



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**(MBA) - TOURISM MANAGEMENT**

**Διπλωματική εργασία:**

Στρατηγικό μάντζμεντ και εταιρίες διανομής τουριστικών καταλυμάτων: «Η περίπτωση της Hotelbeds»

Κολλάρος Χρήστος – Σπυρίδων

**Επιβλέπων Καθηγητής:**

Γεωργόπουλος Νικόλαος

Πειραιάς 2021

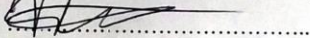
## ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού» με τίτλο:

«Στρατηγικά.. Άνατ.. Σ.εν.Τ. και.. Εταιρίες.. Διαγών.. Τουριστικών...»  
καταλόγων: «Η Περίπτωση της Hotel/beds»  
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 Ονοματεπώνυμο



Κολλάρος Χρήστος - Εσφυρίδων

23/4/2021

## **Αφιέρωση**

*Στους δικούς μου ανθρώπους*

*και*

*την άσβεστη επιμονή μου*

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	7
Κεφάλαιο 1.....	8
Στρατηγικό Μάνατζμεντ .....	8
1.1 Η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ .....	8
1.2 Τα Οφέλη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ .....	12
1.3 Τα στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ .....	13
1.4 Συμπεράσματα .....	20
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	22
Κεφάλαιο 2.....	23
Τουρισμός και Στρατηγικό Μάνατζμεντ .....	23
2.1 Η έννοια του τουρισμού.....	23
2.2 Χαρακτηριστικά Hospitality & Tourism επιχειρήσεων και Στρατηγικό Μάνατζμεντ .....	26
2.2.1 Βασικά χαρακτηριστικά των Η&Τ επιχειρήσεων .....	27
2.2.2 Εφαρμογή Στρατηγικού Μάνατζμεντ στις Η&Τ επιχειρήσεις.....	30
2.3 Συμπεράσματα .....	31
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	33
Κεφάλαιο 3.....	34
Ανάλυση κλάδου εταιριών διανομής τουριστικών καταλυμάτων .....	34
3.1 Μεριδίδιο αγοράς.....	35
3.2 Δείκτης εσόδων κλάδου .....	36
3.3 Το αυξανόμενο πρόβλημα των ακυρώσεων.....	37
3.4 Μέσος όρος κερδους κρατήσεων καταλυμάτων ανά κανάλι διανομής .....	39
3.5 Μέσος όρος διαμονής: Μια συνεχώς μεταβαλλόμενη τάση .....	40
3.6 Εξωτερικό μακροπεριβάλλον επιχείρησης – Ανάλυση PEST .....	42
3.7 Εξωτερικό μικροπεριβάλλον επιχείρησης – Ανάλυση κλάδου διανομής τουριστικών καταλυμάτων (PORTER).....	50
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	55
Κεφάλαιο 4.....	57
Μελέτη Περίπτωσης: «Hotelbeds»:.....	57

The World's Number 1 Bedbank .....	57
4.1 Στόχοι και μεθοδολογία μελέτης .....	57
4.2 Οι κλινοτράπεζες (bedbanks) και ο ρόλος τους στην τουριστική βιομηχανία ...	58
4.2.1 Δημιουργώντας αξία .....	59
4.2.2 Τρόπος λειτουργίας κλινοτραπεζών (bedbanks) .....	61
4.2.3 Η Τεχνολογία και η γνώση της τουριστικής βιομηχανίας συμπληρώνουν τα κενά .....	63
4.2.4 Η διαφορά των κλινοτραπεζών με τις υπόλοιπες διαδικτυακές εταιρείες διανομής τουριστικών καταλυμάτων .....	65
4.2.6 Το μέλλον του κλάδου .....	68
4.3 Η Περίπτωση της «Hotelbeds» .....	69
4.3.1 Οικονομικά στοιχεία και εταιρική δομή .....	75
4.3.2 Η στρατηγική της Hotelbeds σχετικά με τον COVID-19.....	77
4.4 Ανάλυση περίπτωσης «Hotelbeds» .....	81
4.4.1 Στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο.....	85
4.4.2 Εναλλακτικές στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης .....	86
4.4.3 Πρόταση στρατηγικής.....	86
4.5 Δεδομένα και προτάσεις για περαιτέρω έλεγχο .....	87
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	90
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	91

## **Κατάσταση πινάκων και διαγραμμάτων**

<b>Διάγραμμα 1.1:</b> Σχεδιασμένη, αναδυόμενη και πραγματοποιηθείσα στρατηγική.....	11
<b>Διάγραμμα 1.2:</b> Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	13
<b>Διάγραμμα 1.3:</b> Κατηγοριοποίηση επιχειρηματικής στρατηγικής.....	17
<b>Διάγραμμα 1.4:</b> Υπόδειγμα διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου.....	19
<b>Πίνακας 3.1:</b> Μεριδίο αγοράς κλάδου διανομής τουριστικών καταλυμάτων.....	36
<b>Πίνακας 3.2:</b> Πορεία εσόδων εταιριών κλάδου διανομής τουριστικών καταλυμάτων.....	37
<b>Πίνακας 3.3:</b> Ποσοστό ακυρώσεων κρατήσεων δωματίων την τετραετία 2014-2018.....	38
<b>Πίνακας 3.4:</b> Συσχετισμός ακυρώσεων - εσόδων ανά κανάλι διανομής τουριστικών καταλυμάτων.....	39
<b>Πίνακας 3.5:</b> Μέσο παραγόμενο κέρδος ανα κανάλι διανομής ανά κράτηση.....	40
<b>Πίνακας 3.6:</b> Μέσος όρος διανομής ανά κανάλι διανομής .....	41
<b>Διάγραμμα 3.1:</b> Κλάδος διανομής τουριστικών καταλυμάτων (υπόδειγμα Porter)...	54
<b>Διάγραμμα 4.1:</b> Το πεδίο δράσης των κλινοτραπεζών στον κλάδο διανομής τουριστικών καταλυμάτων.....	63
<b>Διάγραμμα 4.2:</b> Μοντέλο διανομής «Hotelbeds Group».....	74
<b>Διάγραμμα 4.3:</b> Οργανόγραμμα «Hotelbeds Group».....	76
<b>Πίνακας 4.1:</b> Δυνάμεις και Αδυναμίες της «Hotelbeds».....	83
<b>Πίνακας 4.2:</b> Ευκαιρίες και Απειλές της «Hotelbeds».....	84

# **Στρατηγικό μάνατζμεντ και εταιρίες διανομής τουριστικών καταλυμάτων: «Η περίπτωση της Hotelbeds»**

## **Περίληψη**

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της σωστής διοίκησης και ανάπτυξης των σημερινών επιχειρήσεων. Αποτελεί το βασικό εργαλείο τόσο της ακαδημαϊκής, όσο και της πρακτικής μελέτης του «οργανισμού» της εκάστοτε επιχείρησης. Η παρούσα διπλωματική εργασία, αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ επιχειρεί την ανάλυση του ως προς το πεδίο μελέτης του, αλλά και την εφαρμογή των αρχών του πάνω στο «ζωντανό οργανισμό» της «Hotelbeds».

Παρουσιάζεται αναλυτικά η πορεία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ από την πρώτη του εμφάνιση στον κόσμο των επιχειρήσεων, ενώ αναλύονται οι πρακτικές, τα βήματα και οι διαδικασίες που το αποτελούν. Επιπλέον, πραγματοποιείται αναφορά στο τι προσφέρει στις επιχειρήσεις που ακολουθούν ευλαβικά τα όσα πρεσβεύει.

Η προσοχή στρέφεται στον κλάδο του τουρισμού και στους τρόπους με τους οποίους επιδρούν οι αρχές τους Στρατηγικού Μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις που δρουν στο εσωτερικό του. Συνεχίζοντας τη διαδικασία συγκεκριμενοποίησης και εξειδίκευσης, ξεδιαλέγονται οι επιχειρήσεις διανομής τουριστικών καταλυμάτων και παρατίθεται η ανάλυση της περίπτωσης της «Hotelbeds» με βάση τα όσα έχουν παρουσιαστεί στα κεφάλαια που προηγούνται.

Κλείνοντας, βασικό σκοπό της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί, αφού ολοκληρώσει τη μελέτη της ο αναγνώστης, να διαθέτει ξεκάθαρη εικόνα του «θησαυρού» του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, αλλά και του πως ο «θησαυρός» αυτός σταθεροποιεί και εμπλουτίζει τη ζωτικότητα της εκάστοτε επιχείρησης.

# Κεφάλαιο 1

## Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί η έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, όπως και η χρησιμότητα του αλλά και η λειτουργία του ως βασικό λειτουργικό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης κάθε υγιούς επιχείρησης. Επιπλέον, θα πραγματοποιηθεί ιστορική αναδρομή στα στάδια που ακολουθήθηκαν από τις επιχειρήσεις μέχρι να οδηγηθούν στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ όπως το ξέρουμε σήμερα.

### 1.1 Η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ

Ως Στρατηγικό Μάνατζμεντ ορίζουμε το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και κινήσεων της εκάστοτε επιχείρησης, οι οποίες αποσκοπούν στη διασφάλιση της βιωσιμότητας και της ανάπτυξής της. Το στρατηγικό μάνατζμεντ εμπεριέχει συγκεκριμένα επίπεδα και δεν αποτελεί κάτι το λειτουργικά παράταιρο.

Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει την ανίχνευση του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού), τη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, την υλοποίησή της, καθώς και την αξιολόγηση του αποτελέσματος και τον έλεγχο όλων των προηγηθέντων διαδικασιών. (N. Γεωργόπουλος, 2019) Όλα τα παραπάνω στάδια θεωρούνται παραπάνω από ζωτικά για τη σύσταση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και τα συναντάμε σε κάθε σωστά δομημένο οργανισμό.

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ έχει τη μορφή που γνωρίζουμε σήμερα, διανύοντας πολύ δρόμο, αλλά και διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς την διαμόρφωση των πρακτικών του. Πιο συγκεκριμένα, χαρακτηρίζεται από τέσσερις φάσεις, με πρώτο τον **Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό**. Στη συνέχεια, ακολουθούν ο **Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός**, ο **Στρατηγικός Σχεδιασμός** και, τέλος, το **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**. (N. Γεωργόπουλος, 2019)

Ο Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός έχει να κάνει με την πρόταση κατεύθυνσης της εταιρίας τον επόμενο χρόνο με βάση τα παρόντα οικονομικά στοιχεία. Όλα τα στοιχεία προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης. Ο χρόνος, ο οποίος σπαταλάται είναι αρκετά μεγάλος, ενώ η μέθοδος είναι πολύ απλοϊκή, ώστε να μπορεί κάποιος να στηριχθεί επάνω της για τη δόμηση του μέλλοντος του εκάστοτε οργανισμού. Επιπλέον, οι λειτουργίες της επιχείρησης αναστέλλονται για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα, έτσι ώστε οι μάνατζερς να καταλήξουν στον διαθέσιμο προϋπολογισμό του επόμενου έτους. (Wheelen Thomas. L., Hunger David J., 2012)



Όσον αφορά το Μακροπρόθεσμο Σχεδιασμό, εμφανίστηκε στην πορεία καθώς η διαμόρφωση και μελέτη των διαθέσιμων οικονομικών δεδομένων γινόταν σταδιακά λιγότερο χρήσιμη. Οι μάνατζερς εκτός των οικονομικών στοιχείων της εταιρίας χρησιμοποιούσαν και δεδομένα από το ευρύτερο εσωτερικό περιβάλλον της. Η περίοδος των μελλοντικών εγχειρημάτων άλλαξε, καθώς η περίοδος του ενός έτους κρίθηκε μικρό διάστημα για την επίτευξη των προκαθορισμένων σκοπών. Τα πρότζεκτς και οι σκοποί των εταιριών είχαν πλέον βάθος πενταετίας. Ο χρόνος που απαιτούταν ήταν, επίσης, ιδιαίτερα πολύς, καθώς οι συναντήσεις μεταξύ των μάνατζερς ήταν πολλαπλάσιες του προηγούμενου σταδίου, ενώ οι περιορισμένοι χρηματοοικονομικοί πόροι πάσχιζαν να συμβαδίσουν με τους πολλαπλούς στόχους και σκοπούς της επιχείρησης. (Wheelen Thomas. L., Hunger David J., 2012)

Στο σημείο αυτό εισάγεται στο μάνατζμεντ η έννοια του στρατηγικού, καθώς και η μελέτη σταδιακά του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Προτού αναλύσουμε τα δύο επόμενα στάδια του Στρατηγικού μάνατζμεντ θα ήταν καλό να αναφερθούμε στην έννοια της στρατηγικής και στο πως επηρεάζει τη διοίκηση και τον καθορισμό των σκοπών των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Η έννοια της **Στρατηγικής** έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα. Τα δύο συνθετικά της λέξης είναι το ουσιαστικό «στρατός» και το ρήμα «ηγούμαι». Στόχος της στρατηγικής αποτελούσε η επίτευξη των προκαθορισμένων σκοπών του στρατεύματος από τη στρατιωτική ηγεσία, η οποία διαχειριζόταν τους περιορισμένους ανθρώπινους και υλικούς πόρους που είχε στη διάθεσή της. Αξίζει να σημειωθεί πως η στρατηγική αποτέλεσε βασικό στοιχείο, το οποίο οδήγησε σε νικηφόρα αποτελέσματα μαχών ανά τους αιώνες. Η στρατιωτική στρατηγική έχει πάρα πολλές ομοιότητες με την επιχειρησιακή στρατηγική. Τόσο σε επίπεδο στρατευμάτων, όσο και σε επίπεδο επιχειρήσεων πραγματοποιείται ταίριασμα του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος και εκμετάλλευση των όποιων ευκαιριών παρουσιάζονται, ανίχνευση των πιθανών απειλών, γνώση των δυνατών σημείων, αλλά και βελτίωση των όποιων αδύναμων σημείων της επιχείρησης.

Παρακάτω παρατίθενται μερικοί ορισμοί της στρατηγικής, οι οποίοι έχουν διατυπωθεί στο πέρασμα των χρόνων από σπουδαίους μελετητές του χώρου των επιχειρήσεων. Η πρώτη φορά που εμφανίζεται η λέξη στρατηγική είναι το 1951 από τον William Newman . Σήμερα, η λέξη στρατηγική είναι συνώνυμη με τη λέξη απαραίτητη.

Σύμφωνα με τον Chandler (1962), στο άρθρο του «Στρατηγική και Δομή: Κεφάλαια της ιστορίας των επιχειρήσεων της Αμερικής» (Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise), στρατηγική είναι ο καθορισμός των

μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων της επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης σειράς διαδικασιών, όπως και ο προσδιορισμός και η κατανομή των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη των προκαθορισμένων σκοπών.

Οι Hofer και Schendel το 1978 (Strategy formulation: Analytical concepts) διατύπωσαν το δικό τους ορισμό σχετικά με την επιχειρησιακή στρατηγική. Σύμφωνα με τους ίδιους, στρατηγική αποτελεί η αντιστοίχιση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με το εξωτερικό με σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων μακροχρόνιων σκοπών της.

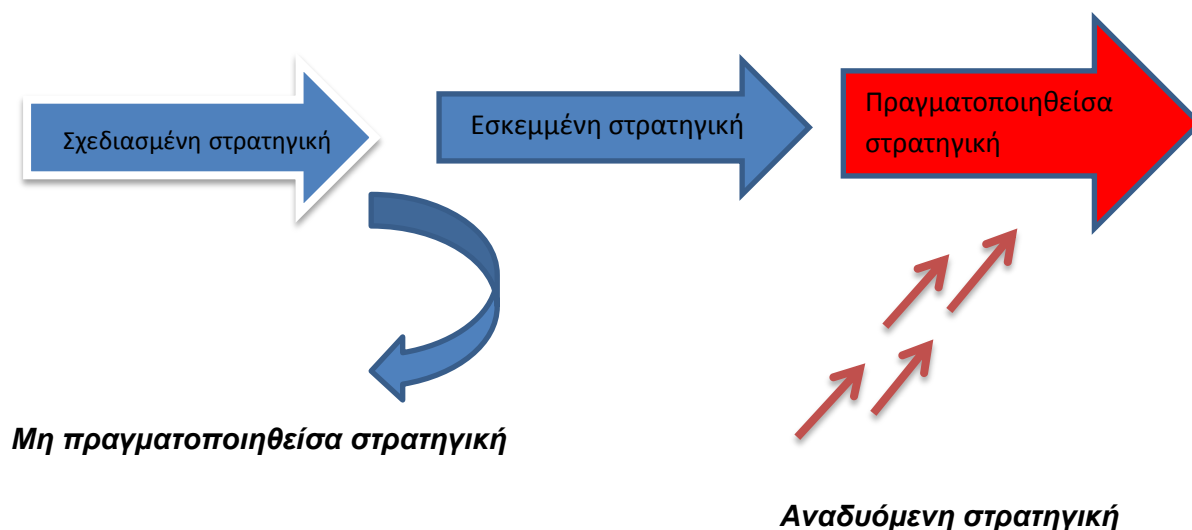
Το 1984 οι Johnson & Scholes στο βιβλίο τους «Εξερευνώντας την εταιρική στρατηγική» (Exploring corporate strategies), ορίζουν τη στρατηγική ως την κατεύθυνση και το εύρος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε μακροχρόνιο επίπεδο, η οποία διασφαλίζει την ύπαρξη στρατηγικού πλεονεκτήματος μέσω της διαχείρισης των πόρων σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, ενώ ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς και τις απαιτήσεις των άμεσα ενδιαφερόμενων με τους οποίους συνδιαλέγεται και από τους οποίους επηρεάζεται.

Λίγα χρόνια αργότερα, το 1987, ο Ιάπωνας θεωρητικός Kenichi Ohmae, μέσω του άρθρου του, «Η τριαδική οπτική του κόσμου» (The triad world view) διατυπώνει τη γνώμη πως η στρατηγική της εκάστοτε επιχείρησης είναι ταυτόσημη με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θεωρεί πως βασικός σκοπός των επιχειρήσεων αποτελεί η δημιουργία και διατήρηση μιας διαφοροποιητικής αιχμής έναντι των ανταγωνιστών τους. Η στρατηγική είναι αυτή ακριβώς η προσπάθεια να ξεχωρίσει μια επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

Τέλος, το 1996 ο Porter με το άρθρο του, «Τι είναι στρατηγική» (What is strategy) στο διακεκριμένο «Harvard Business Review» υποστήριξε πως στρατηγική αποτελεί το να κάνεις διαφορετικά πράγματα από τους ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.

Συνοπτικά η στρατηγική αποτελεί το δρόμο που ακολουθεί η επιχείρηση με σκοπό τη δημιουργία και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο σχέδιο μέσω του οποίου εξισορροπούνται το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι προαποφασισμένοι σκοποί της που ταυτίζονται με την ταυτότητα, την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης. (N. Γεωργόπουλος, 2019)

Η επιλογή και εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής, δεν είναι η επιλογή εφαρμογής ενός εξαρχής διαμορφωμένου πλάνου, αλλά ο συνδυασμός των όσων έχουν αποφασιστεί εξ' αρχής (αρχική στρατηγική) και όσων παρουσιάζονται στην πορεία (αναδυόμενη στρατηγική). (N. Γεωργόπουλος, 2019)



**Διάγραμμα 1.1:** Σχεδιασμένη, αναδυόμενη και πραγματοποιηθείσα στρατηγική

**Πηγή:** Mintzberg Henry, The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, 1987

Αφού πλέον αναλύσαμε την έννοια της στρατηγικής και τη σημασία της στο χώρο της διοίκησης των σύγχρονων επιχειρήσεων, μπορούμε να περάσουμε στην ανάλυση των δύο επόμενων σταδίων του στρατηγικού μάνατζμεντ, τα οποία είναι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ όπως το γνωρίζουμε σήμερα.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός, ως φάση, παρουσιάστηκε πριν το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αφού τα στελέχη των επιχειρήσεων κατέληξαν πως τα πενταετή πλάνα τους δεν τους απέφεραν όσα επιθυμούσαν. Οι επιχειρήσεις επιθυμούσαν υψηλότερη ευελιξία προς τις δυναμικές αγορές, αλλά και ταχύτερη ανταπόκριση απέναντι στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον τους. Ο σχεδιασμός έγινε αποκλειστικά έργο των ανώτατων διοικητικών στελεχών. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τα ανώτατα διοικητικά στελέχη να ασχολούνται με το σχεδιασμό της στρατηγικής και του πλάνου της επιχείρησης, με τη βοήθεια εξουσιοδοτημένων συμβούλων, αφήνοντας την εφαρμογή του στα κατώτερα στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης. Από τα παραπάνω είναι ξεκάθαρο το χάσμα το οποίο δημιουργήθηκε, αλλά και ο παραγκωνισμός των κατώτερων στελεχών. (Wheelen Thomas. L., Hunger David J., 2012)

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελεί την τελευταία φάση της εξέλιξης και προκύπτει αφού οι ίδιες οι επιχειρήσεις, ως ζωντανοί οργανισμοί, αντιλαμβάνονται πως ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός δεν αποδίδει τα αναμενόμενα χωρίς τη συμμετοχή των κατώτερων διοικητικών στελεχών. Ορίζονται διοικητικές θέσεις κλειδιά και διαμορφώνονται τμήματα που συμμετέχουν ενεργά στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης. Τα πενταετή πλάνα αντικαταστάθηκαν από σταθερή στρατηγική σκέψη και εξέλιξη του πλάνου σε όλη τη διάρκεια του χρόνου, ενώ εξωτερικοί σύμβουλοι προσλαμβάνονται για να στηρίξουν τον οργανισμό στο σύνολό του. Ο σχεδιασμός παρά το γεγονός ότι προκύπτει ακόμα από τα κορυφαία στελέχη της επιχείρησης, είναι πλέον πλήρως διαδραστικός και εμπλέκονται όλα τα διοικητικά επίπεδα στην τελική διαμόρφωση. (Wheelen Thomas. L., Hunger David J., 2012)

## **1.2 Τα Οφέλη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ**

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ ως σύνολο πολιτικών και διαδικασιών προσφέρει πολλά οφέλη στις επιχειρήσεις και στην εξέλιξή τους. Έρευνες έχουν δείξει πως επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τις πολιτικές του Στρατηγικού μάνατζμεντ ξεπερνούν σε απόδοση εκείνες που δεν τις εφαρμόζουν. Τα τρία βασικά οφέλη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, σύμφωνα με έρευνα που διενεργήθηκε σε 50 μεγάλες επιχειρήσεις, είναι τα εξής:

- Ένα πιο ξεκάθαρο όραμα για την εκάστοτε επιχείρηση
- Καλύτερη εστίαση στο τι αποτελεί στρατηγικά σημαντικό
- Καλύτερη κατανόηση του πολυτάραχου εξωτερικού περιβάλλοντος

Τα οφέλη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι αδιαμφισβήτητα, όμως για να κατανοηθούν καλύτερα είναι απαραίτητο να απαντηθούν ορισμένα καίρια ερωτήματα:

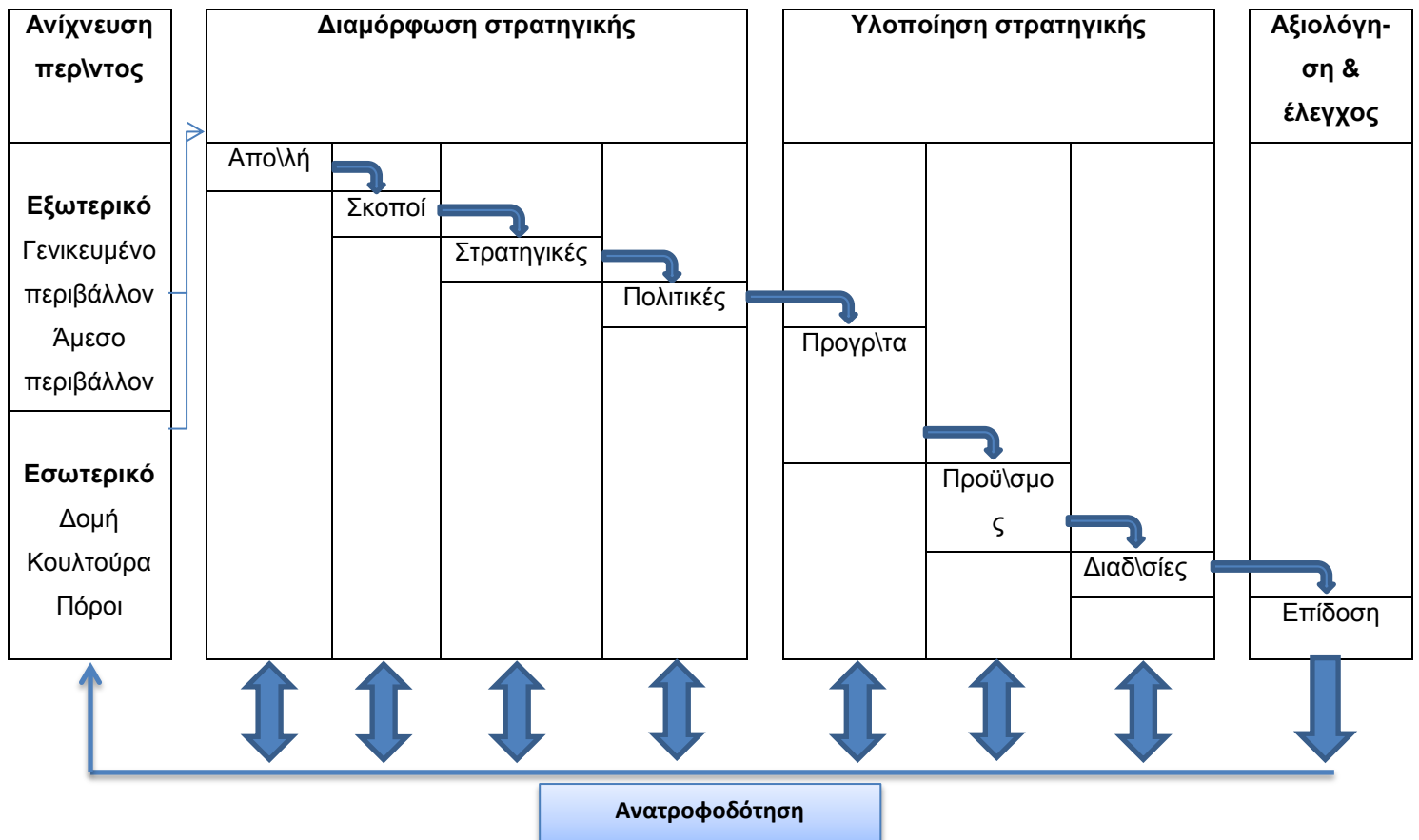
- Πού βρίσκεται η επιχείρηση τώρα; (Όχι το που ελπίζουμε πως βρίσκεται)
- Αν δεν πραγματοποιηθούν συγκεκριμένες αλλαγές, πού θα βρίσκεται η επιχείρηση σε ένα χρόνο; Δύο χρόνια; Πέντε χρόνια; Είναι οι απαντήσεις που δίνονται αποδεκτές;
- Αν οι απαντήσεις που δίνονται δεν είναι αποδεκτές ποιες είναι οι στρατηγικές κινήσεις που οφείλει να κάνει η επιχείρηση; Ποιοι είναι οι κίνδυνοι και τα οφέλη που υπάρχουν;

Απαντώντας όλα τα παραπάνω, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να αξιολογήσουν τόσο την παρούσα, υφιστάμενη θέση τους, όσο και το που θέλουν να φτάσουν στο μέλλον. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις ακολουθώντας τις πρακτικές και τα στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ, που θα αναλύσουμε παρακάτω, αναπτύσσουν ένα μηχανισμό

εκμάθησης του εαυτού τους, αλλά και την ικανότητα προσαρμογής στις πολλές αλλαγές που προκύπτουν στο άμεσο και έμμεσο εξωτερικό τους περιβάλλον. Εκτός, των ικανοτήτων που αναφέραμε παρουσιάζονται και ορισμένες πιο απτές δεξιότητες από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, κάποιες από τις οποίες παρατίθενται παρακάτω:

- Ικανότητα συστηματικής επίλυσης παρουσιαζόμενων προβλημάτων
- Πειραματισμός με νέες προσεγγίσεις και πρακτικές πάνω σε καίρια ζητήματα
- Εκμάθηση από πρακτικές και λάθη του παρελθόντος, αλλά και τα πεπραγμένα άλλων επιχειρήσεων
- Αποτελεσματική μεταφορά των γνώσεων και των πληροφοριών στο εσωτερικό της επιχείρησης (Wheelen Thomas. L., Hunger David J., 2012)

### 1.3 Τα στάδια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ



**Διάγραμμα 1.2:** Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

**Πηγή:** Wheelen Thomas. L., Hunger David J., "Strategic Management and Business Policy", Toward Global Sustainability, 13<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, 2012

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα επίπεδα μέσα στα οποία εμπεριέχονται πολύ συγκεκριμένες διαδικασίες που τα χαρακτηρίζουν. Τα τέσσερα επίπεδα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι τα εξής:

- Ανίχνευση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Υλοποίηση στρατηγικής
- Αξιολόγηση και έλεγχος στρατηγικής

Κατά την ανίχνευση του περιβάλλοντος συλλέγονται στοιχεία και πληροφορίες από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Εξετάζονται όλοι εκείνοι οι στρατηγικοί παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Ο πλέον συνήθης τρόπος για τη μελέτη του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι μέσω της **SWOT**. Η μέθοδος SWOT επιτρέπει στον ερευνητή να εντοπίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης που εξετάζει (**εσωτερικό περιβάλλον**), αλλά και τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται από το άμεσο και το έμμεσο **εξωτερικό περιβάλλον** της. (N. Γεωργόπουλος, 2019)

Στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης εντοπίζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της υπό εξέταση επιχείρησης. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες εξαρτώνται άμεσα από δεδομένα όπως η δομή, η κουλτούρα, οι ικανότητες και οι οικονομικοί πόροι της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί πως τα βασικά πλεονεκτήματα (δυνατά σημεία) της επιχείρησης διαμορφώνουν το σημείο υπεροχής της (μία δύναμη την οποία κατέχει σήμερα η επιχείρηση και κανένας άλλος). Αν η επιχείρηση εκμεταλλευτεί το σημείο υπεροχής της, διαμορφώνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο δημιουργεί αξία στον πελάτη και ξεχωρίζει την επιχείρηση μας από τις υπόλοιπες του κλάδου. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, μέσω αυτού διαμορφώνονται μεταβλητές όπως οι ευκαιρίες και οι απειλές που επηρεάζουν την επιχείρηση. Όλοι εκείνοι οι παράγοντες που βρίσκονται στο άμεσο η έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δεν μπορούν να επηρεαστούν από την ίδια, όμως επιβάλλεται να έχει αναπτύξει όλα εκείνα τα αντανεκλαστικά που θα της επιτρέψουν να ανταπεξέλθει στις συνεχιζόμενες αλλαγές που παρουσιάζονται. (N. Γεωργόπουλος, 2019)

Κατά τη φάση της διαμόρφωσης της στρατηγικής πραγματοποιούνται όλες εκείνες οι διαδικασίες της ανάλυσης και της λήψης αποφάσεων που παρέχουν στην εταιρεία τα δεδομένα για να επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα ξεχωρίσουν την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της. Εμπεριέχει, επίσης, την αναγνώριση των αδυναμιών που ασκούν αρνητική επίδραση στην ανάπτυξη της επιχείρησης, την

δημιουργία της αποστολής της, τον ορισμό επιτεύξιμων σκοπών, αλλά και την θέσπιση κατευθυντήριων γραμμών και πολιτικών. (Wheelen Thomas. L., Hunger David J., 2012)

Η αποστολή (**mission**) αποτελεί το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης. Καθορίζει το τι προσφέρει η επιχείρηση στην κοινωνία, είτε αυτό αποτελεί μία υπηρεσία, είτε ένα προϊόν, είτε συνδυασμό των δύο παραπάνω.

Πιο συγκεκριμένα η αποστολή:

- Αποκρυσταλλώνει το όραμα των στελεχών για τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και χαρακτήρα του οργανισμού.
- Παρέχει οδηγίες για αναγνώριση, ανίχνευση και αξιολόγηση των ευκαιριών της αγοράς και των προϊόντων.
- Εμπνέει και προκαλεί τους εργαζομένους να πραγματοποιήσουν τις ενέργειες εκείνες που έχουν αξία για την επιχείρηση και τους πελάτες της.
- Παρέχει την κατεύθυνση για την οριοθέτηση των επιχειρηματικών σκοπών και στρατηγικών.

