφίξεις 2019 – 2021

Εικόνα 18.2 Προβλέψεις του UNWTO για την ανάκαμψη του τουρισμού.

Εικόνα 19.2 Επιπτώσεις του πολέμου στην Ουκρανία στον αριθμό των μεταναστών, στην οικονομική ανάπτυξη και πληθωρισμό και στην ενέργεια αντίστοιχα. (OECD)

Εικόνα 20.2 Η πυραμίδα ηλικιών πληθυσμού στην ΕΕ μεταξύ 2019 και 2050 (Eurostat)

Εικόνα 21α.2 Τα παγκόσμια έσοδα των διαδικτυακών πωλήσεων τουριστικών προϊόντων ανά περιοχή σε δις\$.

Εικόνα 21β.2 Οι 5 μεγαλύτερες διαδικτυακές μηχανές αναζήτησης καλύπτουν το 60% της παγκόσμιας αγοράς σε επισκεψιμότητα

Εικόνα 22.2 Οι αεροπορικές κερδίζουν 32,5 δις\$ τον χρόνο από συμπληρωματικές υπηρεσίες (Amadeus & Ideaworks)

Εικόνα 23.2 Η σχέση των γενιών Y και Z με τα τουριστικά πρακτορεία σε ποσοστά (έρευνα του Amadeus)

Εικόνες 24-25.2 Δείχνουν την ψηφιακή επαφή των ανθρώπων με την «περσόνα», η οποία τους δίνει το έναυσμα για ταξίδι και μετά έρχεται η ανθρώπινη επαφή με τον ταξιδιωτικό σύμβουλο του πρακτορείου στον χώρο του πελάτη.

Εικόνες 26.2 Δείχνουν την ψηφιακή επαφή των ανθρώπων με την «περσόνα», η οποία τους δίνει το έναυσμα για ταξίδι και μετά έρχεται η ανθρώπινη επαφή με τον ταξιδιωτικό σύμβουλο του πρακτορείου στον χώρο του πελάτη.

Εικόνα 27.2 Το τουριστικό γραφείο του μέλλοντος

Εικόνα 28.2 Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις του Όζοντος, του φαινομένου του θερμοκηπίου και του νερού

Εικόνα 29.2 Οι ενέργειες του UNWTO για την βιωσιμότητα του τουρισμού

Εικόνα 30.2 Τα νέα μοτίβα τουρισμού σύμφωνα με (UNWTO, OECD και WTTC)

Εικόνα 31.2 Η τεχνολογία μειώνει τους φόβους των ταξιδιωτών σε παγκόσμια κλίμακα (Amadeus)

Εικόνα 32.2 Οι επιπτώσεις των καταστροφών που αντιμετώπισε ο πλανήτης εκτός της πανδημίας το 2020 Πηγή: (UNWTO)

Εικόνα 33.2 Σύγκριση των καταστροφών που αντιμετώπισε ο πλανήτης μεταξύ 2019 και 2020 εκτός της πανδημίας Πηγή: (UNWTO)

Εικόνα 34.2 Η Στρατηγική των Μπλε Ωκεανών

Εικόνα 34.4 Το WoM γίνεται πιστευτό κατά 92%, ενώ το e-WoM κατά 72%.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διπλωματική αυτή εργασία έχει γραφτεί από την συγγραφέα – τουριστικό πράκτορα στην Κρήτη εδώ και 34 χρόνια – με στόχο να βοηθήσει τους συναδέλφους πράκτορες εξερχόμενου τουρισμού του νησιού να κατανοήσουν τις δυνατότητες του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως τους είδε και η ίδια, για πρώτη φορά, μέσα από το Μεταπτυχιακό πρόγραμμα του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου.

Στην Κρήτη, που αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τουριστικούς προορισμούς της Μεσογείου, όλοι ασχολούνται με τον εισερχόμενο τουρισμό. Ξεχνούν όμως ότι είναι ο εξερχόμενος τουρισμός που χαρίζει χαρά, νέες εμπειρίες και γνώση από όλο τον κόσμο στους κατοίκους του νησιού. Τα δυο χρόνια της πανδημίας οι άνθρωποι ήλθαν ακόμη πιο κοντά στο διαδίκτυο. Οι χρήστες του όμως προδόθηκαν από αυτό, όταν οι ακυρώσεις πτήσεων, τα lock down χωρών, η μη έγκαιρη πληροφόρηση για τα πρωτόκολλα covid είχαν σαν αποτέλεσμα να χάσουν χρήματα, να μην έχουν που να αποταθούν για βοήθεια και να απογοητεύονται συνεχώς. Όλο αυτό τον καιρό οι τουριστικοί πράκτορες στάθηκαν στο πλευρό των ταξιδιωτών τους - δουλεύοντας ακόμη και από τα σπίτια τους - τους βοήθησαν, τους πληροφόρησαν, τους φρόντισαν και προστάτευσαν τα συμφέροντα των πελατών τους χωρίς να υπολογίσουν το κόστος. Οι Κρητικοί αγαπούν τα ταξίδια και θα εξακολουθήσουν να ταξιδεύουν με ζήλο και στο μέλλον. Σήμερα, στην μετά-covid εποχή, οι τουριστικοί πράκτορες της Κρήτης οφείλουν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των πελατών που στρέφονται ξανά σε αυτούς αναζητώντας φροντίδα και ασφάλεια. Οι γνώσεις, η εμπειρία και οι διασυνδέσεις τους ανά τον κόσμο τους δίνουν την ευκαιρία να ξανακερδίσουν τους πελάτες τους και να τους κρατήσουν για πάντα.

Η Στρατηγική θα βοηθήσει τους τουριστικούς πράκτορες της Κρήτης στην μετά covid εποχή να επανακτήσουν σταδιακά το πελατολόγιο τους και να γίνουν πιο πετυχημένοι μακροπρόθεσμα. Η Στρατηγική είναι εκείνη που θα τους δείξει ότι με τη συνεργασία, την συνεχή εκπαίδευση, την πελατοκεντρική φιλοσοφία και την λειτουργική εξέλιξη που φέρνει η τεχνολογία θα καταφέρουν να κρατήσουν την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών τους υψηλή και τους πελάτες τους πιστούς. Η στρατηγική αρχιτεκτονική οδηγεί τις ταξιδιωτικές προτάσεις των πρακτορείων ώστε να προσφέρουν ταυτόχρονα στις επιχειρήσεις, στους ταξιδιώτες και στην κοινωνία, με σεβασμό στην βιωσιμότητα των τουριστικών προορισμών που επισκέπτονται.

Σε αυτή την εργασία για τον σχεδιασμό στρατηγικής των τουριστικών πρακτορείων εξερχόμενου τουρισμού της Κρήτης χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι για την εύρεση του διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, των καινοτομιών και των προτεινόμενων μελλοντικών κινήσεων τους. Όλες όμως αυτές οι μέθοδοι και τα συμπεράσματα είναι ενδεικτικά. Σε κάθε κλάδο, όλες οι επιχειρήσεις κάνουν τα ίδια πράγματα. Καμία όμως δεν είναι εντελώς ίδια ή εντελώς διαφορετική. Είναι μοναδική. Έτσι μοναδική πρέπει να είναι και η Στρατηγική που θα ακολουθήσει και που θα αποφασιστεί και θα εφαρμοστεί αποκλειστικά από τους ανθρώπους της.

Με την βοήθεια της Στρατηγικής όλοι μαζί οι τουριστικοί πράκτορες στην Κρήτη θα καταφέρουμε να ξεπεράσουμε τις δυσκολίες της μετά-covid εποχής και ο καθένας από εμάς ξεχωριστά, θα μπορέσει να αποκτήσει το δικό του μοναδικό και διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα - προσαρμοσμένο στη νέα πραγματικότητα - και θα οδηγήσει την επιχείρησή του αλλά και ολόκληρη την τουριστική βιομηχανία σε ένα νέο, καλύτερο και βιώσιμο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1. Βασικές Αρχές Στρατηγικής

«Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι κανένας δεν έχει δει ή αγγίξει ποτέ μια στρατηγική. Η στρατηγική είναι μια εφεύρεση, μια επινόηση της φαντασίας κάποιου». Henry Mintzberg, καθηγητής, Mc Gill University.

1.1 Τι είναι Στρατηγική

1.1.1 Πως ξεκίνησε η Στρατηγική

Οι ρίζες της λέξης Στρατηγική, βρίσκονται στην Αρχαία Ελλάδα. Η Στρατηγική προέρχεται από τη λέξη στρατηγός (αξίωμα με στρατιωτική και πολιτική εξουσία, που καθιέρωσε πρώτος ο Κλεισθένης στην Αρχαία Αθήνα). Η Στρατηγική είναι σύνθεση δύο λέξεων στρατός και άγω που σημαίνει οδηγώ. Ένας από τους καλύτερους σχεδιαστές στρατηγικής όλων των εποχών υπήρξε ο στρατηγός Μέγας Αλέξανδρος. (Β. Παπαδάκης, Β. 2016, σ.38)

Αρχικά η στρατηγική αφορούσε σχέδια πολέμου και πολιτικής. Ο διασημότερος στρατηγός που γνώρισε ο κόσμος ήταν ο Κινέζος Sun Tzu, που έζησε 2.500 χρόνια πριν, και έγραψε το βιβλίο «η Τέχνη του Πολέμου». Ακόμη και σήμερα, πολλά βιβλία επιχειρηματικής Στρατηγικής αναφέρουν τα πετυχημένα σχέδια της πολεμικής στρατηγικής του, προσπαθώντας να βρουν συνταγές επιτυχίας για τους σημερινούς ηγέτες επιχειρήσεων.

1.1.2 Μια ματιά στην ιστορία της Στρατηγικής

Η λέξη Στρατηγική επανεμφανίστηκε πρώτη φορά στον νεότερο κόσμο το 1513 στο βιβλίο «Ο Ηγεμών», η πολιτική στρατηγική του Μακιαβέλι (Niccolò di Bernardo dei Machiavelli). Στη συνέχεια το 1827 στο βιβλίο «Περί του Πολέμου» του Γερμανού ιστορικού Gottlieb von Clausewitz.

Το 1951, εμφανίζεται η επιχειρηματική Στρατηγική στο βιβλίο του William H. Newman, όταν οι Σχολές Διοίκησης επιχειρήσεων της ΒΑ Αμερικής άρχισαν να παρατηρούν ότι παρόμοιες επιχειρήσεις που λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο, στον ίδιο κλάδο, έχουν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Οι διαφορετικοί τρόποι λειτουργίας τους άρχισαν να γνωστοποιούνται ως «Στρατηγικές».

Έτσι, την 10ετία του '60, εμφανίζονται οι όροι «Στρατηγικό Management» και «Επιχειρησιακή Στρατηγική» μέσα από τα βιβλία του Alfred Chandler (Strategy & Structure, 1962), του Kenneth Andrews (Business Policy, 1965, The Concept of Corporate Strategy, 1971).

Στην 10ετία του '70 και μέρος της 10ετίας '80, κάθε Αμερικανική εταιρεία σχεδίαζε την στρατηγική της σε ετήσια βάση, πρακτική που ενστερνίστηκαν και οι Ευρωπαϊκές εταιρείες. Χρησιμοποιούσαν υψηλόβαθμα στελέχη που δεν είχαν καμία επαφή με τη «βάση» και τους Διευθυντές λειτουργίας της επιχείρησης. Αποτέλεσμα; Λάθος αποφάσεις που έπαιρναν λάθος άνθρωποι. Δεν γινόταν διορθώσεις της στρατηγικής ανάλογα με την πραγματικότητα της αγοράς και το πάγιο της ετήσιας στρατηγικής ήταν λάθος γιατί «η Στρατηγική δεν στηρίζεται σε ημερολόγιο, αλλά απαιτεί νέους τρόπους να βλέπετε τον κόσμο. Η στρατηγική

ξεκινά από την ικανότητα να σκεφθείτε με νέους και μη συμβατικούς τρόπους» Gary Hamel. (Koch,R., 2005 σ. 29)

Το boom της επιχειρηματικής Στρατηγικής σε παγκόσμιο επίπεδο, συνέβη στις αρχές της 10ετίας του '80, όταν ο πανέξυπνος καθηγητής του Harvard Michle Porter στα βιβλία του (Corporate Strategy και Competitive Advantage) θέλοντας να εξηγήσει γιατί κάποιες επιχειρήσεις τα καταφέρνουν ιδιαίτερα καλά, εισήγαγε το υπόδειγμα της «Αλυσίδας Αξίας». Έτσι εξήγησε με κατανοητό τρόπο τους παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία των επιχειρήσεων σε ένα κλάδο και πως μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων στον ίδιο κλάδο. Γιατί δηλαδή κάποιες επιχειρήσεις τα καταφέρνουν πολύ καλύτερα από τον μέσο όρο των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου τους.

Μετά τον Porter, πολλοί ανέπτυξαν διαφορετικά υποδείγματα – είδη – στρατηγικών, προσπαθώντας να βρουν κάποια «πατέντα» την οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων. Μερικά από αυτά είναι:

- Το υπόδειγμα των στρατηγικών αλλαγών
- Ο ανασχεδιασμός των επιχειρήσεων
- Η στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών
- Ο συν-ανταγωνισμός
- Το Ιαπωνικό μοντέλο στρατηγικής των «7S»
- Η στρατηγική καινοτομία κ.ά.

Δεν υπάρχει όμως κάποια «συνταγή επιτυχίας». Η καλή στρατηγική προϋποθέτει καλή αντίληψη του κοινωνικό-οικονομικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, σωστή χρήση των πόρων, εκτίμηση των δυνάμεων και αδυναμιών της και πειραματισμό με καινοτομίες.

Το σημαντικότερο είναι όλες οι ενέργειες της επιχείρησης να είναι συντονισμένες προς κοινούς στόχους οι οποίοι να καταλήγουν στο να προσδίδουν προστιθέμενη αξία στον πελάτη με ένα μοναδικό και διατηρήσιμο τρόπο. Εν κατακλείδι, Στρατηγική δεν είναι μόνο σχεδιασμός αλλά και δυνατότητα υλοποίησης των σχεδίων αυτών στην πράξη.

“A satisfied customer is the best business strategy of all” είπε ο Michael Leboeuf, δηλαδή «ο ικανοποιημένος πελάτης είναι η βέλτιστη Στρατηγική». (A.Thompson, A., 2010- πρόλογος Γ.Πολλάλης).

1.1.3 Ο ορισμός της Στρατηγικής

Στην Βιβλιογραφία υπάρχουν πάρα πολλοί ορισμοί της Στρατηγικής.

Ο Alfred Chadler ορίζει την στρατηγική ως «τον καθορισμό των μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων». (A Strategy and Structure 1962).

Ο Andrews στο βιβλίο του (The Concept of Corporate Strategy 1971) αναφέρει ότι «η Στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων και σκοπών, πολιτικών και σχεδίων

που για την επίτευξή τους διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης».

Ο Igor Ansoff δέχεται την στρατηγική ως «μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον» (Porter, 1985, αναφέρει ο Παπαδάκης 2016).

Οι Hofer και Schendel στο βιβλίο τους (Strategy Formulation 1978) υποστηρίζουν ότι «Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον».

Ο γκουρού της Στρατηγικής, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Harvard, Michle Porter αναφέρει ότι Στρατηγική δεν είναι τίποτε άλλο από «τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της» (What is Strategy, Harvard Business Review 1986). Υποστηρίζει επίσης ότι «Μια εταιρεία μπορεί να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της, μόνο αν μπορέσει να δημιουργήσει μια διαφορά, την οποία θα μπορεί να διαφυλάξει». (Παπαδάκης, Β., 2016 σ. 38-39)

Ο Bruce Henderson είχε πει: «Στην στρατηγική παίζει ρόλο το περιβάλλον. Όμως αυτοί που δεν πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν τα γεγονότα, δεν πάνε και πολύ μακριά». (Koch, R., 2005 σ. 45).

Ο Porter υποστηρίζει πως «Η Ανταγωνιστική Στρατηγική έχει σχέση με το να είστε διαφορετικοί. Σημαίνει τη σκόπιμη επιλογή ενός διαφορετικού συνόλου δραστηριοτήτων για να παραδώσετε μια μοναδική μείξη αξιών». (Koch, R., 2005 σ. 4-5). Τελικά **«Στρατηγική είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων (scope of activities) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της εναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων»** (Παπαδάκης, Β., 2016 σ. 57).

Με τον όρο βασικές ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders), εννοεί τους Συμμέτοχους (= ιδιοκτήτες, μέτοχοι, εργαζόμενοι, προμηθευτές, πελάτες, κοινωνία, δηλαδή όλους όσους εμπλέκονται στην επιτυχία της επιχείρησης). (Koch, R., 2005 σ. 5).

1.1.4 Τα 5 Ps της Στρατηγικής του Henry Mintzberg

Η Στρατηγική κατά τον Mintzberg έχει 5 διαστάσεις:

Plan (= Σχέδιο):

Προσπαθεί να προβλέπει το τι θα συμβεί και να καθοδηγήσει τα συμβάντα προς την συμφέρουσα για την επιχείρηση κατεύθυνση.

Play (= Τέχνασμα):

Η Στρατηγική προσπαθεί με τέχνασμα να ξεγελάσει τον αντίπαλο – ανταγωνιστή. Αν υποθέσουμε πως η επιχείρηση είναι ένα κάστρο, η στρατηγική θα μας βοηθήσει με τέχνασμα στο να ωθήσουμε τον αντίπαλο να επιτεθεί στην δυνατή μας πλευρά, παραβλέποντας την αδύναμη πλευρά των τειχών μας.

Pattern (= Υπόδειγμα):

Αφορά την συνέπεια της επιχείρησης στο να ακολουθεί τα σχέδια της που διαμορφώνουν κάποιο μοτίβο, ανεξάρτητα αν κάποια τμήματα της στρατηγικής δεν υλοποιούνται ποτέ. Αυτό συμβαίνει λόγω αναγκαίων αλλαγών (από παράγοντες που επιφέρει το περιβάλλον, η αγορά, οι πελάτες) Έτσι, ξεκινώντας από την αρχική επιδιωκόμενη στρατηγική, με την δημιουργία της αναδυόμενης στρατηγικής (λόγω των αναγκαίων αλλαγών) καταλήγουμε στην τελική πραγματοποιηθείσα στρατηγική.

Position (= Τοποθέτηση):

Η επιχείρηση τοποθετεί τον εαυτό της στο περιβάλλον της και σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αν βρει κενά της αγοράς, επιτίθεται έως ότου τους εκτοπίσει.

Perspective (=Προοπτική):

Είναι ο «Συλλογικός νους», ο τρόπος που δρα η ομάδα. Η στρατηγική για την επιχείρηση είναι ότι η προσωπικότητα για το άτομο. Η κουλτούρα της διοίκησης και των ανθρώπων της επιχείρησης επηρεάζει τις αποφάσεις της στρατηγικής. (Παπαδάκης, Β., 2016 σ. 53-56)

1.2 Στρατηγική και Αξία

Τι σημαίνει Αξία προς τον πελάτη

Ως Αξία ορίζεται η σχετική προτίμηση του πελάτη για ένα προϊόν ή υπηρεσία. Η οποία βασίζεται στην προηγούμενη εμπειρία αλληλεπίδρασης του πελάτη με το προϊόν ή την υπηρεσία.

Πρέπει το αποτέλεσμα της εξίσωσης: Αξιακή πρόταση – Τιμή = Θετικό, ώστε ο πελάτης να θέλει να αγοράσει το προϊόν/υπηρεσία που του προσφέρουμε γιατί έχει για αυτόν κάποια αξία (όφελος).

Ο Ρ.Kotler, γκουρού του marketing, υποστηρίζει ότι ένας πελάτης έχει να διαλέξει ανάμεσα από μια ποικιλία προσφορών. Θα τις αξιολογήσει με βάση κριτήρια

που διαφέρουν και θα αποφασίζει ποια προσφορά καλύπτει τις ανάγκες του. Η κάθε προσφορά του δίνει μια αξία που ανάλογα με τις προτιμήσεις του, την αξιολογεί και επιλέγει αυτή που θα του δώσει την μεγαλύτερη ολική αξία. Γι' αυτό στον τουρισμό, πρέπει να μάθουμε να «ακούμε» τους πελάτες μας και να τους προσφέρουμε ένα ταξιδιωτικό πακέτο που να συνάδει όσο το δυνατόν περισσότερο με τα «θέλω» τους. (Kotler, P., & Keller, K.,2016).

Στην Στρατηγική η επιχείρηση προσπαθεί η πρόταση ωφέλειας (αξίας) προς τον πελάτη της να είναι καλύτερη, μοναδική και διατηρήσιμη, ανώτερη των ανταγωνιστών της στην αγορά.

Άρα **Ανώτερη Στρατηγική = Διαφορετική Στρατηγική**. Π.χ. το να αποφασίσει η εταιρεία να προσκολληθεί σε ένα καλό δίκτυο διανομής, ενώ οι ανταγωνιστές της δίνουν όλη την προσπάθεια τους προς τις άμεσες πωλήσεις.

Το να είναι κάποια επιχείρηση ίδια με τους ανταγωνιστές της, σίγουρα δεν είναι καλύτερη, εκτός αν έχει ηγεσία τιμής, πράγμα πολύ δύσκολο στις μικρές επιχειρήσεις εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη.

Το να είναι διαφορετική, ίσως υπάρχει πιθανότητα να είναι καλύτερη. Το να είναι έξυπνα διαφορετική, μπορεί να της δώσει ένα προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της. Αυτό το «κάτι» στα τουριστικά πρακτορεία μπορεί να σημαίνει:

- καλύτερη υπηρεσία
- καλύτερο προϊόν
- καλύτεροι άνθρωποι (αρχηγοί εκδρομών, front office πωλητές, διοίκηση)
- καλύτερο εμπορικό όνομα, φήμη στην αγορά “brand name”
- χαμηλότερο κόστος (λόγω καλύτερης οργάνωσης, όχι λόγω μείωσης της ποιότητας)
- καλύτερες συμπληρωματικές υπηρεσίες (π.χ. υπηρεσίες λογιστηρίου back office, επαφή με τον πελάτη για ενημέρωση και μετά το πέρας της εκδρομής κ.ά.)
- καλύτερη εν συναίσθηση απέναντι στις ανάγκες του πελάτη
- καλύτερη οργάνωση (της αξιακής αλυσίδας)
- καλύτερες συνεργασίες (με αντιπροσώπους και πράκτορες στο εξωτερικό)
- καλύτερο digital marketing (συνεχής διαδραστικότητα με πελάτες μέσω του website, Facebook, Instagram, twitter, google ads, newsletters κ.ά.)
- καλύτερη αγοραστική εμπειρία προς τον πελάτη
- καλύτερη εκπαίδευση προσωπικού
- καλύτερες Δημόσιες Σχέσεις
- καλύτερη ασφάλεια ταξιδιού

Και όλα αυτά, να μην αντιγράφονται εύκολα από τους ανταγωνιστές. Η αντιγραφή να έχει πολλά εμπόδια, να είναι δαπανηρή, χρονοβόρα. Και αν τελικά γίνει η αντιγραφή αυτή, να μην μπορεί να ξεπεραστεί ο αρχικός διδάξας, γιατί αυτός θα έχει περάσει σε ένα ανώτερο επίπεδο. Θα έχει προχωρήσει, θα έχει εξελίξει το προϊόν του και θα έχει κερδίσει την αγορά. Θα είναι πρωτοπόρος στο είδος του (π.χ. Airbnb). Δεν είναι ανάγκη η επιχείρηση να είναι η καλύτερη στην αγορά, αρκεί να είναι διαφορετική και αυτή η διαφορετικότητα να αρέσει στους πελάτες και να θέλουν να αγοράσουν τα διαφορετικά, μοναδικά της προϊόντα/υπηρεσίες. Αυτό επιτυγχάνεται εύκολα με την καινοτομία.

Η καινοτομία οδηγεί την επιχείρηση να ξεχωρίσει σε μπλε ωκεανούς, αφήνοντας πίσω τους ανταγωνιστές να «σφάζονται» μεταξύ τους για μείωση των τιμών στους κόκκινους ωκεανούς. Η καινοτομία επιτρέπει στην επιχείρηση να τοποθετεί το προϊόν της σε υψηλή τιμή, γιατί είναι μοναδικό, και ο πελάτης θέλει να το αποκτήσει οπωσδήποτε, άρα θα δέχεται ευχαρίστως πληρώσει το τίμημα.

1.3 Στρατηγική vs Λειτουργικής αποτελεσματικότητας

Ο (Porter, 1985) υποστηρίζει ότι τεχνικές όπως η λειτουργική αποτελεσματικότητα (ανασχεδιασμός δραστηριοτήτων – reengineering – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Total Quality Management – Εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων – outsourcing) δεν είναι Στρατηγική. Η Λειτουργική αποτελεσματικότητα στοχεύει στο να κάνει η επιχείρηση τα

πράγματα με καλύτερο τρόπο από τον ανταγωνισμό της. Η Στρατηγική κάνει διαφορετικά πράγματα, ή κάνει τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.

Το outsourcing πολλές φορές καταστρέφει την στρατηγική. Γιατί δεν διαφοροποιεί τις επιχειρήσεις όταν χρησιμοποιούν τους ίδιους προμηθευτές και τις ίδιες διαδικασίες. Στρατηγική είναι να διαφοροποιηθείς, όχι να γίνεις ίδιος με τον ανταγωνιστή σου. (Παπαδάκης, Β., 2016 σ. 496)

1.4 Η αναγκαιότητα της επιχειρησιακής Στρατηγικής σήμερα.

Στη σημερινή εποχή, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι πολύ σκληρός και ανελέητος. Το εξωτερικό περιβάλλον υφίσταται απανωτές περιόδους κρίσεων (οικονομική, πανδημίας) και καταλήγει σε πρωτόγνωρες ασταθείς συνθήκες, με αποτέλεσμα επιχειρήσεις αλλά και ολόκληρα κράτη να αναθεωρούν τον τρόπο λειτουργίας τους και να μαθαίνουν να επιβιώνουν με νέους τρόπους ξανά από την αρχή. Αρωγός φυσικά η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας, που προσπαθεί με έρευνα και data να διώξει αυτό το κλίμα ανασφάλειας και με τα παγκόσμια στατιστικά να δείξει νέες τάσεις ώστε ο επιχειρηματικός κόσμος να βρει ξανά τα πατήματά του. Η Στρατηγική λοιπόν, είναι περισσότερο χρήσιμη από ποτέ στον σύγχρονο κόσμο. Είτε αφορά χώρες ολόκληρες, είτε επιχειρήσεις (που πολλές φορές είναι μεγαλύτερες οικονομικά από χώρες), είτε κοινωνίες, είτε οικογένειες, είτε τη ζωή ανθρώπων σαν ξεχωριστά άτομα. (Thompson, A., 2010- πρόλογος Γ.Πολλάλης).

Παραδείγματα επιτυχημένων στρατηγικών, οι οποίες έφεραν συνταρακτικά επιτυχημένα αποτελέσματα στις εταιρείες που τις χρησιμοποίησαν αν και είχαν στη διάθεση τους πολύ λιγότερους οικονομικούς πόρους, μας δείχνουν οι μελέτες των καθηγητών Hamel (του London Business School) και Prahalad (του Michigan University). Οι καθηγητές αυτοί μελέτησαν την πορεία των εταιρειών CNN και Toyota και είδαν ότι η επιτυχία τους οφείλονταν στην αποτελεσματική στρατηγική τους, αλλά και στην υλοποίηση της, που κατάφεραν ξεπερνώντας τα όρια των δυνατοτήτων τους.

Το CNN κατάφερε την 10ετία του '80 να πάρει την ηγετική θέση του δελτίου ειδήσεων CBS, μεταδίδοντας ειδήσεις 24/7 με προϋπολογισμό στο 1/5 των χρημάτων που είχε σαν προϋπολογισμό το ωριαίο απογευματινό δελτίο ειδήσεων του CBS! Με παρόμοιο τρόπο η Toyota εκθρόνισε την General Motors, η Google με το android την Nokia, η Samsung την Sony και τόσες άλλες. (Παπαδάκης, Β., 2016 σ. 42)

1.5 Η Στρατηγική στην Ελλάδα του σήμερα

Αν και εμείς οι Έλληνες εξασκήσαμε με μεγάλη επιτυχία την στρατηγική πριν 2.500 χρόνια, η στρατηγική λείπει από τις σημερινές Ελληνικές επιχειρήσεις στο σύνολό τους. Είτε ανήκουν στον δημόσιο, είτε στον ιδιωτικό τομέα. Γι αυτό η Ελληνική οικονομία ανακάμπτει με πολύ πιο αργό ρυθμό από κάθε παγκόσμια κρίση. Μελέτες των εταιρειών συμβούλων McKinsey, Price Waterhouse Coopers και του συλλόγου Ελλήνων απόφοιτων του London Business School σε συνεργασία με την Kantar, αποφάνθηκαν ότι η χώρα μας παρουσιάζει αδυναμίες στο μικρο-οικονομικό επιχειρηματικό επίπεδο. Η λύση για να βγούμε από την κρίση και να μπορέσουμε να έχουμε τα επίπεδα ανάπτυξης άλλων, παρόμοιων χωρών, είναι να βελτιώσουμε τα επίπεδα ικανοτήτων, εταιρικών λειτουργιών (διαδικασιών) και κυρίως

Στρατηγικής και επιχειρηματικού περιβάλλοντος των Ελληνικών επιχειρήσεων. (B.Παπαδάκης, Β., 2016 σ. 42-43)

Ειδικότερα, η αδυναμία ανάπτυξης και προσφοράς θέσεων εργασίας στις Ελληνικές επιχειρήσεις οφείλεται σε:

- Έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού, με συνέπεια να μην αξιοποιούνται κατάλληλα οι διαθέσιμοι πόροι και να χάνονται ευκαιρίες του περιβάλλοντος.
- Δεν είναι διαδεδομένα τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας
- Δεν υπάρχει καλή οργάνωση στη Διοίκηση
- Δεν υπάρχει επαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων
- Στην πολυπλοκότητα και στις συνεχείς αλλαγές του νομικού, φορολογικού και διοικητικού περιβάλλοντος
- Στις δυσκολίες πρόσβασης στην έρευνα και στα χρηματοδοτικά προγράμματα.
- Στις δυσκολίες συμμετοχής σε χρηματοδοτικά προγράμματα και στην απόκτηση οικονομικών πόρων με χαμηλό κόστος
- Στην έλλειψη προγραμματισμού
- Στα εμπόδια πρόσβασης σε υπάρχουσες και νέες αγορές προϊόντων

(Thompson, A.,2010- πρόλογος Γ.Πολλάλης).

1.6 Οι 6 λόγοι που καθιστούν την Στρατηγική τόσο σημαντική για την επιχειρηματική επιτυχία

Η Στρατηγική από μόνη της δεν αποτελεί την «Συνταγή της επιτυχίας». Μπορεί όμως να βοηθήσει τα μέγιστα μια επιχείρηση στο να φτάσει στην επιτυχία.

Με απλά λόγια, η Στρατηγική χρειάζεται γιατί μια επιχείρηση δεν μπορεί να ικανοποιήσει τους πάντες. Πρέπει να συντονίσει τις δραστηριότητες της σε ορισμένους στόχους. Η Στρατηγική χρειάζεται για να μπορέσει η επιχείρηση να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα για πάντα. Οι 6 βασικότεροι λόγοι είναι:

I. Η Στρατηγική ορίζει κατευθύνσεις

Ορίζει το πως θα επιτελέσει το Όραμα (= που θέλω να πάω) και την Αποστολή (= σκοπός, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) της επιχείρησης. Όπως στον πόλεμο. Αν η στρατηγική είναι σωστή, έστω κι αν γίνουν κάποια λάθη στην εκτέλεση της κάθε κίνησης, ο πόλεμος θα κερδηθεί τελικά. Με την αναθεώρηση κάποιων αποφάσεων και την συμμετοχή της «αναδυόμενης στρατηγικής» (δηλαδή συμπληρωματικής στρατηγικής που μπαίνει στην πορεία σαν «σφήνα» στην ήδη υπάρχουσα στρατηγική για να διορθώσει κάποια λάθη), η επιχείρηση θα προχωρήσει προς την σωστή κατεύθυνση. Θα επιτελεστούν τελικά οι Αντικειμενικοί σκοποί (που θέτουν σε λειτουργία την δήλωση αποστολής) της επιχείρησης με συγκεκριμένα κριτήρια. Οι αντικειμενικοί σκοποί είναι επιμέρους επιτεύγματα για να επιτευχθούν τελικά οι μακροχρόνιοι στόχοι της επιχείρησης.

II. Η Στρατηγική θέτει τους κατευθυντήριους άξονες που οδηγούν προς τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων και την επίτευξη των Στόχων της επιχείρησης.

Οι σταθερές, βάσει των οποίων παίρνονται οι κάθε λογής αποφάσεις, μικρές ή μεγάλες βοηθούν, γιατί θέτουν τους κατευθυντήριους άξονες, βάσει των οποίων η επιχείρηση δεν ξεφεύγει από τους στόχους της. Αν αλλάξουν οι στόχοι, τότε έχει αποτύχει η στρατηγική. Αν ταιριάζουν οι στόχοι μεταξύ τους, τότε όλα θα πάνε καλά.

Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς, ξεκάθαροι, συγκεκριμένοι, κατανοητοί, ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι, με σαφή δηλαδή χρονικά και ποσοτικά όρια. Οι στόχοι μπορεί να είναι χρηματοοικονομικοί ή όχι. Μπορεί να είναι απαιτητικοί, αλλά να βοηθούν στην μείωση των συγκρούσεων. Αποτελούν ένα κίνητρο για αποδοτικότητα. Αν όμως είναι υπερβολικά πολλοί οι στόχοι, η εταιρεία οδηγείται σε έλλειψη εστίασης.

III. Η Στρατηγική συντονίζει την προσπάθεια όλων

Έτσι, όλα τα τμήματα της επιχείρησης κοιτούν προς την ίδια κατεύθυνση, συγκεντρώνουν τις προσπάθειες τους και συντονίζονται προς την ίδια κατεύθυνση για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Όπως το σενάριο, έτσι και η Στρατηγική, αναθέτει τους ρόλους στους ηθοποιούς σε μια παράσταση και απαιτεί τη συντονισμένη συνεργασία τους σαν ομάδα.

IV. Η Στρατηγική ορίζει το “positioning” τη θέση της εταιρείας σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Απαντά στην ερώτηση «Ποιες ακριβώς είναι οι επιχειρηματικές μας δραστηριότητες;» «Ποια είναι η κουλτούρα μας;» «Ποια η Αξιακή μας πρόταση;» Η απάντηση σε αυτές τις ερωτήσεις ορίζει τη θέση της εταιρείας απέναντι στον ανταγωνισμό και την προσωπικότητα της, το «DNA» της.

V. Η Στρατηγική βοηθά σε περιόδους κρίσης γιατί μειώνει την αβεβαιότητα

Σε ένα περιβάλλον κρίσης, ιδιαίτερα αυτό που βιώνουμε σήμερα στον τουρισμό, η ξεκάθαρη στρατηγική δίνει σε όλους να καταλάβουν πώς πρέπει να κινηθούν. Έτσι, αναγνωρίζονται οι απειλές και οι ευκαιρίες. Παίρνονται αποφάσεις που δεν αντιμάχονται μεταξύ τους. Όλοι ανακουφίζονται όταν ξέρουν τι πρέπει να κάνουν, μειώνοντας την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας. Σε περιόδους κρίσης, όπως 2020-2022, όπου όλα αλλάζουν πολύ γρήγορα, μια επιχείρηση χωρίς στρατηγική είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

VI. Η Στρατηγική μπορεί να δώσει το μοναδικό και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η στρατηγική επιτρέπει την αναγνώριση του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα υπέρ και τα κατά των ανταγωνιστών και τα δικά της. Επίσης, αναγνωρίζει το εσωτερικό της περιβάλλον, τις δυνάμεις, αδυναμίες και ξεχωριστές της ικανότητες. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση μπορεί να βρει την αρμονία ανάμεσα στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον και τι είναι αυτό που θα της δώσει το μοναδικό και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.7 Ποια είναι η καλύτερη Στρατηγική;

Η καλύτερη στρατηγική οφείλεται στις παρακάτω ενέργειες:

- Συμπεριλάβει όχι να εξαναγκάσει, στον σχεδιασμό της στρατηγικής την κάθε ομάδα διοίκησης για να έχει τη στήριξή τους.
- Όλοι πρέπει να προσπαθούν προς την ίδια κατεύθυνση
- Να αναπτύσσεται νέα στρατηγική όταν η παλιά δεν είναι πλέον αποτελεσματική
- Η στρατηγική να είναι γρήγορη, αποτελεσματική, προσαρμόσιμη, καινοτόμα
- Η χρήση data είναι για την τελειοποίηση της στρατηγικής. Το Όραμα είναι για την δημιουργία της.
- Να είναι απλή και εύκολα κατανοητή.
- Να προσαρμόσει η επιχείρηση την στρατηγική στην πορεία, αν δει ότι κάποια τμήματα δεν δουλεύουν «αναδυόμενη στρατηγική». Αν απαιτηθεί ολική αλλαγή, η στρατηγική ήταν λάθος από την αρχή. (Koch, R., 2005 σ. 31)

Ο Porter λέει ότι στην Στρατηγική πρέπει να μάθουμε να λέμε ΟΧΙ. Το ΟΧΙ είναι σημαντικότερο από το ΝΑΙ. Δεν μπορούμε να εξυπηρετούμε όλους τους πελάτες. Καλύτερα να επικεντρωθούμε στα target groups πελατών που μπορούμε να εξυπηρετήσουμε καλύτερα από τους ανταγωνιστές μας. (Στρατηγική Richard Koch, 2005 σελ 6). Αν η επιχείρηση προσπαθήσει να εξυπηρετήσει τους πάντες, το αποτέλεσμα θα είναι να μην ικανοποιήσει κανέναν καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και να καταλήξει στην μετριότητα. Θα μπορούσε η εταιρεία να είναι πολύ καλή σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα. Η επιλεγμένη αυτή δραστηριότητα, να ανήκει σε μια μικρή σφαίρα δραστηριοτήτων. Η εταιρεία τότε οφείλει να δεσμευτεί, να είναι η μεγαλύτερη σε αυτή τη μικρή σφαίρα δραστηριοτήτων. (Στρατηγική Richard Koch, 2005 σ. 58).

1.8 Το Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πραγματικότητα ή ουτοπία;

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αυτό που διαφοροποιεί μια εταιρεία από μια άλλη και που δεν μπορεί εύκολα να οικοδομηθεί. Διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αυτό κατά το οποίο μια επιχείρηση πράττει ενέργειες διαφορετικές από τους ανταγωνιστές της, ή παρόμοιες ενέργειες με διαφορετικό τρόπο. (Π.χ. Walmart, IKEA, Southwest airlines), εταιρείες που έχουν αναπτύξει μοναδικά συστήματα, δύσκολα αντιγράψιμα από τους ανταγωνιστές τους. (McNamara, D., 2019 σ. 5)

Ο Porter είχε πει: «Δεν υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τη στιγμή που βγάζει κάποιος κάτι νέο, οι ανταγωνιστές θα προσπαθήσουν να το αντιγράψουν ή να το βελτιώσουν. Είναι μια ανόητη τάση, δελεάζοντας τις εταιρείες για την ανταγωνιστική στασιμότητα». (Koch, R., 2005 σ. 41).

Ένα παράδειγμα αυτής της ανταγωνιστικής στασιμότητας μας δίνει ο Porter μελετώντας το τι συνέβη όταν οι Ιαπωνικές εταιρείες κατάφεραν να εισχωρήσουν στην αγορά της Δύσης και να την κατακτήσουν.

Οι Ιάπωνες διέθεταν το πλεονέκτημα της ποιότητας σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος, λόγω λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Όταν οι δυο Αμερικανοί γκουρού της ποιότητας W.Edward Deming και Joseph Moses Duran μελέτησαν τον τρόπο που λειτουργούσαν τα Ιαπωνικά εργοστάσια, έκαναν γνωστά τα μυστικά της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας Έτσι

στην δεκαετία του '80, το χάσμα ανάμεσα στις Ιαπωνικές εταιρείες και σε αυτές της Δύσης άρχισε να μικραίνει. Οι Ιαπωνικές εταιρείες έπεσαν μέσα στην παγίδα της μη διαφοροποίησης που οι ίδιες έστησαν. Ο μόνος τρόπος να ξεφύγουν, ήταν οι Ιάπωνες να αρχίσουν να μαθαίνουν για την Στρατηγική της διαφοροποίησης.

Όταν όλοι κάνουν τα ίδια πράγματα, έχουν υιοθετήσει τις ίδιες άριστες πρακτικές, οι εταιρείες γίνονται όλο και περισσότερο ίδιες και επέρχεται ο πόλεμος της φθοράς. Οι αποδόσεις κεφαλαίου όλο και μικραίνουν και οι μόνιμοι που βγαίνουν κερδισμένοι είναι οι καταναλωτές.

(Koch, R., 2005 σ. 6-9).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται όταν οι πελάτες προτιμούν τα προϊόντα της εταιρείας από αυτά των ανταγωνιστών της. Αν η διαφορετική στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση κατορθώσει να της παρέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που να έχει διάρκεια και βιωσιμότητα, τότε αυτό θα την οδηγήσει σε ανάπτυξη και κερδοφορία. (Thompson, A., A.J.Strickland, A., Gamble 2010 σ. 6-7)

1.9 Η Βασική (Θεμελιώδης) Ικανότητα

Δηλαδή τι κάνει η επιχείρηση κάτι καλύτερα από τον ανταγωνισμό της; Ερευνώντας με ανάλυση στο εσωτερικό μιας επιχείρησης για το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, δηλαδή σε ποιους τομείς είναι καλή η επιχείρηση, ο (Philip Selznick το 1955) μίλησε για την Ξεχωριστή Ικανότητα της επιχείρησης (= εκεί που η επιχείρηση είναι ιδιαίτερα καλή). Γιατί, όσο κι αν υπάρχουν ευκαιρίες, ανεξαρτήτως των πόρων που διαθέτουμε, αν δεν είμαστε ιδιαίτερα καλοί σε κάτι, κάποιος ανταγωνιστής που είναι καλύτερος θα κερδίσει τον αγώνα της επικράτησης στην αγορά.

Οι (Gary Hamel και C.K.Prahalad στο Harvard Business Review το 1990), είπαν για τις βασικές ικανότητες «Οι ικανότητες, αντίθετα με τα περιουσιακά στοιχεία, δεν μειώνονται καθώς εφαρμόζονται και μοιράζονται. Αναπτύσσονται».

Οι Βασικές Ικανότητες μιας επιχείρησης δεν οικοδομούνται από το μηδέν. Θα πρέπει να υπάρχει μια βάση πάνω στην οποία οικοδομούνται. Μπορεί να πηγάζουν από:

- ✓ Τα ιστορικά γεγονότα της επιχείρησης και τους «ανθρώπους-ήρωες της»
- ✓ Υλικές και Διανοητικές ικανότητες της
- ✓ Ανθρώπους – ταλέντα
- ✓ Δίκτυο Σχέσεων (κυβέρνηση, συνεργάτες, πελάτες, προμηθευτές)
- ✓ Κουλτούρα, το DNA της επιχείρησης
- ✓ Τρόπους εργασίας
- ✓ Οργάνωση
- ✓ Πόρους
- ✓ Καινοτομία

1.10 Οι 4 βασικές ερωτήσεις για να βρούμε την Βασική Ικανότητα της επιχείρησής μας (Ανάλυση VRIO)

Μια θεμελιώδης ικανότητα που περάσει το «κόσκινο» και των 3^{ων} επιπέδων, (Δυνατότητας να είναι πολύτιμη – Σπανιότητας - Αδυναμίας αντιγραφής - Οργανωτικής ικανότητας), αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Η επιχείρηση, πρέπει να βρίσκει τις θεμελιώδεις ικανότητες και να τις εξελίξει, ώστε να γίνονται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η ανάλυση VRIO μας δείχνει αν μια επιχείρηση με βάση τους πόρους και ικανότητες που διαθέτει, έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αν αυτό είναι διατηρήσιμο στο χρόνο.

Δίνει η επιχείρηση προστιθέμενη αξία στους πελάτες της; Ποια πράγματα από την παρακάτω λίστα είναι τα ατού της επιχείρησής μου;

1. V = Value = Πολύτιμη. Είναι η ικανότητα της επιχείρησης πολύτιμη και σπάνια (όχι για την επιχείρηση, αλλά για τους πελάτες); Μόνο αν δεν την διαθέτουν οι άλλοι έχει ανταγωνιστική αξία. Υπάρχει μια ομάδα πελατών που θα πλήρωνε χρήματα για αυτή την ικανότητα; Αν όχι, την διαγράφει η επιχείρηση από την λίστα.
2. R = Rarity = Σπάνιο. Είναι εύκολα αντιγράψιμο το μόνιμο ανταγωνιστικό μου πλεονέκτημα; Αν ναι, το διαγράφω. Η βάζω εμπόδια στην εύκολη αντιγραφή του.
3. Imitability = εύκολο να αντιγραφεί. Είναι η ικανότητα της επιχείρησης τέτοια που να μην μπορεί να αντιγραφεί;
4. Organization = Οργάνωση. Δηλαδή έστω κι αν οι ανταγωνιστές μπορούν να αντιγράψουν όλα τα άλλα, να μην μπορούν να αντιγράψουν τον τρόπο που κάνει η επιχείρηση τα πράγματα.

Τώρα η λίστα είναι αρκετά μικρή. Αυτή τη βασική ικανότητα/τες της επιχείρησης οφείλουμε να βελτιώσουμε και να χτίσουμε γύρω της σε τέτοιο βαθμό, ώστε να αλλάξουμε ολόκληρη την επιχείρηση.

(Richard Koch, R., 2005 σ. 53-63).

1.11 Τελικά, τι κάνει η Στρατηγική;

Η Στρατηγική προσπαθεί να εντοπίσει μια ωφέλεια προς τον πελάτη που η επιχείρηση να μπορέσει να την ικανοποιήσει με τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει. Η Στρατηγική προσπαθεί να επιτύχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δηλαδή, η ωφέλεια που προσφέρει στον πελάτη, να είναι μεγαλύτερη των ανταγωνιστών. **Στρατηγική είναι όλα τα σχέδια για μελλοντική δράση που κάνει η επιχείρηση για να πετύχει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.** Και σύμφωνα με την αρχή της Διαμοιραζόμενης Αξίας (shared value) (Porter 2011), η κερδοφορία της επιχείρησης πρέπει να συνυπάρχει με την ωφέλεια προς την κοινωνία.

2. Στρατηγική και Τουρισμός

2.1 Τουρισμός, ένα παγκόσμιο ανθρωποκεντρικό φαινόμενο

2.1.1 Ο ορισμός του Τουρισμού

Σύμφωνα με τον παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (UNWTO.org) «ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ατόμων που ταξιδεύουν για διάστημα άνω των 24 ωρών και μικρότερο του ενός έτους εκτός του τόπου διαμονής τους».

2.1.2 Η εικόνα του τουρισμού παγκοσμίως

Ο Βασιλιάς της Ισπανίας Φίλιππος ο 6^{ος} στην έκθεση τουρισμού FITUR 2020 τόνισε: «Ο τουριστικός τομέας είναι μία πηγή πλούτου και εργασίας, είναι ένα εργαλείο κοινωνικής συνοχής για την ενοποίηση του πληθυσμού, για τη μάχη εναντίον της κλιματικής αλλαγής και της ανισότητας...»¹

Ο τουρισμός αποτελεί ένα ανθρωποκεντρικό και πολυδιάστατο φαινόμενο γιατί δεν αποτελεί ένα κλειστό σύστημα, αλλά αλληλοεπιδρά με το περιβάλλον του δημιουργώντας οικονομικές, κοινωνικές, ψυχολογικές, πολιτικές, οικολογικές και τεχνολογικές επιπτώσεις.

Η παγκοσμιοποίηση, η εξέλιξη των αερομεταφορών, η οικονομική άνοδος της μεσαίας τάξης, η μείωση του χρόνου εργασίας, η εμφάνιση των οργανωμένων ταξιδιών και νέων τουριστικών προορισμών στην Ασία και την Αφρική, η αύξηση της μετανάστευσης παγκοσμίως αλλά και η εξ αποστάσεως εργασία (travel nomads) έχουν δώσει τρομερή ώθηση στα ταξίδια. (WTTC = WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL)

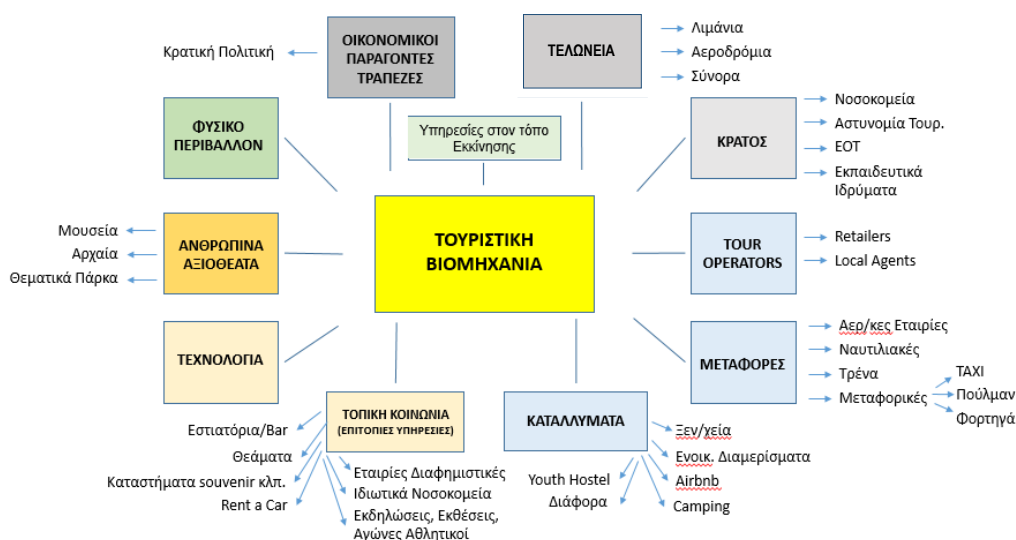
Ο τουρισμός αναπτύσσεται πιο γρήγορα από την παγκόσμια οικονομία ή το εμπόριο.²



¹ <https://www.unwto.org/>

² <https://www.unwto.org/>

2.1.3 Η Τουριστική Βιομηχανία



Σχ.1.1 Η εικόνα της βιομηχανίας τουρισμού και των παραγόντων που την απαρτίζουν. (Θεωρητική πηγή: Λαγός Δ. 2005, το σχήμα από τον συγγραφέα)

2.1.4 Ο Παγκόσμιος Τουρισμός σε νούμερα στην προ covid εποχή:

- 25 εκατομμύρια αφίξεις τουριστών το 1950
- 166 εκατομμύρια αφίξεις τουριστών το 1970
- 435 εκατομμύρια αφίξεις τουριστών το 1990
- 1,442 δις το 2018.
- Οι διεθνείς αφίξεις έχουν αυξηθεί 5500% από το 1950 έως το 2018.
- 1,5 δις τουρίστες σε όλη τη γη το 2019.
- Το 2030 αναμένονται 1,8 δις τουριστικές αφίξεις παγκοσμίως
- 10,4% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος κάθε χώρας
- 1,5 τρις \$ εξαγωγές σε όλο τον κόσμο
- 1 στις 11 δουλειές ανά την υφήλιο.³

2.1.5 Οι αλλαγές στον Παγκόσμιο Τουρισμό λόγω covid ήταν συντριπτικές.

Από στατιστικά του World Travel Organization (UNWTO) βλέπουμε ότι το 2020 ήταν η χειρότερη χρονιά για τα έσοδα του τουρισμού. Οι τουριστικές αφίξεις μειώθηκαν από 1,5 δις το 2019 σε 380 εκατομμύρια το 2020, μείωση της τάξης του (-74%). Χάθηκαν περίπου 1,3 τρις δολάρια σε έσοδα διεθνούς τουρισμού, περίπου 11 φορές περισσότερα από την παγκόσμια

³<https://www.theworldcounts.com/challenges/consumption/transport-and-tourism/negative-environmental-impacts-of-tourism/story> ανάκτηση 25/2/2022

οικονομική κρίση του 2009. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται η μείωση των τουριστικών αφίξεων ανά ήπειρο.⁴

Figure 1. Impact of COVID on international tourism



Source: UNWTO (January 2021)

Εικόνα 1α.1 Η μείωση των τουριστικών αφίξεων το 2020 & 2021 (λόγω covid) έναντι του 2019 (UNWTO)

Κι ενώ οι ταξιδιώτες εξακολουθούν να ανακαλύπτουν τον κόσμο, είναι βασικό μέλημα κάθε κοινωνίας να προετοιμάζεται για μια ενδεχόμενη κρίση με επικείμενες καταστροφές τόσο στις υποδομές της όσο και στη φήμη της. Το ίδιο οφείλουν να κάνουν και οι επιχειρήσεις τουρισμού σε όλο τον κόσμο. Στην παρακάτω εικόνα φαίνονται οι καταστροφές – εκτός της πανδημίας – που υφίσταται ο κόσμος μεταξύ 2019 και 2020.⁵

⁴ https://unstats.un.org/unsd/ccsa/documents/covid19-report-ccsa_vol3.pdf (σελ. 30 ανάκτηση 16/2/2022)

⁵ <https://www.wttc.org/priorities/crisis-preparedness/>

Occurrence of disasters

Figure 1

Number of disasters by continent and top 10 countries⁴

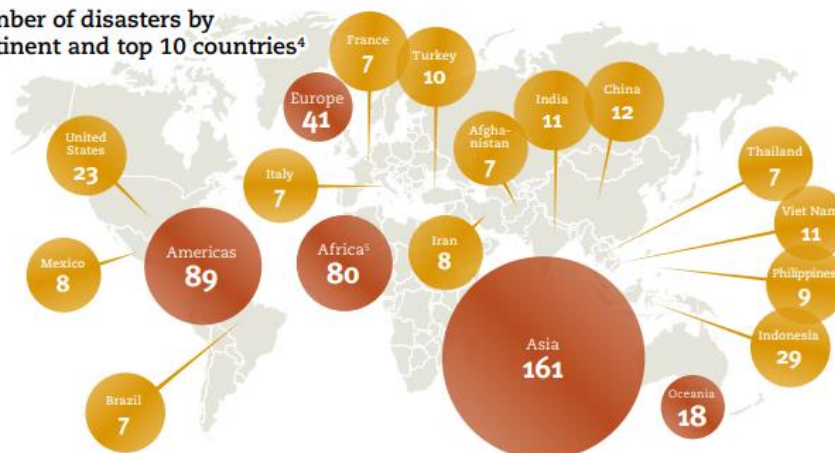
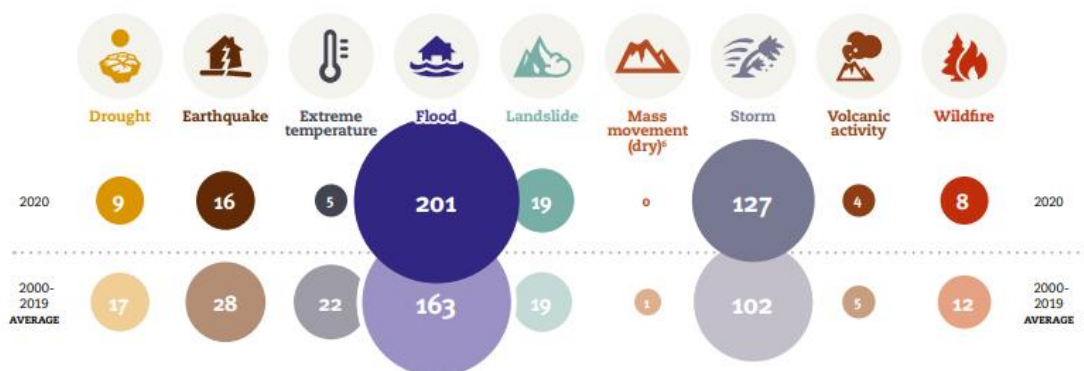


Figure 2

Occurrence by disaster type: 2020 compared to 2000-2019 annual average

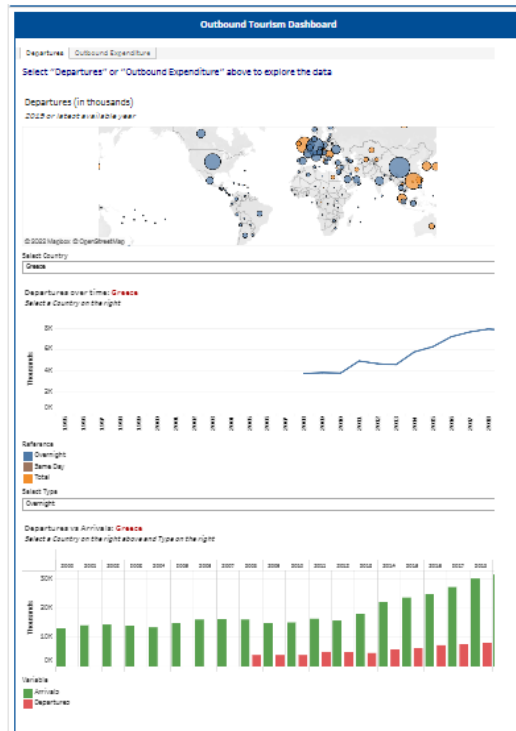
368 2000 to 2019 < 389 in 2020



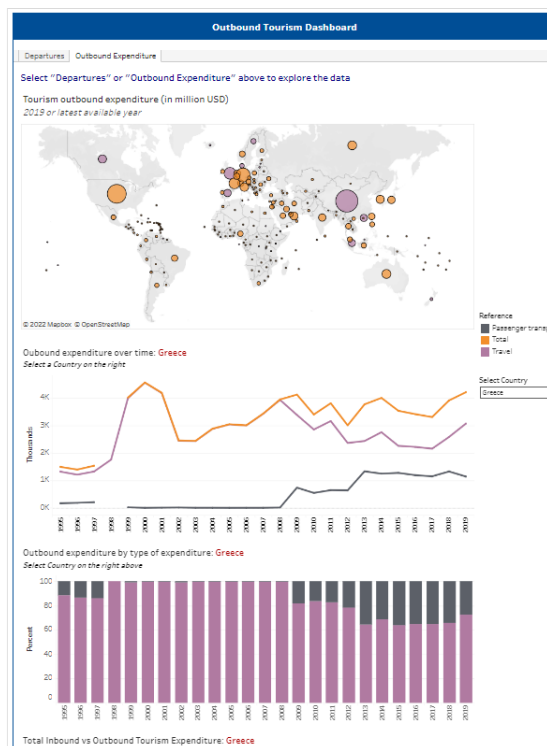
Εικόνα 1β.1 Οι καταστροφές που υφίσταται ο πλανήτης 2019 – 2020 εκτός του covid

Πηγή: Centre for Research on the Epidemiology of Disasters ; UN Office for Disaster Risk Reduction. 2020 The Non-Covid year in disasters: Global trends and perspectives. (2021) 8p. pages

2.1.6 Η πορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα και Παγκόσμια:



Εικόνα 2.1. Φαίνονται με νούμερα από στατιστικές αναφορές του Οργανισμού Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών (United World Tourism Organization, UNWTO) ο παγκόσμιος εξερχόμενος τουρισμός και ο Ελληνικός εξερχόμενος τουρισμός (πολύ μικρότερος του εισερχόμενου).



Εικόνα 3.1 Αντίστοιχα εικονίζονται τα έξοδα του εξερχόμενου τουρισμού, σε παγκόσμιο και Ελληνικό επίπεδο. (UNWTO) ⁶

⁶ <https://www.unwto.org/statistic/basic-tourism-statistics> ανάκτηση 16/2/2022.

2.2 Οι νέες τάσεις τουρισμού

2.2.1 Οι 13 νέες τάσεις τουρισμού του 2021-2022

Ο τρόπος που ταξιδεύουν οι άνθρωποι τείνει να αλλάξει για πάντα. Η εμπιστοσύνη των ταξιδιωτών στην μετα covid εποχή έχει αυξηθεί κατά 60% και συνεχίζεται. Οι ζωές όλων των ανθρώπων αλλά και αυτών που εργάζονται στον τουρισμό έχουν αλλάξει. Δεν θα επανέλθουμε στο παλιό νορμάλ, αλλά σε ένα νέο νορμάλ. Τώρα πλέον που με τον παγκόσμιο εμβολιασμό απομακρύνθηκε ο φόβος του ταξιδιού, ο τουρίστας στην μετά covid εποχή είναι διαφορετικός. Θέλει να “ζήσει BIG”!

Ξαναχτίζοντας το μέλλον του τουρισμού, χρειαζόμαστε καινοτομία και αλληλεγγύη, καθώς μαθαίνουμε αναλύοντας τα παγκόσμια data, και βρίσκουμε τις 13 τάσεις τουρισμού του 2021-2022.



Εικόνα 4.1. Οι νέες τάσεις τουρισμού του 2022 (Amadeus)

1) Ταξίδι σε φυσαλίδα (Bubble Travel).

Οι άνθρωποι θέλουν πλέον να ταξιδεύουν σε μικρές, ασφαλείς ομάδες, που μένουν μαζί, έχουν κοινό ξεναγό και είναι όλοι εμβολιασμένοι. Γι' αυτό πολλοί Διοργανωτές ταξιδιών παίρνουν μόνο εμβολιασμένους στα γκρουπ τους, άλλοι κλείνουν διαμονή σε μικρά, οικογενειακά ξενοδοχεία μόνο για το γκρουπ τους. Έχει αυξηθεί η ζήτηση σε βίλλες, κατοικίες και ενοικίαση αυτοκινήτων. **Οι Γερμανοί έχουν γεμίσει τα ξενοδοχεία της Κροατίας γιατί κατεβαίνουν ιδιωτικά με τα ΙΧ** τους και πολλοί ταξιδιώτες κλείνουν ατομικά ταξίδια (rod travelling) με ιδιωτικές ξεναγήσεις γι' αυτούς και την παρέα τους. Η ζήτηση στα μικρά Ελληνικά covid-free νησιά αλλά και στις Μαλδίβες έχει αυξηθεί σε σύγκριση με το 2019. Πολύ δημοφιλείς είναι και οι Bubble ruts. Στην Αυστραλία, η πιο δημοφιλής διαδρομή ΣΥΔΝΕΥ-ΛΟΝΔΙΝΟ από τον Ιούνιο έως τον Αύγουστο του 2021, έδωσε τη θέση της στην διαδρομή ΣΥΔΝΕΥ-ΜΕΛΒΟΥΡΝΗ, ενώ η ζήτηση στην bubble route (= διαδρομή – φουσκάλα) ΣΥΔΝΕΥ-ΟΚΛΑΝΤ (Αυστραλία - Νέα Ζηλανδία) αυξήθηκε κατά 77% σε σύγκριση με το 2019, προς όφελος του τουρισμού της Νέας Ζηλανδίας. Οι άνθρωποι επιθυμούσαν να ταξιδεύουν σε χώρες που θεωρούν ασφαλείς και έχουν τα ίδια πρωτόκολλα covid με την δική τους.

2) Διακοπές και εργασία μαζί (Workcation).

Η νέα τάση “travelling from anywhere”, των travel nomads έχει επεκταθεί με αστρονομικούς ρυθμούς σε όλη την υφήλιο. 74% των Αμερικανών σκέφτονται να δουλέψουν από οπουδήποτε στον κόσμο εκτός του χώρο εργασίας τους και πολλοί ήδη το έχουν κάνει πραγματικότητα. Ήδη στην Καραϊβική οι αναζητήσεις για μια

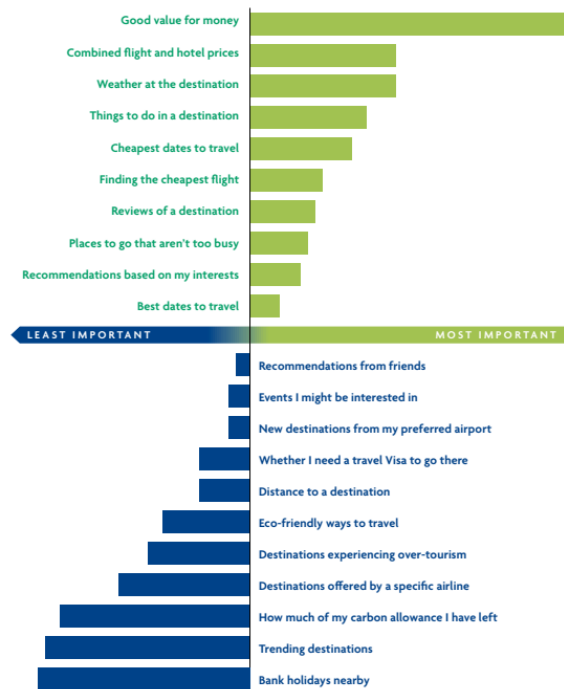
διανυκτέρευση έχουν πτώση 79%, ενώ οι αναζητήσεις για 14ήμερα έχουν αυξηθεί κατά 43%. Στην Γαλλία και Ισπανία, παρατηρήθηκε αύξηση αναζήτησης στα 14ήμερα ταξίδια 75% και 52% αντίστοιχα. Χώρες όπως νησιά της Καραϊβικής, αλλά και ανταγωνιστές της Ελλάδας όπως η Κροατία και η Μαδέρα προσπαθούν με 6μηνες βίζες, δωρεάν χώρο εργασίας και γρήγορο internet να προσελκύσουν τους travel nomads. Εμείς έχουμε καθιερώσει την Ρόδο ως νησί προσέλκυσης των nomadic workers. Θα τα καταφέρουμε καλύτερα από τους άλλους; Το μέλλον και η στρατηγική του Υπουργείου τουρισμού θα αποφανθούν.

3) Διακοπές ευχαρίστησης (Indulgent Travel)

Ο εγκλεισμός έκανε τους ανθρώπους να θέλουν τώρα διακοπές ευχαρίστησης και μεγαλύτερης διάρκειας, αφού τους έμειναν διαθέσιμα χρήματα που δεν ξοδεύτηκαν τον χειμώνα της καραντίνας (2020). Κράτη χωρίς ιδιαίτερους περιορισμούς όπως το Μεξικό, τα νησιά της Καραϊβικής, η Χαβάη είχαν αύξηση στη ζήτηση, κυρίως από Γάλλους και Αμερικανούς αντίστοιχα, οι Ρώσοι αναζήτησαν την ξεγνοιασιά στην Κριμαία. Η γλώσσα έπαιξε σίγουρα τον ρόλο της στην αγοραστική απόφαση των ταξιδιωτών.

Relative importance of factors when deciding where to travel:

Results from a Skyscanner survey asking travellers to rank factors from "most important" to "least important".



Εικόνα 5.1 Οι παράγοντες που παίζουν ρόλο στην αγοραστική απόφαση των σύγχρονων ταξιδιωτών από έρευνα του Παγκόσμιου Συμβουλίου Τουρισμού (World Travel and Tourism Organization WTTC)

4) Συνειδητοποιημένο Ταξίδι (Conscious Travel)

Οι ταξιδιώτες είναι πλέον πολύ ευαισθητοποιημένοι σε θέματα περιβάλλοντος και παίρνουν την απόφαση για τον προορισμό που θα επισκεφθούν πολύ σοβαρά. Αυτό αποδεικνύεται από τις αναζητήσεις που έγιναν νωρίτερα το 2021, με αύξηση 27% παγκόσμια.

ανθρώπους που του εμπνέουν εμπιστοσύνη και να εκμεταλλευτεί την εμπειρία και τις γνώσεις τους.⁸

Έρευνα του Amadeus δείχνει ότι το 55% των ταξιδιωτών θέλει να ταξιδέψει σε μακρυνα μέρη πάνω από 14 μέρες, ενώ το 60% θέλει να κάνει 5-6 ταξίδια τον χρόνο. Η δε τάση προς ατομικά ταξίδια ωθεί τον σύγχρονο καταναλωτή προς έμπειρους ταξιδιωτικούς πράκτορες για να οργανώσουν πολύπλοκα ταξίδια με τρόπο που μόνο εκείνοι γνωρίζουν.

Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες οφείλουν λοιπόν να έχουν τα στελέχη τους διαθέσιμα 24/7 προς τους πελάτες, και να προωθήσουν τα ατομικά ταξίδια ή τα ταξίδια σε μικρές ομάδες φίλων rod travelling (= ομάδες ατόμων που μοιράζονται τις ίδιες ιδέες για τα πρωτόκολλα του covid-19 και ταξιδεύουν μεταξύ τους, μένουν σαν μια ομάδα σε μικρές κατοικίες και έχουν τον δικό τους ξεναγό).⁹

6) Στροφή στην τεχνολογία (Swipe on tech)

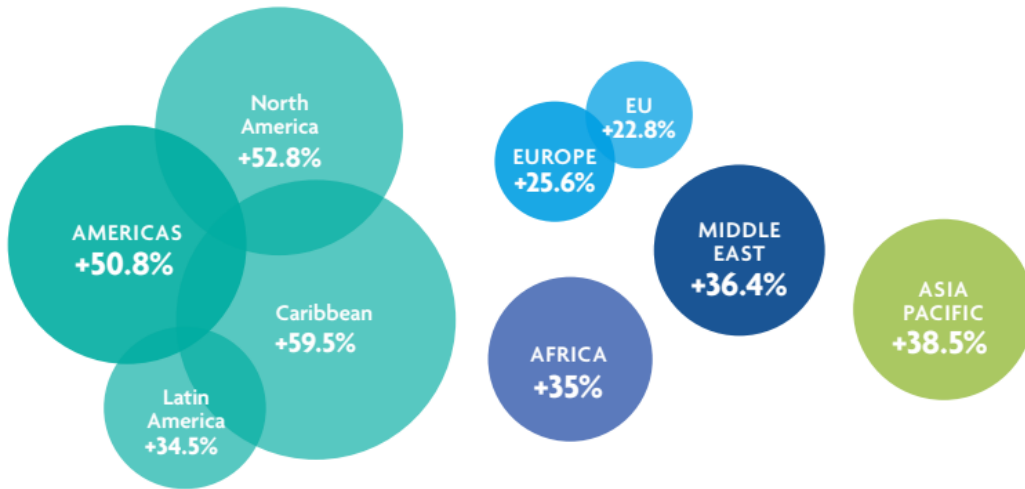
Ανέπαφες συναλλαγές, επιθυμητές από την πλειονότητα των ταξιδιωτών ανά τον κόσμο. Το 90% των ταξιδιωτών από παγκόσμια σύμφωνα με έρευνα του Amadeus νιώθουν άνετα να χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό πιστοποιητικό εμβολιασμού για μελλοντικά ταξίδια. Έρευνα του Amadeus σε 9.074 ταξιδιώτες σε 9 διαφορετικές αγορές ανά τον κόσμο, ανέφεραν ότι η τεχνολογία μεγαλώνει την εμπιστοσύνη των ταξιδιωτών στο ταξίδι. Το 44% των ταξιδιωτών αναφέρει ότι προτιμούν άμεσες ενημερώσεις στο κινητό τους και το 41% προτιμά το self-service check in και τις ανέπαφες πληρωμές μέσω κινητού.

⁸<https://amadeus.com/documents/en/travel-industry/report/the-travel-retailer-of-the-future.pdf>
https://amadeus.com/en/insights/blog/how-to-build-loyalty-and-create-new-value?cid=4678smo-brand&ls=smo&ts=linkedIn&fbclid=IwAR33hTBwIjDh_x7ArZ9p44VvdEkY5BQurgm4qqL7ajuZXfu8naqvbVG1d9A

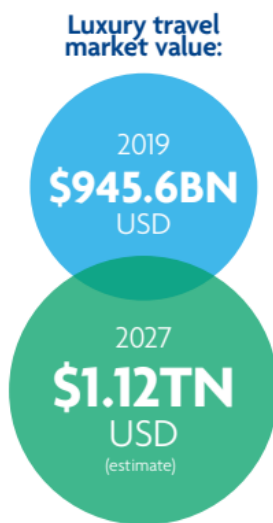
⁹<https://www.travelmarketreport.com/articles/Amadeus-Predicts-Travel-Advisors-Will-Shape-Travel-in-2021>

7) Τα Ταξίδια Ζωής είναι περισσότερο δημοφιλή από ποτέ (Lifetime Travel)

Leisure spending projections 2021:



Εικόνα 6.1 Πρόβλεψη για τα α χρήματα που θα ξοδευτούν για διακοπές στον κόσμο το 2021 (WTTTC)



Τα 2 χρόνια που ξοδεύτηκαν σε καραντίνα, είχαν σαν αποτέλεσμα οι άνθρωποι να αναλογιστούν «τι κάνουμε στη ζωή μας, που περνά μέσα από τα χέρια μας;» Από έρευνα του Παγκόσμιου Συμβουλίου Τουρισμού (World Travel and Tourism Council WTTTC) από στατιστικές σε όλο τον κόσμο, δείχνουν ότι όλοι θέλουν να ταξιδέψουν σε Μακρινά Ταξίδια. «Go Big, Spend Big» είναι το μοτο του 2021 και θα συνεχιστεί ακόμη πιο έντονα το 2022. Μέρη όπως η Τανζανία (Α.Αφρική), πόλεις κοντά στο Μάτσου Πίτσου (Λατινική Αμερική), οι Μαλδίβες (Ινδικός Ωκεανός), ο Δομίνικος (Καραϊβική) και η Ιορδανία (Μέση Ανατολή), είχαν αύξηση από 36% έως 50%. Μέρη όπως η Ανταρκτική, η Ισλανδία και η ορειβασία στο Έβερεστ ή base camp στο Νεπάλ που παρέχουν εμπειρίες ζωής αναμένεται να έχουν αύξηση το 2022. Τα ταξίδια πολυτελείας έχουν και θα συνεχίσουν να έχουν άνοδο τα επόμενα χρόνια.

Εικόνα 7. Η αξία της αγοράς των ταξιδιών πολυτελείας το 2019 και η πρόβλεψη για το 2027 (WTTTC)

8) Διακοπές με φίλους (Friendcations).

