

INSETE

# ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ  
& ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Βαρελάς Σωτήρης  
Επίκουρος Καθηγητής του Τμήματος Τουριστικών Σπουδών  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς





**ΕΠΑΝΕΚ 2014-2020**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**  
**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**  
**ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**



**Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης**

«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το ΙΝΣΕΤΕ, εκτός του συστήματος που χρησιμοποιεί ο ιστότοπος του ΙΝΣΕΤΕ. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν υιοθετεί και δεν ευθύνεται για το περιεχόμενο, τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που βρίσκονται, ή διατίθενται σε, τέτοιους Εξωτερικούς Ιστότοπους. Το ίδιο ισχύει και για τους ιστότοπους που ενδέχεται να περιέχουν συνδέσμους προς τον ιστότοπο ΙΝΣΕΤΕ. Οι σύνδεσμοι (σύνδεσμοι) προς ιστότοπους τρίτων δεν αποτελούν συγκατάθεση για το περιεχόμενο τέτοιων ιστότοπων τρίτων. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα αυτών των ιστότοπων ή του περιεχομένου τους.»

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	4
1. Οργάνωση για τον εμπλουτισμό τουριστικού προϊόντος	6
2. Συστημική προσέγγιση εμπλουτισμού τουριστικού προϊόντος	8
2.1 Προσχεδιασμός	9
2.2 Εξωτερική Ανάλυση	10
2.3 Εσωτερική Ανάλυση	11
2.4 Σχεδιασμός	12
2.5 Υλοποίηση	14
2.5.1 Επιλογή Εμπλουτισμού Τουριστικού Προϊόντος	14
2.5.2 Προβολή και Προώθηση του εμπλουτισμένου Τουριστικού Προϊόντος	16
2.6 Έλεγχος και Αξιολόγηση Εμπλουτισμού Τουριστικού Προϊόντος	16
Επίλογος	18
Βιβλιογραφία	19

# ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αντικείμενο του συγκεκριμένου εγχειριδίου αποτελεί ο εμπλουτισμός του τουριστικού προϊόντος. Πρόκειται για μια έννοια με πολυεπιστημονική προοπτική, που αναζητά τη διαφοροποίηση της τουριστικής εμπειρίας, λαμβάνοντας υπόψη την περιβαλλοντική και κοινωνική ζωή της περιοχής στην οποία εξελίσσεται η τουριστική δραστηριότητα.

Ως εκ τούτου, το παρόν εγχειρίδιο περιορίζεται σε μια γενική προσέγγιση των διαδικασιών εμπλουτισμού του τουριστικού προϊόντος, αποτελεί δηλαδή ένα γενικό οδηγό για τους διαχειριστές του. Η διαδικασία εμπλουτισμού του τουριστικού προϊόντος δεν μπορεί να περιοριστεί σε συγκεκριμένες επιλογές ή είδος επιχείρησης και κάθε προσπάθεια εξειδίκευσης θα οδηγήσει σε λάθος συμπεράσματα.

Ο εμπλουτισμός των τουριστικών προϊόντων συνίσταται σε ιδέες στο μυαλό των επισκεπτών που μπορούν να γίνουν αντιληπτές μόνο μέσα από την αξιοποίησή τους. Η επιλογή λοιπόν του κατάλληλου εμπλουτισμού απαιτεί προηγουμένως έρευνα της τουριστικής αγοράς, για τον προσδιορισμό των αντιλήψεων και στάσεων των τουριστών, για την εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησής τους από τη χρήση των τουριστικών προϊόντων και για τον προσδιορισμό της κατεύθυνσης του εμπλουτισμού.

Όπως έχει αναφερθεί στη σχετική μελέτη, τα εμπλουτισμένα τουριστικά προϊόντα αποτελούν συνδυασμό διάφορων τουριστικών πόρων (π.χ. δραστηριοτήτων, θεαμάτων, αξιοθέατων, άυλης πολιτιστικής κληρονομιάς) σε μια ενιαία, βιωματική λογική, στην οποία αντανακλάται ο χαρακτήρας της συνολικής εμπειρίας κάθε επιμέρους τουριστικού κλάδου, στις περιοχές ή τις τουριστικές επιχειρήσεις όπου εξελίσσεται η τουριστική δραστηριότητα.

Η ποιότητα των υλικών και άυλων πόρων και ο βαθμός έλξης τους.

Το τουριστικό δυναμικό της αγοράς, το οποίο θα υποστηρίξει την υλοποίηση του εμπλουτισμού.

Η μελέτη της υπάρχουσας τουριστικής ζήτησης και η αντιστοίχισή της με τα κρίσιμα κοινά.

Ο βαθμός υποστήριξης από κρατικές πολιτικές και την τοπική αυτοδιοίκηση.

Για τις ανάγκες υλοποίησης του εμπλουτισμού των τουριστικών προϊόντων και συγκεκριμένα για τον εντοπισμό των καταναλωτικών συνηθειών των επισκεπτών, χρησιμοποιείται το μοντέλο του Schmoll, το οποίο υποθέτει ότι οι αποφάσεις των καταναλωτών είναι αποτέλεσμα των τεσσάρων ακόλουθων στοιχείων:

Ερεθισμάτων - συμπεριλαμβανομένων των οδηγών, των αναφορών από άλλους, της διαφήμισης και της προβολής.

Εξωτερικών Μεταβλητών – συμπεριλαμβανομένων, τόσο των εικόνων προορισμού και της εμπιστοσύνης στο ταξιδιωτικό εμπόριο και στους μεσάζοντες, όσο και των περιορισμών, όπως το κόστος και ο χρόνος.

Για την επιλογή των κατάλληλων εμπλουτισμένων τουριστικών προϊόντων που θα προσφερθούν στον επισκέπτη, θα πρέπει να είναι κατανοητά τα βασικά «αγαθά», οι απτές τουριστικές προσφορές, σε συνδυασμό με την ωριμότητα των τοπικών φορέων να εντάξουν και να προωθήσουν τα συγκεκριμένα προϊόντα. Η προσφορά των τουριστικών προϊόντων είναι αναμφίβολα ο πυρήνας της επικοινωνιακής οντότητας του προορισμού ή της τουριστικής επιχείρησης και αποτελεί αναμφίβολα κριτήριο επιλογής.

Η ανάλυση των παραγόντων που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στον εμπλουτισμό των τουριστικών προϊόντων αναδεικνύει ένα συνδυασμό άυλων και υλικών στοιχείων όπως:

Η απόσταση μεταξύ της χωρικής ενότητας που αποτελεί τη βάση του ταξιδιού και του εμπλουτισμένου τουριστικού αντικειμένου.

Η μελέτη της υπάρχουσας τουριστικής προσφοράς.

Οι πόροι και οι υποδομές που θα αξιοποιηθούν σε μια μακροπρόθεσμη πολιτική εμπλουτισμού του τουριστικού προϊόντος.

Προσωπικών και Κοινωνικών καθοριστικών Παραγόντων αγοραστικής συμπεριφοράς - συμπεριλαμβανομένων των κινήτρων, των επιθυμιών και των προσδοκιών.

Χαρακτηριστικά του Προορισμού και Χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών του Προορισμού - όπως η σύνδεση κόστους και αξίας και το φάσμα των αξιοθέατων.

## 1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η επένδυση στον εμπλουτισμό μιας τουριστικής επιχείρησης ή ενός τουριστικού προορισμού δεν πρέπει να αποτελέσει μια αποσπασματική ενέργεια με βραχυπρόθεσμη προοπτική, αλλά μια στρατηγική επιλογή των τουριστικών οργανισμών, που θα τους προσδώσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Okumus, et al., 2010). Ο τρόπος με τον οποίο επιχειρείται ο εμπλουτισμός καθορίζει μακροπρόθεσμα την επιτυχία της οργάνωσης. Η επιτυχία προσδιορίζεται από την ικανότητα να επιτευχθεί βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο προσθέτει αξία στην τουριστική επιχείρηση ή τον προορισμό.

