

Χρήστος Βασιλειάδης

**Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων  
και Μάρκετινγκ  
Τουριστικών Προορισμών**

*Customer Relationship Management (C.R.M.)  
and Tourism Destination Marketing (T.D.M.)*





---

# Περιεχόμενα

<b>Πρόλογος</b> .....	<b>17</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Εισαγωγή</b> .....	<b>21</b>
Εισαγωγή στο C.R.M. τουριστικών προορισμών .....	22
Η επιστημονική αναγκαιότητα για τη διερεύνηση του μάρκετινγκ σχέσεων.....	24
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Δείκτες μέτρησης των δραστηριοτήτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων</b> .....	<b>27</b>
Οι δείκτες μέτρησης .....	28
Οι παραδοσιακοί δείκτες μέτρησης των δραστηριοτήτων Μάρκετινγκ .....	28
Οι «πελατοκεντρικοί» δείκτες μέτρησης των δραστηριοτήτων Μάρκετινγκ .....	28
Ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης .....	31
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Παρουσίαση και ανάλυση των δεικτών στην περίπτωση του τουρισμού</b> .....	<b>33</b>
Παρουσίαση και ανάλυση των δεικτών .....	34
Ποσοτικοί δείκτες ανάλυσης των οικονομικών επιδράσεων (ΟΕ) ...	34
Πελατοκεντρικοί δείκτες: Δημοφιλείς δείκτες υπολογισμού της Αξίας .....	34

Ο δείκτης αξίας του «Μεγέθους πορτοφολιού» (Size of wallet) .....	34
Μερίδιο των απαιτήσεων της κατηγορίας (Share of category requirement) .....	35
«Μερίδιο πορτοφολιού» (Share of wallet) .....	38
«Μήτρα αλλαγών» (Transition Matrix) .....	43
Πελατοκεντρικοί δείκτες: Δείκτες Αξίας στρατηγικά προσανατολισμένοι .....	47
Ο δείκτης πρόσφατης εντολής, Συχνότητας και Χρηματοοικονομικής αξίας ή Αξίας RFM (Recency, Frequency and Monetary value) .....	47
Η μέθοδος της ανάλυσης της πελατειακής βάσης κάνοντας χρήση των τριών στοιχείων του RFM .....	48
Η μέθοδος του υπολογισμού της σχετικής βαρύτητας των τριών στοιχείων, R, F και M με τη χρήση τεχνικών παλινδρόμησης .....	52
Ο δείκτης μέτρησης της αξίας του κύκλου ζωής του πελάτη (Customer Life Time Value, CLV) και του δείκτη μέτρησης της αξίας της πελατειακής επένδυσης (Customer Placement Value, CPV) .....	56
Οι τεχνικές ελέγχου των προ-οικονομικών επιδράσεων (ΠΟΕ) .....	58
Η διαδικασία προσδιορισμού των χαρακτηριστικών .....	60
Η διαδικασία κατασκευής ενός ερωτηματολογίου .....	60
Οι τεχνικές ελέγχου των οικονομικών επιδράσεων (ΟΕ) .....	62
Η διαδικασία προσδιορισμού των γεγονότων (event control) .....	67
Η διαδικασία προσδιορισμού των προβλημάτων (problem control) .....	69
Ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης .....	70
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Ο σχεδιασμός των προγραμμάτων μάρκετινγκ στην περίπτωση των τουριστικών δραστηριοτήτων .....</b>	<b>77</b>
Σχεδιασμός της στρατηγικής διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην περίπτωση των τουριστικών υπηρεσιών .....	78
Δημιουργία προγραμμάτων μάρκετινγκ και διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην περίπτωση των τουριστικών υπηρεσιών .....	79

Εμπόδια κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των στρατηγικών μάρκετινγκ που υποστηρίζονται από τεχνικές διαχείρισης πελατειακών σχέσεων .....	81
Προοπτικές στην εφαρμογή της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ....	83
Ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης .....	84

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Η διαδικασία προσδιορισμού των χαρακτηριστικών στην περίπτωση ελέγχου της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ..... 87**

Οι διαστάσεις της ποιότητας (quality dimensions) .....	88
Μέτρηση της ποιότητας (quality measurement) .....	88
Ζώνη ανοχής (zone of tolerance) .....	89
Ηγεσία στην ποιότητα (quality leadership) .....	90
Διάρκεια ζωής του πελατειακού κύκλου (lifetime customer cycle) .....	90
Μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη (customer satisfaction measuring steps) .....	92
Παρουσίαση και τελική έκθεση της έρευνας.....	95
Ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης .....	96

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Διερευνήσεις επιχειρησιακών προβλημάτων..... 99**

Εισαγωγή.....	99
Πρώτο πρόβλημα διερεύνησης: Η εταιρεία «Alexander Travel» .....	100
Δεύτερο πρόβλημα διερεύνησης: Η εταιρεία «Memphis Travel».....	101
Τρίτο πρόβλημα διερεύνησης: Η περίπτωση μιας λουτροθεραπευτικής μονάδας.....	101
Ερωτήσεις προς ανάπτυξη συζήτησης.....	104

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 Ασκήσεις εξοικείωσης.....107**

