
Περιεχόμενα

Πρόλογος

ΜΕΡΟΣ 1

1 Το αντικείμενο του μάρκετινγκ 15

- Τι είναι μάρκετινγκ; 16
- Μια ιστορική αναδρομή 18
- Μερικά θέματα σχετικά με το τουριστικό και ταξιδιωτικό μάρκετινγκ 19
- Το μάρκετινγκ ως πεδίο μελέτης 21
- Περιορισμοί στο μάρκετινγκ 22
- Κατηγορίες του μάρκετινγκ 24
- Η φύση του τουριστικών υπηρεσιών 26

2 Το πρόγραμμα μάρκετινγκ 31

- Τι είναι το πρόγραμμα μάρκετινγκ; 31
- Προγραμματισμός για τι; 32
- Καθορισμός των στόχων 33
- Το επιχειρηματικό περιβάλλον 34
- Η ανάλυση SWOT 38
- Στρατηγικός σχεδιασμός 44
- Πρόβλεψη 48
- Διαμόρφωση του προϋπολογισμού μάρκετινγκ 54
- Οργάνωση αποτελεσματικού μάρκετινγκ 55
- Το μίγμα μάρκετινγκ 59
- Έλεγχος του προγράμματος μάρκετινγκ 61

3 Η έρευνα μάρκετινγκ και η εφαρμογή της στον τουρισμό 63

- Τι είναι η έρευνα μάρκετινγκ; 63
- Ποιος ο λόγος διεξαγωγής έρευνας μάρκετινγκ; 64
- Ποιες πληροφορίες χρειαζόμαστε; 66
- Σύστημα πληροφοριών μάρκετινγκ 66
- Ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι έρευνας 85
- Οικονομετρικά μοντέλα 87
- Η αποτελεσματικότητα της έρευνας 88

4 Η τουριστική αγορά 91

- Κατανόηση των αναγκών και των επιθυμιών 92
- Κοινωνιολογικές ομάδες 96
- Η ψυχολογία του καταναλωτή 98
- Εφαρμογή της καταναλωτικής θεωρίας στο τουριστικό μάρκετινγκ 100
- Τμηματοποίηση στο μάρκετινγκ ταξιδιών και τουρισμού 101
- Άλλα μαθήματα από το Maslow 103
- Λήψη αποφάσεων για την αγορά ταξιδιού 106
- Τμηματοποίηση αγοράς ως οδηγός στο πρόγραμμα μάρκετινγκ 109

5 Πολιτική τουριστικού προϊόντος**113**

- Τι είναι πολιτική προϊόντος; 113
- Διαφοροποίηση προϊόντος 116
- Το μίγμα προϊόντων 126
- Ο κύκλος ζωής του προϊόντος 127
- Η αναζωογόνηση ενός προϊόντος 130
- Κυκλοφορία ενός νέου προϊόντος 132
- Γιατί κάποια προϊόντα αποτυγχάνουν; 133
- Αξιολόγηση του νέου προϊόντος 135

6 Τιμολόγηση του προϊόντος 139

- Τα οικονομικά της τιμής 140
- Τιμολόγηση για την επίτευξη στόχων 143
- Εσωτερικές επιρροές στην τιμολόγηση 144
- Η τιμολόγηση και το μίγμα προϊόντων 147
- Ο ρόλος της τιμής στο μίγμα μάρκετινγκ του τουρισμού 149
- Άλλες επιρροές στην τιμή 150
- Ανάπτυξη πολιτικής τιμών 152
- Στρατηγική και τακτική τιμολόγηση 161
- Τακτικές χορήγησης εκπτώσεων 163

7 Οι επικοινωνίες στο μάρκετινγκ 167

- Η διαδικασία της επικοινωνίας 168
- Καθορισμός του μίγματος προώθησης 170
- Ο επικοινωνιακός προϋπολογισμός 173
- Οι στόχοι του μηνύματος 175
- Σχεδιασμός του μηνύματος 179
- Οι επιτυχημένες επικοινωνίες 182
- Προσωπική πώληση 183
- Η διαδικασία των πωλήσεων 186
- Σχεδιασμός ενός πρακτορείου ταξιδιών 191

8 Το σύστημα διανομής 201

- Κανάλια διανομής 202
- Επιλογή του καναλιού 204
- Εντατική ή επιλεκτική διανομή 207
- Η σχέση του πρακτορείου και οι συνέπειές της στη διανομή 208
- Διαθεσιμότητα και καταλληλότητα των διανομέων 210

Ο πράκτορας ταξιδιών ως σύστημα διανομής 211

- Συνεργατικά συστήματα διανομής 213
- Δημιουργία σχέσεων με τον αντιπρόσωπο λιανικής 218
- Ο ρόλος του επιθεωρητή πωλήσεων 223
- Το μανάτζμεντ των επιθεωρητών πωλήσεων 226
- Ο έλεγχος των πωλήσεων 229
- Οι μελλοντικές τάσεις 234

9 Η διαφήμιση στον τουρισμό 237

- Διαφημιστική δαπάνη 239
- Διαφημιστικές εταιρείες 239
- Η σχέση πελάτη και εταιρείας 240
- Η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης 243
- Επιλογή μέσων 244
- Ανταγωνισμός 246
- Ο κατάλληλος χρόνος της καμπάνιας 247
- Ποιος διαφημίζει; 248
- Απιολόγηση του κόστους 249
- Διανομή πόρτα-πόρτα 251
- Αφίσες 251
- Προγραμματισμός της διαφήμισης 252

10 Τα ενημερωτικά φυλλάδια 255

- Ο ρόλος του ταξιδιωτικού ενημερωτικού φυλλαδίου 255
- Υποχρέωση ακρίβειας και συμμόρφωσης στους νόμους 255
- Μερικές ακόμα νομικές ρυθμίσεις 257
- Στυλ και διάταξη 258
- Τα εξώφυλλα του ενημερωτικού φυλλαδίου 260
- Σχεδίαση και εκτύπωση 261
- Τμηματοποίηση της αγοράς 264
- Προβλήματα εξέλιξης 266
- Επιτυχημένα φυλλάδια 268
- Διανομή του ενημερωτικού φυλλαδίου σε υποψήφιους πελάτες 271
- Η διαδικασία κρατήσεων 272
- Φυλλάδια στην εποχή του βίντεο; 273

11 Προώθηση πωλήσεων ταξιδιών και τουρισμού 277

- Ο χαρακτήρας της προώθησης πωλήσεων 277
- Οι τεχνικές της προώθησης πωλήσεων 279
- Σχεδιασμός της προώθησης πωλήσεων 282
- Αξιολόγηση του αντίκτυπου της προώθησης 287
- Εκθέσεις 288
- Παρουσιάσεις 291
- Προγραμματισμός και οργάνωση παρουσιάσεων 294

12 Άμεσο μάρκετινγκ: θεωρία και πρακτική 299

- Τι είναι το άμεσο μάρκετινγκ; 299
- Τα χαρακτηριστικά του άμεσου μάρκετινγκ 305
- Άμεση πώληση διακοπών 306
- Άμεση επαφή και άμεση διαφήμιση 313
- Άμεση επαφή και άμεση διαφήμιση 314
- Χρήση βάσεων δεδομένων 315
- Άμεσο μάρκετινγκ για προορισμούς 317
- Μερικές οδηγίες για καλές επιστολές άμεσης διαφήμισης 320

13 Οι δημόσιες σχέσεις στον τουριστικό κλάδο 325

- Δημόσιες σχέσεις: ορισμός, χαρακτηριστικά και ρόλος 326
- Η οργάνωση των δημόσιων σχέσεων 328
- Ο υπεύθυνος των δημόσιων σχέσεων 330
- Η οργάνωση μιας καμπάνιας δημόσιων σχέσεων 330
- Κατάκτηση δημοσιότητας 331
- Σχέσεις με τον τύπο 332
- Εκπαιδευτικές επισκέψεις ταξιδιωτικών πρακτόρων 339
- Ο χειρισμός της δυσμενούς δημοσιότητας 342
- Εκτίμηση των αποτελεσμάτων της καμπάνιας 345

14 Ο έλεγχος στο μάρκετινγκ 347

- Ο έλεγχος στη διεργασία του μάρκετινγκ 347
- Έλεγχος απόδοσης 349
- Ποιοτικός έλεγχος 351
- Οικονομικός έλεγχος 353
- Έλεγχος λειτουργικότητας 353
- Στρατηγικός έλεγχος 355

ΜΕΡΟΣ 2**Μελέτη περίπτωσης 1 Επιτυχημένο νέο ξεκίνημα μιας μεγάλης τουριστικής επιχείρησης: μετασχηματισμός της Owners Abroad σε First Choice Holidays 359**

- Προϊστορία 359
- Ο ρόλος της διαφήμισης 359
- Στόχοι της καμπάνιας 360
- Διαφημιστική στρατηγική 361
- Μεθοδολογία έρευνας πριν από την καμπάνια 362
- Στρατηγική μέσων 363
- Συντονισμός με άλλες δραστηριότητες του μάρκετινγκ 367
- Αξιολόγηση της καμπάνιας 367
- Συμπέρασμα 368

Μελέτη περίπτωσης 2 Προώθηση ενός καθιερωμένου τουριστικού πόλου έλξης: το νησί Mainau 369

- Προϊστορία 369
- Η αγορά για το νησί 370
- Οικονομικά δεδομένα του Mainau ως πόλου έλξης 370
- Το πρόγραμμα μάρκετινγκ και οι στόχοι 371
- Το πρόγραμμα μάρκετινγκ και οι στόχοι 372
- Στρατηγική 372
- Προώθηση 373