Η δημιουργία νέων εμπλουτισμένων τουριστικών προϊόντων πρέπει να ακολουθεί μια συγκεκριμένη οργανωτική διοίκηση. Για το σκοπό αυτό, καλό είναι να ακολουθηθεί εξ αρχής μια συγκροτημένη οργάνωση δομών που θα οδηγεί στον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος. Η λειτουργική αυτή οργάνωση θα διασφαλίσει τη συνέχεια της διαδικασίας, την εξοικονόμηση κόστους και την ελαχιστοποίηση λαθών στην υλοποίηση του εμπλουτισμού. Εάν ο εμπλουτισμός αφορά σε διακριτές επιχειρηματικές μονάδες στον προορισμό ή την τουριστική επιχείρηση, τότε η οργάνωση μπορεί να γίνει κατά κατηγορία εμπλουτισμένου τουριστικού προϊόντος.

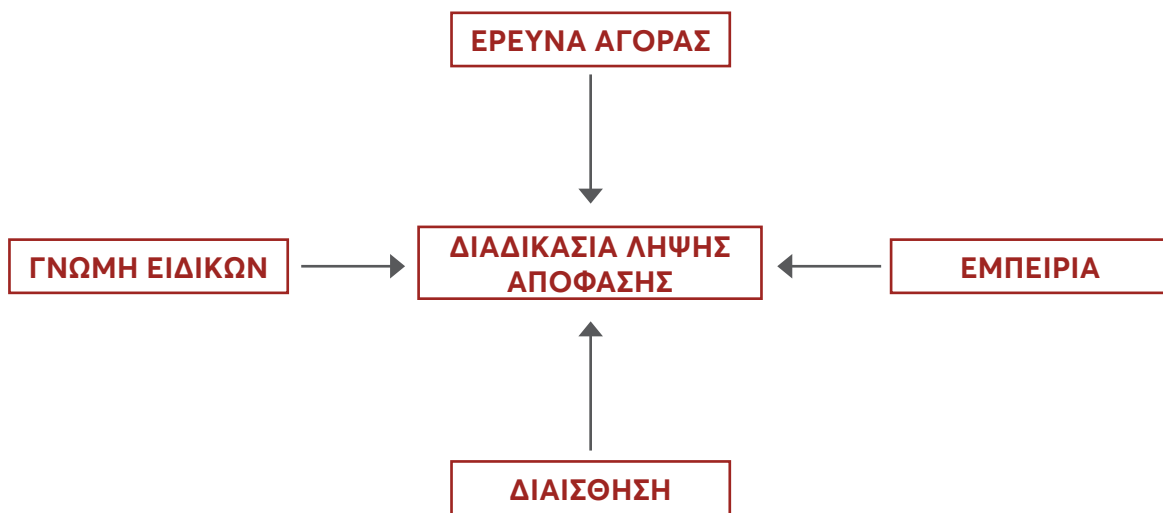
Για την υλοποίηση αυτής της προσπάθειας, οι διαχειριστές τουριστικών επιχειρήσεων ή προορισμών καλούνται να ορίσουν product manager και ομάδα εργασίας, που θα επιφορτιστούν με το αντικείμενο του εμπλουτισμού του τουριστικού προϊόντος.

Οι αρμοδιότητες του product manager - υπεύθυνου για τον εμπλουτισμό - είναι:

- » Έρευνα για το προφίλ των επισκεπτών.
- » Έρευνα για καινοτόμα στοιχεία εμπλουτισμού του τουριστικού προϊόντος.
- » Διοίκηση ομάδων υλοποίησης του εμπλουτισμού.
- » Τιμολόγηση νέων και υπαρχόντων στοιχείων εμπλουτισμού.
- » Καθορισμός στόχων και επανατοποθέτηση εμπλουτισμένων προϊόντων.
- » Πρόβλεψη πωλήσεων μετά την εφαρμογή του εμπλουτισμού στα τουριστικά προϊόντα.
- » Συντονισμός ενεργειών άλλων τμημάτων.
- » Οργάνωση των νέων εμπλουτισμένων προϊόντων κατά αγορές - στόχους.
- » Στρατηγικά πλάνα μάρκετινγκ.
- » Βελτίωση εμπλουτισμού τουριστικών προϊόντων.

Η απόφαση για εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος εκ μέρους του product manager, πρέπει να προκύπτει από το συνδυασμό των παρακάτω (Σχήμα 1):

- ✓ Έρευνας αγοράς, προκειμένου να γνωρίσει το προφίλ των πελατών ή των δυνητικών πελατών και να κατευθύνει ανάλογα τον εμπλουτισμό.
- ✓ Γνώμης των ειδικών στην κάθε αγορά ή εμπειρογνομόνων στον τουρισμό, προκειμένου να διερευνηθεί η ελκυστικότητα της πρότασης για εμπλουτισμό.
- ✓ Εμπειρίας και Διαίσθησης του ίδιου του manager, ώστε να αντιληφθεί τη βιωσιμότητα του εμπλουτισμού, δεδομένων των δυνατοτήτων του τουριστικού οργανισμού.



Σχήμα 1: Παράγοντες λήψης απόφασης

Βάση στην προσπάθεια εμπλουτισμού του τουριστικού προϊόντος θα αποτελέσουν η ολοκληρωμένη μορφή τεχνοδομής, με ομάδα και υπεύθυνο υλοποίησης, η σταθερή χρηματοδότηση και οι συγκεκριμένες διαδικασίες που θα καθορίσουν την ικανότητα του οργανισμού να εμπλουτίζεται διαρκώς και να διατηρεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα (Bititci et al., 2011).

Η βιωσιμότητα και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα προκύψει από τον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος πρέπει να βασίζεται σε τρεις παράγοντες (Γεωργόπουλος, 2013):

### Ανθεκτικότητα στον χρόνο

κανένα στοιχείο εμπλουτισμού δεν είναι βιώσιμο για πάντα, καθώς οι ανταγωνιστές θα προσπαθήσουν να το αντιγράψουν. Η φήμη όμως που θα δημιουργηθεί από την επένδυση στον εμπλουτισμό, θα προσφέρει μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### Δυνατότητα αντιγραφής

όταν ένας ανταγωνιστής κατανοήσει τις δεξιότητες που είναι αναγκαίες για να αντιγράψει έναν αντίπαλό του, θα χρειαστεί να έχει και τους απαραίτητους πόρους για να αντιγράψει το εμπλουτισμένο προϊόν του ανταγωνιστή του.

### Διαφάνεια

το σύνολο των δραστηριοτήτων ή των στοιχείων που αποτελούν παράγοντες εμπλουτισμού του τουριστικού προϊόντος πρέπει να χαρακτηρίζονται από διαφάνεια προς τους επισκέπτες, αλλά και κάθε ενδιαφερόμενο. Ο πελάτης - επισκέπτης θα πρέπει ανά πάσα στιγμή να γνωρίζει και να έχει πληροφόρηση για στοιχεία που αφορούν στο εμπλουτισμένο προϊόν, ειδικότερα σε ό,τι αφορά σε θέματα ασφάλειας.

### Συνεχής βελτίωση

Ο εμπλουτισμός του τουριστικού προϊόντος οφείλει να ακολουθεί μια διαδικασία συνεχούς ανατροφοδότησης και διαρκούς βελτίωσης, τόσο ως προς το εμπλουτισμένο προϊόν και τα κοινά που απευθύνεται, όσο και ως προς αυτή καθαυτή την παροχή των υπηρεσιών που προσφέρονται.