Δείκτες διευκρίνησης των δραστηριοτήτων του πελάτη .....	108
Ο δείκτης προσδιορισμού του τμήματος επαναλαμβανόμενης επίσκεψης (επανεπίσκεψης) (repeat visitor share) .....	108
Ο δείκτης προσδιορισμού του τμήματος του συχνού χρήστη (heavy user share).....	109
Ο δείκτης προσδιορισμού της ελκυστικότητας των προϊοντικών χαρακτηριστικών (βαθμολόγηση).....	110

Ο δείκτης προσδιορισμού του βαθμού δέσμευσης του επισκέπτη (committed visitor index) .....	111
Ο δείκτης προσδιορισμού της έντασης δέσμευσης του επισκέπτη (committed visitor volume) .....	113
Ο δείκτης δέσμευσης του επισκέπτη (visitor engagement index) .....	114
Το ποσοστό απόρριψης: Η περίπτωση όλων των αξιοθεάτων (reject rate) .....	115
Το ποσοστό απόρριψης: Η περίπτωση ενός φημισμένου αξιοθεάτου (attraction's reject rate).....	116
Δείκτης ανίχνευσης μεριδίου επισκεπτών (scanning visitor share) .....	117
Δείκτης ανίχνευσης επισκεπτών (scanning visitor index).....	118
Μέσο ποσό ανά επίσκεψη (average order amount) .....	119
Ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης .....	120
<b>Αναφορές.....</b>	<b>123</b>

## Παρουσίαση και ανάλυση των δεικτών στην περίπτωση του τουρισμού

Κατά τη μελέτη του κεφαλαίου αυτού, ο αναγνώστης κατανοεί την εφαρμογή των δεικτών μέτρησης που αφορούν τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά ενημερώνεται κανείς όσον αφορά τους οικονομικούς ποσοτικούς δείκτες και ειδικότερα την υποκατηγορία των δεικτών μέτρησης που προσδιορίζουν την αξία του κάθε πελάτη. Αρχικά παρουσιάζονται οι δείκτες της αξίας και πιο συγκεκριμένα κατά σειρά, ο δείκτης του «Μεγέθους Πορτοφολιού», ο δείκτης προσδιορισμού του «μεριδίου των απαιτήσεων της κατηγορίας», ο δείκτης του «Μεριδίου του Πορτοφολιού» και τέλος, οι δείκτες καθορισμού της «μήτρας αλλαγών». Μετά την παρουσίαση των δεικτών προσδιορισμού της αξίας του πελάτη ακολουθεί η ενότητα των στρατηγικά προσανατολισμένων δεικτών αξίας. Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει τους παρακάτω δείκτες, το δείκτη πρόσφατης εντολής, συχνότητας και χρηματοοικονομικής αξίας (RFM), το δείκτη μέτρησης της αξίας του κύκλου ζωής του πελάτη (CLV) και αυτόν της αξίας της πελατειακής επένδυσης (CPV). Μετά την ολοκλήρωση των δεικτών που προσδιορίζουν τις οικονομικές επιπτώσεις ακολουθεί η ενότητα προσδιορισμού των δεικτών που περιγράφουν τις προοικονομικές επιπτώσεις. Στην ενότητα αυτή περιγράφονται οι δείκτες

μέτρησης που αφορούν την ψυχολογική, προϊόντική και συμπεριφορική απόδοση του κάθε πελάτη. Δείκτες όπως ο δείκτης ικανοποίησης και εμπιστοσύνης, οι δείκτες προσδιορισμού της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και τέλος, οι δείκτες που καθορίζουν το βαθμό επαναγοράς του τουριστικού προϊόντος αποτελούν αντίστοιχα δημοφιλείς δείκτες χαρακτηρισμού των τύπων πελατών μιας τουριστικής επιχείρησης. Οι έλεγχοι στην περίπτωση αυτή στηρίζονται σε τρεις υποκατηγορίες. Η πρώτη αναφέρεται στον έλεγχο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, η δεύτερη αναφέρεται στον έλεγχο των γεγονότων και η τρίτη στον έλεγχο των προβλημάτων. Εργαλεία ελέγχου, όπως τα τυποποιημένα ερωτηματολόγια SERVQUAL και KANO, ο χάρτης καταγραφής των σημείων επαφής με τον πελάτη (*blue print, contact points*) και η Μήτρα σημαντικότητας/συχνότητας προβλημάτων, αποτελούν σημεία ανάλυσης και περιγραφής.

## **Παρουσίαση και ανάλυση των δεικτών**

### **Ποσοτικοί δείκτες ανάλυσης των οικονομικών επιδράσεων (ΟΕ)**

#### **Πελατοκεντρικοί δείκτες:**

#### **Δημοφιλείς δείκτες υπολογισμού της Αξίας**

#### **Ο δείκτης αξίας του «Μεγέθους Πορτοφολιού» (Size of wallet)**

Καθορίζει το ύψος των νομισματικά προσδιορισμένων δαπανών που πραγματοποιεί ο πελάτης για κάθε προϊόντική κατηγορία, δηλαδή για όλα εκείνα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγονται και παρέχονται από διάφορες επιχειρήσεις και που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία. Η παρακάτω εξίσωση (1) εκφράζει το μέγεθος πορτοφολιού του πελάτη σε νομισματικές μονάδες μέτρησης.