**Μελέτη περίπτωσης 3 Άμεσο
μάρκετινγκ στον τομέα λιανικής: η
περίπτωση της Bakers Dolphin
375**

Προϊστορία 375
Το πρόβλημα 376
Υλοποίηση του άμεσου μάρκετινγκ 376
Η καμπάνια 379
Η επιτυχία των τηλεφωνικών πωλήσεων
379

**Μελέτη περίπτωσης 4 Εξειδικευμένο
προϊόν: ενοικίαση αυτόνομων
εξοχικών μέσω της Lakelovers στην
Cumbria 381**

Προϊστορία 381
Η λειτουργία ενός πρακτορείου αυτόνομων
διακοπών 382
Διαφήμιση και προώθηση 384
Πρόσφατες εξελίξεις 384

**Μελέτη περίπτωσης 5 Μια νέα
προσέγγιση στη λιανική πώληση
ταξιδιών: Marco Polo Advisory Service
387**

Προϊστορία 387
Το ξεκίνημα και η ανάπτυξη του Marco Polo
388
Μάρκετινγκ περιορισμένου προϋπολογισμού
390

**Μελέτη περίπτωσης 6 Φαντασία και
πραγματικότητα: προώθηση της RCI με
δημόσιες σχέσεις 391**

Προϊστορία 391
Μια προσπάθεια βελτίωσης του προφίλ 392
Στρατηγική 394

Τακτικές 394
Αξιολόγηση 398
Η επόμενη φάση 399

**Μελέτη περίπτωσης 7 Μάρκετινγκ
προορισμού και η μοναδική πρόταση
πώλησης: η πόλη του Nottingham
401**

Αξιοποίηση του Ρομπέν των Δασών 401
Κινηματογραφική μαγεία 402
Η ευκαιρία: η πρεμιέρα της ταινίας *Ο
Πρίγκηπας των Θηβών* 402
Καμπάνια γνωριμίας 404
Σαββατοκύριακο περιφερειακού τύπου 404
Κάλυψη από τον εθνικό και το διεθνή τύπο
405
Η καμπάνια της ταινίας Ρομπέν των Δασών
406
Ανάπτυξη προϊόντων και συνδυασμός με το
εμπόριο 407
Τιμολόγιο Ρομπέν των Δασών 1991 408
Κοινή καμπάνια με την British Midland
Airways 410
Επίσκεψη γνωριμίας του BTA 412
Προώθηση στους καταναλωτές 413
Αξιολόγηση της καμπάνιας προώθησης
413

**Μελέτη περίπτωσης 8 Πρόγραμμα Sun:
συνεργασίες ποιότητας της Thomson
Holidays 415**

Το δίλημμα ποιότητας της τουριστικής
επιχείρησης 415
Προγράμματα συνεργασίας: το 'σχέδιο Sun'
416
Οφέλη για τα Μεσογειακά θέρετρα 420

6 Τιμολόγηση του προϊόντος

Αφού ολοκληρώσετε τη μελέτη του κεφαλαίου αυτού, θα είστε σε θέση:

- να καταλαβαίνετε τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των προϊόντων σε διαφορετικά ύψη τιμών
- να εξηγείτε τις βασικές οικονομικές αρχές της ζήτησης ως προς την τιμή
- να καταλαβαίνετε πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η τιμολόγηση ως εργαλείο για την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ
- να εξηγείτε πώς το κόστος επηρεάζει την τιμή και πόσο σημαντική είναι η κοστολόγηση με βάση το οριακό κόστος στο ταξιδιωτικό και τουριστικό μάρκετινγκ
- να αναγνωρίζετε ότι η τιμή είναι ένας μόνο παράγοντας που επηρεάζει την ταξιδιωτική ζήτηση
- να απαριθμείτε τις κυριότερες πολιτικές τιμολόγησης
- να γνωρίζετε πώς να χρησιμοποιείτε τη στρατηγική και τακτική τιμολόγηση ως συστατικά στο πρόγραμμα μάρκετινγκ.

Τι καθορίζει την τιμή ενός προϊόντος; Η τιμή είναι εργαλείο μάρκετινγκ και μέσο προώθησης και παίζει κρίσιμο ρόλο στο μίγμα μάρκετινγκ. Η τιμή ενός προϊόντος δεν πρέπει να θεωρείται μόνον ως αποτέλεσμα των δυνάμεων της αγοράς. Το στέλεχος μάρκετινγκ γνωρίζει ότι η τιμή λέει κάτι στον καταναλωτή σχετικά με το προϊόν, ενώ κατάλληλοι χειρισμοί στην τιμή σε συνδυασμό με την ποιότητά του και τα μηνύματα προώθησης, οι πωλήσεις μπορούν να στραφούν προς μια νέα αγορά ή το μερίδιο της αγοράς μπορεί να αυξηθεί σε βάρος των ανταγωνιστών.

Για να καταλάβουμε πώς να χρησιμοποιούμε την τιμή ως εργαλείο, πρέπει να έχουμε μια σαφή εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες ερμηνεύουν τις τιμές των προϊόντων. Στην προκειμένη περίπτωση παί-

ζει πολύ σημαντικό ρόλο η έννοια της *δίκαιης τιμής*. Οι αγοραστές κρίνουν αν η τιμή ενός προϊόντος είναι δίκαιη ρωτώντας τον εαυτό τους αν αξίζει τα χρήματα που έδωσαν για να το αγοράσουν. Δυστυχώς όμως, οι καταναλωτές δεν έχουν όλοι την ίδια άποψη για το τι αξίζει ή δεν αξίζει τα χρήματα που έδωσαν για κάποιο προϊόν, επειδή, ακόμα και αν υποθέσουμε ότι έχουν το ίδιο διαθέσιμο εισόδημα, έχουν καθορίσει διαφορετικές προτεραιότητες για ό,τι αγοράζουν και συνδέουν διαφορετικές αξίες με τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν τα προϊόντα.

Πολλοί είναι εκείνοι που απορούν με την προθυμία των φανατικών συλλεκτών να πληρώσουν μεγάλα χρηματικά ποσά για ένα έργο τέχνης. Άλλοι δανείζονται ένα σημαντικό χρηματικό ποσό για να αγοράσουν αυτοκίνη-

το ή ένα σπίτι που τους αρέσει, ενώ άλλοι θεωρούν μοναδική φιλοδοξία τους να γυρίσουν τον κόσμο με κρουαζιερόπλοιο και θα μπορούσαν να ξοδέψουν μια ολόκληρη περιουσία για χάρη αυτής της πολυτέλειας.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, ένα δωμάτιο λίγο μεγαλύτερο από μια ντουλάπα για σκούπες στο Knightsbridge (Λονδίνο), πωλούνταν 35.000 λίρες· το θέλγητρό του ήταν ότι βρισκόταν κοντά στο πολυκατάστημα Harrods. Δύο συλλέκτες στην προσπάθειά τους να κάνουν ο ένας καλύτερη προσφορά από τον άλλο για να εξασφαλίσουν ένα μοναδικό “συλλεκτικό κομμάτι”, μπορούν να οδηγήσουν τις τιμές σε απίστευτα ύψη, απλώς και μόνον επειδή το συγκεκριμένο “κομμάτι” είναι μοναδικό ή είναι το μόνο που παραμένει σε χέρια κάποιου ιδιώτη. Μετά από απόφαση των ΗΠΑ να χαρακτηρίσουν ξανά το έργο του κεραμοποιού Hans Coper ως γλυπτική αντί για χειροτεχνία, οι τιμές των έργων του αυξήθηκαν από 6.000 σε περίπου 40.000 λίρες στις δημοπρασίες που ακολούθησαν, αλλά η ποιότητα των έργων του παρέμεινε η ίδια! Είναι σαφές ότι το νόημα της αξίας είναι σύνθετο όπως φαίνεται από κάτι τέτοια παραδείγματα.

Τα οικονομικά της τιμής

Τιμή και ζήτηση

Από αυτά τα παραδείγματα των μη τουριστικών προϊόντων, αυτό που θα πρέπει να έχει γίνει σαφές είναι ότι η τιμή δεν έχει και μεγάλη σχέση με το κόστος, ενώ έχει πολύ περισσότερη σχέση με αυτό που οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για κάποιο προϊόν.

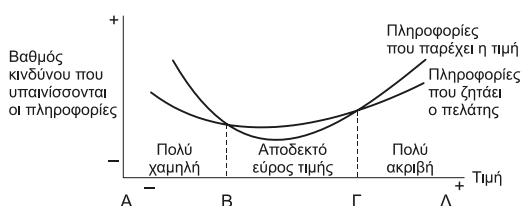
Σε μια αγορά όπου το προϊόν είναι μοναδικό ή δεν υπάρχει ικανοποιητικό υποκατάστατο ή το προϊόν κατασκευάζεται από μια εταιρεία που διαθέτει μονοπώλιο ή σχεδόν μονοπώλιο, η τιμή θα βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα. Ένα είδος πολυτελείας, η αγορά του οποίου προσφέρει κύρος στον κάτοχό του, θα πωλείται σε υψηλή τιμή. Μια πτήση με Concorde ή μια κρουαζιέρα στο γύρο του κόσμου είναι δύο παραδείγματα· αξίζει να σημειωθεί ότι οι ακριβότερες σουίτες και οι καμπίνες πολυτελείας είναι εκείνες που συχνά διατίθενται πρώτες σε τέτοια ταξίδια, χάρη στο κύρος και στη μοναδικότητά που εξασφαλίζουν.

Ωστόσο, είναι πιο συνηθισμένο τα ταξιδιωτικά προϊόντα να πωλούνται σε πολύ ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, εκεί όπου η τιμή περιορίζεται από την υποκαταστασιμότητα του προϊόντος από άλλα παρόμοια. Για να κατανοήσουμε τη σχέση ανάμεσα στην τιμή και τη ζήτηση, πρέπει να γνωρίζουμε κάτι σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο το άτομο ανταποκρίνεται στα προϊόντα που πωλούνται σε διαφορετικές τιμές, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο καθορίζεται η συνολική ζήτηση (το άθροισμα όλων των ατομικών ζητήσεων).