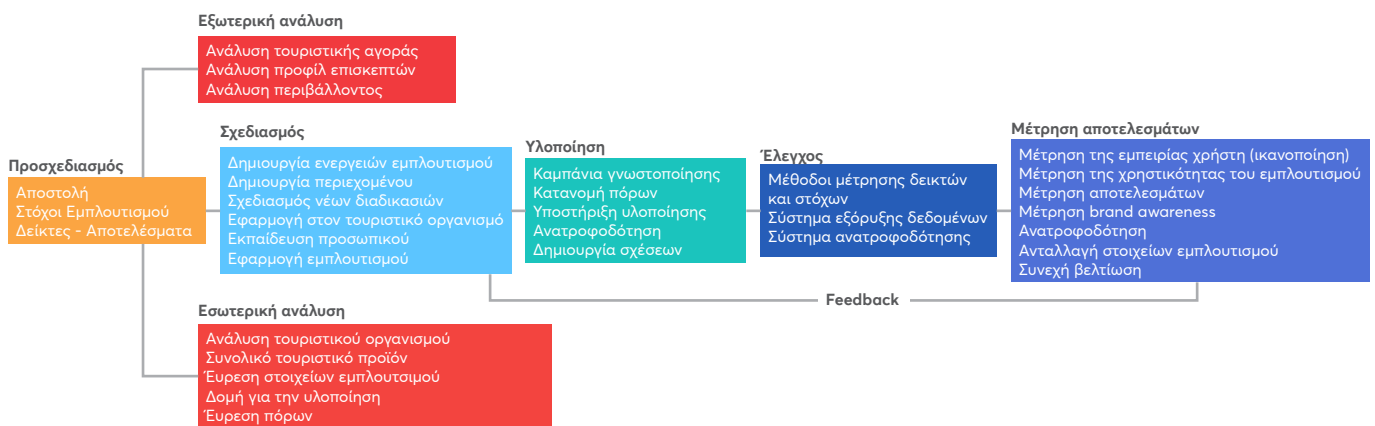
## 2. ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η διαδικασία εμπλουτισμού του τουριστικού προϊόντος χαρακτηρίζεται από συνθετότητα, λόγω των διαφορετικών άυλων και υλικών στοιχείων που εμπλέκονται, καθώς και των αυξημένων αναγκών έρευνας του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του τουριστικού οργανισμού. Η ιδιαιτερότητα της διαδικασίας του εμπλουτισμού συνίσταται στο γεγονός ότι για την υλοποίησή της απαιτείται συνεργασία με εμπλεκόμενους εκτός του τουριστικού οργανισμού, οι οποίοι προσφέρουν συγκεκριμένα στοιχεία εμπλουτισμού.

Σκοπός του εμπλουτισμού είναι, όπως προαναφέρθηκε, η δημιουργία μοναδικών, διαφοροποιημένων θεματικών τουριστικών εμπειριών, συνδυασμών δηλαδή διάφορων τουριστικών πόρων (δραστηριότητες, θεάματα, άυλη πολιτιστική κληρονομιά, αξιοθέατα, γαστρονομία κ.τ.λ.) σε μία ενιαία, βιωματική λογική, που θα αντανakλά το χαρακτήρα της συνολικής εμπειρίας του τουριστικού προϊόντος. Η συγκεκριμένη διαδικασία όμως απαιτεί οργανογράμματα, product manager και κοστολόγηση δράσεων, τα οποία με τη σειρά τους απαιτούν διακριτές διαδικασίες για την υλοποίηση του εμπλουτισμού. Αναδεικνύεται έτσι μια ακόμη δυσκολία, καθώς η διαδικασία εμπλουτισμού απαιτεί, κατά την υλοποίησή της, συνδυασμό του δημιουργικού συνειρμικού μέρους, με την οργανωσιακή συστημική λειτουργία. Για το σκοπό αυτό προκρίνεται η συστημική προσέγγιση ως καταλληλότερη στη διαδικασία του εμπλουτισμού τουριστικού προϊόντος.

Τα στάδια που ακολουθούνται στο πλαίσιο της συστημικής προσέγγισης εμπλουτισμού του τουριστικού προϊόντος είναι τα εξής (Σχήμα 2):

- » Προσχεδιασμός
- » Εξωτερική Ανάλυση
- » Εσωτερική Ανάλυση
- » Σχεδιασμός
- » Εφαρμογή στον τουριστικό οργανισμό
- » Υλοποίηση
- » Έλεγχος
- » Μέτρηση Αποτελεσμάτων
- » Ανατροφοδότηση



Σχήμα 2: Συστημική Προσέγγιση του Εμπλουτισμού Τουριστικού Προϊόντος

Ακολουθεί ανάλυση κάθε σταδίου της συστημικής προσέγγισης στη διαδικασία εμπλουτισμού του τουριστικού προϊόντος.



## 2.1 Προσχεδιασμός

Η διαδικασία του προσχεδιασμού προηγείται της απόφασης του τουριστικού οργανισμού ότι υπάρχει ανάγκη εμπλουτισμού του τουριστικού προϊόντος. Η ανάγκη αυτή μπορεί να σχετίζεται με τον κύκλο ζωής και τη χαμηλή ελκυστικότητα του τουριστικού οργανισμού ή στην καλύτερη περίπτωση με μια διαδικασία συνεχούς διαφοροποίησης των προσφερόμενων εμπειριών.

Στη φάση του προσχεδιασμού θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα τα παρακάτω:

- » **Αποστολή**
- » **Στόχοι Εμπλουτισμού**
- » **Δείκτες – Αποτελέσματα**

Ο τουριστικός οργανισμός θα πρέπει να έχει ξεκάθαρη και διατυπωμένη αποστολή και όραμα, καθώς και καθορισμένους στόχους που επιθυμεί να επιτύχει με τον εμπλουτισμό. Επίσης, με δεδομένες τις αξίες που έχει ο τουριστικός οργανισμός, πρέπει να διατυπώσει τους επιμέρους στόχους (objectives), συνδεδεμένους με δείκτες και αποτελέσματα, μέσω των οποίων θα επιτύχει την αποστολή και θα προσεγγίσει ακόμη περισσότερο το όραμά του (Βαρελάς, 2016).

Παράδειγμα της αποστολής ενός τουριστικού οργανισμού, θα μπορούσε να είναι: «Είμαστε δεσμευμένοι προς τους επισκέπτες που καλούμαστε να φιλοξενήσουμε, να προσφέρουμε ανώτερης αξίας τουριστικά προϊόντα, τα οποία θα σέβονται το περιβάλλον, την κουλτούρα του προορισμού και θα ενισχύουν την τοπική κοινότητα». Η αποστολή αυτή θέτει συγκεκριμένες κατευθύνσεις για τις αξίες και τη φιλοσοφία που διαπνέει τις ενέργειες εμπλουτισμού.

Για τον προσδιορισμό εναλλακτικών στρατηγικών στόχων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια τεχνική βασισμένη στο μοντέλο στρατηγικής του Ansoff (Σχήμα 3). Σύμφωνα με αυτή, οι στόχοι του εμπλουτισμού πρέπει να είναι ξεκάθαροι:

**Διείσδυση Αγοράς (Market Penetration):**  
με την επένδυση στον εμπλουτισμό επιδιώκεται η αύξηση των πωλήσεων των ήδη παραγόμενων προϊόντων στην ίδια αγορά στόχο.

**Ανάπτυξη Αγοράς (Market Development):**  
Με το ίδιο μίγμα του εμπλουτισμένου τουριστικού προϊόντος ο τουριστικός οργανισμός θα προσπαθήσει να αυξήσει τις πωλήσεις σε νέες αγορές στόχους.

**Ανάπτυξη Προϊόντος (Product Development):**  
Αναπτύσσονται νέα αλλά και εμπλουτισμένα τουριστικά προϊόντα για τις ίδιες αγορές-στόχους.

**Διαφοροποίηση προϊόντος:**  
Αναπτύσσονται νέα ή βελτιωμένα εμπλουτισμένα τουριστικά προϊόντα για νέες αγορές-στόχους.

		ΠΡΟΙΟΝ	
		Υπάρχον	Νέο
ΑΓΟΡΑ	Υπάρχουσα	Διείσδυση Αγοράς (Market Penetration)	Ανάπτυξη Προϊόντος (Product Development)
	Νέα	Ανάπτυξη Αγοράς (Market Development)	Διαφοροποίηση (Diversification)

Σχήμα 3: Μοντέλο στρατηγικής του Ansoff.

