ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

“Hotel Brand Equity”

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΗΣ ΠΑΤΡΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΑΡΚΟΣ ΤΣΟΓΚΑΣ
ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΥ ΤΑΤΙΑΝΗ
ΔΕΜΤ: 1718

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2019

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή –δεύτερη- σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων –Μάνατζμεντ Τουρισμού: MBA-Tourism Management» με τίτλο:
"Hotel Brand Equity"
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Ονοματεπώνυμο: ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΥ ΤΑΤΙΑΝΗ

Ημερομηνία: 12/10/2019

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες 4
Περίληψη 5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ 6
1.1 Η Έννοια του Εμπορικού Σήματος 6
1.2 Η Έννοια του Εμπορικού Σήματος στο Ξενοδοχειακό Κλάδο 9
1. 3 Γιατί έχει αξία να μετράμε το εμπορικό σήμα; 12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ 14
2.1 Οι συνιστώσες της επιτυχίας ενός εμπορικού σήματος 14
2.2 Ξενοδοχειακό εμπορικό σήμα και πιστότητα πελατών 17
2.3 Θέματα διάδοσης και επέκτασης του εμπορικού σήματος 19
2.3 Ξενοδοχειακά προγράμματα πιστότητας πελατών 22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ 27
4.1 Ανεξάρτητα Ξενοδοχεία και Ξενοδοχεία Αλυσίδες 27
4.2 Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα 34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 40
5.1 Μελέτη Περίπτωσης στα Ξενοδοχεία της Πάτρας 40
5.2 Η Πάτρα και ο Τουρισμός 41
5. 3 Πάτρα και Ξενοδοχειακός Κλάδος 45
5.4 Μέθοδος συζήτησης 46
5.5 Η παρούσα μελέτη περίπτωσης 51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 63
Συμπεράσματα 63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 65
ΑΡΘΡΑ 65
Διαδικτυακές σελίδες 67
Παράρτημα – Οδηγός Συζήτησης 68

Ευχαριστίες

Για την παρούσα εργασία θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κύριο Μάρκο Τσόγκα που ανέλαβε να με βοηθήσει στην εκπόνηση της, βοηθώντας με παράλληλα να προσαρμόσω το θέμα στο φάσμα των ακαδημαϊκών αλλά και επαγγελματικών μου ενδιαφερόντων.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω θερμά όσους δέχτηκαν να συνομιλήσουν μαζί μου και να μου εμπιστευτούν τις προσωπικές τους απόψεις πάνω ερωτήσεις που ετέθησαν κατά την διάρκεια των εις βάθος συνεντεύξεων.

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία διερευνά την έννοια και την βαρύτητα του εμπορικού σήματος ιδιαίτερα στα ξενοδοχεία και τον ρόλο που έχει στις καταλυματικές επιχειρήσεις τόσο σε διεθνές όσο και σε εγχώριο επίπεδο.

Εξετάζονται με ιδιαίτερη προσοχή θέματα που είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με το εμπορικό σήμα όπως η πιστότητα των πελατών, η σχέση ονόματος- ποιότητας, η θέση του εμπορικού σήματος στο μυαλό του καταναλωτή.

Μετά την δευτερογενή έρευνα εκπονήθηκε μελέτη περίπτωσης με εις βάθος συνεντεύξεις ξενοδοχοϋπαλλήλων στην Πάτρα όπου μελετήθηκε η αγορά και ο τρόπος που αυτή λειτουργεί.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΣΗΜΑ, ΠΙΣΤΟΤΗΤΑ, ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ, ΑΛΥΣΙΔΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.1 Η Έννοια του Εμπορικού Σήματος

Το εμπορικό σήμα, το brand, κατέχει πλέον πολλή σημαντική θέση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθώς επηρεάζει άμεσα τις αποφάσεις των καταναλωτών προσφέροντας τους σταθερή ποιότητα και χτίζοντας σχέσεις πιστότητας που μεταφράζονται σε κέρδη για το εκάστοτε ξενοδοχείο.

Η αξία του εμπορικού σήματος έχει διαμορφώσει τον όρο, brand equity, ο οποίος θα μπορούσε να αποδοθεί ως εμπορική επωνυμία. Αν και αρκετά διαδεδομένος και μελετημένος ως όρος ακόμα δεν έχει συνδεθεί και ερευνηθεί πλήρως σε σχέση με το πώς λειτουργεί στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Η έννοια του εμπορικού σήματος θα πρέπει να διαχωρίζεται από τον όρο προϊόν. Σύμφωνα με τον Kotler προϊόν είναι οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε μια αγορά προς απόκτηση, χρήση ή κατανάλωση με στόχο την ικανοποίηση μιας ανάγκης ή επιθυμίας. Τα προϊόντα ως αγαθά μπορούν να έχουν είτε φυσική μορφή είτε να είναι υπηρεσίες, εμπειρίες, γεγονότα, μέρη, πληροφορίες και ιδέες. Εν ολίγοις τα προϊόντα έχουν έναν λειτουργικό σκοπό. Αντίθετα ο όρος εμπορικό σήμα είναι πολύ πιο περίπλοκος. Το σήμα θα πρέπει να αντιπροσωπεύει κάτι παραπάνω από φυσικά χαρακτηριστικά για τον αγοραστή ή τον χρήστη του. Θα πρέπει να έχει κάποια περαιτέρω γνωρίσματα, τα οποία αν και άυλα επηρεάζουν δραστικά τον καταναλωτή.

Η φιλοξενία αποτελεί μια επιχείρηση με εμπορική ετικέτα. Όταν ένα εμπορικό σήμα συνδέεται με μια δυνατή εμπορική επωνυμία, οι δημιουργοί του δύνανται να το πουλήσουν είτε σε μεμονωμένους ξενοδόχους είτε σε ξενοδοχειακές αλυσίδες επιτυγχάνοντας να κερδίσουν το καταναλωτικό κοινό, δημιουργώντας μεγαλύτερη ζήτηση η οποία δυνητικά οδηγεί σε επέκταση του σήματος.[1]

Αναμφίβολα, η επωνυμία, δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις που ισχυροποιούν την παρουσία τους στο χώρο, αποκτώντας ολοένα και πιο

[1] Morgan Stanley cited by Rob Bailey and Stephen Ball, 2006

διευρυμένη παρουσία στο κλάδο. Όπως για παράδειγμα, η Marriott, η Sheraton, η Hilton, η Holiday Inn που ανταγωνίζονται σε πολλά διαφορετικά μέρη της αγοράς, προσαρμοζόμενες στη ζήτηση του καταναλωτικού κοινού. [2]

Ο κυριότερος στόχος της επιθυμίας ισχυροποίησης του εμπορικού σήματος είναι φυσικά η αύξηση των κερδών και η οικονομική ευρωστία. Ως επίσημη απόδοση του όρου εμπορικό σήμα θα μπορούσαμε να δώσουμε το χαρακτηρισμό τους ως όρο, σύμβολο, ή σχέδιο, ή ακόμα και συνδυασμό σχεδίων, που προσβλέπει στο να χαρακτηρίσει αγαθά και υπηρεσίες ενός πωλητή ή μίας ομάδας πωλητών και να τους διαφοροποιήσει από τον ανταγωνισμό.[3]

Στο σημείο αυτό και αναφερόμενοι στον ορισμό που δόθηκε από τον Kotler, αξίζει να διαφοροποιήσουμε το προϊόν αυτό καθαυτό από το εμπορικό σήμα. Το προϊόν έχει μια χρηστική αξία με αντικειμενικό σκοπό ενώ το εμπορικό σήμα συνδέεται περισσότερο με συναισθηματικές επιθυμίες, προσφέροντας στο καταναλωτή αξιοπιστία, εξοικείωση και μείωση της αίσθησης της αγοράς με ρίσκο.

Τα εμπορικά σήματα είναι αυτά που επιτυγχάνουν τη διαφοροποίηση των προϊόντων προσφέροντας παράλληλα αξία σε αυτά. Επιπλέον αποτελούν αναγνωρίσιμα και έμπιστα στοιχεία προέλευσης καθώς και μια υπόσχεση απόδοσης[4] .

Πλέον το εμπορικό σήμα συνδέεται άμεσα με μερικά αγαθά τα οποία σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία. Μέσα σε αυτά συγκαταλέγονται η πιστότητα, η άμεση αναγνώριση μιας «μάρκας», η αντιληπτή ποιότητα αλλά και ο συσχετισμός του σήματος με αυτή τη ποιότητα.

Τα εμπορικά σήματα είναι το αποτέλεσμα της στρατηγικής κατηγοριοποίησης της αγοράς και της διαφοροποίησης των προϊόντων. Το branding σημαίνει πολλά παραπάνω από την απλή ονοματοδοσία και την γνωστοποίηση στον κόσμο ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανήκει σε μια συγκεκριμένη εταιρεία ή οργανισμό. Το branding αποτελεί την μεταμόρφωση της κατηγορίας του προϊόντος και απαιτεί την

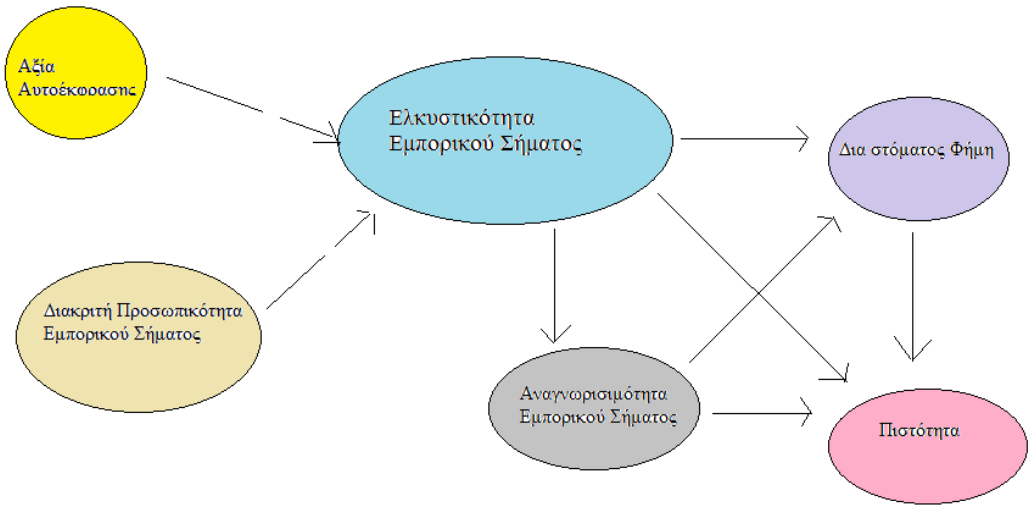
[2] Rob Bailey and Stephen Ball, 2006
[3] Kotler, 2000
[4] Frederick, 2002

μακροχρόνια εμπλοκή και ενασχόληση τη εταιρείας, καθώς και υψηλό επίπεδο ικανοτήτων και πόρων.

Παρακάτω, ακολουθεί σχηματική απεικόνιση των σχέσεων που δημιουργεί το εμπορικό σήμα

Εικόνα Ι

Μοντέλο Έρευνας Σχέσεων από και μεταξύ εμπορικού σήματος



Σύμφωνα με τους Kim, Han και Park[5], σε μοντέλο των οποίων βασίστηκε και η σχηματική σχέση, όσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα των καταναλωτών να αυτοεκφραστούν μέσω μιας μάρκας, τόσο μεγαλύτερη γίνεται η ελκυστικότητα της.

Εν συνεχεία όσο πιο ελκυστικό είναι ένα σήμα τόσο περισσότεροι καταναλωτές συνδέονται με αυτό με αποτέλεσμα να δημιουργούν μια από στόματος φήμη η οποία τείνει να αποτελεί την πιο πειστική διαφήμιση, ισχυροποιώντας το σήμα και αυξάνοντας διακριτά την αναγνωσιμότητα του.

[5] Kim, Han, Park, 2001

Η δημιουργία ενός ισχυρού σήματος είναι συμπερασματικά το αποτέλεσμα ενός πετυχημένου μάρκετινγκ και αποτελεί το πρωταρχικό στόχο μιας επιχείρησης που επιθυμεί να ισχυροποιήσει τη θέση της στην αγορά.

Στο ξενοδοχειακό κλάδο το επίπεδο της παρεχόμενης υπηρεσίας συνδέεται κατά πολύ με την βαθμίδα σε αστέρια που έχει κάθε ξενοδοχείο. Η γενική εντύπωση θέλει τα ξενοδοχεία που έχουν πέντε αστέρια στη κλίμακα Forbes ή τη διάκριση AAA Five Diamond, να είναι ξενοδοχεία πολυτελείας. Και είναι αλήθεια πως τα ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων παρουσιάζονται στην αγορά ως ξενοδοχεία πολυτελείας.

1.2 Η Έννοια του Εμπορικού Σήματος στο Ξενοδοχειακό Κλάδο

Το εμπορικό σήμα, όπως προαναφέρθηκε, έχει ξεκινήσει να επηρεάζει και τα ξενοδοχειακό κλάδο με αποτέλεσμα την ραγδαία αύξηση των ξενοδοχείων που είτε απαρτίζουν παγκοσμίου φήμης αλυσίδες είτε γίνονται μέλη affiliations.

Στον ξενοδοχειακό τομέα με τον όρο hotel brand equity εκφράζουμε την ιδέα ότι ένα δυνατό εμπορικό σήμα αποτελεί ένα ισχυρό εμπορικό πλεονέκτημα, το οποίο δίνει αξία τόσο στους πελάτες όσο και στις εταιρείες.

Με την ένταξή τους σε αλυσίδες τα ξενοδοχεία κερδίζουν σταθερό πελατολόγιο το οποίο δείχνει μια δεδομένη πιστότητα σε συγκεκριμένα καταλύματα τα οποία έχουν αναμενόμενα χαρακτηριστικά και προσφέρουν σταθερή ποιότητα στην εξυπηρέτηση.

Η συναισθηματική δέσμευση των πελατών με το εμπορικό σήμα ενός ξενοδοχείου δύναται να τους προσφέρει ένα δυνατό, συναίσθημα ολοκλήρωσης και ευχαρίστησης το οποίο κάποιες φορές οδηγεί στη ταύτιση ή και την απορρόφηση. [6]

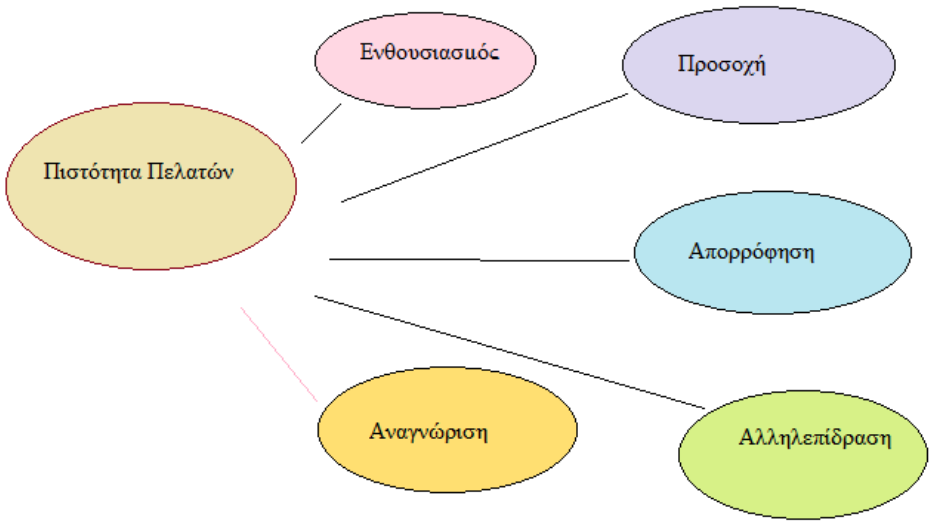
Το αποτέλεσμα αυτών των συναισθημάτων είναι η μεταβολή της καταναλωτικής συμπεριφοράς, αφού οι ευχαριστημένοι πελάτες τείνουν εκτός από το να επιστρέφουν, να προτείνουν τα ξενοδοχεία τα οποία επέλεξαν και σε άλλους.

[6] So, Kevin Kam Fung, Ceridwyn King, and Beverley Sparks (2014)

Επιπλέον, συμμετέχουν ενεργά στη διαφήμιση του ξενοδοχείου μέσω των καναλιών προβολής.

Εικόνα ΙΙ

Συνιστώσες της πιστότητας των πελατών



Την πιστότητα των πελατών συνθέτουν επιμέρους παράγοντες οι οποίοι είναι, όπως απεικονίζονται και στο σχήμα, ο ενθουσιασμός, η προσοχή, η απορρόφηση, η αλληλεπίδραση και η αναγνώριση.

Ο **ενθουσιασμός**: ο πελάτης ενθουσιάζεται έντονα δείχνοντας ενδιαφέρον για τη προσφορά αλλά και για τα άτομα που παρέχουν την υπηρεσία.

Προσοχή: η φιλοσοφία του marketing, υποστηρίζει ότι η προσοχή είναι άλλος ένας παράγοντας που ενισχύει την πιστότητα των πελατών. Η συναισθηματική δέσμευση προϋποθέτει ότι ο καταναλωτής έχει συγκεντρωμένη προσοχή ως προς την παρεχόμενη υπηρεσία ή προϊόν. Έτσι, η προσοχή είναι σημάδι ηθελημένης παρατηρητικότητας στην προσφορά.

Απορρόφηση: είναι η ευχάριστη κατάσταση κατά την οποία οι καταναλωτές είναι απόλυτα ευτυχείς, συγκεντρωμένοι και βαθιά συναισθηματικοί όταν έχουν το ρόλο του καταναλωτή.

Αλληλεπίδραση: η αλληλεπίδραση είναι σημαντικός δείκτης της πιστότητας των πελατών καθώς συνήθως αφορά τη συμπεριφορά τους μετά την κατανάλωση, τόσο διαδικτυακά όσο και μη. Σε αυτό το στάδιο, οι ευχαριστημένοι πελάτες προτείνουν, μιλούν, και διαφημίζουν.

Ταυτοποίηση: συμβαίνει όταν ο πελάτης θεωρεί πως τα στοιχεία που συνθέτουν την προσωπικότητα του μερικώς ή ολικώς ταυτίζονται με τα στοιχεία τα οποία πρεσβεύει ένα εμπορικό σήμα.[7]

Όπως ήδη αναφέρθηκε το εμπορικό σήμα είναι πολυδιάστατο, έχει δηλαδή πολλές έννοιες και συνιστώσες προς εξερεύνηση.

Το εμπορικό σήμα εκτός από ένα όνομα έχει και ένα διακριτικό σήμα που χρησιμοποιείται για την αναγνώριση του. Το εμπορικό σήμα έχει εμπορική και κατασκευαστική προέλευση. Οι καταναλωτές δεν είναι απλώς παθητικοί δέκτες των ενεργειών μάρκετινγκ, και έτσι το branding δεν είναι κάτι που γίνεται για τους πελάτες, αντίθετα γίνεται με τους πελάτες. Το εμπορικό σήμα δεν είναι μόνο το όνομα και τα χαρακτηριστικά του αλλά ο ορισμός του προϊόντος και η προστασία του καταναλωτή από ανταγωνιστικά ανώνυμα και πιθανόν κατώτερα προϊόντα.

Η νομική ονομασία για το εμπορικό σήμα είναι ορόσημο (trademark). Έτσι το σήμα είναι ένα προϊόν, μια ομάδα προϊόντων ή και όλα τα προϊόντα που προέρχονται από την ίδια πηγή.

Το εμπορικό σήμα είναι ακόμα ένα νομικό εργαλείο ταυτόσημο με την ιδιοκτησία. Για αυτό δεν είναι δυνατό διαφορετικές επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν την ίδια ονομασία για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο είναι προφανές ότι η επιχειρησιακή ταυτότητα προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις. Δανειζόμενα το όνομα ενός διακεκριμένου εμπορικού σήματος, τα προϊόντα αλλά και οι γραμμές παραγωγής γίνονται επέκταση το ίδιου του σήματος.

Παρόλα αυτά δεν είναι όλες οι εταιρείες πιστές σε ότι ορίζει το εμπορικό σήμα και στην ίδια στρατηγική.

[7] Rather, Raouf Ahmad, and Jyoti Sharma (2017)

1. 3 Γιατί έχει αξία να μετράμε το εμπορικό σήμα;

Η μέτρηση της αξίας του εμπορικού σήματος ουσιαστικά αποτυπώνει την αντίληψη των καταναλωτών ως προς το προϊόν, που είναι εν προκειμένω το ξενοδοχείο. Μερικές φόρες αποτελεί καλύτερο δείκτη από άλλους μετρήσιμους παράγοντες όπως τα έσοδα καθώς δίνει την συνολική αίσθηση, και μια μεγαλύτερη εικόνα.