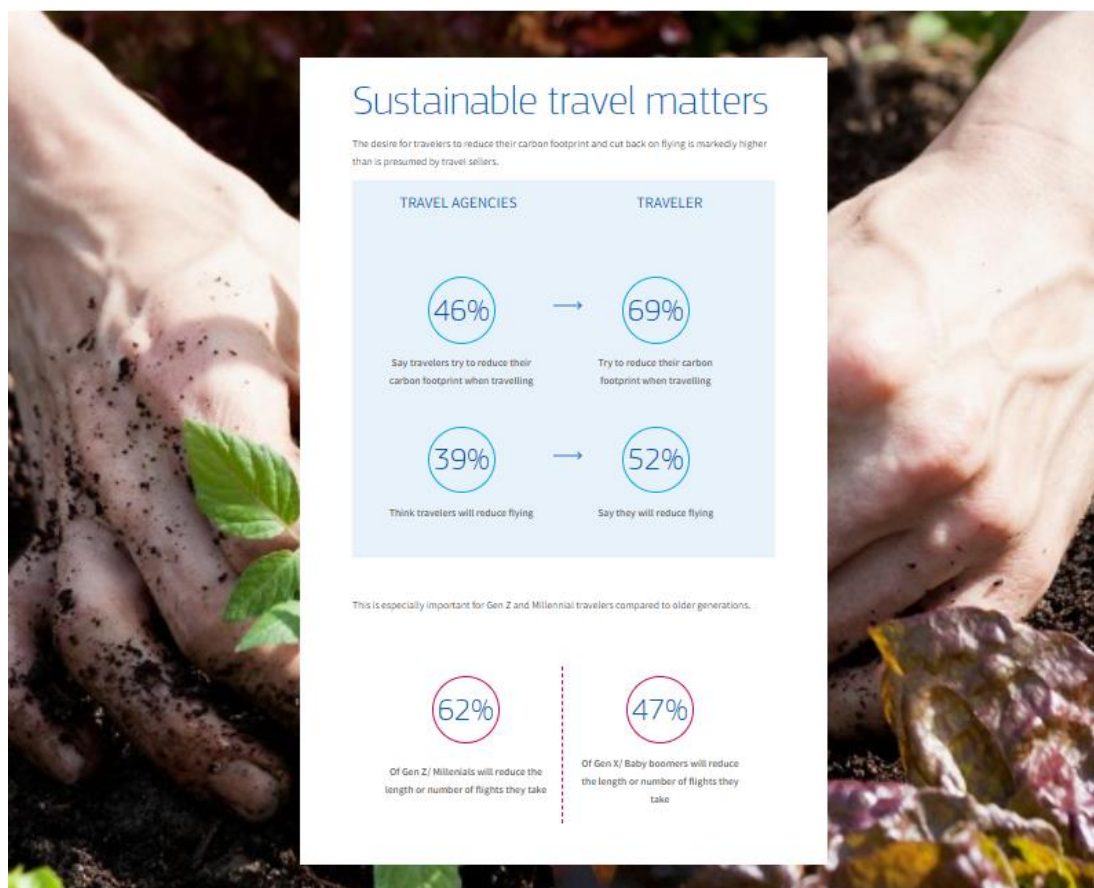
Η προσωπική επαφή με φίλους φέρνει την Ευτυχία και είναι ανεκτίμητη. Ιδιαίτερη ανάπτυξη έχουν οι διακοπές με ομάδες φίλων και οικογενειακές συνευρέσεις (reunions). Μεγάλα cottages έχουν αύξηση κρατήσεων 600% για γκρουπ άνω των 20 ατόμων. Το ίδιο και οι βίλλες στα Ελληνικά νησιά (Airbnb).

9) Ο ενεργός Οικοτουρισμός. (Active Ecotourism)

Οι σημερινοί ταξιδιώτες θέλουν ταξίδια στη φύση. Με το 40% να επιθυμούν να εξερευνησουν άγνωστους προορισμούς. Το 69% των πελατών της American Express ενδιαφέρονται να επισκεφθούν άγνωστους προορισμούς. Το 72% ελπίζουν να μπορέσουν να βοηθήσουν

τοπικές κοινωνίες στον προορισμό τους και το 59% ενδιαφέρονται για τον “Phila tourism” (= διαλέγουν τον προορισμό τους με γνώμονα την βοήθεια που μπορούν να προσφέρουν στην βιωσιμότητα του). Το 52% είναι πιθανότερο να επιλέξει προορισμό με βάση τη φύση μετά την πανδημία και το 47% θέλουν το επόμενο τους ταξίδι να είναι στη φύση.

Έρευνα του Amadeus έδειξε ότι 2/3 των ταξιδιωτών ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τα βιώσιμα ταξίδια και το 37% επιθυμεί να δίνονται ευκαιρίες στους ταξιδιώτες να βοηθούν ενεργά τον τόπο που επισκέπτονται και με αυτό τον τρόπο να υποστηρίζεται το μέλλον του βιώσιμου τουρισμού.



Εικόνα 8.1 Δείχνει ότι οι ταξιδιώτες επιθυμούν να ελαττώσουν τα ταξίδια λόγω εκπομπής CO2

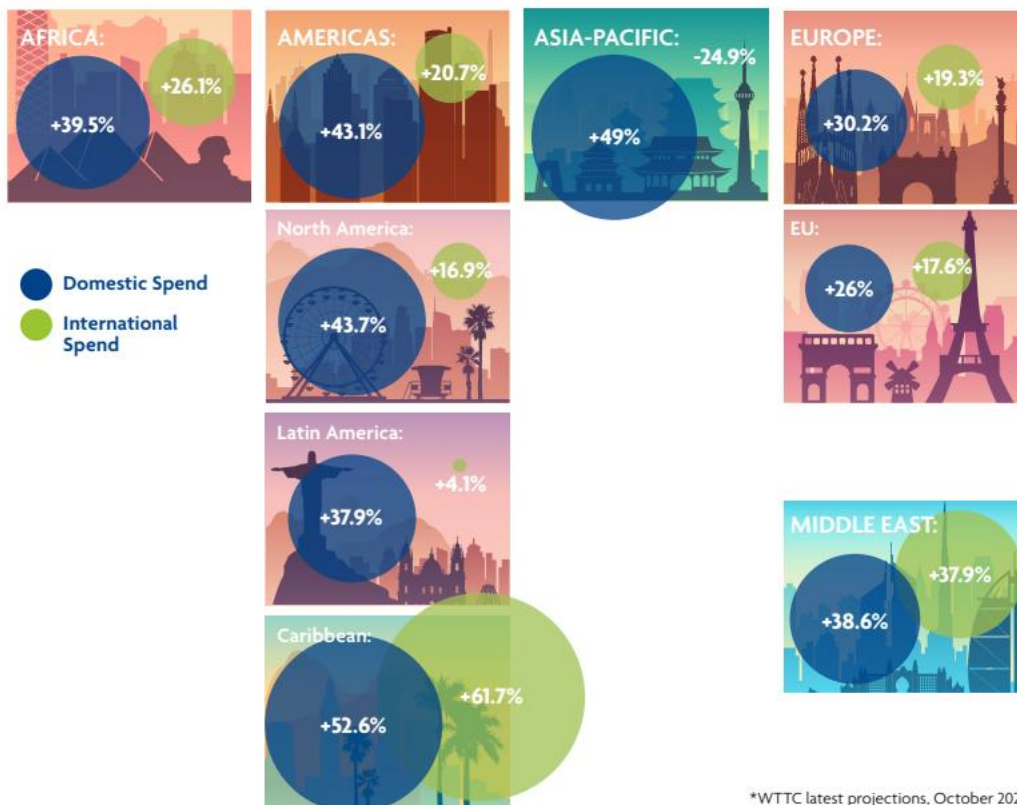
Σε πολύ μεγαλύτερο ποσοστό από ότι πιστεύουν οι ταξιδιωτικοί πράκτορες (έρευνα του Amadeus = το μεγαλύτερο δίκτυο κρατήσεων αεροπορικών εισιτηρίων στον κόσμο για τουριστικούς πράκτορες μόνον).

Αυτό το έχουν αντιληφθεί οι αεροπορικές εταιρίες και μειώνουν συνεχώς τις εκπομπές CO2 και οι διοργανωτές ταξιδιών εντάσσουν στα προγράμματα τους eco-friendly δραστηριότητες για τους πελάτες τους. Τα data των αναζητήσεων το αποδεικνύουν. Οι αναζητήσεις από τις ΗΠΑ προς τον eco-paradise της Costa Rica έχουν ανέβει 234% χρόνο με το χρόνο και στην Ευρώπη οι επισκέπτες της carbon-free Ισλανδίας αυξήθηκαν 11%. Οι εθελοντές των ΜΚΟ σε δραστηριότητες που αφορούν τον οικοτουρισμό πρόκειται να αυξηθούν το 2022.



10) Τα ταξίδια εντός της χώρας του ταξιδιώτη (Domestic Tourism)

Domestic vs International spending projections 2021:




Εικόνα 9. Δείχνει τα χρήματα που ξοδεύτηκαν μεταξύ ταξιδιωτών εσωτερικού και εξωτερικού σε περιοχές του κόσμου (WTTTC).

Ο φόβος για την υγεία μετά την πανδημία, με την επερχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των ταξιδιωτών, την πολυπλοκότητα των πρωτοκόλλων υγείας μαζί με όσους δεν εμβολιάστηκαν, οδήγησε τους ανθρώπους στα ταξίδια εντός της χώρας τους. Η επιστροφή στην κανονικότητα και τα 2 χρόνια στέρξης των ταξιδιών, θα επαναφέρουν τα ταξίδια στο εξωτερικό στα επίπεδα του 2019, με κάποια καθυστέρηση λόγω του πολέμου στην Ουκρανία.

Trending Destinations



 The destinations attracting the most domestic travellers in 2021

 Most searched international destinations in 2021

*According to Trip.com Group data

Εικόνα 10.1 Οι προορισμοί που προσέλκυσαν ταξιδιώτες εντός της χώρας τους και προορισμοί που προσέλκυσαν ταξιδιώτες σε χώρες εκτός της δικής τους. (WTTC).

11) Τα Επιχειρηματικά Ταξίδια είναι έτοιμα να απογειωθούν (Business Travel)

Έχει αλλάξει ο τρόπος που δουλεύουμε, άρα και ο τρόπος που ταξιδεύουμε. Το 40% των εργαζομένων στις ΗΠΑ είναι travel nomads (= δουλεύουν εξ αποστάσεως) και σε άλλες χώρες το ποσοστό αυτό είναι ακόμη μεγαλύτερο. Αυτό προϋποθέτει ακόμη μεγαλύτερη ανάγκη για συναντήσεις μεταξύ συναδέλφων, συνεργατών και πελατών πρόσωπο με πρόσωπο, που καταλήγει σε περισσότερα επιχειρηματικά ταξίδια κινήτρων (incentives). Αποτέλεσμα η αύξηση των επιχειρηματικών ταξιδιών που αναμένεται να ανθίσουν, με το 72% των εργαζομένων να ανυπομονούν να ταξιδέψουν το 2022 (καθώς νιώθουν πιο ασφαλείς με τα εμβόλια και σιγά – σιγά τα πρωτόκολλα covid γίνονται όλο και πιο ελαστικά). Πολλές εταιρείες χρηματοδοτούν ακόμη και προσωπικά/οικογενειακά ταξίδια αναψυχής σε όσους ταξιδεύουν συχνά για την εταιρεία τους.

12) Οι ταξιδιώτες μπορούν να βρουν την Ταξιδιωτική τους “Μούσα” στα πιο απίθανα μέρη (Wanderlust Streaming.)

Τα τηλεοπτικά φιλμ επηρεάζουν την επιθυμία των ταξιδιωτών να ταξιδέψουν στους τόπους όπου εκτυλίσσεται η υπόθεση της ταινίας ή της σειράς που παρακολουθούν, αποδείχθηκε σε μελέτη του UNWTO και του NETFLIX. Απόδειξη η πόλη Porthgwarra στην Κορνουάλη, που δέχθηκε +50% τουρίστες, χάρις στην επιτυχία της σειράς Poldark της τηλεόρασης.

13) Φουτουριστικά και Γρήγορα (Futuristic and Fast)

Όταν πρόκειται να ταξιδέψετε φαντάζεστε αεροπλάνα, πλοία, τρένα ή αυτοκίνητα; Όχι πια...Τον Οκτώβριο του 2020 η Virgin Hyperloop πραγματοποίησε με επιτυχία την πρώτη της μεταφορά επιβατών μέσα σε κάψουλα, στέλνοντας δυο επιβάτες σε μια διαδρομή 500μ. που διάνυσαν σε 15' ενώ βρισκόταν σε κάψουλα που έτρεχε με ταχύτητα 172χλμ μέσα σε ειδικό σωλήνα. Η εταιρεία σχεδιάζει να φθάσει σύντομα σε ταχύτητες 1000χλμ/ώρα, μια πραγματική επανάσταση στις μετακινήσεις ανθρώπων και εμπορευμάτων. Αν θεωρείτε πως όλα αυτά αγγίζουν τα όρια της επιστημονικής φαντασίας, σκεφθείτε το ξανά. Ο Γενικός Διευθυντής της Virgin Hyperloop Josh Giegel ανακοίνωσε πως το όλο εγχείρημα θα είναι έτοιμο εμπορικά το 2027.

Όλες αυτές οι καινοτομίες, με νέα μοντέλα μεταφορών, απίστευτα γρήγορα και αποτελεσματικά, θα κάνουν τον κόσμο μας ένα πολύ πιο μικρό μέρος για να ζει κανείς.

(Τα δεδομένα προέρχονται από παγκόσμια data του Amadeus, του μεγαλύτερου συστήματος κρατήσεων αεροπορικών εταιριών και τουριστικών πρακτορείων στον κόσμο, από αναζητήσεις για ταξίδια από τον Ιούνιο 2020 έως τον Αύγουστο του 2021).

2.2.2. Οι 7 Top τάσεις των Επαγγελματικών Ταξιδιών για το 2022

Σύμφωνα με έκθεση της Skift (εταιρεία που καταγράφει παγκόσμια στατιστικά), έρευνα σε 1600 άτομα – στελέχη εταιρειών που ταξιδεύουν συχνά οι νέες τάσεις του επαγγελματικού ταξιδιού είναι:

1. Τα επαγγελματικά ταξίδια ανακάμπτουν και δεν παρουσιάζουν σημεία ύφεσης.

Το 47% των ταξιδιωτών θα πραγματοποιήσει 3-10 ταξίδια τους επόμενους 12 μήνες (οι μισοί δηλ) και το 19% σχεδιάζει να κάνει τουλάχιστον 11 ή και περισσότερα ταξίδια το 2022.



Εικόνα 11.1 Οι ταξιδιώτες για δουλειές σε ποσοστό 87% ανυπομονούν τα ταξιδέψουν, 84% νιώθουν άνετα να ταξιδέψουν, 55% αδημονούν να ξαναδούν συναδέλφους και πελάτες προσωπικά (Amadeus).

2. Η απομακρυσμένη εργασία δίνει περισσότερες ευκαιρίες για επαγγελματικά ταξίδια.

Οι νέες τάσεις θέλουν τους travel nomads να συναντιούνται συχνότερα μεταξύ τους και με πελάτες. Με έρευνες του CTDMs Free Clinical Trials Data Management system), το 60% πιστεύει πως η εξ αποστάσεως εργασία θα βοηθήσει την συχνότητα των επαγγελματικών ταξιδιών.

3. Η ασφάλεια είναι πολύ σημαντική

Οι περισσότεροι είναι πιο καθησυχασμένοι από το 2021. Η μεγαλύτερη φροντίδα παρέχεται από τα ταξιδιωτικά πρακτορεία προς τους εργαζομένους που ταξιδεύουν. Αυτό αποτελεί και μια ευκαιρία για τους ταξιδιωτικούς πράκτορες, οι οποίοι όντας ενημερωμένοι και διαθέτοντας επιτόπιους αντιπροσώπους προσφέρουν μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας στους επιβάτες, ώστε να εμπιστευθούν σε αυτούς και όχι στο internet τα εταιρικά τους ταξίδια.

4. Προσφορά προσωπικών ταξιδιών από τις εταιρείες προς τους εταιρικούς ταξιδιώτες.

5. Η επίδραση των επαγγελματικών ταξιδιών στο περιβάλλον. Το 92% ανησυχεί για το πόσο τα εταιρικά ταξίδια επηρεάζουν το περιβάλλον

6. Ενιαία διαχείριση ταξιδιών και δαπανών

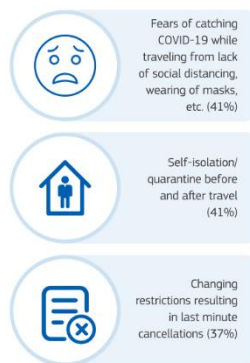
7. Νέες λύσεις δαπανών σε μια πλατφόρμα all in one. Το 64% των CTDMs ενδιαφέρονται για ενοποίηση των εσωτερικών δαπανών της εταιρείας και των ταξιδιών.

Όλα αυτά, δείχνουν πόσο σημαντικά είναι πλέον τα επαγγελματικά ταξίδια MICE (= Συνέδρια – ταξίδια κινήτρων – εκθέσεις – εκδηλώσεις) και την τάση για ανάπτυξη τους, καθώς και την ανάγκη για εξειδικευμένο προσωπικό στα ταξιδιωτικά πρακτορεία του μέλλοντος.¹⁰

¹⁰<https://www.cimbussinessevents.com.au/health-and-safety-remains-key-focus-for-business-travel-in-2022/?fbclid=IwAR3YoRXj4DtIQgm75RnXvHkaxsmol3Yr2rCvd3GQ5ajdqVmxOOLQLc7AA>

2.3 Οι ανησυχίες των ταξιδιωτών στην μετά covid εποχή

The three biggest concerns about traveling in light of COVID-19 are:



Έρευνα του WTTC δείχνει ότι οι ταξιδιώτες ανησυχούν για τις αλλαγές στα πρωτόκολλα covid, ιδιαίτερα την τελευταία στιγμή, για το αν θα καταφέρουν να τακτοποιήσουν σωστά όλα τα ταξιδιωτικά τους έγγραφα, για το αν κινδυνεύουν να χάσουν τα χρήματα τους σε περίπτωση αναβολής πτήσεων ή αν αναγκαστούν να ακυρώσουν το ταξίδι τους τελευταία στιγμή λόγω covid. Ανησυχούν μήπως αρρωστήσουν στην ξένη χώρα και αναγκαστούν να μπου σε καραντίνα ή να νοσηλευτούν. Η έρευνα του Amadeus σε 6000 ταξιδιώτες σε Γαλλία, Γερμανία, Ινδία, , USA και UK προσθέτει επίσης τον φόβο του να μην περάσουν καλά λόγω περιορισμών και ο

φόβος του συνωστισμού σε αεροδρόμια και σταθμούς.^{11 12}



Εικόνα 12.1 Οι ανησυχίες των ταξιδιωτών 2020-2022 (WTTC & Amadeus)

2.4 Το προφίλ των σύγχρονων καταναλωτών & ταξιδιωτών

Το προφίλ των σύγχρονων καταναλωτών Οι σημερινοί καταναλωτές είναι:

- Μεγαλύτερης ηλικίας
- Υπάρχει αύξηση χάσματος μεταξύ εχόντων και μη εχόντων
- Υπάρχει αλλαγή στην παραδοσιακή μορφή της οικογένειας
- Υπάρχουν μεγαλύτερες απαιτήσεις
- Είναι προσανατολισμένοι στην Αξία (value oriented)
- Είναι συνειδητοποιημένοι και ευαίσθητοι ως προς την τιμή, αλλά όχι εις βάρος της ποιότητας
- Αναζητούν αποτελεσματικά και ποιοτικά προϊόντα
- Προτιμούν τις ιδιωτικές ετικέτες (private labels)
- Πραγματοποιούν “cross shopping”, δηλαδή αγοράζουν κάτι φθηνό και κάτι ακριβό και τα συνδυάζουν

¹¹ <https://amadeus.com/documents/en/theme/research-report/global-traveler-survey.pdf>

¹² <https://research.wttc.org/trending-in-travel> ανάκτηση 2/3/2022

- Είναι έξυπνοι, μορφωμένοι, ενημερωμένοι κυρίως λόγω του διαδικτύου και έτσι κρίνουν αυστηρότερα
- Είναι δύσπιστοι σε προσφορές και εκπτώσεις
- Έχουν μικρό βαθμό προσήλωσης στην «μάρκα»
- Επιθυμούν απόκτηση νέων εμπειριών με νέα προϊόντα και προσηλώνονται σε αυτά αν ταυτίζονται με το αξιακό τους σύστημα
- Επιστρέφουν σε κλασσικές, αυθεντικές αξίες/προϊόντα (πνευματικότητα, ανθρώπινες αξίες, απλότητα, ειλικρίνεια)
- Είναι πεινασμένοι για χρόνο (time hungry)
- Δεν ζητούν πλέον την κάλυψη των αναγκών, αλλά την κάλυψη των επιθυμιών τους
- Έχουν προτίμηση σε καινοτόμα προϊόντα
- Έχουν μεγάλη συνδεσιμότητα με το διαδίκτυο και τα social media
- Μπαίνουν στα καταστήματα, αλλά αγοράζουν όλο και λιγότερα κάθε φορά
- Αλλάζουν εύκολα τους λιανεμπόρους και προτιμούν το μεγάλο, βασικό κατάστημα
- Αλλάζουν την αγοραστική τους συμπεριφορά του ανάλογα με τον λόγο για τον οποίον ψωνίζουν (shopping mission) (Σιώμοκος,Γ., 2011, σ. 34-45)

Το προφίλ των ταξιδιωτών του σήμερα

Σύμφωνα με έρευνα του Παγκόσμιου Συμβουλίου Τουρισμού (World Travel and Tourism Council WTTC) μετά την πανδημία, οι νεότερες γενιές Z (γεννημένοι από το 1990-2000) και οι Millennials (1980-1990) δείχνουν πολύ μεγαλύτερη προθυμία για ταξίδια. Ενώ το πρώτο τρίμηνο του 2019 ο αριθμός ταξιδιωτών της γενιάς X (1960-1980) ήταν περίπου ίσος με την γενιά Z, το πρώτο τρίμηνο του 2020 η γενιά Z ξεπέρασε την γενιά X σε κρατήσεις κατά 32% και το πρώτο τρίμηνο του 2021 έγινε η έκπληξη με διαφορά των κρατήσεων της γενιάς Z και X +147% υπέρ της Z. Οι νεότερες γενιές πραγματοποιούν τις κρατήσεις τους κυρίως μέσω των κινητών τηλεφώνων. Σε μελέτες στην Γαλλία και Ισπανία, διαπιστώθηκε ότι το 70% των ταξιδιωτών 18-23 ετών παίρνουν ιδέες από το Instagram. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) αναμένεται να είναι τα νέα δυνατά εργαλεία του τουριστικού marketing στο μέλλον, με πολλούς περισσότερους προορισμούς και επιχειρήσεις τουρισμού να αναμινγούνται με στρατηγικές που αφορούν το διαδίκτυο.

Gen-Z top attractions 2021:

Ctrip's destination tags database shows the Post-90s and post-00s favourite destinations in 2021 (January 1, 2021 - August 19, 2021)



Εικόνα 11.1 Τα ενδιαφέροντα των ταξιδιωτών της γενιάς Z.

Από όλα αυτά συμπεραίνουμε ότι οι πελάτες αξιολογούν την ποιότητα προϊόντων/υπηρεσιών όχι μόνο με βάση τον βαθμό ικανοποίησης των βασικών τους αναγκών, αλλά και των δευτερευουσών αναγκών τους. Μόνο με την ικανοποίηση των

δευτερευουσών αναγκών τους οι πελάτες παραμένουν πιστοί σε μια επιχείρηση. Η ικανοποίηση των μη προσδοκώμενων αναγκών των πελατών φέρνει πολύ υψηλή ικανοποίηση και καταλήγει στην πιστότητα του πελάτη (customer loyalty). Δηλαδή σε επαναλαμβανόμενες αγορές και στο μέλλον, παρά την οποιαδήποτε προσπάθεια των ανταγωνιστών για να αλλάξει ο πελάτης τη συμπεριφορά του προς όφελος τους.

2.5 Το μέλλον θα είναι ευίωνο

Η τεχνολογία αναμφισβήτητα βοηθά τους πράκτορες να οργανώνουν καλύτερα τα ταξίδια και την φροντίδα των πελατών τους κατά την διάρκεια των ταξιδιών αυτών. Οι δυνατότητες που υπάρχουν σήμερα λόγω της τεχνολογίας είναι πραγματικά συναρπαστικές. Το ταξίδι δέχεται μια τεχνολογική επανάσταση που οδηγεί σε περισσότερο απολαυστικά και λιγότερο αγχωτικά ταξίδια. Τώρα είναι η ευκαιρία στα εξελιγμένα τεχνολογικά πρακτορεία να αναβαθμίσουν τα ταξίδια των πελατών τους. Δυστυχώς, όσα μείνουν πίσω είναι καταδικασμένα σε αποτυχία.

Η όλη έρευνα αποδεικνύει ότι οι ταξιδιώτες ανυπομονούν για προηγμένη τεχνολογία και στην υγεία και στον βιώσιμο τουρισμό. Τώρα είναι καιρός να «ακούσουμε» τις επιθυμίες των τουριστών και να ξαναχτίσουμε μια νέα βιομηχανία τουρισμού περισσότερο επικεντρωμένη προς τον τουρίστα, ανθεκτική και μελλοντικά βιώσιμη.^{13 14 15 16 17 18 19 20}

¹³ https://amadeus.com/en/insights/blog/4-trends-sparking-new-life-into-travel?cid=5136smo-brand&ls=smo&ts=facebook&fbclid=IwAR2vSkBVA_t4lu8nUbhXrLZOYigW-93NfRxLb119LWGGxjMFpy0uqWqGwT4 ανακτήθηκε 1/6/2021

¹⁴ https://amadeus.com/en/insights/blog/six-trends-2021-travels-comeback?cid=4550smo-brand&ls=smo&ts=facebook&fbclid=IwAR0vhltdQIY558f_UE9Qol5p-HPIs95wubmlmtmnTOME0e4c8bXxydKk ανακτήθηκε 8/12/2020

¹⁵ <https://amadeus.com/en/insights/blog/six-trends-that-will-shake-up-the-travel-space-in-2022?cid=5641smo-brand&ls=smo&ts=facebook&fbclid=IwAR0ppoJgOjltVNQii1vZz1fujWgJJWwjy1DUAXIH8MIZQQVs-WmQjumZHE> ανακτήθηκε 11/11/2021

¹⁶ <https://news.airbnb.com/2021-travel-trends/>

¹⁷ <https://www.lonelyplanet.com/articles/pod-travel-covid-era-holiday>

¹⁸ https://amadeus.com/en/insights/blog/six-trends-that-will-shake-up-the-travel-space-in-2022?cid=5632smo-brand&ls=smo&ts=facebook&fbclid=IwAR1nmQ_P08uzaoonZT76A26opOyLY7mULmAs77-1-ENd1tf4nJurrb3I5ME

¹⁹ <https://amadeus.com/en/insights/blog/why-im-excited-about-traveler-journey-future?cid=5905smo-brand&ls=smo&ts=facebook&fbclid=IwAR3Y2GcmFaUD7Nadju5SYSKjzC9dFpsERJfoDYpKzUBPw2xx73nL7PT-VN808/2/2022>

²⁰ <https://research.wttc.org/trending-in-travel> ανάκτηση 18/3/2022

2.6 Στρατηγική και Τουρισμός

Η απάντηση στο ερώτημα «Τι κάνει η Στρατηγική για τον Τουρισμό;» έχει πολλές διαστάσεις. Όλα τα παρακάτω αφορούν τον ρόλο που παίζει η στρατηγική στον τουρισμό και αφορά κράτη, περιφέρειες, προορισμούς, κοινωνίες και τουριστικές επιχειρήσεις.

Αναλυτικά η Στρατηγική:

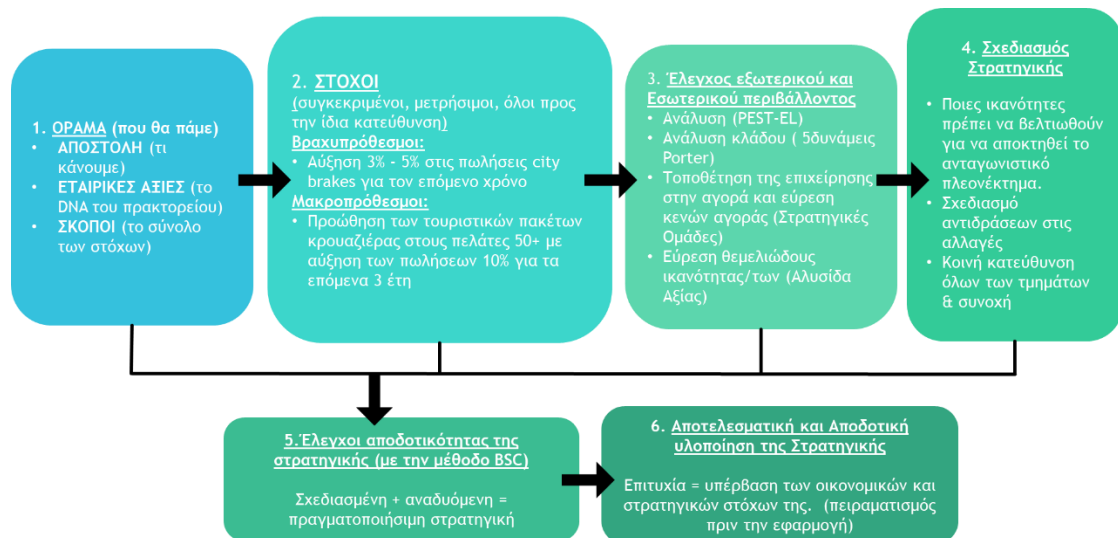
- ✓ Θέτει τις σωστές κατευθύνσεις για τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της μελλοντικής τουριστικής ανάπτυξης
- ✓ Θέτει στόχους για την μελλοντική οικονομική ανάπτυξη, αλλά με σεβασμό στην βιωσιμότητα του τουρισμού. Δηλαδή σωστή διαχείριση των πόρων ώστε να μην εξαντληθούν ή υποστούν ανεπανόρθωτη βλάβη λόγω κατάχρησης τους από τον τουρισμό (υπερπληθυσμός προορισμών ή υπερβολικά πυκνή δόμηση τουριστικών περιοχών με ζήτηση, αλόγιστη υπερκατανάλωση/μόλυνση περιβαλλοντικών πόρων, προσοχή στον τρόπο χρήσης αξιοθέατων, ιδιαίτερα αρχαιολογικών για να μην υφίστανται βλάβες από τους επισκέπτες)
- ✓ Οριοθετεί τις ενέργειες σχεδιασμού, ώστε να προστατεύεται ο τρόπος ζωής των κατοίκων μιας τουριστικής περιοχής, να μην αλλοιώνονται οι παραδόσεις, τα ήθη και έθιμα, και να αποφεύγεται η κοινωνική αλλοτρίωση.
- ✓ Η στρατηγική βρίσκει τρόπους βιώσιμης ανάπτυξης και προβλέπει σενάρια που μπορούν να συμβούν στο μέλλον.
- ✓ Δημιουργεί σενάρια μελλοντικών κρίσεων και καθορίζει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να αντιμετωπιστεί η κρίση και τελικά να σωθεί ο ίδιος προορισμός αλλά και η φήμη του.
- ✓ Φροντίζει για την σωστή κατανομή εσόδων σε όλη την περιοχή
- ✓ Επιδιώκει την συμμετοχή και συνεργασία όλων των ενδιαφερομένων (κράτους, ιδιωτικών επιχειρήσεων και οργανισμών και της κοινωνίας). Διακρατικές συμφωνίες όπως οι ελευθερίες του αέρα, η κατάργηση βίζας ανάμεσα σε κράτη, η ελεύθερη διακίνηση και εργασία ανάμεσα σε κράτη της Ε.Ε. και το κοινό νόμισμα αποτελούν στρατηγικές αποφάσεις που ευνοούν τον τουρισμό.
- ✓ Προβλέπει μελλοντικές τουριστικές τάσεις και δράσεις βάσει των οποίων κράτη και επιχειρηματίες τουρισμού παίρνουν μελλοντικές αποφάσεις για επενδυτικές κινήσεις και ανταγωνιστικά σχέδια.
- ✓ Αξιολογεί την στάση της κοινότητας απέναντι στον τουρισμό και προτείνει λύσεις για αλλαγή νοοτροπίας και εκπαιδευτικές αναγκαιότητες.
- ✓ Δίνει έναυσμα για καινοτομίες, το σημαντικότερο στοιχείο στην βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη. (Ruhanen, L., 2010)

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η Στρατηγική είναι πολύ σημαντική στον τουριστικό σχεδιασμό και συνεισφέρει τα μέγιστα στην ανάπτυξη του βιώσιμου τουρισμού.

3. Τα 6 Βήματα των Διεργασιών της Στρατηγικής

«Εμείς στον τουρισμό δεν πουλάμε μαχαιροπίρουνα, πουλάμε Χαρά»
Στάθης Λάζαρης, Καταξιωμένος Έλληνας Διοργανωτής Ταξιδιών.

3.1 Η διαδικασία Σχεδιασμού – Υλοποίησης – Επανεξέτασης – Πραγματοποίησης της Στρατηγικής



Σχ. 1.2 Τα 6 βήματα διεργασιών της στρατηγικής για τα πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη

3.1 Όραμα – Αποστολή – Εταιρικές Αξίες - Σκοποί

Το Όραμα αντιπροσωπεύει το που σκοπεύει να πάει η εταιρεία. Αποστολή είναι αυτό με το οποίο ασχολείται η εταιρεία, οι εταιρικές αξίες αντιπροσωπεύουν την κουλτούρα της εταιρείας και σκοποί είναι το σύνολο των στόχων της.

3.2 Στόχοι

Είναι το σύνολο των ενεργειών που πρέπει να επιτευχθούν για την εκπλήρωση του Οράματος και της Αποστολής της επιχείρησης. Οι στόχοι μπορούν να είναι οικονομικοί και στρατηγικοί. Οι οικονομικοί στόχοι αφορούν την οικονομική πορεία της επιχείρησης, ενώ οι στρατηγικοί αφορούν τη θέση της εταιρείας στην αγορά (positioning), και τις μελλοντικές της επιδιώξεις.

3.3 Έλεγχος εξωτερικού και Εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Ανάλυση Μακρο-περιβάλλοντος επιχείρησης (με τη Μέθοδο PEST-EL).

Ανάλυση του κλάδου που βρίσκεται η επιχείρηση (με τη Μέθοδο 5 δυνάμεων Porter)

Τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά και εύρεση κενών αγορών (με τη Μέθοδο των Στρατηγικών Ομάδων)

Εύρεση ικανοτήτων και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης (με την Αλυσίδα Αξίας)

3.4 Σχεδιασμός της Στρατηγικής ώστε να επιτευχθούν οι Στόχοι της επιχείρησης

- ✓ Ποιες ικανότητες πρέπει να βελτιώσει η επιχείρηση για να αποκτήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.
- ✓ Σχεδιασμός των αντιδράσεων της επιχείρησης στις αλλαγές του περιβάλλοντος
- ✓ Συνοχή και κατεύθυνση των τμημάτων της επιχείρησης σε κοινή πορεία

3.5 Αποτελεσματική και Αποδοτική υλοποίηση της Στρατηγικής

Επιτυχία της στρατηγικής είναι όταν γίνει υπέρβαση των οικονομικών και στρατηγικών στόχων της. Αν είναι εφικτό, καλό είναι να γίνεται πειραματισμός πριν την εφαρμογή της στρατηγικής.

3.6 Έλεγχοι αποδοτικότητας της στρατηγικής (με την μέθοδο Balanced Scorecard).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η αρχικά προγραμματισμένη στρατηγική μπορεί να αναθεωρηθεί στην πορεία, λόγω αστάθμητων περιβαλλοντικών παραγόντων. Αυτοί οι παράγοντες είναι η αιτία δημιουργίας της Αναδυόμενης Στρατηγικής (= Αναθεώρηση τμημάτων στρατηγικής και εισαγωγή διορθωτικών ρυθμίσεων με βάση τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες και την πραγματική ανταπόκριση της αγοράς). Στο τέλος προκύπτει η πραγματοποιήσιμη στρατηγική. **Σχεδιασμένη + αναδυόμενη στρατηγική = πραγματοποιήσιμη στρατηγική**

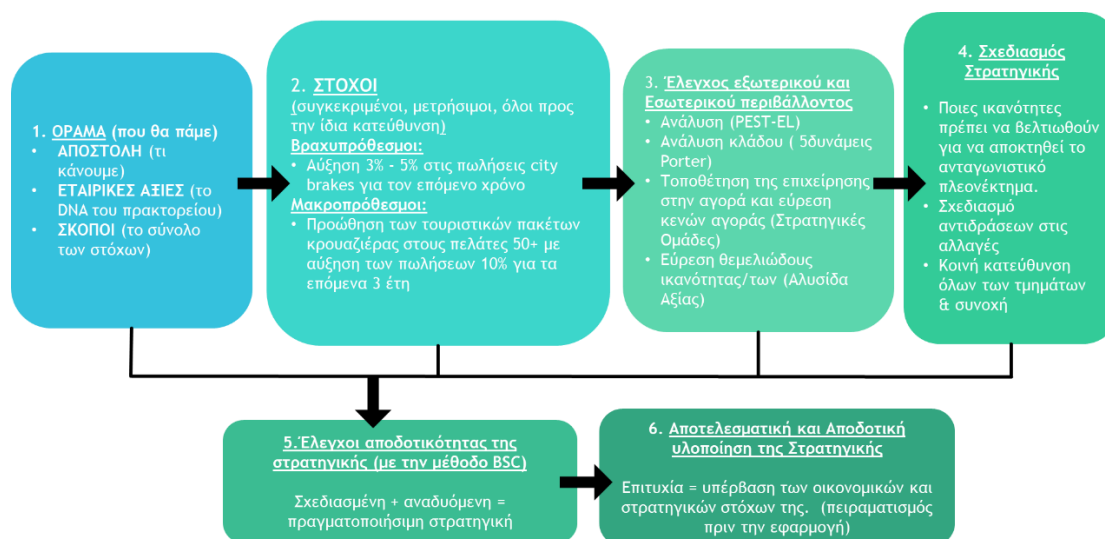
3.7 Πραγματοποιήσιμη Στρατηγική

Είναι η τελική στρατηγική, συνδυασμός της αρχικά σχεδιασμένης στρατηγικής και της αναδυόμενης στρατηγικής. Και αυτή οφείλει να βελτιώνεται συνεχώς, με διορθωτικές προσαρμογές, βάσει αλλαγών της αγοράς. (A.Thompson, Γ.Πολλάκης 2010 σ. 25-68)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΤΑ 6 ΒΗΜΑΤΑ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ

2.1 ΟΡΑΜΑ – ΑΠΟΣΤΟΛΗ – ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ – ΣΚΟΠΟΙ ΓΙΑ ΤΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΗΤΗΣ



Σχ. 2.1 Τα 6 βήματα διεργασιών της Στρατηγικής για τα πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη

2.1.1 Το Όραμα

«Να υπάρχει ένα αυτοκίνητο σε κάθε γκαράζ» ήταν το όραμα του **Henry Ford**. Είναι η στρατηγική που θέλει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να χαράξει την πορεία της στο μέλλον. Καλό είναι να υπάρχει η συμβολή των εργαζομένων στο όραμα του τουριστικού πρακτορείου και να μην προέρχεται μόνο από την διοίκηση. Η διατύπωση του οράματος της εταιρείας είναι ικανή να κάνει τους ανθρώπους να δουλεύουν για ένα ανώτερο σκοπό, κάτι που κινητοποιεί τους ανθρώπους πολύ περισσότερο από τα χρήματα. Ιδιαίτερα σε ένα τόσο ανθρωποκεντρικό κλάδο όπως ο τουρισμός.

Η διατύπωση του οράματος ενός τουριστικού πρακτορείου θα μπορούσε να είναι: Όραμα μας είναι η ικανοποίηση των αναγκών του κάθε ταξιδιώτη μας ξεχωριστά, βοηθώντας ταυτόχρονα την βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησης, των ανθρώπων της και του τουρισμού.

2.1.2 Η Αποστολή

Αναφέρεται στην τρέχουσα επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας. Στον επιχειρηματικό σκοπό της. Ποιοι είμαστε, τι κάνουμε και γιατί είμαστε εδώ.
Ενδεικτική διατύπωση της Αποστολής ενός τουριστικού πρακτορείου:
Αποστολή μας είναι δίνουμε τον καλύτερο εαυτό μας για να σας ταξιδεύουμε με φροντίδα, ασφάλεια και συνέπεια, χαρίζοντας σας υπέροχες εμπειρίες ζωής.

2.1.3 Οι Εταιρικές Αξίες

Αφορούν την κουλτούρα, την προσωπικότητα της εταιρίας. Οι Αξίες είναι τα χαρακτηριστικά, τα πιστεύω, καθοδηγούν το όραμα και την αποστολή της, τελικά την ίδια τη στρατηγική της, την οργάνωση και λειτουργία της. Οι Αξίες καθορίζουν την συμπεριφορά των ανθρώπων της εταιρείας, οι αξίες τελικά αποτελούν το «εταιρικό DNA». (π.χ. η συνεργασία του προσωπικού της Singapore Airlines έχει καταφέρει να την κατατάξει ανάμεσα στις αποδοτικότερες και ποιοτικότερες αεροπορικές εταιρείες στον κόσμο, με τους χαμηλότερους μισθούς στον κλάδο. Αυτό συμβαίνει εξ αιτίας της πίστης των ανθρώπων της στο πελατοκεντρικό όραμα της και στην συνεχόμενη συνεργασία και σύμπνοια των ομάδων – τμημάτων – διοίκησης της.

Σε ένα ταξιδιωτικό πρακτορείο: Η **οργανωτική μας Κουλτούρα** είναι προσανατολισμένη στους ανθρώπους. Έχει επίκεντρο τον πελάτη, με συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών που συμβαδίζουν με τις μεταβαλλόμενες αγορές. Ανάπτυξη μηχανισμών ανατροφοδότησης και μεταμόρφωση της επιχείρησης σε διδασκόμενη οργάνωση, πάντα προς όφελος του πελάτη και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Επιβράβευση της επιτυχημένης ομαδικής εργασίας και προώθηση ταλέντων και καινοτομίας.

2.1.4 Εταιρικοί Στρατηγικοί Σκοποί

- Οι στόχοι μιας επιχείρησης πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, να μην συγκρούονται μεταξύ τους, να είναι όλοι προς την ίδια κατεύθυνση και να έχουν συνοχή μεταξύ των τμημάτων.
- Οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι. Να χρησιμοποιούνται για να συγκρίνεται η απόδοση και η ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι αόριστοι στόχοι δεν απαντούν σε ερωτήσεις όπως πόσο, πότε.
- Οι στόχοι δεν πρέπει να είναι μέτριοι, ώστε να ενδυναμώνεται η προσπάθεια του προσωπικού να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους, αλλά να είναι ρεαλιστικοί.
- Να είναι κατάλληλοι, να συμφωνούν με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης
- Να είναι έγκαιροι, να έχουν χρονικά όρια.
- Η πληθώρα στόχων οδηγεί σε έλλειψη εστίασης και χαμηλή αποδοτικότητα. Να συμβαδίζουν με τις νέες τάσεις της αγοράς.
- Να υπάρχει συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών.
- Να καλύπτονται κενά αγοράς, όπου οι ικανότητες της επιχείρησης ξεπερνούν αυτές των ανταγωνιστών.
- Να προσφέρονται καινοτόμα προϊόντα-υπηρεσίες που καλύπτουν ανεκπλήρωτες προσδοκίες πελατών με στόχο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συγχρόνως την προσφορά προς την κοινότητα όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία.

2.2.4.1 Οι στόχοι χρειάζονται γιατί:

- Κατευθύνουν όλες τις προσπάθειες των τμημάτων της επιχείρησης προς κοινούς στόχους

- Οι άνθρωποι εργάζονται καλύτερα όταν έχουν κίνητρα και καθορισμένους, μετρήσιμους στόχους
- Οι συγκεκριμένοι στόχοι βοηθούν την επίλυση συγκρούσεων
- Οι στόχοι γίνονται κριτήριο ανταμοιβών και κινήτρων (McNamara, D., 2019 σ. 27)

2.2.4.2 Βραχυπρόθεσμοι και Μακροπρόθεσμοι στόχοι σε ένα ταξιδιωτικό πρακτορείο:

Βραχυπρόθεσμοι:

- ✚ Ενίσχυση του Digital Marketing και αύξηση της διαδραστικότητας των πελατών 30% και των εσόδων μέσω του site του πρακτορείου 5% τον επόμενο χρόνο.
- ✚ Αύξηση 3% - 5% στις πωλήσεις city brakes στην Ευρώπη σε άτομα ηλικίας 18 έως 35 ετών με προσφορές early booking deals για τον επόμενο χρόνο
- ✚ Διείσδυση σε 1 τουλάχιστον σύλλογο μέσω ανθρώπων – κλειδιά το επόμενο εξάμηνο.

Μακροπρόθεσμοι:

- ✚ Αύξηση 20% στις πωλήσεις ατομικών ταξιδιών τα επόμενα 3 χρόνια.
- ✚ Προώθηση των τουριστικών πακέτων κρουαζιέρας στους πελάτες 50+ με αύξηση των πωλήσεων 10% για τα επόμενα 3 χρόνια.
- ✚ Προώθηση τουλάχιστον δυο νέων ταξιδιωτικών προϊόντων (οργανωμένων εκδρομών) κάθε χρόνο στην αγορά για τα επόμενα 3 χρόνια.
- ✚ Ενίσχυση της απήχησης της φήμης του πρακτορείου.

Βραχυπρόθεσμοι vs Μακροπρόθεσμων στόχων

Αν πρέπει να γίνει επιλογή ανάμεσα στην επίτευξη των στόχων (βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων) σε μια εταιρεία, καλό είναι να επιλέγονται οι μακροπρόθεσμοι. Συνήθως η επιλογή της επίτευξης βραχυπρόθεσμων στόχων ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες επιτυχίας των μακροπρόθεσμων στόχων και υπονομεύει το μέλλον της εταιρείας.

2.2.4.3 Τι πρέπει να προσέξουν οι τουριστικές επιχειρήσεις

Πολλές φορές, μικρότερες επιχειρήσεις με δυνατή μακροπρόθεσμη στρατηγική αποδεικνύονται πολύ πιο επικίνδυνοι ανταγωνιστές από ηγέτιδες επιχειρήσεις της αγοράς, οι οποίες διαθέτουν αφθονία χρηματικών πόρων αλλά μετριοπαθή σχέδια. Αυτό συμβαίνει, λόγω της ικανότητας των μικρών αυτών εταιρειών να συγκεντρώνουν τις ικανότητες τους γύρω από τους στόχους τους, να αναπτύσσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βελτιώνοντας τις ικανότητες αυτές, και να αναπτύσσουν πολύ επιθετική στρατηγική. Έτσι εξαναγκάζουν τους ανταγωνιστές τους να αναπτύξουν αμυντική στρατηγική, εμπλεκόμενοι σε ένα μαραθώνιο, όπου οδηγούνται σε χρονοβόρους δρόμους. Τελικά οι μικρές επιχειρήσεις κατακτούν την θέση που είχαν οι ηγέτες της αγοράς, διαμορφώνοντας τους κανόνες του παιχνιδιού όπως τους συμφέρει. Γι' αυτό κανείς ποτέ δεν πρέπει να υποτιμά τους ανταγωνιστές του και να βελτιώνει την στρατηγική του όσο πετυχημένη κι αν είναι, συμβαδίζοντας με τις μεταβολές του περιβάλλοντος.

2.2 Στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη

*«Ο απαισιόδοξος βλέπει δυσκολίες σε κάθε ευκαιρία
Ο αισιόδοξος βλέπει ευκαιρίες σε κάθε δυσκολία»*

Whinston Churchill

2.2.1 Τρόποι διερεύνησης Μακροπεριβάλλοντος επιχείρησης – η μέθοδος PEST-EL

Το Μακροπεριβάλλον της μια εταιρεία δεν μπορεί να το αλλάξει. Εκτός από τους Παγκόσμιους κολοσσούς (Google, Apple, Amazon κ.ά) που μπορούν να το επηρεάσουν.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης οφείλει να προσαρμόζεται ανάλογα με τις αλλαγές που υφίσταται το περιβάλλον της επιχείρησης και αυτό να γίνεται διαχρονικά.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης βοηθάει την επιχείρηση να ανακαλύψει ευκαιρίες και απειλές, να κατανοήσει τον ανταγωνισμό και να κάνει σωστότερες στρατηγικές επιλογές που αφορούν το μέλλον της.

Διερεύνηση περιβάλλοντος

Οι επιχειρήσεις διερευνούν τάσεις της αγοράς. Π.χ. αν οι άνθρωποι έχουν αρχίσει να ενδιαφέρονται για την ποιότητα και όχι για την ποσότητα αγοράζοντας μικρά αγαθά πολυτελείας, αυτό μπορεί να επηρεάζει και την τάση τους στα ταξίδια. Ο covid «έσπρωξε» τους ανθρώπους σε ξενοδοχεία στα κέντρα των πόλεων, τα οποία ακρίβυναν, ενώ τα περιφερειακά (όπου ο ταξιδιώτης πρέπει να χρησιμοποιήσει μετρό ή άλλα ΜΜΜ, είχαν οικονομικότερες τιμές από πριν την πανδημία).

Εποπτεία περιβάλλοντος

Μπορούμε π.χ. να ελέγξουμε την διαφορά μεταξύ μέσης ημερήσιας τιμής δωματίου στα ξενοδοχεία 4* στην Ελλάδα και του Δείκτη Τιμών Καταναλωτή (ΔΤΚ).

Πληροφορίες ανταγωνιστικής Κατασκοπείας

Είναι η συγκέντρωση πληροφοριών για τους ανταγωνιστές. Κατανοεί τον κλάδο και μειώνει τον χρόνο ανταπόκρισης σε κινήσεις των ανταγωνιστών προβλέποντας τις. Προβλέπει το περιβάλλον και αναλύει σενάρια.

(D.McNamara, Β.Κέφης, Γ.Κλήμης 2019 σελ 36)

Η Μέθοδος PEST – EL για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των τουριστικών πρακτορείων εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη

Όπου:

(P = political = πολιτικό/κυβερνητικό), (E = economical = οικονομικό) (S = social = κοινωνικό) (T = technological = τεχνολογικό) - (E = environmental = περιβαλλοντικό), (L = legal = νομικό)

2.2.1.1 P =political = πολιτικό/κυβερνητικό

Είναι πολλοί οι παράγοντες που δυσχεραίνουν την ανάπτυξη του τουρισμού τα τελευταία χρόνια, καθώς ο κόσμος μας γίνεται όλο και πιο απρόβλεπτος:

- Σε παγκόσμιο επίπεδο, η πανδημία ήταν μια τροχοπέδη στην μεγάλη ανάπτυξη του τουρισμού τα τελευταία 2 χρόνια.
- Ο πόλεμος Ρωσίας – Ουκρανίας επιφέρει μια ανασφάλεια στην περιοχή και αυξήσεις αγαθών σε όλη την Ευρώπη, αγαθά όπως η ενέργεια (φυσικό αέριο και πετρέλαιο), σιτηρά κ.ά. Αγαθά τα οποία αυτές οι χώρες είναι βασικοί παγκόσμιοι εξαγωγείς.
- Το Brexit αναμένεται να αλλάξει τις ισορροπίες δυνάμεων στην Ε.Ε.
- Η ανάπτυξη τουρισμού της Ασίας τα τελευταία χρόνια βρήκε τροχοπέδη τον covid

- Η βαριά φορολογία που πλήττει πλέον όλα τα κράτη της Ευρώπης και ιδιαίτερα στην Ελλάδα
- Τα capital control και οι επανειλημμένες εκλογές μέσα στο καλοκαίρι ήταν καταστροφικές για δυο σαιζόν εξερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα
- Οι οίκοι αξιολόγησης πολλές φορές επιβάλλουν στρατηγικές (πολλοί μεγαλομέτοχοι έχασαν την μισή αξία των ομολόγων Δημοσίου με την απόφαση της Κυβέρνησης)
- Η οριζόντια μείωση των μισθών και συντάξεων δημιούργησε ανασφάλεια και μείωσε την αγοραστική δύναμη των Ελλήνων ταξιδιωτών
- Η οικονομική ανισότητα και η συγκέντρωση του πλούτου σε κέντρα αποφάσεων δυσχεραίνουν την ανάπτυξη
- Μεταναστευτικό και δαπάνες για πολεμικό υλικό
- Μονοπώλια και διαφθορά
- Οι πολιτικές σχέσεις μεταξύ κρατών επηρεάζουν το εμπόριο/τουρισμό/μεταφορές/συναλλαγματικές ισοτιμίες. Βάσει της πολιτικής μας χάνουμε τον εισερχόμενο τουρισμό από την Ρωσία για το 2022. ²¹

Το ΕΤΠΑ (= Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης) υποστηρίζει τον βιώσιμο και ποιοτικό τουρισμό σε επίπεδο χωρών, προορισμών και κοινοτήτων. Στηρίζει επίσης την ανάπτυξη με καινοτομίες και τη διαφοροποίηση στις υπηρεσίες, αφού πλέον ο σημερινός τουρίστας ψάχνει για εξατομικευμένες εμπειρίες και όχι απλά «ήλιο και θάλασσα». Το μοντέλο του μαζικού τουρισμού έχει πλέον πεθάνει.

Ο ΕΤΠΑ έχει σκοπό να διαθέσει 8 δις Ευρώ για την χρηματοδότηση επενδύσεων σχετικών με την ανάπτυξη του βιώσιμου τουρισμού. Προστασία πολιτιστικής κληρονομιάς, διατήρηση φυσικού περιβάλλοντος και πόρων κάθε χώρας της ΕΕ. ²²

Στην Ελλάδα:

Η όλη κατάσταση της Ελληνικής πραγματικότητας, όπου τα πάντα αλλάζουν τόσο γρήγορα, δεν ευνοεί την σταθερότητα και την ανάπτυξη των Ελληνικών επιχειρήσεων. Γεωπολιτικά η Ελλάδα έχει πάντα το πρόβλημα της Τουρκίας, αναγκαζόμενη να αγοράζει οπλικά συστήματα για να έχει την στήριξη της Δύσης.

Τα μεγάλα χρέη της χώρας που επέφεραν μια πολιτική αστάθεια για πολλά χρόνια απέτρεψαν νέες επενδύσεις από το εξωτερικό λόγω μη σταθερού περιβάλλοντος. Κ.ά Η αξιοπιστία του Ελληνικού κράτους μαζί με τα Ελληνικά ομόλογα είχαν απαξιωθεί τα τελευταία χρόνια.

Παρ όλα αυτά, η Ελλάδα βρέθηκε – λόγω της βαρείας φορολογίας των τελευταίων ετών – σε μια προνομιακή θέση λόγω 37 δις χρηματικών αποθεμάτων που άφησε η προηγούμενη κυβέρνηση. Έτσι, ήταν σε θέση να ανταπεξέλθει στον covid σχετικά καλύτερα από άλλες Μεσογειακές χώρες.

(περιοδικό Greekbusinessfile Δεκ-Ιαν 2021).

Επιπρόσθετα, το Ελληνικό υπουργείο τουρισμού χειρίστηκε πολύ καλά το θέμα covid και με σωστή στρατηγική, εκπαίδευση, ενθάρρυνση και βοήθεια των ανθρώπων του τουρισμού σε

²¹ <https://europepmc.org/article/med/32839647>

²² https://ec.europa.eu/regional_policy/el/policy/themes/tourism/

όλη τη χώρα, κατόρθωσε η Ελλάδα και ιδιαίτερα τα νησιά και η Κρήτη, να αυξήσουν την φήμη τους (brand name) σαν covid-free και πολύ καλοί προορισμοί διακοπών.

Παρ' όλα αυτά, η Ελλάδα βρέθηκε – λόγω της βαρείας φορολογίας των τελευταίων ετών – σε μια προνομακική θέση λόγω χρηματικών αποθεμάτων (αξίας 37 δις) που άφησε η προηγούμενη κυβέρνηση. Έτσι, ήταν σε θέση να ανταπεξέλθει στην πανδημία σχετικά καλύτερα από άλλες Μεσογειακές χώρες. (περιοδικό Greek business file Δεκ-Ιαν 2021).

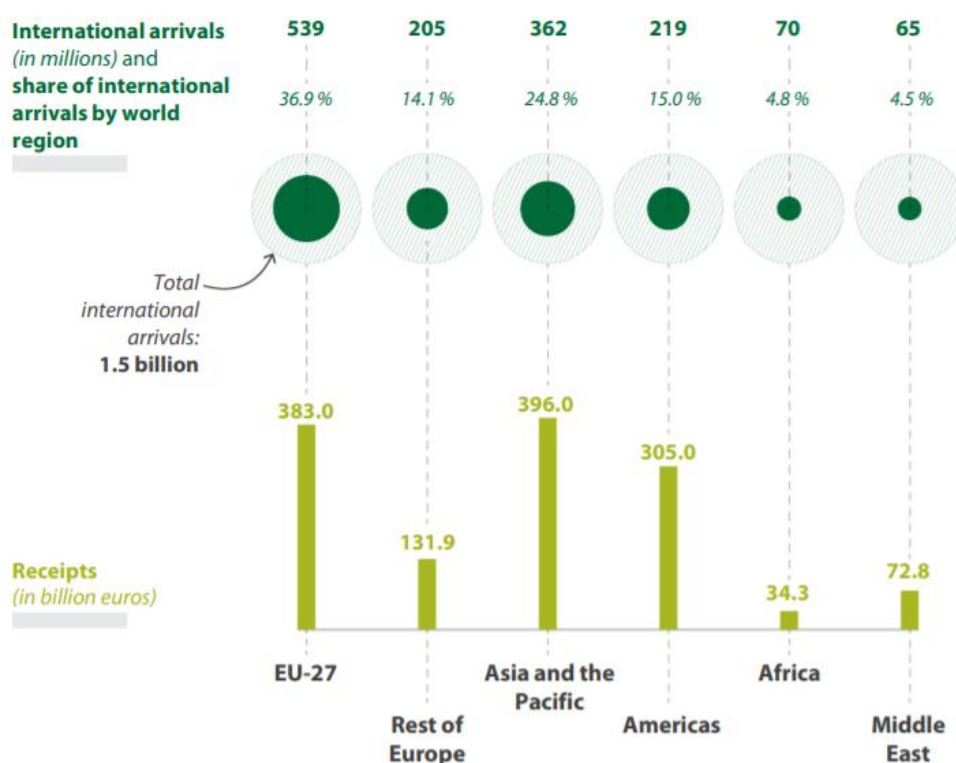
2.2.1.2 E = Ecanonical = οικονομικό

Ο τουρισμός, ένας ταχύτατα αναπτυσσόμενος κλάδος

Ο κλάδος του τουρισμού ανθούσε σε παγκόσμια κλίματα έως το 2019. Η επιτυχία του κλάδου οφείλεται κυρίως στον πλούτο των χωρών μεσαίου εισοδήματος (Ευρωπαϊκών) που διπλασιάστηκε (2008-2020).

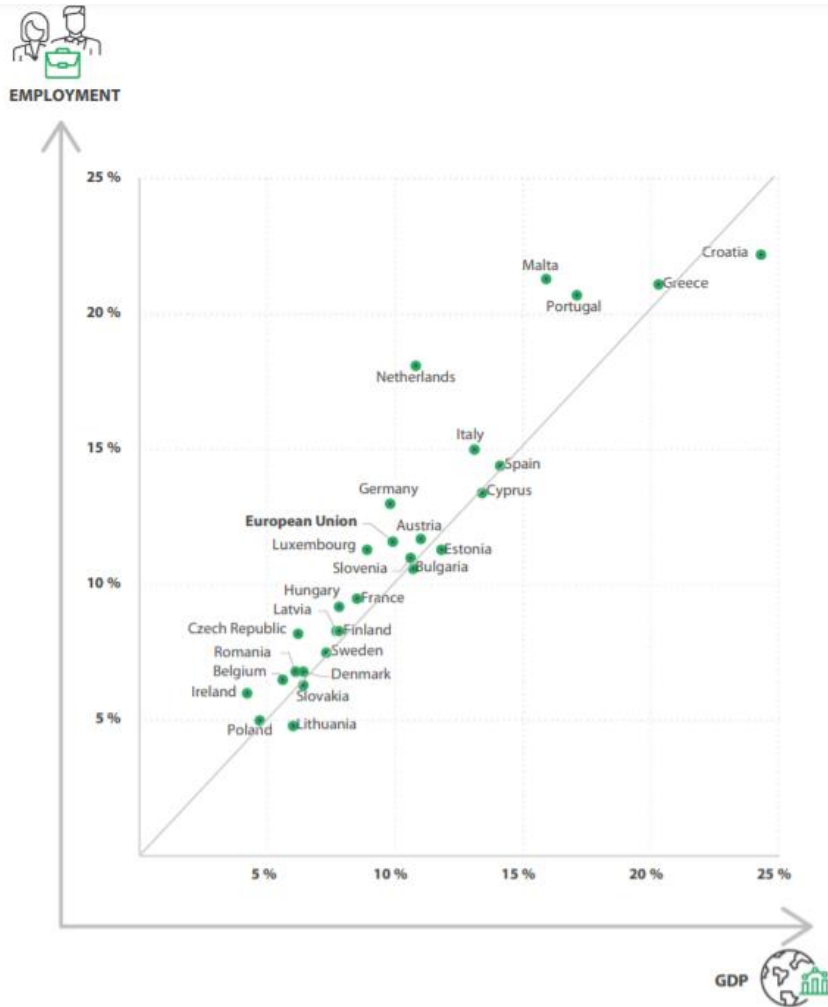
Ιδιαίτερα για την Ευρώπη, με την ένωση των ανατολικοευρωπαίων με την ΕΕ ενσωματώνονται 58εκατομμύρια επιβάτες - 30αερολιμένες αποτελώντας συνολικά επιβατικό κοινό 500 εκατομμυρίων. Η Ευρώπη αναμένεται να σημειώσει αύξηση 2,3% φθάνοντας τα 550 εκατομμύρια επιβάτες το 2036 με συνολικό μέγεθος αγοράς 1,5 δις επιβατών.

Figure 1 – International arrivals and tourism receipts by region in 2019



Source: ECA, based on UNWTO, International Tourism Highlights, 2020 Edition.

Εικόνα 12.2 Αφίξεις και έσοδα του τουρισμού ανά περιοχή του κόσμου (UNWTO)



Source: ECA, based on WTTC, Economic Impact Reports 2021.

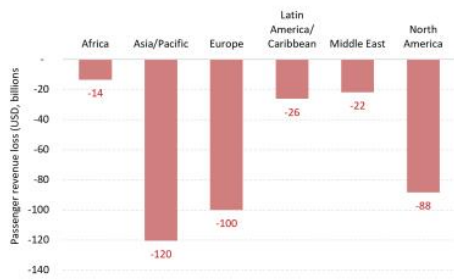
Εικόνα 13.2 Ποσοστό εργαζόμενων στον τουρισμό ανά χώρα της Ευρώπης (WTTC) ²³

Οι επιπτώσεις του covid στον Παγκόσμιο τουρισμό

Ο τουριστικός κλάδος έχει πληγεί περισσότερο από όλους λόγω του covid. Η πανδημία κόστισε συνολικά σχεδόν 2 τρις \$ (1,78 τρις \$ σύμφωνα με τον UNWTO) σε χαμένα κέρδη στον παγκόσμιο τουρισμό, σύμφωνα με ανακοίνωση του UN's tourism body στην Μαδρίτη στις 29 Νοεμβρίου του 2021. Αυτό κάνει τον τουρισμό έναν από τους περισσότερο πληγέντες από την πανδημία κλάδους στον κόσμο. Μόλις τον Νοέμβριο του 2021, το 21% των προορισμών παγκόσμια είχαν κλείσει εντελώς τα σύνορα τους στους τουρίστες και το 55% τα είχε μερικώς κλειστά. Οι δε χώρες της Ασίας, είχαν μείωση στον τουρισμό τους 95% σε σύγκριση με το 2019.

²³ https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR21_27/SR_EU-invest-tourism_EN.pdf

Figure 3. Airline passenger revenue losses by region



Source: ICAO economic impact analysis

Figure 4. Active fleet by average aircraft utilization



Source: ICAO ADS-B operational data

Εικόνα 14.2 Έσοδα αεροπορικών εταιριών που χάθηκαν λόγω covid (ICAO) ²⁴

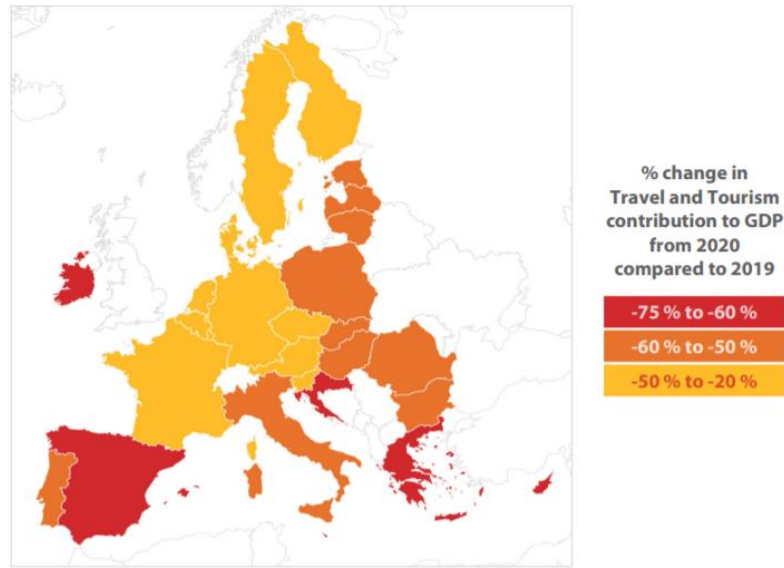


Εικόνα 15.2 Μείωση τουριστικών αφίξεων το 2021 λόγω covid ²⁵

²⁴ https://unstats.un.org/unsd/ccsa/documents/covid19-report-ccsa_vol3.pdf

²⁵ <https://www.unwto.org/news/global-tourism-sees-upturn-in-q3-but-recovery-remains-fragile>

Figure 5 – Reduction of the contribution of travel & tourism to GDP in each Member State, from 2019 to 2020



Source: ECA, based on WTTC, Economic Impact Reports 2021.

Εικόνα 16.2 Μείωση της συνεισφοράς του τουρισμού στο ΑΕΠ κάθε Ευρωπαϊκής χώρας 2019-2020 λόγω covid. ²⁶

Ο τουρισμός ανεβαίνει 4,5% παγκοσμίως το 2021, αλλά παραμένει εύθραυστος σύμφωνα με τον UNWTO. Ο πόλεμος Ρωσίας – Ουκρανίας επιφέρει αύξηση των καυσίμων με επίπτωση αύξηση των ναύλων των αερομεταφορών. ²⁷

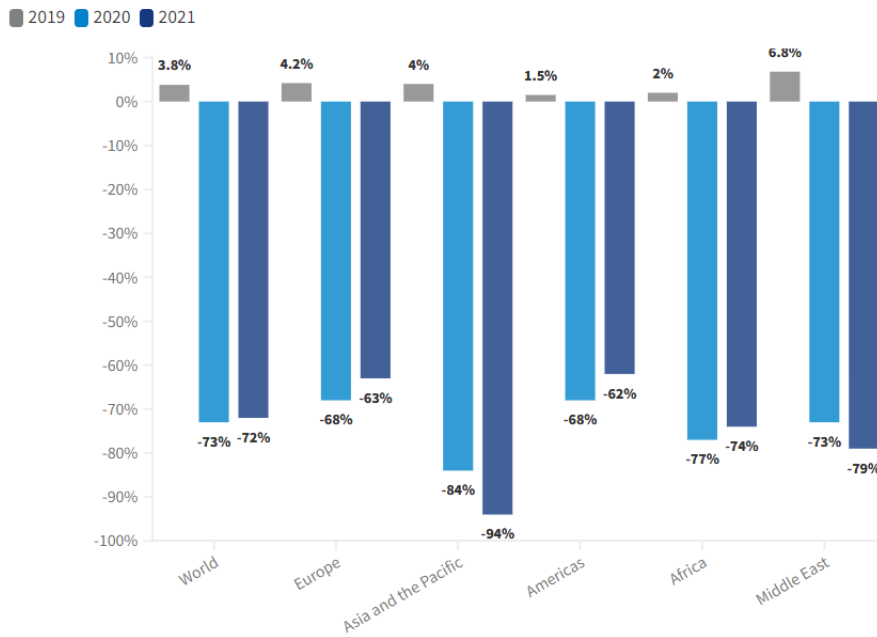
Το Παγκόσμιο Τουριστικό Βαρόμετρο σύμφωνα με μελέτη του UNWTO που ανακοινώθηκε τον Νοέμβριο του 2021:

- Οι τουριστικές αφίξεις Ιουλίου – Σεπτεμβρίου 2021 αυξήθηκαν, αλλά παρέμειναν μειωμένες κατά 64% κάτω από τα επίπεδα του 2019.
- Οι οικονομικές απολαβές από τον τουρισμό θα φτάσουν τα 700 – 800 δις \$ το 2021, μια μικρή αύξηση από το 2020, αλλά λιγότερες από το 50% του 2019, που είχε φτάσει τα 1,7 τρις\$
- Η απευθείας συνεισφορά του τουρισμού στην Παγκόσμια οικονομία θα φτάσει το 1,9 δις \$ το 2021, πολύ μειωμένη έναντι των 3,5 τρις \$ το 2019.
- Η Πανδημία θα κοστίσει 2 τρις \$ στον Παγκόσμιο Τουρισμό.
- Ο τουρισμός αυξήθηκε κατά 4% το 2021, αλλά παρέμεινε σε επίπεδα -72% από το 2019

²⁶ https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR21_27/SR_EU-invest-tourism_EN.pdf

²⁷ <https://www.unwto.org/news/tourism-grows-4-in-2021-but-remains-far-below-pre-pandemic-levels>

International tourist arrivals (% change)



Source: World Tourism Organization (UNWTO) © • Change over 2019 (provisional data)
Data as collected by UNWTO, January 2022. Published: 18/01/2022

Εικόνα 17.2 Διεθνείς τουριστικές αφίξεις 2019 – 2021 ²⁸ ²⁹

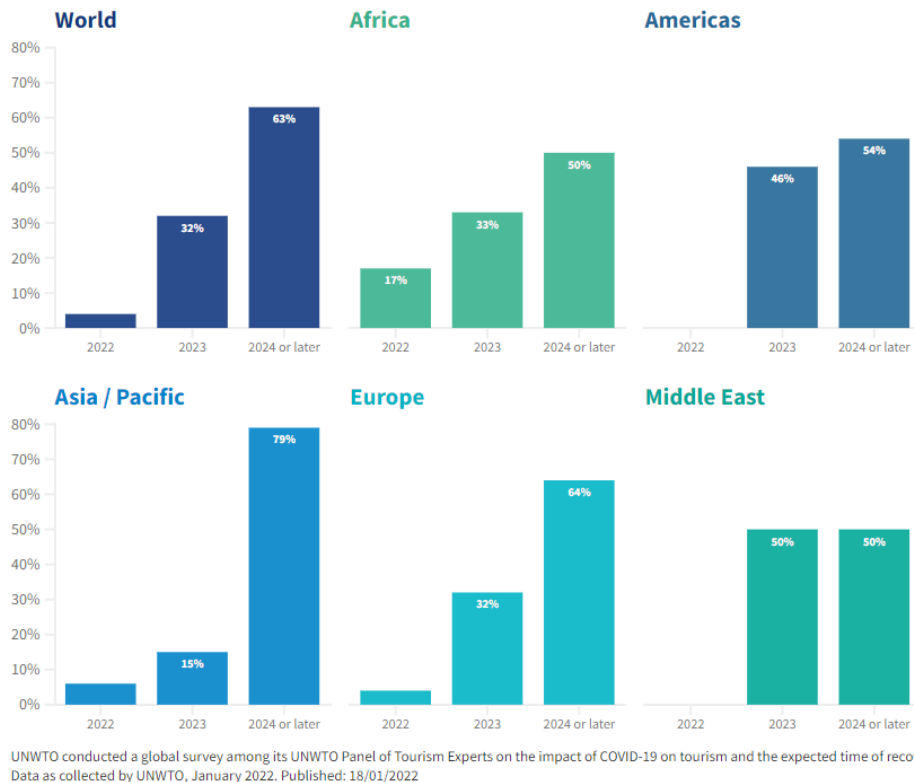
Πότε αναμένεται η επάνοδος του τουρισμού στα επίπεδα του 2019

- ❖ Οι επαγγελματίες του τουρισμού (61%), αναμένουν καλύτερες προοπτικές για το 2022
- ❖ Το 58% αναμένουν επανόρθωση του τουρισμού το τους 3 τελευταίους μήνες του 2022
- ❖ Το 42% περιμένουν την επανόρθωση το 2023.
- ❖ Η πλειονότητα των ειδικών του τουρισμού (64%) αναμένουν να φθάσει ο παγκόσμιος τουρισμός στα επίπεδα του 2019 το 2024

<https://www.unwto.org/taxonomy/term/347> ανάκτηση 18/2/2022 (πρίν τον πόλεμο στην Ουκρανία)

²⁸ https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-12/UNWTO_Barom21_06_November_excerpt.pdf?btJx4TGsMH2w6uVaHaxgiaP3iZY0AK0f

²⁹ <https://www.france24.com/en/live-news/20211129-pandemic-to-cost-global-tourism-2-0-trillion-in-2021-un>



Εικόνα 18.2 Προβλέψεις του UNWTO για την ανάκαμψη του τουρισμού.³⁰

- Οι κυβερνήσεις με την οικονομική βοήθεια βελτίωσαν την κατάσταση, μόνον όμως για τις «εθνικές εταιρείες» και όχι τις low cost. Επίπτωση στην Ελλάδα ήταν το κλείσιμο της Ellinair.
 - Οι επιστροφές χρημάτων θα «κάψουν» και άλλους πόρους.
- Τα συμπεράσματα από την μελέτη IATA³¹

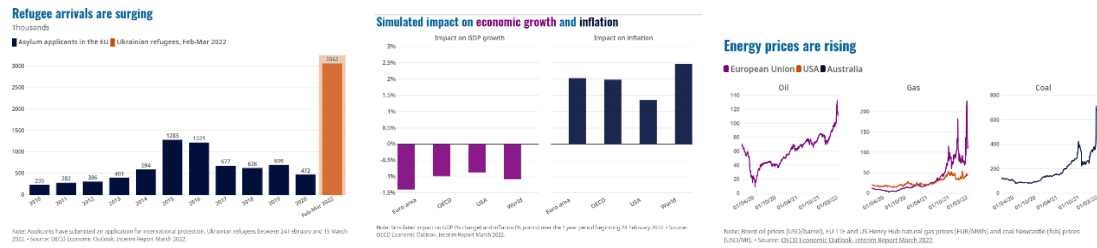
Ο πόλεμος στην Ουκρανία ανατρέπει τις προβλέψεις

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο οργανισμό οικονομικής ανάπτυξης (OECD = Organization for Economic Co-operation and Development), ο πόλεμος στην Ουκρανία θα και επιβραδύνει την οικονομική ανάκαμψη της Ευρώπης από τον covid για 3 λόγους:

- Ανάγκη προστασίας προσφύγων
- Σμίκρυνση της οικονομικής ανάπτυξης και αύξηση του πληθωρισμού
- Η ενεργειακή κρίση και η κρίση τροφίμων θα χτυπήσει δυνατότερα τους πιο αδύναμους

³⁰ <https://www.axios.com/global-tourism-un-revenue-rebound-f7848557-af9d-49fb-b031-02b1c01736b1.html>

³¹ <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-economic-performance-june-2020-presentation/> (20/06/2020)



Εικόνα 19.2 Επιπτώσεις του πολέμου στην Ουκρανία στον αριθμό των μεταναστών, στην οικονομική ανάπτυξη και πληθωρισμό και στην ενέργεια αντίστοιχα. (OECD) ³²

Αντιμετώπιση Κρίσεων

Οι κρίσεις είναι πλέον μέρος της ζωής μας και ο τρόπος αντιμετώπισης τους έχει τεράστιες επιπτώσεις στον τουρισμό. Σύμφωνα με το τελευταίο άρθρο του Travel & Tourism Competitiveness Report του WEF, από τις 132 οικονομίες χωρών που ελέγχονται για την αποδοτικότητα τους, οι 101 κατόρθωσαν το 2019 να αυξήσουν τα τουριστικά τους έσοδα. Την μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα κατέχουν χώρες ώριμες τουριστικά, υψηλού αλλά και μεσαίου εισοδήματος. Η τουριστική αυτή ανάπτυξη συνοψίζεται σε 6 πυλώνες ανάπτυξης:

- Υποδομή Αερομεταφορών
- Ανταγωνιστικότητα στον τουρισμό (ICT readiness)
- Ανταγωνιστικότητα τιμής
- Διεθνές Openness = άνοιγμα σε αγορές
- Ιεράρχηση με προτεραιότητα στον τουρισμό (Travel and Tourism Prioritization)
- Ασφάλεια και σιγουριά

Από όλα αυτά, αντιλαμβανόμαστε την σημαντικότητα της ασφάλειας και της δυνατότητας και ετοιμότητας αντιμετώπισης κινδύνων και κρίσεων για την εξέλιξη του τουρισμού σε μια χώρα. ³³

Δυσμενείς οικονομικές επιπτώσεις εξ αιτίας του τουρισμού

- Η υπερβολική οικονομική εξάρτηση μιας χώρας/περιοχής από τον τουρισμό είναι ένα μειονέκτημα στο οικονομικό περιβάλλον του προορισμού. Αυτό συμβαίνει στα Ελληνικά νησιά και στην Κρήτη. Η πολύ μεγάλη εξάρτηση από τον τουρισμό μπορεί να αποβεί επικίνδυνη, διότι ο τουρισμός είναι ένα ευμετάβλητο προϊόν. Εξαρτάται από τις τάσεις, την μόδα, τις μεταβολές νομισμάτων, τις οικονομικές κρίσεις, τις τρομοκρατικές ενέργειες, τις πολιτικές αλλαγές, τις θρησκευτικές πεποιθήσεις, τους πολέμους και την ενεργειακή διαθεσιμότητα. Η Ελλάδα, σαν χώρα της ΕΕ είναι αρκετά προστατευμένη, αλλά ας μην ξεχνάμε την συνεχώς εύρυθμη κατάσταση με τους Τούρκους και τον πόλεμο Ρωσίας – Ουκρανίας που θα μας κοστίσει τον εισερχόμενο τουρισμό από τις χώρες αυτές.