Αφού οριστεί η αποστολή της επιχείρησης, τα στελέχη της περνούν στο επόμενο στάδιο στο οποίο θέτονται οι σκοποί (**objectives**) της. Οι σκοποί αποτελούν μετρήσιμα αποτελέσματα προσχεδιασμένων κινήσεων της επιχείρησης. Οι σκοποί προσδιορίζουν την ενέργεια που πρέπει να πραγματοποιηθεί, αλλά και μέχρι πότε πρέπει να έχει πραγματοποιηθεί. Αξίζει, βέβαια, να σημειωθεί πως ο σκοπός διαφέρει ως έννοια από εκείνη του στόχου. Η βασική διαφορά έγκειται ως προς τον μετρήσιμο χαρακτήρα που έχει ο σκοπός που θέτουν τα στελέχη της επιχείρησης. Ο στόχος (**goal**) έχει αόριστο χαρακτήρα και αναφέρεται σε κάτι μελλοντικό χωρίς να έχει καταστεί μετρήσιμο ή χρονικά οριοθετημένο. Πιο αναλυτικά, χαρακτηριστικό παράδειγμα σκοπού αποτελεί η αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης κατά 5% μέσα στα επόμενα δύο χρόνια. Από την άλλη, παράδειγμα στόχου αποτελεί η αύξηση της απόδοσης της εταιρίας στο μέλλον. (N. Γεωργόπουλος, 2010)

Ορισμένοι από τους τομείς που επιδρούν οι στόχοι που θέτει ο εκάστοτε οργανισμός είναι οι εξής:

- Κερδοφορία (καθαρά κέρδη)
- Αποδοτικότητα (χαμηλό κόστος)
- Ανάπτυξη (αύξηση του ενεργητικού, των πωλήσεων κ.α.)
- Αύξηση του πλούτου των μετόχων
- Άνοδος της φήμης του οργανισμού

- Παροχές προς τους εργαζομένους
- Ηγετικό μερίδιο αγοράς
- Υψηλό επίπεδο τεχνολογίας
- Βιωσιμότητα
- Προσωπικές ανάγκες κορυφαίων στελεχών

Επόμενο βήμα στο επίπεδο της διαμόρφωσης της στρατηγικής της επιχείρησης είναι η ανάπτυξη της στρατηγικής (**strategy**) της. Η στρατηγική αποτελεί τον δρόμο με τον οποίο η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς που έχει θέσει. Ενισχύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, ενώ περιορίζει τα ανταγωνιστικά της μειονεκτήματα. (N. Γεωργόπουλος, 2019)

Η στρατηγική διαχωρίζεται σε τρία επίπεδα. Πρώτο επίπεδο, από πάνω προς τα κάτω, είναι η επιχειρησιακή στρατηγική (**corporate**), έπεται η επιχειρηματική στρατηγική (**business**) και τελευταία έρχεται η λειτουργική στρατηγική (**functional**). (Wheelen Thomas. L., Hunger David J., 2012)

Το επίπεδο της **επιχειρησιακής στρατηγικής** περιγράφει την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει η επιχείρηση (σε αυτό το είδος στρατηγικής αναφερόμαστε κυρίως στην κατεύθυνση που αποφασίζει να ακολουθήσει ο όμιλος) όσον αφορά την ανάπτυξη και τη διαχείριση των λειτουργιών της. Επιπλέον, η επιχειρησιακή στρατηγική καθορίζει τους κλάδους στους οποίους ανταγωνίζεται η επιχείρηση. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές διαχωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες: σε στρατηγικές ανάπτυξης, περισυλλογής και σταθεροποίησης. ((Wheelen Thomas. L., Hunger David J., 2012)

Όσον αφορά τις **επιχειρηματικές στρατηγικές** χρησιμοποιούνται στο επίπεδο της επιχείρησης με σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης, την ανάπτυξη των προϊόντων ή των υπηρεσιών της στον κλάδο, στον οποίο βρίσκεται. Με πιο απλά λόγια, η επιχειρηματική στρατηγική υποδηλώνει το πως ανταγωνίζεται η εκάστοτε επιχείρηση στον κλάδο της. Κατά τη διαμόρφωση των επιχειρηματικών στρατηγικών η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει στρατηγική διαφοροποίησης, στρατηγική ηγεσίας κόστους ή στρατηγική εστίασης είτε με βάση τη διαφοροποίηση, είτε με βάση το κόστος. Οι στρατηγικές διαφοροποίησης ενεργούν στο σύνολο του κλάδου, προσπαθώντας να δημιουργήσουν αξία αντιληπτή από τον πελάτη. Επενδύουν, δηλαδή, στην ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρουν. Ο ηγέτης κόστους ενεργεί επίσης στο σύνολο του κλάδου, όμως στοχεύει στην παροχή των προϊόντων ή των υπηρεσιών του με το χαμηλότερο



κόστος της αγοράς. Τέλος, οι στρατηγικές εστίασης στοχεύουν σε συγκεκριμένο κομμάτι του κλάδου και εκδηλώνονται είτε με βάση τη διαφοροποίηση, είτε με βάση το κόστος. Η επιχείρηση δεν κάνει καμία προσπάθεια να εξυπηρετήσει ολόκληρη την αγορά. Η εφικτότητα της στρατηγικής εξαρτάται από το μέγεθος του τμήματος της αγοράς που επιλέχθηκε, αλλά και από την ικανότητα της επιχείρησης να υποστηρίξει το κόστος της εστίασης. (Wheelen Thomas. L., Hunger David J., 2012)



### Διάγραμμα 1.3: Κατηγοριοποίηση επιχειρηματικής στρατηγικής

Πηγή: Σημειώσεις κ. Γεωργόπουλου Νικολάου στο μάθημα Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το επίπεδο της **λειτουργικής στρατηγικής** αφορά τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων. Η λειτουργική στρατηγική αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την επιχειρησιακή στρατηγική και την επιχειρηματική στρατηγική. Οι λειτουργικές στρατηγικές έχουν ως σκοπό την ανάπτυξη και τη διατήρηση του στρατηγικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Τέλος, οι λειτουργικές στρατηγικές υλοποιούνται στα διάφορα τμήματα της εκάστοτε επιχείρησης. (Wheelen Thomas. L., Hunger David J., 2012)

Επόμενο στάδιο στο επίπεδο της διαμόρφωσης της στρατηγικής βρίσκονται οι πολιτικές (**policies**) που υιοθετούν οι επιχειρήσεις. Οι πολιτικές παρέχουν όλες εκείνες τις κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη αποφάσεων από τα στελέχη της επιχείρησης. Οι πολιτικές είναι εκείνες που συνδέουν τη διαμόρφωση με την υλοποίηση της στρατηγικής. Επιπλέον, η αποστολή και οι σκοποί της επιχείρησης υποστηρίζονται από τις πολιτικές της, συνεπώς οι εργαζόμενοι οφείλουν να ενεργούν

με βάση τις προκαθορισμένες από τα στελέχη πολιτικές. (Wheelen Thomas. L., Hunger David J., 2012)

Μετά τον προσδιορισμό των πολιτικών της επιχείρησης ακολουθεί το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής. Το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με αυτό της υλοποίησης. Η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να φροντίσει έτσι ώστε η στρατηγική που έχει διαμορφωθεί να υλοποιηθεί με το σωστό τρόπο. Κατά την υλοποίηση εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές. Η υλοποίηση της προεπιλεγμένης στρατηγικής γίνεται μέσω **προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών**. (Wheelen Thomas. L., Hunger David J., 2012)

Η υλοποίηση της στρατηγικής ενδέχεται να εμπεριέχει αλλαγές στην κουλτούρα, στη δομή και στο διοικητικό σύστημα της επιχείρησης. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, βέβαια, η υλοποίηση των στρατηγικών πραγματοποιείται από τα μεσαία και χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα της επιχείρησης.

Τα προγράμματα (**programs**) είναι μια σειρά από βήματα που χρειάζονται να γίνουν προς υποστήριξη των στρατηγικών που έχουν ήδη επιλεγθεί. Πρακτικά, ένα πρόγραμμα είναι ένα σύνολο τακτικών (**tactics**) που ακολουθούνται από την επιχείρηση. Τα προγράμματα είναι εκείνα που δίνουν κατεύθυνση στην επιχείρηση. (Wheelen Thomas. L., Hunger David J., 2012)

Ο προϋπολογισμός (**budget**) ακολουθεί τα προγράμματα στην υλοποίηση της στρατηγικής. Με απλά λόγια, ο προϋπολογισμός είναι εκείνος που μεταφράζει σε χρήματα το κάθε ένα από τα προγράμματα που έχουν επιλεγθεί. Σε αρκετές επιχειρήσεις πριν εγκριθούν τα προγράμματα που θα ακολουθηθούν, υπολογίζεται η ποσοστιαία απόδοση τους. Μπορούμε να πούμε πως το **budgeting** αποτελεί στρατηγική στην πράξη. (Wheelen Thomas. L., Hunger David J., 2012)

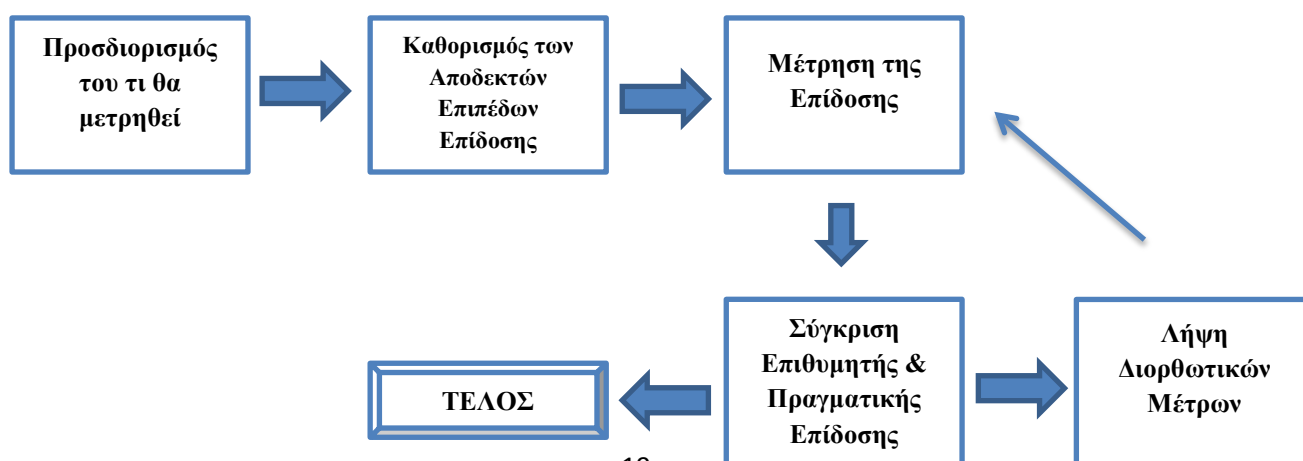
Το τελευταίο στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής αποτελείται από τις διαδικασίες (**procedures**) που ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Οι διαδικασίες είναι γνωστές και ως **Standard Operating Procedures (SOP)** και περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται να πραγματοποιηθεί για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος. (Wheelen Thomas. L., Hunger David J., 2012)

Μετά την ολοκλήρωση της φάσης της υλοποίησης της στρατηγικής της εκάστοτε επιχείρησης επέρχεται η φάση της αξιολόγησης και του ελέγχου (**evaluation & control**). Στην τελευταία αυτή φάση του στρατηγικού μανάτζμεντ καταγράφονται τα αποτελέσματα όλων των παραπάνω ενεργειών και συγκρίνονται με τα επιθυμητά.

Παρά το γεγονός ότι η φάση της αξιολόγησης και του ελέγχου είναι η τελευταία, αποτελεί εκείνη ακριβώς τη διαδικασία που εντόπίζει τις αδυναμίες και τα τυφλά σημεία της στρατηγικής που έχει ακολουθηθεί και μπορεί να οδηγήσει στην αναμόρφωσή της. (Wheelen Thomas. L., Hunger David J., 2012)

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος θεωρείται μοντέλο αναπληροφόρησης και αποτελεί πολύ σημαντικό στάδιο του στρατηγικού μανάτζμεντ. Η διαδικασία διακρίνεται σε πέντε βασικά βήματα:

- **Προσδιορισμός του τι θα μετρηθεί:** Τα στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης οφείλουν να προσδιορίσουν ποιες διεργασίες και ποια αποτελέσματα θα παρακολουθούνται και θα αξιολογούνται. Αξίζει να σημειωθεί πως τα στοιχεία πρέπει να είναι μετρήσιμα και εκτός αυτού θα πρέπει να διενεργούνται μετρήσεις σε όλους τους τομείς και τα τμήματα της επιχείρησης.
- **Καθορισμός των Αποδεκτών Επιπέδων Επίδοσης:** Σε αυτό το σημείο καθορίζονται τα αποδεκτά επίπεδα επίδοσης μέσα από λεπτομερείς περιγραφές των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Επιπλέον, σε κάθε μετρήσιμη διεργασία και αποτέλεσμα καθορίζεται ένα συγκεκριμένο σημείο ανοχής όπου και βρίσκονται οι αποδεκτές αποκλίσεις από το στόχο.
- **Μέτρηση της Επίδοσης:** Οι μετρήσεις θα πρέπει να γίνονται σε προκαθορισμένους χρόνους.
- **Σύγκριση Επιθυμητής και Πραγματικής Επίδοσης:** Όταν τα μετρηθέντα αποτελέσματα είναι εντός των επιθυμητών ορίων, τότε η διεργασία της μέτρησης σταματά. Σε περίπτωση που τα πραγματικά αποτελέσματα αποκλίνουν κατά πολύ από τα επιθυμητά επίπεδα τότε η επιχείρηση οφείλει να πάρει μέτρα, έτσι ώστε διορθώσει οποιαδήποτε παραφωνία.
- **Λήψη Διορθωτικών Μέτρων:** Τα μέτρα που λαμβάνονται έχουν ως σκοπό τη διόρθωση των όποιων παραφωνιών έχουν προκύψει και την εξάλειψη οποιασδήποτε περίπτωσης επανεμφάνισής τους.



#### **Διάγραμμα 1.4:** Υπόδειγμα διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου

**Πηγή:** Σημειώσεις κ. Γεωργόπουλου Νικολάου στο μάθημα Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Η αξιολόγηση της προεπιλεγμένης και υλοποιηθείσας στρατηγικής είναι απαραίτητο να πραγματοποιείται ως μία συνεχόμενη διαδικασία, καθώς παρά το γεγονός ότι μία στρατηγική έχει επιτύχει δε σημαίνει πως θα επιφέρει τα ίδια αποτελέσματα στο μέλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης μεταβάλλεται συνεχώς, συνεπώς η ήδη υπάρχουσα στρατηγική χρειάζεται συστηματική αξιολόγηση και ενδεχόμενη αναθεώρηση. Ενδεικτική λύση αποτελούν οι αποφασιστικές στρατηγικές κινήσεις που οδηγούν την επιχείρηση άμεσα στη σωστή κατεύθυνση.

Σε δεύτερο χρόνο ο έλεγχος διαδραματίζει εξίσου σημαντικό ρόλο, καθώς υπό την απουσία του δεν είναι δυνατόν να εκτιμηθεί ο βαθμός υλοποίησης των όποιων αποτελεσμάτων, να εντοπιστούν τα όποια προβλήματα, αλλά και να αναδιαμορφώσει ο οργανισμός την πορεία του σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Στο παρελθόν, όλο το βάρος του ελέγχου έπεφτε στη χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης. Σήμερα, παρά το γεγονός ότι η χρηματοοικονομική επίδοση βρίσκεται στο επίκεντρο, οι επιχειρήσεις προχωρούν σε έλεγχο της ικανοποίησης όλων των ενδιαφερόμενων για την πορεία του οργανισμού (**stakeholders**), αλλά και στο κόστος που έχει η παραγωγή και παροχή των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης. (N. Γεωργόπουλος, 2019)

#### **1.4 Συμπεράσματα**

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελεί βασικό εργαλείο των σύγχρονων επιχειρήσεων. Το κομμάτι της στρατηγικής θεωρείται ακρογωνιαίος λίθος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και έχει να κάνει με το δρόμο που ακολουθεί η επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς της. Από την πλευρά του το Στρατηγικό Μάνατζμεντ δεν είναι κάτι το παράταιρο. Αποτελείται από επίπεδα τα οποία το καθιστούν αρκετά αναλυτικό και λειτουργικό. Σε γενικά πλαίσια, αποτελείται από τέσσερα επίπεδα. Πρώτο επίπεδο είναι εκείνο της ανίχνευσης του περιβάλλοντος, ακολουθεί η διαμόρφωση της στρατηγικής, η υλοποίησή της και στο τέλος έρχεται η αξιολόγηση και ο έλεγχος του προγράμματος.

Η ανάλυση του περιβάλλοντος συντελεί στην αναγνώριση του «χώρου» μέσα στον οποίο λειτουργεί η κάθε επιχείρηση, αλλά και των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών της. Στο επίπεδο της *διαμόρφωσης της στρατηγικής* η αποστολή της

επιχείρησης είναι η πρώτη διεργασία η οποία πραγματοποιείται, στη συνέχεια καθορίζονται οι σκοποί της, διαμορφώνονται οι στρατηγικές και καθορίζονται οι πολιτικές της. Το επίπεδο της *υλοποίησης της στρατηγικής* αποτελείται από τρία στάδια. Το πρώτο στάδιο έχει να κάνει με τη δημιουργία προγραμμάτων, δηλαδή την ακολουθία μιας σειράς βημάτων για την επίτευξη ενός σχεδίου. Στη συνέχεια συντάσσονται οι προϋπολογισμοί του προγράμματος και τέλος οι διαδικασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την ολοκλήρωσή του. Τελευταίο επίπεδο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η *αξιολόγηση και ο έλεγχος*, επίπεδο το οποίο θεωρείται, για πολλούς, το πλέον σημαντικό καθώς αξιολογεί και ελέγχει το σύνολο του προγράμματος, εντοπίζοντας δυσλειτουργίες και αδυναμίες, ανατροφοδοτώντας διαδικασίες προηγούμενων επιπέδων.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε πως οι αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι χρήσιμες αν όχι απαραίτητες για τη λειτουργία, την επιβίωση και την επιτυχία κάθε σύγχρονης επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν ορθή χρήση των αρχών του Στρατηγικού Μάνατζμεντ κατορθώνουν τη δημιουργία αξίας στον πελάτη, διαμορφώνουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους στον κλάδο δράσης τους και επιτυγχάνουν τόσο υψηλού επιπέδου λειτουργικότητα, όσο και υψηλές χρηματοοικονομικές επιδόσεις.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, (2019), Strategic Management
2. Νικόλαος Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, (2010), Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
3. Johnson G. and Scholes K., Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 7<sup>th</sup> Edition, 2006
4. Wheelan Thomas L., Hunger David J., Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13<sup>th</sup> edition, Pearson and Prentice Hall, 2012
5. William Newman, Administrative action: The techniques of organisation and management, 1951
6. Chandler Alfred (1962), Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise , MA:MIT press
7. Hofer C. W. & Schendler D. (1978), Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul, MN:West
8. Kenichi Ohmae (1987), The triad world view, Journal of Business Strategy
9. Fevzi Okumus, Levent Altinay, Prakash Chathoth (2010), Strategic Management for Hospitality and Tourism
10. Porter Michael (1996), What is Strategy?, Harvard Business Review
11. Porter Michael (1996), The Strategy Process, Pearson Education (US)

## **Κεφάλαιο 2**

### **Τουρισμός και Στρατηγικό Μάνατζμεντ**

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί η έννοια τουρισμού ως βιομηχανία, θα γίνει αναφορά στους χώρους της φιλοξενίας και της παροχής καταλυμάτων, ενώ θα αναλυθεί το πως οι αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ ασκούν επιρροή στον τουριστικό κλάδο.

#### **2.1 Η έννοια του τουρισμού**

Ο τουρισμός αποτελεί φαινόμενο το οποίο διαμορφώνεται και συνθέτει την οντότητα τού μέσω της αλληλεπίδρασης διάφορων στοιχείων. Κάποια από αυτά είναι ο ίδιος ο τουρίστας, το περιβάλλον του προορισμού, οι επιχειρήσεις οι οποίες δρουν στην τουριστική βιομηχανία, αλλά και τα κράτη τα οποία δέχονται αλλά και διοχετεύουν τουρίστες σε τρίτες χώρες (Makintosh and Goeldner, 1990).

Το γεγονός ότι ο τουρισμός έχει την ιδιότητα να βρίσκεται σε μόνιμη αναδιαμόρφωση ως προς το παραγόμενο προϊόν, αλλά και ο τεράστιος αριθμός των εργαζομένων, ο οποίος απασχολείται στο εσωτερικό του τον θέτει, σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τουρισμού (UNWTO), ανάμεσα σε μία από τις κορυφαίες βιομηχανίες ανά τον κόσμο. Επιπλέον, δεν είναι τυχαίο πως το σύνολο των εξαγωγών, αγορών όπως το πετρέλαιο, τα τρόφιμα και τα αυτοκίνητα, έρχονται πίσω από το άθροισμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο πεδίο του τουρισμού.

Σύμφωνα με τους “Likorish και Jenkins” (2004), λόγω της αυξανόμενης τάσης αναζήτησης διακοπών για ξεκούραση και ψυχαγωγία, πράγμα το οποίο έχει αναγάγει τον τουρισμό σε κοινωνικό φαινόμενο, η βιομηχανία του είδους αναπτύχθηκε μαζικά μετά τα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Όσον αφορά την Ελλάδα, ο τουρισμός αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο της οικονομίας της χώρας, συνεισφέροντας το 20,6% του ΑΕΠ για το 2018 (WTTC).

#### **Μαζικός τουρισμός**

Ο μαζικός τουρισμός υπόκειται, ως επί το πλείστον, στο τρίπτυχο «*ήλιος, θάλασσα και διασκέδαση*». Αποτελεί την πιο δημοφιλή και «παραδοσιακή» μορφή τουρισμού. Η πλειοψηφία των τουριστών επιλέγουν ηλιοτροπικούς προορισμούς, ενώ η τουριστική ζήτηση χαρακτηρίζεται από εποχικότητα και μαζικότητα ως προς τις μετακινήσεις και την επιλογή του τουριστικού προϊόντος. Σε νομικό επίπεδο,

σύμφωνα με το άρθρο 328 ΚΚΥ Ορισμοί Παρ. 1, «ως "μαζικός" ορίζεται ο τουρισμός, που πληροί σωρευτικά τα παρακάτω: απευθύνεται στο ευρύ τουριστικό κοινό, διαμορφώνεται και διεκπεραιώνεται με οργανωμένο τρόπο από τουριστικούς φορείς και επιχειρήσεις και συνδέεται με τις εκάστοτε κυρίαρχες μορφές του».

Επιπλέον χαρακτηριστικά του μαζικού τουρισμού, σύμφωνα με διαπιστώσεις του Roop (1993):

- Βασικό χαρακτηριστικό του μαζικού τουρισμού αποτελεί η τυποποίηση του προϊόντος. Οι συμμετέχοντες αλλάζουν πολύ δύσκολα το πρόγραμμά τους ή ακόμα και μέρος αυτού, ενώ σε περίπτωση αλλαγών που προκύπτουν παρατηρούνται αυξήσεις στις τελικές τιμές των πακέτων.
- Η μαζικότητα και η συμμετοχή πανομοιότυπων μονάδων αποτελεί ακόμα ένα χαρακτηριστικό του μαζικού τουρισμού. Ακόμα, τα πακέτα διακοπών διμορφώνονται με τη συμμετοχή κλιμακούμενων οικονομικών κατηγοριών.
- Η προώθηση των διακοπών γίνεται επίσης μαζικά, ενώ οι καταναλωτές παρουσιάζουν μεγάλα ποσοστά ομογενοποίησης,
- Το προϊόν καταναλώνεται «en masse» (μαζικά), ενώ είναι χαρακτηριστικό πως το μεγαλύτερο μέρος των τουριστών δε δείχνει να ενδιαφέρεται για στοιχεία, όπως οι συνήθειες, η κουλτούρα, οι άνθρωποι και το γενικότερο περιβάλλον της χώρας υποδοχής.

### **Εναλλακτικός Τουρισμός**

Ο εναλλακτικός τουρισμός έχει την ιδιότητα να περικλείει πολλές επί μέρους μορφές (πολιτιστικός τουρισμός, αθλητικός τουρισμός κ.α.). Τα επιμέρους είδη επιλέγονται από τους τουρίστες που έχουν ως στόχο να γνωρίσουν κάτι το διαφορετικό, ενώ είναι χαρακτηριστικό πως η κουλτούρα, οι αξίες και η επαφή με τον τρόπο ζωής του εκάστοτε προορισμού βρίσκονται σε πρώτο πλάνο. Ο εναλλακτικός τουρισμός είναι άμεσα συνδεδεμένος με την αειφόρο ανάπτυξη. (Λαγός Δ. 2005, Τουριστική Οικονομική.)

Όσον αφορά το νομικό πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται ο εναλλακτικός τουρισμός αυτό είναι το Άρθρο 328 ΚΚΥ Ορισμοί Παρ. 1, στο οποίο «ως "εναλλακτικός τουρισμός" ορίζεται ο τουρισμός που διαφέρει κατά περίπτωση από το κυρίαρχο μοντέλο μαζικού τουρισμού ως προς τους πόρους που αξιοποιεί, το βαθμό χωρικής συγκέντρωσης, τον τρόπο και το χώρο διάθεσης του, καθώς και τη χρονική περίοδο ανάπτυξής του».

Εκτός βέβαια από το παραπάνω ο εναλλακτικός τουρισμός και τα είδη του, όπως και ο τουρισμός ειδικών ενδιαφερόντων, που έχουν αρκετά κοινά ως προς τη βάση τους,



τέθηκαν σε διαδικτυακή δημόσια διαβούλευση από το Υπουργείο Τουρισμού, σε συνεργασία με τον Διεθνή Οργανισμό Τουρισμού, στις 12 Ιουνίου του 2018. Η διαβούλευση επάνω στο προτεινόμενο νομοσχέδιο ολοκληρώθηκε στις 27 του ίδιου μήνα του ίδιου έτους, ενώ ψηφίστηκε από την ολομέλεια της Βουλής στις 7 Δεκεμβρίου του 2018. Με την ψήφιση του Σχεδίου Νόμου εισάγεται για πρώτη φορά στην εθνική νομοθεσία ένα ολοκληρωμένο θεσμικό πλαίσιο για την ανάπτυξη, την οργάνωση και την εποπτεία των επαγγελματικών δραστηριοτήτων και της επιχειρηματικότητας στο θεματικό τουρισμό.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τον κατοχυρωμένο, πλέον, νόμο 4582/2018 (Θεματικός τουρισμός – Ειδικές μορφές τουρισμού), άρθρο 2 *«ως θεματικός τουρισμός – ειδικές μορφές τουρισμού νοείται κάθε ειδική μορφή βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης με στόχο να ενθαρρύνει την αλληλεπίδραση του επισκέπτη – τουρίστα με το φυσικό περιβάλλον, τον ανθρώπινο παράγοντα, τις περιφέρειες, τους δήμους και τις κοινότητες και να προωθήσει την ανάπτυξη δραστηριοτήτων που ενισχύουν οικονομικά και κοινωνικά τις περιοχές, συμβάλλοντας στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης και την ευημερία των πολιτών, καθώς και προστατεύοντας το περιβάλλον και τα ιδιαίτερα πολιτισμικά στοιχεία του κάθε τόπου. Ο θεματικός τουρισμός περιλαμβάνει τις ειδικές μορφές βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης».*

Στη συνέχεια, παρατίθενται τα είδη του εναλλακτικού τουρισμού, τα οποία προκύπτουν από την ίδια την οντότητα του εναλλακτικού τουρισμού, την ανοδική τάση που παρουσιάζουν οι βιώσιμες μορφές τουρισμού, αλλά και από συμπεριφορές - επιλογές μέρους της ζήτησης της τουριστικής αγοράς. Οι επικρατέστερες των μορφών αυτών είναι οι εξής:

- Αγροτουρισμός (agri - tourism)
- Τουρισμός υπαίθρου (outdoor tourism)
- Αθλητικός τουρισμός (sports tourism)
- Περιηγητικός τουρισμός (sightseeing tourism)
- Θαλάσσιος τουρισμός (marine tourism)
- Οικοτουρισμός (ecotourism)
- Πολιτιστικός τουρισμός (cultural tourism)
- Ορεινός τουρισμός (mountain tourism)
- Χειμερινός τουρισμός (winter tourism)
- Ορειβατικός τουρισμός (naturism tourism)
- Τουρισμός περιπέτειας (adventure tourism)

## **Τουρισμός ειδικών ενδιαφερόντων**

Τα κίνητρα και τα ειδικά ενδιαφέροντα των συμμετεχόντων στον τουρισμό ειδικών ενδιαφερόντων είναι ακριβώς αυτά τα στοιχεία τα οποία τον διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα είδη της βιομηχανίας. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται είδη του τουρισμού όπως ο εκπαιδευτικός. Οι τουρίστες επιλέγουν τον τουριστικό προορισμό, έχοντας συγκεκριμένους στόχους και ερεθίσματα. Το νομοθετικό πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται ο τουρισμός ειδικών ενδιαφερόντων έχει αναλυθεί παραπάνω, καθώς είναι κοινό με αυτό του εναλλακτικού τουρισμού.

Όσον αφορά τα είδη του τουρισμού ειδικών ενδιαφερόντων, είναι κοινά με εκείνα του εναλλακτικού τουρισμού, όμως διαφέρουν ως προς το εμπειρικό κομμάτι της επίσκεψης στον εκάστοτε προορισμό, με έμφαση στα προσλαμβάνοντα ερεθίσματα. (Λαγός Δ. 2005, Τουριστική Οικονομική)

## **2.2 Χαρακτηριστικά Hospitality & Tourism επιχειρήσεων και Στρατηγικό Μάνατζμεντ**

Κατά τον Jay Kandapully (2007), οι κλάδοι του τουρισμού και της φιλοξενίας, εκτός του ότι αποτελούν τους μεγαλύτερους και τους πλέον αναπτυσσόμενους, λειτουργούν σε ένα ευρύτατο δίκτυο παροχής υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στο εσωτερικό τους είναι συγγενικές και αλληλοεξαρτώμενες. Στο εσωτερικό τους δρουν επιχειρήσεις με διαφορετικό και συνάμα «κοντινό» πεδίο δράσης.

- Tour operators, ταξιδιωτικοί πράκτορες και επιχειρήσεις διανομής τουριστικών καταλυμάτων
- Εταιρίες παροχής υπηρεσιών μεταφοράς πελατών
- Ψυχαγωγικά και εκπαιδευτικά κέντρα
- Εστιατόρια, μπαρ, κλαμπ και καφετέριες
- Ξενοδοχεία, ρισόρτς, μοτέλς, κάμπινγκ, B&B και χόστελς

Οι Butler και Jones, το 2001, χρησιμοποίησαν τον όρο «τουρισμός» ως όρο, ο οποίος καλύπτει δράσεις ανθρώπων που βρίσκονται μακριά από το σπίτι τους και τον όρο «φιλοξενία» ως τμήμα της βιομηχανίας του τουρισμού που καλύπτει τις ανάγκες σε διαμονή και διατροφή των τουριστών. Αξίζει να σημειωθεί πως η τουριστική βιομηχανία εξυπηρετεί και ανθρώπους που δεν είναι απαραίτητα τουρίστες, αλλά κάτοικοι της εκάστοτε περιοχής.

Κάθε ένα από τα παραπάνω τμήματα της βιομηχανίας του τουρισμού και της φιλοξενίας μπορούν να χωριστούν σε επιπλέον υποομάδες. Παραδείγματος χάρη, τα ξενοδοχεία μπορούν να χωριστούν, ανάλογα με το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρουν, σε ενός, δύο, τριών, τεσσάρων και πέντε αστέρων αντίστοιχα. Ακόμα ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της τουριστικής βιομηχανίας είναι το γεγονός ότι μεγαλύτερο μέρος του 90% της αγοράς αποτελείται από μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις (small and medium-sized enterprises, SMEs), οι οποίες διοικούνται από τον ίδιο τους ιδιοκτήτες τους. (Bastakis, Buhalis and Butler, 2004; European Commission, 2002, Wanhill, 2000). Οι επιχειρήσεις που καλύπτουν την τουριστική αγορά μπορούν να διαχωριστούν ακόμα και με βάση το κέρδος στο οποίο στοχεύουν να πετύχουν, αλλά και στη γεωγραφική εμβέλεια, την οποία καλύπτουν (τοπικές, περιφερειακές, διεθνείς).

Όλες οι παραπάνω ομαδοποιήσεις αποδεικνύουν τον πολύ διαφορετικό τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η εκάστοτε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στα πλαίσια της βιομηχανίας του τουρισμού και της φιλοξενίας (Hospitality & Tourism, H&T industry).