Η ανάλυση των στόχων θα πρέπει να μεταφέρεται και σε λειτουργικό επίπεδο με συγκεκριμένα αποτελέσματα απόδοσης όπως για παράδειγμα:




- » **Κερδοφορία από το εμπλουτισμένο προϊόν**
- » **Αύξηση μεριδίου αγοράς**
- » **Προσέλκυση νέων πελατών με οικονομική ευρωστία (high net value)**
- » **Αποδοτικότητα κόστους**
- » **Αυξημένη ποιότητα τουριστικών προϊόντων**
- » **Αξιοποίηση καινοτομίας στη διαδικασία εμπλουτισμού**
- » **Χρήση δράσεων περιβαλλοντικής και κοινωνικής ευθύνης μέσω του εμπλουτισμού (π.χ. ESG)**



## 2.2 Εξωτερική Ανάλυση

Οι επιτυχημένοι τουριστικοί οργανισμοί οφείλουν να είναι πάντα πληροφορημένοι για τις μεταβολές στο εξωτερικό τους περιβάλλον και να είναι σε θέση να προβλέψουν τις ανησυχίες και τις τάσεις, αλλά και να παράγουν ιδέες. Τα στοιχεία εμπλουτισμού που θα επιλέξουν θα πρέπει να ακολουθούν αυτές τις τάσεις του εξωτερικού μακρο- και μικρο- περιβάλλοντος (Grant, 2010). Κάθε εμπλουτισμός θα πρέπει να εξυπηρετεί τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των πελατών που ο τουριστικός οργανισμός επιθυμεί να προσεγγίσει ή να επιδιώκει την αύξηση της ελκυστικότητας του τουριστικού οργανισμού. Η εξωτερική ανάλυση μεταξύ άλλων περιλαμβάνει:

- » **Ανάλυση τουριστικής αγοράς**
- » **Ανάλυση προφίλ επισκεπτών**
- » **Ανάλυση περιβάλλοντος**

Η έρευνα και η τμηματοποίηση των επισκεπτών του τουριστικού οργανισμού έχει ως σκοπό να εντοπιστούν υποσύνολα καταναλωτών (τμήματα) τα οποία έχουν ομοιογενείς ανάγκες και χαρακτηριστικά, αντίστοιχα με τις ενέργειες εμπλουτισμού οι οποίες θα εφαρμοστούν στην επιχείρηση. Απαιτείται λοιπόν γνώση των τουριστικών κινήτρων, τα οποία στον τουριστικό οργανισμό διαμορφώνουν τουριστικές ανάγκες. Στην τυπολογία των Swarbroke και Horner (1999), περιλαμβάνονται πέντε κατηγορίες κινήτρων, ανάλογα με τους παράγοντες παρακίνησης, οι οποίες είναι οι εξής:

- 
**Φυσικοί παράγοντες:**  
 κίνητρο αποτελούν φυσικοί ή σωματικοί λόγοι (π.χ. εμπλουτισμός με στοιχεία που θα προκαλούν χαλάρωση/ ανακούφιση, άσκηση/ υγεία, ασκήσεις άγχους, γιόγκα, πνευματισμός, ευεξία).
- 
**Παράγοντες Status:**  
 κίνητρο αποτελούν οι τάσεις της μόδας (π.χ. εμπλουτισμός με νικκεί κουζίνα, εξατομικευμένα προϊόντα κ.ά.).
- 
**Συναισθηματικοί/ προσωπικοί παράγοντες:**  
 κίνητρο αποτελούν συναισθηματικοί λόγοι (π.χ. εμπλουτισμός με ενέργειες προστασίας του περιβάλλοντος και στήριξης της τοπικής κοινότητας, καθαρισμός παραλίας κ.ά.).

- 
**Πολιτισμικοί παράγοντες:**  
 κίνητρο αποτελούν πολιτισμικοί λόγοι (π.χ. εμπλουτισμός με στοιχεία που θα ενισχύουν τη γνωριμία με την κουλτούρα της περιοχής, δράσεις εμπειρίας νέων πολιτισμών, μαθήματα τοπικών χωρών, σεμινάρια τοπικής φορεσιότητας).
- 
**Παράγοντες προσωπικής ανάπτυξης:**  
 κίνητρο αποτελεί η προσωπική ανάπτυξη (π.χ. δράσεις απόκτησης γνώσεων και εκμάθησης νέων δεξιοτήτων, μαθήματα φωτογραφίας εντός του ξενοδοχείου, σεμινάρια οιογνωσίας κ.ά.).

Η ανάλυση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει το μακρο-περιβάλλον, πολιτικό, οικονομικό και κυρίως κοινωνικό και τεχνολογικό. Ο εμπλουτισμός θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις κοινωνικές ανάγκες των πελατών και να αξιοποιεί τα τεχνολογικά εργαλεία και τις κατάλληλες εφαρμογές προς αυτή την κατεύθυνση (π.χ. προηγμένη οπτικοποίηση, virtual reality, augmented reality).

Εξίσου σημαντική είναι και η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος, ώστε να εντοπίσει τις δυνατότητες των προμηθευτών για εμπλουτισμό, το ικανό προσωπικό, τις ενέργειες εμπλουτισμού των ανταγωνιστών, τα πιθανά υποκατάστατα που προσφέρουν αντίστοιχα στοιχεία εμπλουτισμού (viator, getyour guide, κ.τ.λ.).

## 2.3 Εσωτερική Ανάλυση

Με την εσωτερική ανάλυση του τουριστικού οργανισμού εντοπίζονται οι βέλτιστες δυνατές ενέργειες, με απώτερο σκοπό τον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος και τη δημιουργία αξίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εσωτερική ανάλυση του τουριστικού οργανισμού περιλαμβάνει τα εξής μέρη:

- » **Ανάλυση Τουριστικού Οργανισμού**
- » **Συνολικό Τουριστικό Προϊόν**
- » **Εύρεση Στοιχείων Εμπλουτισμού**
- » **Δομή για την υλοποίηση**
- » **Εύρεση Πόρων**

Καίριοι παράγοντες στο εσωτερικό του οργανισμού για την υποστήριξη και υιοθέτηση του εμπλουτισμού θεωρούνται:

### Η δομή του τουριστικού οργανισμού:

Η διαδικασία υλοποίησης απαιτεί τη δημιουργία συγκεκριμένης ομάδας έργου και τον καθορισμό product manager που θα επιφορτιστούν με τη δράση.

### Η κουλτούρα που διέπει τον οργανισμό:

Για παράδειγμα, σε έναν οργανισμό που δε διέπεται από φιλοπεριβαλλοντική κουλτούρα και πολιτικές, χρειάζεται πολλαπλάσια προσπάθεια, ώστε να εφαρμοστεί ένας εμπλουτισμός με έμφαση στην αειφορία.

### Οι πόροι (ανθρώπινοι, υλικοί και άυλοι):

Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο εξ αρχής το επίπεδο των πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού που θα αξιοποιήσει ο τουριστικός οργανισμός προς την κατεύθυνση του εμπλουτισμού. Απαιτείται ορθή διαχείριση και αξιοποίηση των πόρων του τουριστικού οργανισμού για τον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος.

Έτσι, ο εμπλουτισμός του τουριστικού προϊόντος θα αποτελεί απόφαση του συνόλου του οργανισμού σε μια διαδικασία bottom-up, θα βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό, τους πόρους, τις ικανότητες και τις δεξιότητες της τουριστικής επιχείρησης, ενώ παράλληλα θα αξιοποιεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος.

Σημαντικό επίσης παράγοντα όσον αφορά στη λειτουργική σκοπιά του εγχειρήματος του εμπλουτισμού αποτελεί η ορθή κοστολόγηση των πόρων που θα αξιοποιηθούν για τον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος. Στο πλαίσιο αυτό, πρέπει να πραγματοποιηθεί πλήρης καταγραφή όλων των στοιχείων κόστους που θα επιφέρει ο εμπλουτισμός στον τουριστικό οργανισμό (π.χ. τιμολόγια αγορών, συμβόλαια με εξωτερικούς συνεργάτες, επιχειρηματικές δαπάνες, έξοδα υποδομών κ.τ.λ.). Η επιλογή των πόρων εξυπακούεται ότι δεν πρέπει να ξεπερνά τις δυνατότητες του τουριστικού οργανισμού, εκτός και εάν προβλέπεται η ύπαρξη κάποιου χρηματοδοτικού εργαλείου από την πολιτεία ή από άλλους φορείς για το σκοπό αυτό.