Το μέγεθος του πορτοφολιού του πελάτη

$$(σε \text{€}, \$ \text{ κ.ά.}) \text{ σχετικά με την κατηγορία προϊόντος} = \sum_{j=1}^J S_j \quad (1)$$



όπου:

$S_j$  = πωλήσεις της εταιρίας  $j$  στον πελάτη  
 $j$  = εταιρία

$\sum_{j=1}^J$  = αντιπροσωπεύει την αξία των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποιούν όλες οι εταιρείες,  $J$ , που πουλούν μια κατηγορία προϊόντων στον συγκεκριμένο πελάτη

Στην περίπτωση των διαφόρων τύπων δραστηριοτήτων που συνεισφέρουν στις οικονομικές αποδόσεις του τουρισμού θα μπορούσε ο παραπάνω δείκτης να αναλύσει, για παράδειγμα, το «Μέγεθος του Πορτοφολιού του πελάτη» στην περίπτωση των μεταφορών, της διαμονής, της εστίασης, των αξιοθέατων και των δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου. Υποθετικά λοιπόν ένας αναλυτής των τουριστικών δραστηριοτήτων θα μπορούσε να διαθέτει δεδομένα από ερωτηματολόγια επισκεπτών, ημερολόγια καταγραφής των δραστηριοτήτων των επισκεπτών ή ηλεκτρονικές βάσεις όπου έχουν αρχειοθετηθεί οι συναλλαγές του πελάτη με την εταιρία. Έτσι στην περίπτωσή μας, ο αναλυτής καθορίζει το μέσο συνολικό ύψος κατανάλωσης του πελάτη ανά επίσκεψη. Εάν για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο, τότε μια πιθανή ερώτηση θα ήταν η ακόλουθη: «Κατά μέσο όρο ποιο είναι το σύννηθες ποσό που δαπανάται κατά την επίσκεψή σας σε ένα ξενοδοχείο παρόμοιου προορισμού;». Για να έχουμε μια αντικειμενική προσέγγιση της κατάστασης θα μπορούσε να γίνει σύγκριση με το μέσο ποσό του τμήματος πελατών που μας ενδιαφέρει, π.χ. επιχειρηματίες επισκέπτες σε σχέση με επισκέπτες διακοπών.

### **Μερίδιο των απαιτήσεων της κατηγορίας (Share of category requirement)**

Ο δείκτης αυτός προσδιορίζει την αναλογία του επιπέδου της κατηγορίας που υπολογίστηκε για μια κατηγορία ή μια μάρκα προϊόντος σχετικά με τους πελάτες της. Εάν έχουμε στη διάθεσή μας στοιχεία πελατών, τότε μπορεί ο αναλυτής να διευκρινίσει τη συχνότητα των πωλήσεων της κατηγορίας μεταξύ διαφόρων κατηγοριών πελατών. Στην περίπτωση που δεν διαθέτουμε στοιχεία πωλήσεων ανά πελάτη, ο δείκτης «μερίδιο των απαιτήσεων της κατηγορίας» προσεγγίζεται με βάση το σύνολο των πελατών που αγόρασαν την κατηγορία του προϊόντος. Στοιχεία που αφορούν τις επιλογές τουριστικών μαρκών που πραγματοποιούν οι επισκέπτες σε έναν προορισμό μπορούν να συλλεχθούν κα-

τά την αναχώρησή τους με ερωτηματολόγια ή να δοθούν από αρχειοθετημένες ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων που ενημερώνουν με τη χρήση δικτύων (tourism community intranet), τα μέλη ενός τουριστικού προορισμού. Η εξίσωση (2) αποτελεί τη μαθηματική έκφραση υπολογισμού του δείκτη της αξίας του «μεριδίου απαιτήσεων της κατηγορίας» (για συντομία στη συνέχεια εκφράζεται ως δείκτης μ.α.κ.). Ο δείκτης αυτός ενδείκνυται στην περίπτωση μιας έρευνας προσδιορισμού των αποδόσεων του πορτοφολιού των πελατών, όταν τα τουριστικά προϊόντα και οι υπηρεσίες αγοράζονται συχνά από τους πελάτες και το κόστος απόκτησης για τους πελάτες είναι μικρό. Σε έρευνες που αφορούν τον προσδιορισμό του μεριδίου απαιτήσεων της κατηγορίας, οι πελάτες μπορούν και θυμούνται ευκολότερα τη συχνότητα των αγορών παρά τα ποσά των δαπανών τους.

$$\text{μ.α.κ.} = \frac{\sum_{i=1}^I V_{ij}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J V_{ij}} \quad (2)$$

μ.α.κ. (εκφράζει το ποσοστό της εταιρίας ή μάρκας προϊόντος στην κατηγορία του προϊόντος)

όπου:

$V$  = η συχνότητα (επίπεδο) των πωλήσεων

$j$  = εταιρία

$i$  = οι πελάτες που αγόρασαν το προϊόν, τη μάρκα του προϊόντος

$\sum_{i=1}^I$  = αντιπροσωπεύει την αξία της συχνότητας των συνολικών πωλήσεων που αγοράστηκαν από όλους τους  $i$  πελάτες της επιχείρησης  $j$

$\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J$  = αντιπροσωπεύει την αξία της συχνότητας των συνολικών πωλήσεων που αγοράστηκαν από όλους τους  $i$  πελάτες όλων των επιχειρήσεων  $j$

Ο δείκτης υπολογίζεται εύκολα όταν υπάρχουν δεδομένα που αφορούν μονάδες πωλούμενων προϊόντων, ενώ μπορεί να υπολογιστεί όπως έγινε ήδη κατανοητό σε ατομικό και συνολικό επίπεδο ανάλυσης των πελατών. Παρακάτω παρουσιάζεται ένα παράδειγμα υπολογισμού που αφορά την επιλογή τριών υποθετικών εναλλακτικών μαρκών καταλυ-

μάτων στην περίπτωση της κατηγορίας προϊόντος του επαγγελματικού τουρισμού. Το επίπεδο αγορών στην περίπτωση της κατηγορίας «επαγγελματικός τουρισμός» κατά την χειμερινή περίοδο είναι ίσο με 6 επιλογές.

Το μερίδιο μ.α.κ. δείχνει, σε σύγκριση με το μερίδιο αγοράς μάρκας, ποιοι είναι οι πελάτες του κάθε καταλύματος και κατά πόσο προτιμήθηκε αυτό σε σχέση με το σύνολο των επιλογών που πραγματοποίησαν οι ίδιοι πελάτες για κάθε εναλλακτικό κατάλυμα που έλαβαν υπόψη κατά την επίσκεψή τους. Έτσι το κατάλυμα «X» το προτίμησαν οι πελάτες «Χ.Α.Β» και «Σ.Δ.Κ» με συχνότητα επισκέψεων  $1+2=3$ , ενώ το σύνολο των επισκέψεών τους σε καταλύματα ανήλθε σε  $1+2+1=4$  επισκέψεις κατά την ίδια περίοδο του έτους. Επομένως ο δείκτης μ.α.κ. στην περίπτωση του καταλύματος «X» είναι  $\frac{3}{4}=0,75$  ή 75%. Ο πελάτης του καταλύματος «Υ» είναι ο «Γ.Μ.Κ» και δεν παρουσιάζει κάποια άλλη επίσκεψη κατά τη χρονική περίοδο του χειμώνα σε άλλο κατάλυμα, καθώς δεν επισκέφθηκε το κατάλυμα «Υ» άλλος πελάτης. Στην περίπτωση αυτή, ο δείκτης μ.α.κ είναι ίσος με 100%. Στην περίπτωση του καταλύματος «Ζ», ο δείκτης μ.α.κ. είναι ίσος με 33% [ $1/3=0,33$ ] και η επίσκεψη αυτή οφείλεται στον πελάτη «Σ.Δ.Κ». Η ανάλυση του δείκτη μ.α.κ. μάς δείχνει όχι απλά κατά πόσο προτιμήθηκε μια μάρκα καταλύματος σε σχέση με το σύνολο των επιλογών που πραγματοποίησαν οι τρεις πελάτες, αλλά και κατά πόσο οι επιλογές που αφορούν την κάθε μάρκα καταλύματος μπορούν να βελτιωθούν με βάση το συνολικό περιθώριο των επιλογών που κάνουν οι ενεργοί πελάτες της. Έτσι στην περίπτωση του καταλύματος «X» (βλέπε Πίνακα 1) γνωρίζουμε ότι υπάρχει ένα περιθώριο διεύρυνσης των δραστηριοτήτων μας κατά 50% στην περίπτωση του επαγγελματία πελάτη Σ.Δ.Κ. μιας και κατά την χειμερινή περίοδο φαίνεται να πραγματοποίησε και διαμονή στο κατάλυμα «Ζ». Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι ο δείκτης μ.α.κ. μάς ενδιαφέρει από πλευράς επαναλαμβανόμενων αγορών, όμως δεν μπορεί να μας ενημερώσει σχετικά με χρηματοοικονομικές δυνατότητες διεύρυνσης ή διατήρησης των αγορών που χαρακτηρίζουν τον πελάτη, για το σκοπό αυτό χρειάζεται και η συνδρομή του προηγούμενου δείκτη που αφορά το «Μέγεθος Πορτοφολιού» πελάτη. Γίνεται επίσης κατανοητό ότι ο παραπάνω δείκτης θα μπορούσε να αναλύσει τις προοπτικές που παρουσιάζουν οι πελάτες των τριών καταλυμάτων και σε άλλες κατηγορίες τουριστικών προϊόντων, όπως συνεδριακός τουρισμός ή τουρισμός διακοπών.

**Πίνακας 1.** Πίνακας υπολογισμού του δείκτη μ.α.κ. για μια υποθετική χειμερινή επαγγελματική επίσκεψη τριών πελατών στον προορισμό.