Όταν υπάρχει μια σταθερή παρακολούθηση της πορείας του σήματος μπορούμε πιο εύκολα να παρακολουθήσουμε τον ανταγωνισμό και να ορίσουμε τη θέση μας απέναντι σε αυτόν.

Εκ του αποτελέσματος κατά αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να μετρήσει τον αντίκτυπο της στρατηγικής που έχει επιλέξει καθώς και του μείγματος marketing.

Συμπερασματικά η υψηλή προτίμηση σε ένα ξενοδοχειακό εμπορικό σήμα μεταφράζεται εκτός από τα προφανή, και ήδη αναφερθέντα, σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, υψηλότερη τιμή μετοχής, υψηλές τιμές χρέωσης, και ικανοποίηση των εμπλεκόμενων οικονομικά στην επιχείρηση. Θα μπορούσε κανείς να πει ότι η αξία του σήματος είναι το σύνολο των θετικών εντυπώσεων των καταναλωτών.

Εικόνα III

Μήτρα αναγωρισιμότητας- απόδοσης στα ξενοδοχεία

Η μήτρα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κατηγοριοποιήσει τα ξενοδοχειακά σήματα σε μια τυπολογία τεσσάρων κελιών η οποία βασίζεται σε χαμηλή ή υψηλή αναγνωρησιμότητα η οποία συγκρίνεται με την χαμηλή ή υψηλή απόδοση. Οι κατηγορίες της μήτρας είναι οι ακόλουθες: Πλήρως επιτυχημένο Εμπορικό Σήμα (υψηλή αναγνωρισιμότητα, υψηλή απόδοση), Ανερχόμενο Εμπορικό Σήμα (υψηλή απόδοση, χαμηλή αναγνωρισιμότητα), Προβληματικό Εμπορικό Σήμα (χαμηλή απόδοση, υψηλή αναγνωρισιμότητα), Αδύναμο Εμπορικό Σήμα (χαμηλή απόδοση, χαμηλή αναγνωρισιμότητα).

Πλήρως Επιτυχημένο Εμπορικό Σήμα: Τα ξενοδοχεία αυτά που αποδίδουν υψηλά και στους δυο δείκτες είναι οι διαμορφωτές της αγοράς. Οι πελάτες θυμούνται αυτά τα ξενοδοχεία και τα κατατάσσουν υψηλότερα από άλλα. Τα ξενοδοχεία μπορούν να χρεώσουν υψηλότερες τιμές ενώ παράλληλά σημειώνουν υψηλές πληρότητες. Εν ολίγοις διαθέτουν ισχυρό πλεονέκτημα στην αγορά.

Ανερχόμενο Εμπορικό Σήμα: Αν και έχουν αρκετή πιστότητα πελατών, τα ανερχόμενα εμπορικά σήματα είναι στο στάδιο κατά το οποίο δεν είναι ακόμα και τόσο γνωστά. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στην ύπαρξη άλλων πιο διαδεδομένων εμπορικών σημάτων στην αγορά είτε στη τοποθεσία του ξενοδοχείου, που μπορεί να μην του επιτρέπει να γίνει γνωστό σε ευρύ επίπεδο.

Προβληματικά Εμπορικά Σήματα: Είναι συνήθως γνωστά και φημισμένα ξενοδοχεία τα οποία είναι πολύ αναγνωρισμένα αλλά η απόδοση τους δεν είναι τόσο καλή ώστε να στηρίξουν την ποιότητα και να ανταπεξέλθουν στις προσδοκίες των πελατών. Κάποιες φορές το πρόβλημα αυτό προκύπτει από την έλλειψη επενδύσεων σε καινοτομίες εν αντιθέσει με νέα και ανερχόμενα ξενοδοχεία. Το αποτέλεσμα είναι πως η απόδοση πέφτει συνεχώς και «χάνονται» από τη συνείδηση του καταναλωτή.

Αδύναμο Εμπορικό Σήμα: Καινούργια ή ήδη αναγνωρισμένα, τα ξενοδοχεία αυτά αποτυγχάνουν να μείνουν στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Η αιτία είναι είτε η αποτυχημένη στρατηγική, είτε η χαμηλή ποιότητα ή η χαμηλή διαφοροποίηση[8]

[8] Prasad, Keshav, and Chekitan S. Dev (2000)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2.1 Οι συνιστώσες της επιτυχίας ενός εμπορικού σήματος

Πιστότητα πελατών

Το κατά πόσο ένα εμπορικό σήμα έχει επιτύχει μπορεί να υπολογιστεί σε αδρές γραμμές από το πόσο πιστοί είναι οι καταναλωτές σε αυτό. Η πιστότητα προκύπτει από το ποσοστό προσκόλλησης των καταναλωτών στο εμπορικό σήμα και είναι ένα μείγμα τόσο συμπεριφοράς όσο και καταναλωτικής στάσης.

Η πιστότητα ισοδυναμεί με ένα βαθμό δέσμευσης. Οι πελάτες τη στιγμή της αγοράς ή της επιλογής βρίσκονται ανάμεσα σε πολλά προϊόντα και καλούνται να διαλέξουν. Από την αγορά αυτή εάν μείνουν ευχαριστημένοι είναι πολύ πιθανό πως θα συνεχίσουν να επιλέγουν το ίδιο εμπορικό σήμα.

Στο ξενοδοχειακό κλάδο η αλυσίδα Holiday Inn ήταν από τις πρώτες που προσπάθησαν να δημιουργήσουν ένα ισχυρό εμπορικό σήμα το οποίο στο μυαλό του καταναλωτή θα εγγυόταν στους διαμένοντες ίδιο επίπεδο παρεχόμενης υπηρεσίας και συνοχή σε όλα τα καταλύματα της εταιρείας. Κατά αυτό τον τρόπο η Holiday Inn απέκτησε πελάτες που την επέλεγαν σταθερά σε κάθε ταξίδι. Για να καταφέρει όμως να μεγαλώσει το μερίδιο της στην αγορά, θα έπρεπε να καταφέρει να διαφοροποιήσει το προϊόν της ώστε να απευθύνεται σε περισσότερους καταναλωτές. Και το πέτυχε επεκτείνοντας το προϊόν από οικονομικά ξενοδοχεία (Holiday Inn Express) μέχρι ξενοδοχεία πολυτελείας (Crown Plaza). Η στρατηγική αυτή βοήθησε την εταιρεία να αυξήσει την πληρότητά της και να ανταγωνιστεί σε διάφορα μέρη της αγοράς [9]

Τα πλεονεκτήματα της πιστότητας πελατών είναι αρκετά ως προς την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα:

Συνεχόμενα και αυξανόμενα κέρδη: όσο περισσότερο μένει ένας καταναλωτής σε μία υπηρεσία ή προϊόν τόσο περισσότερο τείνει να ξοδεύει καθώς έχει περισσότερη εμπιστοσύνη στο εμπορικό σήμα που έχει επιλέξει. Επιπλέον, επί παραδείγματι ένας πελάτης σε ένα ξενοδοχείο που έχει επιλέξει αρκετές φορές είναι πιο πιθανό όντας

9 Tepeci, Mustafa (1999)

γνώριμος με το εμπορικό σήμα και όσο περνά ο καιρός να δοκιμάσει και άλλες υπηρεσίες του ξενοδοχείου όπως τα μαγαζιά με δώρα, τα εστιατόρια, τα κέντρα ευεξίας κλπ.

Μειωμένα έξοδα μάρκετινγκ και διαφήμισης: είναι λιγότερο κοστοβόρο να διατηρήσει μια επιχείρηση τον πελάτη που ήδη έχει, από το να προσελκύσει νέους πελάτες. Η προσέλκυση νέων πελατών ισοδυναμεί με έξοδα διαφήμισης τα οποία στη περίπτωση των ήδη υπαρχόντων και ευχαριστημένων πελατών όχι μόνο μειώνονται αλλά μπορούν και να αποφευχθούν πλήρως.

Μειωμένα έξοδα και χρόνος λειτουργίας: για ένα ήδη πιστό καταναλωτή το προσωπικό δαπανά λιγότερο χρόνο αλλά και λιγότερη προσπάθεια. Για παράδειγμα, το προσωπικό της υποδοχής ενός ξενοδοχείου δεν χρειάζεται να δημιουργήσει ένα νέο προφίλ στον υπολογιστή ούτε και να ξεναγήσει έναν πελάτη που έχει ξαναρθεί.

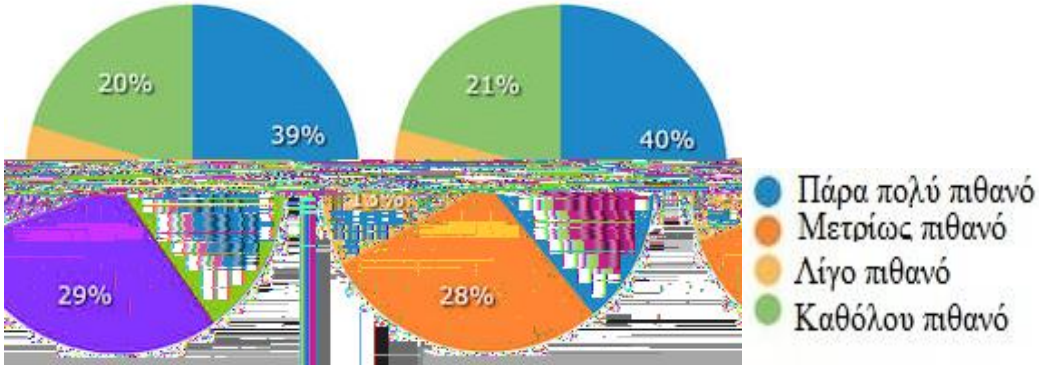
Αυξανόμενη εμπιστοσύνη: όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο σημείο πλέον η δια στόματος διαφήμιση και οι μαρτυρίες πελατών είναι ένας από τους πιο πετυχημένους τρόπους αύξησης της πελατείας καθώς τείνουμε να εμπιστευόμαστε πολύ περισσότερο την αληθινή βιωματική κριτική από την κατά μέτωπο διαφήμιση.

Αυξημένες τιμές: το προϊόν ή στη περίπτωσή μας το ξενοδοχείο δύναται να αυξήσει τη τιμή πώλησης και οι πελάτες του θα το δεχτούν και θα συνεχίσουν να το επιλέγουν. Είναι επίσης πιο δύσκολο να παρασυρθούν από τις καλύτερες τιμές των ανταγωνιστών ή από τιμές ευκαιρίας και εκπτώσεις.

Ο πυλώνας της δημιουργίας πιστότητας είναι φυσικά ο επισκέπτης ο οποίος αποτελεί την τέλεια ευκαιρία να αφουγκραστεί το ξενοδοχείο τις ανάγκες της ζήτησης. Μπορεί λοιπόν κανείς να βασιστεί στις κριτικές και στις απαντήσεις των διαμενόντων ώστε να δημιουργήσει μια στρατηγική αύξησης της πιστότητας.

Πίνακας Ι

Πρόθεση ευχαριστημένων επισκεπτών και δυσαρεστημένων επισκεπτών να παράσχουν ανατροφοδότηση



Πλήρως ευχαριστημένοι επισκέπτες Πλήρως Δυσαρεστημένοι επισκέπτες

Όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα τόσο οι πλήρως ευχαριστημένοι πελάτες όσο και οι πλήρως δυσαρεστημένοι είναι ιδιαιτέρως πιθανό να μοιραστούν την άποψή τους για το ξενοδοχείο δίνοντας της κριτική τους.

Βλέπουμε λοιπόν ότι τόσο το θετικό συναίσθημα όσο και το αρνητικό επηρεάζουν εξίσου την πρόθεση των πελατών. Μπορούμε να αντιληφθούμε επίσης ότι ένας άκρως δυσαρεστημένος πελάτης πολύ σπάνια δεν θα μοιραστεί την σκέψη του και τα σχόλια που έχει να κάνει, αυτό δημιουργεί μεγάλο κίνδυνο για την προσέλκυση νέων πελατών.

Παρόλα αυτά στο άλλο άκρο ο πλήρως ευχαριστημένος πελάτης λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο θέλοντας να μοιραστεί την θετική εμπειρία που έχεις αποκομίσει. Δυστυχώς αρκεί μια πολύ κακή κριτική να αποτρέψει δυνητικούς επισκέπτες από το να επισκεφτούν ένα ξενοδοχείο και να τους οδηγήσει να επιλέξουν έναν ανταγωνιστή.

Πιστεύεται ότι με μια αρνητική κριτική ένα ξενοδοχείο δύναται να χάσει 30 δυνητικές κρατήσεις. Πιθανοί λόγοι αρνητικής ανατροφοδότησης είναι οι ακόλουθοι:

- Αγενές και αδιάφορο προσωπικό: όσο υπέροχο και να είναι το ξενοδοχείο, εάν το προσωπικό δεν είναι φιλόξενο και πρόθυμο να βοηθήσει ο επισκέπτης θα βιώσει μια αρνητική εμπειρία.
- Καθαριότητα και συντήρηση: βασικός παράγοντας όπως είναι προφανές είναι το ξενοδοχείο να είναι σε καλή κατάσταση όσον αφορά τις υποδομές και να είναι καθαρό
- Προσδοκίες: όταν φτάνει ένας πελάτης στο ξενοδοχείο έχει τον ενθουσιασμό να συναντήσει ότι του είχε υποσχεθεί και ότι είχε δει πριν επιλέξει το κατάλυμα. Αυτές οι προσδοκίες που δημιουργούνται εάν δεν είναι ρεαλιστικές, ο επισκέπτης απογοητεύεται

Από την άλλη είναι πλέον σύνηθες μερικοί πελάτες να αποκτούν τη συνήθεια του «εκβιασμού» ώστε να κερδίσουν αυτό που επιθυμούν, για αυτό το προσωπικό του ξενοδοχείου θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένο στο να μπορεί να απαντήσει στις αβάσιμες κατηγορίες.

Προκειμένου να αποφύγουμε μια αρνητική κριτική, θα πρέπει το ξενοδοχείο να παρέχει ότι υπόσχεται, να μην δημιουργεί προσδοκίες που δεν μπορεί να ικανοποιήσει αλλά και να μπορεί να λύσει το πρόβλημα πριν ο πελάτης φύγει από το ξενοδοχείο για αυτό είναι σημαντικό να δίνεται βάση σε οποιοδήποτε παράπονο ή δυσαρέσκεια.

2.2 Ξενοδοχειακό εμπορικό σήμα και πιστότητα πελατών

Η ιδέα της πιστότητας σε ένα brand (Customer Engagement) αποκτά τα τελευταία χρόνια αυξανόμενο ενδιαφέρον τόσο αυτών που εμπλέκονται στις υπηρεσίες όσο και αυτών που μελετούν ακαδημαϊκά τις υπηρεσίες και τα προϊόντα. Το Customer Engagement, η σύνδεση δηλαδή του καταναλωτή με τον προϊόν ή την υπηρεσία αποτελεί ένα θετικό συναίσθημα ικανοποίησης που χαρακτηρίζεται από ενθουσιασμό και αφοσίωση σε κάποιο brand.

Για να αυξήσουν τη πιστότητα των πελάτων τους, πολλές ξενοδοχειακές αλυσίδες, όπως η Marriott και η Cathay Pacific αποφάσισαν να ενισχύσουν τη διαδικτυακή τους παρουσία καθώς στη σύγχρονη εποχή τα social media και εν γένει το διαδίκτυο έχουν

συμβάλλει στη ζωή των καταναλωτών. Το διαδίκτυο αποτελεί πλέον το πρωταρχικό εργαλείο δημιουργίας του Customer Engagement. Για παράδειγμα, οι on-line, user-generated κριτικές αποδεδειγμένα έχουν αντικαταστήσει το παραδοσιακό marketing και επιδρούν ως καταλύτης στην αύξηση των πωλήσεων δωματίων.

Από την άποψη των καταναλωτών, τα πλεονεκτήματα της συμμετοχής σε δραστηριότητες Customer Engagement, περιλαμβάνουν οικονομικά κίνητρα καθώς και τη συναισθηματική πληρότητα της ευχαρίστησης.

Το αν οι καταναλωτές μείνουν ευχαριστημένοι μετά την αγορά υπολογίζεται από customer to customer interactions, δηλαδή από την αλληλεπίδραση των καταναλωτών, όπως το blogging, οι κριτικές, και άλλες παρόμοιες ενέργειες. Το Customer Engagement είναι μια ψυχολογική κατάσταση η οποία πηγάζει ως δυναμική διαδικασία δημιουργίας σχέσεων αξίας. [10]

Οι ξενοδοχειακές αλυσίδες καταφέρνουν αποδεδειγμένα να γίνουν πολύ περισσότερο επιτυχημένες από τα non-branded ξενοδοχεία λόγω των πιο στοχευμένων ενεργειών στις οποίες προβαίνουν προσβλέποντας στην αύξηση της πιστότητας των πελατών τους. Ο κύριος λόγος της προσπάθειας πέραν της φήμης είναι ότι στοιχίζει πολύ λιγότερο η διατήρηση πελατών από την προσέλκυση νέων.

Για να δημιουργήσουν το αίσθημα εμπιστοσύνης που προδιαθέτει θετικά τον πελάτη, οι ξενοδοχειακές αλυσίδες στοχεύουν στην ισχυρή φήμη του ονόματος τους, το οποίο λειτουργεί ως εγγύηση μειώνοντας το αίσθημα κινδύνου. Παράλληλα οι αλυσίδες, μέσω των προωθητικών τους ενεργειών δίνουν την υπόσχεση για μελλοντική ικανοποίηση όλων των πελατών τους. Η εμπιστοσύνη του πελάτη προς το ξενοδοχείο έχει δύο διαστάσεις. Η αρχική, είναι θα λέγαμε, «αόρατη» και ξεκινά την στιγμή που ο πελάτης σχεδιάζει την επίσκεψη του σε ένα ξενοδοχείο και αρχίζει να συλλέγει πληροφορίες για αυτό. Η δεύτερη και πιο «απτή» ξεκινά ως εμπειρία στο ξενοδοχείο[11].

Όταν το ξενοδοχείο έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών κατά τη διαμονή, εκείνοι τείνουν να ξοδεύουν περισσότερο εντός των εγκαταστάσεων του

[10] So, Kevin Kam Fung, Ceridwyn King, and Beverley Sparks.
[11] Kam Fung So, Kevin, and Ceridwyn King.

καταλύματος διαμονής καθώς επίσης και να κάνουν λιγότερα παράπονα μη εστιάζοντας σε θέματα στα οποία αναμφίβολα χωλαίνει το ξενοδοχείο

Ένα ακόμη αποτέλεσμα είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεδομένο του ότι όταν οι πελάτες γίνονται «πιστοί» είναι λιγότερο ευαίσθητοι σε αύξηση τιμών και λιγότερο επιρρεπείς στο να επιλέξουν άλλες υπηρεσίες ή προϊόντα και αυτό οφείλεται στην γνώση του καταναλωτή πως οι επιθυμίες του είναι ήδη εκπληρωμένες.

2.3 Θέματα διάδοσης και επέκτασης του εμπορικού σήματος

Ήδη από το 1980, ο ξενοδοχειακός κλάδος είχε αγκαλιάσει την ιδέα του λανσαρίσματος νέων προϊόντων και υπηρεσιών ως επεκτάσεις του αρχικού εμπορικού σήματος.

Το 2006, οι έρευνες του πανεπιστημίου Cornell, απέδωσαν 285 διαφορετικά ξενοδοχειακά σήματα παγκοσμίως. Ευρέως αναγνωρισμένες εταιρείες όπως η Hilton, η Hyatt, η InterContinental, η Marriott, και η Wyndha έχουν όλες εξελιχθεί μέσω της ανάπτυξης τα τελευταία 25 χρόνια. Η στρατηγική αυτή φέρνει αποτέλεσμα καθώς είναι εξυπηρετική. Δηλαδή οι πελάτες ανεξάρτητα από το λόγο που ταξιδεύουν μπορούν να βρουν ένα ξενοδοχείο να ταιριάζει στις ανάγκες τους στο περιβάλλον της ίδιας εταιρείας, εξοικονομώντας χρόνο αλλά και χρήμα. Το παραπάνω όμως πετυχαίνει μόνο όταν οι πελάτες αντιλαμβάνονται πως κερδίζουν τα ίδια ανεξάρτητα από το διαφορετικό σήμα, αρκεί να είναι της εταιρείας που εμπιστεύονται.