³² <https://www.oecd.org/economic-outlook/> ανάκτηση 21/3/2022

³³ <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019>

- Μπορεί οι κάτοικοι να επιβαρυνθούν με ακριβότερο κόστος ζωής λόγω των τουριστών (αυτό συμβαίνει π.χ. στη Βενετία, όπου οι κάτοικοι αδυνατούν να ανταπεξέλθουν στο κόστος ζωής της πόλης και την εγκαταλείπουν. Η Βενετία κινδυνεύει να γίνει μια πόλη τουριστών). Ο Νομός Ηρακλείου στην Κρήτη είναι από τους ιδιαίτερα «ακριβούς» νομούς της Ελλάδος λόγω του εισερχόμενου τουρισμού.
- Οι κάτοικοι μπορεί να επιβαρυνθούν με δημόσιες δαπάνες για υποδομές που εξυπηρετούν τους τουρίστες. Φυσικά μπορούν να μεταφέρουν αυτό το κόστος στους τουρίστες, μέσω των φόρων (π.χ. Δημοτικά τέλη που εισπράττονται στα ξενοδοχεία)
- Αύξηση της τιμής της γης και των ακινήτων, σύνηθες φαινόμενο στην Κρήτη. Όλα αυτά όμως τα κόστη, αντισταθμίζονται από τα οφέλη του τουρισμού σε μια περιοχή, όπως το εισερχόμενο συνάλλαγμα που με το πολλαπλασιαστικό φαινόμενο φέρνει πλούτο στο νησί. Επιπτώσεις του εισερχόμενου τουρισμού όπως οι προσφερόμενες θέσεις εργασίας και η αύξηση των τιμών της γης είναι φαινόμενα που τελικά ωφελούν περισσότερο από ότι βλάπτουν τους ντόπιους κάτοικους. (N.Vanhove, 2019 σελ397 - .398)

Τι συμβαίνει με τα τουριστικά πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα

Ο κλάδος των τουριστικών πρακτορείων εξερχόμενου τουρισμού παγκοσμίως, έχει δει τα κέρδη του να μειώνονται σημαντικότερα τελευταία χρόνια κυρίως λόγω του covid, αλλά και της οικονομικής κρίσης και ανεργίας που η πανδημία επέφερε.

Στην Ελλάδα ο κλάδος των τουριστικών πρακτορείων έχει υποφέρει πολλά την τελευταία 10ετία. Η οικονομική κρίση, παγκόσμια αλλά κυρίως Ελληνική, η βαριά φορολογία (που υπολογίζεται επί των τζίρων, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το μικρό ποσοστιαίο κέρδος των πρακτορείων), τα capital controls και πολλές εκλογικές περιόδους εντός τουριστικής σεζόν, η μείωση του εισοδήματος των Ελλήνων σχεδόν στο μισό και τέλος η περίοδος covid που ήλθε σαν «το κερασάκι στην τούρτα», έχουν μειώσει τραγικά την κερδοφορία του κλάδου. Πολλές επιχειρήσεις έχουν κλείσει, άλλες προσπαθούν να επιβιώσουν και ακόμη και οι μεγάλοι διοργανωτές ταξιδιών (T.O. = Tour Operators) έχουν απολύσει προσωπικό και έχουν χάσει ανθρώπους-ταλέντα, οι οποίοι άλλαξαν εταιρείες λόγω μείωσης των απολαβών τους στον προηγούμενο τουριστικό πράκτορα – εργοδότη. Αποτέλεσμα ισχυροί Αθηναίοι T.O. να αποκτούν ανταγωνιστές που δεν υπήρχαν πριν τον covid (λόγω των ανθρώπων-ταλέντων και των διασυνδέσεων τους με πράκτορες ανά τον κόσμο).

Η ανάπτυξη του κλάδου του εξερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα εξαρτάται κατά πολύ από την οικονομική άνθηση του εισερχόμενου τουρισμού.

Ο τουρισμός, έχει ένα μεγάλο πλεονέκτημα έναντι άλλων κλάδων. Εισάγει τουριστικό συνάλλαγμα, το οποίο κοστίζει λιγότερο (λόγω μικρότερου ποσοστού εισαγωγών, αφού οι τουρίστες αγοράζουν υπηρεσίες που παρέχουν οι ντόπιοι) από ότι κοστίζει οποιαδήποτε άλλο εξαγωγικό προϊόν που χρησιμοποιεί εισαγόμενες πρώτες ύλες. Ο τουρισμός δηλαδή, χρησιμοποιεί λιγότερα εισαγωγικά προϊόντα για την παροχή αξίας στον τουρίστα από ό,τι άλλοι εξαγωγικοί κλάδοι που χρειάζονται εισαγόμενες πρώτες ύλες που κοστίζουν. (United Nations Conference of Trade and Development 1971, Vanhove 1977, 2019 σ. 393). Το προσόν της μεγάλης ανάπτυξης του τουρισμού σε συνδυασμό με το πολλαπλασιαστικό φαινόμενο των χρημάτων που εισάγονται από τον εισερχόμενο τουρισμό ενδυναμώνει την αγοραστική δύναμη των Ελλήνων πελατών του εξερχόμενου τουρισμού που ζουν σε τουριστικές περιοχές

όπως η Κρήτη. Ας μην ξεχνάμε ότι μεγάλη μερίδα αυτών των πελατών των πρακτορείων εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη, εργάζεται στον εισερχόμενο τουρισμό.

Ο εισερχόμενος τουρισμός στην Ελλάδα, που το 2019 δέχθηκε 34 εκατομμύρια τουρίστες (περισσότερο από τρεις φορές τον πληθυσμό της), το 2020 είχε πτώση -75% έως -78%. Το 2021 πήγε πολύ καλά (συγκριτικά με άλλα Μεσογειακά κράτη). Αναμένεται αύξηση 5,9% για το 2022. Υπολογίζονται δε έσοδα το 2022 της τάξης των 12 δις ευρώ, σύμφωνα με ανακοινώσεις του Υπουργείου τουρισμού και οικονομικών, αν και ο πόλεμος στην Ουκρανία θα μας στερήσει 800.000 τουρίστες από την Ρωσία και Ουκρανία, με αποτέλεσμα τη μείωση αυτών των τόσο αισιόδοξων προβλέψεων.^{34 35}

Ο covid μπορεί να επηρέασε τον τουρισμό πολύ περισσότερο από άλλους τομείς, αλλά δεν μπόρεσε να τον καταβάλει. Ούτε ο πόλεμος στην Ουκρανία θα το καταφέρει. Γιατί στους ανθρώπους αρέσει να ταξιδεύουν. Και οι άνθρωποι που εργάζονται στον τουρισμό είναι δημιουργικοί, καινοτόμοι και προετοιμάζονται όλοι μαζί για μια νέα, καλύτερη εποχή βιώσιμου τουρισμού.

†

«Ο κόσμος πρέπει να προετοιμαστεί για τον διπλασιασμό των αεροπορικών επιβατών τα επόμενα 20 χρόνια». **Alexandre de Juniac-CEO της IATA**³⁶

2.2.1.3 S=social=Κοινωνικά- ισχυρή δύναμη αλλαγής

Οι κοινωνικές επιπτώσεις του τουρισμού είναι πολύπλευρες:

- ✚ Η εύπορη παγκοσμιοποιημένη κοινωνία του σήμερα, με την αύξηση των αεροπορικών ταξιδιών, τους travel nomads (= οι εργαζόμενοι εξ αποστάσεως που διαμένουν σε ξένες χώρες), τους ισχυρούς συνδέσμους μεταξύ χωρών διασποράς (π.χ. Αυστραλία με UK) και τις μεταναστευτικές ροές από την Ασία-Μέση Ανατολή προς την Ευρώπη/ΗΠΑ προκαλεί αύξηση των μετακινήσεων και απαιτεί συνδεσιμότητα και ποιοτικές υπηρεσίες.
- ✚ Οι άνθρωποι πετούν όλο και πιο συχνά (ανά 44μήνες το 2000, ανά 21μήνες το 2018). Η μείωση των τιμών των αεροπορικών ναύλων και κατά συνέπεια των τουριστικών πακέτων λόγω των charters και των low cost airlines, έκανε τα ταξίδια προσβάσιμα σε όλους.³⁷
- ✚ Οι άνθρωποι σήμερα δουλεύουν πολύ και έχουν μεγάλες ευθύνες. Αυτό τους ωθεί στο να αναζητούν περισσότερο ταξίδια διακοπών. Η πανδημία τους ώθησε προς τα μεγάλα ταξίδια ζωής. Τα ταξιδιωτικά γραφεία προσπαθούν να βρουν έξυπνους τρόπους να ικανοποιήσουν τις νέες επιθυμίες των πελατών τους.
- ✚ Οι κοινωνικές αλλαγές λόγω των μετακινήσεων μεγάλου αριθμού μεταναστών ιδιαίτερα στην Ευρώπη, θα είναι μεγάλες τα επόμενα χρόνια. Οι μετανάστες θα ενσωματωθούν με τον τοπικό πληθυσμό κάθε χώρας, θα αποκτήσουν οικονομική δύναμη και θα ταξιδεύουν κυρίως προς την χώρα προέλευσης τους. Οι μεγάλες μεταναστευτικές ροές λόγω του πολέμου Ρωσίας - Ουκρανίας αποτελούν μια από τις

³⁴ <https://www.euronews.com/travel/2021/07/27/six-covid-free-greek-islands-to-visit-this-summer>

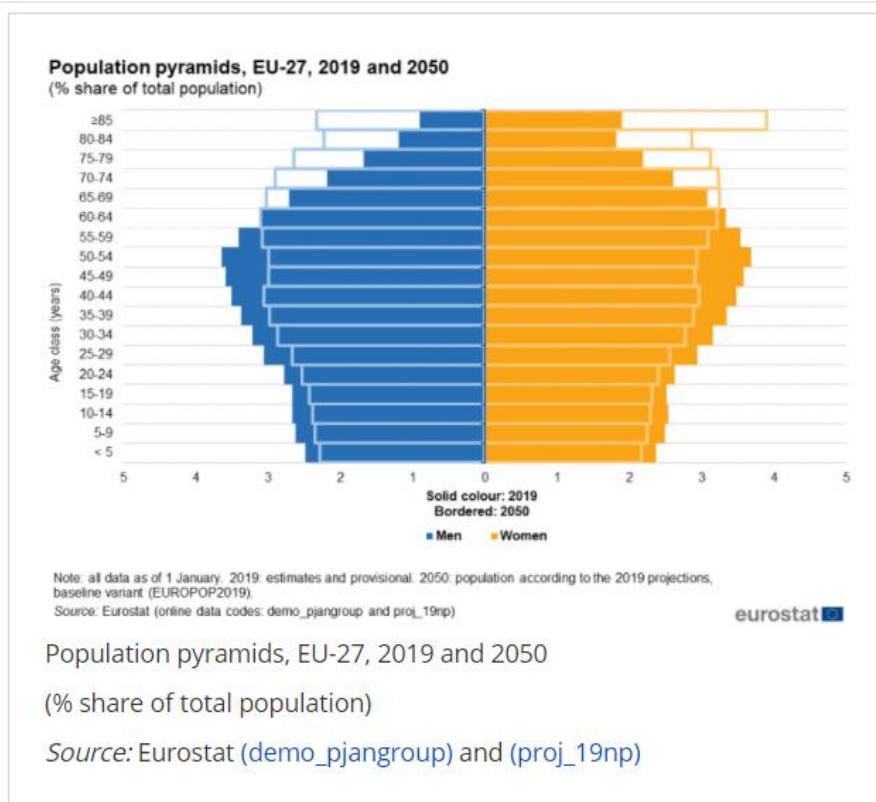
³⁵ <https://news.gtp.gr/2021/09/20/greek-minister-announces-four-pronged-tourism-strategy/>

³⁶ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015DC0598&from=EN>

³⁷ <https://annualreview.iata.org/industry-story/#outcomes>

μεγαλύτερες ανθρωπιστικές κρίσεις στην Ευρώπη. Ο Γ.Γ. των Ηνωμένων Εθνών Αντώνιο Γκουντέρες ανακοίνωσε 100.000 Ουκρανούς πρόσφυγες στις αρχές Μαρτίου 2022, στις αρχές Απριλίου του ίδιου έτους, ο αριθμός αυτός έφτασε τα 4,2 εκατομμύρια, η μεγαλύτερη εισβολή μεταναστών στην Ευρώπη μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο.³⁸

- ✚ Οι άνθρωποι υφίστανται μεγαλύτερη εγκληματικότητα, ανθρώπους μεθυσμένους στο δρόμο, κυκλοφοριακή συμφόρηση, τροχαία ατυχήματα, με αποτέλεσμα να κληθούν να αποδεχθούν χαμηλότερη ποιότητα ζωής από εκείνη που είχαν πριν τον τουρισμό. Τέτοια φαινόμενα υπάρχουν στην Κρήτη, ιδιαίτερα σε τουριστικές περιοχές που υποδέχονται νεολαία. (π.χ. Μάλια στον Νομό Ηρακλείου). Μάλιστα οι τουρίστες που δημιουργούν προβλήματα είναι οι τουρίστες που δεν θέλει κανείς, γιατί «διώχνουν» τις οικογένειες και τους εύπορους ηλικιωμένους τουρίστες από τον προορισμό, χαλώντας την φήμη του, όπως συμβαίνει στα Μάλια. (Frechtling 1994, N.Vanhove 2019 σελ 399).
- ✚ Οι κοινωνική διάβρωση λόγω του τουρισμού έχει επηρεάσει πολύ τις οικογένειες στην Κρήτη, ιδιαίτερα στις τουριστικές περιοχές. Τα νέα παιδιά βρίσκουν εύκολα δουλειά στις οικογενειακές επιχειρήσεις τουρισμού, παραμένουν χωρίς ιδιαίτερη κατάρτιση και οι «εύκολες» σχέσεις με τουρίστριες καταλήγουν σε αταίριαστους γάμους και διαζύγια.



Εικόνα 20.2 Η πυραμίδα ηλικιών πληθυσμού στην ΕΕ μεταξύ 2019 και 2050 (Eurostat)

- ✚ Αλλαγές: η γήρανση του πληθυσμού που τώρα έχει τον χρόνο και την οικονομική δυνατότητα για ταξίδια. Ο μέσος όρος ηλικίας των Ευρωπαίων μεγαλώνει συνεχώς και αναμένεται να αυξηθεί κατά 4,5 χρόνια έως το 2050. Θα υπάρχουν περίπου μισό εκατομμύριο αιωνόβιοι στην Ευρώπη έως το 2050. Η Ευρώπη «γερνάει», καθώς οι

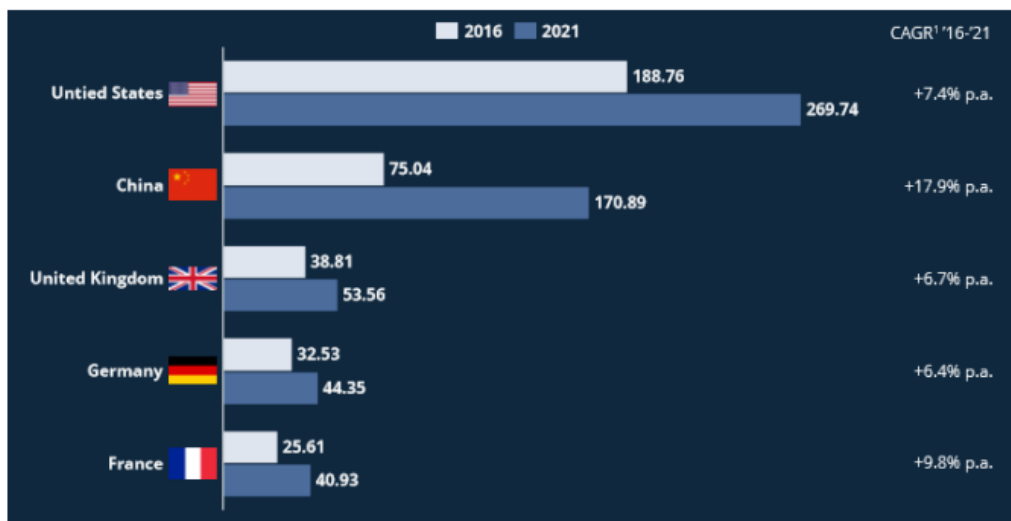
³⁸ <https://youtu.be/NuJai97> MGI ανάκτηση 9/3/2022 (UNWTO)

άνθρωποι άνω των 65 πληθαίνουν, ενώ οι γεννήσεις μειώνονται. Οι άνθρωποι της 3^{ης} ηλικίας ταξιδεύουν γιατί έχουν την οικονομική δυνατότητα και θέλουν να ζήσουν τη ζωή τους. Τα «ασημένια χρήματα» δίνουν μια νέα ώθηση στα τουριστικά πακέτα για senior citizens και στις κρουαζιέρες. Αυτό οι πράκτορες της Κρήτης πρέπει να το λάβουν σοβαρά υπόψη τους.³⁹

2.2.1.4 T=Technological=Τεχνολογικά-ισχυρή δύναμη-αλλαγής

Οι νέες τεχνολογίες επηρεάζουν σημαντικά την αγορά τουριστικών υπηρεσιών, ενισχύοντας συνεχώς τις διαδικτυακές συναλλαγές. Αν τα τουριστικά πρακτορεία στην Κρήτη μείνουν πίσω στο διαδικτυακό marketing κινδυνεύει η μελλοντική τους βιωσιμότητα.

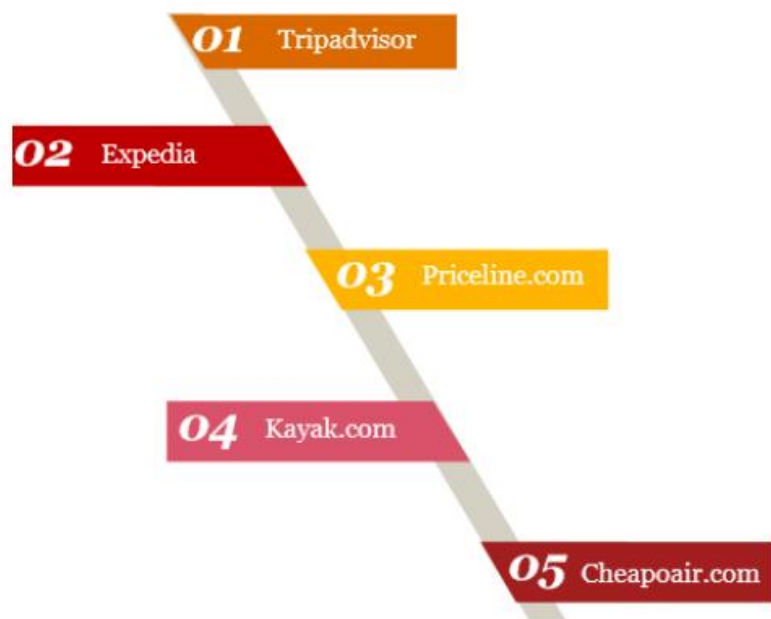
Η αγορά του e-Travel (= πώληση τουριστικών υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου) συνεχώς επεκτείνεται σε παγκόσμιο επίπεδο



Εικόνα 21α.2 Τα παγκόσμια έσοδα των διαδικτυακών πωλήσεων τουριστικών προϊόντων ανά περιοχή σε δις\$.

Τα τουριστικά πρακτορεία έχουν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό από τις παγκόσμιες μηχανές αναζήτησης τουριστικών υπηρεσιών, ιδιαίτερα στον τομέα των αεροπορικών εισιτηρίων.

³⁹ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_population_developments



Εικόνα 21β.2 Οι 5 μεγαλύτερες διαδικτυακές μηχανές αναζήτησης καλύπτουν το 60% της παγκόσμιας αγοράς σε επισκεψιμότητα

5.4.1 Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών δημιουργεί διαφορετικά κανάλια διανομής τουρισμού που φέρνουν τους παρόχους τουρισμού σε επαφή κατευθείαν με τους πελάτες. Τα τουριστικά γραφεία στην Κρήτη πρέπει:

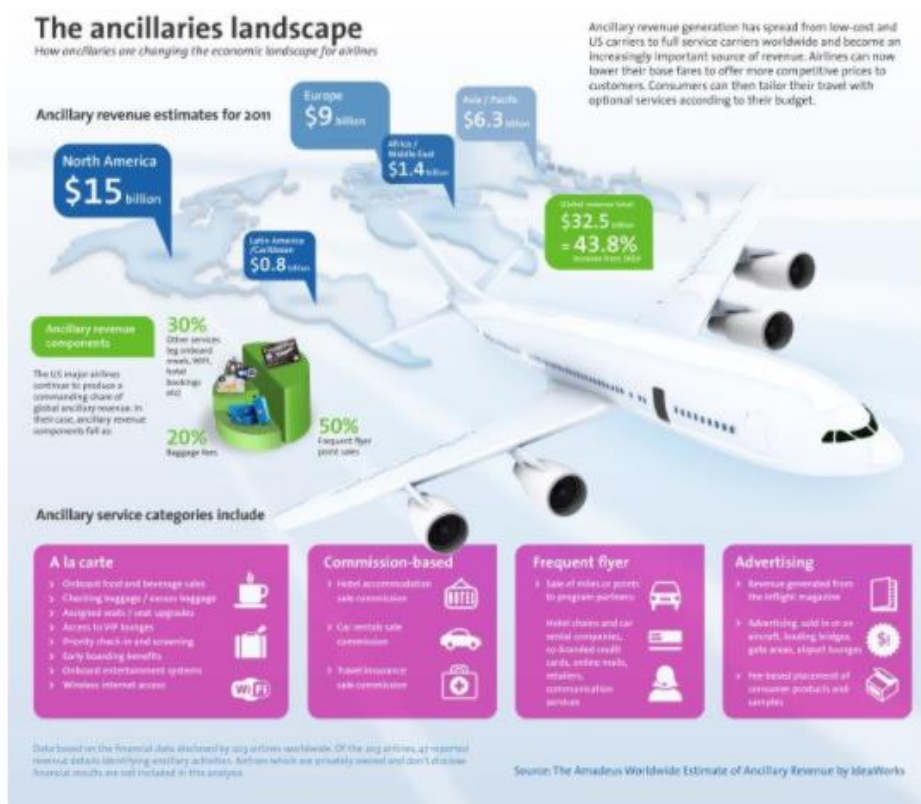
- Να χρησιμοποιήσουν τα digital data για να γνωρίσουν καλύτερα τις επιθυμίες/ανάγκες/υπηρεσίες που έχουν βαρύτητα στις επιθυμίες των πελατών τους.
- Να επεκτείνουν το marketing τους digitally με (CRM) (5P= People-Planning-Processes-Personal data-Platform) δηλαδή εστίαση στην διατήρηση του πελάτη με καινοτόμες διαδικτυακές στρατηγικές ανάπτυξης (αναλύεται στο Κεφ. 4 στην ανάλυση SWOT και TOWS).



Σχ. 2.2 Λειτουργία των ψηφιακών καναλιών διανομής τουρισμού από τα website των πρακτορείων αλλά και από τους παρόχους τουρισμού και τις μηχανές αναζήτησης κατευθείαν στον πελάτη χωρίς την συμβολή του τουριστικού πράκτορα. ⁴⁰

Να έχουν αμεσότερη επαφή με τον πελάτη, ώστε να του παρέχεται εξυπηρέτηση 24/7 από τους ταξιδιωτικούς πράκτορες. (Ρομποτική – κυβερνοασφάλεια - τεχνολογίες δορυφόρων).

Οι αεροπορικές εταιρείες μειώνουν συνεχώς τα κόστη και τους ναύλους με νέα Boeing 787-9, με τεχνολογικές καινοτομίες διαδικασιών (π.χ. check in), μεγάλα ταξίδια χωρίς τα κόστη hubs ενδιάμεσων αεροδρομίων, με συμπληρωματικές υπηρεσίες που οδηγούν σε ποικιλία ναύλων για την ικανοποίηση όλων των target groups ταξιδιωτών, γνωρίζοντας εκ των προτέρων τα έξοδα (εστίασης, handling αποσκευών κλπ.)



Εικόνα 22.2 Οι αεροπορικές κερδίζουν 32,5 δις\$ τον χρόνο από συμπληρωματικές υπηρεσίες (Amadeus& Ideaworks) ⁴¹

⁴⁰ <https://www.linkedin.com/pulse/types-customer-relationship-management-crm-muhammad-rafi-aamiri/>

⁴¹ <https://amadeus.com/en/insights/blog/ancillary-revenue-coming-soon-around-the-world>

Amadeus: «Πως μπορεί η Τεχνολογία να επαναφέρει τους επιβάτες στη μετα covid εποχή»

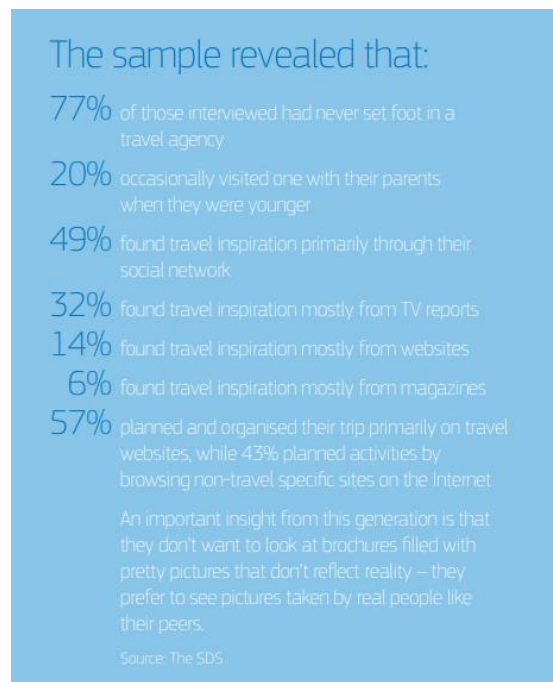


Εικόνα 22.2 Έρευνα του Amadeus υποστηρίζει πως η τεχνολογία με τις ανέπαφες συναλλαγές μπορεί να επαναφέρει τους ταξιδιώτες στο ταξίδι

Από τους ταξιδιώτες:

- 42% θεωρούν ότι οι εφαρμογές στα κινητά παρέχουν σημαντικές πληροφορίες ασφάλειας
- 42% χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να αποφύγουν την φυσική επαφή
- 34% πιστεύουν ότι οι βιομετρικοί έλεγχοι μειώνουν την ανάγκη ανθρώπινης παρουσίας σε αυτούς
- 33% συμφωνούν στην ύπαρξη μιας παγκόσμιας ταξιδιωτικής ταυτότητας στο κινητό τους⁴²

Οι τραπεζικές συναλλαγές έχουν απλοποιηθεί με τη βοήθεια της τεχνολογίας. Έχουν δημιουργηθεί πολύ φιλικά και προστατευμένα διαδικτυακά περιβάλλοντα που διευκολύνουν τις ψηφιακές συναλλαγές. Έτσι οι υποψήφιοι πελάτες λαμβάνουν ασφαλείς συμπληρωματικές υπηρεσίες διευκόλυνσης από τα website των πρακτορείων και αυτό ενθαρρύνει τις ψηφιακές αγορές τουριστικών προϊόντων.



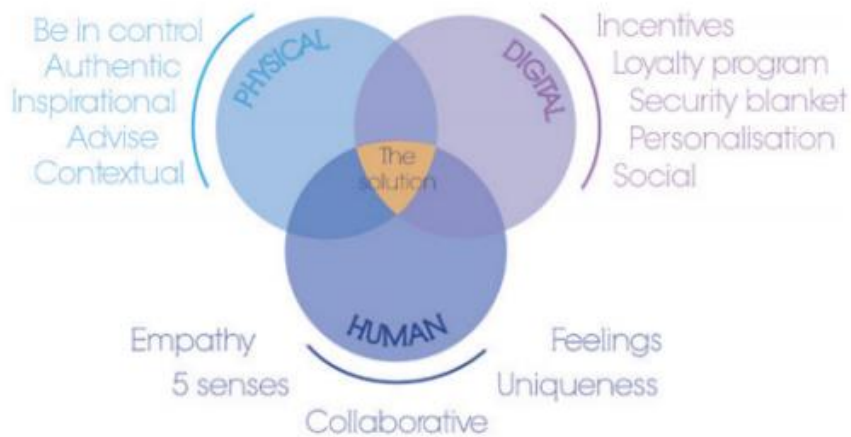
Οι γενιές Y και Z δεν έχουν πατήσει ποτέ τα πόδια τους σε τουριστικό γραφείο και αποτελούν το μεγαλύτερο κομμάτι των σημερινών digital nomads και αυριανών 40ριδων, των βασικών πελατών των τουριστικών πρακτόρων. Άρα οι τουριστικοί πράκτορες οφείλουν να τους προσεγγίσουν, δημιουργώντας το δικό τους μέλλον.

Τα στοιχεία που δείχνει ο πίνακας συλλέχθηκαν από έρευνα με ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν 500 άτομα σε όλη την Ευρώπη και από 30 συνεντεύξεις νεαρών ατόμων. Προτείνεται το Design thinking, το οποίο έχει φέρει αύξηση έως 219% σε μετοχές εταιριών στο χρηματιστήριο.

Εικόνα 23.2 Η σχέση των γενιών Y και Z με τα τουριστικά πρακτορεία σε ποσοστά (έρευνα του Amadeus)

⁴² <https://amadeus.com/en/insights/press-release/new-consumer-research-reveals-technology-can-boost-traveler-confidence> ανάκτηση 20/11/2020.

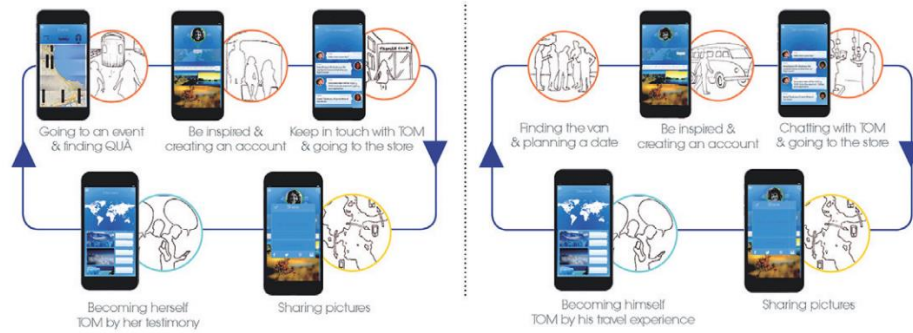
Η ιδέα είναι να συνδυαστεί η τεχνολογία με την ανθρώπινη παρουσία, που έχουν πάντοτε ανάγκη οι δυνητικοί πελάτες. Έτσι, η ομάδα του Amadeus δημιούργησε 3 περσόνες, που μπορούν διαδικτυακά να εμπνεύσουν και να καθοδηγήσουν τους πελάτες ενός τουριστικού πρακτορείου στην οργάνωση του ταξιδιού τους. Έτσι, στα τουριστικά γραφεία του μέλλοντος, αντί να πηγαίνουν οι πελάτες στο χώρο του τουριστικού πρακτορείου, θα πηγαίνει ένας από τους ταξιδιωτικούς συμβούλους του γραφείου για να τους συναντήσει και να τους βοηθήσει με την εμπειρία του στον χώρο τους (βιβλιοθήκη πανεπιστημίου, χώρος εστίασης κλπ) ώστε



να ολοκληρωθεί η αγορά του ταξιδιού. Οι συμμετέχοντες στο ταξίδι μπορούν ποσάροντας τις εμπειρίες τους μετά το ταξίδι, να γίνουν οι ίδιοι καθοδηγητές των επόμενων πελατών. Έτσι, πετυχαίνεται η digital επαφή

που επιθυμούν οι νέες γενιές, χωρίς να χάνεται η ανθρώπινη επαφή. Η φιλοσοφία είναι : Αφού δεν πηγαίνουν οι καταναλωτές στο τουριστικό γραφείο, το τουριστικό γραφείο θα πάει σε αυτούς.





Εικόνες 24-25-26.2 Δείχνουν την ψηφιακή επαφή των ανθρώπων με την «περσόνα», η οποία τους δίνει το έναυσμα για ταξίδι και μετά έρχεται η ανθρώπινη επαφή με τον ταξιδιωτικό σύμβουλο του πρακτορείου στον χώρο του πελάτη.

Το τουριστικό γραφείο του μέλλοντος: Φανταστείτε ένα τουριστικό γραφείο γεμάτο οθόνες που σε μεταφέρουν σε προορισμούς στα πέρατα του κόσμου και την δυνατότητα να επικοινωνήσεις την ίδια στιγμή με ένα γκρουπάκι που κάνει σαφάρι ελέφαντα μέσα σε λίμνη με λωτούς στην Σρι Λάνκα. Θα είναι ένα μέρος συνάντησης ατόμων που αγαπούν τα ταξίδια και που με την εμπειρία του ταξιδιωτικού συμβούλου του πρακτορείου θα τα οργανώσουν καλύτερα.



Εικόνα 27.2 Το τουριστικό γραφείο του μέλλοντος



Ρομπότ συλλέγουν πληροφορίες από πελάτες και έτσι ο ταξιδιωτικός σύμβουλος του πρακτορείου μπορεί να έχει περισσότερες πληροφορίες για τις προτιμήσεις τους ώστε να τους προτείνει το ταξίδι που τους ταιριάζει.



Εκεί που μια παρέα φοιτητών κάθεται στη στάση, έρχεται στο κινητό τους ένα φανταστικό ναυ και τους μεταφέρει διαδικτυακά στην Αφρική. Αυτό το φανταστικό ταξίδι, τους οδηγεί τελικά στο να αναζητήσουν περισσότερες πληροφορίες για το ταξίδι τους από τον συνεργάτη του πρακτορείου.

- Όλα αυτά φαίνονται πολύ φουτουριστικά, αλλά το Amadeus πιστεύει πως ο καλύτερος τρόπος για να προβλέψει κάποιος το μέλλον, είναι να το δημιουργήσει.⁴³

2.2.1.5 E=environmental=περιβαλλοντικό

«Σε όλο τον κόσμο, σε χώρες που βρίσκονται σε όλα τα στάδια ανάπτυξης, πολλά εκατομμύρια θέσεις εργασίας και επιχειρήσεις εξαρτώνται από ένα δυνατό και ακμάζοντα τουριστικό τομέα. Ο τουρισμός ήταν πάντα μια δύναμη που μας οδηγεί στο να προστατεύουμε τη φυσική και πολιτιστική μας κληρονομιά, διατηρώντας τις για να τις απολαμβάνουν οι επόμενες γενιές» **Zurab Pololikashvili (Secretary General WWTO)**⁴⁴

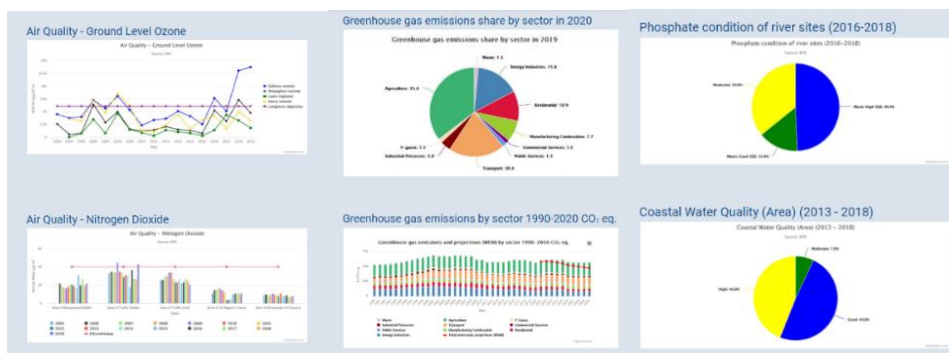
Οι δυσμενείς επιπτώσεις του τουρισμού

Ο τουρισμός στηρίζει οικονομικά κράτη και κοινωνίες, ιδιαίτερα τις πιο ευάλωτες. Υπάρχουν όμως και πολλές αρνητικές επιπτώσεις του τουρισμού επι του περιβάλλοντος και της

⁴³ <https://amadeus.com/documents/en/travel-industry/report/the-travel-retailer-of-the-future.pdf>

⁴⁴ <https://www.unwto.org/> ανάκτηση 8/3/2022

πολιτιστικής κληρονομιάς κάθε χώρας. Ο τουρισμός επιβάλλει μεγάλες πιέσεις επάνω στις πηγές από τις οποίες ο ίδιος εξαρτά την μελλοντική του πορεία. Οι πιο σημαντικές είναι:



Εικόνα 28α.2 Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις του Όζοντος, του φαινομένου του θερμοκηπίου και του νερού

Α. Στο φυσικό περιβάλλον (καταστροφή οικοσυστήματος, φυσικών πόρων, ρύπανση της θάλασσας και της ατμόσφαιρας, υπερθέρμανση του πλανήτη-κλιματική αλλαγή).

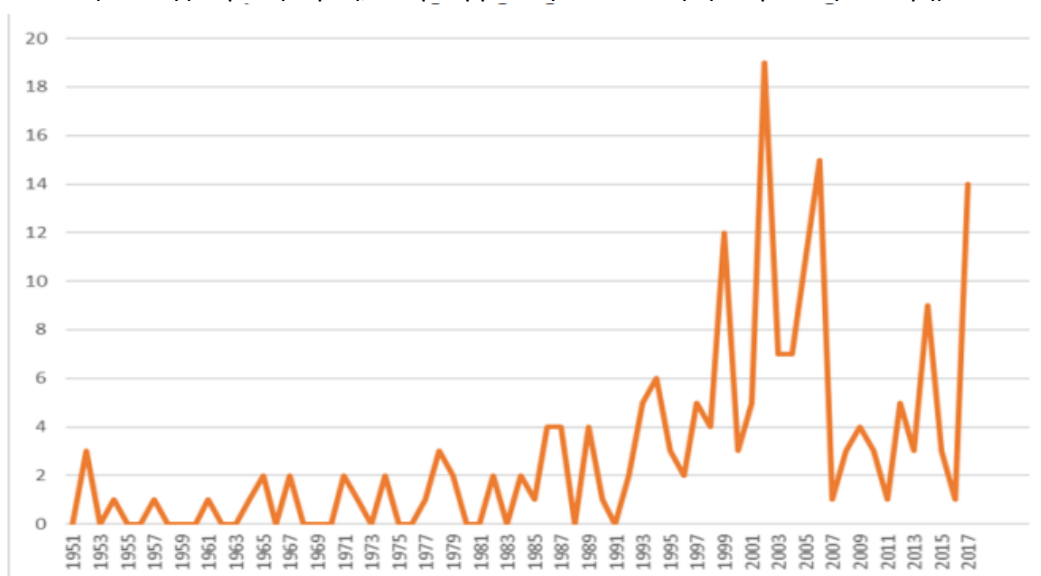


Fig 1.: Number of heatwaves globally 1950-2018

Εικόνα 28β.2 Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις της υπερθέρμανσης του πλανήτη-κλιματικής αλλαγής (Cred Crunch 2020)

Η κρίση τροφής, εξ αιτίας της κλιματικής αλλαγής, της πανδημίας και του πόλεμο στην Ουκρανία είναι περισσότερο σημαντική από ποτέ και οι χώρες πρέπει να δράσουν γρήγορα από κοινού για την αντιμετώπιση αυτής της κρίσης, υποστηρίζει το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ WEF (World Economic Forum).⁴⁵

Η εξάντληση πηγών νερού. Για την συντήρηση ενός γηπέδου γκολφ δαπανάται τόσο νερό, όσο θα απαιτείτο για 60.000 χωριά, ενώ χρησιμοποιούνται 1500 κιλά χημικά λιπάσματα. Ο τουρισμός ευθύνεται για το 5% της έκλυσης των αερίων θερμοκηπίου παγκοσμίως, με αναμενόμενη αύξηση CO₂ 25% μέχρι το 2030.

Αλληλεπίδραση επί του φυσικού περιβάλλοντος (απόβλητα) το οποίο δέχεται καταστροφικές πιέσεις από τον τουρισμό με συνέπεια αυτό να γυρίζει μούμερανγκ στην ποιότητα

⁴⁵<https://www.weforum.org/agenda/2022/02/food-systems-2022-outlook/> ανάκτηση 28/2/2022

τουρισμού που απολαμβάνουν οι τουρίστες μιας Χώρας. Ένα παράδειγμα φαίνεται σε άρθρο που αναφέρεται στην περιβαντολλογική καταστροφή της λίμνης Venbanad-Kerala στην Ινδία, λόγω των αποβλήτων 1000 πλοιαρίων που πραγματοποιούν εκδρομές στην λίμνη.⁴⁶

Β. Στο δομημένο περιβάλλον (καταστροφές στην αρχιτεκτονική κληρονομιά, υπερβολική δόμηση ή άναρχη δόμηση).

Εξάντληση της χρήσης γης, είτε από την υπερ-οικοδόμηση (στη Σαντορίνη το 11% του εδάφους του νησιού είναι μπετόν), είτε από την υπερ-καλλιέργεια. Τα ιστορικά και αρχαιολογικά αξιοθέατα υφίστανται μεγάλες φθορές από την αλόγιστη επισκεψιμότητα.

Γ. Στο κοινωνικό περιβάλλον (διάβρωση των ηθών και εθίμων, του κοινωνικού ιστού, ξενοφοβία, εγκληματικότητα)

Δ. Στο οικονομικό περιβάλλον (υπερβολική εξάρτηση μιας χώρας/περιοχής από τον τουριστικό κλάδο).⁴⁷

Το Τοπίο, είναι η πρώτη ύλη του τουρισμού. Ο βαθμός της αντίθεσης με την καθημερινότητα του τουρίστα είναι που ορίζει και την έλξη που ασκεί στον τουρίστα. Ιδιαίτερα μετά την πανδημία, οι άνθρωποι έχουν στραφεί προς την φύση. Ένα κεφάλαιο που διαθέτει η Κρήτη και που δεν κοστίζει τίποτα, ενώ οι τουρίστες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν γι' αυτό. Η νέα αυτή τάση είναι ο οικοτουρισμός.

Η λύση: ο Οικο-τουρισμός.

Ο οικοτουρισμός προτείνει μια πιο «πράσινη» εναλλακτική λύση. Γενικά περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που βρίσκονται σε αρμονία με το φυσικό περιβάλλον. Είναι μια πολύ γρήγορα αναπτυσσόμενη βιομηχανία, πολλά υποσχόμενη σε ό,τι αφορά την προστασία του περιβάλλοντος και την οικονομία και ταυτόχρονα τη βιωσιμότητα των τουριστικών προορισμών. Σήμερα, (2021-22) έχουμε 15,5 εκατομμύρια αφίξεις eco-τουριστών τον χρόνο. Η ικανοποίηση του τουρίστα από το φυσικό περιβάλλον είναι μεγάλη και από αυτήν εξαρτάται η επαναλαμβανόμενη επίσκεψη του (Jarvis, 2016 N.Vanhove, 2019 σελ. 144-145)⁴⁸

Η σημασία του βιώσιμου τουρισμού για τους σύγχρονους ταξιδιώτες

Έρευνα του Amadeus δείχνει ότι 68% των ανθρώπων που ταξιδεύουν επιθυμούν τα χρήματα που ξοδεύουν να επιστρέφουν στην κοινωνία.

Τα νησιά Faroe δήλωσαν “closed for maintenance but open for voluntourists”. Η European Commition ανήγγειλε το 2021 έτος Sustainable Tourism. Η αεροπορική εταιρία Norway δήλωσε ότι το 2040 θα πετά με ηλεκτρικά αεροσκάφη. Οι τουριστικοί πράκτορες πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι πελάτες τους δεν θα αφήνουν τα χνάρια τους στον προορισμό τους, αλλά να διασφαλίζουν ότι η παρουσία τους θα έχει θετικό αντίκτυπο στον τόπο που τους

⁴⁶https://www.wti.org/media/filer_public/5e/6c/5e6c2c5a-3c01-4b5e-a3c0-715783691aaa/nccr_wp_2013_09_karlaganis_narayanan.pdf

⁴⁷ <https://www.wttc.org/priorities/crisis-preparedness/>

⁴⁸<https://www.theworldcounts.com/challenges/consumption/transport-and-tourism/negative-environmental-impacts-of-tourism/story>

φιλοξενεί. Οι πελάτες τους θα εκτιμήσουν μια τέτοια συμπεριφορά και θα το ανταποδώσουν στο πρακτορείο με την πιστότητα τους και το WoM και e-WoM. ⁴⁹

Πως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών στηρίζει την βιωσιμότητα του τουρισμού



Εικόνα 29.2 Οι ενέργειες του UNWTO για την βιωσιμότητα του τουρισμού (UNWTO)

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO), που ανήκει στα Ηνωμένα Έθνη, προωθεί τον βιώσιμο τουρισμό σε παγκόσμια κλίμακα και με βάση την Ατζέντα του 2030 για τους στόχους που φαίνονται στο παραπάνω σχήμα (SDGs = Sustainable Development Goals).

Ο UNWTO προσφέρει υποστήριξη στον τουριστικό τομέα με το να προάγει τη γνώση και τις πολιτικές για υπεύθυνο τουρισμό σαν κινητήρια δύναμη για οικονομική ανάπτυξη ταυτόχρονα με την διατήρηση του περιβάλλοντος. Με 156 χώρες – μέλη του ο UNWTO,

⁴⁹ <https://amadeus.com/en/insights/blog/six-trends-2021-travels-comeback>

προσπαθεί να ενισχύσει την συμβολή τους στον τουρισμό με γνώμονα την οικονομική ανάπτυξη με κοινωνική ευθύνη, μειώνοντας τις αρνητικές επιπτώσεις του τουρισμού.

Πως η ΕΕ στηρίζει την βιωσιμότητα του τουρισμού

Η ΕΕ υποστηρίζει την τουριστική βιωσιμότητα με πολλά επενδυτικά προγράμματα. 12 για την περίοδο 2014 – 2020 και 14 για την περίοδο 2021 – 2027, συμπεριλαμβανομένων αυτών που αφορούν την ανάκαμψη από την πανδημία. Φαίνονται στους παρακάτω πίνακες:

Πίνακας 1 : Οι επενδύσεις που έκανε η ΕΕ για την βιωσιμότητα του τουρισμού ήταν 6,4 δις € για την περίοδο 2007 – 2013

Table 1 – ERDF budget allocations to tourism (2007-2013)

Intervention Code	Description	Declared amount (in million euros)
55	Promotion of natural assets	844
56	Protection and development of natural heritage	765
57	Other assistance to improve tourism services	4 830
	TOTAL	6 439

Source: ECA, based on Commission's ESI Funds Open Data Platform.

Πίνακας 2: Οι επενδύσεις που έκανε η ΕΕ για την βιωσιμότητα του τουρισμού ήταν 4,3 δις € για την περίοδο 2013 – 2020

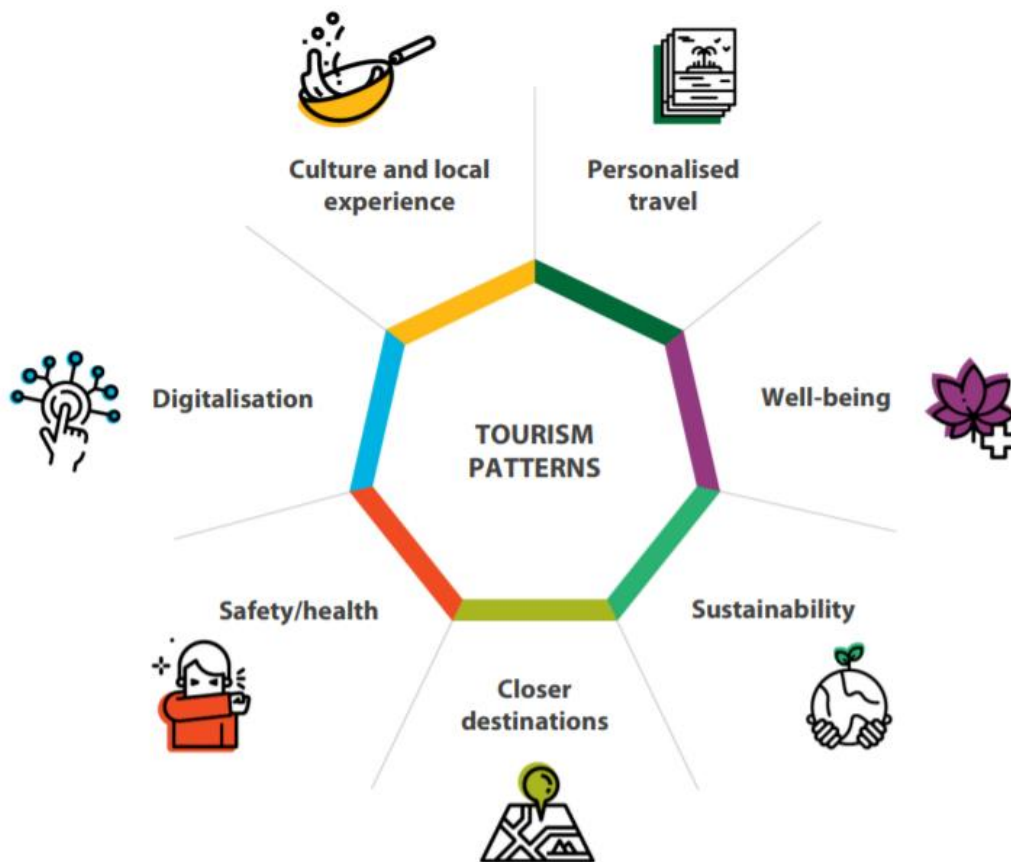
Table 2 – ERDF budget allocations to tourism (2014-2020)

Intervention Code	Description	Declared amount (in million euros)
74	Development and promotion of tourism assets in SMEs	561
75	Development and promotion of tourism services in or for SMEs	1 140
91	Development and promotion of natural areas	1 180
92	Protection, development and promotion of tourism assets	830
93	Development and promotion of public tourism services	546
	TOTAL	4 257

Source: Commission's ESI Funds Open Data Platform.

Ο τουρισμός έχει αναπτύξει νέα μοτίβα προτίμησης ταξιδιωτών. Ένα από τα πιο σημαντικά είναι η συνεχώς αναπτυσσόμενη έγνοια για το περιβάλλον, συνεχώς επεκτεινόμενη χρήση της τεχνολογίας, ζήτηση για περισσότερο εξατομικευμένες εμπειρίες, επιθυμία για το ευ ζην όσον αφορά περισσότερες δραστηριότητες στη φύση και σωστή διατροφή, χρήση οικολογικών προϊόντων, διαδραστικότητα του τουρίστα με τοπικές κοινωνίες και πολιτισμούς και μια έντονη επιθυμία για ασφάλεια.

Figure 7 – New tourism patterns



Source: ECA, based on the analysis of documents from UNWTO, OECD and WTTC.

Εικόνα 30.2 Τα νέα μοτίβα τουρισμού σύμφωνα με (UNWTO, OECD και WTTC)

Η ΕΕ προτείνει μια νέα στρατηγική, η οποία θα στηρίζει το Ευρωπαϊκό οικοσύστημα με την προτροπή των κρατών μελών να στηρίζουν επενδύσεις που συνεισφέρουν σε μια πιο βιώσιμη μορφή τουρισμού.⁵⁰

Πως ο ICAO υποστηρίζει την βιωσιμότητα του τουρισμού

Σύμφωνα με τον ICAO (= Διεθνής Οργανισμός Αερομεταφορέων), το 2019 αποφασίστηκε η «πράσινη βιωσιμότητα» με τις εξής ενέργειες :

⁵⁰https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR21_27/SR_EU-invest-tourism_EN.pdf



- Εξαγορές και συγχωνεύσεις αεροπορικών εταιρειών.
- Εκχωρήσεις, εξωτερικές αναθέσεις και συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες, μείωση του κόστους, άρα αύξηση του revenue και προσέγγιση πελατών ευαίσθητων στην τιμή (δεν χρειάζεται να πληρώσεις για κάτι που δεν θα χρησιμοποιήσεις, π.χ. αποσκευή).
- Στρατηγικές συμμαχίες (πετούν με τον ίδιο κωδικό και η μια αεροπορική εταιρεία αναλαμβάνει να πετάξει τους πελάτες της άλλης σε προορισμούς που η αρχική εταιρεία δεν φτάνει.)
- 50% μείωση στην εκπομπή CO2 έως το 2050 σε σύγκριση με το 2005. «Τα επόμενα 10 χρόνια θα θέσουν την ατζέντα της βιώσιμης αεροπορίας ώστε η απανθρακοποίηση να γίνει πραγματικότητα» δήλωσε ο Gill (ATAG)⁵¹

2.2.1.6 L = Legal = νομικό πλαίσιο

Οι 12 προτεραιότητες προγραμματισμού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής:

1. Αξιοποίηση των αναπτυσσόμενων αγορών. Διαφοροποίηση των υπηρεσιών, στόχευση σε υψηλότερα τμήματα της αγοράς με αναβάθμιση της αξίας των τουριστικών υπηρεσιών για τον πελάτη, ώστε να μειωθεί ο ρόλος της εποχικότητας και να υπάρξει ο «τουρίστας των 365 ημερών».
2. Μείωση των περιορισμών χωρητικότητας και βελτίωση αποδοτικότητας και συνδεσιμότητας στις αερομεταφορές
3. Διατήρηση υψηλών προτύπων ασφαλείας, προστασίας και ποιότητας στην Ε.Ε. ιδιαίτερα μετά τον covid-19. Δημιουργία «σημάτων ποιότητας»
4. Προστασία των δικαιωμάτων των επιβατών
5. Ενίσχυση κοινωνικού θεματολογίου με ευαισθητοποίηση στον ρόλο του οικοτουρισμού και στην κλιματική αλλαγή
6. Προώθηση τεχνολογίας, καινοτομιών και θέσεων εργασίας.

⁵¹[https://www.icao.int/environmental-protection/Documents/ICAO-ENV-Report2019-F1-WEB%20\(1\).pdf](https://www.icao.int/environmental-protection/Documents/ICAO-ENV-Report2019-F1-WEB%20(1).pdf)
ανάκτηση 25/2/2022

7. Προσπάθεια κρατικής ενίσχυσης των αεροπορικών εταιριών (λόγω covid-19), που όμως δεν αφορά τις low cost airlines.
8. Πολλές περιφέρειες υιοθετούν στρατηγικές και χρηματοδοτήσεις που δίνουν προτεραιότητα στην καινοτομία προϊόντων, υπηρεσιών και επιχειρηματικών μοντέλων στον τουρισμό.
9. Προώθηση του τουρισμού 3^{ης} ηλικίας «αργυρή οικονομία»
10. Κινητοποίηση άλλων τομέων τουρισμού, όπως η αγροδιατροφή, η φιλοξενία των travel nomads κ.α.
11. Πρέπει να στηριχθεί η επιχειρηματικότητα, γιατί τα εμπόδια εισόδου στην αγορά τουρισμού είναι μικρά.
12. Να ενισχυθούν τα ΜΜΕ με εσωτερικές και εξωτερικές συνεργασίες για ένα καλύτερο διαφημιστικό αποτέλεσμα για τα κράτη της ΕΕ.^{52 53 54}.

Διεθνές οικονομικό πλαίσιο για τις συναλλαγματικές ισοτιμίες.

Οι συναλλαγματικές ισοτιμίες μεταβάλλονται συνεχώς, πολλές φορές εξαρτώμενες από πολιτικές παρεμβάσεις. Αυτό είναι άδικο προς τους παγκόσμιους ταξιδιώτες. Ένα απτό παράδειγμα που αφορά την τεχνολογία: Οι πλατφόρμες των αεροπορικών εταιριών και των μηχανών αναζήτησης αεροπορικών εισιτηρίων «κλέβουν» στις συναλλαγματικές ισοτιμίες, κάτι που τα τουριστικά πρακτορεία αποφεύγουν με τη χρήση παγκόσμιων συστημάτων κρατήσεων αεροπορικών εισιτηρίων όπως το Amadeus, Sabre, Galileo, World Span. Είναι κάτι που απογοητεύει τους χρήστες μηχανών αναζήτησης αεροπορικών εισιτηρίων και πρέπει να οριστεί διεθνές νομικό πλαίσιο για αυτό. Καλό είναι να γίνει γνωστή στους πελάτες αυτή η διαφορά μεταξύ πρακτορείων και ιστοσελίδων κρατήσεων αεροπορικών εισιτηρίων.⁵⁵

2.2.1.7 Ανταγωνιστική κατασκοπία ανάμεσα στα ταξιδιωτικά πρακτορεία Κρήτης

Ένα ταξιδιωτικό πρακτορείο στην Κρήτη μπορεί να αντλεί πληροφορίες από τα site των ανταγωνιστών του, την παρουσία τους στα social media, ακόμη και από το LinkedIn για να δει αν προσέλαβε κάποιο άτομο – ταλέντο με καλές διασυνδέσεις με αεροπορικές εταιρίες, ξενοδοχεία και τουριστικούς πράκτορες στο εξωτερικό.

⁵² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015DC0598&from=EN>
<https://europepmc.org/article/med/32839647>

⁵³ https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_tourism.pdf

⁵⁴ <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/11478057/KS-02-20-655-EN-N.pdf/9b09606c-d4e8-4c33-63d2-3b20d5c19c91?t=1604055531000>

⁵⁵ <https://amadeus.com/en/insights/blog/why-airlines-should-place-FX-at-heart-of-customer-experience?cid=5869smo-brand&ls=smo&ts=facebook> ανακτήθηκε 15/2/2022.

3. Στρατηγική Ανάλυση του κλάδου των τουριστικών γραφείων εξερχόμενου τουρισμού της Κρήτης με το μοντέλο των 5 Δυνάμεων Porter

3.1 Το μοντέλο των 5 Δυνάμεων Porter για τον Ανταγωνισμό των Κλάδων των επιχειρήσεων

3.1.1 Θεωρητική προσέγγιση

Με το μοντέλο αυτό, ο Michel Porter, την δεκαετία του '80, θέλησε να δείξει πως με την ανάλυση της δομής ενός κλάδου μπορεί να προσδιοριστεί η ελκυστικότητα του κλάδου αυτού. Η ένταση των 5 δυνάμεων καθορίζει την αναμενόμενη κερδοφορία σε ένα κλάδο. Μια καλή αναγνώριση της κάθε δύναμης ξεχωριστά αλλά και του συνδυασμού τους, βοηθά στην βαθύτερη γνώση του κλάδου και στο πως μια επιχείρηση μπορεί να κινηθεί μέσα σε αυτόν βελτιώνοντας τη θέση της απέναντι στους ανταγωνιστές της. Η σωστή στρατηγική, αφορά τη σωστή τοποθέτηση της επιχείρησης απέναντι στις 5 αυτές δυνάμεις.

(D,McNamara, Β.Κέφης, Γ.Κλήμης 2019 σελ 50)

Με αυτή την ανάλυση, δίνεται η ευκαιρία στην επιχείρηση να προβλέψει, και κατά συνέπεια να αλλάξει προς όφελος της τις ισορροπίες δράττοντας των ευκαιριών που της παρουσιάζονται και πράττοντας τις σωστές κινήσεις απέναντι στις 5 δυνάμεις.

Οι 5 δυνάμεις Porter, φαίνονται στο παρακάτω σχήμα:



Το Μοντέλο Πέντε Δυνάμεων του Porter για τον Ανταγωνισμό των Κλάδων

Σχ. 2.3 Το μοντέλο των 5 δυνάμεων Porter Πηγή: (Porter 1980, Παπαδάκης 2016)

3.1.1 Ποιους τομείς αφορά το μοντέλο των 5 δυνάμεων Porter

- ✚ Αφορά τον κλάδο και όχι μια συγκεκριμένη επιχείρηση.
- ✚ Αφορά την καθημερινότητα των επιχειρήσεων μέσα στον κλάδο τους.
- ✚ Αφορά την ελκυστικότητα ή όχι του κλάδου.
- ✚ Αφορά την αλληλεπίδραση της επιχείρησης με το περιβάλλον της και με άλλες επιχειρήσεις μέσα σε αυτό.
- ✚ Αφορά το πόσο επιδρά μια συνθήκη του μακρό-περιβάλλοντος στο μικρό-περιβάλλον των επιχειρήσεων. (Π.χ. ο covid επηρεάζει διαφορετικά μια επιχείρηση που παράγει μάσκες και διαφορετικά μια επιχείρηση τουρισμού).
- ✚ Αφορά το πως λειτουργεί η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης μέσα σε έναν κλάδο, όχι πως λειτουργεί η ίδια η επιχείρηση στο εσωτερικό της περιβάλλον. Ο περίγυρος καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται μια επιχείρηση.
- ✚ Αφορά τις συνθήκες που διαμορφώνονται επειδή υπάρχουν δυνητικοί νεοεισερχόμενοι, αγοραστές, προμηθευτές, υποκατάστατα και ανταγωνιστές.
- ✚ Κάποιες δυνάμεις επηρεάζουν τις επιχειρήσεις, αλλά επηρεάζουν διαφορετικά την κάθε μια από αυτές.

3.1.2 Παράγοντες πλέον των 5 δυνάμεων

Στο βιβλίο του ο Michel Porter, αναφέρει και άλλους παράγοντες, πλέον των 5 δυνάμεων που πρέπει να ληφθούν υπόψη και είναι:

- ✚ Το κέρδος απόδοσης, όταν το κεφάλαιο είναι μικρό. Όπως στην προσφορά υπηρεσιών. Π.χ. οι τουριστικοί πράκτορες – retailers (λιανοπωλητές), δεν ρισκάρουν αγοράζοντας αεροπορικές θέσεις και δωμάτια ξενοδοχείων, αλλά πουλούν τα ταξιδιωτικά προϊόντα των Tour Operators (Διοργανωτών Ταξιδιών) έναντι προμήθειας. Σε περιόδους οικονομικής άνθισης, η ελκυστικότητα του κλάδου των μικρών ταξιδιωτικών πρακτορείων μεγαλώνει, κάτι που δεν υπολογίζεται στις 5 δυνάμεις.
- ✚ Η ροπή απόδοσης κεφαλαίου παίζει σπουδαίο ρόλο στην ελκυστικότητα του κλάδου. Ο ρυθμός απόδοσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι πολύ μικρότερος από τον ρυθμό απόδοσης ενός αεροσκάφους.
- ✚ Ο βαθμός ανάπτυξης της αγοράς. Αν έχουμε μια καλή τουριστική σαιζόν στον εισερχόμενο (incoming) τουρισμό, τα έσοδα των τουριστικών πρακτορείων εξερχόμενου (outgoing) τουρισμού, αυξάνονται σε ταχύτατους ρυθμούς την χειμερινή περίοδο. Γιατί οι πελάτες τους, οι άνθρωποι που εργάζονται στον εξερχόμενο τουρισμό έχουν χρήματα να ξοδέψουν στα δικά τους ταξίδια την χειμερινή περίοδο.
- ✚ Σημαντικό είναι το ρίσκο εισόδου σε έναν κλάδο. Η ελκυστικότητα ενός κλάδου μπορεί να μην φαίνεται με την πρώτη ματιά, αλλά να εξαρτάται από την οργάνωση μιας επιχείρησης μέσα σε αυτόν. Όπως λέει ο Porter, αν μια επιχείρηση έχει οργανώσει το δίκτυο διανομής των προϊόντων της κατά τέτοιο τρόπο (π.χ. διανομή καυσίμων σε πολλούς μικρούς πελάτες στην ίδια περιοχή, ώστε η διανομή αυτή να της κοστίζει πολύ λιγότερο από ότι σε άλλες επιχειρήσεις), τότε μπορεί και κερδίζει πολλά, εκεί που άλλες διστάζουν να εισέλθουν, λόγω χαμηλών αναμενόμενων εσόδων έναντι μεγάλου ρίσκου επενδύσεων. Μπορεί δηλαδή σε κάποιες επιχειρήσεις η καλή στρατηγική να

- αποβεί κερδοφόρος σε ένα όχι τόσο επικερδή κλάδο, γιατί κανείς άλλος δεν ασχολείται με τον συγκεκριμένο τομέα ή δεν κάνει τα σωστά πράγματα σε αυτόν.
- ✚ Σπουδαίος παράγων είναι επίσης η παρούσα κάθε φορά ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης. Τα εμπόδια εισόδου στις αεροπορικές εταιρείες π.χ. ήταν μεγάλα, λόγω υψηλού κόστους επενδύσεων. Σήμερα με νέους τρόπους επενδύσεων, όπως το leasing κ.ά., τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο είναι πολύ μικρότερα. Υπάρχει όμως μεγάλος ανταγωνισμός και χαμηλές τιμές, οπότε το εμπόδιο της δυνατότητας «γεμίματος» του αεροσκάφους με αποδεκτές τιμές είναι περισσότερο υπαρκτό από ότι ποτέ στο παρελθόν.

(Koch,R., 2005 σ. 106-107). (Παπαδάκης, Μ. 2016 σ. 83-105) (D,McNamara, D., 2019 σ. 59)

3.2 Χρήση των 5 δυνάμεων Porter για την ανάλυση του κλάδου των τουριστικών πρακτορείων εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη

«Τα έξυπνα άτομα που κάνουν στρατηγική, ενδιαφέρονται για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και όχι για τους ανταγωνιστές». **Richard Koch**

Το Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφορά πάντοτε την ωφέλεια, την καλύτερη Αξιακή Πρόταση που προσφέρει η επιχείρηση προς τον πελάτη της έναντι των ανταγωνιστών της. Δηλαδή ο πελάτης, να θεωρεί συμφέρον του, να θέλει να αγοράσει τα προϊόντα της εταιρείας. Αυτό μπορεί να κερδηθεί με δυο τρόπους σύμφωνα με τον Porter:

A) Με την ηγεσία κόστους, δηλαδή να καταφέρει η επιχείρηση να μειώσει το κόστος ώστε να πουλά τα προϊόντα της στην χαμηλότερη τιμή της αγοράς, συναντάται συνήθως σε μεγάλες επιχειρήσεις.

B) Με την διαφοροποίηση, δηλαδή να προσφέρει η επιχείρηση κάτι μοναδικό στον πελάτη, που δεν μπορεί να το βρει πουθενά αλλού. Αυτό συναντάται συνήθως σε μικρές επιχειρήσεις, που έστω κι αν έχουν μεγαλύτερο κόστος, μπορούν να αυξήσουν τις τιμές τους αφού δίνουν προστιθέμενη αξία στους πελάτες τους με το να του προσφέρουν αυτό το μοναδικό προϊόν. Η καινοτομία «δημιουργική καταστροφή» κάνει ζημιά στους ανταγωνιστές και οδηγεί την εταιρεία σε **Μπλέ Ωκεανούς**, όπου δρα μόνη της, αφήνοντας τους ανταγωνιστές να σφάζονται για την τιμή στους **Κόκκινους Ωκεανούς**, προσφέροντας όλοι πανομοιότυπα προϊόντα ή υπηρεσίες.

3.2.1 Ανταγωνιστές – μεγάλος ο ανταγωνισμός, μικρή η «πίττα», πολλές οι επιχειρήσεις, δεν υπάρχει διαφοροποίηση, το τουριστικό προϊόν είναι πολύ φθαρτό.

Για τις μικρές επιχειρήσεις εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη, υπάρχει ο ανταγωνισμός με τους Αθηναίους Διοργανωτές Ταξιδιών (Tour Operators T.O) και ο ανταγωνισμός μεταξύ τους, δηλαδή με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου στην Κρήτη.

Η λύση για τα ταξιδιωτικά πρακτορεία στην Κρήτη είναι η Διαφοροποίηση.

1. Ανταγωνιστές τους είναι οι μεγάλοι Διοργανωτές Ταξιδιών στην Αθήνα, οι οποίοι αν και προμηθευτές τους (γιατί οι πράκτορες στην Κρήτη πουλούν τα ταξιδιωτικά τους πακέτα έναντι προμήθειας) τους ανταγωνίζονται πουλώντας τα πακέτα τους κατευθείαν στους πελάτες μέσω άλλων καναλιών διανομής τουρισμού. Των δικών

τους website, της διαφήμισης, με news letters ή αποστολή διαφημιστικών φυλλαδίων τους κατ' ευθείαν στους πελάτες που έχουν συμμετάσχει παλαιότερα στις εκδρομές τους σταλμένοι από τους ταξιδιωτικούς πράκτορες της Κρήτης. Πως γίνεται αυτό; Μερικοί Διοργανωτές που δεν υπακούν στην ηθική των επιχειρήσεων, προσπαθούν να «κλέψουν» πελάτες με το να παίρνουν τα mail τους από το έντυπο που δίνουν στους πελάτες να συμπληρώσουν για το πως τα πέρασαν στην εκδρομή τους, την τελευταία μέρα του ταξιδιού τους.

Τι μπορούν να κάνουν οι ταξιδιωτικοί πράκτορες εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη:

- Να επιτύχουν με τη συνεργασία τους, όλοι οι τουριστικοί πράκτορες στην Κρήτη μαζί, για οικονομία κλίμακας. Αντί να αφήνουν τους Αθηναίους να ναυλώνουν θέσεις σε charter με απευθείας πτήσεις από Κρήτη προς Ευρωπαϊκούς προορισμούς, να συμμαχούν μεταξύ τους και να αγοράζουν θέσεις ή να ναυλώνουν ολόκληρο αεροσκάφος (σε περιόδους αιχμής). Με αυτό τον τρόπο θα πουλήσουν ένα μοναδικό προϊόν που επιθυμούν να αγοράσουν οι πελάτες «Ταξίδια με γκρουπ και απευθείας πτήσεις από Κρήτη». Επιπρόσθετα, θα οργανώνουν την δική τους εκδρομή, με μικρότερα κόστη και μεγαλύτερο κέρδος για τους ίδιους και για την κοινωνία της Κρήτης. Μπορούν ακόμη και να διαφημίζουν όλοι μαζί το διαφοροποιημένο προϊόν τους για οικονομία κλίμακας. Να καθορίσουν ενιαία τιμή, με μεγαλύτερο κέρδος αφού πουλούν κάτι μοναδικό που έχει μεγάλη αξία για τους πελάτες και θέλουν να το αγοράσουν. Να χρησιμοποιήσουν το μεγαλύτερο ατού του τοπικού ταξιδιωτικού πράκτορα, αυτό των προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες. Κάτι που οι Αθηναίοι Τ.Ο. δεν έχουν και δεν μπορούν να αποκτήσουν.
 - Να είναι 24/7 κοντά στους πελάτες. Κάτι τέτοιο είναι δύσκολο για τους Τ.Ο., λόγω μεγάλου όγκου πελατών.
 - Να προσφέρουν επι πλέον συμπληρωματικές υπηρεσίες προς τους πελάτες, όπως συμπλήρωση PLF, δωρεάν check in κ.ά, προσδίδοντας αξία στο προϊόν τους. Οι Αθηναίοι κοστολογούν αυτές τις υπηρεσίες, διότι χρησιμοποιούν ένα ξεχωριστό άτομο για να τις διεκπεραιώσει, λόγω πληθώρας πελατών.
 - Να εκπαιδεύσουν όλοι μαζί το προσωπικό τους, ώστε να παρέχει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών σε όλους τους τομείς (front office, back office και αρχηγούς εκδρομών) για να έχουν οικονομία κλίμακας.
 - Τέλος, να δημιουργήσουν ένα cluster, με μεγάλα οφέλη, όπως ανταλλαγή απόψεων με αποτέλεσμα την εκμάθηση νέων τρόπων και τεχνολογιών, την άμεση αντίληψη των αναγκών της αγοράς. Προπάντων την οικονομία κλίμακας και την δύναμη για απαιτήσεις απέναντι στην κυβέρνηση και την ευκολία πρόσβασης σε χρηματοδοτικά προγράμματα.
2. Όσο η αγορά πηγαίνει προς την μείωση του κέρδους, όσο δηλαδή μικραίνει η «πίττα», τόσο εντείνεται ο ανταγωνισμός. Όταν δηλαδή υπάρχουν πολλές μικρές επιχειρήσεις στην ίδια αγορά, όπως γίνεται με τα πρακτορεία στην Κρήτη. Πουλούν όλοι τα ίδια ταξιδιωτικά προϊόντα, δηλαδή κυρίως εισιτήρια και εκδρομές Αθηναίων Διοργανωτών Ταξιδιών (Tour Operators Τ.Ο). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργείται μεγάλη αντιπαλότητα που τους οδηγεί τελικά στο να ρίχνουν όλοι την τιμή, μειώνοντας συνεχώς το κέρδος τους. Κερδίζει μόνο αυτός που κάνει τον πιο μεγάλο τζίρο και βγάζει από την «σκόνη του χρήματος». Η ένταση του ανταγωνισμού

είναι μεγάλη, γιατί όλοι κάνουν προσπάθειες για να αυξήσουν το μερίδιο τους στην αγορά. Προσπαθούν όμως με λάθος τρόπο. Εκείνο που πρέπει να κάνει ο κάθε τουριστικός πράκτορας, είναι να βρει την βασική του ικανότητα και με αυτή να διαφοροποιηθεί από τις άλλες, παρόμοιες επιχειρήσεις στην αγορά.