	Κατάλυμα «X»	Κατάλυμα «Y»	Κατάλυμα «Z»	ΣΥΝΟΛΟ
Πελάτης X.A.B.	1	0	0	1
Πελάτης Γ.Μ.Κ.	0	2	0	2
Πελάτης Σ.Δ.Κ.	2	0	1	3
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	3	2	1	<b>6</b>
Μερίδιο Αγοράς μάρκας	0.500 ή 50%	0.333 ή 33%	0,166 ή 17%	<b>100%</b>
Μερίδιο των απαιτήσεων της κατηγορίας (μ.α.κ.) – μάρκας	75% αφορά τους πελάτες «X.A.B.» και «Σ.Δ.Κ.»	100% αφορά τον πελάτη «Γ.Μ.Κ.»	33% αφορά τον πελάτη «Σ.Δ.Κ.»	

### «Μερίδιο Πορτοφολιού» (Share of Wallet)

Ως μερίδιο πορτοφολιού (για συντομία στη συνέχεια χαρακτηρίζεται ως «μ.π.») ορίζεται η αναλογία της αξίας της κατηγορίας που αντιστοιχεί στο προϊόν ή στη μάρκα προϊόντος ή στην επιχείρηση και στο συγκεκριμένο πελατολόγιο που αποτελεί αντικείμενο της ανάλυσης. Και στην περίπτωση αυτή ο υπολογισμός μπορεί να γίνει σε επίπεδο πελάτη ή ομάδας πελατών (επιχειρηματίας επισκέπτης ή τμήμα επισκεπτών που περικλείει επιχειρηματίες). Θα πρέπει επίσης να διευκρινιστεί ότι το μερίδιο πορτοφολιού πελάτη διαφέρει από τον υπολογισμό του μεριδίου αγοράς στο ότι στην περίπτωση του μ.π. υπολογίζουμε μόνο το μερίδιο ως προς τους αγοραστές μας χωρίς να συνυπολογίζονται οι μη αγοραστές, δηλαδή όσοι δεν αγοράζουν καθόλου τη μάρκα ή την κατηγορία προϊόντος που μας ενδιαφέρει. Ο δείκτης υπολογίζεται βάσει των παρακάτω δύο εναλλακτικών μαθηματικών σχέσεων (3) και (4) που αφορούν το ατομικό (α.μ.π.) και ομαδικό ή συνολικό επίπεδο ανάλυσης (σ.μ.π.) του μεριδίου πορτοφολιού αντίστοιχα. Οι δείκτες αυτοί ενδείκνυνται στην περίπτωση τουριστικών προϊόντων που αγοράζονται όχι τόσο συχνά από τους πελάτες και απαιτούν ένα υψηλό ποσό δαπανών για τον πελάτη. Οι πελάτες αυτοί θυμούνται σε μια έρευνα προσδιορισμού των αποδόσεων που αφορούν τα «πορτοφόλια» των πελατών, το ποσό που δαπάνησαν λόγω του υψηλού χρηματοοικονομικού ρίσκου σε περίπτωση αποτυχίας της αγοράς.

$$\text{α.μ.π.} = \frac{S_j}{\sum_{j=1}^J S_j} \quad (3)$$

α.μ.π. (εκφράζει το ποσοστό της εταιρίας ως προς τον πελάτη)

όπου:

$S$  = πωλήσεις στον πελάτη

$j$  = εταιρία

$\sum_{j=1}^J$  = αντιπροσωπεύει το άθροισμα της αξίας των πωλήσεων που έγιναν από όλες τις εταιρείες  $J$  και αφορούν τις πωλήσεις μιας κατηγορίας προϊόντος προς έναν αγοραστή

Ο δείκτης κάνει χρήση δεδομένων όσον αφορά τον αριθμητή από προσωπικά στοιχεία που διαθέτει ανά πελάτη η επιχείρηση. Στον παρονομαστή θέτουμε το άθροισμα των πωλήσεων των εταιριών. Το άθροισμα θα πρέπει να εκμαιευθεί από έρευνα αγοράς, της οποίας η εκτέλεση περιλαμβάνει συνεντεύξεις με πελάτες. Με τον τρόπο αυτό μπορεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πελατών να μας δώσει στοιχεία για το σύνολο των πωλήσεων που πραγματοποιούνται από ανταγωνιστικές εταιρίες σε δικούς μας πελάτες.

Για παράδειγμα, εάν κάποιος στέλεχος επιχειρήσεων με τις επισκέψεις του αποδίδει στον τουριστικό προορισμό κατά την διαμονή του 1500€ ανά εξάμηνο και τα 500€ από αυτά αφορούν τα καταλύματα της περιοχής μας, τότε το μερίδιο πορτοφολιού του πελάτη για την περιοχή μας είναι 33% ανά εξάμηνο.

Όπως γίνεται αντιληπτό, η ανάλυση μ.π. είναι σημαντική στην περίπτωση που θα θέλαμε να προσδιορίσουμε το βαθμό εμπιστοσύνης του πελάτη (customer loyalty).