Η φιλοξενία είναι ένας κλάδος που στηρίζεται στην επέκταση. Κάνοντας δημοφιλές ένα εμπορικό σήμα, μια επιχείρηση φιλοξενίας μπορεί να «πουλήσει» το όνομα της σε ξενοδόχους αλλά και να φτάσει τους καταναλωτές, κατά αυτό τον τρόπο αυξάνει τη ζήτηση η οποία υποστηρίζει και την επέκταση.[12]

[12] Morgan Stanley (1997)

Ήδη από το 2002 για παράδειγμα, στην Αμερική υπήρχαν πάνω από 200 διαφορετικά εμπορικά σήματα ξενοδοχείων κάνοντας τον κλάδο τον πιο ισχυρό σε ανταγωνισμό σε σχέση με κάθε άλλο κλάδο υπηρεσιών.

Η επέκταση είναι τακτική εισαγωγής μιας νέας μάρκας (διαφοροποιημένης ανάλογα με την αγορά). Ένα από τα πρώτα δείγματα ήταν το 1981, όταν τα Quality Hotels διαχώρησαν τα ξενοδοχεία μέλη της αλυσίδας ανάλογα με το που απευθύνονταν σε Comfort Inns και σε Quality Royale. Η Radisson έκανε το ίδιο με τα Radisson Inns, Resorts, και Plaza Hotels. Επιπλέον, το 1991, η Holiday Inn εισήγαγε τα Holiday Inn Express, τα Holiday Inn SunSpree Resorts αλλά και την πιο πολυτελή σειρά της τα Holiday Inn Crowne Plaza. Τέλος η Marriott, παρουσίασε το 1983 τα Courtyard by Marriott ενώ η Hilton έδωσε την υπογραφή και την επωνυμία της στα Homewood Suites το 2000.[13]

Κάποια ξενοδοχεία προτιμούν να διαφοροποιούν το σήμα τους ενώ αλλά κρατάνε το ίδιο ή τουλάχιστον τα ίδια χρώματα και την ίδια γραμματοσειρά. Για παράδειγμα η Choice Hotels International χρησιμοποιεί παρεμφερή σχέδια για τα ξενοδοχεία της δηλαδή τα Comfort Inn, Comfort Suites, Quality Inn, Sleep Inn, και Clarion. Αυτό δημιουργεί αυτόματα την αίσθηση της ομάδας και του συνόλου. Γενικά καθώς ένα εμπορικό σήμα είναι μέρος μιας εταιρείας θα πρέπει να την αντιπροσωπεύει και να δίνει μια εικόνα συνοχής. Παρόλα αυτά υπάρχουν περιπτώσεις όπου εταιρείες έχουν αλλάξει τη τοποθέτηση τους και την στρατηγική τους και για αυτό διαφοροποίησαν και το σήμα. Σίγουρα όμως πάρα πολύ λίγες θα εγκατέλειπαν ένα διακριτό λογότυπο για να φτιάξουν ένα καινούργιο.

Σαν επένδυση το εμπορικό σήμα έχει ημερομηνία λήξης. Κάποια στιγμή αναπόφευκτα θα βρεθεί σε σημείο κατά το οποίο θα πρέπει να αναπτυχθεί αλλιώς θα παρακμάσει και θα χαθεί από τον ανταγωνισμό. Τα τελευταία χρόνια, υπάρχει ανησυχία για τις συνιστώσες της επιτυχίας ενός εμπορικού σήματος. Γενικά πιστεύεται ότι η αποτυχημένη προσπάθεια εξάπλωσης της φήμης ενός σήματος ή η αποτυχία περαιτέρω διάδοσής του συνεπάγεται ολική αρνητική εικόνα του πυρήνα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Παρόλα αυτά ακόμα και η επιτυχία μπορεί να φτάσει

[13] Jiang, Weizhong, Chekitan S. Dev, and Vithala R. Rao (2002)

σε σημείο να μην αγγίζει πλέον τον καταναλωτή. Χωρίς αμφιβολία οι διαρκείς άκριτες προσπάθειες διάδοσης μπορούν να αποβούν μοιραίες στη πορεία.

Σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, η καινοτομία φέρνει την επιτυχία. Καθώς το εμπορικό σήμα που εισάγει μια καινοτομία καταφέρνει να κατέχει μια ξεχωριστή θέση στο μυαλό του καταναλωτή χωρίς ανταγωνισμό. Η κρίση των πελατών για την διεύρυνση ενός εμπορικού σήματος περιγράφεται συχνά ως μια διαδικασία μεταφοράς αξιών. Οι σκέψεις που κάνει ο καταναλωτής για τη μάρκα διαφέρουν ανάλογα με τη χρήση που κάνει, αλλά και τις επιλογές που έχει. Δυνητικά, η ουσία έγκειται στο σύνολο των στοιχείων που είναι θετικά αξιολογημένα. Μια δυνατή μάρκα συνοδεύεται συνήθως από μια ξεκάθαρη εικόνα. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα της επέκτασης είναι η αυτόματη και γρήγορη διάδοση αυτής της εικόνας. [14]

Σύμφωνα με έρευνα του Πανεπιστημίου Cornell, που έλαβε χώρα το 2006. Το εμπορικό σήμα επεκτείνεται πιο εύκολα μέσω αλυσίδας σε μεσαίας κλάσης ξενοδοχεία αλλά δεν έχει σημαντικό ρόλο στην επέκταση φήμης για υψηλής κλάσης αλλά και για μικρά οικονομικά ξενοδοχεία. Αυτό μπορεί να οφείλετε στο ότι τα οικονομικά ξενοδοχεία αλλά και τα πιο πολυτελή ξενοδοχεία παρουσιάζουν μικρή διαφοροποίηση ενώ στη μέση της κλίμακας βρίσκεται μεγάλος αριθμός καταλυμάτων.

Το σημαντικότερο πρόβλημα της επέκτασης του ξενοδοχειακού εμπορικού σήματος είναι η μεγάλη πιθανότητα κανιβαλισμού του εμπορικού σήματος εξαιτίας λανθασμένων κινήσεων μάρκετινγκ. Η επέκταση συνήθως δημιουργεί πολυπλοκότητα στην εταιρική δομή και δυσκολία στη τοποθέτηση. Τέλος είναι αρκετά δύσκολο να διατηρηθεί μια ενιαία ποιότητα στην υπηρεσία. [15]

14 Pitta, Dennis A., and Lea Prevel Katsanis. (1995)
[15] O'Neill, John W., and Anna S. Mattila. "Hotel brand strategy." *Cornell Hospitality Quarterly* 51.1 (2010): 27-34.

2.3 Ξενοδοχειακά προγράμματα πιστότητας πελατών

Πίνακας ΙΙ

ΕΝΔΟΓΕΝΗΣ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ	ΕΞΩΓΕΝΗΣ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ
Αίσθημα κοινωνικής αποδοχής Αποδοχή από ομάδα Προσωπική Αναγνώριση Μειωμένη Αίσθηση Ρίσκου	Οικονομική επιβράβευση Εκπτώσεις Προσφορές

Ακολουθώντας το παράδειγμα των αεροπορικών εταιρειών, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν προβεί στη δημιουργία προγραμμάτων τα οποία στόχο έχουν να δημιουργήσουν πιστότητα πελατών επιβραβεύοντας τους για την προτίμησή τους. Τα προγράμματα αυτά έχουν ως στόχο να δημιουργήσουν στα μέλη το αίσθημα κοινότητας χαρίζοντάς τους δώρα όπως οι δωρεάν διανυκτερεύσεις.

Η ύπαρξη προγράμματος πιστότητας που διαχωρίζει τους πελάτες σε βαθμίδες προσδίδει νέα ταυτότητα στους πελάτες και δίνει μεγαλύτερα κέρδη στα ξενοδοχεία. Σύμφωνα με μελέτες κάθε μέλος αισθάνεται διαφορετικά συνδεδεμένος με το εμπορικό σήμα ανάλογα με τη βαθμίδα που έχει μέσα σε αυτό.

Υπάρχουν δύο είδη επιβράβευσης: κοινωνική/ ενδογενής επιβράβευση και οικονομική/ εξωγενής επιβράβευση. Η ενδογενής επιβράβευση περιλαμβάνει την ευχαρίστηση που νιώθει κάποιος επιλέγοντας πολλάκις το ίδιο εν προκειμένω ξενοδοχείο. Τα εσωτερικά αυτά κίνητρα συγκρίνονται με κοινωνική επιβράβευση στη μορφή των ομάδων πιστότητας, οι οποίες χαίρουν διαφορετικών προνομίων όπως επί παραδείγματι η πρόσβαση σε μια υπηρεσία μόνο από μέλη. Αντίθετα, εξωγενή επιβράβευση αποτελούν οι χρηματικές επιβραβεύσεις δηλαδή οι εκπτώσεις και οι προσφορές. Τα χρήματα και τα δώρα είναι γενικά εξωγενής επιβράβευση σύμφωνα με την ψυχολογία.

Τα κοινωνικά προνόμια συνδέονται με προσωπική αναγνώριση, σχέσεις φιλίας και συνεργασίας. Τα μέλη νιώθουν μειωμένη την αίσθηση του ρίσκου και στηρίζουν την επιλογή τους σε μια σχέση εμπιστοσύνη.

Τα ξενοδοχειακά προγράμματα επιβράβευσης στοχεύουν να ικανοποιήσουν τόσο κοινωνικές επιθυμίες όσο και οικονομικές. Τα προγράμματα συνήθως επιβραβεύουν τη συχνότητα επίσκεψης των διαμενόντων με πόντους οι οποίοι εξαργυρώνονται σε δωρεάν καταναλώσεις εντός του ξενοδοχείου και κάποια στιγμή και σε διανυκτερεύσεις. [16]

Για να είναι ένα πρόγραμμα επιβράβευσης αποτελεσματικό θα πρέπει να δίνει αξία στους καταναλωτές και να ενισχύει την πρόταση αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Παρόλα αυτά, οι Shoemaker και Lewis διακρίνουν τον κίνδυνο να παρασυρθούν οι πελάτες και να γίνουν πιστοί στο πρόγραμμα αλλά όχι στο εμπορικό σήμα. Σύμφωνα με το μοντέλο που δημιούργησαν το οποίο μέτρησε την αίσθηση αξίας που δίνουν τα ξενοδοχειακά προγράμματα σε σύγκριση με το ίδιο το ξενοδοχείο, κατέληξαν στο ότι η αξία του προγράμματος επηρεάζει την πιστότητα των πελατών έμμεσα. Το μοντέλο τους απέδειξε ότι η γνώμη που έχουμε για ένα πρόγραμμα επιβράβευσης μας επηρεάζει σε σχέση με την πιστότητα που θα δείξουμε σε αυτό αλλά δεν σημαίνει απαραίτητα ότι η άποψη που έχουμε ταυτίζεται με το ξενοδοχείο το ίδιο. Κατέληξαν στο ότι η πιστότητα στο πρόγραμμα αν είναι ανταποδοτικό είναι μεγαλύτερη από την πιστότητα στο ξενοδοχείο. Υπάρχει δηλαδή στο μυαλό του καταναλωτή διαχωρισμός.

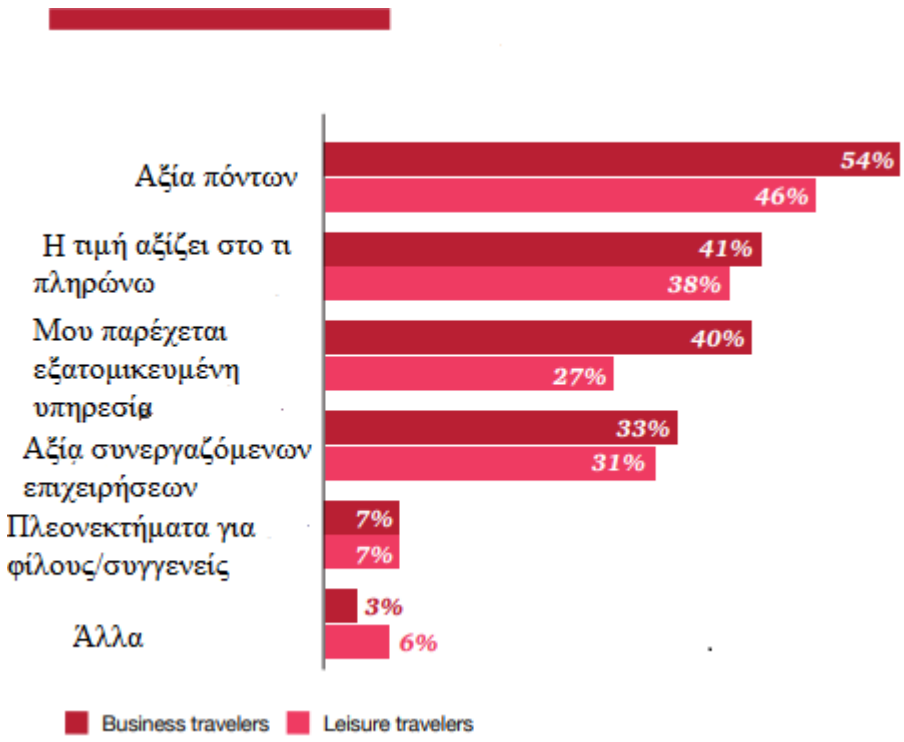
Τα μέλη ενός ανταποδοτικού ξενοδοχειακού προγράμματος έχουν σημαντικά υψηλότερη σύνδεση με το ξενοδοχείου από ότι οι πελάτες που δεν είναι μέλη. Τα προνόμια όπως η εξαργύρωση πόντων παρατηρήθηκε ότι δεν δημιουργούν αισθητή διαφορά στην συμπεριφορά των διαμενόντων. Παρόλα αυτά η ενδογενής επιβράβευση όπως παραδείγματος χάρη προνόμια όπως το ιδιωτικό check in δημιουργούν.[17]

Κάθε πελάτης περνά το στάδιο της διερεύνησης, της ανάπτυξης και στης ωριμότητας. Το πώς όμως θα εξελιχθεί εξαρτάται από το προϊόν και την υπηρεσία. Για το στάδιο

[16] Lee, Jin-Soo, Nelson Tsang, and Steve Pan (2015)
[17] Tanford, Sarah (2013): 285-294.

της ανάπτυξης συνίσταται η συνεργασία, για το στάδιο της ωριμότητας η διατήρηση, ένα πρόγραμμα πιστότητας είναι ο συνδυασμός αυτών.

Πίνακας ΙΙΙ



Σύμφωνα με τον πίνακα παραπάνω [18], διαφέρουν τα κίνητρα για τα οποία κάθε πελάτης ανάλογα με το λόγο που ταξιδεύει επιλέγει ένα ξενοδοχειακό πρόγραμμα πιστότητας. Φαίνεται ότι όσοι ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους είναι πιο επιεικής σε σχέση με τις προσδοκίες τους.

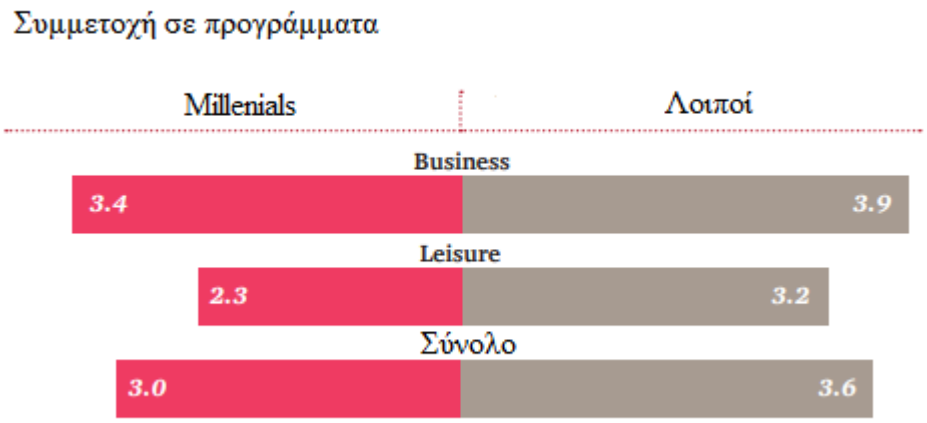
Γενικά οι περισσότεροι γίνονται μέλη διότι πιστεύουν στην αξία που έχει η συγκέντρωση πόντων. Θα λέγαμε όμως πως δεν είναι και τόσο θετικό το αποτέλεσμα αξίας και τιμής καθώς κάτω από το 50% φαίνεται να θεωρεί πως πληρώνει περισσότερο από όσο αξίζει για αυτό που λαμβάνει. Επίσης αρνητικό είναι το αποτέλεσμα για την αίσθηση προσφοράς εξατομικευμένης υπηρεσίας.

[18] https://www.hospitalitynet.org/file/152006244.pdf

Όσον αφορά το πώς επηρεάζει η ηλικία τη πιστότητα σε ξενοδοχειακά brand θα λέγαμε ότι σύμφωνα με την ίδια έρευνα οι ταξιδιώτες από 30 και πάνω έχουν 3.6 περισσότερες συμμετοχές σε ξενοδοχειακά προγράμματα από τους millennials οι οποίοι έχουν 3.0.

Παρόλα αυτά οι millennials που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους συμμετέχουν σε προγράμματα μελών με 3.4- λιγότερο από τους 30+ που συμμετέχουν με μέσο όρο 3.9

Πίνακας IV



Οι millennials που ταξιδεύουν για διασκέδαση συμμετέχουν σε λιγότερα προγράμματα πιστότητας 2.3 κατά μέσο όρο. Πιθανές αιτίες είναι ότι χρησιμοποιούν επιλογές sharing-economy όπως η Airbnb περισσότερο από τις παραδοσιακές, δηλαδή τα ξενοδοχεία. Επιπλέον δεν έχουν τόσο χρόνο να διαθέσουν ώστε να ασχοληθούν με κάτι τέτοιο όπως έχουν άλλες ηλικίες και δεν έχουν τόση εμπειρία στα ταξίδια όσο οι 30+.

Όσο αναφορά το είδος του ταξιδιού αυτό καθαυτό στην έρευνα που διεξήχθη από την ίδια πηγή ανάμεσα σε 600 άτομα που ταξίδευαν για επαγγελματικό σκοπό και σε 426 που ταξίδεψαν για διασκέδαση τον τελευταίο χρόνο. Το 84% των πρώτων και το 79% των δεύτερων εξαργύρωσε του πόντους με διαμονή. Το 21% των επαγγελματιών

προτίμησε τις αναβαθμίσεις και το 13% την εξαργύρωση με μίλια. Τα ποσοστά στους ταξιδιώτες αναψυχής ήταν 12% και 19% αντίστοιχα.

Παρατίθενται ενδεικτικά τα ισχυρότερα ξενοδοχειακά προγράμματα πιστότητας παγκοσμίως:

Marriott Bonvoy: Το πρόγραμμα αυτό της παγκόσμιας αλυσίδας Marriott αριθμεί πάνω από 7000 ξενοδοχεία. Τα ξενοδοχεία καλύπτουν 150 χώρες, αυτομάτως κάθε μέλος έχει τη δυνατότητα να συγκεντρώσει πόντους σε οποιοδήποτε ταξίδι αφού δεν υπάρχει σχεδόν καθόλου γεωγραφικός περιορισμός. Επιπλέον ένα άλλο ισχυρό πλεονέκτημα της εταιρείας είναι ότι ανταγωνίζεται σε 30 διαφορετικά εμπορικά σήματα με στόχο να καλύψει κάθε ανάγκη, από τους πελάτες που ταξιδεύουν με περιορισμένα διαθέσιμα χρήματα έως εκείνους που αναζητούν την απόλυτη πολυτέλεια. [19]

Το πρόγραμμα διαβαθμίζει τα μέλη σε 7 κατηγορίες και απαριθμεί στρατηγικές συνεργασίες με άλλες εταιρείες ενδιαφέροντος όπως οι αεροπορικές.

Hilton Honors: ξενοδοχειακό πρόγραμμα επιβράβευσης της εταιρείας Hilton International, με 17 εμπορικά σήματα και περίπου 5000 ξενοδοχεία, διαχωρίζει τα μέλη σε 4 διαφορετικές βαθμίδες και περιλαμβάνει οικονομικά κίνητρα καλύτερης τιμής ανάλογα με το είδος μέλους.