- ❖ Να επιλέξει ξεκάθαρα την μικρή σφαίρα δραστηριοτήτων που θα ικανοποιήσει.
- ❖ Με βάση τον κανόνα του 80/20 του Pareto, που λέει ότι στο 20% των πελατών του τουριστικού πρακτορείου οφείλεται το 80% των κερδών του, να βρει αυτό το target group πελατών. Να πάρει τους πόρους (υλικούς ή ανθρώπινους) από άλλα, μη προσοδοφόρα τμήματα και να ρίξει όλους τους πόρους και τις προσπάθειες προς την κατεύθυνση αυτών που αποδίδουν περισσότερο. Βελτιώνοντας αυτά τα τμήματα κατά ένα μικρό ποσοστό, θα δει μια σημαντικότερη βελτίωση των κερδών του.
- ❖ Ο μικρός τουριστικός πράκτορας πρέπει να δεσμευτεί απόλυτα ότι θα κάνει τα πάντα ώστε να γίνει ο καλύτερος στην μικρή σφαίρα δραστηριοτήτων που επέλεξε.
- ❖ Να δει πως αυτή η μοναδική, σπάνια και μη αντιγράψιμη, ξεχωριστή ικανότητα μπορεί να τον καταστήσει τον καλύτερο στον τομέα του και στους πελάτες που επέλεξε να ικανοποιήσει.
- ❖ Να κατανοήσει σε βάθος τις ανάγκες των πελατών του
- ❖ Να δεσμευτεί για καινοτομίες και συνεχή βελτίωση της αξίας των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες του
- ❖ Να έχει ένα ξεκάθαρο επιχειρηματικό σχέδιο για το πως θα λειτουργήσει μέσα στην σφαίρα δραστηριοτήτων του και πως θα νικήσει τον ανταγωνισμό
- ❖ Να είναι ελαστικός στις αλλαγές. Αν στην πορεία της στρατηγικής του προκύψουν κάποιοι απρόβλεπτοι παράγοντες, να είναι έτοιμος να προσαρμόσει την προγραμματισμένη-προτιθέμενη στρατηγική (intended strategy) του, προσθέτοντας νέα στοιχεία από την αναδυόμενη στρατηγική (emerged strategy) (που προκύπτει βάσει των αναγκαστικών αλλαγών), να αφαιρέσει στοιχεία (απραγματοποίητη στρατηγική) (unrealized strategy) και να προχωρήσει στην τελική, πραγματοποιηθείσα στρατηγική (Realized Strategy).
- ❖ Να οργανωθεί καλύτερα, κυρίως με αρωγό την τεχνολογία, ώστε να μπορεί να μειώσει τα κόστη. Έτσι θα μπορεί να πουλά τα ταξιδιωτικά του προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές.
- ❖ Να ενδυναμώσει την καλή φήμη του στην αγορά, το «brand name» του. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να πουλάει όνομα, όχι μόνο προϊόν. Π.χ. η Apple πουλάει Apple, φήμη, όχι προϊόν. Πουλάει ωφέλεια προς τον πελάτη. Έχει κάνει μια πρόταση αξίας διαφορετική από τον ανταγωνισμό. Και ο μικρός πράκτορας της Κρήτης μπορεί να το κάνει, αν καταφέρει να καθιερωθεί στην αγορά με την καλή του φήμη (= επωνυμία, που κατέχει μια υψηλού κύρους θέση στο μυαλό του πελάτη). Ότι δηλαδή εκπληρώνει με το παραπάνω τις προσδοκίες του πελάτη του, τον φροντίζει, του παρέχει εμπιστοσύνη, συνέπεια και ασφάλεια. Τον ενημερώνει δε με αντικειμενικότητα για την ποιότητα της κάθε εκδρομής που του προτείνει. Ο εκάστοτε Αθηναίος Τ.Ο., προωθεί και πουλά τις δικές του εκδρομές μόνον. Θα πει στον πελάτη ότι είναι οι καλύτερες, έστω κι αν αυτό δεν είναι αλήθεια. Ο Κρητικός τουριστικός πράκτορας που δουλεύει έναντι προμήθειας, μπορεί να εξηγήσει στον πελάτη του με ειλικρίνεια τα υπέρ και τα κατά της κάθε εκδρομής και με βάση την αντίστοιχη τιμή, ο πελάτης να επιλέξει την εκδρομή που του ταιριάζει. Κάτι που ο Αθηναίος δεν θα κάνει ποτέ. Αυτή είναι η διαφοροποίηση του και δυστυχώς και δεν

το κάνουν πολλοί, και δεν ενημερώνουν τον πελάτη γι' αυτή τους την ξεχωριστή ικανότητα.

- ❖ Να προσφέρει εξατομικευμένες ταξιδιωτικές υπηρεσίες. Να βελτιώσουν την απόδοση προϊόντος με την διαφοροποίηση στα custom-made products. Στο ατομικό ταξίδι, δεν υπάρχει στάνταρτ τιμή. Ο κάθε πελάτης ζητά το ταξίδι σύμφωνα με τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τα χρήματα που θέλει να διαθέσει. Ο πράκτορας το οργανώνει και το υλοποιεί. Αν διαθέτει συνεργάτες στο εξωτερικό (Έλληνες αρχηγούς, τοπικούς τουριστικούς πράκτορες, ξενοδοχεία ή πλατφόρμες με ειδικές τιμές για πράκτορες, αεροπορικές εταιρίες κ.ά.) και πετύχει καλύτερες συμφωνίες μαζί τους, μπορεί να ρίξει το κόστος (γιατί ο Κρητικός πράκτορας έχει λιγότερα έξοδα από τον Αθηναίο Τ.Ο) . Έτσι, με καλή ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών, μπορεί να παρέχει μεγαλύτερη ωφέλεια στον πελάτη. Αποτέλεσμα να μπορεί να αυξήσει το κέρδος του στα ατομικά ταξίδια και να εξακολουθήσει να είναι ανταγωνιστικός. Είναι πολλοί πράκτορες στην Κρήτη που και τα ατομικά ταξίδια, τα αγοράζουν από Τ.Ο. της Αθήνας. Αυτοί έχουν χάσει το παιχνίδι του ανταγωνισμού.

- ❖ Να προβλέπει τις κινήσεις των ανταγωνιστών

Δυο ερωτήσεις πρέπει να απαντηθούν:

A) Ποιες είναι οι μελλοντικές κινήσεις των ανταγωνιστών

B) Ποιες θα είναι οι αντιδράσεις των ανταγωνιστών αποφάσεις για αλλαγές του πράκτορα;

A) Μπορούμε να μάθουμε για τους ανταγωνιστές από:

- Το website τους
- Τις διαφημίσεις, δελτία τύπου, ανακοινώσεις, εκδηλώσεις τους
- Να βρούμε τις θέσεις τους (που είναι εμφανείς) αλλά και τα συμφέροντα και μελλοντικά στρατηγικά σχέδια τους (που είναι κρυφά). Π.χ. ο ανταγωνιστής μας «ρίχνει» τις τιμές για να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο σε μια συγκεκριμένη αγορά ή target group πελατών, ή «τρυγά» με ακριβές τιμές συγκεκριμένο μερίδιο αγοράς με σκοπό να φύγει από αυτήν; Ίσως αυτό το target group να είναι πλέον προσοδοφόρο για τη δική μας εταιρεία. Ένα “white space”, μια «τρύπα» της αγοράς την οποία θα μπορούσαμε να κατακτήσουμε αν διαθέτουμε τους κατάλληλους πόρους, ιδιαίτερες μοναδικές ικανότητες και μπορέσουμε να στρέψουμε όλες μας τις δυνάμεις προς αυτή την κατεύθυνση.

B) Μόνον ένας στους 4 ανταγωνιστές αντιλαμβάνεται την είσοδο νέων προϊόντων στην αγορά. Πολλές φορές οι ανταγωνιστές αργούν να αντιδράσουν γιατί δεν ιωθούν ότι απειλούνται αρκετά. Κι αν ο ανταγωνιστής μας ξεπεράσει το στάδιο της «αδράνειας» θα αντιδράσει αποτελεσματικά; Το 75% των ανταγωνιστών εξετάζουν μόνο 2-3 επιλογές που εμείς εύκολα προσδιορίζουμε.

3.2.2 Δυνητικοί Νεοεισερχόμενοι

Η είσοδος νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Τα εμπόδια εισόδου είναι:

- Από μόνη της η οικονομική κρίση στην Ελλάδα του σήμερα, σε συνδυασμό με τον covid και τον πόλεμο στην Ουκρανία έφερε πολλά εμπόδια εισόδου στον κλάδο

των τουριστικών γραφείων εξερχόμενου τουρισμού. Τα σημαντικότερα είναι η μείωση της οικονομικής δύναμης των πελατών, ο φόβος για ταξίδι, οι συνεχείς αυξήσεις της ενέργειας και των ειδών, η βαριά φορολογία και το πολύ μικρό ποσοστό κέρδους των πρακτορείων ανάλογα με τον τζίρο. Το μικτό κέρδος είναι συνήθως το 10% της τουριστικής υπηρεσίας εξαιρουμένων των φόρων (αεροδρομίου κ.ά.). Στα μεγάλα ταξίδια οι προμήθειες δεν είναι ούτε το 10% του ποσού πλην των φόρων.

- Η έλλειψη εμπειρίας και η δυσκολία εύρεσης εκπαιδευμένου, εξειδικευμένου προσωπικού
- Η εξέλιξη της τεχνολογίας, που έφερε τους Μεγάλους παρόχους τουριστικών υπηρεσιών σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχεία, Διοργανωτές ταξιδιών, εταιρίες ενοικιάσεως αυτοκινήτων. Τώρα όλοι μέσω των website τους, Google ads, social media και διεθνών μηχανών αναζήτησης πουλούν τα προϊόντα τους κατευθείαν στους πελάτες, παραγκωνίζοντας την χρησιμότητα των τουριστικών υπηρεσιών των πρακτορείων. Μάλιστα, οι περισσότεροι πελάτες θεωρούν ότι δεν επιβαρύνονται τις προμήθειες των πρακτορείων και πως ό,τι βρίσκουν μόνοι τους στο internet είναι και καλό, χωρίς καν να μπου στον κόπο να το συγκρίνουν με την ίδια υπηρεσία προσφερόμενη από κάποιο τουριστικό πρακτορείο.
- Τα υπάρχοντα τουριστικά πρακτορεία στην Κρήτη, διαθέτουν ήδη ένα πελατολόγιο. Κατέχουν επίσης το «know how», τον τρόπο λειτουργίας, την οργάνωση, παλιά στελέχη. Όλα αυτά, τους δίνουν ένα κοστολογικό και ουσιαστικό προβάδισμα και ένα πλεονέκτημα έναντι ενός νεοεισερχόμενου τουριστικού πράκτορα, ο οποίος είναι αναγκασμένος να ξεκινήσει από την αρχή. Η πίττα της αγοράς είναι μικρή, οι νέοι πελάτες ελάχιστοι, οι παλιοί έχουν εμπιστοσύνη στον πράκτορα τους και τα κέρδη μικρά. Απαιτούνται πολλές προσπάθειες και χρήματα για να προσελκύσει πελάτες ο νεοεισερχόμενος πράκτορας στην αγορά.
- Ο covid ώθησε τους πελάτες στον εγχώριο τουρισμό, όπου «κλείνουν» την διαμονή τους συνήθως μόνοι τους, μέσω διαδικτύου ή απευθείας στους παρόχους (ξενοδοχεία, αεροπορικές εταιρίες, πλοία κλπ). Φυσικά και τα τουριστικά πρακτορεία εξερχόμενου ασχολούνται και με τουριστικά πακέτα εντός Ελλάδος, με πολύ μικρά κέρδη και με το ρίσκο ο μικρός ιδιοκτήτης (με αντι-επαγγελματισμό) να υπόσχεται καλύτερη τιμή στον πελάτη αν τον προσεγγίσει απευθείας την επόμενη φορά.

Με όλα τα παραπάνω η ελκυστικότητα του κλάδου ελαχιστοποιείται.

3.2.2.1 Οι ευκολίες εισόδου νεοεισερχόμενων πρακτορείων στην Κρήτη:

- Σε αντιστάθμισμα της μείωσης των εν δυνάμει πελατών τα τελευταία χρόνια, έρχεται η αντίληψη ότι οι για δυο χρόνια «κλεισμένοι» πελάτες θα θέλουν να ταξιδέψουν και μάλιστα σε μεγάλα ταξίδια (σύμφωνα με τις νέες τάσεις τουρισμού, δείτε στην ενότητα 2) και θα τονωθεί η αγορά, κυρίως μετά το 2022.

- Σήμερα, λόγω του φόβου του covid, οι πελάτες επιστρέφουν στην ασφάλεια και φροντίδα που τους παρέχουν τα οργανωμένα ταξίδια ενός πρακτορείου, ατομικά ή με γκρουπ. Είτε για να έχουν εξυπηρέτηση και σωστή ενημέρωση για τα πρωτόκολλα υγείας που ισχύουν σε κάθε χώρα και βοήθεια διεξαγωγής των διατυπώσεων, είτε για να υπάρχει αρχηγός στην εκδρομή, ή αντιπρόσωπος του γραφείου στο ατομικό ταξίδι, ο οποίος θα τους συνδράμει σε μια δυσκολία, γνωρίζοντας πως πρέπει να κινηθεί στην ξένη χώρα.
- Επιπρόσθετα, η επένδυση για ένα τουριστικό πρακτορείο είναι μικρή, (5000€ η εγγύηση για την άδεια του ΕΟΤ, η επίπλωση, τα ηλεκτρονικά μέσα και τα πρώτα ενοίκια).
- Το ρίσκο είναι μικρό, γιατί ο πράκτορας-λιανοπωλητής αγοράζει το προϊόν (εισιτήριο ή εκδρομή), αφού πάρει τα χρήματα από τον πελάτη και δεν «στοκάρει» προϊόντα. Αυτό επιφέρει και μεγάλη ευκολία εξόδου από τον κλάδο.

3.2.2.2 Τι εμπόδια μπορούν να δημιουργήσουν οι ίδιοι οι τουριστικοί πράκτορες της Κρήτης στην είσοδο νέων πρακτόρων στην αγορά τους

- Ένα εμπόδιο που έχει «δουλέψει» πολύ καλά ως τώρα, είναι ο αποκλεισμός των πωλήσεων εκδρομών (stop sales) οποιουδήποτε Αθηναίου Τ.Ο. δημιουργήσει δικό του πρακτορείο στην Κρήτη. Έχει συμβεί με τον Ζορπίδη και τον Καβαλιέρο. Και οι δυο Τ.Ο. αναγκάστηκαν να κλείσουν τα γραφεία τους στην Κρήτη μετά από 1-2 χρόνια. Ο φόβος αντεκδίκησης (retaliation) από τα πρακτορεία της Κρήτης εναντίον ενός μεγάλου Τ.Ο. θα αποβεί τροχοπέδη στα επεκτατικά σχέδια του στην Κρήτη.
- Η εύρεση νέων, καλύτερων καναλιών διανομής των ταξιδιωτικών τους προϊόντων. Κάτι που δεν έχουν και είναι πολύ δύσκολο να αποκτήσουν οι Αθηναίοι είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις με «Ανθρώπους κλειδιά». Δηλαδή ambassadors, οι οποίοι επηρεάζουν άλλους ανθρώπους και τους ωθούν να αγοράσουν μια εκδρομή από ένα συγκεκριμένο πρακτορείο. Προέδρους συλλόγων, προέδρους σχολικών επιτροπών, αρχηγούς σε παρέες φίλων, δημοτικούς συμβούλους κ.ά.
- Οι Κρητικοί πράκτορες μπορούν να βελτιώσουν το digital marketing τους για να έχουν καλύτερη πρόσβαση στους υποψήφιους πελάτες, μην αφήνοντας πολύ «χώρο» στην αγορά για τους «άγνωστους» Αθηναίους Τ.Ο. που δεν εμπνέουν την ίδια εμπιστοσύνη στον ντόπιο μελλοντικό ταξιδιώτη. Ιδιαίτερα στην μετά – covid εποχή, που ο πελάτης φοβάται μην χάσει τα χρήματα του από αναβολή πτήσεων, lock down χωρών κ.ά. Έρευνα (Carpriello, A. and Riboldazzi, S., 2019) απέδειξε ότι το φυσικό κανάλι επαφής με τον πελάτη δεν αρκεί πλέον και τα περισσότερα διαδικτυακά κανάλια (social media, site, digital marketing) προσθέτουν ωφέλεια στο προϊόν γιατί είναι προσιτό στον πελάτη μέσω του smart phone/υπολογιστή του, και η όλη διαδραστικότητα φέρνει τον πελάτη όλο και πιο κοντά στο

πρακτορείο. Του δίνει επίσης την δυνατότητα για φροντίδα του πελάτη 24/7 και καλύτερες επαγγελματικές συμβουλευτικές υπηρεσίες σε πραγματικό χρόνο.

- Απεδείχθη ότι οι τεχνολογίες διαδραστικότητας με τους πελάτες CETs (customer engagement Technologies) διευκολύνουν τις σχέσεις με τους πελάτες διευρύνοντας τις ευκαιρίες επαφών μαζί τους και ενδυναμώνοντας τη δέσμευση των πελατών, μέσω της φυσικής και συναισθηματικής συνεχούς σύνδεσης τους με το πρακτορείο.
- Μια άλλη καινοτομία (Capriello, A. and Riboldazzi, S., 2019) είναι η δυναμική διαχείριση του λιανικού μάρκετινγκ. (dynamic management of retail marketing). Συγκέντρωση ταξιδιωτικών προσφορών σε ψηφιακά θεματικά περιοδικά – τιμοκαταλόγους που αλλάζουν ανάλογα με τις ταξιδιωτικές τάσεις και την ομαδοποίηση (target groups) πελατών που μοιράζονται τις ίδιες ταξιδιωτικές προτιμήσεις. Πρόταση καταλόγου “travel by members” με ειδικές προσφορές για πιστούς πελάτες. Τα ταξιδιωτικά πρακτορεία πρέπει να συνδυάζουν την παραδοσιακή με την διαδικτυακή επικοινωνία με τους πελάτες τους πριν, κατά την διάρκεια και μετά το ταξίδι. Όλα με προσοχή στα προσωπικά δεδομένα του πελάτη.

Τα ταξιδιωτικά πρακτορεία μπορούν να γίνουν «ταξιδιωτικές μπουτίκ» με ειδικά καταρτισμένο προσωπικό – ταξιδιωτικούς συμβούλους και video των προορισμών, για εξέλιξη της αγοραστικής εμπειρίας του πελάτη και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις δυνατότητες του πρακτορείου.

Ο στόχος διατήρησης και αύξησης πελατών μπορεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες, μέσω δυναμικών πολιτικών marketing με διάφορα κανάλια επαφών μαζί τους, με ιδιαίτερη σημασία στα διαδικτυακά κανάλια.

- Να πετύχουν οικονομίες κλίμακας, συνεργαζόμενοι στην ναύλωση αεροσκαφών για πραγματοποίηση από κοινού εκδρομών.
- Να δημιουργήσουν δώρα για τους πιστούς πελάτες, ώστε να υπάρχει κόστος μετάβασης. Κάτι αντίστοιχο με τις κάρτες μιλίων των αεροπορικών εταιρειών, σε μικρότερη κλίμακα. Προσοχή: Τα πιο μεγάλα δώρα να πηγαίνουν στους καλύτερους πελάτες, χωρίς αυτό να γίνεται αντιληπτό από τους υπόλοιπους.
- Η διαφοροποίηση της καινοτομίας είναι ο καλύτερος τρόπος φραγμού εισόδων νέων πρακτόρων στην αγορά της Κρήτης. Μια ιδέα θα μπορούσε να βασιστεί στις οικολογικές ανησυχίες των νέων. Να δημιουργηθεί από τους πράκτορες της Κρήτης σε συνεργασία με ξένες κυβερνήσεις μια σειρά εκδρομών σε χώρες του εξωτερικού, όπου οι νέοι σαν εθελοντές, θα πήγαιναν με πολύ μικρό τίμημα, να βοηθήσουν σε μια οικολογική ενέργεια την κάθε χώρα. Π.χ. να φυτέψουν ειδικά στελέχη όπου θα αγκιστρωθούν και θα μεγαλώσουν τα κοράλλια στις Μαλδίβες, να προστατέψουν τα χελωνάκια στον Δομίνικο, να χτίσουν σχολεία στην Αφρική κ.ά. Το μεγαλύτερο μέρος των εξόδων θα μπορούσε να αναλάβει η χώρα που υποδέχεται τους εθελοντές, ενώ οι τουριστικοί πράκτορες θα έχουν το κέρδος τους από τις τουριστικές υπηρεσίες που θα παρέχουν.

3.3 Αγοραστές – μεγάλη δύναμη πίεσης

Οι αγοραστές είναι οι πελάτες στην δική μας περίπτωση. Οι αγοραστές αλλάζουν προτιμήσεις με μια μικρή αλλαγή της τιμής, είναι «ευαίσθητοι» στην τιμή και αλλάζουν εύκολα παρόχους.

3.3.1 Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών έχει αυξηθεί:

- Έχουν μεγαλύτερο επίπεδο γνώσεων λόγω του διαδικτύου (Tribe 1999, Vanhove 2019 σ. 273).
- Ο covid και ο πόλεμος στην Ουκρανία έχει επηρεάσει την οικονομική δυνατότητα και την διάθεση για ταξίδια.

3.3.2 Οι υποψήφιοι ταξιδιώτες φοβούνται:

- Για την υγεία τους κατά την διάρκεια του ταξιδιού. Φόβος που καταλαγιάζει σιγά – σιγά λόγω του υψηλού ποσοστού των εμβολιασμένων σε κάθε χώρα
- Για τα lock down και τους υψηλούς περιορισμούς covid που επιβάλλονται ξαφνικά σε κάθε χώρα, με επιπτώσεις αναβολής του ταξιδιού, απώλειας χρημάτων ή απώλειας ευχαρίστησης λόγω περιορισμών.
- Είναι πολλοί οι ανεμβολίαστοι που θέλουν, αλλά δεν μπορούν να ταξιδέψουν λόγω των μέτρων covid (κάποιες χώρες δεν τους δέχονται, οι περισσότεροι T.O. δεν τους δέχονται στα ταξίδια τους και στον προορισμό δεν τους δέχονται εστιατόρια, μουσεία, θέατρα, κέντρα διασκέδασων κ.ά)
- Η οικονομική κρίση που επέφερε ο covid «άδειασε τα πορτοφόλια» και την διάθεση πολλών ανθρώπων για ταξίδια.
- Οι ναύλοι, τα πούλμαν, τα ξενοδοχεία, όλα αυξάνουν τις τιμές τους λόγω της ενεργειακής κρίσης που έφερε ο πόλεμος στην Ουκρανία. Προσπαθούν με τις αυξήσεις να καλύψουν τα οικονομικά ελλείματα της πανδημίας.

Όταν πιέζουν οι αγοραστές τις τιμές, μειώνεται πολύ το κέρδος του πράκτορα και δεν του αφήνει περιθώριο για ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό.

3.3.3 Η δυναμική της αγοράς της Κρήτης

- Η Κρήτη είναι δύναμη. Ο Νομός Ηρακλείου είναι από τους πλουσιότερους νομούς της Ελλάδος βάσει φορολογικών δηλώσεων. Οι περισσότεροι κάτοικοι έχουν ένα βασικό εισόδημα λόγω της εργασίας τους και ένα επι πλέον έσοδο από την ενασχόλησή τους με τον τουρισμό ή τα αγροτικά προϊόντα. Υπάρχει αγοραστική δύναμη, με συνέπεια την συχνότητα συναλλαγών, άρα και την μεγαλύτερη κερδοφορία μιας επιχείρησης μέσα σε αυτή.
- Οι κάτοικοι της Κρήτης θέλουν να ταξιδεύουν γιατί έχουν αναπτύξει τουριστική συνείδηση και συνήθειες, λόγω της ενασχόλησης τους με τον τουρισμό. Φυσικά η οικονομική τους δυνατότητα εξαρτάται κατά πολύ από την επιτυχία ή όχι της τουριστικής σαιζόν εισερχόμενου τουρισμού. Αν πάει καλά ο εισερχόμενος, τον χειμώνα ανεβαίνουν τα κέρδη των πρακτορείων εξερχόμενου τουρισμού από την αύξηση σε αριθμό και έσοδα από τους πελάτες - εργαζόμενους στον τουρισμό.
- Η Κρήτη είναι ένα καλό μέρος για να ζει κανείς. Με αποτέλεσμα να προσελκύει νοικοκυριά με υψηλό μορφωτικό επίπεδο από όλη την υπόλοιπη Ελλάδα και το εξωτερικό. Αυτοί αποτελούν μέρος του πελατολογίου των τουριστικών πρακτορείων εξερχόμενου τουρισμού.

- Η οικονομική ανασφάλεια της μετά covid εποχής και τα νέα πρότυπα ασφαλείας λόγω covid-19 αποτελούν σημαντικές προκλήσεις στον κλάδο: Να ξεπεράσουν την κρίση και να συνεχίσουν την ανάπτυξη τους με βιώσιμο τρόπο.
 - Η εγγύτητα μεταξύ των γραφείων εξερχόμενου τουρισμού και η πολύ συγκεντρωτική αγορά οξύνει την ανταγωνιστικότητα μεταξύ τους γιατί ο πελάτης μπορεί να επισκεφθεί όλα τα πρακτορεία της πόλης του μέσα σε ένα απόγευμα. Δυσκολεύει δε τις κοινές δράσεις των πρακτορείων (διαφήμιση, κοινή ναύλωση αεροσκαφών κλπ). Δεν υπάρχει δηλαδή σύμπνοια και κοινή στήριξη μεταξύ των πρακτορείων. Δεν μπορεί να επιτευχθεί οικονομία κλίμακας και χάνουν την ευκαιρία να έχουν δυνατή φωνή απέναντι σε παρόχους τουρισμού (Τ.Ο., ξενοδοχεία, αεροπορικές εταιρείες κ.ά.), στην Κυβέρνηση, ή καλύτερη πρόσβαση σε χρηματοδοτικά προγράμματα.
 - Η ευκολία μετάβασης από το ένα πρακτορείο στο άλλο είναι μεγάλη και θέλει τεράστια προσπάθεια εκ μέρους του πράκτορα για να κρατήσει τους πελάτες του πιστούς. Το άυλο ανθρώπινο κεφάλαιο του είναι το καλύτερο όπλο στη φαρέτρα του.
 - Η αγορά είναι μικρή, άρα οι «αστοχίες» των τουριστικών πρακτορείων διαδίδονται εύκολα (π.χ. μια εκδρομή που δεν εκπλήρωσε όσα υποσχόταν).
- (Ζαπουνίδης, Κ. Βούλγαρη, Φ., Λεμονάκης, Χ., Γρηγορούδης, Ε., Καθαράκης, Μ., 2012 σ. 138)

3.3.4 Το προφίλ των κατοίκων της Κρήτης - πελατών των πρακτορείων της Κρήτης

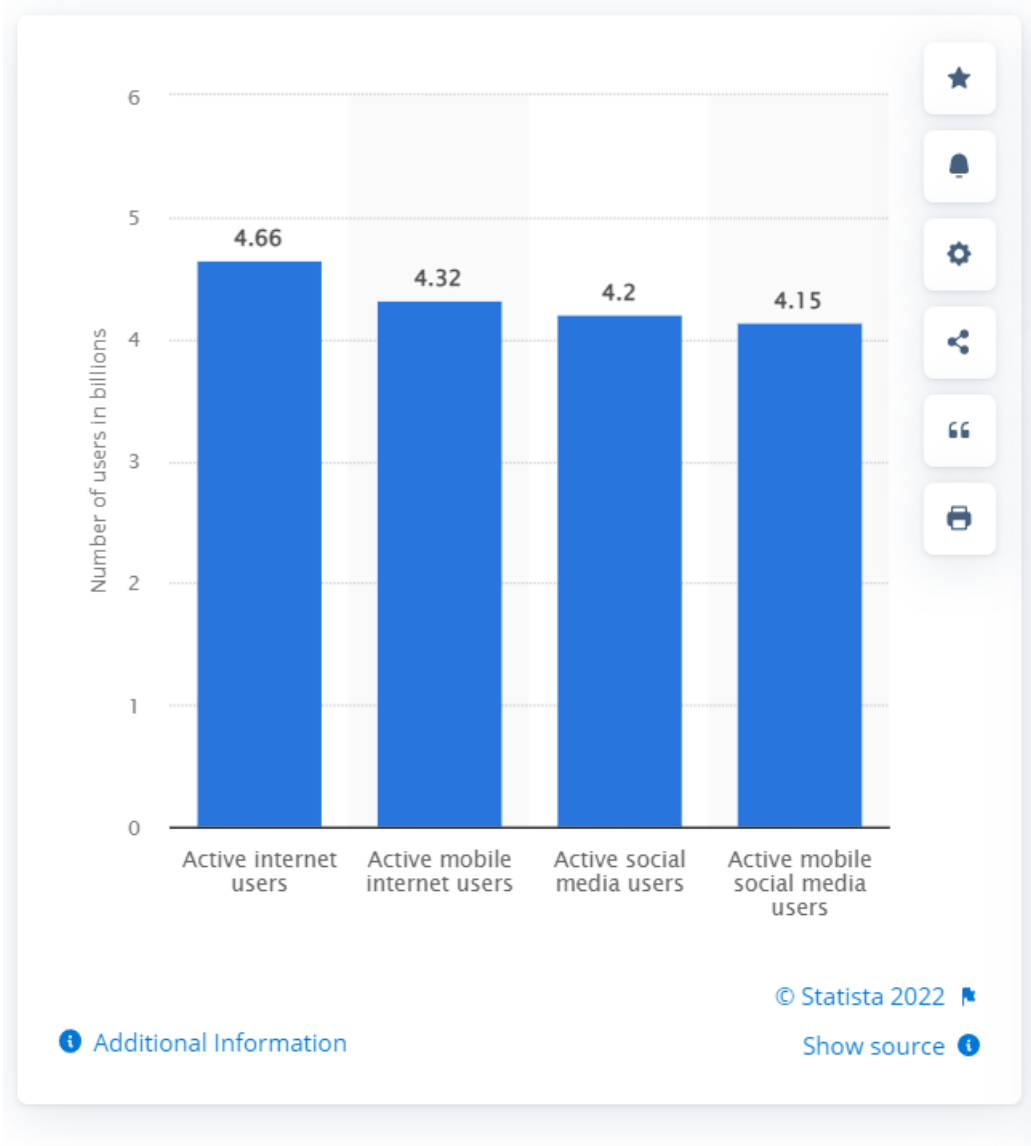
- Γνωρίζουν από τουρισμό και ξενοδοχεία. Είναι απαιτητικοί όσον αφορά τις τουριστικές υπηρεσίες
- Προτιμούν τις απευθείας πτήσεις από την Κρήτη, αφού υπάρχει μεγάλη προσφορά θέσεων σε πτήσεις charters από το νησί προς όλη την Ευρώπη.
- Όπως όλοι οι οικονομικά πληγέντες Έλληνες, θέλουν καλή ποιότητα, χωρίς να θέλουν να πληρώσουν το αντίστοιχο αντίτιμο. Είχαν συνηθίσει διαφορετικά και τώρα είναι δύσκολο να χαμηλώσουν τις προσδοκίες τους βάσει των νέων οικονομικών τους δυνατοτήτων.
- Στην συμμετοχή τους στα γκρουπ είναι φιλικόι, διασκεδαστικοί και φιλότιμοι. Όλοι επιθυμούν να έχουν Κρητικούς στα γκρουπ τους.
- Αγοράζουν εύκολα προαιρετικές εκδρομές. Γενικά οι πελάτες είναι «κεμπάριδες» κατά την διάρκεια της εκδρομής, ενώ πιέζουν τις τιμές πριν την αγορά της.
- Επιθυμούν κεντρικότερα ξενοδοχεία γιατί δεν έχουν συνηθίσει να κυκλοφορούν με μέσα μαζικής μεταφοράς (κυρίως με μετρό), ιδιαίτερα στην μετα-covid εποχή.
- Είναι δεκτικοί σε νέα τουριστικά προϊόντα και καινοτομίες, γιατί έχουν ανοιχτά μυαλά, λόγω τουρισμού.

Γενικά τα κέρδη των πρακτορείων είναι χαμηλά, δεν υπάρχουν κόστη μετάβασης για τους πελάτες και είναι δυνατή η προς τα πίσω ολοκλήρωση (αγορές ταξιδιωτικών υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου, ή κατευθείαν από τους Τ.Ο., τους οποίους βρίσκουν εύκολα μέσω της Google). Έτσι, οι αγοραστές πιέζουν τις τιμές προς τα κάτω, διαπραγματευόμενοι όλο και καλύτερες υπηρεσίες, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για ομάδες αγοραστών (σύλλογοι, σχολεία, παρέες φίλων). Η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται ακόμη περισσότερο, γιατί πλέον μπορούν να γνωρίζουν τις τιμές των παρόχων τουριστικών υπηρεσιών (αεροπορικών εταιρειών, ξενοδοχείων κ.ά.) έστω και κατά προσέγγιση, μέσω του διαδικτύου.

3.4 Υποκατάστατα – πολλά κανάλια διανομής διαθέσιμα στους καταναλωτές, μεγάλη δύναμη

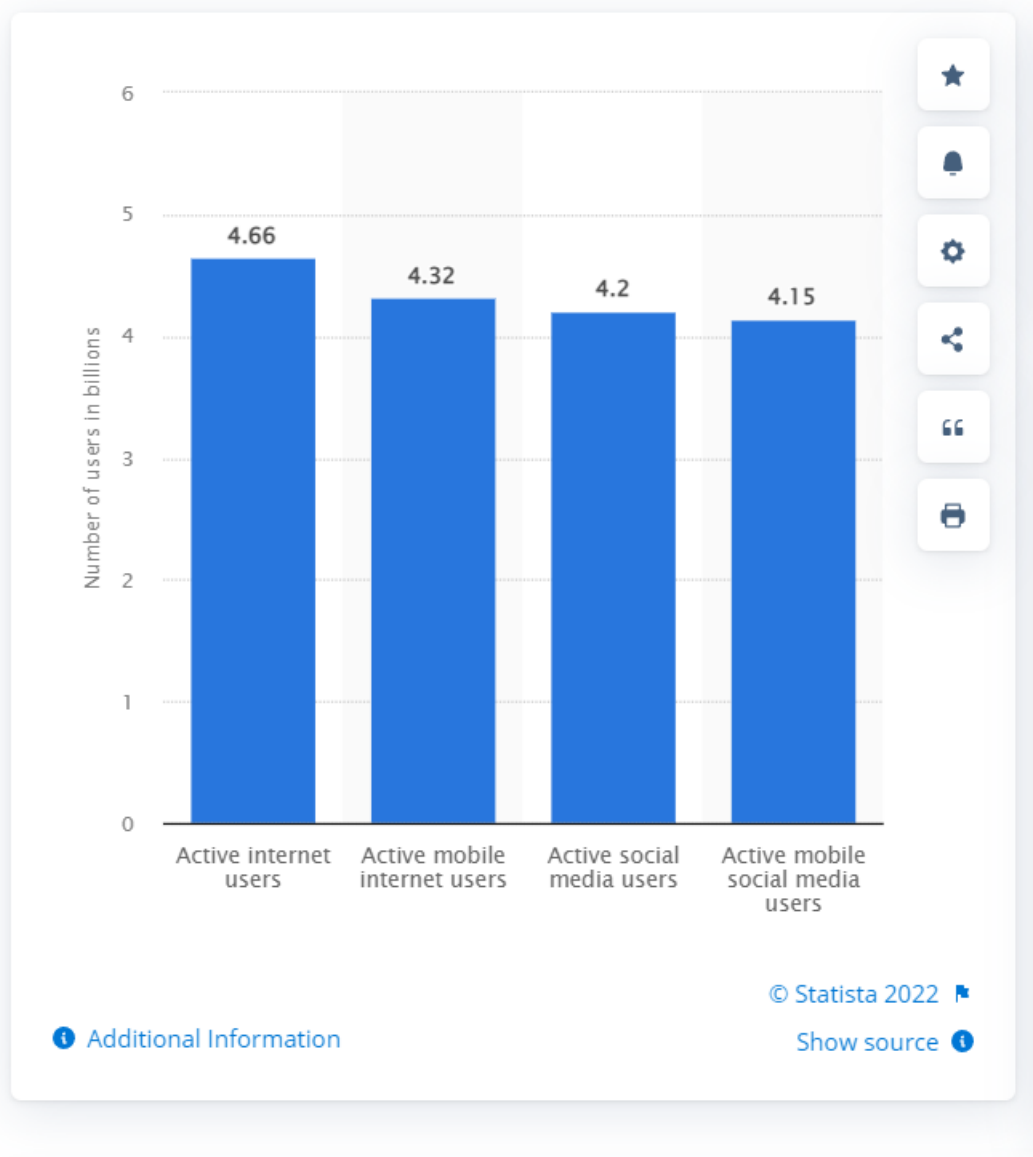
3.4.1 Το διαδίκτυο.

- Οι πελάτες σήμερα βρίσκονται στο διαδίκτυο και στα social media. Ο αριθμός διαδικτυακών χρηστών από 4,6 δις το 2020 έγινε 4,9 δις το 2021.



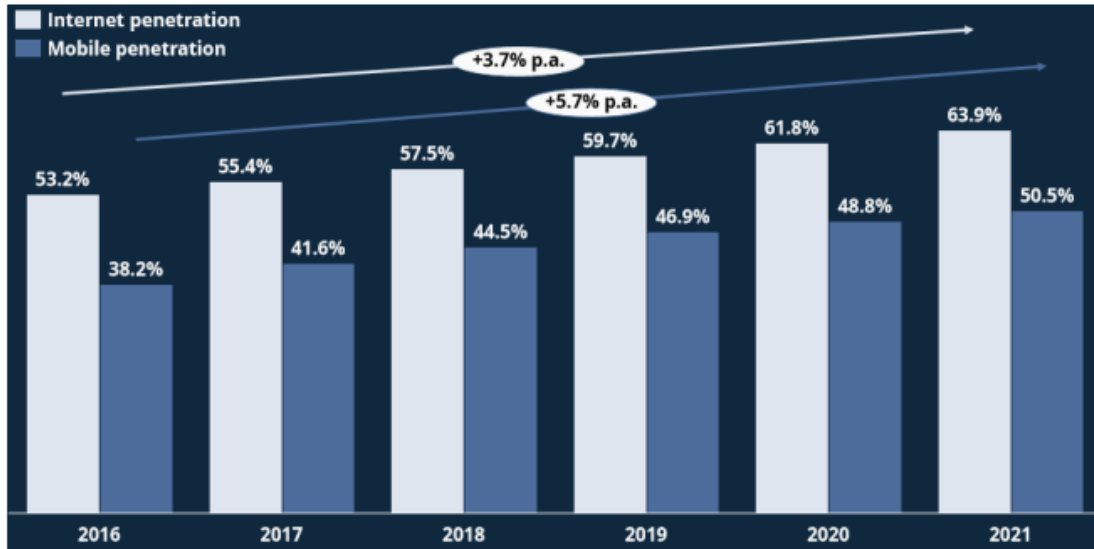
Σχ. 2.4 Αριθμός χρηστών διαδικτύου σε όλο τον κόσμο. Πηγή: (Johnson, J. 22/12/2021 statista).

ΠΕΡΙΟΧΗ ΜΕ ΤΟ ΥΨΗΛΟΤΕΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΔΙΕΙΣΔΥΣΗΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ: ΒΟΡΕΙΑ ΕΥΡΩΠΗ
98%



Σχ. 2.5 Παγκόσμιοι διαδικτυακοί χρήστες ανάλογα το ψηφιακό είδος Πηγή: (statista)

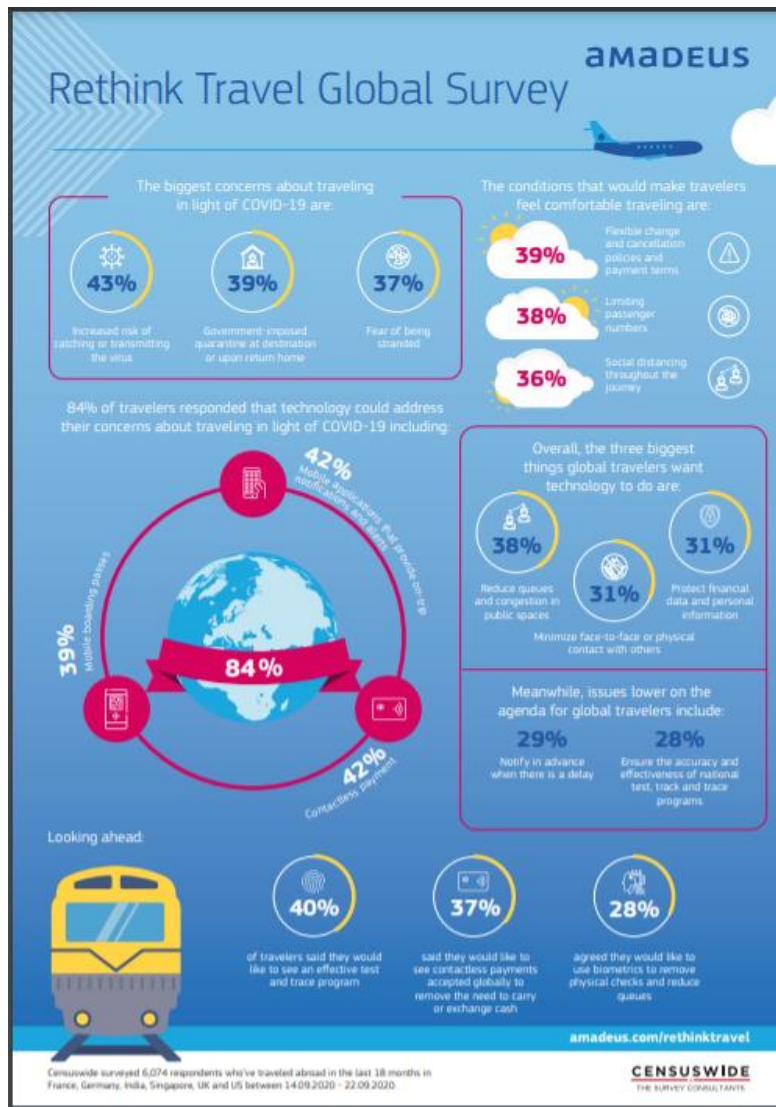
Η πανδημία επίσπευσε την διάδοση χρήσης του internet και τις αγορές μέσω διαδικτύου. Το 2021 οι πωλήσεις μέσω διαδικτύου σε όλο τον κόσμο έφτασαν τα 4,9 δις \$. Αναμένεται σε να αυξηθούν κατά 50% και να φτάσουν τα 7,4 τρις \$ μέχρι το 2025. (Chevalier,S. 4/2/2022 statista). Κορυφαίοι παγκόσμιοι ισότοποι είναι η Google (45,41 δις μηνιαίες επισκέψεις), το youtube (13,34 δις) και το facebook (11,74 δις) (statista 11/2021).



Σχ.2.6 Διείσδυση του διαδικτύου (υπολογιστές και κινητά) στον πληθυσμό παγκοσμίως.

Πολλοί προμηθευτές πουλούν τα ταξιδιωτικά τους προϊόντα κατευθείαν στον πελάτη παρακάμπτοντας τον ταξιδιωτικό πράκτορα της Κρήτης. Αεροπορικές εταιρίες και Μηχανές αναζήτησης αεροπορικών εισιτηρίων, ιστοσελίδες των ίδιων των Αθηναίων Τ.Ο., ξενοδοχεία, άλλα και ταξιδιωτικά πρακτορεία ανά την Ελλάδα που εμφανίζονται στην 1^η σελίδα της Google γιατί δίνουν περισσότερα χρήματα στη διαφήμιση – π.χ. Google Ads. “Όλοι μέσω των ιστοσελίδων του διαδικτύου «κλέβουν» τον πελάτη του τοπικού τουριστικού πράκτορα. Ίσως και με κάποια μικρή έκπτωση. (-5% δίνουν μερικοί Τ.Ο για κρατήσεις μέσω του site τους).

- Και το κάνουν ερχόμενοι κοντά του 24/7, τις ώρες που εκείνος θέλει και όχι μόνον όποτε είναι ανοιχτό το κάθε πρακτορείο για να τον εξυπηρετήσει.
- Οι διαφορές μεταξύ ταξιδιωτικών πακέτων γίνονται λιγότερο αντιληπτές στο διαδίκτυο. Ο πελάτης κοιτάζει μόνο την τιμή και δεν φαίνεται η διαφοροποίηση.
- Οι χρήστες του διαδικτύου πιστεύουν ότι αν οι ίδιοι βρουν κάτι στο διαδίκτυο είναι και καλό ποιοτικώς. Κερδίζουν δε την προμήθεια του ενδιαμέσου, σε αυτή την περίπτωση του τοπικού ταξιδιωτικού πράκτορα.
- Δυστυχώς οι πελάτες σπάνια μπαίνουν στον κόπο να συγκρίνουν τιμές και ποιότητα πρακτορείου – διαδικτύου και συχνά πέφτουν σε παγίδες, προπληρώνοντας για υπηρεσίες που δεν είναι ακριβώς όπως τους υποσχέθηκαν στο διαδίκτυο.
- Το θέμα είναι ότι μετά τον covid, οι ταξιδιώτες προτιμούν στην πλειονότητα τους την τεχνολογία, η οποία μπορεί να κάνει τις διαδικασίες του ταξιδιού τους ευκολότερες και ασφαλέστερες. Φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:



Εικόνα 31.2 Η τεχνολογία μειώνει τους φόβους των ταξιδιωτών σε παγκόσμια κλίμακα (Amadeus)⁵⁶

3.4.2 Οι μεγάλοι Διοργανωτές Ταξιδιών.

Πουλούν τα τουριστικά πακέτα τους μέσω των Κρητικών πρακτόρων, οι οποίοι αρκούνται σε μια μικρή προμήθεια. Τα μεγάλα κέρδη πάνε στους Τ.Ο. Προσεγγίζουν τους πελάτες μέσω διαφημίσεων στα ΜΜΕ και ψηφιακού Marketing (social media, Google ads) και των site τους που είναι πιο εξελιγμένα από αυτά των τουριστικών πρακτορείων της Κρήτης. Μερικοί, όχι τόσο ηθικοί, δίνουν έκπτωση 5% για κρατήσεις απευθείας στο site τους ή προσεγγίζουν απευθείας τους Κρητικούς πελάτες με news letters και αποστολή φυλλαδίων.

3.4.3 Οι αεροπορικές εταιρείες σήμερα προσφέρουν transfers, ξενοδοχεία, εκδρομές/ξεναγήσεις, ενοικίαση ΙΧ, πληροφορίες για τον εκάστοτε προορισμό, (π.χ. Singapore Stopover Holidays) και free stopover στην πόλη προέλευσης της εταιρείας ενισχύοντας τον τουρισμό του κράτους τους και τα δικά τους έσοδα.

⁵⁶ <https://amadeus.com/documents/en/theme/infographic/traveler-infographic-global.pdf>

3.4.4 Οι εταιρείες web-conferencing, όπως το zoom και άλλες. Φέρνουν τους ανθρώπους κοντά, χωρίς να χρειάζεται να ταξιδέψουν. Στον αντίποδα, αν δούμε τις νέες τάσεις των επιχειρηματικών ταξιδιών, θα δούμε ότι λόγω των travel nomads, της ανάγκης των συνεργατών να εξακολουθούν να θέλουν την επαφή πρόσωπο με πρόσωπο και των εταιρειών που πριμοδοτούν ακόμη και τα ιδιωτικά ταξίδια των στελεχών τους, οι εταιρείες web-conferencing δεν αποτελούν απειλή για τον κλάδο.

Τα τουριστικά πρακτορεία στην Κρήτη πρέπει να εξελίξουν την ψηφιακή τους παρουσία, να υιοθετήσουν την η φροντίδα του πελάτη 24/7 και να ενδυναμώσουν τις οι προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες τους, ιδιαίτερα τους πιστούς που αποτελούν την ραχοκοκαλιά της επιχείρησης. Αν τα πρακτορεία της Κρήτης βελτιώσουν την διαδικτυακή τους παρουσία και αυτή συνδυαστεί με τις προσωπικές ή τηλεφωνικές πωλήσεις, μπορεί να τους οδηγήσει σε μεγάλη ανάπτυξη. Αν παραμεληθεί το διαδικτυακό marketing, η βιωσιμότητα τους κινδυνεύει άμεσα.

3.5 Προμηθευτές – τελευταία έχει μειωθεί η ισχύς τους

- Υπάρχουν μόνο δυο εγχώριοι προμηθευτές αεροπορικών εισιτηρίων. Η Aegean και η Sky Express. Μικρός αριθμός προμηθευτών αεροπορικών θέσεων, άρα μεγαλύτερη η ισχύς τους. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες στην Κρήτη εξαρτώνται από αυτούς, γιατί μόνον οι δυο αυτοί πάροχοι αεροπορικών θέσεων παρέχουν καλές ώρες πτήσεων – χωρίς ανάγκη διαμονής στην Αθήνα – και ειδικές τιμές στο κομμάτι του ναύλου Ηράκλειο/Χανιά – Αθήνα – Ηράκλειο/Χανιά (add on amount). Δυστυχώς η Aegean ανακοίνωσε στους Έλληνες Τ.Ο. ότι αμέσως στην μετά covid εποχή, (2022), αποκριές, 25^η Μαρτίου, Πάσχα, Πρωτομαγιά και Αγίου Πνεύματος, σε ορισμένους δημοφιλείς προορισμούς (όπου δεν έχει ανταγωνισμό από την Sky, όπως στην Ισπανία, Ελβετία), δεν θα τους δώσει καθόλου θέσεις για τα γκρουπ τους. Θέλει να πουλήσει τις θέσεις απευθείας στους μεμονωμένους πελάτες σε υψηλότερες τιμές. Αποτέλεσμα οι Αθηναίοι πράκτορες να χάσουν την επαρχία και ο Κρητικός πράκτορας να μην έχει τουριστικό προϊόν να πουλήσει στους πελάτες του.
- Είναι λίγοι σε αριθμό οι Τ.Ο. και ακόμη λιγότεροι εκείνοι που διοργανώνουν Μακρινά – Διηπειρωτικά Ταξίδια με γκρουπ.
- Είναι δυνατή η προς τα εμπρός ολοκλήρωση των Τ.Ο. λόγω του διαδικτύου. Πολύ σύντομα θα ιδρύσουν διαδικτυακά τουριστικά γραφεία με καλύτερες τιμές από αυτές των site τους, για να υποσκελίσουν τον τοπικό τουριστικό πράκτορα. Το ξεκίνησε το Manassis Travel ακριβώς πριν τον covid.
- Υπάρχει χαμηλή δυνατότητα υποκατάστασης των ταξιδιωτικών τους προϊόντων. Στα ατομικά ταξίδια (tailor made tour packages), αν ο Κρητικός πράκτορας έχει καλές συμφωνίες με πράκτορες του εξωτερικού, ή ειδικούς κωδικούς (μόνον για πρακτορεία) σε πλατφόρμες παροχής ταξιδιωτικών υπηρεσιών, μπορεί να παρέχει μεγαλύτερη ωφέλεια στον πελάτη του με καλύτερες τιμές από τους Τ.Ο. Γιατί τα κόστη του (αριθμός υπαλλήλων, εγκαταστάσεων γραφείων κλπ) είναι μικρότερα του Τ.Ο. Στα γκρουπ όμως, δεν μπορεί να «νικήσει» κοστολογικά τον

T.O. ο οποίος πετυχαίνει οικονομία κλίμακας λόγω της αγοράς πακέτου αεροπορικών θέσεων, δωματίων ξενοδοχείων και διαθέτει δικά του πούλμαν. Μάλιστα μπορεί και έχει ειδικούς FIT (inclusive tour) ναύλους από τις αεροπορικές εταιρείες και για τα εβδομαδιαία του πακέτα (weekly packages).

- Στην μετά covid εποχή, η διαπραγματευτική δύναμη των T.O μειώθηκε έναντι των ταξιδιωτικών πρακτορείων της Κρήτης που πουλούν τα προϊόντα τους έναντι προμήθειας. Οι πελάτες είναι διστακτικοί στο να ταξιδέψουν, είναι λιγότεροι και έτσι οι T.O. αναγκάστηκαν να αυξήσουν την προμήθεια 2% και προσπαθούν με συνεχείς προσωπικές επισκέψεις να αυξήσουν το δίκτυο λιανοπωλητών T.Π. τους συνάπτοντας συμμαχίες. Πολλοί T.O. επεκτείνονται σε νέες δραστηριότητες, προσλαμβάνοντας άτομα – ταλέντα με διασυνδέσεις στο εξωτερικό, άτομα που απέλυσαν ή μείωσαν τις αποδοχές τους άλλοι T.O. Ο covid έφερε πολλές ανακατατάξεις στα στελέχη των T.O.
- Τα ξενοδοχεία του εξωτερικού μείωσαν στην αρχή τις τιμές τους, αλλά από τον Μάρτιο του 2022 αυξάνουν τις τιμές και σε πολλές Ευρωπαϊκές πρωτεύουσες άνω των τιμών του 2019, γιατί γνωρίζουν ότι σύντομα θα υπάρχει αύξηση από τουρίστες που έχουν στερηθεί αυτούς τους προορισμούς 2 χρόνια τώρα και λόγω των αυξήσεων των τιμών που έφερε ο πόλεμος στην Ουκρανία.
- Οι αεροπορικές εταιρείες δίνουν καλές τιμές σε εισιτήρια γκρουπ των T.Π. της Κρήτης, μειώνοντας το ρίσκο τους, γιατί δεν θέλουν να εξαρτώνται από λίγους Αθηναίους T.O. για το γέμισμα των αεροσκαφών τους.
- Υπάρχουν αεροσκάφη που ελλιμενίζονται στον αερολιμένα Ηρακλείου, διευκολύνοντας την ναύλωση από τους Κρητικούς πράκτορες.
- Στον αντίποδα, η Aegean δίνει πολύ ακριβούς ναύλους στο εσωτερικό κομμάτι από/προς Κρήτη. Ακόμη και στα εισιτήρια γκρουπ, το «add on amount» αφορά πολύ περιορισμένα booking classes και καταλήγει να είναι ακριβό, δυσκολεύοντας πολύ τις πωλήσεις γκρουπ ιδιαίτερα την υψηλή σαιζόν όπου υπάρχει μεγάλη ζήτηση. Η Sky είναι πλέον ανταγωνιστής της Aegean, σε λίγους μόνο προορισμούς.
- Οι αεροπορικές εταιρείες ήταν ελαστικές σε θέματα αλλαγής εισιτηρίων, (δεν χρέωναν πρόστιμα), αλλά από τον Φεβρουάριο του 2022 το σταματά και ανακοινώνουν αυξήσεις στους ναύλους τους με πρώτη την Emirates από 17/2/2022. Ο πόλεμος στην Ουκρανία θα επιφέρει μεγάλες αυξήσεις στους ναύλους.

Βλέπουμε λοιπόν πολλές διαρθρωτικές αλλαγές, όχι πάντα προς όφελος του Κρητικού ταξιδιωτικού πράκτορα και του πελάτη του. Όπως αναφέρουμε και παρακάτω, οι τουριστικοί πράκτορες της Κρήτης πρέπει να δημιουργήσουν clusters για να πιέσουν τις αεροπορικές εταιρείες, τους T.O. και την κυβέρνηση προς όφελος των πελατών τους.

3.6 Η 6η Δύναμη Porter

Αφορά την συμπληρωματικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων. Η συμπληρωματική επιχείρηση ενισχύει την ελκυστικότητα μιας άλλης επιχείρησης, λόγω των προϊόντων/υπηρεσιών που της παρέχει. Π.Χ. ένα ξενοδοχείο που παρέχει και transfer στους πελάτες του, μέσω μιας εταιρείας μεταφορών επιβατών. Η μοναδικότητα βέβαια αυτών των υπηρεσιών, αν υπάρχει, προσδίδει μεγάλη αξία στο αρχικό προϊόν και πολλές φορές αφήνει μεγάλα κέρδη στην εταιρία. Π.χ. καλώδια της apple, που ταιριάζουν μόνον στις συσκευές apple.

Στα τουριστικά πρακτορεία στην Κρήτη συμπληρωματικές υπηρεσίες είναι η προσφορά ασφάλισης στο ταξίδι, η ενημέρωση του πελάτη για τα πρωτόκολλα covid σε κάθε χώρα, η βοήθεια συμπλήρωσης των PLF, η επικοινωνία με τον πελάτη μετά την πώληση του ταξιδιού για περισσότερες πληροφορίες για το ταξίδι του, διαχείριση παραπόνων ή ενημέρωση για τις εντυπώσεις του από το ταξίδι.

3.7 Αδυναμίες του μοντέλου των 5 δυνάμεων Porter

Το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων Porter έχει ελλείψεις στην εφαρμογή του το 2022. Πολλοί υποστηρίζουν πως το μοντέλο του '80 δεν ανταποκρίνεται στις πολύπλοκες εξελίξεις των κλάδων του σήμερα. Είναι ανεφάρμοστο και στατικό.

- Λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων, κυρίως λόγω των συμπληρωματικών υπηρεσιών/προϊόντων που μπορεί να αλλάζουν τις ισορροπίες σε ένα κλάδο (ζήτηση και μεγιστοποίηση αξίας προς τον πελάτη).
- Λόγω του υψηλού ανταγωνισμού που προκαλεί το μοντέλο ωθεί τις επιχειρήσεις προς το κέρδος, εις βάρος άλλων επιχειρήσεων και χωρίς σκέφτεται αν τα συμφέροντα της είναι συμβατά με αυτά της κοινωνίας. Κάτι που από το 2015 ο Porter προσπαθεί να διορθώσει με την θεωρία του «Ναι στον ανταγωνισμό, αλλά με γνώμονα το κέρδος σε συνδυασμό με ωφέλεια προς την κοινωνία». Πολλές επιχειρήσεις σήμερα, δεν έχουν μοναδικό τους στόχο το να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους, αλλά την καινοτομία αξίας “value innovation”, ή Στρατηγική καινοτομία ή “shared value”. Με βάση αυτά, οι επιχειρήσεις στοχεύουν στο κέρδος, αλλά με νέα, καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, που ταυτόχρονα προσφέρουν ωφέλεια και στην κοινωνία. Μεγάλες επιχειρήσεις ή clusters (= συστάδες επιχειρήσεων), λύνουν μεγάλα προβλήματα που απασχολούν την ανθρωπότητα – και δεν μπορούν να τα επιλύσουν οι κυβερνήσεις – στα πλαίσια της δικής τους κερδοφορίας.
- Δεν λαμβάνει υπόψη το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση όταν γίνεται εφαρμογή του μοντέλου. Η κλαδική ανάλυση πρέπει να λαμβάνεται υπόψη χρονικά, γιατί τα πράγματα αλλάζουν πολύ γρήγορα.
- Ο ίδιος ο Porter αναφέρει ότι Το μοντέλο των 5 δυνάμεων δεν λαμβάνει υπόψη το πόσο οι ίδιες οι επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν το περιβάλλον τους.

- Το μοντέλο επίσης, δεν λαμβάνει υπόψη τις στρατηγικές ενέργειες που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση ώστε για αυτήν ο κλάδος να είναι ελκυστικός. Κάτι που ο ίδιος ο Porter επεσήμανε αργότερα.
- Το μοντέλο Porter δεν λαμβάνει υπόψη του την αξία του cooepetition. Η σημερινή επιχειρηματική πραγματικότητα μας λέει ότι οι συνεργασίες είναι απαραίτητες όταν δίδεται μια ευκαιρία, ακόμη και μεταξύ άμεσων ανταγωνιστών, αν μπορούν έτσι να επιτευχθούν οι στόχοι μιας καλής στρατηγικής.
- Δεν εξετάζει το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων και τη σχέση του με το Μακρο-περιβάλλον. (Δείτε παραπάνω τις ωφέλειες από την πρόσληψη υπαλλήλων με διαφορετικότητα).

Εν κατακλείδι, η μεγαλύτερη αδυναμία δεν είναι η μέθοδος των 5 δυνάμεων, αλλά η αδυναμία των στελεχών των επιχειρήσεων να κατανοήσουν σε βάθος τον κλάδο τους και να χρησιμοποιήσουν σωστά όλες τις δυνατότητες της τεχνικής, χωρίς τα μειονεκτήματά της. Ας μην ξεχνάμε, ότι στόχος των 5 δυνάμεων είναι να βρει η επιχείρηση το τρόπο, ώστε να δώσει μεγαλύτερη αξία σε αυτό που προτείνει στον καταναλωτή. (Παπαδάκης,Μ., 2016 σ. 85 – 105).

3.8 Συμπεράσματα για την ανάλυση του κλάδου των πρακτορείων εξερχόμενου τουρισμού με το μοντέλο των 5 δυνάμεων Porter

Τάσεις στον κλάδο – Προοπτικές ανάπτυξης:

Την δεδομένη χρονική στιγμή, στην μετα-covid εποχή και λόγω του πολέμου στην Ουκρανία, ο κλάδος των πρακτορείων εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη δεν είναι τόσο ελκυστικός. Άλλοι λόγοι είναι τα υποκατάστατα από το διαδίκτυο και τους T.O., οι μεγάλες από τους αγοραστές, και οι ευκολίες μετάβασης. Ιδιαίτερα μετά τον πόλεμο στην Ουκρανία και τις αυξήσεις στους ναύλους και άλλων ειδών λόγω αυξήσεων του πετρελαίου, τα περιθώρια κερδοφορίας μικραίνουν ακόμη περισσότερο.

Αναμένεται όμως τα πράγματα να καλυτερεύσουν και οι πελάτες να αυξηθούν. Σε αυτό θα συντελέσει:

- Η μεγαλύτερη αγοραστική τους δύναμη, σαν αποτέλεσμα των αυξήσεων των εσόδων του νησιού από τον εισερχόμενο τουρισμό. Η αισιοδοξία αυτή, όμως είναι συγκρατημένη, λόγω μείωσης ενός μεγάλου τμήματος της αγοράς, αυτής των Ρώσων και Ουκρανών, που αναμένεται να μας στερήσει εισερχόμενους τουρίστες. Η TEZ TOUR θα έφερνε εφέτος στην Κρήτη Ρώσους 125.000 τουρίστες. Φυσικά όλα θα κριθούν από την σύντομη ή όχι έκβαση του πολέμου.⁵⁷
- Στο ότι οι άνθρωποι που έχουν επιθυμήσει τα ταξίδια 2 χρόνια τώρα, θα ξεκινήσουν να ταξιδεύουν ξανά, όλοι μαζί, μόλις σταματήσει ο «φόβος του covid». Πολύ πιθανόν ο πόλεμος να στρέψει το ενδιαφέρον προς χώρες μακριά του πολέμου, όπως η Γαλλία, η Ισπανία στην Ευρώπη και covid free χώρες όπως το Ντουμπάι.

⁵⁷ <https://www.kathimerini.gr/economy/561738028/polemos-stin-oykrania-provlimatismos-gia-tis-epiptoseis-ston-elliniko-toyrismo/> ανάκτηση 8/3/2022

3.9 Τα πρακτορεία της Κρήτης οφείλουν

3.9.1 Βραχυπρόθεσμα θα πρέπει να ακολουθήσουν **συντηρητική πολιτική** με συμμαχίες για ελαχιστοποίηση του κόστους και μεγαλύτερη συμμετοχή στα ταξίδια που θα οργανώνουν όλοι μαζί, ιδιαίτερα με απευθείας πτήσεις από Κρήτη.

3.9.2 Μακροπρόθεσμα επιθετική πολιτική με:



- Εύκολες/προσβάσιμες πλατφόρμες κρατήσεων και χρήση τεχνικών GDS.
- Βελτίωση των auxiliary services:
Οργάνωση ταξιδιωτικών πακέτων εκμεταλλευόμενοι empty legs και dead seats των charters και έμφαση στα ατομικά ταξίδια, με εξατομικευμένες υπηρεσίες και συμπληρωματικές υπηρεσίες-διασταυρούμενες πωλήσεις (ξενοδοχεία/ενοικιάσεις ΙΧ/είδη εντός του αεροσκάφους /κρουαζιέρες/ εκδρομές/ταξιδιωτική ασφάλιση).
- Μεγάλη παρουσία στα social media/άμεση επαφή και «μελέτη» πελατών.
- Κατάτμηση της αγοράς για ικανοποίηση κάθε target group πελατών ξεχωριστά και έμφαση στο εξατομικευμένο προϊόν/υπηρεσία.
- Έμφαση στους πελάτες της 3ης ηλικίας
- Να μην θεωρούν δεδομένη την επιτυχία του σήμερα, γιατί οι κερδοφόρες φόρμουλες του σήμερα γίνονται άκαμπτες και δεν θα λειτουργούν αύριο όταν το γεωπολιτικό/οικονομικό περιβάλλον αλλάζει τόσο γρήγορα (SuII2005).
- Εστίαση στους premium-πελάτες που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω για καλύτερη ποιότητα και ασφάλεια.
- Ενίσχυση της αφοσίωσης των πελατών τους με:
 - ❖ Βελτίωση των προσωπικών επαφών και της εμπιστοσύνης που τόσα χρόνια έχουν καλλιεργήσει με τους πελάτες τους.
 - ❖ Προσοχή 24/7 στους πελάτες.

- ❖ Συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών που είναι σημαντικές για τον πελάτη και της εικόνας τους
- ❖ Εκπαίδευση/ικανοποίηση προσωπικού
- ❖ Ομαδική εργασία
- ❖ Καλύτερευση αλυσίδας διαδικασιών με τη βοήθεια της τεχνολογίας για μείωση του κόστους (εύρεση- εξέλιξη των σημαντικότερων)
- ❖ Να βελτιστοποιηθούν οι τεχνικές για την μεγιστοποίηση της αξίας/διάρκειας πελάτη. (π.χ. early booking προσφορές)
- ❖ Βιώσιμη επιχειρηματικότητα
- ❖ Να τεθούν εμπόδια στην είσοδο Αθηναίων Τ.Ο. στην αγορά της Κρήτης
- ❖ Πρέπει να διαφοροποιηθούν συνδυάζοντας τους υλικούς και κυρίως τους άυλους πόρους τους, με έμφαση στην ικανοποίηση των εξατομικευμένων απαιτήσεων των πελατών.
- ❖ Να έχουν υπόψη τους πως χωρίς την δημιουργία shared value οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επιτύχουν σήμερα. ΑΓΟΡΑ – ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ είναι έννοιες που πάνε μαζί.

Η ανταγωνιστικότητα δεν είναι πάντοτε κάτι κακό, γιατί βελτιώνει συνεχώς το προϊόν και τις διαδικασίες (Porter2007).

*Η ανταγωνιστικότητα όμως μπορεί να οδηγήσει σε **Μπλε Ωκεανούς**, δηλαδή καινοτομίες, εξέλιξη και δημιουργία νέων αναγκών που ο κλάδος μελλοντικά θα ικανοποιήσει.*

4. Ανάλυση του Κλάδου των ταξιδιωτικών πρακτορείων στην Κρήτη με την μέθοδο των Στρατηγικών Ομάδων

4.1 Τι είναι οι Στρατηγικές Ομάδες

Στρατηγικές ομάδες είναι ομάδες επιχειρήσεων που ακολουθούν πανομοιότυπες πόρους και στρατηγικές. Δεν υπάρχουν επιχειρήσεις που είναι εντελώς ίδιες. Δεν υπάρχουν επιχειρήσεις που είναι εντελώς διαφορετικές. Η ανάλυση αυτή, χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Δεν αφορούν μια συγκεκριμένη επιχείρηση, αλλά ομάδες επιχειρήσεων. Οι Στρατηγικές ομάδες:

- Βοηθούν την επιχείρηση να αναγνωρίσει εμπόδια που προστατεύουν μια ομάδα από άλλες ομάδες που θέλουν να εισχωρήσουν στο πεδίο δράσης της.
- Βοηθά την επιχείρηση να προσδιορίσει ομάδες με αδύναμη θέση
- Βοηθά την επιχείρηση να σχεδιάσει το μέλλον της. Δηλαδή ποια κατεύθυνση θα ακολουθήσει.
- Βρίσκουμε προς τα που θα κινηθούν οι στρατηγικές ομάδες σε μια αλλαγή του περιβάλλοντος του κλάδου.

Για την κατανόηση του που βρίσκεται ο ανταγωνισμός χρησιμοποιείται η μέθοδος της ανάλυσης στρατηγικών ομάδων. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση, μπορεί να βρει ένα “white space”, δηλαδή ένα τμήμα της αγοράς ή ένα target group πελατών το οποίο δεν εξυπηρετείται από τους ανταγωνιστές. Εάν η επιχείρηση διαθέτει τους πόρους και τις ικανότητες να το εξυπηρετήσει σωστά, μπορεί να το κάνει δικό της.

(McNamara, D., 2019 σ. 61-66) (Γούναρης, Σ. & Καραντινού, Κ., 2014 σ. 210 – 239)

4.2 Τα βήματα της μεθόδου των Στρατηγικών Ομάδων είναι τα εξής:

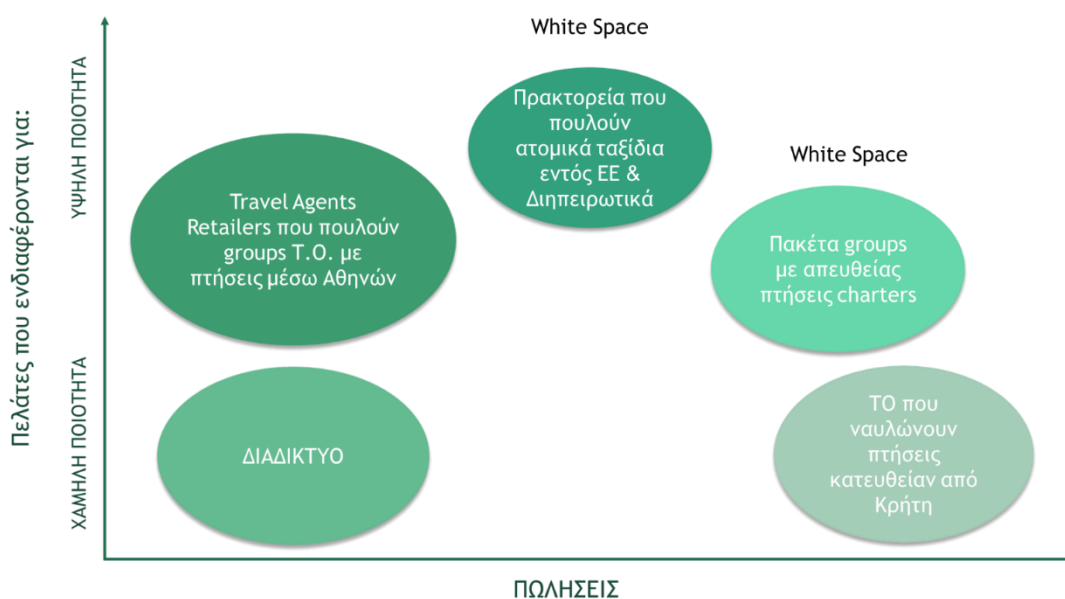
1ο Βήμα: Προσδιορίζονται ομάδες επιχειρήσεων που ακολουθούν παρόμοιες το συγκεκριμένο τουριστικό πρακτορείο/επιχείρηση στρατηγικές και ομαδοποιούνται.

2ο Βήμα: Χρησιμοποιώντας δυο παραμέτρους εντελώς διαφορετικές μεταξύ τους, τοποθετούνται οι ομάδες επιχειρήσεων παρόμοιες με το πρακτορείο/επιχείρηση πάνω στους άξονες Χ και Υ. Οι παράμετροι μπορεί να είναι προϊόντα, υπηρεσίες, κανάλια διανομής, γεωγραφική κατανομή, ικανότητες σε έρευνα και ανάπτυξη, εύρος διαφοροποίησης προϊόντος, αριθμός τμημάτων αγοράς, αξιοποίηση παραγωγικής δυναμικότητας, τιμολογιακή πολιτική, δομή ιδιοκτησίας, σχέση με χρηματιστήριο, κυβέρνηση και όποιες άλλες παράμετροι ενδιαφέρουν.

3ο Βήμα: Καθορίζονται ποιοι είναι οι επικίνδυνοι αντίπαλοι, ποια είναι τα εμπόδια που προστατεύουν μια ομάδα από επιθέσεις άλλων ομάδων, ποιες ομάδες βρίσκονται σε αδύναμη θέση, ποια λάθη κάνουν οι ανταγωνιστές, ποιες είναι οι τάσεις ενός κλάδου.