Ατομική ζήτηση

Οι επιμέρους καταναλωτές εκφέρουν κρίσεις για τα προϊόντα στηριζόμενοι, όπως είδαμε, σε ένα βαθμό στην τιμή. Η τιμή ενεργεί ως οδηγός για την ποιότητα και όπου οι καταναλωτές έχουν τα μέσα να κάνουν συγκρίσεις με άλλα προϊόντα, η τιμή δεν πρέπει να εκλαμβάνεται ούτε ως πολύ υψηλή, ούτε ως πολύ χαμηλή. Αν η τιμή βρίσκεται έξω από ένα αποδεκτό εύρος, οι πελάτες είτε θα απορρίψουν αμέσως το προϊόν, είτε θα αναζητήσουν πολύ περισσότερες πληροφορίες πριν

δεσμευτούν να το αγοράσουν. Αυτό φαίνεται στην Εικ. 6.1.



Εικ. 6.1 Πληροφορίες που δίνει η τιμή

Αν η τιμή των διακοπών βρίσκεται μέσα στο πεδίο AB ή CD, οι πελάτες θα ζητήσουν πολύ περισσότερες πληροφορίες για το προϊόν για να πεισθούν ότι αξίζει τα χρήματα που πρέπει να δαπανήσουν.

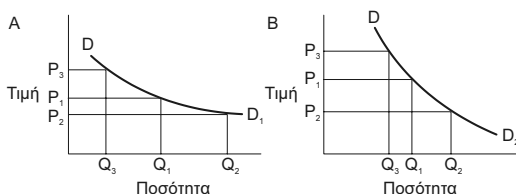
Αν οι πελάτες δεν είναι σε θέση να εξετάσουν το προϊόν πριν το αγοράσουν, όπως συμβαίνει με τις τουριστικές υπηρεσίες, είναι εξίσου δύσκολο να διατυπώσουν κρίσεις για το αν το προϊόν αξίζει ή δεν αξίζει τα χρήματα που θα δώσουν γι' αυτό. Για παράδειγμα, τα πακέτα διακοπών σε κατασκηνώσεις του εξωτερικού, που συνδυάζουν ταξίδια μεγάλων αποστάσεων με πούλμαν, με διαμονή σε αντίσκηνο, τροχόσπιτο ή σαλέ, προσελκύουν πολλούς αγοραστές λόγω των χαμηλών τιμών τους. Όπου οι πελάτες είναι άτομα που ταξιδεύουν για πρώτη φορά στο εξωτερικό, που δε γνωρίζουν την περιοχή, το θέρετρο ή τη μορφή του προγράμματος και, όταν δεν έχουν μια ξεκάθαρη μέθοδο καθορισμού ενός αποδεκτού εύρους τιμής, μπορεί να θεωρήσουν ότι δεν ικανοποιούνται οι προσδοκίες τους. Πλήρεις πληροφορίες πρέπει να δοθούν εκ των προτέρων στους πελάτες, είτε μέσω του ενημερωτικού φυλλαδίου, είτε με συμβουλές που δίνει ο ταξιδιωτικός πράκτορας. Δεδομένου ότι πολλά από αυτά τα προϊόντα πωλού-

νται απευθείας στο κοινό, οι πληροφορίες που δίνονται μόνο μέσω του ενημερωτικού φυλλαδίου μπορεί να μην επαρκούν για να διαμορφωθεί μια επακριβής και αντικειμενική εικόνα για το προϊόν.

Συνολική ζήτηση

Η συνολική ζήτηση για ένα προϊόν είναι η ζήτηση που προκύπτει ως άθροισμα των ρυθμών ζήτησης κάθε επιμέρους καταναλωτή και αυτή θα αλλάζει συνεχώς ανάλογα με την τιμή και τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, όπως είναι η διαθεσιμότητα, η ευκολία αγοράς και το επίπεδο του ανταγωνισμού. Ο βαθμός στον οποίο μια αλλαγή μόνο στην τιμή θα επηρεάσει μια αλλαγή στη συνολική ζήτηση είναι γνωστός ως ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή και απεικονίζεται στα διαγράμματα A και B της Εικ. 6.2

Στο διάγραμμα A, το Q_1 αντιπροσωπεύει τον αριθμό των προϊόντων (π.χ. πακέτα διακοπών που προσφέρονται από μια συγκεκριμένη εταιρεία σε ένα συγκεκριμένο προορισμό) που πωλούνται στην τιμή P_1 . Τώρα ας υποθέσουμε ότι η εταιρεία διαπιστώνει ότι είναι σε θέση να μειώσει την τιμή αυτών των διακοπών σε P_2 , λόγω του ότι έκλεισε καλύτερες συμφωνίες με αεροπορικές εταιρείες και ξενοδοχεία. Τώρα περισσότεροι ενδιαφερόμενοι για διακοπές θέλουν να αγοράσουν αυτά τα πακέτα και συνεπώς ο αριθμός των πωλουμένων διακοπών αυξάνεται σε Q_2 . Αν τα έσοδα που προκύπτουν από αυτές τις επιπλέον πωλήσεις υπερβαίνουν τα έσοδα που χάνονται λόγω μείωσης της τιμής, τότε λέμε ότι η ζήτηση είναι σχετικά ελαστική. Με την ίδια λογική, μια ανάλογη αύξηση στην τιμή, από P_1 σε P_3 , θα προκαλέσει σημαντική μείωση των πωλήσεων σε Q_3 .



Εικ. 6.2 Ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή

Μια διαφορετική εικόνα παρουσιάζεται στο διάγραμμα Β. Εδώ το Q_1 αντιπροσωπεύει τον αριθμό των πωλούμενων μονάδων στην τιμή P_1 , όπου η τιμή δεν είναι το σημαντικότερο κριτήριο για την αγορά, π.χ. η θέση “club” σε αεροπορικές εταιρείες που εκτελούν δρομολόγια σε μια από τις βασικές γραμμές για επιχειρηματίες, όπως από τη Φραγκφούρτη προς το Λονδίνο. Σε αυτήν την περίπτωση, αν η τιμή μειωθεί σε P_2 , οι πωλήσεις θα αυξηθούν αλλά μόνο στο ύψος Q_2 , επειδή οι επιχειρηματίες ταξιδιώτες είναι υποχρεωμένοι λίγο πολύ να ταξιδέψουν προς ένα συγκεκριμένο προορισμό και είναι απίθανο να επηρεαστούν ώστε να ταξιδεύουν εκεί πιο συχνά ή να αλλάξουν δρομολόγιο και να ταξιδέψουν αλλού. Αν η διαφορά ανάμεσα στην τιμή του εισιτηρίου της θέσης club και της οικονομικής μειωθεί, αυτό μπορεί να παρακινήσει μερικούς που ταξιδεύουν για διακοπές να στραφούν προς την ακριβότερη θέση, αλλά αυτού του είδους οι αλλαγές θα είναι ελάχιστες και η αύξηση στα έσοδα που θα επιτευχθεί από την πώληση περισσότερων εισιτηρίων μπορεί να είναι μικρότερη από τα έσοδα που θα χαθούν από τη μείωση της τιμής των εισιτηρίων. Επίσης, σε περίπτωση που οι αεροπορικές εταιρείες που εκτελούν τα δρομολόγια αυτά αυξήσουν την τιμή του εισιτηρίου σε P_3 , οι επαγγελματίες ταξιδιώτες είναι μάλλον απίθανο να ακυρώσουν τα ταξίδια τους. Μόνο μια πολύ

σημαντική αύξηση μπορεί να κάνει την εταιρεία να αναζητήσει άλλα μέσα ταξιδιού όπως ο σιδηρόδρομος ή να μειώσει τον αριθμό των ταξιδιών που πραγματοποιούν τα στελέχη της ή να μειώσει τον αριθμό των στελεχών που πηγαίνουν σε αυτόν τον προορισμό. Η ποσότητα των εισιτηρίων που πωλούνται μειώνεται συνεπώς σε Q_3 . Μπορούμε να πούμε ότι η ζήτηση είναι σχετικά ανελαστική γι’ αυτό το προϊόν και αυτό φαίνεται από την αρκετά μεγάλη κλίση της καμπύλης ζήτησης DD_2 . Όμως, η μορφή της ζήτησης θα είναι πολύ διαφορετική αν αυτή η διαδρομή απελευθερωθεί και κάθε αεροπορική εταιρεία είναι ελεύθερη να καθορίζει τη δική της τιμή. Σε μια τόσο ανταγωνιστική αγορά, οι επαγγελματίες ταξιδιώτες μπορούν κάλλιστα να στραφούν προς μια άλλη αεροπορική εταιρεία, εκτός αν αυτή που χρεώνει την υψηλότερη τιμή μπορεί να πείσει τους πελάτες της ότι αξίζει να πληρώσουν τα επιπλέον χρήματα — για παράδειγμα, προσφέροντας πιο βολικές ώρες πτήσης, αξιοπιστία προγράμματος, ή καλύτερες υπηρεσίες στη διάρκεια της πτήσης. Οι αποφάσεις που αφορούν την τιμή επηρεάζονται πάντα από το βαθμό στον οποίο οι πελάτες μπορούν να βρουν ένα αποδεκτό υποκατάστατο για το προϊόν. Οι χαμηλές τιμές προς το Μάαστριχτ της Ολλανδίας ή προς το Λουξεμβούργο, θα μπορούσαν να δελεάσουν μερικούς ταξιδιώτες να πηγαίνουν μέχρι εκεί αεροπορικώς και να συνεχίζουν το ταξίδι τους οδικώς ή σιδηροδρομικώς προς τη Γερμανία.