Όπως και η Marriott, η εταιρεία δίνει την δυνατότητα συλλογής πόντων και από συνεργαζόμενες εταιρείες προσφέροντας στα μέλη της προνόμια κάθε φορά που επιλέγουν το εμπορικό της σήμα. [20]

World of Hyatt: η Hyatt βρίσκεται σε 54 χώρες και αριθμεί δέκα διαφορετικά εμπορικά σήματα. Σε συνεργασία με άλλα μεμονωμένα ξενοδοχεία που ανήκουν στον ευρύτερο κύκλο των Small Luxury Hotels προσφέρει εξίσου πόντους διαμονής οι οποίοι όχι μόνο εξαργυρώνονται αλλά και μπορούν να μεταφερθούν ή και να χρησιμοποιηθούν από μέλος σε μέλος ως ένα είδος δώρου. Και αυτή η εταιρεία διαχωρίζει τα μέλη σε 4 κατηγορίες προσφέροντας διαφορετικά προνόμια[21]

[19] https://www.marriott.com/loyalty/member-benefits.mi

[20] https://hiltonhonors3.hilton.com/en/earn-use-points/hotel/earning/index.html
[21] https://world.hyatt.com/content/gp/en/member-benefits.html

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3.1 Ανεξάρτητα Ξενοδοχεία και Ξενοδοχεία Αλυσίδες

Πίνακας V

ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ
• Ιδιαίτερος χαρακτήρας και ταυτότητα • Αποφυγή κόστους καταβολής προμηθειών • Πλεονέκτημα αυτοδιαχείρησης	• Διασφάλιση ποιότητας • Οικονομική δυνατότητα πρόσληψης κορυφαίων υπαλλήλων • Διευκόλυνση προώθησης και μάρκετινγκ • Δημιουργία αίσθησης μέλους ομάδας

Μεμονωμένα ξενοδοχεία: μεμονωμένο ξενοδοχείο χαρακτηρίζεται το ξενοδοχείο εκείνο που ανήκει και διοικείται από ιδιώτες. Η εμπορική του ονομασία χρησιμοποιείται μόνο σε αυτό και δεν επιτρέπεται σε άλλες επιχειρήσεις να έχουν την ίδια. Τα μεμονωμένα/ ανεξάρτητα ξενοδοχεία τις περισσότερες φορές απευθύνονται σε μια αγορά και πολλές φορές παρουσιάζουν περιορισμένο προϊόν και υπηρεσία. Έχουν μεγάλο αριθμό πιστωτών καθώς είναι πολύ πιθανό να παρουσιάσουν προβλήματα ταμειακών ροών. Τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν μεγαλύτερη αστάθεια όσον αφορά την αγορά και είναι πιθανότερο να απευθύνονται σε niche αγορές,

Βέβαια τα ξενοδοχεία αυτά παρουσιάζουν και κάποια πλεονεκτήματα σε σχέση με τις αλυσίδες και αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Επικεντρώνονται περισσότερο στο τι θέλει ο επισκέπτης παρά στο τι επιβάλλουν τα brand standards της αλυσίδας
- Έχουν περισσότερο «χώρο» να αναπτύξουν την μοναδικότητα τους
- Λιγότερη γραφειοκρατία και περισσότερος χρόνος για προσοχή στη λεπτομέρεια και στις επιθυμίες των επισκεπτών
- Λιγότερα έξοδα μάρκετινγκ και συνεισφοράς στην αλυσίδα

- Ελευθερία επιλογής στρατηγικής και αποφυγή όρων αλυσίδας που ευνοούν περισσότερο την συνολική εικόνα παρά του εκάστοτε ξενοδοχείο.

Ξενοδοχειακές αλυσίδες: Οι περισσότερες ξενοδοχειακές αλυσίδες αποτελούν μια μορφή αριθμητικής επέκτασης. Η επιθυμία τους να εντάξουν στο portfolio τους και άλλα ξενοδοχεία έγκειται στο στόχο διεθνοποίησης τους. Τα ξενοδοχεία, οι ιδιοκτήτες δηλαδή και οι διευθυντές βρίσκουν την ένταξη στις αλυσίδες ως ευκαιρία για την απόκτηση πελατολογίου, και περαιτέρω γνώσεων διαχείρισης της μονάδας. Η απόφαση συνήθως λαμβάνεται ταυτόχρονα. Το ξενοδοχείο αποφασίζει αν θέλει να ενταχθεί στην αλυσίδα και η ξενοδοχειακή αλυσίδα κρίνει το κατά πόσο θα την ωφελήσει στρατηγική η απόκτηση της εκάστοτε μονάδας.

Ένα ξενοδοχείο που είναι μέλος αλυσίδας διοικείται και ανήκει στο ίδιο ιδιοκτήτη ή εταιρεία που έχει και τα υπόλοιπα ξενοδοχεία του ίδιο εμπορικού σήματος. Η ξενοδοχειακή αλυσίδα είναι μια εταιρεία που έχεις στην ομπρέλα της καταλύματα τα οποία βρίσκονται διασκορπισμένα ανά τον κόσμο ή ανά μέρος αλλά ακολουθούν τις ίδιες στρατηγικές διοίκησης, προώθησης και μάρκετινγκ. Σε παγκόσμιο επίπεδο πάνω από το ένα τρίτο του συνολικού αριθμού διαθέσιμων κλινών ελέγχεται από τριακόσιες ξενοδοχειακές αλυσίδες. Εκ των οποίων κλινών τα 3,9 εκατομμύρια ανήκουν στις κορυφαίες δέκα διεθνείς αλυσίδες.

Στα ξενοδοχεία πολυτελείας η μέση ημερήσια τιμή είναι μεγαλύτερη για τις αλυσίδες από ότι για τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία, το 2017 η μέση ημερήσια τιμή για τις αλυσίδες ήταν 375 δολάρια ενώ για τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία 219 δολάρια. Το 2018, 465 δολάρια έναντι 308 δολαρίων.

Οι αλυσίδες είναι γνωστές για το δίκτυο ανάπτυξης τους σε σχέση με τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία. Ευτυχώς για τα μεμονωμένα, η εισβολή του διαδικτύου την τελευταία δεκαετία μείωσε αρκετά τις διαφορές, δίνοντας σε όλους ευκαιρίες προώθησης και διαφήμισης. Ακόμα βέβαια τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία συνεχίζουν να πληρώνουν υψηλότερες προμήθειες στα πρακτορεία.

Ως προς τα ζητήματα ανάπτυξης, η ξενοδοχειακή αλυσίδα αποφασίζει με βάση την επιθυμία της να αποκτήσει μεγαλύτερες διαστάσεις και να γίνει διεθνής. Εν ολίγοις αυτή είναι μια απόφαση στρατηγικής τοποθεσίας. Μετά ακολουθεί η απόφαση

ανάλογα με τον τρόπο ένταξης, αν θα γίνει ολική εξαγορά ή αν θα συμμετέχει μερικώς με μέρος των συνολικών κεφαλαίων. Τέλος η αλυσίδα αποφασίζει ποιο ανεξάρτητο ξενοδοχείο αποτελεί την καλύτερη επιλογή.

Αντιστοίχως, το ανεξάρτητο ξενοδοχείο αρχικώς σκέφτεται κατά πόσο αξίζει να γίνει «κομμάτι» της αλυσίδας. Εν συνεχεία λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τη διάσπαση κεφαλαίων. Τέλος αποφασίζει ποια αλυσίδα αποτελεί την καλύτερη επιλογή.

Το αποτέλεσμα όλων είναι η υπογραφή της σύμβασης μεταξύ του ξενοδοχείου και της αλυσίδας.

Η απόφαση των ξενοδόχων βασίζεται κατά πολύ στα οικονομικά στοιχεία. Αν το ξενοδοχείο δεν αποδίδει όπως θα έπρεπε τότε η ανάγκη για αλλαγή είναι πιο έντονη καθώς η ένταξη σε μια ξενοδοχειακή αλυσίδα μπορεί να συνεπάγεται καλύτερη θέση στην αγορά. Είναι επομένως μια απόφαση στρατηγικής σημασίας.

Στο κυνήγι της επιβίωσης τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν πληθώρα κινδύνων από πολλές μεριές: αυξανόμενος αριθμός καταλυμάτων (όπως τα Airbnb), μειωμένη πιστότητα πελατών λόγω της ύπαρξης πολλών δυνατών εμπορικών σημάτων και διάσπαση των πελατών ανάμεσα σε διάφορα εμπορικά σήματα και ενδιάμεσους.

Η ανάγκη εγκαθίδρυσης επαγγελματικών σχέσεων, και συνεργασιών όπως η συμμετοχή σε ξενοδοχειακές αλυσίδες, έχει σημανθεί ως ένας τρόπος να υπερβεί κανείς τον έντονο ανταγωνισμό και τις προκλήσεις που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Έχει αποδειχτεί ότι οι αλυσίδες ξεπερνούν σε επίδοση τα μεμονωμένα ξενοδοχεία και καταφέρνουν να προσαρμοστούν πολύ γρηγορότερα στο διαρκώς εξελισσόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Έχοντας αυτή τη γενική εικόνα, οι διευθυντές των ανεξάρτητων ξενοδοχείων, δύνανται να κρίνουν από πρωταρχικό στάδιο πως και εάν μέλλει να επωφεληθούν από την προσάρτηση τους.

Αναμφίβολα η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος οδηγεί σε καλύτερη θέση στην αγορά και στην ανάπτυξη οικονομιών κλίμακος. Η αύξηση των ξενοδοχείων μελών σε μια αλυσίδα ανεβάζει τόσο την αξία της αλυσίδας όσο και του κάθε ξενοδοχείου ξεχωριστά.[22]

[22] Ivanova, Maya, and Stanislav Ivanov (2015).

Το franchise θεωρείται ως ένας από τους πιο αποτελεσματικούς, οικονομικούς και ασφαλείς τρόπους να δημιουργήσει ένα ξενοδοχείο αξία στον πελάτη. Τα ξενοδοχεία που προσάπτονται σε μία αλυσίδα μπορούν να χρησιμοποιήσουν τους οικονομικούς πόρους της αλυσίδας αυτής και να μην ρισκάρουν τα δικά τους κεφάλαια για να αναπτυχθούν, να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας και να πιστότητα πελατών. Συνεπώς πολλά ξενοδοχεία έχουν υιοθετήσει το franchising ως μια στρατηγική επέκτασης. Το franchising, δηλαδή η εκχώρηση δικαιωμάτων χρήσης ονόματος, συμβόλου και συστημάτων συνεπάγεται ως αντάλλαγμα την πληρωμή ενός συμφωνηθέντος ποσού συνήθως σε μηνιαία βάση. 23

Προηγούμενες έρευνες έχουν αποδείξει ότι το franchising, δυνητικά μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ποιότητα της ξενοδοχειακής αλυσίδας. Η ποιότητα θα μπορούσε να είναι αρνητικά συνδεδεμένη με το ποσοστό των franchise ξενοδοχείων σε μια αλυσίδα. Παρόλο που όπως είναι φυσικό υπάρχουν δείκτες ποιότητας και άλλα συστήματα διασφάλισής της είναι εξαιρετικά δύσκολο για τους franchisors να παρακολουθήσουν επιστάμενα την πορεία κάθε ξενοδοχείου. Επομένως κάποιες φορές τα ξενοδοχεία είναι επιρρεπή στο να ξεφύγουν από την συμφωνηθείσα κοινή πορεία.

Το ζήτημα που προκύπτει είναι ότι το η κάθε μονάδα και οι αποφάσεις της επηρεάζουν την συνολική εικόνα της αλυσίδας και δύνανται να καταστρέψουν τη θέση που κατέχει στην αγορά.[24]

Σύμφωνα με την αναφορά της Horwath HTL για το 2018[25], οι ξενοδοχειακές αλυσίδες πληθύνονται σε αριθμό ξενοδοχείων ολοένα και περισσότερο. Επί παραδείγματι η αύξηση στην Ιταλία ξεπερνάει το 6% ενώ άλλες χώρες όπως η Γερμανία, η Ολλανδία, η Ιρλανδία, η Ισπανία και η Πολωνία το 3%.

Παρατίθενται πιο αναλυτικά στοιχεία για την Ευρώπη το 2018:

Στο Ηνωμένο Βασίλειο:

Ξενοδοχεία σε αλυσίδες: 3.520

Δωμάτια σε αλυσίδες: 373.000

---

[23] Altinay, L., & Altinay, M. (2003).

[24] O'Neill, John W., Anna S. Mattila, and Qu Xiao (2006)

[25] https://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2018/11/HHTL_2018-EU-CHAINS-REPORT.pdf

Ποσοστό Διείσδυσης Αλυσίδων στην αγορά: 8%
Ποσοστό Διείσδυσης σε κλίνες: 49%
Τοπικές Ξενοδοχειακές Αλυσίδες: 68
Παγκόσμιες Αλυσίδες: 80

Στην Ιρλανδία:

Ξενοδοχεία σε αλυσίδες: 183
Δωμάτια σε αλυσίδες: 23.878
Ποσοστό Διείσδυσης Αλυσίδων στην αγορά: 22%
Ποσοστό Διείσδυσης σε κλίνες: 41%
Τοπικές Ξενοδοχειακές Αλυσίδες: 8
Παγκόσμιες Αλυσίδες: 23

Στην Γαλλία:

Ξενοδοχεία σε αλυσίδες: 3.816
Δωμάτια σε αλυσίδες: 23.878
Ποσοστό Διείσδυσης Αλυσίδων στην αγορά: 22%
Ποσοστό Διείσδυσης σε κλίνες: 48%
Τοπικές Ξενοδοχειακές Αλυσίδες: 52
Παγκόσμιες Αλυσίδες: 55

Στην Ισπανία:

Ξενοδοχεία σε αλυσίδες: 2.453
Δωμάτια σε αλυσίδες: 386.771
Ποσοστό Διείσδυσης Αλυσίδων στην αγορά: 33%
Ποσοστό Διείσδυσης σε κλίνες: 56%
Τοπικές Ξενοδοχειακές Αλυσίδες: 204
Παγκόσμιες Αλυσίδες: 86

Στην Ιταλία:

Ξενοδοχεία σε αλυσίδες: 1.488
Δωμάτια σε αλυσίδες: 164.196
Ποσοστό Διείσδυσης Αλυσίδων στην αγορά: 6%

Ποσοστό Διείσδυσης σε κλίνες: 15%
Τοπικές Ξενοδοχειακές Αλυσίδες: 137
Παγκόσμιες Αλυσίδες: 90

Στην Κύπρο:

Ξενοδοχεία σε αλυσίδες: 8
Δωμάτια σε αλυσίδες: 5.499
Ποσοστό Διείσδυσης Αλυσίδων στην αγορά: 4%
Ποσοστό Διείσδυσης σε κλίνες: 10%
Τοπικές Ξενοδοχειακές Αλυσίδες: 4
Παγκόσμιες Αλυσίδες: 2

Στην Κροατία:

Ξενοδοχεία σε αλυσίδες: 167
Δωμάτια σε αλυσίδες: 30.808
Ποσοστό Διείσδυσης Αλυσίδων στην αγορά: 24%
Ποσοστό Διείσδυσης σε κλίνες: 53.2%
Τοπικές Ξενοδοχειακές Αλυσίδες: 5
Παγκόσμιες Αλυσίδες: 15

Στην Ουγγαρία:

Ξενοδοχεία σε αλυσίδες: 140
Δωμάτια σε αλυσίδες: 20.567
Ποσοστό Διείσδυσης Αλυσίδων στην αγορά:13%
Ποσοστό Διείσδυσης σε κλίνες: 33%
Τοπικές Ξενοδοχειακές Αλυσίδες: 6
Παγκόσμιες Αλυσίδες: 39

Στην Ελβετία:

Ξενοδοχεία σε αλυσίδες: 272
Δωμάτια σε αλυσίδες: 30.109
Ποσοστό Διείσδυσης Αλυσίδων στην αγορά: 6%
Ποσοστό Διείσδυσης σε κλίνες: 23%

Τοπικές Ξενοδοχειακές Αλυσίδες: 8
Παγκόσμιες Αλυσίδες: 57

Στην Πολωνία:

Ξενοδοχεία σε αλυσίδες: 342
Δωμάτια σε αλυσίδες: 47.484
Ποσοστό Διείσδυσης Αλυσίδων στην αγορά: 14%
Ποσοστό Διείσδυσης σε κλίνες: 37%
Τοπικές Ξενοδοχειακές Αλυσίδες: 26
Παγκόσμιες Αλυσίδες: 35

Στην Γερμανία:

Ξενοδοχεία σε αλυσίδες: 2.078
Δωμάτια σε αλυσίδες: 301.045
Ποσοστό Διείσδυσης Αλυσίδων στην αγορά: 10%
Ποσοστό Διείσδυσης σε κλίνες: 37.1%
Τοπικές Ξενοδοχειακές Αλυσίδες: 89
Παγκόσμιες Αλυσίδες: 114

Στην Ολλανδία:

Ξενοδοχεία σε αλυσίδες: 663
Δωμάτια σε αλυσίδες: 76.133
Ποσοστό Διείσδυσης Αλυσίδων στην αγορά: 19%
Ποσοστό Διείσδυσης σε κλίνες: 58.9%
Τοπικές Ξενοδοχειακές Αλυσίδες: 39
Παγκόσμιες Αλυσίδες: 68

Σε γενικές γραμμές σύμφωνα με την ίδια έρευνα διαφαίνεται ότι το ξενοδοχεία αλυσίδων προκειμένου να εξασφαλίσουν κέρδος επιλέγουν να εντάξουν μονάδες άνω των 100 κλινών, ο μέσος όρος δηλαδή για το 2018 ήταν 162 κλίνες ενώ τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία κατά μέσο όρο κινούνται στις 50 κλίνες.

Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου όπου οι αλυσίδες αποτελούν μόνο το 8% της αγοράς είναι όμως το 49% σε αριθμό κλινών. Σε άλλες

αγορές συμβαίνει σχεδόν το ίδιο. Στη Γερμανία το 10% των ξενοδοχείων που είναι σε αλυσίδες αντιπροσωπεύει το 37% των δωματίων. Η Ιταλία έχει 6% έναντι 15% κλπ.

Στην Ισπανία όμως και στην Γαλλία οι ξενοδοχειακές αλυσίδες κυριαρχούν τόσο σε βαθμό διείσδυσης όσο και σε αριθμό κλινών. Η Γαλλία έχει ένα ποσοστό 21% με 48% επί των κλινών κυρίως λόγω της Accor. Ενώ η Ισπανία είναι ακόμα περισσότερο κυριαρχούμενη από αλυσίδες με 33% διείσδυση και 56% σε κλίνες.

Το επόμενο θέμα που εξετάζεται με ενδιαφέρον είναι η κυριαρχία τοπικών έναντι διεθνών ξενοδοχειακών σημάτων. Είναι θα λέγαμε λογικό η διείσδυση των παγκόσμιων ξενοδοχειακών αλυσίδων να αποτελεί τροχοπέδη για την ανάπτυξη εγχώριων αλυσίδων καθώς οι επιχειρηματίες διστάζουν να πάρουν το ρίσκο του ανταγωνισμού.

3.2 Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα

Σύμφωνα με μελέτη της Εθνικής Τράπεζας [26] την εποχή της κρίσης ο ελληνικός ξενοδοχειακός κλάδος παρά την οικονομική δυσμένεια κάλυψε την πτώση της εγχώριας ζήτησης. Αξίζει να προσέξουμε ότι οι μεμονωμένοι ξένοι τουρίστες αύξησαν το μερίδιο τους στην εξωτερική ζήτηση ξενοδοχείων σε 45% το 2016 από 25% το 2008 – περιορίζοντας έτσι τη συνεισφορά των πρακτορείων εξωτερικού. Η εξέλιξη αυτή είναι σημαντική, καθώς οι μεμονωμένες κρατήσεις είναι πιο κερδοφόρες, με τη διαφορά που έφτασε το 20% το 2016.

Η αύξηση των κλινών κατά 10% την περίοδο 2008-2016 χαρακτηρίζεται ποιοτική καθώς περισσότερο από το 80% των νέων κλινών είναι ξενοδοχεία 4-5 αστέρων, διαμορφώνοντας το συνολικό τους μερίδιο στο 43% των κλινών το 2016, έναντι 37% το 2008.

Η αύξηση πληρότητας προέκυψε από την λιγότερη κατά 10% αύξηση ης ζήτησης σε σχέση την προσφορά κλινών. Ενώ από το 2008 έως το 2013 ήταν μειωμένες κατά 14% , από το 2013 έως το 2015 οι τιμές για μεμονωμένους τουρίστες αυξήθηκαν στο 23% . Συμπερασματικά, «οι πωλήσεις των ελληνικών ξενοδοχείων αυξήθηκαν κατά

[26] https://www.nbg.gr/greek/the-group/press-office/e-spot/reports/Documents/SMEs_hotels_el.pdf

18% την περίοδο 2008-2015 και το περιθώριο λειτουργικού κέρδους επανήλθε κατά την τελευταία τετραετία στα επίπεδα προ κρίσης (24% το 2015 από 20% το 2010)».