4ο Βήμα: Ορίζεται το “white space”, όπου υπάρχει δυνατότητα τοποθέτησης του πρακτορείου/τουριστικής επιχείρησης και να κερδιθεί μέρος της αγοράς έναντι των ανταγωνιστών. (Παπαδάκης, Β., 2016 σ. 107-110)

4.3 Ανάλυση των Στρατηγικών ομάδων των ταξιδιωτικών πρακτορείων στην Κρήτη



Σχ. 2.7 Η τοποθέτηση των Στρατηγικών Ομάδων στο κλάδο πρακτορείων εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη

4.4 Υπάρχει κενό στην αγορά της Κρήτης:

Παρατηρούμε ότι υπάρχει ένα κενό, που θα μπορούσε να καλυφθεί. Αφορά το target group πελατών που επιθυμούν την καλή ποιότητα και καλή εξυπηρέτηση, είτε σε ταξίδια γκρουπ είτε σε εξατομικευμένα. Ξεφεύγουν από την «μάζα» και ακόμη και αν χρησιμοποιήσουν πτήσεις charters απευθείας από Κρήτη για λόγους ευκολίας, επιθυμούν οι υπηρεσίες που θα λάβουν στον προορισμό να είναι ποιοτικές. Θέλουν τον πράκτορα κοντά τους 24/7 και να διαθέσει χρόνο μαζί τους, από την πρώτη τους επαφή, έως την επάνοδο και το τηλεφώνημα του «πως περάσατε στο ταξίδι σας» ή την διαχείριση παραπόνων. Οι πελάτες αυτών των κατηγοριών είναι αυστηροί στα θέλω τους αλλά πρόθυμοι να πληρώσουν για καλύτερες ταξιδιωτικές εμπειρίες. Τα πρακτορεία που θα διαθέτουν την ανάλογη κουλτούρα, ειδικά εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό και η αξιακή τους πρόταση είναι «πάνω από όλα ο πελάτης», μπορούν να κερδίσουν αυτό το τμήμα της αγοράς και τα υψηλά κέρδη ανά πελάτη που έρχονται μαζί του.

Σημασία στα νέα Κανάλια διανομής τουρισμού:

Η σημερινή τεχνολογική ανάπτυξη, με την χρήση του διαδικτύου απομακρύνει αλλά και μπορεί να φέρνει τον πελάτη πιο κοντά στο πρακτορείο, αν το τελευταίο χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο προς όφελος του. Η τεχνολογία μπορεί να ενώσει τον πελάτη με το πρακτορείο 24/7 και να νιώθει την φροντίδα του πράκτορα σε κάθε στιγμή του ταξιδιού του. Να υπάρχει διαδραστικότητα μεταξύ τους, οι καλές κριτικές να λειτουργήσουν πολύ θετικά σαν e-WoM για το πρακτορείο και τελικά να αποτελέσει το καλύτερο κανάλι διανομής τουρισμού για τον πράκτορα.

Άλλα κανάλια διανομής, όπως αναφέραμε και παραπάνω είναι η προσωπική επαφή και τα events, κάτι που ξεπερνά τους Αθηναίους T.O. και φυσικά το διαδίκτυο.

Παράγοντες Επιτυχίας ενός ταξιδιωτικού πρακτορείου εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη:

Ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός, αρωγός στην αύξηση των λειτουργικών ικανοτήτων του πρακτορείου, επιφέρει μείωση του κόστους. Το σωστό και συνεχές digital marketing για να βρίσκεται κοντά στον πελάτη. Η συνεχής φροντίδα και η διατήρηση και βελτίωση των προσωπικών σχέσεων με τον πελάτη. Οι καλές, σταθερές σχέσεις με παραγωγούς τουριστικών υπηρεσιών/συνεργάτες (αεροπορικές εταιρίες, ξενοδοχεία, πράκτορες και ξεναγούς στο εξωτερικό κ.ά). Κυρίως όμως η ομαλή συνεργασία όλων των τμημάτων της επιχείρησης προς κοινούς στόχους, η πίστη των ανθρώπων της σε κοινές αξίες, μια πελατοκεντρική κουλτούρα και ένας δημοκρατικός, ενθαρρυντικός ηγέτης, είναι οι παράγοντες επιτυχίας ενός τουριστικού πρακτορείου εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη.

5. Η αλυσίδα Αξίας ενός τουριστικού πρακτορείου εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη

Μια επιχείρηση, παίρνει ένα προϊόν και το μετατρέπει σε κάτι νέο, μεγαλύτερης αξίας για τον πελάτη με μια διαδοχική διαδικασία από δραστηριότητες που σκοπό έχουν την δημιουργία αξίας για τον πελάτη.

5.1 Τα προϊόντα-υπηρεσίες που προσφέρει ένα τουριστικό πρακτορείο εξερχόμενου τουρισμού για Έλληνες είναι:

- Ταξίδια με γκρουπ σε όλο τον Κόσμο
- Εισιτήρια πλοίων & αεροπλάνων.
- Επιχειρηματικά Ταξίδια (MICE = Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) Επαγγελματικές συναντήσεις, Συνέδρια, ταξίδια κινήτρων, εκθέσεις.
- Κρουαζιέρες & ναύλωση πλοίων για θεματικά ταξίδια.
- Ατομικά ταξίδια (εξατομικευμένα)
- Διαμονή σε ξενοδοχεία – διαμερίσματα – βίλλες σε όλο τον κόσμο
- Διοργάνωση ταξιδιών για συλλόγους, σωματεία, σχολεία κλπ.
- Διοργάνωση γάμων & κάθε είδους εκδηλώσεων.
- Ναυλώσεις αεροσκαφών και πλοίων.
- Ενοικιάσεις αυτοκινήτων, mini van και πούλμαν.

Η αλυσίδα αξίας είναι ένα δίκτυο του οποίου οι δραστηριότητες είναι στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους. Ο κάθε ενδιάμεσος κρίκος της αλυσίδας υπηρεσιών του πρακτορείου προσθέτει αξία βήμα – βήμα στο τελικό τουριστικό προϊόν και αντίστοιχη ωφέλεια στον πελάτη.

5.2 Σκοπός της ανάλυσης της αλυσίδας αξίας είναι:

Να οριστούν οι δραστηριότητες που αποδίδουν την μεγαλύτερη αξία στον πελάτη μέσω της διαχείρισης πληροφοριών και σχέσεων εντός της αλυσίδας.

Οι δραστηριότητες με την μεγαλύτερη αξία είναι αυτές που αξίζει να βελτιωθούν και να αποτελέσουν τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του πρακτορείου.

(D.McNamara, D., 2019 σ. 70-99)

5.3 Η Αλυσίδα Αξίας πρακτορείου εξερχόμενου τουρισμού

ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	Διοίκηση ορίζει την στρατηγική. Εκδημοκρατισμένη, οφείλει να ελέγχει ώστε όλοι οι τομείς του Τ.Π. να συνεργάζονται προς κοινούς στόχους					
	Λογιστήριο - χρηματοδοτική - νομική υποστήριξη, φροντίζει ώστε οι υλικοί πόροι της επιχείρησης να στηρίζουν την στρατηγική					
	Στελέχωση και ανάπτυξη προσωπικού Η οικονομία γνώσης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος					
	Τεχνολογία και Τεχνογνωσία Χρήση διαδικτύου για ανταλλαγή δεδομένων σε πραγματικό χρόνο με τον πελάτη, Digital Mkt					
	Προμηθευτές. Η εκτίμηση των μακροχρόνιων συνεργατών μεταφράζεται σε χαμηλό κόστος για τον πελάτη. Μπορεί να αποτελέσει διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα					
ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	Σχεδιασμός και οργάνωση τουριστικών πακέτων. Εύρεση προορισμών, συμβόλαια με παρόχους τουρισμού.	Marketing Έρευνα νέων τάσεων αγοράς και δράσεων ανταγωνιστών, διαχείριση καναλιών διανομής τουριστικών προϊόντων, διαφήμιση.	Δίκτυο πρακτόρων (retailers) που πουλούν τα τουριστικά προϊόντα του Τ.Ο. Συμφωνίες, προμήθειες, incentives για επιμόρφωση, συνεχή επαφή και έλεγχο αποδοτικότητας.	Πωλήσεις Κατάρτιση εργαζομένων, κίνητρα, ενθάρρυνση, αφοσίωση στην πελατοκεντρική κουλτούρα του πρακτορείου.	Κρατήσεις Η τεχνολογική εξέλιξη της λειτουργικής οργάνωσης μειώνει τα κόστη και προσφέρει στον πελάτη ταχύτητα και συνέπεια. (Μπορεί να αποβεί θεμελιώδης ικανότητα)	Υπηρεσίες μετά την πώληση (follow up) Διαχείριση παραπόνων, ασφάλιση ταξιδιού, check in, βίζες, διαβατήρια, πρωτόκολλα υγείας

Σχ. 2.8 Η Αλυσίδα Αξίας τουριστικού πρακτορείου εξερχόμενου τουρισμού

5.3.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Σχεδιασμός και οργάνωση τουριστικών πακέτων. Εύρεση προορισμών, κλείσιμο συμβολαίων με αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχεία, εταιρείες πούλμαν, ξεναγούς ή εύρεση τοπικών πρακτορείων (local travel agents) για την εξυπηρέτηση των πελατών στον προορισμό.

Marketing Έρευνα νέων τάσεων αγοράς, νέων target groups πελατών, νέων προορισμών, δράσεων ανταγωνιστών, διαχείριση καναλιών διανομής τουριστικών προϊόντων, διαφήμιση. Είναι πολύ σημαντικός τομέας και η βελτίωση της ικανότητας marketing του πρακτορείου (παραδοσιακού και διαδικτυακού) μπορεί να αποβεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Οι (Roger-Monzó, V., Martí-Sánchez M., Guijarro-García, M. 2015) σε άρθρο τους υποστηρίζουν ότι η σπουδαιότητα της διαδικτυακής παρουσίας ενός τουριστικού πρακτορείου επηρεάζει δραστικά την σχέση του πρακτορείου με τους πελάτες. Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα του διαδικτυακού service και το αντίστοιχο όφελος διαδικτυακών υπηρεσιών μεγαλώνει την πιστότητα των πελατών.

Δίκτυο πρακτόρων – λιανοπωλητών που πουλούν τα τουριστικά προϊόντα του Τ.Ο. Συμφωνίες, προμήθειες, incentive ταξίδια για επιμόρφωση πωλητών, θέσπιση στόχων και κινήτρων για αύξηση των πωλήσεων, συνεχή επαφή με το δίκτυο travel agents – retailers και local agents στους προορισμούς του εξωτερικού για πρόληψη τυχόν προβλημάτων και έλεγχο αποδοτικότητας.

Πωλήσεις Κατάρτιση εργαζομένων με συνεχή σεμινάρια (για ανάπτυξη hard και soft skills), κυρίως για τρόπους συμπεριφοράς και αντιμετώπισης δύσκολων καταστάσεων και κρίσεων, επιμορφωτικές επισκέψεις στους προορισμούς, κίνητρα απόδοσης, ενθάρρυνση για νέες ιδέες και τάσεις της αγοράς, φροντίδα για να είναι αφοσιωμένοι στην κουλτούρα του πρακτορείου και να δρουν ανάλογα με την πελατοκεντρική του φιλοσοφία.

Κρατήσεις Είναι οι εργασίες του Back office του πρακτορείου. Η σωστή οργάνωση και λειτουργική τελειότητα μειώνουν τα κόστη και προσφέρουν στον πελάτη ταχύτητα, συνέπεια και αποφυγή λαθών που στον τουρισμό κοστίζουν πολύ.

Υπηρεσίες μετά την πώληση Αφορά τις συμπληρωματικές υπηρεσίες που δίνουν ωφέλεια και ανεβάζουν την αξία των υπηρεσιών του πρακτορείου στα μάτια του πελάτη. Πρέπει να υπάρχει το (follow up) του ταξιδιού του, δηλαδή «πως τα περάσατε;». Σημαντική είναι επίσης η διαχείριση παραπόνων, που πρέπει να αναλάβει ένα έμπειρο και εκπαιδευμένο άτομο. Ιδιαίτερα διαδικτυακά, για να υπάρχουν άμεσες απαντήσεις στα καλά και κακά σχόλια, ώστε να φαίνεται μια καλή εικόνα του πρακτορείου προς τα έξω. Πρέπει δε να γίνεται μεταφορά των παραπόνων στον προμηθευτή, είτε είναι τοπικός πράκτορας, είτε Τ.Ο. είτε αεροπορική εταιρεία, κρουαζιερόπλοιο κλπ. ώστε να υπάρχει βελτίωση των υπηρεσιών. Η δικαίωση και αποκατάσταση του πελάτη είναι απαραίτητη, έστω και με ζημιά του πρακτορείου. Δυστυχώς η μεταφορά ευθυνών δεν «δουλεύει» για τον πελάτη. Το κενό ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη και στο τι πραγματικά λαμβάνει μπορεί με το WoM και το e-MoM να κάνει μεγάλη ζημιά.

Αφορά επίσης υπηρεσίες διευκόλυνσης που παρέχει το πρακτορείο στον πελάτη όπως ασφάλιση ταξιδιού, βοήθεια με πρωτόκολλα covid, plf, check in, βίζες, διαβατήρια, πληροφορίες για το ταξίδι κ.ά.

Υπηρεσίες που αξίζουν βελτίωση:

Οι συμπληρωματικές υπηρεσίες μπορούν να κερδίσουν τον πόλεμο: Πρακτορεία vs Διαδικτύου. Η βελτίωση των υπηρεσιών ενίσχυσης και των συμπληρωματικών υπηρεσιών προς τον ταξιδιώτη (π.χ. δωρεάν PLF, check in, ιδιωτική ασφάλιση στα ταξίδια, υπηρεσίες μετά την πώληση όπως το να είναι ο πράκτορας κοντά στον πελάτη 24/7 μέσω της τεχνολογίας) προσδίδουν αξία στο ταξιδιωτικό προϊόν και διανθίζουν το άνθος των υπηρεσιών, επηρεάζοντας θετικά την αγοραστική του απόφαση προς όφελος των πρακτορείων έναντι του απρόσωπου διαδικτύου που σε μια δυσκολία του δεν ξέρει που να απευθυνθεί (Wirtz, J.W & Love 2019 σ. 129). Ιδιαίτερα στην μετά covid εποχή, όπου τα διαδικαστικά πρωτόκολλα έχουν δυσκολέψει τον επιβάτη και η ασφάλεια έχει πλέον πρωτεύοντα ρόλο, η φροντίδα και συνέπεια που προσφέρουν τα πρακτορεία έχει αποτρέψει πολλούς από την χρήση του διαδικτύου και τους έχει φέρει πίσω στα πρακτορεία.

5.3.2 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Επηρεάζουν την ποιότητα των βασικών λειτουργιών του πρακτορείου.

Διοίκηση Είναι αυτή που βασικά ορίζει την στρατηγική (όραμα, αποστολή, αξίες, σκοπούς) του πρακτορείου. Πρέπει να είναι εκδημοκρατισμένη και οι εξουσίες να πηγάζουν από πάνω προς τα κάτω και το αντίστροφο. Να έχει επαφή με τη βάση και τους πελάτες, να ενθαρρύνει το προσωπικό, να ενστερνίζεται τις νέες ιδέες και να ακολουθεί τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Να θέτει τους σωστούς στόχους και τα κίνητρα για την επίτευξη τους, ελέγχοντας συνεχώς, ώστε όλοι οι τομείς του πρακτορείου να κατευθύνονται και να συνεργάζονται προς κοινούς στόχους.

Λογιστήριο - χρηματοδοτική διοίκηση – νομική υποστήριξη να φροντίζει ώστε οι υλικοί πόροι της επιχείρησης να μπορούν να στηρίξουν τις στρατηγικές της αποφάσεις.

Στελέχωση και ανάπτυξη προσωπικού Αφορά την πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού, κατάρτιση, αποζημιώσεις και κίνητρα απόδοσης. Οι άνθρωποι είναι που «φτιάχνουν» το ταξίδι. Οι ανθρώπινοι πόροι ενσωματώνονται σε όλες τις λειτουργίες του τουριστικού πρακτορείου και αποτελούν συνεργάτες της επιχείρησης σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας. Σε επόμενα κεφάλαια αναφερόμαστε εκτενέστερα στο ανθρώπινο δυναμικό, που μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για ένα τουριστικό πρακτορείο, γιατί είναι πολύ δύσκολα αντιγράψιμο. Οι προσωπικές σχέσεις των πρακτορείων της Κρήτης με τους πελάτες τους μπορούν να τους «κερδίσουν» έναντι του διαδικτύου και των Αθηναίων Τ.Ο. Σήμερα, η οικονομία της γνώσης (σημαίνει ότι ο πλούτος σε μια επιχείρηση πηγάζει περισσότερο από το διανοητικό κεφάλαιο των εργαζομένων και λιγότερο από τους υλικούς της πόρους) δείχνει ότι επένδυση σε μια εταιρία είναι οι άυλοι πόροι της, δηλαδή το σύνολο των ανθρώπων – ταλέντων που έχουν γνώσεις, ιδέες και ικανότητες για καινοτομία. (D.McNamara, Β.Κέφης, Γ.Κλήμης 2019 σελ 103)

Τεχνολογία και Τεχνογνωσία Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και των καινοτομιών που μπορεί αυτή να προσφέρει δίνουν μια νέα ώθηση στις πωλήσεις των τουριστικών πρακτορείων στην Κρήτη. Π.χ. χρήση του tube για content marketing ή webinars μεταξύ αρχηγού εκδρομής και πελατών ή πρακτόρων – λιανοπωλητών της εκδρομής για επιμόρφωση. Χρήση διαδικτύου ώστε να γίνεται ανταλλαγή δεδομένων σε πραγματικό χρόνο για να είναι κοντά ο πράκτορας με τον πελάτη 24/7, εύρεση διαδικτυακού omni channel του πελάτη για περισσότερο στοχευμένη προσέγγιση κ.ά.

Ανάπτυξη σχέσεων και συνεργασιών με προμηθευτές. Συμβόλαια με αεροπορικές εταιρείες για αγορά θέσεων γκρουπ ή ναυλώσεις αεροσκαφών, με ειδικές πλατφόρμες παροχής τουριστικών υπηρεσιών σε πρακτορεία μόνον, συμβόλαια με ξενοδοχεία, με αρχηγούς – ξεναγούς σε κάθε προορισμό κ.ά. Οι καλές και μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές, καθώς και η καλή φήμη του πράκτορα πετυχαίνουν καλά συμβόλαια και αυτό το χαμηλό κόστος μεταφέρεται στον πελάτη. Είναι κάτι που μπορεί να αποτελέσει διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, γιατί η εκτίμηση των συνεργατών που μεταφράζεται σε καλές συμφωνίες είναι κάτι πολύ δύσκολο να αντιγραφεί. Πολλές φορές η διαπραγματευτική δύναμη ενός στελέχους του πρακτορείου και οι καλές του σχέσεις με πράκτορες του εξωτερικού ή άλλους πράκτορες-λιανοπωλητές των ταξιδιών του Τ.Ο. μεταφέρονται μαζί του στην επόμενη επιχείρηση. Γι' αυτό καλό είναι να επιδιώκονται μακροχρόνιες εργασιακές σχέσεις με ανθρώπους-κλειδιά της επιχείρησης. (McNamara, D., 2019 σ. 89)

Λόγω της πολυπλοκότητας των δραστηριοτήτων που απαιτεί η δημιουργία ενός ταξιδιωτικού πακέτου στο εξωτερικό, ένα τουριστικό πρακτορείο δεν είναι δυνατόν να εκτελεί όλα τα βήματα η απόδοσης αξίας υπηρεσιών προς τον πελάτη του. Το τουριστικό πρακτορείο αποτελεί μέρος ενός συστήματος αξίας του οποίου η ποιότητα των δραστηριοτήτων εξαρτάται από το δίκτυο προμηθευτών (αεροπορικές εταιρείες, ξεν/χεία κ.ά.), καναλιών διανομής (μέσω ιδίων γραφείων, μέσω δικτύου άλλων πρακτορείων – λιανοπωλητών, μέσω διαδικτύου) και πελατών.

5.3.3 Οι πελάτες του ταξιδιωτικού πρακτορείου συμμετέχουν στην όλη διαδικασία:

- Η έννοια του παραγωγού – καταναλωτή (producer + consumer = prosumer) εισέρχεται όλο και περισσότερο στην σχέση του πελάτη με την αλυσίδα αξίας, (Kotler, P., & Keller, K. 2016) ιδιαίτερα στον τουρισμό. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι πελάτες να συμμετέχουν όλο και περισσότερο στις διαδικασίες της αλυσίδας αξίας,

οι οποίες ακολουθούν όλο και πιο πολύ τις εξατομικευμένες απαιτήσεις του πελάτη στο ταξίδι:

- Οι πελάτες επιλέγουν οι ίδιοι το είδος των υπηρεσιών σε ένα ατομικό ταξίδι
- Παίζει ρόλο στην ταξιδιωτική εμπειρία ο τρόπος συμμετοχής του πελάτη και των συνεπιβατών του σε ένα ταξίδι γκρουπ
- Η συνεργασία του πελάτη με τους πωλητές είναι σημαντική για την διαμόρφωση του τελικού προϊόντος
- Οι πελάτες μοιράζονται με άλλους τις ταξιδιωτικές τους εμπειρίες, καλές ή κακές. Ερευνητικό άρθρο των (Gulbahar M., Yildirim. F., 2015) υποστηρίζει ότι τα κίνητρα των τουριστών που μεταδίδουν περιεχόμενο από τα ταξίδια τους είναι λιγότερο ιδιοτελή και πολύ περισσότερο ανιδιοτελή, γιατί θέλουν να βοηθήσουν άλλους ανθρώπους, κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, 48%. Το e-WoM γίνεται πιστευτό κατά 75%.
- Από την πλευρά της επιχείρησης: Υπάρχει ο πληθοπορισμός (= με διαδικτυακά data, η επιχείρηση προσπαθεί να μάθει τις προτιμήσεις και τις ιδέες ενός πολύ μεγάλου αριθμού αγοραστών), αν και οι μισές από τις προσπάθειες αποτυγχάνουν γιατί μια πλατφόρμα που ζητά ιδέες πελατών, μπορεί να καταλήξει σε πλατφόρμα όπου οι πελάτες αμαυρώνουν την φήμη της. Έχει συμβεί στα Mc Donalds.

Η κάθετη ολοκλήρωση (= επέκταση από πάνω προς τα κάτω, δηλ. ένας διοργανωτής ταξιδιών να κατέχει μια αεροπορική εταιρεία, έχει δικό του δίκτυο πρακτορείων - λιανοπωλητών κλπ) Ένας Τ.Ο. με την κάθετη ολοκλήρωση θα μπορούσε να επιβλέψει καλύτερα την όλη πορεία και αποτέλεσμα του τουριστικού προϊόντος, αλλά αυτό είναι σπάνιο στην Ελληνική πραγματικότητα εξερχόμενου τουρισμού. Ίσως ο Μουζενίδης (με την βοήθεια και του εισερχόμενου τουρισμού) και την κατοχή της Ellinair, τα τουριστικά γραφεία του, τα mini van και rent a car να είχε πετύχει την κάθετη ολοκλήρωση, αλλά τελικά δεν κατάφερε να αντέξει την κρίση της πανδημίας.

Οι καλές συμφωνίες με προμηθευτές (αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχεία, ξένους Τ.Ο. κ.ά) και ο καλύτερος συντονισμός δραστηριοτήτων μέσα στην αλυσίδα αξίας μειώνει τα κόστη και φέρνει ένα προϊόν οικονομικότερο στον καταναλωτή, άρα του δίνει προστιθέμενη αξία.

5.3.4 Θεμελιώδεις Ικανότητες – Θεωρητική προσέγγιση

Από τις δραστηριότητες στην αλυσίδα αξίας βρίσκουμε τις θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης, οι οποίες αποτελούν τη βάση για το Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αλυσίδα αξίας είναι ένα πολύτιμο εργαλείο στα χέρια του τουριστικού πράκτορα γιατί τον βοηθά να βρει ποια/ποιες υπηρεσίες είναι αυτές στις οποίες είναι ικανότερος των ανταγωνιστών του. Προσδιορίζοντας αυτές τις υπηρεσίες μπορεί να προωθήσει προς αυτές τους υλικούς και άυλους πόρους του ώστε να τις βελτιώσει και να γίνουν οι θεμελιώδεις του ικανότητες. Αυτές που θα του δώσουν το διαρκές ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. **Το πως διαμορφώνεται η αξία του προϊόντος/υπηρεσίας στο τέλος της αλυσίδας αξίας έχει σχέση με την αντιλαμβανόμενη αξία.** Δεν έχει σημασία τι νομίζει η εταιρεία ότι θα ήθελε να πάρει σαν αξία από την εφοδιαστική της αλυσίδα. **Σημασία έχει τι θέλει ο πελάτης να πάρει, τι είναι διατεθειμένος να πληρώσει, η αντιλαμβανόμενη αξία (perceived value), τι έχει αξία για τον πελάτη.** Η αντιλαμβανόμενη αξία είναι διαφορετική για κάθε προφίλ πελάτη.

Στα τουριστικά πρακτορεία στην Κρήτη, ο τομέας που μπορεί να προσδώσει την θεμελιώδη ικανότητα είναι οι ανθρώπινοι πόροι και οι συμπληρωματικές υπηρεσίες.

5.3.5 Το ανθρώπινο δυναμικό, παράγων προέλευσης θεμελιώδους ικανότητας για τα πρακτορεία

Όσο σημαντικοί είναι οι άνθρωποι πόροι στον τουρισμό (που αφορά την ποιότητα υπηρεσιών που εξαρτάται κατά πολύ από την προσωπική εξυπηρέτηση), άλλο τόσο είναι σημαντικοί και στην Στρατηγική για 3 βασικούς λόγους:

1. Για να ενημερώνεται άμεσα η διοίκηση για τις αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης (νέες τάσεις τουρισμού, αλλαγές στις ανάγκες των τουριστών, τι κάνουν οι ανταγωνιστές), από τους ανθρώπους της «πρώτης γραμμής», τους πωλητές και τα χαμηλόβαθμα στελέχη στην περίπτωση των τουριστικών πρακτορείων.
2. Για να έχουν οι πολύτιμοι άνθρωποι πόροι της επιχείρησης την αίσθηση της συμμετοχής στην στρατηγική της επιχείρησης, άρα ένα κίνητρο για προσωπική πρόοδο, αλλά και ανάπτυξη του τομέα τους και ολόκληρου του οργανισμού.
3. Για να εφαρμοστεί η στρατηγική με την συνεργασία όλων. Οι άνθρωποι δουλεύουν για τα χρήματα, αλλά η αφοσίωση και «το να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους» προέρχεται από την προσπάθεια επίτευξης ενός ανώτερου σκοπού. Αν πιστέψουν στο όραμα της στρατηγικής και ενστερνιστούν την κουλτούρα και την αποστολή της επιχείρησης, τότε η απόδοσή τους και η προσήλωση στους στόχους της επιχείρησης θα «εξφενδονιστεί». Θα υπάρχουν λιγότερες αποχωρήσεις από την εταιρεία και υψηλότερη απόδοση. Ιδιαίτερα στον τουρισμό, όπου οι άνθρωποι αποτελούν το σπουδαιότερο κεφάλαιο της επιχείρησης και από τους ανθρώπους της εξαρτάται η υλοποίηση της στρατηγικής της.
4. Γιατί οι θεμελιώδεις ικανότητες που βασίζονται σε υλικούς πόρους μιας επιχείρησης είναι εύκολα αντιγράψιμες από τους ανταγωνιστές. Οι ικανότητες όμως που βασίζονται σε ανθρώπινους πόρους (στο γνωστικό κεφάλαιο) και στην οργάνωση γίνονται πολύ δύσκολα κατανοητές από τους ανταγωνιστές. Άρα αποτελούν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.
5. Η κοινωνική πολυπλοκότητα είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί, άρα και να αντιγραφεί. Αφορά την κοινωνική μηχανική που ξεπερνά τις δυνατότητες του ανταγωνισμού. Αυτές είναι η φήμη του πρακτορείου, οι σχέσεις μεταξύ προσωπικού, στελεχών και διοίκησης, ο τρόπος που λειτουργούν οι ομάδες, η κουλτούρα της επιχείρησης και οι μακρόχρονες σχέσεις εμπιστοσύνης που έχουν δημιουργηθεί με συνεργάτες - παρόχους τουρισμού και αγοραστές- πελάτες.

5.3.6 Πως μπορούν τα τουριστικά πρακτορεία να βελτιώσουν τους άυλους ανθρώπινους πόρους τους:

- ✚ Να εκδημοκρατίσουν την στρατηγική τους και να επιδιώξουν στρατηγικό διάλογο με τους πωλητές (που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη) και τα μεσαία στελέχη, όχι μόνο τα υψηλόβαθμα στελέχη της επιχείρησης.
- ✚ Να εκπαιδεύσουν τους ανθρώπους της πρώτης γραμμής να «βλέπουν» τις προτιμήσεις των πελατών, τις κινήσεις των ανταγωνιστών, τι δεν γίνεται σωστά και τι πρέπει να βελτιωθεί στις διαδικασίες του τομέα τους.
- ✚ Να δημιουργούν κανάλια επαφής για να μαθαίνουν τις ιδέες των ανθρώπων τους.
- ✚ Να επαινούν τους ανθρώπους των οποίων οι ιδέες εφαρμόζονται με επιτυχία, ενθαρρύνοντας τους υπόλοιπους να γίνουν μικροί «ηγέτες» στον τομέα τους προσπαθώντας για το καλύτερο.

- ✚ Να κατανοούν τις ανάγκες των πελατών τους και να εκπληρώνουν τις προσδοκίες τους. Ο CEO της Delta Airlines Allen, απολύθηκε σε περίοδο κερδοφορίας της επιχείρησης, γιατί έχασε την εμπιστοσύνη των ανθρώπων της εταιρείας, με αποτέλεσμα την πτώση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες και προβλήματα με τα συνδικάτα. (Παπαδάκης, Β., 2016 σ.501-505 & 732-733)

Σύμφωνα με τον (Porter,1985, αναφέρεται στον Παπαδάκη, Β. 2016 σ.156) με την αλυσίδα αξίας βρίσκουμε τις δυνάμεις και αδυναμίες με εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης. Πιθανόν να χρειαστεί αναδιάρθρωση της αλυσίδας αξίας. Στα τουριστικά πρακτορεία, όπως άλλωστε και στις περισσότερες επιχειρήσεις, η ανταγωνιστικότητα δεν στηρίζεται αποκλειστικά στην αλυσίδα αξίας της ίδιας της επιχείρησης, αλλά στις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, των καναλιών διανομής και των πελατών.

5.4 Σύστημα Αξίας πρακτορείων εξερχόμενου τουρισμού (Value System)

5.4.1 Αλυσίδα Αξίας Προμηθευτών (αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχεία, εταιρείες κρουαζιέρων, πούλμαν, ξεναγοί στο εξωτερικό κ.ά):

- Επικερδείς συμφωνίες (το μειωμένο κόστος των προμηθευτών καταλήγει μέσω της αξιακής αλυσίδας της επιχείρησης στον πελάτη)
- Σωστές και μοναδικές συνεργασίες με διάρκεια στον χρόνο (π.χ. Marks & Spencer's με Εγγλέζους προμηθευτές, μια από τις θεμελιώδεις ικανότητες τους)
- Ταχύτητα ανταπόκρισης (πολύ σημαντική, έως θεμελιώδης ικανότητα στην εποχή μας)
- Ικανότητα προσφοράς σε περιόδους αιχμής (πολύ σημαντική για το τουριστικό προϊόν που δεν αποθηκεύεται και είναι πολύ φθороποιοό, π.χ. αεροπορικές θέσεις)

5.4.2 Αλυσίδα Αξίας της επιχείρησης (εξηγείται παραπάνω)

5.4.3 Αλυσίδες Αξίας Καναλιών διανομής Ταξιδιωτικών Υπηρεσιών: (Δίκτυο Πρακτορείων λιανοπωλητών (retailers), Website πρακτορείου, Απευθείας πωλήσεις, Πωλήσεις μέσω ανθρώπων – κλειδιά (προέδρων συλλόγων, ambassadors, bloggers, youtubers):

- Τα κόστη των καναλιών διανομής καταλήγουν τελικά στον πελάτη.
- Οι καλές διασυνδέσεις και marketing αυξάνουν τις πωλήσεις. Η έντονη παρουσία της εταιρείας στο διαδίκτυο παίζει πλέον σημαντικότατο ρόλο, γιατί το πρακτορείο πρέπει να βρίσκεται όπου βρίσκονται οι πελάτες. Ιδιαίτερα στον τουρισμό, γιατί το τουριστικό προϊόν είναι μια υπηρεσία που παρουσιάζεται άυλη, σε μια οθόνη ή ένα φυλλάδιο. Ο πελάτης πληρώνει πάρα πολλά χρήματα για ένα ταξίδι που «φαντάζεται» και που υλοποιείται αργότερα. Όχι για κάτι χειροπιαστό. Άρα ο τρόπος παρουσίασης μέσω των καναλιών διανομής είναι πολύ σημαντικός, ιδιαίτερα όταν ζητείται να αντιληφθεί ο πελάτης την διαφοροποίηση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

5.4.4 Αλυσίδες Αξίας Αγοραστών

1. Συμπληρωματικές υπηρεσίες (δίνουν αξία στο προϊόν για τον πελάτη)

2. Διαφοροποίηση υπηρεσιών (κυρίως η προσωπική επαφή, η 24/7 φροντίδα και η κατανόηση των αναγκών του πελάτη, του οποίου η συνεργασία παίζει σημαντικό ρόλο στο τελικό τουριστικό προϊόν – τουριστικό πακέτο).
3. Καινοτομίες (για να γίνουν οι υπηρεσίες μοναδικές, άρα ο πελάτης να τις αναζητά)
4. Χαμηλό κόστος (αύξηση αποδοτικότητας και μείωση του κόστους με καλή οργάνωση της αλυσίδας αξίας του τουριστικού πρακτορείου). Μπορεί να επιτευχθεί με την τεχνολογία. Με αυτόν τον τρόπο οι διεργασίες μπορούν να αποκτήσουν ταχύτητα και ένα «τυποποιημένο τρόπο» διεξαγωγής τους. Έτσι, μειώνονται τα λάθη και δεν χρειάζονται εξειδικευμένα άτομα στις εποχιακές θέσεις εργασίας, εξοικονομώντας κόστος για να μπορεί το τουριστικό πακέτο να έχει μια καλή ποιότητα σε μια λογική τιμή πώλησης.

5.5 Νεότερες θεωρίες για την Αλυσίδα Αξίας, η έννοια του Αστερισμού Αξίας και πως εφαρμόζεται στις υπηρεσίες τουρισμού

Η αλυσίδα αξίας (Porter, 1980, αναφέρεται στον Παπαδάκη, Β., 2016 σ..153), κατηγορήθηκε ως ένα «πολύ γραμμικό μοντέλο». Οι (Normann και Ramirez 1993) υποστήριξαν την ιδέα του Αστερισμού Αξίας. Ότι δηλαδή η αξία αυξάνεται σύμφωνα με τον τρόπο με τον οποίο ο πελάτης συνεργάζεται για την παραγωγή του τελικού προϊόντος/υπηρεσίας και πως χρησιμοποιεί το προϊόν ή την υπηρεσία. Άρα σημασία δεν έχουν μόνον οι ικανότητες της επιχείρησης και το πως αυτές χρησιμοποιούνται από τον πελάτη σε μια συνεργασία του όλου του συστήματος, ώστε πλέον να μιλάμε για αστερισμό αξίας.

Στον εξερχόμενο τουρισμό, η συνεργασία με τον πελάτη είναι πολύ στενή: Στα ατομικά ταξίδια ο πελάτης – συνεργάτης επιλέγει μια-μια τις υπηρεσίες σε κάθε βήμα του ταξιδιού του (Σχεδιασμός, χρόνος, διαδρομή, προορισμοί, επιλογή και ποιότητα υπηρεσιών, προϋπολογισμός) και είναι συνυπεύθυνος για το αποτέλεσμα. Αν π.χ. ο πελάτης επιλέξει έναν Γύρο στη Σρι Λάνκα στυλ Ιντιάνα Τζόουνς, δεν μπορεί να έχει παράπονα γιατί βρέθηκε ένα σαμιαμίδι στο cottage του ξενοδοχείου του στη μέση της ζούγκλας! Φυσικά ο ταξιδιωτικός σύμβουλος της επιχείρησης οφείλει να τον προετοιμάσει κατάλληλα για το τι θα αντιμετωπίσει. Στα ταξίδια με γκρουπ ο πελάτης συμμετέχει με τον τρόπο που συμπεριφέρεται σε σχέση με τους συνταξιδιώτες του στον αρχηγό κατά την διάρκεια της εκδρομής.

Ο Αστερισμός Αξίας, μέσα από την συνεργασία προμηθευτών, επιχειρήσεων, συμμαχιών και πελατών δημιουργεί αξία. Κυρίως μέσω του *συν-ταιριάζματος* ικανοτήτων της εταιρείας και πελατών. Π.χ. η πολυεθνική ΙΚΕΑ, όπου ο πελάτης μεταφέρει και συναρμολογεί τα έπιπλα ενώ η εταιρεία μειώνει το κόστος και τον ικανοποιεί με τον μοντέρνο σχεδιασμό). Η Ryanair, μια από τις πιο πετυχημένες low cost εταιρείες στην Ευρώπη, μειώνει το κόστος με το μην πετά ποτέ σε κεντρικά αεροδρόμια - με εξαίρεση το Ελ.Βενιζέλος - να μην παρέχει καμία υπηρεσία εντός του αεροσκάφους χωρίς πληρωμή με αποτέλεσμα να χρησιμοποιεί λίγο προσωπικό αέρος και να έχει νέα αεροσκάφη για αντέχουν να τα υπερλειτουργεί συνεχώς στον αέρα ώστε να μην χάνει χρόνο στο έδαφος. Όλα αυτά «δυσκολεύουν» τον επιβάτη, αλλά τον πάνε στην ώρα του στον προορισμό του με μειωμένο κόστος. Όπως και στην περίπτωση του ΙΚΕΑ, δεν μπορεί να ικανοποιήσει όλους τους πελάτες, αλλά οι θεμελιώδεις της ικανότητες σε συνεργασία με το συγκεκριμένο target group πελατών «δουλεύει» υπέροχα και προσδίδει και στις δυο εταιρείες το διαρκές ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους και τελικά την κερδοφορία. (Παπαδάκης, Β., 2016 σ..153-164 & 440-442)

6. Στρατηγικές επίτευξης Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

«Στο εργοστάσιο κατασκευάζουμε καλλυντικά,
Στο κατάστημα πουλάμε ελπίδα»

Charles Revlon

6.1 Θεωρητική προσέγγιση

Ο (Porter, 1990, αναφέρεται στον Vanhove, 2019, σ.276 - 278) ανέφερε 2 είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Την ηγεσία κόστους και την διαφοροποίηση.

1 Ηγεσία κόστους. Στα τουριστικά πρακτορεία ηγεσία κόστους είναι να διοχετεύει ο Τ.Ο. πακέτα στην αγορά με καλύτερη τιμή από όλους τους ανταγωνιστές του. Αφορά το πρώτο τεταρτημόριο του παρακάτω σχήματος, απευθύνεται στο σύνολο ή σε πολύ μεγάλο τμήμα της αγοράς και δεν είναι τόσο εύκολο να επιτευχθεί. Προϋποθέσεις είναι:

- Η μεγάλη χρηματοδότηση για να προαγοραστούν μεγάλες ποσότητες θέσεων σε αεροπορικές εταιρείες ή ναύλωση αεροσκαφών, προαγορά δωματίων σε ξενοδοχεία ή ενοικίαση ολόκληρων μονάδων για μεγάλο χρονικό διάστημα (οικονομία κλίμακας)
- Ειδική ομάδα που ελέγχει τις διεργασίες λειτουργικότητας για μείωση του κόστους (π.χ. Ryanair)
- Επαρκείς χρηματικούς πόρους για να υποστηριχθούν όλες αυτές οι ενέργειες.
- Το χαμηλό κόστος πρέπει να υποστηρίζεται από μια αποδεκτή για τον πελάτη ποιότητα για να μπορέσει να υποστηριχθεί από τους πελάτες.

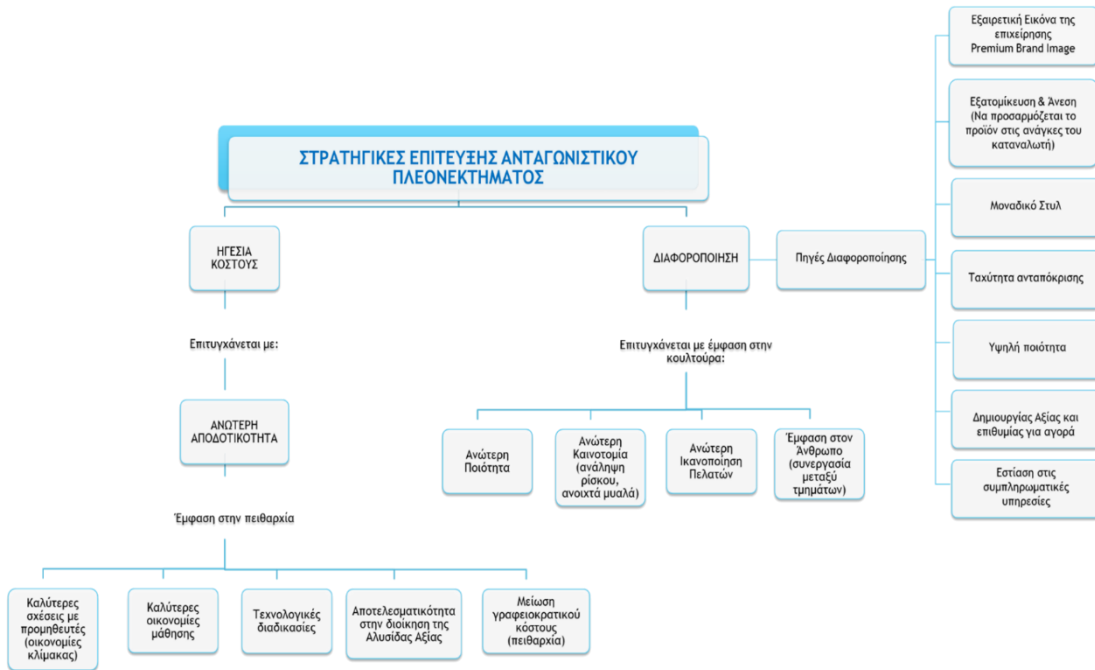
Για τα πρακτορεία της Κρήτης κάτι τέτοια είναι πολύ δύσκολο. Έτσι πουλούν τα τουριστικά πακέτα των Αθηναίων Τ.Ο. έναντι προμήθειας.

2.Διαφοροποίηση. Είναι η ικανότητα της τουριστικής επιχείρησης να παρέχει μεγαλύτερη ωφέλεια και αξία στον πελάτη με την μοναδικότητα του τουριστικού προϊόντος της. Επιτυγχάνεται με ανώτερη: (ποιότητα, καινοτομία, ικανοποίηση πελατών, έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα), όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα. **Να θυμόμαστε πάντοτε ότι ποιότητα είναι ό,τι ορίζει ο πελάτης της υπηρεσίας και η ποιότητα μιας υπηρεσίας κρίνεται βάσει του πως ο πελάτης την αντιλαμβάνεται.** Να έχει δηλαδή την δυνατότητα ο πράκτορας να βλέπει την υπηρεσία που προσφέρει, μέσα από τα μυωπικά γυαλιά του πελάτη και να την αντιλαμβάνεται όπως ο ταξιδιώτης του, και όχι όπως ο ίδιος νομίζει.

Η διαφοροποίηση μπορεί να:

- Να αφορά την ποικιλία τουριστικών προϊόντων
- Να αφορά το κανάλι διανομής
- Να αφορά τον τύπο καταναλωτή
- Να αφορά τη γεωγραφική περιοχή
- Να αφορά το τμήμα της αγοράς
- Επιπλέον το κόστος δεν πρέπει να ξεφεύγει κατά πολύ από το κόστος του ηγέτη κόστους
- Η διαφοροποίηση πρέπει να γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες για να δεχθούν να αγοράσουν τα τουριστικά της προϊόντα του πρακτορείου ακριβότερα, αφού θα κοστίζουν περισσότερο.

(Porter, 1990. Vanhove 2019 σ.276 – 278)



Σχ. 2.9 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (σχήμα από συγγραφέα)

6.2 Η λύση για τα πρακτορεία της Κρήτης είναι η Διαφοροποίηση

Η διαφοροποίηση είναι κάτι εφικτό για τα πρακτορεία της Κρήτης. Μπορούν να απευθυνθούν στο σύνολο, ή σε ένα μεγάλο τμήμα της αγοράς (2^ο τεταρτημόριο του παρακάτω σχήματος). Τα προϊόντα μπορεί να είναι η συμμετοχή των Κρητικών σε γκρουπ Αθηναίων Τ.Ο. αλλά με θέσεις σε απευθείας charters από Κρήτη. Σίγουρες αναχωρήσεις, καλές τιμές λόγω καλών συμφωνιών με Αθηναίους Τ.Ο. για τους οποίους οι πελάτες από την Κρήτη αποτελούν επιπρόσθετη συμμετοχή, χωρίς ρίσκο, γιατί τα εισιτήρια αγοράζονται ανά πελάτη και η διαφοροποίηση: Απευθείας πτήσεις από Ηράκλειο/Χανιά, η σιγουριά αναχωρήσεων χωρίς αναβολή λόγω μη επαρκούς συμμετοχής, καλή ποιότητα, και η ασφάλεια της φροντίδας του γκρουπ με αρχηγό.

6.3 Εστίαση

Επειδή η διαφοροποίηση αυξάνει το κόστος, οι τουριστικές επιχειρήσεις οφείλουν να πάρουν μια απόφαση:

- Χωρίς εστίαση. Χαμηλό κόστος και να απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς.
- Να απευθυνθούν στο σύνολο της αγοράς με μικρή διαφοροποίηση
- Χαμηλό κόστος και με εστίαση σε τμήμα της αγοράς.
- Υψηλό κόστος με μεγάλη εστίαση στη διαφοροποίηση, Μικρό τμήμα της αγοράς (niche).

Έχουμε αναφερθεί στα δυο πρώτα τεταρτημόρια. Στο 3^ο τεταρτημόριο οι τουριστικοί πράκτορες στην Κρήτη μπορούν να απευθυνθούν σε ειδικές ομάδες πελατών, όπως μεγαλύτερες ηλικίες (senior citizens) και να οργανώσουν ταξίδια με γκρουπ, οδικά ή αεροπορικά με αρχηγούς από Κρήτη ώστε να έχουν την φροντίδα και ασφάλεια που χρειάζονται. Θα ταξιδεύουν με συντοπίτες τους και ο ντόπιος αρχηγός τους παρέχει μια επιπλέον σιγουριά. Το ίδιο μπορεί να γίνει με άλλες ομάδες πελατών όπως σχολεία, φροντιστήρια ξένων γλωσσών και συλλόγους.

Στο 4^ο τεταρτημόριο βρίσκεται η εστίαση σε μικρότερο τμήμα της αγοράς με μεγάλη διαφοροποίηση. Απαιτεί μοναδικότητα αλλά με έλεγχο του κόστους. Είναι λάθος να εξειδικεύεται κάποιος σε έναν προορισμό, π.χ. την Αίγυπτο. Αν συμβεί κάτι στον προορισμό, όπως έχουν τύχει πολλές τρομοκρατικές ενέργειες στον συγκεκριμένο προορισμό, το τουριστικό πρακτορείο μπορεί να καταστραφεί. Ακόμα και οι τάσεις της «μόδας» στα ταξίδια μπορούν να επηρεάσουν έναν προορισμό θετικά ή αρνητικά και αντίστοιχα τον Τ.Ο. που διοχετεύει εκεί τους πελάτες του.

Προϋποθέσεις για διαφοροποίηση με εστίαση:

- Το τμήμα της αγοράς να είναι μικρό, αλλά όχι πολύ μικρό, ώστε να έχει αγοραστική δύναμη
- Το τμήμα αυτό να μην ικανοποιείται ήδη από κάποιους άλλους
- Το τουριστικό πρακτορείο να διαθέτει τις ειδικές ικανότητες να ικανοποιήσει το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Οι ικανότητες που απαιτούνται είναι:

- a) Ανεπτυγμένο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης για καινοτόμα προϊόντα
- b) Τεχνολογικές ικανότητες και εκσυγχρονισμός για να είναι 24/7 κοντά στον πελάτη
- c) Ανεπτυγμένο Marketing και πωλήσεις. Ιδιαίτερα Digital Marketing για να έχει ο πράκτορας συνεχή επαφή με τον πελάτη.
- d) Ποιότητα
- e) Καλό δίκτυο διανομής (κανάλια διανομής). Εκτός των παραδοσιακών και διαδικτυακών μεθόδων διανομής τουρισμού, σπουδαίο ρόλο παίζουν οι διαπροσωπικές σχέσεις, ιδιαίτερα στην μικρή αγορά της Κρήτης. Πιστοί πελάτες, ambassadors, άνθρωποι κλειδιά που «μαζεύουν» πελάτες, bloggers κ.ά. είναι καλό να επιστρατεύονται και να χρησιμοποιούνται.

Προτείνεται τα τουριστικά πρακτορεία της Κρήτης να πουλήσουν ατομικά ταξίδια. Αφορά εξατομικευμένες υπηρεσίες στην Ευρώπη αλλά και σε μακρινά, διηπειρωτικά ταξίδια. Τα target groups είναι οι νιόπαντροι και πελάτες υψηλού εισοδηματικού επιπέδου. Πολλοί είναι άνθρωποι του τουρισμού, που εργάζονται σαν στελέχη ή είναι ιδιοκτήτες σε μικρές ή μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, διαθέτουν βίλλες προς ενοικίαση ή έχουν αγροτικά εισοδήματα πλέον των βασικών τους εισοδημάτων.

6.4 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τα πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη

Στο παρακάτω σχήμα, φαίνονται οι Στρατηγικές που μπορούν να αναπτύξουν τα τουριστικά πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη για να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

	Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση
Συνολική Αγορά	1. Ηγεσία Κόστους <ul style="list-style-type: none"> • Ταξίδια για γκρουπ σε συνεργασία με Αθηνάιους Τ.Ο. • Επανατοποθέτηση προϊόντος με συνδυασμό πτήσεων απευθείας από Κρήτη και συμμετοχή σε γκρουπ Τ.Ο. 	2. Διαφοροποίηση <ul style="list-style-type: none"> • Ποιοτικά ταξίδια τύπου city brakes με προσθήκη εμπειριών • Γκρουπ με ναυλωμένες απευθείας πτήσεις από Κρήτη και αρχηγό από Κρήτη
Εστίαση σε τμήματα της αγοράς	3. Εστίαση με Ηγεσία Κόστους <ul style="list-style-type: none"> • Γκρουπ οδικά/αεροπορικά για ειδικές ομάδες ταξιδιωτών (senior citizens, σχολεία, συλλόγους, MICE) • Εξυπηρέτηση μελλοντικών φοιτητών σε Κρητικά Αγγλόφωνα τμήματα στα Πανεπιστήμια 	4. Διαφοροποίηση με εστίαση <ul style="list-style-type: none"> • Ατομικά Ταξίδια • Ιατρικός Τουρισμός • Τουρισμός 50+ • Οικοτουρισμός

Σχ. 2.10 Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τα πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού

7. Στρατηγικές Επιλογής Ανάπτυξης για τα τουριστικά πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη

Υπάρχουν πολλές στρατηγικές ανάπτυξης. Όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, ανά τεταρτημόριο:

		Προϊόν	
		Υπάρχον	Νέο
Αγορές	Υπάρχουσες	1. Στρατηγική Συγκέντρωσης - Διείσδυσης αγοράς <ul style="list-style-type: none"> Ατομικά ταξίδια για εξατομικευμένες απαιτήσεις πελατών. Επανατοποθέτηση τουριστικών πακέτων μέσω διαδικτυακών καναλιών διανομής (ψηφιακά περιοδικά ανά target group) 	3. Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων <ul style="list-style-type: none"> Ταξιδιωτικά πακέτα με απευθείας πτήσεις από Κρήτη Οργάνωση ταξιδιών για τους 50+ εκτός σαιζόν με σπόνσορες
	Νέες	2. Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς <ul style="list-style-type: none"> Πιέσεις προς τα Υπουργεία για δημιουργία αγγλόφωνων τμημάτων στα Πανεπιστήμια και εισαγωγή φοιτητών από κράτη της Μέσης Ανατολής. 	4. Στρατηγική ανάπτυξης καινοτομιών <ul style="list-style-type: none"> Οικολογικά ταξίδια για νέους 18-24 Δημιουργία clusters Τ.Π. Πρόσθεση εμπειριών στα ταξίδια Ιατρικός τουρισμός - εισερχόμενος.

Σχ. 2.11 Στρατηγικές ανάπτυξης για τα τουριστικά πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη

7.1 Στρατηγική Συγκέντρωσης – Διείσδυσης αγοράς

Προώθηση υπαρχόντων προϊόντων σε υπάρχουσες αγορές. Ο τουριστικός πράκτορας στην Κρήτη, με βάση τις νέες τάσεις αγοράς (bubble travel, Friendcations) μπορεί να αναπτύξει τα:

- Ατομικά ταξίδια για ζευγάρια, παρέες φίλων ή συγγενών με εξατομικευμένες απαιτήσεις και “tailor made” οργάνωση.
- Προώθηση τουριστικών πακέτων μέσω διαδικτυακών καναλιών διανομής όπως μέσω των website τους, των Social Media, Google Ads και γενικά με ανάπτυξη του Digital Marketing. Η βελτιστοποίηση της χρήσης των τεχνολογικών αυτών μεθόδων είναι απαραίτητη για τα Τ.Π. στην Κρήτη που δεν την έχουν αναπτύξει επαρκώς.
- Επανατοποθέτηση προϊόντων στην αγορά με νέα, ψηφιακά περιοδικά, τα οποία θα καλύπτουν τις ιδιαίτερες ανάγκες συγκεκριμένων target groups πελατών. Π.χ. Γαμήλια Ταξίδια, Ταξιδεύοντας με παιδιά, Ρομαντικά City Brakes, Ξεκούραστες Κρουαζιέρες για senior citizens κ.ά.

7.2 Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς

Πρώθηση υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές ή νέα target groups πελατών.

- Πιέσεις προς τα Υπουργεία Παιδείας και Τουρισμού για ίδρυση Αγγλόφωνων τμημάτων τουρισμού στα Πανεπιστήμια και εισαγωγή φοιτητών από κράτη της Μέσης Ανατολής.

7.3 Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων

Πρώθηση νέων προϊόντων σε υπάρχουσες αγορές.

- Ταξιδιωτικά πακέτα με απευθείας πτήσεις από Κρήτη με χρήση των θέσεων charters. Είτε με ναυλώσεις αεροσκαφών, είτε με θέσεις charters και συνένωση των τουριστών από Κρήτη με τα γκρουπ των Αθηναίων Τ.Ο. στον προορισμό, είτε με χρήση των empty legs των charters
- Το ότι η Ευρώπη γερνάει, και οι άνθρωποι μεγαλύτερων ηλικιών είναι περισσότεροι, έχουν πλέον οικονομικές δυνατότητες και θέλουν να ταξιδέψουν, δίνουν στα τουριστικά πρακτορεία την ώθηση να οργανώσουν ταξίδια για τους 50+, με επιχορηγήσεις κρατών υποδοχής, σε χαμηλές τουριστικά περιόδους. Έχει ήδη δοκιμαστεί με μεγάλη επιτυχία στην Ισπανία.

7.4 Στρατηγική ανάπτυξης καινοτομιών

Πρώθηση νέων προϊόντων σε νέες αγορές.

- Οικολογικά ταξίδια σε συνεργασία με ξένα κράτη & σπόνσορες για νέους 18-24 ετών, οι οποίοι θα συνεισφέρουν σε εθελοντικές οικολογικές δράσεις στους προορισμούς.
- Ταξίδια τουρισμού για senior citizens με επιδότηση από σπόνσορες.
- Πρόσθεση εμπειριών στα ταξίδια
- Ιατρικός τουρισμός – εισερχόμενος. Η χώρα μας διαθέτει εξειδικευμένους γιατρούς, καλές εγκαταστάσεις, οικονομικές τιμές και ελαστική νομοθεσία σε θέματα γονιμότητας και υποβοηθούμενης – παρένθετης μητρότητας.
- Δημιουργία cluster τουριστικών πρακτορείων για ναύλωση αεροσκαφών στην υψηλή περίοδο με απευθείας πτήσεις από Κρήτη, οικονομία κλίμακας, καλύτερη πρόσβαση σε χρηματοδοτικά προγράμματα και δύναμη απέναντι στους Τ.Ο., τις αεροπορικές εταιρίες και την Κυβέρνηση.
(Ζοπουνίδης, Κ., Βούλγαρη, Φ., Λεμονάκης, Χ., Γρηγορούδης, Ε., Καθαράκης, Μ., 2012 σ. 138 – 150)

8. Η υλοποίηση της Στρατηγικής

Από έρευνα των (R. Charan και G.Colvin 2001 “Why Ceo’s fail”) , αποδεικνύεται ότι σε ποσοστό 70% η στρατηγική αποτυχαίνει στην πραγματοποίησή της, όχι στην σχεδίασή της. Επιπρόσθετα, σε μελέτη του (I.Cobbold και G.Lawrie, 2001) ανάμεσα σε 200 εταιρείες, το 80% των διοικητικών στελεχών πιστεύουν στην ορθότητα της στρατηγικής τους, αλλά μόνον το 14% πιστεύει στην αποτελεσματική πραγματοποίησή της.

8.1 Τι πρέπει να προσέξει ο τουριστικός πράκτορας στην στρατηγική του

8.1.1 Όσον αφορά τον προορισμό: πρέπει να λαμβάνει υπόψη του 3 παράγοντες:

- 1) Την διαφορετικότητα του προορισμού από το καθημερινό περιβάλλον του τουρίστα. Όσο πιο διαφορετικό, τόσο περισσότερο ελκύει τον τουρίστα.
- 2) Την ανταγωνιστικότητα του προορισμού, που έχει 2 συνιστώσες.
 - i) Το συγκριτικό πλεονέκτημα, δηλαδή το τι διαθέτει: (Φύση, κλιματολογικές συνθήκες, οικοσύστημα, κουλτούρα, ανθρώπινα κατασκευασμένα αξιοθέατα).
 - ii) Το πόσο αναπτύσσει ο προορισμός τους πόρους του, για να τους προσθέσει αξία. Αξία για τους τουρίστες είναι οι ικανοποιητικές και αξιομνημόνευτες εμπειρίες που τους παρέχει ο προορισμός. Σε αυτές συγκαταλέγονται και οι ανθρώπινες σχέσεις.
- 3) Την μοναδικότητα του προορισμού. (π.χ. ο Πύργος του Άιφελ στο Παρίσι, οι Ατόλες στις Μαλδίβες)
(N.Vanhove 2019, σ.269)

8.1.2 Όσον αφορά την αγορά: Ο τουριστικός πράκτορας δεν πρέπει να εξειδικεύεται σε μια αγορά, αλλά να έχει περισσότερα του ενός target groups. Π.χ. η Ρωσική αγορά. Ο πόλεμος στην Ουκρανία μπορεί να μηδενίσει τις εισροές τουριστών από μια συγκεκριμένη αγορά. Στον εξερχόμενο τουρισμό, μπορεί κάποια κυβερνητική πολιτική να στερήσει από ένα συγκεκριμένο target group την αγοραστική του δυνατότητα. Π.χ. μείωση των συντάξεων επιφέρει τραγική μείωση των senior citizens ταξιδιωτών.

8.1.3 Όσον αφορά τους προμηθευτές: Πρέπει να έχουν εναλλακτικές λύσεις πριν καθίσουν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων με τους παρόχους τουρισμού και καλό είναι να το κάνουν ενωμένοι με άλλους Τ.Π. σε cluster για μεγαλύτερη δύναμη και οικονομία κλίμακας.

8.1.4 Όσον αφορά το εσωτερικό (την οργάνωση και λειτουργία) της επιχείρησης: Το πιο σημαντικό είναι όλα τα τμήματα της επιχείρησης, συνεργαζόμενα, να προσπαθούν προς την ίδια κατεύθυνση υποστηρίζοντας την στρατηγική ώστε να υλοποιηθούν τα σχέδια της. Σε μια τόσο ανθρωποκεντρική βιομηχανία όπως αυτή του τουρισμού, ιδιαίτερα στην οργάνωση και διεξαγωγή τουριστικών πακέτων όπου υπάρχει πάντοτε συνεργασία ή συμμετοχή πελάτη και ανθρώπων του πρακτορείου, προτείνεται η δημοκρατικότητα στην χάραξη της στρατηγικής. Η διοικητική ομάδα που χαράσσει την στρατηγική καλό είναι να αποτελείται από διαφορετικά μεταξύ τους μέλη. Στελέχη - ταλέντα με όραμα και καινοτόμες ιδέες, ανθρώπους που είναι υπεύθυνοι για την πραγματοποίηση της στρατηγικής και μετόχους, που έχουν άμεσο συμφέρον και νοιάζονται για την μακροπρόθεσμη πορεία του τουριστικού πρακτορείου. Αν όλοι από κοινού συμμετέχουν ενεργά στον σχεδιασμό της στρατηγικής, θα έχουν ενστερνιστεί τους στόχους της και θα προσπαθήσουν με όλες τους τις δυνάμεις να κάνουν την θεωρία πράξη.

8.2 Το μοντέλο των 7S

8.2.1 Θεωρητική προσέγγιση

Η εταιρεία Mc Kinsey, πρότεινε στην δεκαετία του '70-'80 το μοντέλο των 7S για την υλοποίησης στρατηγικής.

1. Strategy = Στρατηγική
2. Structure = Οργανωτική Δομή
3. Systems = Συστήματα

Με τις σκληρές μεταβλητές έχουμε ασχοληθεί στην αλυσίδα αξίας.

Οι μαλακές μεταβλητές (Soft):

4. Style = Στυλ Διοίκησης
5. Staff = Ανθρώπινοι πόροι
6. Skills = Ικανότητες
7. Shared Values = Διαμοιραζόμενες Αξίες

Η επιτυχία σύμφωνα με την Mc Kinsey εξαρτάται από την συνεργασία και αλληλεπίδραση των 7S μεταξύ τους και με την δυνατότητα της επιχείρησης να αλλάζει τα 7S ταυτόχρονα, ανάλογα με τις ανάγκες της λόγω αλλαγών του περιβάλλοντος της.

8.2.2 Παρεμβάσεις των τουριστικών πρακτορείων της Κρήτης με την μέθοδο των 7S

STRATEGY – STRUCTURE – SYSTEMS

Η στρατηγική συνδέεται με τα τμήματα της επιχείρησης που την υλοποιούν. Αν τα τμήματα δεν την αποδέχονται και δεν συνεργάζονται μεταξύ τους αρμονικά, προς έναν κοινό σκοπό, αυτό αποτελεί τον 5^ο παράγοντα αποτυχίας στην πραγματοποίηση μιας στρατηγικής.

Τα λειτουργικά συστήματα είναι εξίσου σημαντικά. Έχουν αναλυθεί στην αλυσίδα αξίας ενός τουριστικού πρακτορείου.

STYLE – STAFF – SKILLS – SHARED VALUES

Σύγχρονη Στρατηγική Σκέψη. Πρώτα οι Άνθρωποι και μετά η Στρατηγική

«Από όλα τα πράγματα που έχω κάνει, το πιο ουσιώδες ήταν ο συντονισμός των ταλέντων αυτών που εργάζονται για εμάς και την κατεύθυνση τους προς κάποιο συγκεκριμένο στόχο»

Walt Disney

*«Πάρτε τους ανθρώπους μου, αλλά αφήστε τα εργοστάσια μου
και σύντομα θα φυτρώνει γρασίδι στο έδαφος τους...*

*Πάρτε τα εργοστάσια μου, αλλά αφήστε τους ανθρώπους μου
και σύντομα θα έχουμε ένα νέο και καλύτερο εργοστάσιο»*

Andrew Carnegie, θρύλος της χαλυβουργίας.

Στρατηγική Ανθρώπινων πόρων

Όσο σημαντικοί είναι οι ανθρώπινοι πόροι στον τουρισμό (που αφορά την ποιότητα υπηρεσιών που εξαρτάται κατά πολύ από την προσωπική εξυπηρέτηση), άλλο τόσο οι άνθρωποι είναι σημαντικοί και στην Στρατηγική για 4 βασικούς λόγους:

1. Για να ενημερώνεται άμεσα η διοίκηση για τις αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης (νέες τάσεις τουρισμού, αλλαγές στις ανάγκες των τουριστών, τι κάνουν οι ανταγωνιστές), από τους ανθρώπους της «πρώτης γραμμής», τους πωλητές και τα χαμηλόβαθμα στελέχη στην περίπτωση των τουριστικών πρακτορείων.
2. Για να έχουν οι πολύτιμοι ανθρώπινοι πόροι της επιχείρησης την αίσθηση της συμμετοχής στην στρατηγική της επιχείρησης, άρα ένα κίνητρο για προσωπική πρόοδο, ανάπτυξη του τομέα τους αλλά και σε ολόκληρο τον οργανισμό.
3. Για να εφαρμοστεί η στρατηγική με την συνεργασία όλων. Οι άνθρωποι δουλεύουν για τα χρήματα, αλλά η αφοσίωση και «το να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους» προέρχεται από την προσπάθεια επίτευξης ενός ανώτερου σκοπού. Αν πιστέψουν στο όραμα της στρατηγικής και ενστερνιστούν την κουλτούρα και την αποστολή της επιχείρησης, τότε η προσήλωση στους στόχους της επιχείρησης θα βελτιωθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό. Θα υπάρχουν λιγότερες αποχωρήσεις από την εταιρεία και υψηλότερη απόδοση. Ιδιαίτερα στον τουρισμό, όπου οι άνθρωποι αποτελούν το σπουδαιότερο κεφάλαιο της επιχείρησης και από τους ανθρώπους της εξαρτάται η υλοποίηση της στρατηγικής της.
4. Η συναισθηματική νοημοσύνη των ταξιδιωτικών συμβούλων παίζει θετικό ρόλο στην δημιουργικότητα τους. Μπορεί επίσης να βοηθήσει στην σωστή διαχείριση των συναισθημάτων τους, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις άγχους, αντιμετώπισης δύσκολων πελατών, προβλημάτων, εργασιακών κρίσεων. Η συναισθηματική ωριμότητα του υπαλλήλου ταξιδιωτικού πρακτορείου έχει τελικά σπουδαία επίπτωση στην αποδοτικότητα και δημιουργικότητα του. Ιδιαίτερη σημασία έχει στα στελέχη και στους ηγέτες, οι οποίοι μπορούν να ενισχύσουν την δημιουργικότητα της ομάδας τους. Ειδικά σεμινάρια (ήδη πραγματοποιούνται στις ΗΠΑ), θα ήταν πολύ χρήσιμα για τους υπαλλήλους τουριστικών πρακτορείων, όχι μόνο για να είναι περισσότερο κοινωνικοί και να ελέγχουν τα δικά τους συναισθήματα, αλλά και για να μπορούν να αναγνωρίζουν αυτά των πελατών τους και να δρουν ανάλογα προς όφελος της εργασιακής τους απόδοσης. Χρειάζεται χρόνος, μελέτη, σεμινάρια και παρατήρηση εκ μέρους των ταξιδιωτικών συμβούλων, τα αποτελέσματα όμως είναι πολύ ωφέλημα για ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας. (Tsai, C., & Lee, Y., 2014)
5. Γιατί οι θεμελιώδεις ικανότητες που βασίζονται σε υλικούς πόρους μιας επιχείρησης είναι εύκολα αντιγράψιμες από τους ανταγωνιστές. Οι ικανότητες όμως που βασίζονται στους ανθρώπινους πόρους και στην οργάνωση γίνονται πολύ δύσκολα κατανοητές από τους ανταγωνιστές. Άρα αποτελούν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

Στις μεγάλες εταιρείες, πρέπει να είναι προσεκτική η διοίκηση στα κίνητρα που δίνει στα ανώτατα στελέχη. Με στόχο την αύξηση της τιμής της μετοχής της επιχείρησης – άρα αύξηση του μπόνους τους - οδηγούνται σε στρατηγικές όπου η επιτυχία του σήμερα καταστρέφει τις πιθανότητες μακροπρόθεσμης επιτυχίας της επιχείρησης στο μέλλον.

Τι πρέπει να κάνουν τα τουριστικά πρακτορεία:

- ❖ Να εκδημοκρατίσουν την στρατηγική τους και να επιδιώξουν στρατηγικό διάλογο με τους πωλητές (που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη) και τα μεσαία στελέχη, όχι μόνο τα υψηλόβαθμα στελέχη της επιχείρησης.
- ❖ Να εκπαιδεύσουν τους ανθρώπους της πρώτης γραμμής να «βλέπουν» τις προτιμήσεις των πελατών, τις κινήσεις των ανταγωνιστών και τι δεν γίνεται σωστά και πρέπει να βελτιωθεί στις διαδικασίες του τομέα τους.
- ❖ Να δημιουργούν κανάλια επαφής για να μαθαίνουν τις ιδέες των ανθρώπων τους.
- ❖ Να συντονίζουν τους ανθρώπους τους με το όραμα, την αποστολή και την πελατοκεντρική κουλτούρα του πρακτορείου
- ❖ Να επαινούν τους ανθρώπους των οποίων οι ιδέες εφαρμόζονται με επιτυχία, ενθαρρύνοντας τους υπόλοιπους να γίνουν μικροί «ηγέτες» στον τομέα τους προσπαθώντας για το καλύτερο.
- ❖ Να αναπτύσσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο. Συχνές επιμορφώσεις όχι μόνο για προϊόντα και πωλήσεις, αλλά και για διαχείριση συναισθημάτων, αντιμετώπιση εργασιακών κρίσεων, επικοινωνία και «αντίληψη» των αναγκών των πελατών. Επαναπρόσληψη παλαιών υπαλλήλων – έχει αποδειχθεί ότι οι 50+ είναι πολύ περισσότερο αποδοτικοί από τους νεότερους και διαθέτουν εμπειρία που αν δεν την χρησιμοποιήσει η επιχείρηση μπορεί να την χρησιμοποιήσουν οι ανταγωνιστές της. Οι Millennials (γεννημένοι μετά το 1982) αντιστοιχούν στο 40% του ανθρώπινου δυναμικού το 2020, γνωρίζουν από τεχνολογία, είναι καινοτόμοι και διαθέτουν πολλά προσόντα για να χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία.
- ❖ Να δίνονται κίνητρα για να μην χάνονται άνθρωποι-ταλέντα και να προωθείται η απόδοση. Στα τουριστικά πρακτορεία στην Ελλάδα αυτό γίνεται με την μορφή συμμετοχής σε επιμορφωτικά ταξίδια στο εξωτερικό (incentives).
- ❖ Να αφήνουν το περιθώριο στους ανθρώπους τους να ασχοληθούν με ενδιαφέροντα project σε ένα καλό εργασιακό περιβάλλον. Να μην «πνίγουν», αλλά να ενστερνίζονται τις πρωτοβουλίες. Έτσι οι εργαζόμενοι γίνονται πιο δημιουργικοί.
- ❖ Να αξιολογείται η ομάδα, όχι μόνο το άτομο.
- ❖ Να ενισχύεται η ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών μέσα στο πρακτορείο.
- ❖ Να εμφυσήσουν θετικές ιδέες στους υπαλλήλους ώστε να δέχονται την διαφορετικότητα. Στην Κρήτη δεν υπάρχει μεγάλη ποικιλομορφία φυλών, αλλά αυτό αναμένεται να αλλάξει με το μεταναστευτικό ρεύμα τα επόμενα χρόνια. Οι μετανάστες είναι υποψήφιοι μελλοντικοί πελάτες. Επίσης να γίνεται επιμόρφωση κατά των διακρίσεων των LGBT, των οποίων αν ο σύμβουλος ταξιδιών κερδίσει την εμπιστοσύνη, παραμένουν πιστοί πελάτες για πάντα.
- ❖ Να προσπαθήσουν οι ηγέτες τους να εκσυγχρονίζονται, να εκδημοκρατίσουν τις στρατηγικές τους και να υιοθετήσουν το προφίλ ενός Ηγέτη 5^{ης} βαθμίδας (McNamara, D., 2019 σ.109 - 117)

Ο Ηγέτης 5^{ης} Βαθμίδας:

Στο βιβλίο του Good to Great (Collins,2001. Παπαδάκης, 2016 σ. 773-774), εξετάστηκαν χιλιάδες επιχειρήσεις που κατάφεραν αναπτυχθούν πολύ γρήγορα. Μόλις 11 επιχειρήσεις πληρούσαν απόλυτα την προϋπόθεση του ηγέτη 5^{ης} βαθμίδας. Η ενδελεχής μελέτη τους

απέδειξε ότι οι ηγέτες τους έπαιξαν ένα σπουδαίο ρόλο σε αυτή τους την επιτυχία. Είχαν όλοι παρόμοια, αν και δυσεύρετα χαρακτηριστικά: Μετριοφροσύνη, αποφασιστικότητα, ενέπνεαν την ομάδα τους και γέμιζαν με αισιοδοξία την επιχείρηση. Όταν κάτι δεν πήγαινε καλά κοίταζαν τον εαυτό τους στον καθρέφτη. Στις επιτυχίες κοίταζαν στο παράθυρο και τις απέδιδαν στους συνεργάτες τους και όχι στους ίδιους. Αυτοί οι ηγέτες ονομάζονται 5^{ου} επιπέδου. Έχουν όραμα και το «περνούν» στην ομάδα τους. Είναι δημοκρατικοί και ενθαρρύνουν τις νέες ιδέες. Η ηγεσία λειτουργεί από πάνω προς τα κάτω αλλά και αντίστροφα. Τέτοιοι ηγέτες μπορούν να βρίσκονται σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας στην επιχείρηση. Αν υπάρχουν, η επιχείρηση οδεύει σίγουρα προς την επιτυχία. Αυτό είναι το πρότυπο ηγέτη ενός σύγχρονου τουριστικού πρακτορείου. Στον αντίποδα, ο CEO της Delta Airlines Allen, απολύθηκε σε περίοδο κερδοφορίας της επιχείρησης, γιατί έχασε την εμπιστοσύνη των ανθρώπων της εταιρείας, με αποτέλεσμα την πτώση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες και προβλήματα με τα συνδικάτα.