Για να καθορίσει τις τιμές, η εταιρεία θα θέλει να γνωρίζει ποια μπορεί να είναι τα επίπεδα ζήτησης σε διαφορετικές τιμές. Αυτό είναι δύσκολο να μετρηθεί στην περίπτωση ενός νέου προϊόντος. Οι δύο πιο συνηθισμένες μέθοδοι εκτίμησης της ζήτησης είναι:

- να ρωτήσει τους υποψήφιους πελάτες ποια τιμή θα ήθελαν να πληρώσουν για την υπηρεσία
- να δοκιμάσει το προϊόν στην αγορά διαθέτοντάς το σε διαφορετικές τιμές σε διάφορες περιοχές.

Η δυσκολία στην περίπτωση της πρώτης μεθόδου είναι ότι αυτά που ο κόσμος λέει ότι θα κάνει δεν ανταποκρίνονται πάντα στην πραγματική συμπεριφορά του μετά την παρουσίαση του προϊόντος, ενώ στην περίπτωση της δεύτερης μεθόδου, είναι δύσκολο να ελεγχθούν όλοι οι παράγοντες, εκτός της τιμής, που θα επηρεάσουν τις αποφάσεις των καταναλωτών σε διαφορετικές περιοχές. Στην περίπτωση ενός προϊόντος που συνεπάγεται σημαντική δαπάνη, όπως ο τουρισμός, είναι πιθανό καταναλωτές από άλλες περιοχές να εκμεταλλευτούν τις χαμηλές τιμές σε άλλα μέρη. Για παράδειγμα, οι Γερμανοί τουρίστες ανακάλυψαν ότι μπορούν να εξοικονομήσουν σημαντικά χρηματικά ποσά στα πακέτα διακοπών τους στο εξωτερικό, αν τα κλείσουν στη Βρετανία και ξεκινήσουν από εκεί.

Τιμολόγηση για την επίτευξη στόχων

Όπως συμβαίνει και με τα άλλα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ, η τιμολόγηση θα πρέπει να θεωρείται ως εργαλείο για την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ μιας εταιρείας. Αν η αγορά-στόχος είναι σαφώς αναγνωρισμένη και αν έχει ληφθεί κάποια απόφαση για τη χωροθέτηση του προϊόντος, θα είναι πιο εύκολο να καθοριστούν οι ζώνες τιμών.

Αν ανατρέξετε στην αναφορά που κάναμε για το στρατηγικό μάρκετινγκ, θα θυμηθείτε

ότι η εταιρεία μπορεί να υιοθετήσει έναν από τρεις γενικούς στόχους μάρκετινγκ. Μπορεί να προσπαθήσει να ηγηθεί στο συγκεκριμένο χώρο διατηρώντας τις τιμές σε χαμηλά επίπεδα· μπορεί όμως να υιοθετήσει μια στρατηγική *μάρκετινγκ φωλεάς* διαφοροποιώντας το προϊόν της από τους ηγέτες της αγοράς ή επιλέγοντας ένα συγκεκριμένο τμήμα αγοράς στο οποίο θα επιχειρήσει να βρει απήχηση. Μια εταιρεία που κατέχει ουσιαστική θέση σε κάποια αγορά μπορεί να επιχειρήσει να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της αναζητώντας τρόπους μείωσης του κόστους και παράλληλα διατήρησης ή πολύ μικρής αύξησης των τιμών· επίσης μπορεί να επιδιώξει να αυξήσει ακόμα περισσότερο το μερίδιό της στην αγορά, μειώνοντας τις τιμές ανάλογα με τη μείωση του κόστους της. Οι εταιρείες που κατέχουν μια όχι και τόσο σίγουρη θέση στην αγορά ή θα αναγκαστούν να καθορίσουν χαμηλή τιμή για να επιβιώσουν ή θα επιχειρήσουν να διαφοροποιήσουν ακόμα περισσότερο το προϊόν τους — χρησιμοποιώντας, για παράδειγμα, την τιμή ως δείκτη της ποιότητας.

Όπως είδαμε, κάτω ή πάνω από μια συγκεκριμένη περιοχή τιμών δε θα υπάρχει ζήτηση για το προϊόν. Αλλά μέσα σε αυτήν την περιοχή, θα υπάρχει κάποιο περιθώριο για ευελιξία και προσαρμογή των τιμών, μέσα σε τρεις *ιδεατές ζώνες*.

1 Επιβολή υψηλής τιμής

Σε αυτήν την περίπτωση, αποφασίζεται ο καθορισμός των τιμών πάνω από την αγοραία τιμή, επιδιώκοντας με αυτό να δείξουμε είτε ότι το προϊόν είναι ποιοτικό, είτε ότι έχει μοναδικό κύρος. Το προϊόν μπορεί να είναι καινούργιο ή μπορεί να διαθέτει χαρακτηρι-

στικά που δεν έχουν τα ανταγωνιστικά ή η εταιρεία μπορεί να διαθέτει τόσο ισχυρό κύρος ώστε η “εικόνα μάρκας” και μόνο να επαρκεί για να δικαιολογήσει την υψηλή τιμή.

2 Τιμολόγηση ανάλογη με την αξία του προϊόντος

Εδώ, πρόθεσή μας είναι να επιβάλουμε μέτριες τιμές στο προϊόν και να τονίσουμε ότι αξίζει τα χρήματα που θα δώσει κάποιος για να το αγοράσει. Η Marks & Spencer κατόρθωσε να δραστηριοποιηθεί με επιτυχία ακολουθώντας αυτήν την πολιτική, η οποία δίνει τη δυνατότητα σε μια εταιρεία να πετύχει καλά επίπεδα κέρδους με βάση μια καθιερωμένη φήμη.

3 Επιβολή χαμηλής τιμής

Ο στόχος στην προκειμένη περίπτωση είναι το κτύπημα του ανταγωνισμού και η τιμή χρησιμοποιείται ως έναυσμα για την άμεση αγορά του προϊόντος. Το κατά μονάδα κέρδος είναι χαμηλό, αλλά επιτυγχάνονται ικανοποιητικά συνολικά κέρδη μέσω του υψηλού κύκλου εργασιών. Οι χαμηλές τιμές χρησιμοποιούνται συχνά από μια εταιρεία που επιδιώκει να επεκταθεί γρήγορα στην αγορά ή να μπει σε μια νέα αγορά.

Πρέπει να τονίσουμε ότι οποιαδήποτε από αυτές τις τρεις πολιτικές μπορούν να θεωρηθούν πολιτικές “δίκαιης τιμής”, παρόλο που μερικές φορές διατυπώνονται επικρίσεις προς τις εταιρείες που πετυχαίνουν κέρδη υψηλότερα του μέσου όρου. Ο προσανατολισμός της αγοράς επιδιώκει να διασφαλίσει ότι ο πελάτης θα μείνει ικανοποιημένος από το προϊόν στην τιμή που πληρώνει. Δί-

και τιμή μπορούμε να πούμε ότι είναι εκείνη την οποία ο πελάτης πληρώνει ευχαρίστως ενώ ταυτόχρονα η εταιρεία πετυχαίνει ικανοποιητικό επίπεδο κερδών. Έτσι η επιβολή υψηλής τιμής είναι αποδεκτή, με την προϋπόθεση ότι ο πελάτης απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα που αναλογούν σε αυτήν την τιμή. Μόνον εκεί που οι εταιρείες είναι σε θέση να αυξήσουν τις τιμές παρά τη θέληση των καταναλωτών, όπως στην περίπτωση των μονοπωλίων, μπορεί κανείς να πει ότι δεν υπάρχει στην πράξη δίκαιη τιμή.

Εσωτερικές επιρροές στην τιμολόγηση

Μακροπρόθεσμα, όλες οι εμπορικές επιχειρήσεις θα συνεχίσουν να παράγουν κάποιο προϊόν μόνον αν αυτό το προϊόν μπορεί να αποφέρει κέρδος· αλλά το κέρδος μπορεί να οριστεί με πολλούς τρόπους.

Μικτό κέρδος είναι η τιμή του προϊόντος μείον το άμεσο κόστος της παραγωγής του. Για έναν ταξιδιωτικό πράκτορα, το στοιχείο αυτό αντιπροσωπεύει τη διαφορά ανάμεσα στην τιμή που καταβάλλει για τις ταξιδιωτικές υπηρεσίες και στην τιμή που χρεώνει στον καταναλωτή, δηλαδή η προμήθεια που εισπράττεται επί των πωλουμένων υπηρεσιών διακοπών και ταξιδιού. Οι προμήθειες αυτές συνήθως κυμαίνονται μεταξύ 7 και 10 τοις εκατό, ανάλογα με τις παρεχόμενες ταξιδιωτικές υπηρεσίες. Σε ορισμένους τομείς, π.χ. αεροπορικές εταιρείες και ταξιδιωτικά γραφεία, μια *επιπλέον προμήθεια* 1 ως 5 τοις εκατό ή και μεγαλύτερη μπορεί να πληρωθεί για την απόδοση με βάση τον όγκο πωλήσεων. Σήμερα η χρήση αυτής της επιπλέον προμήθειας για τη χορήγηση περαιτέρω εκπτώσεων στον

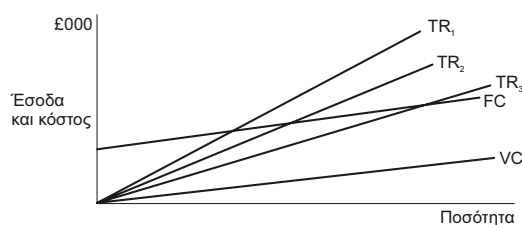
καταναλωτή αποτελεί σημαντικό όπλο στο οπλοστάσιο των ταξιδιωτικών πρακτόρων. Το κόστος ενός πακέτου διακοπών για μια τουριστική επιχείρηση είναι η τιμή που αυτή πρέπει να καταβάλει στις αεροπορικές εταιρείες, στα ξενοδοχεία και σε άλλους οργανισμούς που προσφέρουν υπηρεσίες που περιλαμβάνονται στο πακέτο — το κόστος των *πρώτων υλών*. Στο κόστος αυτό πρέπει να προστεθούν τα γενικά έξοδα τα οποία η εταιρεία πρέπει να καλύψει — το κόστος λειτουργίας της εταιρείας, στο οποίο περιλαμβάνονται το διαχειριστικό κόστος (ενοίκιο και κοινόχρηστα γραφείων, δαπάνες φωτισμού και θέρμανσης, τηλεφωνικά τέλη, κλπ.), οι μισθοί και το κόστος μάρκετινγκ όπως η διαφήμιση, η διανομή, οι κρατήσεις και η παραγωγή εντύπων, καθώς κάθε άλλη μορφή δαπανών που συνεπάγεται η λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό το κόστος εκπίπτει από το μικτό κέρδος και προκύπτει το καθαρό κέρδος.