## 2.4 Σχεδιασμός

Ο σωστός σχεδιασμός της διαδικασίας εμπλουτισμού του τουριστικού προϊόντος αποτελεί μια κρίσιμη διαδικασία, από την οποία εν πολλοίς εξαρτάται η επιτυχία του εγχειρήματος και η μετέπειτα υλοποίησή του σε στέρεες βάσεις. Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει τις παρακάτω ενέργειες:

- » **Δημιουργία ενεργειών εμπλουτισμού**
- » **Δημιουργία περιεχομένου**
- » **Σχεδιασμός νέων διαδικασιών**
- » **Εφαρμογή στον τουριστικό οργανισμό**
- » **Εκπαίδευση προσωπικού**
- » **Εφαρμογή εμπλουτισμού**

Στο πλαίσιο του σχεδιασμού, είτε ο εμπλουτισμός αφορά σε έναν προορισμό, είτε σε μια τουριστική επιχείρηση, ο product manager και η ομάδα εργασίας που έχει επιφορτιστεί με το συγκεκριμένο έργο θα πρέπει να εντοπίζουν και να αξιολογούν κατά περίπτωση τις παρακάτω προϋποθέσεις:

### i. Ύπαρξη τουριστικού ενδιαφέροντος

Στην περιοχή ή την τουριστική επιχείρηση που υλοποιούνται δράσεις εμπλουτισμού πρέπει να υπάρχει πλούσια και εκτενής παροχή τουριστικών βιωματικών εμπειρικών δραστηριοτήτων και επίσης, το τουριστικό αντικείμενο να καλύπτει τις ανάγκες των επισκεπτών που έχει επιλέξει ο τουριστικός οργανισμός να προσεγγίσει. Παράδειγμα αποτελεί ένας αμπελώνας στον οποίο να μπορεί να περιηγηθεί ο επισκέπτης, να γνωρίσει την ιστορία του κρασιού της περιοχής, να πληροφορηθεί για τις καλλιεργούμενες ποικιλίες και τους παραγόμενους οίνους. Το αντικείμενο το οποίο θα εμπλουτίσει το τουριστικό προϊόν δε θα πρέπει να βρίσκεται σε απόσταση μεγαλύτερη των 100 χλμ. από την περιοχή της τουριστικής δραστηριότητας.

### ii. Ύπαρξη επισκέψιμων υποδομών

Τα βασικά τουριστικά αγαθά τα οποία θα εμπλουτίσουν το τουριστικό προϊόν θα πρέπει:

- » **Να αποτελούν μια οντότητα με πλήρεις υποδομές (π.χ. εμπειρία μαζέματος ελιάς με επισκέψιμο ελαιοτριβείο για γευσιγνωσία ελαιόλαδου).**
- » **Να διαθέτουν άδεια λειτουργίας (π.χ. οι πάροχοι των δραστηριοτήτων οι οποίες θα εμπλουτίσουν το τουριστικό προϊόν να μη λειτουργούν παράνομα, ή/ και να μη δημιουργείται σύγκρουση με άλλες ομάδες επαγγελματιών, όπως για παράδειγμα οι ξεναγοί).**
- » **Να λειτουργούν ή να παρέχουν τη δραστηριότητα εμπλουτισμού με μια εύλογη περιοδικότητα (π.χ. 2-3 ημέρες την εβδομάδα), να μπορούν να υποδέχονται μεμονωμένους επισκέπτες ή ομάδες επισκεπτών, να διαθέτουν κατάλληλα διαμορφωμένους χώρους υποδοχής επισκεπτών, να παρέχουν δραστηριότητες όπως ξενάγηση, να μπορούν να συνδυαστούν και με άλλες δραστηριότητες.**
- » **Να παρέχονται από εκπαιδευμένο προσωπικό το οποίο σε σταθερή βάση θα προσφέρει την εμπειρία η οποία εμπλουτίζει το τουριστικό προϊόν.**
- » **Να διαθέτουν συγκεκριμένες προδιαγραφές, ώστε τα στοιχεία που εμπλουτίζουν τα προϊόντα να επαναλαμβάνονται με την ίδια προσφερόμενη ποιότητα.**
- » **Να προσφέρουν εναλλακτικές και δυναμικές μορφές πληρωμής.**

### iii. Ποικιλία ενδιαφερόντων και δραστηριότητα

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας δραστηριότητας ή βασικού αγαθού, το οποίο θα αποτελέσει το αντικείμενο εμπλουτισμού, συνιστά το να μπορεί ο επισκέπτης να συνδυάσει την επίσκεψη με μια σειρά από άλλες εμπειρίες (π.χ. εμπειρία αμπελώνα και ποδηλατική διαδρομή στον αμπελώνα, επίσκεψη σε αρχαιολογικό χώρο και γιόγκα σε περιοχή κοντά στον αρχαιολογικό χώρο). Όταν ο εμπλουτισμός συνδέεται με πλήθος δραστηριοτήτων αναψυχής στην ευρύτερη περιοχή, μπορεί να σχεδιαστεί ένα νέο διαφοροποιημένο τουριστικό προϊόν με ποικιλία ενδιαφερόντων και εμπειριών που καλύπτουν δημιουργικά και ευχάριστα την παραμονή του επισκέπτη στην περιοχή (π.χ. επίσκεψη σε ιστορικά, πολιτιστικά μνημεία και αρχαιολογικούς χώρους, περιήγηση στη φύση, δραστηριότητες στην ύπαιθρο, ιππασία, ορειβασία, παρατήρηση πανίδας και χλωρίδας, αλεξιπτωτο πλαγιάς, κανό- καγιάκ κ.τ.λ.). Ακόμα, μπορεί να γίνει συνδυασμός και με περισσότερο βιωματικές ενέργειες, όπως ασκήσεις άγχους, ασκήσεις αυτογνωσίας, γιόγκα, πιλάτες, γευσιγνωσία, οινογνωσία.

### v. Λειτουργικότητα

Η ζωντανή λειτουργία του τόπου στον οποίο πραγματοποιείται ο εμπλουτισμός του τουριστικού προϊόντος (καθημερινή ζωή, πολιτιστικά και άλλα δρώμενα) καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία του εγχειρήματος. Ο επισκέπτης που θα βιώσει το εμπλουτισμένο προϊόν πρέπει να έχει τη δυνατότητα να συνδεθεί με την τοπική κοινότητα και να αλληλεπιδράσει με αυτή. Τα βασικά στοιχεία του εμπλουτισμού πρέπει να είναι συστατικά προερχόμενα από την ευρύτερη περιοχή. Το νέο brand πρέπει να συντίθεται μέσα από τη σχέση των ντόπιων με τους προσωρινά ντόπιους επισκέπτες που καλούνται να φιλοξενήσουν και να προσφέρουν τις εμπλουτισμένες εμπειρίες. Για το σκοπό αυτό, η εύρεση και η εκπαίδευση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα υλοποιήσει τον εμπλουτισμό είναι πολύ σημαντική.

### vii. Ασφάλεια

Τα στοιχεία εμπλουτισμού καθώς και συνολικά το εμπλουτισμένο τουριστικό προϊόν πρέπει να παρέχει αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς στους επισκέπτες, ακόμη και όταν αφορά σε μια δύσκολη δοκιμασία. Αυτό εξαρτάται, αφενός, από την ποιότητα και τα τεχνικά χαρακτηριστικά των προσφερόμενων δραστηριοτήτων ή υποδομών και, αφετέρου, από την επάρκεια και την αξιοπιστία της πληροφόρησης σχετικά με τις δραστηριότητες εμπλουτισμού και τις απαιτήσεις συμμετοχής.

### iv. Πολιτιστικός πλούτος και φυσικό περιβάλλον

Για να επιτευχθεί υψηλή ελκυστικότητα και φήμη του αποτελέσματος του εμπλουτισμού του τουριστικού προϊόντος, πρέπει μέσα από αυτό, ο επισκέπτης να μπορεί να γνωρίσει την κουλτούρα, την ιστορία και τον πολιτισμό της περιοχής και να έρθει σε επαφή με τη φύση, ανάλογα πάντοτε με το προφίλ και τις αναζητήσεις του. Στην κατεύθυνση αυτή, το αντικείμενο του εμπλουτισμού πρέπει να περιλαμβάνει πολιτιστικούς και φυσικούς πόρους ιδιαίτερης φήμης και αναγνωρισιμότητας, που αποτελούν σημείο κατατεθέν και πόλο έλξης επισκεπτών, στην περίπτωση ενός τουριστικού προορισμού. Αντίστοιχα, στην περίπτωση όπου ο εμπλουτισμός αφορά σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, ο πολιτιστικός πλούτος θα πρέπει να αναδειχθεί εντός της επιχείρησης με μια σειρά από επιλογές (π.χ. βιτρίνα με παραδοσιακές στολές, μαθήματα χορού, μαθήματα γευσιγνωσίας, έκθεση, μικρό μουσείο, επισκέψιμος ελαιώνας στο ξενοδοχείο κ.ά.).