Στην οικονομία της γνώσης, δεν είναι ικανή η ποσότητα των άυλων ανθρώπινων πόρων που διαθέτει μια εταιρεία να της προσδώσει το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι ο τρόπος που αυτοί οι πόροι συνδυάζονται και αξιοποιούνται.⁵⁸

(Παπαδάκης, Β., 2016 σ. 766 – 775)

8.2.4 Στην Υλοποίηση της Στρατηγικής πρέπει να ληφθούν ακόμη υπόψη:

Η οικονομική ανάλυση. Μπορεί το πρακτορείο να ανταπεξέλθει στους στόχους που έχει θέσει η σχεδιασμένη στρατηγική;

Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης. Οι στόχοι πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμοι και να τίθενται χρονικά όρια για τον κάθε στόχο.

Ανάλυση και διαχείριση Κινδύνων. Εδώ απαιτούνται μελλοντικά σενάρια και πειραματισμός. Ανεξάρτητα από τα σενάρια για την επερχόμενη στρατηγική, κάθε επιχείρηση οφείλει να προετοιμάζεται για κάποια κρίση που πιθανόν να έλθει. Ο σημερινός κόσμος, ανεξάρτητα από την πανδημία έχει διαρκώς να αντιμετωπίσει πολλών ειδών κρίσεις, με μεγαλύτερη την κλιματική αλλαγή.

⁵⁸ https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1999/06/21/261696/index.htm ανάκτηση 8/3/2022



Εικόνα 32.2 Οι επιπτώσεις των καταστροφών που αντιμετώπισε ο πλανήτης εκτός της πανδημίας το 2020 εκτός της πανδημίας Πηγή: (UNWTO)

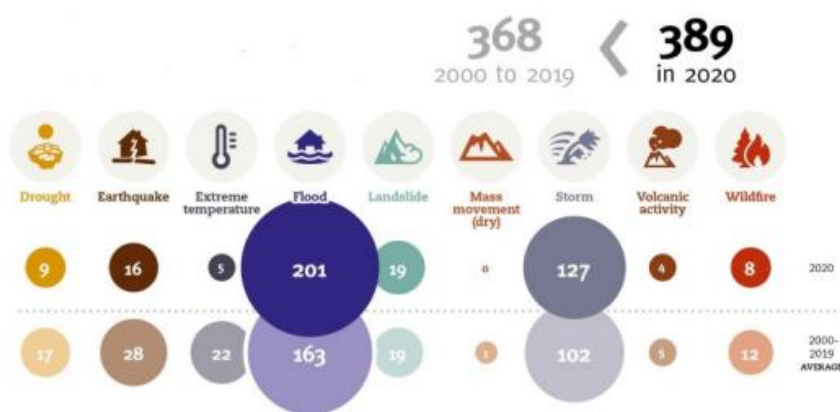


Figure 1: Occurrence by disaster type: 2020 compared to 2000-2019 annual average

Εικόνα 33.2 Σύγκριση των καταστροφών που αντιμετώπισε ο πλανήτης μεταξύ 2019 και 2020 εκτός της πανδημίας Πηγή: (UNWTO) ⁵⁹

Γιατί να μην αναζητούμε την διαχείριση του κινδύνου αντί να περιμένουμε να ξεσπάσει πρώτα η κρίση; Οι λόγοι είναι κυρίως οικονομικοί. Όταν μια επιχείρηση/οργανισμός ακολουθεί κάποιο πρωτόκολλο ετοιμότητας, αντιμετωπίζει λιγότερες πιθανότητες να υποστεί ζημιά από μηνύσεις και παρουσιάζει ανθεκτικότητα σε δύσκολες περιόδους. Για έναν τουριστικό προορισμό όμως, διακυβεύεται η μακροπρόθεσμη σταθερότητα και ανταγωνιστικότητα του, κατ' επέκταση η φήμη του και η εισροή τουριστικού συναλλάγματος

⁵⁹ <file:///C:/Users/kater/Downloads/CredCrunch62.pdf>

που διαχέεται πολλαπλασιαστικά στην τοπική οικονομία. (Διαχείριση κρίσεων του Robert Health σελ 40 & unwto.org).

Η υλοποίηση της στρατηγικής θεωρείται πλήρης και πετυχημένη, όταν υπερβεί τους οικονομικούς και στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και εκπληρώσει το όραμα της.

8.3 Στρατηγική και καινοτομία

«Ο στόχος κάθε επιχείρησης δεν είναι να οραματίζεται το μέλλον, αλλά να το δημιουργεί πριν το δημιουργήσουν οι ανταγωνιστές της»

Hamel & Prahalad

8.3.1 Η καινοτομία είναι ο δημιουργός του μέλλοντος

Τα περισσότερα στελέχη επιχειρήσεων επανασχεδιάζουν (reengineering) ή συρρικνώνουν (restricting) δραστηριότητες της επιχείρησης τους σε μια προσπάθεια να έχουν κέρδη στις σημερινές δύσκολες οικονομικά εποχές. Αγωνίζονται να δείξουν θετικά μεγάλη απόδοση των κεφαλαίων συρρικνώνοντας τον παρονομαστή του κλάσματος Καθαρά κέρδη / Κεφάλαιο.

Η επιχείρηση μπορεί να γίνεται μικρότερη ή καλύτερη, δεν μπορεί όμως να αναπτυχθεί αποτελεσματικά αν δεν γίνει διαφορετική. Πως; Με στρατηγική καινοτομία.

Η επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει να μπει σε **Μπλέ Ωκεανούς**, όπου θα «παίζει μπάλα μόνη της» με τους εξής τρόπους:

- ✓ Με νέα προϊόντα που όλοι θα αναγκαστούν να υιοθετήσουν (π.χ. Microsoft)
- ✓ Με νέα όρια μεταξύ δραστηριοτήτων (π.χ. iphone)
- ✓ Με τη δημιουργία νέων δραστηριοτήτων (π.χ. Google)

Μια επιχείρηση μπορεί να είναι ο δημιουργός του μέλλοντος του δικού της και του κλάδου της. Η επιχείρηση, υποστηρίζουν οι Hamel και Prahalad πρέπει να σχηματίσει τις ευκαιρίες που θα εκμεταλλευτεί πρώτη αυτή στο μέλλον. Μιλάμε δηλαδή για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε αγορές που ακόμη δεν υπάρχουν στο σήμερα, γιατί βρίσκονται στο μέλλον. Ένα μέλλον που οφείλει να συμβαδίζει με την βιωσιμότητα του κοινωνικού περιβάλλοντος όπου βρίσκεται το τουριστικό πρακτορείο και με την βιωσιμότητα του τουρισμού.

8.3.2 Η Αρχή της Διαμοιραζόμενης Αξίας

Οι επιχειρήσεις σήμερα οφείλουν να διοικούνται με κοινωνική ευθύνη. Δηλαδή, να προσπαθούν με τις ενέργειες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους να λύνουν προβλήματα της ανθρωπότητας και να βελτιώνουν την ευημερία του κοινωνικού συνόλου. Σήμερα, πολλές επιχειρήσεις (Shell, NEC, Procter & Gamble) υιοθετούν την «προσέγγιση τριπλού αποτελέσματος». Δηλαδή, εκτός από την οικονομική απόδοση, υπολογίζουν το κοινωνικό και περιβαλλοντικό κόστος. «Αν δεν το κάνουν, το κοινωνικό και περιβαλλοντικό κόστος θα μετατραπεί σε οικονομικό λόγω κανονισμών που θα επιβάλλουν οι κυβερνήσεις» είπε ο Novo Nordisk, CEO της Δανέζικης Φαρμακευτικής Lars Sorensen.

(McNamara, D., 2019 σ. 18-19)

Σε άρθρο του 2011 της Harvard Business Review «Αρχή Διαμοιραζόμενης Αξίας», οι M. Porter και M. Kramer ανέφεραν για πρώτη φορά ότι οι εταιρείες μπορούν όχι απλά να κάνουν φιλανθρωπίες, αλλά να καινοτομήσουν πολύ πέρα από την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Να κερδίζουν, προσφέροντας ταυτόχρονα αξία και ωφέλεια στην κοινωνία, παρέχοντας στους ανθρώπους αγαθά ή υπηρεσίες που τις έχουν ανάγκη και που τα κράτη αδυνατούν να τους παρέχουν.

Αυτός ο νέος τρόπος να δει κανείς τα πράγματα αποτελεί μια νέα πρόκληση εταιρικής στρατηγικής και μια νέα διάσταση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η νέα αυτή στρατηγική προκαλεί τις εταιρίες να βρουν τρόπους ώστε το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα να τους αποφέρει κέρδη, φέρνοντας ταυτόχρονα τις κοινωνική πρόοδο στις περιοχές δραστηριοποίησης της εταιρείας. Αυτό επιτυγχάνεται με καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες, λειτουργικές καινοτομίες της αλυσίδας αξίας, ή την δημιουργία συστοιχιών ανταγωνιστικών εταιριών (clusters).⁶⁰

Τι μπορεί να κάνει ένα ταξιδιωτικό πρακτορείο στην Κρήτη για να ορίσει το μέλλον του

1. Να δει τι θα κάνει σήμερα, ποιες θεμελιώδεις ικανότητες θα βελτιώσει σήμερα για να τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον. Σύνδεση δηλαδή παρόντος – μέλλοντος.

Ποιες θα είναι οι νέες αγορές, οι νέες τάσεις τουρισμού, τα νέα προφίλ τουριστών, οι νέοι τρόποι πώλησης, τα νέα κανάλια διανομής τουρισμού (μέσω του digital marketing). Η Στρατηγική Αρχιτεκτονική δεν μαθαίνει απλά τις επιθυμίες και τις ανάγκες του τουρίστα, αλλά προσπαθεί να τις ωθήσει προς την κατεύθυνση που θέλει.

Η αναγνώριση των αγορών του μέλλοντος είναι μια δύσκολη υπόθεση και πολλές πρωτοπόρες εταιρείες έχουν κάνει πολλά λάθη με αποτέλεσμα τον αφανισμό τους (π.χ. Motorola). Οι παραδοσιακές έρευνες αγοράς δεν επαρκούν.

Στον μαραθώνιο που διανύει η εταιρεία προσπαθεί να:

- Ελαχιστοποιήσει τον χρόνο
- Μειώσει την επένδυση
- Να βρει τον συντομότερο δρόμο από το παρόν στο μέλλον και να εκμεταλλευτεί τους πόρους της με τον καλύτερο τρόπο
- Να αναγκάσει τους ανταγωνιστές της να ακολουθήσουν τους πιο δύσκολους και δαπανηρούς δρόμους
- Αφού νικήσει στον αγώνα, να κερδίσει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς πρώτη. Έτσι, βελτιώνοντας το προϊόν/ την υπηρεσία της, τα κανάλια διανομής και τις πωλήσεις της πετυχαίνει οικονομία κλίμακας και οι άλλοι απλά ακολουθούν.

Οι επιχειρήσεις που θα τα καταφέρουν όλα αυτά, θα είναι οι παγκόσμια ηγέτιδες επιχειρήσεις του αύριο.

(Παπαδάκης, Β., 2019 σ. 225 – 242)

⁶⁰ <https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value> ανάκτηση 8/3/22

8.3.3 Καινοτομίες που μπορούν να υιοθετήσουν τα τουριστικά πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη

- ✓ Να αναγνωρίσει τις αγορές του μέλλοντος. Μπορούν να οργανώνουν καινοτόμα ταξίδια για νέους 18-24 σε συνεργασία σπόνσορες και ξένα κράτη. Οι νέοι, μπορούν να ταξιδέψουν δωρεάν (με έξοδα sponsors – παρόχων τουρισμού όπως αεροπορικές εταιρίες κ.ά.) σε κράτη όπου μπορούν να παρέχουν την εθελοντική βοήθειά τους σε οικολογικές δράσεις.
- ✓ Να ελαχιστοποιήσει τον χρόνο εξυπηρέτησης πελατών (λειτουργική εξέλιξη με χρήση της τεχνολογίας)
- ✓ Να προσθέσει εμπειρίες στα ταξιδιωτικά του πακέτα (π.χ. ζωγραφική στο Παρίσι, ποδηλατική περιήγηση με μάθημα δεσίματος λουλουδιών στο Άμστερνταμ, κατασκευή σοκολάτας στη Μπριζ, κατασκευή γυάλινου σκεύους στη Βενετία, μαγείρεμα “παέλιας” στη Βαρκελώνη, ξυλογλυπτική στο Μπαλί κ.ά)
- ✓ Επίσης, με την συνδρομή (επιδοτήσεις) των κρατών και της Αρχιεπισκοπής, μπορούν να οργανωθούν ταξίδια για ανθρώπους μεγαλύτερων ηλικιών (senior citizens), σε χαμηλή περίοδο, είτε θρησκευτικού τουρισμού, είτε τουρισμού κρουαζιέρας, είτε διακοπών.
- ✓ Ιατρικός Τουρισμός στην Κρήτη. Έχουμε καλούς γιατρούς, καλό επίπεδο υπηρεσιών, χαμηλότερες τιμές από την Ευρώπη και την Αμερική, πολλούς Έλληνες ομογενείς οι οποίοι θα μπορούσαν να συνδυάσουν τις διακοπές τους με κάποιες υπηρεσίες υγείας και πιο ελαστική νομολογία, ιδιαίτερα για τις εξωσωματικές και απόκτηση παιδιού με παρένθετη μητέρα
- ✓ Αφού νικήσει στον αγώνα με τους ανταγωνιστές, να κερδίσει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς πρώτη.

8.3.4 Μελέτη περίπτωσης καινοτομίας στον τουρισμό. Το παράδειγμα της Airbnb

Η Airbnb μας δείχνει πως μια τέτοια πρωτοπόρος εταιρεία στον τουρισμό, μπαίνει σε μπλε ωκεανούς της διαμοιραζόμενης οικονομίας και βοηθώντας το οικοσύστημα της βοηθά το ίδιο της το μέλλον με βάση την αρχή της Διαμοιραζόμενης Αξίας (Porter 2011), δημιουργώντας ταυτόχρονα εμπόδια στους ανταγωνιστές της.

Με βάση το άρθρο του (Scott Duke Kominers, S., D., 2020), η Airbnb έδειξε την εντυπωσιακή ανθεκτικότητα της εταιρείας, παρά την πανδημία η οποία πλήττει σφόδρα τον ταξιδιωτικό κλάδο. Διέθεσε στην αγορά 9,2 εκατομμύρια μετοχές για την "προικοδότηση" ενός Fund υπέρ των οικοδεσποτών - ιδιοκτητών ακινήτων, το οποίο φιλοδοξεί να το δει να "μεγαλώνει" και άνω του 1 δισ. \$. Τα παραπάνω θα μπορούσαν να αποτελέσουν μοντέλο για το μέλλον της οικονομίας διαμοιρασμού.

Από το μοντέλο του μεσολαβητή στο μοντέλο του συνεταίρου. Προς το παρόν, η πλατφόρμα λαμβάνει μερίδιο από κάθε συναλλαγή ως αντάλλαγμα. Είναι μια σχέση που θα "αναπτύσσεται" από τη μία συναλλαγή στην επόμενη.

Δημιουργώντας το ταμείο επιχορήγησης των ιδιοκτητών ακινήτων, η Airbnb επενδύει σε μια διαρκή συνεργασία με τους οικοδεσπότες. Ένα συμβούλιο αποτελούμενο από εκπροσώπους των ιδιοκτητών θα αποφασίζει καθοδηγώντας την Airbnb για τον τρόπο με τον οποίο θα δαπανάται το ποσό που θα υπάρχει στο Fund.

Με μια πρώτη ματιά, η ιδέα μπορεί να ακούγεται σαν εταιρικό "κόλπο" εντυπώσεων - ή ακόμη χειρότερα, ως περιττό πλήγμα στη μετοχή της εταιρείας. Η δημιουργία του Fund θα έχει σκοπό, εάν επέλθει ύφεση (όπως αυτή στην αρχή του covid-19), να υπάρχει ένα χρηματικό ποσό που θα βοηθήσει τους ιδιοκτήτες να ανταπεξέλθουν.

Όταν η οικονομία θα ανθεί, η χρηματοδότηση θα επιτρέπει στους οικοδεσπότες να καινοτομούν και να αναπτύσσουν τη δραστηριότητά τους. Το συγκεκριμένο είδος οφέλους θα παρέχει τη μεγαλύτερη αξία στους πιο ενεργούς και επιχειρηματικά σκεπτόμενους οικοδεσπότες (super hosts).

Αυτό σημαίνει ότι οι πελάτες της Airbnb θα επωφεληθούν επίσης. Όσο περισσότεροι super hosts επενδύουν στη βελτίωση της εμπειρίας την οποία μπορούν να προσφέρουν, τόσο καλύτερη θα είναι η συνολική ποιότητα υπηρεσιών που θα μπορεί να προσφέρει η Airbnb.

Η ιαπωνική εταιρεία Rakusai, κατάφερε μια παρόμοια επιτυχία στην δική της αγορά υπηρεσιών εκτύπωσης. Η εταιρεία βοήθησε τους κορυφαίους προμηθευτές της να βελτιώσουν τις δραστηριότητές τους και να επενδύσουν σε καλύτερο εξοπλισμό. Ως αποτέλεσμα, οι προμηθευτές αύξησαν τα κέρδη τους, βελτίωσαν την εμπειρία των πελατών και αύξησαν την απόδοση τους, όλα ταυτόχρονα.

Με τον ίδιο τρόπο, η Airbnb μπορεί να συνεχίσει να διευρύνει τις υπηρεσίες και τις προσφορές της χωρίς να χρειάζεται να κατέχει και να διατηρεί η ίδια ακίνητα - κομβικό σημείο της αρχικής λογικής της εταιρείας. Πρόκειται για ένα φυσικό επόμενο βήμα για την οικονομία διαμοιρασμού: το να μετατραπούν δηλαδή οι προμηθευτές υπηρεσιών που χρησιμοποιούν την πλατφόρμα σε συνεταίρους οι οποίοι θα "επενδύουν" με πάθος στην επιτυχία της.

Άλλες πλατφόρμες θα πρέπει επίσης να αρχίσουν να αντιμετωπίζουν τους προμηθευτές τους ως συνεργάτες - ακόμη και αν δεν μπορούν να χρηματοδοτήσουν μια επιχορήγησή τους "εδώ και τώρα".⁶¹

Η ανάγκη να ξεπεραστούν οι κοντόφθαλμες λογικές

Όπως υποστηρίζαν οι (I.Macomber της Drizly και ο Scott Duke Kominers στο Harvard Business Review 2019), μέχρι στιγμής, οι περισσότερες πλατφόρμες παραδόσεων προϊόντων έχουν ακολουθήσει τον αντίθετο δρόμο, "συμπιέζοντας" τους προμηθευτές προκειμένου να προσφέρουν μεγαλύτερες εκπτώσεις στους πελάτες. Πρόκειται για κοντόφθαλμη λογική, διότι σημαίνει ότι οι προμηθευτές έχουν ελάχιστα κίνητρα για ανάπτυξη και βελτίωση των λειτουργιών παράδοσης. Οι εταιρείες της οικονομίας διαμοιρασμού έχουν φέρει επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο ταξιδεύουμε, ψωνίζουμε και μετακινούμαστε στην πόλη. Πολλά από τα παραπάνω, ωστόσο, βασίζονται σε μια ασταθή σχέση μεταξύ προμηθευτών και πλατφόρμας.

Το ταμείο επιχορήγησης που θα δημιουργήσει η Airbnb αποτελεί τη δοκιμή μιας διαφορετικής λογικής - μια μακροχρόνια δέσμευση για να βοηθήσει την επιτυχία των οικοδεσποτών ώστε αυτή να αναπτύσσεται παράλληλα με την εταιρεία. Κάτι

⁶¹ <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=59340> ανάκτηση 3/1/2020

τέτοιο ισοδυναμεί δυναμικά με μια σοβαρή επένδυση στη μελλοντική δραστηριότητα της Airbnb.

Σύμφωνα με το άρθρο, όλα γίνονται υπέρ των ιδιοκτητών ακινήτων και της επιτυχίας της Airbnb ταυτόχρονα. Κανείς δεν μπορεί να γνωρίζει από τώρα τους στόχους και τις στρατηγικές που εφαρμόζει η Airbnb για να τους πετύχει. Το αποτέλεσμα όμως βοηθά της Airbnb και την κοινωνία ταυτόχρονα, αφού βοηθά τους ιδιοκτήτες κατοικιών να εξελιχθούν. Με βάση την Αρχή διαμοιραζόμενης Αξίας, προσφέρει κέρδος στην επιχείρηση και ταυτόχρονα όφελος στην κοινωνία.

Εμπόδια σε νεοεισερχόμενους. Πρέπει να λάβουμε υπόψη, ότι παρ' όλο που οι super hosts θα έχουν μια σημαντική βοήθεια και οι υπόλοιποι hosts θα παρακινούνται να τα καταφέρουν καλύτερα με στόχο το μεγαλύτερο revenue στις κατοικίες τους, ένα μεγάλο ατού για την Airbnb που δεν αναφέρεται στο άρθρο, είναι ότι η πλατφόρμα θέλει να τοποθετήσει ανυπέρβλητα εμπόδια σε τυχόν ανταγωνιστές της, ώστε να μην καταφέρουν να πάρουν μερίδιο της πίτας της αγοράς. Ας μην ξεχνάμε, ότι η Airbnb, ένας κολοσσός στο χώρο της, δεν κατέχει σχεδόν καθόλου ακίνητα και η αξία της στην αγορά μπορεί να εξανεμιστεί ανά πάσα στιγμή από κάποιον ανταγωνιστή που καταφέρει να καινοτομήσει και να πλασάρει κάποιο νέο είδος καλύτερης οικονομίας διαμοιρασμού (sharing economy).

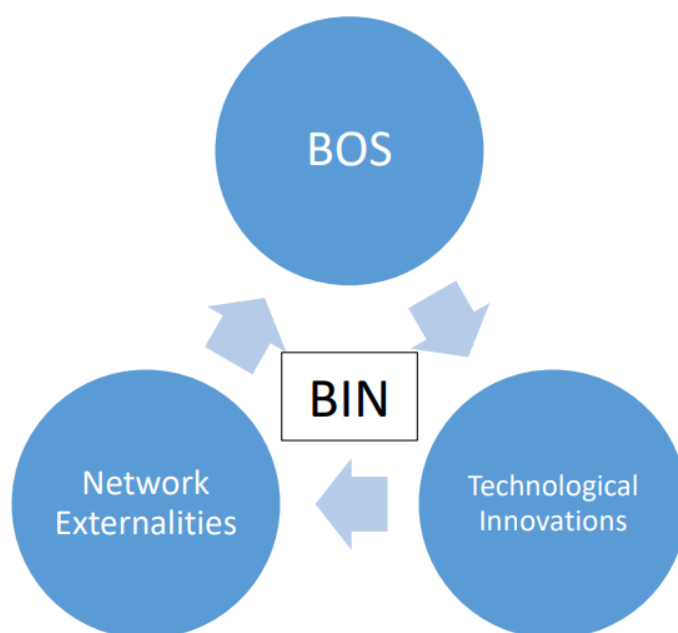
Με αυτή τη στρατηγική, η Airbnb φέρνει το προϊόν της σε *Blue Oceans strategy*, ώστε αντί να αντιμετωπίσει μελλοντικά μια ανταγωνιστική «σφαγή» στους κόκκινους ωκεανούς, καινοτομεί για να βρεθεί μόνη της σε *μπλε ωκεανούς*, όπου η επιχειρηματικότητα της θα φέρνει κέρδη, αναπτύσσοντας και προσφέροντας ταυτόχρονα στο κοινωνικό σύνολο των ιδιοκτητών και των πελατών της (βιώσιμη επιχειρηματικότητα) (Kim and Mauborgne 2005).



Εικόνα 34.2 Η Στρατηγική των Μπλε Ωκεανών (Chan Kim, W., and Mauborgne, R., 2006) ⁶²

8.3.5 Εξέλιξη του μοντέλου Στρατηγική των Μπλε Ωκεανών BOS (= Blue Oceans Strategy)

Το μοντέλο BOS έχει γίνει πολύ δημοφιλές τα τελευταία χρόνια, αλλά έχει το πρόβλημα της ανθεκτικότητας στο χρόνο. Με την προσθήκη τεχνολογικών καινοτομιών στο μοντέλο BOS, δημιουργήθηκε ένα νέο μοντέλο, το BIN (= Blue Innovation Network), το οποίο προτείνεται για την επίτευξη βιώσιμων Μπλέ Ωκεανών στο μέλλον. Παράγοντες όπως η ένταση του δικτύου, οι συμπληρωματικότητα, οι πληροφορίες και η ασφάλεια μπορούν να προσδώσουν ακόμη μεγαλύτερη αξία (όφελος) στον πελάτη από το προϊόν, άρα να αυξήσουν την ανθεκτικότητα των Μπλε Ωκεανών. Η συνεχής βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών σύμφωνα με τις σύγχρονες τάσεις της αγοράς (τα θέλω των πελατών) είναι «must», δηλαδή απαραίτητη προϋπόθεση για να μείνει μια επιχείρηση στους μπλέ ωκεανούς. Η τεχνολογία παίζει πρωτεύοντα ρόλο σε αυτό. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται το μοντέλο BIN. Η κάθε διάσταση του μοντέλου ενδυναμώνει την άλλη και οδηγεί σε μια πιο βιώσιμη στρατηγική των μπλε ωκεανών. (Naeem, I., 2015)



Σχ.2.12 Ο κύκλος του μοντέλου BIN (Στρατηγική των Μπλε Ωκεανών – Τεχνολογικές Καινοτομίες - Εξωτερικές Υπηρεσίες δικτύου)

9. Αξιολόγηση Στρατηγικής για τα τουριστικά πρακτορεία της Κρήτης

*«Ρωτάμε τους πελάτες μας τι θέλουν και τους το προσφέρουμε.
Μετά τους ρωτάμε ξανά, εάν τους άρεσε»*
Είπε σε συνέντευξη Διευθυντής της Coca Cola,
μιας από τις μακροβιότερες εταιρείες στην Παγκόσμια ιστορία.

Η αξιολόγηση μιας στρατηγικής είναι τόσο απαραίτητη, όσο και δύσκολη. Απαραίτητη γιατί τίποτα δεν είναι τέλει εν τη γενέσει του. Χρειάζεται πειραματισμός, αξιολόγηση και συνεχής βελτίωση. Δύσκολη γιατί κάθε τουριστική επιχείρηση είναι μοναδική, με τους δικούς της στρατηγικούς στόχους, την δική της αξιακή αλυσίδα και λειτουργικά συστήματα. Ακόμα πιο δύσκολη γίνεται η αξιολόγηση λόγω των ραγδαίων αλλαγών στο περιβάλλον των επιχειρήσεων τουρισμού. Τεχνολογικές εξελίξεις, παγκοσμιοποίηση και η ιδιαίτερη φύση του τουριστικού προϊόντος: (Γούναρης, Σ. και Καραντινού, Κ., 2014 σ. 52 – 64) Τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά είναι η αϋλότητα (το τουριστικό πακέτο δεν είναι κάτι χειροπιαστό όταν αγοράζεται), η φθαρτότητα (αδυναμία αποθήκευσης π.χ. θέσεων σε αεροπλάνο ή δωματίων σε ξενοδοχείο για να χρησιμοποιηθούν αργότερα), η αδιαιρετότητα (γιατί παράγεται σε συνεργασία με τον πελάτη) και η ετερογένεια (γιατί δεν μπορεί να ελεγχθεί απόλυτα η ποιότητα του αφού δεν εξαρτάται από κάποια αλυσίδα παραγωγής π.χ. ενός εργοστασίου). Ένα είναι σίγουρο: Αν η στρατηγική δεν μπορέσει να «πείσει» όλα τα τμήματα της εταιρείας να συνεργαστούν και να την ακολουθήσουν όλα μαζί, προς κοινή κατεύθυνση, δεν θα καταφέρει ποτέ να εφαρμοστεί. (Radomska J., 2014).

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι για να βοηθήσουν τα στελέχη επιχειρήσεων να αξιολογήσουν την στρατηγική τους. Εδώ έχει επιλεγεί η μέθοδος της Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard), η οποία ενώ έχει δεχθεί κριτική ότι δεν μπορεί να εφαρμοστεί απόλυτα σε επιχειρήσεις τουρισμού, έχει αποδειχθεί από μελέτες ότι ταιριάζει σε πολλές περιπτώσεις. Άλλωστε καμία μέθοδος δεν εφαρμόζει απόλυτα, αφού κάθε επιχείρηση είναι μοναδική. Οι μέθοδοι είναι φτιαγμένες για να καθοδηγούν, δεν είναι κάτι που πρέπει να ακολουθείται τυφλά. «Balanced Scorecard Usage and Performance of Hotels: A Study from the Tourist State of Uttarakhand, India» (D.Kala & S.Bagri2014)

9.1 Αξιολόγηση Στρατηγικής τουριστικών πρακτορείων με την μέθοδο Ισορροπημένης Τοποθεσίας (Balanced Scorecard)

Η αξιολόγηση της Στρατηγικής ενός τουριστικού πρακτορείου προσπαθεί να απαντήσει στα παρακάτω ερωτήματα που έχουν σχέση με τους 4 πυλώνες της BSC και αφορούν την κουλτούρα, τους στόχους, την πολιτική και τα αποτελέσματα της στρατηγικής της επιχείρησης.



Σχ.2.13α Εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard για την αξιολόγηση στρατηγικής στα τουριστικά πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη. Πηγή: (Karlan R.S.& Norton D.P, 1996. Παπαδάκης,Β., 2016

Αναλυτικότερα, τα ερωτήματα που τίθενται απαντώνται και μετρούνται με δείκτες αποδοτικότητας και αντίστοιχα ελέγχεται η επιτυχία της στρατηγικής για ένα πρακτορείο εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη.



Σχ.2.13β Εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard για την αξιολόγηση στρατηγικής στα τουριστικά πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη. Σχήμα από συγγραφέα.

9.1.1 Χρηματοοικονομικά

- Υπάρχουν οι διαθέσιμοι υλικοί πόροι για την εφαρμογή της στρατηγικής;
- Είναι η στρατηγική ρεαλιστική;
- Είναι εφαρμόσιμη;
- Μπορεί το πρακτορείο να την υποστηρίξει;

- Στέκει χρονικά η συγκεκριμένη στρατηγική;
- Ποιες λειτουργίες της αξιακής αλυσίδας οφείλουν να βελτιώσουν και ποιες να παραμελήσουν οι πράκτορες για να έχουν καλύτερη απόδοση; (Pareto 80/20)
- Σε ποιο στάδιο ωριμότητας βρίσκεται το τουριστικό προϊόν/υπηρεσία στο οποίο βασίζει το πρακτορείο την θεμελιώδη του ικανότητα/ικανότητες;

9.1.2 Εσωτερικές διαδικασίες

- Συμβαδίζει η στρατηγική με την κουλτούρα του πρακτορείου;
- Είναι η στρατηγική συνεπής με τους στόχους της επιχείρησης;
- Έχουν εκσυγχρονιστεί τεχνολογικά και με τις ανάγκες των πελατών οι λειτουργικές διαδικασίες το front office και του back office του πρακτορείου;
- Ποιες θεμελιώδεις ικανότητες πρέπει να βελτιώσουν οι τουριστικοί πράκτορες για να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους;
- Είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του πρακτορείου μοναδικό και αρκετά καινοτόμο ώστε να μην είναι εύκολα αντιγράψιμο και να αντέξει στο χρόνο; Να έχει δηλαδή διάρκεια; Συνήθως αυτό το παρέχουν οι άνθρωποι και όχι οι διαδικασίες, ιδιαίτερα στον τουρισμό;
- Είναι εναρμονισμένη η στρατηγική με το εξωτερικό περιβάλλον του πρακτορείου;
- Έχουν γίνει πειράματα για την επαλήθευση της στρατηγικής πριν την εφαρμογή της;

9.1.3 Μάθηση & Ανάπτυξη – Ανθρώπινο Δυναμικό

- Υπάρχουν οι διαθέσιμοι άυλοι πόροι για την εφαρμογή της στρατηγικής;
- Είναι η στρατηγική απλή και κατανοητή;
- Έχει η στρατηγική την υποστήριξη όλων των τμημάτων του πρακτορείου;
- Γίνεται συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, έχουν ενστερνιστεί την κουλτούρα της επιχείρησης;
- Έχει τη δυνατότητα το προσωπικό να προσφέρει ποικιλία λύσεων ώστε να ικανοποιεί τις ξεχωριστές ανάγκες του εκάστοτε πελάτη;
- Πιστεύουν οι άνθρωποι της εταιρείας ότι υπάρχει ένα καλό εργασιακό κλίμα, εκτίμηση των προσπαθειών τους, δυνατότητες επαγγελματικής ανέλιξης, και δημοκρατικό περιβάλλον;
- Πως θα αναπτυχθεί ανάμεσα στους εργαζομένους αγάπη για την επιχείρηση, ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσης;
- Γίνεται έρευνα για τις νέες τάσεις τουρισμού και τα θέλω του σύγχρονου ταξιδιώτη;
- Πραγματοποιείται έρευνα για την σωστή εκτίμηση των δυνατοτήτων του ανταγωνισμού;

9.1.4 Πελάτες

- Ποιο είναι το προφίλ τους;
- Τι θα τους ικανοποιήσει;
- Ποιες είναι οι ποιοτικές προδιαγραφές που θέτει ο ταξιδιώτης; Όχι ποιες θεωρεί το πρακτορείο, αλλά τι πιστεύει ο πελάτης ως ποιότητα υπηρεσιών στο ταξίδι του.
- Ποια η θέση (positioning) του πρακτορείου στα μάτια των πελατών; Ιδιαίτερα των πιστών πελατών;

- Γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη η διαφορετικότητα των τουριστικών προϊόντων που θεωρεί ως ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα το πρακτορείο;
- Καλύπτει η στρατηγική ένα κενό της αγοράς, που δεν καλύπτεται από τους ανταγωνιστές;
- Σε ποιο βαθμό ικανοποιούνται οι προσδοκίες του εκάστοτε πελάτη; Μήπως υπάρχει κάπου κενό ανάμεσα στις αναμενόμενες προσδοκίες και στις προσφερόμενες τουριστικές υπηρεσίες;
- Είναι καλή η εμπειρία που απολαμβάνει ο πελάτης από την στιγμή της αγοράς έως την επιστροφή του και τις υπηρεσίες μετά την αγορά του ταξιδιού;
- Δίνεται έμφαση στην οικειότητα με τον πελάτη (customer intimacy), την κατανόηση των ιδιαίτερων επιθυμιών του και προσωποποιημένη εξυπηρέτηση του ταξιδιώτη 24/7;

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις απαντήσεις σε όλα τα παραπάνω ερωτήματα δεν είναι κάτι που πρέπει να λαμβάνεται απόλυτα (αριθμητικά) για την έκβαση της στρατηγικής. Οι μετρήσεις είναι απλά ενδείξεις, που πρέπει να εκτιμηθούν από τους ανθρώπους της εταιρείας και από αυτούς να κριθεί το αποτέλεσμα της στρατηγικής.

9.2 Αναδυόμενη Στρατηγική

Αν η προγραμματισμένη στρατηγική δεν εξυπηρετεί όλους τους στόχους, μπορεί η αναδυόμενη στρατηγική να βελτιώσει το αποτέλεσμα και η πραγματοποιήσιμη τελικά στρατηγική να είναι πολύ καλύτερη. Γι' αυτό συστήνεται αν είναι δυνατόν ο πειραματισμός πριν την τελική εφαρμογή της εκάστοτε στρατηγικής.

9.3 Επανεξέταση της Στρατηγικής

Όλα τα στάδια της στρατηγικής πρέπει να επανεξετάζονται. Στην πορεία εφαρμογής της, όσο πετυχημένη κι αν είναι μια στρατηγική, πρέπει να συμβαδίζει με τις συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντος και τις κινήσεις των ανταγωνιστών. Ιδιαίτερα στον τουρισμό που όλα αλλάζουν γρήγορα και απρόβλεπτα. Νέες τουριστικές τάσεις, νέες ανάγκες ταξιδιωτών, νέες τεχνολογικές εξελίξεις, περιβαλλοντικές καταστροφές σε πολλούς προορισμούς λόγω κλιματικών αλλαγών, πανδημίες, πολιτικές αλλαγές και πολέμους, τρομοκρατικές ενέργειες κ.ά. Όχι μόνον οι στόχοι, αλλά ακόμη και το όραμα και η αποστολή του πρακτορείου μπορεί να αλλάξει αν οι συνθήκες της αγοράς το απαιτούν. (Thompson,A., Γ.Πολλάκης, Γ., 2010 σ. 25-68)

«Οι περίπλοκοι μηχανισμοί ελέγχου δεν αποδίδουν. Μάλλον προκαλούν σύγχυση. Καθοδηγούν άστοχα την προσοχή από το αντικείμενο του ελέγχου στη μεθοδολογία και στους μηχανισμούς του ελέγχου.»

Seymour Tilles

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

«Σκοπός του marketing είναι να κάνει την πώληση περιττή. Σκοπός του marketing είναι να μάθουμε και να καταλάβουμε τον πελάτη τόσο καλά, ώστε το προϊόν ή η υπηρεσία να του ταιριάζει και να πουλιέται από μόνη της»

Peter Drucker

3.1 Βασικά ερευνητικά ερωτήματα

Κατά την έρευνα τέθηκαν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πως διαμορφώνονται οι προτιμήσεις και οι ανάγκες των πελατών ενός τουριστικού πρακτορείου στην μετά covid εποχή.
2. Ποιες βασικές αλλαγές στην παροχή υπηρεσιών τουρισμού επιβάλλονται από τις νέες προτιμήσεις και ανάγκες των πελατών για ένα τουριστικό πρακτορείο.
3. Ποια είναι η κατάλληλη στρατηγική ενός τουριστικού πρακτορείου που διασφαλίζει τη βιωσιμότητα του με βάση τη νέα πραγματικότητα.

3.2 Ερωτηματολόγιο έρευνας και Μεθοδολογία

Με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα, διαμορφώθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο απαντήθηκε από 182 άτομα από τον Απρίλιο του 2021 έως τον Φεβρουάριο του 2022 κυρίως ηλεκτρονικά μέσω της Google, μερικοί συμμετέχοντες άνω των 65 ετών το απάντησαν χειρόγραφα. Μερικές από τις ερωτήσεις έχουν επίτηδες ανακατευτεί, για να φανεί η αλήθεια των απαντήσεων. Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, ποσοτικές και ποιοτικές. Βρίσκονται στο παράρτημα του τεύχους αυτού και στις παρακάτω ηλεκτρονικές διευθύνσεις:

Οι Ερωτήσεις βρίσκονται εδώ: ⁶³ Οι Απαντήσεις βρίσκονται εδώ : ⁶⁴

(Schindler, S., 2019 σ.317 -358)

Τα διαγράμματα που προκύπτουν από την Google μας δίνουν μια καλή ποσοστιαία εικόνα των απαντήσεων. Οι ερωτήσεις με την μέθοδο Likert υπέστησαν περεταίρω επεξεργασία, για καλύτερη απεικόνιση και κατανόηση των αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα εξήχθησαν σε excel και επεξεργάστηκαν με την συνάρτηση (count-if) από όπου βρέθηκαν πόσοι άνθρωποι απάντησαν σε κάθε ερώτηση διαβάθμισης της Likert από το ένα 1 = πολύ λίγο έως το 5 = πάρα πολύ. Μετά, με διαίρεση του αθροίσματος των απαντήσεων με τον αριθμό των ατόμων που απάντησαν στην εκάστοτε ερώτηση καταλήξαμε στο ποσοστό των απαντήσεων σε κάθε διαβάθμιση της ερώτησης. Έπειτα τοποθετήθηκαν σε πίνακα και έτσι έγινε δυνατόν τα αποτελέσματα να παρουσιάζονται τελικά σε συγκεντρωτικές στήλες (από 5 που τα εμφανίζει η Google σε μια συγκεντρωτική στήλη ανά απάντηση), με τα ποσοστά απαντήσεων να φαίνονται σε διαφορετικά χρώματα επάνω στην εκάστοτε στήλη.

⁶³https://docs.google.com/forms/d/11Odt-AB-SSjB5eev9v3u9KoA5FfpJCqU225c_ndzsiM/edit

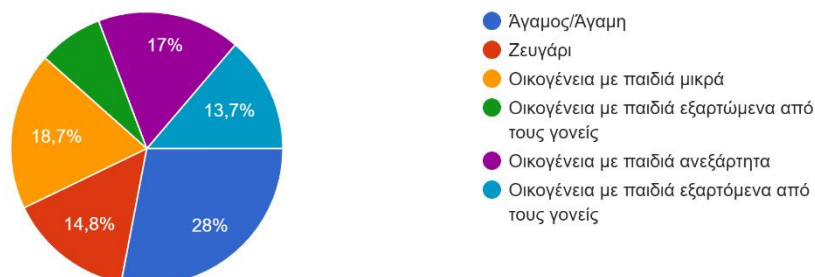
⁶⁴https://docs.google.com/forms/d/11Odt-AB-SSjB5eev9v3u9KoA5FfpJCqU225c_ndzsiM/edit#responses

3.3 Αποτελέσματα έρευνας

3.3.1 Δημογραφικά Στοιχεία πελατών

2. Η οικογενειακή σας κατάσταση:

182 απαντήσεις



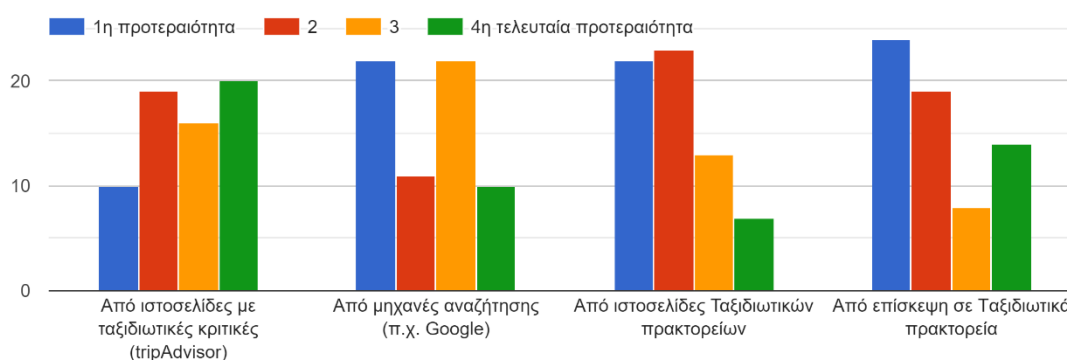
Απάντησαν περισσότερες οι γυναίκες, 62,6% έναντι 37,4% ανδρών. Οι γυναίκες θέλουν περισσότερο να ταξιδεύουν από τους άντρες. Περισσότερα ζευγάρια, παντρεμένα και μη, κατέχουν το 32,8%. Οι άνθρωποι ταξιδεύουν κατά 50,5% με συντροφιά και 30,8% με την οικογένειά τους, οι δε ηλικιακές ομάδες στις οποίες ανήκουν κυρίως οι ταξιδιώτες είναι 35-55 ετών.

3.3.2 Ταξιδιωτική Εμπειρία

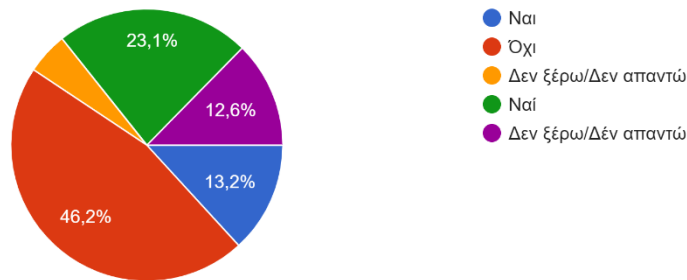
Μεγάλη στις ηλικίες 35-65. . Οι περισσότεροι έχουν ταξιδέψει σε 5-10 χώρες, σε ποσοστό 64,3%

3.3.3 Απόφαση αγοράς

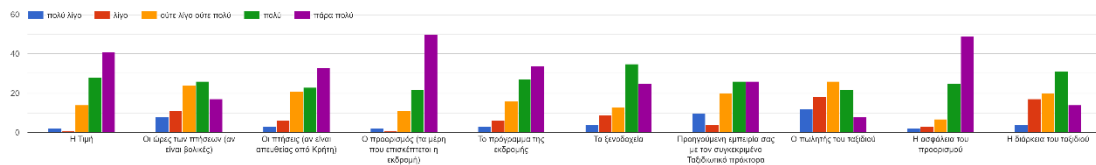
7.Πως αποφασίζετε από πού θα αγοράσετε το ταξίδι σας;



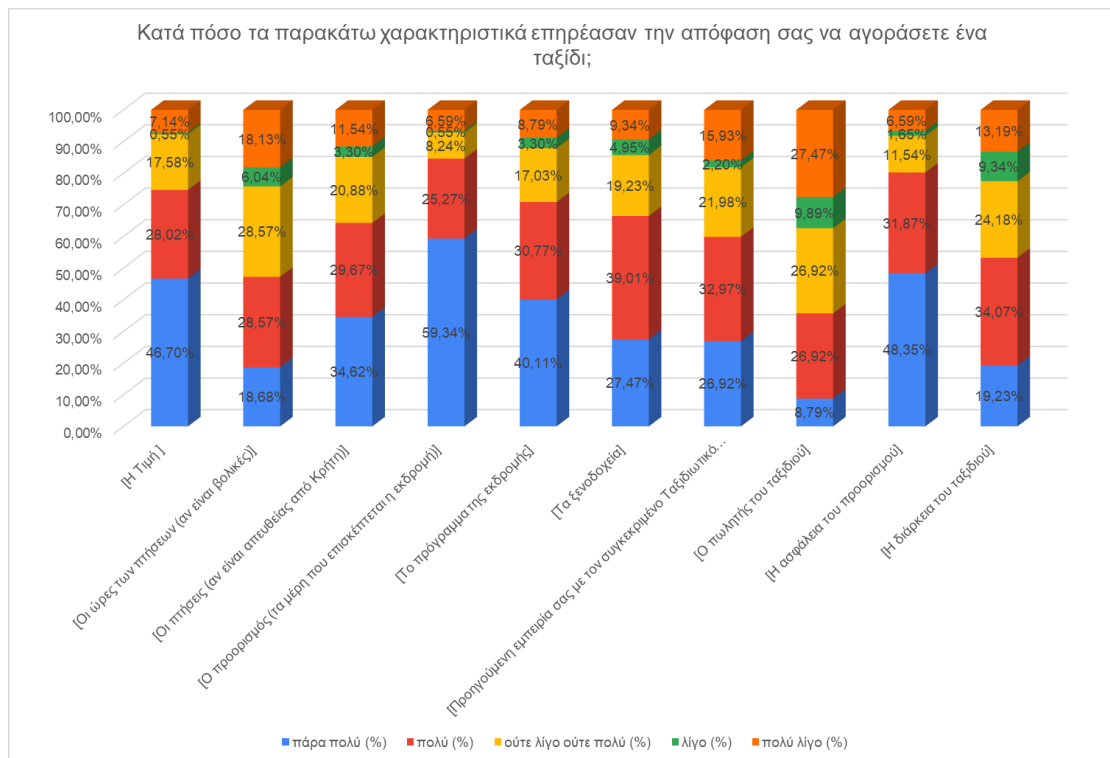
9.Θα προτιμούσατε να υπάρχουν όσο το δυνατόν περισσότερες ανέπαφες (χωρίς ανθρώπινη παρουσία) συναλλαγές κατά την διάρκεια επιλογής του ταξιδιού σας;
182 απαντήσεις



10.Κατά πόσο τα παρακάτω χαρακτηριστικά επηρέασαν την απόφασή σας να αγοράσετε ένα ταξίδι;



Κατά πόσο τα παρακάτω χαρακτηριστικά επηρέασαν την απόφασή σας να αγοράσετε ένα ταξίδι;



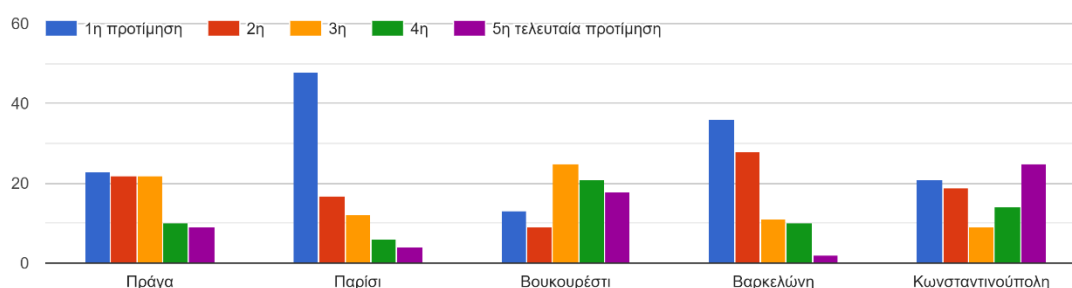
Η αγοραστική απόφαση ποικίλει ανάλογα την ηλικία και την οικονομική κατάσταση. Ο συνδυασμός των ερωτήσεων 4,5 & 17,18 μας δείχνει ότι γενικά οι Κρητικοί 35 – 65 ετών ταξιδεύουν έως 2 φορές τον χρόνο, ξοδεύοντάς 500€ - 1500€ ανά άτομο με διάρκεια ταξιδιού από 5 μέρες και πάνω. Στην αγοραστική τους απόφαση σπουδαίο ρόλο παίζει το WoM, με δεύτερο τα social media. Σημαντικό ρόλο παίζουν επίσης οι ιστοσελίδες ταξιδιωτικών

πρακτορειών, η επίσκεψη σε πρακτορεία και οι κριτικές στο διαδίκτυο. Την τελική αγοραστική απόφαση την παίρνουν είτε με επίσκεψη στα ταξιδιωτικά πρακτορεία, είτε από website πρακτορειών, είτε από μηχανές αναζήτησης, σχεδόν με την ίδια βαρύτητα. Πληρώνουν οι ίδιοι που πραγματοποιούν την έρευνα για το ταξίδι. Επιθυμούν δε ως επι το πλείστο (46,2%) την ανθρώπινη επαφή. Η 34χρονη πείρα μου έχει δείξει ότι όσον αφορά ένα απλό εισιτήριο, οι περισσότεροι προτιμούν το διαδίκτυο, στα ταξίδια όμως, ιδιαίτερα ο Έλληνας και ο Κρητικός ταξιδιώτης ειδικότερα, δεν αποφασίζει την αγορά αν δεν μιλήσει πρώτα, έστω και τηλεφωνικά με έναν ταξιδιωτικό σύμβουλο. Την αγοραστική τους απόφαση επηρεάζει κυρίως η τιμή, ο προορισμός με αμέσως επόμενο οι απευθείας πτήσεις από Κρήτη και η ποιότητα των ξενοδοχείων.

Πρέπει να ληφθεί ιδιαίτερα υπόψη ένας νέος παράγοντας που αποδείχτηκε ο πλέον σημαντικός μετά το 2020 και είναι η ασφάλεια. Παράγοντας που σχεδόν δεν λαμβανόταν υπόψη στην αγοραστική απόφαση των πελατών πριν την πανδημία. Όσον αφορά δε το από που πραγματοποιούν την αγορά του ταξιδιού τους, οι περισσότεροι Κρητικοί (53,3%) έναντι (46,7%) επιλέγουν ακόμη το τουριστικό πρακτορείο.

3.3.4 Πότε και που ταξιδεύουν;

14. Για ποιους από του παρακάτω προορισμούς της Ευρώπης θα θέλατε να υπάρχουν απευθείας πτήσεις από Κρήτη;



Οι Κρητικοί ταξιδεύουν κυρίως Καλοκαίρι και σε γιορτές και αργίες. Υπάρχει όμως και ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό που ταξιδεύει σε χαμηλές περιόδους. Προτιμούν τα ταξίδια με γκρουπ (45,6%), αλλά και το ποσοστό όσων επιθυμούν τα ατομικά ταξίδια δεν είναι διόλου ευκαταφρόνητο (34,1%). Στην μετά covid εποχή οι προτιμήσεις τείνουν να αλλάξουν, σύμφωνα με τις νέες τάσεις τουρισμού, (Κεφ.1), στρεφόμενοι πλέον και προς τα ατομικά (εμείς και η παρέα μας) ταξίδια. Εντύπωση προκάλεσε το ότι οι προτιμήσεις των Κρητικών που επέλεξαν ως προτιμητέους προορισμούς στην Ευρώπη το Παρίσι και την Βαρκελώνη διότι επιβεβαιώθηκαν, αφού τις αποκρίες, την 25^η Μαρτίου, και οι κρατήσεις για το Πάσχα του 2022 πανελλαδικά, οι περισσότερες πωλήσεις ήταν για ταξίδια προς το Παρίσι και Βαρκελώνη με μεγάλη διαφορά από άλλους Ευρωπαϊκούς προορισμούς. Και στα διηπειρωτικά ταξίδια, οι προτιμήσεις των Κρητικών επιβεβαιώθηκαν όσον αφορά την προτίμηση τους για το Ντουμπάι (μετά την Νέα Υόρκη). Το Ντουμπάι αποδείχτηκε ένας από τους δημοφιλέστερους προορισμούς για το 2021, πρώτο σε προτίμηση στις οικογένειες. Άρα οι διεθνείς τάσεις τουρισμού ισχύουν και για τους Κρητικούς ταξιδιώτες και καλό είναι οι

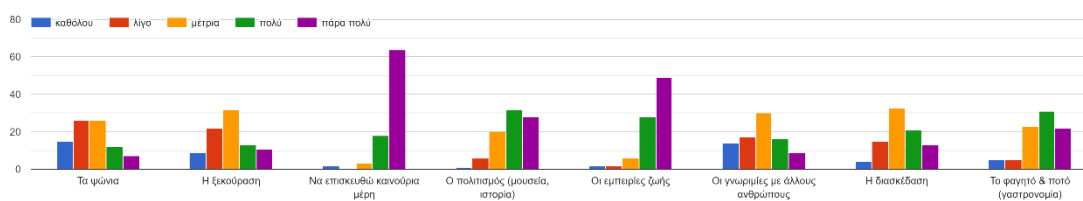
πράκτορες να τις ερευνούν και να τις λαμβάνουν υπόψη για την οργάνωση των μελλοντικών τουριστικών τους πακέτων (αγορά θέσεων σε αεροπορικές εταιρείες, συμβόλαια με ξενοδοχεία στο εξωτερικό κλπ), με στόχο την αύξηση των πωλήσεων τους. Το 2022 οι Κρητικοί θα επιλέξουν να ταξιδέψουν εντός Ευρώπης κατά 54,4%. Ο πόλεμος στην Ουκρανία πιθανόν να τους στρέψει μακριά από χώρες όπως η Πολωνία και η Ρουμανία, μακριά ακόμη και από την Κεντρική Ευρώπη. Πιο δημοφιλείς αναμένεται να είναι χώρες όπως η Ισπανία και κοντινές Αραβικές χώρες, όπως η Αίγυπτος, η Ιορδανία, το Ντουμπάι και το Μαρόκο. Το καλοκαίρι του 2022 και η Τυνησία, γιατί ξεκινά απευθείας από Αθήνα πτήσεις η Aegean και είναι οικονομικός προορισμός διακοπών. Ήδη επί πανδημίας η Αίγυπτος και η Ιορδανία είχαν μεγάλη άνοδο στον τουρισμό τους (δείτε κεφ.1 ενότητα2: Νέες τουριστικές τάσεις).

3.3.5 Ανέπαφες συναλλαγές

Το 46,2% απάντησε ότι δεν επιθυμεί τις ανέπαφες συναλλαγές. Ο Ανθρώπινος παράγοντας είναι πολύ σημαντικός, ακόμη και σε περίοδο covid, ιδιαίτερα στον τουρισμό.

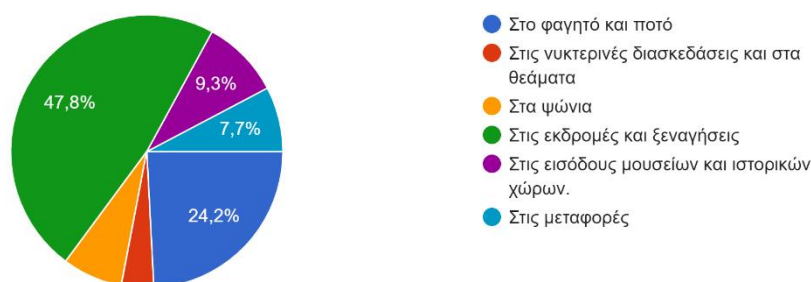
3.3.6 Ενδιαφέροντα

16. Στο ταξίδι σας ενδιαφέρουν:



20. Πού ξοδεύετε τα περισσότερα χρήματα στον προορισμό σας; (1 απάντηση)

182 απαντήσεις



Τα σημαντικότερα ενδιαφέροντα αφορούν τις εκδρομές και τις ξεναγήσεις. Οι πεπειραμένοι ταξιδιώτες θεωρούν πάντοτε τον αρχηγό ως το σημαντικότερο κομμάτι των υπηρεσιών της εκδρομής. Συγκεκριμένα μου τονίζουν: “ο αρχηγός είναι το παν σε μια εκδρομή”. Μπορεί να «πλουτήσει» το πρόγραμμα με τις γνώσεις και την προθυμία του, να δείξει κάτι παραπάνω από τις προσδοκίες των συμμετεχόντων, να σώσει κάποιο οργανωτικό λάθος, να συμβιβάσει συγκρουσιακές καταστάσεις και να χαρίσει τελικά μια αξέχαστη εμπειρία στους συνταξιδιώτες του. (Η συνολική ταξιδιωτική εμπειρία του πελάτη βέβαια, αρχίζει από την αρχική επαφή με το πρακτορείο – που μπορεί να είναι μια διαφήμιση ή το website του – και

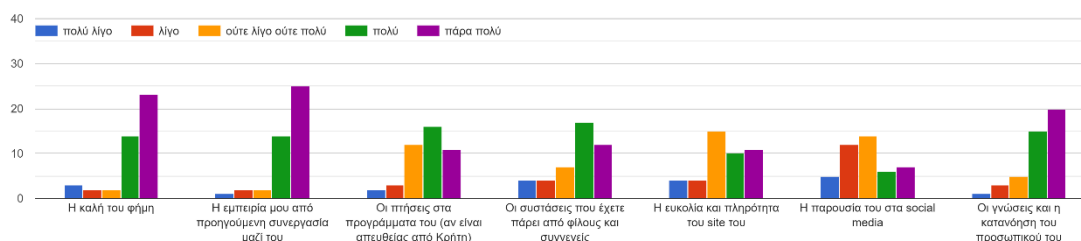
τελειώνει με το «πως τα περάσατε», ή τώρα πλέον με την διαδραστικότητα των social media δεν τελειώνει ποτέ).

Ένας πολύ καλός αρχηγός εκδρομών μου είπε κάποτε: «η ευχαρίστηση του Έλληνα περνά από το στομάχι». Ο ίδιος, μετά από ξενάγηση σε εκδρομή στην Καπαδοκία, κερνούσε τους πελάτες πειριλί και λουκουμά. Του κόστιζε 15€ για ολόκληρο το γκρουπ, με θαυμαστά αποτελέσματα στην άνοδο των προσδοκιών των πελατών. Και πράγματι, το φαγητό είναι το άμεσως επόμενο στις προτιμήσεις των ερωτηθέντων με ποσοστό 24,2%.

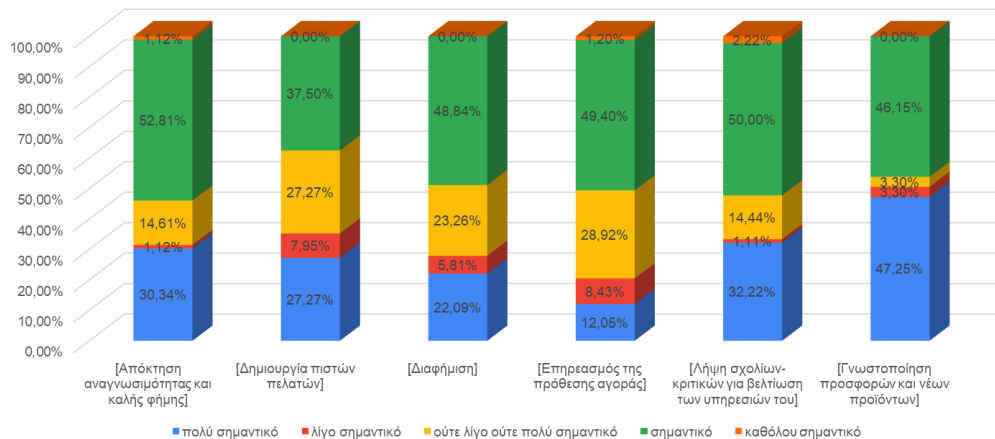
3.3.7 Απαντήσεις ερωτηθέντων που επέλεξαν τις Κρατήσεις μέσω Ταξιδιωτικού πρακτορείου

Ποιοι παράγοντες παίζουν τον σπουδαιότερο ρόλο στην επιλογή ενός συγκεκριμένου πρακτορείου:

24π. Όταν επιλέγετε ταξιδιωτικό πράκτορα, τι μετράει πιο πολύ στην απόφασή σας;



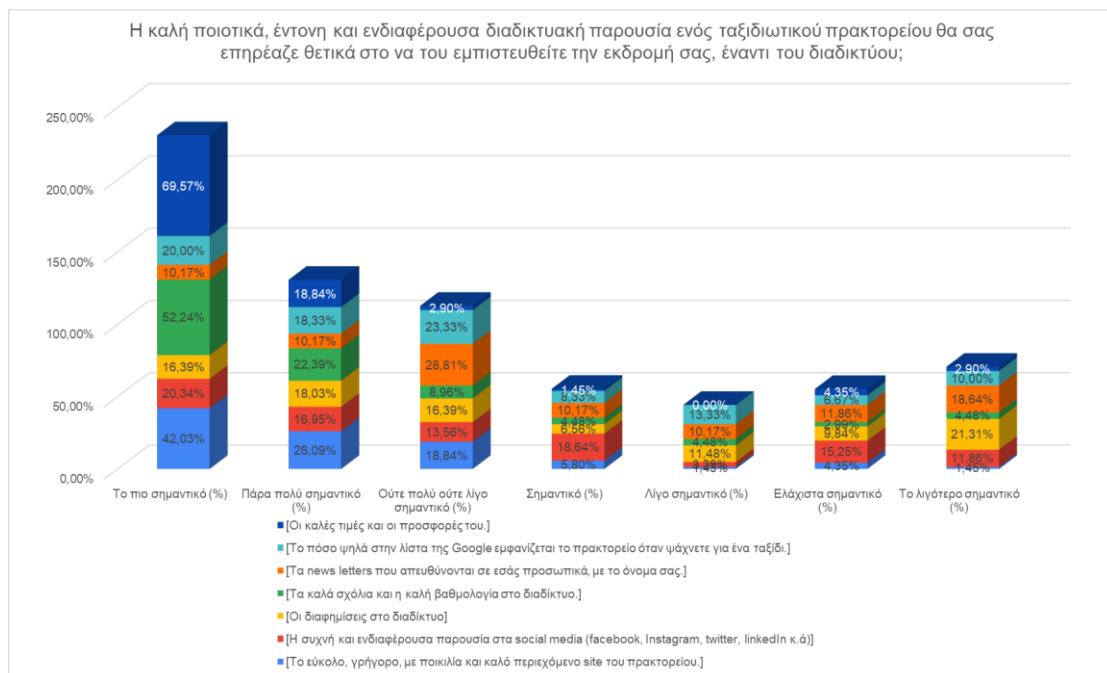
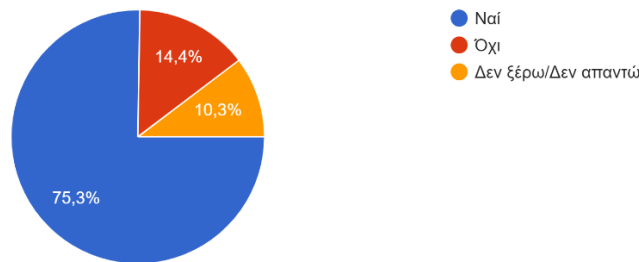
Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα της ενεργού συμμετοχής ενός τουριστικού πρακτορείου στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης; (facebook, Instagram, twitter, LinkedIn κ.ά)



Γενικά, οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση των Κρητικών πρακτορείων εξερχόμενου τουρισμού. Εκπληρώνουν τις προσδοκίες τους κατά πολύ (50,5%) και πάρα πολύ (27,8%). Οι Κρητικοί ταξιδιώτες επιλέγουν το ταξιδιωτικό πρακτορείο γιατί εμπιστεύονται την εμπειρία, τις γνώσεις και τις διασυνδέσεις του ταξιδιωτικού πράκτορα με παρόχους τουρισμού στο εξωτερικό (35,1%) και γιατί προτιμούν την σιγουριά του γκρουπ και του επαγγελματία αρχηγού σε μια ξένη χώρα (27,8%). Στην επιλογή ταξιδιωτικού πράκτορα παίζει σπουδαίο ρόλο η καλή φήμη του πρακτορείου, (brand name), οι απευθείας πτήσεις από Κρήτη και οι γνώσεις και κατανόηση του προσωπικού της πρώτης γραμμής, που έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη (frond office personnel). Οι απαντήσεις στην ερώτηση «Γιατί

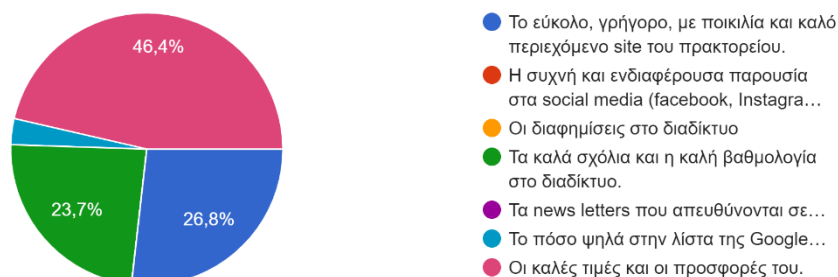
προτιμάτε να πραγματοποιήσετε την κράτηση του ταξιδιού σας μέσω ταξιδιωτικού πρακτορείου» δείχνουν ότι η κατάρτιση, εμπειρία και γνώσεις όλου του προσωπικού επαφής (με τον υποψήφιο ταξιδιώτη) από την αγοραστική εμπειρία έως τις υπηρεσίες μετά την εκδρομή (59.8%) παίζουν τον σπουδαιότερο ρόλο. Η γνωστοποίηση προσφορών και κριτικών και η φήμη και τοποθέτηση στο μυαλό του πελάτη σε υψηλότερη θέση από τους ανταγωνιστές του (positioning) είναι τα πλεονεκτήματα που αποκομίζει το πρακτορείο από την ενεργή συμμετοχή του στα social media.

25π. Η καλή ποιότητα, έντονη και ενδιαφέρουσα διαδικτυακή παρουσία ενός ταξιδιωτικού πρακτορείου θα σας επηρέαζε θετικά στο να εμπιστευθείτε την εκδρομή σας, έναντι σε κάποιο άλλο;
97 απαντήσεις



26π.Αν η απάντησή σας είναι ΝΑΙ, ποιο από τα παρακάτω θα σας επηρέαζε περισσότερο θετικά; (1 απάντηση)

97 απαντήσεις



Οι βιβλιογραφικές έρευνες που δηλώνουν την μεγάλη σημασία ενός ποιοτικού, ενδιαφέροντος και εύκολου στην χρήση website του τουριστικού πρακτορείου, επιβεβαιώνονται, με την μεγαλύτερη σημασία να έχουν για τους πελάτες η γνωστοποίηση προσφορών (69,6%), τα καλά σχόλια και την καλή βαθμολογία στο διαδίκτυο (52,2%), σε συνδυασμό με την ευκολία χρήσης και το καλό περιεχόμενο του site του πρακτορείου (42,3%), και το πόσο ψηλά στη λίστα Google εμφανίζεται το πρακτορείο (20%) είναι ό,τι θεωρούν πιο σημαντικό οι δυνητικοί ταξιδιώτες. Οι Κρητικοί θεωρούν σημαντικότερο πλεονέκτημα της ενεργού συμμετοχής ενός πρακτορείου στο διαδίκτυο την γνωστοποίηση προσφορών και νέων προϊόντων και την απόκτηση αναγνωσιμότητας και καλής φήμης (brand name & positioning). Ο επηρεασμός πρόθεσης αγοράς και η δημιουργία πιστών πελατών έπονται σε σημαντικότητα, γιατί οι πελάτες πιστεύουν ότι αυτά κερδίζονται στην «πίστα» της εξυπηρέτησης και όχι με μια καλή διαδικτυακή παρουσία που μπορεί να υπόσχεται πολλά ανεβάζοντας τις προσδοκίες του πελάτη, αλλά τελικά το πρακτορείο να δημιουργεί ένα κενό ποιότητας μεταξύ υποσχέσεων και πραγματικότητας, αδυνατώντας να εκπληρώσει τις προσδοκίες του πελάτη. Ιδιαίτερα στον τουρισμό, αυτό είναι πολύ σημαντικό, γιατί ο πελάτης πληρώνει πολλά χρήματα για κάτι που θα λάβει αργότερα, όχι για κάτι χειροπιαστό, που μπορεί άμεσα να ελέγξει. Έτσι τα κριτήρια ελέγχου αυτού που αγοράζει δεν επαρκούν, αναγκάζεται να στηριχθεί σε κρητικές στο διαδίκτυο και κυρίως στις υποσχέσεις του πράκτορα. Αν αυτές τον διαψεύσουν το WoM και e-WoM θα είναι πολύ αυστηρά κατακριτέο απέναντι στο πρακτορείο. Γι' αυτό οι ταξιδιωτικοί σύμβουλοι οφείλουν να προσέχουν τις υποσχέσεις τους και την ποιότητα που προσφέρουν στους πελάτες τους. Δυστυχώς στα πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα, η απειρία του προσωπικού σε συνδυασμό με την δυσκολία εύρεσης πελατών και η επιθυμία μιας εύκολης πώλησης παρασύρει τους υπαλλήλους σε υπερυποσχέσεις. Πολλά δε πρακτορεία κυνηγούν την πώληση με χαμηλές τιμές εις βάρος της ποιότητας, με αποτέλεσμα αυτό να γίνεται «μπούμερανγκ» όταν επιστρέφει ο δυσαρεστημένος πελάτης και η κριτική του κάνει ζημιά στην φήμη του πρακτορείου. Αυτή η κατάσταση είναι αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης της τελευταίας 10ετίας. Έφερε τους πελάτες (που έχασαν κατά μέσο όρο το μισό εισόδημά τους) σε σημείο να πιέζουν υπερβολικά τις τιμές, να μην γίνεται αντιληπτή η διαφοροποίηση υπηρεσιών λόγω της ποιότητας (ιδιαίτερα στο διαδίκτυο) και οι πελάτες να είναι υπερευαίσθητοι στις τιμές. Τα πρακτορεία δεν πρέπει να πέσουν σε αυτό το φαύλο κύκλο της «σφαγής των τιμών» γιατί τελικά είναι εις βάρος όλων.

Για να γίνει κάποιος πιστός πελάτης (customer loyalty) σπουδαίο ρόλο παίζει η συνέπεια και το αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης για το ταξίδι, με ισοβαθμούντα στη δεύτερη θέση

τις προτάσεις που δίνει ο σύμβουλος ταξιδιών του πρακτορείου να συνάδουν με τα θέλω του πελάτη (όχι τα συμφέροντα του πράκτορα). Σπουδαίο ρόλο παίζει επίσης η φροντίδα του πελάτη κατά την διάρκεια του ταξιδιού. Σημαντικές θεωρούν επίσης οι πελάτες τις συμπληρωματικές υπηρεσίες και υπηρεσίες διευκόλυνσης, (π.χ. υπηρεσίες μετά το ταξίδι όπως έγνοια για το «πως τα περάσατε», ταχύτητα έκδοσης τιμολογίων, βοήθεια σε έκδοση βίζας, ρlf covid, check in, πληροφοριών για τον προορισμό, καλή και δίκαιη διαχείριση παραπόνων, κ.ά). Οι καλές συνεργασίες του πράκτορα είναι επίσης πολύ σημαντικός παράγοντας, γιατί έχουν επιπτώσεις όχι μόνο στην ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη, αλλά και προς την προσφερόμενη τιμή, αφού καλές συμφωνίες φέρνουν χαμηλό κόστος που τελικά μεταφέρεται στον πελάτη. Οι απαντήσεις στην ερώτηση 28π δείχνουν ξεκάθαρα ότι η συνέπεια υποσχέσεων και πράξεων και η κατανόηση των αναγκών του πελάτη έχουν επίσης μεγάλη σημασία για τον πελάτη. Στην ερώτηση 30π φαίνεται η επιθυμία των Κρητικών για προσωπική επαφή με Κρητικό πράκτορα, λόγω προηγούμενης καλής εμπειρίας συνεργασίας μαζί του και της ασφάλειας που νιώθει όσον αφορά το που δίνει τα χρήματα του (ένα ατού των τοπικών πρακτορείων έναντι των Αθηναίων Τ.Ο).

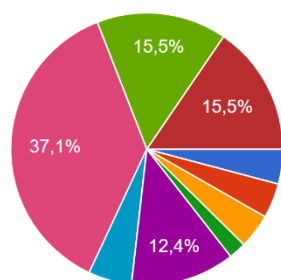
Η ενίσχυση εμπειριών (μαγειρέματα, χειροτεχνίες-κατασκευές, μια λαϊκή ιστορία που θα διηγηθεί στους ταξιδιώτες κάποιος ντόπιος και δεν είναι γραμμένη πουθενά) είναι σημαντική σε ένα ποσοστό 54,6% των ερωτηθέντων (32π) και ένα ποσοστό 42,3% θα πλήρωνε παραπάνω για την βιώσιμη ανάπτυξη του προορισμού που θα επισκεφθεί. Αυτό δε θα έπαιζε ρόλο στην επιλογή του πράκτορα του (43,3%). Παρατηρούμε εδώ μια αναδυόμενη οικολογική συνείδηση στο Κρητικό ταξιδιώτη. Με κάποια καθυστέρηση ίσως από το εξωτερικό, αλλά υπάρχει δυναμικά και αναπτύσσεται.