### **2.2.1 Βασικά χαρακτηριστικά των H&T επιχειρήσεων**

Ανεξάρτητα των πολλών διαφορών που έχουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην τουριστική βιομηχανία, παρουσιάζουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά τα οποία χαρακτηρίζουν το σύνολό τους και επηρεάζουν την εφαρμογή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ πάνω τους (Fitzsimmons & Fitzsimons, 2004). Παρακάτω παρουσιάζονται τα 7 αυτά χαρακτηριστικά:

1. Η συμμετοχή των πελατών στην παροχή της υπηρεσίας
2. Το προϊόν παράγεται ταυτόχρονα με την κατανάλωση
3. Φθαρτότητα
4. Ετερογένεια
5. Συνύπαρξη υλικού-άυλου χαρακτήρα
6. Χαμηλός βαθμός αυτοματισμού
7. Δομή κόστους τουριστικών επιχειρήσεων

Στις επιχειρήσεις τουρισμού και φιλοξενίας *οι πελάτες συμμετέχουν στην παραγωγή του προϊόντος* που πρόκειται να καταναλώσουν. Το χαρακτηριστικό αυτό των επιχειρήσεων του κλάδου χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ως προς τη διαχείρισή του από τους ιδιοκτήτες των οργανισμών, καθώς κρίνεται απαραίτητη η λήψη

στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με την τοποθεσία, την εικόνα της επιχείρησης και των περαιτέρω ενεργειών marketing και προώθησης του προϊόντος. Επιπλέον, η συμμετοχή των πελατών στην παροχή της υπηρεσίας καθιστά τους εργαζομένους και τα στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης, που έρχονται σε επαφή με πελάτες, υποχρεωμένους να προσέχουν τη συμπεριφορά τους και την εμφάνιση τους. Συνεπώς, οι τουριστικές επιχειρήσεις χρειάζονται έναν τελείως διαφορετικό τρόπο διαχείρισης σε σχέση με εκείνες που δραστηριοποιούνται σε άλλους τομείς. Η κουλτούρα, η δομή, αλλά και η διαχείριση των πόρων διαφέρουν σημαντικά από επιχειρήσεις που, παραδείγματος χάρη, ασχολούνται με την παραγωγή κάποιου συγκεκριμένου προϊόντος.

Σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις παραγωγής υλικών προϊόντων, όπως παραδείγματος χάρη μιας εταιρείας που παράγει λευκές συσκευές, οι οποίες κατασκευάζονται, προωθούνται στα καταστήματα και από εκεί πωλούνται, στις τουριστικές επιχειρήσεις *τα προϊόντα - υπηρεσίες παράγονται και καταλώνονται ταυτόχρονα*. Την ίδια στιγμή που παρέχεται η υπηρεσία παροχής δωματίου από ένα ξενοδοχείο, ο επισκέπτης προχωρά σε «κατανάλωσή» του. Το παραπάνω χαρακτηριστικό προϋποθέτει ορθότερη διαχείριση από την πλευρά των επιχειρήσεων των μεθόδων διατήρησης των απαιτούμενων προτύπων, αλλά και ορθότερη επιλογή και εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων που τις αποτελούν. (Fitzsimmons & Fitzsimons, 2004)

Η *φθαρτότητα* που παρουσιάζουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρονται στην τουριστική βιομηχανία έχουν να κάνουν με το γεγονός ότι σε περίπτωση που μείνουν αδιάθετα στο αγοραστικό κοινό δεν μπορούν να αποθηκευτούν και να στοκαριστούν σε αποθήκες οπότε μένουν αναξιοποίητα. Πιο συγκεκριμένα, αν σε μία περιοχή ξεσπάσει κάποια βίαιη διαμάχη ανάμεσα σε πολίτες ή σε στρατιωτικά σώματα, η τουριστική ζήτηση θα παρουσιάσει άμεση πτώση. Συνεπώς, τόσο τα ξενοδοχεία, όσο και οι εταιρείες που ασχολούνται με τη διάθεση και τη διαχείριση δωματίων οφείλουν να ανταπεξέλθουν ταχύτατα σε αυτές τις αλλαγές. Τα στελέχη οφείλουν να διαχειρίζονται με το σωστό τρόπο τις προσλαμβάνουσες από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και να αξιοποιούν τα δυνατά σημεία του εσωτερικού της περιβάλλοντος, έτσι ώστε να επιτυγχάνουν την επιβίωση και την ανάπτυξή της. (Fitzsimmons & Fitzsimons, 2004)

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που διατίθενται στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας χαρακτηρίζονται από υψηλό ποσοστό *ετερογένειας*. Το παραπάνω σημαίνει πως τα ξενοδοχεία που ανήκουν σε μία ξενοδοχειακή αλυσίδα ή τα εστιατόρια που ανήκουν σε μία αντίστοιχη αλυσίδα δεν είναι κανένα πανομοιότυπο

με κάποιο άλλο. Το παραπάνω έχει ως αποτέλεσμα τα στελέχη των επιχειρήσεων να επιδιώκουν την τυποποίηση των διαδικασιών που διέπουν τις λειτουργίες τους. (Fitzsimmons & Fitzsimons, 2004)

Σύμφωνα με τον Kandarpully το 2007, οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας προσφέρουν ένα *κράμα υλικών και άυλων προϊόντων*. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το ξενοδοχειακό δωμάτιο, το οποίο καλύπτει την ανάγκη της παροδικής στέγασης, ενώ διαθέτει υλικά στοιχεία όπως οι πετσέτες, το mini-bar και άλλα, τα οποία εμπεριέχονται στο εκάστοτε δωμάτιο.

Σε αντίθεση με άλλους κλάδους, εκείνος του τουρισμού δεν είναι τόσο έντονα *αυτοματοποιημένος*, καθώς το ανθρώπινο στοιχείο αποτελεί το άλφα και το ωμέγα στην εξηπρέτηση των πελατών και στη σωστή απόδοση των υπηρεσιών. Όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την ανάγκη ύπαρξης μεγάλου αριθμού εργαζομένων, πράγμα το οποίο αυξάνει το κόστος παροχής των προϊόντων και των υπηρεσιών, ενώ καθιστά αναγκαία την ύπαρξη στρατηγικών για τη διαχείριση του μεγάλου αριθμού τους, αλλά και των προστριβών που ενδέχεται να δημιουργηθούν. (Fitzsimmons & Fitzsimons, 2004)

Το *κόστος της παροχής των υπηρεσιών* του τουριστικού τομέα παρουσιάζει ορισμένες ιδιομορφίες οι οποίες χρίζουν ιδιαίτερης προσοχής από τα στελέχη των επιχειρήσεων. Τα βασικά στοιχεία που διαμορφώνουν το ιδιαίτερο αυτό περιβάλλον έχουν να κάνουν με το κεφάλαιο που χρειάζεται να επενδυθεί για τη δημιουργία και τη λειτουργία μεγάλων τουριστικών οργανισμών, με το υψηλό κόστος της ενέργειας που σπαταλούν οι τουριστικές επιχειρήσεις (π.χ. ξενοδοχεία), και το μεγάλο αριθμό εργαζομένων που χρειάζονται για να λειτουργήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Λόγω όλων των παραπάνω, η ανάγκη ύπαρξης σταθερής βάσης πελατών και εισροών στις επιχειρήσεις καθιστά το δημιουργικό μάρκετινγκ, την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη χρήση των αρχών του στρατηγικού μάνατζμεντ επιβεβλημένη. (Fitzsimmons & Fitzsimons, 2004)

Όλα τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο του τουρισμού και της φιλοξενίας ασκούν σοβαρές επιδράσεις στον τρόπο που λειτουργεί η ίδια η αγορά, αλλά και στο εσωτερικό τους. Τα στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων οφείλουν να πραγματοποιούν συνεχή έλεγχο του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, με στόχο την επιβίωση, την καλύτερη προσαρμογή και ανάπτυξη σε ένα άκρως ευμετάβλητο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Είναι επιβεβλημένο να χρησιμοποιούν τις πρακτικές του στρατηγικού μάνατζμεντ και να λαμβάνουν δύσκολες στρατηγικές αποφάσεις για απαιτητικά

ζητήματα, όπως παραδείγματος χάρη την τιμολόγηση, τη διανομή και το μάρκετινγκ των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν.

Επιπλέον, με σκοπό την αύξηση των εισροών σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια και τη σωστή διαχείριση των διαθέσιμων πόρων οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να επενδύσουν αρκετό χρόνο στη δημιουργία αξίας στον πελάτη τους, καθώς και στην εύρεση και ανάπτυξη του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Τίποτα από αυτά δεν είναι όμως δυνατό αν δεν είναι γνωστές οι ιδιομορφίες της τουριστικής βιομηχανίας. Η ορθή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, η ομαλή επικοινωνία με τους πελάτες και η δημιουργική ανάπτυξη του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας αποτελούν συνιστώσες που μπορούν να αποδώσουν καρπούς μόνο σε περιπτώσεις που λαμβάνονται όλες οι μεταβλητές και ακολουθούνται όλες οι πρακτικές του ορθού μάνατζμεντ. (Fitzsimmons & Fitzsimons, 2004)

### **2.2.2 Εφαρμογή Στρατηγικού Μάνατζμεντ στις H&T επιχειρήσεις**

Οι πρακτικές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αναπτύχθηκαν παραδοσιακά για τις εταιρίες που ασχολούνται με την παραγωγή προϊόντων και στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκαν κατ' επέκταση και για τους υπόλοιπους κλάδους και βιομηχανίες. Οι McGahan (1977) και Porter (1980) ισχυρίστηκαν πως η δομή, τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε βιομηχανίας και οι εξωτερικοί παράγοντες πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη προτού εφαρμοστούν οι αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Από την άλλη, οι Baden-Fuller και Stopford (1994) ανέφεραν πως το εσωτερικό περιβάλλον και οι ικανότητες της είναι εκείνο το οποίο καθορίζει την πορεία της και τις πρακτικές που θα εφαρμοστούν. Οι δύο τελευταίοι επικαλέστηκαν το παράδειγμα της Southwest Airlines, η οποία κατόρθωσε να επιβιώσει της «τρικυμίας» που αντιμετώπισε ο κλάδος των αερογραμμών στις Η.Π.Α στις αρχές της δεκαετίας του 1970.

Με βάση τις παραπάνω απόψεις, αυτό που μπορούμε να υποστηρίξουμε σήμερα είναι πως η διαχείριση και διοίκηση των επιχειρήσεων, πόσο μάλλον εκείνων που βρίσκονται στο χώρο των υπηρεσιών και του τουρισμού, χρίζουν μιας πιο ολιστικής προσέγγισης ως προς το μάνατζμεντ τους. Συνεπώς, σε πρώτο επίπεδο στηρίζουμε τις απόψεις των McGahan και Porter, αλλά προσθέτουμε στη διαδικασία τη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Η διαδικασία ξεκινάει συνήθως με την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος και στη συνέχεια του εσωτερικού.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δίνει την ευκαρία στα στελέχη να πάρουν τις σωστές αποφάσεις σε σχέση με την επιχείρηση στην οποία βρίσκονται. Ο κλάδος του τουρισμού και της φιλοξενίας κάνει χρήση όλων εκείνων των πρακτικών που επιτάσσει το ορθολογικό μάνατζμεντ. Η παγίδα της χρήσης των πρακτικών του Στρατηγικού Μάνατζμεντ έγκειται στη σωστή αναγνώριση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εκάστοτε επιχείρησης, αλλά και γνώσης των δυνάμεων και των αδυναμιών που προκύπτουν από το εσωτερικό της.

### **2.3 Συμπεράσματα**

Η βιομηχανία του τουρισμού και της φιλοξενίας αποτελεί μία από τις πλέον ανταγωνιστικές στον κόσμο και στο εσωτερικό της δραστηριοποιούνται πάμπολλες επιχειρήσεις πολλών διαφορετικών κλάδων. Η παγκόσμια δυναμική της τουριστικής βιομηχανίας την κατατάσσει, σύμφωνα με τον UNWTO, σε άθροισμα επιχειρηματικών εσόδων πάνω από κλάδους, όπως οι εξαγωγές πετρελαίου και το εμπόριο αυτοκινήτων. Ο τουρισμός αποτελεί ακρογωνιαίό λίθο της οικονομίας της χώρας μας, καθώς συνεισφέρει το ¼ του ΑΕΠ της χώρας.

Υπάρχουν τρία είδη τουρισμού (μαζικός, εναλλακτικός και ειδικών ενδιαφερόντων) σύμφωνα με το πως δρουν οι καταναλωτές στο εσωτερικό της βιομηχανίας, ενώ παρουσιάζονται τουλάχιστον πέντε μεγάλοι κλάδοι, με υποκλάδους να δραστηριοποιούνται στο ευρύτατο πεδίο της. Για να πραγματοποιηθεί ορθολογική χρήση των αρχών του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη βιομηχανία κρίνεται απαραίτητη η αναγνώριση των στοιχείων που τις χαρακτηρίζουν. Ο τουρισμός διαθέτει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά του χώρου των υπηρεσιών, με εμφανή όμως την ύπαρξη ενός διακριτού χαρακτήρα που τον κάνει να ξεχωρίζει. Κάποια από τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η συμμετοχή των πελατών στην παροχή της υπηρεσίας, η κατανάλωση του προϊόντος τη στιγμή της παράγωγής του, η φθαρτότητα του προϊόντος, η ετερογένεια, η συνύπαρξη υλικού και άυλου χαρακτήρα, το χαμηλό επίπεδο αυτοματισμού, αλλά και η ιδιαίτερη δομή κόστους που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις τουρισμού και φιλοξενίας.

Η γνώση και χρήση όλων των παραπάνω κρίνεται απαραίτητη, έτσι ώστε να πραγματοποιείται σωστή διαχείριση των τουριστικών επιχειρήσεων, αλλά και χρήση, από την αρχή μέχρι το τέλος, των πρακτικών του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.





## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Δημήτρης Γ. Λαγός, Τουριστική Οικονομική, εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθηνά 2005
2. Αποστολόπουλος, Σδράλη, Εναλλακτικός και ήπιος τουρισμός υπαίθρου, θεωρητική προσέγγιση και εφαρμογές, Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική, Αθήνα 2009
3. Fevzi Okumus, Lavent Altinay and Prakash K. Chathoth, "Strategic Management for Hospitality and Tourism", Butterworth-Heinemann, 2010
4. Leonard J. Lickorish, Carson L. Jenkins, "An Introduction to Tourism", Butterworth-Heinemann, 1997
5. Poon A., "Tourism, Technology and Competitive Strategies", CAB International, New York, 1993
6. Jay Kandapully, "Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers?", Ohio State University, 2007
7. Butler and Jones, "Adaptation in the Tourism and RecreationSector", 2001:300
8. Bastakis, Buhalis and Butler, 2004; European Commision, 2002, Wanhill, 2000
9. James A. Fitzsimmons and Mona J. Fitzsimmons, "Service Management: Operations, Strategy and Information Technology", McGraw-Hill/Irwin, 2004

### Κεφάλαιο 3

## Ανάλυση κλάδου εταιριών διανομής τουριστικών καταλυμάτων

Όπως έχουμε αναφέρει παραπάνω, ο χώρος του τουρισμού και της φιλοξενίας είναι άκρως ανταγωνιστικός, πράγμα το οποίο σημαίνει πως οι κλάδοι που βρίσκονται στο εσωτερικό του χαρακτηρίζονται από έντονη ανταγωνιστικότητα. Η «Hotelbeds», η οποία αποτελεί και την εταιρεία με την οποία θα ασχοληθούμε πιο αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο βρίσκεται και δρα στον κλάδο διανομής τουριστικών καταλυμάτων.

Ο παραπάνω κλάδος έχει «ξεπηδήσει» στο προσκήνιο την τελευταία δεκαετία πράγμα το οποίο δικαιολογείται από την ανάπτυξη του Διαδικτύου, της τεχνολογίας, αλλά και της εκτεταμένης χρήσης φορητών ηλεκτρονικών συσκευών και του εξαιρετικά περιορισμένου ελεύθερου χρόνου που διαθέτουν οι άνθρωποι στις σύγχρονες κοινωνίες.

Αναφερόμενοι σήμερα στον κλάδο διανομής τουριστικών καταλυμάτων θεωρούμε πως μονοπωλείται από τις Booking και Expedia, όμως η παραπάνω κατάσταση δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Οι παραπάνω εταιρείες καταλαμβάνουν μεγάλο μερίδιο της αγοράς, όμως υπάρχουν και άλλα κανάλια διανομής, όπως η «Hotelbeds», που βρίσκονται σε συνεχή ανάπτυξη και προσφέρουν στα ξενοδοχεία νέες επαναστατικές λύσεις στην παροχή του προϊόντος τους.

Παρακάτω παρατίθενται στοιχεία έρευνας που πραγματοποιήθηκε από την **Hospitality.net** τον Απρίλιο του 2019 και εξηγούν την κατάσταση και τα χαρακτηριστικά του κλάδου διανομής τουριστικών καταλυμάτων σήμερα.

#### **Βασικά χαρακτηριστικά**

1. Η online διανομή τουριστικών καταλυμάτων έχει αναπτυχθεί κατά 46,7% από το 2014 έως το 2018.
2. Το 71% της online διανομής τουριστικών καταλυμάτων των ανεξάρτητων ξενοδοχειακών μονάδων πραγματοποιείται από διαδικτυακά ταξιδιωτικά πρακτορεία.
3. Η Booking Holdings (Booking.com, Agoda.com κ.α.) κατέχει το 68% του μεριδίου της αγοράς του κλάδου.

4. Οι εταιρείες που χαρακτηρίζονται ως «τράπεζες κρεβατιών» (bedbanks), ανάμεσα στις οποίες βρίσκεται και η «Hotelbeds», έχουν αναπτυχθεί 100% τα τελευταία 5 χρόνια.
5. Η Website Direct αποτελεί το δεύτερο σημαντικότερο δίκτυο πωλήσεων και κρατήσεων με 20,9% του μεριδίου της αγοράς.
6. Παρά το γεγονός ότι η Website Direct διαθέτει το δεύτερο μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, τα τελευταία 5 χρόνια έχει χάσει το 6,3% του μεριδίου αγοράς το οποίο και διαμοιράστηκε στον υπόλοιπο κλάδο.
7. Το 40% του καταγεγραμμένου τζίρου του 2018 ακυρώθηκε πριν την άφιξη των πελατών στις ξενοδοχειακές μονάδες.
8. Ο μέσος όρος διαμονής μειώθηκε κατά 12%
9. Μετά από 4 χρόνια αρνητικών τάσεων, το 2018 ο κλάδος γνώρισε άνθιση τόσο σε επίπεδο χρόνου διαμονής των επισκεπτών, όσο και σε επίπεδο αξίας των κρατήσεων.
10. Οι κρατήσεις με διαφορά κράτησης-άφιξης μεγαλύτερη από 60 ημέρες έχουν 65% περισσότερες πιθανότητες να ακυρωθούν.

Παρακάτω παρατίθενται στοιχεία της κατάστασης που βρέθηκε ο κλάδος από το 2014 έως το 2018. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε στα τουριστικά στεγανά του κλάδου στην Ευρώπη και τα στοιχεία συγκεντρώθηκαν από τη στατιστική υπηρεσία της D-Edge. Επιπλέον, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε σύνολο 680 τουριστικών μονάδων, αρκετά μεγάλων, έτσι ώστε τα στατιστικά στοιχεία να είναι έγκυρα και στατιστικά αποδεκτά.

### **3.1 Μερίδιο αγοράς**

Το μερίδιο αγοράς του κλάδου διανομής τουριστικών καλυμάτων έμεινε σχετικά σταθερό. Αυτό το οποίο παρατηρούμε είναι πως τόσο οι μεγάλες εταιρείες ξενοδοχειακών κρατήσεων (OTAs), αλλά και οι ονομάζομενες Bedbanks, όπως η «Hotelbeds», γνώρισαν μεγάλη ανάπτυξη, ενώ εκείνες οι εταιρείες που παρουσιάζουν μικρότερο κόστος ανά πελάτη έχασαν αρκετό έδαφος (Website Direct).

**Πίνακας 3.1:** Μεριδίο αγοράς κλάδου διανομής τουριστικών καλυμάτων

	2014	2015	2016	2017	2018	Μεταβολή
<b>Booking Group</b>	43,6%	46,4%	52,2%	51,7%	48,3%	4,7
<b>Website Direct</b>	27,2%	24,8%	20,8%	19,3%	20,9%	-6,3
<b>Expedia Group</b>	19,8%	18,2%	16,6%	18,4%	20,2%	0,4
<b>Hotelbeds Group</b>	4,0%	5,3%	5,1%	5,3%	5,2%	1,2
<b>Other OTAs</b>	2,6%	2,3%	2,3%	2,3%	2,4%	-0,2
<b>Other Bedbanks</b>	1,1%	1,4%	1,5%	1,8%	2,0%	0,9
<b>HRS Group</b>	1,6%	1,6%	1,5%	1,2%	1,0%	-0,6

\*Το ποσοστό των μεριδίων αγοράς έχει προκύψει μετά τον υπολογισμό του συνόλου των ακυρώσεων στις ξενοδοχειακές μονάδες

**Πηγή:** D-EDGE, Hospitality Solutions

Με βάση τον πίνακα 3.1 είμαστε σε θέση να πούμε με σιγουριά πως έχουμε να κάνουμε με έναν άκρως ανταγωνιστικό κλάδο, καθώς τα μερίδια αγοράς είναι κατακερματισμένα και διαμοιρασμένα ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Επιπλέον, σύμφωνα με τα μερίδια αγοράς του 2018, όπου σχεδόν όλες οι εταιρείες αυξάνουν το μερίδιο αγοράς τους, συμπεραίνουμε πως οι ξενοδόχοι τείνουν να έρχονται σε συνεργασία με όλο και περισσότερα δίκτυα, έτσι ώστε να εξασφαλίζουν την εμφανισιμότητα σε όσο το δυνατόν περισσότερους δυνητικούς πελάτες.

### **3.2 Δείκτης εσόδων κλάδου**

Με σκοπό να μελετηθεί καλύτερα η πορεία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο εσωτερικό του κλάδου παρατίθεται ένας δείκτης με τον τζίρο που είχαν οι επιχειρήσεις μέσα στην υπό μελέτη τετραετία. Η συνολική αύξηση του τζίρου ανήλθε στο 46,7% και προήλθε κυρίως από τις δύο μεγάλες εταιρείες του κλάδου (Booking Group, Expedia Group), με την «Hotelbeds» να παρουσιάζει τη μεγαλύτερη ατομική άνοδο, φτάνοντας το εντυπωσιακό 92,5%. Το 2017 αποτελεί τη

χρονιά με τη μεγαλύτερη ποσοτική άνοδο, η οποία έφτασε το 20%. Το 2018 παρουσίασε επιπλέον άνοδο (8%), μικρότερη της προηγούμενης, η οποία μάλλον οφείλεται στην πιο επιλεκτική χρήση των καναλιών από τους ξενοδόχους.

**Πίνακας 3.2:** Πορεία εσόδων εταιριών κλάδου διανομής τουριστικών καταλυμάτων

	2014	2015	2016	2017	2018	Μεταβολή
<b>Booking Group</b>	43,6	50,6	59,1	70,2	70,8	62,4%
<b>Expedia Group</b>	19,8	19,8	18,8	24,9	29,6	49,5%
<b>Hotelbeds Group</b>	4,0	5,8	5,7	7,2	7,7	92,5%
<b>HRS Group</b>	1,6	1,7	1,7	1,6	1,5	-6,3%
<b>Other OTAs</b>	2,6	2,5	2,6	3,1	3,5	34,6%
<b>Other Wholesalers</b>	1,1	1,5	1,7	2,4	2,9	163,6%
<b>Website Direct</b>	27,2	27	23,6	26,2	30,6	12,5%
<b>TOTAL</b>	100	109	113	136	147	46,7%

\*Ο δείκτης εσόδων (revenue) μετά τον υπολογισμό του συνόλου των ακυρώσεων στις ξενοδοχειακές μονάδες

Πηγή: D-Edge, Hospitality

### **3.3 Το αυξανόμενο πρόβλημα των ακυρώσεων**

Με εξαίρεση το 2018, σε κάθε ένα από τα δίκτυα διανομής παρατηρείται αύξηση στο ποσοστό των ακυρώσεων. Ακόμα και το 2018, το ποσοστό ήταν 7,1 μονάδες πάνω από το αντίστοιχο ποσοστό του 2014. Ο παγκόσμιος μέσος όρος των ακυρώσεων αγγίζει σήμερα το 40% των συνολικών κρατήσεων, πράγμα το οποίο ασκεί αρνητική επίδραση στο σύνολο του κλάδου και καθιστά τη χρήση των πρακτικών του Στρατηγικού Μάνατζμεντ επιβεβλημένη. Η Website Direct διατήρησε το μικρότερο ποσοστό ακυρώσεων στον κλάδο, παρόλο που γνώρισε αύξηση της τάξεως των 2,8 μονάδων.

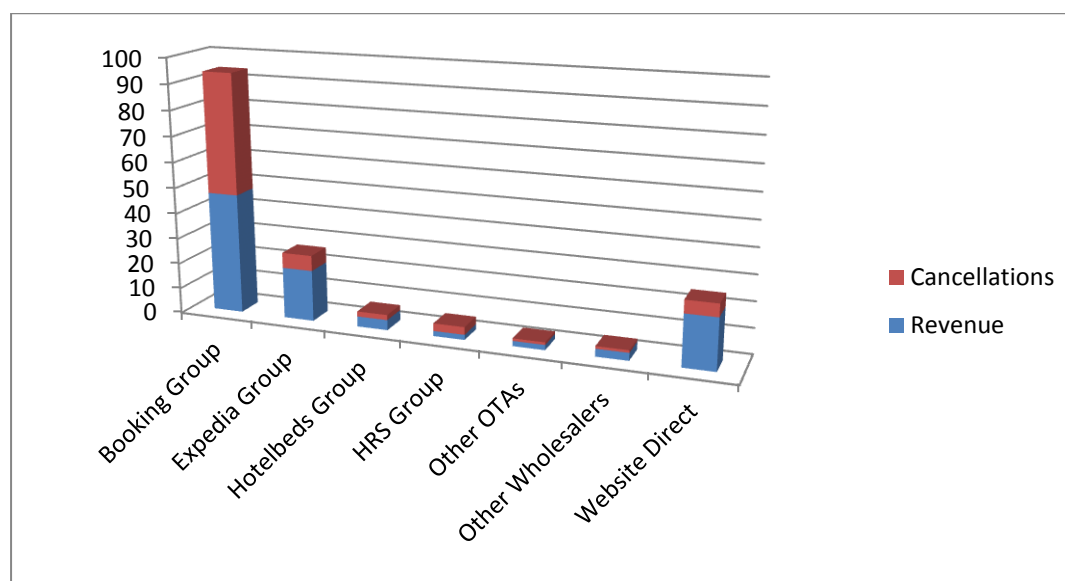
**Πίνακας 3.3:** Ποσοστό ακυρώσεων κρατήσεων δωματίων την τετραετία 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018	Μεταβολή
<b>Booking Group</b>	23,4%	43,8%	48,2%	50,9%	49,8%	6,4
<b>Expedia Group</b>	20,0%	25,0%	25,8%	24,7%	26,1%	6,1
<b>Hotelbeds Group</b>	33,2%	37,8%	40,3%	38,3%	37,6%	4,4
<b>HRS Group</b>	58,5%	51,7%	55,2%	59,4%	66,0%	7,5
<b>Other OTAs</b>	13,7%	15,2%	27,0%	24,4%	24,3%	10,6
<b>Other Wholesalers</b>	31,2%	30,3%	34,6%	33,8%	32,8%	1,6
<b>Website Direct</b>	15,4%	17,7%	18,0%	18,4%	18,2%	2,8
<b>AVERAGE</b>	32,5%	34,8%	39,6%	41,3%	39,6%	7,1

**Πηγή:** D-Edge, Hospitality

Το συνεχώς αυξανόμενο ποσοστό ακυρώσεων στις κρατήσεις στον ξενοδοχειακό τομέα έχει να κάνει με την όλο και καλύτερη πληροφόρηση που λαμβάνουν πλέον οι καταναλωτές για τις πολιτικές ακυρώσεων και τον τρόπο λειτουργίας των καναλιών διανομής των τουριστικών καταλυμάτων. Επιπλέον, όπως θα δούμε στον πίνακα 3.4, η Booking Group έχει το μεγαλύτερο ποσοστό ακυρώσεων, όμως παρά το γεγονός αυτό προσφέρει το μεγαλύτερο ποσοστό εσόδων στα ξενοδοχεία. Η «Hotelbeds», η μεγαλύτερη wholesaler/bedbank του κλάδου έχει πολύ μικρό ποσοστό ακυρώσεων και αρκετά μεγάλο ποσοστό εσόδων.

**Πίνακας 3.4:** Συσχετισμός ακυρώσεων - εσόδων ανά κανάλι διανομής τουριστικών καταλυμάτων



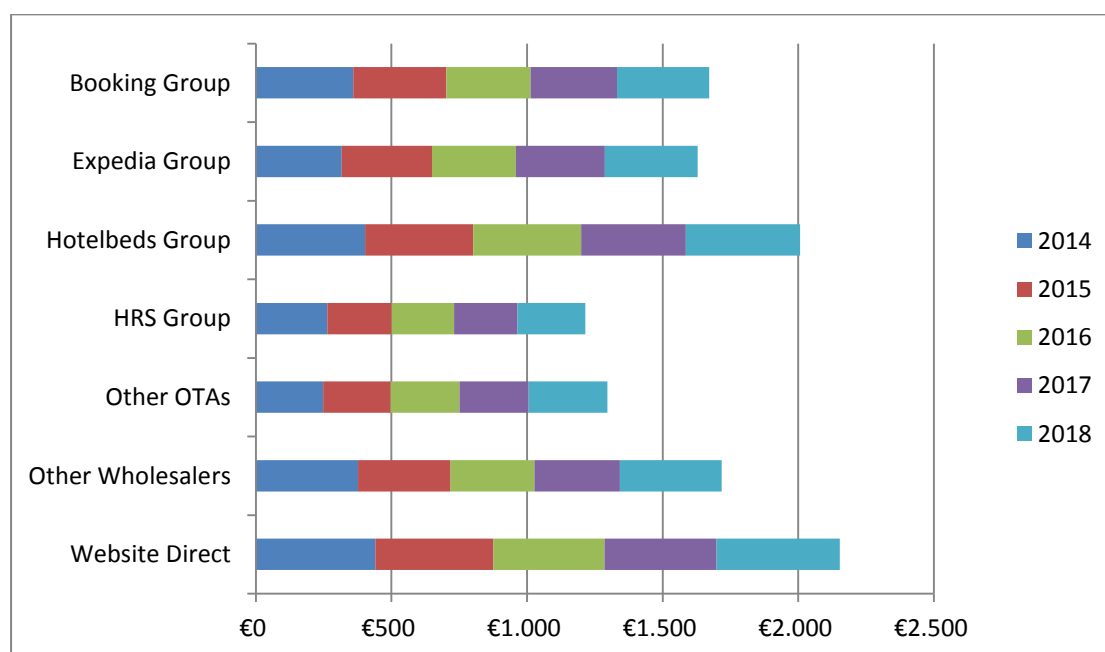
Πηγή: D-Edge, Hospitality

### **3.4 Μέσος όρος κερδών κρατήσεων καταλυμάτων ανά κανάλι διανομής**

Ένα πολύ βασικό χαρακτηριστικό το οποίο μαρτυρά τη δυναμική των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο διανομής τουριστικών καταλυμάτων αποτελεί η αξία, η τιμή με την οποία πραγματοποιούν τις κρατήσεις τους οι πελάτες του κλάδου, αλλά και το αντίστοιχο κέρδος που αποκομίζουν τα ξενοδοχεία, διαθέτοντας το «προϊόν» σε κάθε ένα από τα παραπάνω δίκτυα.

Σε γενικό πλαίσιο το κέρδος που αποκομίζουν τα ξενοδοχεία από την παροχή των καταλυμάτων τους γνώρισε αύξηση της τάξεως του 9% μέσα στην υπό εξέταση τετραετία. Ενώ ορισμένοι πάροχοι διαθέτουν πολύ μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων από άλλους, αξίζει να μελετήσουμε το γεγονός ότι ορισμένες από τις εταιρίες που διαθέτουν μικρότερο όγκο πωλήσεων, διαθέτουν το «προϊόν» της κράτησης σε τιμές τέτοιες και με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να παρέχουν υψηλότερο κέρδος στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Μία από αυτές τις εταιρίες είναι και η «Hotelbeds», η οποία βρίσκεται δεύτερη πίσω από την Website Direct στην κορυφή του μέσου όρου παραγόμενου κέρδους ανά κράτηση ανά έτος.