### vi. Συμπερίληψη

Τα στοιχεία που θα αποτελέσουν τα συστατικά του εμπλουτισμού πρέπει να χαρακτηρίζονται από την έννοια της συμπερίληψης και της δυνατότητας πρόσβασης από επισκέπτες όλων των δυνατοτήτων. Ακόμη και στην περίπτωση των στοιχείων που αποτελούν μέρος μιας «δύσκολης» δοκιμασίας, θα πρέπει να προβλέπεται η αντίστοιχη εμπειρία και για ΑΜΕΑ. Τα όποια στοιχεία εμπλουτισμού ή οι δραστηριότητες που θα προσφέρονται δεν πρέπει να αποκλείουν οποιαδήποτε κοινωνική ομάδα ή κατηγορία πολιτών.

### viii. Συνεκτικότητα

Το βασικό χαρακτηριστικό ενός εμπλουτισμένου τουριστικού προϊόντος είναι η ολιστική προσέγγιση και η συνεκτικότητα των επιμέρους μερών. Θα πρέπει να υπάρχει αλληλουχία και εμπλουτισμός του τουριστικού προϊόντος με σημεία ενδιαφέροντος, χωρίς να απαιτείται ο επισκέπτης να πραγματοποιεί δραματική αλλαγή του προγράμματός του. Επίσης, το τελικό τουριστικό προϊόν, ως αποτέλεσμα εμπλουτισμού, θα πρέπει να εμφανίζει συνεκτικότητα με τον προορισμό ή τις υπάρχουσες λειτουργίες μιας τουριστικής επιχείρησης. Γι' αυτό, απαιτείται ο σχεδιασμός να λαμβάνει υπόψη τους εμπλεκόμενους στο τουριστικό προϊόν ή την τουριστική επιχείρηση και να μην υλοποιείται ερήμην τους.

## ix. Αμεσότητα

Το εμπλουτισμένο τουριστικό προϊόν πρέπει να εμφανίζει αμεσότητα προς τον επισκέπτη και να γίνεται κατανοητό με απλό τρόπο. Ο επισκέπτης θα πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζει εύκολα τα στοιχεία εμπλουτισμού και να κατανοεί τη σημασία τους.

## 2.5 Υλοποίηση

Η υλοποίηση της διαδικασίας εμπλουτισμού του τουριστικού προϊόντος αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία η οποία αφορά το σύνολο του οργανισμού, τη διοίκηση ως προς τη λήψη αποφάσεων, τον product manager που θα αναλάβει το έργο καθώς και όλους τους εμπλεκόμενους. Η υλοποίηση του εμπλουτισμού αποτελεί την κατεξοχήν ομαδική διεργασία του οργανισμού, η οποία σε αρκετές περιπτώσεις επεκτείνεται και σε επίπεδο κοινωνίας. Η υλοποίηση αφορά σε μια σειρά από ενέργειες, ώστε να γνωστοποιηθεί ο εμπλουτισμός και να προσφερθεί στους επισκέπτες του τουριστικού οργανισμού. Ενδεικτικά, αναφέρονται μερικά από τα στάδια υλοποίησης:

- » **Καμπάνια γνωστοποίησης**
- » **Κατανομή πόρων**
- » **Υποστήριξη υλοποίησης**
- » **Ανατροφοδότηση**
- » **Δημιουργία σχέσεων**

Ο product manager που έχει επιφορτιστεί με το συγκεκριμένο έργο εμπλουτισμού πρέπει να υπολογίσει όλες εκείνες τις τεχνικές, ενέργειες και συμπεριφορές οι οποίες απαιτούνται για την υλοποίησή του. Όσο μεγαλύτερος είναι ο τουριστικός προορισμός ή η τουριστική επιχείρηση, με γεωγραφική διασπορά των παραγόντων που την αποτελούν, άλλο τόσο εξαρτημένη θα είναι από την ανάγκη συνεργασίας και δομημένης επικοινωνίας. Για την επιτυχημένη έκβαση υλοποίησης της διαδικασίας του εμπλουτισμού απαιτείται ουσιαστική κατανομή των αρμοδιοτήτων όσων θα αναλάβουν την υλοποίηση του εμπλουτισμού (product manager και ομάδα έργου), καθώς και προσεκτική διαχείριση των αλλαγών που θα επιφέρει ο εμπλουτισμός στον οργανισμό. Σε κάθε στάδιο, πρέπει οι ενέργειες να συμβαδίζουν με τις αρμοδιότητες, να διεξάγεται συνεχής έλεγχος και να πραγματοποιείται καλή επικοινωνία των στόχων που έχουν τεθεί για την επίτευξη του εμπλουτισμού (Γεωργόπουλος, 2013). Απαιτείται συνολική άποψη της τουριστικής επιχείρησης ή του προορισμού, υιοθέτηση εκ μέρους του product manager μιας ηγεσίας που θα διαπερνά το σύνολο του οργανισμού, αποσαφήνιση της στρατηγικής και των προτεραιοτήτων και συγκρότηση μιας αποτελεσματικής ομάδας με κάθετη επικοινωνία, όπου θα υπάρχει συνεργασία ανάμεσα στα διάφορα τμήματα του τουριστικού οργανισμού (Beer, 2000).

### 2.5.1 Επιλογή Εμπλουτισμού Τουριστικού Προϊόντος

Κομβικής σημασίας για την υλοποίηση είναι και η επιλογή της κατάλληλης ανά περίπτωση ενέργειας για τον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος. Για το σκοπό αυτό, αξιοποιούνται ερευνητικά εργαλεία όπως η μήτρα BCG.

Η μήτρα της BCG (Boston Consulting Group) αναπτύχθηκε από τα στελέχη της ομώνυμης εταιρείας συμβούλων και βασίστηκε στην υπόθεση της καμπύλης εμπειρίας και στην ιδέα της υποστηριζόμενης ανάπτυξης και υλοποίησης. Η καμπύλη εμπειρίας δείχνει τη σχέση μεταξύ του κόστους ανά μονάδα ενεργειών για τον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος και του αθροιστικού όγκου παραγωγής από τη στιγμή έναρξης της υλοποίησης του εμπλουτισμού. Όσο μεγαλύτερη είναι η ανάπτυξη και όσο μεγαλύτερη εμπειρία έχει μια εταιρεία, τόσο χαμηλότερο είναι το κόστος παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος. Κατ' επέκταση, αν η μείωση μετακυλήσει σε μείωση της τιμής του τελικού προϊόντος, η εταιρεία εισέρχεται σε κατάσταση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς.

Πιο συγκεκριμένα, η μήτρα BCG προσφέρει μια προσέγγιση για τον προγραμματισμό του χαρτοφυλακίου των προϊόντων μιας επιχείρησης. Τοποθετώντας τα προϊόντα στη μήτρα διακρίνουμε 4 κελιά (Σχήμα 4).



Σχήμα 4: Η μήτρα της BCG (Boston Consulting Group).

Ο οριζόντιος άξονας της μήτρας αντιπροσωπεύει το σχετικό μερίδιο αγοράς (market share), δηλαδή τον λόγο του μεριδίου αγοράς της υπό εξέταση επένδυσης στο νέο εμπλουτισμένο τουριστικό προϊόν, προς το μερίδιο αγοράς της ισχυρότερης μονάδας του κλάδου, το οποίο εκφράζεται σε μονάδες. Ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει την ανάπτυξη της αγοράς

(market growth) και εκφράζεται ως ποσοστό. Ο ρυθμός ανάπτυξης υπολογίζεται από τον λόγο της ολικής αγοράς ενός έτους προς την ολική αγορά (σε πωλήσεις) του προηγούμενου έτους και διακρίνεται σε υψηλό και χαμηλό. Ανάλογα με το σημείο της μήτρας BCG στο οποίο τοποθετούνται τα προϊόντα, χαρακτηρίζονται ως:

#### Αστέρια:

Τα εμπλουτισμένα τουριστικά προϊόντα σε αυτή την κατηγορία βρίσκονται σε μια αγορά με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και κατέχουν υψηλό μερίδιο αγοράς. Ο συνδυασμός των παραπάνω αφήνει μεγάλα περιθώρια κέρδους και περαιτέρω ανάπτυξης. Είναι οι ηγέτες στον κλάδο, αλλά εξακολουθούν να χρειάζονται μια συγκρατημένη και υποστηρικτική στρατηγική για την προώθησή τους.