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο δείκτης μεριδίου πορτοφολιού στην περίπτωση μιας ομαδικής προσέγγισης ενός τμήματος πελατών. Σκοπός της ανάλυσης είναι να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο οι πελάτες μιας π.χ. τουριστικής επιχείρησης ή των επιχειρήσεων μιας τουριστικής περιοχής θα μπορούσαν να ικανοποιήσουν τις μέσες ανάγκες τους, σχετικά με μία υπηρεσία που απευθύνεται σε αυτούς και που τους παρέχει ένα σύνολο επιχειρήσεων αυτής της περιοχής.

$$\sigma.μ.π. = \frac{\sum_{i=1}^I S_i}{\sum_{j=1}^J \sum_{i=1}^I S_{ij}} \quad (4)$$

σ.μ.π. (εκφράζει το ποσοστό της αξίας της κατηγορίας που αφορά μια μάρκα ως προς την ομάδα πελατών)

όπου:

$S$  = πωλήσεις στον πελάτη

$j$  = εταιρία

$i$  = οι πελάτες που αγοράζουν τη μάρκα προϊόντος

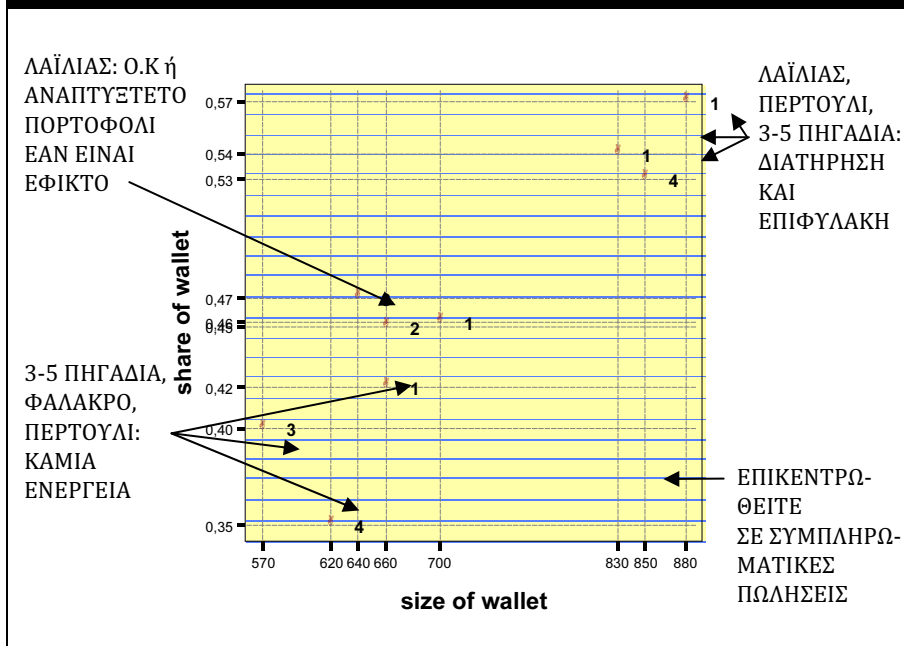
Για παράδειγμα, εάν είχαμε διατηρήσει στοιχεία για τους επισκέπτες μας και υποθετικά η ομάδα που μας ενδιαφέρει ήταν τα στελέχη επιχειρήσεων, τότε τα στοιχεία που αφορούν τις συνολικές αποδόσεις τους, δηλαδή το σύνολο των ατομικών εξισώσεων των μεριδίων πορτοφολιού του κάθε στελέχους, θα μας έδινε το συνολικό μερίδιο πορτοφολιού της ομάδας πελατών (βλέπε και εξίσωση 3). Για παράδειγμα, έστω εδώ ότι το αποτέλεσμα είναι ίσο με 390€ και αφορά διανυκτερεύσεις σε καταλύματα της περιοχής μας, τότε το συνολικό μερίδιο πορτοφολιού θα μπορούσε να είναι 75% μιας και συνολικά οι δαπάνες των πελατών την ίδια χρονική περίοδο σε άλλες κοντινές περιοχές ανέρχονται συνολικά σε 520€ ανά εξάμηνο.

$$0,75 \text{ δηλαδή } 75\% = \frac{390\text{€}}{520\text{€}}$$

Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να συλλεχθούν από εσωτερικές πηγές της επιχείρησης όσον αφορά τον αριθμητή (π.χ. με τη χρήση πληροφοριακού συστήματος διασύνδεσης των καταλυμάτων της περιοχής με το φορέα ανάλυσης και διαχείρισης των δεδομένων) και από εξωτερικές πηγές όσον αφορά τον παρονομαστή (συνεργάτες στο δίκτυο διανομής και φορείς διοίκησης, π.χ. ξενοδοχειακά επιμελητήρια, τουριστικά γραφεία και συνεντεύξεις με πελάτες).

Οι δύο δείκτες, αυτοί του μεγέθους και του μεριδίου πορτοφολιού, αποτελούν δείκτες αξιολόγησης που εάν θεωρηθούν με βάση τη μαθηματική προσέγγιση ως ανύσματα στο χώρο — π.χ. διαστάσεις ενός καρτεσιανού διαγράμματος — θα μπορούσαν να προσδιορίσουν τις απαραίτητες στρατηγικές επιλογές που είναι χρήσιμες για να διατηρηθούν ή ακόμη και να αυξηθούν οι πωλήσεις μας σε κάποιες κατηγορίες πελατών. Παρακάτω (Σχήμα 2) παρουσιάζεται ένα υποθετικό διάγραμμα τμηματοποίησης επισκεπτών σε καταλύματα χιονοδρομικών κέντρων της Ελλάδας, λαμβάνοντας υπόψη το μερίδιο και μέγεθος πορτοφολιού των επισκεπτών αυτών.