Τα ξενοδοχεία που χαρακτηρίζονται ως αδύναμα βρίσκονται περισσότερο σε περιοχές της Βόρειας Ελλάδας πιο συγκεκριμένα το 1/2 των ξενοδοχείων σε Μακεδονία και Θράκη, και το 12% για Κρήτη και Νότιο Αιγαίο), επιπλέον η ημερήσια τουριστική δαπάνη είναι σχετικά χαμηλή με (περίπου €50 έναντι €80 για την Κρήτη και το Νότιο Αιγαίο).

Δεύτερο πρόβλημα του ελληνικού τουρισμού είναι η υψηλή εποχικότητα. Δυστυχώς πάνω από τα 3/4 των διανυκτερεύσεων αφορούν την περίοδο Ιουνίου – Σεπτεμβρίου (έναντι 60% για ανταγωνιστικούς προορισμούς), με αποτέλεσμα η πληρότητα έτους να χαμηλώνει στο 27% (έναντι 40% για τους ανταγωνιστές) με την απόδοση των τουριστικών υποδομών να είναι 8% χαμηλότερη έναντι των ανταγωνιστών.

Με προσπάθεια η διεύρυνση της τουριστικής περιόδου ώστε να σταθεί στα πρότυπα των άμεσα ανταγωνιστικών προορισμών σε συνδυασμό με την προσέγγιση «ποιοτικών» τουριστών στην Ελλάδα θα μπορούσε να αυξήσει τις τουριστικές εισπράξεις κατά €5 δισ. ετησίως – από τις οποίες ποσοστό άνω του ½ εκτιμάται ότι θα κατευθυνθεί στα ξενοδοχεία σύμφωνα με την ίδια έρευνα της κ. Μυλωνά και της κυρίας Τζάκου- Λαμπροπούλου.

Οι απαιτούμενες επιπλέον επενδύσεις για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής υπολογίζεται από τους ίδιους €6 δις σε ξενοδοχεία και €16 δις σε λοιπές τουριστικές υποδομές. Οι αναβαθμισμένες υποδομές θα προσελκύουν υψηλότερου εισοδήματος

τουρίστες υψηλότερου εισοδήματος αυξάνοντας τόσο για τις τιμές των ξενοδοχείων όσο και για την ευρύτερη κατανάλωση αγαθών και υπηρεσιών.

Σε ορίζοντα πενταετίας αυτό το πλάνο είναι εφικτό, αν οι ετήσιες τουριστικές επενδύσεις φτάσουν στο προ κρίσης επίπεδό τους. Επιπλέον, η λύση στον περιορισμό της εποχικότητας θα μπορούσε να επέλθει με την προώθηση των αστικών προορισμών, με σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης την ανάδειξη ειδικών μορφών τουρισμού (συνεδριακός, ιατρικός, αθλητικός κτλ.).

Από την αρχή της οικονομικής κρίσης (2010) και μετά στην Ελλάδα ο τουρισμός είναι ο μόνος τομέας που φέρει έσοδα στην χώρα και παραμένει ανθεκτικός στην οικονομική φθορά.27

Τα τελευταία τρία χρόνια, ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα σημειώνει σημαντική ανορθωτική πορεία. Η Ελλάδα έχει αναγνωριστεί ως ένας από τους κορυφαίους σε ασφάλεια αλλά και εν γένει Ευρωπαϊκούς προορισμούς. Η είσοδος παγκόσμιας εμβέλειας τουριστικών πρακτόρων και αλυσίδων αναβαθμίζει το ήδη δυνατό προϊόν. Βέβαιο ο τομέας συνεχίζει να επηρεάζεται από εσωτερικές προκλήσεις και διεθνείς μακροοικονομικές αλλαγές. Στην Ελλάδα αυτές τις προκλήσεις αποτελούν η οικονομική αστάθεια και η ανάπτυξη. Επιπλέον, διεθνείς αλλαγές φαίνεται πως πρόκειται να επηρεάσουν τις αφίξεις στην χώρα αλλά και τα έσοδα από το τουρισμό. Το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων του Brexit και η υποτίμηση της Τουρκικής λίρας είναι μόνο κάποιοι από τους παράγοντες που εντείνουν τον ανταγωνισμό. Άλλες μη ευρωπαϊκές αγορές (όπως η Αίγυπτος, το Μαρόκο, και η Τυνησία) στην αγορά της Μεσογείου θα μπορούσαν να αποτελέσουν σημαντικούς ανταγωνιστές που θα προσελκύσουν τουρίστες εάν αναπτυχθούν περαιτέρω.

Στην Ελλάδα όλο και περισσότερο γίνεται αντιληπτή η αξία που δίνεται σε ένα ξενοδοχείο ανάλογα με την δύναμη του εμπορικού του σήματος. Σύμφωνα με στοιχεία του 2019[28], στην Ελλάδα τα ξενοδοχεία που ανήκουν σε κάποιο εμπορικό σήμα είναι στο σύνολο 730 από τα 9.874, η διείσδυση των παγκόσμιων ξενοδοχειακών αλυσίδων στην αγορά είναι 7%, με 100.021 δωμάτια, δηλαδή με ποσοστό επί των κλινών 24%.

Όσον αφορά τα τοπικά εμπορικά σήματα και τις εγχώριες αλυσίδες σημειώνεται ότι είναι 164 έναντι των διεθνών που είναι 47. Συνολικά 209 από τα 730 ξενοδοχεία έχουν αναγνωρίσιμο εμπορικό σήμα είτε εγχώριο είτε διεθνές. Οι αριθμοί αυτοί μεταφράζονται σε μόλις 8% branded ξενοδοχεία.

Παρόλο που στην χώρα το 2018 οι αφίξεις αλλά και τα έσοδα από το τουρισμό αυξήθηκαν η ξενοδοχειακή προσφορά δεν ακολούθησε τον ίδιο ρυθμό. Πιο

---

27 https://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2019/03/HTL_2019_EU_CHAINS-2.pdf

αναλυτικά, οι κλίνες αυξήθηκαν σε ποσοστό 2,9% αλλά οι ξενοδοχειακές μονάδες παρέμειναν σχεδόν ίδιες αριθμητικά. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι αυξήθηκαν να ξενοδοχεία πέντε και τεσσάρων αστέρων με 151 νέες μονάδες γεγονός που υπογραμμίζει την ύπαρξη προσπάθειας για αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος.

Η Ελλάδα παραμένει μια καλή ευκαιρία για του επενδυτές δεδομένου ότι μόνο το 1,7% των συνολικών μονάδων λειτουργεί υπό διεθνή διαχείριση. Σχετικά με τις εγχώριες αλυσίδες, παρόλο που έχουν καταφέρει να ισχυροποιήσουν την θέση τους μόνο μια εξ αυτών, η IKOS, έχει σχέδια για διεθνοποίηση αφού ετοιμάζει νέες μονάδες στην Ισπανία και στην Πορτογαλία.

Πίνακας VI

Στατιστικά	**2017**	**2018**	**Διαφορά %**
Ξενοδοχεία σε Αλυσίδες	695	730	5.04%
Δωμάτια σε Αλυσίδες	94.839	100.021	5.46%
Μέσο Μέγεθός ανά Ξενοδοχείο Αλυσίδας σε Δωμάτια	136	137	0.41%
Συνολική Προσφορά σε Ξενοδοχεία	9.783	9.874	0.93%
Συνολική Προσφορά σε Δωμάτια	414.127	425.993	2.87%
Διείσδυση Αλυσίδων σε Ξενοδοχεία %	7.10%	7.39%	4.08%
Διείσδυση Αλυσίδων σε Δωμάτια %	22.90%	23.48%	2.53%
Συνολικός Αριθμός Εμπορικών Σημάτων	198	209	5.56%
Εγχώρια Εμπορικά Σήματα	153	159	3.92%
Διεθνή Εμπορικά Σήματα	45	50	11.11%

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία του πίνακα μπορούμε να εξάγουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα. Σε γενικές γραμμές η τάση θέλει τα ξενοδοχεία να αφουγκράζονται

την ανάγκη απόκτησης εμπορικού σήματος, συμπέρασμα που προκύπτει από την αύξηση των ποσοστών.

Πιο συγκεκριμένα, βλέπουμε ότι τα ξενοδοχεία μέλη αλυσίδων από 695 που ήταν το 2017, το 2018 έγιναν 730, καθώς και ότι ο συνολικός αριθμός των εμπορικών σημάτων αυξήθηκε κατά 5.56%.

Αξίζει όμως να προσέξουμε ότι τα διεθνή εμπορικά σήματα αυξήθηκαν κατά 11.11% ενώ τα εγχώρια μόνο κατά 3.92% . Αυτό μας υποδεικνύει την προηγούμενη παραδοχή ότι δηλαδή είναι πολύ πιο δύσκολη η λήψη ρίσκου για έναν επιχειρηματία να δημιουργήσει εκ του μηδενός μια εγχώρια αλυσίδα από ότι είναι για μια διεθνή να μπει στην αγορά αυξάνοντας αριθμητικά την παρουσία της.

Οι πιο φημισμένοι ελληνικοί ξενοδοχειακοί όμιλοι είναι όπως προαναφέρθηκαν, οι αλυσίδες Grecotel, Aldemar, Mitsis και Electra Hotels. Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται η διείσδυση του κάθε ομίλου στην ελληνική αγορά με βάση τον αριθμό των ξενοδοχειακών μονάδων που διαθέτει η κάθε αλυσίδα.

Για το έτος 2019 μια πιθανή καθοδική πορεία στην παρούσα ανάπτυξή είναι πιθανό να σημειωθεί αλλά σε ήπιο βαθμό, και ίσως έχει εκφραστεί ως μείωση της ζήτησης και του ρυθμού ανάπτυξης του Ελληνικού ξενοδοχειακού κλάδου.

Η παγκόσμια οικονομική αστάθεια σε συνδυασμό με τον ανταγωνισμό των νέων γειτονικών αγορών, μπορεί να οδηγήσεις σε μείωση του εισοδήματος που προέρχεται από τον εξερχόμενο τουρισμό. Επιπλέον η ύπαρξη υπερβολικά μεγάλου αριθμού ξενοδοχείων πολυτελείας σε δημοφιλής ελληνικούς προορισμούς δίνει μια ευκαιρία στα ξενοδοχεία τριών και τεσσάρων αστέρων να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρέχοντας κάτι διαφορετικό.

Τα διεθνή τουριστικά πρακτορεία όπως οι TUI και η Alltours, αναμένεται να ισχυροποιήσουν την παρουσία τους στην ελληνική αγορά, αποκτώντας νέα ξενοδοχεία και resorts ως μέσο διαχείρισης μεγαλύτερου ποσοστού κλινών τα επόμενα χρόνια. Υπάρχουν, επομένως ευκαιρίες αλλαγής ιδιοκτησίας, επενδύσεων και επαναπροσδιορισμού. Ανάπτυξη αναμένεται επίσης στα ξενοδοχεία με εμπορικό σήμα. Μέχρι τώρα τα περισσότερα ξενοδοχεία διοικούνταν από οικογένειες παρόλα αυτά είναι εξαιρετικά πιθανό ότι αυτό θα αλλάξει αφού υπάρχουν πλάνα τα οποία

εστιάζουν στην κατασκευή μεγάλων τουριστικών μονάδων ή στην ανακατασκευή ήδη υπαρχουσών.

Μια άλλη τάση είναι οι βίλες πολυτελείας και οι κατοικίες οι οποίες όμως έχουν αναγνωρισμένο εμπορικό σήμα. Αυτή η τάση ξεκίνησε από τη βόρεια Αμερική και αναπτύσσεται ραγδαία και στην Ευρώπη.

Στην Ελλάδα εμφανίζεται αύξηση ενδιαφέροντος για κατοικίες οι οποίες ανήκουν σε εμπορικό σήμα. Αρκεί μόνο να σκεφτούμε ότι το Costa Navarino άρχισε να νοικιάζει από το 2017, πολυτελείς κατοικίες από 400 μέχρι και 1.500 τετραγωνικά μέτρα, τις οποίες ονόμαζε ως Navarino Residences. Αυτές οι κατοικίες φέρουν την υπογραφή της Marriott και της Westin Group.

Οι πολυτελείς κατοικίες, και ιδιαίτερα αυτές που ανήκουν σε brand προσελκύουν το ενδιαφέρον τον επενδυτών καθώς δίνουν την δυνατότητα αύξησης κερδών. Οι αλυσίδες που έχουν ήδη αφουγκραστεί αυτή τη νέα τάση είναι οι Four Seasons, Kempinski, Aman, Mandarin Oriental, Ritz Carlton, St.Regis και η Baccarat μαζί με την Marriott International, Hyatt και Accor.

Στην Ελλάδα η έλλειψη νομοθετικού πλαισίου μέχρι και το 2011 αποθάρρυνε τις διεθνείς εταιρείες να επενδύσουν χρήματα στην ανόρθωση τέτοιων μονάδων και συγκροτημάτων. Πλέον όμως αυτή η αγορά ανθίζει με το Amanzoe των Aman Resorts να είναι το πρώτο που μπήκε στην αγορά.

Η ζήτηση εντοπίζεται υψηλή σε δημοφιλείς εγχώριου προορισμούς όπως η Μύκονος, η Σαντορίνη, η Πάρος, η Κέρκυρα. Οι τιμές όμως παραμένουν χαμηλές εν συγκρίσει με άλλες χώρες τις μεσογείου. Για παράδειγμα στην Μύκονο μια πολυτελής βίλα κοστίζει 7.000 ευρώ ανά τετραγωνικό μέτρο ενώ στην Ίμπιζα από 9000 ευρώ ανά τετραγωνικό μέχρι 15.000 ανάλογα με το εάν η κατοικία είναι παραθαλάσσια ή όχι. Αξίζει μόνο να σημειωθεί ότι στις Κάννες φτάνει τα 40.000 ευρώ ανά τετραγωνικό ενώ στο Μονακό τα 60.000 ευρώ. [29]

[29] http://arbitrage-re.com/images/ArbitrageREGreekHospitalityMarketSnapshot2018EN.pdf

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4.1 Μελέτη Περίπτωσης στα Ξενοδοχεία της Πάτρας

Γενικά

Ο στόχος της παρούσας μελέτης που έλαβε χώρα στην πόλη της Πάτρας, είναι η καταγραφή των απόψεων και εν συνεχεία η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το κατά πόσο αντιλαμβάνονται οι ξενοδόχοι και οι υπεύθυνοι ξενοδοχείων την πόλης τις πτυχές του προϊόντος που διαθέτουν στην αγορά αλλά και το κατά πόσο ή όχι επιζητούν και προσπαθούν να ενισχύσουν το εμπορικό τους σήμα κάνοντας το ιδιαιτέρως αναγνωρίσιμο.

Στην Πάτρα μέχρι και τον Μάρτιο του 2019 τα ξενοδοχεία που υπήρχαν ήταν μόνο μεμονωμένα και δεν υπήρχαν καταλύματα μέλη εγχώριων ή πολυεθνικών αλυσίδων. Σήμερα τα ξενοδοχεία είναι στο σύνολο 37, σύμφωνα με το Ελληνικό Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, με την προσθήκη ενός ξενοδοχείου, που είναι και το μόνο που ανήκει σε πολυεθνική αλυσίδα.

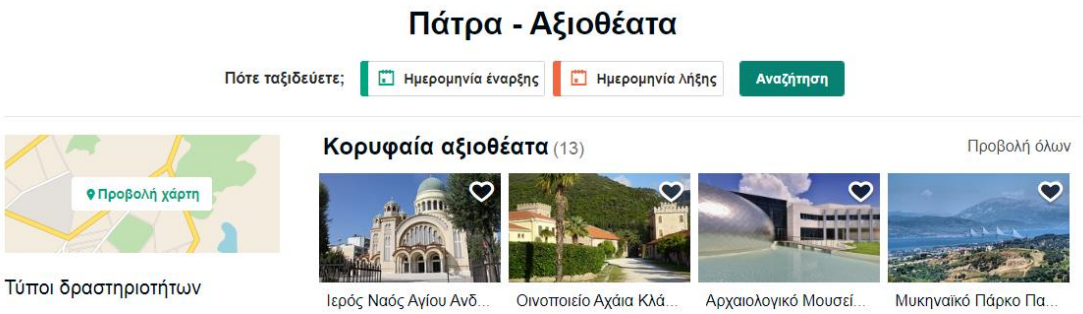
Για την εξαγωγή συμπερασμάτων έγιναν εις βάθος συνεντεύξεις σε οκτώ ξενοδοχεία της Πάτρας, όπου ερωτήθηκαν ιδιοκτήτες και διοικητικά μέλη των ξενοδοχείων σχετικά με τις απόψεις τους, και την εικόνα που έχουν για την αγορά της πόλης.

Στο ακόλουθα κεφάλαια γίνεται παρουσίαση του μεθοδολογικού πλαισίου της έρευνας που υλοποιήθηκε. Το είδος έρευνας που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια υλοποίησης της παρούσας εργασίας, είναι αυτό της ποιοτικής έρευνας. Η μέθοδος συλλογής των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε στη συγκεκριμένη εργασία είναι οι συνεντεύξεις.

Στο παράρτημα παρατίθεται ο οδηγός συζήτησης των ερωτήσεων των συνεντεύξεων που προσαρμοζόταν με μικρές αλλαγές σε κάθε ερωτηθέντα και με βάση το κάθε φορά εξεταζόμενο ξενοδοχείο.

4.2 Η Πάτρα και ο Τουρισμός

Εικόνα IV



Ο τουρισμός της Πάτρας, χαρακτηρίζεται εγχώριος καθώς ο κόσμος που την επισκέπτεται είναι κυρίως από την χώρα. Επιπλέον, αναμφίβολα οι περισσότεροι έρχονται στην πόλη για επαγγελματικούς λόγους και διαμένουν σε αυτή μία με δύο μέρες.

Μόνο το καλοκαίρι, η Πάτρα συγκεντρώνει μεγαλύτερο αριθμό τουριστών που ταξιδεύουν για ψυχαγωγία καθώς αποτελεί μεταβατικό προορισμό ανάμεσα στη Ιταλία αλλά και στα νησιά του Ιονίου.

Παρόλα αυτά, είναι γεγονός ότι η πόλη άργησε πάρα πολύ να αναπτυχθεί αλλά και να εκμεταλλευτεί το γεωγραφικό της σημείο. Αρκεί μόνο να σκεφτεί κανείς ότι το νέο λιμάνι της Πάτρας, εγκαινιάστηκε μόλις το 2011, μετά από χρόνια μελέτης. Ενώ το 2015, ξεκίνησαν ξανά μετά από 2,5 χρόνια διακοπής να υπάρχουν δρομολόγια από Πάτρα για Κεφαλλονιά και Ιθάκη, προορισμούς που εξυπηρετούσε μόνο το λιμάνι της Κυλλήνης.

Το αεροδρόμιο του Αράξου, αν και βρίσκεται σε απόσταση μόλις 41 χιλιομέτρων από την Πάτρα εξυπηρετεί πολύ λίγες πτήσεις και ακόμα πιο λίγους προορισμούς. Το τρένο εκτελεί δρομολόγια μόνο για Αθήνα και δεν σημειώνονται προσπάθειες διεύρυνσης των προορισμών.

Εσωτερικά της πόλης, η μετακίνηση χαρακτηρίζεται δύσκολη καθώς, αν και μικρή σχετικά, οι δημόσιες συγκοινωνίες δεν βοηθούν. Το τρένο εκτελεί δρομολόγιο μόνο κάθε μια ώρα ενώ τα λεωφορεία εκτός από την πρώτη γραμμή κυκλοφορούν με καθυστερήσεις ανά είκοσι λεπτά, σταματώντας νωρίς το βράδυ πριν τις έντεκα.

Ακόμα αν και υπάρχουν οι συνθήκες ανάπτυξης οινοτουρισμού, λόγω και των συνθηκών αλλά και της ύπαρξης πολλών οινοποιείων όπως η Αχαΐα Κλάους, δεν έχουν μέχρι και σήμερα αξιοποιηθεί όπως επίσης δεν έχει αξιοποιηθεί και ο θρησκευτικός τουρισμός που θα μπορούσε να είναι σημαντικός λόγω της εκκλησίας του Αγίου Ανδρέα, η οποία είναι θρησκευτικό σύμβολο, όντας η μεγαλύτερη των Βαλκανίων.