**Πίνακας 3.5:** Μέσο παραγόμενο κέρδος ανα κανάλι διανομής ανά κράτηση



**Πηγή:** D-Edge, Hospitality

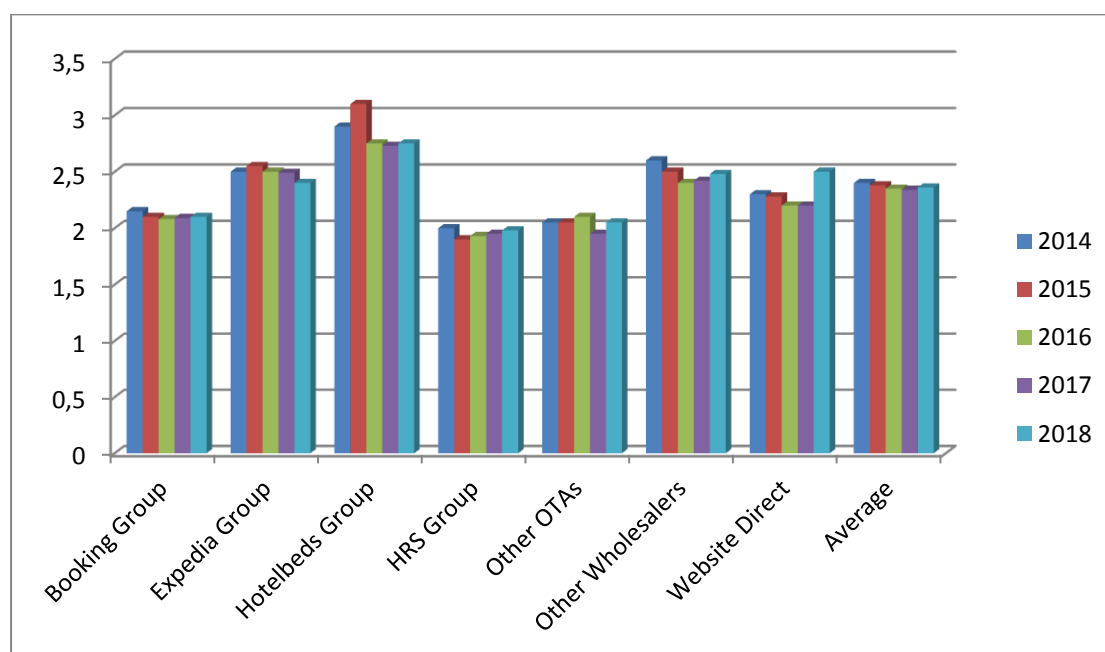
Παρά το γεγονός ότι ο κλάδος διανομής τουριστικών καταλυμάτων γίνεται σταδιακά όλο και πιο ανταγωνιστικός οι τιμές των κρατήσεων αυξάνονται συνεχώς, ενώ το μέσο κέρδος ανά κράτηση έχει αυξηθεί κατά περίπου 9€. Βέβαια, η θετική αυτή τάση δεν αντιπροσωπεύει όλους τους παρόχους .

### **3.5 Μέσος όρος διανομής: Μια συνεχώς μεταβαλλόμενη τάση**

Ο μέσος όρος διανομής στις ξενοδοχειακές μονάδες έχει συρρικνωθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια και βρίσκεται ακόμα σε ύφεση, παρά τη μικρή άνοδο του 2018. Ο μέσος όρος διανομής ανά κανάλι διανομής έχει σημαντική πτώση, με τις διάφορες εταιρίες να έχουν ορατές διαφορές και την «Hotelbeds» να βρίσκεται στην κορυφή των ημερών διανομής σε συνεργαζόμενα καταλύματά της.



**Πίνακας 3.6:** Μέσος όρος διαμονής ανά κανάλι διανομής



**Πηγή:** D-EDGE, Hospitality Solutions

Ο μέσος όρος διαμονής δεν εξαρτάται μόνο από τις τάσεις και τις συμπεριφορές των καταναλωτών-τουριστών, αλλά και από τον χαρακτήρα των ξενοδοχειακών μονάδων. Παραδείγματος χάρη, τα business hotels και τα resorts διαφέρουν από τα city hotels στο χαρακτήρα τους, επικεντρώνονται σε διαφορετικά target groups και ως εκ τούτου οι επισκέπτες τους διαμένουν περισσότερες μέρες σε αυτά. Τα κανάλια διανομής των τουριστικών καταλυμάτων οφείλουν να διαθέτουν ένα σωστό μείγμα πελατών – συνεργατών για να εξασφαλίσουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, μπορούμε να καταλήξουμε πως ο κλάδος είναι άκρως ανταγωνιστικός, με τις Booking Holdings και Expedia Group να έχουν τον πρώτο λόγο στο μερίδιο αγοράς του κλάδου. Η εικόνα του κλάδου είναι αρκετά δύσκολο να αλλάξει παρά τη δυναμική που δείχνουν ορισμένες εταιρίες, όπως η «Hotelbeds» και η Website Direct.

Για να παρατηρηθούν συνταρακτικές αλλαγές στον κλάδο πρέπει να συμβεί κάτι το απροσδόκητο ή εταιρίες που κινούνται σε άλλο πεδίο δράσης διανομής καταλυμάτων, όπως η Airbnb και η Google, να προχωρήσουν σε «θαρραλέα» είσοδο στον παραδοσιακό κύκλο του κλάδου.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα μελετήσουμε σε βάθος το εξωτερικό μακροπεριβάλλον και μικροπεριβάλλον του κλάδου διανομής τουριστικών καταλυμάτων, χρησιμοποιώντας την ανάλυση **PEST** και τις δυνάμεις του **Porter**, με σκοπό να εξετάσουμε την ελκυστικότητα του και να διερευνήσουμε τις επιρροές που δέχεται.

### **3.6 Εξωτερικό μακροπεριβάλλον επιχείρησης – Ανάλυση PEST**

Χρησιμοποιώντας την ανάλυση PEST θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε διεξοδικώς το εξωτερικό μακροπεριβάλλον που επηρεάζει ή ενδέχεται να επηρεάσει μία επιχείρηση, όπως η «Hotelbeds», η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο διανομής τουριστικών καταλυμάτων.

Στην PEST ανάλυση πραγματοποιείται αναφορά στο **πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό** περιβάλλον, το οποίο ασκεί σοβαρές επιδράσεις στη δημιουργία, επιβίωση και ανάπτυξη οποιασδήποτε επιχείρησης οποιουδήποτε κλάδου.

Παρά το γεγονός ότι θα βασιστούμε στην ανάλυση PEST για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, πρέπει να σημειωθεί ότι η παραπάνω ανάλυση αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία και ως **PESTLE**. Το Ηνωμένο Βασίλειο αποτελεί την κύρια χώρα στην οποία χρησιμοποιείται το συγκεκριμένο μοντέλο και εμπεριέχει επιπλέον το νομικό και φυσικό περιβάλλον. (Wheelan Thomas L, Hunger David J., 2012)

Η ανάλυση PEST εισήχθη για πρώτη φορά στη διεθνή βιβλιογραφία με την ονομασία ETPS από τον καθηγητή του Harvard, Francis Joseph Aguilar το 1967. Στο βιβλίο που εξέδωσε το συγκεκριμένο έτος, **«Ανιχνεύοντας το Περιβάλλον των Επιχειρήσεων»**, ο Aguilar παρουσίασε τους οικονομικούς, τεχνικούς, πολιτικούς και κοινωνικούς παράγοντες που ασκούν σοβαρή επιρροή στο περιβάλλον της επιχείρησης. Ακολούθως τα αρχικά του γράμματα ανατοποθετήθηκαν για τη δημιουργία του ακρωνυμίου που γνωρίζουμε σήμερα ως PEST.

Η ύπαρξη μίας εμπειριστατωμένης ανάλυσης των παραγόντων που επηρεάζουν τόσο το περιβάλλον μέσα στο οποίο είναι τοποθετημένη μία επιχείρηση, όσο και την ίδια την επιχείρηση, έχει ως αποτέλεσμα την εκπόνηση αποτελεσματικού στρατηγικού πλάνου.

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στην υπάρχουσα νομοθεσία που επηρεάζει την εκάστοτε επιχείρηση, τις αλλαγές που πραγματοποιούνται και ενδέχεται να αλλάξουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο οι νομοθετικές ρυθμίσεις μπορεί να επιφέρουν αλλαγές στον κλάδο στον οποίο βρίσκεται. Επιπλέον, τα εργατικά δικαιώματα, η εξωτερική πολιτική και οι περιορισμοί του εκάστοτε πολιτικού καθεστώτος εντάσσονται στο πολιτικό περιβάλλον μέσα στο οποίο καλείται να επιβιώσει και να αναπτυχθεί ο εκάστοτε οργανισμός.

Το οικονομικό περιβάλλον έχει να κάνει με τη νομισματική ισοτιμία, την οικονομική ανάπτυξη, την προσφορά και ζήτηση, τον πληθωρισμό και την οικονομική ύφεση.

Όσον αφορά τους κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της επιχείρησης, αυτοί αφορούν δημογραφικά στοιχεία, στοιχεία κουλτούρας και τάσεις στον τρόπο ζωής των ανθρώπων, στους οποίους απευθύνεται ο οργανισμός και οι υπηρεσίες – προϊόντα που παράγει.

Τέλος, το τεχνολογικό περιβάλλον αφορά το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν οι νέες τεχνολογίες στην ανάπτυξη ενός κλάδου και μιας επιχείρησης. Επιπροσθέτως, σε αυτό σημείο καταγράφονται όλες οι τάσεις που αλλάζουν σταδιακά λόγω της τεχνολογικής προόδου.

Η ανάλυση PEST βοηθάει την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις όποιες ευκαιρίες υπάρχουν στο υπάρχον περιβάλλον, ενώ της επιτρέπει να προβλέψει και να εκμεταλλευτεί μελλοντικές μεταβολές. Όσα εμπεριέχονται σε μία ανάλυση PEST δίνουν τη δυνατότητα στα στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης να αντιληφθούν τις απειλές και τις ευκαιρίες που προκύπτουν από το μακροπεριβάλλον της και να σχεδιάσουν με μεγαλύτερη ασφάλεια το μέλλον. (Wheelan Thomas L, Hunger David J., 2012)

Αξίζει να σημειώσουμε πως στην περίοδο κατά την οποία εκπονείται η παρούσα διπλωματική εργασία βρίσκεται σε έξαρση ο ιός COVID-19 (κορονοϊός) ο οποίος έχει στείρει τον πανικό παγκοσμίως, λόγω της υψηλής διασποράς, αλλά και τη θνησιμότητα σε ομάδες υψηλού κινδύνου (ασθενείς με χρόνια πνευμονοπάθεια, καρδιοπαθείς, ανοσολογικά ανεπαρκείς και ηλικιωμένοι). Ο ιός εμφανίστηκε στην Κίνα, η οποία αποτελεί μία από τις δυνατότερες οικονομίες παγκοσμίως, αλλά και αγορά που μονοπωλεί τον κλάδο και το χώρο του τουρισμού και της φιλοξενίας τα τελευταία χρόνια, τροφοδοτώντας το σύνολό του με εξερχόμενους τουρίστες.

Η επιρροή που ασκεί ο COVID-19 θα αποτελέσει τον πυρήνα της ανάλυσης PEST που θα ακολουθήσει, σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες που εμπεριέχονται στο εξωτερικό μακροπεριβάλλον της επιχείρησης.

### **Πολιτικό περιβάλλον**

Το πολιτικό περιβάλλον αφορά όλους εκείνους τους θεσμούς και νόμους που διέπουν τη λειτουργία ενός κράτους, αλλά και τη διεθνή κοινότητα στο σύνολό της. Περιλαμβάνει το φορολογικό πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων, την πολιτική σταθερότητα σε μία γεωγραφική ζώνη δράσης, τους νόμους προστασίας του περιβάλλοντος και τις συνθήκες που επικρατούν σε διάφορα κράτη και ενώσεις με βάση το πολιτικό τους καθεστώς.

Όσον αφορά το πολιτικό περιβάλλον μέσα στο οποίο καλείται να λειτουργήσει μία εταιρία, όπως η «Hotelbeds», παρουσιάζει αρκετές ευκαιρίες και απειλές. Σχετικά με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για τις επιχειρήσεις, οι νέοι κανόνες, τόσο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσο και εκτός αυτής, τυποποιούν το προϊόν που διατίθεται από τις online πλατφόρμες σε όλους τους κλάδους. Εκτός βέβαια της τυποποίησης του προϊόντος οι νέοι κανόνες έχουν να κάνουν και με την οικονομική διαφάνεια των διαδικτυακών συναλλαγών και την προστασία επιχειρήσεων και καταναλωτών. Αφορμή για τη θέσπιση τέτοιων κανόνων αποτέλεσε η Airbnb και η οριοθέτηση των δραστηριοτήτων της.

Οι βασικότερες απειλές που προέρχονται από το πολιτικό μακροπεριβάλλον της επιχείρησης έχουν να κάνουν, εκτός των επιρροών του COVID-19 στα πολιτικά και θεσμοθετικά δρώμενα, με φορολογικά ζητήματα, πολεμικές διαμάχες και καθεστώτα που της ασκούν επιδράσεις. Η φορολογία αποτελεί σοβαρό πρόβλημα για πλατφόρμες με παγκόσμιο πεδίο δράσης, καθώς διαφέρει από χώρα σε χώρα και από ήπειρο σε ήπειρο. Αυτό από μόνο του υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να λαμβάνουν σοβαρές αποφάσεις, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν την επιβίωση και την κερδοφορία τους.

Λόγω των πολλών ενεργών μετώπων σε όλο τον πλανήτη και της έκρυθμης κατάστασης σε Μέση Ανατολή, Καύκασο – Κεντρική Ασία και Αφρική, αρκετά κράτη προχωρούν στη λήψη νομοθετικών μέτρων ενάντια σε πολίτες εμπλεκόμενων κρατών σε πολεμικές εκδηλώσεις, με αποτέλεσμα να απομακρύνονται από αγορές που πιθανότατα να επέφεραν αρκετά έσοδα στην τουριστική βιομηχανία. Τέλος, υπάρχουν καθεστώτα, όπως εκείνο της Πιόνγκιανγκ στη Βόρεια Κορέα, που θέτουν περιορισμούς στους πολίτες τους για την έξοδο από τη χώρα, αλλά και για εκείνους

που επιθυμούν να εισέλθουν. Καθεστώα όπως και το παραπάνω επιδρούν αρνητικά τόσο στον εισερχόμενο, όσο και στον εξερχόμενο τουρισμό μιας χώρας, πράγμα το οποίο καθιστά δύσκολη τη διεύθυνση στην αγορά τους.

Οι πολιτικές εξελίξεις και αποφάσεις επηρεάζονται ιδιαίτερα από την εξάπλωση του COVID-19 στα πέρατα του κόσμου. Κυβερνήσεις κλείνουν τα σύνορα τους σε εισερχόμενους τουρίστες από χώρες που παρουσιάζουν υψηλό ρυθμό εξάπλωσης του ιού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η απόφαση της Ρωσίας να κλείσει τα σύνορα της στη γειτονική Κίνα (30/1/20), όπου και παρουσιάστηκαν τα πρώτα κρούσματα του ιού. Επιπλέον, πολίτες που παρουσιάζουν συμπτώματα του ιού υποχρεούνται να μπουν σε πρόγραμμα καραντίνας και παρακολούθησης, πράγμα το οποίο ασκεί αρνητική επίδραση στη μετακίνηση πληθυσμών. Ο εξερχόμενος τουρισμός και οι κρατήσεις παρουσιάζουν τρομερή μείωση, ενώ οι ακυρώσεις αγγίζουν το 70%.

### **Οικονομικό Περιβάλλον**

Το οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η εκάστοτε επιχείρηση διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη μελλοντική επιβίωση και πιθανή ανάπτυξη της.

Η τουριστική βιομηχανία έχει γνωρίσει τρομερή ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, καθώς όλο και περισσότεροι άνθρωποι ταξιδεύουν, έχοντας περισσότερα χρήματα να διαθέσουν για τις διακοπές τους. Βέβαια, το τελευταίο διάστημα οι μεταπτώσεις στην παγκόσμια οικονομία λόγω των γεωπολιτικών προβλημάτων που παρουσιάζονται, του BREXIT και της καταστροφικής επιρροής του COVID-19 στην παγκόσμια οικονομία αναγκάζει τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο του τουρισμού να αναπροσαρμόσουν τις στρατηγικές τους.

Η Μέση Ανατολή αποτελεί ζώνη, η οποία βρίσκεται εδώ και αρκετά χρόνια σε εμπόλεμη κατάσταση. Ο αριθμός των προσφύγων και αιτούντων άσυλο σε τρίτες χώρες έχει αυξηθεί κάθετα. Οι χώρες που δέχονται τις εισροές αυτές (Τουρκία, Ελλάδα κλπ.), γίνονται υποδοχείς και επηρεάζονται οικονομικά, καθώς αναγκάζονται να στηρίξουν οικονομικά τους μετακινούμενους πληθυσμούς με αποτέλεσμα να μετατοπίζουν κεφάλαια από επενδύσεις ή άλλες δραστηριότητες σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.

Το BREXIT είναι εξαιρετικά πιθανό να πλήξει σοβαρά την τουριστική αγορά της Ευρώπης και κανείς δεν μπορεί να εκτιμήσει με σιγουριά ποια θα είναι τα νέα

οικονομικά δεδομένα που θα ισχύσουν στον εισερχόμενο και εξερχόμενο τουρισμό του Ηνωμένου Βασιλείου. Πιο συγκεκριμένα, τα νέα δεδομένα των Άγγλων τουριστών που θα ταξιδεύουν στη ζώνη Σέγκεν, όπως και η νέα νομισματική ισοτιμία ενδέχεται να δημιουργήσει ισχυρές οικονομικές απώλειες τις οποίες οι εταιρείες διανομής καταλυμάτων οφείλουν να διαχειριστούν. Επιπλέον, στη Βρετανία οφείλουν να αντιμετωπίσουν την «τρύπα» που προκύπτει από τα χρήματα που χάνουν για την αναβάθμιση των τουριστικών υποδομών από την Ε.Ε και καλούνται να καλύψουν οι ίδιοι.

Όσον αφορά τον COVID-19, οι ρωγμές στην παγκόσμια οικονομία και στην τουριστική βιομηχανία είναι αρκετά βαθιές. Οι επιπτώσεις αναμένεται να επηρεάσουν σημαντικά το σύνολο της βιομηχανίας, καθώς υπολογίζεται πως η ζημιά θα φτάσει, στην καλύτερη περίπτωση, τα 20 δις. ευρώ παγκοσμίως, σύμφωνα με την πρόεδρο του Διεθνούς Οργανισμού Τουρισμού, Γκλόρια Γκεβέρα.

Ο υπολογισμός των απωλειών βασίζεται σε προηγούμενες κρίσεις ίδιου τύπου όπως αυτές του H1N1 και του SARS. Επίκεντρο των αναφορών αποτελούν οι Κινέζοι τουρίστες. Το ποσό των 20 δις. ευρώ αποτελεί το αισιόδοξο σενάριο έρευνας που δημοσιεύθηκε από το ινστιτούτο Oxford Economics στις 11 Φεβρουαρίου του 2020. Πρώτη βασική υπόθεση που πραγματοποιήθηκε ήταν η μείωση των τουριστών από την Κίνα κατά 7%.

Οι απώλειες στο τουριστικό εισόδημα ενδέχεται να φτάσουν τα 44,6 δις. ευρώ σε περίπτωση που η κρίση διαρκέσει όσο εκείνη που είχε δημιουργηθεί με τον SARS το 2003 και στα 66,5 δις. ευρώ αν διαρκέσει περισσότερο.

Σε ευρύτερο πλαίσιο, η κρίση που έχει δημιουργηθεί εξαιτίας του COVID-19 έχει οδηγήσει τις προθεσμιακές αγορές σε «βουτιά θανάτου», ο δείκτης του πετρελαίου έχει καταρρεύσει και οι περισσότεροι αναζητούν καταφύγιο στην αγορά χρυσού. Όπως και τα πρώτα κρούσματα του κορονοϊού ξεκίνησαν στην Κίνα, έτσι και ο φόβος για την κατάρρευση των παγκοσμίων αγορών ξεκίνησε από το εσωτερικό του γίγαντα της Ασίας. Οι μικρές επιχειρήσεις στις οποίες εργάζεται το 80% του πληθυσμού αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα ρευστότητας και ενδέχεται να στερεύσουν, αφήνοντας εκατομμύρια εργαζόμενους στον «αέρα». Μόνο οι αναφορές σε πιθανά προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν σε μία οικονομία 40 τρισεκατομμυρίων δολαρίων, όπως εκείνη της Κίνας, προκαλεί ντόμινο εξελίξεων σε όλο τον κόσμο.

Ο ψυχολογικός παράγοντας πλήττει άμεσα τις αγορές. Η Διεθνής Ένωση Αερομεταφορών ανακοίνωσε ότι η ετήσια ζημιά στον κλάδο θα φτάσει τα 30

δισεκατομμύρια δολάρια. Το διεθνές «άρρωστο» χρηματοπιστωτικό σύστημα δέχεται το ένα πλήγμα μετά το άλλο και οι οικονομολόγοι προειδοποιούν πως λόγω των χαρακτηριστικών που έχουν αποκτήσει οι αγορές μετά την κρίση του 2007-2008 καθιστά την υφιστάμενη κατάσταση ακόμη πιο επικίνδυνη.

Στην Ευρωζώνη οι οικονομολόγοι θα ήθελαν να χρησιμοποιήσουν τον κορονοϊό ως άλλοθι για τη σχεδόν μηδενική ανάπτυξη που παρουσίασε η Γερμανία και ολόκληρη η ευρωζώνη στο τελευταίο τέταρτο του 2019, όμως κάτι τέτοιο δε θα είχε καμία βάση. Η αλήθεια είναι πως Ιταλία, Γαλλία και Γερμανία είδαν την παραγωγή τους να μειώνεται μήνες πριν την εμφάνιση του COVID-19.

Όλα τα παραπάνω έχουν καταφέρει ισχυρό πλήγμα στην παγκόσμια οικονομία και στην τουριστική βιομηχανία σε μία περίοδο κατά την οποία ο τουρισμός είχε διαγράψει ανοδική πορεία, έχοντας ταυτόχρονα πολύ ισχυρή τάση. Σύμφωνα με τον WTTC, στο κλείσιμο του 2018 αποτέλεσε τον κλάδο με τη μεγαλύτερη ανάπτυξη. Παρουσίασε αύξηση της τάξεως του 3,9%, έναντι 3,7% της βιομηχανίας αυτοκινήτων και 3,3% της υγείας. Επιπλέον, ο ρυθμός ανάπτυξης υπερέβη αυτόν της παγκόσμιας οικονομίας (3,2%), για όγδοη συνεχή χρονιά. Το «στοίχημα» για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στον τουριστικό κλάδο είναι να εκμεταλλευτούν αυτήν τη δυναμική, ξεπερνώντας τα όποια προβλήματα παρουσιάζονται την παρούσα χρονική περίοδο.

### **Κοινωνικό Περιβάλλον**

Το κοινωνικό περιβάλλον εμπεριέχει τη δομή της κοινωνίας, τις αντιλήψεις των κατοίκων της διεθνούς κοινότητας ή εκείνων μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής ζώνης, τα δημογραφικά αλλά και τα ψυχογραφικά στοιχεία που επηρεάζουν τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Σημαντικά στοιχεία επιρροής θεωρούνται οι τέχνες, οι παραδόσεις και τα ταμπού.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, σύμφωνα με την Eurostat, από το 2007 έως και το 2017 υπήρξε σημαντικό ποσοστό γήρανσης του πληθυσμού. Το 2017 το 1/5 (19%) του πληθυσμού της Ε.Ε ήταν ηλικίας 65 ετών και άνω, ποσοστό το οποίο αναμένεται να διπλασιαστεί έως το 2080. Επιπλέον, αναμένεται πως το ποσοστό των ατόμων που θα ξεπερνά τα 80 έτη ηλικίας θα ανέρχεται στο 13% του πληθυσμού.

Για μια εταιρεία όπως η «Hotelbeds» η οποία δραστηριοποιείται σε όλο τον κόσμο, το κοινωνικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα περίπλοκο και ασκεί διαφορετικές επιδράσεις,

ανάλογα με τη γεωγραφική ζώνη, την ήπειρο ή ακόμα και τη χώρα στην οποία δραστηριοποιείται.

Σε γενικό πλαίσιο η τουριστική βιομηχανία επηρεάζεται άμεσα από το lifestyle της εποχής. Πιο συγκεκριμένα, βρισκόμαστε σε μία εποχή στην οποία τα ταξίδια γνωρίζουν σημαντική αύξηση. Οι άνθρωποι ταξιδεύουν περισσότερο, είτε για ψυχαγωγία, είτε για εργασία, ενώ σχεδιάζουν και οργανώνουν τα ταξίδια τους με μεγάλη λεπτομέρεια.

Όπως συμβαίνει σε πολιτικό και οικονομικό επίπεδο, έτσι και σε κοινωνικό επίπεδο η κρίση στη Μέση Ανατολή και η εξάπλωση του COVID-19 έχουν διαμορφώσει νέες κοινωνικές συνιστώσες. Ο φόβος αποτελεί τον πλέον κακό σύμβουλο του ανθρώπου και οι εμπόλεμες ζώνες σε συνδυασμό με την υψηλή διασπορά του COVID-19 οδηγεί τους πολίτες σε αποφάσεις και συμπεριφορές που δεν είναι δυνατό να προβλεφθούν από τις κυβερνήσεις της διεθνούς κοινότητας, πόσο μάλλον από τους διευθύνοντες της τουριστικής βιομηχανίας.

Οι συμπεριφορές καθοδηγούνται σε μεγάλο βαθμό από τις κυβερνήσεις. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τα M.M.E χρησιμοποιούνται ευρέως ως μέσα κοινωνικού ελέγχου. Χώρες που έχουν πληγεί από τα παραπάνω φαινόμενα ενδέχεται να παρουσιάσουν νέες κοινωνικές συμπεριφορές, ταμπού και φοβίες. Συνεπώς, είναι εξαιρετικά πιθανό να αλλάξουν τις ταξιδιωτικές τους συνήθειες.

Με τα όσα συμβαίνουν στον πλανήτη σήμερα και την παραπληροφόρηση που δέχονται οι πολίτες, ο πανικός αποτελεί ένα δρόμο που μεγάλο μέρος του πληθυσμού είναι εξαιρετικά πιθανό να ακολουθήσει. Το τελικό μέγεθος της ζημιάς που θα προκληθεί στην τουριστική βιομηχανία είναι προς το παρόν άγνωστο. Βέβαια, τα πρώτα μηνύματα μόνο θετικά δεν είναι.

### **Τεχνολογικό περιβάλλον**

Το τεχνολογικό περιβάλλον αφορά τα τεχνολογικά επιτεύγματα και τις τάσεις που υπάρχουν σχετικά με την τεχνολογία και μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και την στρατηγική της. Η τεχνολογική πρόοδος δίνει ευκαιρίες ανάπτυξης σε εταιρείες που εκμεταλλεύονται τους καρπούς της. Ωστόσο η τεχνολογική πρόοδος μπορεί να αποτελέσει απειλή για μια επιχείρηση που δε θα προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες.

Ο 21<sup>ος</sup> αιώνας χαρακτηρίζεται από μεγάλη ταχύτητα εξέλιξης. Ο σύγχρονος άνθρωπος καλείται να ζήσει στην κοινωνία της πληροφορίας. Σε μια τέτοια κοινωνία



είναι απαραίτητο για κάθε επιχείρηση να έχει πρόσβαση σε πηγές πληροφόρησης και διαύλους μετάδοσης πληροφορίας, έτσι ώστε να παραμένει ανταγωνιστική και στο προσκήνιο. Δεν θα ήταν υπερβολή να πούμε ότι η ανάπτυξη των τεχνολογιών και του διαδικτύου γενικά έχει δημιουργήσει ένα νέο τουριστικό περιβάλλον το οποίο αναδιαμορφώνει την αξία που λαμβάνει ο πελάτης από την υπηρεσία. Σήμερα, χάρη στη διείσδυση των smartphones και των εφαρμογών που υπάρχουν, οι χρήστες έχουν την ικανότητα να οργανώνουν τις διακοπές τους ανά πάσα στιγμή.

Τεχνολογικά επιτεύγματα όπως ο παγκόσμιος ιστός (world wide web), το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) και τα ηλεκτρονικά συστήματα των κρατήσεων (GDS, CDS), διαμορφώνουν νέες τεχνολογικές τάσεις οι οποίες επιδρούν στη στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις στο εσωτερικό του κλάδου. Βέβαια, υπάρχει πλήρης αβεβαιότητα για τις μακροχρόνιες συνέπειες ή θετικές επιρροές στην τουριστική βιομηχανία ενός τεχνολογικού επιτεύγματος.

Παρακάτω παρατίθενται τεχνολογικά επιτεύγματα τα οποία διαμορφώνουν τις τάσεις στον τουριστικό χώρο:

- 1. Αυξημένη και Εικονική Πραγματικότητα (AR και VR):** Τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε αύξηση της δημοτικότητας τεχνολογιών επαυξημένης και εικονικής πραγματικότητας. Οι βασικές χρήσεις μέχρι σήμερα έχουν να κάνουν με το μάρκετινγκ και την προώθηση τουριστικών προορισμών.
- 2. Τεχνητή Νοημοσύνη (AI):** Η τεχνητή νοημοσύνη χρησιμοποιείται ευρύτατα στη σύγχρονη τουριστική βιομηχανία. Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι έχουν να κάνουν με Machine Learning, ChatBots και ρομπότ. Μέσω της τεχνητής νοημοσύνης οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο κερδίζουν χρόνο τόσο στην επικοινωνία με τους πελάτες τους, όσο και στην εκμάθηση νέων τεχνικών στους εργαζομένους τους (disruption). Αυτοματοποιούνται, επιταχύνονται και βελτιώνονται δεξιότητες, διαδικασίες και επιδόσεις με χαμηλό κόστος.
- 3. Διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT):** Το Διαδίκτυο των πραγμάτων έχει να δώσει πολλά στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας. Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα εταιρειών που έχουν ήδη ανακαλύψει τη χρησιμότητά του, με πιο χαρακτηριστική περίπτωση εκείνη της Lufthansa, η οποία μέσω ενός συνδέσμου που βρίσκεται στην ηλεκτρονική κάρτα επιβίβασης δίνει τη δυνατότητα στους επιβάτες της να εντοπίσουν την πορεία των αποσκευών τους.

4. **Φωνητική τεχνολογία:** Η συγκεκριμένη τεχνολογία είναι μία άλλη ψηφιακή καινοτομία που αρχίζει να κατακλύζει τον τομέα του τουρισμού, καθώς όλο και περισσότεροι πελάτες ακολουθούν υπηρεσίες φωνητικών επιλογών.
5. **Wi-Fi:** Το Wi-Fi δεν έχει τόσο να κάνει με την καινοτομία, καθώς βρίσκεται στη ζωή μας εδώ και αρκετά χρόνια. Αυτό, όμως, που αποτελεί καινοτομία είναι η ύπαρξή του σε κάθε πιθανό σημείο και ικανό να χρησιμοποιηθεί από το σύνολο των πελατών της εκάστοτε επιχείρησης. Η επένδυση σε υπηρεσίες δικτύου βοηθά τις επιχειρήσεις να προσφέρουν στους πελάτες απλή και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση, ενώ ενισχύει την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα.
6. **Φορητές συσκευές:** Η εκκίνηση της συγκεκριμένης τεχνολογίας ήταν κάπως αργή, όμως σταδιακά οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο άρχισαν να τη χρησιμοποιούν για να προσφέρουν στους πελάτες τους εξατομικευμένη εμπειρία. Βασικό παράδειγμα αποτελεί το RFID Magic Band το οποίο χρησιμοποιεί η Walt Disney Company. Το MagicBand συνδέεται με τις υποδομές του εκάστοτε θεματικού πάρκου έτσι ώστε να μειώνεται ο χρόνος αναμονής των πελατών, αλλά και για να εντοπίζονται και να καταγράφονται οι δραστηριότητες τους εντός του πάρκου σε περίπτωση που υπάρξει κάποιο ατύχημα.

### **3.7 Εξωτερικό μικροπεριβάλλον επιχείρησης – Ανάλυση κλάδου διανομής τουριστικών καταλυμάτων (PORTER)**

Σε αυτό το σημείο θα αναλύσουμε την ελκυστικότητα του κλάδου διανομής τουριστικών καταλυμάτων χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Πιο συγκεκριμένα θα αναλύσουμε τον ανταγωνισμό στο εσωτερικό του κλάδου, την απειλή από νεοεισερχόμενους στον κλάδο, την απειλή από υποκατάστατα, τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών, αλλά και εκείνη των αγοραστών.

Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter αναπτύχθηκε για πρώτη φορά το 1980, στο βιβλίο του, «*Ανταγωνιστικές Στρατηγικές: Τεχνικές ανάλυσης κλάδων και ανταγωνιστών*». Στις πέντε δυνάμεις συνοψίζονται όλοι οι ενδιαφερόμενοι ενός κλάδου, όπως οι κυβερνητικές αποφάσεις σε σχέση με τον κλάδο, οι τοπικές κοινότητες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργαζόμενοι/σωματεία εργαζομένων και οι συνεταιρισμοί παραγωγών. Εκτός της ελκυστικότητας του υπό εξέταση κλάδου, η ανάλυση κλάδου αφορά επίσης την ένταση του ανταγωνισμού στο εσωτερικό του κλάδου, αλλά και την κερδοφορία του κλάδου στο σύνολό του.