**Σχήμα 2:** Γράφημα τμηματοποίησης επισκεπτών χιονοδρομικών κέντρων με βάση τους δείκτες μερίδιο και μέγεθος πορτοφολιού πελάτη



Ο πελάτης  $X=1$  παρουσιάζει στην περίοδο αναφοράς του εξαμήνου διαφορετική συμπεριφορά στο υποθετικό παράδειγμα, με αποτέλεσμα κάθε χιονοδρομικό κέντρο να προσαρμόζει τη δική του στρατηγική ως προς αυτόν τον πελάτη. Στην περίπτωση του χιονοδρομικού 3-5 πηγάδια και Λαϊλιά Σερρών ο « $X=1$ , πελάτης» αποτελεί πελάτη προς διατήρηση και οι στρατηγικές επιφυλακής για διαρκή ικανοποίησή του είναι αναγκαίες. Στην περίπτωση όμως του Φαλακρού Δράμας, η στρατηγική που θα ακολουθηθεί για τον ίδιο πελάτη δεν απαιτεί καμία ενέργεια. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, οι στρατηγικές τμηματοποίησης των πελατών που προκύπτουν από τη διασταύρωση των δεικτών μεριδίου και μεγέθους πορτοφολιού είναι οι τέσσερις που ακολουθούν (Kumar και Reinartz, 2006):

- «Συγκράτησης και πιθανής ανάπτυξης πορτοφολιού» (Hold on) για τους πελάτες που περιλαμβάνονται στο τεταρτημόριο που εκφράζει ένα συνδυασμό μικρού μεγέθους και υψηλού μεριδίου πορτοφολιού. Άρα στην περίπτωση αυτή, οι πελάτες μας, π.χ. εταιρίες διοργάνωσης συνεδρίων, παρουσιάζουν στην κατηγορία υπηρεσίας συνεδριακός τουρισμός, λόγω του μικρού πορτοφολιού τους, το υψηλότερο σημείο εκμετάλλευσης των ευκαιριών που προκύπτουν από τη συνεργασία αυτή. Οι δαπάνες τους πάνε κατά κύριο λόγο όσον αφορά τον συνεδριακό τουρισμό στην επιχείρησή μας (υψηλός δείκτης «share of wallet»). Το υπόλοιπο πάει σε άλλες επιχειρήσεις που επίσης παρέχουν υπηρεσίες συνεδριακού τουρισμού στο σύνολο αυτών των πελατών.
- «Καμίας ενέργειας» (Do nothing) για τους πελάτες που εμπίπτουν στην κατηγορία που εκφράζει το τεταρτημόριο που περιλαμβάνεται στο συνδυασμό χαμηλού μεριδίου και μικρού μεγέθους πορτοφολιού. Δεν παρουσιάζονται προοπτικές ανάπτυξης των δραστηριοτήτων στην κατηγορία αυτών των πελατών σχετικά με τον συνεδριακό τουρισμό. Οι πελάτες αυτοί δεν καταναλώνουν περισσότερες υπηρεσίες από αυτές που κατανάλωσαν στην επιχείρησή μας, ενώ παράλληλα το πορτοφόλι τους διαθέτει περιορισμένους πόρους για ανάπτυξη των πωλήσεων του συνεδριακού προϊόντος.
- «Διατήρησης και επιφυλακής» (Maintain and guard) για τους πελάτες που εντοπίζονται στο τεταρτημόριο που προκύπτει από το συνδυασμό υψηλού μεριδίου και μεγάλου μεγέθους πορτοφολιού. Μέλημά μας είναι να διατηρήσουμε αυτούς που παρουσιάζουν υψηλές



καταναλώσεις υπηρεσιών στην επιχείρησή μας και παράλληλα να αναπτύξουμε το ελάχιστο περιθώριο που απομένει, μιας και το πορτοφόλι αυτών των πελατών παρουσιάζει ίσως και άλλες μελλοντικές προοπτικές για διεύρυνση των δραστηριοτήτων μας στον συνεδριακό τουρισμό (δείκτης «share of wallet»), λόγω του μεγέθους του πορτοφολιού τους.