Η διαδικτυακή παρουσία του πρακτορείου παίζει ρόλο σε όσους επιλέγουν την αγορά του ταξιδιού τους μέσω πρακτορείου και ποιες παράμετροι είναι οι σπουδαιότερες

26π.Αν η απάντησή σας είναι ΝΑΙ, ποιο από τα παρακάτω θα σας επηρέαζε περισσότερο θετικά; (1 απάντηση)
97 απαντήσεις



28π. Τι θα σας έκανε πιστό και αφοσιωμένο πελάτη σε ένα τουριστικό πρακτορείο; (1 απάντηση)
97 απαντήσεις



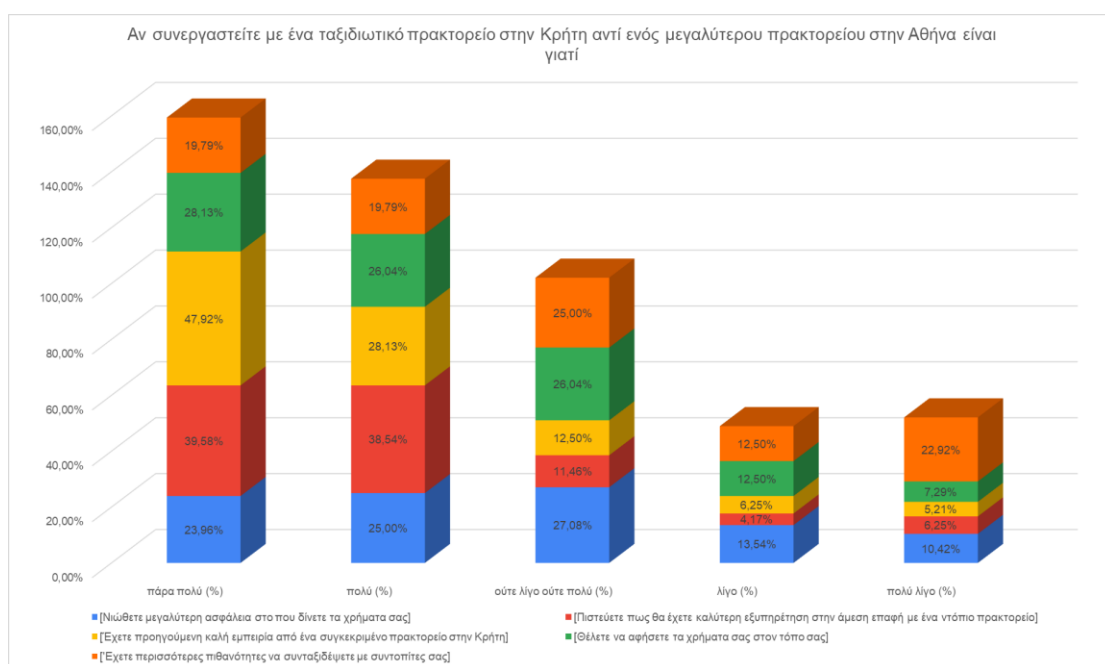
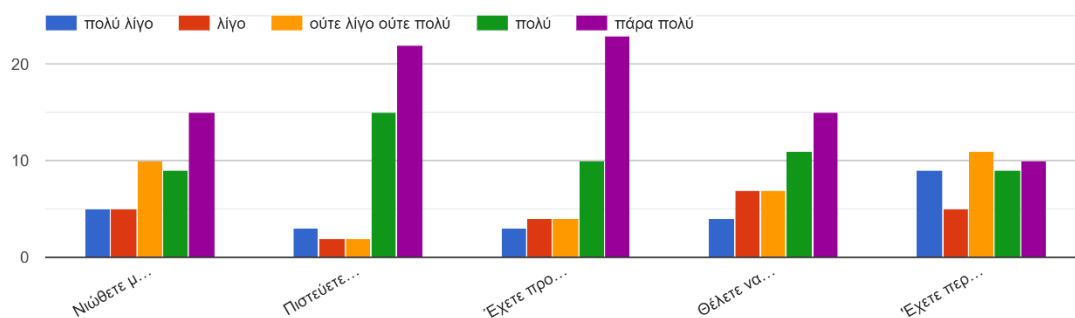
- Η κατανόηση των αναγκών μου
- Η ευγένεια και ανθρωπιά του προσωπικού του
- Οι γνώσεις και η εμπειρία των αρχηγών...
- Τα καλά και κεντρικά ξενοδοχεία στις ε...
- Η καλή οργάνωση των προγράμματος...
- Οι καλές τιμές του
- Η συνέπεια και το αίσθημα ασφάλειας...
- Οι προτάσεις του πρακτορείου να συμ...
- Το να είναι πάντα διαθέσιμο σε ότι χρ...

Για όλα αυτά στο ερώτημα 28π, οι πελάτες θεωρούν την συνέπεια, την ασφάλεια (νέος μετά covid παράγων) και την εκπλήρωση των αναγκών τους μαζί με την φροντίδα 24/7 του πράκτορα τους σημαντικότερους παράγοντες για το να μείνουν πιστοί και αφοσιωμένοι σε ένα πρακτορείο. Από αυτό συμπεραίνουμε ότι οι πιστοί πελάτες, που αποτελούν τα θεμέλια επάνω στα οποία κτίζεται στέρεα το οικοδόμημα μιας επιχείρησης θέλουν αλήθεια, κατανόηση, ικανοποίηση των αναγκών τους και συνεχή φροντίδα για να νιώθουν ασφαλείς. Περισσότερη προσπάθεια λοιπόν εκ μέρους των πρακτορείων, ώστε να είναι κοντά στον πελάτη σε κάθε βήμα του ταξιδιού του και συνέπεια υποσχέσεων και πράξεων. Τα τελευταία χρόνια μετά την πανδημία, η επιθυμία των πελατών για ασφάλεια τείνει να βάζει στην η άκρη την επιθυμία για οικονομικότητα, επειδή πρώτη προτεραιότητα είναι πλέον η ασφάλεια και η ποιότητα.



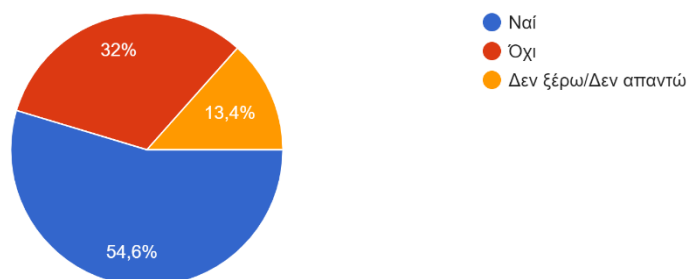
Πολύ μεγάλη σημασία για τους πελάτες έχουν οι υπηρεσίες μετά την πώληση, το (59,8%) επιθυμεί την επικοινωνία μετά την πώληση. Καλό είναι να υπάρχει ένα πρόγραμμα διαδικτυακών ερωτήσεων και αν διαπιστωθούν παράπονα, ένας ειδικά εκπαιδευμένος ταξιδιωτικός σύμβουλος προτείνεται να έλθει σε επαφή με τους πελάτες και να υπάρξει δικαίωση και βελτίωση των υπηρεσιών του πρακτορείου και των συνεργατών του.

30π.Αν συνεργαστείτε με ένα ταξιδιωτικό πρακτορείο στην Κρήτη αντί ενός μεγαλύτερου πρακτορείου στην Αθήνα είναι γιατί



Η προσωπική μακροπρόθεσμη επαφή και συνεργασία με τοπικό πρακτορείο προσφέρει σιγουριά στους πελάτες και συμβάλει στην πιστότητα τους (customer loyalty).

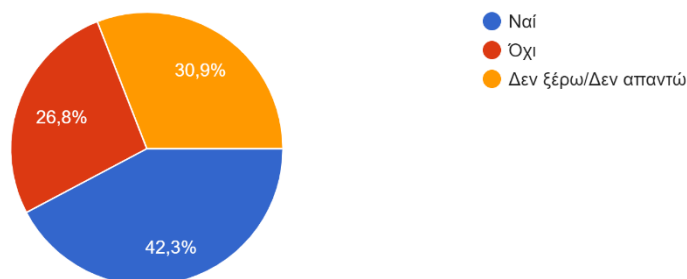
32π.Θα ενεργούσε θετικά στην αγοραστική σας απόφαση για ένα ταξίδι η προσθήκη τουρισμού δραστηριοτήτων ενίσχυσης της εμπειρίας ; (μαγε...ποιος ντόπιος και δεν είναι γραμμένη πουθενά) 97 απαντήσεις



Οι ταξιδιωτικές εμπειρίες είναι σημαντικές για τους πελάτες, «πλουτίζουν» το ταξίδι τους, η αξία του οποίου ανεβαίνει στα μάτια του πελάτη και ενισχύει την θετικότητα της αγοραστικής του απόφασης.

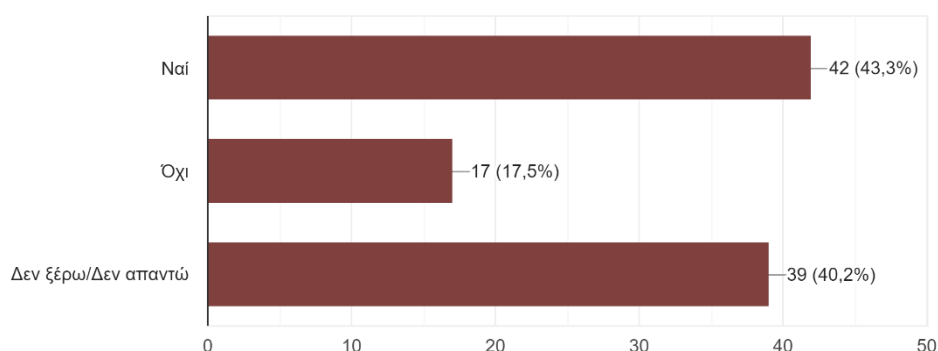
33π.θα ήσασταν διατεθειμένος να πληρώσετε παραπάνω για να διασφαλιστεί η βιώσιμη ανάπτυξη του προορισμού που θα επισκεφτείτε;

97 απαντήσεις



34π. Αν ναι, πιστεύετε πως αυτό θα σας επηρέαζε στο να εκτιμήσετε τον συγκεκριμένο τουριστικό πράκτορα σαν επιχειρηματία και να στ...τόν για τις αγορές σας, αντί σε κάποιον άλλον;

97 απαντήσεις



Οι πελάτες που επιλέγουν τα πρακτορεία φαίνεται να έχουν, αλλά όχι τόσο έντονα αναπτυγμένη οικολογική συνείδηση. Θα εκτιμούσαν όμως έναν πράκτορα που βοηθά στην βιωσιμότητα του προορισμού που επισκέπτονται.

Συμπερασματικά, η ΣΥΝΕΠΕΙΑ - ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ & ΣΥΝΕΧΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΠΕΛΑΤΗ – Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΑΦΗ - ΕΜΠΕΙΡΙΑ – ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ – ΚΑΛΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ – ΚΑΛΗ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ - ΠΑΡΟΧΗ ΕΜΠΕΙΡΙΩΝ – ΣΗΜΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΗ ΣΥΝΕΙΔΗΣΗ είναι τα σημεία όπου ο πράκτορας οφείλει προσέξει. Να βελτιώσει δε σε αυτά τα σημεία στα οποία διαθέτει τους πόρους και έχει τις ικανότητες να τα καταφέρει καλύτερα από τους ανταγωνιστές του. Αυτές θα αποτελέσουν τις θεμελιώδεις ικανότητες του τελικά θα καταλήξουν να είναι τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα.

3.3.8 Απαντήσεις ερωτηθέντων που επέλεξαν τις Κρατήσεις μέσω διαδικτύου

Πρακτορεία vs Διαδίκτυο

23δ. Προτιμώ να πραγματοποιώ την κράτηση του ταξιδιού μου μέσω διαδικτύου γιατί: (1 απάντηση)
85 απαντήσεις

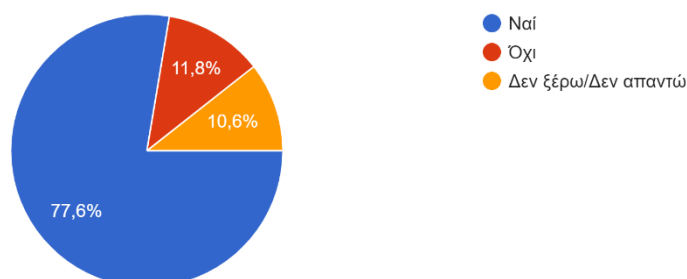


Στα υπέρ της χρήσης διαδικτύου αναφέρουν οι πελάτες ότι κερδίζουν χρόνο, το έχουν διαθέσιμο 24/7 και πιστεύουν πως έτσι εξοικονομούν την προμήθεια του πράκτορα (23δ). Το 54,1% συγκρίνει τις τιμές των τουριστικών πακέτων που φτιάχνει μόνος του μέσω διαδικτύου με αυτά των πρακτορείων (29δ).

Στα κατά της χρήσης διαδικτύου είναι το ότι δυσκολεύονται να κινηθούν στον ξένο τόπο, δεν γνωρίζουν με τι κριτήρια να επιλέξουν ξενοδοχείο, δεν βρίσκουν ξεναγήσεις στα Ελληνικά, δεν έχουν κάποιον να τους δείξει την πραγματική ζωή του τόπου, νιώθουν ανασφάλεια γιατί δεν έχουν που να απευθυνθούν αν τους συμβεί κάτι και αγχώνονται με την μετάβαση από το αεροδρόμιο στο ξενοδοχείο.

Όλα αυτά, δημιουργούν ένα κενό αγοράς "white space". Το οποίο μπορούν να καλύψουν οι πράκτορες με το να προσφέρουν οργανωμένα ατομικά ταξίδια με υπηρεσίες όπως: (αεροπορικό εισιτήριο + μεταφορές + ξενοδοχείο + ξενάγηση στα Ελληνικά + υπηρεσίες αντιπροσώπου καθ' όλη τη διάρκεια της εκδρομής για ερωτήσεις ή παροχή βοήθειας + ιδιωτική ασφαλιστική κάλυψη + βοήθεια με την γραφειοκρατία πρωτοκόλλων covid, check in, βίζες, έκδοση διαβατηρίων, πληροφορίες που αφορούν κανόνες υγιεινής, συμπεριφοράς, τι να προσέξουν στον προορισμό, κ.ά).

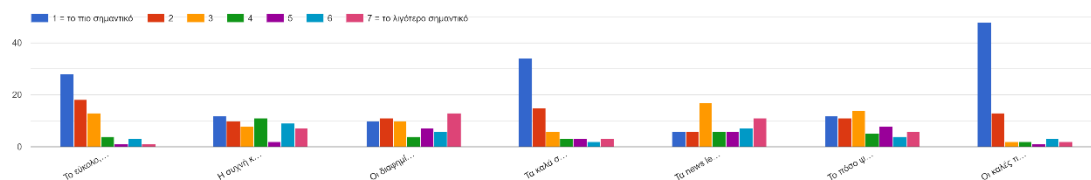
25δ. Η καλή ποιότητα, έντονη και ενδιαφέρουσα διαδικτυακή παρουσία ενός ταξιδιωτικού πρακτορείου θα σας επηρέαζε θετικά στο να του ...υθείτε την εκδρομή σας, έναντι του διαδικτύου;
85 απαντήσεις

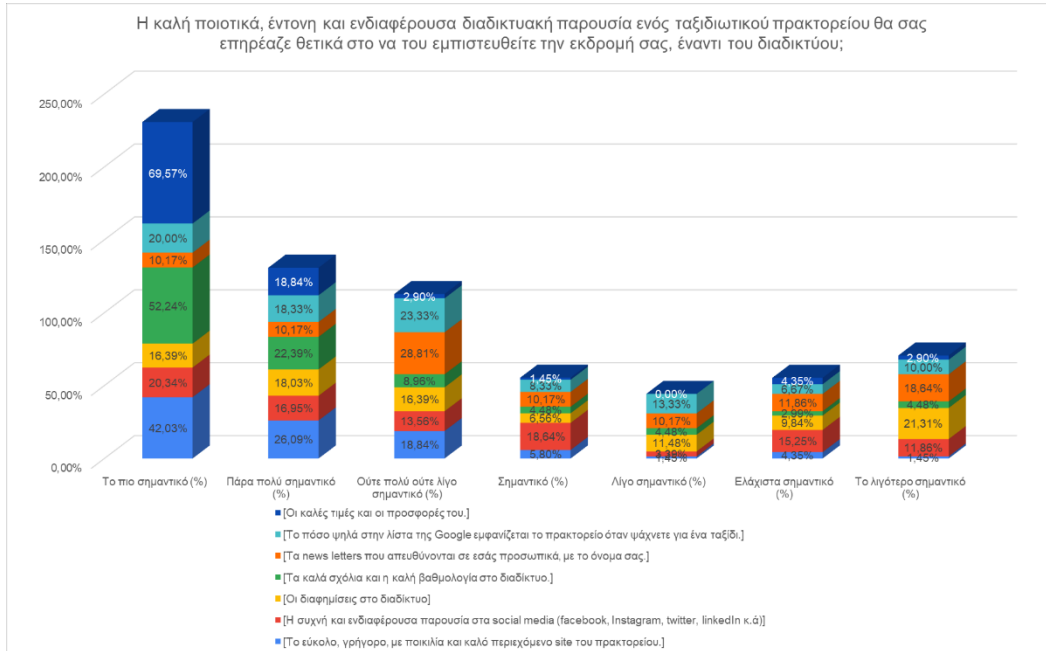


Το site του πρακτορείου θα μπορούσε να «τραβήξει» τους πελάτες από το διαδίκτυο προς

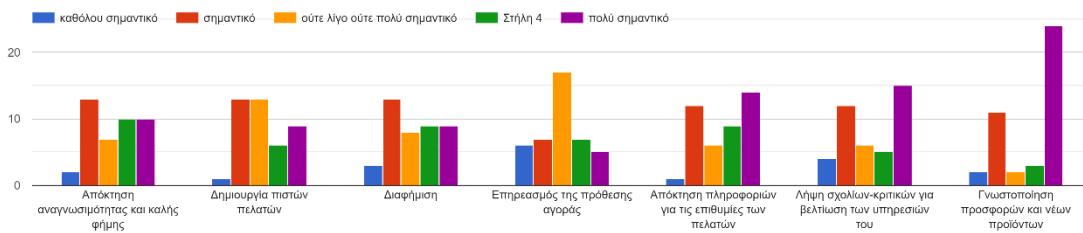
το πρακτορείο αν είναι ενημερωμένο, γρήγορο, εύκολο στην χρήση και με καλό περιεχόμενο, απάντησαν οι ερωτηθέντες (26δ). Και εδώ σημαντική είναι η γνωστοποίηση νέων προϊόντων και προσφορών. Η κατανόηση των αναγκών του πελάτη (41,2%) και οι προτάσεις πάνω στα θέλω του και όχι στα συμφέροντα του πρακτορείου (15,3%), θα έκανε ένα σημαντικό μέρος του συνόλου των χρηστών του διαδικτύου να επιστρέψουν στα τουριστικά πρακτορεία. Άλλον ένα λόγο προτίμησης στα πρακτορεία αποτελούν οι δυνατότητες του πρακτορείου στην οργάνωση δύσκολων προγραμμάτων (12,9%).

265. Αν η απάντησή σου είναι ΝΑΙ, ποιο από τα παρακάτω θα σας επηρέαζε περισσότερο θετικά:

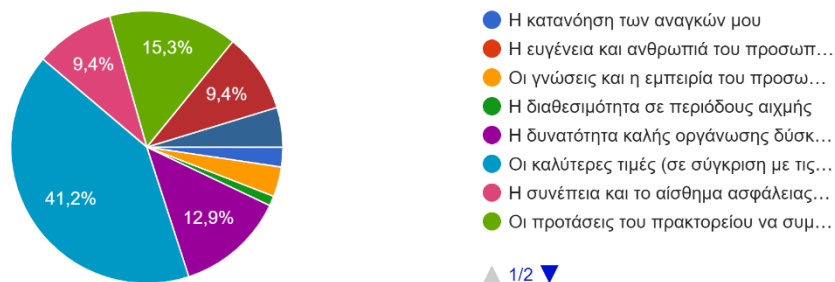




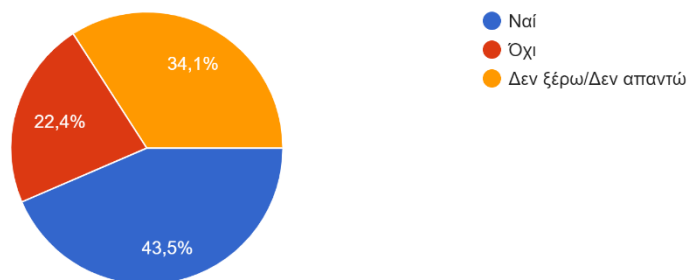
27δ. Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα της ενεργούς συμμετοχής ενός τουριστικού πρακτορείου στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης; (facebook, Instagram, twitter, LinkedIn κ.ά)



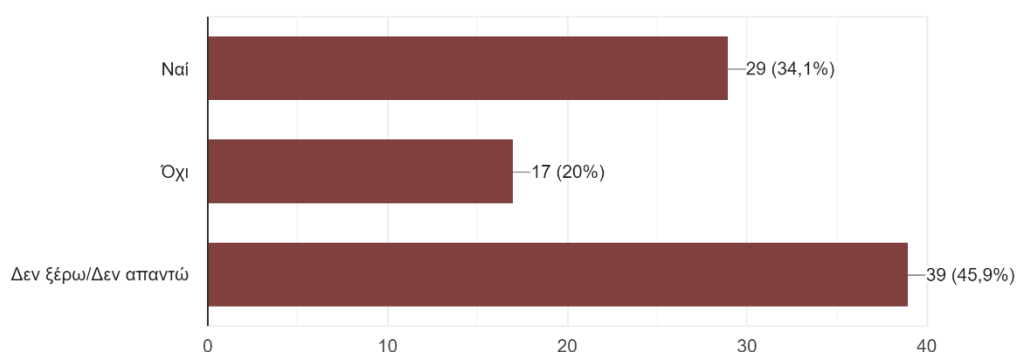
28δ.Τι θα σας έκανε να σκεφτείτε να αφήσετε το διαδίκτυο επιστρέφοντας στα τουριστικά πρακτορεία; (1 απάντηση)
85 απαντήσεις



31δ.θα ήσασταν διατεθειμένος να πληρώσετε παραπάνω για να διασφαλιστεί η βιώσιμη ανάπτυξη του προορισμού που θα επισκεφτείτε;
85 απαντήσεις



32δ.Αν ναι, πιστεύετε πως αυτό θα σας επηρέαζε στο να εκτιμήσετε τους τουριστικούς πράκτορες σαν επιχειρηματίες και να στραφείτε ...αυτούς για τις αγορές σας, αντί στο διαδίκτυο;
85 απαντήσεις



Παρόμοιες οι απαντήσεις με αυτές των πελατών που επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν τα πρακτορεία για τα ταξίδια τους, οι πελάτες του διαδικτύου απαντούν ότι οι δραστηριότητες εμπειρίας θα πρόσθεταν αξία στο ταξίδι τους (56,5%) (30δ) και έχουν αναπτυσσόμενη οικολογική συνείδηση γιατί το 43,5% διατίθεται να πληρώσει παραπάνω για την βιώσιμη ανάπτυξη του τουριστικού προορισμού που θα επισκεφθεί (31δ). Αυτό βέβαια θα επηρέαζε την εκτίμηση τους προς τους τουριστικούς πράκτορες μόνο κατά 34,1%. Οι περισσότεροι 45,9% είναι αναποφάσιμοι.

Συμπερασματικά, υπάρχει αρκετό περιθώριο για να ξανακερδηθούν οι πελάτες του διαδικτύου. Τα τουριστικά πρακτορεία οφείλουν να κάνουν την διαφορά με το να τους προσφέρουν υπηρεσίες όπως: η ξενάγηση στα Ελληνικά, η φροντίδα προς τους πελάτες 24/7, η ασφάλεια της εμπειρίας τους - ιδιαίτερα στην οργάνωση δύσκολων διεπαιρωτικών ταξιδιών - αλλά και οι συμπληρωματικές υπηρεσίες όπως η ιδιωτική ασφάλιση στα ταξίδια τους και η βοήθεια με τα πρωτόκολλα covid. **Ο covid και οι επιπλοκές που έφερε στα ταξίδια** (οικονομικής φύσης με χάσιμο χρημάτων από ακυρώσεις πτήσεων, γραφειοκρατικής και σε θέματα φόβου για την ασφάλεια στο ταξίδι) **ήταν και εξακολουθεί να αποτελεί μια ευκαιρία για τα πρακτορεία, ώστε να κάνουν αντιληπτή τη διαφοροποίηση των υπηρεσιών τους από τις απρόσωπες υπηρεσίες του διαδικτύου**. Γιατί στο διαδίκτυο οι διαφορές αυτές δεν γίνονται αντιληπτές και ο πελάτης μένει μόνο στην «επιφάνεια» που λέγεται τιμή.

Σήμερα, που η ασφάλεια για την υγεία αλλά και για την προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα στην αγοραστική απόφαση του πελάτη, τα πρακτορεία με έντονη διαδικτυακή παρουσία, προσωπική φροντίδα 24/7, σύγχρονη τεχνολογική οργάνωση και ταχύτητα λειτουργιών, καλές συνεργασίες στο εξωτερικό, καινοτόμα τουριστικά προϊόντα και δυνατότητα διαφοροποίησης - αλλά και δυνατότητα να κάνουν αντιληπτή στον πελάτη αυτή τη διαφοροποίηση - θα βρίσκονται αύριο σε **μπλε ωκεανούς**. Θα πουλούν τα διαφορετικά τους προγράμματα με τις τιμές που επιθυμούν (όχι όμως υπερβολικά πάνω από τις μέσες τιμές), αφήνοντας πίσω στους **κόκκινους ωκεανούς** τους ανταγωνιστές τους να «σφάζονται» για τις τιμές, που δεν είναι ούτε προς όφελος του πράκτορα, ούτε προς όφελος του καταναλωτή που λαμβάνει τελικά χαμηλή ποιότητα.

4. Ανάλυση SWOT

«Ποιες είναι οι ανησυχίες των πελατών σας αυτή τη στιγμή;»

Dominic Barton (CEO Mc Kinley)

4.1 Θεωρητική προσέγγιση

Ένας κλάδος αποτελείται από παρόμοιες επιχειρήσεις που εξυπηρετούν τους ίδιους πελάτες με τα ίδια προϊόντα – υπηρεσίες οι οποίες λίγο ως πολύ χρησιμοποιούν τις ίδιες λειτουργίες παραγωγής. Η επιτυχημένη στρατηγική έγκειται στην ανάλυση της δυναμικής ανταγωνισμού των επιχειρήσεων μέσα στον ίδιο κλάδο. Το μοντέλο SWOT αφορά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης με την εύρεση των S (= Strengths = Δυνάμειων), W (= Weakness = Αδυναμιών) της επιχείρησης, και την ανάλυση των O = (Opportunities = Ευκαιριών) και των T (= Threats = Απειλών) που μπορεί να δεχθεί η επιχείρηση από το εξωτερικό μικρο-περιβάλλον της. (D.McNamara, Β.Κέφης, Γ.Κλήμης 2019 σελ 39-40)

Με όλα αυτά υπόψη διαμορφώνεται η στρατηγική, υλοποιείται και στο τέλος αξιολογείται και διορθώνονται τα γενόμενα με μια αέναη διαδικασία, έως ότου επιτευχθεί το βέλτιστο για την επιχείρηση αποτέλεσμα.

Πριν ξεκινήσει η ανάλυση SWOT για μια επιχείρηση, καλό είναι να γίνει μια σύντομη περιγραφή του ιστορικού της επιχείρησης. Συγκεκριμένα για το τουριστικό πρακτορείο εξερχόμενου τουρισμού, καλό είναι να απαντηθούν τα ερωτήματα:

Σε ποια αγορά απευθύνεται;

- Σε ποια target groups πελατών απευθύνεται, ή σκοπεύει να απευθυνθεί;
- Ποια ήταν τα σημαντικότερα επιτεύγματα της εταιρείας έως τώρα;
- Πως κατάφερε να ξεπεράσει με επιτυχία το πρακτορείο τις δυσκολίες που προέκυψαν έως τώρα;
- Ποιες οι πωλήσεις, ποια τα κέρδη, ποιοι οι άνθρωποι του πρακτορείου.

Με βάση την έρευνα και το μοντέλο SWOT πραγματοποιήθηκε η παρακάτω ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος τουριστικών πρακτορείων εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη

4.2 Ανάλυση SWOT τουριστικών πρακτορείων εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη



Σχ. 4.1 Ανάλυση SWOT για τα τουριστικά πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού Κρήτης Υπόδειγμα από (G.Johnson κ.ά 2016)

4.2.1 S (= Strengths = Δυνάμεις)

- Η σημαντικότερη δύναμη των πρακτορείων στην Κρήτη είναι οι παλιές, προσωπικές σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες που κανείς Αθηναίος Τ.Ο. δεν μπορεί να ξεπεράσει εύκολα. Εάν συνεχίσουν να τους φροντίζουν με συνέπεια και ιδιαίτερα 24/7 με βάση την σύγχρονη τεχνολογία, θα εξακολουθήσουν να έχουν πιστούς πελάτες για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτό είναι μια θεμελιώδης ικανότητα που μπορεί να μετατραπεί σε ένα διαρκές, μοναδικό, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οφείλουν να διατηρήσουν και βελτιώσουν επενδύοντας κυρίως στην εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων.
- Ένα μεγάλο πλεονέκτημα των πρακτορείων είναι η θέση των καταστημάτων τους. Σχεδόν όλα τα πρακτορεία που ασχολούνται με εξερχόμενο τουρισμό διαθέτουν

ισόγεια καταστήματα στα κέντρα των πόλεων, με εύκολη πρόσβαση για τον υποψήφιο Έλληνα δυνητικό πελάτη. Έχουν επίσης την ευκαιρία να παρέχουν υπηρεσίες και εξερχόμενου τουρισμού στους διερχόμενους τουρίστες (εκδρομές, ενοικιάσεις αυτοκινήτων). Μικρό έσοδο, αλλά υπάρχει.

- Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν το πλεονέκτημα της μεταδιδόμενης πείρας και της «προϊκάς» της φήμης και πελατείας. Αν καταφέρει ο ιδιοκτήτης-διευθυντής να είναι αντικειμενικός απέναντι στα μέλη της οικογένειας να εκπαιδευτούν ακαδημαϊκά και να βελτιώνει ο ίδιος συνεχώς τις ικανότητες του, το πρακτορείο θα συνεχίσει να υπάρχει με επιτυχία στην αγορά. Το πιο σημαντικό είναι να σχεδιάζεται μια βραχυχρόνια αλλά ταυτόχρονα και μια μακροχρόνια στρατηγική για το πρακτορείο.
- Μικρότερο κόστος στα ατομικά πακέτα που οι ίδιοι οργανώνουν οικονομικότερα από τους Αθηναίους Τ.Ο. Αν οι συμφωνίες τους στο εξωτερικό είναι καλές με πρακτορεία, ξενοδοχεία, ξεναγούς ή ειδικές πλατφόρμες για πράκτορες, τα έξοδα τους είναι κατά πολύ λιγότερο. Το κόστος ανά πελάτη μικρότερο, άρα μπορούν να πουλούν το ίδιο προϊόν σε χαμηλότερη τιμή. Αν δε το πακέτο που πουλούν είναι διαφοροποιημένο, μοναδικό και πολύ επιθυμητό στον πελάτη, έχουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των Αθηναίων Τ.Ο. Π.χ. πακέτα με απευθείας πτήσεις από Κρήτη, εξωτικά ατομικά ταξίδια κ.ά.
- Ευελιξία και ταχύτητα. Οι μεγάλοι Αθηναίοι Τ.Ο. έχουν υπαλλήλους πωλητές οι οποίοι κάνουν μια συγκεκριμένη δουλειά και δεν μπορούν άμεσα να ικανοποιήσουν μια ξεχωριστή ανάγκη του πελάτη. Ο Κρητικός πράκτορας είναι συνήθως ο ίδιος στην πρώτη γραμμή, έτοιμος, με την εμπειρία του να φτιάξει το πακέτο του πελάτη όπως ο ίδιος το θέλει, άμεσα. Και να το πουλήσει άμεσα. Τα προσόντα ταχύτητας και ευελιξίας αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εποχή μας.
- Το ωράριο λειτουργίας των τοπικών πρακτορείων ταιριάζει στην λειτουργία της τοπικής κοινωνίας, πρωί – απόγευμα. Τα μεγάλα γραφεία της Αθήνας κλείνουν στις 17.00-18.00.

4.2.2 W = Weaknesses = Αδυναμίες

Τα περισσότερα τουριστικά πρακτορεία στην Κρήτη είναι οικογενειακές επιχειρήσεις και οι ιδιοκτήτες τους δεν έχουν κάποια ακαδημαϊκή εκπαίδευση, αλλά έχουν μάθει την δουλειά εμπειρικά. Οι επιχειρήσεις αυτές, αποτυχαίνουν να αναπτυχθούν πετυχημένα κυρίως γιατί οι βασικές ικανότητες που έκαναν την μικρή επιχείρηση πετυχημένη αποτελούν τροχοπέδη στο μέγλωμα της. Πρέπει να αφήσουν πίσω τους τις παλιές καλές συνήθειες όπως:

- Την πίστη σε αρχικούς/παλιούς συνεργάτες και υπαλλήλους χωρίς να βλέπουν τις αδυναμίες τους
- Προγραμματίζουν από συνήθεια βραχυχρόνια και δεν ασχολούνται με μακροχρόνιους στόχους

- Ο διευθυντής/διευθύντρια του πρακτορείου είναι συνήθως μεγάλος σε ηλικία, άρα «δυσκίνητος» στο να υιοθετήσει νέες τεχνολογικές εξελίξεις και καινοτομίες.
- Δεν εξετάζουν το μακρο-περιβάλλον της εταιρίας και δεν ενημερώνονται άμεσα για τις νέες τάσεις τουρισμού και τις νέες ανάγκες των πελατών τους
- Έχουν αναπτύξει προσωπικές σχέσεις με πελάτες που τους ακολουθούν σε γκρουπ από Κρήτη γιατί έχουν εμπιστοσύνη στους ίδιους τους ιδιοκτήτες που είναι αρχηγοί των εκδρομών τους. Οι πελάτες αυτοί είναι κυρίως μεγάλης ηλικίας (προτιμούν αυτά τα γκρουπ για τη σιγουριά της φροντίδας που νιώθουν με συντοπίτες τους και ντόπιο αρχηγό). Τα «αργυρά χρήματα» όμως έχουν ημερομηνία λήξης γιατί αυτοί οι πελάτες σύντομα σταματούν τα ταξίδια γιατί γίνονται υπερήλικες.
- Είναι πίσω στο digital marketing και έτσι αποτυχαίνουν να προσελκύσουν νέους πελάτες, ιδίως σε ηλικίες 18-35. Τα site τους εκτός ελάχιστων εξαιρέσεων είναι απρχαιωμένα και δεν τροφοδοτούνται συχνά. Η παρουσία τους σε f, in, twitter, you tube κ.ά. είναι μικρή και σπανίως συναντά κανείς content marketing. Πολλοί δεν στέλνουν καν news letters στους πελάτες τους. Εξακολουθούν να χρησιμοποιούν διαφημίσεις σε εφημερίδες που κοστίζουν ακριβά και αγγίζουν πλέον το κοινό των μεγάλων ηλικιών.
- Δεν προσέχουν ιδιαίτερα την ποιότητα των εκδρομών που προσφέρουν στους πελάτες τους, προσπαθώντας να πετύχουν «εύκολες πωλήσεις» σε εκδρομές με χαμηλότερες τιμές αλλά μέτρια ποιότητα. Αποτέλεσμα μείωση του καλού ονόματος τους, της φήμης τους και του positioning του πρακτορείου τους στην αγορά.
- Οι οικογενειακές επιχειρήσεις οι παλιοί μένουν συνήθως πολλά χρόνια σε ηγετικές θέσεις χωρίς να αντιλαμβάνονται τις ταχύτατες αλλαγές του περιβάλλοντος, οι δε νέοι αναλαμβάνουν διευθυντικές θέσεις χωρίς τα απαραίτητα προσόντα και εκπαίδευση. Άλλοτε πάλι, η οικογένεια μεγαλώνει πιο γρήγορα από το πρακτορείο και έτσι τα έσοδα δεν επαρκούν για να απασχοληθούν όλα τα μέλη, με αποτέλεσμα να «τρώγονται» πόροι για ανάπτυξη, ή να «φεύγουν» ανεξέλεγκτα χρήματα από το ταμείο.
- Ο μεγάλος ανταγωνισμός ανάμεσα στα πρακτορεία που οφείλεται στην μικρή «πίτα» της αγοράς και τον συγκεντρωτισμό τους (βρίσκονται όλα σε μικρή απόσταση μεταξύ τους), σε συνδυασμό με την συμπεριφορά των ιδιοκτητών, δεν αφήνει περιθώρια συνεργασίας μεταξύ τους. (Π.χ. να ναυλώνουν αεροσκάφη όλοι μαζί σε ενιαία ταξιδιωτικά πακέτα σε περιόδους αιχμής). Αποτέλεσμα οι Αθηναίοι Τ.Ο. να εισβάλουν στην αγορά με δικά τους ταξιδιωτικά πακέτα και οι τοπικοί πράκτορες που έχουν τον πελάτη, να αρκούνται σε μια μικρή προμήθεια.
- Οι Αθηναίοι Τ.Ο. διαθέτουν περισσότερα χρήματα για την κατασκευή των site τους και την παρουσία τους στα social media και τα Μ.Μ.Ε. Με την τεχνολογία

του σήμερα υπάρχει μεγάλη ευκολία να προσελκύσουν απευθείας τον Κρητικό υποψήφιο ταξιδιώτη μέσω αυτών των καναλιών, υποσκελίζοντας τον τοπικό πράκτορα.

- Το προσωπικό δεν έχει πάντοτε ειδική εκπαίδευση. Και αν έχει, δεν υπάρχει στην πραγματικότητα η πελατοκεντρική κουλτούρα που θα μετατρέψει το ταξίδι από την στιγμή της αγοράς έως το «πως τα περάσατε» σε μια όμορφη εμπειρία που θα μετατρέψει τον περαστικό πελάτη σε πιστό πελάτη, υποστηρικτή, και τελικά σε συνεργάτη που με το WoM ή το e-WoM θα φέρει και άλλους πελάτες στο πρακτορείο.
- Μεγάλα ενοίκια, λόγω ισόγειων καταστημάτων.
- Οι επερχόμενες αυξήσεις των τιμών. Των ναύλων λόγω των αυξήσεων του πετρελαίου. Αυξήσεις θα γίνουν επίσης στα πούλμαν, στις κρουαζιέρες. Κυρίως λόγω των 2 ετών της πανδημίας, τα ξενοδοχεία στην Ευρώπη αντιμετωπίζουν μεγάλη ζήτηση με την νέα σαιζόν από τον Μάρτιο του 2022 και μετά που χαλαρώνουν και τα μέτρα, με αποτέλεσμα να αυξάνουν συνεχώς τις τιμές τους.
- Οι πωλήσεις των εκδρομών δυσκολεύουν πολύ σε περιόδους αιχμής, διότι ακριβαίνουν δυσανάλογα τα εισιτήρια εσωτερικού Κρήτη-Αθήνα-Κρήτη. Ο Έλληνας πελάτης είναι της τελευταίας στιγμής και δεν αγοράζει το πακέτο του από νωρίς για να πετύχει καλύτερες τιμές.

4.2.3 O = (Opportunities = Ευκαιρίες)

- Οι αεροπορικές εταιρείες δίνουν καλύτερες τιμές στα εισιτήρια γκρουπ στους τοπικούς πράκτορες από ότι στους Αθηναίους T.O. για να βοηθήσουν τους πράκτορες της Κρήτης με το ρίσκο που παίρνουν προαγοράζοντας θέσεις, να τους ενθαρρύνουν να το συνεχίσουν και να μειώσουν την εξάρτηση τους από τους λίγους μεγάλους Αθηναίους T.O.
- Η πανδημία έφερε τους πελάτες πίσω στα τουριστικά πρακτορεία. Πολλοί, που εξέδωσαν τα εισιτήρια τους μέσω του διαδικτύου έχασαν τα χρήματα τους γιατί δεν μπόρεσαν να εξυπηρετηθούν από το ανεπαρκές – για τέτοιο φόρτο – προσωπικό των αεροπορικών εταιρειών. Όλα αυτά τα δύσκολα και συνεχώς μεταβαλλόμενα πρωτόκολλα, η γραφειοκρατία των PLF που πολλοί δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν και ο φόβος για την ασφάλεια τους κατά την διάρκεια του ταξιδιού, έφερε πολλούς πελάτες του διαδικτύου ξανά στα τουριστικά πρακτορεία. Η συνέπεια, η καλή ποιότητα υπηρεσιών και η τεχνολογική αρτιότητα των πρακτορείων μπορεί να τους κρατήσει πιστούς πελάτες.
- Τα πολλά charters των ξένων T.O. (το αεροδρόμιο Ν.Καζαντζάκης είναι δεύτερο σε διεθνείς αφίξεις σε όλη την Ελλάδα, μετά το Ελ.Βενιζέλος). Αυτό μεταφράζεται σε μια πληθώρα θέσεων charters σε λογικές τιμές, οι οποίες είναι στην διάθεση των T.Π.

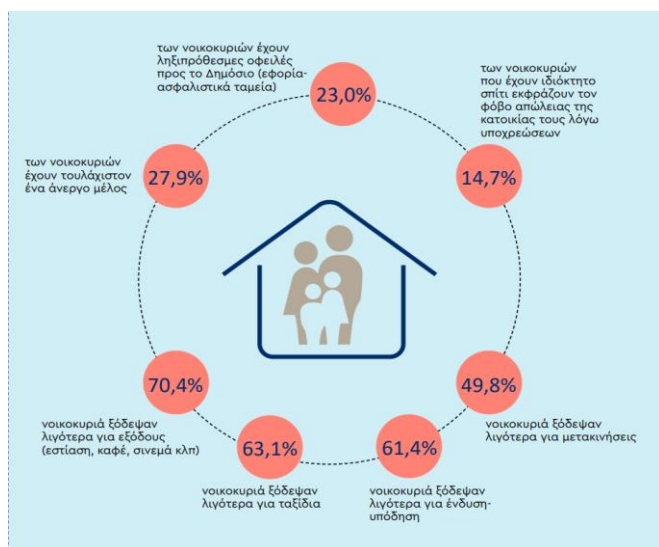
Κρήτης, για να οργανώσουν τουριστικά πακέτα για τους πελάτες τους. Απευθείας πτήσεις και καλές τιμές. Ένα επιθυμητό και διαφοροποιημένο τουριστικό προϊόν.⁶⁵

- Οι Κρητικοί έχουν τουριστική παιδεία, πολλοί εργάζονται στον τουρισμό, αγαπούν τα ταξίδια. Η οικονομική τους δύναμη είναι μεγαλύτερη άλλων περιοχών της Ελλάδας γιατί αυξάνουν τα βασικά έσοδα της οικογένειας με εισοδήματα από αγροτικά προϊόντα και κατοικίες που νοικιάζουν (μέσω Airbnb, ενοικιαζόμενα παραθαλάσσια διαμερίσματα, μικρά ξενοδοχεία κ.ά.) Μικρή ανεργία λόγω μεγάλης προσφοράς εργασιών λόγω τουρισμού και μεγάλα ποσοστά γυναικών που εργάζονται.
- Οι αποταμιεύσεις των νοικοκυριών το 2020, λόγω του αποκλεισμού αυξήθηκαν κατά 7δς. Τα 2 χρόνια χωρίς ταξίδια έκαναν τους ανθρώπους να αναζητούν αυτό που στερήθηκαν. Όλα αυτά αφορούν κυρίως εύπορα νοικοκυριά, με εισοδήματα άνω των 30.000€ ετησίως.⁶⁶
- Η καλή φήμη της Κρήτης σαν covid-free προορισμός, ο εισερχόμενος τουρισμός που έχει αρχίσει να αναπτύσσεται ξανά με γρήγορους ρυθμούς και το πολλαπλασιαστικό φαινόμενο των τουριστικών εσόδων αναμένεται να δώσει μια μεγάλη ώθηση στην αγοραστική δύναμη των Ελλήνων πελατών των τουριστικών πρακτορείων εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη. Οι επόμενες χρονιές αναμένονται καλές.
- Το διαδίκτυο προσφέρει πολλές ευκαιρίες για να έλθει ο Τ.Π. της Κρήτης κοντά στον πελάτη του, αρκεί να ξέρει να το χρησιμοποιήσει με το σωστό digital marketing.

⁶⁵<https://insete.gr/wp-content/uploads/2020/04/%CE%94%CE%99%CE%95%CE%98%CE%9D%CE%95%CE%99%CE%A3-%CE%91%CE%95%CE%A1%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%A1%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3-%CE%91%CE%A6%CE%99%CE%9E%CE%95%CE%99%CE%A3-2018-2019-%CE%91%CE%84-%CE%9C%CE%95%CE%A1%CE%9F%CE%A3.pdf>

⁶⁶ <https://imegseevee.gr/wp-content/uploads/2021/01/etisia-ereuna-eisodimatos-2020.pdf> σελ 26, ανάκτηση 2/3/2022.

4.2.4 T (= Threats = Απειλές)



Η πανδημία μείωσε κατά πολύ τα ταξίδια και τα έσοδα των Τ.Π. Από έρευνα του ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ για το 2020, το 63,8% των νοικοκυριών στην Ελλάδα ξόδεψε λιγότερα χρήματα για ταξίδια το 2020. Δύσκολα θα ανακάμψει ο κλάδος το 2021, ιδιαίτερα μετά τον πόλεμο Ρωσίας-Ουκρανίας.

<https://imegseevee.gr/wp-content/uploads/2021/01/etisia-ereuna-eisodimatos-2020.pdf>

Σχ. 3.2 Τα χρήματα που ξοδέψαν τα νοικοκυριά στην Ελλάδα το 2020 (ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ)

- ο Το διαδίκτυο έχει μειώσει κατά πολύ το πελατολόγιο των πρακτορείων, ιδίως στον τομέα της έκδοσης εισιτηρίων. Οι αεροπορικές εταιρείες κυρίως, δεν βοηθούν καθόλου, με συνεχόμενες προσφορές απευθείας στους πελάτες και προσφορά εισιτηρίων στο διαδίκτυο και στις διεθνείς μηχανές αναζήτησης στις ίδιες τιμές που τα προσφέρουν και στα πρακτορεία. Αποτέλεσμα το service fee που χρεώνουν τα πρακτορεία να φέρνει την τιμή του πρακτορείου ακριβότερη προς τον πελάτη. Οι πελάτες που έχουν απομείνει στα πρακτορεία είναι εκείνοι που δεν θέλουν να χρεώσουν την πιστωτική τους κάρτα, δεν έχουν πιστωτική (κυρίως αλλοδαποί) ή δεν ξέρουν/φοβούνται να χρησιμοποιήσουν το διαδίκτυο. Δυστυχώς η πανδημία έφερε τους πελάτες ακόμη πιο κοντά στις διαδικτυακές αγορές (αναλύεται στο Κεφ.2 οι 5 δυνάμεις Porter). Οι Αθηναίοι Τ.Ο. διαθέτουν καλύτερες ιστοσελίδες και πολύ περισσότερα χρήματα για διαδικτυακό marketing, «κλέβοντας» πελάτες από τα πρακτορεία της Κρήτης. Η πληθώρα μηχανών αναζήτησης τουριστικών υπηρεσιών, η μη δυνατότητα διαφοροποίησης των προϊόντων στο διαδίκτυο, οι πελάτες που ανατρέχουν στις meta search engines για καλύτερες τιμές, έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού ανάμεσα στα διαδικτυακά προσφερόμενα τουριστικά προϊόντα, μείωση της διασποράς των τιμών, και μεγάλη μείωση του κέρδους του τουριστικού πράκτορα για να μπορέσει να ανταγωνιστεί.
- ο Το ωράριο λειτουργίας των πρακτορείων είναι περιορισμένο, ενώ το διαδίκτυο είναι στη διάθεση του πελάτη 24/7.
- ο Υπάρχει η εντύπωση στους πελάτες, ότι με την χρήση του διαδικτύου δεν επιβαρύνονται την προμήθεια του πράκτορα. Και ο,τι βρουν οι ίδιοι, είναι καλό. Πολλές φορές μπαίνουν σε περιπέτειες και δεν έχουν που να απευθυνθούν για να βρουν το δίκιο τους. Δυστυχώς δεν μπαίνουν καν στον κόπο να συγκρίνουν τιμές και ποιότητα με ένα πρακτορείο και δεν καταλαβαίνουν ότι το πρακτορείο (σε αντίθεση με μια πλατφόρμα) θα τους φροντίσει για να τους κερδίσει σαν επαναλαμβανόμενους πελάτες και θα είναι εκεί κατά την διάρκεια του ταξιδιού τους.

Όσον αφορά τις τιμές, τα πρακτορεία έχουν σχεδόν πάντοτε ειδικότερες τιμές στα ξενοδοχεία και πουλούν πακέτα και οικονομικότερα του διαδικτύου.

- Οι υλικοί πόροι, κυρίως οι χρηματοοικονομικοί είναι μικροί, γιατί τα πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη είναι στην πλειονότητα τους μικρές επιχειρήσεις με 1-5 υπαλλήλους. Ο δανεισμός επίσης είναι πολύ δύσκολος στην Ελλάδα, από την οικονομική κρίση του 2010 και μετά.
- Η εφορία ασκήσει μεγάλες πιέσεις στα τουριστικά πρακτορεία, κυρίως με τις περαιώσεις και την υψηλή φορολογία επί του τζίρου, χωρίς να λαμβάνει υπόψη της τα τόσο μικρά ποσοστά κέρδους επί των τουριστικών πακέτων. Πολλοί πράκτορες έχουν μεγάλα τραπεζικά δάνεια με τα οποία κατόρθωσαν να πληρώσουν την εφορία, αλλά με την κρίση της μείωσης του εισοδήματος των πελατών τους δυσκολεύονται να αποπληρώσουν.
- Οι Αθηναίοι Τ.Ο., εκμεταλλευόμενοι το κλίμα μεγάλης ανταγωνιστικότητας και την έλλειψη συνεννόησης μεταξύ των Κρητικών πρακτόρων, αγοράζουν θέσεις σε απευθείας πτήσεις από Κρήτη και βγάζουν τουριστικά πακέτα από Κρήτη προς πώληση μέσω του δικτύου των τουριστικών πρακτορείων της Κρήτης. Έχουν μεγάλα κέρδη, ενώ τα πρακτορεία στην Κρήτη αρκούνται σε μια προμήθεια.
- Ο πόλεμος Ρωσίας – Ουκρανίας έχει επιπτώσεις στην όρεξη των ανθρώπων να ταξιδέψουν. Στην έκθεση τουρισμού στην Ρουμανία στα τέλη του Φεβρουαρίου 2022, Ρουμάνος Τ.Ο., ενώ ανέμενε αύξηση των πωλήσεων του σε όλους τους προορισμούς, οι 900 κρατήσεις που είχε την ημέρα σε όλους τους προορισμούς, μειώθηκαν σε 200. Οι προγραμματισμένες πτήσεις τσάρτερ προς την Κρήτη το Πάσχα και την Πρωτομαγιά ακυρώθηκαν, με αποτέλεσμα να ακυρωθούν και τα πακέτα που οργάνωνε με βάση τα empty legs Κρητικός Τ.Ο.
Όλα είναι αλληλένδετα σε ένα κοινό σύστημα συνεργασιών. 800.000 Ρώσοι και Ουκρανοί πιθανότατα να μην έλθουν στην Ελλάδα το 2022 και οι ελπίδες των Τ.Ο. εισερχόμενου τουρισμού που περίμεναν στην Ελλάδα το 2022 το 80% των τουριστών του 2021, έχουν αρχίσει να μειώνονται.

5. Διαμόρφωση Στρατηγικής με την μέθοδο TOWS για τα πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη

Με βάση τα ερευνητικά αποτελέσματα και αυτά της ανάλυσης SWOT, προχωρήσαμε στην μέθοδος TOWS, η οποία αξιοποιεί το εργαλείο SWOT για να φτιάξει στρατηγικές. Φαίνονται στο παρακάτω σχήμα:

	S (= Strengths = Δυνάμεις)	W = Weaknesses = Αδυναμίες
O (=Opportunities =Ευκαιρίες)	<p>Στρατηγικές επιλογές ΔΕ (S/O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Charters από Κρήτη για City brakes 2. Ατομικά Διηπειρωτικά πακέτα 3. Ενίσχυση των προσωπικών σχέσεων με πελάτες. 	<p>Στρατηγικές επιλογές ΑΔΕ (W/O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Συνδυασμός charters με πακέτα Τ.Ο. 2. Συνεργασία ΤΠ για ναύλωση αεροσκαφών 3. Ενίσχυση Digital Marketing
T (=Threats =Απειλές)	<p>Στρατηγικές επιλογές ΔΑΠ (S/T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Η απειλή του covid έφερε τους πελάτες πίσω στην φροντίδα των Τ.Π. 2. Οι νέες τάσεις τουρισμού δίνουν ευκαιρίες για οργάνωση ατομικών ταξιδιών 3. Οι ασφάλιση προσφέρει προμήθεια στα ΤΠ και ωφέλεια στον πελάτη. 	<p>Στρατηγικές επιλογές ΑΔΑΠ (T/W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Εμπόδια στην είσοδο Αθηναίων Τ.Ο. στην Κρήτη 2. Δημιουργία clusters για περισσότερη δύναμη 3. Απαίτηση καλύτερων προμηθειών από τους Τ.Ο. 4. Μείωση τιμών "add on amounts" από αερ/κές 5. Άμεση ενημέρωση της διοίκησης για αλλαγές 6. Ενθάρρυνση των ανθρώπινων πόρων γιατί αυτοί αποτελούν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Σχ.3.3 Διαμόρφωση Στρατηγικής με την μέθοδο TOWS για τα πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη

5.1 Στρατηγικές επιλογές ΔΕ (S/O)

5.1.1 Charters από Κρήτη για ατομικά πακέτα στην Ευρώπη

Οι πολλές πτήσεις charters απευθείας από το νησί, δίνουν την ευκαιρία στους Κρητικούς Τ.Π. να οργανώνουν ατομικά ταξιδιωτικά πακέτα (Εισιτήριο + ξενοδοχείο + μεταφορές + ξενάγηση στα Ελληνικά) σε όλη την Ευρώπη. Το διαφοροποιημένο αυτό προϊόν έχει τα εξής πλεονεκτήματα που δίνουν αξία στον πελάτη και μπορούν να το μετατρέψουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των Αθηναίων Τ.Ο. και του διαδικτύου:

- Απευθείας πτήσεις από την Κρήτη
- Καλή τιμή λόγω χαμηλού κόστους πτήσεων και δυνατότητας Τ.Π. για χαμηλότερα κοστολόγια (έχουν λιγότερα έξοδα από τον Αθηναίο Τ.Ο)
- Με το να περιλαμβάνει το πακέτο μεταφορές και ξενάγηση στα Ελληνικά, μετατρέπεται σε κάτι μοναδικό που δεν μπορεί να βρει και κυρίως να συγκρίνει την τιμή, ο πελάτης στο διαδίκτυο
- Αρκετά καλό περιθώριο κέρδους.

5.1.2 Ατομικά πακέτα σε μακρινούς προορισμούς

Αν υπάρχουν:

Καλές συνεργασίες του πρακτορείου με αεροπορικές εταιρείες (παρέχουν ειδικά FIT (inclusive tour) εισιτήρια μόνο σε πράκτορες με τιμές χαμηλότερες του διαδικτύου, αλλά με την υποχρέωση να αποτελέσουν μέρος ταξιδιωτικού πακέτου μαζί με έστω μια ακόμη υπηρεσία, για να μην υπάρξει αθέμητος ανταγωνισμός του πρακτορείου με την αεροπορική εταιρεία. Να μην πουλά δηλαδή το πρακτορείο σκέτα εισιτήρια με τιμές χαμηλότερες της αεροπορικής εταιρείας).

Συμφέρουσες συνεργασίες του πρακτορείου με παρόχους τουρισμού του εξωτερικού, ή με ειδικές πλατφόρμες παροχής τουριστικών υπηρεσιών για πράκτορες

Τότε, στα ποιοτικά και de lux ατομικά πακέτα που απευθύνονται σε ορισμένα προφίλ ταξιδιωτών που υπάρχουν στην Κρήτη, (νιόπαντροι, εύπορα ζευγάρια, άνθρωποι που εργάζονται στον τουρισμό σε καλές θέσεις), τα περιθώρια κέρδους του πράκτορα είναι πολύ καλά. Αλλά και τα city brakes εντός Ευρώπης μπορούν να είναι πολύ ανταγωνιστικά έναντι του διαδικτύου, όταν ο πράκτορας διαθέτει τα ειδικά FIT εισιτήρια και τα συνδυάζει με καλύτερες (του διαδικτύου) τιμές ξενοδοχείων και μοναδικές υπηρεσίες όπως ξενάγηση με επαγγελματία Ελληνόφωνα ξεναγό στον προορισμό. Τότε η τιμή και οι υπηρεσίες είναι μοναδικές και ανταγωνιστικές αλλά υπάρχει καλό περιθώριο κέρδους για το πρακτορείο.

5.1.3 Ενίσχυση των προσωπικών σχέσεων με πελάτες. Αυτό είναι κάτι που δεν μπορούν να έχουν οι Αθηναίοι Τ.Ο. ούτε το διαδίκτυο. Η εμπιστοσύνη των παλιών πελατών, το δε WoM και e-WoM είναι ανεκτίμητα. Οι μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με παλιούς πελάτες, η φήμη και η θέση που έχει η επωνυμία της επιχείρησης (positioning) στο μυαλό των πελατών αποτελούν θεμελιώδεις ικανότητες που αξίζουν βελτίωσης. Γιατί οι πιστοί πελάτες είναι πολύ πιο εύκολο να αγοράσουν ξανά τις υπηρεσίες του πράκτορα, να φέρουν και άλλους να μετατραπούν σε συνεργάτες και τελικά να αποτελέσουν την ραχοκοκαλιά μιας επιχείρησης.

5.2 Στρατηγικές επιλογές ΑΔΕ (W/O)

5.2.1 Συνδυασμός θέσεων charters με πακέτα Αθηναίων Τ.Ο.

Η απειλή των Τ.Ο που συνεχώς «εισβάλλουν» στην αγορά της Κρήτης μπορεί να μετατραπεί σε Ευκαιρία. Με συνδυασμό θέσεων σε απευθείας πτήσεις από Κρήτη και συμμετοχή σε γκρουπ Αθηναίων Τ.Ο. δημιουργείται ένα μοναδικό τουριστικό προϊόν με μεγάλο όφελος για τον πελάτη. Ένα προϊόν που «γεμίζει» ένα κενό στην αγορά και καλύπτει μια ανάγκη των Κρητών ταξιδιωτών. Την ανάγκη να έχουν συχνές αναχωρήσεις προς την Ευρώπη με απευθείας πτήσεις από Κρήτη με την σιγουριά και τη φροντίδα του Ελληνικού γκρουπ με αρχηγό. Τα οφέλη αγγίζουν τους πελάτες, την κοινωνία, τους Κρητικούς διοργανωτές ταξιδιών και τους Αθηναίους Τ.Ο και είναι:

- Καλές τιμές με καλή ποιότητα (value of money). Αυτό συμβαίνει γιατί οι συμμετέχοντες καλύπτουν κενές θέσεις στα πούλμαν του Τ.Ο, που τα έξοδα του πούλμαν και του αρχηγού-ξεναγού είναι ήδη καλυμμένα από τους Αθηναίους συμμετέχοντες. Ο Τ.Ο. ελαχιστοποιεί έτσι το κόστος. Αν είναι αξιόπιστος, συνεπής και υπάρχει μια καλή, μακροχρόνια και συμφέρουσα συνεργασία με τον Κρητικό πράκτορα μπορεί να υπάρχει ένας πολύ καλός συνδυασμός ποιότητας και τιμής.
- Δεν υπάρχει ρίσκο για τον Κρητικό Τ.Π επειδή οι θέσεις αγοράζονται από το charter ανά πελάτη με την τιμή που υπάρχουν κάθε φορά. Αν το Τ.Π κατορθώσει με καλό marketing να πείσει τους πελάτες του να αγοράσουν το πακέτο πολύ πριν την ημερομηνία αναχώρησης (early booking ναύλοι charter) η τιμή θα είναι πολύ ανταγωνιστική έναντι των ταξιδιωτικών πακέτων μέσω Αθηνών και θα υπάρχουν περιθώρια κέρδους. (Το εισιτήριο συνήθως καλύπτει το 50% έως 60% του κόστους ενός ταξιδιωτικού πακέτου)
- Οι αναχωρήσεις είναι σίγουρες, έστω και αν υπάρχουν ελάχιστες συμμετοχές από Κρήτη, γιατί οι Αθηναίοι Τ.Ο. έχουν αγοράσει θέσεις σε πτήσεις από Αθήνα με προκαθορισμένες ημερομηνίες 6 – 8 μήνες πριν την εκάστοτε αναχώρηση. Γι’

αυτόν άλλωστε τον λόγο τα εισιτήρια charter από Κρήτη μπορούν αν αγοραστούν ενωρίς σε ειδικές early booking τιμές.

- Το μόνο κοστολογικό «βάρος» είναι η ιδιωτική μεταφορά των Κρητών ταξιδιωτών από και προς το αεροδρόμιο του εξωτερικού, αλλά αυτό υποσκελιζεται από την δυνατότητα του Κρητικού Τ.Π να έχει μικρότερα κόστη από τον Αθηναίο Τ.Ο. (λόγω λιγότερων υπαλλήλων, μικρότερων πάγιων εξόδων κλπ).

5.2.2 Συνεργασία πολλών Κρητικών ΤΠ για ναύλωση αεροσκαφών σε περιόδους αιχμής

Όπως οι ανταγωνιστικές αυτοκινητοβιομηχανίες που συνεργάζονται στην έρευνα και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, έτσι και οι Τ.Π της Κρήτης μπορούν να συνεργαστούν στην ναύλωση αεροσκάφους σε περιόδους αιχμής, όπως Χριστούγεννα, Πάσχα, 15Αύγουστο, όπου υπάρχει μεγάλη ζήτηση. Με μικρό budget ο καθ' ένας, μπορεί να αγοράσει ορισμένο αριθμό θέσεων ξεκινώντας από 15 και με κοινό ταμείο και για τις επιτόπιες υπηρεσίες στον προορισμό (land arrangements) (πούλμαν, ξενοδοχεία, αρχηγούς). Με μικρό ρίσκο μπορούν να προσφέρουν στους πελάτες τους ένα προϊόν με απευθείας πτήσεις και καλή τιμή. Έτσι, θα «πάρουν» τον πελάτη τους από τα χέρια των Αθηναίων Τ.Ο. και θα έχουν μεγαλύτερα κέρδη, όχι μια απλή προμήθεια. Εάν αυτό πετύχει κάποιες φορές, θα καθιερωθεί και το ρίσκο θα είναι όλο και μικρότερο.

5.2.3 Ενίσχυση Digital Marketing

Οι Τ.Π της Κρήτης υστερούν στην διαδικτυακή τους παρουσία. Με ενίσχυση της παρουσία τους στα Social Media, News Letters, Content Marketing, Apps, Google ads, Blog και Vlog marketing με τη βοήθεια bloggers και influencers και την εξέλιξη των ισότοπων τους μπορούν να βελτιώσουν την διαδραστικότητα με τους πελάτες τους ενισχύοντας τις πωλήσεις τους. Στόχος είναι να επαναφέρουν τους πελάτες τους απομακρύνοντας τους από το διαδίκτυο και από τα κανάλια των απευθείας πωλήσεων των Αθηναίων Τ.Ο. και των αεροπορικών εταιρειών (αν και το τελευταίο είναι κάπως δύσκολο).

Σκεπτόμενοι “outside the box”. Η χρήση του διαδικτύου είναι παγκοσμιοποιημένη. Με ένα καλό, εύκολο, λειτουργικό και ενδιαφέρον website, μια σωστή παρουσία στα social media και διαφήμιση στα Google ads, με μικρά σχετικά κεφάλαια θα μπορούσαν να προσελκύσουν πελάτες από όλη την Ελλάδα. Ακόμη και από το εξωτερικό, είτε για εισερχόμενο τουρισμό στην Κρήτη, είτε Έλληνες ομογενείς που επισκεπτόμενοι τον τόπο τους επιθυμούν να ταξιδέψουν στην Ευρώπη με Ελληνικά γκρουπ γιατί τους ταιριάζει η κουλτούρα των Ελλήνων συνταξιδιωτών. Μπορούν να τονίσουν το ότι προσφέρουν αντικειμενικές ταξιδιωτικές συμβουλές ενημερώνοντας για τα υπέρ και τα κατά του εκάστοτε ταξιδιού και όλα αυτά Δωρεάν, αφού οι τιμές των πακέτων είναι σπάντα σε όλη την Ελλάδα.

Από την ποιότητα εξυπηρέτησης (Serv-Qual), (Γούναρης και Καραντινού σ. 101 – 124) έχουμε τώρα την ποιότητα ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης, με δυο ήδη να κυριαρχούν στην βιβλιογραφία. Πρώτο είναι το E-S-QUAL (Electronic Service Quality) (Parasuraman et al., 2005) που αφορά την αποτελεσματικότητα μιας διαδικτυακής πλατφόρμας, την διαθεσιμότητα του συστήματος, το να πληρεί τις απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών και να προστατεύει τα προσωπικά τους δεδομένα (= Efficiency, system availability, fulfillment, and privacy). Και δεύτερο το E-RecS-QUAL (Electronic Refund Service Quality) που αφορά περισσότερο τις αποζημιώσεις υπηρεσιών. Έρευνα αποδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις

καλό είναι να αγοράζουν διαδικτυακές πλατφόρμες για να εκθέτουν τα προϊόντα τους με γνώμονα την βολική επαφή με τον πελάτη, την απόδοση του SEO «βελτιστοποίηση μηχανών αναζήτησης» (search engine optimization), που αντιπροσωπεύει την απόκτηση κίνησης με τους πελάτες από τα οργανικά (χωρίς διαφήμιση) αποτελέσματα αναζήτησης. Επίσης, την εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν τιμές και προσφορές, την διαθεσιμότητα αποθέματος, στην διαδραστικότητα με τα social media και τις άμεσες απαντήσεις σε ερωτήσεις και σχόλια πελατών (chat σε πραγματικό χρόνο). Την μεγαλύτερη βαθμολογία έχει η πλατφόρμα έκδοσης εισιτηρίων, χρειάζεται όμως να υπάρχει ανθρώπινος έλεγχος σε πραγματικό χρόνο για προστασία από διαδικτυακούς πειρατές (hackers). (Erkut Ergenc, I., 2021). Σπουδαίο ρόλο για την επαναλαμβανόμενη αγορά από την διαδικτυακή πλατφόρμα της επιχείρησης (web site e-commerce) παίζει επίσης η αντίληψη που έχει ο πελάτης για την χρησιμότητα, την ευκολία χρήσης και την προστασία των χρηματοοικονομικών του συναλλαγών. (Kenji, K., 2020). Τα social media είναι ένα σπουδαίο όπλο στη φαρέτρα των πρακτορείων, γιατί προσεγγίζουν εύκολα τους πελάτες που βρίσκονται εκεί -κατά μέσο όρο δαπανούν 1,7 ώρες την ημέρα στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης (statista) - αλλά κυρίως γιατί λαμβάνουν feedback μαθαίνοντας άμεσα τις ανάγκες καθώς επίσης και την ικανοποίηση των πελατών από τις υπηρεσίες τους. Αυτά είναι τα στοιχεία που οφείλει να προσέξει ένα τουριστικό πρακτορείο για να:

- Να εξελίξει τις διαδικτυακές του επαφές
- Να αναλύει τα δεδομένα που λαμβάνει από τις διαδικτυακές του πωλήσεις
- Να αναλύει τα δεδομένα από τη διαδραστικότητα των πελατών του (transactional data)
- Να αναλύει τα δεδομένα που λαμβάνει από τα social media και από άλλες επιχειρήσεις (non transactional instructed big data)
- Να συγκρίνει τα δεδομένα για να είναι ενημερωμένο για τις νέες προτιμήσεις των πελατών του και για την ικανοποίηση από τις υπηρεσίες που προσφέρει σε πραγματικό χρόνο.

Αν το πρακτορείο εκμεταλλευτεί σωστά την απήχηση του διαδικτύου στους πελάτες και όλες αυτές οι ενέργειες συνδυαστούν με οργάνωση ταξιδιών σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών και με προσωπικές πωλήσεις, η βιώσιμη ανάπτυξη καθώς και η κερδοφορία του πρακτορείου είναι σίγουρη.

5.3 Στρατηγικές επιλογές ΔΑΠ (S/T)

5.3.1 Η απειλή του covid έφερε ξανά τους πελάτες πίσω στην φροντίδα των ταξιδιωτικών πρακτορείων. Αιτίες:

Οι δυσκολίες της γραφειοκρατίας που προκαλούν τα πρωτόκολλα της πανδημίας, τα εισιτήρια που αγόρασαν οι πελάτες μέσω διαδικτύου και «χάθηκαν» επί covid λόγω ανεπάρκειας προσωπικού των αεροπορικών εταιριών να ανταπεξέλθουν σε τόσες αλλαγές και ακυρώσεις. Ο φόβος για την υγεία και η ανασφάλεια του που θα απευθυνθεί κανείς αν ταξιδεύει μόνος σε ένα ξένο κράτος και του συμβεί κάτι. Όλα αυτά, έχουν στρέψει τους πελάτες ξανά στα πρακτορεία. Αν οι πράκτορες φερθούν με κατανόηση για τις ανάγκες των πελατών, τους βοηθήσουν σε κάθε τους βήμα και είναι κοντά τους 24/7, θα ξανακερδίσουν την εμπιστοσύνη τους, θα τους δώσουν να καταλάβουν την αξία των επαγγελματικού

επιπέδου υπηρεσιών που τους προσφέρονται και θα επιστρέψουν στα πρακτορεία, πιθανόν για πάντα.⁶⁷

5.3.2 Η απειλή του covid έφερε νέες τάσεις τουρισμού, όπως το bubble travelling, τους travel nomads, τις οικογενειακές συναντήσεις σε ξένες χώρες (family reunions) και συναντήσεις με φίλους (Friendcations). Όλα αυτά αποτελούν ευκαιρίες για οργάνωση ατομικών ταξιδιών, τα οποία είναι μοναδικά, εξατομικευμένα και μπορούν να κοστολογηθούν υψηλότερα προς τον πελάτη.

5.3.3 Οι ασφάλειες έγιναν πλέον μέρος του ταξιδιού, δίνοντας μια ευκαιρία για επι πλέον προμήθεια στα πρακτορεία, σιγουριά και επιπρόσθετη ωφέλεια στον πελάτη τους.

5.3.4 Να βελτιώσουν την αναγνωσιμότητα της επωνυμίας τους (brand name), το οποίο θα μπορούσε να τους διαφοροποιήσει από τους διαδικτυακούς παρόχους τουρισμού (μηχανές αναζήτησης, αεροπορικές εταιρείες και ξενοδοχεία) και τους (Αθηναίους Τ.Ο.) ανταγωνιστές τους. Αυτό μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

5.4 Στρατηγικές επιλογές ΑΔΑΠ (T/W)

5.4.1 Να δημιουργήσουν εμπόδια στην είσοδο Αθηναίων Τ.Ο. στην αγορά της Κρήτης. Οι τουριστικοί πράκτορες της Κρήτης έχουν και παλαιότερα κάνει μία «ιερή συμμαχία», να μην συνεργαστούν και να μην πουλήσουν τις εκδρομές Αθηναίου Τ.Ο. που ανοίγει δικό του υποκατάστημα στην Κρήτη. Δυο Τ.Ο. το προσπάθησαν, ο Kavaliero και ο Zorpidis. Και τα δυο υποκαταστήματα έκλεισαν σε 1,5 χρόνο.

5.4.2 Να συνεργαστούν δημιουργώντας Συστάδες επιχειρήσεων Οι πράκτορες της Κρήτης θα μπορούσαν να δημιουργήσουν συμμαχίες τύπου συστάδων επιχειρήσεων (clusters) (= ανταγωνιστικές γειτνιάζουσες επιχειρήσεις οι οποίες αλληλοεπιδρούν με στόχο οικονομίες κλίμακας, ανταλλαγή πληροφοριών και πρόσβαση σε πληροφορίες, σε υλικούς και άυλους πόρους για την βελτίωση λειτουργιών, κόστους, την αύξηση ανταγωνιστικότητας και ανάπτυξη καινοτομιών). Με την μορφή clusters θα αποκτήσουν οικονομία κλίμακας (π.χ. ενιαία επιμόρφωση προσωπικού), ανταλλαγή πληροφοριών (από αλληλεπίδραση των ανθρώπων τους), καλύτερη πρόσβαση σε χρηματοδοτικά προγράμματα της ΕΕ και καλύτερη ανταπόκριση από την κυβέρνηση σε ενιαία αιτήματα του κλάδου τους για την περιοχή της Κρήτης. Γενικά θα αποκτήσουν μεγαλύτερη δύναμη για να μπορέσουν να αναπτυχθούν.

⁶⁷ <https://www.travelmarketreport.com/articles/Amadeus-Predicts-Travel-Advisors-Will-Shape-Travel-in-2021>

5.4.3 Καλύτερες προμήθειες από τους Τ.Ο. Όλοι μαζί, θα μπορούσαν να απαιτήσουν από τους Αθηναίους Τ.Ο. καλύτερες προμήθειες, τώρα, στην μετά covid εποχή και λόγω του πολέμου στην Ουκρανία που έφερε αυξήσεις, οι Τ.Ο. έχουν ανάγκη από πωλήσεις. Όλοι οι Τ.Ο γνωρίζουν την αγοραστική δύναμη της Κρήτης.

5.4.4 Καλύτερες τιμές στα “add on amounts” από τις αεροπορικές εταιρείες Οι πράκτορες, μπορούν να ζητήσουν από τους δυο Ελληνικούς αερομεταφορείς, την Aegean και την Sky Express, να μειώσουν τις τιμές στο “add on amounts”(= το «εσωτερικό» κομμάτι του αεροπορικού ναύλου Ηράκλειο/Χανιά – Αθήνα – Ηράκλειο/Χανιά, εφ’ όσον ο πελάτης συνεχίζει το ταξίδι του για το εξωτερικό εντός 24ώρου). Με αυτόν τον τρόπο θα διευκολυνθούν οι πωλήσεις ταξιδιωτικών πακέτων από Κρήτη.