#### Χρυσοφόρες Αγελάδες:

Τα εμπλουτισμένα τουριστικά προϊόντα σε αυτόν τον τομέα βρίσκονται σε μια αγορά με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης και έχουν υψηλό μερίδιο αγοράς. Στην περίπτωση αυτή, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει επιτευχθεί. Οι «χρυσοφόρες αγελάδες», καθώς η αγορά κινείται με αργούς ρυθμούς, προσφέρουν περιθώρια, ώστε να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός και να χρηματοδοτηθούν αρκετές δραστηριότητες. Αυτού του είδους οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ακολουθούν μια συγκρατημένη και προστατευτική στρατηγική.

#### Ερωτηματικά:

Τα εμπλουτισμένα τουριστικά προϊόντα σε αυτό το τεταρτημόριο εντάσσονται σε μια αγορά με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και έχουν χαμηλό μερίδιο αγοράς. Οι επιχειρήσεις αυτού του είδους χαρακτηρίζονται και ως «προβληματικά παιδιά». Βρίσκονται σε μια αγορά που παρουσιάζει ταχύτερους ρυθμούς ανάπτυξης, αλλά το χαμηλό μερίδιο στην αγορά τις εμποδίζει να ανταγωνιστούν άλλες εταιρείες του κλάδου. Τα «ερωτηματικά» έχουν υψηλές απαιτήσεις σε κόστη και χαμηλή απόδοση λόγω του χαμηλού μεριδίου αγοράς. Ο καλύτερος τρόπος να διαχειριστεί κάποιος τα «ερωτηματικά» είναι είτε να επενδύσει σε μεγάλο βαθμό σε αυτά για να κερδίσει μερίδιο αγοράς είτε να προχωρήσει σε αποεπένδυση.

#### Σκυλιά:

Τα εμπλουτισμένα τουριστικά προϊόντα που χαρακτηρίζονται ως «σκυλιά» βρίσκονται σε μια αγορά με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης και κατέχουν χαμηλό μερίδιο αγοράς. Τα «σκυλιά» προέρχονται είτε από την αποδυνάμωση μιας «αγελάδας» είτε από την καταστροφική πορεία ενός «ερωτηματικού». Τα «σκυλιά» θα πρέπει να προχωρούν σε αποεπένδυση στην πλειοψηφία των περιπτώσεων.

Η ίδια τακτική μπορεί να εφαρμοστεί και στις αποφάσεις για την υιοθέτηση του κατάλληλου εμπλουτισμού και το συγκεκριμένο εργαλείο απεικονίζει την επένδυση για τον εμπλουτισμό. Γίνεται εμφανές ότι για να χρηματοδοτηθεί η ανάπτυξη του νέου εμπλουτισμένου προϊόντος, θα πρέπει να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στα στοιχεία του χαρτοφυλακίου που καθορίζουν την κατεύθυνση των πόρων και σε αυτά που δημιουργούν αξία.

### 2.5.2 Προβολή και Προώθηση του εμπλουτισμένου Τουριστικού Προϊόντος

Η προβολή του νέου τουριστικού προϊόντος είναι άμεσα συνδεδεμένη με την υλοποίηση, μιας και αποτελεί τη διαδικασία με την οποία γνωστοποιείται στους επισκέπτες/ χρήστες ο εμπλουτισμός ο οποίος έχει επέλθει. Η προβολή, παράλληλα με το τουριστικό προϊόν αποτελεί έναν από τους τέσσερις δομικούς παράγοντες του μείγματος μάρκετινγκ και ανάπτυξης του τουριστικού οργανισμού. Η προβολή αποτελεί βασική διαδικασία διαμόρφωσης και μετάδοσης μηνυμάτων, ώστε μια επιχείρηση ή οργανισμός να επικοινωνεί με την αγορά στην οποία απευθύνεται. Η προβολή πρέπει να καλύπτει κάθε είδους πληροφορία που σχετίζεται με το εμπλουτισμένο πλέον τουριστικό προϊόν και την προσφορά του, καθώς και κάθε μορφή επικοινωνίας, μέσω της οποίας διοχετεύονται πληροφορίες σε υπάρχοντες ή δυνητικούς πελάτες- επισκέπτες. Αυτό σημαίνει ότι το είδος της καμπάνιας και τα μέσα που θα επιλεγούν θα πρέπει να ταυτίζονται με τα τμήματα της αγοράς τουριστών που έχουν επιλεγεί να προσεγγιστούν μέσω του εμπλουτισμού.

Η καμπάνια πρέπει να επιφέρει μια συνένωση μηνυμάτων σε ένα σημειωτικό σύνολο, ένα πολύτροπο όλον (semiotic/ multimodal ensemble) που αντανάκλα με ολιστικό τρόπο το συναίσθημα που επιθυμούμε να μεταδώσουμε (Βάζου, 2018). Η οπτικοποίηση του εμπλουτισμού πρέπει να αποτελεί μια συλλογή μοναδικών εμπειριών με τον άνθρωπο στο επίκεντρο. Ο ντόπιος, σε συνδυασμό με άλλα στοιχεία εμπλουτισμού ως αφετηρία και ο προσωρινά ντόπιος επισκέπτης ως προορισμός, αποτελέσουν τις δύο οντότητες, των οποίων η σχέση αντανάκλαται στο brand του τουριστικού προϊόντος. Οι οπτικές οντότητες πρέπει να χαρακτηρίζονται από την καθαρότητα, τη διαφάνεια, την αγνότητα και το φως του εμπλουτισμένου τουριστικού προϊόντος, να εκφράζουν τη μοναδικότητα της περιοχής, τη Νέα Ελληνικότητα, μέσα από χρώματα, ήχους, αρώματα, γεύσεις, προϊόντα.

### 2.6 Έλεγχος και Αξιολόγηση Εμπλουτισμού Τουριστικού Προϊόντος

Πέραν της υλοποίησης της διαδικασίας εμπλουτισμού του τουριστικού προϊόντος, απαιτείται έλεγχος, αξιολόγηση των ενεργειών και των δράσεων εμπλουτισμού, καθώς και επανατροφοδότηση με στόχο τη συνεχή βελτίωση της επίδοσης του τουριστικού οργανισμού και τη διατήρηση της ανταγωνιστικής του θέσης. Ο τουριστικός οργανισμός ο οποίος εφάρμοσε τη διαδικασία του εμπλουτισμού πρέπει να είναι σε θέση να μελετά και να αναγνωρίζει τις θετικές επιδράσεις τις οποίες έχει επιφέρει η διαδικασία του εμπλουτισμού.

Πιο συγκεκριμένα, ο τουριστικός οργανισμός πρέπει να αναλογιστεί και να απαντήσει στα εξής ερωτήματα:

- » Ποια ήταν τα οφέλη του οργανισμού μου με την επένδυση στον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος;
- » Οι στόχοι οι οποίοι είχαν τεθεί για τον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος έχουν καλυφθεί;
- » Πώς θα μπορούσαμε να μεγιστοποιήσουμε τα οφέλη από τον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος;
- » Ο εμπλουτισμός που υλοποιήθηκε ταυτίστηκε με το προφίλ των επισκεπτών μας;



Η διαδικασία εμπλουτισμού τουριστικού προϊόντος, όπως και κάθε επένδυση, δύναται να μετρηθεί και να αξιολογηθεί ως προς τα αποτελέσματά της. Οι διαδικασίες ελέγχου και αξιολόγησης των δράσεων περιλαμβάνουν:

Προσδιορισμό προτύπων για τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Μέτρηση και παρακολούθηση των αποτελεσμάτων του εμπλουτισμού.

Αξιολόγηση αποτελεσμάτων, επανοτροφοδότηση και διορθωτικές ενέργειες όσον αφορά στον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος (Hills & Jones, 1995).