Πιο αναλυτικά στην Αχαΐα υπάρχουν επιλογές εναλλακτικού τουρισμού, ο οινοτουρισμός επι παραδείγματι θα μπορούσε να γνωρίσει άνθιση καθώς ο νομός είναι γνωστός για την καλή ποιότητα αμπελιών του και τα εκλεκτά του κρασιά

Ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθοι επισκέψιμοι αμπελώνες και οινοποιεία:

Επισκέψιμοι βιολογικοί αμπελώνες

- Santor wines Σανταμέρι Ωλενίας,

Επισκέψιμοι αμπελώνες

- Achaia Clauss,
- Αμπελώνες Αντωνόπουλου στις Κυδωνιές Βασιλικού Φαρρών,
- Αμπελώνας RIRA θέση Ρίρα, Αρραβωνίτσα Ερινεού Αιγιαλείας στους λόφους της Αιγιάλειας
- Κτήμα Παπασταμόπουλου Λουσικά Ωλενίας
- Αμπελουργική ζώνη στις Πλαγιές Αιγιαλείας,
- Τετράμυθος στο Άνω Διακοφτό
- Οινοποιία Παρπαρούση, Προάστιο Πάτρας

Καγιάκ – Ράφτινγκ

Οι ποταμοί Λάδωνας και Ερύμανθος είναι ιδανικοί για εναλλακτικά αθλήματα που σχετίζονται με το υγρός στοιχείο όπως είναι το καγιάκ και ραφτινγκ.

Ιστιοπλοΐα

Στην Πάτρα δραστηριοποιείται ο Ιστιοπλοϊκός Όμιλος Πατρών, στο Ρίο ο Ιστιοπλοϊκός Όμιλος “ΙΑΣΩΝ” και στο Αίγιο ο Ιστιοπλοϊκός Όμιλος Αιγίου με πεδίο δράσης τον Κορινθιακό κόλπο.

Καταδύσεις

Οι θάλασσες της ευρύτερης περιοχής της Πάτρας θεωρούνται ο συνδετικός κρίκος δύο θαλάσσιων λεκανών (Ιόνιο και Αιγαίο) από τις οποίες εμπλουτίζονται στην διάρκεια της γεωλογικής τους ιστορίας με οργανισμούς
Ενδεικτικά αναφέρονται οι σχολές ioniandiver και nekdiving.

Kart

Στην Πάτρα διοργανώνεται κάθε χρόνο αγώνας Kart με πολλούς χορηγούς και μεγάλη εκδήλωση ενδιαφέροντος

Ιππασία

Στην πόλη σε κοντινές αποστάσεις μπορεί κανείς να επισκεφτεί ιππικούς ομίλους και να κάνεις ιππασία για παράδειγμα στον Ιπποκάμηλο, στο Rio Equestrian Club αλλά και στον Πατραϊκό Ιππικό Όμιλο.

Αλεξίπτωτο Πλαγιάς

Στην Λέσχη Αλεξιπτώτου Πλαγιάς Πάτρας (ΛΕ.ΑΛ.Π.ΠΑ) πραγματοποιούνται σεμινάρια μετεωρολογίας, ανεμοπορίας, παροχής πρώτων βοηθειών και διάσωσης, και προσκαλούνται για το σκοπό αυτό Έλληνες και ξένοι ειδικοί, προκειμένου τα μέλη της να πετούν με πλήρη γνώση του αντικειμένου και με την μεγαλύτερη ασφάλεια.
Ο Ομπλός, το Παναχαϊκό αλλά και ο Σκιαδάς το Σαντομέρι και τα Καλάβρυτα φιλοξενούν συναντήσεις, αγώνες Κυπέλλου και Πρωταθλήματος και γίνονται έτσι πόλος έλξης αθλητών από όλη τη χώρα δίνοντας την ευκαιρία για ευγενή άμιλλα των αθλητών αλλά και για γιορτή και γλέντι. Παράλληλα οι Πατρινοί αθλητές του Σωματείου με τις συνεχείς συμμετοχές τους και διακρίσεις τους σε Πανελλήνιους αγώνες, καταξιώνονται στο χώρο.

Σκι και snowboard στα Καλάβρυτα

Οι εγκαταστάσεις του χιονοδρομικού κέντρου των Καλαβρύτων είναι οι δεύτερες μεγαλύτερες στην Ελλάδα και βρίσκονται στο όρος Χελμός σε υψόμετρο από 1700 έως 2340 μέτρα. Είναι από τα πιο καλά οργανωμένα κέντρα σκι με 12 διαδρόμους μήκους πάνω από 20 χμ.

Bird watching

Έναν παράδεισο για bird watchers στο βορειοδυτικό άκρο της Πελοποννήσου αποτελεί η Λιμνοθάλασσα της Καλογριάς που αποτελεί ιδανική αφετηρία για περιήγηση στην περιοχή. Ακολουθώντας τη διαδρομή προς το γειτονικό Πρόκοπο, θα έχετε την ευκαιρία να παρατηρήσετε τη βόρεια πλευρά της, ενώ στους καλαμιώνες της θα αναπαύονται μικροτσικνιάδες, ή ταυροι και μουστακαλήδες.

Το θαυμάσιο Δάσος της Στροφιλιάς πρασινίζει τη βόλτα σας με τις μεγάλες κουκουναριές, τις βελανιδιές και τα πεύκα του. Νοτιότερα βρίσκεται η Λιμνοθάλασσα Κοτυχίου εξίσου σημαντικός υγρότοπος με καλαμιώνες και νησίδες που φιλοξενεί πολλών ειδών αγριόπαπιες, αγριόχηνες, ερωδιούς και κύκνους. Η περιοχή θεωρείται υγροβιότοπος διεθνούς σημασίας και προστατεύεται από τη διεθνή συνθήκη Ramsar. Περισσότερες πληροφορίες στο “Κέντρο Πληροφόρησης Λιμνοθάλασσας Κοτυχίου-Δάσους Στροφυλιάς”.
Οικισμός Λάππα, κοντά στην ακτή “Καλογριά” Τηλ: 26930-31651 fax: 26930-31652[30]

Από πολιτιστικό ενδιαφέρον η Πάτρα έχει δύο μουσεία το ένα είναι το Μουσείο Επιστημών και Τεχνολογίας και το άλλο το Αρχαιολογικό Μουσείο Πατρών το οποίο δημιουργήθηκε μόλις το 2009 αν και είχε ξεκινήσει να γίνεται η προσπάθεια υλοποίησης του από το 2004. Η πόλη έχει επίσης ένα δημοτικό θέατρο, το θέατρο Απόλλων, το οποίο στεγάζεται σε κεντρικό κτήριο, αρχιτεκτονικού ενδιαφέροντος. Άλλα αξιοθέατα είναι το Κάστρο Πατρών, στο οποίο αν περιόδους υπάρχουν δρώμενα όπως το κυνήγι του κρυμμένου θησαυρού και συναυλίες. Επιπλέον, αξίζει

[30] http://www.patrasport.gr/cms/?page_id=58

κανείς να επισκεφτεί το Ρωμαϊκό Ωδείο στο οποίο κάθε χρόνο στεγάζεται το πολιτιστικό φεστιβάλ αρχαίου δράματος αλλά και το μυκηναϊκό πάρκο Πατρών.

Σε επίπεδο αθλητισμού, ούτε και ο αθλητικός τουρισμός ευνοείται. Τα γήπεδα είναι πολλά αλλά ελάχιστα συντηρούνται σωστά. Το ένα εκ των δύο κολυμβητηρίων της πόλης το οποίο άλλοτε φιλοξενούσε πανελλήνιους αγώνες είναι πλέον ερειπωμένο. Το Παμπελοποννησιακό όμως στάδιο είναι σε θέση να στεγάσει πολλούς αγώνες κυρίως στίβου και ποδοσφαίρου. Η Πάτρα έχει επίσης το πολύ γνωστό γήπεδο της Παναχαϊκής, οι αγώνες της οποίας προσελκύουν αρκετούς θεατές ιδιαιτέρως από τις κοντινές περιοχές. Στην Πάτρα, υπάρχουν επίσης αρκετά γήπεδα τένις τα οποία διοργανώνουν τουρνουά και παιχνίδια σε μηνιαία βάση.

4. 3 Πάτρα και Ξενοδοχειακός Κλάδος

Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή το 2018 τα ξενοδοχεία στο σύνολο στην ευρύτερη περιοχή της Αχαΐας ήταν 108 με αριθμό κλινών να φτάνει τις 7.118. Όπως προαναφέρθηκε τα ξενοδοχεία της πόλης πλην ενός είναι μεμονωμένα. Τα περισσότερα είναι τριών αστέρων καθώς δεν έχουν εστιατόριο ενώ κανένα εξ αυτών δεν είναι πέντε αστέρων. Οκτώ ξενοδοχεία ανήκουν στην κατηγορία των τεσσάρων αστέρων.

Στην Πάτρα με κριτήριο τις παροχές θα λέγαμε ότι τα ξενοδοχεία σε γενικές γραμμές υστερούν καθώς λίγα είναι αυτά που διαθέτουν εστιατόριο. Μόνο τρία ξενοδοχεία έχουν γυμναστήριο και μόνο ένα έχει κέντρο ευεξίας, ενώ την ανάγκη ύπαρξης αιθουσών συνεδριάσεων έχουν αφουγκραστεί πολύ περισσότερα ξενοδοχεία. Αναφορικά με την ύπαρξη δωματίων πλήρως διαμορφωμένων για άτομα με ειδικές ανάγκες, τρία είναι τα ξενοδοχεία που παρέχουν αυτή την επιλογή.

Οι λόγοι που τα ξενοδοχεία είναι τα περισσότερα μικρά είναι σύμφωνα με τους ιδιοκτήτες που συμμετείχαν στην συζήτηση, το κόστος αλλά και η πολυπλοκότητα των διοικητικών ικανοτήτων που απαιτούνται για την διαχείριση μεγάλων μονάδων. Από την άλλη μια αλυσίδα είδε την Πάτρα ως πολλά υποσχόμενη αγορά που θα μπορούσε εν δυνάμει να προσφέρει ευκαιρίες ανάπτυξης. Η Πάτρα συνδυάζει στο μέγιστο βαθμό την ύπαρξη επαγγελματιών αλλά και νέου κόσμου φοιτητικής ηλικίας.

4.4 Μέθοδος συζήτησης

Σημαντικός είναι ο τρόπος σύλληψης των ερωτήσεων της συζήτησης, η οποία ακολουθεί συγκεκριμένα στάδια. Αρχικά ορίζεται το αντικείμενο μελέτης, δηλαδή ο στόχος των συνεντεύξεων, ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες ερωτήσεις.

Μέθοδος της παρούσας μελέτης είναι οι εις βάθος συνεντεύξεις, οι οποίες είναι μια τεχνική ποιοτικής έρευνας η οποία βασίζεται στην ένταση ατομικών συνεντεύξεων με μικρό αριθμό ερωτηθέντων στο σύνολο. Οι συνεντεύξεις εστιάζουν σε συγκεκριμένες οπτικές, ιδέες, προγράμματα ή καταστάσεις.

Οι εις βάθος συνεντεύξεις είναι χρήσιμες όταν κανείς αναζητά λεπτομερή πληροφόρηση σχετικά με το πώς σκέφτεται κάποιο άτομο ή κάποια συγκεκριμένη ομάδα ατόμων. Οι ερωτήσεις ως είθισται κατευθύνουν την συζήτηση προς την κεντρική ιδέα που έχει στο μυαλό του το άτομο που διεξάγει την έρευνα.

Το κύριο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι παρέχει πολύ λεπτομερή οπτική περί του εξεταζόμενου θέματος. Πολύ πιο αναλυτική από ένα ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου. Επιπλέον όπως και σε αυτή τη περίπτωση το περιβάλλον, δηλαδή η χαλαρή ατμόσφαιρα στον χώρο των ερωτηθέντων βοηθά την συζήτηση να αναπτυχθεί, αισθάνονται πολύ πιο άνετα και έχουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον από το να συμπλήρωναν φόρμα ερωτηματολογίου.

Τύποι Εις βάθος συνεντεύξεων

Συνήθως οι συνεντεύξεις ποικίλλουν από επίσημες και «αυστηρές» συζητήσεις σε πιο φιλικές και χαλαρές. Έτσι διαμορφώνονται τρείς τύποι

- **Δομημένες**, είναι οι πιο επίσημες συνεντεύξεις οπού ο συνεντευξιαστής δεν ξεφεύγει από τις ερωτήσεις που έχει φτιάξει και τηρείται η ακριβής σειρά η οποία κατευθύνει όλη τη συνέντευξη
- **Ημι- δομημένες**, η συνέντευξη βασίζεται στις ερωτήσεις που έχει προετοιμάσει ο μελετητής αλλά ανάλογα με το πώς κυλάει η συζήτηση γίνονται αλλαγές, προστίθενται ερωτήσεις, αφαιρούνται άλλες, εμμένει σε κάποια σημεία που στη πορεία παρουσίασαν ενδιαφέρον

- **Αποδομημένες**, υπάρχει μόνο το γενικό θέμα αλλά η συζήτηση κυλάει τελείως χαλαρά και οι ερωτήσεις προκύπτουν αναλόγως

Πλεονεκτήματα Εις Βάθος Συνεντεύξεων

Βαθιά κατανόηση των συμμετεχόντων: Ο μελετητής έχει την ευκαιρία να κατανοήσει πλήρως την σκέψη των ερωτηθέντων μέσω της προσωπικής επαφής και των ανοιχτού τύπου ερωτήσεων που θέτει. Μπορεί να καταλάβει πέραν αυτού που θα ειπωθεί και τις βαθύτερες σκέψεις, την ψυχολογία, την διάθεση των ομιλητών κ.α.

Γρήγορη Διαδικασία: ο σχεδιασμός αλλά και η ανάλυση των συνεντεύξεων είναι πολύ πιο γρήγορος σε σύγκριση με άλλες έρευνες που απαιτούν μεγαλύτερο δείγμα αλλά και στατιστική ανάλυση

Χρήσιμα και πλούσια δεδομένα: οι συνεντεύξεις φέρουν ως αποτέλεσμά πλούσια δεδομένα, πολύ αναλυτικά και συγκεκριμένα από άτομα κλειδιά. Ουσιαστικά παρέχουν μια διεξοδική ματιά και αυτό είναι και το μεγαλύτερο πλεονέκτημα τους.

Άμεση επαφή: οι συνεντεύξεις αυτές έχουν το χαρακτηριστικό πλεονέκτημα της επαφής πρόσωπο με πρόσωπο χωρίς την μεσολάβηση άλλων μέσω όπως το τηλέφωνο, η βιντεοσκόπηση κ.ά. Το αποτέλεσμα είναι φυσικά η απόλυτη αμεσότητα και η διευθέτηση όλων των αποριών.

Χαλαρό περιβάλλον: το χαλαρό περιβάλλον και η αμεσότητα βοηθούν όλους τους εμπλεκόμενους να νιώσουν ανετά και να ανοιχτούν χωρίς να νιώσουν την πίεση της έρευνας ή τον φόβο ότι θα κριθούν για ό,τι πουν.

Αντικειμενικότητα: το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες ερωτώνται προσωπικά και όχι σε ομάδες τους κρατά μακριά από επιρροές.

Ευελιξία: σε σύγκριση με τις συνεντεύξεις σε ομάδες, οι προσωπικές συνεντεύξεις είναι πιο εύκολο να κανονιστούν καθώς δεν χρειάζεται συντονισμό πολλών ατόμων παρά μόνο δύο.

Παρόλα αυτά υπάρχουν και περιορισμοί, όπως είναι αναμενόμενο:

Αντικειμενικότητα: Είναι πιθανό οι απαντήσεις να μην είναι αντικειμενικές, καθώς οι συμμετέχοντες ουσιαστικά προσπαθούν να «υπερασπιστούν» το προϊόν το οποίο αντιπροσωπεύουν.

Χρόνος: πολλές φορές οι συμμετέχοντες δεν επιθυμούν να επενδύσουν το κατάλληλο χρόνο αλλά και τα άτομα που διεξάγουν την έρευνα πρέπει να δαπανήσουν αρκετό χρόνο ώστε να αντιληφθούν το νόημα των σκέψεων των ερωτηθέντων και να μπορέσουν να το συνδέσουν με το κεντρικό άξονα της συζήτησης χωρίς να επηρεαστούν από την προσωπική τους αντίληψη επί του θέματος ή από υποκειμενικά συμπεράσματα.

Δεξιότητες συνεντευξιαστή: ο διεξάγων της συζήτησης πρέπει να έχει κάποια γνώση και δεξιότητες χειρισμού της συνέντευξης. Είναι εύκολο μια συζήτηση να ξεφύγει και οι απαντήσεις να μην οδηγούν σε κανένα συμπέρασμα. Είναι επίσης εύκολο ο συνομιλητής να υπεκφεύγει ή να μην είναι ξεκάθαρος σε αυτά που απαντάει. Υπάρχουν τεχνικές που ο ερευνών πρέπει να ξέρεις, παραδείγματος χάρη να αποφεύγει τις απατήσεις κλειστού τύπου, τα μονολεκτικά ναι/όχι, να αντιλαμβάνεται τη γλώσσα του σώματος και να ξέρει να κρίνει την υποκειμενικότητα του λόγου.

Συνδυαστική ικανότητα: ανάμεσα στις τόσες απαντήσεις που έχει λάβει ο μελετητής είναι αρκετά δύσκολο να καταλάβει πώς θα πρέπει να τις συνδυάσει, τα σημεία σύγκλισης αλλά και απόκλισης, και ο τρόπος παρουσίασης τους.

Πιθανότητες απρεπών ερωτήσεων: είναι πιθανό α γίνουν ερωτήσεις που θα έπρεπε να αποφευχθούν σχετικά με αυστηρά προσωπικά δεδομένα όπως η θρησκεία, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, οι πολιτικές πεποιθήσεις, οι οποίες μπορεί να εγείρουν αντιδράσεις αλλά και την απογοήτευση του συνομιλητή.

Η αποφυγή γενικεύσεων: στην περίπτωση των εις βάθος συνεντεύξεων είναι πιθανό να οδηγούμαστε σε γενικά συμπεράσματα επειδή οι απαντήσεις ή το περιβάλλον είναι παρόμοιο. Αυτό είναι ιδιαιτέρως επικίνδυνο καθώς το δείγμα δεν είναι τυχαίο και οι ερωτηθέντες έχουν επιλεχθεί ακριβώς γιατί μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά. [31]

[31] https://content.wisestep.com/depth-interview-advantages-disadvantages/

Διαδικασία Διεξαγωγής Συνεντεύξεων Εις Βάθος

Η διαδικασία διεξαγωγής εις βάθος συνεντεύξεων ακολουθεί την γενική διαδικασία την οποία ακολουθεί και όλοι οι υπόλοιποι τύποι έρευνας: σχεδιασμός, ανάπτυξη εργαλείων, συλλογή δεδομένων, ανάλυση δεδομένων, αποτελέσματα. Παρατίθενται τα βήματα πιο αναλυτικά:

1. Σχεδιασμός

- Ορισμός ατόμων που σχετίζονται με το θέμα της μελέτης και αξίζει να ερωτηθούν
- Ορισμός των πληροφοριών που αναζητούνται
- Σχεδιασμός της μελέτης ώστε να ακολουθεί τα εθνικά και τα διεθνή πρότυπα ηθικής έρευνας

2. Ανάπτυξη εργαλείων

- Ανάπτυξη ενός πρωτοκόλλου για την συνέντευξη, κανόνες οι οποίοι οδηγούν τη συζήτηση ώστε να διασφαλίζεται η συνοχή μεταξύ των ερωτήσεων αλλά και η αξιοπιστία των συμπερασμάτων
- Ορισμός της αρχής των ερωτήσεων και της ροής της συζήτησης
- Τι θα πρέπει να γίνει κατά την συνέντευξη (σημειώσεις, καταγραφή ήχου, συνδυασμός και των δύο)
- Τι θα πρέπει να γίνει μετά την συνέντευξη (αξιολόγηση σημειώσεων, ήχου, καταγραφή των απαντήσεων αναλυτικά ή σε περίληψη)
- Προσαρμογή ερωτήσεων ανάλογα με τον κάθε ερωτηθέντα

3. Συλλογή Δεδομένων

- Ορισμός συνεντεύξεων με τα επιλεχθέντα άτομα (στα οποία θα πρέπει να έχει αποσαφηνιστεί το γενικό πλαίσιο της μελέτης)
- Οι συνεντευξιαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν και να είναι σύμφωνοι σχετικά με το που θα χρησιμοποιηθούν και που θα δημοσιευτούν οι απαντήσεις τους καθώς και να γνωρίζουν εάν θα αναφέρεται το όνομά τους.