## **Ανταγωνισμός**

Όπως αναλύσαμε στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό ανταγωνισμό. Υπάρχουν τρεις εταιρείες (Booking Group, Website Direct, Expedia Group) που έχουν στην κατοχή τους τη μερίδα του λέοντος, όμως υπάρχουν και αρκετές ανερχόμενες (Hotelbeds) που ανεβάζουν προοδευτικά το μερίδιό τους. Επιπλέον, οι εταιρείες που δρουν στο εσωτερικό του κλάδου προβαίνουν σε συνεχείς κινήσεις βελτιστοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών τους προς τους πελάτες τους, ενώ αξιολογούν συνεχώς τις τιμές που παρέχουν στην αγορά και τις προμήθειες που λαμβάνουν από τα ξενοδοχεία, έτσι ώστε να παρουσιάζονται όσο το δυνατόν πιο ανταγωνιστικοί στη μάχη προσέλκυσης περισσότερων πελατών, αλλά και συνεργατών (ξενοδοχειακών μονάδων).

## **Απειλή από νεοεισερχόμενους**

Η απειλή από νεοεισερχόμενους στον κλάδο είναι μεσαίου διαμετρήματος. Το Διαδίκτυο προσφέρει πάρα πολλές ευκαιρίες για νέες επιχειρήσεις και πόσο μάλλον στο χώρο του τουρισμού όπου το πεδίο είναι «αχανές». Χρόνο με τον χρόνο παρουσιάζονται νέες ιδέες για το πως γίνονται οι κρατήσεις και η διανομή των τουριστικών καταλυμάτων. Πολλές από τις νέες επιχειρήσεις εισέρχονται στον κλάδο με ιδέες που συνδυάζουν την κράτηση του καταλύματος με αυτή της επιλογής των δραστηριοτήτων που θα την πλαισιώνουν. Βέβαια αυτό το οποίο καθιστά μέτρια την απειλή από νεοεισερχόμενους είναι το σταθερό κόστος εισόδου στον κλάδο, αλλά και η ύπαρξη «μεγάλων παικτών» στο εσωτερικό του που λίγο πολύ διαμορφώνουν τις ισορροπίες.

Πιο αναλυτικά, κάθε νεοεισερχόμενη εταιρεία στον κλάδο οφείλει να λάβει υπόψη της το υψηλό κόστος για τη χρήση της απαιτούμενης τεχνολογίας, αλλά και τον χρόνο και το χρήμα που απαιτείται για τη σύναψη σχέσεων με μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και ομίλους (υψηλά εμπόδια εισόδου). Αξίζει να σημειωθεί πως οι πλατφόρμες διανομής τουριστικών καταλυμάτων διεθνούς εμβέλειας έχουν συνάψει πολύ ισχυρές σχέσεις με τις συνεργαζόμενες εταιρίες, ενώ διαθέτουν τεράστια ποσά που διατίθενται στη διαφήμιση και την προώθηση των υπηρεσιών που παρέχουν.

## **Απειλή από υποκατάστατα**

Ως υποκατάστατα στις εταιρείες διανομής τουριστικών καταλυμάτων λειτουργούν οι απευθείας κρατήσεις δωματίων από τις πλατφόρμες των ξενοδοχειακών μονάδων, οι κρατήσεις από τα ταξιδιωτικά γραφεία που χρησιμοποιούν τιμές που έχουν

δημιουργηθεί για εκείνα από τα συνεργαζόμενα ξενοδοχεία και από εταιρείες κρατήσεων καταλυμάτων που έχουν κυρίως πεδίο δράσης τα καταλύματα που ανήκουν σε ιδιώτες και διατίθενται μεμονωμένα (διαμερίσματα, βίλες, μονοκατοικίες) και όχι ως κομμάτι μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Όσον αφορά την τελευταία κατηγορία στην κορυφή του μεριδίου αγοράς βρίσκεται η Airbnb, ενώ η Booking Group δραστηριοποιείται επίσης στο χώρο.

Ξεκινώντας από την αρχή, μπορούμε να πούμε πως η απευθείας κράτηση από τα ξενοδοχεία, είτε από τις πλατφόρμες, είτε τηλεφωνικώς «χάνει» ως προς την προσφερόμενη τιμή στους πελάτες. Τα ξενοδοχεία χρεώνουν τιμές «πόρτας» τους πελάτες που απευθύνονται στα ίδια για τα δωμάτια τους, λαμβάνοντας βέβαια υπόψη το χρονικό σημείο που πραγματοποιείται η κράτηση, το κενό ανάμεσα σε κράτηση και άφιξη, την πληρότητα, αλλά και την περίοδο της τουριστικής σεζόν. Όσον αφορά τις κρατήσεις μέσω των ταξιδιωτικών γραφείων, τα οποία επίσης κάνουν χρήση των καναλιών διανομής τουριστικών καταλυμάτων, το βασικό πρόβλημα έγκειται ως προς τον χρόνο που χάνει ο πελάτης κατά την διαδικασία κράτησης μέσω των ταξιδιωτικών γραφείων. Επιπλέον, σε αυτό το σημείο τονίζουμε πως η περίπτωση κρατήσεων από ταξιδιωτικά γραφεία αναφέρεται στις τιμές που δίνουν οι ξενοδοχειακές μονάδες στα πρακτορεία και όχι σε εκείνες που προσφέρονται από τουριστικά γραφεία, τα οποία κάνουν χρήση των τιμών που προσφέρονται από τα κανάλια διανομής.

Τέλος, εταιρείες όπως η Airbnb λειτουργούν ως υποκατάστατα, καθώς παρατηρείται μία τάση της τελευταίας να αποκτήσει περισσότερους συνεργάτες στον χώρο των οργανωμένων ξενοδοχειακών καταλυμάτων. Το βασικό πρόβλημα της Airbnb είναι το γεγονός ότι δεν επιλέγεται από τους πελάτες της τουριστικής βιομηχανίας για κρατήσεις σε υψηλού επιπέδου καταλύματα ξενοδοχειακών μονάδων. Εξάλλου, είναι πάρα πολύ καλή σε αυτό που κάνει και δε φαίνεται να την ενδιαφέρει η είσοδος της στο σύνολο της αγοράς.

Συνεπώς, η απειλή από υποκατάστατα είναι μέτρια προς χαμηλή στον κλάδο διανομής τουριστικών καταλυμάτων.

### **Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών**

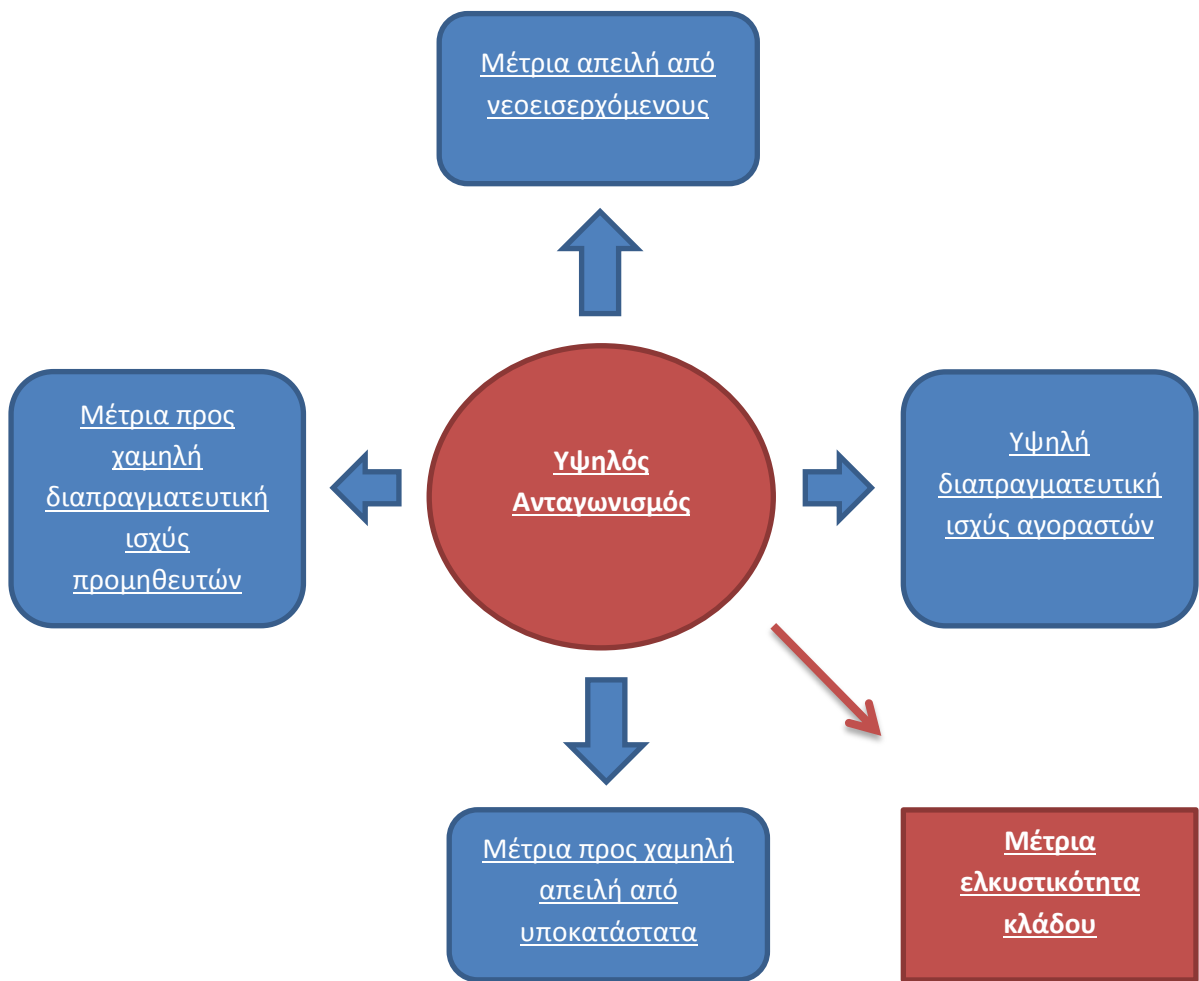
Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών του κλάδου χαρακτηρίζεται από μέτρια έως χαμηλή. Μπορεί τα κανάλια διανομής να έχουν πολλαπλασιαστεί και οι ξενοδοχειακές μονάδες να μπορούν να αντιπαραθέσουν προσφορές και προμήθειες

που κρατούν οι εταιρίες διανομής, όμως υπάρχει και μια άλλη πλευρά η οποία μειώνει κατακόρυφα την διαπραγματευτική τους ισχύ.

Το Διαδίκτυο, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και γενικότερα η νέα τάξη πραγμάτων ως προς τη διάδοση και διανομή της πληροφορίας υποχρεώνει τους ιδιοκτήτες και τους μάνατζερς των ξενοδοχείων να επιλέγουν τη σύναψη συμφωνιών με όσο το δυνατόν περισσότερες πλατφόρμες, έτσι ώστε να εμφανίζονται σε περισσότερες αναζητήσεις και να έχουν περισσότεροι πελάτες πρόσβαση στις υπηρεσίες που προσφέρουν. Οι αρχές του yield management που οφείλουν να ακολουθήσουν όλες οι σύγχρονες τουριστικές μονάδες τις αναγκάζει να κάνουν πίσω ως προς τις συμφωνίες που κλείνουν με τις εταιρίες διανομής τουριστικών καταλυμάτων, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν μεγαλύτερη πληρότητα και προβολή.

### **Διαπραγματευτική ισχύς αγοραστών**

Αν αναλογιστούμε πως πελάτες των εταιρειών διανομής τουριστικών καταλυμάτων δεν έρχονται αντιμέτωποι με κόστος μετακίνησης από τη μία πλατφόρμα στην άλλη, την πληθώρα των ιστοσελίδων μέσω των οποίων μπορεί να κάνει κάποιος κράτηση, αλλά και το μεγάλο αριθμό ταξιδιωτών, τότε μπορούμε να πούμε πως η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών είναι ιδιαίτερη υψηλή.



**Διάγραμμα 3.1:** Κλάδος διανομής τουριστικών καταλυμάτων (υπόδειγμα Porter)

Χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα του Porter για τη μελέτη του κλάδου διανομής τουριστικών καταλυμάτων καταλήγουμε πως ο κλάδος με τη μορφή που έχει σήμερα και τις επιρροές που δέχεται δε χαιρεί απόλυτης ελκυστικότητας. Η δραστηριοποίηση στο εσωτερικό του χρειάζεται θαρραλέες αποφάσεις, νέες ιδέες και πρακτικές, έτσι ώστε οι εταιρίες να δημιουργήσουν αξία στους πελάτες, να προσφέρουν το κάτι περισσότερο σε εκείνους που ήδη τις εμπιστεύονται και να δώσουν κάτι νέο, ώστε να προσελκύσουν νέους.

Επιπλέον, όπως είδαμε στο πρώτο μισό του παραπάνω κεφαλαίου ο κλάδος αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα τα οποία στο μέλλον είτε θα υποχωρήσουν, δίνοντας την θέση τους σε άλλα, είτε θα μεγεθυνθούν και θα δημιουργήσουν βαθιά ρήγματα.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Thomas Hobbs, «Leviathan», Penguin Books, 1985
2. Johnson G. and Scholes K., Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 7th Edition, 2006
3. Wheelan Thomas L., Hunger David J., Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13th edition, Pearson and Prentice Hall, 2012
4. Francis Joseph Aguilar, Scanning the business environment, 1967
5. Michael Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980
6. <https://www.investopedia.com>, «PEST analysis»
7. <https://www.investopedia.com>, «PORTER analysis»
8. <https://www.hospitalitynet.org>, «How Online Hotel Distribution Is Changing in Europe»
9. [d-edge.com](http://d-edge.com), «HOSPITALITY SOLUTIONS»
10. <https://ec.europa.eu/eurostat>
11. <https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinionmobile>
12. <https://www.versustravel.eu>, «Προορισμός: Βόρεια Κορέα»
13. <https://www.cnn.gr/news/kosmos/story>, «Η Ρωσία κλείνει τα σύνορα με την Κίνα»
14. <https://www.thetoc.gr>, «Μέση Ανατολή και η επιστροφή της ιστορίας»
15. <https://www.enikos.gr/economy>, «Τουλάχιστον 22δισ. δολάρια οι απώλειες του τουρισμού»
16. [www.wttc.org](http://www.wttc.org)
17. <https://foreignpolicy.com>, «How the World Will Look After the Coronavirus Pandemic»
18. <https://online.visual-paradigm.com>, «PEST Analysis: Hospitality Industry»
19. <https://www.tourismtoday.gr>, «Ποιές είναι οι κορυφαίες τεχνολογικές τάσεις στα ταξίδια και τον τουρισμό το 2018»





## **Κεφάλαιο 4**

### **Μελέτη Περίπτωσης: «Hotelbeds»: The World's Number 1 Bedbank**

Η «Hotelbeds» αποτελεί, όπως αναγράφεται και στον τίτλο του κεφαλαίου, τη νούμερο ένα bedbank στον κλάδο διανομής τουριστικών καταλυμάτων. Για γλωσσικούς λόγους σε αυτό το σημείο επισημαίνω πως η «Hotelbeds» θα αναφέρεται στο κείμενο είτε ως bedbank, είτε ως κλινοτράπεζα. Σε πρώτη φάση, λοιπόν, θα αναφερθούμε στον τρόπο που λειτουργούν οι bedbanks, στο ρόλο που διαδραματίζουν στον τουριστικό κλάδο, αλλά και στο πως δημιουργούν κέρδος. Στη συνέχεια, θα προχωρήσουμε στην περίπτωση της «Hotelbeds» και στη λεπτομερή ανάλυση της επιχείρησης και της στρατηγικής που ακολουθεί.

#### **4.1 Στόχοι και μεθοδολογία μελέτης**

Προτού ξεκινήσουμε, όμως, την ανάλυση τόσο των κλινοτραπεζών, όσο και της ίδιας της «Hotelbeds», θα αναφερθούμε στα βασικά χαρακτηριστικά της μεθόδου μελέτης περίπτωσης, αλλά και στους στόχους της παρούσας μελέτης.

Η μελέτη περίπτωσης ως μορφή έρευνας χρησιμοποιείται κυρίως στις θεωρητικές – κοινωνικές επιστήμες και αποτελεί τη λεπτομερή παρατήρηση ενός αντικειμένου μελέτης. Στην παρούσα έρευνα, αντικείμενο μελέτης αποτελεί ο «ζωντανός» οργανισμός της «Hotelbeds».

Βασικό χαρακτηριστικό της μελέτης περίπτωσης αποτελεί η ποιοτική φύση της. Πιο συγκεκριμένα, ο ερευνητής επικεντρώνεται στην εις βάθος παρατήρηση του εκάστοτε αντικειμένου και δε χρησιμοποιεί στατιστικά στοιχεία που ενδέχεται να οδηγήσουν σε γενικευμένα συμπεράσματα. Επιπλέον, αξιολογούνται όλες εκείνες οι μεταβλητές που επηρεάζουν το αντικείμενο μελέτης, πράγμα το οποίο επιτρέπει τον έλεγχο εφαρμογής της υπάρχουσας θεωρίας, τη διευκόλυνση μελλοντικής έρευνας και την εμπειριστατωμένη αξιολόγηση του εκάστοτε φαινομένου που βοηθά στην εξαγωγή περισσότερων συμπερασμάτων.

Στον αντίποδα όσων αναφέρονται παραπάνω, η μελέτη περίπτωσης παρουσιάζει ορισμένα μειονεκτήματα εξαιτίας των οποίων έχει επικριθεί από την επιστημονική κοινότητα. Οι μελέτες περίπτωσης χαρακτηρίζονται από έλλειψη αυστηρότητας, ενώ οι ερευνητές παρουσιάζουν προκατειλημμένη στάση απέναντι στα δεδομένα. Βέβαια,

παρά τα όσα μειονεκτήματα υπάρχουν, οι περιπτώσιολογικές μελέτες συνεχίζουν να χρησιμοποιούνται λόγω της χρησιμότητάς τους σε πραγματικές καταστάσεις.

Οι μελέτες περίπτωσης παρουσιάζουν κατά τη διενέργειά τους πέντε βασικές φάσεις, οι οποίες είτε είναι πολύ ξεκάθαρες κατά την πορεία της μελέτης, είτε γίνονται αντιληπτές από τον τρόπο που δομείται η εκάστοτε μελέτη στο σύνολο της.

#### **Οι φάσεις που παρουσιάζουν οι μελέτες περίπτωσης είναι οι εξής:**

1. Επιλογή της περίπτωσης που θα αναλυθεί.
2. Προετοιμασία και συλλογή των απαραίτητων στοιχείων. Σε αυτό το σημείο θεωρείται πολύ σημαντική η σωστή επιλογή και αξιολόγηση των στοιχείων και των πηγών από τις οποίες προέρχονται.
3. Ανάλυση των συλλεχθέντων στοιχείων.
4. Δημιουργία της τελικής έκθεσης.

Οι σκοποί για τους οποίους διεξάγεται η εκάστοτε μελέτη περίπτωσης μπορεί να διαφέρουν. Στην προκειμένη περίπτωση, βασικός σκοπός αποτελεί η διευκρίνιση του κατά πόσο η «Hotelbeds» κάνει χρήση των αρχών του στρατηγικού μάνατζμεντ, αλλά και του πώς ανταποκρίνεται ή είναι πιθανό να ανταποκριθεί στρατηγικά σε περιόδους ασυνήθιστων καταστάσεων για τον κλάδο διανομής τουριστικών καταλυμάτων και της τουριστικής αγοράς εν γένει.

Με βάση τις αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ, που παρατίθενται παραπάνω, διεξάγεται μία σε βάθος μελέτη της «Hotelbeds», η οποία δομείται από αυτές και στις οποίες πειθαρχεί καθ' όλη την πορεία της.

#### **4.2 Οι κλινοτράπεζες (bedbanks) και ο ρόλος τους στην τουριστική βιομηχανία**

Υπάρχουν λίγες B2B επιχειρήσεις στην H&T βιομηχανία που να δραστηριοποιούν σε τόσο μεγάλο βαθμό τόσο τους πελάτες όσο και τους πωλητές. Πιο συγκεκριμένα, οι κλινοτράπεζες κλείνουν το κενό (disruption) ανάμεσα στην προσφορά και τη ζήτηση στον τουριστικό κλάδο.

Στο σύγχρονο τουριστικό περιβάλλον υπάρχουν αμέτρητες μέθοδοι για τους πελάτες να κάνουν κράτηση και να πληροφορηθούν για τη διαθεσιμότητα πιθανών καταλυμάτων. Σε περίπτωση που έχουν αναπτύξει σχέσεις (loyalty) με κάποια

συγκεκριμένη αλυσίδα ξενοδοχείων (brand) πραγματοποιούν την κράτηση τους απευθείας από την ιστοσελίδα του ξενοδοχείου.

Παρά όμως όλα τα παραπάνω, για εκείνους που επιλέγουν να ταξιδέψουν σε κάποιο προορισμό που δεν έχουν ξαναβρεθεί ή για εκείνους που κάνουν κράτηση για πολλαπλούς προορισμούς με τη μορφή πακέτου, είναι πολύ πιθανό στο ενδιάμεσο της διαδικασίας να χρησιμοποιηθεί κάποια εταιρία διανομής καταλυμάτων.

Για παράδειγμα, οι παραδοσιακοί τουριστικοί πράκτορες έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν εξειδικευμένες πληροφορίες για τον προεπιλεγμένο προορισμό, οι διαδικτυακοί τουριστικοί πράκτορες προσφέρουν μεγάλο εύρος προϊόντων-υπηρεσιών, μια αεροπορική εταιρία που δραστηριοποιείται και σε άλλα επίπεδα της τουριστικής βιομηχανίας, σαν tour operator, προσφέρει δέσμες πακέτων, ενώ πιστωτικές εταιρίες προσφέρουν δώρα εξαργύρωσής πόντων. Όλα τα παραπάνω είδη επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν πρόβλημα στη διασύνδεσή τους με τους παρόχους καταλυμάτων. Οι κλινοτράπεζες έρχονται να κλείσουν αυτό το κενό.

Οι κλινοτράπεζες την ίδια στιγμή βοηθούν τους ιδιοκτήτες των καταλυμάτων να πολλαπλασιάζουν τα κανάλια διανομής τους και να εμφανίζονται σε πολύ περισσότερες αγορές από όσες μπορεί να προβλέψει το τμήμα των πωλήσεων και το marketing μιας επιχείρησης.

Μια σωστά οργανωμένη κλινοτράπεζα ικανοποιεί πολλές ανάγκες, αλλά το πιο σημαντικό «ατού» της είναι το γεγονός ότι καλλιεργεί εμπιστοσύνη. Οι ενδιάμεσοι διανομείς τουριστικών καταλυμάτων βασίζονται στις κλινοτράπεζες για την εξασφάλιση συγκεκριμένου αριθμού δωματίων, οι ξενοδόχοι εμπιστεύονται τις κλινοτράπεζες στη σωστή διάθεση των δωματίων τους στην αγορά, ενώ οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τη χρησιμότητα των κλινοτραπεζών στο μεγάλο εύρος τιμών που λαμβάνουν από τις πλατφόρμες. (Phocus Wire – White Paper, 2019)

#### **4.2.1 Δημιουργώντας αξία**

Η «Hotelbeds», όπως και όλες οι επιχειρήσεις που λειτουργούν ως κλινοτράπεζες δημιουργούν αξία δρώντας σε τέσσερις πολύ βασικούς πυλώνες. Προσβασιμότητα, κέρδος, ποιότητα και εξυπηρέτηση.

**Προσβασιμότητα:** Ο εξορθολογισμός της διαθεσιμότητας και της χρηστικότητας του υπάρχοντος περιεχομένου είναι απαραίτητο για τη σωστή λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης διανομής τουριστικών καταλυμάτων.

- **Επέκταση πεδίου δράσης:** Υποστηρίζουν μεγαλύτερο εύρος γεωγραφικών αγορών και τύπους προϊόντων-υπηρεσιών.
- **Ευκολότερη συνδεσιμότητα:** Μειωμένη προσπάθεια και λιγότερος χρόνος εισόδου στο σύστημα και το περιεχόμενο της πλατφόρμας.
- **Απλοποιημένες διαδικασίες:** Αφαιρούνται βήματα και πολυπλοκότητα με σκοπό να ολοκληρώνονται οι διαδικασίες πιο εύκολα.

**Κέρδος:** Επιτυγχάνεται κέρδος σε επιστροφή της προσπάθειας που πραγματοποιείται από τις κλινοτράπεζες, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο το κέρδος και μειώνοντας το ρίσκο.

- **Μείωση κόστους:** Απαιτούνται λιγότερα έξοδα για την πραγματοποίηση των απαιτούμενων διαδικασιών.
- **Αύξηση εσόδων:** Αυξάνεται ο όγκος των πωλήσεων ή επιτυγχάνεται μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους.
- **Διατήρηση κεφαλαίου:** Χρειάζονται λιγότεροι πόροι για την αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

**Ποιότητα:** Παράγονται και προσφέρονται προϊόντα και υπηρεσίες, μειώνοντας το περιθώριο του λάθους από την πλευρά της επιχείρησης.

- **Αύξηση ταχύτητας:** Γρηγορότερη απόδοση με συχνές ενημερώσεις του λογισμικού.
- **Μεγαλύτερη ακρίβεια:** Σωστά δεδομένα, που αφορούν πολύ συγκεκριμένες περιπτώσεις με συχνές ενημερώσεις.
- **Καλύτερη οργάνωση/μεγαλύτερη λεπτομέρεια:** Δίνεται πρόσβαση σε περισσότερες πληροφορίες, έτσι ώστε όλες οι δραστηριότητες να πραγματοποιούνται με σωστό τρόπο.

**Εξυπηρέτηση:** Η ισχυρή τεχνολογική βάση, το σφριγηλό επιχειρησιακό μοντέλο και το ποιοτικό περιεχόμενο διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο, όμως για κάθε πελατοκεντρική επιχείρηση η εξυπηρέτηση των πελατών της και ο τόπος με τον οποίο αυτή πραγματοποιείται είναι το μόνο που παραμένει ως σημείο αναφοράς όταν όλα τα παραπάνω δε λειτουργούν.

- **Ευκολία:** Ευκολότερη επαφή των πελατών με την επιχείρηση με κάθε πιθανό τρόπο
- **Ενίσχυση επιχειρησιακών αποτελεσμάτων:** Μέσω της εξάλειψης των αποτυχιών, ελαχιστοποιείται το ρίσκο και η επιχείρηση ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες των πελατών της.

- **Στήριξη των στόχων που έχουν θέσει οι πελάτες και οι συνεργάτες της επιχείρησης:** Τα κριτήρια των πελατών και των συνεργατών αξιολογούνται με σκοπό να καλυφθούν όσο το δυνατόν καλύτερα οι ανάγκες τους.
- **Παροχή εξυπηρέτησης σε ταξιδιώτες:** Δίνεται βοήθεια στους πελάτες-ταξιδιώτες κατά τη διάρκεια του ταξιδιού τους και λύσεις σε κάθε πρόβλημα τους σε σύντομο χρονικό διάστημα.

#### **4.2.2 Τρόπος λειτουργίας κλινοτραπεζών (bedbanks)**

Οι κλινοτράπεζες αποτελούν εξειδικευμένες B2B και B2C πλατφόρμες οι οποίες συνάπτουν συμβόλαια με τους προμηθευτές τους (ξενοδοχεία) και διαθέτουν τα προϊόντα τους (δωμάτια, καταλύματα) είτε σε άλλες εταιρείες διανομής που συγκεντρώνουν τη ζήτηση από διαφορές πηγές, είτε απευθείας σε πελάτες που επιθυμούν να ταξιδέψουν. Σε αντίθεση με πολλές εταιρείες διανομής που συχνά παρουσιάζουν μία κάποια δυσκαμψία όσον αφορά την τεχνολογική και επιχειρηματική καινοτομία, οι επιτυχημένες κλινοτράπεζες παρουσιάζουν τρομερή ευελιξία με μόνο στόχο την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αύξηση των συνεργατών (προμηθευτές) και των πελατών τους (εταιρίες διανομής, ταξιδιώτες) μέσω συμβολαίων και χρήσης των υπηρεσιών τους.

Η διαδικασία αυτή χρειάζεται εκλεπτυσμένους εσωτερικούς επιχειρησιακούς χειρισμούς και τεχνογνωσία, έτσι ώστε να προσφερθούν λύσεις σε ένα πολυποίκιλο και ετερογενές περιβάλλον, όπου κάθε επιχείρηση ενεργεί με σκοπό την κατάληψη μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Ως αποτέλεσμα, το μοντέλο λειτουργίας των bedbanks δημιουργεί από μόνο του ένα ισχυρό δίκτυο, όπου ο κλάδος αυξάνει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά του, καθώς αυξάνει τον αριθμό των συνεργατών και τη ζήτηση των πελατών. Όταν το δίκτυο λειτουργεί με σωστό τρόπο, ο συνδυασμός των υπηρεσιών και η δικτύωση που διαθέτουν οι κλινοτράπεζες δημιουργούν ένα νέο πεδίο δράσης στο εσωτερικό του κλάδου που τους επιτρέπει να φτάσουν στο μεγαλύτερο δυνατό κέρδος, ενώ ταυτόχρονα ωφελεί τους συνεργάτες και τους πελάτες τους.

#### **Μοντέλο κρατήσεων**

- **Merchant of Record Wholesale Model:** Το μοντέλο merchant of record (επίσημος έμπορος) λειτουργεί σε επίπεδο χονδρεμπορίου, με το ξενοδοχείο να προσφέρει μία καθαρή τιμή (net rate) στην κλινοτράπεζα, η οποία προσφέρει την τιμή αυτή απευθείας στους τουρίστες μέσα από την πλατφόρμα κάποιας εταιρίας συνεργάτη που αναλαμβάνει τη διανομή του

καταλύματος. Οι σχέσεις πληρωμών ανάμεσα στην κλινοτράπεζα, το ξενοδοχείο και την πλατφόρμα διανομής ρυθμίζονται μέσω συμβολαίων που έχουν υπογραφεί κατά τη σύναψη της συνεργασίας.

- **Retail Commision Model:** Σε αυτή την περίπτωση το ξενοδοχείο προμηθευτής προσφέρει μία μικτή τιμή (gross rate) δωματίου, η οποία πωλείται με τη μορφή λιανεμπορίου από τη συνεργαζόμενη πλατφόρμα διανομής, με την τελευταία να λαμβάνει ποσοστό προμήθειας από την κλινοτράπεζα, η οποία λειτουργεί ως νόμιμος έμπορος (MoR) κατά τη διαδικασία της συναλλαγής.

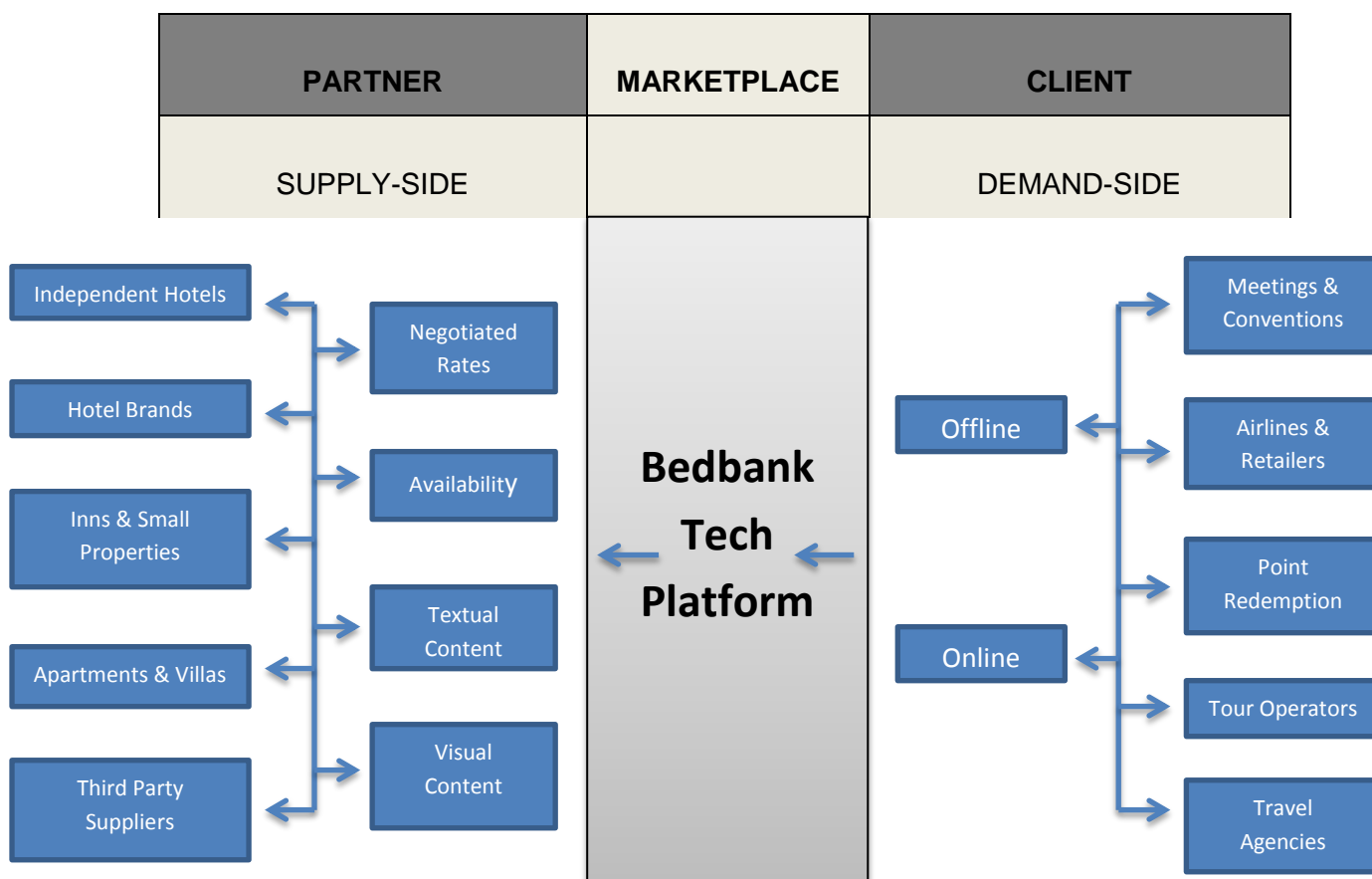
### **Μοντέλο πληρωμών**

- **Προπληρωμή/εγγυήσεις:** Η κλινοτράπεζα αναλαμβάνει τον κίνδυνο προπληρώνοντας (εγγύηση) τα ξενοδοχεία για τον αριθμό των δωματίων που θα διαθέσει στην αγορά.
- **Απαραίτητη κατάθεση:** Το ξενοδοχείο απαιτεί ένα προκαθορισμένο ποσό της κράτησης από τον πελάτη-ταξιδιώτη.
- **Άμεσα, με την άφιξη του πελάτη:** Η κλινοτράπεζα μεταφέρει την πληρωμή στον ξενοδόχο με την άφιξη του πελάτη.
- **Πληρωμένη από τον πελάτη:** Ο πελάτης πληρώνει το υπόλοιπο ποσό με την αναχώρησή του.
- **Τελική πληρωμή:** Το ξενοδοχείο λαμβάνει το υπόλοιπο της πληρωμής από την κλινοτράπεζα μετά το checkout.