- «Στόχευση για συμπληρωματικές πωλήσεις» (Target for additional selling) στην περίπτωση των πελατών που εγκλωβίζονται στο τεταρτημόριο που προκύπτει από το συνδυασμό χαμηλού μεριδίου και μεγάλου μεγέθους πορτοφολιού. Αυτοί οι πελάτες μπορούν να προσφέρουν και άλλα περιθώρια ανάπτυξης των δραστηριοτήτων μας, βάσει του πορτοφολιού τους, ενώ οι δαπάνες που πραγματοποιούν στην επιχείρησή μας σχετικά με τον συνεδριακό τουρισμό είναι σχετικά μικρές ως προς τις δαπάνες που πραγματοποιούν για συνεδριακό τουρισμό. Επομένως, χρειάζεται καλύτερη στόχευση και προσέγγιση του τμήματος των πελατών αυτών. Επιπρόσθετες παροχές όπως προώθηση πωλήσεων, υποστήριξη στο Διαδίκτυο, δωρεάν φυλλάδια και μετάφραση, δωρεάν μεταφορά των διοργανωτών, δωρεάν υποστήριξη από τεχνολογία τηλεδιάσκεψης κ.ά. θα αποτελούσαν στοιχεία προσαύξησης της αξίας του συνολικού παρεχόμενου συνεδριακού προϊόντος προς τους πελάτες αυτούς.

### **«Μήτρα αλλαγών» (Transition Matrix)**

Η μήτρα αλλαγών αποτελεί ένα από τα κλασσικά εργαλεία μέτρησης της πιθανότητας που παρουσιάζει μια μάρκα να αγοραστεί ή αλλιώς της πιθανότητας που παρουσιάζει ένας πελάτης για αγορά της μάρκας προϊόντος ή της υπηρεσίας που μας ενδιαφέρει.

Οι Rust κ.ά. (2000) παρουσιάζουν σε βιβλίο τους τη μήτρα αλλαγών. Η μήτρα αυτή υποστηρίζει την ανάλυση της εμπιστοσύνης (customer loyalty) που δείχνουν οι πελάτες μιας εταιρίας. Στο παράδειγμα του τουρισμού θα μπορούσε να υπολογίσει κανείς την πιθανότητα αγοράς π.χ. του τουριστικού προϊόντος «Συνεδριακός Τουρισμός», λαμβάνοντας υπόψη τις διαστάσεις «Συνεδριακός τουρισμός σε μελλοντική χρονική στιγμή» και «Συνεδριακός τουρισμός όσον αφορά τις σύγχρονες αγορές». Στο Σχήμα 3, στη μήτρα αλλαγών αγορών εμφανίζονται με έντονη γραφή οι πιθανότητες επαναγοράς του πελάτη.

# Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων και Μάρκετινγκ Τουριστικών Προορισμών

*Customer Relationship Management (C.R.M.)  
and Tourism Destination Marketing (T.D.M.)*

Ένας χρήσιμος και πρακτικός οδηγός στον οποίο περιγράφεται αναλυτικά η διαχείριση πελατειακών σχέσεων (customer relationship management, CRM). Το βιβλίο επικεντρώνεται στην πρακτική διάσταση της θεματολογίας του και περιέχει πλήθος παραδειγμάτων επίλυσης (case studies), πολλά από τα οποία βασίζονται σε πραγματικά δεδομένα από έρευνες μάρκετινγκ. Σε κάθε κεφάλαιο του βιβλίου, μετά το τέλος της σχετικής ύλης, παρουσιάζονται ερωτήσεις ανακεφαλαίωσης. Με αυτόν τον τρόπο, προσφέρεται στον αναγνώστη πλήρης, ανανεωμένη, και σύγχρονη ενημέρωση για το γνωστικό αντικείμενο και την έρευνα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων σε διεθνές επίπεδο. Το βιβλίο υποστηρίζεται επίσης από ηλεκτρονικό υλικό (ανανεωμένα στοιχεία και σχετικά θέματα) στην ιστοσελίδα του συγγραφέα. Η συγκεκριμένη έκδοση αποτελεί ιδανικό βοήθημα για φοιτητές προπτυχιακού και μεταπτυχιακού επιπέδου, αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως χρήσιμος οδηγός αναφοράς για στελέχη και συμβούλους επιχειρήσεων.

## Ο συγγραφέας



Ο Χρήστος Α. Βασιλιάδης αποτελεί μέλος του διδακτικού και ερευνητικού προσωπικού του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας στην Θεσσαλονίκη. Τα ερευνητικά ενδιαφέροντά του εστιάζουν στο μάρκετινγκ και τη διαχείριση των τουριστικών προορισμών. Η έρευνά του έχει δημοσιευθεί σε διάφορα εγκριτά περιοδικά, όπως τα, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, *Tourismos: an International Multidisciplinary Journal of Tourism*, *Tourism and Hospitality Management*, *Journal of Tourism Management*, *Journal of Vocational Marketing*, *Journal of International Tourism Research*, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing* and the *Journal of Tourism Analysis*. Επίσης αποτελεί συνεργαζόμενο μέλος του Ελληνικού

Ανοικτού Πανεπιστημίου στην ενότητα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών με γνωστικό αντικείμενο το Μάρκετινγκ. Έχει επίσης συμμετάσχει σε διάφορα διεθνή συνέδρια και είναι συγγραφέας του βιβλίου «Η Διοικητική και το Μάρκετινγκ των Τουριστικών Προορισμών».



ΕΚΔΟΣΕΙΣ  
ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Λεωφόρος 4, Σταύρος Αχαΐας, 10440 Αθήνα, Τηλ. 210 6237606

Επισκεφθείτε μας στο Internet  
[www.klidarithmos.gr](http://www.klidarithmos.gr)

ISBN 978-960-461-173-7



9 789604 611737