Επιπλέον, θα πρέπει από πριν να είναι ενήμεροι για το εάν θα κρατούνται έγγραφες σημειώσεις ή για το εάν θα καταγράφεται η συνομιλία

- Τα χαρακτηριστικά σημεία της συζήτησης και οι απαντήσεις κλειδιά θα πρέπει να καταγράφονται αμέσως μετά τη συνέντευξη ώστε να μην ξεχαστούν

4. Ανάλυση δεδομένων

- Καταγραφή απαντήσεων και πιθανή ανάλυση τους
- Ομαδοποίηση απαντήσεων (ομοιότητές και διαφορές απόψεων)
- Ο αναλυτής θα πρέπει να διαβάσει τις απαντήσεις ή να της ακούσει ξανά και να προσπαθήσει να εντοπίσει μοτίβα απαντήσεων
- Σε περίπτωση που εντοπιστεί ποικιλία μοτίβων και θεματικών θα πρέπει να γίνει προσπάθεια ομαδοποίησης τους και αναγνώρισης της αιτίας που υπάρχουν κοινές απαντήσεις (πχ άτομα συγκεκριμένης θέσης σκέφτονται με παρεμφερή τρόπο)

6. Αποτελέσματα

- Καταγραφή του τρόπου που θα παρουσιαστούν τα δεδομένα
- Παρουσίαση τους πρώτα στου εμπλεκόμενους ώστε να ζητηθεί η άποψη τους
- Επανέλεγχος

Επιλογή ερωτηθέντων

Αυτού του είδους οι συνεντεύξεις συνήθως βασίζονται σε πολλαπλές πηγές πληροφοριών ώστε να δημιουργηθεί μια γενική εικόνα. Έτσι λοιπόν οι πιθανοί ερωτηθέντες θα μπορούσαν να είναι άτομα τα οποία σχεδιάζουν την πολιτική, συμμετέχοντες, πελάτες, εργαζόμενοι. μέλη κοινότητας. Σύμφωνα με τον γενικό κανόνα οι συνεντεύξεις φαίνεται να τελειώνουν όταν ίδιες απόψεις αρχίζουν να ακούγονται από διαιρετικούς ερωτηθέντες.

Τρόπος παρουσίασης των συνεντεύξεων

Η παρουσίαση των εις βάθος συνεντεύξεων δεν ακολουθεί μια τόσο αυστηρή μορφή. Παρόλα αυτά θα πρέπει να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα, η αξιολόγηση, και η μεθοδολογία όπως και οι πληροφορίες που υποστηρίζουν τα αποτελέσματα. Τα δεδομένα μπορούν να παρατίθενται ξέχωρα ή ως μέρος μίας μεγαλύτερης αναφοράς αξιολόγησης.

Παρακάτω παρατίθεται ένα γενικό πλάνο

1. Εισαγωγή και γενικές πληροφορίες
2. Μεθοδολογία: Τρόπος διεξαγωγής μελέτης (Κριτήρια επιλογής ερωτηθέντων και θεματολογίας). Συμπεράσματα. Περιορισμοί. Εργαλεία συλλογής δεδομένων. Γενικό πλάνο και χρονικό πλαίσιο.
3. Αποτελέσματα
4. Συμπεράσματα
5. Παράρτημα (οδηγός συζήτησης)

Στην ανάλυση θα πρέπει να αναφέρεται πόσο δημοφιλής ή όχι ήταν κάθε απάντηση ανάμεσα στους ερωτηθέντες. Επιπλέον, για να γίνει μια έμπιστη η μορφή της ανάλυσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν εντός εισαγωγικών οι φράσεις των ατόμων όπως ακριβώς ειπώθηκαν. Τα δεδομένα μπορούν να παρουσιαστούν σε πίνακες, παραρτήματα και εικόνες. Παραδείγματος χάρη εάν υπάρχει μεγάλος αριθμός ακριβών φράσεων που επιθυμούμε να συμπεριληφθούν μπορούμε να της ομαδοποιήσουμε και να της παρουσιάσουμε συγκρίνοντας ή αντιπαρατίθωντας τις σε πίνακα. [32]

4.5 Η παρούσα μελέτη περίπτωσης

Για την παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο ημι δομημένου τύπου καθώς οι ερωτήσεις είχαν μεν επιλεχθεί πριν την διεξαγωγή των συνεντεύξεων αλλά δεν ήταν τόσο αυστηρά επιλεγμένες ώστε να μην προσαρμόζονται ανάλογα με την ροή της συζήτησης.

[32] http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/m_e_tool_series_indepth_interviews.pdf

Σχεδιασμός

Τα **άτομα** που επιλέχτηκαν είναι όπως προαναφέρθηκε ξενοδόχοι και στελέχη ξενοδοχείων της Πάτρας. Οι πέντε από αυτούς είναι διευθυντές αλλά και ιδιοκτήτες ενώ μεταξύ όλων μόνο ένας διοικεί ξενοδοχείο που ανήκει σε αλυσίδα, όλα τα υπόλοιπα είναι μεμονωμένα.

Στόχος: η κατανόηση του τρόπου σκέψεις των ερωτηθέντων σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται το ξενοδοχείου που διοικούν αλλά και εν γένει θέματα του κλάδου που αφορούν κυρίως την αξία του εμπορικού σήματος.

Έγινε προσπάθεια ώστε οι ερωτήσεις να ακολουθούν το πλαίσιο της ηθικής, να μην είναι προσωπικές ούτε να ξεφεύγουν από το πλαίσιο του θέματος

Εργαλεία

Ο οδηγός συζήτησης προσαρμόστηκε ανάλογα με τον κάθε ερωτηθέντα, αναπροσαρμογές έγιναν και κατά την διάρκεια των συζητήσεων ανάλογα με την ανταπόκριση του κάθε ατόμου. Έγινε προσπάθεια η συζήτηση να έχει ροή και να διατηρείται η συνοχή καθόλη την διάρκεια. Για την καταγραφή των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκαν οι σημειώσεις οι σημαντικότερες εκ των οποίων διαχωρίστηκαν αμέσως μετά το πέρας κάθε συνομιλίας.

Συλλογή Δεδομένων

Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν την ίδια χρονική περίοδο ώστε το εξωτερικό περιβάλλον να είναι το ίδιο, και όσοι συμμετείχαν ενημερώθηκαν για τα σκοπό της μελέτης, για τη χρήση και την προβολή των δεδομένων, καθώς και για την διασφάλιση της ανωνυμίας.

Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση και η σύνθεση των δεδομένων είναι και το πιο δύσκολο μέρος κατά το οποίο ομαδοποιήθηκαν οι απαντήσεις ανάλογα με τις θεματικές και τα μοτίβα που παρουσιάστηκαν.

Αποτελέσματα

Έγινε παρουσίαση του αποτελέσματος στους συμμετέχοντες αλλά και επανέλεγχος της όλης διαδικασίας.

Όραμα και αξία

Πίνακας VII

Μεμονωμένα Ξενοδοχεία	**Αλυσίδα**
«Ικανοποίηση πελατών από την υψηλή ποιότητα της υπηρεσίας» «Δημιουργία ονόματος ταυτόσημου με την Πάτρα» «Ίδρυση 2-3 ακόμα ξενοδοχείων στην επόμενη πενταετία» «Αύξηση πληρότητας και μεριδίου αγοράς» «Τοποθέτηση στην αγορά ως το καλύτερο ξενοδοχείο της πόλης» «Επανάκαμψη» «Αύξηση παροχών και επέκταση αριθμού κλινών»	«Να γίνουμε η πιο αγαπημένη εταιρεία ταξιδιών στον κόσμο»

Αναμφίβολα, οι εταιρείες που χαίρουν μακροχρόνιας επιτυχίας είναι εκείνες που έχουν ένα ξεκάθαρο όραμα και ξεκάθαρους στόχους που παραμένουν σταθεροί ακόμα και όταν η επιχείρηση αλλάζει επιχειρησιακές στρατηγικές και πρακτικές.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις καταλαβαίνουν την διαφορά ανάμεσα στο τι δεν θα πρέπει να αλλάξει ποτέ και στο τι θα πρέπει να είναι ευέλικτο στις αλλαγές. Αυτή η σπάνια ικανότητα της διαχείρισης οδηγεί στη σύσταση του οράματος, το οποίο είναι ον ολίγοις η μακροπρόθεσμη οπτική για την θέση της επιχείρησης στο μέλλον.

Από τις απαντήσεις στις συνεντεύξεις, διαφαίνεται ότι οι επιχειρηματίες δεν γνωρίζουν την έννοια του οράματος στα πλαίσια της επιχείρησης, δηλαδή εν προκειμένω του εκάστοτε ξενοδοχείου. Όλοι απάντησαν πολύ γενικά, θεωρώντας πως

επιμέρους στόχοι όπως άψογη εξυπηρέτηση πελατών, η ικανοποίηση αυτών, η αύξηση των κερδών κλπ. είναι ταυτόσημοι με το όραμα.

Το γεγονός αυτό εγείρει προβληματισμούς καθώς τα περισσότερα ξενοδοχεία που συμμετείχαν στην έρευνα είναι ξενοδοχεία που λειτουργούν αρκετά χρόνια στην πόλη, παρόλα αυτά φαίνεται πως δεν ακολουθούν κάποιο ξεκάθαρο στρατηγικό σχεδιασμό.

Παρατηρήθηκε επίσης ότι υπάρχει μεγάλη σύγχυση αναφορικά με την διαφορά ανάμεσα στο όραμα και στην παρεχόμενη αξία. Οι ερωτηθέντες ανεξαιρέτως απάντησαν σχεδόν το ίδιο και στις δύο ερωτήσεις,

Σχετικά με το όραμα του ξενοδοχείου, ο συμμετέχων που εκπροσώπησε την αλυσίδα έδωσε το γενικό όραμα της αλυσίδας και όχι του συγκεκριμένου brand, το οποίο όραμα είναι «Να γίνουμε η πιο αγαπημένη εταιρεία ταξιδιών στον κόσμο», υπηρετώντας τον σκοπό μας που δεν είναι άλλος από «Να ανοίξουμε πόρτες στην ευκαιρία».

«Θέτουμε τους ανθρώπους ως προτεραιότητα και αγκαλιάζουμε την αλλαγή»

Οι αξίες του ξενοδοχείου είναι να προσφέρει μια προσεγμένη, διασκεδαστική, και ζωηρή εμπειρία. Για να το πετύχουν αυτό προσέχουν ώστε κάθε λεπτομέρεια να υποστηρίζει της αξίες. Επομένως το brand παρέχει μια προσεγμένη στη λεπτομέρεια εμπειρία καθώς τόσο το περιβάλλον όσο και το προσωπικό ενδιαφέρονται για τον κάθε διαμένων. Είναι διασκεδαστικό, καθώς οι χώροι είναι ιδιαίτερα διακοσμημένοι, γεμάτοι παιχνίδια και ζωηρή διακόσμηση, ενώ το προσωπικό ακολουθεί μια χαλαρή στάση αλληλεπίδρασης και ο κάθε υπάλληλος ενθαρρύνεται να δείχνει την προσωπικότητα του. Η εμπειρία είναι στο σύνολο της ζωηρή καθώς ο χώρος έχει ζωηρή μουσική, υπάρχουν έντονες μυρωδιές αρωμάτων και στο lobby λαμβάνουν χώρα δρώμενα διαρκώς.

Το brand τοποθετείται στην αγορά ως μια διασκεδαστική επιλογή, που προσφέρει μια διαμονή ιδιαίτερης αισθητικής σε πολύ ανταγωνιστική τιμή. Τα σημεία εκείνα της λειτουργείας που αποδεικνύουν ότι το ξενοδοχείο ακολουθεί αυτές τις αξίες είναι το **lobby** το οποίο είναι πάντα ζωντανό, τα όμορφα διακοσμημένα **δωμάτια** τα οποία

είναι τεχνολογικά προηγμένα αλλά και χωροταξικά μοντέρνα με ανακλώμενα τραπέζια, ανοιχτές ντουλάπες, έντονη διακόσμηση, τα δύο **μπαρ** εκ των οποίων το ένα είναι ανοιχτό χωρίς διακοπή αλλά και το **προσωπικό** το οποίο έχει αγκαλιάσει όλη αυτή την νοοτροπία.

Στόχευση, Πελατεία και Πιστότητα.

Είναι πολύ σημαντικό για ένα ξενοδοχείο να γνωρίζει σε ποιο μέρος της αγοράς στοχεύει ώστε να κάνει την προσφορά του ελκυστική στην αγορά που θεωρητικά έχει ενδιαφέρον να το επιλέξει.

Όλα τα ξενοδοχεία γνωρίζουν ότι η Πάτρα απευθύνεται σε επιχειρηματίες που ταξιδεύουν στην πόλη για επαγγελματικούς λόγους όποτε στοχεύουν ανάλογα.

«Χρησιμοποιούμε διάφορους τρόπους για να πάρουμε μερίδιο από αυτή την αγορά, όπως για παράδειγμα ειδικές εταιρικές τιμές, δωρεάν αναβαθμίσεις σε καλύτερες κατηγορίες δωματίων…»

Μόνο το ξενοδοχείο που ανήκει σε αλυσίδα αρχικά στόχευε σε πελάτες που έρχονται στη Πάτρα για διακοπές και ξεκούραση προσπαθώντας παράλληλα να προσελκύσει νέους πελάτες δημιουργώντας ουσιαστικά μια αγορά που ακόμα δεν υπάρχει. Η αρχική στόχευση του ξενοδοχείου είναι οι ταξιδιώτες που αναζητούν την εμπειρία και την διασκέδαση. Οι πελάτες που επιθυμούν να προσελκύσουν είναι αυτοί που ταξιδεύουν για να γνωρίσουν κόσμο και νέα μέρη, να ζήσουν την εμπειρία της πόλης να μάθουν πως ζουν οι άνθρωποί της. Αυτοί οι ταξιδιώτες είναι που αποφεύγουν το τετριμμένο, θέλουν να αισθάνονται την φιλοξενία αλλά όχι την τυπική και απρόσωπη εξυπηρέτηση. Το ξενοδοχείο έχει δώσει μεγάλη έμφαση στην τεχνολογία καθώς είναι απαραίτητη για αυτούς τους πελάτες.

«Υπάρχουν παντού πρίζες USB, μεγάλες οθόνες που συνδέονται σε δημοφιλή διαδικτυακά κανάλια όπως το Netflix αλλά και εφαρμογές για τα κινητά»

Η προσπάθεια αυτή έως ώρας δεν οδήγησε εκεί που θα περίμεναν οι υπεύθυνοι του ξενοδοχείου. Για το λόγο αυτό αναγκάστηκαν ουσιαστικά να αλλάξουν την αγορά στόχο και να στραφούν και αυτοί στους εταιρικούς πελάτες.

Η Πάτρα έχει καταφέρει να προσελκύσει κάποιους πελάτες που ταξιδεύουν για αναψυχή κυρίως λόγω της τοποθεσίας της (κοντά στην πρωτεύουσα, και έχοντας λιμάνι με δρομολόγια προς νησιά και Ιταλία), παρόλα αυτά συνεχίζει δυστυχώς να μην αποτελεί αμιγώς τουριστικό προορισμό. Η αλήθεια, πως όπως παραδέχτηκαν και οι ίδιοι οι ξενοδόχοι δεν κάνουν ιδιαίτερη προσπάθεια να προσελκύσουν νέους πελάτες καθώς θεωρούν πως το μάρκετινγκ είναι απλώς συνώνυμο με λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης που αυτοδιαχειρίζονται.

Το ξενοδοχείο της αλυσίδας όπως είναι αναμενόμενο κάνει την πιο οργανωμένη προσπάθεια αύξησης της πιστότητας πελατών καθώς διαθέτει ήδη τα μέσα. Το πρώτο πλεονέκτημα είναι ότι ένα μέρος του πελατολογίου επιλέγει το ξενοδοχείο εκ προοιμίου, χωρίς καν να ψάξει τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, καθώς είτε είναι απλώς ενήμερο για το εμπορικό του σήμα είτε είναι ήδη μέλος της αλυσίδας. Το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί ανταποδοτικό σύστημα επιβράβευσης πελατών με πόντους οι οποίοι μεταφράζονται σε πληθώρα πλεονεκτημάτων ανάλογα με τη θέση που κατέχει στην κλίμακα πιστότητας ο κάθε πελάτης.

«Υπάρχει ακόμα και εφαρμογή διαθέσιμη μέσω App Store και Google Play στην οποία κανείς διαχειρίζεται τις κρατήσεις του, μπορεί να εξυπηρετηθεί μέσω online συνομιλίας αλλά και να προβεί ηλεκτρονικά σε check in και check out, με ηλεκτρονικό κλειδί και ηλεκτρονική ενημέρωση λογαριασμού»

Τα υπόλοιπα μεμονωμένα ξενοδοχεία δεν χρησιμοποιούν κανένα οργανωμένο σύστημα επιβράβευσης παρά μόνο την αναγνώριση των επαναλαμβανομένων πελατών, οι οποίοι ανταμείβονται εκάστοτε με καλύτερες τιμές. Παρόλα αυτά, δεν υπάρχει κάποια ιδιαίτερα διαφορετική μεταχείριση και ούτε τους προσφέρουν ισχυρά κίνητρα. Δυο ξενοδοχεία έχουν σετ δώρων για τους πελάτες τα οποία περιλαμβάνουν kit περιποίησης ή γραφικής ύλης ανάλογα με το είδος του πελάτη.

Τέσσερα ξενοδοχεία απάντησαν πως αποστέλλουν δώρα και κάρτες στις γιορτές σαν αναγνώριση των πελατών τους. μόνο ένα έχει συνεργασίες με τοπικά καταστήματα ώστε να προσφέρει εκπτώσεις σε άλλες επιχειρήσεις.

Η πελατεία τείνει να είναι επαναλαμβανόμενη σε κάθε ξενοδοχείο, με πολλούς πελάτες να επισκέπτονται το εκάστοτε κατάλυμα σε μηνιαία βάση για επαγγελματικούς σκοπούς.

Σχέσεις B2B και προέλευση κρατήσεων

Είναι κοινό μυστικό ότι τα ξενοδοχεία ανεπίσημα και δια του τηλεφώνου δίνουν μια τιμή πώλησης μικρότερη από αυτή που εμφανίζεται σε site τρίτων καθώς προσπαθούν να κλείσουν δωμάτια χωρίς να αποδώσουν προμήθεια σε άλλους μεσάζοντες. Αυτό είναι όμως κάτι που δεν παραδέχονται εύκολα αρκεί όμως ένα τηλεφώνημα για να το διαπιστώσει κανείς.

Στα τουριστικά πρακτορεία η τιμή διαφοροποιείται όπως και στις εταιρείες ώστε να διαφοροποιηθεί η σχέση. Επιπλέον άλλα ξενοδοχεία προσπαθούν να ανεβάσουν την τιμή πόρτας καθώς ο πελάτης είναι κατά το ήμισυ έτοιμος να μείνει στο ξενοδοχείο, ενώ άλλα την τοποθετούν λίγο πιο χαμηλά με στόχο να γεμίσουν.

Το ένα ξενοδοχείο το οποίο βρίσκεται κοντά στο ΚΤΕΛ βασίζεται κατά πολύ στους «περαστικούς» πελάτες, τους walk-in ή passants όπως ονομάζονται στο κλάδο που είτε βρέθηκαν κατά τύχη παραπάνω στην πόλη λόγω καθυστερήσεων είτε μόλις έφτασαν χωρίς να έχουν οργανώσει τη διαμονή τους.

Αρκετοί είναι αυτοί που παραδέχτηκαν ότι η τιμή κυμαίνεται εκτός από τη διαθεσιμότητα με βάση και την ώρα! Καθώς αργότερα μέσα στη μέρα προσπαθούν να κλείσουν με όσο το δυνατότερο μεγαλύτερη πληρότητα

«Είναι προφανές και λογικό ότι όσο πλησιάζουμε στο κλείσιμο της μέρας προσπαθούμε να αυξήσουμε την πληρότητά μας, οπότε ναι θα μειώσουμε και λίγο την τιμή. Όχι όμως στα κανάλια, στο τηλέφωνο»

Για την αλυσίδα όμως δεν μετράει μόνο η πληρότητα ανά η μέρα αλλά και ο μέσος όρος τιμής

«Είναι δίκοπο μαχαίρι το αν θα κάνουμε αλλαγές στη τιμή που έχει ορίσει το Yield Management, καθώς ναι μεν μπορεί να αυξήσουμε την πληρότητα αλλά ενδέχεται να κατέβει το ADR, δεν είμαι σίγουρος ότι το θέλουμε αυτό»

Παρεχόμενες υπηρεσίες

Τρία από τα ξενοδοχεία που συμμετείχαν έχουν στην εγκατάστασή τους αίθουσα συνεδριάσεων, γεγονός που δείχνει ότι έχουν επίγνωση του πελατολογίου και των αναγκών. Τα υπόλοιπα είναι πολύ μικρά για να παρέχουν κάτι τέτοιο.