Οι λογιστικές πρακτικές υπαγορεύουν τη διάκριση του συνολικού κόστους σε *μεταβλητό κόστος*, δηλαδή το κόστος που μεταβάλλεται ανάλογα με την ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων, και σε *σταθερό κόστος*, το οποίο είναι σχετικά δύσκολο να μεταβληθεί βραχυπρόθεσμα και θα υπάρχει ανεξάρτητα από την ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων. Το κόστος ενοικίασης και καθαρισμού ενός γραφείου δεν μπορεί να μεταβληθεί βραχυπρόθεσμα ανεξάρτητα από το πόσο πολλά ή πόσο λίγα από τα προϊόντα της η εταιρεία κατορθώνει να πουλήσει.

Το στέλεχος του μάρκετινγκ θα πρέπει να γνωρίζει σε ποιο ύψος πωλήσεων επιτυγχάνεται το *σημείο ισορροπίας*, δηλαδή, εκεί όπου το συνολικό κόστος είναι ακριβώς ίσο με τα συνολικά έσοδα που προκύπτουν από τις πωλήσεις· θα είναι κατόπιν σε θέση να διαπιστώσει πώς θα επηρεαστεί αυτό το ση-

μείο ισορροπίας με την επιβολή διαφορετικών τιμών για το προϊόν. Αυτό θα αποκαλύψει πόσες επιπλέον διακοπές (ή άλλα προϊόντα) πρέπει να πουληθούν σε χαμηλότερη τιμή για να καλυφθεί το κόστος.

Ας πάρουμε το παράδειγμα ενός θεματικού πάρκου ή ενός τουριστικού πόλου έλξης που εξετάζει τρεις διαφορετικές εναλλακτικές τιμολογήσεις στη βασική τιμή εισόδου: 2,50, 3,00 και 3,50 ευρώ. Στην Εικ. 6.3, οι καμπύλες VC και FC αντιπροσωπεύουν αντίστοιχα το μεταβλητό και το σταθερό κόστος που σχετίζονται με τη λειτουργία του πάρκου ή του πόλου έλξης. Σε ένα εγχείρημα όπως αυτό, το σταθερό κόστος αντιπροσωπεύει ένα πολύ υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους, αφού η μεγαλύτερη δαπάνη αφορά το κεφάλαιο που πρέπει να διατεθεί για την κατασκευή ή τη διαμόρφωση του χώρου και για τη στελέχωσή του. Το μεταβλητό κόστος θα αποτελεί ένα μικρό στοιχείο κόστους και θα περιλαμβάνει ένα μέρος του κόστους προσωπικού (εποχικό, μερικής απασχόλησης), την τροφοδοσία και το κόστος της ενέργειας (ηλεκτρικό ρεύμα για την κίνηση του εξοπλισμού ψυχαγωγίας, κλπ.), καθώς και ένα επιπλέον κόστος συντήρησης που συνδέεται με την επιπλέον φθορά που θα προκαλέσει ο περισσότερος κόσμος. Το διάγραμμα του σημείου ισορροπίας λέει στα στελέχη του μάρκετινγκ πόσους πελάτες πρέπει να προσελκύσουν σε κάθε ύψος τιμής για να καλύψουν το κόστος τους.



Εικ. 6.3 Διάγραμμα του σημείου ισορροπίας

Οι καμπύλες TR_1 , TR_2 και TR_3 αντιπροσωπεύουν τα συνολικά έσοδα που προκύπτουν με κόστος εισιτηρίου 3,50, 3,00 και 2,50 ευρώ αντίστοιχα. Η παρουσίαση με αυτήν τη μορφή μάς λέει όχι μόνο πού είναι τα σημεία ισορροπίας, αλλά και ποια συμβολή θα έχουν τα έσοδα στο σταθερό κόστος σε κάθε ύψος τιμής, σε περίπτωση που οι πωλήσεις δεν πετύχουν το σημείο ισορροπίας. Αν οι πωλήσεις είναι μικρότερες από το σημείο ισορροπίας και με την προϋπόθεση ότι το μεταβλητό κόστος καλύπτεται, το εισπραττόμενο εισόδημα θα συνεχίσει να έχει μια χρήσιμη συμβολή στο διαρκές κόστος του προγράμματος, το οποίο θα πρέπει να πληρωθεί ανεξάρτητα από τον αριθμό των επισκεπτών.

Η αναγνώριση της σημασίας που έχει η παραπάνω συμβολή αποτελεί σημαντική εξέλιξη στην τιμολογιακή πολιτική στον ταξιδιωτικό κλάδο. Για παράδειγμα, οι δημόσιοι σιδηρόδρομοι έχουν υψηλό σταθερό κόστος συντήρησης των σιδηροτροχιών και των συστημάτων σηματοδότησης, καθώς και σε κεφαλαιουχικές δαπάνες σε σιδηροδρομικό εξοπλισμό. Εκτός από τις διαδρομές με πολύ υψηλή κίνηση και τις ώρες αιχμής, ένα μεγάλο μέρος αυτού του σιδηροδρομικού εξοπλισμού θα παραμείνει ανενεργό, εκτός αν καθιερωθούν φτηνά εισιτήρια για εκδρομές σε ώρες με χαμηλή κίνηση. Αυτές οι τιμές εισιτηρίων θα καλύψουν εύκολα το μικρό τμήμα του μεταβλητού κόστους που συνεπάγεται η χρήση του εξοπλισμού (επιπλέον ηλεκτρική ενέργεια, συντήρηση) και θα έχει μια σημαντική συμβολή στο υψηλό κεφαλαιουχικό κόστος λειτουργίας του σιδηροδρόμου. Ένα άλλο παράδειγμα αποτελούν τα εκπαιδευτικά ιδρύματα που διαθέτουν ορισμένα κτίριά τους ως καταλύματα για διακοπές σπουδαστών σε περιόδους που δε λει-

τουργούν. Οι σπουδαστές λείπουν από τα πανεπιστήμια και τα κολέγια για συνολικό χρονικό διάστημα μέχρι και 20 εβδομάδες κάθε χρόνο, Αρκετές από αυτές τις περιόδους συμπίπτουν με περιόδους αιχμής διακοπών. Αυτό, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι πολλά εκπαιδευτικά ιδρύματα βρίσκονται σε γεωγραφικά ελκυστικές περιοχές της χώρας, σημαίνει ότι αυτά έχουν διαπιστώσει ότι αξίζει να πωλούν διαμονή στα καταλύματά τους σε “οριακό κόστος” ελαφρώς υψηλότερο από το μεταβλητό κόστος, για να μην τα κλείσουν όταν λείπουν οι φοιτητές για διακοπές. Επίσης έχουν φτάσει μέχρι του σημείου να προωθούν τις δημόσιες αίθουσές τους για συσκέψεις και συνέδρια, αυξάνοντας έτσι τη ζήτηση για τέτοιου είδους χώρους στη διάρκεια των διακοπών.

Το κόστος καθορίζει την κατώτερη τιμή, κάτω από την οποία μια εταιρεία θα ήταν απρόθυμη να εξετάσει το ενδεχόμενο πώλησης των προϊόντων της. Όμως η απλή εξακρίβωση του κόστους και η προσθήκη μιας “προσαύξησης” ίσης με ένα αυθαίρετο ποσοστό για να καθοριστεί η τιμή πώλησης, δεν είναι καλή μέθοδος τιμολόγησης από την άποψη του μάρκετινγκ, επειδή αγνοεί τη δυναμική της αγοράς — δηλαδή την τιμή που χρεώνουν οι ανταγωνιστές, την ελαστικότητα της ζήτησης του προϊόντος και τι μπορεί να αντέξει η αγορά. Επίσης δε λαμβάνει υπόψη ότι η τιμή στην πραγματικότητα επηρεάζει το κόστος λόγω του αντίκτυπου που έχει στον όγκο των πωλήσεων. Οι χαμηλές τιμές υποκινούν τη ζήτηση και αυτό οδηγεί σε υψηλό κύκλο εργασιών, ο οποίος με τη σειρά του εξασφαλίζει αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών, δίνοντας τη δυνατότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις, για παράδειγμα, να μειώσουν το κόστος με την υπόσχεση πολύ αυξημένων

αγορών. Αν η προτεινόμενη τιμή φαίνεται πολύ υψηλή σε σχέση με τις τιμές των ανταγωνιστών, θα χρειαστεί αξιολόγηση του κόστους. Μπορεί να μειωθεί το κόστος; Θα μπορούσε, για παράδειγμα, να υιοθετηθεί ένα καινούργιο σύστημα διανομής, όπως οι άμεσες πωλήσεις, για να μειωθεί το κόστος και να γίνει το προϊόν ανταγωνιστικό ως προς την τιμή;

Μια άλλη επιλογή στο θέμα της κοστολόγησης είναι η κατανομή του σταθερού κόστους σε ένα προϊόν. Πρέπει να βρεθεί ένας αποδεκτός τρόπος κατανομής του σταθερού κόστους μιας εταιρείας σε κάθε προϊόν της και σε κάθε σειρά προϊόντων, τέτοιος που να θεωρείται δίκαιος. Μια αεροπορική εταιρεία θα μπορούσε να διαιρέσει το κόστος της με τα εξυπηρετούμενα δρομολόγια, ανάλογα με τα διανυόμενα τονοχιλιόμετρα επιβατών ή με βάση τα προσδοκώμενα έσοδα από ένα δεδομένο δρομολόγιο. Ωστόσο, κανένα σύστημα κατανομής κόστους δεν είναι τέλειο και συνήθως στα νεοεμφανιζόμενα προϊόντα καταλογίζουμε ένα χαμηλό ποσοστό σταθερού κόστους για να τους δώσουμε μια καλύτερη ευκαιρία να πετύχουν γρήγορη αποδοτικότητα στην αγορά.