Σε αυτή την εργασία γίνονται κάποιες προτάσεις. Η ανάλυση SWOT και TOWS, όπως και τα διάφορα μοντέλα για την λήψη αποφάσεων στην στρατηγική δεν πρέπει να ακολουθούνται τυφλά. Βοηθούν, αλλά την τελική απόφαση θα την πάρει ο άνθρωπος που ορίζει την στρατηγική σε κάθε τουριστικό πρακτορείο ξεχωριστά, σύμφωνα με τις θεμελιώδεις ικανότητες του.

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4. Οι απαντήσεις στα 3 Ερευνητικά Ερωτήματα

4.1 Πως διαμορφώνονται οι προτιμήσεις και οι ανάγκες των πελατών ενός τουριστικού πρακτορείου στην μετά covid εποχή

- Επιθυμούν να ταξιδέψουν στην Ευρώπη, κυρίως στο Παρίσι και την Βαρκελώνη με γκρουπ. Υπάρχει αύξηση στην επιθυμία για εξατομικευμένα ταξίδια. Διηπειρωτικά προτιμούν την Νέα Υόρκη και το Ντουμπάι. Το Ντουμπάι έχει βγει πρώτο στην προτίμηση των οικογενειών παγκόσμια.
- Ταξιδεύουν κυρίως το καλοκαίρι και στις γιορτές, σε ταξίδια 5-7ημερών, ξοδεύοντας 500€ έως 1000€/άτομο. Συνήθως ταξιδεύουν με σύντροφο.
- Την αγοραστική τους απόφαση επηρεάζει η τιμή, ο προορισμός, οι απευθείας πτήσεις από Κρήτη & η ποιότητα των ξενοδοχείων. Σημαντικός παράγοντας πλέον είναι η ασφάλεια.
- Τα ενδιαφέροντα τους είναι η επίσκεψη σε νέους τόπους και οι εμπειρίες ζωής. Σε δεύτερη θέση, σχεδόν εξ ίσου μεταξύ τους, βρίσκονται οι αγορές, η ξεκούραση, η γνωριμία με νέους ανθρώπους και η γαστρονομία. Τα περισσότερα χρήματα ξοδεύονται σε εκδρομές, ξεναγήσεις και στο φαγητό.
- Δεν επιθυμούν τις ανέπαφες συναλλαγές και η ανθρώπινη εξυπηρέτηση παραμένει σημαντικότερος παράγων ταξιδιωτικής εμπειρίας.
- Οι προσωπικές σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πράκτορες στην Κρήτη παίζουν σπουδαίο ρόλο για τους ντόπιους ταξιδιώτες.
- Εκτιμούν τις δυνατότητες και την εμπειρία του τουριστικού πρακτορείου, κάτι που λείπει από τις διαδικτυακές συναλλαγές.

4.2 Ποιες βασικές αλλαγές στην παροχή υπηρεσιών τουρισμού επιβάλλονται από τις νέες προτιμήσεις και ανάγκες των πελατών για ένα τουριστικό πρακτορείο

- Να εξελίξουν το site τους, το Digital Marketing και τα social media, που υστερούν πολύ έναντι των Αθηναίων Τ.Ο. Ένα ποιοτικό, ενδιαφέρον site, που εμπνέει εμπιστοσύνη, είναι εύκολο στην χρήση, έχει διαδραστική σύνδεση με τον πελάτη σε πραγματικό χρόνο (chat) αυξάνει την σχέση του πελάτη με το πρακτορείο και στη συνέχεια την πιστότητα του (customer loyalty). Το ψηφιακό μάρκετινγκ (digital marketing) που θα αναλάβει κάποια εξειδικευμένη εταιρεία και η συχνή παρουσία στα social media μπορεί να επαναφέρει τους πελάτες από το διαδίκτυο πίσω στα τουριστικά πρακτορεία. Η διαδραστικότητα των πελατών τους θα τους φέρει πολύ πιο κοντά στα πρακτορεία της Κρήτης και θα τους θυμηθούν όταν έλθει η ώρα της αγοραστικής απόφασης. Μπορεί δε, να αντιμετωπίσει τις επιθετικές διαδικτυακές ενέργειες των Αθηναίων Διοργανωτών Ταξιδιών (Τ.Ο)
- Να προσφέρουν μάρκετινγκ περιεχομένου (content marketing). Όταν το πρακτορείο προσφέρει στον πελάτη του χρήσιμες πληροφορίες, ή του λύνει κάποιες απορίες ή

προβλήματα που τυχόν έχει χωρίς να ζητάς ανταλλάγματα, τότε «ανεβαίνει» σαν εταιρεία στα μάτια του. Την ώρα της αγοραστικής απόφασης, θα το θυμηθεί. Αυτό είναι το αποτέλεσμα του content marketing.

Θα ήταν καλό να προσφέρουν τα πρακτορεία δωρεάν webinars στους πελάτες τους. Αρχηγοί εκδρομών, μπορούν να ενημερώνουν τους πελάτες για ταξίδια που διοργανώνει το πρακτορείο ή οι Τ.Ο. τους επόμενους μήνες. Θα μπορούσε επίσης, να προσφέρει ο κάθε πράκτορας στους επισκέπτες του site του content marketing. Δηλαδή περισσότερες πληροφορίες για το ταξίδι τους. Που μπορούν να φάνε, να πραγματοποιήσουν τις αγορές τους, να διασκεδάσουν, ώρες καταστημάτων, malls, νυκτερινά θεάματα, είδος συναλλάγματος, μερικές (όχι εκτεταμένες) πληροφορίες για την ιστορία/ πολιτισμό του τόπου, διαφορές στην κουλτούρα που πρέπει να προσέξουν κ.ά. που μπορεί να τους ενδιαφέρουν. Ξεπερνά το πρόβλημα αυλότητας της τουριστικής υπηρεσίας, παρέχοντας κάτι μοναδικό.

Webinars σαν συμπληρωματική υπηρεσία. Webinars με οδηγίες στους συμμετέχοντες για την εκδρομή τους 2 μέρες πριν την αναχώρηση, θα βοηθήσουν πολύ. Δεν είναι μόνο θέμα προώθησης πωλήσεων, αλλά και κάτι που θα εκτιμήσουν οι πελάτες σαν συμπληρωματική υπηρεσία που θα ενισχύσει το άνθος υπηρεσιών της εταιρίας και θα προσθέσει αντιληπτή αξία στα προϊόντα της εταιρείας στα μάτια του πελάτη. Προσωποποιεί την εμπειρία και αυξάνει το customer loyalty

- Να ενημερώνεται συνεχώς για τις νέες προτιμήσεις των πελατών και να οργανώσει αντίστοιχα ταξίδια. Από άρθρα παγκόσμιων οργανισμών και εταιρειών τουρισμού (WTTTC, UNWTO, AMADEUS) και από τα social media. Στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης βρίσκονται οι πελάτες για να πάρουν ιδέες για τα ταξίδια τους. Μεταξύ Φεβρουαρίου και Απριλίου 2020, υπήρχε μια μεγάλη αύξηση των αναζητήσεων με θέματα: “road trip ideas with kids”, “places to travel”, “summer vacations”, “dream vacations” (Amadeus) ⁶⁸
- Να προσφέρει Gamification στους πελάτες του. «Ο Γύρος του Κόσμου σε 40 ώρες με (το logo του πρακτορείου)». Δηλαδή, ένα παιχνίδι, όπου οι συμμετέχοντες θα «ζούσαν» διαδικτυακά ένα-ένα τα ταξίδια της εταιρείας σε όλο τον κόσμο, συλλέγοντας συγκεκριμένα τρόπαια, κάτι σαν διαδικτυακό κυνήγι θησαυρού. Με αυτό τον τρόπο, το πρακτορείο θα έφερνε σε επαφή τους πελάτες του με τα προϊόντα της εταιρείας, θα τους δελέαζε να απολαύσουν τις εμπειρίες των υπηρεσιών του από κοντά και θα το παιχνίδι θα γινόταν γνωστό, αυξάνοντας την φήμη και το “positioning” του πρακτορείου στον κύκλο γνωριμιών του κάθε παίχτη. Το έπαθλο του νικητή θα μπορούσε να είναι ένα ταξίδι.
- Απαιτείται περισσότερη Εκπαίδευση των ταξιδιωτικών τους συμβούλων επάνω στις εκδρομές εξωτερικού για αναβάθμιση του τρόπου πωλήσεων τους. Κάτι που μπορούν να απαιτήσουν από τους αρχηγούς εκδρομών των προμηθευτών Τ.Ο. μέσω webinars. Επιπρόσθετα, το άτομο που έχει ορίσει το πρακτορείο ως αποδέκτη παραπόνων να είναι πολύ καλά εκπαιδευμένο (όπως και όλο το προσωπικό σε θέματα συμπεριφοράς) και να ακολουθεί κάποιες νόρμες, βάσει την κουλτούρας, (του DNA) της εταιρίας.

⁶⁸https://amadeus.com/en/insights/blog/how-to-build-loyalty-and-create-new-value?cid=4678smo-brand&ls=smo&ts=linkedIn&fbclid=IwAR33hTBwIjdH_x7ArZ9p44VvdEkY5BQurgm4qgqL7ajuZXfu8naqvbVG1d9A

- Να προσφέρουν πληροφορίες για θέματα υγείας και πρόληψης που αφορούν το προορισμό των ταξιδιωτών. Η πανδημία έδειξε ότι δεν ήταν η πρώτη και σίγουρα δεν θα είναι και η τελευταία. Έρευνα (Nascimento, G., Sartori, A., Marta, H., Medeiros, R., Lara, N., 2020) έδειξε ότι οι πελάτες επαφίονται στον ταξιδιωτικό τους πράκτορα για πληροφορίες υγείας που αφορούν τον προορισμό (π.χ. αν χρειάζονται εμβόλια για κίτρινο πυρετό κ.ά) και ο ταξιδιωτικός πράκτορας είναι ο πρώτος με τον οποίο έρχονται σε επαφή αν έχουν κάποιο πρόβλημα υγείας στον προορισμό. Οι ταξιδιωτικοί σύμβουλοι δεν έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση να βρουν και να δώσουν τις σωστές πληροφορίες. Η πληροφόρηση που δίνουν είναι συνήθως ανεπαρκής και πολλές φορές λάθος. Το ενδιαφέρον τους σταματά ως επί το πλείστον στην ταξιδιωτική ασφάλιση, διότι έχουν κάποιο κέρδος από αυτήν. Το σωστό θα ήταν οι ταξιδιωτικοί σύμβουλοι να έχουν κάποια εκπαίδευση, ώστε να ψάχνουν και να βρίσκουν την σωστή πληροφόρηση πριν και κατά την διάρκεια του ταξιδιού για τους πελάτες τους, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της νέα πραγματικότητας στα ταξίδια και στις προσδοκίες των σύγχρονων ταξιδιωτών.
- Η ανέπαφη τεχνολογία να χρησιμοποιηθεί ως ουραγός της ταχύτητας και άμεσης επαφής με τον πελάτη σε πραγματικό χρόνο. Από έρευνες, 4 στους 5 πελάτες την προτιμούν. Οι πράκτορες πρέπει να την υιοθετήσουν. Η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πρώτη, προσωπική επαφή, γίνεται ταχύτερα και περισσότερο ξεκάθαρα, με ψηφιακά μέσα (mail) αφού όλα είναι γραπτά. Σήμερα ο πελάτης δέχεται πολλές πληροφορίες, με αποτέλεσμα να μην δίνει σημασία σε σημαντικές πληροφορίες που του παρέχει ο πράκτορας και να γίνονται λάθη. Οι γραπτές συνεννοήσεις είναι πάντοτε καλύτερες. (Amadeus)
- Χρήση της τεχνολογίας για κατηγοριοποίηση των εξειδικευμένων επιθυμιών του εκάστοτε πελάτη. Κάθε πελάτης είναι μια μοναδική περίπτωση. Γι' αυτό τα πρακτορεία καλό είναι να διατηρούν digital αρχεία με το όνομα, την κουλτούρα-νοοτροπία και τις ιδιαίτερες προτιμήσεις κάθε πελάτη τους, ώστε να μπορούν να κερδίσουν την πιστότητα του μέσω μιας περισσότερο προσωποποιημένης εξυπηρέτησης. Ειδικά προγράμματα μπορούν να προσδιορίσουν το omni channel του εκάστοτε πελάτη και να του στέλνουν διαφημίσεις της προτίμησης του σε ο,τι ψάχνει στο διαδίκτυο, μέσω Google ads. Ακόμα και το news letter του πρέπει να γίνει περισσότερο προσωποποιημένο με το όνομα κάθε πελάτη.
- Δημιουργία ψηφιακών περιοδικών ανάλογα με τα target groups πελατών ικανοποιώντας τις ανάγκες της κάθε ξεχωριστής ομάδας (π.χ. νιόπαντροι, city brakes για ζευγαρια, ταξίδια για οικογένειες με μικρά παιδιά κ.ά)
- Δημιουργία κινήτρων και δώρων επιβράβευσης προς πιστούς πελάτες. Με προσοχή να επιβραβεύονται οι καλοί πελάτες περισσότερο, χωρίς αυτό να γίνεται αντιληπτό από τους άλλους. Μπορεί να γίνεται με αναβάθμιση δωματίων ξενοδοχείων, με προσφορές δωρεάν εισιτηρίων που μπορεί να παίρνουν από αεροπορικές εταιρείες.

- Καλύτερη κατανόηση των αναγκών του πελάτη. Κυρίως κάλυψη των εξατομικευμένων απαιτήσεων του σημερινού πελάτη σύμφωνα με τις νέες τάσεις τουρισμού. Δεν έχει γίνει απόλυτα κατανοητό στους τουριστικούς πράκτορες της Κρήτης ότι η ταξιδιωτική εμπειρία του πελάτη ξεκινά από τη στιγμή που θα δει την εκδρομή στο site, θα τηλεφωνήσει ή θα έχει μια προσωπική αγοραστική εμπειρία και τελειώνει με ένα ερωτηματολόγιο του «πως τα περάσατε;» και ίσως τηλεφωνική



Εικόνα 34.4 Το WoM γίνεται πιστευτό κατά 92%, ενώ το e-WoM κατά 72%.

- επαφή αν υπάρχουν παράπονα ή στους πιστούς πελάτες και στα μεγάλα ταξίδια (αν δεν υπάρχει η δυνατότητα σε όλους).
- Επιδίωξη διαδραστικότητας με τους πελάτες. Στην μετά covid-19 εποχή, οι στατιστικές έχουν ανεβάσει την σημασία του WoM και e-MoM κατά 2% και σε συνδυασμό με έρευνες που αποδεικνύουν ότι οι δυνητικοί πελάτες εμπιστεύονται το WoM φίλων και συγγενών κατά 92% και το e-WoM 72% και το ότι οι συζητήσεις μεταξύ καταναλωτών στο pinterest ανεβάζουν τις πωλήσεις έως 19%. Ένας ταξιδιωτικός πράκτορας μπορεί να εκμεταλλευτεί τις καλές εντυπώσεις των πελατών του, να προκαλέσει διαδραστικότητα στην ομάδα του και να δώσει κάποια κίνητρα σε παλιούς πελάτες ώστε να τους παρακινήσει μέσω mail, όπου μετά την εκδρομή θα τους ζητήσει να γράψουν καλές κρητικές στα social media ανεβάζοντάς τις και στο site του.⁶⁹
- Να δημιουργήσουν μια νέα εφαρμογή για κινητά από όπου μπορεί να αντλεί και πληροφορίες για τις προτιμήσεις των πελατών και να τις χρησιμοποιεί για στοχευμένη διαδικτυακή διαφήμιση.

⁶⁹ <https://business.nextdoor.com/local/resources/importance-of-word-of-mouth-marketing-during-covid-19>

- Να ενημερώνονται συχνά για τις νέες τάσεις τουρισμού γενικότερα, αλλά κυρίως των Ελλήνων ταξιδιωτών.
- Συχνή επαφή με ειδικές προσφορές προς πιστούς πελάτες και ταξίδια σε special early booking offers. Μπορεί να μην αποκομίσει ιδιαίτερα κέρδη το πρακτορείο, αλλά θα δηλώνει την παρουσία του στην αγορά με news letters προσφορών, ώστε να θυμίζει την παρουσία του στους πελάτες ώστε όταν θελήσουν να ταξιδέψουν ξανά, να έχει στην μνήμη τους το απαιτούμενο positioning που είχε το πρακτορείο και πριν τον covid-19.⁷⁰
- Ένα team του πρακτορείου που διοργανώνει δικά του ταξίδια, καλό είναι να επισκέπτεται συχνά το δίκτυο τουριστικών πρακτορείων-συνεργατών του σε όλη την Κρήτη, να τους εκπαιδεύει για τις υπηρεσίες του και για να αναθερμαίνει τις σχέσεις της ομάδας του μαζί τους. Να στέλνει τους πωλητές του γραφείου του αλλά και τους πωλητές των συνεργαζόμενων γραφείων εκπαιδευτικά ταξίδια (incentives). Αυτό θα «βγει» κατά την διάρκεια της πώλησης στον πελάτη. Το δίκτυο των τοπικών πρακτόρων του και η πιστότητα τους στο πρακτορείο-διοργανωτή είναι πολύ σημαντική, γιατί αυτοί είναι που προωθούν τον πελάτη στην εταιρεία. Όσοι πετυχαίνουν ένα μεγάλο στόχο πωλήσεων, καλό θα είναι να αναγνωρίζονται με ανταποδοτικά κίνητρα.
- Στις διαδικτυακές πωλήσεις του πρακτορείου να ενισχύεται η προσωπικότητα, η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση των πελατών προς την επωνυμία (brand name) του πρακτορείου. Έρευνα του (Hong-Youl Ha, 2016) απέδειξε ότι η σχέση των πελατών με την επωνυμία μεγαλώνει με μια μακροπρόθεσμη διαδικτυακή σχέση με το πρακτορείο, οδηγώντας στην αφοσίωση στην μάρκα. Η εμπιστοσύνη στην επωνυμία είναι η πιο βασική μεταβλητή. Η προσωπικότητα της μάρκας αντιπροσωπεύει την δυναμική της διαδικτυακής αγοράς και μπορεί να αλλάζει με την πάροδο του χρόνου. Τα τουριστικά γραφεία, ιδιαίτερα όσα διαθέτουν site για διαδικτυακές πωλήσεις (OTA = on line travel agencies) οφείλουν να διαχειρίζονται τις δραστηριότητες τους από τις πρώτες επισκέψεις του πελάτη έως τις επαναλαμβανόμενες, σύμφωνα με τις αλλαγές στις προτιμήσεις του. Οι διαχειριστές (σχεδιαστές ισότοπων, αναλυτές δεδομένων, ταξιδιωτικοί σύμβουλοι στις γραμμές εξυπηρέτησης), θα πρέπει να βελτιώνουν την εμπιστοσύνη των πελατών, ώστε μακροπρόθεσμα να μεγαλώνει η αφοσίωση τους στην επωνυμία του πρακτορείου. Μια ισχυρή απόδοση του site του πρακτορείου μπορεί να ενισχύσει την εμπειρία της επωνυμίας και να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ πελάτη και πρακτορείου. Η εμπιστοσύνη στην επωνυμία συνδέεται εντονότερα με την αφοσίωση στην μάρκα όσο περνά ο χρόνος. Τα τουριστικά πρακτορεία, μελετώντας τις καταναλωτικές δραστηριότητες των πελατών τους, πρέπει να κατανοούν άμεσα τις αλλαγές στις ανάγκες τους και να τις εφαρμόζουν στις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. Έτσι θα αυξάνεται η εμπιστοσύνη στην επωνυμία, που σχετίζεται έντονα με τις διαδικτυακές ταξιδιωτικές αγορές, με μεγάλη πιθανότητα επανάληψης των αγορών αυτών και αφοσίωσης των πελατών προς το πρακτορείο (customer loyalty).

Άλλες δράσεις:

- Να προσκαλούν τους πελάτες σε café όπου θα παρέχει σεμινάρια για τα ταξίδια τους. Εκτός τους στόχους marketing, δίνει την ευκαιρία στους πελάτες να

⁷⁰ <https://www.amadeus-hospitality.com/insight/marketing-during-covid-19/>

συναναστραφούν μεταξύ τους, και να ενωθούν σε μικρές ομάδες ταξιδιωτών που επιθυμούν να ταξιδεύουν μαζί και ο ένας προτρέπει τον άλλον, με διευκόλυνση των πωλήσεων.

- Διοργάνωση εκδηλώσεων (σε πολιτιστικά κέντρα, ή σε αίθουσες ξενοδοχείων) με ζωντανή μουσική και χορό με συγκροτήματα και γαστρονομικά δρώμενα από χώρες του κόσμου. Πρακτορείο της Κρήτης έχει διοργανώσει παλαιότερα Τυνησιακές βραδιές σε συνεργασία με τον Οργανισμό Τουρισμού της Τυνησίας, που έφερε στην Κρήτη δωρεάν σεφ, μουσικούς και χορευτές.
- Να διοργανώσει ταξίδια δημοσιογραφικών ομάδων σε προορισμούς που επισκέπτονται τα ταξίδια του. Όλα αυτά με σπώνσορες τον Οργανισμό Τουρισμού και την αεροπορική εταιρία της κάθε χώρας που διαφημίζεται. Έχει γίνει πολλές φορές από πρακτορείο της Κρήτης σε συνεργασία με το Kriti Tv με πολύ μεγάλη επιτυχία.
- Να πραγματοποιήσει μεγάλα πάρτι το καλοκαίρι σε κεντρικά μέρη των μεγαλύτερων πόλεων της Κρήτης, όπου θα καλεί όλους να παρακολουθήσουν σόου με ζωντανή μουσική από διάφορες χώρες και κάποια κλήρωση για ταξίδι.
Όλες οι παραπάνω εκδηλώσεις ενημερώνουν τους πελάτες για τα προϊόντα της εταιρίας, ενισχύουν το positioning του πρακτορείου στην Ελληνική αγορά, αλλά και το customer loyalty, ανεβάζοντας το κύρος της εταιρείας. Ας μην ξεχνάμε ότι το να επενδύσει μια εταιρεία σε παλιούς πελάτες είναι κάτι που κοστίζει πολύ λιγότερο από το να κερδηθεί ένας νέος πελάτης.
- Να προσεγγίσουν Bloggers, Instagramers και Influencers, τους οποίους θα προσκαλέσει σε κάποια ταξίδια του για να προσελκύσει πελάτες και να τους πείσει για την ασφάλεια, επαγγελματισμό ποιότητα και συνέπεια των υπηρεσιών του.

4.3 Ποια είναι η κατάλληλη στρατηγική ενός τουριστικού πρακτορείου που διασφαλίζει τη βιωσιμότητα του με βάση τη νέα πραγματικότητα

- Να διαφοροποιηθούν από τους Αθηναίους Τ.Ο. Να δημιουργήσουν όλοι οι πράκτορες της Κρήτης μαζί ένα ταξίδι προς έναν ασφαλή προορισμό, που δεν έχει «φθαρεί», με ναυλωμένες απευθείας πτήσεις από Κρήτη, αρχηγούς από Κρήτη και μια καλή ιδιωτική ασφάλιση έναντι covid*. Αυτό θα δώσει στους πελάτες ένα ασφαλές νέο, διαφοροποιημένο προϊόν, το οποίο θα θέλουν να αγοράσουν, έστω και σε κάπως αυξημένη τιμή. Μια τέτοια απόπειρα έγινε αμέσως μετά την λήξη του lock down λόγω covid του Αγίου Πνεύματος τον Ιούνιο του 2021. Ένα Κρητικό πρακτορείο, σε συνεργασία με Αθηναίο Τ.Ο. ναύλωσε αεροσκάφος της Aegean για 4ήμερο στην Χίο. Από τις 160 θέσεις πουλήθηκαν οι 132 και μάλιστα σε υψηλή τιμή. Ήταν μια επιτυχία, την οποία όμως δεν καρπώθηκαν τα πρακτορεία όλου του νησιού, αφού έλαβαν μόνο μια μικρή προμήθεια, αλλά μόνον το ένα πρακτορείο και ο Αθηναίος Τ.Ο. Αν συνεργαζόταν όλα τα πρακτορεία της Κρήτης, τα χρήματα θα μοιραζόταν μεταξύ τους, θα έμεναν στον τόπο και η επιτυχία θα ήταν μεγαλύτερη, αφού λόγω μεγαλύτερου κέρδους και συμμετοχής στο ρίσκο, θα στήριζαν όλοι την εκδρομή περισσότερο με διαφήμιση κλπ.

- Οργάνωση ατομικών ταξιδιών. Την διαφοροποίηση μπορούν οι Τ.Π. της Κρήτης να επιτύχουν αν προσπαθήσουν να συγκεντρώσουν τις δυνάμεις τους στην εκπλήρωση των εξατομικευμένων επιθυμιών των πελατών στα ατομικά - εξωτικά ταξίδια. Σε αυτά δεν υπάρχει standard τιμή όπως στα γκρουπ. Οι πελάτες ψάχνουν την ποιότητα και όχι την τιμή, κυρίως θέλουν την εκπλήρωση του Ονείρου τους. Εάν ο Τ.Π. έχει καλές διασυνδέσεις με το εξωτερικό και εκπληρώσει τις προσδοκίες του πελάτη του, μπορεί να πουλήσει αυτό το μοναδικό προϊόν ακριβότερα. Και να στηριχθεί στη μοναδικότητα της προσωπικής επαφής και εμπιστοσύνης που ο Αθηναίος Τ.Ο. δεν μπορεί ποτέ να αποκτήσει.
- Εξέλιξη των λειτουργικών δυνατοτήτων του πρακτορείου. Η καλύτερη οργάνωση της αξιακής αλυσίδας του πρακτορείου με επίτευξη της καλύτερης δυνατής συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων για ένα κοινό σκοπό θα έχει σαν αποτέλεσμα είναι η μείωση του κόστους και του χρόνου λειτουργιών. Επιπρόσθετα, , ο σχεδιασμός «πατέντων» για τις βασικές λειτουργίες, ώστε να μπορούν να εκτελεστούν και από έκτακτο εποχικό προσωπικό χωρίς να χρειάζεται εξειδίκευση, θα μειώσει τα κόστη και θα μεγαλώσει τα οφέλη προς τον πελάτη. Αυτό μπορεί να αποβεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για ένα μεγάλο πρακτορείο που διοργανώνει ταξίδια.
- Να πάρει πιστοποιήσεις ποιότητας, γιατί αυτά ανεβάζουν την οργανωτική ικανότητα, την ποιότητα, μειώνουν τις αστοχίες, τα έξοδα και ανεβάζουν το κύρος και το positioning της εταιρίας στα μάτια των πελατών, των συνεργατών και των προμηθευτών, δημιουργώντας εμπιστοσύνη στην εταιρεία και τελικά αύξηση των πωλήσεων και της ανταγωνιστικότητάς της.
- Τονίζοντας αυτό που κανείς άλλος δεν μπορεί να προσφέρει στον πελάτη. Την προσωπική εξυπηρέτηση και την σιγουριά ότι αυτή η εξυπηρέτηση θα είναι κοντά στον ταξιδιώτη 24/7.
«Οι λόγοι για να ταξιδεύουν οι άνθρωποι υπήρχαν πριν την πανδημία, υπάρχουν και είναι οι ίδιοι και σήμερα θα υπάρχουν και στο μέλλον. Η εμπιστοσύνη μεταξύ του πελάτη και του συνεργάτη είναι πολύ δύσκολο να αναπαραχθεί μέσω του διαδικτύου. Το παραδοσιακό ταξίδι θα συνεχίσει να υπάρχει μαζί με το υβριδικό ταξίδι». Ernesto Mullor Διευθυντής Πωλήσεων Corporations, EMEA, Amadeus.⁷¹
- Ο covid έδωσε μια επι πλέον ευκαιρία στα τουριστικά πρακτορεία να αποδείξουν στους πελάτες την αξία των υπηρεσιών τους. Όσοι έκλεισαν τα εισιτήρια τους μόνοι τους με τις αεροπορικές εταιρίες ή μέσω διεθνών μηχανών αναζήτησης αεροπορικών εισιτηρίων, έπαθαν ζημιά. Είτε έχασαν τα χρήματά τους, είτε ταλαιπωρήθηκαν αφάνταστα να τα ανακτήσουν. Αιτία ήταν το ότι δεν υπήρχε αρκετό προσωπικό για να μπορέσει να εξυπηρετήσει όλες αυτές τις αλλαγές και ακυρώσεις πτήσεων σε μια παγκόσμια κρίση όπως ο covid. Οι ταξιδιώτες που είχαν εμπιστευθεί τα ταξιδιωτικά πρακτορεία βγήκαν κερδισμένοι, γιατί είχαν την φροντίδα και την εξυπηρέτηση που περίμεναν οι πελάτες και φυσικά δεν έχασαν τα χρήματά τους.
Επιπρόσθετα, η ανασφάλεια της πολυπλοκότητας των ταξιδιωτικών εγγράφων και πρωτοκόλλων covid_σε κάθε χώρα σε συνδυασμό τον φόβο για το τι μπορεί να

⁷¹ <https://www.facebook.com/page/115433528523261/search/?q=Ernesto%20Mullor%20> ανακτήθηκε 20/1/2022.

επηρεάσει την υγεία του ταξιδιώτη στην ξένη χώρα κατά τη διάρκεια του ταξιδιού του, έχουν φέρει κατά ένα μεγάλο ποσοστό τους ταξιδιώτες του διαδικτύου πίσω στη φροντίδα και ασφάλεια των πρακτορείων. Για ταξίδια με γκρουπ και αρχηγό αλλά και για οργανωμένα ατομικά ταξίδια.

- Ζούμε σε εποχές όπου οι καταστροφές και οι κρίσεις είναι η νέα καθημερινότητα. Τα πρακτορεία οφείλουν να δημιουργήσουν στρατηγικές αντιμετώπισης κρίσεων με ειδική ομάδα ατόμων που αναλαμβάνουν την άμεση διεκπεραίωση τυποποιημένων κινήσεων, ώστε να ενεργούν γρήγορα και με επαγγελματισμό. Αν δημιουργηθεί cluster, θα μπορούσε να υπάρχει ένα ταμείο, σαν αποθεματικό, όπου μπορεί να πηγαίνει ένα μικρό μέρος από τα κέρδη των από κοινού εκδρομών, για την βοήθεια των πρακτορείων σε δύσκολες περιόδους. Αν βοηθούν το οικοσύστημα τους, βοηθούνται και οι ίδιοι.
- NDC. Το Amadeus ενδυναμώνει τα τουριστικά πρακτορεία με το νέο στρατηγικό «όπλο» στην φαρέτρα του.(= παγκόσμια πλατφόρμα πώλησης αεροπορικών εισιτηρίων αποκλειστικά μόνον για ταξιδιωτικά γραφεία) δίνει μια προστιθέμενη αξία στις προσφερόμενες υπηρεσίες μέσω τουριστικών πρακτορείων. Το NDC (= New Distribution Capability = ένας νέος τρόπος διανομής πληροφοριών ανάμεσα σε αεροπορικές εταιρίες, τουριστικά πρακτορεία, ξενοδοχεία και ταξιδιώτες). Με την βοήθεια του NDC, τα τουριστικά πρακτορεία μπορούν πλέον να ενημερώνουν ένα σύστημα, το Amadeus, για τα ταξιδιωτικά έγγραφα του πελάτη, από διαβατήριο έως P1f για την κάθε χώρα και αυτά να διοχετεύονται αυτόματα σε όλες τις αεροπορικές εταιρίες, ξενοδοχεία, ακόμη και γραφεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων με τα οποία θα έλθει σε επαφή ο πελάτης. Μεγάλη απλοποίηση των διαδικασιών ελέγχου, μείωση καθυστερήσεων και ελαχιστοποίηση ανθρωπίνων επαφών, κάτι που πολλοί προτιμούν στην covid εποχή μας.⁷²
- Οφείλουν να εξελίξουν τις διαδικτυακές τους σελίδες, γιατί υστερούν κατά πολύ σε σύγκριση με τις αντίστοιχες των Αθηναίων Τ.Ο. Σύμφωνα με το άρθρο (Using on line consumer loyalty to gain competitive advantage in travel agencies της Vanessa Roger-Mozo, Myriam Marti-Sanchez, Maria Giliarro-Garcia Journal of Business Research Volume 68, Issue7, July 2015 Pages 1638 – 1640 ELSEVIER), που αφορά τουριστικές υπηρεσίες τουριστικών πρακτορείων προσφερόμενες αποκλειστικά μέσω διαδικτύου, αποδεικνύεται ότι η αντίληψη της ποιότητας της διαδικτυακής εξυπηρέτησης και η αντιληπτή αξία των υπηρεσιών (e-service quality perception) επηρεάζει σημαντικά την πιστότητα των πελατών απέναντι στην ιστοσελίδα. Με αυτό σαν γνώμονα πρέπει οι πράκτορες να διαμορφώσουν τις κατάλληλες

⁷²https://amadeus.com/en/insights/blog/ndc-x-2020-half-year-update?cid=3803smo-brand&ls=smo&ts=facebook&fbclid=IwAR1u4EO2DzZXF6eMW3yZhlHRRqAUFcN9tlqT_IzAo_x8Ejk78d-io3BEIJ4 ανάκτηση Ιούλιο του 2020

⁷³<https://amadeus.com/en/insights/blog/fostering-collaboration-for-better-retailing?cid=5814smo-brand&ls=smo&ts=facebook&fbclid=IwAR0-FkIzmC4J6SHgkRJMPPrITUPrJDF7Vf2gWHbHynttXE7BnA-TJ04hG6M> ανάκτηση 20/12/21

διαδικτυακές στρατηγικές marketing, ώστε να ενθαρρύνουν τη χρήση των ιστοσελίδων τους. Με αυτό σαν γνώμονα, πρέπει να διαμορφώσουν τις κατάλληλες στρατηγικές διαδικτυακού marketing, (facebook, Instagram, google ads κ.ά) ώστε να αυξήσουν την δραστηριότητα και να ενθαρρύνουν την χρήση της ιστοσελίδας τους. Οι πιθανότητες έτσι για αγορά αυξάνονται κατά πολύ.

Στην Ελλάδα του σήμερα δεν υπάρχουν παρά απειροελάχιστα τουριστικά πρακτορεία που πουλούν τις υπηρεσίες τους αποκλειστικά μέσω διαδικτύου, στην Κρήτη κανένα. Ο Έλληνας ταξιδιώτης του 2022 δεν αγοράζει τουριστικές υπηρεσίες από ένα πρακτορείο χωρίς πρώτα να πάρει τηλεφωνικές πληροφορίες, ίσως λόγω της πολυπλοκότητας των υπηρεσιών ενός ταξιδιωτικού πακέτου. Βρίσκει όμως το ταξίδι του διαδικτυακά και η ποιότητα της ιστοσελίδας τον πείθει να προχωρήσει σε επικοινωνία με το πρακτορείο, κάτι που έχει πολλές πιθανότητες να καταλήξει σε μια πιθανή αγορά. Η ιστοσελίδα θα είναι ιδιαίτερα πετυχημένη αν είναι εύκολη στη χρήση και διευκολύνει τον χρήστη στην εξεύρεση των εξατομικευμένων υπηρεσιών που επιζητά ο ταξιδιώτης του σήμερα. Η διασφάλιση των προσωπικών και τραπεζικών δεδομένων θα του δώσει τη σιγουριά που απαιτείται για να προχωρήσει σε αγορά. Εκείνο που φέρνει η νέα τεχνολογία, είναι η πλατφόρμα να βρίσκει το “omni channel” (= συγκεκριμένη διαδρομή που ακολουθεί ο χρήστης μέσα σε μια ιστοσελίδα) του πελάτη και την επόμενη φορά να τον καθοδηγεί σύμφωνα με τις προτιμήσεις του.

(Perceived Usefulness and Perceived Ease of Use Affecting Intent to Repurchase? (published in Jurnal Manajemen · October 2020 by Keni-Keni)

4.4 Καινοτομίες

Επειδή μια από τις νέες τάσεις τουρισμού αφορά την επιθυμία των τουριστών να συνεισφέρουν στον βιώσιμο τουρισμό, θα μπορούσαν όλα τα τουριστικά πρακτορεία της Κρήτης να πρωτοπορήσουν με κάτι διαφορετικό. Όπως π.χ. με δράσεις του τύπου:

- Παροχή εμπειριών στα ταξιδιωτικά τους πακέτα (π.χ. ζωγραφική στο Παρίσι, ποδηλατική περιήγηση στο Άμστερνταμ, κατασκευή σοκολάτας στη Μπριζ, υαλοποιεία στη Βενετία, μαγείρεμα παέλιας στη Βαρκελώνη, ξυλογλυπτική στο Μπαλί κ.ά)
- Να οργανώσουν όλοι μαζί μια εκδρομή σε ένα ξένο κράτος, χρηματοδοτούμενη κατά ένα μεγάλο ποσοστό από την Κυβέρνηση του κράτους αυτού, ώστε Κρητικοί ταξιδιώτες – εθελοντές 18 – 24ρων ετών να επισκεφθούν το κράτος αυτό και να συνεισφέρουν σε κάποια περιβαλλοντική δράση. Όπως διάσωση μικρών θαλάσσιων χελωνών στον Δομίνικο, διάσωση κοραλλιών στις Μαλδίβες, χτίσιμο σχολείων στην Αφρική κ.ά.
- Οργάνωση εκδηλώσεων με νέα κορίτσια 12-15 ετών, με ομιλήτριες γυναίκες επιχειρηματίες, καταξιωμένες στον κλάδο τους.⁷⁴
- Λόγω της αύξησης του αριθμού των ηλικιωμένων στην Ευρώπη και ιδιαίτερα στην Ελλάδα και της επιθυμίας αλλά και της δυνατότητας τους να ταξιδεύουν,

⁷⁴ <https://amadeus.com/en/insights/blog/new-world-of-travel-strategies-travel-sellers-gain-momentum>

αποτελούν πλέον μια αγοραστική δύναμη. Οι πράκτορες της Κρήτης μπορούν να οργανώσουν ταξιδιωτικά πακέτα για senior citizens:

Ταξίδια για ηλικιωμένους με βάση την αρχή της διαμοιραζόμενης αξίας

Επειδή η διαμοιραζόμενη αξία στις επιχειρήσεις (Porter2015) και η βιώσιμη επιχειρηματικότητα είναι πολύ σημαντικές, τα πρακτορεία της Κρήτης θα μπορούσαν να δημιουργήσουν ένα ταξίδια προσφοράς στην τοπική κοινότητα:

Με οργάνωση αεροπορικών πακέτων προς προορισμούς της Ευρώπης με συμφωνία με κράτη υποδοχής, ξενοδοχεία και αεροπορικές εταιρείες – σπόνσορες. Ένα μέρος του ποσού θα καλυφθεί από τους σπόνσορες, οι οποίοι βασικά θα έχουν κέρδη από την μεγάλη κατανάλωση σε χαμηλή περίοδο, όπου οι θέσεις έμειναν άδειες και τα ξενοδοχεία κλειστά. Τέτοιου είδους ταξίδια έχουν πραγματοποιηθεί στην Ισπανία με μεγάλη επιτυχία.

Το πιο προσιτό θα ήταν να ταξιδεύουν senior citizens στην Κύπρο, σε μια πολύ ειδική τιμή για τους ίδιους και τον/την συνοδό τους εκτός σαιζόν. Μπορεί να βρουν σπόνσορες από την SKY EXPRESS που αγόρασε πρόσφατα 4 αεροσκάφη Air Bus και ξεκινά πτήσεις για Κύπρο, άρα θέλει να διαφημίσει το νέο προϊόν της, αλλά και με την βοήθεια του ΚΟΤ και του ΕΟΤ που μπορούν να χρηματοδοτήσουν τέτοιου είδους κοινωνικά προγράμματα (γίνεται στην Ισπανία με πολύ μεγάλη επιτυχία). Είναι win-win γιατί οι πράκτορες θα αποκομίσουν κέρδη (από τους συνοδούς των ηλικιωμένων), θα προσφέρουν στην κοινότητα και θα διαφημιστούν με τον καλύτερο τρόπο.⁷⁵

Με ναύλωση κρουαζιερόπλοιων – όλοι μαζί – σε χαμηλή περίοδο όπως τον Νοέμβριο, για να απευθυνθούν ταυτόχρονα και προς τους ανθρώπους που εργάζονται στον τουρισμό. Οι προορισμοί όπως Κύπρος – Αίγυπτος – Άγιοι Τόποι και Ελληνικά Νησιά – Σμύρνη (Κουσάντασι) – Κωνσταντινούπολη και Κατάκολο (Ολυμπία) – Ντουμπρόβνικ (Δαλματικές Ακτές) – Βενετία είναι από τους πιο δημοφιλείς για κρουαζιέρες και μπορούν να πραγματοποιηθούν σε μια εβδομάδα από Κρήτη σε πολύ λογική τιμή.

Να προσλάβουν υπαλλήλους με διαφορετικότητα μεταξύ τους. Παγκόσμια μελέτη απέδειξε ότι οι επιχειρήσεις αναπτύχθηκαν καλύτερα είχαν υπαλλήλους διαφορετικής εθνικότητας, φύλου ή κουλτούρας. Εταιρείες που έχουν την καλύτερη αναλογία ανδρών – γυναικών στις υψηλόβαθμες διοικητικά ομάδες, έχουν 25% περισσότερες πιθανότητες κερδοφορίας από τις εταιρίες με πλειονότητα ανδρών στις αντίστοιχες θέσεις. Η καινοτομία για να αναπτυχθεί χρειάζεται ιδέες, και οι ιδέες ανθίζουν όπου υπάρχουν άνθρωποι έχουν μεγαλώσει σε διαφορετικά περιβάλλοντα και συνεργάζονται μεταξύ τους.⁷⁶

4.5 Περιορισμοί της μελέτης τι προτείνεται

Η παρούσα μελέτη έχει περιοριστεί στα τουριστικά πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη και στους πελάτες τους. Η μελέτη είναι ποιοτική δεδομένου ότι το δείγμα δεν είναι

⁷⁵ <https://www.travelmarketreport.com/articles/Amadeus-Predicts-Travel-Advisors-Will-Shape-Travel-in-2021>

⁷⁶ <https://amadeus.com/en/insights/blog/diversity-inclusion-key-priority-for-success?cid=5859smo-brand&ls=smo&ts=facebook> ανάκτηση 19/2/2022.

τυχαίο και έχει πολύ ενδιαφέρον να γίνει περαιτέρω στατιστική επεξεργασία για συσχετίσεις και επέκταση της έρευνας.

Προτείνεται επίσης να γίνει περαιτέρω μελέτη και σε άλλες περιοχές της Ελλάδος για τις νέες τάσεις των Ελλήνων ταξιδιωτών στην μετά – covid εποχή, καθώς και για τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσουν τα τουριστικά πρακτορεία εξερχόμενου τουρισμού. Καλό είναι να επεκταθεί η έρευνα με διαφοροποίηση μεταξύ μικρών τουριστικών πρακτορείων – λιανοπωλητών και μεγαλύτερων πρακτορείων, (T.O) που διοργανώνουν οι ίδιοι ταξίδια.

4.6 Επίλογος

Καθώς περνάμε από την μετά covid-19 εποχή στην εποχή ενός πολέμου στην Ευρώπη, εμείς, οι άνθρωποι του τουρισμού πρέπει να προσαρμοστούν σε ένα νέο πεδίο, με νέους κανόνες, ανάγκες και απαιτήσεις πελατών. Ένα τουριστικό πρακτορείο ακολουθώντας τα λόγια του Ουίνστον Τσόρτσιλ: *“you should never let a good crisis go to waste”*, έχει τώρα την ευκαιρία να τονίσει στους πελάτες την ασφάλεια που τους παρέχει η συνέπεια και η εμπειρία των συνεργατών του, ώστε να τους κερδίσει ξανά.

Η τουριστική βιομηχανία έχει την τάση να μεγαλώνει συνεχώς. Η πιστότητα των πελατών θα παίξει ένα σημαντικό ρόλο σε αυτή την προσπάθεια. Πρέπει να μάθουμε να “ακούμε” τους πελάτες και να μαθαίνουμε από αυτούς. Το customer loyalty αποτελεί τα θεμέλια πάνω στα οποία οι επιχειρήσεις τουρισμού χτίζουν το πελατολόγιο και κατ’ επέκταση το μέλλον τους.

Χωρίς να κοιτάζουμε λοιπόν πίσω στην παλιά κανονικότητα, «παίζοντας» με τις δυνάμεις που αναδύονται από δυο κρίσεις, οφείλουμε να εργαζόμαστε με όλες μας τις δυνάμεις για την ικανοποίηση του εκάστοτε πελάτη με προσωποποιημένη εξυπηρέτηση, φροντίδα 24/7, προσφορά εμπειριών στα ταξίδια και όλα αυτά με σεβασμό στο περιβάλλον και στην κοινωνία. Με την μετατροπή της εταιρίας σε οργανισμό εκπαίδευσης, με τον σωστό στρατηγικό σχεδιασμό και χρήση της τεχνολογίας και των καινοτομιών που αυτή προσφέρει, θα καταφέρουμε ώστε τα τουριστικά πρακτορεία στην Κρήτη να αποκτήσουν - το καθένα ανάλογα με τις ικανότητες του - το δικό του διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα το οδηγήσει σε ένα βιώσιμο μέλλον.

Ενώ η ανάκαμψη του τουρισμού επιταχύνεται, όλοι εμείς οι άνθρωποι του τουρισμού έχουμε την υποχρέωση να ξαναχτίσουμε τον τουρισμό σε μια νέα, πιο σταθερή και βιώσιμη βάση για όλη την ανθρωπότητα. Η μεγάλη επιθυμία των ταξιδιωτών να ανακαλύψουν τον κόσμο μας δίνει ελπίδα για το μέλλον του τουρισμού. Τουριστικοί πράκτορες της Κρήτης, ας δώσετε προτεραιότητα στις νέες εμπειρίες που μπορεί ο τουρισμός να χαρίσει στους ταξιδιώτες σας, και με σεβασμό στην αρχή της διαμοιραζόμενης αξίας, συνδυάστε την επιχειρηματικότητα με την βιωσιμότητα των προορισμών. Βοηθώντας το τουριστικό μας οικοσύστημα χτίζουμε γερά θεμέλια για το μέλλον των τουριστικών πρακτορείων όχι μόνο του νησιού μας, αλλά και σε παγκόσμια κλίμακα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ

- Γούναρης, Σ. και Καραντινού, Κ., 2015 «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών» Εκδόσεις Rossili
- Λαγός, Δ., 2005 «Τουριστική Οικονομική». Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική
- Παπαδάκης, Β., (2016) «Στρατηγική των Επιχειρήσεων» Τόμος Α' 7^η έκδοση Αθήνα: εκδόσεις Μπένου.
- Σιώμος, Γ., (2011) «Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Marketing» εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- Ζοπουνίδης, Κ., Βούλγαρη, Φ., Λεμονάκης, Χ., Γρηγορούδης, Ε., Καθαράκης, (2012) «Σύγχρονα Θέματα Χρηματοδότησης και Στρατηγικού Σχεδιασμού Επιχειρήσεων» Εκδόσεις Σταμούλη
- Johnson, M., G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2016), «Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων» 2η έκδοση, Αθήνα.
- Koch, R., Απόδοση Σωτηρίου, Β., (2005) «Στρατηγική» Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). «A Framework for Marketing Management» New York: Pearson
- Mc Namara, D., & Lee, E., (2019) « Στρατηγική Διοίκηση Θεωρία και εφαρμογές» Επιμέλεια Κέφης, Β., & Κλήμης, Γ. Εκδόσεις Τζιόλα
- Schindler, P., Αποστολάκης, Α., Κουργιαντάκης, Μ., Κώντσας, Σ., Παπαδοπούλου, Π., (2019) «Μέθοδοι έρευνας για τις Επιχειρήσεις» 1^η έκδοση Εκδόσεις Κριτική
- Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J., (2010) « Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής» 16^η Αμερικάνικη, 1^η Ελληνική έκδοση εκδόσεις Υτορία.
- Vanhove, N., (2019) «Τα οικονομικά των τουριστικών προορισμών» Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Wirtz, J, W., and Lovelock, C., 2019 « Μάρκετινγκ Υπηρεσιών Άνθρωποι – Τεχνολογία – Στρατηγική» Εκδόσεις Δισίγμα

ΑΡΘΡΑ

- Capriello, A. and Riboldazzi, S. (2019) “Exploring service innovation in a network of travel agencies: the Robintur case” Department of Economic and Business Studies, University of Eastern Piedmont, Novara, Italy, Department of Economics, Management and Statistics, University of Milan-Bicocca.
- Centre for Research on the Epidemiology of Disasters ; UN Office for Disaster Risk Reduction. 2020 The Non-Covid year in disasters: Global trends and perspectives. (2021) 8p. Pages
- Chan Kim, W., and Mauborgne, R., 2005, “Journal of Business Strategy” vol 26 pp 22-28 Emerald Group Publishing Limited, ISSN 0275-6668)

Cred Crunch “Covid-19 and other disasters” July 2020 Issue No.59

Erkut Ergenc, I., 2021 “Customer Requirement Factors in Selection of E-Commerce Infrastructure Service Provider in Post-Covid-19: An AHP Application” Communication and Technology Congress – CTC 2021 (April 12th-14th, 2021 – Turkey, Istanbul)

Greek business file Δεκ-Ιαν 2021 «Η Ελλάδα σε προνομιακή θέση έναντι του covid»

Gulbahar M., Yildirim. F., (2015). “Marketing Efforts Related to Social Media Channels and Mobile Application Usage in Tourism: Case Study in Istanbul” Procedia - Social and Behavioral Sciences 195 (2015) 453 – 462

Hong-Youl Ha, (2016) “The evolution of brand personality: an application of online travel agencies” Journal of Services Marketing 30/5 529–540 © Emerald Group Publishing Limited [ISSN 0887-6045]

Keni,K., 2020 “How Perceived Usefulness and Perceived Ease of Use Affecting Intent to Repurchase?” Article in Jurnal Manajemen · October 2020 DOI: 10.24912/jm.v24i3.680

Munar,A.Jacobsen,J., (2014) “Motivations for sharing tourism experiences through social media” Tourism Management 43 (2014) 46-54

Naeem, I., 2015 “Grounding the Blue Ocean Strategy on technological innovations and network externalities” Yasar University Department of Business Administration Master

Nascimento, G., Sartori, A., Marta, H., Medeiros, R., Lara, N., (2020) “The role of travel agents in travel medicine—a study with agencies from São Paulo, Brazil” Journal of travel medicine, 3/202020 1-3 doi: 10.1093/jtm/taaa012

Radomska J., (2014). “Linking the main obstacles to the strategy implementation with the company’s performance” Procedia - Social and Behavioral Sciences 150 (2014) 263 – 270

Ruhanen, L., (2010) “Where’s the Strategy in Tourism Strategic Planning? Implications for Sustainable Tourism Destination Planning” Journal of Travel and Tourism Research, Spring/Fall 2010 The University of Queensland/Australia

Roger-Monzó, V., Martí-Sánchezm M., Guijarro-García,M. (2015) “Using online consumer loyalty to gain competitive advantage in travel agencies” Journal of Business Research 68 (2015) 1638-1640

Tsai, C. & Lee, Y. (2014) ”Emotional intelligence and employee creativity in travel agencies» Current Issues in Tourism, 17:10, 862-871, DOI: 10.1080/13683500.2013.859232

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΕΡΕΥΝΑ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σκοπός της έρευνας είναι να βρεθούν οι νέες τουριστικές τάσεις των Ελλήνων στην μετά Covid-19 εποχή.

Πραγματοποιείται στο πλαίσιο μεταπτυχιακού προγράμματος του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου.

Το ερωτηματολόγιο είναι ΑΝΩΝΥΜΟ και τα στοιχεία που θα συλλεγούν, θα χρησιμοποιηθούν ΜΟΝΟ για τους σκοπούς της έρευνας.

Καμία απάντηση δεν θεωρείται λανθασμένη. Μπορείτε να απαντήσετε ελεύθερα και ειλικρινά.

Ο χρόνος που απαιτείται είναι περίπου 10 λεπτά.

Δημογραφικά δεδομένα

1. Είστε

ΑΝΔΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

2. Η οικογενειακή σας κατάσταση:

Άγαμος/Άγαμη

Ζευγάρι

Οικογένεια με παιδιά μικρά

Οικογένεια με παιδιά εξαρτώμενα από τους γονείς

Οικογένεια με παιδιά ανεξάρτητα

Οικογένεια με παιδιά εξαρτόμενα από τους γονείς

3. Ταξιδεύετε:

Μόνος/Μόνη

Με τον/την σύντροφό μου

Με την οικογένεια μου

Με την παρέα μου

4. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;

18-25

25-35

35-49

50-65

65+



5. Σε πόσες διαφορετικές χώρες έχετε ταξιδέψει ως τώρα:

1-2 2-5 5-10 10+

6. Πως αποφασίζετε πού θα πάτε;

	1	2	3	4	5
Από ιστοσελίδες με ταξιδιωτικές κριτικές (trip Advisor)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Από μηχανές αναζήτησης (π.χ. Google)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Από επίσκεψη σε ταξιδιωτικά πρακτορεία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Από μέσα κοινωνικής δικτύωσης (facebook, instagram, google) κ.ά)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Πως αποφασίζετε από πού θα αγοράσετε το ταξίδι σας; (κατατάξτε με σειρά προτεραιότητας)

<input type="checkbox"/>	Από ιστοσελίδες με ταξιδιωτικές κριτικές (tripAdvisor)
<input type="checkbox"/>	Από φίλους/οικογένεια/γνωστούς
<input type="checkbox"/>	Από μηχανές αναζήτησης
<input type="checkbox"/>	Από ιστοσελίδες προορισμών
<input type="checkbox"/>	Από ιστοσελίδες Ταξιδιωτικών πρακτορείων
<input type="checkbox"/>	Από επίσκεψη σε ταξιδιωτικά πρακτορεία
<input type="checkbox"/>	Από ταξιδιωτικά βιβλία/περιοδικά
<input type="checkbox"/>	Από Μέσα κοινωνικής δικτύωσης (facebook, twitter, Instagram, Pinstar)
<input type="checkbox"/>	Άλλο προσδιορίστε

8. Πως αποφασίζετε πού θα αγοράσετε το ταξίδι σας; (κατατάξτε με σειρά προτεραιότητας)

<input type="checkbox"/>	Από ιστοσελίδες με ταξιδιωτικές κριτικές (tripAdvisor)
<input type="checkbox"/>	Από μηχανές αναζήτησης
<input type="checkbox"/>	Από ιστοσελίδες Ταξιδιωτικών πρακτορείων
<input type="checkbox"/>	Από επίσκεψη σε ταξιδιωτικά πρακτορεία

9. Ποιος ολοκληρώνει την διαδικασία της αγοράς; (Ποιος πληρώνει;)

Εγώ, ο ίδιος Γονέας Σύζυγος Επιχείρηση

10. Θα προτιμούσατε να υπάρχουν όσο το δυνατόν περισσότερες ανέπαφες (χωρίς ανθρώπινη παρουσία) συναλλαγές κατά την διάρκεια επιλογής του ταξιδιού σας;

Ναι Όχι Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

11. Κατά πόσο τα παρακάτω χαρακτηριστικά επηρέασαν την απόφαση σας να αγοράσετε ένα ταξίδι;

Πολύ λίγο Λίγο Ούτε πολύ, ούτε λίγο Πολύ Πάρα πολύ

12. Ποια εποχή ταξιδεύετε συνήθως; (Διαλέξτε έως 3 χρονικές περιόδους)

- Πρωτοχρονιά
- Φώτων
- Απόκριες
- 25^η Μαρτίου
- Πάσχα
- Πρωτομαγιά
- Αγ.Πνεύματος
- Καλοκαίρι
- 28^η Οκτωβρίου
- Χριστούγεννα
- Προτιμώ να ταξιδεύω χαμηλές ταξιδιωτικές περιόδους, ανάμεσα στις γιορτές.



12. Θα επιθυμούσατε τα ατομικά ταξίδια ή τα ταξίδια με γκρουπ με απευθείας πτήσεις από Κρήτη να αυξηθούν τα επόμενα χρόνια;

- Να αυξηθούν τα ατομικά ταξίδια
- Να αυξηθούν τα ταξίδια με γκρουπ
- Αδιάφορο

13. Αν η απάντησή σας είναι ταξίδια με γκρουπ, μετά τον covid-19 θα αλλάξουν οι προτιμήσεις σας σε:

- Ταξίδια με γκρουπ και αρχηγό
- Ατομικά ταξίδια για εσάς και την παρέα σας

14. Για ποιους από του παρακάτω προορισμούς της Ευρώπης θα θέλατε να υπάρχουν απευθείας πτήσεις από Κρήτη; (Κατατάξτε με σειρά προτίμησης από 1 έως 5 πέντε από τους παρακάτω προορισμούς.)

	1	2	3	4	5
Πράγα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Παρίσι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βουκουρέστι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βαρκελώνη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Κωνσταντινούπολη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Για ποιους από του παρακάτω προορισμούς σε άλλες Ηπείρους θέλατε να υπάρχουν απευθείας πτήσεις από Κρήτη; (Κατατάξτε με σειρά προτίμησης από 1 έως 5 πέντε από τους παρακάτω προορισμούς.)

	1	2	3	4	5
Πούκετ (Ταϊλάνδη - εξωτικό νησί στην Ασία)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ιεροσόλυμα (Μέση Ανατολή)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μαρόκο (Αφρική)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ντουμπάι (Μέση Ανατολή)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Στο ταξίδι σας ενδιαφέρουν:

	1	2	3	4	5
Τα ψώνια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η ξεκούραση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Να επισκεφθώ καινούργια μέρη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι εμπειρίες ζωής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι γνωριμίες με άλλους ανθρώπους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η διασκέδαση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το φαγητό & ποτό (γαστρονομία)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Πόσα χρήματα ξοδεύετε για την αγορά του ταξιδιού σας κατ' άτομο;

- 200€ - 500€
- 500€ - 1000€
- 1000€ - 1500€
- πάνω από 1500€

18. Πόσες φορές ταξιδεύετε τον χρόνο;

- Καμία
- 1-2
- 2-5
- 5+

19. Συνήθως, πόση είναι η διάρκεια του ταξιδιού διακοπών σας;

- 4-5 μέρες 5-7 μέρες 7+ μέρες

20. Πού ξοδεύετε τα περισσότερα χρήματα στον προορισμό σας; (1 απάντηση)

- Στο φαγητό και ποτό

- Στις νυκτερινές διασκεδάσεις και στα θεάματα
- Στα ψώνια
- Στις εκδρομές και ξεναγήσεις
- Στις εισόδους μουσείων και ιστορικών χώρων
- Στις μεταφορές

21. Το 2022 θα επιλέξετε να ταξιδέψετε:

- Καθόλου
- Εντός Ελλάδας
- Εντός Ευρώπης
- Σε άλλη Ήπειρο



22. Όταν πάω διακοπές προτιμώ να πραγματοποιώ την κράτηση του ταξιδιού μου

- Μόνος μου μέσω διαδικτύου Σε τουριστικό πρακτορείο

Αν απαντήσετε μέσω τουριστικού πρακτορείου πάτε στην ερώτηση 23π (αμέσως μετά).

Αν απαντήσετε μέσω διαδικτύου πάτε στην ερώτηση 23δ (σελ).

ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΜΕΣΩ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟΥ



23π. Προτιμάτε να πραγματοποιήσετε την κράτηση του ταξιδιού σας μέσω ταξιδιωτικού πρακτορείου γιατί: (1 απάντηση)

- Έχω εμπιστοσύνη από προηγούμενη εμπειρία μου με συγκεκριμένο πράκτορα.
- Νιώθω ασφάλεια για το πού δίνω τα χρήματά μου και αφήνω τα χρήματα στον τόπο μου
- Η εμπειρία, οι γνώσεις και οι διασυνδέσεις του ταξιδιωτικού πράκτορα μου προσφέρουν τη σιγουριά ολοκληρωμένων ταξιδιωτικών λύσεων
- Προτιμώ τη σιγουριά του γκρουπ και του επαγγελματία αρχηγού που είναι πάντα κοντά μας
- Μπορώ να απευθυνθώ σε κάποιον συγκεκριμένα αν τύχει κάποιο πρόβλημα κατά τη διάρκεια του ταξιδιού μου
- Δεν χειρίζομαι καλά το διαδίκτυο

24π. Όταν επιλέγετε ταξιδιωτικό πράκτορα, τι μετράει πιο πολύ στην απόφασή σας;
 1 = πολύ λίγο, 2 = λίγο, 3 = ούτε λίγο ούτε πολύ, 4 = πολύ, 5 = πάρα πολύ

	1	2	3	4	5
Η καλή του φήμη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η εμπειρία μου από προηγούμενη συνεργασία μαζί του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι πτήσεις στα προγράμματα του (αν είναι απευθείας από Κρήτη)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι συστάσεις που έχετε πάρει από φίλους και συγγενείς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η ευκολία και πληρότητα του site του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η παρουσία του στα social media (facebook, in, google κ.ά)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι γνώσεις και η κατανόηση του προσωπικού του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25π. Η καλή ποιότητα, έντονη και ενδιαφέρουσα διαδικτυακή παρουσία ενός ταξιδιωτικού πρακτορείου θα σας επηρέαζε θετικά στο να εμπιστευθείτε την εκδρομή σας στο συγκεκριμένο πρακτορείο, αντί σε κάποιο άλλο;

Ναι Όχι Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

26π. Αν η απάντησή σας είναι ΝΑΙ, ποιο από τα παρακάτω θα σας επηρέαζε περισσότερο θετικά; (1 απάντηση)

- Το εύκολο, γρήγορο, με ποικιλία και καλό περιεχόμενο site του πρακτορείου.
- Η συχνή και ενδιαφέρουσα παρουσία στα social media (facebook, Instagram, twitter, linkedIn κ.ά)
- Οι διαφημίσεις στο διαδίκτυο
- Τα καλά σχόλια και η καλή βαθμολογία στο διαδίκτυο.
- Τα news letters που απευθύνονται σε εσάς προσωπικά, με το όνομα σας.
- Το πόσο ψηλά στην λίστα της Google εμφανίζεται το πρακτορείο όταν ψάχνετε για ένα ταξίδι.
- Οι καλές τιμές και οι προσφορές του.

27π. Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα της ενεργούς συμμετοχής ενός τουριστικού πρακτορείου στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης; (facebook, Instagram, twitter, LinkedIn κ.ά)

- 1 = καθόλου σημαντικό,
- 2 = λίγο σημαντικό
- 3 = ούτε λίγο, ούτε πολύ σημαντικό
- 4 = σημαντικό
- 5 = πολύ σημαντικό

	1	2	3	4	5
Απόκτηση αναγνωσιμότητας και καλής φήμης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δημιουργία πιστών πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαφήμιση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η ευκολία και πληρότητα του site του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επηρεασμός της πρόθεσης αγοράς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Λήψη σχολίων-κριτικών για βελτίωση των υπηρεσιών του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γνωστοποίηση προσφορών και νέων προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28π. Τι θα σας έκανε πιστό και αφοσιωμένο πελάτη σε ένα τουριστικό πρακτορείο; (1 απάντηση)

- 1 = καθόλου σημαντικό,
- 2 = λίγο σημαντικό
- 3 = ούτε λίγο, ούτε πολύ σημαντικό
- 4 = σημαντικό
- 5 = πολύ σημαντικό

	1	2	3	4	5
Η κατανόηση των αναγκών μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η ευγένεια και ανθρωπιά του προσωπικού του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι γνώσεις και η εμπειρία των αρχηγών των εκδρομών του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Η ευκολία και πληρότητα του site του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα καλά και κεντρικά ξενοδοχεία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η καλή οργάνωση των προγράμματος των εκδρομών του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι καλές τιμές του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η συνέπεια και το αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης για το ταξίδι μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι προτάσεις του πρακτορείου να συμφωνούν με τα δικά μου θέλω και όχι με τα δικά του συμφέροντα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το να είναι πάντα διαθέσιμοι σε ότι χρειαστώ, είτε το ταξίδι αφορά γκρουπ είτε είναι ατομικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29π. Πόσο σημαντικό είναι για εσάς το να ζητά το τουριστικό πρακτορείο τη γνώμη σας για το ταξίδι αφού επιστρέψετε;

1 = πολύ λίγο, 2 = λίγο, 3 = ούτε λίγο ούτε πολύ, 4 = πολύ, 5 = πάρα πολύ

	1	2	3	4	5
Νιώθετε μεγαλύτερη ασφάλεια στο που δίνετε τα χρήματα σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πιστεύετε πως θα έχετε καλύτερη εξυπηρέτηση στην άμεση επαφή με ένα ντόπιο πρακτορείο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχετε προηγούμενη καλή εμπειρία από ένα συγκεκριμένο πρακτορείο στην Κρήτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Θέλετε να αφήσετε τα χρήματα σας στον τόπο σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχετε περισσότερες πιθανότητες να συνταξιδέψετε με συντοπίτες σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30π. Αν συνεργαστείτε με ένα ταξιδιωτικό πρακτορείο στην Κρήτη αντί ενός μεγαλύτερου πρακτορείου στην Αθήνα είναι γιατί:

1 = πολύ λίγο, 2 = λίγο, 3 = ούτε λίγο ούτε πολύ, 4 = πολύ, 5 = πάρα πολύ

	1	2	3	4	5
Νιώθετε μεγαλύτερη ασφάλεια στο που δίνετε τα χρήματα σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πιστεύετε πως θα έχετε καλύτερη εξυπηρέτηση στην άμεση επαφή με ένα ντόπιο πρακτορείο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχετε προηγούμενη καλή εμπειρία από ένα συγκεκριμένο πρακτορείο στην Κρήτη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Θέλετε να αφήσετε τα χρήματα σας στον τόπο σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχετε περισσότερες πιθανότητες να συνταξιδέψετε με συντοπίτες σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31π.Γενικά τα ταξιδιωτικά πρακτορεία στην Κρήτη εκπληρώνουν τις προσδοκίες σας;
1 = πολύ λίγο, 2 = λίγο, 3 = ούτε λίγο ούτε πολύ, 4 = πολύ, 5 = πάρα πολύ

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Κοινωνικές Αξίες και Βιώσιμη Επιχειρηματικότητα



32π. Θα ενεργούσε θετικά στην αγοραστική σας απόφαση για ένα ταξίδι η προσθήκη τουρισμού δραστηριοτήτων ενίσχυσης της εμπειρίας; (μαγειρέματα, χειροτεχνίες-κατασκευές, μια λαϊκή ιστορία που θα σου διηγηθεί κάποιος ντόπιος και δεν είναι γραμμένη πουθενά)

Ναι Όχι Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

33π. Θα ήσασταν διατεθειμένος να πληρώσετε παραπάνω για να διασφαλιστεί η βιώσιμη ανάπτυξη του προορισμού που θα επισκεφτείτε;

Ναι Όχι Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

34π. Αν ναι, πιστεύετε πως αυτό θα σας επηρέαζε στο να εκτιμήσετε τον συγκεκριμένο τουριστικό πράκτορα σαν επιχειρηματία και να στραφείτε προς αυτόν για τις αγορές σας, αντί σε κάποιον άλλον;

Ναι Όχι Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

35π. Τέλος, αν έχετε κάτι να προσθέσετε

ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

23δ. Προτιμώ να πραγματοποιώ την κράτηση του ταξιδιού μου μέσω διαδικτύου γιατί: (1 απάντηση)

- Κερδίζω χρόνο από την εύρεση του ταξιδιού μου.
- Δεν μου χρειάζονται οι υπηρεσίες ενός ταξιδιωτικού πράκτορα που αυξάνουν την τιμή
- Μπορώ να πραγματοποιήσω την κράτηση όλο το 24ωρο από το σπίτι μου, όχι μόνο ώρες γραφείου.
- Βρίσκω προσφορές και ποικιλία που ο ταξιδιωτικός πράκτορας δεν μου προσφέρει.
- Έχω ταχύτερη διαδικασία κράτησης του ταξιδιού μου και ελέγχω καλύτερα τους όρους συμμετοχής.
- Μπορώ πιο εύκολα να συγκρίνω τιμές, καταλύματα, πτήσεις και προορισμούς.

24δ. Όταν οργανώνετε ένα ταξίδι στο εξωτερικό μόνος σας, τι σας δυσκολεύει περισσότερο; (1 απάντηση)

- Το να διαλέξω ξενοδοχείο από το διαδίκτυο
- Το πως θα μεταβώ από το αεροδρόμιο στο ξενοδοχείο μου
- Το πως θα βρω ξεναγήσεις στα Ελληνικά
- Το να μην ξέρω πως θα κινηθώ στο εξωτερικό και αυτό μου "τρώει" πολύτιμο χρόνο
- Η ανασφάλεια που νιώθω μην έχοντας ποιος να με βοηθήσει αν μου τύχει κάτι
- Το να μην βρίσκω καλές τιμές σε περιόδους αιχμής (Γιορτές, Καλοκαίρι, σημαντικά γεγονότα)
- Το να αναγκάζομαι να κλείσω πολύ νωρίς το ταξίδι μου, για να βρω καλές τιμές, και να χάνω τα χρήματά μου αν τελικά δεν πάω
- Το να γνωρίζω μόνον τα αξιοθέατα που πάνε οι τουρίστες, χωρίς να έχω κάποιον να μου δείξει την πραγματική ζωή του τόπου

25δ. Η καλή ποιότητα, έντονη και ενδιαφέρουσα διαδικτυακή παρουσία ενός ταξιδιωτικού πρακτορείου θα σας επηρέαζε θετικά στο να του εμπιστευθείτε την εκδρομή σας, έναντι του διαδικτύου;

- Ναι Όχι Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

26δ. Αν η απάντησή σου είναι ΝΑΙ, ποιο από τα παρακάτω θα σάς επηρέαζε περισσότερο θετικά;

Βάλτε 3 από αυτές σε σειρά προτεραιότητας:

1 = το πιο σημαντικό, 7 = το λιγότερο σημαντικό για εσάς.

	1	2	3	4	5	6	7
Το εύκολο, γρήγορο, με ποικιλία και καλό περιεχόμενο site του πρακτορείου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η συχνή και ενδιαφέρουσα παρουσία στα social media (facebook, Instagram, twitter, linkedIn κ.ά)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι διαφημίσεις στο διαδίκτυο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα καλά σχόλια και η καλή βαθμολογία στο διαδίκτυο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα news letters που απευθύνονται σε εσάς προσωπικά, με το όνομα σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το πόσο ψηλά στην λίστα της Google εμφανίζεται το πρακτορείο όταν ψάχνετε για ένα ταξίδι.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι καλές τιμές και οι προσφορές του.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27δ. Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα της ενεργούς συμμετοχής ενός τουριστικού πρακτορείου στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης; (facebook, Instagram, twitter, LinkedIn κ.ά)

1 = καθόλου σημαντικό,

2 = λίγο σημαντικό

3 = ούτε λίγο, ούτε πολύ σημαντικό

4 = σημαντικό

5 = πολύ σημαντικό

	1	2	3	4	5
Απόκτηση αναγνωσιμότητας και καλής φήμης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δημιουργία πιστών πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαφήμιση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επηρεασμός της πρόθεσης αγοράς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Απόκτηση πληροφοριών για τις επιθυμίες των πελατών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Λήψη σχολίων-κριτικών για βελτίωση των υπηρεσιών του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γνωστοποίηση προσφορών και νέων προϊόντων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28δ.Τι θα σας έκανε να σκεφτείτε να αφήσετε το διαδίκτυο επιστρέφοντας στα τουριστικά πρακτορεία; (1 απάντηση)

- Η κατανόηση των αναγκών μου
- Η ευγένεια και ανθρωπιά του προσωπικού
- Οι γνώσεις και η εμπειρία του προσωπικού
- Η διαθεσιμότητα σε περιόδους αιχμής
- Η δυνατότητα καλής οργάνωσης δύσκολων προγραμμάτων
- Οι καλύτερες τιμές (σε σύγκριση με τις τιμές του διαδικτύου)
- Η συνέπεια & το αίσθημα ασφάλειας και εμπιστοσύνης στο ταξίδι μου
- Οι προτάσεις του πρακτορείου να συμφωνούν με τα δικά μου θέλω και όχι με τα δικά του συμφέροντα
- Το να είναι ανα πάσα στιγμή (24/7) άνθρωποι διαθέσιμοι σε ότι χρειαστώ, είτε το ταξίδι αφορά γκρουπ είτε είναι ατομικό
- Οι καλές διασυνδέσεις του πρακτορείου με παρόχους ταξιδιωτικών υπηρεσιών στο εξωτερικό

29δ. Έχετε ποτέ συγκρίνει το ταξιδιωτικό πακέτο που φτιάξατε μόνος σας με το πακέτο που σας προσφέρει ένα τουριστικό πρακτορείο; (1 απάντηση)

Ναι Όχι Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

Κοινωνικές Αξίες και Βιώσιμη Επιχειρηματικότητα

32π. Θα ενεργούσε θετικά στην αγοραστική σας απόφαση για ένα ταξίδι η προσθήκη τουρισμού δραστηριοτήτων ενίσχυσης της εμπειρίας ; (μαγειρέματα, χειροτεχνίες-κατασκευές, μια λαϊκή ιστορία που θα σου διηγηθεί κάποιος ντόπιος και δεν είναι γραμμένη πουθενά)

Ναι Όχι Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

33π. Θα ήσασταν διατεθειμένος να πληρώσετε παραπάνω για να διασφαλιστεί η βιώσιμη ανάπτυξη του προορισμού που θα επισκεφτείτε;

Ναι Όχι Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

34π. Αν ναι, πιστεύετε πως αυτό θα σας επηρέαζε στο να εκτιμήσετε τον συγκεκριμένο τουριστικό πράκτορα σαν επιχειρηματία και να στραφείτε προς αυτόν για τις αγορές σας, αντί σε κάποιον άλλον;

Ναι Όχι Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

35π. Τέλος, αν έχετε κάτι να προσθέσετε

Σας Ευχαριστώ Πολύ

Παρακαλώ ζητήστε από ένα φίλο σας να απαντήσει το ερωτηματολόγιο.

Σας Ευχαριστώ ιδιαίτερα για την ειλικρίνεια σας και να είστε σίγουροι πως η γνώμη σας μετράει και θα βοηθήσει όχι μόνο στη συγκεκριμένη ακαδημαϊκή μελέτη, αλλά και στην βελτίωση των υπηρεσιών όλων των τουριστικών γραφείων εξερχόμενου τουρισμού στην Κρήτη.

Με εκτίμηση,

Κατερίνα Μαλιαρού - Αγγουράκη.