Όποιο και αν είναι το επιχειρησιακό μοντέλο και οι σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στις εταιρείες και τους πελάτες τους, αλλά και τους συνεργάτες τους, σε κάθε περίπτωση οι κλινοτράπεζες αποζημιώνονται και παράγουν κέρδος για τον εαυτό τους, καθώς παρέχουν το marketing και την τεχνογνωσία για να πραγματοποιηθεί μια συναλλαγή.

Οι εταιρείες σαν την «Hotelbeds» παρακάμπτουν τον χρόνο που σπαταλάται για την επικοινωνία στον τουριστικό κλάδο. Όλες οι διαδικασίες προκαθορίζονται με το συμβόλαιο που υπογράφεται απ' όλες τις ενδιαφερόμενες πλευρές. Οι κλινοτράπεζες, ως επιχειρήσεις διανομής τουριστικών καταλυμάτων παρέχουν εξυπηρέτηση πελατών για να υποστηρίξουν τόσο τα ξενοδοχεία, όσο και άλλους διανομείς με τα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της διαμονής των πελατών τους στον προορισμό όπου έχουν επιλέξει να περάσουν τις διακοπές τους.

Παρακάτω παρατίθενται όλες οι πιθανές σχέσεις και διασυνδέσεις που υπάρχουν στο περιβάλλον μίας επιχείρησης διανομής τουριστικών καταλυμάτων, όπως η «Hotelbeds». (Phocus Wire – White Paper, 2019) Το διάγραμμα 4.1 εμφανίζει όλες τις διασυνδέσεις τόσο στην πλευρά της προσφοράς, όσο και στην πλευρά της ζήτησης.



**Διάγραμμα 4.1:** Το πεδίο δράσης των κλινοτραπεζών στον κλάδο διανομής τουριστικών καταλυμάτων

Πηγή: Phocus Wire – White Paper (November 2019)

#### **4.2.3 Η Τεχνολογία και η γνώση της τουριστικής βιομηχανίας συμπληρώνουν τα κενά**

Οι κλινοτράπεζες ως οργανισμοί λειτουργούν, κάνοντας χρήση ενός μίγματος των νέων τεχνολογιών και ενός πολύ καλά εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού, έτσι ώστε να απλουστεύονται οι διαδικασίες και η αποδοτικότητα της επιχείρησης. Όσον αφορά τη διανομή τουριστικών καταλυμάτων, υπάρχει ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο

σύστημα τεχνολογιών που αλληλεπιδρούν για την όσο το δυνατόν καλύτερη απόδοση όλων των ενδιαφερόμενων πλευρών.

Οι επιχειρήσεις, όπως η «Hotelbeds», διαχειρίζονται τα δεδομένα των καταλυμάτων και βρίσκονται σε επικοινωνία με τους ιδιοκτήτες τους για την όσο το δυνατόν καλύτερη ενημέρωση των βάσεων δεδομένων τους. Όσο καλύτερα ενημερωμένες είναι οι βάσεις δεδομένων, τόσο καλύτερα πραγματοποιείται η διανομή τόσο στις συνεργαζόμενες πλατφόρμες, όσο και στους τελικούς πελάτες. Λόγω του μεγέθους της τουριστικής βιομηχανίας, τα δεδομένα πρέπει να είναι διαθέσιμα και σωστά ενημερωμένα ανά πάσα στιγμή.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι οι ανάγκες της σύγχρονης τουριστικής βιομηχανίας πολλές φορές ξεπερνούν τις δυνατότητες των υφιστάμενων τεχνολογικών μέσων. Συνεπώς, η ίδια η Η&Τ βιομηχανία ωθεί την τεχνολογία στην εύρεση νέων μέσων για την ενίσχυση της επικοινωνίας της διανομής όλων των απαραίτητων πληροφοριών που θα επιτρέψουν όλους τους κλάδους στο εσωτερικό του τουριστικού περιβάλλοντος να φτάσουν στο επιθυμητό επίπεδο αποτελεσματικότητας, κερδοφορίας και ανάπτυξης.

Συγκεκριμένες τεχνικές και μοτίβα χρησιμοποιούνται για τη στήριξη πελατών που μιλούν διαφορετικές γλώσσες και προέρχονται από περιοχές με διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο. Παρά το γεγονός ότι τα συστήματα αυτόματης μετάφρασης αναβαθμίζονται όλο και περισσότερο, δε βρίσκονται ακόμα στο επιθυμητό επίπεδο. Η επίβλεψη της δημιουργίας και παροχής σελίδων με σωστά ενημερωμένο περιεχόμενο πραγματοποιείται από εργαζόμενους των κλινοτραπεζών που είναι επιφορτισμένη με τη συγκεκριμένη εργασία.

Οι οικονομικές συναλλαγές, και ο τρόπος με τον οποίο αυτές πραγματοποιούνται, απλοποιούνται και προσαρμόζονται στις αγορές τις οποίες αφορούν. Πιο συγκεκριμένα, είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη οι προμήθειες που υπάρχουν στην εκάστοτε τουριστική αγορά, η φορολογική πολιτική που ακολουθείται, αλλά και όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που τη διέπουν. Κάθε αγορά χρειάζεται διαφορετικές λύσεις και πρακτικές για να λειτουργήσει σωστά. Οι κλινοτράπεζες συγκεντρώνουν όλα αυτά τα χαρακτηριστικά, τα αξιολογούν και χρησιμοποιούν την τεχνογνωσία τους με σκοπό την όσο το δυνατόν καλύτερη διαχείριση τους και την αποδοτικότερη αξιοποίησή τους. (Phocus Wire – White Paper, 2019)



#### **4.2.4 Η διαφορά των κλινοτραπεζών με τις υπόλοιπες διαδικτυακές εταιρείες διανομής τουριστικών καταλυμάτων**

Πριν την εμφάνιση των OTAs (Online Travel Agencies), η B2B διανομή καταλυμάτων πραγματοποιούταν με την διάθεση καθαρών, διαπραγματεύσιμων τιμών στις παραδοσιακές εταιρίες διανομής και σε άλλους τουριστικούς πράκτορες. Οι τελευταίοι αναλάμβαναν τη διανομή σε μεμονωμένους τουριστικούς πράκτορες και πελάτες. Μετά την εμφάνιση των OTAs, οι «χονδρέμποροι» τουριστικών καταλυμάτων πουλούσαν απευθείας στους καταναλωτές.

Οι ξενοδοχειακές αλυσίδες έβρισκαν τρόπο να ενισχύσουν την άμεση διανομή των δωματίων τους με σκοπό να ανταγωνιστούν τους OTAs στο επίπεδο της απευθείας πώλησης σε καταναλωτές. Η προσπάθεια αυτή των ξενοδοχειακών αλυσίδων και οι διάφοροι τρόποι με τους οποίους προσπαθούν να προσεγγίσουν τους καταναλωτές ίσως οδηγήσουν σε κανιβαλισμό του κλάδου και των τιμών. Η διαδικασία του κανιβαλισμού είναι άκρως δυναμική. Η εμφάνιση μια νέας ιδιαίτερης προσφοράς από μία ξενοδοχειακή αλυσίδα στην οποία υπάρχει πρόσβαση είτε μόνο μέσω της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου, είτε από συγκεκριμένο κανάλι διανομής δε θα έχει ως άμεσο αποτέλεσμα τον κανιβαλισμό των πωλήσεων, καθώς οι καταναλωτές δεν αλλάζουν άμεσα τις αγοραστικές τους συμπεριφορές.

Σε δεύτερο χρόνο, όταν οι πωλήσεις συγκεκριμένων τουριστικών πρακτόρων πληγούν από την παραπάνω στρατηγική, οι ξενοδοχειακές αλυσίδες θα αναγκαστούν είτε να μετριάσουν, είτε να αναστείλουν πολιτικές που δημιουργούν τις παραπάνω συνθήκες. Από την άλλη, υπάρχει περίπτωση ο όγκος των διαδικτυακών πωλήσεων ενός οργανισμού να ξεπερνά κατά πολύ τα έσοδα από άλλα συνεργαζόμενα κανάλια διανομής που πλήττονται από το φαινόμενο του κανιβαλισμού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις να αυξάνουν συνεχώς τα έσοδά τους. Συνεπώς, το φαινόμενο του κανιβαλισμού είναι «σχετικό» και έχει ποικίλες επιδράσεις στην τουριστική αγορά.

Οι κλινοτράπεζες δεν έχουν σχεδιαστεί με σκοπό να ανταγωνιστούν τις απευθείας κρατήσεις των ξενοδοχείων. Ασχολούνται κυρίως με την ενίσχυση των προσπάθειών των ξενοδόχων να αναπτυχθούν σε αγορές που δεν έχουν καταφέρει να διεισδύσουν. Η συνεργασία αυτή έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση των προσπάθειών διανομής των ξενοδοχείων και το ξεκλείδωμα αγορών υψηλότερου οικονομικού επιπέδου ή και άλλων που μέχρι το συγκεκριμένο σημείο δεν ήταν προσβάσιμες.

Όσον αφορά τις σχέσεις των κλινοτραπεζών με τις ΟΤAs, έχουν ως πυρήνα τους τη δημιουργία ενός πεδίου όπου οι σχέσεις πελατών και ΟΤAs ενισχύονται από τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι κλινοτράπεζες τόσο στους μεν, όσο και στους δε. (Phocus Wire – White Paper, 2019)

#### **4.2.5 Πως οι κλινοτράπεζες και οι ξενοδόχοι μπορούν να προωθήσουν την σταθερότητα των τιμών στην αγορά**

Σε πρώτη φάση αξίζει να επισημάνουμε πως το ξενοδοχειακό marketing οφείλει να αναζητά πελάτες με το υψηλότερο δυνατό κέρδος και το χαμηλότερο δυνατό κόστος για τις επιχειρήσεις. Τον πλέον επιτυχημένο τρόπο αποτελεί η διανομή των δωματίων μέσω των προσωπικών τους ιστοσελίδων. Επιπλέον, πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η διασύνδεση με άλλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αλλά και η μεταφορά θετικών σχολίων από το σύνολο του κλάδου για την επιχείρηση.

Βέβαια, όσο σωστά και να λειτουργεί το marketing του εκάστοτε ξενοδοχείου δεν είναι αρκετό για να γεμίσουν όλα του τα δωμάτια. Κάθε κατάλυμα παρουσιάζει διαφορετικά χαρακτηριστικά και αντιμετωπίζει διαφορετικά προβλήματα και κινδύνους από το περιβάλλον του. Στο σημείο αυτό έρχεται στο προσκήνιο το δίκτυο των κλινοτραπεζών, το οποίο επιτρέπει στα ξενοδοχεία να εισχωρήσουν σε αγορές που τους επιφέρουν περισσότερα έσοδα. Οι πελάτες που προέρχονται από την παραπάνω διαδικασία προσφέρουν στα ξενοδοχεία τα εξής στοιχεία:

- Εισερχόμενος τουρισμός από τις διεθνείς αγορές.
- Εξασφάλιση περισσότερων κρατήσεων σε μεγάλο χρονικό διάστημα πριν την ημέρα άφιξης.
- Μεγαλύτερος κατά μέσο όρο χρόνος διαμονής.
- Χαμηλότερες καθαρές τιμές ακυρώσεων.
- Υψηλότερος μέσος όρος χρημάτων που ξοδεύουν οι τουρίστες στον προορισμό.

Ο τουριστικός κλάδος λειτουργεί καλύτερα όταν όλες οι επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται στο εσωτερικό του, συνεργάζονται με στόχο το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Για την προστασία των συνεργατών, αλλά και των πελατών χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες πολιτικές με σκοπό τη διαφύλαξη της διαφάνειας και της καλλιέργειας κλίματος εμπιστοσύνης στον κλάδο.

Οι ξενοδόχοι είναι υποχρεωμένοι να διατηρήσουν τον έλεγχο στη λιανική τιμολόγηση των καταλυμάτων. Ο έλεγχος και η σταθερότητα των τιμών αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία των κλινοτραπεζών στον κλάδο. Οι

κλινοτράπεζες μπορούν να υιοθετήσουν τις παρακάτω πρακτικές για τη διασφάλιση της σταθερότητας των τιμών στην αγορά.

- **Εγκαθίδρυση και ενίσχυση αυστηρών πολιτικών ελέγχου της σταθερότητας των τιμών της αγοράς:** Μέσω προκαθορισμένων συμβολαιακών ρυθμίσεων και εγκαθίδρυση συστήματος ελέγχου αποτρέπεται η κλιμάκωση των τιμών της αγοράς.
- **Επένδυση στην τεχνολογία:** Η προηγμένη τεχνολογία και οι επενδύσεις προς ενίσχυσή της αποτελούν δράσεις που προλαμβάνουν τις αρνητικές επιδράσεις από κινδύνους, που απειλούν τον κλάδο διανομής τουριστικών καταλυμάτων. Το benchmarking (διαδικασία σημείωσης σημείων αναφοράς) για την ανάδειξη προβλημάτων που έχουν ανακύψει είναι απαραίτητο στην αναγνώριση πεδίων που χρειάζονται βελτίωση.
- **Απομάκρυνση κακόβουλων συνεργατών:** Χωρίς καμία αμφιβολία ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για τη διατήρηση των τιμών σε σταθερά επίπεδα είναι η απομάκρυνση συνεργατών που ακολουθούν μεθόδους που υπονομεύουν τον κλάδο και την ουσιαστική του ανάπτυξη. Διοικητικά συμβούλια επιχειρήσεων τα οποία λαμβάνουν ανήθικες αποφάσεις αποτελούν κίνδυνο για τον εκάστοτε κλάδο.

Από την πλευρά τους οι ξενοδόχοι μπορούν να προβούν σε αντίστοιχες κινήσεις προς την ίδια κατεύθυνση:

- **Ξεκάθαροι συμβολαιακοί όροι.** Σε πολλές περιπτώσεις, προκύπτουν πακέτα που αφορούν συγκεκριμένες αγορές και χαρακτηρίζονται από αδιαφανείς συμφωνίες οι οποίες μπορεί να διαφεύγουν από τους όρους του εκάστοτε συμβολαίου. Ο πλέον ασφαλής τρόπος αντιμετώπισης του παραπάνω φαινομένου είναι η ύπαρξη ξεκάθαρων όρων στα υπογεγραμμένα συμβόλαια.
- **Έλεγχοι συμμόρφωσης.** Τα ξενοδοχεία όσο καλή συνεργασία και να έχουν με τις OTAs και τις κλινοτράπεζες οφείλουν να ελέγχουν την πορεία του επιπέδου των τιμών που διατίθενται στην αγορά. Με τον τρόπο αυτό προωθείται ο έλεγχος του επιπέδου των τιμών από κάθε πιθανή πηγή και απομονώνονται οι «κακοί παίκτες» του «παιχνιδιού». (Phocus Wire – White Paper, 2019)

#### **4.2.6 Το μέλλον του κλάδου**

Η τεχνολογία προοδεύει, επομένως τόσο τα κανάλια διανομής, όσο και οι ξενοδόχοι προσαρμόζονται στις νεοσύστατες συνθήκες. Ο βασικός στόχος των κλινοτραπεζών αποτελεί τη συλλογή όλο και περισσότερων στοιχείων, έτσι ώστε η κοστολόγηση των καταλυμάτων και το marketing να πραγματοποιείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Όλοι οι εμπλεκόμενοι στον τουριστικό κλάδο έχουν ως βασικό τους σκοπό την ενίσχυση της εμπειρίας των πελατών τους. Ήδη οι κλινοτράπεζες διαθέτουν στο χαρτοφυλάκιο τους δραστηριότητες, θεματικά πάρκα και τουρς. Στο άμεσο μέλλον το χαρτοφυλάκιο αυτό αναμένεται να εμπλουτιστεί με στόχο κλινοτράπεζες και ξενοδόχοι να προσφέρουν ένα πολύ πιο ολοκληρωμένο προϊόν στους πελάτες τους.

Τα ξενοδοχεία, οι διανομείς καταλυμάτων και τουριστικών πακέτων, οι κλινοτράπεζες και πάροχοι τεχνολογίας κινούνται σε ένα κοινό πεδίο δράσης, ενοποιώντας πόρους και πεδία γνώσης. Μεγάλο στοίχημα για το μέλλον αποτελεί η χρήση των κλινοτραπεζών από τα ξενοδοχεία ως όχημα για διάθεση των υπηρεσιών τους σε μεγαλύτερο εύρος αγοραστών, χωρίς ωστόσο να ανταγωνίζονται τις OTAs.

Οι κλινοτράπεζες δημιουργούν αξία για τους συνεργάτες και τους πελάτες τους με μια ποικιλία πρακτικών και τρόπων. Η ουσιαστική συνεργασία με τα ξενοδοχεία έχει ως αποτέλεσμα τη διεύρυνση του κοινού που αναζητούν τόσο η μία, όσο και η άλλη πλευρά. Επιπλέον, οι κλινοτράπεζες καλύπτουν το κενό που υπάρχει ανάμεσα σε πολλαπλά μέτωπα της αγοράς συνδέοντας τα με άμεσα συμβόλαια, λειτουργώντας ως ενδιάμεσος. Τα οικονομικά οφέλη διανέμονται σε όλους τους συμμετέχοντες στη διαδικασία είτε βρίσκονται στην πλευρά της προσφοράς, είτε στην πλευρά της ζήτησης.

Η τεχνολογική ανάπτυξη και η παροχή μιας πλατφόρμας καλύτερα προσαρμοσμένης στις ανάγκες της αγοράς έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του ρίσκου ακυρώσεων, αλλά και την ύπαρξη μεγαλύτερης διαφάνειας. Επιπλέον, η καλύτερη δικτύωση έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία περισσότερου κέρδους. Βέβαια, τα επιπλέον έσοδα δεν πρόκειται να εμφανιστούν ως δια μαγείας. Οι κλινοτράπεζες προσφέρουν πιθανές λύσεις, όμως όλες οι συνεργαζόμενες πλευρές οφείλουν να διαδραματίσουν το δικό τους ξεχωριστό ρόλο. Τα επιτυχημένα ξενοδοχεία οφείλουν να προχωρούν σε σταθερή αναβάθμιση των υποδομών τους και των υπηρεσιών τους, ενώ οι επιτυχημένοι διανομείς καταλυμάτων οφείλουν να προχωρούν σε βαθύτερη κατανόηση των «θέλω» των πελατών με σκοπό η όποια διαδικασία να απλουστεύεται.

Αν μπορούμε να θέσουμε έναν ρεαλιστικό στόχο για το μέλλον, αυτός θα ήταν μια ακόμα πιο ουσιαστική σχέση ανάμεσα σε ξενοδόχους, κλινοτράπεζες και τουριστικούς πράκτορες, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα διεθνές τουριστικό δίκτυο που θα έχει ως αποτέλεσμα ευχαριστημένους πελάτες και επικερδείς επιχειρήσεις. (Phocus Wire – White Paper, 2019)

### **4.3 Η Περίπτωση της «Hotelbeds»**

Η «Hotelbeds» ιδρύθηκε το 2001 και επεδίωξε μέσω ορθολογικού στρατηγικού πλάνου εξαγορών και συγχωνεύσεων να κάνει πραγματικότητα το σκοπό της, που δεν ήταν άλλος από την ανάδειξη της σε υπ' αριθμόν ένα κλινοτράπεζα στον κόσμο. Τελευταίες σπουδαίες επιχειρηματικές κινήσεις της επιχείρησης αποτελούν η εξαγορά των GTA και Tourico Holidays το 2017, και της Holiday Taxis το 2018.

Πριν φτάσουμε, όμως, στο σήμερα οφείλουμε να αναφερθούμε στο ταξίδι της «Hotelbeds» από τα πρώτα της βήματα. Βάση της κορυφαίας κλινοτράπεζας στον κόσμο αποτελεί η Πάλαμα της Ισπανίας. Το brand «Hotelbeds» διαμορφώθηκε το 2001 υπό την ιδιοκτησία της First Choice Holidays. Δύο χρόνια αργότερα το σύστημα FirstXML (σύστημα κωδικοποίησης το οποίο επέτρεψε την καλύτερη διάδοση της ηλεκτρονικής πληροφορίας) έδωσε τη δυνατότητα στην εταιρεία να αναπτυχθεί διαδικτυακά και ουσιαστικά αποτελεί το έναυσμα της πορείας που ακολούθησε η επιχείρηση στο μέλλον.

Σημείο αναφοράς στην ανάπτυξη της «Hotelbeds» αποτέλεσε η συνεργασία της με την Easy Jets η οποία έγινε πραγματικότητα το 2004. Μέσω αυτής της συνεργασίας, οι δύο επιχειρήσεις κατάφεραν να αποκτήσουν μία κοινή βάση πελατών, να επεκτείνουν το δίκτυο πληροφοριών τους, αλλά και να προσφέρουν συνδυαστικές υπηρεσίες, οι οποίες είχαν ως αποτέλεσμα την πολύ υψηλή ικανοποίηση των πελατών που τις επέλεγαν.

Περίπου τρία χρόνια αργότερα η First Choice Holidays PLC, εταιρεία στην οποία ανήκε η «Hotelbeds», και το τότε τμήμα τουρισμού της TUI AG συγχωνεύονται για να δημιουργήσουν την TUI Travel PLC. Η «Hotelbeds», βγήκε απόλυτα κερδοσμένη από τη νέα αυτή κατάσταση, καθώς αποτέλεσε τη βασική τουριστική μπράντα του ομίλου της TUI, ενώ ταυτόχρονα απέκτησε πρόσβαση σε ένα ευρύτατο δίκτυο πληροφοριών και διείσδυσε σε αγορές που έως τότε ήταν κλειδωμένες. Κάνοντας χρήση, λοιπόν, αυτού του τεράστιου δικτύου, η «Hotelbeds» την τριετία 2008-2010, έδωσε έμφαση στην προσέγγιση όλο και μεγαλύτερης βάσης πελατών. Η προσπάθεια που έγινε είχε

ως αποτέλεσμα την εγκαθίδρυση μιας διεθνούς βάσης και την ανάπτυξη της επιχείρησης σε πρωτόγνωρα για την τότε εποχή επίπεδα. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως οι στρατηγικοί χειρισμοί της εταιρείας ήταν παραπάνω από εντυπωσιακοί. Έκανε άρτια χρήση των διαδικτυακών και τεχνολογικών ευκαιριών που υπερπολλαπλασιάστηκαν εκείνη την περίοδο και κατάφερε να μπει «σφήνα» σε γίγαντες του κλάδου διανομής τουριστικών καταλυμάτων.

Έχοντας δημιουργήσει ισχυρή βάση την πρώτη δεκαετία ύπαρξης της το 2011 γιορτάστηκαν τα 10 χρόνια από την ίδρυση της και πραγματοποιήθηκε η πρώτη προσπάθεια αναδιαμόρφωσης του ονόματός της και επανατοποθέτησης της στην αγορά με στόχο την ακόμα μεγαλύτερη ανάπτυξη της.

Όπως έδειξε η πορεία της εταιρείας, μετά το rebranding που επιχειρήθηκε το 2011, η στρατηγική διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στα μελλοντικά βήματα κάθε φιλόδοξου και υγιούς οργανισμού. Το στρατηγικό μάντζμεντ στην περίπτωση της «Hotelbeds» οδήγησε σε πρωτόγνωρα μονοπάτια και σε γιγάντωση που ελάχιστοι θα περίμεναν. Το 2013 η «Hotelbeds» εξελίχθηκε σε εταιρεία που διανέμει όχι μόνο τουριστικά καταλύματα, αλλά και τουριστικές μεταφορές, δραστηριότητες, εισιτήρια και ενοικιάσεις αυτοκινήτων. Το μόντο που χαρακτήριζε τη νεοσύστατη αυτή κατάσταση ήταν το «beyond the bed portfolio» (χαρτοφυλάκιο πέρα από την απλή διάθεση κλινών). Ένα χρόνο μετά η TUI Travel PLC προχώρησε σε συγχώνευση με την TUI AG. Η συγχώνευση αυτή είχε ως αποτέλεσμα τη γέννηση της TUI Group, όπως την γνωρίζουμε σήμερα.

Η TUI Group, με τη νεοσύστατη μορφή της, έγινε η μεγαλύτερη εταιρεία στο χώρο του τουρισμού και της φιλοξενίας, ενώ το 2015, εγκαθιδρύεται το brand «Hotelbeds Group». Η κίνηση αυτή ήρθε φυσικά καθώς το μέγεθος της «Hotelbeds» είχε πλέον φτάσει σε νέα μεγέθη. Στο οικονομικό κλείσιμο του 2014 η «Hotelbeds Group», ακόμα υπό την σκέπη της TUI Group, παρουσίασε αύξηση στις πωλήσεις της, που άγγιξαν το 10%, ενώ τα έσοδα πριν την αποπληρωμή φόρων, επιτοκίων, χρεολυσίων και άλλων υποχρεώσεων (EBITDA) είχαν αύξηση 13%, φτάνοντας τα 132 εκατομμύρια ευρώ. Υπό την ομπρέλα της «Hotelbeds Group» βρίσκονταν μπράντες, όπως η Destination Services, η Laterooms.com, η Roiback και άλλες.

Το ήδη υπάρχον δίκτυο της TUI έδωσε στη νεοσύστατη «Hotelbeds» πρόσβαση σε ένα τεράστιο εύρος αγορών, το οποίο περιλάμβανε περισσότερες από 180 χώρες. Το προϊόν της αφορούσε και αφορά ξενοδόχους, άλλα κανάλια διανομής καταλυμάτων, εταιρικούς πελάτες, απλούς τουρίστες, αλλά και κάθε εμπλεκόμενο στο ευρύτερο πεδίο της τουριστικής βιομηχανίας. Προς ενίσχυση του ήδη σπουδαίου δικτύου που

είχε στα χέρια της η «Hotelbeds» δημιούργησε το 2015 το Maxiroom το οποίο αποτελεί βασικό εργαλείο διαχείρισης των ξενοδοχειακών μονάδων, το οποίο διατίθεται online και προσφέρει λύσεις marketing, διαθεσιμότητας και αύξησης της πληρότητας της εκάστοτε συνεργαζόμενης μονάδας. Με τον τρόπο αυτό η «Hotelbeds» ενισχύει τις σχέσεις της με τους συνεργάτες της και αποκτά πληροφορίες και feedback για περισσότερες τουριστικές αγορές, δίνοντας έμφαση στη λεπτομέρεια.

Κάπως έτσι ο ισπανικός όμιλος, το 2016, φεύγει από τον έλεγχο της TUI Group, καθώς εξαγοράζεται από την CINVEN (εταιρεία διαχείρισης και επενδύσεων) και την CPPIB (τμήμα επενδύσεων που εγκαθιδρύθηκε από τον ασφαλιστικό μηχανισμό του Καναδά το 1997) με αντίτιμο 1,16 δισεκατομμύρια ευρώ. Οι δύο εταιρίες είδαν στο πρόσωπο της «Hotelbeds» μία άκρως ελκυστική επενδυτική ευκαιρία, λόγω της ταχύτερης ανάπτυξής της, της εμπειρίας που κατείχαν τα στελέχη της στον τουριστικό χώρο, της προοπτικής για γιγάντωση του πελατειακού δικτύου της σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά και των ευκαιριών που παρουσιάζονταν σε αγορές, όπως της Ασίας και της Μέσης Ανατολής.

Η CINVEN διαθέτει τεράστια εμπειρία και τεχνογνωσία στον τουριστικό κλάδο, καθώς γνώρισε μεγάλη επιτυχία με την επένδυσή της στο ξενοδοχειακό πρόγραμμα διαχείρισης και εξυπηρέτησης πελατών, Amadeus. Ως αποτέλεσμα, η συνεργασία της με την «Hotelbeds» ήρθε με τον πλέον φυσικό τρόπο. Χαρακτηριστικά ήταν τα λόγια του Προέδρου της «Hotelbeds», Γιοάν Βίλα, ο οποίος τόνισε: «Το τμήμα διανομής των κλινοτραπεζών αναπτύσσεται σταθερά και με τη στήριξη των CINVEN και CPPIB είμαστε σε θέση να επενδύσουμε περισσότερο από ποτέ στην τεχνολογία, την καινοτομία και τη διανομή του προϊόντος μας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο».

Τα επόμενα βήματα της «No1 κλινοτράπεζας στον κόσμο» είχαν ως βασικά τους συστατικά την ανάπτυξη και τη γιγάντωση του ομίλου. Το 2017 οι Tourico και GTA Travel γίνονται μέλη της «Hotelbeds Group». Στόχος του εγχειρήματος ήταν, όπως αναφέραμε και παραπάνω, η γιγάντωση του ομίλου, αλλά και η αποτελεσματικότερη διείσδυση σε αγορές όπου οι προαναφερθείσες εταιρίες είχαν υψηλή γνώση. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η Ασία και η Μέση Ανατολή. Οι Tourico και GTA Travel από ανταγωνιστές έγιναν μέρος της «Hotelbeds Group» και πλαισίωσαν τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο εσωτερικό της.

Το 2018 αποτελεί μια πολύ ιδιαίτερη χρονιά για τον όμιλο της «Hotelbeds». Η Bedsonline δημιουργεί σε συνεργασία με την «Hotelbeds» ένα ενιαίο διεθνές μέτωπο με σκοπό να γίνουν οι απόλυτοι ηγέτες στον τομέα των κλινοτραπεζών. Την ίδια

χρονιά η «Hotelbeds» πουλά πίσω στην TUI το τμήμα της που αφορά τη διαχείριση προορισμών, με σκοπό να επικεντρωθεί στις δραστηριότητες της ως κλινοτράπεζα. Το αντίτιμο της εξαγοράς έφτασε τα 110 εκατομμύρια ευρώ. Η διανομή των τουρ και των δραστηριοτήτων, η οποία παλαιότερα ήταν μέρος του τμήματος διαχείρισης προορισμών, εξαιρέθηκε από την συμφωνία. Η «Hotelbeds» διανέμει τουρ και δραστηριότητες με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που διανέμει δωμάτια. Σύμφωνα με τα στελέχη του ομίλου οι παραπάνω λειτουργίες αποτελούν αδιάσπαστο τμήμα του στρατηγικού της πυρήνα.