Η τιμολόγηση και το μίγμα προϊόντων

Έχει σημασία η τιμή που καθορίζεται για ένα προϊόν να είναι σωστή, όχι μόνο αυτή καθαυτή, αλλά και σε σχέση με τα άλλα προϊόντα που διαθέτει η εταιρεία στην αγορά. Αν το προϊόν φαίνεται φτηνό σε σύγκριση με άλλα στην αγορά, οι καταναλωτές μπορεί να αλλάξουν τις αγοραστικές συνήθειές τους και να μειωθούν οι συνολικές πωλήσεις· επίσης η

αγορά μπορεί να δει με καχυποψία το φτηνότερο προϊόν, εκτός αν έχει δοθεί κάποια ικανοποιητική ερμηνεία για τη διαφορά στην τιμή. Δεδομένου ότι τα περισσότερα ταξιδιωτικά προϊόντα θεωρούνται όλο και περισσότερο ως ομοιογενή, κάποιες φτηνές διακοπές, π.χ. στο Μαρόκο θα απομακρύνουν ταξιδιώτες από την Ελλάδα, εκτός αν γίνει πολύ έντονη προώθηση των πλεονεκτημάτων που έχουν οι διακοπές στην Ελλάδα.



“...η αγορά μπορεί να δει με καχυποψία το φτηνότερο προϊόν...”

Ωστόσο, σε πολλά ταξιδιωτικά προϊόντα είναι σύνηθες φαινόμενο να διαπιστώνει κανείς ότι κάθε προϊόν της κατηγορίας αυτής αντιμετωπίζει εντελώς διαφορετικές συνθήκες αγοράς. Μια αεροπορική εταιρεία μπορεί να αντιμετωπίζει μεγάλο ανταγωνισμό και ως προς την τιμή και ως προς την εξυπηρέτηση σε κάποιο δρομολόγιο, ενώ σε κάποιο άλλο να κατέχει θέση ηγέτη της αγοράς. Κατά κανόνα οι αεροπορικές εταιρείες προτιμούν να μην αφήνουν να τους “ξεφεύγουν” δρομολόγια και να επιτρέπουν σε ανταγωνιστές να μπαίνουν στην αγορά (άλλωστε το στυλ της αγοράς μπορεί να

αλλάζει πολύ γρήγορα, όπως διαπίστωσε η British Caledonian στην περίπτωση των δρομολογίων προς τη Μέση Ανατολή και τη Νότια Αμερική), ενώ αντίθετα μπορεί να θέλουν να “επιδοτήσουν” μια ζημιογόνο γραμμή με κέρδη που προέρχονται από πιο πετυχημένες γραμμές, με την προϋπόθεση ότι μέσα στο χρόνο μπορεί να επιτευχθεί ένα ικανοποιητικό συνολικό ύψος κερδών.

Ας πάρουμε όμως ένα υποθετικό παράδειγμα εσωτερικής επιδότησης, χρησιμοποιώντας τις υπηρεσίες της Britainair, μιας βρετανικής αεροπορικής εταιρείας που εξυπηρετεί τρεις γραμμές. Ας υποθέσουμε ότι το πρόγραμμα μάρκετινγκ της αεροπορικής εταιρείας προβλέπει στόχο κερδών όχι μικρότερο του 7 τοις εκατό συνολικά. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με εξισορρόπηση των επιπέδων κέρδους σε όλες τις γραμμές ως εξής:

Η **γραμμή Α**, η οποία ξεκίνησε πρόσφατα, αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό από άλλες αεροπορικές εταιρείες που είναι καλά εδραιωμένες στην αγορά και οι οποίες μειώνουν τις τιμές τους στην προσπάθειά τους να

αυξήσουν το μερίδιο αγοράς που διαθέτουν. Η Britainair αγωνιά να μπει στην αγορά και να κερδίσει ένα μερίδιο της τάξης του 10% από αυτό που θεωρείται ότι μπορεί να είναι μια προσοδοφόρος γραμμή.

Η **γραμμή Β** είναι μια γραμμή στην οποία η αεροπορική εταιρεία είναι ήδη καλά εδραιωμένη· αυτήν τη γραμμή τη μοιράζεται με άλλες δύο αεροπορικές εταιρείες, με σχεδόν ίσο μερίδιο αγοράς. Παρόλο που το μερίδιο αγοράς είναι σταθερό και τα κέρδη είναι ικανοποιητικά, η γραμμή δεν είναι αναπτυσσόμενη και οι συντελεστές πληρότητας, αν και επαρκείς, θα μπορούσαν να είναι καλύτεροι. Και οι τρεις αεροπορικές εταιρείες προσπαθούν να αποθαρρύνουν κάθε νέα είσοδο στην αγορά.

Η **γραμμή C** είναι μια γραμμή στην οποία η Britainair κατέχει θέση ηγέτη της αγοράς. Υπάρχει έντονη αφοσίωση στα χρώματά της από το μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς και η εταιρεία διαθέτει εξαιρετική φήμη στην αγορά.

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ για τον επόμενο χρόνο παρουσιάζει τη δομή τιμής που δείχνει ο παρακάτω πίνακας.

Πωλήσεις	Μέση τιμή μονάδας ανά θέση (£)	Συνολικά έσοδα ανά γραμμή (£)	Στόχος κέρδους % σε μέσες τιμές	Στόχος κέρδους (£)	
Γραμμή Α:	50.000	90	4.500.000	3,00	135.000
Γραμμή Β:	250.000	110	27.500.000	5,00	1.375.000
Γραμμή C:	200.000	100	20.000.000	11,00	2.200.000
Συνολικά έσοδα, όλες οι γραμμές:			52.000.000		
Συνολικός στόχος κέρδους:					3.710.000
Συνολικός στόχος % κέρδους (σταθμικός μέσος όρος)				7,13	

Τέτοιες εσωτερικές επιδοτήσεις θεωρούνται κατάλληλες μόνο για σχετικά σύντομα χρονικά διαστήματα, για να την επίτευξη αυστηρά βραχυπρόθεσμων στόχων. Μακροπρόθεσμα κάθε προϊόν αναμένεται να γίνει κερδοφόρο από μόνο του (παρόλο που στην περίπτωση ορισμένων αεροπορικών γραμμών που εξυπηρετούν τις ανάγκες της κοινωνίας, ο δημόσιος τομέας μπορεί να επιδοτεί μη κερδοφόρες γραμμές ώστε να συνεχίσουν να λειτουργούν). Όμως, είναι σύνηθες φαινόμενο εταιρείες που έχουν προχωρήσει σε οριζόντια ή κάθετη ολοκλήρωση να αποδεχθούν κέρδη χαμηλότερα από τα κανονικά όταν “πωλούν” ή μεταβιβάζουν τα προϊόντα τους σε άλλες διευθύνσεις της ίδιας εταιρείας. Η πρακτική αυτή, που είναι γνωστή ως “τιμολόγηση μεταβίβασης” ή “σκιώδης τιμολόγηση”, μπορεί να χρησιμοποιηθεί, για παράδειγμα, στην περίπτωση τουριστικής επιχείρησης που έχει δική της αεροπορική εταιρεία και το αεροσκάφος “μισθώνεται” στην τουριστική επιχείρηση σε μια τεχνητά χαμηλή τιμή για να της δώσει τη δυνατότητα να ανταγωνιστεί σε μια χρονική περίοδο που ο πολύ έντονος ανταγωνισμός δεν επιτρέπει τα κέρδη σε κανέναν απολύτως. Θα πρέπει να προσθέσουμε ότι οι κορυφαίες τουριστικές επιχειρήσεις που διαθέτουν ιδιόκτητες αεροπορικές εταιρείες δεν παραδέχονται ότι συμβαίνει κάτι τέτοιο στο χώρο που δραστηριοποιούνται. Ωστόσο, είναι γενικά αποδεκτό ότι τα κέρδη από τις πωλήσεις αφορολόγητων ειδών μέσα στα φεριμπότ που διασχίζουν το στενό της Μάγχης είναι σημαντικά και δίνουν τη δυνατότητα στις εταιρείες που λειτουργούν τα φεριμπότ να πωλούν εισιτήρια για τις υπηρεσίες που παρέχουν σε πολύ χαμηλότερες τιμές από εκείνες που θα ήταν δυνατό κάτω από άλλες συνθήκες. Στην ουσία, οι εταιρείες των φεριμπότ προσελκύουν

επιβάτες με τις χαμηλές τιμές και ισοφαρίζουν τα κέρδη στο σύνολο πουλώντας αγαθά και υπηρεσίες μέσα στο σκάφος — μια κατάσταση που αλλάζει ριζικά μετά την κατάργηση της πώλησης αφορολόγητων ειδών μέσα στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Ο ρόλος της τιμής στο μίγμα μάρκετινγκ του τουρισμού