Δημιουργία των κατάλληλων εργαλείων μέτρησης για τον κάθε τουριστικό οργανισμό.

Σύγκριση της πραγματοποιηθείσας επίδοσης με τα προκαθορισμένα πρότυπα και στόχους.

Η μέτρηση των αποτελεσμάτων του εμπλουτισμού των τουριστικών οργανισμών, είτε αποτελούν προορισμούς, είτε επιχειρήσεις, αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο με αρκετές ερμηνείες, τόσο στην κατανόηση της έννοιας, όσο και στη μέτρησή της. Η διαδικασία του εμπλουτισμού μπορεί να είναι ορθή στη σύλληψή της, αλλά να μην τύχει της σωστής υλοποίησης, είτε από άποψη αισθητικής, είτε από άποψη λειτουργικότητας.

Για το λόγο αυτό, το κατάλληλο σύστημα αξιολόγησης πολυπαραγοντικών δράσεων, όπως είναι ο εμπλουτισμός του τουριστικού προϊόντος, λαμβάνει υπόψη:

### Τη φύση της οργανωτικής δομής:

Διαφορετική είναι η προσέγγιση για έναν τουριστικό προορισμό και διαφορετική για μια τουριστική επιχείρηση.

### Την κουλτούρα και το όραμα που θα υποστηρίξει το σχεδιασμό και την εφαρμογή του εμπλουτισμού:

Για παράδειγμα, η διαδικασία εμπλουτισμού με έμφαση στην αιεφορία ενός τουριστικού προϊόντος πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με μια ηγεσία και μια κουλτούρα οργανισμού που ενθαρρύνει την προστασία του περιβάλλοντος.

### Τις πολιτικές και τις διαδικασίες:

Διαφορετικά θα εφαρμοστεί ο εμπλουτισμός σε ένα πολύπλοκο παγκοσμιοποιημένο οργανισμό και διαφορετικά σε μια μικρομεσαία οικογενειακή επιχείρηση (Amaratunga, 2000).

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το παρόν εγχειρίδιο επιχειρεί να προσεγγίσει ολιστικά και με συστημικό τρόπο τη διαδικασία του εμπλουτισμού τουριστικού προϊόντος. Παρουσιάστηκαν τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν οι διαχειριστές των σύγχρονων τουριστικών οργανισμών, ώστε να αποκτήσουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσα από την επένδυση στον εμπλουτισμό. Η πολυπλοκότητα και οι διαφορετικοί παράγοντες που προκύπτουν στους διάφορους τουριστικούς οργανισμούς, είτε πρόκειται για προορισμό, είτε πρόκειται για τουριστική επιχείρηση, περιόρισαν το εγχειρίδιο σε βασικές αρχές και διαδικασίες. Παρ' όλα αυτά, το συγκεκριμένο εγχειρίδιο προσφέρει μια καθολική προσέγγιση όλων των διαδικασιών που αφορούν στον εμπλουτισμό, όπως είναι ο Προσχεδιασμός, η Εξωτερική Ανάλυση, η Εσωτερική Ανάλυση, ο Σχεδιασμός, η Εφαρμογή στον τουριστικό οργανισμό, η Υλοποίηση, η Ανατροφοδότηση, ο Έλεγχος και η Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:** Ξενόγλωσση

Amaratunga, D. (2000). Assessment of facilities management performance, *Property Management*, 18(4), 258 – 266.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York, NY.

Beer, M. and Eisenstat, R. (2000). 'The silent killers of strategy implementation and learning'. *Sloan Management Review*, 41, 29–40.

Bititci, U.S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J.D., Gibb, S., MacBryde, J., Mackay, D., Maguire, C., van der Meer, R. & Shafti, F. (2011). Managerial processes: an operations management perspective towards dynamic capabilities, *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 22(2), 157 – 173.

Grant, R.M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*, 7th ed, Blackwell Publishing, Malden, MA.

Hill, J. W. & Jones, G. (1995). *Strategic management theory: An integrated approach*, 3rd ed, Houghton-Mifflin, Boston.  
Okumus, F., Altinay, L. & Chathoth, P. (2010). *Strategic Management for Hospitality and Tourism*, Elsevier Ltd., Oxford, UK.

Swarbrooke, J. & Horner, S. (1999). *Consumer behavior in tourism*, Butterworth – Heinemann, UK

**Ελληνική**

Βαρελάς, Σ. (2016). *Στρατηγικές για την Ανάπτυξη Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Διατριβή. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

## Σωτήρης Βαρελάς

Επίκουρος Καθηγητής του Τμήματος Τουριστικών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς

Ο Δρ. Σωτήριος Βαρελάς είναι Επίκουρος Καθηγητής του Τμήματος Τουριστικών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς με γνωστικό αντικείμενο «Στρατηγική Επιχειρήσεων Φιλοξενίας και Τουριστικών Οργανισμών». Είναι διδάκτορας του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου MBA-TQM (Διοίκηση Επιχειρήσεων- Ολικής Ποιότητας), και απόφοιτος του Τμήματος Στατιστικής και Ασφαλιστικής Επιστήμης της Σχολής Χρηματοοικονομικής και Ασφαλιστικής Επιστήμης. Διαθέτει 12ετή επαγγελματική εμπειρία ως επιστημονικός σύμβουλος σε τουριστικούς οργανισμούς ενώ ήταν δημιουργός και διαχειριστής start up επιχείρησης με αντικείμενο τον εικονικό τουρισμό. Στο παρελθόν ήταν επιστημονικός σύμβουλος στο Υπουργείο Τουρισμού, τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού και την Περιφέρεια Πελοποννήσου. Έχει συνεργαστεί με αρκετά κέντρα ερευνών όπως το Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης, τον ΕΛΚΕ Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, το Εργαστήριο Πολιτικής Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Προγραμμάτων και το Κέντρο Ερευνών του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Διδάσκει στα Μεταπτυχιακά Προγράμματα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς και στο Προπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Τουρισμού του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. Από το 2010 έχει διδάξει σε αρκετούς ακαδημαϊκούς και επαγγελματικούς οργανισμούς όπως το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, το Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, το ΑΤΕΙ Καλαμάτας, το Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ), την Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) και τη Σχολή Πολέμου της Πολεμικής Αεροπορίας. Έχει οριστεί από τη Συνέλευση του Τμήματος ως υπεύθυνος πρακτικής άσκησης των φοιτητών και συντονιστής των ακαδημαϊκών συμβούλων του Τμήματος Τουριστικών Σπουδών. Ο Δρ. Βαρελάς ήταν ο δημιουργός και συντονιστής του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων και του Κέντρου Έρευνας Διεθνούς Τουρισμού του Πανεπιστημίου Neapolis. Είναι Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Ελληνικού Παραρτήματος του Παγκόσμιου Οργανισμού για την τεχνολογία στον τουρισμό και τα ταξίδια IT and Travel & Tourism (IFITT). Επιστημονικές του εργασίες έχουν δημοσιευθεί σε αρκετά διεθνή επιστημονικά περιοδικά ενώ ο ίδιος είναι μέλος στην συντακτική ομάδα αρκετών περιοδικών και συνεδρίων. Αρθρογραφεί συχνά και συμμετέχει ως ομιλητής για ζητήματα που αφορούν τον τουρισμό και τις τουριστικές επιχειρήσεις.



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ &  
ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ  
ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΥ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ  
ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

**INSETE**



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΕΠΙΧ & ΤΕ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΠΑ-ΕΚ

ΕΠΑΝΕΚ 2014-2020  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ  
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ



ΕΣΠΑ  
2014-2020  
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το INSETE, εκτός του συστήματος που χρησιμοποιεί ο ιστότοπος του INSETE. Το INSETE δεν υιοθετεί και δεν ευθύνεται για το περιεχόμενο, τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που βρίσκονται, ή διατίθενται σε, τέτοιους Εξωτερικούς Ιστότοπους. Το ίδιο ισχύει και για τους ιστότοπους που ενδέχεται να περιέχουν συνδέσμους προς τον ιστότοπο INSETE. Οι σύνδεσμοι (σύνδεσμοι) προς ιστότοπους τρίτων δεν αποτελούν συγκατάθεση για το περιεχόμενο τέτοιων ιστότοπων τρίτων. Το INSETE δεν ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα αυτών των ιστότοπων ή του περιεχομένου τους.»