Σήμερα, η «Hotelbeds» έχει κάτω από την ομπρέλα της οκτώ εταιρείες που δραστηριοποιούνται στη διανομή καταλυμάτων, στην ενοικίαση αυτοκινήτων και στην παροχή υπηρεσιών σε ταξιδιωτικούς πράκτορες. Οι εταιρίες αυτές είναι οι εξής:

- **Carnect:** Η Carnect είναι εταιρεία που ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών ενοικίασης αυτοκινήτων σε πελάτες τουριστικών επιχειρήσεων. Η βασική εστίαση της Carnect αποτελεί η παροχή στους πελάτες του σωστού αυτοκινήτου, στο σωστό σημείο, στη σωστή τιμή.
- **JBShotels:** Η JBShotels ασχολείται με τη διανομή καταλυμάτων σε Κινέζους τουρίστες που επιθυμούν να επισκεφθούν τρίτες χώρες. Η εταιρεία διαθέτει περισσότερα από 10 χρόνια εμπειρίας στον κλάδο. Στόχος της επιχείρησης αποτελεί η διοχέτευση περισσότερων εταιρικών πελατών σε ποικίλους προορισμούς στο εξωτερικό και κατάληψη της πρώτης θέσης στη λίστα των εταιριών που ασχολούνται με τη διανομή καταλυμάτων σε τουρίστες που προέρχονται από την κινεζική αγορά.
- **Hotelextras:** Η Hotelextras αποτελεί βασικό παράδειγμα της προσπάθειας που κάνει η «Hotelbeds Group» να εμπλουτίσει το προϊόν με στόχο να παρέχει στους πελάτες της μία όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη εμπειρία. Η Hotelextras έχει ως πυρήνα της την παροχή εισιτηρίων για δραστηριότητες, τουρ σε αξιοθέατα, ενώ ασχολείται και με τη μεταφορά των πελατών από και προς τα σημεία αναφοράς.
- **Isango:** Isango σημαίνει στην γλώσσα των Ζουλού «διακοπές». Όπως και η Hotelextras, έτσι και η Isango ασχολείται με την παροχή όλων όσων περικλείουν την ταξιδιωτική εμπειρία. Δραστηριότητες, περιηγήσεις και ενοικιάσεις αυτοκινήτων είναι μόνο μερικά από αυτά που παρέχει η εταιρεία στους πελάτες της, ενώ αξίζει να σημειωθεί πως σε κάθε περίπτωση οι προτάσεις ταιριάζουν στο προφίλ των πελατών της, πράγμα το οποίο αναδεικνύει την πελατοκεντρική κουλτούρα της.



- **Easy Market – Travel Solutions:** Η Easy Market απευθύνεται στους τουριστικούς πράκτορες και έχει ως σκοπό της, την ύπαρξη ενός κοινού διαδικτυακού συστήματος κρατήσεων, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στους επαγγελματίες του χώρου να ελέγχουν τιμές και διαθεσιμότητα καταλυμάτων πολύ γρήγορα και εύκολα.
- **Last Minute Travel:** Με έτος ίδρυσης το μακρινό 1996, η Last Minute Travel δραστηριοποιείται στο χώρο κράτησης, οργάνωσης και πραγματοποίησης των διακοπών των πελατών της. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της πλατφόρμας της επιχείρησης οι πελάτες της μπορούν να κλείσουν ταξιδιωτικά πακέτα, αεροπορικά εισιτήρια, ξενοδοχεία, αυτοκίνητα, αλλά και δραστηριότητες και εκδρομές. Αποτελεί μία από τις πλέον πρωτοποριακές εταιρίες της «Hotelbeds Group», η οποία έπλασε το προϊόν για τη σημερινή εποχή χρόνια πριν και αυτό υποδηλώνει τη διορατικότητα και την άρτια οργάνωσή της.
- **Hotelopia:** Η Hotelopia είναι ακόμα μία εταιρία η οποία ασχολείται με την κράτηση και διανομή τουριστικών καταλυμάτων. Η Hotelopia συνεργάζεται με περίπου 100.000 ξενοδοχεία σε περισσότερους από 7.500 προορισμούς.
- **Roiback:** Τελευταία μπράντα που εντάσσεται στην ομπρέλα της «Hotelbeds Group» είναι η Roiback. Βασική ασχολία της αποτελεί η σχεδίαση και οργάνωση της ιδανικής ιστοσελίδας για το εκάστοτε ξενοδοχείο, η παροχή λύσεων στη διαχείριση της διαθεσιμότητας και των κρατήσεων, αλλά και η παροχή βοήθειας και συμβουλών στον τομέα του marketing και της επικοινωνίας.

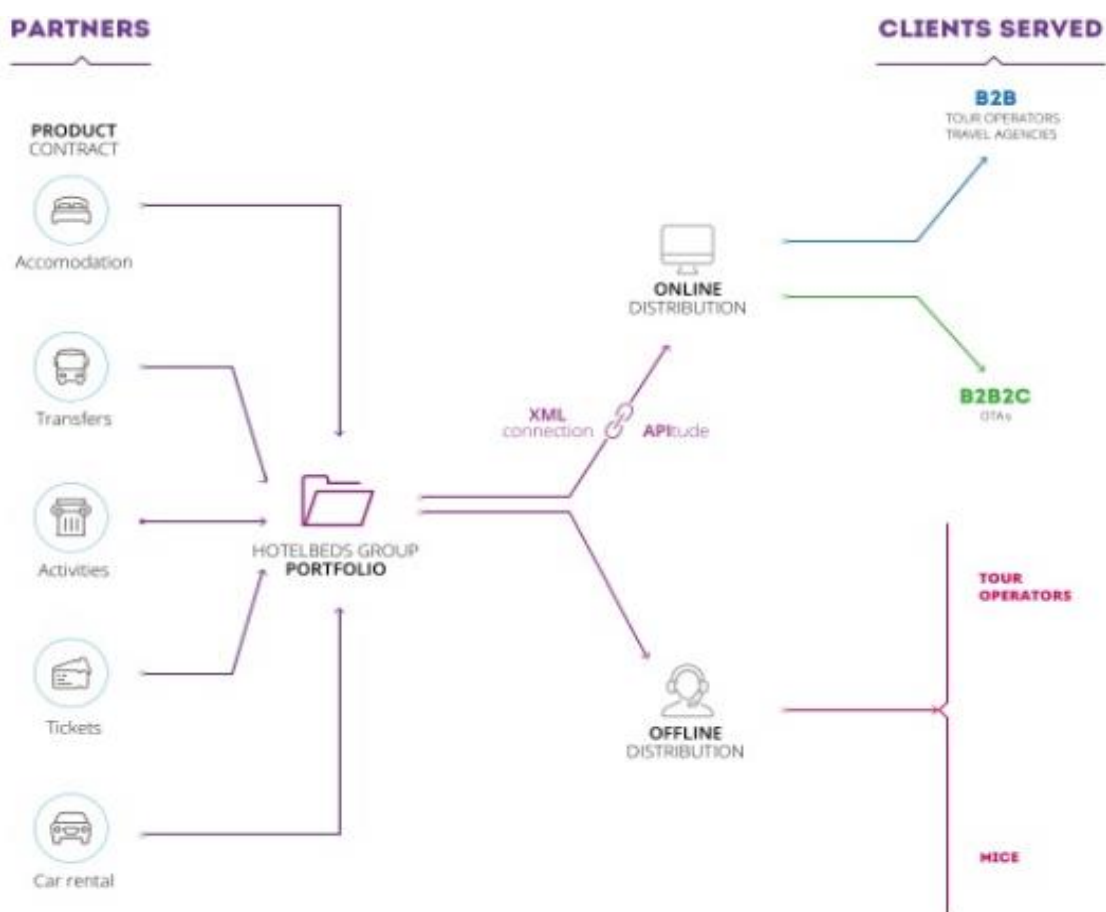
Εκτός των εταιριών που αποτελούν ενεργά μέλη της «Hotelbeds Group» υπάρχουν και άλλες, όπως η Tourico και η GTA Travel οι οποίες ανήκουν μεν στον όμιλο, όμως λειτουργούν ανεξάρτητα, έχοντας διατηρήσει τη δομή που τις χαρακτήριζε πριν την εξαγορά τους από την «Hotelbeds». Επιπλέον, η Bedsonline λειτουργεί ως άμεσος συνεργάτης, αλλά και ισότιμο μέλος της «Hotelbeds Group» και παρέχει στους ταξιδιωτικούς πράκτορες λύσεις μέσω μιας ισχυρής πλατφόρμας κρατήσεων, ισχυρό χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών, που απευθύνονται στις ανάγκες των πελατών της και τις καλύτερες δυνατές τιμές σε περιζήτητους προορισμούς.

Όλες οι παραπάνω συνεργασίες και ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο όμιλος ενισχύουν την αποστολή της «Hotelbeds», η οποία δεν είναι άλλη από την παροχή βοήθειας αφενός σε διανομείς τουριστικών καταλυμάτων και ξενοδόχους και αφετέρου σε απλούς πελάτες μέσω της τεχνολογίας, ώστε οι μεν να αυξήσουν τα

κέρδη τους και να διεισδύσουν σε περισσότερες αγορές, ενώ οι δε να βρουν όσο το δυνατό καλύτερες τιμές στην αγορά.

Στο διάγραμμα 4.2 απεικονίζεται όλο το λειτουργικό σύστημα της «Hotelbeds». Αποτυπώνεται ο τρόπος με τον οποίο συγκεντρώνονται όλες οι λειτουργίες και δραστηριότητες που αγγίζει ο όμιλος στο χαρτοφυλάκιο του. Γίνεται κατανοητό πως οι διάφορες εταιρείες που λειτουργούν στο εσωτερικό του ομίλου επικοινωνούν τις υπηρεσίες τους μέσω του εκάστοτε συστήματος διανομής και διαχείρισης της βάσης πελατών τόσο σε online, όσο και σε offline επίπεδο. Η online διανομή αφορά τρίτες εταιρίες διανομής και πελάτες που αγοράζουν απευθείας από το διαδίκτυο. Όσον αφορά την offline διανομή, έχει να κάνει με τους ταξιδιωτικούς πράκτορες και με όσους ασχολούνται με τη διοργάνωση εταιρικών ταξιδιών και δραστηριοτήτων (MICE).

Το σχεδιάγραμμα που ακολουθεί αποτελεί το πλαίσιο εργασιών και διανομής της «Hotelbeds Group» και έχει διαμορφωθεί από την ίδια την εταιρία προς εξυπηρέτηση των πελατών και των συνεργατών της.



## **Διάγραμμα 4.2: Μοντέλο διανομής «Hotelbeds Group»**

Πηγή: Press Kit «Hotelbeds Group»

### **4.3.1 Οικονομικά στοιχεία και εταιρική δομή**

Η «Hotelbeds» ολοκλήρωσε το προηγούμενο οικονομικό της έτος στις 30 Σεπτεμβρίου του 2019. Η εταιρεία ισχυροποίησε την οικονομική της θέση, παρουσιάζοντας έσοδα προ φόρων και χρεολυσίων της τάξεως των 233,5 εκατομμυρίων ευρώ. Επιπλέον, ο όμιλος παρουσίασε υψηλή ρευστότητα της τάξεως των 498 εκατομμυρίων ευρώ.

Η προσφάτως ενοποιημένη «Hotelbeds» είναι πλέον πολύ καλά τοποθετημένη στην τουριστική αγορά, όντας πλέον ο ηγέτης στον τομέα των κλινοτραπεζών και παρέχοντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες μέσα από ένα χαρτοφυλάκιο 60.000 συνεργατών (εταιρίες ταξιδιωτικού χονδρεμπορίου, τουριστικούς πράκτορες, αεροπορικές εταιρίες και άλλα).

Με το πέρας του προηγούμενου οικονομικού έτους και έχοντας προβεί σε όλες τις παραπάνω διεργασίες η «Hotelbeds» επικεντρώνεται στο πως θα ισχυροποιήσει ακόμα περισσότερο την θέση της. Για να το επιτύχει αυτό η εταιρεία έριξε όλο της το βάρος στην αναζήτηση νέων ευκαιριών στο χώρο της προώθησης, της επικοινωνίας και της τεχνολογίας, έτσι ώστε να ενισχυθεί ακόμα περισσότερο η εμπειρία των πελατών της και η ικανοποίηση των συνεργατών της.

Ο όμιλος έχει θέσει ως βασικό του σκοπό τη μείωση του κόστους ανά δωμάτιο από τα 6,30 ευρώ που βρίσκεται σήμερα στα 4,90 ευρώ μέχρι το 2021. Ο συγκεκριμένος σκοπός είναι πολύ πιθανό να επιτευχθεί, καθώς το 2016, πριν τις εξαγορές και τις ενοποιήσεις, το κόστος ανά δωμάτιο ήταν στα 5,40 ευρώ, χωρίς η εταιρία να διαθέτει την εμπειρία και την τεχνογνωσία του σήμερα.

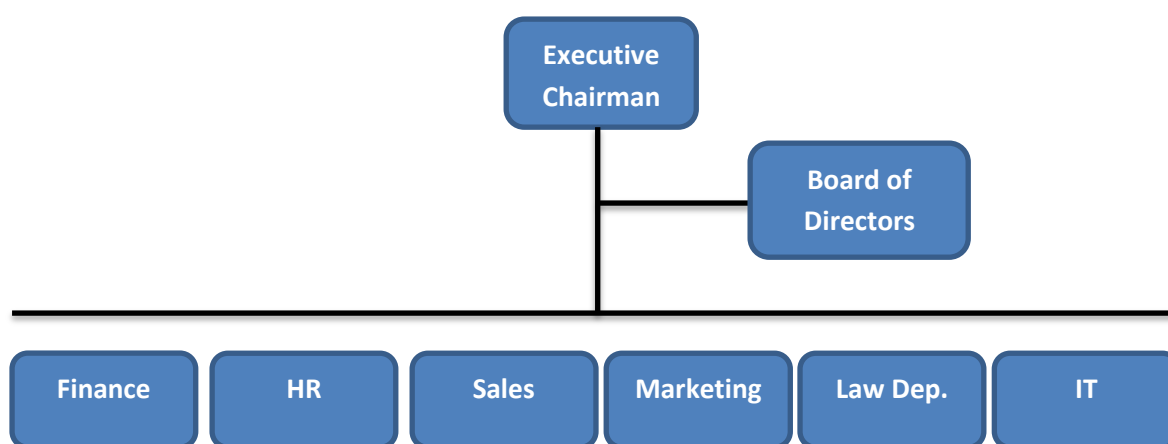
Βέβαια, παρά τα όσα θετικά παρατίθενται παραπάνω ο όμιλος ενημέρωσε το προσωπικό του πως θα προχωρήσει σε απολύσεις, μειώνοντας το ανθρώπινο δυναμικό σε βάθος 12 μηνών. Τα βασικά κέντρα του ομίλου που θα υποστούν τις συνέπειες της νέας εργασιακής πολιτικής είναι εκείνα του Τελ Αβίβ, του Λονδίνου, του Ντουμπάι, του Ορλάντο και της Ζυρίχης. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι στο εσωτερικό της εταιρείας, σύμφωνα, με το Glassdoor.com εμφανίζονται να έχουν αρκετά παράπονα από τον τρόπο που διαχειρίζεται η «Hotelbeds» το προσωπικό της.

Ανάμεσα στα πολλά αρνητικά, τα οποία καταγράφονται από του χρήστες της ιστοσελίδας, αναφέρονται περιστατικά μη ανθρώπινης επαφής ανάμεσα στους εργαζόμενους, χαμηλοί μισθοί σε σχέση με τον πολύ υψηλό φόρτο εργασίας, δυσκολία ανάδυσης σε υψηλότερες θέσεις, αλλά και κακή εργασιακή κουλτούρα παρά τα όσα προβάλλονται από την ίδια την εταιρία.

Την ίδια στιγμή τα στελέχη του ομίλου προανήγγειλαν επένδυση με σκοπό τη δημιουργία ενός κέντρου τεχνολογικής έρευνας στη Βαλένθια, που θα οδηγήσει σε περαιτέρω ανάπτυξη της τεχνολογίας τόσο σε σχέση με τις πλατφόρμες που χρησιμοποιούνται, όσο σε σχέση και με την αμεσότερη επικοινωνία του ομίλου με πελάτες και συνεργάτες της.

Ο Πρόεδρος του ομίλου, Γιοάν Βίλα, δήλωσε χαρακτηριστικά: *«Μετά την ενοποίηση πολύ σπουδαίων εταιρειών σε ένα ενιαίο μέτωπο, είμαστε πλέον έτοιμοι να εστιάσουμε την πρόσοχή μας στο πως θα αυξήσουμε τα κέρδη των συνεργατών μας. Επιπλέον, αυτή αποτελεί την ιδανική στιγμή να βελτιστοποιήσουμε τις δραστηριότητες μας, ώστε να εκμεταλλευτούμε την ισχυρή μας θέση στην αγορά με τον καλύτερο δυνατό τρόπο».*

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθούμε στη δομή της επιχείρησης, στα τμήματά της, καθώς και στο σύνολο των εργαζομένων που την απαρτίζουν. Σε δεύτερο επίπεδο θα κάνουμε ιδιαίτερη μνεία σε ανθρώπους «κλειδιά» που διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στη λειτουργία και την ανάπτυξη του ομίλου.



**Διάγραμμα 4.3:** Οργανόγραμμα «Hotelbeds Group»

Πηγή: [corporate.hotelbeds.com](http://corporate.hotelbeds.com)

**Σύνολο εργαζομένων:** 4.500

## **ΣΤΕΛΕΧΗ «ΚΛΕΙΔΙΑ»**

**Joan Vilà (executive chairman):** Ο Joan Vilà είναι εκτελεστικός πρόεδρος της «Hotelbeds». Βρίσκεται στην εταιρεία από τη δημιουργία της το 2001, ενώ αξίζει να σημειωθεί πως συμμετείχε ενεργά ως στέλεχος σε όλη της την πορεία μέχρι σήμερα. Επιπλέον, είναι αντιπρόεδρος του JSF Travel & Tourism School, το οποίο βρίσκεται σε συνεργασία με το IESE (πανεπιστήμιο στο οποίο ολοκλήρωσε και ο ίδιος το MBA του).

**Carlos Muñoz (managing director):** Ως διευθύνων σύμβουλος, ο Carlos Muñoz, ανέλαβε το 2008, ενώ βρίσκεται στη «Hotelbeds» από το 2001. Ξεκίνησε την καριέρα του από το χώρο της επικοινωνίας και βρίσκεται στον τουρισμό από το 2000 και μετά. Μεγάλη του επιτυχία θεωρείται η εξαγορά των Tourico Holidays και GTA. Έχει στην κατοχή του πτυχίο Μηχανικού Τηλεπικοινωνιών και Μεταπτυχιακούς τίτλους Τηλεπικοινωνιών Διαστήματος.

Εκτός των δύο παραπάνω προσώπων υπάρχουν ακόμα οκτώ προσωπικότητες οι οποίες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία, αλλά και στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Οι προσωπικότητες αυτές είναι οι Andres Garcia-Tenorio (οικονομικά και στρατηγική), Elena Perez (ανθρώπινοι πόροι), Leon Erze (πωλήσεις), Gareth Matthews (μάρκετινγκ και επικοινωνία), Noemi Navarro (νομικό τμήμα), Paul Anthony (διεθνείς σχέσεις & διαφήμιση), Germán Cueva (IT) και Irene Lampsakis (απόδοση και στρατηγική).

Όλοι οι παραπάνω, άλλος περισσότερο και άλλος λιγότερο, αποτελούν τους ακρογωνιαίους λίθους της διαμόρφωσης της στρατηγικής της «Hotelbeds» και της επιτυχίας της. Η συνεργασία των υψηλά ιστάμενων της επιχείρησης με τους 4.500 εργαζόμενους της, και η κάθετη μεταφορά της εκάστοτε πληροφορίας και πολιτικής αποτελούν έναν από τους βασικούς λόγους της τεράστιας επιτυχίας της «Hotelbeds» και η αιτία που την καθιστά τη Νο1 κλινοτράπεζα στον κόσμο.

### **4.3.2 Η στρατηγική της Hotelbeds σχετικά με τον COVID-19**

Το 2020 η ανθρωπότητα ήρθε αντιμέτωπη με την πανδημία του COVID-19. Η παγκόσμια οικονομία και κατ' επέκταση η τουριστική βιομηχανία δεν είχε αντιμετωπίσει ποτέ ξανά κίνδυνο τόσο μεγάλου μεγέθους. Κάθε επιχείρηση, σε

παγκόσμιο επίπεδο καλείται πλέον να ανταπεξέλθει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην πρόκληση.

Η «Hotelbeds», ως επιχείρηση που σέβεται τους πελάτες και τους συνεργάτες της, προχώρησε στην εκπόνηση πολύ συγκεκριμένου σχεδίου για την αντιμετώπιση της κατάστασης. Το συγκεκριμένο σχέδιο αντιμετώπισης των όσων προβλημάτων έχουν προκληθεί από την πανδημία του COVID-19, περιέχει υπηρεσίες που αφορούν τις εφαρμογές του WhatsApp και του Facebook Messenger. Μέσω των παραπάνω εφαρμογών διατίθενται πολύ συγκεκριμένες πληροφορίες, όπως το καθεστώς «ανωτέρας βίας» στο οποίο έθεσε όλες τις κρατήσεις ως τις 30 Απριλίου 2020 (το καθεστώς επεκτάθηκε ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς, αλλά και των ιδιαίτερων συνθηκών της εκάστοτε χώρας). Οι πελάτες που είχαν κάνει κρατήσεις δωματίων που είχαν διατεθεί από την «Hotelbeds», μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα, είχαν το δικαίωμα να ακυρώσουν την κράτησή τους και να λάβουν πλήρη αποζημίωση, τόσο για κρατήσεις που δικαιούνταν επιστροφή χρημάτων, όσο και για εκείνες που δεν είχαν αυτό το δικαίωμα.

Επιπλέον, παρατίθενται λίστες προορισμών, οι οποίοι βρίσκονται σε καθεστώς «lockdown» από τις κυβερνήσεις τους. Όλες οι κρατήσεις στους προορισμούς αυτούς ακυρώθηκαν αυτόματα από την ίδια την εταιρία. Για όσους επιθυμούν να ακυρώσουν κάποια κράτηση τους ή να αλλάξουν την ημερομηνία της παρέχονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες στην ιστοσελίδα της εταιρίας. Για κάθε αλλαγή που πραγματοποιείται στην τουριστική αγορά, η εταιρεία αναλαμβάνει να ενημερώσει τόσο τους πελάτες, όσο και τους συνεργάτες της. Τέλος, σε τακτά διαστήματα πραγματοποιούνται διαδικτυακές συζητήσεις στις οποίες απαντούνται και οι πλέον απλές ερωτήσεις.

Το δίκτυο διάδοσης όλως των διαθέσιμων πληροφοριών στους πελάτες και στους συνεργάτες της, σχετικά με την πανδημία του COVID-19, τέθηκε σε λειτουργία στα μέσα του Μαρτίου και λειτουργεί έκτοτε. Στόχος της όλης διαδικασίας αποτελεί η άμεση και αποτελεσματικότερη πληροφόρηση όλων των εμπλεκόμενων πλευρών και η έμπρακτη στήριξη όλων των φορέων που βρίσκονται σε συνεργασία με την «Hotelbeds».

Εκτός της προσπάθειας που πραγματοποιείται προς την πλευρά ενδυνάμωσης των σχέσεων της επιχείρησης με τους άμεσα ενδιαφερόμενους της τουριστικής αγοράς, η «Hotelbeds» ξεκίνησε και την καμπάνια, ως μέρος και της εταιρικής της ευθύνης, «holidays for heroes» (διακοπές για ήρωες). Το «holidays for heroes» προσέφερε έκπτωση 25% σε όλους τους εργαζόμενους που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή την

περίοδο της πανδημίας. Η έκπτωση ισχύει για κρατήσεις από επιλεγμένα κανάλια διανομής της «Hotelbeds» και από την Bedsonline. Η καμπάνια ξεκίνησε μέσα Μαΐου και διήρκεσε έως τις 31 Οκτωβρίου του 2020. Επιπροσθέτως, η εταιρία προσφέρει 5 ευρώ από κάθε κράτηση στον Ερυθρό Σταυρό, με σκοπό να ενισχυθούν οι ευπαθείς ομάδες στη μάχη εναντίον του COVID-19.

Η «Hotelbeds» με τον τρόπο αυτό θέλει να πει ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όσους «μάχονται» καθημερινά στην πρώτη γραμμή του καθήκοντος σε αυτές τις δύσκολες στιγμές για την ανθρωπότητα.

Η πανδημία του COVID-19 ευαισθητοποίησε την «Hotelbeds», όμως της δημιούργησε και μεγάλα προβλήματα. Ο τουριστικός κλάδος, όπως αναφέραμε και παραπάνω, βρίσκεται στο μάτι του κυκλώνα στην μετά COVID-19 εποχή και η «Hotelbeds» δεν αποτελεί εξαίρεση. Στις 16 Απριλίου του 2020, η εταιρία έλαβε δάνειο ύψους 400 εκατομμυρίων ευρώ, για να ενισχύσει τη ρευστότητά της. Σύμφωνα με τον Carlos Muñoz, το δάνειο εγκρίθηκε, καθώς οι δανειστές θεωρούν πως η επιχείρηση διαθέτει πολύ ισχυρές βάσεις. Επιπλέον, η εταιρία από την πλευρά της θεωρεί πως οι νέες συνθήκες που ενδέχεται να επικρατήσουν στην αγορά μπορεί να ενισχύσουν την θέση της «Hotelbeds». Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η μεταστροφή του ταξιδιωτικού προφίλ πολλών τουριστών, με αποτέλεσμα τα αστικά κέντρα να αυξήσουν τις πληρότητές τους. Η «Hotelbeds» διαθέτει το δίκτυο ώστε να προσφέρει πιο ελκυστικές τιμές στους πελάτες, σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές της.

Από την άλλη υπάρχουν αρκετοί κίνδυνοι, οι οποίοι οφείλουν να αντιμετωπιστούν. Η αγορά των κλινοτραπεζών είναι κατακερματισμένη, με την «Hotelbeds» να έχει στην διαχείρισή της το 13% των 50 δισεκατομμυρίων δολαρίων, που διακινούνται μέσω των κλινοτραπεζών στην παγκόσμια τουριστική αγορά. Το γεγονός αυτό, ανάλογα με τις ιδιομορφίες που παρουσιάζει η εκάστοτε περιοχή μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια μεριδίου αγοράς.

Υπάρχουν ορισμένες ξενοδοχειακές αλυσίδες οι οποίες προχωρούν σε μεμονωμένη χρήση ενός και μόνο καναλιού διανομής των δωματίων τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συνεργασία της Expedia Group με την Marriot International. Η συγκεκριμένη συμφωνία δίνει αποκλειστική πρόσβαση της Expedia σε περίπου 7.000 καταλύματα.

Ακόμα ένα σοβαρό θέμα, αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο έχει διαμορφωθεί το χαρτοφυλάκιο της «Hotelbeds». Σε αυτό εμπεριέχονται κατά βάση ξενοδοχεία τύπου

resort που παρέχουν υπηρεσίες διακοπών και χαλάρωσης στους πελάτες τους. Το κομμάτι αυτό της τουριστικής αγοράς αναμένεται να ανακάμψει με πιο αργό ρυθμό σε σχέση με εκείνο που ειδικεύεται στην παροχή καταλυμάτων σε πελάτες που πραγματοποιούν επαγγελματικά ταξίδια ή ταξιδεύουν με πυρήνα την πολυτέλεια.

Επιπροσθέτως, η ανησυχία και η αστάθεια που επικρατεί στην παγκόσμια αγορά έχει οδηγήσει στη διαμόρφωση αρνητικής ψυχολογίας από την πλευρά των τουριστών. Η ψυχολογία των τουριστών είναι άγνωστο πότε θα επιστρέψει στα επίπεδα που βρισκόταν πριν την πανδημία, πράγμα το οποίο ίσως οδηγήσει σε βαθιά κρίση του κλάδου και αποσταθεροποίηση της αγοράς.

Η «Hotelbeds» από την πλευρά της, έχει ήδη πάρει τις αποφάσεις της για τον τρόπο με τον οποίο θα διαχειριστεί την κρίση που έχει γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας μας. Η εταιρία θεωρεί πως η διαφάνεια και η ενσυναίσθηση θα διαδραματίσουν το σπουδαιότερο ρόλο σε αυτήν τη νέα εποχή. Οι συναντήσεις των εργαζομένων έχουν υπερπολλαπλασιαστεί, έτσι ώστε η πληροφορία να μεταδίδεται με τον ταχύτερο και αποδοτικότερο τρόπο. Βέβαια, πάρθηκαν και δύσκολες αποφάσεις, όπως η μείωση του μισθού σε περίπου 1.500 εργαζόμενους στα κεντρικά της εταιρίας στην Ισπανία. Οι μειώσεις έφτασαν το 30% του μηνιαίου μισθού των εργαζομένων και αφορούσαν σε πρώτη φάση τους πρώτους τρεις μήνες μετά την έναρξη της κρίσης.

Σε συνέχεια αποφάσεων που είχαν ληφθεί στο παρελθόν, όπως αναφέραμε και παραπάνω, η «Hotelbeds» προχώρησε σε απόλυση περίπου 200 εργαζομένων τον Νοέμβριο του 2019, ενώ ένα μήνα νωρίτερα τοποθέτησε σε θέση συμβούλου τον Richard Leslie Solomons (πρώην Γενικός Διευθυντής της InterContinental Hotels Group), με σκοπό την καλύτερη αποτύπωση των αναγκών των ξενοδοχείων στο εσωτερικό του διοικητικού συμβουλίου του ομίλου. Οι παραπάνω ενέργειες λειτούργησαν, εκ του αποτελέσματος, προληπτικά της υπάρχουσας κατάστασης.

Τα ξενοδοχεία μετά τη γενικευμένη εγκαθίδρυση μέτρων στο χώρο της φιλοξενίας πέρασαν στην αντεπίθεση και εξέφρασαν τα παράπονά τους για τον τρόπο με τον οποίο η «Hotelbeds» διαχειριζόταν την κατάσταση. Ιδιαίτερη αναφορά γινόταν στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσε το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών που είτε είχαν παράπονα, είτε ερωτήσεις για τη νέα ταξιδιωτική πραγματικότητα. Για το λόγο αυτό, η εταιρεία επανατοποθέτησε αρκετούς εργαζομένους σε θέσεις εξυπηρέτησης πελατών με σκοπό την όσο το δυνατόν καλύτερη αντιμετώπιση της υπάρχουσας κατάστασης. Όταν τελικά πραγματοποιήθηκαν οι απαραίτητες ενέργειες, το αποτέλεσμα



ικανοποίησε όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές και η εταιρία έλαβε πολύ θετικά σχόλια τόσο από τους πελάτες, όσο και από τους συνεργάτες της.

Με βάση όλα τα παραπάνω, είμαστε σε θέση να πούμε πως η «Hotelbeds» κρατάει στα χέρια της τόσο την επιβίωση, όσο και την ανάπτυξή της. Δεν είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε τι επιφυλάσσει το μέλλον για τον τουριστικό κλάδο, όμως εταιρίες και οργανισμοί με ισχυρή βάση και πυρήνα μπορούν να χαράσσουν με μεγαλύτερη ευκολία την πορεία τους σε σχέση με άλλες που παρουσιάζονται ιδιαίτερα ευάλωτες στις αλλαγές που προέρχονται από το εξωτερικό τους περιβάλλον.

#### **4.4 Ανάλυση περίπτωσης «Hotelbeds»**

Η ανάλυση της στρατηγικής της «Hotelbeds» θα ξεκινήσει από τη δημιουργία μιας ανάλυσης **SWOT**. Η SWOT αποτελεί εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Το παραπάνω εργαλείο χρησιμοποιείται από την εκάστοτε επιχείρηση όταν καλείται να λάβει κάποια στρατηγική απόφαση ή οποία αφορά τους στόχους και τους σκοπούς της.

Τα αρχικά SWOT αντιπροσωπεύουν τις τέσσερις αγγλικές λέξεις: **Strengths, Weaknesses, Opportunities** και **Threats**. Πιο αναλυτικά, οι παραπάνω λέξεις σημαίνουν Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές.

Οι Δυνάμεις και οι Αδυναμίες αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Προκύπτουν από τους πόρους και τις ικανότητές της (ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία, ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις κ.α.).

Οι Δυνάμεις υποδεικνύουν τα πλεονεκτήματα του εκάστοτε οργανισμού, εντοπίζουν το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα και αποτελούν τους μοναδικούς θετικούς πόρους της επιχείρησης ή τουλάχιστον οποιασδήποτε διαδικασίας πραγματοποιείται με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Από την άλλη πλευρά, οι Αδυναμίες αφορούν οτιδήποτε θα μπορούσε να βελτιωθεί στο εσωτερικό της επιχείρησης. Επιπλέον, έχουν να κάνουν με καθετί, το οποίο θα μπορούσε να αποφευχθεί.

Η αποτίμηση των Δυνάμεων και των Αδυναμιών έχει από τη μία ως στόχο την αξιολόγηση των όσων κάνει καλά μια επιχείρηση, έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί κάθε υπάρχουσα ευκαιρία, ενώ από την άλλη η καταγραφή των Αδυναμιών έχει ως στόχο την αντιστροφή τους σε Δυνάμεις ή απλώς την εξάλειψή τους. Πολύ βασικό στοιχείο

για να θεωρηθεί επιτυχημένη μία τέτοια διαδικασία είναι η ρεαλιστική αποτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Οι Ευκαιρίες και οι Απειλές προέρχονται από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και ουσιαστικά φανερώνουν τη δυναμική που μπορεί πιθανώς να εμφανίσει, εκμεταλλευόμενη ένα συνεχώς εναλλασσόμενο πεδίο.

Σε πολλές περιπτώσεις η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των Δυνάμεων δημιουργεί Ευκαιρίες. Επιπλέον, η μελέτη των τάσεων που επικρατούν στην αγορά ή και στην περιοχή που δρα η εκάστοτε επιχείρηση είναι πιθανό να έχει ως αποτέλεσμα τον εντοπισμό ευκαιριών που ενδέχεται να αλλάξουν την πορεία της και τη θέση της στην αγορά ολοκληρωτικά.