Η τιμολόγηση, όπως έχουμε ήδη τονίσει, είναι ένα μόνον εργαλείο του μίγματος μάρκετινγκ και οι αποφάσεις γι’ αυτήν πρέπει να παίρνονται σε σχέση με όλα τα άλλα συστατικά του μίγματος. Η εντύπωση που επικρατεί στον ταξιδιωτικό κλάδο και αποκτά όλο και μεγαλύτερη βαρύτητα είναι ότι η τιμή είναι το μοναδικό κριτήριο που έχει σημασία για τον καταναλωτή ή ότι τα άλλα συστατικά του μίγματος είναι σχετικά ασήμαντα. Ενώ είναι γεγονός ότι οι εικόνες μάρκας (με ελάχιστες αξιοσημείωτες εξαιρέσεις) δεν έχουν παίξει μεγάλο ρόλο στο τουριστικό μάρκετινγκ μέχρι σήμερα, αυτό δε σημαίνει ότι οι συμβολικές αξίες στα ταξιδιωτικά προϊόντα είναι λιγότερο σημαντικές από ό,τι σε άλλους κλάδους και όσοι διατυπώνουν προβλέψεις για το μέλλον, όπως το Henley Centre, υποστηρίζουν ότι, καθώς το διαθέσιμο εισόδημα αυξάνεται, η συμβολική και συναισθηματική αξία που συνδέονται με τις ονομασίες μάρκας θα αυξάνονται επίσης.¹

Πολύ συχνά όμως, οι ταξιδιωτικές εταιρείες επιλέγουν να αγνοήσουν τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας στα προγράμματα μάρκετινγκ και εστιάζουν αποκλειστικά στην προώθηση της τιμής. Οι σημαντικότερες τουριστικές επιχειρήσεις ειδικότερα, χρησι-

μπούησαν τη χαμηλή τιμή ως μέσο αύξησης του μεριδίου αγοράς που κατέχουν, σε βάρος του ύψους των κερδών. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η πολιτική αυτή σημείωσε πολύ μεγάλη επιτυχία στη δεκαετία του 1980, αν και αυτό μπορεί να προέκυψε από τους πολέμους τιμών μεταξύ τουριστικών επιχειρήσεων, που έγιναν αιτία οι καταναλωτές να λαμβάνουν περισσότερο υπόψη τους την τιμή παρά την αξία. Οι υπεραισιοδοξίες προβλέψεις για τις πωλήσεις οδήγησαν σε μεγάλες εκπτώσεις για να “διατεθούν” οι θέσεις που δεν πουλήθηκαν με τη διαδικασία κλεισίματος τελευταίας στιγμής, ενθαρρύνοντας έτσι τους καταναλωτές να ψάχνουν για να βρουν τις πιο συμφέρουσες ευκαιρίες αλλά και να κλείνουν θέσεις αργότερα. Είναι πολύ πιθανό η αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος και άλλοι ευνοϊκοί παράγοντες, όπως οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, να οδήγησαν σε σημαντικές αυξήσεις του αριθμού των πακέτων διακοπών που πουλήθηκαν κατά τη δεκαετία του 1980, ακόμα και χωρίς την εφαρμογή των εκπτώσεων.

Στη δεκαετία του 1990 όμως, παρουσιάστηκε ένα πολύ διαφορετικό σενάριο, με χαμηλότερο όγκο πωλήσεων αλλά υψηλότερες τιμές, που ήταν και ο σαφής στόχος των περισσότερων εταιρειών. Αυτό δε φάνηκε στην πράξη στο πρώτο μισό της δεκαετίας. Τα περιθώρια κέρδους για πολλές ταξιδιωτικές εταιρείες — ειδικότερα για τις τουριστικές επιχειρήσεις — παρέμειναν συγκριτικά μικρά. Ταυτόχρονα ο έντονος ανταγωνισμός για μερίδιο της αγοράς ώθησε ακόμα πιο ψηλά το συνολικό μέγεθος της αγοράς, συχνά σε βάρος της ανταγωνιστικότητας με βάση την τιμή.

Άλλες επιρροές στην τιμή

Προηγουμένως, διερευνήσαμε μερικούς από τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις που αφορούν την τιμή, επάνω στους οποίους η εταιρεία έχει πολύ μικρό έλεγχο. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι οι εξής:

- 1 Η οικονομική ευρωστία της χώρας (ή της περιφέρειας). Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά την περίοδο ύφεσης της δεκαετίας του 1970, η ανεργία ήταν λιγότερο έντονο πρόβλημα στο Λονδίνο και στη νοτιο-ανατολική Αγγλία παρά στη βόρεια και την κεντρική Αγγλία και συνεπώς το κλείσιμο ταξιδιών από τις πρώτες περιοχές δεν επηρεάστηκε τόσο πολύ. Όμως, στις αρχές της δεκαετίας του 1990, η ύφεση στη νοτιο-ανατολική Αγγλία ήταν πολύ έντονη, ενώ η κατάσταση στο βορρά παρέμεινε σχετικά αμετάβλητη.
- 2 Η ελαστικότητα της ζήτησης για ταξιδιωτικά και τουριστικά προϊόντα.
- 3 Τα επίπεδα ανταγωνισμού που αντιμετωπίζουν οι επιμέρους εταιρείες και η υποκαταστασιμότητα ανάμεσα σε ανταγωνιστικά προϊόντα.
- 4 Ο χαρακτήρας της αγοράς στόχου, ο οποίος θα καθορίσει το είδος και την τιμή των διακοπών ή των λοιπών ταξιδιωτικών προϊόντων που θα αγοραστούν.

Όμως θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και κάποια ηθικής φύσεως θέματα. Μια εταιρεία που ενδιαφέρεται για τη δημόσια εικόνα της θα θέλει να διαβεβαιώσει το κοινό της ότι δεν αποκομίζει υπέρογκα κέρδη, ακόμα και αν υποτεθεί ότι είναι σε θέση να το κάνει αυτό χωρίς να αντιμετωπίσει προβλήματα

από τις κρατικές αρχές που είναι αρμόδιες για τον έλεγχο μονοπωλιακής συμπεριφοράς και υπερβολικού κέρδους. Επίσης μια εταιρεία θα ήταν κοντόφθαλμη αν επιχειρούσε να εφαρμόσει μεγάλες αυξήσεις τιμών σε μια χρονική στιγμή που το πολιτικό κλίμα τάσσεται υπέρ της συγκράτησης των τιμών, ακόμα και αν η αγορά είναι σε θέση να αντέξει τέτοιες αυξήσεις.

Νομικοί περιορισμοί

Κάτω από ορισμένες συνθήκες, μπορεί να υπάρξουν ακόμα και νομικοί περιορισμοί στις αποφάσεις για την τιμή. Κατά διαστήματα στη Βρετανία οι τιμές ήταν πολιτικά ελεγχόμενες με “παγώματα” τιμών και μισθών με στόχο να κρατηθεί χαμηλά ο πληθωρισμός, ενώ υπάρχουν νόμοι που επηρεάζουν τις τακτικές τιμολόγησης με αρκετούς τρόπους. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, για παράδειγμα, η Τουριστική Οδηγία του 1977 (ανάρτηση πίνακα με τις τιμές στα καταλύματα ύπνου) προβλέπει ότι τα ξενοδοχεία που διαθέτουν τέσσερα ή περισσότερα ενοικιαζόμενα δωμάτια να αναρτούν στην υποδοχή τιμοκατάλογο, ενώ η Οδηγία Αναγραφής Τιμών του 1979, υποχρεώνει την ανάρτηση καταλόγου στις προθήκες των καταστημάτων με τρόφιμα και ποτά για να μπορεί να τις βλέπει ο καταναλωτής πριν μπει στο κατάστημα. Επίσης η Οδηγία Αναγραφής Τιμών του 1979 ορίζει ότι πρέπει να είναι πραγματικές οι εκπτώσεις επί των αρχικών τιμών.

Κανόνες δεοντολογίας

Επιπλέον, υπάρχουν αρκετοί οργανισμοί, ονεί-κρατικοί και κλαδικοί, οι οποίοι α-

σκούν κάποια επιρροή στις τιμολογιακές πολιτικές και στις στρατηγικές και την οποία πρέπει να έχουν υπόψη τους τα στελέχη του μάρκετινγκ. Πολλοί από αυτούς ασκούν έλεγχο μέσω Κανόνων Δεοντολογίας, τους οποίους οι εταιρείες δεν είναι ούτε υποχρεωμένες, ούτε τους συνιστάται έντονα, να ακολουθούν, αν θέλουν να γίνουν δεκτές ως επαγγελματίες. Η Ανεξάρτητη Επιτροπή Ραδιοφωνίας (IBA) έχει δικό της κώδικα που αφορά τις διαφημίσεις, για τον οποίο μνεία γίνεται στο Κεφάλαιο 9. Το Ορκωτό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ (CIM), ο επαγγελματικός φορέας που εκπροσωπεί τα στελέχη μάρκετινγκ σε όλους τους τομείς του κλάδου — που συμπτωματικά έχει δικό του τομέα ταξιδιών και τουρισμού, το CIMTIG — έχει δικό του Κώδικα Δεοντολογίας και η ABTA επιβάλλει Κώδικες Δεοντολογίας για τις τουριστικές επιχειρήσεις και τα στελέχη των ταξιδιωτικών γραφείων. Ο Κώδικας των Τουριστικών Επιχειρήσεων, για παράδειγμα, περιλαμβάνει μια ενότητα σχετικά με τα πρότυπα για τα ενημερωτικά φυλλάδια που, σύμφωνα με την Ενότητα 13, προβλέπει ότι το φυλλάδιο θα αναφέρει τη συνολική τιμή ή τα μέσα για να υπολογίσει κάποιος τη συνολική τιμή, μαζί με μια επακριβή αναφορά των υπηρεσιών που περιλαμβάνονται σε αυτήν. Επίσης υποχρεώνει τις τουριστικές επιχειρήσεις ότι, εκεί όπου υπάρχει ποικιλία τιμών, ο πράκτορας πρέπει να αποσαφηνίζει στο φυλλάδιο ποια είναι η βασική τιμή και τι καλύπτει (Έκδοση του Εγχειριδίου Μελών του 1994). Πρέπει να δίνονται σαφείς οδηγίες για τις πρόσθετες χρεώσεις και για τον τρόπο με τον οποίο επιβάλλονται, ενώ σε περίπτωση επιβολής τέτοιων πρόσθετων χρεώσεων, πρέπει να δίνεται στους πελάτες εκτενής εξήγηση των λόγων της επιβολής τους. Οι φόροι αεροδρομίων και λιμανιών πρέπει να ενσωμα-

τώνονται στην τιμή όλων των ευρωπαϊκών πακέτων διακοπών.