Τα περισσότερα επίσης δεν έχουν εστιατόριο, πράγμα που δυσαρεστεί όπως αντιλαμβάνονται και οι ίδιοι τους διαμένοντες, ειδικά των ξενοδοχείων εκείνων που δεν είναι στην καρδιά της πόλης.

Μόνο ένα είναι το ξενοδοχείο που έχει γυμναστήριο και roof garden ενώ κανένα δεν έχει υπηρεσίες ευεξίας. Όλα όμως τα ξενοδοχεία έχουν συνεργάτες τους οποίους προτείνουν ώστε να καλύπτουν κάποιες ανάγκες.

«Παρόλο που δεν προβλέπεται σε κανένα ξενοδοχείο άλλο της αλυσίδας αυτής. Έχουμε πισίνα και είμαστε πολύ χαρούμενοι για αυτό. Γιατί ανεξάρτητα από τα διεθνή πρότυπα νομίζω πρέπει να προσαρμοζόμαστε και λίγο στην τοπική αγορά. Έχουμε τόσους μήνες ήλιο και καλοκαιρία εδώ»

Τα μεγάλα ξενοδοχεία σε συνεννόηση με τους τουριστικούς πράκτορες παρέχουν κάποιες φορές ημιδιατροφή προκειμένου να εξυπηρετήσουν τα οργανωμένα ταξίδια, εν γένει όμως η πλειοψηφία των κρατήσεων συμπεριλαμβάνουν μόνο πρωινό.

«Το ζήτημα του half board είναι πολύ σημαντικό, δεν μπορείς να πάρεις γκρουπ χωρίς αυτή την επιλογή! Σκέψου μόνο πόσες αθλητικές ομάδες και πόσα σχολεία θα χάσεις»

Κάτι το οποίο επίσης παρατηρήθηκε είναι ότι δεν υπάρχουν πακέτα, δηλαδή προσφορές που συμπεριλαμβάνουν κάτι άλλο πλην της διαμονής ή κάποιο είδος έκπτωσης.

Το ξενοδοχείο της αλυσίδας διαφοροποιεί την τιμή, κάνοντας μειωμένη στην περίπτωση της προεξόφλησης, ενώ επίσης συνεργάζεται με το πιο γνωστό οινοποιείο της πόλης ώστε να μπορεί κανείς να κλείσει διαμονή με δυνατότητα να βιώσει την ξενάγηση και την εμπειρία της οινογνωσίας.

Ένα μόνο ξενοδοχείο, το ξενοδοχεία της αλυσίδας ζητά να γίνεται η κράτηση με κάρτα ώστε να υπάρχει εγγύηση κάτι που δυσαρεστεί τους ενδιαφερόμενους καθώς δεν είναι συνηθισμένοι να δίνουν τον αριθμό της κάρτας τους.

Τα υπόλοιπα ξενοδοχεία ζητούν προκαταβολή μέσω τραπέζης ενώ τέσσερα ξενοδοχεία τις περισσότερες φορές αποφεύγουν να ζητήσουν εγγύηση. Παρά μόνο σε περιόδους αυξημένης ζήτησης.

Εμπορικό σήμα, αναγνωσιμότητα και διαφήμιση.

Το ξενοδοχείο αν και ανήκει σε αλυσίδα δεν είναι ιδιαίτερα αναγνωρίσιμο στους Έλληνες, παραδόξως οι περισσότεροι ενθυμούμενοι το ξενοδοχείο που υπήρχε προ χρόνων στην θέση του συνεχίζουν να το αποκαλούν με το τότε όνομα του.

Κάποια από τα ξενοδοχεία έχουν χρησιμοποιήσει έντονα χρώματα και ιδιαίτερες γραμματοσειρές ώστε να ελκύσουν την προσοχή. Παρόλα αυτά τα σήματα συνεχίζουν να μην είναι τόσο αναγνωρίσιμα και συνδεδεμένα στο μυαλό των πελατών με συγκεκριμένες εικόνες του ξενοδοχείου.

Δύο από τα ξενοδοχεία ανήκουν στην ίδια οικογένεια και χρησιμοποιούν το ίδιο όνομα με μία μόνο μικρή παραλλαγή, city για το πιο κεντρικό Ρίο για εκείνο που βρίσκεται λίγο πιο έξω από την πόλη.

Δύο από τα μεμονωμένα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν διαφήμιση στο τοπικό ράδιο. Δεδομένου ότι ένα ξενοδοχείο απευθύνεται κυρίως σε κοινό που δεν διαμένει στην πόλη, ο τρόπος αυτός δεν είναι και ιδιαίτερα αποτελεσματικός.

Στις μέρες μας η καλύτερη διαφήμιση είναι το διαδίκτυο παρόλα αυτά πέντε ερωτηθέντες φάνηκε να μην γνωρίζουν μεθόδους διαφήμισης όπως τα Adwords.

Απορία προκαλεί το γεγονός ότι τα περισσότερα δεν έχουν ενεργούς λογαριασμούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ενώ τα υπόλοιπα κάνουν κάποια προσπάθεια αλλά

το αποτέλεσμα δεν χαρακτηρίζεται επαγγελματικό καθώς συνήθως αναπαράγουν φωτογραφίες από κάποια επαγγελματική λήψη που έχουν κάνει κάποια στιγμή αλλά δεν το εξελίσσουν.

Επιπλέον, δεν υπάρχει αντίληψη της διαφοράς του κάθε μέσου κοινωνικής δικτύωσης. Έτσι δημοσιεύσεις και αναρτήσεις είναι ίδιες σε όλα τα μέσα χωρίς να χρησιμοποιούνται δημοφιλή features όπως είναι πια κάποια παραδείγματός χάρη οι ιστορίες και οι δημοσκοπήσεις του Instagram.

Ιεραρχία και Πωλήσεις

Μόνο τα τρία ξενοδοχεία έχουν ξεχωριστό τμήμα πωλήσεων και κρατήσεων ενώ στα υπόλοιπα η δουλειά αυτή γίνεται από τους υπαλλήλους υποδοχής. Όλα τα ξενοδοχεία βασίζονται κατά πολύ σε third selling parties, όπως η Booking.com, η οποία έχει πολύ ισχυρή παρουσία στην αγορά, τα οποία καλύπτουν κομμάτι των πωλήσεων πρωτίστως θέμα των μεμονωμένων κρατήσεων.

Τα ξενοδοχεία της πόλης φαίνεται να μην αντιλαμβάνονται πλήρως την αξία που έχει ο ακριβής διαχωρισμός καθηκόντων και ρόλων στο ξενοδοχείο. Βεβαία, το γεγονός ότι τα περισσότερα ξενοδοχεία είναι είτε boutique, είτε μεσαίας δυναμικότητας δικαιολογεί εν μέρει την έλλειψη full operating τμημάτων.

Τα μεμονωμένα ξενοδοχεία στην πλειοψηφία τους διοικούνται από τους ιδιοκτήτες τους οι οποίοι όμως δεν έχουν σταθερή παρουσία στο χώρο. Επιλέγουν αυτή τη μέθοδο διοίκησης καθώς δεν αντιλαμβάνονται την πολυπλοκότητα και την διαφορά ανάμεσα στα καθήκοντα του γενικού διευθυντή και του ιδιοκτήτη.

Σχετικά με τα υπόλοιπα μέλη της ιεραρχίας μόνο τα τρία μεγάλα ξενοδοχεία έχουν γενικό υπεύθυνο σε κάθε τμήμα παρόλα αυτά δεν έχουν υπεύθυνους βάρδιας και ένα εκ των τριών δεν έχει υπεύθυνο υποδοχής καθώς ασχολείται έως ένα βαθμό η οικογένεια που το έχει με τα θέματα του τμήματος αυτού.

Τμήματα πωλήσεων, κρατήσεων υπάρχουν σε ελάχιστα ξενοδοχεία ενώ μόνο ένα έχει αρμόδιο τμήμα μάρκετινγκ το οποίο όμως είναι μονοπρόσωπο και ασχολείται και με τα banquets.

Εξωτερικό περιβάλλον

Οι ξενοδόχοι και οι διευθυντές φαίνεται να ανησυχούν αρκετά για τον νέο ανταγωνιστή τους καθώς παρέχει μια διαφορετική επιλογή στην αγορά. Η λύση στην οποία προχώρησαν είναι η πτώση των τιμών τους ώστε να αντισταθούν μαζικά. Αυτό είναι μια παρατήρηση που σημειώνεται αν κάποιος μελετήσει τις διαφορές στην αγορά.

Όταν ερωτήθηκαν οι απαντήσεις δεν πρόδιδαν αυτή την ανησυχία αν και κάτι τέτοιο είναι εμφανές.

«Νομίζω ότι κάτι τόσο μοντέρνο καταντά και λίγο σοκαριστικό σε μια τέτοια ώριμη αγορά»

Όλοι είχαν να αναφέρουν κάποια σημεία στα οποία θεωρούν ότι διαφέρουν από τον ανταγωνισμό. Σε γενικές γραμμές ότι αναφέρθηκε δεν ήταν ιδιαίτερα καινοτόμο και μη αναμενόμενο. Παρατίθενται στο επόμενο παράρτημα ότι ειπώθηκε τις περισσότερες φορές.

Εικόνα V

Διαφήμιση, Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης και Επίσημες Ιστοσελίδες

«Marketing δεν νομίζω ότι χρειάζεται ένα τόσο μικρό ξενοδοχείο εξάλλου χειρίζομαι η ίδια τα social media. Και μην ξεχνάμε πως μια αναζήτηση υπάρχουν φωτογραφίες και τα πάντα από Booking, Expedia, Trip Advisor»

Έξι ξενοδοχεία ποσοστό αρκετά μεγάλο έχουν αναθέσει τον σχεδιασμό της ιστοσελίδας τους σε τρίτους ενώ όλα έχουν κάνει κάποια στιγμή επαγγελματική φωτογράφιση των χώρων. Σε ότι αφορά όμως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης η κατάσταση δεν είναι το ίδιο οργανωμένη καθώς όλοι εκτός 3 ξενοδοχείων διαχειρίζονται τους λογαριασμούς μόνοι τους χωρίς ιδιαίτερη γνώση.

Το ξενοδοχείο της αλυσίδας έχει άτομο το οποίο ασχολείται με αυτό καθώς και με την απάντηση στα σχόλια των πελατών. Σε δύο ξενοδοχεία το κάνει το τμήμα κρατήσεων ενώ στα περισσότερα γίνεται είτε από τους ιδιοκτήτες είτε από τους υπαλλήλους υποδοχής.

Αρκετοί απάντησαν ότι χρησιμοποιούν το κάτι παραπάνω ώστε να φτάσει η διαφήμισή τους εκεί που θέλουν και με αυτό εννοούν μεθόδους όπως η καταβολή κάποιου ποσού για να γίνει η διαφήμισή τους χορηγούμενη και πιο δημοφιλής σε πλατφόρμες όπως το Instagram.

Κάτι που επίσης αξίζει να παρατηρήσουμε είναι ότι πολλές επίσημες ιστοσελίδες ξενοδοχείων δεν παρέχουν την δυνατότητα στον επισκέπτη να κάνει την κράτηση του από εκεί, όπως δεν παρέχουν επίσης κάποιο πιο σύγχρονο τρόπο επικοινωνίας πέραν του email, όπως το live chat.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

Συμπεράσματα

Η προσπάθεια που έγινε σε αυτή την εργασία ήταν η διερεύνηση του θέματος του εμπορικού σήματος και το ρόλο που αυτό έχει στα ξενοδοχεία αλλά και στο μυαλό των επισκεπτών. Προς περαιτέρω, ανάλυση του εκτός από δευτερογενή έρευνα εκπονήθηκε και μια μελέτη στην τοπική αγορά της Πάτρας.

Ξεκινώντας από την αξία του εμπορικού σήματος εν γένει και έπειτα προχωρώντας στο κλάδο ενδιαφέροντος, δηλαδή τον ξενοδοχειακό φάνηκε ότι τα ίδια θέματα επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις που αποσκοπούν σε σταθερή πελατεία, γεωγραφική και αριθμητική επέκταση αλλά και οικονομική ευρωστία.

Το αναγνωρίσιμο εμπορικό σήμα αποτελεί μια εγγύηση για όλα τα παραπάνω καθώς είναι ουσιαστικά η πρόταση παρουσίασης και ταυτότητας στην αγορά και στο κοινό.

Όπως προέκυψε και όπως ήταν αναμενόμενο το εμπορικό σήμα οδηγεί ουσιαστικά τη δημιουργία εταιρικής ταυτότητας που κάνει την επιχείρηση να ξεχωρίζει αλλά και τον καταναλωτή σίγουρο σχετικά με το που απευθύνεται και τι πρέπει να αναμένει.

Το δυνατό εμπορικό σήμα στην περίπτωση των ξενοδοχείων είναι πλέον ταυτόσημο με την πιστότητα πελατών οι οποίοι αναγνωρίζουν, σταθερά επιλέγουν και ανταμείβονται από το εκάστοτε brand.

Εν προκειμένω στην υπό εξέταση αγορά της Πάτρας και σύμφωνα με τα δεδομένα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις, βλέπουμε ότι ακόμα και αν η Πάτρα θεωρείται μια ώριμη αγορά, υπάρχουν ακόμα πολλοί τομείς που χρήζουν βελτίωσης.

Επί παραδείγματι, εντοπίζονται ελλείψεις γνώσης και σχεδιασμού σε επίπεδα διοίκησης, οργάνωσης αλλά και στρατηγικής. Δεδομένου ότι τα περισσότερα ξενοδοχεία αυτοδιοικούνται από τους ιδιοκτήτες υπάρχουν κενά επαγγελματικής γνώσης επί του ξενοδοχειακού τομέα που δυσχεραίνουν την ανάπτυξη των μονάδων.

Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζει η προσθήκη του νέου ξενοδοχείου αλυσίδας που πρόσφατα άνοιξε στην πόλη προσπαθώντας να εισάγει σε αυτή την αγορά την

σημασία και την αξία του γνωστού εμπορικού σήματος, τονίζοντας σε κάθε περίπτωση συσχετιζόμενα θέματα όπως τα brand standards.

Συμπερασματικά, χωρίς αμφιβολία το εμπορικό σήμα είναι υψίστης σημασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο αυτό που μένει να φανεί είναι το κατά πόσο οι επιχειρήσεις, ειδικά σε μικρότερες πόλεις θα ανταποκριθούν σε αυτή την ανάγκη ισχυροποίησης της εταιρικής ταυτότητας τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΑΡΘΡΑ

Aaker, D.A. and Keller, K.L. (1990), ``Consumer evaluations of brand extensions'', Journal of Marketing, Vol. 54, January, pp. 27-41

Altinay, L., & Altinay, M. (2003). How will growth be financed by the international hotel companies? International Journal of Contemporary Hospitality Management 15 (5), 274-282.

Bailey, Rob, and Stephen Ball. "An exploration of the meanings of hotel brand equity." *The Service Industries Journal* 26.1 (2006): 15-38.

Berry, L., Lefkowith, E. and Claek, T. (1988), ``In services, what's in a name?'' Harvard Business Review, Vol. 66, September-October, pp. 28-32.

Feldwick, P. What is Brand Equity Anyway? Henley on Themes: World Advertising Research Center (2002)

Ivanova, Maya, and Stanislav Ivanov. "Affiliation to hotel chains: Hotels' perspective." *Tourism Management Perspectives* 16 (2015): 148-162.

Jiang, Weizhong, Chekitan S. Dev, and Vithala R. Rao. "Brand extension and customer loyalty: Evidence from the lodging industry." *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43.4 (2002): 5-16.

Jones, J.P. (1990), ``The double jeopardy of sales promotions'', Harvard Business Review, Vol. 68 No. 5, pp. 145-52Lee, Jin-Soo, Nelson Tsang, and Steve Pan. "Examining the differential effects of social and economic rewards in a hotel loyalty program." *International journal of hospitality management* 49 (2015): 17-27.

Kim, Chung K., Dongchul Han, and Seung-Bae Park. "The effect of brand personality and brand identification on brand loyalty: Applying the theory of social identification." *Japanese psychological research* 43.4 (2001): 195-206.

Kotler, P. Marketing Management, Upper Saddle Rive, NJ: Prentice Hall International (2000)

Lee, Jin-Soo, Nelson Tsang, and Steve Pan. "Examining the differential effects of social and economic rewards in a hotel loyalty program." *International journal of hospitality management* 49 (2015): 17-27.

Morgan Stanley, “Globalization: The Next Phase in Lodging” (a Morgan Stanley report), May 5, 1997

O'Neill, John W., and Anna S. Mattila. "Hotel brand strategy." *Cornell Hospitality Quarterly* 51.1 (2010): 27-34.

O’Neill, John W., and Qu Xiao. "The role of brand affiliation in hotel market value." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 47.3 (2006): 210-223.

O'Neill, John W., Anna S. Mattila, and Qu Xiao. "Hotel guest satisfaction and brand performance: The effect of franchising strategy." *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism* 7.3 (2006): 25-39.

Pitta, Dennis A., and Lea Prevel Katsanis. "Understanding brand equity for successful brand extension." *Journal of consumer marketing* 12.4 (1995): 51-64.

Prasad, Keshav, and Chekitan S. Dev. "Managing hotel brand equity: A customer-centric framework for assessing performance." *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41.3 (2000): 22-4.

Rather, Raouf Ahmad, and Jyoti Sharma. "Customer engagement for evaluating customer relationships in hotel industry." *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation* 8.1 (2017): 1-13

So, Kevin Kam Fung, Ceridwyn King, and Beverley Sparks. "Customer engagement with tourism brands: Scale development and validation." *Journal of Hospitality & Tourism Research* 38.3 (2014): 304-329.

Tanford, Sarah. "The impact of tier level on attitudinal and behavioral loyalty of hotel reward program members." *International Journal of Hospitality Management* 34 (2013): 285-294.

Tepeci, Mustafa. "Increasing brand loyalty in the hospitality industry." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 11.5 (1999): 223-230.

Διαδικτυακές σελίδες

https://hiltonhonors3.hilton.com/en/earn-use-points/hotel/earning/index.html

https://www.marriott.com/loyalty/member-benefits.mi

https://world.hyatt.com/content/gp/en/member-benefits.html

https://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2018/11/HHTL_2018-EU-CHAINS-REPORT.pdf

https://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2019/03/HTL_2019_EU_CHAINS-2.pdf

http://www.grhotels.gr/

http://sete.gr/

http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/m_e_tool_series_indepth_interviews.pdf

https://content.wisestep.com/depth-interview-advantages-disadvantages/

http://www.patrasport.gr/cms/?page_id=58

https://www.nbg.gr/greek/the-group/press-office/e-spot/reports/Documents/SMEs_hotels_el.pdf

http://arbitrage-re.com/images/ArbitrageREGreekHospitalityMarketSnapshot2018EN.pdf

https://www.hospitalitynet.org/file/152006244.pdf

Παράρτημα – Οδηγός Συζήτησης

- Ποιο είναι το όραμα του ξενοδοχείου που διοικείτε;
- Το ξενοδοχείο είναι μέλος αλυσίδας / ομίλου επιχειρήσεων ή είναι μεμονωμένο;
- Αν είναι μέλος αλυσίδας, τι κοινά χαρακτηριστικά μοιράζεται με τα υπόλοιπα;
- Σε ποιο τμήμα της αγοράς στοχεύετε;
- Ποια μέτρα χρησιμοποιείτε για να αυξήσετε την πιστότητα των πελατών σας;
- Έχετε επαναλαμβανόμενη πελατεία;
- Πως τους επιβραβεύετε;
- Διαφοροποιείτε τις τιμές σας ανάλογα με την ύπαρξη B2B σχέσης;
- Πιστεύετε ότι το λογότυπό σας είναι αναγνωρίσιμο; Αν ναι τι πιστεύετε πως το κάνει να ξεχωρίζει;
- Ποια αξία παρέχετε στον πελάτη;
- Εκτός από διαμονή τι άλλες παροχές έχετε για να προσελκύσετε διαμένοντες;
- Οι πωλήσεις σας προέρχονται περισσότερο από το site σας και δια τηλεφώνου ή από site συνεργαζόμενων επιχειρήσεων τύπου Booking. com;
- Τηρούνται στο ξενοδοχείο σχέσεις ιεραρχίας, υπάρχουν όλα τα τμήματα;
- Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της Πάτρας (δημιουργία ξενοδοχείου μέλους πολυεθνικής) κατά πόσο σας επηρεάζει;
- Σε τι είστε διαφορετικοί; Ποια κοινά στοιχεία μοιράζεστε;
- Χρειάζεστε οργανωμένη διαφήμιση για να προσελκύετε τους πελάτες σας;
- Αν αλλάξετε την τιμή, αυξάνοντάς την, πιστεύετε θα χάσετε «πιστούς» πελάτες σας;