Ευκαιρίες μπορεί να προκύψουν από οικονομικοπολιτικά γεγονότα σε περιοχές ή και κράτη, από δημογραφικές αλλαγές, κοινωνικές μεταβολές, από την πρόοδο της τεχνολογίας και από οτιδήποτε αλλάζει ή μεταβάλλεται στο εξωτερικό περιβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης.

Οι Απειλές, με τη σειρά τους, αποτελούν εμπόδια που προκύπτουν από αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Τα ίδια γεγονότα, που μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα την εμφάνιση Ευκαιριών για έναν οργανισμό, ενδέχεται να Απειλούν την βιωσιμότητα ενός άλλου που δραστηριοποιείται στον ίδιο κλάδο.

Πιο συγκεκριμένα, οι Απειλές αφορούν κινήσεις των ανταγωνιστών που αλλάζουν το πεδίο του κλάδου, αλλαγές στις προδιαγραφές του παρεχόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας (αποτελούν χαρακτηριστικό παράδειγμα οι νέοι κανονισμοί λειτουργίας των καταλυμάτων στα χρόνια του COVID-19), χρηματοοικονομικά θέματα που προκύπτουν στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς και κάθε άλλο εμπόδιο που μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μη βιωσιμότητα ή τη μη ανάπτυξη του οργανισμού. (Ν. Γεωργόπουλος, 2019)

**Πίνακας 4.1:** Δυνάμεις και Αδυναμίες της «Hotelbeds»

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μεγάλο γεωγραφικό εύρος δραστηριοποίησης</li> <li>• Εύχρηστα συστήματα.</li> <li>• Συνεχής απλοποίηση διαδικασιών</li> <li>• Χρήση λιγότερων πόρων για την αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης</li> <li>• Υψηλού επιπέδου λογισμικά</li> <li>• Τεχνογνωσία του κλάδου</li> <li>• Μεγάλο εύρος βάσης δεδομένων</li> <li>• Άμεση επαφή και επικοινωνία με πελάτες και συνεργάτες</li> <li>• Μηχανισμοί αξιολόγησης αναγκών πελατών και συνεργατών</li> <li>• Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων ταξιδιωτών κατά τη διάρκεια του ταξιδιού τους</li> <li>• Εκλεπτυσμένοι εσωτερικοί χειρισμοί</li> <li>• Ικανότητα παράκαμψης χρόνου που απαιτείται (disruption) για λόγους επικοινωνίας στο χώρο του τουρισμού</li> <li>• Καλά εκπαιδευμένο προσωπικό</li> <li>• Ικανότητα διατήρησης σταθερών τιμών κρατήσεων</li> <li>• Χαρτοφυλάκιο μεγάλου όγκου δραστηριοτήτων</li> <li>• Ισχυρή και ταχύτατη ανάπτυξη</li> <li>• Ισχυρή χρηματοοικονομική θέση</li> <li>• Αρκετές μπράντες κάτω από την σκέπη της «Hotelbeds» που καλύπτουν μεγάλο εύρος της αγοράς</li> <li>• Ξεκάθαρη εταιρική δομή</li> <li>• Ξεκάθαρη στρατηγική απέναντι σε διεθνή ζητήματα (COVID-19)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Φαινομενικά πολύπλοκος μηχανισμός εξυπηρέτησης και επικοινωνίας πελατών και συνεργατών</li> <li>• Αρκετά μεγάλος όγκος απολύσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης παρά τη μεγάλη ανάπτυξη</li> <li>• Μη ανθρώπινη επαφή ανάμεσα στους εργαζόμενους</li> <li>• Χαμηλοί μισθοί σε σχέση με το μεγάλο φόρτο εργασίας</li> <li>• Δυσκολία ανάδυσης σε υψηλότερες διοικητικές θέσεις</li> <li>• Κακή εργασιακή κουλτούρα</li> <li>• Χαρτοφυλάκιο με μεγάλο αριθμό resort που θα καθυστερήσουν να ανακάμψουν λόγω της πανδημίας</li> </ul>

**Πίνακας 4.2:** Ευκαιρίες & Απειλές της «Hotelbeds»

<p style="text-align: center;"><b>Opportunities</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Threats</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνεχώς ανοδική πορεία τουριστικού κλάδου</li> <li>• Τεχνολογική πρόοδος που βοηθά την ανάπτυξη διαδικτυακών εταιριών διανομής τουριστικών καταλυμάτων</li> <li>• Αυτοματοποίηση υπηρεσιών</li> <li>• Σωστή διαχείριση της πανδημίας του COVID-19, που πιθανώς να ενισχύσει μελλοντικά τη θέση της εταιρίας στην αγορά</li> <li>• Θέληση των ξενοδόχων να ενισχύσουν την προβολή των επιχειρήσεών τους</li> <li>• Τυποποίηση υπηρεσιών τουριστικού και ξενοδοχειακού κλάδου μέσω επίσημων αποφάσεων διεθνών θεσμών</li> <li>• Θεσμοθετημένη οικονομική και φορολογική διαφάνεια μέσω διεθνών διατάξεων που ενισχύει τη θέση των δυνατών «παικτών» στον κλάδο</li> <li>• Ενίσχυση ταξιδιωτικού lifestyle ανά τον κόσμο</li> <li>• Υψηλά εμπόδια εισόδου νέων «παικτών» στον κλάδο (υψηλό κόστος, σχέσεις και συμφωνίες ετών)</li> <li>• Ανεπαρκή υποκατάστατα</li> <li>• Σταθερή παρουσία στο Διαδίκτυο και στα social media, που μειώνει τη διαπραγματευτική ισχύ των ξενοδόχων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πανδημία του COVID-19</li> <li>• Κατακερματισμένος κλάδος</li> <li>• Συνεχής κίνδυνος να μείνει πίσω στον τουριστικό κλάδο λόγω της συνεχούς προόδου</li> <li>• Φορολογικές διαφοροποιήσεις ανά τον κόσμο</li> <li>• Εμπόλεμα μέτωπα (π.χ. Μ. Ανατολή)</li> <li>• Ολοκληρωτικά καθεστώτα, που δεν επιτρέπουν την υγιή ανάπτυξη διεθνών εταιριών που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο</li> <li>• Σημαντική μείωση τουριστών από την κινεζική αγορά</li> <li>• Κρίση του κλάδου των αερομεταφορών</li> <li>• Φοβίες και ταμπού που διαμορφώνονται λόγω της υγειονομικής κρίσεως</li> <li>• Lockdown συνόρων κρατών</li> <li>• Γερασμένος πληθυσμός Ευρώπης και «Δυτικού κόσμου».</li> <li>• Πολλές ευκαιρίες σε νεοεισερχόμενους λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας</li> <li>• Πολλές επιλογές στους τουρίστες αναφορικά με τα διαθέσιμα καταλύματα και τις οικονομικές προσφορές της αγοράς</li> </ul>

#### **4.4.1 Στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο**

Η «Hotelbeds» έχει καταφέρει από το ξεκίνημα της μέχρι και σήμερα να χτίσει πάνω σε ισχυρές βάσεις μία τεράστια «βιομηχανία» παραγωγής τουριστικών υπηρεσιών. Έχει υπό την σκέπη και διαχείριση της μια πληθώρα τουριστικών επιχειρήσεων που λειτουργούν ενισχυτικά στο τουριστικό προϊόν που παρέχει στους πελάτες. Πιο συγκεκριμένα, η Ισπανικής έδρας εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο διανομής τουριστικών καταλυμάτων, ακολουθώντας σε επιχειρησιακό επίπεδο *στρατηγική εξωτερικής ανάπτυξης με συσχετισμένη διαποίκιση*.

Η παραπάνω διαπίστωση γίνεται ξεκάθαρη για τον καθένα αν αναλογιστεί την πληθώρα εταιρειών, οι οποίες βρίσκονται κάτω από την «ομπρέλα» της «Hotelbeds Group». Ο όμιλος, όσον αφορά τον τουρισμό, μέσω των εταιρειών που διαχειρίζεται, έχει ενεργή παρουσία στη διανομή τουριστικών καταλυμάτων, στην ενοικίαση οχημάτων, στην παροχή τεχνολογίας και τεχνογνωσίας σε ενδιαφερόμενες τουριστικές επιχειρήσεις, αλλά και στη διανομή εισιτηρίων για δραστηριότητες που ενισχύουν την εμπειρία των απανταχού πελατών του. Η ανάπτυξη του ομίλου, με βάση όλα τα παραπάνω, έχει ως πυρήνα της, τον τουριστικό κλάδο και η κάθε επιχείρηση λειτουργεί συμπληρωματικά της άλλης (*συσχετισμένη διαποίκιση*). Επιπλέον, η «Hotelbeds» δεν επιχείρησε να δημιουργήσει νέες εταιρείες που θα ενισχύσουν το προϊόν της. Προχώρησε σε εξαγορά ή «συμμαχία» (joint venture) με ισχυρούς «παίκτες» του τουριστικού κλάδου (εξωτερική ανάπτυξη). Όλες οι παραπάνω πρακτικές μόνο θετικό αντίκτυπο έχουν στην έως τώρα πορεία του ομίλου και αποτελούν παρακαταθήκη για το μέλλον του.

Σε επιχειρηματικό επίπεδο, ο όμιλος της «Hotelbeds» ακολουθεί συγκεκριμένο πλάνο, το οποίο ουσιαστικά ενισχύει την επιχειρησιακή της στρατηγική. Η «Hotelbeds group» ακολουθεί, επιχειρηματικά, *στρατηγική διαφοροποίησης* στον κλάδο διανομής τουριστικών καταλυμάτων, διαφέροντας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στον όγκο του χαρτοφυλακίου της, στο μέγεθος του δικτύου της και στην τεχνογνωσία που διαθέτει όσον αφορά τον τουριστικό χώρο.

Όντας σε συνεργασία και επικοινωνία με επιχειρήσεις σε όλα τα μήκη και πλάτη του κόσμου, ο όμιλος δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες της να επιλέξουν ανάμεσα σε πληθώρα προορισμών και καταλυμάτων σύμφωνα με τα δικά τους ταξιδιωτικά και οικονομικά «θέλω». Επιπλέον, οι επαγγελματίες που εργάζονται στα «σπλάχνα» της εταιρίας διαθέτουν βαθιά γνώση του τουριστικού κλάδου και προσφέρουν λύσεις σε

συνεργάτες και πελάτες που έρχονται σε επαφή μαζί τους. Το τελευταίο αυτό χαρακτηριστικό αποτελεί εκείνο, το οποίο έχει εγκαθιδρύσει το ισχυρό όνομα (brand name) της «Hotelbeds» στην αγορά και της επιτρέπει να ατενίζει το μέλλον με αισιοδοξία και αυτοπεποίθηση.

#### **4.4.2 Εναλλακτικές στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης**

Με το βλέμμα στο μέλλον θα λέγαμε πως η «Hotelbeds» έχει όλα όσα χρειάζεται για να συνεχίσει την ανοδική της πορεία. Επιχειρησιακά, με βάση την παρούσα κατάσταση της εταιρείας, αλλά και τις συνθήκες που επικρατούν στην τουριστική αγορά θα λέγαμε πως παρουσιάζονται ευκαιρίες για περαιτέρω προσάρτηση εταιρειών κάτω από μία ευρύτερη τουριστική «ομπρέλα» με σκοπό την παροχή ενός πολύ πιο ολοκληρωμένου προϊόντος στους ταξιδιώτες του αύριο.

Μπορεί οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε διεθνές επίπεδο να έχουν ανατρέψει οποιαδήποτε πρόβλεψη είχε πραγματοποιηθεί για το μέλλον, δεν μπορούμε όμως, σε καμία περίπτωση, να πούμε πως υπάρχει πιθανότητα να ακολουθήσει κάποια άλλη στρατηγική πέρα από εκείνη της *ανάπτυξης*.

Η μόνη πιθανή εναλλακτική διαχείριση της παρούσας συγκυρίας είναι η περιστασιακή λειτουργία του ομίλου σε κατάσταση *σταθεροποίησης* μέχρι να αξιολογηθούν οι συνέπειες της πανδημίας του COVID-19 και της παγκόσμιας ύφεσης που ακολούθησε. Βέβαια, η παραπάνω λύση μπορεί να λειτουργήσει μόνο περιστασιακά, καθώς η δυναμική του τουριστικού κλάδου αναμένεται, μετά την καταπολέμηση της πανδημίας, να επαναφέρει τις βιομηχανίες των ταξιδιών και της φιλοξενίας εκ νέου σε ηγεμονική θέση.

Ενέργειες περισυλλογής δεν ενδείκνυνται την περίοδο που διανύουμε, καθώς είναι πολύ πιθανό να επικρατήσει πανικός στο εσωτερικό του ομίλου, να υπάρξει εσωστρέφεια και να χαθούν ευκαιρίες που ενδέχεται να αυξήσουν το περιθώριο κέρδους του ομίλου στο μέλλον.

#### **4.4.3 Πρόταση στρατηγικής**

Ως πρόταση στρατηγικής δε θα μπορούσαμε να προτείνουμε τίποτα διαφορετικό για την περίπτωση της «Hotelbeds» από τη συνέχιση των όσων ακολουθούνται μέχρι και σήμερα. Δεν προτείνεται η βίαιη αλλαγή ρότας σε έναν ισχυρά εδραιωμένο όμιλο στον κλάδο διαδικτυακής διανομής τουριστικών καταλυμάτων.

Όπως αναφέρεται και παραπάνω, η ύπαρξη περιστασιακής αναδυόμενης στρατηγικής σταθεροποίησης αποτελεί μία ορατή πιθανότητα, όμως το μέλλον και η δυναμική του κλάδου καθιστούν την **ανάπτυξη** τη μόνη βιώσιμη πραγματικότητα.

Αν θα μπορούσαμε να προτείνουμε κάποιες πιθανές στρατηγικές κινήσεις, αυτές θα ήταν η βελτιστοποίηση του παρόντος παρεχόμενου ταξιδιωτικού προϊόντος, τόσο μέσω της ενίσχυσης και επέκτασης της «μαμάς» εταιρίας, όσο και όσων βρίσκονται κάτω από την «ομπρέλα» της, αλλά και η διεύρυνση του, ήδη πολύ ισχυρού, χαρτοφυλακίου του ομίλου.

Επιπλέον, η αυξανόμενη κινητικότητα που παρατηρείται στον τομέα των ηλεκτρονικών πληρωμών αποτελεί ευκαιρία για την περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρίας και την περαιτέρω μελέτη των παρεχόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών της με ταυτόχρονη επένδυση κεφαλαίων προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Η περίπτωση καθιστά τα αποφασιστικά βήματα προς τη σωστή κατεύθυνση απαραίτητα, ενώ η στασιμότητα των αγορών παρέχει τον απαραίτητο χρόνο για σωστό προγραμματισμό του «αύριο». Όπως έλεγε και ο Ηρόδοτος: «Πρέπει να σκεφτόμαστε πολύ αργά και διεξοδικά και να δρούμε με αστραπιαία ταχύτητα». Για έναν όμιλο όπως η «Hotelbeds», που διαθέτει ήδη μια επιτυχημένη «συναγή», ο προσεκτικός σχεδιασμός αποτελεί την πλέον ενδεδειγμένη λύση.

#### **4.5 Δεδομένα και προτάσεις για περαιτέρω έλεγχο**

Η «Hotelbeds» μοιάζει ως επί το πλείστον να βαδίζει προς τη σωστή κατεύθυνση αναφορικά με τη στρατηγική που ακολουθεί και τις αποφάσεις που έχει λάβει, δεδομένης και της κατάστασης που επικρατεί στην τουριστική αγορά παγκοσμίως. Βέβαια, τα δεδομένα στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας αλλάζουν ταχύτατα, πράγμα το οποίο ενδέχεται να την επηρεάσει άμεσα, αλλά και έμμεσα.

Πιο συγκεκριμένα, ο οργανισμός της «Hotelbeds» οφείλει να αναπτύξει ακόμα περισσότερο τα ήδη πολύ καλά αντανακλαστικά της, έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί με ταχυτάτες κινήσεις καθε πιθανή ευκαιρία που θα προκύψει από τη συνεχόμενη αλλαγή των δεδομένων στην τουριστική βιομηχανία.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συμφωνία ανάμεσα στην Ελλάδα και το Ισραήλ, σύμφωνα με την οποία οι εμβολιασμένοι πολίτες των δύο χωρών θα μπορούν να ταξιδεύουν από τη μία χώρα στην άλλη χωρίς περιορισμούς. Η Κροατία την 1<sup>η</sup> Απριλίου του 2021, έδωσε το «πράσινο φως» έτσι ώστε εμβολιασμένοι τουρίστες από τρίτες χώρες να την επισκέπτονται ελεύθερα. Παρόμοιες πρακτικές είναι έτοιμες να ακολουθήσουν άλλες χώρες, όπως η Εσθονία, η Πολωνία και η Ισλανδία.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον UNWTO, ο παγκόσμιος τουρισμός γνώρισε πτώση της τάξης του 74% το 2020, ενώ οι νέες τουριστικές τάσεις μοιάζει πλέον να έχουν ως επίκεντρο τη φύση και τον εναλλακτικό τουρισμό.

Πολύ βασικό ρόλο στην κατάσταση της τουριστικής βιομηχανίας το 2021 αναμένεται να διαδραματίσει η πορεία των εμβολιασμών παγκοσμίως. Λόγω της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης τα χρήματα που έχουν να διαθέσουν οι πολίτες είναι λιγότερα, πράγμα το οποίο ενδέχεται να επηρεάσει τόσο τις ημέρες διαμονής των τουριστών, όσο και τα έξοδά τους στους προορισμούς που θα επισκέπτονται.

Χαρακτηριστικό στοιχείο της αβεβαιότητας που επικρατεί στην παγκόσμια τουριστική αγορά και δείχνει την επιρροή που έχει πάνω στον οργανισμό της «Hotelbeds», αποτελεί η υποβάθμισή της από τη Moody's, παρά το γεγονός ότι βρέθηκε ανάμεσα στους κορυφαίους παρόχους τουριστικών καταλυμάτων για το 2020 μετά από έρευνα της SiteMinder.

Σύμφωνα με τον Fabrizio Marchesi, αντιπρόεδρο της Moody's, η υποβάθμιση στην κατηγορία Caa1 από B2, όσον αφορά την ικανότητα του οργανισμού να ανταπεξέλθει σε όλες τις οικονομικές του υποχρεώσεις (Corporate Family Rating), οφείλεται αφενός στην πανδημία του COVID-19 και αφετέρου σε πιθανή επιμήκυνση της κρίσης, που μπορεί να προκαλέσει ανεπάρθωτη ζημιά στη ρευστότητα και τη βιωσιμότητα του.

Από την άλλη, ο Carlos Muñoz, διευθύνων σύμβουλος της «Hotelbeds», εμφανίστηκε ιδιαίτερα ικανοποιημένος με την πορεία της εταιρίας μέσα στο 2020, ενώ τόνισε πως παρά τις συνθήκες που επικρατούν στην παγκόσμια τουριστική αγορά η επιχείρηση έχει πραγματοποιήσει όλες τις σωστές ενέργειες για να υποστηρίξει τους συνεργάτες και τους πελάτες της.

Με βάση όλα τα παραπάνω και δεδομένων των συνθηκών που επικρατούν, μπορούμε να πούμε με σιγουριά ότι η «Hotelbeds» χρειάζεται να αναπτύσσει συνεχώς την τεχνογνωσία και τις πολιτικές της, αλλά και να αναδιαμορφώνει τη στρατηγική της. Είναι δεδομένο πως σε αρκετές περιπτώσεις ακόμα και αν κάνεις όλες τις σωστές ενέργειες, μπορεί να μην έχεις το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η υφιστάμενη κατάσταση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ευκαιρία για την ανάπτυξη προληπτικών μηχανισμών, πιο στεχευμένων και πιο αποδοτικών. Η υφιστάμενη κατάσταση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ευκαιρία για την ανάπτυξη νέων διαδικασιών που θα ενισχύσουν την ευελιξία του οργανισμού. Η υφιστάμενη κατάσταση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ευκαιρία μία ήδη πρωτοπόρος εταιρία να συνεχίσει να καινοτομεί.



### **Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα:**

1. Ανάλυση στρατηγικών αποφάσεων της επιχείρησης σε περιόδους ύφεσης με σκοπό την αξιολόγηση της ανθεκτικότητάς της.
2. Έλεγχος ενδοεταιρικών διαδικασιών του οργανισμού με σκοπό την αξιολόγηση της ευελιξίας του.
3. Καταγραφή του χαρτοφυλακίου της εταιρίας, με βάση το είδος των καταλυμάτων (resorts, city hotels κλπ), έτσι ώστε να εξεταστεί το κατά πόσο μπορεί να προσαρμοστεί στις νεοσύστατες τουριστικές τάσεις της μετά COVID-19 εποχής.
4. Εκτεταμένη έρευνα των διαφορετικών ταξιδιωτικών περιορισμών που επικρατούν ανά γεωγραφική ζώνη, έτσι ώστε να υπάρξει μία καλύτερη αναγνώριση των υφιστάμενων ευκαιριών και απειλών.
5. Αξιολόγηση και έλεγχος των προεπιλεγμένων στρατηγικών σε βάθος 5 ετών (2020 – 2025) με σκοπό την κατανόηση του αντίκτυπου και των αποτελεσμάτων που είχαν για την εταιρία κατά την περίοδο δράσης του κορωνοϊού.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, (2019), Strategic Management
2. Wheelan Thomas L., Hunger David J., Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13th edition, Pearson and Prentice Hall, 2012
3. Phocus Wire, White Paper, «Hotelbeds», November 2019
4. <https://www.slideshare.net/HotelbedsGroup/about-hotelbeds-group>, «PRESS KIT», Ιανουάριος 2017
5. <https://el.thpanorama.com/articles/psicologa/estudio-de-caso-caractersticas-metodologa-y-ejemplo.html>
6. <https://www.anavasis.gr/blog/meleti-periptosis-case-study>
7. <https://www.statisticshowto.com/case-studies/>
8. <https://www.traveldailynews.com/hotelbeds-review-and-forecasts-2019/>, «Hotelbeds: Year-end review and forecast trends for 2019», Δεκέμβριος 2018
9. <https://www.traveldailynews.com/post/hotelbeds-announces-successful-consolidation-of-acquisitions-and-strong-2019-year-end-results>, «Hotelbeds announces successful consolidation of acquisitions and strong 2019 year-end results», Νοέμβριος 2019
10. [https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles/hotelbeds\\_product\\_sl.72efe7a99cf24bc96f14f81fcae0d0e1.html](https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles/hotelbeds_product_sl.72efe7a99cf24bc96f14f81fcae0d0e1.html), «Hotelbeds Product SL Company Profile»
11. <https://www.travolution.com/articles/105796/hotelbeds-group-reveals-new-structure>, «Hotelbeds Group reveals new structure», Ιανουάριος 2018
12. <https://press.hotelbeds.com/news-room/press-release/former-tui-travel-ad-now-called-hotelbeds-group>, «The former TUI Travel A&D is now called Hotelbeds Group», Ιανουάριος 2015
13. <https://www.cppinvestments.com/public-media/headlines/2016/cinven-cppib-2016>, «Cinven and Canada Pension Plan Investment Board to acquire Hotelbeds Group», Απρίλιος 2016
14. <https://www.phocuswire.com/TUI-buys-back-Destination-Management-unit-from-Hotelbeds-Group>, «TUI buys back Destination Management unit from Hotelbeds Group», Μάρτιος 2018
15. <https://www.traveldailynews.com/post/hotelbeds-launches-innovative-covid-19-updates-via-whatsapp-and-facebook-messenger>, «Hotelbeds launches innovative COVID-19 updates via WhatsApp and Facebook Messenger», Απρίλιος 2020

16. <https://www.traveldailynews.com/post/hotelbeds-launches-holidays-for-heroes-campaign-to-thank-frontline-covid-19-professionals>, «Hotelbeds launches 'Holidays for Heroes' campaign to thank frontline COVID-19 professionals», Απρίλιος 2020
17. <https://skift.com/2020/04/16/hotelbeds-ceo-isnt-worried-about-the-model-of-nonrefundable-rates-in-a-post-crisis-world/>, «Hotelbeds Boss Isn't Worried About the Model of Nonrefundable Rates in a Post-Crisis World», Απρίλιος 2020
18. <https://corporate.hotelbeds.com/our-brands>
19. <https://corporate.hotelbeds.com/>
20. <https://www.bloomberg.com/profile/company/1553153D:SM>, «Hotelbeds Group SL»
21. <https://www.owler.com/company/hotelbeds>, «Hotelbeds Competitors, Revenues and Employees»
22. <https://blog.oxfordeconomics.com/content/key-themes-2021-global-travel-tourism-trends>, «Global | Key themes 2021: Global Travel & Tourism Trends»
23. <https://www.dw.com/en/coronavirus-the-consequences-for-tourism/g-52696291>, «Coronavirus: The consequences for tourism»
24. <https://www.siteminder.com/news/top-hotel-booking-revenue-makers-2020/>, «SiteMinder unveils the Top 12 revenue makers behind the hotel booking reset of 2020»
25. <https://www.traveldailynews.com/post/siteminder-names-hotelbeds-as-one-of-the-top-revenue-generators-for-hotels-worldwide-in-2020>, «SiteMinder names Hotelbeds as one of the top revenue generators for Hotels worldwide in 2020»
26. [https://www.moody's.com/research/Moodys-downgrades-Hotelbeds-corporate-family-rating-to-Caa1-outlook-negative--PR\\_421495](https://www.moody's.com/research/Moodys-downgrades-Hotelbeds-corporate-family-rating-to-Caa1-outlook-negative--PR_421495), «Moody's downgrades Hotelbeds' corporate family rating to Caa1; outlook negative»

## **ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Σημειώσεις διδάσκοντα Γεωργόπουλου Νικόλαου, (2019), Strategic Management
2. Δημήτρης Γ. Λαγός, Τουριστική Οικονομική, εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθηνά 2005

3. Αποστολόπουλος, Σδράλη, Εναλλακτικός και ήπιος τουρισμός υπαίθρου, θεωρητική προσέγγιση και εφαρμογές, Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική, Αθήνα 2009
4. Νικόλαος Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2010
5. Johnson G. and Scholes K., Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 7th Edition, 2006
6. Wheelan Thomas L., Hunger David J., Concepts in Strategic Management and Business Policy, 13th edition, Pearson and Prentice Hall, 2012
7. William Newman, Administrative action: The techniques of organisation and management, 1951
8. Chandler Alfred (1962), Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise , MA:MIT press
9. Hofer C. W. & Schendler D. (1978), Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul, MN:West
10. Kenichi Ohmae (1987), The triad world view, Journal of Business Strategy
11. Porter Michael (1996), What is Strategy?, Harvard Business Review
12. Porter Michael (1996), The Strategy Process, Pearson Education (US)
13. Fevzi Okumus, Lavent Altinay and Prakash K. Chathoth, "Strategic Management for Hospitality and Tourism", Butterworth-Heinemann, 2010
14. Leonard J. Lickorish, Carson L. Jenkins, "An Introduction to Tourism", Butterworth-Heinemann, 1997
15. Poon A., "Tourism, Technology and Competitive Strategies", CAB International, New York, 1993
16. Jay Kandapully, "Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers?", Ohio State University, 2007
17. Butler and Jones, "Adaptation in the Tourism and RecreationSector", 2001:300
18. Bastakis, Buhalis and Butler, 2004; European Commision, 2002, Wanhill, 2000
19. James A. Fitzsimmons and Mona J. Fitzsimmons, "Service Management: Operations, Strategy and Information Technology", McGraw-Hill/Irwin, 2004
20. Francis Joseph Aguilar, Scanning the business environment, 1967
21. Michael Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980
22. Thomas Hobbs, «Leviathan», Penguin Books, 1985
23. Phocus Wire, White Paper, «Hotelbeds», November 2019
24. d-edge.com, «HOSPITALITY SOLUTIONS»

25. <https://www.investopedia.com>, «PEST analysis»
26. <https://www.investopedia.com>, «PORTER analysis»
27. <https://www.hospitalitynet.org>, «How Online Hotel Distribution Is Changing in Europe»
28. <https://ec.europa.eu/eurostat>
29. <https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinionmobile>
30. <https://www.versustravel.eu>, «Προορισμός: Βόρεια Κορέα»
31. <https://www.cnn.gr/news/kosmos/story>, «Η Ρωσία κλείνει τα σύνορα με την Κίνα»
32. <https://www.thetoc.gr>, «Μέση Ανατολή και η επιστροφή της ιστορίας»
33. <https://www.enikos.gr/economy>, «Τουλάχιστον 22δισ. δολάρια οι απώλειες του τουρισμού»
34. [www.wttc.org](http://www.wttc.org)
35. <https://foreignpolicy.com>, «How the World Will Look After the Coronavirus Pandemic»
36. <https://online.visual-paradigm.com>, «PEST Analysis: Hospitality Industry»
37. <https://www.tourismtoday.gr>, «Ποιές είναι οι κορυφαίες τεχνολογικές τάσεις στα ταξίδια και τον τουρισμό το 2018»
38. <https://www.slideshare.net/HotelbedsGroup/about-hotelbeds-group>, «PRESS KIT», Ιανουάριος 2017
39. <https://www.traveldailynews.com/hotelbeds-review-and-forecasts-2019/>, «Hotelbeds: Year-end review and forecast trends for 2019», Δεκέμβριος 2018
40. <https://www.traveldailynews.com/post/hotelbeds-announces-successful-consolidation-of-acquisitions-and-strong-2019-year-end-results>, «Hotelbeds announces successful consolidation of acquisitions and strong 2019 year-end results», Νοέμβριος 2019
41. [https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles.hotelbeds\\_product\\_sl.72efe7a99cf24bc96f14f81fcae0d0e1.html](https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles.hotelbeds_product_sl.72efe7a99cf24bc96f14f81fcae0d0e1.html), «Hotelbeds Product SL Company Profile»
42. <https://www.travolution.com/articles/105796/hotelbeds-group-reveals-new-structure>, «Hotelbeds Group reveals new structure», Ιανουάριος 2018
43. <https://press.hotelbeds.com/news-room/press-release/former-tui-travel-ad-now-called-hotelbeds-group>, «The former TUI Travel A&D is now called Hotelbeds Group», Ιανουάριος 2015
44. <https://www.cppinvestments.com/public-media/headlines/2016/cinven-cppib-2016>, «Cinven and Canada Pension Plan Investment Board to acquire Hotelbeds Group», Απρίλιος 2016

45. <https://www.phocuswire.com/TUI-buys-back-Destination-Management-unit-from-Hotelbeds-Group>, «TUI buys back Destination Management unit from Hotelbeds Group», Μάρτιος 2018
46. <https://el.thpanorama.com/articles/psicologa/estudio-de-caso-caractersticas-metodologa-y-ejemplo.html>
47. <https://www.anavasis.gr/blog/meleti-periptosis-case-study>
48. <https://www.statisticshowto.com/case-studies/>
49. <https://www.traveldailynews.com/post/hotelbeds-launches-innovative-covid-19-updates-via-whatsapp-and-facebook-messenger>, «Hotelbeds launches innovative COVID-19 updates via WhatsApp and Facebook Messenger», Απρίλιος 2020
50. <https://www.traveldailynews.com/post/hotelbeds-launches-holidays-for-heroes-campaign-to-thank-frontline-covid-19-professionals>, «Hotelbeds launches 'Holidays for Heroes' campaign to thank frontline COVID-19 professionals», Απρίλιος 2020
51. <https://skift.com/2020/04/16/hotelbeds-ceo-isnt-worried-about-the-model-of-nonrefundable-rates-in-a-post-crisis-world/>, «Hotelbeds Boss Isn't Worried About the Model of Nonrefundable Rates in a Post-Crisis World», Απρίλιος 2020
52. <https://corporate.hotelbeds.com/our-brands>
53. <https://corporate.hotelbeds.com/>
54. <https://www.bloomberg.com/profile/company/1553153D:SM>, «Hotelbeds Group SL»
55. <https://www.owler.com/company/hotelbeds>, «Hotelbeds Competitors, Revenues and Employees»
56. <https://blog.oxfordeconomics.com/content/key-themes-2021-global-travel-tourism-trends>, «Global | Key themes 2021: Global Travel & Tourism Trends»
57. <https://www.dw.com/en/coronavirus-the-consequences-for-tourism/g-52696291>, «Coronavirus: The consequences for tourism»
58. <https://www.siteminder.com/news/top-hotel-booking-revenue-makers-2020/>, «SiteMinder unveils the Top 12 revenue makers behind the hotel booking reset of 2020»
59. <https://www.traveldailynews.com/post/siteminder-names-hotelbeds-as-one-of-the-top-revenue-generators-for-hotels-worldwide-in-2020>, «SiteMinder names Hotelbeds as one of the top revenue generators for Hotels worldwide in 2020»

60. [https://www.moody's.com/research/Moodys-downgrades-Hotelbeds-corporate-family-rating-to-Caa1-outlook-negative--PR\\_421495](https://www.moody's.com/research/Moodys-downgrades-Hotelbeds-corporate-family-rating-to-Caa1-outlook-negative--PR_421495), «Moody's downgrades Hotelbeds' corporate family rating to Caa1; outlook negative»