Η Υπηρεσία Θεμιτού Εμπορίου (OFT) απαγορεύει την επιβολή τιμής μεταπώλησης στους ταξιδιωτικούς πράκτορες, οι οποίοι είναι ελεύθεροι να εκπίπτουν την προμήθειά τους για να μειώσουν την τιμή αν θέλουν κάτι τέτοιο. Οι πράκτορες επιτρέπεται να χρεώνουν ποσά για υπηρεσίες που παρέχουν, αλλά αυτά τα ποσά πρέπει να καθορίζονται κατά περίπτωση και σύμφωνα με τους κανονισμούς της Υπηρεσίας Θεμιτού Εμπορίου και όχι με βάση συζητήσεις με την ΑΒΤΑ. Φορείς, όπως η Επιτροπή Χρηστών Αεροπορικών Μεταφορών, που φροντίζουν τα θέματα προστασίας των επιβατών, παρακολουθούν στενά τις τιμές των αεροπορικών εισιτηρίων και αντιδρούν έντονα όταν βρίσκουν στοιχεία που δείχνουν ότι κάτι δεν πάει καλά με τις τιμές (αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ενδιαφέρον και για τις χαμηλές τιμές, αν αυτές θεωρούνται ως “αθέμιτη τιμολόγηση”, δηλαδή καθορισμός τιμών κάτω του κόστους με σκοπό να οδηγηθεί ο ανταγωνιστής σε χρεοκοπία). Το Εθνικό Συμβούλιο Καταναλωτών, η Ένωση Καταναλωτών και τα ίδια τα μέσα μαζικής ενημέρωσης παίζουν κάποιο ρόλο στη δημοσιοποίηση των τιμών που κρίνονται ότι δεν κατατείνουν στην επίτευξη κανονικών επιχειρηματικών κερδών.

Ανάπτυξη πολιτικής τιμών

Οι πολιτικές αποτελούν προγράμματα για την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει στο μέλλον η επιχείρηση. Επομένως, η πολιτική τιμών μιας εταιρείας φαίνεται στο πρόγραμ-

μα μάρκετινγκ ως μια ένδειξη των στόχων κατά τον καθορισμό των τιμών.

Σε μερικές περιπτώσεις η πολιτική τιμών μπορεί να μην είναι τίποτα περισσότερο από μια αντίδραση προς τις δυνάμεις της αγοράς ή το αποτέλεσμα της αδυναμίας σχεδιασμού, ενώ το καλό μάρκετινγκ συνεπάγεται μια πιο θετική προσέγγιση θεμάτων που αφορούν την τιμή και την ανάπτυξη ενός ενεργού προγράμματος που θα επηρεάζει την αγορά μέσω της τιμής. Με αυτές τις πολιτικές θα ασχοληθούμε στη συνέχεια.

Μεγιστοποίηση του κέρδους

Αυτός είναι ένας στόχος που διατυπώνεται συχνά και συνδυάζει την επιβολή της τιμής που αντέχει η αγορά με τις προσπάθειες για μείωση του κόστους. Μια δυσκολία που συνδέεται με αυτήν την πολιτική είναι η ακριβής γνώση του τι μπορεί να αντέξει η αγορά, αλλά τα προβλήματα που υπάρχουν στη συνεχή προσαρμογή τιμών αναγκάζουν πολλές εταιρείες να επιλέγουν μια πολιτική “ικανοποιητικών” παρά μέγιστων κερδών. Κατά τη μεγιστοποίηση των κερδών, υπάρχει επίσης ο κίνδυνος η επιχείρηση να προσελκύσει ανεπιθύμητους ανταγωνιστές: αν οι εταιρείες κρατήσουν τα κέρδη τους σε λογικά επίπεδα και τις τιμές τους χαμηλά, αυτό μπορεί να εμποδίσει τις ευκαιριακές επιχειρήσεις να μπουν στην αγορά.

Υπάρχει και ένα άλλο επιχείρημα κατά της μείωσης του κόστους στο ελάχιστο δυνατό ύψος. Ένα ξενοδοχείο, για παράδειγμα, θα μπορούσε να υιοθετήσει μια στρατηγική απασχόλησης προσωρινού προσωπικού σε περιόδους αιχμής και να κλείνει όταν μειώνεται η κίνηση, με σκοπό να μεγιστοποιεί τα

κέρδη του. Αυτό μπορεί να συνεχίσει να ισχύει ακόμα και μετά την αξιολόγηση της οριακής συμβολής που έχει η λειτουργία σε όλη τη διάρκεια του έτους, περίπτωση η οποία αναφέρθηκε προηγουμένως. Ωστόσο, υπάρχει κάποιο κοινωνικό κόστος από την πρόσληψη και την απόλυση αδιακρίτως σε περιοχές όπου υπάρχει ήδη υψηλή ανεργία. Αυτού του είδους οι δουλειές προσελκύουν τους λιγότερο αφοσιωμένους περιστασιακούς εργαζόμενους και ένα ξενοδοχείο, το οποίο στηρίζεται σε σημαντικό βαθμό στην προσφορά καλών υπηρεσιών, μπορεί να δυσκολευτεί να προσελκύσει τα ικανά στελέχη που είναι απαραίτητα για την επίτευξη αυτού του στόχου. Οι πελάτες που μένουν δυσαρεστημένοι δεν κλείνουν άλλη φορά δωμάτια σε αυτά τα ξενοδοχεία και η μακροπρόθεσμη επίπτωση μπορεί στην πραγματικότητα να είναι η μείωση των κερδών.

Απόδοση από την επένδυση

Μια συνήθης πρακτική είναι να μετράμε το ύψος των κερδών που επιτυγχάνεται κάθε χρόνο ως ποσοστό του συνολικού κεφαλαίου που είναι επενδεδυμένο στην εταιρεία. Αυτό μπορεί να βοηθήσει, επειδή μπορούν να γίνουν συγκρίσεις με τις δυνατότητες κέρδους, αν το κεφάλαιο επενδυόταν σε άλλες μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας. Πολλές μικρές τουριστικές επιχειρήσεις δεν πετυχαίνουν το ίδιο ύψος κερδών που θα ήταν δυνατό μέσω άλλων επενδύσεων (πράγματι, υψηλότερη απόδοση θα μπορούσε να επιτευχθεί απλώς με διάφορες χρηματοοικονομικές επενδύσεις!) ενώ πρέπει να υποθέσουμε ότι το κέρδος δεν είναι το μοναδικό κίνητρο για την

ίδρυση μιας τουριστικής επιχείρησης. Πολλοί μικροί επιχειρηματίες είναι ευχαριστημένοι από μια χαμηλή απόδοση στο κεφάλαιο που επένδυσαν, μόνο και μόνο επειδή έχουν το προνόμιο να εργάζονται για τον εαυτό τους ή να λειτουργούν τη δική τους επιχείρηση. Αυτό συνέβαινε πάντα με τους ιδιοκτήτες μικρών ξενοδοχείων και ξενώνων που είναι συνήθως οικογενειακές επιχειρήσεις, ενώ οι ιδιοκτήτες των ταξιδιωτικών πρακτορείων και άλλοι από τον κλάδο των ταξιδιών χαίρονται τις ευκαιρίες για φτηνά ταξίδια μέσω της εργασίας τους. Οι μεγαλύτερες εταιρείες συνήθως μετρούν την επιτυχία με καθαρά οικονομικούς όρους.

Πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι στην περίπτωση μερικών τομέων του κλάδου των ταξιδιών, η αύξηση της αξίας των κεφαλαιουχικών αγαθών είναι το ίδιο σημαντική όσο και το κέρδος εκμετάλλευσης. Για παράδειγμα, τα ξενοδοχεία του Λονδίνου είδαν κατά τη δεκαετία του 1980 ότι η σπανιότητα των οικοπέδων μέσα στο κέντρο της πόλης οδήγησε σε τεράστιες αυξήσεις της αξίας των ιδιοκτησιών τους, πολύ μεγαλύτερες από οποιοδήποτε κέρδος εκμετάλλευσης που αποκόμιζαν.

Τέλος η απόδοση της επένδυσης (ROI) δεν είναι καλό μέτρο της επιτυχίας του ταξιδιωτικού πρακτορείου, επειδή το πραγματικό κόστος της ίδρυσης ενός πρακτορείου είναι αρκετά μικρό, αφού δεν απαιτείται καμία επένδυση σε πάγια και αποθέματα. Το κόστος αγοράς ενός καλά εδραιωμένου ταξιδιωτικού πρακτορείου θα περιλαμβάνει ένα σημαντικό στοιχείο “φήμης και πελατείας”, που στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι σημερινοί πελάτες του θα συνεχίσουν να προτιμούν την επιχείρηση αυτή και μετά την αλλαγή διεύθυνσης.